**الجامعة العربية الأمريكية**
**كلية الدراسات العليا**

# فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن 21، بهدف بناء أنموذج إشرافي مواكب

إعداد

**أنيس عماد الدين عبدالله سماعنه**

إشراف

**أ.د غسان حسين الحلو**

**تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية**

**كانون أول\2023**

**© الجامعة العربية الأمريكية. جميع حقوق الطبع محفوظة**

# إجازة الأطروحة

فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن 21، بهدف بناء أنموذج إشرافي مواكب

إعداد

أنيس عماد الدين عبد الله سماعنه

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 2023/9/25 وأجيزت.

| أعضاء لجنة المناقشة: | التوقيع |
|---|---|
| 1. أ.د. غسان حسين الحلو/ مشرفاً ورئيساً | ..... |
| 2. د. محمد عمران صالحة/ ممتحناً داخلياً | ..... |
| 3. أ.د. عبد الناصر عبد الرحيم قدومي/ممتحناً خارجياً | ..... |
| 4. أ.د. عايد أحمد الخوالدة/ ممتحناً خارجياً | ..... |

# بسم الله الرحمن الرحيم

## الإقرار

أنا الموقّع أدناه، مقدّم الرّسالة الّتي تحمل العنوان:

**فاعليّة الإشراف التربوي كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن 21، بهدف بناء أنموذج إشرافي مواكب**

أقرّ بأنّ ما اشتملت عليه هذه الرّسالة إنّما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمّت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة كاملة، أو أيّ جزء منها، لم يقدّم من قبل لنيل أي درجة علميّة، أو لقب علمي، أو بحث لدى أي مؤسّسة تعليميّة أو بحثيّة أخرى.

**اسم الطالب: أنيس عماد الدين عبدالله سماعنه**

**التوقيع: .....**

**التاريخ: / 12/ 2023**

**رقم الطالب الجامعي : 201920325**

**الإهداء**

إلى ابنتي الغالية سيليا

إلى جميع أحبتي

إلى كل من ساهم ولو بحرف في حياتي الدراسية

إلى كل هؤلاء: أهدي هذا العمل، الذي أسال الله تعالى أن يتقبله خالصاً

الباحث

أنيس عماد الدين سماعنه

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة، والسلام على أشرف الأنبياء، والمرسلين سيدنا محمَّد، وعلى آله، وصحبه، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد..

فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل، فله الحمد أولاً وآخراً. ثم أشكر أولئك الذين مدوا لي يد العون والمساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم مشرفي الأستاذ الدكتور غسان الحلو الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي فله من الله الأجر، ومني كل تقدير وعرفان. كما يسعدني أن أشكر كل الجهات التي ساعدتني في إتمام عملي، ونجاحه، ولن أنسى قسمي (قسم الإدارة التربوية) والقائمين عليه فلهم مني الشكر، والعرفان على ما بذلوه في سبيل العلم، والتعليم؛ كما أشكر القائمين على الدراسات العليا، وكذلك القائمين على البحث العلمي؛ واختم بشكري الجزيل للمحكمين على هذه الرسالة.

الباحث

أنيس عماد الدين سماعنه

## الملخص بالعربية

# فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن 21، بهدف بناء أنموذج إشرافي مواكب

هدفت الدراسة التعرُف إلى فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21)، وتكوّن مجتمع الدراسة من ثلاث مجتمعات فرعية؛ المشرفين والمعلمين والمديرين في مدارس الحكومية في فلسطين، حيث بلغت عينة الدراسة (885) كان (375) من المعلمين و (227) المشرفين و (283) من مديري المدارس.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج المزجي بين الكمي والنوعي الذي تمثل في التعرّف إلى فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) وذلك من خلال أداة الاستبانة لرصد آداء المعلمين لمهارات القرن (21)، والتي تمثلت في أربع ة مجالات ( **المجال الأول** : أثر الإشراف في توظيف مهارة التفكير، **والمجال الثاني** : أثر الإشراف في توظيف المهارات الحياتية، **والمجال الثالث**: أثر الإشراف في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة، **والمجال الرابع**: أثر الإشراف في تنمية مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم)، إضافة إلى أداة المقابلة التي بحثت في الصعوبات والإيجابيات والأنشطة وتطبيق مهارات القرن (21).

وبعد إجراء عملية التحليل للبيانات توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: تحقق معظم مهارات القرن (21) إما بمستوى كبير جداً أو كبير، وكان أعلى مجال لصالح توظيف مهارة التفكير وأقل مجال لصالح توظيف مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05)، من حيث فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تعزى إلى متغير الجنس" ولصالح الذكور وأيضاً للمتغير المهنة، وكانت معظمها لصالح المشرف التربوي ولمتغير التخصص العلمي ، وكانت معظمها لصالح الرياضة والفن ، وكانت لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05)، حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير العمر ، والمستوى التعليمي ، وعدد سنوات الخبرة في القطاع

الحكومي، والمرحلة الدراسية. وكانت أهم القيم التي تم تعزيزها ، الشخصية ، وأقلها القيم التكنولوجية والخاصة بالتعليم، وأهم الإيجابيات كانت أثرها على الطلبة والمجتمع.

وقدّم الباحث أنموذجاً مقترحاً لتطوير أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية وفق مهارات القرن (21) من قبل الاشراف التربوي ، وأوصى بضرورة تبنّي الأنموذج المقترح في الدراسة من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للوقوف على نتائجها ، توفير البنية التحتية المناسبة لتنفيذ مهارات القرن (21) في النظام التعليمي الفلسطيني.

**الكلمات المفتاحية**: الاشراف التربوي، مهارات القرن الواحد والعشرين، أداء معلمي المدارس، أنموذج إشرافي.

# فهرس المحتويات


الإقرار ..... ج
الإهداء ..... د
الشكر والتقدير ..... ه
الملخص بالعربية ..... و
فهرس المحتويات ..... ح
فهرس الملاحق ..... ن
الفصل الأول ..... 15
الإطار العام للدراسة ..... 15
مقدمة الدراسة وأهميتها ..... 16
المقدمة ..... 16
مشكلة الدراسة وأسئلتها ..... 17
أهمية الدراسة ..... 19
أهداف الدراسة ..... 19
حدود الدراسة ..... 20
المفاهيم والمصطلحات ..... 20
الفصل الثاني ..... 21
الإطار النظري والدراسات السابقة ..... 21
المبحث الأول: الإشراف التربوي ..... 22
مفهوم الاشراف التربوي ..... 22
أهداف الاشراف التربوي ..... 23
أهمية الاشراف التربوي ..... 24
أساليب الاشراف التربوي ..... 24
الإشراف التربوي في فلسطين ..... 28
خصائص الاشراف التربوي ..... 30
المبحث الثاني: أداء معلمي المدارس الحكومية ..... 31
الأداء التدريسي للمعلم ..... 31
المبحث الثالث: مهارات القرن الحادي والعشرون ..... 33
مفهوم مهارات القرن الحادي والعشرون ..... 33
مهارات القرن الواحد والعشرين ..... 34
أهمية اكتساب المعلم لمهارات القرن الحادي والعشرون ..... 36
التحديات التي تواجهه التعليم في القرن الحادي والعشرون ..... 37
أدوار المعلم في القرن الواحد والعشري ..... 38

الدراسات السابقة ..... 41
أولاً: الدراسات المتعلقة بأهمية الاشراف التربوي ..... 41
ثانياً: الدراسات المتعلقة بالإشراف التربوي وتوجهات القرن (21) في التعليم ..... 43
ثالثاً: الدراسات المتعلقة بتوجهات القرن (21) في التعليم ..... 46
التعقيب على الدراسات السابقة ..... 51
الفصل الثّالث ..... 53
الطّريقة والإجراءات ..... 54
منهج الدّراسة ..... 54
مجتمع الدّراسة ..... 54
عيّنة الدِّراسة ..... 54
أدوات الدراسة ..... 54
أولاً: أداة الاستبانة ..... 54
صدق الاستبانة ..... 60
ثبات الاستبانة ..... 60
إجراءات الدراسة ..... 61
المعالجات الإحصائية ..... 63
ثانياً: أداة المقابلة ..... 63
صدق المقابلة ..... 66
ثبات المقابلة ..... 67
الفصل الرابع ..... 68
نتائج الدراسة ..... 69
أولاً: النتائج الخاصّة للإجابة عن السؤال الرئيس ..... 69
ثانياً: النتائج الخاصة بالسؤال الفرعي الأول ..... 74
ثالثاً: النتائج الخاصة بالسؤال الفرعي الثاني ..... 94
أولاً: النتائج الخاصّة بالإجابة عن السؤال الأول ..... 94
ثانياً: النتائج الخاصّة بالإجابة عن السؤال الثاني ..... 95
ثالثاً: النتائج الخاصّة بالإجابة عن السؤال الثالث ..... 96
رابعاً: النتائج الخاصّة بالإجابة عن السؤال الرابع ..... 97
خامساً: النتائج الخاصّة بالإجابة عن السؤال الخامس ..... 98
الفصل الخامس ..... 100
مناقشة النتائج والأنموذج المقترح والتوصيات ..... 100
تمهيد: ..... 101
أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس ..... 101

**ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول** ..... 104
**ثالثاً: النتائج الخاصة بالسؤال الفرعي الثاني** ..... 109
**أولاً: مناقشة النتائج الخاصة بالسؤال الأول** ..... 109
**ثانياً: مناقشة النتائج الخاصة بالسؤال الثاني** ..... 110
**ثالثاً: مناقشة النتائج الخاصة بالسؤال الثالث** ..... 111
**رابعاً: مناقشة النتائج الخاصة بالسؤال الرابع** ..... 111
**خامساً: مناقشة النتائج الخاصة بالسؤال الخامس** ..... 112
**الأنموذج المقترح** ..... 113
**تمهيد:** ..... 113
**أولاً: أهداف الأنموذج المقترح** ..... 113
**ثانياً: منطلقات الأنموذج المقترح** ..... 114
**ثالثاً: متطلبات تنفيذ الأنموذج المقترح** ..... 114
**رابعاً: مجالات الأنموذج المقترح** ..... 115
**خامساً: معوقات تطبيق الأنموذج المقترح** ..... 117
**سادساً: الحلول اللازمة لمعوقات تطبيق الأنموذج المقترح** ..... 118
**الشكل (1): الأنموذج المقترح** ..... 119
**الشكل (2): مجالات الأنموذج المقترح** ..... 120
الجدول (39): المعوقات والحلول لتطبيق الأنموذج المقترح ..... 121
**استنتاجات الدراسة:** ..... 122
**التوصيات:** ..... 124
**قائمة المراجع** ..... 126
**المراجع العربية:** ..... 126
**المراجع الأجنبية:** ..... 131
**الملاحق** ..... 132
**الملخص باللغة الانجليزية** ..... 154

# فهرس الجداول

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس .....55

الجدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر .....55

الجدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي .....56

الجدول (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المهنة.....56

الجدول (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي .....57

الجدول (6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي.....57

الجدول (7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المرحلة الدراسية التي تدرس فيها .....58

الجدول (8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المديرية .....58

الجدول (9): ثبات الاتساق الداخلي وفقا لمعادلة كرونباخ الفا .....60

الجدول (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس .....64

الجدول (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر .....64

الجدول (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي .....65

الجدول (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي .....65

الجدول (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي.....66

الجدول (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المرحلة الدراسية التي تدرس فيها.....66

الجدول (16): الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لفاعليّة الإشراف التربوي على أداء معلمي المدارس الحكومية وفق مهارات القرن (21) كما يقيمها أطراف العملية التعليمية (المشرف، والمعلم، والمدير) .....70

الجدول (17): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير الجنس .....75

قيمة (ت) .....75

الجدول (18): المتوسطات الحسابية حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير العمر .....76

الجدول (19): نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً لمتغير العمر: .....78

الجدول (20): المتوسطات الحسابية حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير المستوى التعليمي .....79

الجدول (21): نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق من حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير المستوى التعليمي:...80

الجدول (22): المتوسطات الحسابية حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير المسمى الوظيفي .....82

الجدول ( 23) نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير المسمى الوظيفي.....83

الجدول (24): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات للدرجة الكلية لانعكاسات الإشراف التربوي وجميع المجالات تبعاً إلى متغير المهنة .....84

الجدول (25): المتوسطات الحسابية حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير التخصص العلمي .....85

الجدول (26): نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق من حيث فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير التخصص العلمي:...86

الجدول (27): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات للدرجة الكلية لانعكاسات الإشراف التربوي وجميع المجالات تبعاً إلى متغير التخصص العلمي. .....87

الجدول ( 28): المتوسطات الحسابية فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير عدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي.....89

الجدول ( 29): نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير عدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي .....90

الجدول (30): المتوسطات الحسابية حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير المرحلة الدراسية.....91

الجدول (31): نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق من حيث فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير المرحلة الدراسية....93

الجدول (32): التكرارات والوزن النسبي للتحديات التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق مهارات القرن (21) للإشراف التربوي في تحسين أداء معلمي المدارس الحكومية وفق مهارات القرن (21) كما يقيمها المشرف التربوي .....94

الجدول (3): التكرارات الوزن النسبي للتوصيات المقترحة من قبل المشرفين التربويين في تطبيق مهارات القرن (21) الإشراف التربوي على أداء معلمي المدارس الحكومية وفق مهارات القرن (21). .....95

الجدول (34): التكرارات والوزن النسبي للقيم التي تم توظيفها في التدريس الخاصة بمهارات القرن (21) .....96

الجدول (35): التكرارات والوزن النسبي لإيجابيات توظيف مهارات القرن (21) في التدريس .....97

الجدول (36): التكرارات والوزن النسبي حول وجود مبادرات خاصة في توظيف مهارات القرن (21) .....98

الجدول (37): التكرارات والوزن النسبي حول أنواع المبادرات الخاصة في توظيف مهارات القرن (21).....98

الجدول (38): التكرارات والوزن النسبي حول أثر المبادرات على المجتمع والتحصيل الأكاديمي لدى الطالب .....99

الجدول (39): المعوقات والحلول لتطبيق الأنموذج المقترح لتحسين أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية من قبل الاشراف التربوي، وفق مهارات القرن الواحد والعشرين .....121

# فهرس الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها الأولية..... 133

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء السادة أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة..... 140

ملحق رقم (3): الاستبانة بصورتها النهائية ..... 141

ملحق رقم (4): أسئلة المقابلة بصورتها الأولية..... 148

ملحق رقم (5): قائمة بأسماء السادة أعضاء لجنة تحكيم أسئلة المقابلة ..... 150

ملحق رقم (6): أسئلة المقابلة بصورتها النهائية ..... 151

ملحق رقم (7): كتاب عميد كلية الدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية..... 152

ملحق رقم (8): كتاب مركز البحث والتطوير التربوي إلى مدراء عامين التربية والتعليم ..... 153

# الفصل الأول

# الإطار العام للدراسة

**المقدمة**

**مشكلة الدراسة**

**أسئلة الدراسة**

**فرضيات الدراسة**

**أهمية الدراسة**

**أهداف الدراسة**

**حدود الدراسة**

**المفاهيم والمصطلحات**

# الفصل الأول

## مقدمة الدراسة وأهميتها

### المقدمة:

إن أساس نمو الحضارات منذ القدم قائم على التعليم الهادف إلى أنسنة الانسان، وتنمية أفراد المجتمع بما يساهم ببناء الدول ووصولها إلى التنمية المستدامة في كافة مجالات الحياة التعليمية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والصحية وغيرها، والوصول إلى زيادة معدلات رفاهية المواطنين.

ويهتم الإشراف التربوي الشامل بجميع جوانب العملية التربوية، ويعدّ وسيلة مهمة لتطوير نوعية التعليم، باعتبار هذا التطوير الهدف الأول للإشراف التربوي ، ليحقق التعليم أهدافه وغاياته بكفاءة وفعالية، ويعتبر الإشراف التربوي أحد الخدمات المهنية التعليمية التي يقدمها النظام التربوي بهدف تقديم يد العون والمساعدة للمعلمين على أساس الاحترام والتقدير، وإكسابهم القدرة على تنفيذ المنهج وتطويره، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة؛ مما يزيد من كفاءة الناتج التربوي وتحقيق الأهداف التعليمية المرجوّة.

إن التغيرات العلمية والتربوية التي يشهدها العالم اليوم، والتي تشمل معظم الجوانب والأنظمة بما فيها النظام التربوي والعملية الإشرافية، دفعت المهتمين التربويين إلى دراسة النظم التربوية والتركيز على جميع أفراد العملية التعلمية التعليمية من مشرفين ومعلمين ومدراء، ويعد الإشراف التربوي عنصراً مهماً من عناصر النظام التربوي، وجزءاً من العملية التربوية،ويهدف بشكل أساسي إلى تحسين العملية التعليمية بأبعادها المختلفة.

فالإشراف التربوي عملية اتصال إنساني بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، تهدف إلى دراسة عمليتَي التعليم والتعلم وتقييمها من خلال تفاعل جميع عناصر العملية التعليمية، وذلك بتقديم التغذية الراجعة لتطوير العملية التربوية، والتركيز على تحسين أداء المعلمين، والتعرف على مدى ملاءمة المناهج لحاجات المتعلمين، وتوظيف الإمكانات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة. ولقد مر مفهوم الإشراف التربوي بمراحل عديدة تطور من خلالها، بعد أن كان يقتصر على التفتيش والمراقبة وتصيد الأخطاء، واستمر كذلك حتى عام (١٩٦٠)، وكانت وسيلته الرئيسة الزيارات الصفية المفاجئة، وهدفه الرئيس تقويم سلوك المعلم داخل غرفة الصف ؛ لكنه تعدى مفهوم الاشراف التربوي للقرن (21) تقويم سلوك المعلم داخل غرفة الصف ، والدور المنوط به على أكمل

وجه؛ وبالتالي كان لا بدّ أن تتوفر فيه العديد من الكفاءات التي يمكن اكتسابها بطرق مختلفة، أبرزها: التنمية المهنية والتدريب المستمر، والخبرة المتنامية في العمل التربوي، والاتصال والتفاعل والتخطيط، والسعي نحو التحدي والتجديد، وحب البحث والابتكار والإبداع في العمل (القبلان، 2018)؛ وبناء على ما سبق، أضحى من الضروري على الإدارة التعليمية متمثلة في الإشراف التربوي، تنمية المعلم في ضوء مهارات القرن (21). ويتطلب هذا من المسؤولين التربويين وصناع القرار الحرص على توفير جميع الإمكانات، وتقديم الدعم المناسب من الإشراف التربوي للمعلم؛ بغية تحقيق نواتج التعلم المرجوة.

وبما أن الإشراف التربوي يعد الركيزة الأولى في النظام التعليمي، الذي لا يمكن تصور تنمية أو نهضة دون الاهتمام به، وتطويره وتحديثه وفقاً لمهارات القرن (21)، وهذا ما هو مطبق في العديد من دول العالم التي استطاعت إحداث تنمية من خلال الاهتمام بالتعليم؛ سنغافورة وفنلندا ونيوزيلندا والسويد، وهو أحد أبرز العناصر المؤثرة في رفع كفاءة المعلمين؛ ومن ثم التأثير في مخرجات التعلم ونواتجه فكان لا بد من دراسة انعكاسات الإشراف التربوي على المعلم بشكل خاص وعلى جميع عناصر العملية التعليمية التعلمية.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعد الإشراف التربوي وسيلة رئيسة لتطوير نوعية التعليم وجودته وخاصة إذا كان المشرف التربوي من أصحاب الكفايات الفنية والمعرفية والإنسانية، حيث يأخذ بيد المعلم ويعمل على رفع كفايته المهنية ومساعدته في حل مشكلاته باعتباره أحد العناصر الأساسية في الموقف التعليمي التعلّمي، مزوداً إياه بالخبرات والمعارف والمهارات اللازمة له في الموقف التعليمي التعلمي، وتحقيق التواصل الدائم بينهم من خلال الندوات والدورات التدريبية للاطلاع على كل ما هو جديد في مجال التعليم، والتعلم كالمناهج وتطويرها، وطرق التدريس والوسائل التعليمية وأساليب التقويم، بالإضافة إلى مساعدة المعلم في تحديد مشكلات الطلبة ، ومعرفة خصائصهم واحتياجاتهم والعمل على حلها (السعايدة وآخرون، 2012).

ومن أبرز اهتمامات الإشراف التربوي تقديم الدعم اللازم للمعلمين بهدف تطوير الإدارة المدرسية والسعي لتحقيق كل ما من شأنه تسهيل مهام العاملين بهذا المستوى من الإدارة التعليمية ، وتوفير كل ما يخدم العمل ويحقق الهدف المنشود. وحيث أن مسؤولية اختيار وتدريب وتطوير أداء

القائمين علـى إدارات المدارس تقع على كاهل إدارات الإشراف التربوي بمختلف تخصصاته وتوجهاته، فإن هذا يتطلب مزيداً من العناية بهذه الجوانب من قبل جميع المشـرفين التربـويين.

وتعد التنمية المهنية للمعلم من أساسيات تحسين التعليم، وذلـك لمـا لهـا مـن أهميـة بالغة في تطوير الأداء التدريسي للمعلم، وتطوير تعلم جميع الطلبة للمهـارات اللازمـة لهـم، ممـا يـؤدي إلـى تحقيـق مجتمـع الـتعلم، على اعتبار أن التنميـة المهنيـة هـي المفتـاح الأساس لاكتسـاب المهـارات المهنيـة والأكاديميـة، سـواء عـن طريـق الأنشـطة المباشـرة فـي بـرامج التدريب الرسمية، أو باستخدام أسـاليب الـتعلم الـذاتي (البلوي، 2011).

وبناءً على ما سبق، فإن نظام الإشراف التربوي يعد حجر أساس في العملية التربويـة، انطلاقـاً مـن الدور الأساسي الفعّال للمشرف التربوي في تقديم الخدمات الإشرافية ذات الأثر الكبير في تحـسين عملية التعلّم والتعليم، والوصول الى مخرجات تعليمية تربوية ذات جـودة ونوعيـة عاليـة. ويعتبر الإشراف التربوي وتنميته وتطويره وتخطّي ما يواجهه من تحديات وصعوبات بات مطلباً ضرورياً من أجل تحقيق أهداف التعليم وَجنْي ثمار مخرجاته بفاعلية وكفاءة وإتقان.

ومن خلال خبرة الباحث في مجال عمله كمشرفاً تربوياً لما يقارب الستة عشر عاماً، ومن خلال دراسته في الإدارة التربوية، وقراءاته واطلاعه على الأبحاث والأدبيات السابقة، استشعر العديد من المشاكل التي تواجه واقع الاشراف التربوي في فلسطين، فكان لابد من اجراء دراسة لتحديد هذه المشاكل بأسس علمية وبحثية للوصول إلى توصيات مقترحة لزيادة فاعلية أداء المعلمين الذين يعتبرون أساس العملية التعليمية التربوية، وذلك باقتراح أنموذج لتحسين فاعلية أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية وفق مهارات القرن (21) من قبل الاشراف التربوي.

**وفي ضّوْء ما سبق ذكره، فقد جاءت مشكلة الدراسة على شكل السؤال الرئيس الآتي:**

ما فاعليّة الإشراف التربوي على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية وفق مهارات القرن 21 كما يقيمها أطراف العملية الإشرافية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05)، من حيث فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية وفق مهارات القرن (21) تعزى إلى متغيرات الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمسمّى الوظيفي، والتخصص العلمي، وعدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي، والمرحلة الدراسية؟

السؤال الثاني: ما الأنموذج المقترح لتحسين أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية وفق مهارات القرن (21) من قبل الاشراف التربوي؟

## أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة الحالية من كونها:

1. تعتبر من الدراسات القليلة في البيئة العربية بشكل عام، ومناطق السلطة الفلسطينية بشكل خاص، ذلك الاهتمام بتطبيق مهارات القرن (21) في التعليم لم يحظَ بالقدر الكافي من البحث – حسب علم الباحث واطلاعه.
2. إمكانية فتح المجال أمام دراسات مستقبلية في مجال تطبيق مهارات القرن (21) في التعليم في مجالات أخرى.
3. تزويد الإشراف بإطار نظري عن أهم الممارسات الاشرافية الملائمة والأكثر جدوى في تنمية مهارات القرن (21) لدى المعلم، ورفع كفايات المعلم وتحسين ممارساتهم التعليمية التي ستسهم في جودة نواتج التعلم لدى المتعلمين.
4. كما أن النتائج التي من الممكن أن تخرج بها الدراسة الحالية، توفر معلومات لدى العديد من القائمين على العملية التعلمية التعليمية مثل المشرفين، ومطوّري المنهاج، وراسمي السياسات التعليمية، والمعلمين، والتي من الممكن أن تفيدهم في التعرف إلى واقع تطبيق مهارات القرن (21) في التعليم واتخاذ الخطوات المناسبة نحوها في المستقبل.

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

– التعرف إلى فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21).

– التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05)، من حيث " فاعليّة الإشراف التربوي ، كما يقيمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية وفق توجهات القرن (21) تعزى إلى متغيرات الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمسمّى الوظيفي، والتخصص العلمي، وعدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي، والمرحلة الدراسية.

– اقتراح أنموذج لتحسين فاعلية أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية وفق مهارات القرن (21) من قبل الاشراف التربوي.

## حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:

– الحدّ الموضوعي: تقتصر الدراسة الحالية على فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية وفق مهارات القرن (21)، بهدف بناء أنموذج إشرافي مواكب.

– الحدّ الزماني: طبقت الدراسة في الفصل الأول من العام الجامعي (2023/2022).

– الحدّ المكاني: تقتصر هذه الدراسة على المدارس الحكومية في فلسطين.

– الحدّ البشري: تتمثل في مديري المدارس الحكومية والمشرفين والمعلمين في فلسطين.

– الحدّ المفاهيمي: تقتصر الدراسة الحالية على المصطلحات والمفاهيم الواردة في البحث كما حددها الباحث إجرائياً.

– الحدّ الإجرائي: تحديد مجتمع الدراسة بثلاث مجتمعات؛ المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين، واختيار العينة بما يتلائم مع أداتي الدراسة والتأكد من الصدق والثبات، بالإضافة إلى طبيعة التحليل الإحصائي المزجي المستخدم في تحليل النتائج للإجابة عن أسئلة الدراسة.

## المفاهيم والمصطلحات:

1) **الإشراف التربوي**: عملية تهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلّم، وتطويرها بكامل جوانبها إلى جانب دعم المعلم وتنمية مهاراته ؛ ليتمكن من التدريس على أحسن وجه ، وبشكل يعمل على تحسين تحصيل الطلاب وتحقيق الأهداف الخاصة والعامة للمدرسة ، وينعكس إيجاباً على كافة عناصر العملية التعليمية (السعايدة وآخرون، 2012).

**وتعرف إجرائياً بأنها** : عملية فنية منظمة تؤديها قيادات (المشرفون التربويون) لها خبرات متنوعة لتنمية المعلم مهنياً وإدارياً، رغبة في تمكينهم من تطوير العملية التعليمية التعلمية، وكل ما من شأنه أن يرفع مستوى عمليتَي التعليم والتعلم

2) **أنموذج**: وصف إجراءات من أجل تطوير نظام الإشراف التربوي حسب مهارات القرن (21) في المدارس الحكومية في فلسطين، في ضَوء تجارب عالمية.

# الفصل الثاني

# الإطار النظري والدراسات السابقة

**أولاً: الإطار النظري**

**المبحث الأول: الإشراف التربوي**

**المبحث الثاني: أداء معلمي المدارس الحكومية**

**المبحث الثالث: مهارات القرن الحادي والعشرون**

**ثانياً: الدراسات السابقة**

**الدراسات المتعلقة بأهمية الاشراف التربوي**

**الدراسات المتعلقة بالإشراف التربوي وتوجهات القرن (21) في التعليم**

**الدراسات المتعلقة بتوجهات القرن (21) في التعليم**

**التعقيب على الدراسات السابقة**

## المبحث الأول: الإشراف التربوي

### مفهوم الاشراف التربوي:

تشير كلمة (مشرف) إلى اسم فاعل للفعل (أشرف)، وكلاهما مشتقة من الفعل (شرف)، فالإشراف هو الاطلاع على أعمال الغير بغرض تفحصها أما الإشراف التربوي فهو عملية فنية يقوم بها تربويون مختصون بقصد النهوض بالعملية التعليمية ، وما يتصل بها بالاطلاع على أعمال المعلمين وأنشطتهم ضمن الإمكانيات والوسائل المتوفرة؛ ومن ثم الوقوف معهم ومساعدتهم على تحسين أدائهم، بحيث يستطيعون أن يتفاعلوا مع الطلبة، عن طريق تزويدهم بمعارف نافعة وقيم راسخة (شملة والحولي، 2009).

وتعرّف وزارة التربية والتعليم الإشراف التربوي بأنه: عملية مخطّطة ومنظمة، تهدف إلى مساعدة المعلمين على امتلاك مهارات تنظيم تعلم الطلبة؛ بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف التعلم (شلش وحرز الله، 2016).

ويعرَف الخطيب (2015) الاشراف التربوي بأنه عملية منظمة يقوم بها مشرف ذو ي مستوى عالٍ من الخبرة في مجال الإشراف، وذلك بهدف تحسين العملية التعليمية التعلمية، أما أدا وأولوي (Adu & Olaoye, 2014)فقد عَرَّفا الإشراف التربوي بالجهد الذي يقوم به المشرف التربوي لإيجاد سبل تحسين نتائج المؤسسات التعليمية.

ويرى نوري (2013: 41) الإشراف التربوي بأنه: "وظيفة أساسية للمدرسة وليس عمال أو مجموعة من الأساليب المحددة، فالإشراف على التدريس موجه نحو الحفاظ على عمليات التعليم والتعلم في المدرسة وتطويرها."

وعَرَّف الشمراني ( 2019) الإشراف التربوي بالجهود المنظمة التي يبذلها القادة التربويون، ويتم من خلالها متابعة العملية التعليمية التعلمية وتحسينها ، وعرَّف البزاز ( 2018) الإشراف التربوي بأنه جميع الجهود المنظمة التي يبذلها المسؤولون لتوفير القيادة للمعلمين والعاملين الآخرين في الحقل التربوي من أجل تحسين التعليم مهنياً.

ويرى العمرجي (2017) أن الإشراف التربوي عملية ديمقراطية تعاونية منظمة بين المشرف التربوي والمعلمين؛ بغرض تحسين العملية التعليمية التعلمية، وتقديم المساعدة والعون للمعلمين؛ لتحسين أدائهم، وحلّ المشكلات التي تواجههم، وتعرفه المقطرن ( 2017) بأنه عملية تهدف إلى

تحسين المواقف التعليمية عن طريق تخطيط المناهج والطرق التعليمية التي تساعد الطالب على التعلم بأسهل الطرق.

فأصبح الإشراف التربوي عملية قيادية، إنسانية، شاملة هدفها تحسين العملية التعليمية وتطويرها، برعاية وتوجيه مستمر لجميع أطرافها، وعناصرها، وتقويمها، والاعتراف بقيمة الفرد كونه إنساناً؛ لبناء الثقة المتبادلة بين المشرف التربوي والمعلم من أجل تحقيق حالات الابتكار والإبداع في هذا المجال) الدليمي، 2016).

وفي ضَوْء التعريفات السابقة يرى الباحث أن الإشراف التربوي هو عملية منظمة لدى المعلم وذلك للنهوض بجودة العملية التعليمية التعلمية وتنظيمها ، وذلك من خلال تقييم المواقف التعليمية ومعالجة الفجوات والضعف لدى المعلم.

**أهداف الاشراف التربوي:**

يهدف الإشراف التربوي لتحسين عملية التعليم والتعلم من خلال تحسين العوامل المؤثرة فيها، ومعالجة الصعوبات التي تواجهها، وتطويرها في ضَوْء الأهداف التي تضعها الوزارة، ومن أهم هذه الأهداف:

1) تحسين الموقف التعليمي التعلّمي وتطويره بجميع جوانبه وعناصره الفنية.
2) تنفيذ الخطط التي تضعها وزارة التربية والتعليم، والتدريب بصورة ميدانية.
3) مساعدة المعلمين على النمو المستمر من خلال العلاقات الإنسانية.
4) إدراك مشاكل الطلبة والعمل على حلّها، وتحسين العلاقات بين المعلمين.
5) بناء قاعدة أخلاقية بين المعلمين، تستند على الإخلاص في العمل، وتقديم الدعم الفني اللازم للجميع.
6) وضع المعلم في المكان المناسب لقدراته (شملة والحولي، 2009).

ويضيف الحجري (2014 ) أن الإشراف يهدف لتحسين نوعية البيئة التربوية للطلبة، من خلال التشجيع والتحفيز المستمر للتفكير الإبداعي للمعلمين والمتعلمين على حل المشكلات والتعلم التعاوني، ومساعدة المربين المحترفين على إنجاز الكفاءة التعليمية والنمو المحترف، وأكّد عطا الله ( 2011) أن تحقيق الأهداف التربوية للعملية التعليمية التعلّمية يقع على عاتق المشرف التربوي ي، فهو من يساعد المعلمين على تنمية قدراتهم وكفاياتهم لبلوغ الأهداف المرجوّة، وهو المسؤول عن تفجير ما لدى المعلمين المبدعين من قدرات وطاقات؛ لمواكبة التطور المتسارع في هذا العالم بالإطلاع على ما توصل إليه الآخرون من نجاحات.

## أهمية الاشراف التربوي:

تبرز الحاجة للإشراف التربوي توافقاً مع الانفجار المعرفي؛ بسبب التطور السريع في مجالات المعرفة وتطبيقاتها للأسباب الآتية:

1) التطور الكبير في البحوث التربوية التي تسهم في النمو المهني للمعلمين.
2) حاجة المعلمين للإشراف والتوجيه في بداية الخدمة.
3) حاجة المعلم القديم للدعم والتوجيه للتطوير ومواكبة الجديد.
4) توجيه عمليات التغيير في الأساليب التربوية والمناهج الدراسية.
5) حاجة المعلم المتميز للتوجيه والإشراف عند تطبيق أفكار جديدة.
6) تقويم أداء المعلمين، وعلاج أوجه القصور والضعف، وتعزيز جوانب القوة لديهم (عطا الله، 2011؛ الحجري، 2014).

وفي ضَوْء التعريفات السابقة يرى الباحث أن الإشراف التربوي هو عملية منظمة لدى المعلم وذلك للنهوض بجودة العملية التعليمية التعلمية وتنظيمها من خلال تقييم المواقف التعليمية ومعالجة الفجوات والضعف لدى المعلم.

## أساليب الاشراف التربوي:

يُعد الإشراف التربوي نظاماً متكاملاً، له أهدافه وخططه ووظائفه والأساليب التي يهدف من خلالها إلى تحسين التعليم؛ وذلك برفع كفاءة المعلم، فتعمل الممارسات الإشرافية على رفع كفاية المعلم وتحسين المناهج والوسائل والبرامج التعليمية (عطوي، 2010).

لقد تطورت أساليب الإشراف التربوي، حيث ظهرت أساليب متنوعة وعديدة يمكن للمشرف أن يتبعها في ممارساته لدوره الإشرافي (الطعاني، 2005) فهناك العديد من الأساليب الإشرافية التي يقوم بها المشرف التربوي؛ وذلك من أجل الارتقاء بمستوى المعلم وتحسين كفاياته المهنية (الخطيب والخطيب، 2003).

**ويرى العبيدي (2010) أن الأساليب الإشرافية تعددت وتنوعت تبعاً لطبيعة العمل وظروفه والغاية منه، ومن هذه الأساليب ما يلي:**

- الزيارات الصفية: إن تحسين العملية التربوية هي هدف من أهداف الإشراف التربوي، وتعد الزيارة الصفية من أكثر الأساليب الإشرافية شيوعاً واستخداماً، ويرى أبو عابد ( 2005 ) بأّن الزيارات الصفية عملية مخططة ومنظمة، يقوم بها المشرف التربوي؛ لمشاهدة كل ما يصدر عن

المعلم وطلابه، بهدف تحليله ومن ثم تزويد المعلم بتغذية راجعة تطويرية، أما الخطيب وزملاؤه (1996) فقد عرفوا الزيارات الصفية بأنها أحد أساليب الإشراف التربوي الفعَالة التي تقوم بمنح المشرف التربوي الفرصة؛ كي يرى سير عمليتَي التعليم والتعلم، وهي زيارة المشرف للمعلم في قاعة الصف أثناء قيامه بالنشاط التدريسي، والهدف الرئيس منها هو جمع المعلومات لدراسة الموقف التعليمي التعلمي دراسة تعاونية.

يقوم المشرف التربوي بزيارة المعلم من أجل معرفة الصعوبات والتحديات التي تواجهه، فيقوم المشرف بالإطلاع على الطرائق والأساليب المتبعة في تعليم الطالب، واكتشاف المهارات التي يتميز بها المعلم (المعايطة، 2012)، وأيضاً هي حضور المشرف التربوي أو مدير المدرسة حصة للمعلم في غرفة الصف أثناء قيامه بإعطاء حصة لملاحظة أدائه الصفي؛ بهدف تطوير الأداء، وتقويمه (الخطيب والخطيب، 2003).

**ومن أهداف الزيارة الصفية، كما يراها بلقيس وعبد اللطيف (2002) ما يلي:**

- تزويد المعلم بالتغذية الراجعة التطويرية.
- إتاحة الفرصة أمام المعلم لتحليل أدائه بمساعدة المشرف التربوي.
- توثيق الصلة والعلاقات الإنسانية بين المشرف والمعلم على أساس من الثقةوالاحترام المتبادلَين.
- فتح المجال أمام المعلم للإبداع والابتكار.

- الدورات التدريبية: تعد الدورات التدريبية من أهم الأساليب الإشرافية التي تعمل على تجديد معلومات المعلمين وتحسين أدائهم، فتعتبر الدورات التدريبية – كما يراها حسين وعوض الله – (2006) نشاطاً إشرافياً يقوم به المشرف التربوي، بهدف تغيير سلوك المعلمين وتحسين أدائهم ورفع كفاياتهم الإنتاجية.

وتعتبر الدورات التدريبية – كما يراها أبو هليل – (2006) من الطرق الجماعية للإشراف التربوي، ويتعرف المعلمون فيها على أكثر من شكل من أشكال التدريس، وإنَ الغرض من الدوارت التدريبية كما يراها يونل (Unal, 2010)هي مساعدة المدير لتجديد معلومات المعلمين وإطلاعهم على أحدث الأساليب التعليمية وتدريبهم عليها.

- الدروس التوضيحية: تعتبر الدروس التوضيحية كما يراه نبهان ( 2007) بأنها نشاط عملي يقوم به المشرف التربوي، ويهدف لتوضيح فكرة أو طريقة أو أسلوب تعليمي، فيقوم المشرف بإقناع المعلمين بنجاحه وأهمية استخدامه، أما بلقيس وعبد اللطيف ( 2002) فيعتقدا ن بأن الدروس

التوضيحية عبارة عن موقف تدريبي مخطط ومنظم، تتاح فيه الفرصة أمام المعلم لمشاهدة عرض أدائي عملي، لمهارات تعليمية محددة لتساعده على تحسين كفاياته التدريسية وأساليب تعلم طلبته.

- النشرات الإشرافية: هي وسيلة اتصال مكتوبة بين المشرف أو المدير والمعلمين، ينقل من خلالها خلاصة مقترحاته ومشاهداته، ويضعها على شكل نشرة أو مقالة، يدفع بها المعلم لقراءتها والاستفادة من محتوياتها (السعود، 2003)، وتعتبر وسيلة اتصال يستطيع المشرف من خلالها أن ينقل للمعلمين خبراته ومقترحاته بقدر معقول من الجهد والوقت ( Frederick & 2016 Benjamin,.

ومن أهم أهداف النشرات التربوية أنها تساعد على توثيق الصلة بين المشرف والمعلمين، وتوفر للمعلم مصدراً مكتوباً ونموذجاً يمكن الرجوع إليه، وتعمل على إثارة بعض المشك لات التعليمية، فتعمل على تحفيز المعلمين على التفكير واقتراح الحلول الملائمة لها (عطوي، 2004).

- المشاغل التربوية: يعتبر المشغل التربوي أسلوباً اشرافياً تمارسه مجموعة من المعلمين لدراسة مشكلة تربوية معينة، وقام الخطيب والخطيب ( 2003) بتعريف المشغل التربوي بأنه نشاط تعاوني لمجموعة من المعلمين، يهدف إلى دراسة مشكلة تربوية مهمة، ويقوم المعلمون بالالتقاء ، ويعملون مجتمعين في حل المشكلة التي تواجههم في عملهم اليومي، أما طافش (2004) فيرى أنَ المشغل التربوي عبارة عن نشاط عملي تعاوني يقوم به مجموعة من المعلمين تحت إشراف المشرف التربوي، من أجل رفع كفاياتهم لإنجاز عمل تربوي محدد. وحتى يحقق المشغل التربوي أهدافه، كما يراها عطوي (2004)، يجب على المشرف التربوي مراعاة الأمور التالية:

- الاستفادة من خبرات المعلمين أنفسهم.
- توفير كل ما يحتاج إليه المشاركون في المشغل، من المراجع والكتب والنشرات.
- إعداد وسيلة تقويم للمشغل عند الانتهاء منه.

تبادل الزيارات بين المعلمين هو اسلوب فعَال مرغوب فيه، يترك أثراً في نفس المعلم ويزيد من ثقته بنفسه، ويمكن للمشرف التربوي عند استخدامه لهذا الأسلوب بأن يؤدي في نقل الخبرات بين المعلمين الذين يشرف عليهم (السعود، 2003)، ويرى عايش ( 2010) أنَ تبادل الزيارات بين المعلمين تتم من خلال زيارة معلم أو أكثر لمعلم آخر داخل الفصل، والهدف منها نقل الخبرات وتبادلها بين المعلمين، فهي تعمل على مساعدة المعلمين والمشرفين التربويين في الاطلاع على طريقة تدريس جديدة.

- القراءات الموجهة: تهدف القراءات الموجهة إلى تنمية كفايات المعلم أثناء الخدمة، وذلك من خلال إثارة اهتمام المعلم بالقراءة الخارجية وتبادل الكتب، وتعَّرف القراءات الموجهة بأنها " مواد مرجعية يتم اختيارها أو تزويد المعلمين بها من قبل المشرف التربوي لقراءتها والاستفادة منها (البنا، 2003: 60)، أما الحريري ( 2006) ترى بأن القراءات الموجهة هي أسلوب إشرافي يقوم المشرف من خلالها بتشجيع المعلمين على تطوير العملية التعليمية، ومن ثم استخدام الأسلوب العلمي في حل تلك القضايا باستخراج النتائج والتوصيات.

**ومن أهداف القراءات الموجهة، كما يراها عطاري وزملاؤه (2005) ما يلي:**

متابعة المعلم لكل جديد من الفكر والأدب التربوي، وتنمية القراءة لدى المعلمين.

مساعدة المعلم على وضع برنامج لمعالجة مواضع القصور عند الطلاب المقصّرين (الضعفاء).

تعرف المتخصصين بالاتجاهات والأفكار الحديثة.

- المؤتمرات التربوية: تهدف المؤتمرات التربوية إلى تبادل خبرات كل من المشرفين والمديرين والخبراء التربويين خبراتهم في القضايا التربوية وعرض المشكلات ، والسعي لإيجاد الحلول المناسبة (Tyler, 2010)، ويضم المؤتمر التربوي مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين وبعض المسؤولين والمخططين التربويين للبحث في مشاكل وأمور تربوية معينة ومعالجتها ومناقشتها (رواس، 2001).
- التعليم المصغر: يقوم على تحليل العملية التعليمية وتحليل أداء المعلم إلى مجموعة من المهارات السلوكية والعمل على تقويتها؛ ليتعرف على أخطائه، ويتلافاها في المرات القادمة حتى يصل إلى درجة الإتقان (المعايطة، 2012).
- توجيه الأقران: يعتبر توجيه الأقران أسلوباً إشرافياً، يقوم على تهيئة الفرصة لدعم المعلمين ومساندة بعضهم البعض والتفاعل في نقاشات حقيقية حول التعليم والتعلم الخاص بهم وبطلبتهم، ويعتقد كل من بلقيس وعبد اللطيف ( 2002) أن توجيه الأقران عبارة عن أسلوب يستخدمه المعلمون في تنمية أنفسهم مهنياً ، معتمدين على استثمار خبراتهم الذاتية وتبادل هذه الخبرات بصورة تعاونية، وذلك من خلال قيام أحد المعلمين بملاحظة أداء زميله في أثناء قيامه بعملية التعليم؛ بهدف تقديم المساعدة التي تؤدي إلى تحسين هذا الأداء.
- البحوث الإجرائية: يعدّ البحث الإجرائي نوعاً من أساليب حلّ المشكلات ، فيضع خطة لحل هذه المشكلات، وقد قام الخطيب والخطيب ( 2003) بتعريف البحوث الإجرائية بأنها نشاط إشرافي

تعاوني يهدف إلى تطوير العملية التعليمية التعلمية، وتلبية الحاجات المختلفة لأطراف هذه العملية من خلال معالجة المشكلات التي تواجههم بأسلوب علمي موضوعي.

**الإشراف التربوي في فلسطين:**

انعكس تطور الإشراف التربوي عالمياً وعربياً على الإشراف التربوي في فلسطين، وارتبط هذا التطور بتطور الإشراف التربوي في كل من مصر والأردن بصفتهما مسئولتان عن التعليم في الأراضي الفلسطينية، ويقول (حرب، 1998) عن الإشراف التربوي في فلسطين أن مهنة الإشراف التربوي عرفت بالتفتيش، ثم ما لبثت هذه التسمية أن بُدلت بلفظ الموجه ثم المشرف، لأن معنى كل منهما شيءٌ من الحميمة بين هذه المهنة ومهنة المعلم، وتوخياً من التربويين لاستبعاد الصورة التي علقت بأذهان المعلمين عن عملية التفتيش التي كانت تركز على تصيّد نقاط ضعف المعلمين، وقلّما كانت تلتفت إلى جوهر الإشراف الذي يأخذ بأيدي المعلمين والتعاون معهم، لتنفيذ المنهج وتحقيق أهدافه (حرب ، 1998 : 163).

جاء في الدليل المرجعي ( 2011)أنه منذ تسلمت السلطة الوطنية الفلسطينية مهام التعليم في فلسطين عام (1994)، تولّت وزارة التربية والتعليم العالي الإشراف على التعليم في الضفة الغربية وقطاع غزة، وقد فصلت إلى محطات فرعية كما يلي:

**المحطة الأولى من ( 1994-1996):** منذ تولت وزارة التربية والتعليم العالي الإشراف على التعليم في الضفة الغربية وقطاع غزة، تعتبر هذه نقطة تحول رئيسة في الإشراف من خلال التحول من الأدوار السابقة إلى أدوار جديدة، اتسمت بالدعم والمساندة وتقديم خدمات فنية ، تنم عن خبرة في مجالات المعلم والمتعلم والمنهاج والبيئة المدرسية، وبدلاً من أن يكون هدف الإشراف التربوي إحداث تغير في سلوك المعلم التعليمي فقط، أصبح يهدف إلى محاولة إحداث التغير في الموقف التعليمي بأكمله.

**ومن أبرز ملامح هذه المرحلة:**

1. يهتم المعلمون بتنفيذ القوانين والتعليمات بحرفيّتها وذلك على حساب جودة التعليم ونوعيته.
2. جلّ اهتمام المعلمين ينصبّ على إرضاء المشرفين، حيث يظهر إهتماماً في حصة صفية واحدة، ويتصرف بفردية كبيرة في الحصص الأخرى، لأن عدد الزيارات قليلة نظراً لقلة عدد المشرفين.
3. توزيع المعلمين وفق حاجات المدارس من التخصصات.
4. غياب الدراسات والإحصائيات والبحوث العلمية.

**المحطة الثانية ( 1996-2005):** تغيرت طبيعة العمل المطلوب من المشرف التربوي في تغيير سلوكيات المعلمين الصفية، بحيث أصبح يتشارك كل منهما في زيادة فرص نجاح الأسلوب الإشرافي المناسب في تحقيق الأهداف المنشودة، وقد غلب على هذه المرحلة ما يلي:

1) طابع الصداقة مع المعلم بحيث يقدم المشرف التربوي التغذية الراجعة المحببة للمعلم، ويهتم بنمو المعلم المهني وتطويره ومساعدته في حل مشكلاته التربوية.
2) الاهتمام بالتدريب الكمي خاصة في مشروع التطوير المدرسي.
3) تطوير أداء مديري المدارس للقيام بدورهم كمشرفين مقيمي ن في المدارس التي يقومون في إدارتها.
4) العمل على إحداث تطوير في شكل التقارير بما ينسجم والتطور في العملية الإشرافية.

وتعتبر هذه المرحلة كما يراها الباحث حاسمة في الإشراف التربوي الفلسطيني، فقد تم استحداث وظيفة مشرف مرحلة علمي، ومشرف مرحلة أدبي للمرحلة الأساسية الأولى، واستحداث الإشراف التربوي (المقيم): وهو أحد الأساليب المستخدمة للإشراف على المدارس وتعرف على مشكلاتها، واحتياجاتها، وأنشطتها، وواقعها التربوي، والاجتماعي، من خلال تواجد المشرف في المدارس أطول فترة ممكنة للنهوض بالواقع التعليمي، يتم تنفيذه من خلال قيام رئيس قسم الإشراف بإعداد أسماء المدارس، كل مجموعة تعتبر عنقوداً من (3-5) مدارس متقاربة جغرافياً، مع مراعاة جنس المدرسة ومستواها وعدد طلابها.

**المحطة الثالثة (2006 حتى الآن):** وقد شهدت هذه المرحلة تحولات ملموسة وانتهاج أنماط جديدة فيها على صعيد الإشراف التربوي، حيث تم إبراز دور البرامج الآتية :المتابعة الشاملة: هي نمط من المتابعة يقوم على تشخيص كل ما يتعلق بالعملية التعليمية من مصادر مادية وبشرية ، من خلال النظر للمدرسة باعتبارها وحدة مستقلة للوقوف على مدى تحقيقها للأهداف التربوية والتعليمية. يتكون فريق المتابعة الشاملة من رئيس قسم الإشراف وخمس ة مشرفين من التخصصات الرئيسة (اللغتان العربية والانجليزية، والرياضيات، والعلوم، والمرحلة الأساسية)، ومن أهم إجراءات المتابعة الشاملة: تحديد المدارس المشاركة في المتابعة، وفيها يقوم فريق المتابعة بوضع خطة لزيارة المدارس المشاركة، يجمع فريق المتابعة المعلومات عن تلك المدارس من خلال استبيان التقويم الذاتي الذي تعبئه المدارس المشاركة، ويقوم رئيس قسم الإشراف بمتابعة مدير المدرسة، ويقوم كل مشرف تربوي بمتابعة معلمي تخصصه (فرحان، 2012).

**خصائص الاشراف التربوي:**

أشار دليل الإشراف التربوي (2016) إلى خصائص الإشراف التربوي الآتية:

1) عملية تربوية: تهدف إلى تنمية الطلبة والمعلمين في جميع الجوانب.
2) عملية قيادية: تتمثل في المقدرة على التأثير في المعلمين والطلبة وغيرهم ممن ل ديهم علاقة بالعملية التعليمية، لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية وتحقيق أهدافها.
3) عملية تعاونية: تقوم على احترام رأي كل من المعلمين والطلبة وغيرهم من المتأثرين بعمل الإشراف التربوي والمؤثرين فيه، وتسعى لتهيئة فرص متكاملة للنمو لكل مجموعة من هذه المجموعات وتشجيعها على الابتكار والتجديد والإبداع.
4) عملية إنسانية: تهدف قبل كل شيء إلى الاعتراف بقيمة الفرد بصفت ه إنساناً، ليتمكن المشرف التربوي من بناء صرح الثقة المتبادلة بينه وبين المعلم ، وليتمكن من معرفة الطاقات الموجودة لدى كل فرد يتعامل معه في ضَوْء ذلك.
5) عملية تشخيصية: ويتمثل ذلك في ضوء إدراك الحاجات، وتحديد المشكلات واشتقاق الأهداف ، واستخدام تقويم بهدف تطوير العملية التعليمية.
6) عملية وقائية: وتعني التنبؤ بالصعوبات التي يمكن أن تواجه المعلم في المستقبل ووضع تصور للحلول الملائمة.
7) عملية علاجية: تتمثل في التخطيط بين المشرف التربوي والمعلم للمواقف التربوية التي تحتاج إلى علاج سواء في العلاقات بين المعلم وزملائه أو بينه وبين طلابه.
8) عملية فنية: تهدف إلى تحسين عمليتَي التعليم والتعلم من خلال رعاية وتوجيه وتنشيط النمو المستمر لكل من الطالب والمعلم والمشرف نفسه واي شخص آخر له أثر في تحسين العملية التعليمية فنياً كان أو إدارياً.
9) عملية شاملة: تعني بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها ، ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم.

وفي ضوء ما سبق ذكره من خصائص إشرافية، يؤكد الباحث على أهمية الخصائص المذكورة نظراً لأهميتها في مساعدة المعلمين في تحسين قدراتهم التدريسية وتطويرها، بما فيها تقديم الدعم الفني والمعنوي للمعلمين من أجل النهوض به، والعمل على تنويع أساليبه والوصول إلى ما وصل إليه العلم الحديث من تقدم في مجال التربية والتعليم بصفة عامة، والإشراف التربوي بصفة خاصة.

## المبحث الثاني: أداء معلمي المدارس الحكومية

### الأداء التدريسي للمعلم:

يُعرّف الأداء التدريسي بأنه سلسلة من الإجراءات والتدابير والممارسات التي يقوم بها المعلم قبل الحصة الصفية وأثناءها، وتتضمن التخطيط، التنفيذ، التقويم، إدارة الصف وضبطه، السلوك الشخصي للمعلم والعلاقة المتبادلة بينه وبين تلاميذه داخل البيئة الصفية (رواقه وآخرون،2005 م، ص139).

ويعتبر الأداء التدريسي للمعلم بأنه الوقوف على واقع أدائه وتشخيصه وتقويمه، حيث يؤثر تقويم الأداء التدريسي للمعلم على جوانب العملية التعليمية كافة، ويسهم في الإرتقاء بمستوى أداء المعلم، وتطوير المناهج الدراسية، وتحسين طرق التدريس، ومساعدة المعلم في التعرف على مستوى طالبه، مما يكسبه القدرة على مراعاة الفروق الفردية بينهم، ومعرفة ميولهم واستعداداتهم، مما يسهم في توجيه المتعلمين وفق قدراتهم، كما يساعد المعلم في تشخيص ما يواجه الطالب من مشكلات، وما يواجه المعلم من صعوبات ، بناءً على نتائج التقويم للوصول إلى أفضل أداء ممكن (عيسى ، 2012م، ص 12).

ترتبط نتائج التعلم بشكل مباشر بمستوى أداء المعلم وجودة تدريسه وكفاءته، وما يقوم به من أداء سلوكي ، وممارسة تدريسية ترتبط بمهارات التدريس المطلوبة منه بهدف تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرغوب تحقيقها.

فالأداء هو إظهار المهارة بشكل يمكن قياسه، وهو المظهر العملي للكفاية التعليمية، ويعني ما يفعله الفرد فعلاً من خلال أدائه لمهمة ما، وليس ما يستطيع أن يفعله، ولهذا فإنه يتوقع أن يختلف الأداء من موقف لآخر (الشمري والساموك،2005م، ص144.)

ومفهوم أداء المعلم يحتاج إلى ترجمة لما يقوم به المعلم من أفعال أو استراتيجية في التدريس، فهي عملية سلوكية للمعلم أثناء مواقف التدريس سواء داخل الفصل أو خارجه، أو في إدارته للفصل أو مساهمته في الأنشطة المدرسية أو غيرها من الأعمال التي يمكن أن تسهم في تحقيق مستوى جيد لتحصيل الطالب (وهبي،2002).

**وتتكون مهارات الأداء التدريسي للمعلم كما أشار إليها العزاوي (2017) من ثلاث مكونات رئيسة هي:**

1. المكون المعرفي: ويتمثل في محتوى المهارة الذي يشتمل على مواصفات المهارة التدريسية، كيفية أدائها النفسي والتربوي ومناسبتها للطلبة، ولأهداف المادة الدراسية ومحتواها إلى جانب مواضع استعمالها وأهم الأساليب المناسبة لاستعمالها في الموقف التعليمي، ثم أهم المشكلات التي يمكن أن تواجه المعلم أثناء تنفيذه لتلك المهارات التدريسية وأساليب التغلب عليها.
2. المكون المهار ي: ويتمثل في أسلوب المعلم لأداء مهارة التدريس وتنفيذ الأساليب المناسبة لها خلال الموقف التعليمي، والتي تتناسب مع أهداف المادة الدراسية ومحتواها بما يساهم بتحقيق تلك الأهداف ومساعدة الطلبة على التعليم.
3. المكون النفسي (الوجداني): ويتمثل في رغبة المعلم في تعلم المهارة التدريسية المطلوبة وإحساسه بأهميتها واقتناعه بدورها في سلوكه، وفي أدائه كمدرس يقوم بإدارة الموقف التعليمي من خلال مجموعة من الأداءات التي تشكل في مجملها المهارات التدريسية.

لقد أصبح الاهتمام بالمهارات التدريسية ضرورة تؤكدها التوجهات التربوية الحديثة، وأصبحت تربية المدرس في العصر الحديث قائمة على الاهتمام بمهارات التدريس ، وتهدف حركة اعداد المدرسين القائمة على المهارات التدريسية في إعداد معلمين ماهرين على أداء عملهم التدريسي على نحو سليم، فالمهارات التدريسية لمعلم اللغة العربية ومدى ما يمتلكه من مكو نات معرفية ووجدانية ومهارية من الامور المهمة التي يحتاجها المعلم في عمله ، وتتضح أهميتها في موقف التدريس في غرفة الصف، فالعرض الجيد يبدأ بالاستحواذ على اهتمام المتعلمين، والمعلم الجيد هو الذي يجيد استعمال المهارات التدريسية بمهنية وإتقان (المقيطي وبريكيت، 2021).

## المبحث الثالث: مهارات القرن الحادي والعشرون

### مفهوم مهارات القرن الحادي والعشرون:

هي المهارات التي يحتاجها المعلم والطالب للنجاح في المدرسة والحياة والعمل، وتشمل :مهارات التعليم والتفكير، وتمثل: التفكير، والابتكار والإبداع، والتفكير الناقد، ومهارات حل المشكلات، ومهارات أخرى (الهويش، 2018)، وهي فئات من المهارات تكون مهمة للتعلم والعمل والحياة في القرن (21)، وهي مهارات التعلم والتجديد، وتضم: التفكير الناقد وحل المشكلات، ومهارات المعلومات والاعلام والتكنولوجيا، ومهارات الحياة والعمل، التي تمكن المتعلمين من التفاعل والتعامل مع تطورات الحياة، مثل: مهارات التفكير بأنماطها المتعددة، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، والتكيف مع تغيرات الحياة (الخزيم والغامدي، 2016).

وقد عرفت مختبرات التربية في شمال أمريكا مهارات القرن الواحد والعشرين بأنها: مهارات التفكير والاتصال الفاعل والإنتاج العالي، والقدرات الرقمية، وأنها ترتكز على قدرات المتعلم، وتجميع واسترجاع المعلومات وإدارتها، وتقييم جودتها، وتوليد المعلومات الجديدة باستخدام الموارد المتاحة، وحددت منها :حل المشكلات والإبداع والإبتكار (زامل، 2016).

ويعرفها الناجم (2012 ، 21) بأنها "المهارات التي تمكّن صاحبها من التعامل والتفاعل مع تطورات الحياة في القرن الحادي والعشرين مثل مهارة تحمل المسؤولية الفردية والجماعية، والتكيف مع التغيرات والمرونة والإبداع". ويشتق المكتب الدولي للتربية (اليونسكو) مفهوماً للمهارات بالقرن الحادي والعشرين من المحاور الأربعة التالية للتعليم العصري وهي: تعلم لتعرف، وتعلم لتعمل، وتعلم لتكون، وتعلم للعيش مع الآخرين (UNESCO,.2012)

ويعرفها الحربي (2016 :25)بأنها مهارات للمتعلمين والتي تتمثل في أربع ة مجالات على النحو الآتي:

طرق التفكير، وتشمل: مهارات التفكير الإبداعي، والتفكير الناقد، وحل المشكلات، والتفكير فوق المعرفي؛ وطرق للعمل، وتشمل: مهارات التواصل ومشاركة أدوات العمل، وتتضمن: مهارة الثقافة المعلوماتية، وثقافة تنقية المعلومات والاتصالات ؛ وطرق التعايش مع العالم ، وتتضمن: مهارات الحياة والمهنة، والمسؤولية الفردية والاجتماعية، والمواظبة المحلية والعالمية.

ومهارات القرن الحادي والعشرين كما عرفتها منظمة الأمم المتحدة للطفولة بأنها : المهارات التي تمكّن الفرد من التكيف على نحو إيجابي بالقرن الحادي والعشرين، وتجعله قادراً على متطلبات الحياة اليومية وتحدياتها (UNICEF, 2017).

## مهارات القرن الواحد والعشرين:

فاد كل من القبليات ( 2019) وخميس ( 2018) و(ترلينج والصالح وفادل ، 2013) بأن مجالات مهارات القرن الواحد والعشرين تتمثل بما يأتي:

### أولاً: مهارات التعلم والابتكار (Learning and innovation skills):

- الابداع والابتكار ، وهو توليد أفكار جديدة وتطبيقها ، واستخدام طرائق مختلفة لإبداع الأفكار كالعصف الذهني.
- التفكير الناقد، وهو النفاذ إلى الأفكار المبتكرة والتدقيق في صدق معلوماتها، وصحة أسس تحليلها وتفسيرها وتلخيصها، وإدراك صحة نتائجها وتقويمها، واستخدام أدوات تفكيرية غير مألوفة، وتحليل المنظومات وتركيبها، وتقويم الأفكار والحجج، استنباط أنواع مختلفة من الاستنباط (الاستقراء والاستدلال) بما يناسب الموقف التعليمي، يتخذو ن الأحكام والقرارات، يفسرون المعلومات ويبنون استنتاجات على أفضل تحليل، يتأملون نقدياً بخبرات وعمليات تعلّمهم.
- حل المشكلات ، وهي صياغة المشكلة وتشخيصها وتفسيرها، واستخلاص النتائج والحلول الإبداعية الجديدة، يحددون ويطرحون أسئلة مهمة توضح وجهات نظر متنوعة، وتؤدي إلى حلول أفضل.
- التواصل والاتصال، وهو القدرة على التعبير عن الأفكار الجديدة، وعرضها بوضوح وبصورة مقنعة باستخدام مدى واسع من مهارات التواصل اللفظي وغير اللفظي.
- التشارك، وهو العمل مع الفرق المختلفة للوصول إلى أفكار جديدة مبتكرة، والوصول للتوافقات فيها وتثمين المساهمات الفردية في إطار العمل التشاركي (القبيلات، 2019).

### ثانياً: مفهوم الذكاءات المتعددة:

إن الذكاء وفق (Gardner) عبارة عن إمكانية بيولوجية تجد تعبيرها فيما بعد كنتاج للتفاعل بين العوامل التكوينية والعوامل البيئية، ويختلف الناس في مقدار الذكاء الذي يولَدون به، كما يختلفون في طبيعته، ويختلفون أيضاً في الكيفية التي ينمّون بها ذكاءهم، ذلك أن معظم الناس يسلكون وفق المزج بين أصناف الذكاء لحل مختلف المشكلات التي تعترضهم في الحياة، ويظهر الذكاء بشكل عام لدى

معظم الناس بكيفية تشترك فيها كل الذكاءات الأخرى، وبعد الطفولة المبكرة يظهر الذكاء في شكله الخاص.

إن نظرية الذكاءات المتعددة تسمح للشخص باستكشاف مواقف الحياة المعيشية والنظر إليها وفهمها بوجهات نظر متعددة، فالشخص يمكنه أن يعيد النظر في موقف ما ، عن طريق معايشته بالقدرات والمهارات العقلية التي يُطلق عليها (ذكاءات)، ما من شخص سويّ إلاّ ويملك إلى حدّ ما أحد هذه الذكاءات، يختلف الأفراد فيما بينهم عن طريق الكيفية التي يوظف بها كل واحد منهم كفاءته لتحديد الطريق الملائم للوصول إلى الأهداف التي يتوخّاها، وتقوم الأدوار الثقافية التي يضطلع بها الفرد في مجتمعه بإكسابها على عدة ذكاءات، ومن الأهمية بمكان اعتبار كل فرد متوفر مجموعة من الاستعدادات وليس على قدرة واحدة يمكن قياسها عن طريق الركائز المعتادة، وهذه الذكاءات هي: (الذكاء اللغوي ، الذكاء المنطقي - الرياضي ، الذكاء التفاعلي، الذكاء الذاتي، الذكاء الجسمي - الحركي، الذكاء الموسيقي، الذكاء البصري - الفضائي - الذكاء الطبيعي) (حفني، 2015).

**ثالثاً: مهارات تكنولوجيا المعلومات والوسائط الإعلامية (IT skills and media):**

- الثقافة المعلوماتية وهي الثقافة التي تخصّ الوصول للمعلومات بكفاءة الوقت وبفاعلية المصدر، واستخدامها، وتكاملها وإدارتها وتقويمها.
- ثقافة الوسائط الإعلامية وهي الثقافة التي تخصّ الرسالة الإعلامية الإبداعية، وفهمها وبنائها وغاياتها، والقضايا الأخلاقية والقانونية التي يلتزم بها.
- ثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهي التطبيق الفعال للتكنولوجيا باستخدام التكنولوجيا كأداة بحث ووصول للمعلومات، مثل استخدام محركات البحث وأدوات التصفّح، والاستفادة من التكنولوجيا الرقمية مثل الحواسيب وأجهزة المشاهدة والاستماع الرقمي والهواتف الذكية (خميس، 2018).

**رابعاً: مهارات الحياة والعمل (Life and work skills):**

- المرونة والتكيف: وفيما يجب أن يكون لديهم القدرة على أن يتكيفوا لأدوار ومسؤوليات وجداول وسياسات متنوعة، وأن يعملوا بفاعلية في جو الغموض وتغيير الأولويات، وأن يتصفوا بالمرونة ليستثمروا التغذية الراجعة بفاعلية، ويتعاملوا إيجابياً مع الثناء والمعوقات والنقد بشكل ايجابي، ويفهمون وجهات نظر واعتقادات متنوعة، والتفاوض بشأنها وتقييمها للوصول إلى حلول عملية خصوصاً في بيئات متعددة الثقافات.

- المبادرة والتوجيه الذاتي: وهي القدرة على وضع أهداف قابلة للقياس، واختيار الأولويّات والقيام بمبادرات في تطوير العمل، والقدرة على التأمل بطريقة ناقدة لخبراتهم الماضية لتوجيه تقدمهم في المستقبل.
- المهارات الاجتماعية: وهي القدرة على التفاعل مع الآخرين على نحو فعّال، ليعرفوا متى يكون الملائم والإصغاء ومتى يكون التحدث ملائماً، والتعامل مع الاختلافات الثقافية والأفكار المختلفة.
- القيادة والمسؤولية: وهي العمل على تحقيق هدف مشترك، واستخدام التواصل الفردي لتدريب الآخرين على اكتساب المهارات، القدرة على استخدام مهارات اتصال شخصية ومهارات حل المشكلة للتأثير بالآخرين وتوجيههم نحو الهدف.
- الإنتاجية والمساءلة: وهي القدرة للوصول إلى الأهداف، وانجاز العمل ضمن جداول زمنية محددة، ومقارنة العمل في ضوء معايير محددة، والقدرة على انتاج معرفة ثقافية أو مادية تخدم الأهداف، والالتزام بالتعلم من أجل العمل مدى الحياة (ترلينج والصالح وفادل، 2013).

## أهمية اكتساب المعلم لمهارات القرن الحادي والعشرون:

إن التحول من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد المعرفي المعلوماتي يتطلب مجموعة من المتطلبات والمهارات التي يجب على الأفراد اكتسابها من خلال نظم التعليم، والتي لابد أن تواكب هذه التطورات والتحديات، لذا يجب على المسؤولين عن التربية صياغة نظم التعليم ضمن هذا الوضع لتتمكن من اكساب الطلاب مهارات القرن الواحد والعشرين، والتي لا تمكنهم من اكتساب المعرفة فقط، بل تمنحهم القدرة على انتاج المعرفة وتطبيقها في نواحي الحياة المختلفة (السعيد والماضي، 2012).

وتكمن أهمية مهارات القرن الواحد والعشرين كما يراها الباحث في أنها تمكّن المتعلم من التعلم والانجاز في المواد الدراسية لمستويات عليا، كما توفر إطاراً منظماً يضمن انخراط المتعلمين في عملية التعلم ويساعدهم على بناء الثقة، ويعدّهم للابتكار والقيادة في القرن الواحد والعشرين والمشاركة بفاعلية في الحياة، ولا يقتصر ذلك على المتعلمين فقط أيضاً المعلم يلزمه ذلك.

**مظاهر الحاجة لاكتساب مهارات القرن الحادي والعشرين، وتتمثل هذه المصادر فيما يلي:**

- المنافسة والصراع من أجل البقاء.
- تغيّر متطلبات سوق العمل والتوظيف، وتضمنها الحرص على البقاء والتنمية المستدامة.
- ظهور قنوات جديدة للاتصال أثرت على التعاملات والتوظيف الالكتروني.

- التحوّل إلى عالم قائم على المعرفة وغير محدود بأطر.
- اختلاف شكل ومضمون المؤسسة التعليمية.
- الاثار الايجابية والسلبية المرتبطة بهيمنة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التعاملات.
- تعدد مصادر المعرفة.
- تغير أطراف العملية التعليمية ومصادرها شكلاً ومضموناً ، بظهور أنماط جديدة من التعليم، كالتعليم الافتراضي، وظهور أدوار جديدة مثل المدرب الالكتروني (الشاعر،2012 ؛ التوبي، 2016).

**التحديات التي تواجهه التعليم في القرن الحادي والعشرون:**

يمتاز القرن الحادي والعشرين بتطورات كثيرة وسريعة في جميع جوانب الحياة الانسانية، شملت المعرفة والتكنولوجيا والتعليم، بالإضافة إلى مهارات الحياة، وهذه التطورات تنعكس بطريقة أو بأخرى على النظام التربوي الذي يعتبر من لبنات المجتمعات المتحضرة، فأصبح أداة من أدوات التغيير وكسب المهارات التي تعمل على تنمية وَعي الأفراد ، بما يدور حولهم وكسب المهارات التي تؤهلهم للدخول لعالم المعرفة وتشجيعهم على التعلم بشتى أنواعه وإتاحة الفرصة لهم للاتصال بمصادر التعلم المختلفة.

لكن هناك تحديات تواجه التعليم في القرن الحادي والعشرين أشار إليها سبحي (2016) في الآتي:

1 -التحدي الثقافي والفكري والقيمي في عصر العولمة: تعدّ الثقافة واجهة الأمة التي ترسم شخصيتها وتضبط اتجاهات سيرها، وتحدد أهدافها المستقبلية، وفي الوقت الحالي أخذ الصراع الثقافي شكلاً بارزاً، حيث إن القادم الجديد يحمل قيم ومفاهيم ومتغيرات ثقافية تفرض نفسها بالقوة، فالنظام العالمي وعصر الحداثة وتزايد المعلومات وتسارعها وانفصال التعليم عن القيم أثر في الانسان وتعلّمه، وأصبحت البشرية تواجه تحولاتٍ عالمية اجتماعية وثقافية تفرض معطياتها على النسيج الاجتماعي الوطني ومنظومة القيم الإنسانية، مما يؤدي إلى شعور المجتمع بالتمزق وفقدان الهوية، ومن ثم استسلامه لتيارات غريبة عن أصالته ، مما يؤدي إلى شعوره بالسلبية والضياع وتشتت الإنتماء.

2 -نمطية التعليم وتقليديته: يتمثل هذا بالتحديات والتطورات التي جعلت التعليم عاجزاً عن مواكبة تطلعات القرن الحادي والعشرين، مما جعله يعاني من أزمات مثل: تقليدية المناهج، والمخرجات غير مناسبة لسوق العمل، والطفرة في تقنيات المعرفة والاتصال، وعدم وضوح معايير تمهين

التعليم أو عدم تطبيقها بالشكل الصحيح ، بالإضافة إلى الازدياد الهائل في المعرفة، والطلب المتزايد على التعليم.

3 -التربية المستدامة: إن التربية لهذا القرن تتأكد استمراريتها مدى الحياة، وهي تربية تمتاز بالمرونة والتنوع وبسهولة الحصول عليها في أوقات متنوعة وأماكن متعددة ، فلن يقف التعليم عند حدود أسوار المدرسة العربية ولن ينتهي بانتهاء اليوم الدراسي، وتعتبر مفتاح النجاح في القرن الحادي والعشرين، مع مراعاة ثلاث جوانب لتحقيق التربية المستدامة، لخصها غندورة (2018) بالآتي:

- التعلم للمعرفة: ويتضمن كيفية البحث عن مصادر المعلومات، وتعلم كيفية التعلم للإفادة من فرص التعلم مدى الحياة.
- التعلم للعمل: والذي يتضمن اكتساب المتعلم الكفايات التي تؤهّله بشكل عام لمواجهة المواقف الحياتية المختلفة، وانتقاء مهارات العمل.
- التعلم للتعايش مع الآخرين: والذي يتضمن اكتساب المتعلم لمهارات فهم الذات والآخرين وإدراك أوجه التكافل فيما بينهم، والاستعداد لحل النزاع وإزالة الصراع وتسوية الخلافات.

4 -الثورة التكنولوجية: وتعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة، كما تعتمد على العقل البشري، والإلكترونيات الدقيقة، والكمبيوتر، وإنتاج المعلومات وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها والحصول عليها بسرعة متناهية.

5 -التغير الاجتماعي المتسارع: وهذا يعني أن العلاقات الاجتماعية بما تتضمنه من القيم والميول والاتجاهات والعادات والتقاليد ستكون عرضه للتغير والتحول، بما يستلزم على الفرد والمجتمع أن يكونا سريعي التأقلم والتكيف ولا يمكن لهما ذلك إلا إذا كانا مسلحين بالتفكير والمعرفة.

6 -تحدّي العنف والتطرف والارهاب: تظهر هذه الظاهرة في عقول الأفراد قبل أن تظهر على الساحة، نتيجة التأُثير على عقول النشء وتلقينهم أمورًا مغلوطة ومشوهة، لذا فالتحدي هو كيفية مواجهة النظم التعليمية لهذه الظاهرة.

7 -زيادة حِدّة المشكلات العالمية: وتظهر في العديد من المشكلات التي انتشرت مؤخراً، وتفاقمت آثارها عالمياً، مثل: الأزمات البيئية – الانفجار السكاني – الحروب (العتيبي، 2019).

## أدوار المعلم في القرن الواحد والعشرين:

تحولت أدوار المعلم في هذا القرن ، فلم تعد تلك الأدوار التقليدية، ولم يعد معيار كفاية المعلم قدرته على ما يمتلكه من معلومات في تخصصه، ومقدرته على ما يخزنه في أذهان المتعلمين، بل

أصبح مطالب بأدوار جديدة، تمكن المتعلمين من القدرة على الإنجاز، والتعديل في البنى المعرفية، واكتساب المهارات والقيم، من خلال تعديل السلوك، وتنمية الشخصية المتوازنة لقيادتها نحو ما يتطلبه المجتمع (حنفي، 2015)، ومن أبرز مهام معلم القرن الحادي والعشرين التي تناولها الأدب التربوي كما أشار إليها المومني (2016) وملكاوي ونجادات (2007) فقد تمثلت بالمهارات التالية:

المهارة الأولى: تنمية مهارات التفكير وهي من أهداف المؤسسات التربوية، وهنالك ثلاثة أنماط رئيسية من مهار ات التفكير العليا ينبغي على معلم القرن الحادي والعشرين امتلاكها وهي :التفكير الإبداعي، والتفكير الناقد، ومهارات ما وراء المعرفة.

المهارة الثانية: إدارة المهارات الحياتية وتشمل كل من الإدارة بالتعاقد، ومهارات الإدارة الصفية.

المهارة الثالثة: إدارة قدرات الطالب بهدف تنمية الذكاءات المتعددة، وتلبية احتياجات الطلبة.

المهارة الرابعة: دعم الاقتصاد المعرفي لما له من دور كبير في توليد المعرفة، واستثمارها من خلال التعليم والتدريب، والعمل على تنمية قدرات الطلبة على التعلم، واكتساب المعرفة، وإنتاجها، وتبادلها، وتنمية قدرات البحث والاكتشاف والابتكار، وتمكين الفرد من توظيف التكنولوجيا.

المهارة الخامسة: إدارة تكنولوجيا التعليم بتطبيق التفكير العلمي، والأساليب التكنولوجية الحديثة في قطاع التعليم، فمعلّم القرن هو من يدير تكنولوجيا التعليم، يشارك في إنتاجها ويحكم على جودتها، وهنا تبرز أهمية التعليم الالكتروني من حيث: أنه يسهم في التنمية المهنية، واكتساب المهارات، ويطلع على كل ما هو جديد في مجال التخصص لنجاح التدريس، واستغلال الوقت والجهد.

المهارة السادسة: إدارة فن عملية التعليم على المعلم أن يتقنه ا، بمراعاة كيفيات التعليم، والإفادة من نظريات التعلم التي تركز على ما يدور في عقل المتعلّم، وإدارة الموقف التعليمي بأداة جيدة وفاعلة، دون الاكتفاء برصد النتائج فقط، بل يجب أن يكون الطالب مشارك بكل إمكانياته لعملية التعلّم والتعليم.

المهارة السابعة: إدارة منظومة التقويم بتبنّي الاتجاهات الحديثة لتقويم تعلم الطالب، بقياس الأداء في مواقف حياتية حقيقية (الثوابية والسعودي، 2014) حيث إن التقويم التربوي بنهجه الجديد يتضمن استراتيجيات تقويم قائمة على أسس علمية، منحت تقويـــم الأداء أهميته) الرواضيه، 2019).

كما يتطلب التعليم في القرن الحادي والعشرين معلماً مثقفاً، ومبدعاً، ومتأملاً؛ إذ أن التعليم في القرن الحادي والعشرين يتمركز حول الطالب ويهتم بالتوجيه والإرشاد والبيئة الصفية، والتقييم والتكنولوجيا.

لذلك وجب أن تصبح هذه المهارات جزءاً من سلوك المعلم وتدريسه اليومي. كما إن أهم المهارات التي ينبغي أن يمتلكها معلمو القرن الحادي والعشرين في ضَوْء التحديات المتعددة التي تعيشها النظم التربوية تتمثل في: تنمية المهارات العليا للتفكير، وإدارة المهارات الحياتية، وإدارة قدرات الطلاب، ودعم الاقتصاد المعرفي، وإدارة فن التعليم، وإدارة منظومة التقويم (حنفي، 2015).

لقد تغيرت أدوار المعلم لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، وقد حددها الزهراني وإبراهيم (2012) بالأدوار الآتية:

1 -تعميق شعور الطالب بمجتمعه.

2 -تحقيق التربية المستدامة من خلال:

- التعلم للمعرفة والبحث عن مصادر المعلومات والإفادة من فرص التعلم مدى الحياة.
- التعلم للعمل و إكساب المتعلم الكفايات التي تؤهّله لمواجهة المواقف الحياتية، وانتقاء مهارات العمل.
- التعلم للتعايش مع الآخرين والذي يتضمن إكساب المتعلم مهارات فهم الذات وفهم الآخرين، والاستعداد لحل النزاعات، والحدّ من الصراعات، وتسوية الخلافات.

3 -إنتاج نموذج واضح وأسلوب تفكير عقلاني منظم.

4 -تنمية قدرات المتعلمين للوصول للمعرفة من مصادرها المختلفة، وكذلك الاستثمار الأمثل للمعلومات لتحقيق أقصى استفادة ممكنة.

5 -توافر ثقافة واسعة متميزة لدى المعلم: كالاستقلالية في اتخاذ القرار والحرية في الإختيار، والمعرفة المتميزة، والاستخدام المتقدم للتكنولوجيا، والتحوّل إلى المصمم المحترف لبيئة التعليم وأدواتها.

6 -إكساب المعلمين لمهارات التعامل مع المستحدثات التكنولوجية.

## الدراسات السابقة

يستعرض الباحث في هذا المبحث العديد من الدراسات التي تناولت انعكاسات الإشراف التربوي على تطوير فعّالية معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية ، وفق توجهات القرن الواحد والعشرين، حيث تمثلت في الأهداف التي سعى إلى تحقيقها، والإجراءات التي اتبعها والنتائج التي توصل إليها. وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاث فئات هي:

**أولاً: الدراسات المتعلقة بأهمية الاشراف التربوي.**

**ثانياً: الدراسات المتعلقة بالإشراف التربوي وتوجهات القرن (21) في التعليم.**

**ثالثاً: الدراسات المتعلقة بتوجهات القرن (21) في التعليم.**

وقد تم عرض هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

### أولاً: الدراسات المتعلقة بأهمية الاشراف التربوي:

- **دراسة السكافي (2022):** وهدفت إلى التعرف على استجابات المعلمين والمعلمات حول فعالية الإشراف التربوي في اللغة العربية في مدرسة (الفرير) الثانوية في القدس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع المعلومات البحثية، وتكونت الاستبانة من محورين، و(44) فقرة، وتم تطبيق الدراسة على عينة من أفراد البحث البالغ عدده م (55) معلم ومعلمة، كما طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول لعام 2021-2022. وتم تحميل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية: أن اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو فعالية ا لإشراف التربوي في اللغة العربية في مدرسة الفرير الثانوية كانت كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكمية لمقياس الدراسة ( 3.9)، وتبيّن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو فعالية الإشراف التربوي في اللغة العربية في مدرسة الفرير الثانوية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، والوظيفة.
- **دراسة المهداوي (2022):** وهدفت إلى تحديد درجة مساهمة المشرف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في مدارس قصبة إربد ، من وجهة نظر المعلمين الجدد، في مجالات: التخطيط والتقويم للتدريس، والإدارة الصفية، والكشف عن فروق بين تقديرات عينة الدراسة تبع اً لمتغير النوع الاجتماعي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي على عينة من المعلمين الجدد وتكوّنت من ( 160) معلماً ومعلمة للعام الدراسي 2021/ 2022م، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت

الباحثة استبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت من (24) فقرة توزعت بالتساوي في ثلاث مجالات: (التخطيط للتدريس، التقويم للتدريس، والإدارة الصفية). وبينت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة مساهمة المشرف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين الجدد بلغ (3.54) وبدرجة متوسطة من التقدير، كما أشارت النتائج إلى أن المشرف التربوي يساهم بدرجة (كبيرة) في التنمية المهنية للمعلمين الجدد لمجال (الإدارة الصفية) وبمتوسط حسابي ( 3.72)، ويساهم بدرجة متوسطة في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في مجالي " (التخطيط للتدريس، والتقويم)، وبمتوسط حسابي ( 3.47) لمجال التخطيط للتدريس، و( 3.45) لمجال التقويم. وأوصت الدراسة بضرورة تركيز المشرف التربوي على الجوانب المتعلقة بإدارة التدريس واستراتيجيات التقويم، وعقد دورات تدريبية مهنية بشكل مستمر للمعلمين الجدد خاصة في السنة الأولى من التعيين.

- **دراسة السعيدي (2020):** وهدفت إلى التعرف على دور الإشراف التربوي في تطوير التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت ، وتكوّن مجتمع الدراسة من (286) مشرف تربوي فني وأداري، وتكونت عينة الدراسة من (65) مشرفاًتربوياًتم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة للعام 2020/2019 الفصل الثاني ، ولتحقيق أهداف الدراسة طوّر الباحث استبياناً تكون من (36) فقرة وزعت على سبعة محاور ، أظهرت نتائجها بأن للإشراف التربوي دوراً كبيراً في تطوير 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) ولصالح الإناث، في حين لا توجد فروق دالة إحصائياً على المتغيرات الأخرى للإشراف التربوي، وفي ضَوْء ذلك توصّل الباحث إلى تقديم عدد من المقترحات التي تخدم عملية الإشراف التربوي
- **دراسة داماس ( Dammas, 2020):** وهدفت إلى التعرف على مستوى ممارسات عناصر الإشراف التربوي في تحقيق فاعلية المعلمين مع الكشف عن خصائص المعلم الفعال من وجهة نظرهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة مكونة من ( 94) فقرة مقسمة إلى ثماني مجالات؛ تم تطبيقها على عينة من (321) معلماً يعملون في مدارس مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. وباستخدام برنامج (SPSS) توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تؤدي عناصر الإشراف التربوي الممارسات المطلوبة بنسبة (% 97.64) وهي نسبة جيد. وأن الاستجابات لمدى ممارسة عناصر الإشراف التربوي في مجالات، الدراسة كانت على النحو

التالي: العلاقات الإنسانية (% 81.68)، القيادة (% 91.58)، التقييم (% 47.75)، شؤون الطالب (% 69.23)، مادة علمية (% 67.27)، نشاط مدرسي (% 60.39)، إشراف (64.21%). كما بينت الدراسة أن هناك فروقاً إحصائية في ممارسات عناصر الإشراف التربوي تحقيق فاعلية المعلمين بسبب الجنس في مجال العلاقات الإنسانية وشؤون الطلاب والتقويم، المادة العلمية والنشاط المدرسي والمجالات الكلية للاستبيان لصالح المعلمات، بينما لا توجد فروق في التأثير بين الجنسين في مجال القيادة والتخطيط وطرق الإشراف.

- **دراسة كوتيردي ويونس ( Kotride & Yunos, 2015):** وهدفت إلى التعرف على واقع عمليات الإشراف التربوي في نظام التعليم في المدارس الثانوية في نيجيريا، وإمكانية تطبيق مدخل الجودة كأسلوب إشرافي حديث، وتكوّنت عينة الدراسة من ( 47) مشرفاً تربوياً، وكانت أداة الدراسة عبارة عن مقابلات شخصية، وتوصلت الدراسة إلى أن الأساليب الإشرافية لا زالت تقليدية وتتبع أنماط المتابعة وتفحص القوة والقصور، لكنها لم ترتق للمستوى التطويري القائم على تحقيق الجودة في التعليم.

## ثانياً: الدراسات المتعلقة بالإشراف التربوي وتوجهات القرن (21) في التعليم

- **دراسة المالكي وحريري ( 2020):** وهدفت إلى التعرف على دور الإشراف التربوي في تنمية مهارات القرن (21) لدى معلمات الرياضيات في الصفوف المتوسطة بالمدارس الحكومية في جنوب جدة. ومن أجل تحقيق ذلك؛ اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت على الاستبانة التي وزّعت على عينة بلغت ( 110) معلمات، من أصل ( 151) من معلمات الرياضيات للصفوف المتوسطة بجنوب جدة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها : أن هنالك دوراً جلياً للإشراف التربوي، يتضح من بعض الممارسات والأساليب المتبعة من قبل المشرفات التربويات في تنمية مهارات التفكير العليا(الإبداع)، والتفكير الناقد، ومهارة حل المشكلات لدى معلمات الرياضيات بمتوسطات متفاوتة؛ بلغت ( 3.8) لمهارات التفكير العليا (الإبداع) و (3.66) لمهارة التفكير الناقد، و (4.05) لمهارة حل المشكلات، ووجود حاجة ماسة لدعم بعض الممارسات، كالنظر في تقليص حجم الأعباء على عاتق المشرفة، والخوض في مجال البحث العلمي.
- **دراسة العمري (2019):** وهدفت إلى التعرف على دور المشرفات التربويات في تنمية مهارات التفكير العليا في ضوء رؤية العام (2030)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي،

وشملت أداة الدراسة الاستبانة، تم تطبيقها على عينة مكونة من ( 160) معلمة من معلمات الصفوف الأولية، وبعد المعالجة الاحصائية أظهرت نتائج الدراسة وجود دور للمشرفات في تنمية مهارات التفكير العليا، حيث جاءت مهارات (إدارة المهارات الحياتية، وإدارة قدرات الطلاب، ودعم الاقتصاد المعرفي، وإدارة تكنولوجيا التعليم)، بدرجة انطباق (متوسطة) ، وجاءت مهارات (إدارة فن التعليم، وإدارة منظومة التقويم) بدرجة انطباق (كبيرة) . وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات، أهمها: العمل على تحسين الكفايات المهنية للمشرفات التربويات بما يتلاءم والتطورات العلمية والتربوية المعاصرة في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين، وفعالية برامج التنمية المهنية للمعلم في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى طلبة الصفوف الأولية.

- **دراسة النجار ( 2019):** وهدفت إلى الكشف عن دور الإشراف التربوي التطويري في زيادة فاعلية الأداء التدريسي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية، والتعرف إلى أثر متغيرات : (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمديرية) على آراء معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية في دور الإشراف التربوي التطويري في تحسين أدائهم التدريسي، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في شمال الضفة الغربية، والبالغ عددهم ( 11510) معلماً ومعلمة، واختارت الباحثة عينة عشوائية طبقية من معلمي ومعلمات المدراس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية، وبلغت (448) معلماً ومعلمة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تكوّنت من سبعة محاو ر، تمثلت في : (التخطيط للتدريس، تنفيذ التدريس، الوسائل التعليمية، الإدارة الصفية، الاتصال والتواصل، التقويم، العلاقة مع المعلمين)، وتكوّنت من (54) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية لدور الإشراف التربوي التطويري في زيادة فاعلية أدائهم التدريسي من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة، وبمتوسط قدره ( 3.68)، والنسبة المئوية للاستجابة على ذلك الدور ككل قد بلغت ( 73.5%)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية في دور الإشراف التربوي التطويري في زيادة فاعلية أدائهم التدريسي تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والمديرية التعليمية، وفي ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج توصي الباحثة بتطبيق أُنموذج الإشراف التربوي التطويري

تدريجياً في الميدان التربوي، وذلك من خلال المشرفين التربويين بطريقة قائمة على ضوابط، ومراحل، ومتطلبات محددة، وإقامة برامج تدريبية للمشرفين التربويين عن الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي التطويري، والاطلاع على المستجدات الحديثة، والتجارب العالمية باستمرار للارتقاء بمستوى المعلمين وتحسين أدائهم.

- **دراسة الشراب (2019):** وهدفت إلى التعرف على درجة فاعلية الإشراف التربوي في تطوير الأداء التدريسي لمعلمي التربية الاجتماعية في مدارس مديرية تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق. وتكون مجتمع الدراسة من ( 96) معلماً ومعلمة يدرسون التربية الاجتماعية بفروعها الأربعة (التربية الاجتماعية، والتربية الوطنية والمدنية، والتاريخ، والجغرافيا) للمرحلة الأساسية والثانوية في مدارس مديرية تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق للعام الدراسي 2018 / 2019، وتكونت عينة الدراسة من ( 70) معلماً ومعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من ( 33) فقرة وموزعة إلى ثلاث مجالات، هي : (التخطيط للدرس، وتنفيذ الدرس/ مهارة التدريس واستخدام الوسائل التعليمية، وتقويم التعلم والتعليم/ تقويم العملية التعليمية). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية الإشراف التربوي في تطوير الأداء التدريسي لمعلمي التربية الاجتماعية في مدارس مديرية تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق كانت كبيرة جداً وفي جميع المجالات. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمات وكذلك تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح أصحاب السنوات (من 5-10 سنوات)، ولأثر التفاعل بين المتغيرين.
- **دراسة القبلان ( 2018):** وهدفت إلى التعرف على دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية لمعلمي العلوم من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية في مدينة حائل".

وتكونت عينة البحث من (314) معلما و(375) معلمة، بلغ عددهم (153) معلما و(90) معلمة للعلوم في المدارس الحكومية التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الأسلوب التحليلي الوصفي، وطورت استبانة مكونة من ( 54) فقرة، وأظهرت النتائج أن للمشرف التربوي دوراً كبيراً في مختلف مجالات التنمية المهنية المبحوثه لدى معلمي العلوم. كما ظهر بالنتائج بأن تقدير دور المشرف في مجال تنمية المعلمين مهنياً كان أفضل لدى معلم المرحلة الثانوية، والفئة الحاصلة على دراسات عليا، وفئة المعلمين ذوي الخبرة التعليمية المتوسطة والطويلة.

## ثالثاً: الدراسات المتعلقة بتوجهات القرن (21) في التعليم:

- **دراسة أبو عوده ووادي ( 2022):** وهدفت الدراسة إلى الكشف عن فاعلية برنامج قائم على التعلم بالمشروع المدعم بالحلّ الإبداعي للمشكلة ، لتنمية مهار ات القرن الحادي والعشرين في مبحث العلوم لدى طالبات الصف السابع بفلسطين، واستخدم المنهج شبه التجريبي، حيث بلغت عينة البحث (50) طالبة من الصف السابع تم اختيارهم بطريقة قصدية من مدرسة بيسان الأساسية للبنات في وزارة التربية والتعليم بغزة، وتم تعيين أفراد العينة على المجم وعتين المتكافئتين الضابطة والتجريبية بطريقة عشوائية، واستخدم للإجابة عن السؤال الرئيس للبحث بطاقة الملاحظة لقياس مهارات (التواصل والتشارك، والثقافة المعلوماتية ، والثقافة الإعلامية ، والمرونة، والتكيف، والإنتاجية، والمساءلة) التي تمثل مهارات القرن الحادي والعشرين، حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسطي درجات طالبات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في بطاقة الملاحظة لصالح المجموعة التجريبية، كما تبين أن البرنامج المقترح حقق فاعلية أكبر من (2.1) وفق معدل الكسب لبلاك.
- **دراسة الحربي والتونسي (2021):** وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة المعلمات لمهارات القرن الحادي والعشرين في تدريس مقرر لغتي الخالدة من وجهة نظر معلمات المقرر ومشرفاته، ولتحقيق الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وصمّمت استبانة مكونة من ( 45) مهارة فرعية موزعة على ثلاث مهارات رئيسة: (التعلم والإبداع، والمهارات الرقمية، والمهارات الحياتية)، وبعد التحقق من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على عينة قوامها ( 183) معلمة ومشرفة، لمقرر لغتي الخالدة، وأظهرت النتائج أن ممارسة مهارات الإبداع والتعلم في تدريس مقرر لُغتي الخالدة من وجهة نظر معلمات المقرر ومشرفاته قد جاء بدلالة لفظية (غالباً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.13)، وأن مدى الممارسة على مستوى المهارات الفرعية، قد جاء وفق الترتيب الآتي: مهارات التعاون، ثم مهارات التفكير الإبداعي، يليه مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات، وأخيراً مهارات التواصل. كما توصلت النتائج إلى أن مدى ممارسة المهارات الرقمية قد جاء بدلالة لفظية (غالباً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 4.11)، وبانحراف معياري بلغ (0.59). وأن مدى ممارسة المهارات الحياتية قد جاء بدلالة لفظية (دائماً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 4.34)، وجاء مستوى ممارسة المهارات الفرعية، وفق الترتيب الآتي: مهارات المبادرة والتوجيه الذاتي أولاً، ثم مهارات المرونة والتكيف، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0,05) بين متوسطي استجابات أفراد العينة لمدى

ممارسة مهارات القرن الحادي والعشرين في مهارتي التعاون والمرونة والتكيف، تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة في بقية المهارات لصالح المعلمات، وعدم وجود فروق تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة. وفي ضوء النتائج قدم الب احث مجموعة من التوصيات ومن أهمها ضرورة تعزيز وزارة التعليم للمعلمين من خلال إصدار بطاقة (معلم القرن الحادي والعشرين) يحصل عليها المعلمون المستمرون في ممارستها، وعقد ورش تدريبية لتنمية المهارات المحددة.

- **دراسة العلياني (2021):** وهدفت الدراسة إلى تصميم برنامج تدريبي مقترح قائم على مهارات القرن الحادي والعشرين لإكساب معلمي الرياضيات بالمرحلة الابتدائية مهارات التدريس الفعال، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي ذ ا التصميم شبه التجريبي للمجموعة الواحدة، وأعدت مادة الدراسة، وهي بناء البرنامج التدريبي المقترح. كما طبقت أداتي الدراسة، وهما: الاختبار المعرفي، والاختبار الأدائي، كأداتين لقياس مستوى أداء معلم الرياضيات معرفياً وأدائياً في مهارات القرن الحادي والعشرين اللازمة للتدريس الفعّال. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي الرياضيات بالمرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، وطبقت البرنامج التدريبي على عينة عشوائية تكونت من (15) معلماً من معلمي الرياضيات بمدينة مكة المكرمة. وطبقت أداتي الدراسة قبلياً ثم طبق البرنامج التدريبي المقترح على عينة الدراسة، ثم طبقت أداتي الدراسة بعدياً، وحلّلت البيانات إحصائياً وتوصلت الدراسة إلى وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) بين متوسطي أداء معلمي الرياضيات (عينة الدراسة) في التطبيق القبلي والبعدي للاختبار المعرفي ككل ، لصالح التطبيق البعدي. كما أظهرت الدراسة وجود فرق دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) بين متوسطي أداء معلمي الرياضيات (عينة الدراسة) في التطبيق القبلي والبعدي للاختبار الأدائي ككل لصالح التطبيق البعدي. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) بين متوسطات أداء معلمي الرياضيات عينة الدراسة في التطبيق القبلي والبعدي للاختبار المعرفي في مهارات التفكير الإبداعي، ومهارات التفكير الناقد، ومهارات التواصل، ومهارات التعاون، ومهارات الثقافة الرقمية لصالح التطبيق البعدي. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بالاستفادة من البرنامج التدريبي المقترح، في تدريب معلمي ومشرفي الرياضيات، من خلال تنفيذه من قبل إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وكذلك تزويد طلاب برامج إعداد معلم الرياضيات، وطلاب الدراسات العليا تخصص رياضيات، بمهارات القرن الحادي والعشرين؛ بإدراجها كأحد وحدات مقرر طرق تدريس الرياضيات ،

وتضمين مهارات القرن الحادي والعشرين وتطبيقاتها في كتب الرياضيات المدرسية، وكذلك من الضروري تدريب معلمي الرياضيات بالمرحلة الابتدائية، حتى يتمكنوا من مهارات الثقافة الرقمية ويطبقونها باحترافية، لتفعيل التدريس عن بعد.

- **دراسة شلاميش (2021):** وهدفت الدراسة أولاً إلى التعرف على درجة وعي مديري ومعلمي المدارس المهنية بمهارات القرن الحادي والعشرين، في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، وثانياً على المعيقات التي تواجه مدير المدارس المهنية بتطبيق مهارات القرن الحادي والعشرين، وثالثاً على سبل مواجهة هذه المعوقات التي تحول دون تطبيق مهارات القرن الحادي والعشرين، كما تهدف إلى بحث أثر متغيرات : (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة المهنية، والمديرية) على استجابة معلمي ومدراء المدارس المهنية في درجة وعيهم بمهارات القرن الحادي والعشرين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي والنوعي من خلال أداتي (الاستبانة والمقابلة)، حيث تكون مجتمع الدراسة من ( 179) معلماً ومعلمة و (6) من مدراء المدارس المهنية، وبلغ حجم العينة (122) معلماً ومعلمة، و (4) من المديرين في المدارس المهنية، وتم تحليل بيانات الاستبانة باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد أظهرت نتائج أداة الدراسة (الاستبانة) أن الدرجة الكلية لمجالات درجة وعي معلمي المدارس المهنية ، بمهارات القرن الحادي والعشرين ( 4.24) وهذا يشير إلى درجة استجابة كبيرة جداً، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) في درجة وعي مديري ومعلمي المدارس المهنية بمهارات القرن الحادي والعشرين في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم تبعاً لمتغير ات الجنس، والمؤهل العلمي، والمديرية، والتخصص، بينما يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) في درجة وعي مديري ومعلمي المدارس المهنية بمهارات القرن الحادي والعشرين في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وقد أظهرت نتائج النوعية للمقابلة، أن أعلى نسبة فيما يتعلق بدرجة وعي المديرين بمهارات القرن الحادي والعشرين كانت أعلى نسبة في إكساب طلبة المدارس المهارات التكنولوجية ومهارات الإبداع، كونها من مهارات القرن الحادي والعشرين والأكثر أهمية لسوق العمل، حيث كانت درجة الاستجابة (100%) وأن المعوّقات التي تواجه مديري المدارس المهنية في تمكين مهارات القرن الحادي والعشرين لدى طلبة المدارس المهنية، فيما يتعلق بالبنية التحتية، ويليها عدم امتلاك بعض أعضاء هيئة التدريس المهارات اللازمة، ومن ثم محدودية الدعم المادي الحكومي، ويليها محدودية الإرشاد بنسبة

25%، ومن ثم الافتقار للتخطيط التربوي السليم، وعدم قناعة بعض المعلمين بضرورة مواكبة التطورات الجديدة. وأن سبل التغلب على المعوقات التي تواجه مديري المدارس المهنية في تمكين مهارات القرن الحادي والعشرين، تتمثل بالعمل على تحسين البنية التحتية ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تطويرها بالشكل المناسب يحتاج وقتاً وعملاً كبيرين، وأن من سبل الحد من المعيقات الدورات التدريبية وورش العمل، ومن ثم المطالبة بزيادة الدعم المادي والمعنوي ، بالإضافة إلى الاهتمام بتحسين دور الإرشاد في العملية التعليمية ، وبناء على نتائج الدراسة ، قام الباحث بطرح عدة توصيات كان من أهمها: إقامة دورات تدريبية لتطوير أداءات مديري المدارس والمعلمين ، تهدف لتطوير برامج تكوين المعلمين لرفع مستوى أدائهم التدريسي في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين ، و وضع سياسات تربوية داعمة لأدوار مدراء المدارس والمعلمين تعتمد توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق أهداف ومخرجات التعليم ، بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل وفق مهارات القرن الحادي والعشرين.

- **دراسة أبو ليلى ( 2020):** وهدفت إلى تنمية الأداء التدريسي لدى معلمي العلوم بالمرحلة الأساسية، ولتحقيق هذا الهدف، أتبع البلحث المنهج الوصفي التحليلي للتوصل لأهم مهارات القرن الحادي والعشرين لتنمية الأداء التدريسي ، لد ى معلمي العلوم بالمرحلة الأساسية ، والمنهج التجريبي في تطبيق تجربة البحث ، حيث تم اختيار مجموعة مكونة من ( 30) مرشد ومرشدة و(30) معلم ومعلمة، وتطبيق المعالجة التجريبية المتمثلة في البرنامج المعرفي السلوكي لمرشد المعلم في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين على مجموعة البحث المتمثلة في (30) مرشد ومرشدة، وتطبيق بطاقة ملاحظة الأداء التدريسي قبل وبعد المعالجة التجريبية على مجموعة البحث المتمثلة في (30) معلم ومعلمة، وقد أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطَي درجات المعلمين المجموعة التجريبية في التطبيقين القبلي والبعدي لبطاقة ملاحظة الأداء التدريسي لصالح التطبيق البعدي. مما يدل على فاعلية البرنامج المعرفي السلوكي في تنمية الأداء التدريسي لدي معلمي العلوم بالمرحلة الأساسية، وفي ضوء هذه النتائج أوصى الب احث بتغذية المدارس بمرشد معلم العلوم ليساهم في تنمية المعلمين مهنياً باستمرار، وتطوير بطاقة ملاحظة الأداء التدريسي لمعلمي العلوم بالمرحلة الأساسية التي يستخدمها المشرف ين التربويون بحيث تتناسب مع مهارات القرن الحادي والعشرين.
- **دراسة علي ورمضان ( 2019):** وهدفت إلى معرفة درجة احتواء كتاب العلوم للصف الرابع الأساسي لمهارات القرن الحادي والعشرين، ومدى امتلاك معلمي العلوم لتلك المهارات في

محافظة رام الله والبيرة، كما هدفت التعرف إلى أثر بعض المتغيرات مثل: الجنس، ونوع المدرسة، وسنوات الخدمة، والتخصص. وتم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، ومن أجل جمع البيانات اللازمة تم بناء الاستبانة، والتأكد من صدقها وثباتها بالطرق المناسبة، وتم توزيعها على عينة طبقية عشوائية بلغت (103) معلماً ومعلمة. تووصلت الدراسة إلى أن مهارات القرن الحادي والعشرين متوفرة بدرجة منخفضة بالإجمال في كتاب العلوم للصف الرابع الأساسي.

وفيما يتعلق بمدى امتلاك معلمي العلوم للصف الرابع الأساسي في محافظة رام الله والبيرة لمهارات القرن الحادي والعشرين ؛ كانت كبيرة بمتوسط ا ستجابة (4.09). وكانت أعلى مجال لمهارات الحياة والمهنة بمتوسط ( 4.3)، ومجال مهارات التعلم والابتكار ( 4.16)، ومجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاعلام ( 3.81)، وبيّنت نتائج الفرضيات إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى امتلاك المعلمين لمهارات القرن الحادي والعشرين ، تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح المعلمات، بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى امتلاك المعلمين لمهارات القرن الحادي والعشرين تعزى لمتغيرات نوع المدرسة، وسنوات الخدمة، وتخصص المعلم.

- **دراسة أمرن وبركاسا وسترون وجاسن واروانسيه ( Amran, Perkasa, Satriawan, Jasin, and Irwansyah, 2019):** وهدفت إلى قياس درجة امتلاك الطلبة لمهارات القرن الحادي والعشرين ووعيهم البيئي في أندونيسيا، وقد جمعت البيانات من خلال تطبيق اختبار مهارات القرن الحادي والعشرين المكوّن من أربعة محاور هي: التفكير الناقد، والتعاون، والتواصل، والتفكير الإبداعي. واختبار التقييم الذاتي للوعي البيئي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكوّنت عينة الدراسة من ( 184) طالباً في المرحلة الثانوية. وأظهرت نتائج الدراسة تدنّي مستوى امتلاك الطلبة لمهارات القرن الحادي والعشرين؛ إذ كانت الدرجة الأدنى لمهارات التفكير الإبداعي، ثم التفكير الناقد وتلاه التعاون والتواصل بدرجة متقاربة.
- **دراسة كنعان ( Kanan, 2018):** وهدفت إلى تحديد العلاقة بين مهارات القرن الحادي والعشرين والتحصيل الدراسي في العلوم بين طلبة المدارس الابتدائية الحكومية في الأردن، وتكوّن مجتمع الدراسة من طلبة الثامن في محافظة إربد، وتم اختيار عينة عشوائية، حيث اختيرت أربعة مدارس ريفية، وأربعة مدارس حضرية بشكلٍ عشوائي من مجموع ( 96) مدرسة تديرها مديرية التربية والتعليم في إربد، واختير (48) طالباً بشكلٍ عشوائي من المدرسة جميعها، ومن أجل جمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانة لقياس درجة امتلاك

الطلبة لمهارات القرن الحادي والعشرين، إضافة إلى متغيرات أخرى (الجنس، ومنطقة السكن، والمستوى الاقتصادي، ومهنة الأب)، واعتمد الباحث على سجلات الطلبة في العام الدراسي (2016/2015) لمقارنة تحصيلهم العلمي في مادة العلوم، وقد أظهرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التحصيل بين الطلبة، تُعزى لدرجة امتلاكهم لمهارات القرن الواحد والعشرين، وأوصت الدراسة بضرورة دمج هذه المهارات في محتوى المناهج.

- **دراسة لاذام وآخرون ( Latham et al, 2013):** وهدفت إلى التعرف على كيفية إعداد المعلمين وأمناء المكتبات وتوجههم نحو التعاون لتعليم مهارات القرن (21) في الولايات المتحدة؛ واستخدم الباحث أسلوب المقابلة لجمع المعلومات، حيث استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من ( 12) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل ( 6) معلمين و ( 6) أمناء المكتبات والمعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أنه يميل أعضاء هيئة التدريس والمعلمين إلى ممارسة مهارات القرن ( 21) في التعليم والتعلّم بالتعاون أكثر من أمناء المكتبات، حيث أن المعلمين لديهم رؤية أوسع للتعليم من أمناء المكتبات، حيث كان لديهم مخاوف كبيرة لممارسة مهارات القرن (21) في التعليم والتعلّم بالتعاون، وأكدت النتائج على أن هيئة التدريس في كل من التخصصات كان مارسه التعلّم بالتعاون مرغوباً به، وغالباً ما يكون من الصعب تحقيقه في الممارسة العملية.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بكل من أهمية الاشراف التربوي وتوجهات القرن الواحد والعشرين في التعليم، يتبيّن أن القسم الأول منها والخاص بأهمية الإشراف التربوي قد تمحور حول عدد من المحاور؛ حيث إن تلك الدراسات قد تناولت الأداء التدريسي لدى المعلمين والمعلمات ودور الاشراف التربوي، في تنمية المعلم مهنياً في عدة دول ولمراحل ولمواد مختلفة ومن وجهات نظر مختلفة. وقد خلصت هذه الدراسات إلى أن عدد من النتائج كانت متعلقة بالأداء التدريسي في عدد من المحاور أهمها : التخطيط للتدريس، وتنفيذ التدريس، والوسائل التعليمية، والإدارة الصفية، والاتصال والتواصل ، والتقويم، بالإضافة إلى العلاقة مع المعلمين؛ حيث أشارت بعض تلك النتائج إلى أنه لا يوجد وسائل تعليمية متنوعة لإثارة اهتمام الطلبة، ولا يوجد برامج تدريبية لتطوير المعلمين مهنياً، حيث كان تطوير المعلم مهنياً في المراحل الثانوية أفضل من المعلم في المراحل الأساسية، ولا يوجد أنموذج إشراف تربوي تطويري.

أما الدراسات المتعلقة بأهمية الاشراف التربوي بتوجّهات القرن الواحد والعشرين، فقد تناولت تقييم دور الاشراف التربوي في تنمية المعلم مهنياً. حيث أظهرت هذه الدراسات أن للمشرف دوراً كبيراً في تنمية المعلم لمهارات التفكير العليا والتفكير الناقد ، ومهارة حل المشكلات، وأضافت الدراسات أن هنالك ضغطاً في المهام لدى المشرف خصوصاً في مجال البحث العلمي، وبينت إحدى الدراسات أن هنالك حاجة لتطوير المهارات مثل إدارة المهارات الحياتية، وإدارة قدرات الطلاب، ودعم الاقتصاد المعرفي، وإدارة تكنولوجيا التعليم لدى المعلمين.

وفيما يخصّ بتوجهات القرن الواحد والعشرين في التعليم فقد تناولت تقييم الأداء التدريسي لدى المعلمين في أكثر من مبحث (العلوم، والرياضيات، واللغة العربية)، بالإضافة إلى المدربين وتقييم مدى تضمين محتوى المعرفي بمهارات القرن الحادي والعشرين ، وتم التقييم من خلال استبانات وبطاقات ملاحظة وتحليل محتوى الكتب. وبيّنت نتائج الدراسات أن أعلى المهارات كانت لصالح مجال المهارات الحياتية ، وأقل المهارات كانت لصالح تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاعلام، بالإضافة إلى افتقار المدارس للبنية التحتية ، وذلك لمحدودية الدعم المادي في المدارس الحكومية، والافتقار إلى التخطيط التربوي السليم، في تضمين مهارات القرن الحادي والعشرين، وأشارت بعض الدراسات إلى أنه لا يوجد قناعة لدى المعلمين بضرورة مواكبة التطورات.

أمّا عن علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية، فجميع الدراسات التي تم استعراضها ترتبط بالدراسة الحالية من حيث أنها تبحث في أهمية الاشراف التربوي ، وجميع الأطراف من معلم ومدير في تطوير أداء التدريسي للمعلمين ، وفق توجهات القرن الحادي والعشرين. وتتميز هذه الدراسة بتسليطها الضوء على أهمية الاشراف لجميع المراحل الدراسية وفي جميع المديريات للأطراف كافّة، من مشرف ومعلم ومدير، وتشخيصها للواقع والذي من شأنه توفير البيانات اللازمة للعاملين في هذا المجال في بيئة فلسطينية.

هذا وقد اشار الباحث إلى أوجه الاختلاف بين تلك الدراسات والدراسة الحالية؛ فالدراسة الحالية تقوم بدراسة الواقع باستخدام أكثر من طريقة كمية ونوعية ، والذي بدوره يحقّق مصداقية عالية للنتائج، واقتراح أنموذج من شأنه أن يساهم في تطوير الإشراف التربوي بشكل خاصّ ، وتطوير العملية التعليمية بما يتناسب مع التطور التكنولوجي والانفجار العلمي.

# الفصل الثّالث

# الطّريقة والإجراءات

## منهجية الدراسة

## مجتمع الدراسة

## عينة الدراسة

## أدوات الدراسة

## خطوات تطبيق وإجراء الدراسة

## المعالجات الإحصائية

## متغيرات الدراسة

# الفصل الثالث

# الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل عرضاً لمجتمع الدّراسة وعيّنة الدّراسة وطريقة اختيارها، أدوات الدّراسة ومنهجيّتها، إضافةً إلى متغيّرات الدّراسة وتصميمها الإحصائي، وفيما يلي عرض لذلك:

## منهج الدّراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف على فعّالية الإشراف التربوي ، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق توجّهات القرن 21، بهدف بناء أنموذج إشرافي مواكب.

## مجتمع الدّراسة:

تكوّن مجتمع الدّراسة من المعلمين، والمشرفين التربويين، ومديري المدارس الحكومية في فلسطين، والبالغ عددهم ( 48991) معلماً ، و(550) مشرفاً تربوياً ، و(2343) مديراً (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2022).

## عيّنة الدِّراسة:

لجأ الباحث إلى اختيار عيّنة طبقية عشوائية ليتمّ تمثيل مجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً في العيّنة؛ وهذه العيّنة استجابت على أداة الدراسة الكمية (الاستبانة).

## أدوات الدّراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلة الدّراسة قام الباحث ببناء أداتيْن:

### أولاً: أداة الاستبانة:

من أجل تقييم دور الاشراف في تطوير فعالية أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية وفق توجهات القرن (21).

**عينة الدراسة للأداة الأولى (الاستبانة): وهي** فاعليّة الاشراف التربوي على تطوير أداء معلمي المدارس الحكومية وفق توجّهات القرن (21) كما يقيّمها أطراف العملية التعليمية ( المشرف التربوي، والمعلم، والمدير):

تم احتساب عينة الدراسة من خلال حاسبة الكترونية بمستوى ثقة (95%)، والجداول التالية تبيّن توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

**1. الجنس:**

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| الجنس | | التكرارات | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|---|
| المتغير | ذكر | 268 | 30.3 |
| | أنثى | 617 | 69.7 |
| | المجموع | 885 | 100.0 |

يتبين من الجدول السابق أن (69.7%) من عينة الدراسة كان الجنس أنثى، وأن (30.3%) كان ذكواً.

**2. العمر:**

الجدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

| العمر | | التكرارات | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|---|
| المتغير | أقل من 30 سنة | 45 | 5.1 |
| | من 30 إلى أقل من 40 | 249 | 28.1 |
| | من 40 إلى أقل من 50 | 308 | 34.8 |
| | 50فأكثر | 283 | 32.0 |
| | المجموع | 885 | 100.0 |

يتبين من الجدول السابق أن (34.8%) من عينة الدراسة كان للعمر من (40 إلى أقل من 50 سنة)، وأن (32.0%) كانت للعمر من (50 سنة فأكثر)، وأن (28.1%) كان للعمر من (30 سنة إلى أقل من 40)، وأن (5.1%) كان للعمر أقل من (30 سنة).

**3. المستوى التعليمي:**

الجدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | | **التكرارات** | **النسبة المئوية (%)** |
|---|---|---|---|
| **المتغير** | بكالوريوس | 642 | 72.5 |
| | دبلوم عالي | 57 | 6.4 |
| | ماجستير | 168 | 19.0 |
| | دكتوراه | 18 | 2.0 |
| | **المجموع** | 885 | 100.0 |

يتبين من الجدول السابق أن (72.5%) من عينة الدراسة كان المستوى التعليمي بكالوريوس، و(19.0%) ماجستير، و(6.4%) دبلوم عالي، و(2.0%) دكتوراه.

**4. المهنة:**

الجدول (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المهنة

| المهنة | | **التكرارات** | **النسبة المئوية (%)** |
|---|---|---|---|
| **المتغير** | معلم | 375 | 42.4 |
| | مشرف تربوي | 227 | 25.6 |
| | مدير مدرسة | 283 | 32.0 |
| | **المجموع** | 885 | 100.0 |

يتبين من الجدول السابق أن (43.4%) من عينة الدراسة كانت المهنة معلم اً، و(32.0%) مدير مدرسة، و(25.6%) مشرفاً تربوياً

**5. التخصص العلمي:**

الجدول (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

| التخصص العلميّ | | التكرارات | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|---|
| **المتغير** | رياضة وفن | 101 | 11.4 |
| | علوم انسانية | 541 | 61.1 |
| | رياضيات | 224 | 25.3 |
| | غير ذلك | 19 | 2.1 |
| | **المجموع** | 885 | 100.0 |

يتبين من الجدول السابق أن (61.1%) من عينة الدراسة كان التخصص المهني علوم إنسانية، و(25.3%) رياضيات، و(11.4%) رياضة وفن، و(2.1%) غير ذلك.

**6. عدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي:**

الجدول (6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي

| عدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي | | التكرارات | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|---|
| **المتغير** | اقل من 5 سنوات | 120 | 13.6 |
| | من 5 الى اقل من 10 | 78 | 8.8 |
| | 10سنوات فأكثر | 687 | 77.6 |
| | **المجموع** | 885 | 100.0 |

يتبين من الجدول السابق أن (77.6%) من عينة الدراسة كان لعدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي (من 10 سنوات فأكثر)، و(13.6%) (أقل من 5 سنوات)، و(8.8%) (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات).

### 7. المرحلة الدراسية التي تدرس فيها:

الجدول (7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المرحلة الدراسية التي تدرس فيها

| المرحلة الدراسية التي تدرس فيها | | التكرارات | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|---|
| المتغير | المرحلة الأساسية الدنيا | 244 | 27.6 |
| | المرحلة الأساسية العليا | 255 | 28.8 |
| | المرحلة الثانوية | 386 | 43.6 |
| | المجموع | 885 | 100.0 |

يتبين من الجدول السابق أن (43.6%) من عينة الدراسة كانت للمرحلة الدراسية التي تدرس فيها المرحلة الثانوية، و(28.8%) المرحلة الاساسية العليا، و(27.6%) المرحلة الأساسية الدنيا.

### 8. المديرية:

الجدول (8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المديرية

| المديرية | | التكرارات | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|---|
| المتغير | الخليل | 119 | 13.4 |
| | جنوب نابلس | 117 | 13.2 |
| | جنين | 161 | 18.2 |
| | رام الله والبيرة | 65 | 7.3 |
| | سلفيت | 60 | 6.8 |
| | طوباس | 58 | 6.6 |
| | طولكرم | 126 | 14.2 |
| | قباطية | 37 | 4.2 |
| | قلقيلية | 48 | 5.4 |
| | نابلس | 94 | 10.6 |
| | المجموع | 885 | 100.0 |

يتبين من الجدول السابق أن (18.2%) من عينة الدراسة كانت المديرية جنين، و (14.2%) طولكرم، و(13.4%) الخليل، و(13.2%) جنوب نابلس، و(10.6%) نابلس، و(7.3%) رام الله والبيرة، و(6.8%) سلفيت، و(6.6%) طوباس، و(5.4%) قلقيلية، و(4.2%) قباطية.

**القسم الأول:** شمل المقدمة، حيث احتوت على مجموعة من العناصر التي تحدد هدف الدراسة ونوع البيانات والمعلومات التي يرغب الباحث جمعها من أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى فقرة تشجع المبحوثين إلى الإجابة بموضوعية وصراحة على فقراتها، وحثّ المبحوثين إلى الإجابة بموضوعية وصراحة على فقراتها، وذلك بالتأكيد على سرية المعلومات، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

**القسم الثاني:** معلومات عامة (المتغيرات الديموغرافية) والتي دخلت كمتغيرات في البحث وهذه المتغيرات هي الجنس، والعمر، والمهنة، والمستوى التعليمي، والتخصص العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، والمرحلة الدراسية التي تدرس فيها، والمديرية.

**القسم الثالث:** وتتمثل في (42) فقرة تتعلق بفعالية أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية ، وفق توجهات القرن (21)، وتضمنت أربع مجالات كالآتي:

المجال الأول: أثر الإشراف في توظيف مهارة التفكير، وتمثلت في (11) فقرة.

المجال الثاني: أثر الإشراف في توظيف المهارات الحياتية، وتمثلت في (14) فقرة.

المجال الثالث: أثر الإشراف في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة، وتمثلت في (8) فقرات.

المجال الرابع: أثر الإشراف في تنمية مهارة ادارة تكنولوجيا التعليم، وتمثلت في (9) فقرات.

والملحق رقم ( 1) يوضّح ذلك، وبعد إجراءات الصدق والثبات استقرت الأداة على ( 42) فقرة، والملحق رقم (3) يوضّح ذلك

هذا و قد تم تصميم الأداة على أساس مقياس (ليكرت) خماسي الأبعاد وقد بينت الفقرات وأعطيت الأوزان كما يلي:

- موافق بشدة: خمس درجات
- موافق: أربع درجات
- محايد: ثلاث درجات
- غير موافق: درجتان
- غير موافق بشدة: درجة واحدة

وبذلك تكون أعلى درجة في المقياس 5 ×42 = 210

وأقل درجة 1 × 42 = 42

تفسير النتائج (معيار التقويم):

يتم تحويل المتوسطات الحسابية إلى نسب مئوية وتفسير النتائج على هذا الأساس، وفق المعيار التالي للموافقة:

(100% - 80%) كبيرة جدا"

(79.9% - 60%) كبيرة

(59.9% - 40%) متوسطة

(39.9% فأقل) قليلة

## صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيعها بصورتها الأولية على (10) محكّمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية ، ووزارة التربية والتعليم، من ذوي الخبرة والكفاءة في مجال الإدارة التربوية ومناهج التدريس، والملحق رقم ( 2) يبيّن أسماء أعضاء لجنة المحَكِّمين للوقوف على ملا ءمة المقياس للأهداف المعدة لأجله، والتأكد من وضوح صياغة الفقرات وصلاحيتها لقياس ما صمّمت لقياسه، وقد أجريت التعديلات التي اقترحها ( 80%) والتي كانت تتعلق بحذف أو إضافة أو إعادة صياغة فقرات، وقام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة والمناسبة ، وبذلك يكون المقياس قد حقق الصدق للمحكّمين.

## ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات المقياس تم حساب ثبات الاتساق الداخلي وفقاً لمعادلة (كرونباخ الفا) والذي تظهر نتائجه في الجدول التالي:

الجدول (9): ثبات الاتساق الداخلي وفقا لمعادلة كرونباخ الفا

| **المجال** | كرونباخ ألفا |
|---|---|
| دور الاشراف في توظيف مهارة التفكير | .960 |
| دور الاشراف في توظيف المهارات الحياتية | .943 |
| دور الاشراف في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة | .947 |
| دور الاشراف في تنمية مهارة ادارة تكنولوجيا التعليم | .955 |
| الدرجة الكلية | .929 |

من الجدول (9) يتضح بأن معاملات ثبات المقياس تراوحت ما بين (0.943-0.960) للأبعاد الفرعية، وأن درجة ثبات المقياس ككل بلغ (0.929)، وتشير معاملات الثبات بأن المقياس يتمتع بمعاملات ثبات مقبول وتفي بأغراض الدراسة الحالية.

## إجراءات الدراسة:

- تم إجراء الدراسة وفق الخطوات التالية:
  - إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
  - تحديد أفراد عينة الدراسة.
  - توزيع الاستبانة.
  - تجميع الاستبانة من أفراد العينة، وترميزها وإدخالها إلى الحاسوب، ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).
  - تفريغ إجابات أفراد العينة.
  - استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها.

## تصميم الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

**1- المتغيرات المستقلة وتشتمل على :**

**- الجنس للمسؤول وله مستويان:**

- ذكر
- انثى

**- العمر وله أربعة مستويات:**

- أقل من 30 سنة
- من 30- إلى أقل من 40 سنة
- من 40- إلى أقل من 50 سنة
- من50 سنة فأكثر

**- المستوى التعليمي وله أربعة مستويات:**

- بكالوريوس
- دبلوم عالي
- ماجستير
- دكتوراه

**– المهنة ولها ثلاثة مستويات:**

- معلم
- مشرف
- مدير مدرسة

**- التخصص العلمي وله أربعة مستويات:**

- رياضة وفنون
- علوم انسانية
- رياضيات
- اخرى

**- عدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي، وله ثلاثة مستويات:**

- أقل من خمس سنوات
- من 5 سنوات الى أقل 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

**- المرحلة الدراسية التي تدرس فيها (السؤال خاص بالمعلمين والمديرين)، وله ثلاثة مستويات:**

- المرحلة الأساية الدنيا
- المرحلة الاساسية العليا
- المرحلة الثانوية

**- المديرية، ولها عشرة مستويات:**

- الخليل
- جنوب نابلس
- جنين

- رام الله والبيرة
- سلفيت
- طوباس
- طولكرم
- قباطية
- قلقيلية
- نابلس

2- **المتغيرات التابعة**: وتشتمل على المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على أسئلة الأداة المتعلقة بانعكاسات الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على تطوير فعّالية معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق توجهات القرن (21).

**المعالجات الإحصائية:**

من أجل معالجة البيانات استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPPS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية.
2. الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
3. اختبار (ت) للمتغيرات المستقلة (independent sample t-test).
4. اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.
5. معامل (كرونباخ ألفا).
6. اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق.

**ثانياً: أداة المقابلة:**

حيث احتوت على عدد من الأسئلة لقياس مدى توجهات توظيف مهارات القرن (21) في التعليم من قبل الاشراف، وتكوّنت الأداة من ( 6) أسئلة، وتم بناء الأداة من خلال الرجوع إلى الأدبيات ذات العلاقة بالإشراف التربوي، في تطوير فعالية أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق توجهات القرن (21) وفقاً لمجموعة من الأسس والمعايير والتي تم اعتماد ( 6) منها لإغراض الدراسة الحالية والمبينة في الملحق رقم (6). وتم توزيع عينة الدراسة كالآتي:

**1. الجنس:**

الجدول (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| الجنس | | التكرارات | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|---|
| المتغير | ذكر | 15 | 44.1 |
| | أنثى | 19 | 55.9 |
| | المجموع | 34 | 100.0 |

يتبين من الجدول السابق أن (55.9%) من عينة الدراسة كان الجنس أنثى، وأن (44.1%) كان ذكراً.

**2. العمر:**

الجدول (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

| العمر | التكرارات | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|
| | 3 | 8.8 |
| من 40 الى اقل من 50 | 16 | 47.1 |
| 50فاكثر | 15 | 44.1 |
| **المجموع** | 34 | 100.0 |

يتبين من الجدول السابق أن (47.1%) من عينة الدراسة كان لمستوى العمر من (40 إلى أقل من 50 سنة)، و(44.1%) لمستوى كانت من (50 سنة فأكثر )، و(8.8%) كان لمستوى العمر من (30 سنة إلى أقل من 40 سنة).

### 3. المستوى التعليمي:

الجدول (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | | التكرارات | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|---|
| **المتغير** | بكالوريوس | 10 | 29.4 |
| | دبلوم عالي | 2 | 5.9 |
| | ماجستير | 17 | 50.0 |
| | دكتوراه | 5 | 14.7 |
| | **المجموع** | 34 | 100.0 |

يتبين من الجدول السابق أن (50.0%) من عينة الدراسة كان المستوى التعليمي ماجستير، و(29.4%) لمستوى بكالوريوس، و(14.7%) لمستوى دكتوراه، و(5.9) لمستوى دبلوم عالي.

### 5. التخصص العلمي:

الجدول (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

| التخصص العلمي | | التكرارات | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|---|
| **المتغير** | رياضة وفن | 16 | 47.1 |
| | علوم انسانية | 12 | 35.3 |
| | رياضيات | 2 | 5.9 |
| | غير ذلك | 4 | 11.7 |
| | **المجموع** | 34 | 100.0 |

يتبين من الجدول السابق أن (47.1%) من عينة الدراسة كان للتخصص المهني رياضة وفن، و(35.3%) علوم انسانية، و(11.7%) غير ذلك، و(5.9%) رياضيات.

**6. عدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي:**

الجدول (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي

| عدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي | | التكرارات | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|---|
| **المتغير** | اقل من 5 سنوات | 1 | 2.9 |
| | من 5 الى اقل من 10 | 2 | 5.9 |
| | 10سنوات فاكثر | 31 | 91.2 |
| | **المجموع** | 34 | 100.0 |

يتبين من الجدول السابق أن (91.2%) من عينة الدراسة كان لعدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي من (10 سنوات فأكثر)، و(5.9%) من (5 إلى أقل من 10 سنوات)، و(2.9%) (أقل من 5 سنوات).

**7.** المرحلة الدراسية التي تدرس فيها**:**

الجدول (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المرحلة الدراسية التي تدرس فيها

| المرحلة الدراسية التي تدرس فيها | | التكرارات | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|---|
| **المتغير** | **المرحلة الأساسية الدنيا** | 4 | 11.8 |
| | **المرحلة الأساسية العليا** | 6 | 17.6 |
| | **المرحلة الثانوية** | 24 | 70.6 |
| | **المجموع** | 34 | 100.0 |

يتبين من الجدول السابق أن (70.6%) من عينة الدراسة كان للمرحلة الدراسية التي تدرس فيها المرحلة الثانوية، و(17.6%) للمرحلة الأساسية العليا، و(11.8%) المرحلة الأساسية الدنيا.

## صدق المقابلة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة ، حيث قام الباحث بتوزيعها بصورتها الأولية على ( 10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، ووزارة التربية والتعليم من ذوي الخبرة والكفاءة في مجال علم الإدارة التربوية والمناهج وأساليب التدريس، والملحق رقم ( 5) يبيّن أسماء

أعضاء لجنة التحكيم للوقوف على ملائمة المقياس للأهداف المعدة لأجله، والتأكد من وضوح وسلامة صياغة الأسئلة وصلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه، وقد أجريت التعديلات التي اقترحها (80%) أو أكثر ، والتي تمثلت بحذف أو إضافة أو إعادة صياغة، وقام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة والمناسبة، وبذلك تكون الأسئلة قد حققت صدق المحكّمين المطلوب.

## ثبات المقابلة:

للتحقق من أسئلة المقابلة ، قام الباحث بتطبيق الأسئلة والتي أعيد تطبيقها مرة أخرى من قبل متخصص آخر يحمل مؤهلات مكافئة، وتم تحليلها ومطابقة الإجابات وقياس الارتباط بين الإجابات للباحثين، حيث بلغ معامل الارتباط بين الباحثين ( 0.91) ويُعدّ هذا المعامل مناسب ويفي بأغراض الدراسة الحالية.

## إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق أدوات الدراسة وثباتها، وتحديد العينة المطلوبة لغايات تطبيق أداة الدراسة، والحصول على الموافقات الرسمية لتطبيق الدراسة، قام الباحث بتوزيع الأدوات على أفراد عينة الدراسة من المشرفين. وبعد جمع الأدوات وتفريغها وإدخالها إلى الحاسوب للحصول على النتائج لغايات تحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث الإجراءات والخطوات الآتية:

- الحصول على احصائيات بأعداد المشرفين والمديرين والمعلمين في وزارة التربية والتعليم.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من الجامعة العربية الأمريكية إلى مديريات التربية والتعليم في فلسطين، والملحق رقم (7) يبيّن ذلك.
- التواصل مع أفراد عينة البحثيْن الكميّ والنوعي واستئذانهم لجمع البيانات، والملحق رقم (8) يبيّن ذلك.
- تفريغ البيانات في الحاسوب لتحليل باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب في ضَوْء أسئلة الدراسة.

## المعالجة الإحصائية:

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات للإجابة عن أسئلة الدراسة الكمية، كما تم استخدام عرض البيانات الناتجة عن التحليل النوعي باستخدام نظام (NVIVO 10).

# الفصل الرابع

# نتائج الدراسة

# الفصل الرّابع

## نتائج الدراسة

تضمن الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، وكانت أسئلة الدراسة كالآتي:

سؤال البحث الرئيس: ما فاعليّة الإشراف التربوي على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية ، وفق مهارات القرن (21) كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية، بهدف بناء أنموذج إشرافي مواكب؟ وقد انبثق عن هذا السّؤال الرئيس الأسئلة الفرعيّة الآتية:

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05)، من حيث " فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية وفق مهارات القرن (21) تعزى إلى متغيرات الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمسمّى الوظيفي، والتخصص العلمي، وعدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي، والمرحلة الدراسية؟
2. ما الأنموذج المقترح لتحسين فاعلية أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية وفق مهارات القرن (21) من قبل الاشراف التربوي؟

**<u>أولاً: النتائج الخاصّة للإجابة عن السؤال الرئيس والذي نصه:</u> "ما فاعليّة الاشراف التربوي على أداء معلمي المدارس الحكومية ، وفق مهارات القرن (21) كما يقيمها أطراف العملية التعليمية (المشرف، والمعلم، والمدير)"؟**

**للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء تحليل وصفي لاستخراج المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة** لفاعليّة الاشراف التربوي، على أداء معلمي المدارس الحكومية وفق مهارات القرن (21) كما يقيمها أطراف العملية التعليمية (المشرف، والمعلم، والمدير) والجدول التالي يوضّح ذلك:

الجدول (16): الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لفاعليّة الإشراف التربوي على أداء معلمي المدارس الحكومية وفق مهارات القرن (21) كما يقيمها أطراف العملية التعليمية (المشرف، والمعلم، والمدير)

| رقم الفقرة | الفقرة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الوزن النسبي | درجة التقدير |
|---|---|---|---|---|---|
| **المحور الأول: توظيف مهارة التفكير** | | | | | |
| 4 | يشجع المشرف المعلمين على اثراء المحتوى الدراسي. | .703 | 4.21 | 84.4% | كبيرة جداً |
| 5 | يوجّه المشرف المعلمين إلى عرض المادة العلمية بطرق متنوعة. | .729 | 4.20 | 84.1% | كبيرة جداً |
| 10 | يشجّع المشرف المعلم على استخدام أنشطة تثير التفكير. | .656 | 4.15 | 83.2% | كبيرة جداً |
| 7 | يسمح المشرف للمعلمين على توظيف مصادر تعلّم تثير التفكير. | .722 | 4.13 | 82.8% | كبيرة جداً |
| 6 | يشجع المشرف المعلمين على حث الطلبة على التفكير العلمي. | .753 | 4.12 | 82.5% | كبيرة جداً |
| 2 | يسمح المشرف للمعلمين بتوظيف مهارة حلّ المشكلات. | .682 | 4.11 | 82.4% | كبيرة جداً |
| 8 | يساعد المشرف المعلم على التنويع في استراتيجيات التدريس المبنية على الإبداع. | .766 | 4.11 | 82.3% | كبيرة جداً |
| 3 | يبثّ المشرف روح المبادرة والرغبة في التجديد والابتكار والابداع لدى المعلمين. | .806 | 4.08 | 81.7% | كبيرة جداً |
| 1 | يسمح المشرف للمعلمين بتوظيف مهارة التفكير الناقد والتحليل وتقديم البراهين. | .700 | 4.05 | 81.1% | كبيرة جداً |
| 9 | يسمح المشرف للمعلم بتدريس الطلبة بما يناسب محتوى المادة العلمية مع قدراتهم العقلية. | .726 | 4.03 | 80.6% | كبيرة جداً |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 11 | يساعد المشرف المعلم على التخطيط للمواقف التعليمية التي تثير التفكير. | .769 | 4.00 | 80.0% | كبيرة جداً |
| **الدرجة الكلية لمحور توظيف مهارة التفكير** | | .595 | 4.11 | 82.3% | كبيرة جداً |
| **المحور الثاني: توظيف المهارات الحياتية** | | | | | |
| 18 | يحفّز المشرف المعلم على الالتزام بأخلاقيات المهنة. | .746 | 4.10 | 82.1% | كبيرة جداً |
| 19 | يساعد المشرف المعلم على ممارسة دوره كميسّر للعملية التعليمية. | .787 | 4.05 | 81.0% | كبيرة جداً |
| 14 | يوجه المشرف المعلم إلى إدارة الصف بطريقة تفاعلية. | .757 | 4.01 | 80.2% | كبيرة جداً |
| 24 | يعزّز المشرف الحوار الهادف. | .788 | 4.00 | 80.2% | كبيرة جداً |
| 25 | يشجع المشرف المعلم على البحث بطرق مختلفة. | .797 | 3.96 | 79.3% | كبيرة |
| 23 | يتقبل المشرف آراء المعلمين. | .872 | 3.96 | 79.2% | كبيرة |
| 15 | يساعد المشرف المعلم على كيفية الربط بين المحتوى والحياة خارج أسوار المدرسة. | .794 | 3.94 | 78.9% | كبيرة |
| 22 | يزوّد المشرف المعلم بالطرق المناسبة للتعلم واكتساب المعرفة وإنتاجها. | .786 | 3.94 | 78.9% | كبيرة |
| 20 | يعمل المشرف على اكتشاف قدرات المعلمين وتنميتها ويعززها. | .843 | 3.93 | 78.6% | كبيرة |
| 21 | يطرح المشرف الدورات وورشات العمل حسب حاجة المعلم. | .840 | 3.92 | 78.5% | كبيرة |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 13 | يشارك المشرف المعلم في اتخاذ القرارات المتصلة بالعملية التعليمية. | .798 | 3.80 | 76.1% | كبيرة |
| 12 | ينمّي المشرف لدى المعلم مهارة البحث والاكتشاف. | .838 | 3.79 | 75.9% | كبيرة |
| 17 | يزود المشرف المعلم بالطرق التي تعمق انتماء المعلم للمجتمع. | .816 | 3.75 | 75.0% | كبيرة |
| 16 | يسهّل المشرف للمعلم للمشاركة في دوره في عصر العولمة. | .823 | 3.73 | 74.6% | كبيرة |
| **الدرجة الكلية لمحور توظيف المهارات الحياتية** | | .655 | 3.92 | 78.5% | كبيرة |
| **المحور الثالث: توظيف مهارة الذكاءات المتعددة** | | | | | |
| 33 | يشجّع المشرف المعلم على مراعاة الفروق الفردية في التقويم. | .738 | 4.04 | 80.8% | كبيرة جداً |
| 32 | يساعد المشرف المعلم على تطوير نقاط الضعف وتزويدهم بخبرات تعليمية. | .747 | 3.92 | 78.6% | كبيرة |
| 26 | يساعد المشرف المعلم على طرح أسئلة مختلفة للذكاءات المتعددة. | .753 | 3.92 | 78.5% | كبيرة |
| 28 | يوجّه المشرف المعلم على طرح أنشطة مختلفة لتنمية الذكاءات المتعددة حسب حاجة الطلبة. | .759 | 3.87 | 77.5% | كبيرة |
| 31 | يدعم المشرف المعلم في كيفية استخدام مكامن القوة من أجل تعلّم أفضل. | .769 | 3.85 | 77.1% | كبيرة |
| 29 | يدرب المشرف المعلم على توظيف أكثر من استراتيجية في تعليم الطلبة حسب أنواع الذكاء. | .807 | 3.83 | 76.8% | كبيرة |
| 27 | يشجّع المشرف المعلم على تصميم الخطط الدراسية بما يتناسب مع الذكاءات المتعددة. | .778 | 3.82 | 76.4% | كبيرة |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 30 | يوجّه المشرف المعلم على إعداد برامج متنوعة. | .781 | 3.80 | 76.1% | كبيرة |
| **الدرجة الكلية لمحور توظيف مهارة تنمية الذكاءات المتعددة** | | .654 | 3.88 | 77.7% | كبيرة |
| **المحور الرابع: توظيف مهارة ادارة تكنولوجيا التعليم** | | | | | |
| 42 | يسمح للمعلمين بمواكبة التكنولوجيا الحديثة واستخدامها في التعلّم. | .742 | 4.02 | 80.5% | كبيرة |
| 39 | يشجّع المعلم باستخدام شبكات التواصل الاجتماعي في عملية التبادل المهني. | .735 | 3.98 | 79.8% | كبيرة |
| 38 | يدعم المشرف المعلم على مواكبة التكنولوجيا الحديثة واستخدامها في عملية التعلّم. | .786 | 3.92 | 78.5% | كبيرة |
| 34 | يشجّع المشرف المعلم بدمج الثقافة المعلوماتية مع المعلومات التحصيلية. | .748 | 3.91 | 78.3% | كبيرة |
| 36 | يشجّع المشرف المعلم على إعداد دروس محوسبة باستخدام التطبيقات | .784 | 3.88 | 77.7% | كبيرة |
| 35 | يساعد المشرف المعلم على تقويم المحتوى العلمي الالكتروني. | .802 | 3.75 | 75.0% | كبيرة |
| 40 | يوفر المشرف اساليب عدة لاستخدام التقنيات الرقمية (الحواسيب والهواتف) | .881 | 3.74 | 74.8% | كبيرة |
| 41 | يبني مهارات المعلمين في التقنيات الرقمية حسب الحاجة | .8679 | 3.69 | 73.9% | كبيرة |
| 37 | يشارك المشرف المعلم في انتاج البرامج التعليمية الالكترونية | .952 | 3.57 | 71.5% | كبيرة |
| الوسط **للمحور الرابع: توظيف مهارة ادارة تكنولوجيا التعليم** | | .674 | 3.83 | 76.7% | كبيرة |
| الدرجة الكلي | | .586 | 3.94 | 78.9% | كبيرة |

من الجدول ( 16) يتضح بأنّ نتائج أداة تقييم فاعليّة الإشراف التربوي على أداء معلمي المدارس الحكومية، وفق مهارات القرن (21)، كما يقيمها أطراف العملية التعليمية ( المشرف، والمعلم، والمدير) ضمن مختلف المحاور ، أشارت إلى وجود درجة كبيرة وكبير جداً من توظيف مهارات القرن (21)، فقد حقق المحور الأول توظيف مهارة التفكير أعلى مستوى تقدير كبيرة جداً وبمتوسط حسابي (4.11)، كذلك فقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور توظيف المهارات الحياتية (3.92) وبمستوى تقدير كبير، أما محور تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.88) بمستوى تقدير كبير، وكان المتوسط الحسابي لمحور توظيف مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم (3.83) بمستوى تقدير كبير، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع المحاور (3.94) وهي درجة تقدير كبير.

بالنسبة للمحور الأول والذي يقيس توظيف مهارة التفكير ، فكان أعلى متوسط حسابي للفقرة (يشجع المشرف المعلمين على إثراء المحتوى الدراسي (4.21))، وأقل متوسط حسابي للفقرة (يساعد المشرف المعلم على التخطيط للمواقف التعليمية تثير التفكير (4.00)).

المحور الثاني والذي يقيس توظيف المهارات الحياتية ، فكانت أعلى متوسط حسابي للفقرة (يحفّز المشرف المعلم على الالتزام بأخلاقيات المهنة (4.10)، وأقل متوسط حسابي للفقرة (يسهل المشرف للمعلم للمشاركة في دوره في عصر العولمة (3.73)).

وبالنسبة للمحور الثالث والذي يقيس توظيف مهارة الذكاءات المتعددة ، فكان أعلى متوسط حسابي للفقرة (يشجع المشرف المعلم على مراعاة الفروق الفردية في التقويم (4.04))، وأقل متوسط حسابي للفقرة (يوجهه المشرف المعلم على إعداد برامج متنوعة (3.80)).

أما بالنسبة للمحور الرابع والذي يقيس توظيف مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم، فكان أعلى متوسط حسابي للفقرة (يسمح للمعلمين بمواكبة التكنولوجيا الحديثة واستخدامها في التعلم (4.02))، وأقل متوسط حسابي للفقرة (يشارك المشرف المعلم في إنتاج البرامج التعليمية الإلكترونية (3.57)).

**<u>ثانياً: النتائج الخاصة بالسؤال الفرعي الأول والذي نصّه:</u> "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05)، من حيث " فاعليّة الإشراف التربوي كما يقيمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية ، وفق مهارات القرن (21) تعزى إلى متغيرات الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي ، والتخصص العلمي، وعدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي، والمرحلة الدراسية"؟**

**1. النتائج المتعلقة بمتغير الجنس** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05)، حول " فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تعزى إلى متغير الجنس".

وللإجابة على متغير الجنس، تم استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين ( Independent t-test) ونتائج الجدول التالي يبيّن ذلك:

الجدول (17): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير الجنس

| المجال | ذكر (العدد=268) | | انثى (العدد=617) | | قيمة (ت) | الدلالة (P) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | المتوسط | الانحراف | المتوسط | الانحراف | | |
| **دور الإشراف في توظيف مهارة التفكير.** | 4.13 | .639 | 4.10 | .575 | .634 | .516 |
| **دور الإشراف في توظيف المهارات الحياتية.** | 3.96 | .730 | 3.90 | .619 | 1.298 | .043 |
| **دور الإشراف في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة.** | 3.94 | .707 | 3.85 | .628 | 1.820 | .338 |
| **دور الإشراف في تنمية مهارة ادارة تكنولوجيا التعليم.** | 3.89 | .719 | 3.80 | .652 | 1.776 | .203 |
| **الدرجة الكلية** | 3.99 | .653 | 3.92 | .553 | 1.477 | .106 |

دال إحصائياً عند مستوى (α = 0.05) بدرجة حرية (883)

يتبين من الجدول رقم ( 17) السابق، أن قيم مستوى الدلالة لمجالات: **دور الاشراف في توظيف مهارة التفكير، ودور الاشراف في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة، ودور الاشراف في تنمية مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم** 516.، 338.، 203. أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك نقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تعزى إلى متغير الجنس.

أما بالنسبة **لدور الاشراف في توظيف المهارات الحياتية،** (.043) أقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α)، من حيث " فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تعزى الى متغير الجنس" ولصالح الذكور.

**2. النتائج المتعلقة بمتغير العمر: "**هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=α)، حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تعزى الى متغير العمر".

وللإجابة على السؤال المتعلق بمتغير العمر استخدمت المتوسطات الحسابية واختبار التباين الأحادي (one way ANOVA ) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين ( 18 ، 19) التاليين:

الجدول (18): المتوسطات الحسابية حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير العمر

| المجال | العمر | العدد | المتوسط الحسابي |
|---|---|---|---|
| **دور الإشراف في توظيف مهارة التفكير** | اقل من 30 | 45 | 4.10 |
| | من 30 الى اقل من 40 | 249 | 4.11 |
| | من 40 الى اقل من 50 | 308 | 4.08 |
| | فاكثر 50 | 283 | 4.14 |
| | المجموع | 885 | 4.11 |
| **دور الإشراف في توظيف المهارات الحياتية** | اقل من 30 | 45 | 3.94 |
| | من 30 الى اقل من 40 | 249 | 3.94 |
| | من 40 الى اقل من 50 | 308 | 3.92 |
| | فاكثر 50 | 283 | 3.90 |
| | المجموع | 885 | 3.92 |
| **دور الإشراف في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة** | اقل من 30 | 45 | 3.75 |
| | من 30 الى اقل من 40 | 249 | 3.94 |
| | من 40 الى اقل من 50 | 308 | 3.87 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | فاكثر 50 | 283 | 3.87 |
| | المجموع | 885 | 3.88 |
| **دور الإشراف في تنمية مهارة ادارة تكنولوجيا التعليم** | اقل من 30 | 45 | 3.71 |
| | من 30 الى اقل من 40 | 249 | 3.90 |
| | من 40 الى اقل من 50 | 308 | 3.83 |
| | فاكثر 50 | 283 | 3.78 |
| | المجموع | 885 | 3.83 |
| **الكلي** | اقل من 30 | 45 | 3.90 |
| | من 30 الى اقل من 40 | 249 | 3.98 |
| | من 40 الى اقل من 50 | 308 | 3.93 |
| | فاكثر 50 | 283 | 3.93 |
| | المجموع | 885 | 3.94 |

يتضح من خلال الجدول (18) أن هناك فروقاً في الأوساط الحسابية لفئات متغير العمر حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية للعمر من (30 إلى أقل من 40 سنة) لمجال **دور الاشراف في توظيف مهارة التفكير**، وأقلها لفئة العمر (أقل من 30 سنة) في مجال **دور الاشراف في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة**، وللتحقق فيها إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (19): نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً لمتغير العمر:

| المجال | التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسطات المربعات | قيمة (ف) المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| دور الإشراف في توظيف مهارة التفكير | المربعات بين الفئات | .545 | 3 | .182 | .511 | .675 |
| | المربعات الداخلية | 313.061 | 881 | .355 | | |
| | المجموع الكلي | 313.606 | 884 | | | |
| دور الإشراف في توظيف المهارات الحياتية | المربعات بين الفئات | .323 | 3 | .108 | .250 | .861 |
| | المربعات الداخلية | 378.984 | 881 | .430 | | |
| | المجموع الكلي | 379.307 | 884 | | | |
| دور الإشراف في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة | المربعات بين الفئات | 1.914 | 3 | .638 | 1.493 | .215 |
| | المربعات الداخلية | 376.523 | 881 | .427 | | |
| | المجموع الكلي | 378.437 | 884 | | | |
| دور الإشراف في تنمية مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم | المربعات بين الفئات | 2.512 | 3 | .837 | 1.847 | .137 |
| | المربعات الداخلية | 399.478 | 881 | .453 | | |
| | المجموع الكلي | 401.991 | 884 | | | |
| الكلية | المربعات بين الفئات | .519 | 3 | .173 | .502 | .681 |
| | المربعات الداخلية | 303.393 | 881 | .344 | | |
| | المجموع الكلي | 303.912 | 884 | | | |

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05)

يتبين من الجدول رقم ( 19) السابق، أن قيم مستوى الدلالة للمجالات **دور الاشراف في توظيف مهارة التفكير، ودور الاشراف في توظيف المهارات الحياتية، ودور الاشراف في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة، ودور الاشراف في تنمية مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم** 675.، 861.، 215.، 137. أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، حول انعكاسات الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على فاعلية أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير العمر.

**3. النتائج المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي:** "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، حول انعكاسات الإشراف التربوي ، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على فاعلية أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير المستوى التعليمي".

وللإجابة على السؤال المتعلق بمتغير المستوى التعليمي استخدمت المتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للعينات المستقلة، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (20 ، 21) التاليين:

الجدول (20): المتوسطات الحسابية حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير المستوى التعليمي

| المجال | المستوى التعليمي | العدد | المتوسط الحسابي |
|---|---|---|---|
| **دور الإشراف في توظيف مهارة التفكير.** | بكالوريوس | 642 | 4.10 |
| | دبلوم عالي | 57 | 4.15 |
| | ماجستير | 168 | 4.14 |
| | دكتوراه | 18 | 4.05 |
| | المجموع | 885 | 4.11 |
| **دور الإشراف في توظيف المهارات الحياتية.** | بكالوريوس | 642 | 3.90 |
| | دبلوم عالي | 57 | 3.96 |
| | ماجستير | 168 | 3.99 |
| | دكتوراه | 18 | 3.84 |
| | المجموع | 885 | 3.92 |
| **دور الإشراف في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة.** | بكالوريوس | 642 | 3.88 |
| | دبلوم عالي | 57 | 3.94 |
| | ماجستير | 168 | 3.88 |
| | دكتوراه | 18 | 3.76 |
| | المجموع | 885 | 3.88 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **دور الإشراف في تنمية مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم.** | بكالوريوس | 642 | 3.82 |
| | دبلوم عالي | 57 | 3.84 |
| | ماجستير | 168 | 3.87 |
| | دكتوراه | 18 | 3.77 |
| | المجموع | 885 | 3.83 |
| **الكلي** | بكالوريوس | 642 | 3.93 |
| | دبلوم عالي | 57 | 3.98 |
| | ماجستير | 168 | 3.98 |
| | دكتوراه | 18 | 3.87 |
| | المجموع | 885 | 3.94 |

يتضح من الجدول (20) أن هناك فروقاً في الأوساط الحسابية لفئات متغير المستوى التعليمي، حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية للمستوى التعليمي كانت دبلوم عالي لمجال **دور الاشراف في توظيف مهارة التفكير** ، وأقلها لفئة دكتوراه في مجال **دور الاشراف في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة**، وللتحقق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول التالي يوضّح ذلك:

الجدول (21): نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق من حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير المستوى التعليمي:

| المجال | التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسطات المربعات | قيمة(ف) المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **دور الإشراف في توظيف مهارة التفكير** | **المربعات بين الفئات** | .427 | 3 | .142 | .401 | .752 |
| | **المربعات الداخلية** | 313.178 | 881 | .355 | | |
| | **المجموع الكلي** | 313.606 | 884 | | | |
| **دور الإشراف في توظيف المهارات الحياتية** | **المربعات بين الفئات** | 1.184 | 3 | .395 | .920 | .431 |
| | **المربعات الداخلية** | 378.123 | 881 | .429 | | |
| | **المجموع الكلي** | 379.307 | 884 | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| دور الإشراف في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة | المربعات بين الفئات | .485 | 3 | .162 | .377 | .770 |
| | المربعات الداخلية | 377.952 | 881 | .429 | | |
| | المجموع الكلي | 378.437 | 884 | | | |
| دور الإشراف في تنمية مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم | المربعات بين الفئات | .511 | 3 | .170 | .374 | .772 |
| | المربعات الداخلية | 401.479 | 881 | .456 | | |
| | المجموع الكلي | 401.991 | 884 | | | |
| الكلية | المربعات بين الفئات | .562 | 3 | .187 | .544 | .652 |
| | المربعات الداخلية | 303.350 | 881 | .344 | | |
| | المجموع الكلي | 303.912 | 884 | | | |

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (α=0.05)

يتبين من الجدول رقم ( 21)، أن قيم مستوى الدلالة للمجالات: **دور الاشراف في توظيف مهارة التفكير، ودور الإشراف في توظيف المهارات الحياتية، ودور الاشراف في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة ، ودور الاشراف في تنمية مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم** 752.، 431.، 770.، 772. أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، حول انعكاسات الإشراف التربوي ، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على فاعلية أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية ، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير المستوى التعليمي.

1. **النتائج المتعلقة بمتغير المهنة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، حول فاعليّة الإشراف التربوي ، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً الى متغير المهنة".

للإجابة على السؤال المتعلق بمتغير المهنة استخدمت المتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (22، 23) التاليين:

الجدول (22): المتوسطات الحسابية حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير المسمى الوظيفي

| المجال | المسمى الوظيفي | العدد | المتوسط الحسابي |
|---|---|---|---|
| **دور الإشراف في توظيف مهارة التفكير** | معلم | 375 | 4.06 |
| | مشرف تربوي | 227 | 4.25 |
| | مدير مدرسة | 283 | 4.06 |
| | المجموع | 885 | 4.11 |
| **دور الإشراف في توظيف المهارات الحياتية** | معلم | 375 | 3.88 |
| | مشرف تربوي | 227 | 4.08 |
| | مدير مدرسة | 283 | 3.84 |
| | المجموع | 885 | 3.92 |
| **دور الإشراف في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة** | معلم | 375 | 3.85 |
| | مشرف تربوي | 227 | 4.05 |
| | مدير مدرسة | 283 | 3.79 |
| | المجموع | 885 | 3.88 |
| **دور الإشراف في تنمية مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم** | معلم | 375 | 3.78 |
| | مشرف تربوي | 227 | 3.99 |
| | مدير مدرسة | 283 | 3.76 |
| | المجموع | 885 | 3.83 |
| **الكلي** | معلم | 375 | 3.90 |
| | مشرف تربوي | 227 | 4.10 |
| | مدير مدرسة | 283 | 3.87 |
| | المجموع | 885 | 3.94 |

يتضح من الجدول (22) أن هناك فروقاً في الأوساط الحسابية لفئات متغير المهنة حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية للمشرف التربوي لمجال **دور الاشراف في توظيف مهارة التفكير** ، وأقلها لفئة المعلم لمجال **دور الاشراف في تنمية مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم**، وللتحقق فيما إذا كانت الفروق

في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول التالي يوضّح ذلك.

الجدول (23) نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير المسمى الوظيفي.

| المجال | التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسطات المربعات | قيمة(ف) المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| دور الإشراف في توظيف مهارة التفكير | المربعات بين الفئات | 5.730 | 2 | 2.865 | 8.207 | .000 |
| | المربعات الداخلية | 307.876 | 882 | .349 | | |
| | المجموع الكلي | 313.606 | 884 | | | |
| دور الإشراف في توظيف المهارات الحياتية | المربعات بين الفئات | 8.144 | 2 | 4.072 | 9.677 | .000 |
| | المربعات الداخلية | 371.163 | 882 | .421 | | |
| | المجموع الكلي | 379.307 | 884 | | | |
| دور الإشراف في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة | المربعات بين الفئات | 8.789 | 2 | 4.395 | 10.486 | .000 |
| | المربعات الداخلية | 369.647 | 882 | .419 | | |
| | المجموع الكلي | 378.437 | 884 | | | |
| دور الإشراف في تنمية مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم | المربعات بين الفئات | 8.332 | 2 | 4.166 | 9.334 | .000 |
| | المربعات الداخلية | 393.659 | 882 | .446 | | |
| | المجموع الكلي | 401.991 | 884 | | | |
| الكلية | المربعات بين الفئات | 7.562 | 2 | 3.781 | 11.253 | .000 |
| | المربعات الداخلية | 296.350 | 882 | .336 | | |
| | المجموع الكلي | 303.912 | 884 | | | |

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05)

يتبين من الجدول رقم ( 23)، أن قيم مستوى الدلالة للمجالات: **دور الاشراف في توظيف مهارة التفكير، ودور الاشراف في توظيف المهارات الحياتية، ودور الاشراف في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة، ودور الاشراف في تنمية مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم** (000.) أقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05)، حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي

المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير المهنة. ولتحديد بين أي من مستويات متغير المهنة كانت الفروق، فقد تم استخدام اختبار أقل فرق دال ( LSD) للمقارنة بين المتوسطات الحسابية، والجدول رقم (24) تبين ذلك.

الجدول (24): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات للدرجة الكلية لانعكاسات الإشراف التربوي وجميع المجالات تبعاً إلى متغير المهنة

| المجال | المتوسطات الحسابية | معلم | مشرف تربوي | مدير مدرسة |
|---|---|---|---|---|
| **دور الإشراف في توظيف مهارة التفكير** | 4.06 | | *0.19- | 0.00 |
| | 4.25 | | | *0.19 |
| | 4.06 | | | |
| **دور الإشراف في توظيف المهارات الحياتية** | 3.88 | | *0.20- | 0.04 |
| | 4.08 | | | *0.24 |
| | 3.84 | | | |
| **دور الإشراف في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة** | 3.85 | | *0.20- | 0.06 |
| | 4.05 | | | *0.26 |
| | 3.79 | | | |
| **دور الإشراف في تنمية مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم** | 3.78 | | *0.21- | 0.02 |
| | 3.99 | | | *0.23 |
| | 3.76 | | | |
| **الكلي** | 3.90 | | *0.20- | 0.03 |
| | 4.10 | | | *0.23 |
| | 3.87 | | | |

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05)

يتضح من خلال الجدول رقم (24) وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لدور الاشراف التربوي في تنمية وجميع المهارات (المجالات) تبعا إلى متغير المهنة بين (مشرف تربوي) و(معلم، مدير مدرسة) ولصالح (مشرف تربوي)، بينما لم تكن هناك فروقا دالة إحصائيا بين معلم ومدير مدرسة.

**5. النتائج المتعلقة بمتغير التخصص العلمي: "** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير التخصص العلمي".

وللإجابة على السؤال المتعلق بمتغير التخصص العلمي استخدمت المتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (25، 26) التاليين:

الجدول (25): المتوسطات الحسابية حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير التخصص العلمي

| المجال | المستوى التعليمي | العدد | المتوسط الحسابي |
|---|---|---|---|
| **دور الإشراف في توظيف مهارة التفكير.** | رياضة وفن | 101 | 4.20 |
| | علوم إنسانية | 541 | 4.13 |
| | رياضيات | 224 | 4.03 |
| | غير ذلك | 19 | 3.85 |
| | المجموع | 885 | 4.11 |
| **دور الإشراف في توظيف المهارات الحياتية.** | رياضة وفن | 101 | 4.08 |
| | علوم إنسانية | 541 | 3.94 |
| | رياضيات | 224 | 3.81 |
| | غير ذلك | 19 | 3.69 |
| | المجموع | 885 | 3.92 |
| **دور الإشراف في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة.** | رياضة وفن | 101 | 4.09 |
| | علوم إنسانية | 541 | 3.91 |
| | رياضيات | 224 | 3.75 |
| | غير ذلك | 19 | 3.61 |
| | المجموع | 885 | 3.88 |
| **دور الإشراف في تنمية مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم.** | رياضة وفن | 101 | 3.96 |
| | علوم إنسانية | 541 | 3.85 |
| | رياضيات | 224 | 3.70 |
| | غير ذلك | 19 | 4.00 |
| | المجموع | 885 | 3.83 |
| **الكلي** | رياضة وفن | 101 | 4.09 |
| | علوم إنسانية | 541 | 3.96 |
| | رياضيات | 224 | 3.83 |
| | غير ذلك | 19 | 3.78 |
| | المجموع | 885 | 3.94 |

يتضح من الجدول (25) أن هناك فروقاً في الأوساط الحسابية لفئات متغير التخصص العلمي حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية للتخصص العلمي رياضة وفن لمجال **دور الاشراف في توظيف مهارة**

**التفكير**، وأقلها لفئة التخصص العلمي غير ذلك لمجال **دور الاشراف في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة**، وللتحقق فيها إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (26) يوضح ذلك.

الجدول (26): نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق من حيث فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير التخصص العلمي:

| المجال | التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسطات المربعات | قيمة (ف) المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| دور الإشراف في توظيف مهارة التفكير | المربعات بين الفئات | 3.743 | 3 | 1.248 | 3.548 | .014 |
| | المربعات الداخلية | 309.862 | 881 | .352 | | |
| | المجموع الكلي | 313.606 | 884 | | | |
| دور الإشراف في توظيف المهارات الحياتية | المربعات بين الفئات | 6.338 | 3 | 2.113 | 4.990 | .002 |
| | المربعات الداخلية | 372.970 | 881 | .423 | | |
| | المجموع الكلي | 379.307 | 884 | | | |
| دور الإشراف في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة | المربعات بين الفئات | 10.353 | 3 | 3.451 | 8.260 | .000 |
| | المربعات الداخلية | 368.084 | 881 | .418 | | |
| | المجموع الكلي | 378.437 | 884 | | | |
| دور الإشراف في تنمية مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم | المربعات بين الفئات | 6.184 | 3 | 2.061 | 4.588 | .003 |
| | المربعات الداخلية | 395.807 | 881 | .449 | | |
| | المجموع الكلي | 401.991 | 884 | | | |
| الكلية | المربعات بين الفئات | 5.557 | 3 | 1.852 | 5.470 | .001 |
| | المربعات الداخلية | 298.355 | 881 | .339 | | |
| | المجموع الكلي | 303.912 | 884 | | | |

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha$=0.05)

يتبين من الجدول رقم ( 29)، أن قيم مستوى الدلالة للمجالات **دور الاشراف في توظيف مهارة التفكير، ودور الاشراف في توظيف المهارات الحياتية، ودور الاشراف في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة، ودور الاشراف في تنمية مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم** 014.، 002.، 000.، 003. أقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة (α=0.05)، حول فاعليّة الإشراف التربوي ، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير التخصص العلمي.

ومن أجل تحديد لصالح من كانت الفروق اتبع تحليل التباين الأحادي باختبار LSD (للمقارنات البعدية) بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول رقم (27) تبين ذلك.

الجدول (27): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات للدرجة الكلية لانعكاسات الإشراف التربوي وجميع المجالات تبعاً إلى متغير التخصص العلمي.

| المجال | المتوسطات الحسابية | رياضة وفن | علوم انسانية | رياضيات | غير ذلك |
|---|---|---|---|---|---|
| **دور الإشراف في توظيف مهارة التفكير.** | 4.20 | | 0.07 | *0.17 | *0.35 |
| | 4.13 | | | *0.10 | *0.28 |
| | 4.03 | | | | *0.18 |
| | 3.85 | | | | |
| **دور الإشراف في توظيف المهارات الحياتية.** | 4.08 | | *0.14 | *0.27 | *0.39 |
| | 3.94 | | | *0.13 | *0.25 |
| | 3.81 | | | | *0.12 |
| | 3.69 | | | | |
| **دور الإشراف في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة.** | 4.09 | | *0.18 | *0.34 | *0.48 |
| | 3.91 | | | *0.16 | *0.30 |
| | 3.75 | | | | *0.14 |
| | 3.61 | | | | |
| **دور الإشراف في تنمية مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم.** | 3.96 | | *0.11 | *0.26 | 0.04- |
| | 3.85 | | | *0.15 | *0.15- |
| | 3.70 | | | | *0.30- |
| | 4 | | | | |
| **الكلي** | 4.09 | | *0.13 | 0.26* | *0.31 |
| | 3.96 | | | *0.13 | *0.18 |
| | 3.83 | | | | 0.05 |
| | 3.78 | | | | |

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05).

يتضح من خلال الجدول رقم (27) ما يلي:

- **مجال دور الاشراف التربوي في توظيف مهارة التفكير** : وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية في هذا المجال تبعا إلى متغير التخصص العلمي بين (رياضة وفن، وعلوم انسانية) و(رياضيات، وغير ذلك) ولصالح (رياضة وفن، وعلوم انسانية)، وكذلك بين (رياضيات) و(غير ذلك) ولصالح (رياضيات)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائيا بين (رياضة وفن) و(علوم انسانية).
- **مجال دور الاشراف التربوي في توظيف المهارات الحياتية** : وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية في هذ المجال تبعا إلى متغير التخصص العلمي بين (رياضة وفن) وجميع التخصصات ولصالح (رياضة وفن)، وكذلك بين (علوم انسانية) و(رياضيات، غير ذلك) ولصالح (علوم إنسانية)، وبين (رياضيات) و(غير ذلك) ولصالح (رياضيات).
- **مجال دور الاشراف التربوي في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة**: وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية في هذا المجال تبعا إلى متغير التخصص العلمي بين (رياضة وفن) وجميع التخصصات ولصالح (رياضة وفن)، وكذلك بين (علوم انسانية) و(رياضيات، غير ذلك) ولصالح (علوم إنسانية)، وبين (رياضيات) و(غير ذلك) ولصالح (رياضيات).
- **مجال دور الاشراف التربوي في تنمية مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم** : وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية في هذان المجالان تبعا إلى متغير التخصص العلمي بين (رياضة وفن) و(علوم إنسانية، رياضيات) ولصالح (رياضة وفن)، وكذلك بين (علوم انسانية) و(رياضيات) ولصالح (علوم إنسانية)، وبين (علوم إنسانية، رياضيات) و(غير ذلك) ولصالح (غير ذلك)، بينما لا توجد فروق دالة احصائيا بين (رياضة وفن) و (غير ذلك).
- **الدرجة الكلية**: وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لفاعليّة الاشراف التربوي تبعا إلى متغير التخصص العلمي بين (رياضة وفن) وجميع التخصصات ولصالح (رياضة وفن)، وكذلك بين (علوم انسانية) و(رياضيات، غير ذلك) ولصالح (علوم إنسانية)، بينما لا توجد فروق دالة احصائيا بين (رياضات) و (غير ذلك).

**6. النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=α)، من حيث " فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) بتعاً إلى متغير عدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي".

وللإجابة على السؤال المتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي استخدمت المتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة ، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (28 ، 29) التاليين:

الجدول (28): المتوسطات الحسابية فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير عدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي

| المجال | عدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي | العدد | المتوسط الحسابي |
|---|---|---|---|
| **دور الإشراف في توظيف مهارة التفكير.** | اقل من 5 سنوات | 120 | 4.06 |
| | من 5 الى اقل من 10 | 78 | 4.10 |
| | 10سنوات فاكثر | 687 | 4.12 |
| | المجموع | 885 | 4.11 |
| **دور الإشراف في توظيف المهارات الحياتية.** | اقل من 5 سنوات | 120 | 3.84 |
| | من 5 الى اقل من 10 | 78 | 3.93 |
| | سنوات فاكثر 10 | 687 | 3.93 |
| | المجموع | 885 | 3.92 |
| **دور الإشراف في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة.** | اقل من 5 سنوات | 120 | 3.78 |
| | من 5 الى اقل من 10 | 78 | 3.88 |
| | سنوات فاكثر 10 | 687 | 3.90 |
| | المجموع | 885 | 3.88 |
| **دور الإشراف في تنمية مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم.** | اقل من 5 سنوات | 120 | 3.71 |
| | من 5 الى اقل من 10 | 78 | 3.88 |
| | سنوات فاكثر 10 | 687 | 3.84 |
| | المجموع | 885 | 3.83 |
| **الكلي** | اقل من 5 سنوات | 120 | 3.86 |
| | من 5 الى اقل من 10 | 78 | 3.95 |
| | سنوات فاكثر 10 | 687 | 3.96 |
| | المجموع | 885 | 3.94 |

يتضح من خلال الجدول (28) أن هناك فروقاً في الأوساط الحسابية لفئات متغير عدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية للفئة (10 سنوات فأكثر ) في مجال **دور الإشراف في توظيف مهارة التفكير،** وأقلها لفئة (أقل من خمس سنوات ) لمجال **دور الإشراف في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة**.

وللتحقق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول التالي يوضّح ذلك.

الجدول (29): نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير عدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي

| المجال | التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسطات المربعات | قيمة(ف) المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| دور الإشراف في توظيف مهارة التفكير. | المربعات بين الفئات | .394 | 2 | .197 | .555 | .574 |
| | المربعات الداخلية | 313.212 | 882 | .355 | | |
| | المجموع الكلي | 313.606 | 884 | | | |
| دور الإشراف في توظيف المهارات الحياتية. | المربعات بين الفئات | .797 | 2 | .398 | .929 | .396 |
| | المربعات الداخلية | 378.510 | 882 | .429 | | |
| | المجموع الكلي | 379.307 | 884 | | | |
| دور الإشراف في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة. | المربعات بين الفئات | 1.460 | 2 | .730 | 1.708 | .182 |
| | المربعات الداخلية | 376.977 | 882 | .427 | | |
| | المجموع الكلي | 378.437 | 884 | | | |
| دور الإشراف في تنمية مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم. | المربعات بين الفئات | 2.131 | 2 | 1.066 | 2.350 | .096 |
| | المربعات الداخلية | 399.860 | 882 | .453 | | |
| | المجموع الكلي | 401.991 | 884 | | | |
| الكلية | المربعات بين الفئات | .982 | 2 | .491 | 1.430 | .240 |
| | المربعات الداخلية | 302.929 | 882 | .343 | | |
| | المجموع الكلي | 303.912 | 884 | | | |

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha$=0.05)

يتبين من الجدول رقم ( 29)، أن قيم مستوى الدلالة للمجالات **دور الاشراف في توظيف مهارة التفكير، ودور الاشراف في توظيف المهارات الحياتية، ودور الاشراف في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة ، ودور الاشراف في تنمية مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم** 574.، 396.، 182.، 096. أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك نقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير عدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي.

**7. النتائج المتعلقة بمتغير المرحلة الدراسية:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير المرحلة الدراسية".

وللإجابة على السؤال المتعلق بمتغير المرحلة الدراسية استخدمت المتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (30 و 31) التاليين:

الجدول (30): المتوسطات الحسابية حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير المرحلة الدراسية

| المجال | المرحلة الدراسية | العدد | المتوسط الحسابي |
|---|---|---|---|
| **دور الإشراف في توظيف مهارة التفكير** | المرحلة الأساسية الدنيا | 244 | 4.09 |
| | المرحلة الاساسية العليا | 255 | 4.12 |
| | المرحلة الثانوية | 386 | 4.12 |
| | المجموع | 885 | 4.11 |
| **دور الإشراف في توظيف المهارات الحياتية** | المرحلة الأساسية الدنيا | 244 | 3.91 |
| | المرحلة الاساسية العليا | 255 | 3.91 |
| | المرحلة الثانوية | 386 | 3.93 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | المجموع | 885 | 3.92 |
| **دور الإشراف في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة** | المرحلة الأساسيق الدنيا | 244 | 3.86 |
| | المرحلة الاساسية العليا | 255 | 3.86 |
| | المرحلة الثانوية | 386 | 3.91 |
| | المجموع | 885 | 3.88 |
| **دور الإشراف في تنمية مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم** | المرحلة الأساسيق الدنيا | 244 | 3.83 |
| | المرحلة الاساسية العليا | 255 | 3.83 |
| | المرحلة الثانوية | 386 | 3.83 |
| | المجموع | 885 | 3.83 |
| **الكلي** | المرحلة الأساسيق الدنيا | 244 | 3.93 |
| | المرحلة الاساسية العليا | 255 | 3.94 |
| | المرحلة الثانوية | 386 | 3.95 |
| | المجموع | 885 | 3.94 |

يتضح من خلال الجدول ( 30) أن هناك فروقاً في الأوساط الحسابية لفئات متغير المرحلة الدراسية حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية لفئة المرحلة الأساسية العليا لمجال **دور الاشراف في توظيف مهارة التفكير، وأقلها لفئة المرحلة الأساسية الدنيا لمجال دور الاشراف في تنمية مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم.**

وللتحقق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (31) يوضح ذلك:

الجدول (31): نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق من حيث فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير المرحلة الدراسية

| المجال | التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسطات المربعات | قيمة(ف) المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| دور الإشراف في توظيف مهارة التفكير | المربعات بين الفئات | .394 | 2 | .197 | .555 | .574 |
| | المربعات الداخلية | 313.212 | 882 | .355 | | |
| | المجموع الكلي | 313.606 | 884 | | | |
| دور الإشراف في توظيف المهارات الحياتية | المربعات بين الفئات | .797 | 2 | .398 | .929 | .396 |
| | المربعات الداخلية | 378.510 | 882 | .429 | | |
| | المجموع الكلي | 379.307 | 884 | | | |
| دور الإشراف في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة | المربعات بين الفئات | 1.460 | 2 | .730 | 1.708 | .182 |
| | المربعات الداخلية | 376.977 | 882 | .427 | | |
| | المجموع الكلي | 378.437 | 884 | | | |
| دور الإشراف في تنمية مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم | المربعات بين الفئات | 2.131 | 2 | 1.066 | 2.350 | .096 |
| | المربعات الداخلية | 399.860 | 882 | .453 | | |
| | المجموع الكلي | 401.991 | 884 | | | |
| الكلية | المربعات بين الفئات | .982 | 2 | .491 | 1.430 | .240 |
| | المربعات الداخلية | 302.929 | 882 | .343 | | |
| | المجموع الكلي | 303.912 | 884 | | | |

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05)

يتبين من الجدول رقم ( 31)، أن قيم مستوى الدلالة للمجالات **دور الاشراف في توظيف مهارة التفكير، ودور الاشراف في توظيف المهارات الحياتية، ودور الاشراف في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة، ودور الاشراف في تنمية مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم** 574.، 396.، 182.، 096. أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك نقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية

الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير المرحلة الدراسية.

**ثالثاً: النتائج الخاصة بالسؤال الفرعي الثاني والذي نصّه: "ما الأنموذج المقترح لتحسين أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية وفق مهارات القرن (21) من قبل الاشراف التربوي؟"**

توصل الباحث الى اقتراح أنموذج لتحسين أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية وفق مهارات القرن (21) من قبل الاشراف التربوي، كما تم عرضه في الفصل الخامس، وذلك بناء على قراءات الباحث من الدراسات السابق، وخبراته السابقة في مجال الاشراف التربوي، بالإضافة إلى النتائج الكمية التي توصل لها من خلال إجابات أسئلة المقابلات الآتية، بالإضافة لخصوصية فلسطين:

**أولاً: النتائج الخاصّة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصّه:** ما التحديات التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق مهارات القرن (21)؟

**للإجابة عن السؤال تم إجراء تحليل وصفي لاستخراج التكرارات والوزن النسبي** للتحديات التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق مهارات القرن (21) الإشراف التربوي على أداء معلمي المدارس الحكومية وفق مهارات القرن (21) كما يقيمها المشرف التربوي ، والجدول التالي يوضّح ذلك.

الجدول (32): التكرارات والوزن النسبي للتحديات التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق مهارات القرن (21) للإشراف التربوي في تحسين أداء معلمي المدارس الحكومية وفق مهارات القرن (21) كما يقيمها المشرف التربوي

| التحديات | | التكرارات | الوزن النسبي (%) |
|---|---|---|---|
| **المتغير** | إدارية | 7 | 20.6 |
| | خاصة بأطراف العملية التعليمية التعلمية | 14 | 41.2 |
| | خاصة بالتطور والبنية والتحتية | 13 | 38.2 |
| | **المجموع** | 34 | 100.0 |

يتبين من الجدول رقم (32)، أن (41.2%) من عينة الدراسة كانت التحديات خاصة بأطراف العملية التعليمية التعلمية، و (38.2%) خاصة بالتطور والبنية التحتية، و (20.6%) إدارية.

أما بالنسبة للتحديات الإدارية فقد تمثلت في جمود الأنظمة والقوانين، وضيق الوقت، وقلة برامج التدريب، وقلة توافر مدربين ذوي كفاءة عالية.

والتحديات الخاصة بأطراف العملية التعلمية التعليمية فكانت تشير على أنه لا يوجد تقدير للمشرف التربوي، بالإضافة إلى تراجع مستوى المعلم والتزامه ودافعيته، وتدني المستوى الأخلاقي، وعدم تقبل التغيير، بالإضافة إلى أعداد المعلمين الكبير.

كما و تضمنت التحديات الخاصة بالتطور عدم توفر التقنيات اللازمة، وعدم تهيئة البنية التحتية اللازمة، وسرعة التطور التكنولوجي.

**ثانياً: النتائج الخاصّة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي نصّه: "**ما التوصيات المناسبة لتنفيذ مهارات القرن (21)"؟

**للإجابة عن السؤال تم إجراء تحليل وصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية** للتوصيات المقترحة من قبل المشرفين التربويين في تطبيق مهارات القرن (21) الإشراف التربوي على أداء معلمي المدارس الحكومية وفق مهارات القرن (21) كما يقيمها المشرف التربوي ، والجدول التالي يوضّح ذلك.

الجدول (3): التكرارات الوزن النسبي للتوصيات المقترحة من قبل المشرفين التربويين في تطبيق مهارات القرن (21) الإشراف التربوي على أداء معلمي المدارس الحكومية وفق مهارات القرن (21).

| | التوصيات | التكرارات | الوزن النسبي (%) |
|---|---|---|---|
| المتغير | خاصة بالتطور والبنية التحتية | 9 | 21.4 |
| | إدارية | 28 | 66.7 |
| | خاصة بأطراف العملية التعليمية التعلمية | 5 | 11.9 |
| | **المجموع** | 42 | 100.0 |

يتبين من الجدول رقم ( 33)، أن (66.7%) من عينة الدراسة كانت للتوصيات الإدارية، و (2.1.4%) خاصة بالتطور والبنية التحتية، و (11.9%) كانت خاصة بأطراف العملية التعليمية التعلمية.

كما وتضمنت التوصيات الخاصة بالتطور والبنية التحتية توفير الأدوات التكنولوجية ، بالإضافة إلى تفعيلها وتوظيفها بما يخدم أهداف مهارات القرن (21)، وخاصة مواقع التواصل الاجتماعي والمنصات الالكترونية.

أما بالنسبة للتوصيات الإدارية ، فقد تمثلت في عمل دراسات تقييمة لرصد الفجوات، وتدريب المشرفين والمعلمين على مهارات القرن (21) (التعلم النشط والتفكير الابداعي واستخدام التكنولوجيا)، وضبط عمل المديرين.

وبالنسبة للتوصيات الخاصة بأطراف العملية التعلمية التعليمية فكانت تتجه نحو تقليل نصاب المعلمين من الحصص، وتقدير الاشراف التربوي، والتمكن من ال محتوى الدراسي، وتحفيز المعلمين وزيادة الفاعلية.

**ثالثاً: النتائج الخاصّة بالإجابة عن السؤال الثالث الذي نصّه: "**ما القيم الخاصة بمهارات القرن (21) التي تم توظيفها في التدريس"؟

**للإجابة عن السؤال تم إجراء تحليل وصفي لاستخراج التكرارات والوزن النسبي** للقيم التي تم توظيفها في التدريس الخاص بمهارات القرن (21) والجدول التالي يوضّح ذلك.

الجدول (34): التكرارات والوزن النسبي للقيم التي تم توظيفها في التدريس الخاصة بمهارات القرن (21)

| القيم | | التكرارات | الوزن النسبي (%) |
|---|---|---|---|
| **المتغير** | القيم الوطنية | 7 | 19.4 |
| | القيم الخاصة في التعليم | 5 | 13.9 |
| | القيم الشخصية | 21 | 58.3 |
| | لم يتم توظيف أي قيم | 3 | 8.7 |
| | **المجموع** | 36 | 100.0 |

يتبين من الجدول رقم (34)، أن (58.3%) من عينة الدراسة كانت القيم شخصية، و (19.4%) نحو القيم الوطنية، و (13.9%) نحو القيم الخاصة بالتعليم، و (8.7%) لم يتم توظيف أي من القيم فيها.

كما وتضمنت القيم الوطنية الاخلاص والانتماء الوطني.

أما بالنسبة للقيم الخاصة بالتعليم فكانت تتجه نحو التكنولوجية والتفكير الإبداعي، والقيم الشخصية نحو التعاون والصدق والأمانة، وتحمل المسؤولية والإيجابية والاتصال والتواصل والتقدير العالي.

**رابعاً: النتائج الخاصّة بالإجابة عن السؤال الرابع الذي نصّه: "**ما إيجابيات توظيف مهارات القرن (21) في التدريس؟

**للإجابة عن السؤال تم إجراء تحليل وصفي لاستخراج التكرارات والوزن النسبي** لإيجابيات توظيف مهارات القرن (21) في التدريس والجدول التالي يوضّح ذلك.

الجدول (35): التكرارات والوزن النسبي لإيجابيات توظيف مهارات القرن (21) في التدريس

| الإيجابيات | | التكرارات | الوزن النسبي (%) |
|---|---|---|---|
| **المتغير** | توظيف مهارات القرن الحادي والعشرين | 8 | 25 |
| | أثرها الايجابي على المجتمع | 9 | 28.1 |
| | الأثر الايجابي على الطلبة | 15 | 46.9 |
| | **المجموع** | 32 | 100.0 |

يتبين من الجدول رقم (35)، أن (46.9%) من عينة الدراسة كانت تتجه نحو الأثر الإيجابي على الطلبة، و (28.1%) نحو أثرها الإيجابي على المجتمع، و (25.0%) نحو توظيف مهارات القرن (21).

كما وتضمنت توظيف مهارات القرن (21) نحو حلّ المشكلات والتفكير الإبداعي ومواكبة التطور التكنولوجي.

أما بالنسبة للآثار الإيجابية الخاصة بالطلبة فكانت تشير إلى تنمية شخصية الطالب ، وتعزيز ثقته بنفسه، وتنمية مهاراته، وزيادة التحصيل الأكاديمي والمعرفة لديه.

وبالنسبة للأثر الايجابي على المجتمع، فقد تمثل في المشاركة الفاعلة في المجتمع، وزيادة انتاج الفرد داخل المؤسسات.

**خامساً: النتائج الخاصّة بالإجابة عن السؤال الخامس الذي نصّه :** "هل هناك مبادرات خاصة في توظيف مهارات القرن (21)؟ اذكرها؟ وما هو أثرها على المجتمع والتحصيل الأكاديمي لدى الطالب"؟

**للإجابة عن السؤال تم إجراء تحليل وصفي لاستخراج التكرارات والوزن النسبي** إن كان هنالك مبادرات، والجدول التالي يوضّح ذلك.

الجدول (36): التكرارات والوزن النسبي حول وجود مبادرات خاصة في توظيف مهارات القرن (21)

| المبادرات | | التكرارات | الوزن النسبي (%) |
|---|---|---|---|
| **المتغير** | نعم | 31 | 91.2 |
| | لا | 3 | 8.8 |
| | **المجموع** | 34 | 100.0 |

يتبين من الجدول رقم (36)، أن (91.2%) من عينة الدراسة تشير أنه هنالك مبادرات، و (8.8%) نحو لا يوجد مبادرات فيما يخص مهارات القرن (21).

وفيما يتعلق بأنواع المبادرات الخاصة في توظيف مهارات القرن ( 21)، فإن الجدول التالي يشير إليها.

الجدول (37): التكرارات والوزن النسبي حول أنواع المبادرات الخاصة في توظيف مهارات القرن (21)

| أنواع المبادرات | | التكرارات | الوزن النسبي (%) |
|---|---|---|---|
| **المتغير** | مبادرات مع مؤسسات غير حكومية | 16 | 45.7 |
| | مبادرات مع الجامعات | 6 | 17.1 |
| | مبادرات مع مؤسسات دولية | 8 | 22.9 |
| | مبادرات مع مدارس خاصة | 2 | 8.6 |
| | لا يوجد مبادرات | 3 | 5.7 |
| | **المجموع** | 35 | 100.0 |

يتبين من الجدول (37) أن (45.7%) من عينة الدراسة كانت تشير إلى المبادرات مع مؤسسات غير حكومية، و (22.9%) منها مع مؤسسات دولية، و (17.1%) مع الجامعات، و (8.6%) منها مع المدارس الخاصة، و (5.7%) منها لا يوجد مبادرات نحو توظيف مهارات القرن (21).

أما بالنسبة للمؤسسات غير الحكومية ، فكانت مع مركز ابداع المعلم والقطان وتامر ورؤية العالمية وفيصل الحسيني.

وفيما يتعلق بأثر المبادرات على المجتمع والتحصيل الأكاديمي لدى الطالب، فإن الجدول التالي يشير إليها.

الجدول (38): التكرارات والوزن النسبي حول أثر المبادرات على المجتمع والتحصيل الأكاديمي لدى الطالب

| أثرها على المجتمع والتحصيل الأكاديمي لدى الطالب | | التكرارات | الوزن النسبي (%) |
|---|---|---|---|
| **المتغير** | تنمية مهارات التفكير | 10 | 31.3 |
| | رفع مستوى التحصيل الأكاديمي | 6 | 18.8 |
| | زيادة القدرة على الاتصال والتواصل | 4 | 12.5 |
| | توظيف استراتيجيات الحديثة في التعليم | 12 | 37.4 |
| | **المجموع** | 32 | 100.0 |

يتبين من الجدول رقم (38)، أن (37.4%) من عينة الدراسة كانت أثرها على المجتمع والتحصيل الأكاديمي لدى الطالب نحو توظيف استراتيجيات الحديثة في التعليم، و(31.3%) نحو تنمية مهارات التفكير، و (18.8%) رفع مستوى التحصيل الأكاديمي، و (12.5%) نحو زيادة القدرة على الاتصال والتواصل.

وقد تم توظيف استراتيجيات حديثة، مثل التعلم النشط والتعاوني ، والتعلم من خلال اللعب ، بالإضافة إلى استراتيجيات التفكير العليا.

# الفصل الخامس

# مناقشة النتائج والأنموذج المقترح والتوصيات

# الفصل الخامس

## مناقشة النتائج والتوصيات

### تمهيد:

هدفت الدراسة التعرف إلى فاعليّة الإشراف التربوي ، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية ال فلسطينية، وفق مهارات القرن (21)، بهدف بناء أنموذج إشرافي مواكب، وذلك من خلال التعرف على مدى أداء المعلمين لمهارات القرن (21) من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين، وفيما يلي مناقشة للنتائج وفقًا لتسلسل أسئلة الدراسة:

**أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس، والذي نصّه: "**ما ا فاعليّة الاشراف التربوي على أداء معلمي المدارس الحكومية وفق مهارات القرن (21) كما يقيمها أطراف العملية التعليمية (المشرف، والمعلم، والمدير)"؟

أظهرت نتائج الدّراسة أن معظم المجالات المتضمنة في أداة اتجاهات العينة (المعلمين، والمشرفين التربويين، ومديري المدارس) على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية وفق مهارات القرن (21) قد تحققت إما بمستوى كبير جداً أو كبير، حيث تبين أن أعلى مجال كان لصالح مهارة التفكير وبنسبة (82.3%)، حيث كانت إفاداتهم بأن المشرف التربوي يشجع المعلمين على إثراء المحتوى الدراسي، ويوجههم إلى عرض المادة العلمية بطرق متنوعة، ويستخدم الأنشطة ومهارات حل المشكلات وتنويع الاستراتيجيات المبنية على الابداع بطريقة تثير تفكير الطلبة ، وبثّ روح المبادرة والرغبة في الابتكار والتجديد، بالإضافة إلى أن المشرف التربوي يسمح للمعلمين مراعاة الفروق الفردية في التدريس من خلال تدريس المحتوى العلمي بما يتناسب مع قدرات الطلبة العقلية. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة المالكي والحريري ( 2020)، ودراسة العمري (2019)، ودراسة حربي وتونسي ( 2021)، بأن هنالك أهمية لممارسات الإشراف التربوي والأساليب المتبعة في تنمية مهارات التفكير العليا. ويعزو الباحث تحقق مجال مهارة التفكير بدرجة كبيرة إلى كبيرة جداً إلى المستوى التربوي والمهني والعلمي المرتفع لدى دائرة الإشراف في تدريب المعلمين أثناء الخدمة مما ينعكس إيجاباً على العملية التعلمية التعليمية بصورة عامة.

أما بالنسبة لتوظيف المهارات التربوية فجاءت بالمرتبة الثانية بنسبة (78.5%) وهي نسبة كبيرة، وكان هنالك انعكاس كبير للمشرف التربوي على أداء المعلمين في الالتزام بأخلاقيات المهنة،

وممارسة دوره كميسّر للعملية التعلمية التعليمية، وإدارة الصف بطريقة تفاعلية، وكان الانعكاس واضحاً في الاتصال والتواصل بين المشرف والمعلم ، وذلك من خلال تشجيع الحوار الهادف مع المعلم والبحث بطرق مختلفة وتقبل آراء المعلمين ، ومشاركة المعلم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعملية التعلمية التعليمية، وساهم المشرف التربوي في مساعدة المعلم على كيفية الربط بين المحتوى والحياة خارج أسوار المدرسة، وتزويده بالطرق المناسبة للتعلم و اكتساب المعرفة و إنتاجها واكتشاف قدرات المعلمين وتنميتها و تعززها، وجاءت جميع تلك المهارات من خلال المشاركة في طرح الدورات وورشات العمل حسب حاجة المعلم من قِبَل المشرف التربوي ، بالإضافة الى دورات تنمي مهارة البحث والاكتشاف، كما وانعكس أداء المشرف التربوي من خلال المعلم في تعميق انتماء المعلم للمجتمع، ومشاركته في عصر العولمة. واتفقت هذه النتائج مع دراسة حربي وتونسي (2021) من حيث مدى ممارسة المعلمات للمهارات الحياتية في تدريس لغتي الخالدة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات، ودراسة النجار ( 2019) في زيادة فعالية أداء المدرسين في الاتصال والتواصل والتعاون، واختلفت في دراسة العمري (2019) حيث جاء مجال المهارات الحياتية بدرجة متوسطة. ويعلّل البا حث نتائج مجال المهارات الحياتية أنه هنالك خطط اً منفذة من قبل الإشراف التربوي تم رسمها من قبل راسمي السياسات والخطط في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، في إعداد الطلبة للحياة ، والعمل دون إهمال للمادة المعرفية بالرغم من التحديات التي فرضتها التكنولوجيا وتعقيدات الاقتصاد المعرفي والانفجار المعرفي والتغير السريع في المعرفة.

وجاء فاعليّة الاشراف التربوي في مجال تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة للمعلم بالدرجة الثالثة وبنسبة (77.7%) وهو يشير إلى تقدير كبير، وكان ذلك واضحاً من خلال استجابات أطراف العملية التعليمية التعلمية حيث أكدوا على أهمية المشرف في تشجيع المعلم على مراعاة الفروق الفردية في التقويم، ومعالجة نقاط الضعف وتزويدهم بخبرات تعليمية، وتوظيف الاستراتيجيات المختلفة التي تحاكي أنماط الذكاءات المختلفة، وذلك من خلال طرح اسئلة مختلفة للذكاءات المتعددة، وأنشطة وبرامج مختلفة لتنمية الذكاءات المتعددة حسب حاجة الطلبة، واستخدام مكامن القوة من أجل تعلّم أفضل، وتصميم الخطط الدراسية بما يتناسب مع الذكاءات المتعددة، بالإضافة إلى البرامج التدريبية التي تخدم أكثر من استراتيجية في تعليم الطلبة حسب انواع الذكاء. وتتفق هذه النتائج مع دراسة السعيدي (2020) في دور الإشراف في تنمية المعلمين مهنياً، ويعلل الباحث هذه النتائج بأن أهتمام التربويين في نظرية الذكاءات المتعددة كانت مع أواخر القرن العشرين ، حيث تعتبر الذكاءات

المتعددة هي المدخل لمهارات القرن الواحد والعشرين ، وهنالك أيضاً تركيز كبير في المواد التي تدرس في الجامعات على أهمية نظرية الذكاءات المتعددة، فكانت من ضمن الخطط والسياسات التي أخذت الحظ الكبير في تدريبها ، ولكن كان التركيز أكبر على مهارات التفكير والمهارات الحياتية بسبب أن نظرية الذكاءات المتعددة تحتاج إلى وقت وجهد كبير لتنفيذها.

وجاء بالمرتبة الأخيرة مجال توظيف مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم، بنسبة مئوية (76.7%) وبتقدير كبير، حيث يظهر فاعليّة المشرف التربوي في زيادة أداء المعلمين فيما يخص التكنولوجيا بعدد من المعايير، منها يسمح للمعلمين بمواكبة التكنولوجيا الحديثة واستخدامها في التعلّم ، واستخدام شبكات التواصل الاجتماعي في عملية التبادل المهني ، ومواكبة التكنولوجيا الحديثة واستخدامها في عملية التعلّم، ودمج الثقافة المعلوماتية مع المعلومات التحصيلية ، وقيام المشرف التربوي بالإشراف على إعداد دروس محوسبة باستخدام التطبيقات، وتقويم المحتوى العلمي الالكتروني، وتوفير أساليب عدة لاستخدام التقنيات الرقمية (الحواسيب والهواتف)، وبناء مهارات المعلمين في التقنيات الرقمية حسب الحاجة، و إنتاج البرامج التعليمية الالكترونية. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة علي ورمضان (2019) فيما يتعلق بمدى امتلاك معلمي العلوم للصف الرابع الأساسي في محافظة رام الله والبيرة لمهارة تكنولوجيا المعلومات ، وجاءت بأقل مجالاً بعد المهارات الحياتية ومهارة التعلم والابتكار، واختلفت مع دراسة عمري ( 2019) حيث كان تقدير مجال إدارة التكنولوجيا من قبل المشرف التربوي لزيادة فعالية أداء المعلمين بمستوى متوسط. ويعزو الباحث نتائج الانعكاس التربوي على أداء المعلمين في مجال إدارة التكنولوجيا إلى تعدد مهام المشرف التربوي في توظيف المعرفة واستراتيجيات التدريس ومهارات التكنولوجيا، وحيث أن توظيف مهارة التكنولوجيا لها وضعها الخاص، فهي بحاجة إلى بنية تحتية، وتحدٍّ آخر يتعلق بالتطور التكنولوجي السريع، وجميعها شكّلت أعباء واضحة على جميع أطراف العملية التعلمية التعليمية وعلى وزارة التربية والتعليم.

**ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول، والذي نصّه: "** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والمهنة، والتخصص العلمي، وعدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي، والمرحلة الدراسية"؟

1 -**النتائج الخاصة بمتغير الجنس والذي نصّه: "**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير الجنس".

**أظهرت النتائج بأنه** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير الجنس لمهارات توظيف مهارة التفكير، ودور الإشراف في تنمية مهارة تنمية الذكاءات المتعددة، ودور الإشراف في تنمية مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن هنالك فاعليّة للإشراف التربوي على أداء معلمي المدارس الحكومية، حيث إن عقد الدورات والورشات التدريبية كانت لكلا الجنسين، وتؤكد النتائج بأن وجود التكنولوجيا وتوظيف مهارات التفكير واستراتيجيات الذكاءات المتعددة أصبحت متاحة لكلا الجنسين وليست حكراً على أحد دون الآخر.

بينما لمهارة توظيف المهارات الحياتية توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05)، حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير الجنس ولصالح الذكور.

ويفسر الباحث هذه النتيجة لنظرة المجتمع الذكورية وثقافته التقليدية وحرصه على هيمنة الفكر الذكوري الذي كان يرى ولا يزال يرى أن الأنثى ليست قادرة على القيام بمجموعة من الأعمال بسبب طبيعتها الفيسيولوجية، كما أن التنشئة التي يتلقاها الأبناء منذ الصغر تؤثر بشكل كبير على التحولات التي تطرأ في حياتهم، فكان تفضيل الذكور على الإناث هو الاعتقاد السائد في المجتمع الفلسطيني شأنه شأن محيطه العربي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة شلاميش ( 2021) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في درجة وعي مديري ومعلمي المدارس المهنية بمهارات القرن الحادي

والعشرين في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم تبعاً لمتغير الجنس، واتفقت مع دراسة رمضان (2019) بأنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة امتلاك المعلمين لجميع المهارات في القرن الحادي والعشرين تُعزى لمتغير الجنس، ولكن اختلفت بأنه لصالح الإناث، كذلك فإن الأمر يعود إلى ما أكدته دراسة الحربي والتونسي ( 2021) بوجود فروق في مدى ممارسة المعلمات لمهارات القرن (21) في تدريس مقرر لغتي الخالدة من وجهة نظر معلمات المقرر ومشرفاته ولصالح المعلمات.

2 -**النتائج الخاصة بمتغير العمر والذي نصّه:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α)، من حيث فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً الى متغير العمر".

**أظهرت النتائج بأنه** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=α)، حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير العمر.

ويعللّ الباحث هذه النتيجة إلى أن الاشراف التربوي استهدف جميع أعمار المعلمين، وأن التدريب على مهارات القرن (21) لم يكن مقتصراً على المعلمين الأصغر سناً، بل شمل الجميع، وهذا يفسر إلى أن تنمية المعلم قبل الخدمة وأثناء الخدمة كانت بالمستوى العالي.

**3 -النتائج الخاصة بمتغير المستوى التعليمي والذي نصّه:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=α)، حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير المستوى التعليمي".

بينت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.05)، من حيث " فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن 21 تعزى إلى متغير المستوى التعليمي "

اتفقت هذه النتائج مع دراسة شلاميش ( 2021) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=α) حول درجة وعي مديري ومعلمي المدارس المهنية بمهارات القرن (21) في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وأيضاً دراسة السكافي (2022) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو فعالية الإشراف التربوي في اللغة العربية في مدرسة الفرير الثانوية تبعاً

لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة قبلان ( 2018) بأن تقدير دور المشرف في مجال تنمية المعلمين مهنياً كان أفضل لدى الفئة الحاصلة على دراسات عليا ، بينما اختلفت مع دراسة النجار (2019) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات وجه ات نظر معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية في دور الإشراف التربوي التطويري في زيادة فاعلية أدائهم التدريسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح من يحمل درجة البكالوريوس.

ويعلّل الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع فئات المستوى التعليمي ، سواء كانوا في مستوى بكالوريوس، أو ماجستير، أو دكتوراة يتلقون جميعاً خلال دراستهم الجامعية النظريات الحديثة في الإشراف التربوي واستراتيجيات التدريس، كما أن هذه النتائج تؤكد على حداثة وجودة استراتيجيات التدريس في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وأيضاً بما يشمله التدريب من دقة وتصويب لمواجهة تطورات العصر لجميع المستويات التعليمية.

4 -**النتائج الخاصة بمتغير المهنة والذي نصه:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) حول ا فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير المهنة".

أظهرت النتائج بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير المهنة . لصالح المشرف التربوي لجميع المهارات.

اختلفت نتيجة الدراسة هذه مع دراسة السكافي ( 2022) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو فعالية الإشراف التربوي في اللغة العربية في مدرسة الفرير الثانوية تعزى لمتغير المهنة، ودراسة حربي وتونسي (2021) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.05) بين متوسطي استجابات أفراد العينة لمدى ممارسة مهارات القرن (21) في مهارات التعاون والمرونة والتكيف تبعاً إلى متغير المسمى الوظيفي.

ويعلّل الباحث هذه النتيجة بأن المشرف التربوي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية يتحمل مسؤولية التركيز على جودة أداء المعلمين ، حيث يقد م يد العون والمساعدة في توجيه المعلمين وإكسابهم القدرات والمعرفة ، لبناء فرد قادر على مواجهة حاجات المجتمع ومتطلبات العصر من خلال الخطط والتدريبات والتوجيهات التي بدورها تخدم جودة العملية التعليمية التعلمية.

5 -**النتائج الخاصة بمتغير التخصّص العلمي والذي نصّه:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير التخصص العلمي".

أظهرت النتائج بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.05)، من حيث " فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تعزى الى متغير التخصص العلمي"

وكانت هذه الفروق أيضاً في مهارة توظيف مهارة التفكير لصالح رياضة وفن مع التخصصات الأخرى.

ويعلّل الباحث هذه النتيجة بأن تخصص الرياضة والفن بحاجة دائمة إلى تنمية المهارات الحركية، وأن هذه المهارات بحاجة إلى توظيف مهارات التفكير، حيث أن هذه المهارة تُعد أمراً مهماً في تحقيق النجاح المهني، وأيضاً الشخصي، من خلال التعرف على قدرات المتعلمين البدنية والعقلية، لأن تخصص الرياضة والفن لا يعتمد على الدراسة النظرية فحسب، بل على المهارات المختلفة ، وكانت في مجال توظيف المهارات الحياتية للرياضة والفن والرياضيات.

ويعلّل الباحث هذه النتيجة بأن تعلّم الرياضة والفن بحاجة إلى التكيف والتفاعل بشكلٍ تشاركي ، حتى تتحقق الأهداف المنشودة، فلا مجال لتدريس الرياضة والفن بمعزل عن توظيف المهارات الحياتية حيث تزيد من دافعية الطالب وتحفيزه ليصبح مكون اً اجتماعيا ناجح اً، سيتم الاستعانة بقدراته في المستقبل فيخدمه لتطوير المجتمع.

وبالنسبة لتوظيف المهارات الحياتية والتي جاءت لصالح الرياضيات، فهذا يؤكد أن هناك فاعليّة للمشرف التربوي المتخصص في مادة الرياضيات على أهمية بناء المهارات الحياتية الجديدة لمواكبة العصر التكنولوجي ومجال تنمية الذكاءات المتعددة والتي كانت في معظمها لصالح الرياضيات.

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن تدريس الرياضيات في ظلّ الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي المتسارع بحاجة إلى تدريس مادة الرياضيات بمراعاة جميع أنواع الذكاءات ، التي بدورها تسمح للطلبة جميعهم بتوظيف كل فرد حسب قدراته في تدريس مادة الرياضيات، وقد كانت مادة الرياضيات محتكرة من قِبل الطلبة الذين يملكون الذكاء المنطقي حسب تصنيفهم حالياً دون غيرهم من الزملاء، وهذا يؤكد أن وزارة التربية والتعليم وظفت استراتيجيّ الذكاءات المتعددة في تدريس

مادة الرياضيات ومجال إدارة تكنولوجيا التعليم لصالح الرياضيات، إدراكاً منها لأهمية امتلاك الطلبة لاستراتيجية الذكاءات المتعددة في تعلّم الرياضيات.

ويعلّل الباحث هذه النتيجة أيضاً بأن المشرف التربوي يدرك أهمية الرياضيات في مواجهة عصر التكنولوجيا، حيث أصبح هناك الكثير من البرامج والتطبيقات التي تستطيع أن تحل جميع المسائل والمعادلات المعقدة لبيانات ضخمة بكبسة زر واحدة وبفترة زمنية لا تتجاوز الثواني.

لقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة شلاميش (2021) بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة وعي مديري ومعلمي المدارس المهنية بمهارات القرن الحادي والعشرين في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم تبعاً لمتغير التخصص، ودراسة رمضان (2019) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى امتلاك المعلمين لجميع المهارات في القرن الحادي والعشرين تعزى لمتغير التخصص.

**6 -النتائج الخاصة بمتغير عدد سنوات الخبرة والذي نصّه: "**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05)، حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير عدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي".

بينت نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير عدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي.

اتفقت النتيجة مع دراسة رمضان ( 2019) بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى امتلاك المعلمين لجميع مهارات القرن الحادي والعشرين ت بعاً لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة السكافي (2022) التي أشارت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو فعالية الإشراف التربوي في اللغة العربية في مدرسة الفرير الثانوية ت بعاً لمتغير سنوات الخبرة، واختلفت مع دراسة الشراب (2019) في وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة فاعلية الإشراف التربوي في تطوير الأداء التدريسي لمعلمي التربية الاجتماعية في مدارس مديرية تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، ودراسة قبلان ( 2018) في أن تقدير دور المشرف في مجال تنمية المعلمين مهنياً كان أفضل لدى فئة المعلمين ذوي الخبرة التعليمية المتوسطة والطويلة.

ويعلّل الباحث النتيجة بفاعليّة الإشراف التربوي على أداء المعلمين بطريقة إيجابية لجميع فئات سنوات الخبرة، وهذا ما يؤكد جودة التدريب أثناء الخدمة لجميع المعلمين ، وأن المشرف التربوي حريص على تطوير أداء المعلم بكل ما هو جديد دون التمييز بما يخدم العملية التربوية في ظل ما يعيشه العالم من تغيرات سريعة فيختار المشرف الأساليب الاشرافية حسب حاجة المعلم فقط.

**7 -النتائج الخاصة بمتغير المرحلة الدراسية والذي نصّه:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير المرحلة الدراسية".

أظهرت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير المرحلة الدراسية.

بين الباحث أن تضمين المهارات الحياتية لم تقتصر على مرحلة معينة، بل إن استراتيجية وزارة التربية والتعليم الفلسطينية اهتمت في توظيف مهارات القرن الواحد والعشرين لجميع المراحل الدراسية، وهذا انعكس من المشرف التربوي بشكل ايجابي على المعلمين. وهذا يؤكد أهمية انتاج فرد فاعل بالمجتمع يتمتع بجميع المهارات الأزمة لمواكبة تغيرات المتسارعة ، يبدأ من المرحلة الأساسية لحين انتقال الطالب إلى الحياة المهنية أو المرحلة الجامعية ثم المهنية ، واختلفت الدراسة مع دراسة قبلان (2018) والتي أشارت أن دور المشرف كان أفضل لدى معلم المرحلة الثانوية.

**ثالثاً: مناقشة النتائج الخاصة بالسؤال الفرعي الثاني، والذي نصّه:** "ما الأنموذج المقترح لتحسين أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية وفق مهارات القرن (21) من قبل الاشراف التربوي؟"

تم اقتراح أنموذج لتحسين أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية وفق مهارات القرن ( 21) من قبل الاشراف التربوي بناءً على قراءات الباحث للدراسات السابقة وخبراته في المجال الاشرافي، بالإضافة الى خصوصية التعليم في فلسطين والى مناقشة نتائج أسئلة المقابلات والتي كانت كالآتي:

**أولاً: النتائج الخاصة بالسؤال الأول الذي نصّه:** "ما التحديات التي تواجه المشرفين في تطبيق مهارات القرن (21)"؟

**أظهرت النتائج بأنه** أن (41.2%) من عينة الدراسة كانت التحديات خاصة بأطراف العملية التعليمية التعلمية، فأشارت بأنه لا يوجد تقدير للمشرف التربوي، وتراجع مستوى المعلم والتزامه ودافعيته، وتدني مستوى الأخلاق، وعدم تقبل التغيير، بالإضافة إلى أعداد المعلمين الكبير.

**ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى عدم ثقة المعلم والمشرف التربوي والمد يرين بقرارات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في انصاف حقهم، بالإضافة إلى الوضع السياسي الذي تمر به البلاد.**

وأن (38.2%) خاصة بالتطور والبنية التحتية المتمثل بعدم توفر التقنيات اللازمة، وعدم تهيئة البنية التحتية اللازمة، وسرعة التطور التكنولوجي.

كما و يفسّر الباحث هذه النتيجة بأن هنالك تقلصات في الدعم الخارجي فيما يتعلق بالبنية التحتية والدعم المادي لوزارة التربية والتعليم، مما أثقل كاهلهم بتوفير جميع الالتزامات المادية وعدم اعتمادهم على الدعم والمساعدات الخارجية.

وأن (20.6%) إدارية تمثلت في جمود الأنظمة والقوانين، وضيق الوقت، وقلة برامج التدريب، وقلة توافر مدربين ذوي كفاءة عالية.

ويفسّر الباحث هذه النتيجة إلى قلة الدعم الخارجي لتوفير مدربين مؤهلين وتنفيذ التدريب اللازم، بالإضافة إلى حلّ المجلس التشريعي ، مما أعاق عملية تطوير القوانين وتعديلها، بالإضافة إلى التعدّدية في المرجعية على تنفيذ القوانين.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المومني ( 2016) التي أظهرت عدم قدرة المعلم على مواكبة ما يشهده العصر من التقدم التقني والانفجار المعرفي المذهل، ودراسة العتيبي (2019) التي أشارت بضرورة توفير مدربين مؤهلين وتنفيذ البرامج التدريبية من أجل تطبيق مهارات القرن الواحد والعشرين.

**ثانياً: النتائج الخاصة بالسؤال الثاني الذي نصّه:** "ما التوصيات المناسبة لتنفيذ مهارات القرن (21)"؟

بينت النتائج بأنه (66.7%) من عينة الدراسة كانت نحو التوصيات الإدارية والتي تمثلت في عمل دراسات تقييمية لرصد الفجوات، وتدريب المشرفين والمعلمين على مهارات القرن الواحد والعشرين المتمثلة في التعلم النشط، والتفكير الابداعي، واستخدام التكنولوجيا، وضبط عمل المديرين.

ويعلّل الباحث هذه النتيجة بأهمية الدراسات التقييمة وذلك من أجل بناء الخطط والاستراتيجيات لمعالجة تلك الفجوات من تدريب مشرفين ومعلمين، بالإضافة إلى دور المدير باعتباره مشرف مقيم في المدرسة، و ( 21.4%) متعلقة بالتطور والبنية التحتية وذلك بتوفير الأدوات التكنولوجية ، بالإضافة إلى تفعيلها وتوظيفها بما يخدم أهداف مهارات القرن الواحد والعشرين ، وخاصة مواقع التواصل الاجتماعي والمنصات الإلكترونية.

ويعلّل الباحث هذه النتيجة بأنه لا يمكن أن نطور مهارات القرن الواحد والعشرين بدون تقنيات تساعدنا في الاتصال والتواصل بما هو جديد و بما يخدم أهداف العملية التعلمية التعليمية ، وكانت (11.9%) تتعلق بأطراف العملية التعليمية التعلمية وذلك بتقليل نصاب المعلمين من الحصص، وتقدير الاشراف التربوي، والتمكن من المحتوى الدراسي، وتحفيز المعلمين وزيادة الفاعلية المهنية لديهم.

كما و يعلّل الباحث هذه النتيجة بأهمية تقدير جميع مكونات العملية التعلمية التعليمية لكونها الأساس في دفع عجلة التطور، وجودة التعليم لمواجهة التطورات التكنولوجية المعرفية المهارية.

**ثالثاً: النتائج الخاصة بالسؤال الثالث الذي نصّه:** "ما هي القيم الخاصة بمهارات القرن (21) التي تم توظيفها في التدريس"؟

**توصلت النتائج إلى** أن (58.3%) من عينة الدراسة كانت للقيم الشخصية، كالتعاون، والصدق، والأمانة، وتحمل المسؤولية، والإيجابية، والاتصال والتواصل، والتقدير العالي، و (19.4%) للقيم الوطنية التي تتضمن الإخلاص والإنتماء الوطني، و (13.9%) تتعلق بالتعليم، فكانت التكنولوجية والتفكير الإبداعي، و (8.7%) لم يتم توظيف أي من القيم فيها.

ويفسّر الباحث هذه النتيجة بأن ما تمر به البلاد من مشكلات وطنية وخلافات حزبية أدى إلى تكريس تعزيز القيم الشخصية أولاً، وذلك لتعزيز أهمية البدء بالفرد نفسه، ومن ثم الوطنية لما لها من انعكاس على المجتمع ككل والخاصة بالتعليم ، وذلك لمواجهة تحديات التطورات التي فرضتها التكنولوجيا ومهارات القرن الواحد والعشرين.

**رابعاً: النتائج الخاصة بالسؤال الرابع الذي نصّه:** "ما إيجابيات توظيف مهارات القرن (21) في التدريس"؟

**بينت النتائج إلى** أن (46.9%) من عينة الدراسة أن هناك آثار إيجابية على الطلبة فكانت تنمية شخصية الطالب، وتعزيز ثقته بنفسه، وتنمية مهاراته، وزيادة التحصيل الأكاديمي والمعرفة.

وكانت (28.1%) أثرها على المجتمع تمثلت في المشاركة الفاعلة في المجتمع وزيادة انتاج الفرد داخل المؤسسات، و (25.0%) لتنفيذ مهارات القرن الحادي والعشرين، وتضمنت حلّ المشكلات، والتفكير الإبداعي، ومواكبة التطور التكنولوجي.

ويعلّل الباحث هذه النتيجة بأن جميع جوانب مهارات القرن الواحد والعشرين صممت لتضمين اتجاهات إيجابية في الفرد نفسه وانعكاساتها على المجتمع في الجانبين المحلي والعالمي، وذلك

لمواجهة تحديات العصر من انفجار معرفي وتسارع في التكنولوجيا ، حيث أصبح العالم عبارة عن قرية صغيرة.

**خامساً: النتائج الخاصة بالسؤال الخامس الذي نصّه:** "هل هناك مبادرات خاصة في توظيف مهارات القرن (21)؟ اذكرها؟ وما هو أثرها على المجتمع والتحصيل الأكاديمي لدى الطالب"؟

**بينت النتائج** أن (91.2%) من عينة الدراسة أن هناك مبادرات، و (8.8%) لا يوجد مبادرات فيما يخص مهارات القرن الواحد والعشرين ، وأن (45.7%) من عينة الدراسة كانت نحو المبادرات مع مؤسسات غير حكومية، و (22.9%) مع مؤسسات دولية، و (17.1%) مع الجامعات، و (8.6%) مع المدارس الخاصة، و (5.7%) لا يوجد مبادرات، وأن (37.4%) من عينة الدراسة كانت لها أثرها على المجتمع والتحصيل الأكاديمي لدى الطالب في توظيف استراتيجيات الحديثة في التعليم، و (31.3%) لتنمية مهارات التفكير، و (18.8%) لرفع مستوى التحصيل الأكاديمي، و (12.5%) لزيادة القدرة على الاتصال والتواصل.

ويفسّر الباحث النتيجة بوجود فاعليّة إ يجابيّ من قبل المشرف التربوي في تضمين مهارات القرن (21) من خلال استراتيجيات تعاون بين وزارة التربية والتعليم ومؤسسات غير حكومية ودولية ومع الجامعات ، بالإضافة للمدارس الخاصة ، وذلك من أجل أن يكون لها تأثير على الفرد نفسه في بناء شخصية واثقة مستقلة وقادرة على مواجهة التحديات ، وبالتالي لها انعكاس على زيادة التحصيل المعرفي والأكاديمي ومواكبة للتغييرات في التكنولوجيا، وبالتالي لها الأثر الايجابي على المجتمع.

## الأنموذج المقترح لتحسين أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية وفق مهارات القرن (21) من قبل الاشراف التربوي

### تمهيد:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة في جانبيها النظري والعملي، والإجابة على سؤال الدراسة الرئيس الموسوم بـ: ما انعكاسات الإشراف التربوي على فاعلية أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية وفق مهارات القرن (21) كما يقيمها أطراف العملية الإشرافية؟

وبناءً على قراءات الباحث للدراسات السابقة وخبراته في المجال الاشرافي، بالإضافة الى مناقشة نتائج أسئلة المقابلات، وبناء على الواقع الفلسطيني والذي يختلف عن باقي دول العالم، تم استخلاص مجموعة من الأفكار والتوصيات، ساعدت الباحث إلى وضع أنموذج مقترح لتطوير فاعلية أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية من قبل الإشراف التربوي وفق مهارات القرن (21)، ولتحقيق ذلك تألفت فقراته من الآتي:

**أولاً: أهداف الأنموذج المقترح لتحسين أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية من قبل الاشراف التربوي وفق مهارات القرن الواحد والعشرين:**

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في اقتراح أنموذج لتحسين فاعلية أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية من قبل الإشراف التربوي وفق مهارات القرن (21) في ضوء الدراسة النظرية والعملية لهذه الدراسة، وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الآتية:

- تحديد الأساسيات للأنموذج المقترح لتحسين فاعلية أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية من قبل الإشراف التربوي وفق مهارات القرن (21).
- تحديد الإجراءات والخطوات اللازمة لتنفيذ الأنموذج المقترح.
- تحديد الأدوار الاشرافية المقترحة سواء للمدير أو لمعلمي المدارس الحكومية وفق مهارات القرن (21) من حيث التخطيط للتدريس، والمحتوى الدراسي، واستراتيجيات التدريس، والإدارة الصفية، والتنمية المهنية للمعلمين، والأنشطة، سواء المنهجية أو غير المنهجية منها، وأساليب التقويم، واستخدام التكنولوجيا في التعليم، والأساليب الاشرافية.
- تحديد الفرص المتاحة لتحسين أداء معلمي المدارس الحكومية وفق مهارات القرن (21).
- تحديد الصعوبات والتحديات التي تواجهه تنفيذ الأنموذج في تحسين أداء معلمي المدارس الحكومية وفق مهارات القرن (21).

- توضيح الحلول المناسبة لمواجهة التحديات والصعوبات التي تواجهه الأنموذج المقترح.
- محاولة نشر ثقافة مهارات القرن (21) في العملية التعليمية التعلمية.

**ثانياً: منطلقات الأنموذج المقترح لتحسين أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية من قبل الاشراف التربوي وفق مهارات القرن (21):**

ينطلق الأنموذج المقترح من خلال ما يأتي:

- يعد الإشراف التربوي وسيلة رئيسية لتطوير نوعية التعليم ليتناسب وتحديات هذا العصر من التطور التكنولوجي السريع والانفجار المعرفي.
- تعميق التعاون بين المشرف والمعلم وذلك من خلال رفع كفاية المعلم المهنية ومساعدته في حل مشكلاته باعتباره أحد العناصر الأساسية في الموقف التعليمي التعلمي بما يتناسب مع تحديات القرن الواحد والعشرين.
- ضرورة تبني وتفعيل دور الإدارة المدرسية ، والسعي لتحقيق كل ما من شأنه تحسين أداء المعلمين بما يخدم العملية التعليمية التعلمية في مواجهة تحديات القرن (21).
- هنالك عدد من الفجوات والتحديات المادية والمهنية في تطبيق مهارات القرن (21)، وبالتالي وجب البحث عنها لحصرها تمهيداً لإيجاد الحلول المناسبة لها.
- تبني مهارات القرن (21) في التعليم ينعكس إيجاباً على قدرات الطلاب بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام.
- جعل الطلاب قادرين على مهارات التفكير الناقد، وحلّ المشكلات، والاتصال، التعاون، والتثقيف التكنولوجي، والمرونة والقابلية للتكيُّف، والإبتكار والإبداع، والاهتمام بالشؤون العالمية، والتثقيف الإعلامي.

**ثالثاً: متطلبات تنفيذ الأنموذج المقترح لتحسين أداء المعلمين من قبل الاشراف التربوي وفق مهارات القرن (21):**

**يتطلب تنفيذ الأنموذج المقترح مجموعة من الإجراءات، وهي:**

- تدريب المشرفين على مهارات القرن (21).
- تدريب المعلمين مهنيا على مهارات القرن (21).
- تطوير البنية التحتية في المدارس الحكومية بما يتناسب مع تنفيذ مهارات القرن (21).

- عمل دراسات تقييمية للمحتوى الدراسي بدرجة تضمين مهارات القرن (21).
- اقتراح المبادرات والأنشطة اللامنهجية في تنمية مهارات القرن (21).
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية لكل من المشرفين والمعلمين ومدراء المدارس.
- تفعيل المشاركة المجتمعية بما يحقق تنفيذ مهارات القرن (21).
- الاستعانة بالخبراء والمختصين في تصميم البرامج والأنشطة لتضمين مهارات القرن (21) في العملية التعليمية التعلمية.

**رابعاً: مجالات الأنموذج المقترح لتحسين أداء المعلمين في المدارس الحكومية من قبل الاشراف التربوي وفق مهارات القرن (21):**

يتضمن الأنموذج الحالي الدور المقترح لتحسين أداء المعلمين في المدارس الحكومية من قبل الاشراف التربوي وفق مهارات القرن (21)، ووفق عدة مجالات منها:

1 -**مجال توظيف مهارة التفكير، ويتضمن:**

- مساعدة المعلمين على اثراء المحتوى الدراسي.
- توجيه المعلمين على عرض المادة العلمية بطرق متنوعة.
- تدريب المعلمين على استخدام أنشطة تثير التفكير وتوظيف مصادر تعلم تثير التفكير.
- تشجيع المشرف المعلمين على حث الطلبة على التفكير العلمي.
- مساعدة المشرف المعلم على توظيف مهارة حل المشكلات.
- يساعد المشرف المعلم في التنويع باستراتيجيات التدريس المبنية على الإبداع.
- يدرب المشرف المعلمين على روح المبادرة والرغبة في التجديد والإبتكار والإبداع.
- يطلب المشرف من المعلمين بتوظيف مهارة التفكير الناقد والتحليل وتقديم البراهين.
- يوجه المشرف المعلم بتدريس الطلبة بما يناسب محتوى المادة العلمية مع قدراتهم العقلية.

يقترح الباحث ضرورة تزويد المعلمين بالدورات التدريبية التي تساعد المعلم على بناء استراتيجيات وأنشطة تحفز الطلبة على التفكير، بالإضافة إلى ضرورة تمكين المعلم من المادة العلمية، وإجراء التقييمات المناسبة لمعرفة نقاط الضعف ومعالجتها.

2 -**مجال توظيف المهارات الحياتية، ويتضمن:**

- يحفز المشرف المعلم على الالتزام بأخلاقيات المهنة.
- يساعد المشرف المعلم على ممارسة دوره كميسّر للعملية التعليمية.
- يوجه المشرف المعلم إلى ادارة الصف بطريقة تفاعلية.
- يشجع المشرف المعلم على البحث والاستقصاء بطرق مختلفة.
- يساعد المشرف المعلم على كيفية الربط بين المحتوى والحياة خارج أسوار المدرسة.
- يزود المشرف المعلم بالطرق المناسبة للتعلم واكتساب المعرفة وإنتاجها.
- يعمل المشرف على اكتشاف قدرات المعلمين وتنميتها ويعززها.
- يطرح المشرف الدورات وورشات العمل حسب حاجة المعلم.
- يشارك المشرف المعلم في اتخاذ القرارات المتصلة بالعملية التعليمية.
- ينمي المشرف لدى المعلم مهارة البحث والاكتشاف.
- يزود المشرف المعلم بالطرق التي تعمق انتماء المعلم للمجتمع.
- يسهل المشرف للمعلم للمشاركة في دوره في عصر العولمة.

كما يقترح الباحث تنمية مهارات البحث والاكتشاف لدى المعلم، وفتح باب المدرسة أمام المجتمع المحلي ومشاركته في الأنشطة الثقافية والمناسبات.

3 - **مجال توظيف مهارة الذكاءات المتعددة يتضمن:**

- يشجع المشرف المعلم على مراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين في التقويم.
- يساعد المشرف المعلم على تطوير نقاط الضعف وتزويدهم بخبرات تعليمية.
- يساعد المشرف المعلم على طرح أسئلة مختلفة للذكاءات المتعددة.
- يوجه المشرف المعلم على طرح أنشطة مختلفة لتنمية الذكاءات المتعددة حسب حاجة الطلبة.
- يدعم المشرف المعلم في كيفية استخدام مكامن القوة من أجل تعلم أفضل.
- يدرب المشرف المعلم على توظيف أكثر من استراتيجية في تعليم الطلبة حسب أنواع الذكاء.

- يشجع المشرف المعلم على تصميم الخطط الدراسية بما يتناسب مع الذكاءات المتعددة.
- يوجه المشرف المعلم على إعداد برامج متنوعة، بحيث تكون هادفة ومفيدة.

كما ويقترح الباحث توجيه المعلمين لثقافة الذكاءات المتعددة ، وذلك من خلال تدريبه على أساليب كشف الذكاءات في الصف، وتخطيط الدروس وتنفيذها وتنفيذ التقويم بناء على نوع الذكاء المحدد.

**4 -مجال توظيف مهارة ادارة تكنولوجيا التعليم، ويتضمن:**

- يسمح المشرف للمعلمين بمواكبة التكنولوجيا الحديثة واستخدامها في التعلّم.
- يشجع المشرف المعلمين على استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في عملية التبادل المهني.
- يدعم المشرف المعلم على مواكبة التكنولوجيا الحديثة واستخدامها في عملية التعلّم.
- يشجع المشرف المعلم بدمج الثقافة المعلوماتية مع المعلومات التحصيلية.
- يشجع المشرف المعلم على اعداد دروس محوسبة باستخدام التطبيقات.
- يساعد المشرف المعلم على تقويم المحتوى العلمي الإلكتروني.
- يوفر المشرف للمعلم أساليب عدة لاستخدام التقنيات الرقمية (الحواسيب والهواتف).
- يبني المشرف مهارات المعلمين في التقنيات الرقمية حسب الحاجة.
- يشارك المشرف المعلم في انتاج البرامج التعليمية الإلكترونية.

كما ويقترح الباحث إقامة الدورات التدريبية للمعلمين والمديرين على كيفية استخدام التقنيات الرقمية بأنواعها في التعليم، بالإضافة الى السماح لهم بالالتحاق ببرامج الدبلوم العالي أو الماجستير فيما يخص استخدام التكنولوجيا في التعليم.

**خامساً: معوقات تطبيق الأنموذج المقترح لتحسين أداء المعلمين في المدارس الحكومية من قبل الاشراف التربوي وفق مهارات القرن (21).**

يواجه تطبيق الأنموذج المقترح مجموعة من المعوقات وهي:

- جمود الأنظمة والقوانين.
- ضيق الوقت.
- قلة برامج التدريب.

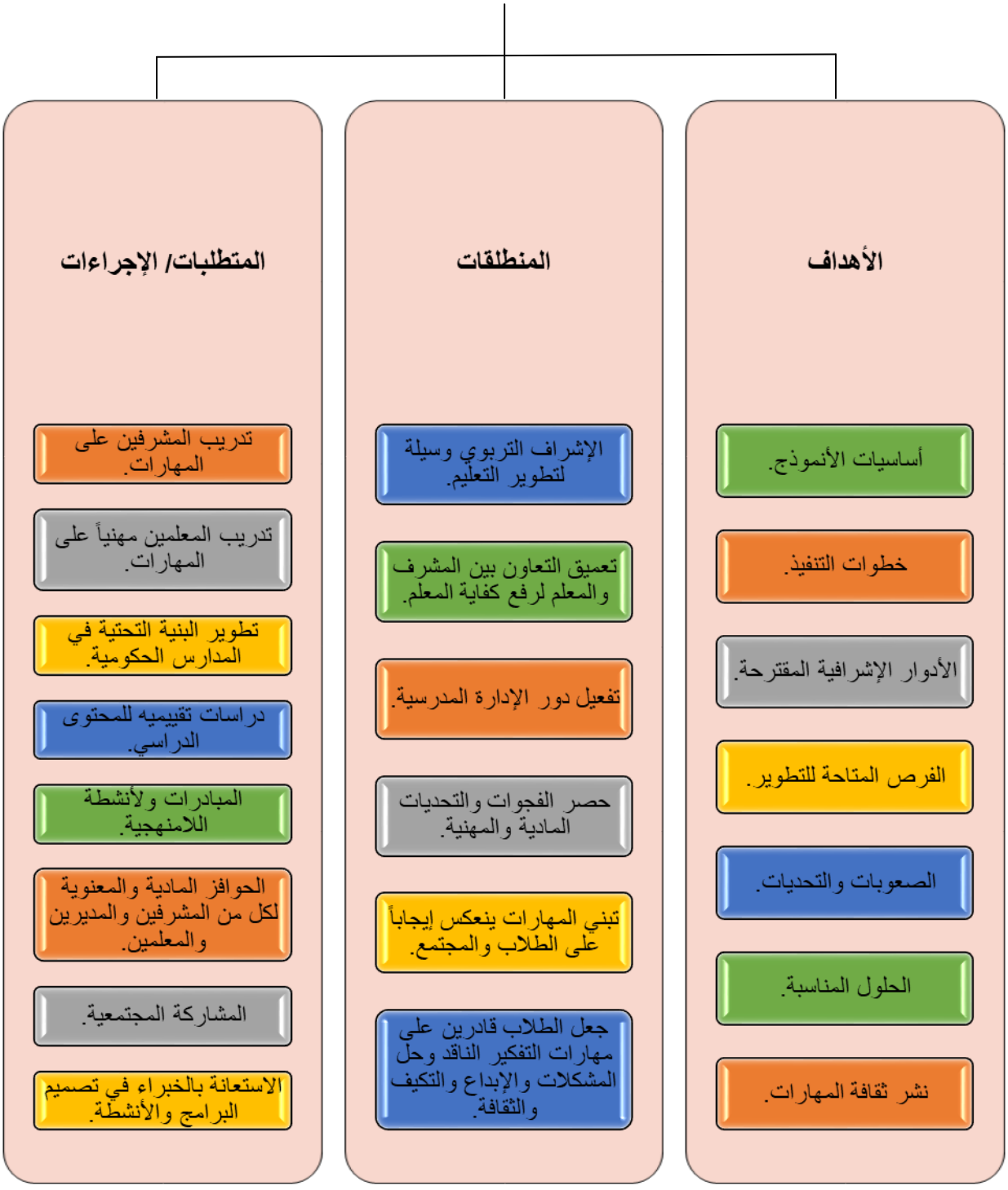
- قلة توافر مدربين ذوي كفاءة عالية.
- عدم توفر التقنيات اللازمة.
- عدم تهيئة البنية التحتية اللازمة.
- كثرة الأعباء على المعلمين من الحصص.
- عدم تقدير الاشراف التربوي.
- عدم التمكن من المحتوى الدراسي من قبل المعلمين.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية الموجهة لكل من المشرفين المديرين والمعلمين.
- النظرة الخاطئة لمفهوم الإشراف التربوي.

**سادساً: الحلول اللازمة لمعوقات تطبيق الأنموذج المقترح لتحسين أداء المعلمين في المدارس الحكومية من قبل الإشراف التربوي، وفق مهارات القرن (21).**

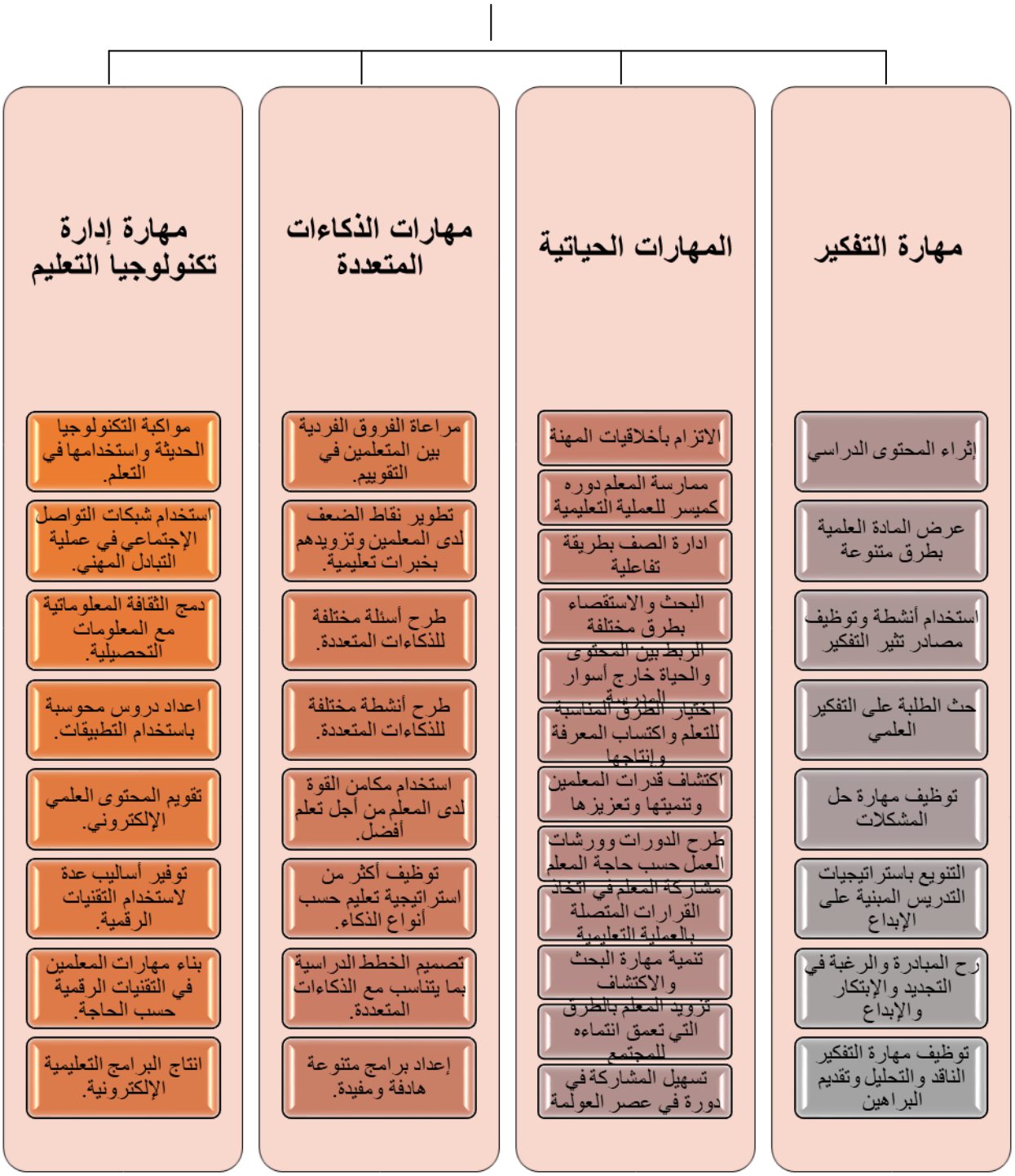
- العمل على تطوير الأنظمة والقوانين، والابتعاد عن المركزية في العمل الاشرافي.
- تنظيم جدولة زمنية.
- العمل على التشبيك مع المؤسسات المحلية والعالمية لعمل برامج تدريبية.
- الاستعانة بخبراء تدريب عالميين لتدريب المشرفين كمدربين بكفاءة عالية.

- العمل على تخصيص ميزانية للتقنيات اللازمة والاستعانة بالمجتمع المحلي ورجال الأعمال بالإضافة للمؤسسات الأجنبية المانحة لتوفير التقنيات اللازمة.
- وضع خطة لتهيئة بنية تحتية تخدم تطبيق الأنموذج وتخصيص ميزانية لذلك والتشبيك مع المجتمع المحلي والمؤسسات الدولية لذلك.
- تخفيف أعباء المعلمين بتقليل عدد الحصص الأسبوعي للمعلم الواحد.
- تفويض السلطات والصلاحيات اللازمة للمشرفين التربويين واعتماد توصياتهم وقراراتهم.
- تكثيف الأيام الدراسية والدورات الخاصة بالمحتوى الدراسي للمعلمين.
- تحديد سلم حوافز مادية ومعنوية وتطبيقه ضمن معايير واضحة لكل من المشرفين والمديرين والمعلمين.
- العمل على توعية المشرفين والمديرين والمعلمين بمفهوم الاشراف التربوي وأساس عمله.

**الشكل (1): الأنموذج المقترح لتحسين أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية وفق مهارات القرن (21) من قبل الإشراف التربوي**



**الشكل (2): مجالات الأنموذج المقترح لتحسين أداء المعلمين في المدارس الحكومية من قبل الإشراف التربوي وفق مهارات القرن (21)**



الجدول (39): المعوقات والحلول لتطبيق الأنموذج المقترح لتحسين أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية من قبل الاشراف التربوي، وفق مهارات القرن الواحد والعشرين

| معوقات تطبيق الأنموذج المقترح | الحلول المقترحة |
|---|---|
| **جمود الأنظمة والقوانين** | العمل على تطوير الأنظمة والقوانين، والابتعاد عن المركزية في العمل الاشرافي. |
| **ضيق الوقت** | تنظيم جدولة زمنية. |
| **قلة برامج التدريب** | العمل على التشبيك مع المؤسسات المحلية والعالمية لعمل برامج تدريبية. |
| **قلة توافر مدربين ذوي كفاءة عالية** | الاستعانة بخبراء تدريب عالميين لتدريب المشرفين كمدربين بكفاءة عالية. |
| **عدم توفر التقنيات اللازمة** | العمل على تخصيص ميزانية للتقنيات اللازمة والاستعانة بالمجتمع المحلي ورجال الأعمال بالإضافة للمؤسسات الأجنبية المانحة لتوفير التقنيات اللازمة. |
| **عدم تهيئة البنية التحتية اللازمة** | وضع خطة لتهيئة بنية تحتية تخدم تطبيق الأنموذج وتخصيص ميزانية لذلك والتشبيك مع المجتمع المحلي والمؤسسات الدولية لذلك. |
| **كثرة الأعباء على المعلمين من الحصص** | تخفيف أعباء المعلمين بتقليل عدد الحصص الأسبوعي للمعلم الواحد. |
| **عدم تقدير الإشراف التربوي** | تفويض السلطات والصلاحيات اللازمة للمشرفين التربويين واعتماد توصياتهم وقراراتهم. |
| **عدم التمكن من المحتوى الدراسي من قبل المعلمين** | تكثيف الأيام الدراسية والدورات الخاصة بالمحتوى الدراسي للمعلمين. |

| | |
|---|---|
| **قلة الحوافز المادية والمعنوية الموجهة لكل من المشرفين المديرين والمعلمين** | تحديد سلم حوافز مادية ومعنوية وتطبيقه ضمن معايير واضحة لكل من المشرفين والمديرين والمعلمين. |
| **النظرة الخاطئة لمفهوم الإشراف التربوي** | العمل على توعية المشرفين والمديرين والمعلمين بمفهوم الاشراف التربوي وأساس عمله. |

## استنتاجات الدراسة:

- حازت أعلى تقدير في مهارات القرن (21) لمجال توظيف مهارة التفكير بتقدير كبيرة جداً وبمتوسط حسابي (4.11).
- حاز مجال توظيف المهارات الحياتية على متوسط (3.92) وبمستوى تقدير كبير.
- حاز مجال مهارة تنمية الذكاءات المتعددة على متوسط (3.88) وبمستوى تقدير كبير.
- حاز مجال توظيف مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم على متوسط حسابي (3.83) وبمستوى تقدير كبير.
- بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع مهارات القرن (21)، (3.94) وهو مستوى تقدير كبير.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، حول انعكاسات الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على فاعلية أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير الجنس، ولصالح الذكور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، حول انعكاسات الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على فاعلية أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، حول انعكاسات الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على فاعلية أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير المستوى التعليمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير المهنة، وكانت معظمها لصالح المشرف التربوي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير التخصص العلمي وكانت معظمها لصالح الرياضة والفن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير عدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير المرحلة الدراسية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، حول فاعليّة الإشراف التربوي، كما يقيّمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية، وفق مهارات القرن (21) تبعاً إلى متغير المديرية وكانت معظمها لصالح جنوب نابلس والخليل.
- إن أهم التحديات التي تواجهه تطبيق مهارات القرن (21) كانت الإدارية، وتمثلت في جمود الأنظمة والقوانين، وضيق الوقت، وقلة برامج التدريب، وقلة توافر مدربين ذو ي كفاءة عالية. والتحديات الخاصة بأطراف العملية التعلمية التعليمية تضمنت بأنه لا يوجد تقدير للمشرف التربوي، وتراجع مستوى المعلم والتزامه ودافعيته، وتدني مستوى الأخلاق، وتقبل التغيير، وبالإضافة إلى أعداد المعلمين الكبير. والتحديات الخاصة بالتطور والذي تمثّل بعدم توفر التقنيات اللازمة، وعدم تهيئة البنية التحتية اللازمة، وسرعة التطور التكنولوجي.
- تضمنت أعلى القيم الوطنية من الإخلاص والانتماء الوطني ، تليها القيم الخاصة بالتعليم فكانت التكنولوجية والتفكير الابداعي، والقيم الشخصية من التعاون والصدق والأمانة وتحمل المسؤولية، والإيجابية، والاتصال والتواصل، والتقدير العالي.
- تضمنت الآثار الايجابية لاستخدام مهارات القرن (21) تعزيز مهارات حلّ المشكلات والتفكير الإبداعي ومواكبة التطور التكنولوجي ، بالإضافة إلى تنمية شخصية الطالب وتعزيز ثقته بنفسه

وتنمية مهاراته وزيادة التحصيل الأكاديمي والمعرفة، والأثر الايجابي على المجتمع، والتي تمثلت في المشاركة الفاعلة في المجتمع وزيادة إنتاج الفرد داخل المؤسسات.

- كان هنالك مبادرات لتعزيز مهارات القرن (21) مع المؤسسات غير الحكومية والجامعات والمؤسسات الدولية، حيث كان لها أثر ايجابي على الطلبة في تنمية التفكير وزيادة التحصيل الأكاديمي، وزيادة القدرة على الاتصال والتواصل، وتوظيف استراتيجيات حديثة في التعليم

## التوصيات:

**في ضوء نتائج الدراسة وأهدافها يوصي الباحث بالآتي:**

1. ضرورة تبنّي الأنموذج المقترح في الدراسة من قبل وزارة التربية والتعليم للوقوف على نتائجها.
2. توفير البنية التحتية المناسبة لتنفيذ مهارات القرن (21) في النظام التعليمي الفلسطيني.
3. توفير الأدوات التكنولوجية بالإضافة إلى تفعيلها وتوظيفها بما يخدم أهداف مهارات القرن (21).
4. إجراء دراسات تقييمة لرصد الفجوات في تنفيذ مهارات القرن (21).
5. تدريب المشرفين والمعلمين على مهارات القرن (21) (التعلم النشط والتفكير الابداعي واستخدام التكنولوجيا)، وضبط عمل المديرين.
6. تقليل نصاب المعلمين من الحصص، وتمكينهم من المحتوى الدراسي.
7. زيادة عدد المعلمين في المدارس.
8. تدريب كافة المعلمين على مهارات القرن (21) لكافة المديريات والتخصصات.
9. تقدير الاشراف التربوي ماديا ومعنوياً، وتقديم الحوافز التشجيعية.
10. تحفيز المعلمين وزيادة الفاعلية لديهم من خلال إلحاقهم ببرامج تدريب متقدمة.
10. ضرورة تعزيز القيم التكنولوجية في التعليم.
11. ضرورة تنفيذ أنشطة منهجية ولامنهجية لتعزيز مهارات القرن (21) لدى المشرفين و المديرين والمعلمين.
12. ضرورة زيادة الأنشطة والفعاليات التي لها دور إيجابي على المجتمع.

13. تعزيز التعاون مع المؤسسات المحلية والدولية في تنفيذ أنشطة تعزز من دمج مهارات القرن (21) في التعليم.
14. إجراء دراسات مشابهة لرصد الصعوبات التي تواجه الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم الفلسطيني لدمج مهارات القرن (21).

# قائمة المراجع

## المراجع العربية:


أبو شملة، كامل عبد الفتاح والحولي، عليان عبد الله. ( 2009). **فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها** ، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو عابد، محمود. (2005). المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية، عمان: دار الكتاب الثقافي.

أبو عوده، محمد، ووادي، ألاء. (2022). **فاعلية برنامج قائم على التعلم بالمشروع المدعم بالحل الإبداعي للمشكلة في مبحث العلوم لتنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى طالبات الصف السابع الأساسي في فلسطين،** مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 30(3).

أبو ليلى، هبه. (2020). **برنامج معرفي سلوكي لمرشد المعلم في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين وفاعليته في تنمية الأداء التدريسي لمعلمي العلوم بالمرحلة الأساسية**. مجلة كلية التربية: جامعة عين شمس، 24(2).

أبو هليل، فوزي. ( 2006). **واقع الممارسات الإشرافية للمديرين من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي ، (2011): **الدليل المرجعي في الاشراف التربوي** ، وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين.

بريكيت، أكرم والمقاطي، بدر. ( 2021). **تقويم الأداء التدريسي لمعلمي مقرر لغتي الجميلة في ضوء مهارات الطلاقة القرائية**. مجلة جامعة اسيوط. 37 (11)، 248 – 302.

البزاز، حكمت. (2018). **تقييم التفتيش الابتدائي في العراق**. بغداد: مطبعة بغداد.

بلقيس، أحمد وعبد اللطيف، خيري. ( 2002). **الزيارات الصفية والدروس التوضيحية في إطار الإستراتيجيات الإشرافية**. معهد التربية التابع للأونروا، عمان.

ترلينج، بيرني، والصالح، بدر بن عبد الله وفادل، تشارلز. (2013). **مهارات القرن الحادي والعشرين: التعلم للحياة في زمننا**. مجلة العلوم التربوية: جامعة الملك سعود - كلية التربية.

الثوابية، أحمد والسعودي، خالد. ( 2014). **معوقات تطبيق إستراتيجيات التقويم الواقعي وأدواته من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في محافظة الطفيلة**. مجلة دراسات العلوم التربوية (43) ص256.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. ( 2022). توزيع المدارس في فلسطين حسب الجهة المشرفة والمنطقة والمحافظة، للأعوام الدراسية 2012/2011-2020/2021، على الرابط https://www.pcbs.gov.ps/Portals/_Rainbow/Documents/Schools_ar.html، تاريخ الولوج: 2022/10/15.

الحجري، ناصر بن سلطان بن سالم. ( 2014). **أنموذج مقترح لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان**، مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، عمان.

الحربي، جبر بن محمد ( 2016). **وعي معلمي العلوم بالمرحلة الابتدائية في محافظة الرس بمهارات المتعلمين للقرن الحادي والعشرين**، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، كلية التربية، جامعة الملك سعود 5 (5)، ص 25.

الحربي، نادية والتونسي، نبيلة. ( 2021). **مدى ممارسة المعلمات لمهارات القرن الحادي والعشرين في تدريس مقرر لغتي الخالدة من وجهة نظر معلمات المقرر ومشرفاته** . مجلة التربية. جامعة الأزهر: القاهرة. 12(40).

الحريري، ارفده. (2006). **الإشراف التربوي واقعه وآفاقه المستقبلية**. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

حسين، سالمة وعوض الله، عوض. ( 2006). **اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي** ، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

حفني، مها. (2015). **مهارات معلم القرن الواحد والعشرين**. جامعة اسيوط: كلية التربية، مصر.

حنفي، مها كمال. (2015). **مهارات معلم القرن الواحد والعشرين، المؤتمر العلمي الرابع والعشرون: برامج إعداد المعلمين في الجامعات من أجل التميز**. القاهرة. جمهورية مصر العربية.

الخزيم، خالد بن محمد بن ناصر والغامدي، محمد فهم. ( 2016). **تحليل محتوى كتب الرياضيات للصفوف العليا للمرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرون** ، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، (53).

الخطيب، إبراهيم والخطيب، أمل. (2003). **الإشراف التربوي: فلسفته، أساليبه، تطبيقاته**. عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.

الخطيب، أحمد والخطيب، رداح والفرح، وجيه. ( 1996). **الإدارة والإشراف التربوي: اتجاهات حديثة** . ط3. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.

الخطيب، طالب. (2015). **الإشراف التربوي وفق الأدوار الجديدة للمعلمين** . الجمهورية اللبنانية -الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.

خميس، ساما فؤاد عباس. ( 2018). **مهارات القرن الواحد والعشرين: إطار عمل للتعليم من أجل المستقبل** ، مجلة الطفولة والتنمية: المجلس العربي للطفولة والتنمية، 9 (31).

الدليمي، طارق عبد. (2016). **الإشراف التربوي واتجاهاته المعاصرة**. ط2. دبي: مركز ديبوني لتعليم التفكير.

الرواضية، خالد. ( 2019). **فاعلية برنامج تعليمي قائم على التقويم الواقعي في تحصيل طلبة الصف الثامن الأساسي لمادة التربية الإسلامية في مديرية تربية البادية الجنوبية** . جامعة الحسين بن طلال، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن.

رواقه، غازي ضيف الله ومحمود، يوسف سيد والشبلي، عبد الله ( 2005). **تقويم الأداء التدريسي للمعلمين حديثي التخرج من كليات التربية للمعلمين والمعلمات في سلطنة عمان**، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، 21 (2)، 131-158.

زامل، مجدي علي. (2016). **الأدوار التي يمارسها المعلم الفلسطيني في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين وسبل تفعيلها في محافظة نابلس**. مجلة جامعة الخليل للبحوث، (11)، 156-124.

الزهراني، أحمد عوضه وإبراهيم، يحيى عبد الحميد ( 2012). **معلم القرن الحادي والعشرين** . استرجع بتاريخ 2022/2/11، من الموقع الإلكتروني:
http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=400&SubModel=138&ID=1682.

سبحي، نسرين حسن.(2016). **مدى تضمين مهارات القرن الحادي والعشرين في مقرر العلوم المطور للصف الأول متوسط بالمملكة العربية السعودية**، مجلة العلوم التربوية 1(1).

السعود، أمين. (2003). **درجة ممارسة المشرفين التربويين أساليب الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مأدبا/الأردن** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الفاشر، الخرطوم، السودان.

السكافي، فريال. ( 2020). **اتجاهات المعلمين والمعلمات حول فعالية الإشراف التربوي في اللغة العربية في مدرسة الفرير الثانوية في القدس**، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط. 38 (7) .

الشاعر، حنان إسماعيل. (2012). **مهارات تكنولوجيا التعليم للقرن الواحد والعشرين** . المؤتمر العلمي الثالث عشر: تكنولوجيا التعليم الإلكتروني - اتجاهات وقضايا معاصرة: الجمعية المصرية لتكنولوجيا لتعليم، القاهرة: الجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم.

الشراب، أسمى. (2019). **درجة فاعلية الإشراف التربوي في تطوير الأداء التدريسي لمعلمي التربية الاجتماعية في مدارس مديرية تربية وتعليم لواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق** . مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية، جامعة بابل، 42.

شلاميش، لؤي. ( 2021). **درجة وعي مديري ومعلمي المدارس المهنية بمهارات القرن الحادي والعشرين في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم أنفسهم** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين.

شلش، باسم، وحرز الله، هاشم. ( 2016). **الإشراف التربوي وعلاقته في التطوير المهني لمعلمي الرياضيات في المرحلة الأساسية العليا في فلسطين** ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية ، 5(17).

الشمراني، شرعاء. ( 2019). **درجة إسهام مركز التدريب التربوي في تطوير العملية الإشرافية** ، المجلة العربية للتربية النوعية، 8.

الشمري، هدى علي جواد والساموك، سعدون محمود. ( 2005). **مناهج اللغة العربية وطرق تدريسها** . عمان: دار وائل للنشر والتوزي، الأردن.

طافش، محمود. (2004). **الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية،** عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

الطعاني، حسن. (2010). **الإشراف التربوي،** عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عايش، أحمد. (2010). **تطبيقات في الإشراف التربوي،** ط2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العبيدي، محمد. (2010). **الإشراف التربوي والإدارة التعليمية،** عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العتيبي، ريم. (2019). **مهارات القرن الحادي والعشرين في التعليم،** جامعة الامام محمد بن السعود، المملكة العربية السعودية، كلية التربية.

العزاوي، نضال مزاحم رشيد. ( 2017). **بوصلة التدريس في اللغة العربية** . عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع. الأردن.

عطا الله، أحمد عبدالباري أحمد. ( 2011). **الممارسات الإشرافية الإبداعية لدى المشرفين التربويين كما يراها معلمو مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

عطوي، جودت. ( 2004). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها** ، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت. (2010). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي**. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

علي، كريمة ورمضان، محمود. (2019). **درجة احتواء كتاب العلوم للصف الرابع الأساسي لمهارات القرن الحادي والعشرين، ومدى امتلاك معلمي العلوم لتلك المهارات في محافظة رام الله والبيرة** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

العلياني، بن نغيش. (2021). **فاعلية برنامج تدريبي مقترح قائم على مهارات القرن الحادي والعشرين في إكساب معلمي الرياضيات مهارات التدريس الفعال** . اطروحة دكتوراة غير منشورة ، جامعة ام القرى ، كلية التربية ، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

العمرجي، جمال الدين. ( 2017). **برنامج تدريبي للمشرفين التربويين الموجهين بالمرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية لتنمية الكفايات الإشرافية واتجاهاتهم نحو المهنة في ضوء رؤية 2030م**. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، (31).

العمري، صالحة. (2019). **دور المشرفات التربويات في تنمية مهارات القرن 21 لدى معلمات الصفوف الأولية وأثر ذلك على تحقيق رؤية 2030 بمدينة جدة،** مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3 (3).

عيسى، محمد أحمد ( 2012). **برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية في ضوء المعايير المهنية لجودة الأداء**. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 13(4)، 363-404.

فرحان، نداء. (2012). **واقع عملية الإشراف التربوي في مديريتي ضواحي القدس ورام الله والبيرة ودوره في رفع أداء المعلم الوظيفي كما يراه معلمو ومديرو المدارس الحكومية الأساسية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبوديس، فلسطين.

القبلان، فايزة يوسف. ( 2018) **دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية لمعلمي العلوم من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية في مدينة حائل** ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 26 (9).

القبيلات، محمد علي. ( 2019). **أثر وحدة دراسية مصممة وفق مهارات القرن الحادي والعشرين على التحصيل والتفكير الرياضي لدى طلاب المرحلة المتوسطة في المعاهد والدور التابعة للجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة**، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط - كلية التربية، 35 (3).

المالكي، وفاء والحريري، رندة. ( 2020). **دور الإشراف التربوي في تنمية مهار ات القرن 21 لدى معلمات الرياضيات في الصفوف المتوسطة بالمدارس الحكومية في جنوب جدة** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دار الحكمة، جدة، المملكة العربية السعودية.

المعايطة، عبد العزيز. (2012). **اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي**، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

المقطرن، سوزان. ( 2017). الإشراف التربوي: **أهميته، أهدافه، كفاياته، مهارات المشرف التربوي** ، عمان: دار الإعصار العلمي.

ملكاوي، نازم ونجادات، عبد السلام. (2007). **تحديات التربية العربية في القرن الحادي والعشرين وأثرها في تحديد دور معلم المستقبل، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الشرعية والإنسانية**، 4 (2)، 156.

المهداوي، نائلة. (2022). **درجة مساهمة المشرف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين الجدد**، مجلة كلية التربية، أسيوط، 38 (6)، ص2-30.

المومني، جهاد. ( 2018). **تحديات القرن الحادي والعشرين التي تواجه معلم العلوم في المدارس الحكومية في محافظة عجلون**. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. 43 (1)، 187-190.

الناجم، محمد عبد العزيز. ( 2012). **تقويم مناهج العلوم الشرعية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين**، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، (130).

نبهان، يحيى. (2007). **الإشراف التربوي بين المشرف والمدير والمعلم**، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

النجار، هيام. (2019). **دور الإشراف التربوي التطويري في زيادة فاعلية الأداء التدريسي لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية. نابلس، فلسطين.

نوري، ناصر الدين. (2013). **التوجيه والإرشاد التربوي المعاصر**. عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

الهويش، يوسف محمد. (2018). **التنمية المهنية لمعلمي المملكة العربية السعودية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرون**. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 246 -282.

وهبي، السيد اسماعيل السيد. (2002). **اتجاهات معاصرة في تقويم أداء المعلم**. المؤتمر العلمي الرابع عشر -مناهج التعليم في ضوء مفهوم الأداء-جامعة عين شمس، (2)، 755-786.

## المراجع الأجنبية:


Adu, E. & Olaoye, O. (2014). Internal and External School Supervision: Issues, Challenges and Way Forward. International Journal Educational Science, 7(2): 269-278.

Dammas, Amnah Hassan (2020): Educational Supervision and its Role on the Teacher's Efficiency in the High Elementary Schools of Jeddah City, Saudi Arabia, International Journal of Multidisciplinary Sciences and Advanced Technology, Volume 1, NO 3 (2020) pp. 85-114.

Gordon, P. & Nicely, F. (1998). Handbook of Research on School Supervision. New York: Macmillian.

Kanan, A. (2018). The Realtionship between Jordanian Student's 21st Cen- tury Skills. (Cs21) and Academic Achievement in Science. Journal of Turkish Science Education, 15(2), 1-14.

Kotride, I. & Yunos, J. (2015). The Processes of Supervisions in Secondary Schools Educational System in Nigeria, Procedia- Social and Behavioral Sciences, (204): 259-264.

Latham Don, Melissa Gross, and Shelbie Witte, (2013) Preparing Teachers and Librarians to Collaborate to Teach 21st Century Skills: Views of LIS and Education Faculty, School Library Research Volume 16 | ISSN: 2165-1019.

Amran, A. Perkasa, M., Satriawan, M., Jasin, I. & Irwansyah, M. (2019). Assessing students 21st century attitude and environmental awareness: promoting education for sustainable development through science ed- ucaiton. Journal of Physics: Conference Series, 1157(2). 22-25.

Unal, A. (2010). Analysis of perception on supervisors in primary education. Social and Behavioral Sciences, 2(2): 5028-5033

UNESCO (2012). Youth, skills and Productive Work Analysis Report on the Middle East and North Africa Region. Background Paper for the Education for All Global Monitoring Report.

UNICEF (2017). Reimagining Life Skills and Citizenship Education in the Middle East and North Africa: A Four-Dimensional and Systems Approach to 21st Century Skills. Amman: UNICEF.

# الملاحق

# ملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها الأولية

الجامعـــة العربيـــة الأمريكيـــة

كلية الدراسات العليا

**تخصص إدارة تربوية**

## استبانة

**الأستاذ/ة الفاضل/ة**

**تحية طيبة وبعد:**

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: " فاعليّة الإشراف التربوي كما يقيمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية وفق مهارات القرن ( 21)، بهدف بناء أنموذج إشرافي مواكب"؛ استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية لذا يأمل الباحث من حضرتكم التكرم بتحكيم الاستبانة من حيث مدى ملاءمة وانتماء الفقرة للمحور، ومدى وضوحها من حيث الصياغة واللغة.

**الباحث:**

**أنيس عماد الدين سماعنه**

**القسم الأول:**

**يُرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي يتوافق معكم:**

**الجنس :**

**ذكر ( ) أنثى ( )**

**العمر:**

**أقل من 30 سنة ( ) من 30- إلى أقل من 40 سنة ( )**

**من 40- إلى أقل من 50 سنة ( ) 50 سنة فأكثر ( )**

**المستوى التعليميّ:**

**بكالوريوس ( ) دبلوم عالي ( ) ماجستير ( ) دكتوراة ( )**

**المهنة:**

**معلم ( ) مشرف ( ) مدير مدرسة ( )**

**التخصّص العلميّ :**

**رياضة وفنون ( ) علوم إنسانية ( ) رياضيات ( ) أخرى ( )**

**عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:**

**أقل من خمس سنوات ( ) من 5 سنوات إلى 10 سنوات ( ) 10 سنوات فأكثر ( )**

**عدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي:**

**أقل من خمس سنوات ( ) من 5 سنوات إلى 10 سنوات ( ) 10 سنوات فأكثر ( )**

**المرحلة الدراسية التي تتعامل معها (السؤال خاص بالمعلمين والمديرين والمشرفين التربويين)**

**المرحلة الأساية الدنيا ( ) المرحلة الأساسية العليا ( ) المرحلة الثانوية ( )**

**المديرية:**

**نابلس ( ) جنوب نابلس ( ) طولكرم ( ) جنين ( ) قباطية ( ) طوباس ( )**

**رام الله والبيرة ( ) الخليل ( ) قلقيلية ( ) سلفيت ( )**

**القسم الثاني: الأسئلة الخاصة بمهارات القرن (21)**

**يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب.**

| الرقم | الفقرة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **المجال الأول: دور الإشراف في توظيف مهارة التفكير** | | | | | | |
| 1 – | يتيح المشرف للمعلمين بتوظيف مهارة التفكير والتحليل وتقديم البراهين. | | | | | |
| 2 – | يسمح المشرف للمعلمين بتوظيف مهارة حل المشكلات. | | | | | |
| 3 – | يبثّ المشرف في المعلمين روح المبادرة والرغبة في الابتكار والإبداع. | | | | | |
| 4 – | يشجّع المشرف المعلمين على إثراء المحتوى الدراسيّ. | | | | | |
| 5 – | يوجه المشرف المعلمين إلى عرض المادة العلمية بطرق متنوّعة. | | | | | |
| 6 – | يشجّع المشرف المعلمين على توجيه الطلبة نحو التفكير العلميّ. | | | | | |
| 7 – | يسمح المشرف للمعلمين بتوظيف مصادر تعلّم تثير التفكير. | | | | | |
| 8 – | يساعد المشرف المعلم في التنويع في استراتيجيات التدريس المبنيّة على الإبداع. | | | | | |
| 9 – | يسمح المشرف للمعلم بتدريس الطلبة بناءً على | | | | | |

| الرقم | الفقرة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | لقدراتهم العقليّة. | | | | | |
| 10 | يشجّع المشرف المعلم على استخدام أنشطة تثير التفكير. | | | | | |
| 11 | يساعد المشرف المعلم على التخطيط لمواقف تعليمية تثير التفكير. | | | | | |
| **المجال الثاني: دور الإشراف في توظيف المهارات الحياتية** | | | | | | |
| 12 | ينمّي المشرف لدى المعلم مهارة البحث والاكتشاف. | | | | | |
| 13 | يشارك المشرف المعلم في اتخاذ القرارات المتّصلة بالعمليّة التعليميّة. | | | | | |
| 14 | يوجّه المشرف المعلم إلى إدارة الصف بطريقة تفاعلية. | | | | | |
| 15 | يساعد المشرف المعلّم الربط بين المحتوى وخارج أسوار المدرسة. | | | | | |
| 16 | يسهّل المشرف للمعلم المشاركة في الانفتاح على عصر العولمة. | | | | | |
| 17 | يزوّد المشرف المعلم بالطرق التي تعمّق انتماء المعلم للمجتمع. | | | | | |
| 18 | يحفّز المشرف المعلم على الالتزام بأخلاقيات المهنة. | | | | | |

| الرقم | الفقرة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 19 | يساعد المشرف المعلم على ممارسة دوره كونه ميسّراً للعمليّة التعليميّة. | | | | | |
| 20 | يعمل المشرف على اكتشاف قدرات المعلمين، وتنميتها، وتعزيزها. | | | | | |
| 21 | ينفّذ المشرف الدورات وورشات العمل التي تلزم المعلمين. | | | | | |
| 22 | يزوّد المشرف المعلم بالطرق المناسبة للتعلّم واكتساب المعرفة وإنتاجها. | | | | | |
| 23 | يتقبّل المشرف آراء المعلمين المختلفة. | | | | | |
| 24 | يعزّز المشرف الحوار الهادف. | | | | | |
| 25 | يشجّع المشرف المعلم على البحث بطرق مختلفة. | | | | | |
| **المجال الثالث: دور الإشراف في تطوير مهارة تنمية الذكاءات المتعددة** | | | | | | |
| 26 | يساعد المشرف المعلم على طرح أسئلة مختلفة للذكاءات المتعددة. | | | | | |
| 27 | يشجّع المشرف المعلم على تصميم الخطط الدراسية بما يتناسب مع الذكاءات المتعددة. | | | | | |
| 28 | يوجّه المشرف المعلم على طرح أنشطة مختلفة لتنمية الذكاءات المتعددة حسب توجه الطلبة. | | | | | |
| 29 | يدرّب المشرف المعلم على توظيف | | | | | |

| الرقم | الفقرة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | استراتيجيات منوّعة في تعليم الطلبة حسب أنواع الذكاء. | | | | | |
| 30 | يوجّه المشرف المعلم لإعداد برامج متنوّعة. | | | | | |
| 31 | يدعم المشرف المعلم في كيفية استخدام مكامن القوة من أجل تعلّم أفضل. | | | | | |
| 32 | يساعد المشرف المعلم على علاج نقاط الضعف، وتزويدهم بخبرات تعليميّة. | | | | | |
| 33 | يشجّع المشرف المعلم على مراعاة الفروق الفرديّة خلال التقويم. | | | | | |
| **المجال الرابع: دور الإشراف في تنمية مهارة إدارة تكنولوجيا التعليم** | | | | | | |
| 34 | يشجّع المشرف المعلم على دمج الثقافة مع المعلومات التحصيلية. | | | | | |
| 35 | يساعد المشرف المعلم على تقويم المحتوى العلميّ الإلكترونيّ. | | | | | |
| 36 | يشجّع المشرف المعلم على إعداد دروس محوسبة باستخدام التطبيقات المختلفة. | | | | | |
| 37 | يشارك المشرف المعلم في إنتاج البرامج التعليمية. | | | | | |
| 38 | يدعم المشرف المعلم في مواكبة التكنولوجيا الحديثة، واستخدامها في عمليّة التعلّم. | | | | | |

| الرقم | الفقرة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 39 | يشجّع المشرف المعلم على استخدام شبكات التواصل في التبادل المهنيّ. | | | | | |
| 40 | يوجّه المشرف المعلم إلى تشجيع الطلبة على توفير أساليب عدة لاستخدام التقنيّات الرقميّة (الحواسيب والهواتف). | | | | | |
| 41 | يساعد المشرف في تطوير مهارات المعلمين في التقنيّات الرقميّة حسب الحاجة. | | | | | |
| 42 | يشجّع المشرف المعلمين على مواكبة التكنولوجيا، واستخدامها في التعلّم. | | | | | |

## ملحق رقم (2): قائمة بأسماء السادة أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

| الرقم | الاسم | مكان العمل |
|---|---|---|
| 1 | الدكتور فواز عقل | جامعة النجاح الوطنية |
| 2 | الدكتور سهيل صالحة | جامعة النجاح الوطنية |
| 3 | الدكتور أشرف الصايغ | جامعة النجاح الوطنية |
| 4 | الدكتورة سائدة عفونة | جامعة النجاح الوطنية |
| 5 | الدكتور فادي أبو دياك | جامعة خضوري |
| 6 | الدكتور محمد دبوس | جامعة الاستقلال |
| 7 | الدكتور محمد مطر | وزارة التربية والتعليم |
| 8 | الأستاذ سامر الجمل | وزارة التربية والتعليم |
| 9 | الأستاذ نصر أبو كرش | وزارة التربية والتعليم |
| 10 | الأستاذ زياد سحلوب | وزارة التربية والتعليم |

# ملحق رقم (3): الاستبانة بصورتها النهائية

الجامعـــة العربيـــة الأمريكيـــة

كلية الدراسات العليا

**تخصص إدارة تربوية**

## استبانة

**الأستاذ/ة الفاضل/ة**

**تحية طيبة وبعد:**

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " فاعليّة الإشراف التربوي كما يقيمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية وفق مهارات القرن ( 21)، بهدف بناء أنموذج إشرافي مواكب"؛ استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية.

ونعلمكم أن إجاباتكم ستبقى سريّة، وستستخدم لأغراض البحث العلميّ فقط، مع الشكر والتقدير.

**الباحث:**

**أنيس عماد الدين سماعنه**

**القسم الأول:**

**يُرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي يتوافق معكم:**

**الجنس :**

**ذكر ( ) أنثى ( )**

**العمر:**

**أقل من 30 سنة ( ) من 30- إلى أقل من 40 سنة ( )**

**من 40- إلى أقل من 50 سنة ( ) 50 سنة فأكثر ( )**

**المستوى التعليميّ:**

**بكالوريوس ( ) دبلوم عالي ( ) ماجستير ( ) دكتوراة ( )**

**المهنة:**

**معلم ( ) مشرف ( ) مدير مدرسة ( )**

**التخصّص العلميّ :**

**رياضة وفنون ( ) علوم إنسانية ( ) رياضيات ( ) أخرى ( )**

**عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:**

**أقل من خمس سنوات ( ) من 5 سنوات إلى 10 سنوات ( ) 10 سنوات فأكثر ( )**

**عدد سنوات الخبرة في القطاع الحكومي:**

**أقل من خمس سنوات ( ) من 5 سنوات إلى 10 سنوات ( ) 10 سنوات فأكثر ( )**

**المرحلة الدراسية التي تتعامل معها (السؤال خاص بالمعلمين والمديرين والمشرفين التربويين)**

**المرحلة الأساية الدنيا ( ) المرحلة الأساسية العليا ( ) المرحلة الثانوية ( )**

**المديرية:**

**نابلس ( ) جنوب نابلس ( ) طولكرم ( ) جنين ( ) قباطية ( ) طوباس ( )**

**رام الله والبيرة ( ) الخليل ( ) قلقيلية ( ) سلفيت ( )**

**القسم الثاني: الاسئلة الخاصة بمهارات القرن (21)**

**يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب.**

| الرقم | الفقرة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **المجال الأول: دور الإشراف في توظيف مهارة التفكير** | | | | | | |
| 43 | يسمح المشرف للمعلمين بتوظيف مهارة التفكير الناقد والتحليل وتقديم البراهين. | | | | | |
| 44 | يسمح المشرف للمعلمين بتوظيف مهارة حل المشكلات. | | | | | |
| 45 | يبثّ المشرف في المعلمين روح المبادرة والرغبة في التجديد والابتكار والإبداع. | | | | | |
| 46 | يشجّع المشرف المعلمين على إثراء المحتوى الدراسيّ. | | | | | |
| 47 | يوجه المشرف المعلمين إلى عرض المادة العلمية بطرق متنوّعة. | | | | | |
| 48 | يشجّع المشرف المعلمين على حث الطلبة على التفكير العلميّ. | | | | | |
| 49 | يسمح المشرف للمعلمين بتوظيف مصادر تعلّم تثير التفكير. | | | | | |
| 50 | يساعد المشرف المعلم في التنويع في استراتيجيات التدريس المبنيّة على الإبداع. | | | | | |
| 51 | يسمح المشرف للمعلم بتدريس الطلبة مراعين مناسبة | | | | | |

| الرقم | الفقرة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | محتوى المادّة العلميّة لقدراتهم العقليّة. | | | | | |
| 52 | يشجّع المشرف المعلم على استخدام أنشطة تثير التفكير. | | | | | |
| 53 | يساعد المشرف المعلم على التخطيط لمواقف تعليمية تثير التفكير. | | | | | |
| **المجال الثاني: دور الإشراف في توظيف المهارات الحياتية** | | | | | | |
| 54 | ينمّي المشرف لدى المعلم مهارة البحث والاكتشاف. | | | | | |
| 55 | يشارك المشرف المعلم في اتخاذ القرارات المتّصلة بالعمليّة التعليميّة. | | | | | |
| 56 | يوجّه المشرف المعلم إلى إدارة الصف بطريقة تفاعلية. | | | | | |
| 57 | يساعد المشرف المعلّم الربط بين المحتوى والحياة خارج أسوار المدرسة. | | | | | |
| 58 | يسهّل المشرف للمعلم المشاركة في الانفتاح على عصر العولمة. | | | | | |
| 59 | يزوّد المشرف المعلم بالطرق التي تعمّق انتماء المعلم للمجتمع. | | | | | |
| 60 | يحفّز المشرف المعلم على الالتزام بأخلاقيات المهنة. | | | | | |
| 61 | يساعد المشرف المعلم على ممارسة دوره كونه ميسّراً للعمليّة التعليميّة. | | | | | |

| الرقم | الفقرة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 62 | يعمل المشرف على اكتشاف قدرات المعلمين، وتنميتها، وتعزيزها. | | | | | |
| 63 | ينفّذ المشرف الدورات وورشات العمل حسب احتياجات المعلمين. | | | | | |
| 64 | يزوّد المشرف المعلم بالطرق المناسبة للتعلّم واكتساب المعرفة وإنتاجها. | | | | | |
| 65 | يتقبّل المشرف آراء المعلمين. | | | | | |
| 66 | يعزّز المشرف الحوار الهادف. | | | | | |
| 67 | يشجّع المشرف المعلم على البحث بطرق مختلفة. | | | | | |
| **المجال الثالث: دور الإشراف في تطوير مهارة تنمية الذكاءات المتعددة** | | | | | | |
| 68 | يساعد المشرف المعلم على طرح أسئلة مختلفة للذكاءات المتعددة. | | | | | |
| 69 | يشجّع المشرف المعلم على تصميم الخطط الدراسية بما يتناسب مع الذكاءات المتعددة. | | | | | |
| 70 | يوجّه المشرف المعلم إلى طرح أنشطة مختلفة لتنمية الذكاءات المتعددة حسب حاجة الطلبة. | | | | | |
| 71 | يدرّب المشرف المعلم على توظيف استراتيجيات منوّعة في تعليم الطلبة حسب أنواع الذكاء. | | | | | |
| 72 | يوجّه المشرف المعلم إلى إعداد برامج متنوّعة. | | | | | |
| 73 | يدعم المشرف المعلم في كيفية استخدام مكامن القوة | | | | | |

| الرقم | الفقرة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | من أجل تعلّم أفضل. | | | | | |
| 74 | يساعد المشرف المعلم على علاج نقاط الضعف، وتزويدهم بخبرات تعليميّة. | | | | | |
| 75 | يشجّع المشرف المعلم على مراعاة الفروق الفرديّة خلال التقويم. | | | | | |
| **المجال الرابع: دور الإشراف في تنمية مهارة إدارة تكولوجيا التعليم** | | | | | | |
| 76 | يشجّع المشرف المعلم على دمج الثقافة المعلوماتية مع المعلومات التحصيلية. | | | | | |
| 77 | يساعد المشرف المعلم على تقويم المحتوى العلميّ الإلكترونيّ. | | | | | |
| 78 | يشجّع المشرف المعلم على إعداد دروس محوسبة باستخدام التطبيقات المختلفة. | | | | | |
| 79 | يشارك المشرف المعلم في إنتاج البرامج التعليمية الإلكترونيّة. | | | | | |
| 80 | يدعم المشرف المعلم في مواكبة التكنولوجيا الحديثة، واستخدامها في عمليّة التعلّم. | | | | | |
| 81 | يشجّع المشرف المعلم على استخدام شبكات التواصل الاجتماعيّ في عمليّة التبادل المهنيّ. | | | | | |
| 82 | يوجّه المشرف المعلم إلى تشجيع الطلبة على توفير أساليب عدة لاستخدام التقنيّات الرقميّة (الحواسيب | | | | | |

| الرقم | الفقرة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | والهواتف). | | | | | |
| 83 | يساعد المشرف في تطوير مهارات المعلمين في التقنيّات الرقميّة حسب الحاجة. | | | | | |
| 84 | يشجّع المشرف المعلمين على مواكبة التكنولوجيا الحديثة، واستخدامها في التعلّم. | | | | | |

# ملحق رقم (4): أسئلة المقابلة بصورتها الأولية

الجامعـــة العربيـــة الأمريكيـــة

كلية الدراسات العليا

**تخصص إدارة تربوية**

## أسئلة المقابلة

**الدكتور/ة الفاضل/ة**

**تحية طيبة وبعد:**

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " فاعليّة الإشراف التربوي كما يقيمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية وفق مهارات القرن ( 21)، بهدف بناء أنموذج إشرافي مواكب"؛ استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية وفيما يلي مجموعة من الأسئلة، نأمل من حضرتكم تحكيم ها وإبداء رأيكم في كل سؤال فيما إذا كان (مناسب/ يحتاج لتعديل، مناسب/ لا يحتاج لتعديل، غير مناسب/ يُحذَف).

ونعلمكم أن إجاباتكم ستبقى سريّة، وستستخدم لأغراض البحث العلميّ فقط، مع الشكر والتقدير.

**الباحث:**

**أنيس عماد الدين سماعنه**

## أسئلة المقابلة

| الرقم | السؤال | مناسب / يحتاج لتعديل | مناسب / لا يحتاج لتعديل | غير مناسب / يُحذَف |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ما مهارات القرن الواحد والعشرين التي يتميز بها المعلم؟ | | | |
| | ..... | | | |
| 2 | ما هي التحديات التي تواجه تطبيق مهارات القرن 21؟ | مناسب / يحتاج لتعديل | مناسب / لا يحتاج لتعديل | غير مناسب / يُحذَف |
| | ..... | | | |
| 3 | ما هي التوصيات المناسبة لتنفيذ مهارات القرن 21؟ | مناسب / يحتاج لتعديل | مناسب / لا يحتاج لتعديل | غير مناسب / يُحذَف |
| | ..... | | | |
| 4 | ما هي القيم التي توظّف في التدريس الخاصة بمهارات القرن 21؟ | مناسب / يحتاج لتعديل | مناسب / لا يحتاج لتعديل | غير مناسب / يُحذَف |
| | ..... | | | |
| 5 | ما هي ايجابيات توظيف مهارات القرن 21 في التدريس؟ | مناسب / يحتاج لتعديل | مناسب / لا يحتاج لتعديل | غير مناسب / يُحذَف |
| | ..... | | | |
| 6 | **ما هي المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس؟** | مناسب / يحتاج لتعديل | مناسب / لا يحتاج لتعديل | غير مناسب / يُحذَف |
| | ..... | | | |

## ملحق رقم (5): قائمة بأسماء السادة أعضاء لجنة تحكيم أسئلة المقابلة

| الرقم | الاسم | مكان العمل |
|---|---|---|
| 1 | الدكتور فواز عقل | جامعة النجاح الوطنية |
| 2 | الدكتور سهيل صالحة | جامعة النجاح الوطنية |
| 3 | الدكتور أشرف الصايغ | جامعة النجاح الوطنية |
| 4 | الدكتورة سائدة عفونة | جامعة النجاح الوطنية |
| 5 | الدكتور فادي أبو دياك | جامعة خضوري |
| 6 | الدكتور محمد دبوس | جامعة الاستقلال |
| 7 | الدكتور محمد مطر | وزارة التربية والتعليم |
| 8 | الأستاذ سامر الجمل | وزارة التربية والتعليم |
| 9 | الأستاذ نصر أبو كرش | وزارة التربية والتعليم |
| 10 | الأستاذ زياد سحلوب | وزارة التربية والتعليم |

## ملحق رقم (6): أسئلة المقابلة بصورتها النهائية

السؤال الأول: ما هي مهارات القرن الواحد والعشرين التي يتقنها المعلم؟

السؤال الثاني: ما التحديات التي تواجهك لتطبيق مهارات القرن (21) ؟

السؤال الثالث: ما التوصيات التي تراها مناسبة لتنفيذ مهارات القرن (21)؟

السؤال الرابع: ما هي القيم التي تم توظيفها في التدريس الخاصة بمهارات القرن (21)؟

السؤال الخامس: ما هي ايجابيات توظيف مهارات القرن (21) في التدريس؟

السؤال السادس: هل هنالك مبادرات خاصة في توظيف مهارات القرن ( 21)؟ أرجو ذكرها؟ وما هو أثرها على المجتمع والتحصيل الأكاديمي لدى الطالب؟

## ملحق رقم (7): كتاب عميد كلية الدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

Arab American University
Faculty of Graduate Studies

الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

26/12/2022

السادة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية المحترمين.

**تسهيل مهمة بحثية**

تحية طيبة وبعد،

تهديكم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة الى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالب أنيس عماد الدين عبدالله سماعنه والذي يحمل الرقم الجامعي**201920325** هو طالب دكتوراة في برنامج الإدارة التربوية ويعمل على رسالة الدكتوراة الخاصة به بعنوان:

" **انعكاسات الإشراف التربوي كما يقيمها أطراف العملية الإشرافية على تطوير فعالية أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية وفق توجهات القرن 21، بهدف بناء أنموذج إشرافي مواكب تحت اشراف الدكتور ناصر السعافين** " نأمل من حضرتكم الإيعاز لمن يلزم لمساعدته للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، علماً أن المعلومات ستستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بغاية السرية، وقد أعطيت هذه الرسالة بناءً على طلبه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

كلية الدراسات العليا
FACULTY OF GRADUATE STUDIES

عميد كلية الدراسات العليا

د. نوار قطب



Jenin Tel: +970-4-2418888 Ext.:1471,1472 Fax: +970-4-2510810 P.O. Box:240
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: +970-2-2941979 Abu Qash - Near Alrehan
E-mail: FGS@aaup.edu ; PGS@aaup.edu Website: www.aaup.edu

## ملحق رقم (8): كتاب مركز البحث والتطوير التربوي إلى مدراء عامين التربية والتعليم

بسم الله الرحمن الرحيم


State of Palestine
Ministry of Education
Center for Educational Research and Development

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مركز البحث والتطوير التربوي


الرقم: و ت / ١٣/ ١/ ٣٠ التاريخ: 18 /2023/01 م

**لمن يهمه الأمر**

**" تسهيل مهمة بحثية "**

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث:

**"انيس عماد الدين عبد الله سماعنة"**

من **الجامعة العربية الامريكية** للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

**"انعكاسات الإشراف التربوي كما يقيمها أطراف العملية الإشرافية على تطوير فعالية أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية وفق توجهات القرن 21، بهدف بناء أنموذج إشرافي مواكب"**

**ملاحظات:**

- تتضمن الدراسة تطبيق استبانة على عينة من مشرفي ومدراء ومعلمي مديريات التربية والتعليم في المديريات التالية:(نابلس، جنوب نابلس، طولكرم، قلقيلية، رام الله والبيرة، الخليل، قباطية، طوباس، جنين، سلفيت).
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
- سنرسل العينة لإيميل الباحث للتواصل عبر الإيميل مع العينة برابط الأداة البحثية المحوسب.

**تنويه:** مركز البحث غير مسؤول عن جودة أدوات الدراسة.

**مع الاحترام،،**

دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم

**د. محمد مطر**

**/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي**

نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم.
عطوفة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.
السادة مدراء عامين التربية والتعليم في مديريات (نابلس، جنوب نابلس، طولكرم، قلقيلية، رام الله والبيرة، الخليل، قباطية، طوباس، جنين، سلفيت) المحترمين.
أ.د. غسان الحلو/المحترم/المشرف على الدراسة- بريد الكتروني ghhilo@najah.edu


Tel ( + 970-562-501092 ) E-mail ( ncerd@moe.edu.ps )

## Abstract

**The effectiveness of educational supervision, as evaluated by the parts to the supervisory process on the performance of the Palestinian public school teachers, according to 21st century skills, this is aimed to build a modern supervisory model.**

The study aimed to assess the efficacy of educational supervision in enhancing the performance of Palestinian public school teachers in line with twenty-first-century skills. The study encompassed three key groups: supervisors, teachers, and principals within Palestinian public schools, with a sample size of 885 individuals (375 teachers, 227 supervisors, and 283 school principals).

To achieve the study's objectives, the researcher employed a mixed approach, combining quantitative and qualitative methods. A questionnaire gauged teachers' proficiency in twenty-first-century skills across four domains: the impact of supervision on thinking skills, life skills, multiple intelligences, and the development of educational technology management skills. Additionally, interviews explored challenges, positives, and activities related to these skills, yielding recommendations to enhance them.

Statistical methods, including means, standard deviations, t-tests, one-way analysis of variance, Crombach's alpha coefficient, and LSD tests, were used for data analysis. Qualitative data were analyzed using the NVIVO 10 system.

Key findings included the high achievement of twenty-first-century skills, with the highest favorability in employing thinking skills and the lowest in managing educational technology. Significant differences were observed based on gender, profession (favoring educational supervisors), and scientific specialization (favoring sports and art). However,

no significant differences were found based on age, educational level, years of experience, and stage of study.

Values emphasized were personal, with technological and educational values ranking lower. Notably, the positive impact on students and society stood out as the most important value.

The study proposed a model for developing teachers' performance aligned with twenty-first-century skills through educational supervision. It recommended adopting this model in the Palestinian Ministry of Education's policies and providing necessary infrastructure for implementing twenty-first-century skills in the Palestinian educational system.

Keywords: educational supervision, twenty-first-century skills, school teachers' performance, supervisory model.