



٣٠١٠٢٠٠٠٠٠٣٤٢٣

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية - مكة المكرمة
قسم المناهج وطرق التدريس
شعبة الإشراف التربوي

الكفايات الأدائية اللازمة للمشرفين التربويين بمراحل التعليم العام

بمنطقة مكة المكرمة

إعداد الطالب

أحمد بن محمد خلف الزايد

٤ - ٨٠٥٥ - ٤١٧

إشراف

الأستاذ الدكتور / سليمان بن محمد الوابلي

دراسة مقدمة إلى قسم المناهج وطرق التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى

{ مطالب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإشراف التربوي }

الفصل الدراسي الثاني

للعام ١٤٢٠/١٤٢١هـ



تابع / فهرس الموضوعات

الصفحة

الموضوع

- ٦٧ [٥] ثبات الأداة
- ٦٨ [٦] تطبيق أداة الدراسة
- ٧٠ [٧] المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع : عرض النتائج ومناقشتها :

- ٧٢ [١] الإجابة عن السؤال الأول
- ٨١ [٢] الإجابة عن السؤال الثاني
- ٩٩ [٣] الإجابة عن السؤال الثالث

الفصل الخامس : خلاصة النتائج والتوصيات :

- ١٠٢ [١] خلاصة النتائج
- ١٠٧ [٢] التوصيات
- ١٠٧ [٣] الدراسات المقترحة

- ١٠٨ قائمة المراجع
- ١١٥ الملاحق

فهرس الجداول		
رقم الجدول	البيان	الصفحة
١ - ٣	توزيع مجتمع الدراسة	٦٣
٢ - ٣	أفراد العينة الاستطلاعية	٦٤
٣ - ٣	عدد فقرات كل مجال من مجالات الأداة ونسبته	٦٦
٤ - ٣	معامل الثبات لمجالات الاداة لكل من جانبي درجة الاهمية ودرجة الاستخدام .	٦٨
٥ - ٣	توزيع مجتمع الدراسة بعد التطبيق	٦٩
١ - ٤	قائمة الكفايات الادائية مرتبة تنازليا حسب اهميتها .	٧٣
٢ - ٤	ترتيب مجالات الكفايات تنازليا حسب الاهمية .	٧٤
٣ - ٤	ترتيب كفايات مجال القيادة تنازليا حسب درجة الاهمية .	٧٦
٤ - ٤	ترتيب كفايات مجال العلاقات الإنسانية تنازليا حسب درجة الاهمية	٧٨
٥ - ٤	ترتيب كفايات مجال الإتصال تنازليا حسب درجة الاهمية .	٧٩
٦ - ٤	ترتيب كفايات مجال التقويم تنازليا حسب درجة الاهمية .	٨١
٧ - ٤	ترتيب كفايات مجال النمو المهني تنازليا حسب درجة الاهمية	٨٣
٨ - ٤	ترتيب كفايات مجال المناهج تنازليا حسب درجة الاهمية .	٨٥
٩ - ٤	ترتيب كفايات مجال التخطيط تنازليا حسب درجة الاهمية .	٨٦
١٠ - ٤	قائمة الكفايات الادائية مرتبة تنازليا حسب استخدامها .	٨٨
١١ - ٤	ترتيب مجالات الكفايات تنازليا حسب درجة الاستخدام .	٨٩
١٢ - ٤	ترتيب كفايات مجال الإتصال تنازليا حسب درجة الاستخدام	٩١
١٣ - ٤	ترتيب كفايات مجال العلاقات الإنسانية تنازليا حسب درجة الاستخدام .	٩٢

(ح)

تابع / فهرس الجداول		
الصفحة	البيان	رقم الجدول
٩٣	ترتيب كفايات مجال القيادة تنازلياً حسب درجة الاستخدام.	١٤ - ٤
٩٥	ترتيب كفايات مجال التقويم تنازلياً حسب درجة الاستخدام.	١٥ - ٤
٩٦	ترتيب كفايات مجال النو المهني تنازلياً حسب درجة الاستخدام.	١٦ - ٤
٩٧	ترتيب كفايات مجال التخطيط تنازلياً حسب درجة الاستخدام.	١٧ - ٤
٩٨	ترتيب كفايات مجال المناهج تنازلياً حسب درجة الاستخدام.	١٨ - ٤
١٠٠	الفروق بين المعدل العام لدرجة الأهمية والمعدل العام لدرجة الاستخدام للمشرفين التربويين .	١٩ - ٤

فهرس الملاحق		
رقم الملحق	البيان	الصفحة
١	التعميم رقم ٣٧٣ / ٣١ المنظم لآلية الإشراف التربوي.	١١٧
٢	استبانة استطلاعية حول تحديد الكفايات الأدائية اللازمة للمشرف التربوي	١٣٠
٣	استبانة تحديد الكفايات الأدائية في صيغتها الأولية	١٣٥
٤	أسماء المحكمين	١٤٤
٥	استبانة تحديد الكفايات الأدائية في صورتها النهائية	١٤٦
٦	خطاب سعادة عميد كلية التربية الموجه لسعادة مدير عام التعليم بمنطقة مكة المكرمة للسماح بتطبيق أداة الدراسة	١٥٥

الفصل الأول

خطة الدراسة

وتتكون من :

- ١١ المقدمة .
- ١٢ الإحساس بالمشكلة .
- ١٣ تحديد المشكلة .
- ١٤ أهداف الدراسة .
- ١٥ أهمية الدراسة .
- ١٦ حدود الدراسة .

بسم الله الرحمن الرحيم

مشكلة الدراسة ونحديدها :-

المقدمة :

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ... وبعد.

فإن العمل في أي مجال من مجالات الحياة يحتاج إلى الإلمام بكفايات أدوار ذلك العمل ؛ ليؤدي بالشكل المطلوب ويتحقق منه الهدف المنشود . فإذا كان ذلك العمل يرتبط بمجال التربية والتعليم فإن الأمر يكون أكثر أهمية وإلحاحاً . والعملية التربوية التعليمية ذات طابع ديناميكي متغير ومتجدد تتطلب عملاً دؤوباً وجهداً خالصاً للارتقاء بهذه العملية بكافة عناصرها ، ومحاورها ؛ لتحقيق آمال وطموحات كل المتصلين بها .

ويعد عنصر الإشراف التربوي بمفهومه الشامل عنصراً فاعلاً في هذه العملية ، وذلك لارتباطه وتفاعله مع جميع عناصر العملية التعليمية ، ويأتي على رأسها المعلم الذي يعد حجر الزاوية فيها ، والذي ظل يعاني من تسلط وفوقية ممارسات التفتيش والتوجيه سابقاً .

وقد أشار تميم وزارة المعارف (١٤١٦هـ) إلى :

« أن المعلمين في الميدان ثلاث فئات : فئة ليس لديها التأهيل التربوي والعلمي الكافيين والثانية تمتلك ما فقدته الأولى ولكنها تعاني من فتور الانتماء المهني والثالثة تمثل المعلم المثالي في كفاياته وانتمائه . كما أشار التميم إلى أن الميدان التربوي بكافة عناصره له إشكاليات وفيه ظواهر تتكشف وتتولد مع دوران عجلة العمل وهذا يحتاج إلى تقويم وتشخيص وعلاج حالي أو لاحق » ص ٤ .

الإحساس بالمشكلة :

لقد حصل تطور كبير في المهمات المكلف بها المشرفون التربويون خلال السنوات الأخيرة كما حصل تغير في الأسماء التي تلتصق بهم من مفتش إلى موجه وأخيراً مشرف ورغم ذلك التغير في الأسماء فإن ذلك لا يعكس تغيراً في السلوك والممارسات مع ضرورة مسايرة هذا التغير من أجل تحسين العملية التعليمية التربوية. ومن هنا لابد للمشرف التربوي أن يتجاوز المفهوم الضيق للإشراف ويهتم بتحسين كل العوامل المكونة للعملية التعليمية وهي المعلم ، والطالب ، والمدير ، والمنهج ، والمدرسة وينظر إلى كل ذلك نظرة متكاملة . ولكي يستطيع المشرف أن يؤدي أدواره المختلفة بفاعلية وكفاءة فلا بد أن تتوافر لديه مجموعة من الكفايات الأدائية التي ترتبط بكل دور من هذه الأدوار المختلفة .

وقد شعر الباحث أن عدم وصول مخرجات الإشراف التربوي للكثير من الأهداف التي يسعى لتحقيقها يشير في الغالب إلى مشكلة تتعلق بكفايات المشرف التربوي حيث أن النقص في الكفايات يشير إلى نقص في المعارف والمهارات مما يؤدي إلى سلبية المشرف التربوي في أداء مهامه بتأثير وفاعلية . إذ لا زال الكثير من المشرفين التربويين لا يمتلكون الكفايات الأدائية اللازمة وبعض من يمتلكها لا يمارسها بفاعلية.

ومن خلال ممارسة الباحث للإشراف التربوي مشرفاً لمادة العلوم رأى ضرورة تحديد الكفايات الأدائية اللازمة للمشرف التربوي التي يمكن أن تسهم في الإرتقاء بمستوى الخدمة الإشرافية وتحسين أداء المشرف للمهام والأدوار المكلف بها ومن هنا تولد الإحساس لدى الباحث في هذه الدراسة لتحديد الكفايات الأدائية اللازمة للمشرف التربوي .

مشكلة الدراسة :

رغم تطور مفهوم الإشراف إلا أنه لا زال يعاني من القصور في جوانب متعددة ويأتي في مقدمتها ضعف اهتمام الإدارة العامة للإشراف التربوي والتدريب بوزارة

المعارف بتكوين المشرفين التربويين قبل ممارستهم للإشراف التربوي إذ يختارون عادة من بين المعلمين اعتماداً على كفاءتهم وخبرتهم كمعلمين في ضوء تقارير المشرفين التربويين السنوية مع إيماني بعدم التسليم بأن موهبة المعلم في ميدان التعليم تنتقل معه من دون تغيير إلى ميدان الإشراف التربوي . كما أن المهام المطلوبة من المشرف التربوي غير تلك المطلوبة من المعلم ومن هنا يرى الباحث أن الإشراف التربوي خدمة متخصصة وأنه يجب أن يقوم بهذه الخدمة أشخاص فنيون يمتلكون الكفايات الأدائية للعمل الإشرافي .

وكما يجري التأكيد على ضرورة تكوين المعلم يجب التأكيد على ضرورة تكوين المشرف وكما أنه ليس صحيحاً أن كل شخص يستطيع أن يكون معلماً كذلك ليس كل معلم يستطيع أن يكون مشرفاً .

وكما هو معمول به في وزارة المعارف أن المشرف التربوي المستجد يلتحق عادة بدورة تدريبية مكثفة تعدّها الإدارات التعليمية تهدف إلى إعطاء المشرف التربوي المستجد فكرة عن الدور الإشرافي الفني المنتظر منه في مجالات الإشراف التربوي المختلفة . إضافة إلى مرافقة المشرف التربوي المستجد لزميل ذي خبرة قبيل ممارسة العمل الإشرافي ؛ إلا أن هذا التدريب عرضي في الأغلب مما قد يؤدي إلى ضعف جدواه من جهة ، ومن جهة أخرى يدفع بالمشرف التربوي المستجد إلى تقليد ومحاكاة زميله الذي يرافقه . ومن خلال عمل الباحث التعليمي والإشرافي لمدة تزيد على أربعة عشرة عاماً لمس أن هناك ضرورة لتحديد الكفايات الأدائية الأساسية اللازمة للمشرف التربوي لتكون أساساً لعملية تكوين وتدريب المشرف التربوي قبل وأثناء الخدمة لتمكينه من الاضطلاع بدوره الإشرافي بصورة فعالة .

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي :

س / ما الكفايات الأدائية الأساسية اللازمة للمشرفين التربويين بمراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة كما يدركها المشرفون ؟

أسئلة الدراسة :

يتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :-

- س١ : ما درجة أهمية الكفايات الأدائية الأساسية للمشرفين التربويين ؟
- س٢ : ما درجة استخدام المشرفين التربويين للكفايات الأدائية الأساسية ؟
- س٣ : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعدل العام لدرجة أهمية الكفايات الأدائية الأساسية للمشرفين التربويين ، والمعدل العام لدرجة استخدامهم لها ؟

أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله بالبحث لذلك يأمل الباحث أن تحقق الدراسة ما يلي :-

- ١ [تحسين ممارسات أو أداء المشرفين التربويين عن طريق تعريفهم بالكفايات الأدائية الأساسية اللازمة لهم .
- ٢ [إفادة الإدارة العامة للإشراف التربوي والتدريب بوزارة المعارف في تصميم برامج تدريبية قبل التحاق المشرفين التربويين المستجدين بعملية الإشراف .
- ٣ [تقديم معلومات يمكن أن تسهم في تطوير برنامج الإشراف التربوي بجامعة أم القرى - قسم المناهج وطرق التدريس - .
- ٤ [إفادة كليات التربية في تطوير برامج التدريب أثناء الخدمة والتي تركز على الكفايات وما يرتبط بها من معارف ومهارات .
- ٥ [يتوقع أن تفتح هذه الدراسة مجالات لدراسات أخرى تهدف إلى تطوير استخدام فعال للكفايات الأدائية الأساسية ، كذلك إضافة معلومات جديدة حول مبدأ الكفايات الأدائية الأساسية ، وأهمية استخدامها من قبل المشرفين التربويين .

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة بصورة رئيسة إلى :

- ١ [الوقوف على الكفايات الأدائية الأساسية اللازمة للمشرفين التربويين بمراحل التعليم العام .
- ٢ [التعرف على درجة أهمية الكفايات الأدائية الأساسية لدى المشرفين التربويين .
- ٣ [التعرف على درجة استخدام المشرفين التربويين للكفايات الأدائية الأساسية .
- ٤ [التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المعدل العام لدرجة الأهمية للمشرفين التربويين للكفايات الأدائية الأساسية ، والمعدل العام لدرجة استخدامهم لها .

مصطلحات الدراسة :

الكفايات : Competency

جاء في المعجم الوسيط : « أن الكفاء هو القوى القادر على تصريف العمل ، والكفاءة في العمل . أي القدرة عليه وحسن تصريفه (مجمع اللغة العربي ، ١٩٨٥م ، ص ٨٢٢) .

ويعرف مرعي ، وآخرون (١٩٩٢م) الكفاية بأنها « هي القدرة على عمل شئ بمستوى معين من الأداء بتأثير وفعالية وتكون الكفاية في صورة هدف عام ومصوغة سلوكياً على شكل نتائج تعليمية تعكس المهارة ، أو المهام التي على المشرف التربوي أن يكون قادراً على أدائها » ص ١٣٥ .

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها : قدرة المشرف التربوي على أداء عمله بكفاءة وبمستوى متميز من الأداء .

أهمية الكفاية : حاجة المشرف التربوي للكفاية لممارسة دوره الإشرافي الفني المرتبط بجميع مجالات عمل المشرف التربوي .

استخدام الكفاية : هو ممارستها بسرعة وإتقان ودون جهد كبير .

الإشراف التربوي : Educational Supervision

جاء في لسان العرب لابن منظور: «أن الإشراف . الحرص ويقال : أشرفت الشيء علوته وأشرفت عليه اطلعت عليه من فوق. والإشراف الانتصاب وأشرف الشيء وعلى الشيء : علاه وتشرف عليه كأشرف والمشروف الذي شرف عليه غيره وأشرف لك الشيء أمكنك » (١٤١٤هـ، ج ٩، ص ١٧١) .

ويعرف مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي (١٤٠٦هـ) الإشراف بأنه: «العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية ومتابعة وتنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية وهو يشمل الإشراف على جميع العمليات التي تجري في المدرسة وخارجها والعلاقات والتفاعلات الموجودة بينها» ص ٤٥ .

ويمكن تعريف الإشراف إجرائياً بأنه : عملية فنية قيادية تعاونية تتفاعل مع عناصر العملية التعليمية وتهدف إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم كهدف نهائي وينبغي لمن يقوم بها أن يكون ملماً بالكفايات الأدائية الأساسية اللازمة لهذه العملية.

المشرف التربوي : Educational Supervisor

المشرف : لغة اسم فاعل من الفعل الرباعي أشرف .
والمشرف هو من يقوم بعملية الإشراف .

ويعرف دليل المشرف التربوي (١٤١٩هـ) المشرف التربوي « بأنه خبير فني ، وظيفته الرئيسية مساعدة المعلمين على النمو المهني ، وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الفنية ، وتحسين أساليب التدريس وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة .» ص ٩٩ .

ويقصد به إجرائياً : هو من يكلف من قبل إدارة الإشراف التربوي بإدارة التعليم بمتابعة سير العملية التعليمية والإشراف عليها ويتم اختياره في ضوء مجموعة من الأسس والمعايير ليكون مؤهلاً للقيام بهذا الدور .

حدود الدراسة :

البعد الموضوعي : اقتصرت هذه الدراسة على تحديد الكفايات الأدائية اللازمة للمشرفين التربويين في مجالات التخطيط لعملية الإشراف والقيادة ، المناهج ، والعلاقات الإنسانية ، والاتصال ، والنمو المهني للمعلمين ، والتقويم .

البعد المكاني : اقتصرت هذه الدراسة على جميع المشرفين التربويين العاملين بالإدارات التعليمية التابعة لمنطقة مكة المكرمة عدا مشرفي النشاط المدرسي والارشاد الطلابي وتقنيات التعليم ، ومشرفي الإدارة المدرسية .

البعد الزمني : تم اجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤١٩ / ١٤٢٠ هـ .

الفصل الثاني

الإطار النظري

و

الدراسات السابقة

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة :

يقتضى البحث العلمي أن يرجع الباحث للأدبيات التي طرقت موضوع دراسته ليبدأ من حيث انتهى الآخرون ويستفيد من تجاربهم ويلم بطبيعة الصعوبات والعقبات التي واجهتهم ويحتاط من الأخطاء التي وقعوا فيها مكوناً له بذلك قاعدة صلبة ينطلق من خلالها ليخلق في آفاق دراسته مستفيداً من هذه الثروة المعرفية في بناء الجديد ومستعيناً بالنقد والتحليل الموضوعي الذي يثرى المعرفة ويجدها بعيداً عن التبعية والتقليد لتكون جواباً شافياً لأسئلة الدراسة :

ويتناول هذا الفصل جزئين رئيسين هما :

أولاً : الإطار النظري :

ويناقش هذا الجزء مبحثين هما :-

أ) المبحث الأول : كفايات المشرف التربوي ويشمل هذا المبحث على العناصر الفرعية التالية:

- ١ [مفهوم الكفايات .
- ٢ [أنواع الكفايات .
- ٣ [مصادر اشتقاق الكفايات .

ب) المبحث الثاني : الإشراف التربوي ويشمل هذا المبحث على العناصر الفرعية التالية :-

- ١ [مفهوم الإشراف التربوي .
- ٢ [أهداف الإشراف التربوي .
- ٣ [مهام ومسؤوليات ووظائف المشرف التربوي .

- ٤ [الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي .
- ٥ [أنواع الإشراف التربوي .
- ٦ [أساليب الإشراف التربوي .
- ٧ [آلية الإشراف التربوي المتبناة في الإدارة العامة للإشراف التربوي والتدريب
بوزارة المعارف .

ثانياً : الدراسات السابقة :

ويتناول هذا الجزء الدراسات المتعلقة بكفايات المشرف التربوي بشئ من النقد والتحليل والتصنيف وإيضاح مدى ارتباط هذه الدراسات مع الدراسة الحالية والعناصر المشتركة بينها والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات .



أولاً : الإطار النظري للدراسة :-

المبحث الأول : كفايات المشرف التربوي :

مقدمة :-

إنه لمن المؤكد لضمان النجاح في عمل المشرف التربوي أن يطلب إلى جانب المؤهل العلمي ، والخبرة عاملٌ حاسم هو توفر الكفايات والمهارات اللازمة لكل الأدوار والمهم التي يقوم بها المشرف التربوي بل يتعدى ذلك الأمر إلى ضرورة تحديدها ؛ لتكون عوناً له في ممارسته الإشرافية وبالتالي مساعدة المعلمين على اكتساب الكفايات التعليمية الواضحة لاستخدامها في المواقف التعليمية المتعددة.

١ [مفهوم الكفاية :-

بالرجوع إلى العديد من البحوث والدراسات السابقة وجد الباحث أن (النشوان والشعوان ، ١٩٩٠م ، ص ١٠٥) قد استعرضا عدداً من تعريفات الباحثين والمختصين في مجال الكفايات يمكن إيرادها في النقاط التالية .

١) عرّف بعض المختصين الكفاية من جانب واحد فقط هو القدرة ومنهم هاوسام وهيوستن (Howsam and Howstan) بأنها : القدرة على عمل شيء أو إحداث نتائج متوقع .

وقد أغفلا في هذا التعريف مكونات الكفاية ومستوى أدائها.

ب) إشتراك بعض ثانٍ من المختصين في ذكر مكونات أخرى للكفاية شملت المعرفة والسلوك والمهارة ومنهم قيري بورش (Gary Borich) الذي عرّف الكفاية بأنها : كفايات المعلمين المعرفية والسلوكية والنتاجية التي تؤدي إلى تحقيق نتائج معينة لدى التلاميذ .

وعرفها فردريك مكدونالد (Fredrick Mcdonald) الذي أشار إلى أن الكفايات تتكون من مكونين مكون معرفي وآخر سلوكي : أما المكون المعرفي فيتألف من مجموع الإدراكات ، والمفاهيم ، والاجتهادات ، والقرارات التي تتصل بالكفاية وتبألف المكون السلوكي من مجموع الأعمال التي يمكن ملاحظتها

ويُعدّ إتقان هذين المكونين والمهارة في توظيفها أساساً لإنتاج المعلم الكفاء الفعّال.
 (ج) ذكر بعض ثالث مكوناً آخر للكفاية وهو الاتجاهات ومنهم باترشياكي (Patricia Kay) التي عرّفت الكفاية بقولها : الأهداف السلوكية المحددة تحديداً دقيقاً ، تصف جميع المعارف والمهارات والاتجاهات التي يعتقد أنها ضرورية للمعلم ، أو أنها الأهداف العامة التي تعكس الوظائف المختلفة التي يجب على المعلم أن يكون قادراً على أدائها.

(د) اشترك بعض رابع ومنهم مرعي في الإشارة إلى ذكر مستوى الأداء المطلوب حين عرّف الكفاية بأنها : المقدرة على عمل شيء بكفاءة وفاعلية ومستوى معين من الأداء.

ودونالد ميدلي (Donald Medley) حين أشار إلى تعريف الكفاية بأنها تشير إلى المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تمكن المعلم من التحضير للموقف التعليمي فقد تشمل المعرفة ذات الصلة القوية بتخصص المعلم والمعلومات ذات الصلة بعلم النفس ، أو بعلم الاجتماع ، أو بأية معلومات يمكن أن يكون لها دور في تحديد قدرة المدرس وأدائه الفعّال .

(هـ) ويرى بعض خامس ومنهم آدموند شورت أن مكونات الكفاية عبارة عن معلومات ومهارات واتجاهات تترجم إلى سلوك قابل للقياس في ضوء معايير ومقاييس متفق عليها.

ومن خلال هذه الفروق التي أوردها الباحث يرى (الناقه، ١٩٩٧م ، ص ٢١) أن ذلك لا يعدّ خلافاً بين التربويين في مفهوم الكفاية فبعض منهم عرّف الكفاية في شكلها الكامن وبعض آخر منهم عرّفها في شكلها الظاهر.

فهي في شكلها الكامن القدرة التي تتضمن مجموعة من المهارات والمعارف والمفاهيم والاتجاهات التي يتطلبها عمل ما بحيث يؤدي أداء مثالياً وهذه القدرة تصاغ في شكل أهداف تصف السلوك المطلوب بحيث تحدد هذه الأهداف مطالب الأداء الذي ينبغي أن يؤديها الفرد.

أما في شكلها الظاهر فهي الأداء الذي يمكن ملاحظته وتحليله وتفسيره وقياسه أي أنها مقدار ما يحققه الفرد في عمله .

ويلخص الباحث كفايات المشرف التربوي في جوانب ثلاثة هي :-

١ [معرفي يمثل المعارف والمفاهيم والحقائق والنظريات التي تتصل بكل مجال من مجالات عمله في الإشراف التربوي .

٢ [وجداني يشير إلى قدراته واستعداداته وميوله واتجاهاته التي تغطي جوانب متعددة من مجالات عمله مثل حساسيته ، وتقبله لنفسه وللآخرين ، واتجاهه نحو مهمة الإشراف .

٣ [أدائي ، أو مهاري يشير إلى الأداء أو المهارة التي يظهرها المشرف في كافة مجالات عمله وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالخلفية النظرية عن طبيعة الإشراف التربوي .

والحقيقة أنه لا يمكن أن نفصل بين هذه المكونات لأنها تتداخل وتتفاعل فيما بينها لتنعكس في صورة أثر يتركه عمل المشرف في الميدان وهو ما يعرف بالانتاجية . وقد اهتم الكثير من الباحثين والمختصين بالجانب الأدائي أو المهاري لعمل المشرف التربوي حيث أوردوا العديد من المهارات التي لا بد أن يمتلكها المشرف التربوي . وقد رأى الباحث أنه من المناسب عرضها في هذا الإطار المتعلق بالجانب المهاري من مكونات كفايات المشرف التربوي .

فيرى سيرجوفاني (Sergiovanni) أن هناك ثلاثة أنواع من المهارات الأساسية الضرورية لنجاح عمل المشرف وهي :-

١ - مهارات فنية :-

وتعبر هذه المهارات عن قدرة المشرف التربوي على استخدام المعرفة النظرية ، والأساليب ، والطرق المختلفة لأداء عمل معين ومثال ذلك معرفة المشرف لأدوات الملاحظة وطرق استخدامها في تحليل التفاعل اللفظي بين المعلم والطالب .

٢ - مهارات إنسانية :-

وتعكس هذه المهارات قدرة المشرف التربوي على العمل من خلال الجماعات وفهمه للذات الإنسانية وتقبلها وقيامه بنشاطات يكون فيها القائد ومن خلالها يستطيع بناء أجواء ودية إتصال فعال وينمي اتجاهات إيجابية مع من يقودهم ؛ لتحقيق أهداف مشتركة.

٣- مهارات تصورية :-

وتشير هذه المهارات على مدى استطاعة المشرف التربوي في التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة به والمتغيرات الداخلية والخارجية التي يعمل من خلالها وربطه للعلاقات القائمة بينها وأثرها على العمل بشكل عام وعلى نمو المعلمين مهنيًا وزيادة إنتاجيتهم بشكل خاص (Sergiovanni, 1979. p.25) كما أن هناك مهارات أخرى يجب أن يتمكن منها المشرف التربوي وتمس الجوانب السلوكية في تعامله مع تابعيه من المعلمين والتي حددها (أحمد ، ١٩٨٧ م ، ص ١٢١-١٢٢) في أربعة محاور رئيسة هي :-

[١] مهارة السلوك الشخصي للمشرف التربوي التي تظهر من خلال إحساسه تجاه مشاعر الآخرين ، ومواءمة احتياجاته مع احتياجات المعلمين ، والإنصات لمطالب المعلمين وعدم النقد ومساعدة كل معلم لأن يشعر بأهمية المشرف التربوي والحاجة إليه .

[٢] مهارة المساواة وهنا يجب أن يعرف المشرف التربوي أن الإشراف مشاركة وليس تسلطاً.

[٣] مهارة الاتصال الذي يقوم على حسن الاستماع للمعلمين ، فمتى شعر المعلم أن المشرف التربوي لا يستمع إليه فقد الاتصال عندها فاعليته.

[٤] مهارة التنظيم وهي من أهم المهارات التي لابد أن يمتلكها المشرف التربوي والتي من خلالها يسعى إلى مساعدة المعلمين على تنمية أهداف بعيدة وقصيرة المدى ويشاركهم في إتاحة الفرصة وممارسة المسؤوليات كما انه يخطط ويعمل ويتابع ويقيم.

بينما يرى آخرون أن مهارات المشرف التربوي تكمن في دوره القيادي الذي يمارسه فإن هذا يتوقف نجاحه على النجاح في العمل الجماعي الذي هو طابع العملية الإشرافية وذلك من خلال عمل المشرف التربوي مع جماعات المعلمين . وفي هذا المنظور للعمل القيادي للمشرف التربوي يحدد (ويلز Willes ، ١٩٨١م ، ص ٢٧-٣٨) .

خمس مهارات أساسية تنسجم مع هذا الدور القيادي وهي :

- ١] الإشراف كمهارة في القيادة : والتي تظهر من خلال وضع الخطط لاستخدام أفكار المعلمين وقيادتهم ومهارة نقل خبراتهم وأفكارهم فيما بينهم وإملاكه لمهارة اتخاذ القرار .
- ٢] الإشراف كمهارة في العلاقات الإنسانية : وتظهر من خلال قدرة المشرف التربوي على خلق جو انفعالي سليم للمدرسة ، وفي احترام شخصية جميع الأفراد الذين يتصل بهم ، والاهتمام بهم وبمشكلاتهم والنظر بعين الاعتبار إلى آرائهم ومقترحاتهم .
- ٣] الإشراف كمهارة في التكوين الجماعي : التي من خلالها يستطيع المشرف التربوي تهيئة الظروف التي يعمل فيها المعلمون متعاونين ، وإتاحة الفرص للمعلمين للتفكير والتخطيط معاً ، والقدرة على التنظيم ، وكيفية الوصول إلى القرارات ، وتنمية المهارة في إعداد العمل الجماعي المستمر .
- ٤] الإشراف كمهارة في إدارة العاملين : ويظهر ذلك من خلال قدرة ومهارة المشرف التربوي في اختيار المدرسين الجدد والقدرة على تحليل المركز الشاغر وتعريفه للمعلم الجديد بظروف العمل ووضع برنامج تدريبي أثناء الخدمة ومعاونة المعلمين على اكتساب مهارات جديدة .
- ٥] الإشراف كمهارة في التقويم : التي تعتمد على قدرة المشرف في تحديد الأهداف وبناء مستويات يحكم بها . على مقدار التغيير ، ومساعدته للمعلمين على تقويم نشاطهم الجماعي .

عندما تربط مهارات المشرف التربوي بالهدف الأساسي لعملية الإشراف التربوي وهو تحسين عمليتي التعليم والتعلم نجد أن المهارات السابقة لم تمس جوهر عملية الإشراف التربوي التي جعلتها (الخطيب وآخرين ، ١٤٠٧ هـ ، ١٣٥-١٣٦). محوراً لكفايات المشرف التربوي عندما حددت مهارات المشرف التربوي بشئ من الشمول والتكامل مع الهدف الأساسي للإشراف التربوي في المهارات التالية :-

[١] خبير في التدريس والمناهج حيث تعد هذه الكفاية محور الكفايات الإشرافية فالمشرف التربوي يجب أن يمتلك معرفة علمية ونظرية حول التعليم ، والطلاب ، وأساليب التدريس وأن يكون خبيراً في مادة تخصصه ، وأن يمتلك معرفة تتعلق بالمناهج.

[٢] الحساسية : حيث يجب أن يمتلك المشرف التربوي مهارة الإحساس بمشكلات التعلم وجذورها ويقصد بالحساسية اليقظة المهنية لسلوك المعلم ، والطلاب والمشكلات التربوية .

[٣] المهارات التحليلية : يحتاج المشرف التربوي إلى المقدرة على القيام بتحليل فعال لما يرى ، وأن يفهم العلاقات ، ويقوم بالتمييز بين أنواع السلوك ذات العلاقة بالتعليم .

[٤] مهارة الاتصال : المتمثلة في قدرة المشرف التربوي على ترجمة أفكاره ، وتصوراته بالشكل الذي يكون مفهوم لدى المعلم وأن يفهم تصورات ، ووجهات نظر المعلم.

[٥] مهارات العلاقات الإنسانية : وهذه تتعلق بكفاية المشرف التربوي ومقدرته على إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المعلمين وقدرته على إقامة علاقات مع المعلمين كأشخاص.

[٦] المسؤولية الاجتماعية : وهنا ترتبط هذه المهارة بالتصورات الواضحة لديه حول أهداف التربية وعلاقتها بالمجتمع وتصوراته المتعلقة بالإنسان والطبيعة والمجتمع . ومن خلال العرض السابق لمختلف المهارات التي أوردها الباحثون والمختصون

يرى الباحث أن هذه المهارات تتكامل مع بعضها لتشكل كفايات المشرف التربوي والتي ترتبط بكل مجال من مجالات عمل المشرف التربوي وتستند إلى الجوانب الأساسية للكفاية خلاف الجانب المهاري وهما الجانبان المعرفي والوجداني واللذان لا يمكن من دونهما التمكن من أي مهارة وفي ضوءها يمكن تحديد مستوى الأداء المطلوب .

٢ أنواع الكفايات :-

إن مفهوم الكفاية الذي خلص إليه الباحث في العرض السابق لا يشير إلى تنوع في الكفاية من حيث مفهومها بل إلى أنواعها من حيث ارتباطها بالمجال الذي تعبر عنه وما نقصده في هذا المضممار. الزاوية التي نظر من خلالها الباحثون والمختصون إلى كفايات المشرف التربوي فبعضهم ربطها بالعملية الإشرافية وسمّاها بالكفايات الإشرافية وبعض ثان نظر لها من الجوانب الشخصية للمشرف التربوي فسمّاها الكفايات الشخصية وبعض ثالث نظر لها من الناحية المهنية لجوانب عمل المشرف التربوي فسمّاها بالكفايات المهنية وبعض رابع حددها بمستوى الأداء فسمّاها بالكفايات الأدائية ونورد فيما يلي تعريفاً لكل نوع من هذه الكفايات :-

١ [الكفايات الإشرافية والتي يعرفها البيك (١٩٩٣م) بأنها : « القدرة على عمل شئ بمستوى معين من الأداء وتتألف الكفاية من مكون معرفي ويتمثل في مجموعة من الإدراكات والمفاهيم ، والاجتهادات ومكون سلوكي يتمثل في أعمال محددة يمكن ملاحظتها » ص ٨.

٢ [الكفايات الشخصية التي عرفها باجودة (١٤١٥هـ) بأنها : « القدرات التي يحتاج إليها المشرف في التعامل مع تابعيه والتي تتضمن الجوانب الفكرية والوجدانية والاجتماعية التي يحتاج إليها المعلم لتمكينه من الاضطلاع بمسؤولياته المهنية » ص ٨.

٣ [الكفايات المهنية التي عرفها أيضاً باجودة (١٤١٥هـ) بأنها : « القدرة التي يحتاجها المشرف في التعامل مع تابعيه وهي تتضمن الجوانب التي تتصل بالمجال

الوظيفي من حيث هو عمل تربوي يقتضي القيام به توفر صفات معينة تؤهل صاحبها بممارسة عمله بنجاح كتدريب المعلمين أثناء الخدمة واختيار طرق التدريس المناسبة والتخطيط للتعليم « ص ٨-٩ .

٤ [الكفايات الأدائية التي عرفها مرعي وآخرون (١٩٩٢م) بأنها : « هي القدرة على عمل شئ بمستوى معين من الأداء بتأثير وفاعلية وتكون الكفاية في صورة هدف عام ومصوغة سلوكياً على شكل نتائج تعليمية تعكس المهارة أو المهام التي على المشرف التربوي أن يكون قادراً على أدائها » ص ١٣٥ .

وبعد استعراض التعريفات السابقة يرى الباحث أن مفهومي الكفايات الإشرافية والأدائية متقاربان إلى حد كبير إذ إن الأداء المنعكس على الكفاية لا بد أن يكون من منطلق معرفي عن كل المعارف والمفاهيم التي ترتبط بالمجال ويعبر عنها بأنها القدرة على عمل الدور أو المهمة المطلوبة من المشرف التربوي .

أما الكفايات الشخصية فهي لا تمثل كفاية في حد ذاتها إنما هي عبارة عن سمات وصفات شخصية قد تتوفر في مشرف دون الآخر رغم إلمامه بما ينبغي أن يكون عليه التعامل مع تابعيه .

وعند النظر في مفهوم الكفايات المهنية يبدو أن الكفايات الأدائية تتضمن هذا المفهوم لأن عمل المشرف مرتبط بكل الجوانب الوظيفية لأداء المعلم ، بل بكل جوانب العملية التعليمية وفي ذلك شئ من الشمول .

٣ مصادر اشتقاق كفايات المشرف التربوي :-

قد لا تختلف مصادر اشتقاق كفايات المشرف التربوي عن مصادر اشتقاق كفايات المعلم إلا أن دراسة (عبيدات ، ١٩٨٠م ، ص ١٤١) التي حدد خلالها كفايات المشرف التربوي اعتمد على المصادر التالية في اشتقاقه لكفايات المشرف التربوي وهي :-

- ١ [البيان الوظيفي للمشرف التربوي : إذ يحدد ذلك كافة الأعمال والمهام المطلوبة من المشرف التربوي .
- ٢ [وظائف ومهام المشرف التربوي : التي حددتها أدبيات الإشراف التربوي وتشمل مختلف المجالات التي يضطلع بها المشرف التربوي .
- ٣ [دراسة أعمال المشرفين التربويين : ومنها على سبيل المثال التقارير السنوية التي يعدها المشرفون التربويون عن واقع العملية التعليمية .
- ٤ [مراجعة قوائم كفايات سابقة : وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولت كفايات المشرف التربوي .
- ٥ [استفتاء المشرفين التربويين : عن طريق الاتصال بهم وطرح أسئلة مفتوحة يطلب الإجابة عنها تتضمن الكفايات التي يحتاجونها ويرون أنها ضرورية لأداء مهامهم وواجباتهم .

المبحث الثاني : الإشراف التربوي :

يعد الإشراف التربوي بمفهومه الحديث عنصراً هاماً في العملية التعليمية حيث يقف على تنفيذ هذه العملية متفاعلاً معها متفهماً لطبيعتها ليكون خير معين على النهوض بها وينبع ذلك من خلال ما يرصده عن واقع هذه العملية لينقل إليها جل خبراته متلمساً لنقاط الضعف والسلبيات التي تتولد مع دوران عجلة العمل فيصل بين المنفذين لهذه العملية والمسؤولين عنها حيث ينظر إلى العملية التعليمية ككل متكامل يسعى جاداً للرفق بها .

[١] مفهوم الإشراف التربوي :

لقد تطور مفهوم الإشراف التربوي تطوراً ملحوظاً خلال العقود الماضية فتعددت مسمياته وتباينت مدلولاته وانعكست تلك المسميات والمدلولات على العملية التعليمية سلباً وإيجاباً. فبعد أن كان تفتيشاً يسعى لتصيد الأخطاء ، ويستغل السلطة في إملاء وفرض أفكاره تطور إلى مفهوم التوجيه الذي لم يكن أحسن حالاً من سابقه ؛ إذ لا يزال يمارس الفوقية في ممارسته ليتنقل لمفهوم الإشراف التربوي الذي تعقد عليه الآمال في تصحيح تلك الممارسات الخاطئة .

وللوقوف على هذا المفهوم من حيث دلالاته وأبعاده نورد إضافة إلى التعريفات اللغوية والمرجعية والإجرائية ومن خلال أدبيات الإشراف التربوي جملة من هذه التعريفات ونتناولها بالتحليل ونستخلص منها مفهوماً شاملاً للإشراف التربوي .

يعرف بوردمان وآخرين (T.Bordman) (١٩٦٣م) الإشراف على التعليم بأنه « المجهود الذي يبذل لاستثارة ، وتنسيق ، وتوجيه النمو المستمر للمعلمين في المدرسة فرادى وجماعات » ص ٩ .

ويوافق الأفندي (١٤٠١هـ) التعريف السابق ، إذ يعرف الإشراف بقوله « إنه يعمل على النهوض بعمليتي التعليم والتعلم كليهما ، إن معنى أن تشرف هو أن

تنسق، وأن تحرك ، وأن توجه نمو المدرسين في اتجاه يستطيعون معه - باستخدام ذكاء التلاميذ - أن يحركوا نمو كل تلميذ وأن يوجهوه إلى أغنى وأذكى مساهمة فعالة في المجتمع وفي العالم الذي يعيشون فيه » ص ٨ .

ويرى متولي (١٩٨٣م) أن الإشراف يسعى إلى الفاعلية في تحقيق الأهداف التربوية من خلال التعريف التالي للإشراف : « تنسيق وإثارة اهتمام المعلمين وتوجيه نموهم بقصد توجيه نمو التلاميذ ليتمكنوا من المشاركة بصورة فعالة في المجتمع الذي يعيشون فيه إن الإشراف الفني مجهود منظم مستمر لتشجيع المعلمين على النمو الذاتي حتى يصبحوا أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف التربوية » ص ٢٣ .

وينظر مكتب التربية العربي لدول الخليج (١٤٠٦هـ) إلى الإشراف التربوي نظرة شمولية فيعرفه بأنه : « العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية التعلمية ومتابعة وتنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية وهو يشمل الإشراف على جميع العمليات التي تجري في المدرسة سواء كانت تدريسية أم إدارية أم تتعلق بأي نوع من أنواع النشاط التربوي في المدرسة وخارجها والعلاقات والتفاعلات الموجودة فيما بينها » ص ٤٥ .

ويضيف الحبيب (١٤١٧هـ) إلى مفهوم الإشراف التربوي عنصري القيادة ، والعلاقات الإنسانية ، عندما عرف الإشراف بأنه :

« عملية تربوية قيادية إنسانية هدفها الرئيس تحسين عمليتي التعليم والتعلم من خلال مناخ العمل الملائم لجميع أطراف العملية التربوية التعليمية مع تقويم وتوفير كافة الخبرات والإمكانات المادية والفنية لنمو وتطوير جميع هذه الأطراف وما يلزمها من متابعة وذلك وفق تخطيط علمي وتنفيذ موضوعي يهدف إلى رفع مستوى التعليم وتطويره ومن أجل تحقيق الهدف النهائي والمنشود وهو بناء الإنسان » ص ٤١-٤٢ .

وتنظر فيفر وأخرى (T E.Fiver) (١٩٩٧م) إلى الإشراف التربوي بأنه عملية تفاعل واتصال حيث عرّفت الإشراف بأنه : « عملية التفاعل التي تتم بين فرد أو أفراد وبين المعلمين بقصد تحسين أدائهم . أما الهدف النهائي من ذلك كله فهو تحسين تعليم التلاميذ وقد يتضمن تحقيق هذا الهدف تغيير سلوك المعلم وتعديل المنهاج أو إعادة تشكيل البيئة التعليمية » ص ٢٤ .

ويورد تعميم وزارة المعارف (١٤١٥هـ) مفهوم التوجيه (الإشراف) التربوي بأنه « عملية فنية غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها » . وبعد استعراض التعريفات السابقة يتبين أنه بالرغم من وجود بعض الاختلافات فيما بينها من حيث الصياغة إلا أن كل منها يتضمن ناحية أو أكثر من النواحي الأساسية التي توضح طبيعة الإشراف وبالتالي فإن عملية الإشراف التربوي بمفهومها الحديث تتميز بما يلي :-

- ١ [التركيز على تهيئة موقف تعليمي أفضل لتحسين عمليتي التعليم والتعلم .
- ٢ [الاهتمام بتطوير وتنمية المعلمين مهنيًا وتزويدهم بكل جديد من أجل فهم أفضل لوظائفهم ، وعطاء أكثر فاعلية .
- ٣ [الشمولية لكل جوانب العملية التعليمية التعلمية بكافة محاورها .
- ٤ [التميز بمجهود منظم من خلال التنسيق الدائم والمستمر وتفاعل إنساني يقوم على الاتصال الهادف بين المشرف وكافة عناصر العملية التعليمية .
- ٥ [السعى إلى المتابعة المستمرة لتنفيذ العملية التعليمية بغية تقويمها ومن ثم تطويرها .
- ٦ [التأكيد على الجانب القيادي باعتبار أن الإشراف التربوي عملية تربوية قيادية إنسانية .

وبناء على ما تقدم فإن مفهوم الإشراف التربوي في هذه الدراسة هو عملية فنية قيادية تعاونية تتفاعل مع عناصر العملية التعليمية وتهدف إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم كهدف نهائي . ينبغي لمن يقوم بها أن يكون ملماً بالكفايات الأدائية

الأساسية اللازمة لهذه العملية .

[٢] أهداف الإشراف التربوي :

إن معرفة وتحديد أهداف أي برنامج تعد من أهم المراحل قبل ممارسة فعاليات ذلك البرنامج لأنها تبعده عن الإرتجالية والعشوائية وترسم بذلك منهجية علمية محددة يسير في ضوئها ، وتكون بمثابة البوصلة التي تحدد اتجاهاته. وفي ضوء تلك الأهداف تحدد الفعاليات والممارسات التنفيذية والوسائل التي تحقق تلك الأهداف كما تسهم في عملية التقويم والتطوير عندما تستخدم هذه الأهداف كمحركات للحكم على مخرجات الإشراف التربوي والتي تساعد في عملية التشخيص ومن ثم العلاج .

وفي هذا الإطار أوردت أدبيات الإشراف التربوي جملة من الأهداف ومنها على سبيل المثال الأفندي (١٤٠١هـ) ، ومتولي (١٩٨٣م) ، والمساد (١٩٨٦م) . ويتضح منها أن أهداف الإشراف التربوي متعددة ومتداخلة وهي منصببة في معظمها على المعلم وعلى تحسين نظام الموقف التعليمي وهي :

- [١] الإشراف على الموقف التعليمي التعليمي .
 - [٢] قيادة عملية تنمية وتدريب المعلمين .
 - [٣] تطوير المناهج .
 - [٤] تقويم عمليتي التعليم والتعلم .
- وتفصّل الدراسة التي أجراها مكتب التربية العربي لدول الخليج (١٤٠٦هـ) هذه الأهداف في ثلاثة محاور رئيسة مفصلة على النحو التالي :
- [١] مساعدة المعلم على إدراك أهداف التربية ودور المدرسة في تحقيقها .
 - [٢] مساعدة المعلم على إتباع الطرق المناسبة في التدريس .
 - [٣] تشجيع المعلم على الابتكار في مجال عمله .
 - [٤] تمكين المعلم من النمو الذاتي المستمر في العمل التربوي .
 - [٥] تطوير العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي .
 - [٦] المساهمة في تقويم وتطوير المناهج " ص ٦٤ .

أما أهداف الإشراف التربوي بوزارة المعارف فقد حددها تميم الإدارة العامة للإشراف التربوي والتدريب (١٤١٦هـ) في الأهداف التالية :-

- [١] رصد الواقع وتحليله ومعرفة الظروف المحيطة به ، والإفادة من ذلك في التعامل مع محاور العملية التعليمية والتربوية .
- [٢] تطوير وتنمية القدرات العلمية والعملية لدى العاملين في الميدان التربوي .
- [٣] تنمية الانتماء لمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها ، وإبراز دورها في المدرسة والمجتمع .
- [٤] التعاون ، والتنسيق مع الجهات المختصة للعمل في برامج الأبحاث التربوية ، والتخطيط ، والتنفيذ لتطوير برامج التعليم والتدريب والكتب والمناهج وطرائق التدريس ورسائل التعليم المهنية .
- [٥] العمل على بناء جسور اتصال متينة بين العاملين في حقل التربية والتعليم تساعد على نقل الخبرات والتجارب الناجحة في ظل رابطة من العلاقات الإنسانية رائدها الاحترام المتبادل بين أولئك العاملين في مختلف المواقع .
- [٦] العمل على ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية لدى القائمين على تنفيذ العملية التعليمية في الميدان « ص ٣

ولا شك أن هذه الأهداف تخدم المشرف التربوي وتعينه على الرؤية الواضحة لمهمته ، وتساعده على القيام بها متى وضعها نصب عينيه وعمل على تحقيقها ولا بد من الإشارة إلى أن هذه الأهداف وإن تفاوتت في درجة أهميتها إلا أنها يجب أن تنال قدراً كبيراً من اهتمام المشرف التربوي ؛ لتحقيقها وتوضيح ومناقشة هذه الأهداف مع أقرب المعنيين بها وهما : المعلم ، والمدير ؛ لتضافر الجهود في السعي للوصول إلى تحقيقها .

٣ مهام ومسؤوليات ووظائف المشرف التربوي :-

يعد تحديد مهام الإشراف التربوي والأدوار التي يضطلع بها من الأمور الأساسية التي أشار إليها العديد من الباحثين والمختصين ويأتي تحديد تلك الأدوار والمهام انطلاقاً من أهداف الإشراف التربوي ولاشك أن تحديد هذه المهام والأدوار بدقة يعد ركيزة أساسية في العمل الإشرافي ومن الخطوات الأولى في سبيل الوصول إلى غايات التربية .

ولقد انتبه المختصون إلى هذا الجانب وحاول كثير منهم تحديد المهام والوظائف بعد عرض واضح للأهداف فقد حدد وايلز (Wiles) وبوندي (Bondi) المهام التالية للإشراف التربوي :

- ١ [وضع وتطوير معايير خاصة للفاعلية .
 - ٢ [تقويم المعلمين .
 - ٣ [ملاحظة التدريس .
 - ٤ [عقد اللقاء بين العاملين في الحقل التربوي .
 - ٥ [تنظيم البرامج التدريسية .
 - ٦ [تقويم التدريس (Willes and Bondi, 1980, pp. 15 - 16) .
- وقد صنف بعضهم مهام ووظائف الإشراف التربوي في مجالات عامة مثل :
- ١ [تنمية العلاقات الإنسانية .
 - ٢ [تنمية القيادة بين الآخرين .
 - ٣ [التنسيق بين مختلف أوجه النشاط .
 - ٤ [تقويم المعاونة الفنية .
 - ٥ [توجيه العمل الجماعي (دياب ، ١٩٦٣ م ، ص ٥٠-٧٠) .

وفي دراسة قام بها مكتب التربية العربي لدول الخليج حول مهام الإشراف التربوي فقد أورد اثنتي عشرة مهمة من مهام الإشراف التربوي هي :-

- [١] توضيح أهداف التربية والأهداف السلوكية للمعلمين .
 - [٢] متابعة خطة عمل المعلم وسلامة الإجراءات التنفيذية للمقررات الدراسية .
 - [٣] توجيه المعلم إلى الطرق الملائمة بحسب الموضوعات .
 - [٤] تدريب المعلم على الأساليب الحديثة .
 - [٥] تدريب المعلم على الوسائل التعليمية وكيفية استخدامها والاستفادة منها .
 - [٦] الإسهام في معالجة المشكلات التي يجابهها المعلمون والإدارة المدرسية .
 - [٧] تقديم دروس نموذجية .
 - [٨] تنظيم برامج للزيارات المتبادلة بين الهيئات التدريسية .
 - [٩] الإسهام في تخطيط النشاطات .
 - [١٠] تقويم عملية التدريس .
 - [١١] التشجيع على التجربة وعلى التجديد والإبداع في مجالات العمل .
 - [١٢] المشاركة في إلقاء المحاضرات (مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٤٠٦، ص ٧١) .
- وفي هذا الإطار أجرى الثمالي (١٤١٧هـ) دراسة ميدانية لتحديد وظائف الإشراف التربوي حيث حددها في ثمان وظائف هي :-
- [١] التخطيط
 - [٢] التنظيم
 - [٣] التنسيق
 - [٤] التوجيه والحفز
 - [٥] التقويم والمتابعة
 - [٦] الإتصال
 - [٧] القيادة
 - [٨] التدريب
- وتتفق هذه الوظائف مع المهام التي حددتها دراسة مكتب التربية العربي لدول

الخليج (١٤٠٦هـ) حيث تضمنت معظم هذه الوظائف إلا أنها لم تشر إلى وظيفتي الإتصال والقيادة .

كما أن هناك مجموعة من الأعمال المتصلة بأدوار المشرف التربوي ، نذكر منها: إن المشرف ميسر يحاول إيجاد قنوات من الاتصال سواء في المدرسة الواحدة أو في المدارس التي يشرف عليها وهو مشجع يدفع المعلمين ويحفزهم ويعمل على تعزيزهم والمشرف يقترح ويقدم المواد التعليمية المناسبة ويتحسس مشاعر المعلمين ، يساعد المعلمين في وضع الخطط السليمة يقدم الخدمات الفنية بأسلوب جذاب ويزود الميدان بالقيادة التربوية القادرة على تطوير فرص تعليمية فعالة للطلاب (المساد ، ١٩٨٦م ، ص ٢٥ - ٢٧) .

ويرى (وايلز Wiles ، ١٩٨١م ، ص ١٧) أن دور المشرف التربوي قد أصبح دور تشجيع ومعاونة ومشاركة أكثر مما هو دور توجيه ولم تنقص بذلك سلطة وظيفة المشرف وإنما هي تستخدم في طريق آخر ، إذ تستخدم في تشجيع النمو عن طريق تحمل المسؤولية والإبتكارية لا عن طريق التبعية . وتنسجم تلك الأدوار السابقة مع وظائف الإشراف التي حددها هاريس (Harris) وهي:-

تطوير المناهج ، والتنظيم من أجل التدريس ، وتزويد المدرسة بالهيئة التدريسية، وتزويد المدارس بالمواد اللازمة لها ، وتوجيه أعضاء الهيئة التدريسية، والخدمات الخاصة المتعلقة بالطلاب ، وتطوير العلاقات العامة ، وتقويم التعليم والتدريب أثناء الخدمة (Harris, 1975, p. 11-12) .

وتحدد الخطيب وظائف الإشراف التربوي بما يلي :-

- ١ [المشرف التربوي كمعلم نموذج يعلم المعلمين كيف يعلمون .
- ٢ [المشرف التربوي كمحلل للمناهج الدراسي ومطور له .
- ٣ [المشرف التربوي كباحث .
- ٤ [المشرف التربوي كقائد تربوي .

[٤] الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي :

قبل الخوض في عرض الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي يستحسن بيان الصورة التقليدية للإشراف التربوي حتى يمكن أن نتبين تلك الاتجاهات الحديثة ، وما

[٥] المشرف التربوي قائد اجتماعي .

[٦] المشرف التربوي حامٍ لمصالح الطلاب . (الخطيب وآخرين ، ١٤٠٧ هـ ص ١٣٤ - ١٣٥) .

بينما يحدد (جون وايلز J. wiles ، ١٩٨٠ م ، ص ٢٥) ثلاثة أبعاد لعمل المشرف التربوي هي :

[١] مهمات إدارية كوضع الأهداف العامة والمعايير ، والسياسات ، وتقويم الخطط ، وتحديد الموارد ، وتقديم التسهيلات وتشجيع العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي .

[٢] مهمات تتعلق بالمناهج كتحديد الأهداف الخاصة وإعداد وتطوير البرامج .

[٣] مهمات تعليمية كتطوير الخطط التعليمية ، وتقييم البرامج ، وتقييم المعلمين ، وتنسيق النشاطات ، وقد ترتب على هذه الأبعاد تحديد الأدوار التي يقوم بها المشرف التربوي وهي :

المشرف يعمل كمصمم وإداري ، والمشرف يعمل كمنسق ، وخط وصل ، والمشرف يعمل كمساعد أو معالج .

ويتضح مما سبق : أن أهم وأبرز أدوار ومهام ووظائف المشرف التربوي تتمثل في : تحسين التعليم ، وتحسين ظروف المعلم ، والاهتمام بحاجاته ، وقيمه ، ومشاعره ، وتطلعاته ، ونموه الشخصي ، وبناء علاقات إنسانية داخل المدرسة ، والاهتمام بأحوال المدرسة التربوية ، والتخطيط ، والتنظيم ، والإدارة ، وتوجيه المعلمين ، ومراقبة تنفيذ البرامج ، والقيادة ، وتوضيح الأهداف التربوية للمعلمين ، وتدريبهم على استخدام وسائل تعليمية حديثة مناسبة ، وإجراء البحوث وتطوير المناهج ، وتطوير العملية التعليمية .

الإنسانية ، والإشراف عملية تفاعل بين المشرف التربوي والمعلم (عبيدات ، ١٩٨١م ، ص ٤٣-٤٩) .

وسأقدم فيما يلي عرضاً مقتضباً لمفهوم كل نموذج من هذه النماذج الإشرافية ضمن الاتجاه الذي يمثل .

أولاً : النماذج الإشرافية للإتجاه الأول :

* إشراف الإداري - التفتيشي :-

يعد هذا النموذج بداية لعملية الإشراف حيث يعتمد على أسلوب المراقبة والمقابلة للمعلم معتمداً على افتراض أن المعلم لا يتحمل المسؤولية ولا بد من تزويده بالتعليمات لتحقيق الهدف المنشود ويعتمد هذا النموذج على الزيارة الصفية المفاجئة وتصيد الأخطاء للحكم على مستوى أداء المعلم وقد ظهر هذا النموذج في ظل عوامل اجتماعية وتربوية معروفة ولعل أبرزها سيطرة المفهوم التقليدي للمنهج . ولا يمكن تجاهل السلبيات التي أفرزها هذا النموذج على طبيعة العلاقات التي كانت تسود بين المفتش والمعلم (عبيدات ، ١٩٨١م ، ص ٤٥) .

* الإشراف العلمي :-

وهو من النماذج التي ظهرت كإمتداد للحركة العلمية في التربية حيث أشار كل من سيد (١٩٦٩م) ومتولي (١٩٨٣م) إلى أن هذا النموذج يهتم باستخدام الأدوات المقننة مثل الاختبارات والمقاييس المختلفة في دراسة الظواهر والمواقف التعليمية المختلفة ويعتبره (عبيدات ، ١٩٨١م ، ص ٤٦) مظهراً للتفتيش إلا أنه يمتاز بالأحكام الموضوعية في الحكم على أداء المعلمين . ويرى الباحث أن هذا النموذج يجعل المشرف أكثر ثقة بنفسه وبأحكامه ، ويجعل المعلم أكثر تقبلاً لهذه الأحكام .

* الإشراف المصغر :-

ويعتبره المسّاد (١٩٨٦م) وطافش (١٩٨٨م) من أرقى أساليب تدريب

المعلمين أثناء الخدمة حيث تعد التغذية الراجعة أهم ما ينطوي عليه هذا الأسلوب حيث يسعى إلى إكساب المعلم مهارات التدريس ويمارس من خلال ملاحظة المشرف لإحدى مهارات التدريس في فترة زمنية قصيرة ثم يقوم بتحليلها مستخدماً تكنولوجيا التربية والوسائل التعليمية اللازمة . ويبيجاز فئمة أربعة خطوات رئيسة لعملية التعليم المصغر هي : التعليم ، وإعادة التعليم ، ، والاجتماع ، والاجتماع النهائي (فيفر ، أزيل وأخرى ، ١٩٩٧م ، ص ٣٩).

* الإشراف العيادي :-

ويعرف أيضاً بالإشراف العلاجي ، ويعد هذا النموذج كما أشارت الخطيب وآخرون (١٤٠٧هـ) وفيفر (Fiver) (١٩٩٧م) من النماذج التي تركز على الملاحظة الصفية ، وتحديد الأهداف التي تتم في غرفة الصف والتركيز على السلوك الصفّي للمعلمين والطلاب ، ويهدف هذا النموذج الإشرافي إلى تحسين التدريس الصفّي للمعلم . ويعرفه كوجان « بأنه ذلك النمط من العمل الإشرافي الموجه نحو تحسين سلوك المعلمين الصفّي وممارستهم التعليمية الصفّية بتسجيل كل ما يحدث في غرفة الصف من أقوال وأفعال تصدر عن المعلم والمتعلمين في أثناء تفاعلهم في عملية التدريس ، وتحليل أنماط هذا التفاعل في ضوء علاقة الزمالة القائمة بين المشرف التربوي والمعلم ، بهدف تحسين تعلّم التلاميذ عن طريق تحسين تدريس المعلم وممارسته التعليمية الصفّية » (الدويك وآخرين ، د.ت ، ص ١٢٢).

* الإشراف لتطوير المنهج المدرسي :-

يرى أنصار هذا النموذج إن أولى مهام المشرف التربوي الإهتمام بالمنهاج الدراسية بمتابعتها ، وتقويمها ، وتطويرها لملائمة حاجات التلاميذ والمجتمع حيث يرى كل من اللقاني (١٩٧٩م) وعبيدات (١٩٨١م) أن هذا النموذج يضع هدف الإشراف التربوي في

تحسين التعليم أساساً له وحيث أن الميدان الأساسي لتحسين التعليم هو المنهج المدرسي فالعمل الإشرافي الحقيقي هو الذي يتم في هذا المجال ويرى أنصار هذا النموذج أن العمل في ميدان المناهج يمكن أن يهيئ اتجاهات مهنية موضوعية تسود العلاقات بين المشرف والمعلم وتقلل من حساسية هذه العلاقات ومن تأثرها بالمواقف السلبية.

* الإشراف التشاركي :-

ويأخذ هذا النموذج طابع المشاركة في فعالياته من حيث إشراك كل من التلميذ والمعلم والمشرف في إطار نظام الإشراف حيث يشير المسّاد (١٩٨٦م) ، ونشوان (١٤١٣هـ) إلى أن هذا النموذج من الإشراف يعتمد على مشاركة جميع الأطراف المعنية بأهدافه من مشرفين ومعلمين وتلاميذ معتمداً على نظريته لطبيعة الإشراف على أنه نظام يتكون من أنظمة فرعية . ولاتتحقق فاعلية أثر الإشراف التربوي إلا عندما تكون هذه الأنظمة مفتوحة على بعضها البعض جاعلاً الهدف الأساسي من الإشراف سلوك التلاميذ حيث تكون جميع مكونات النظام الإنسانية من معلمين وتلاميذ ومشرفين متفاعلة معاً تفاعلاً إيجابياً على اعتبار أنهم شركاء في هذا الهدف.

* الإشراف بالأهداف :-

يتميز هذا النموذج من الإشراف بالتركيز على أهداف الإشراف التربوي فإذا كان الهدف العام هو تحسين عمليتي التعليم والتعلم فإن الإشراف بالأهداف يسعى إلى اشتقاق مجموعة أهداف محددة وواضحة من الهدف العام تتصل بجوانب العملية التعليمية في سبيل تحقيق هذه الأهداف ينبغي أن يقوم المشرف بتحديد أهدافها بالمشاركة مع المعلمين لأنهم معنيون بتحقيقها مما يؤدي إلى زيادة ممارستهم لها ويعد هذا النمط من الأنماط الجيدة في الإشراف لما يوفره من فوائد لها آثار بالغة على المعلمين وعلى أهداف الإشراف التربوي بحيث يكون هذا النظام الإشرافي فعالاً في تحقيق أهداف الإشراف (نشوان، ١٤١٣هـ، ص ٢٥٣ - ٢٥٥).

*** تعقيب على النماذج الإشرافية التي أدرجت تحت الاتجاه الذي يهتم بالانتاج والعمل :-**

يتضح من عرض النماذج الإشرافية السابقة أن العلاقة بين المشرف والمعلم في جميع هذه النماذج هي علاقات تسعى إلى إتقان العمل التعليمي دون التركيز على حاجات المعلمين الشخصية والارتقاء بعملية الاتصال معهم .
فالإشراف الإداري - التفتيشي يغلب عليه طابع المراقبة لتأكيد العمل بشكل أفضل .

والإشراف العلمي يزود المعلمين بأحكام موضوعية على أدائهم بغية تحسينه .
والإشراف المصغر يصقل مهارات التدريس ويزيد من كفاءات المعلم .
والإشراف العيادي يحلل أداء المعلم الصفي ويزوده بالتغذية الراجعة لجعل المعلم أكثر إنتاجاً .

والإشراف لتطوير المناهج يركز على اصطلاح المناهج لتحسين التعليم .
والإشراف التشاركي يجعل من المعلم طرفاً إيجابياً مشاركاً في تحسين تعلم التلميذ .

والإشراف بالأهداف يزيد من حماس المعلم في تحقيق أهداف الإشراف وزيادة فاعلية التعليم والتعلم .
وبوجه عام تبين تركيز جميع النماذج السابقة على تحسين التعلم من خلال جوانب متعددة .

ثانياً : النماذج الإشرافية للاتجاه الثاني :

*** الإشراف الارشادي :-**

يستند هذا النموذج كما ذكر موشير وآخر (١٩٧٢م) وعبيدات (١٩٨١م) إلى ضرورة دراسة المؤثرات المختلفة على جوانب شخصية المعلم من الناحيتين الانفعالية والعقلية وتوجيه سلوك المعلم التعليمي وهذا يتطلب أن يقيم المشرف علاقات

إرشادية مع المعلم لفهم شخصيته والعوامل المؤثرة عليها ، وشرح هذا الفهم للمعلم؛ كي يزداد إدراكاً لذاته ولنشاطه التعليمي . إلا أن الباحث يرى أن هذا النموذج يقلل من فاعلية دور المشرف الإشرافي ؛ لأن العلاقة ستصبح بين المعلم والمشرف علاقة تضعف روح المبادرة والإبداع لدى المعلم .

* الإشراف الدافعي :-

يهتم هذا النموذج بإثارة دوافع المعلمين باعتبار أن أساليبهم ونشاطاتهم هي انعكاس لدوافعهم وحاجاتهم وأن أدائهم يرتبط سلباً أو إيجاباً بمستوى دافعتهم أما دور المشرف فهو إحداث درجة من التوتر تكفي لاستغلال الدوافع الإيجابية عند المعلمين . (عبيدات . ١٩٨١م ، ص ٥٠) .

* الإشراف المبني على العلاقات الإنسانية :-

يهدف هذا النموذج إلى الإهتمام بالمبادئ الإنسانية والمعنويات والعمل بروح الفريق والتي تنعكس على إنجاز العاملين . وفي هذا الصدد يشير عبيدات (١٩٨١م) والمسّاد (١٩٨٦م) إلى أن هذا النموذج يولي الإهتمام بإقامة العلاقات الإنسانية السليمة بين مختلف العاملين في نطاق العملية التربوية حيث أن التعليم عملية تفاعل إنسانية بين الطالب والمعلم ومهمة المشرف تقديم نموذج لهذا التفاعل في علاقته مع المعلم ؛ ليكون المعلم قادراً على تطبيق مثل هذه العلاقات مع طلابه . ويهدف هذا النموذج إلى إزالة التعارض بين حاجات المعلمين وحاجات العمل حيث تبدو فاعلية أي عمل في التوفيق السوي بين حاجات العاملين ومتطلبات العمل . إلا أن الباحث يرى أن المغالاة في استخدام هذا النموذج سينعكس سلباً على أهداف العملية التعليمية لأن المشرف التربوي يعتبر العلاقات الإنسانية هي الهدف الأول لعمله ، وتكمن الحكمة في استخدام هذا النموذج في الوقت المناسب دون إفراط أو تفريط .

* الإشراف عملية تفاعل بين المشرف التربوي والمعلم :-

يهتم هذا النموذج بإقامة عملية اتصال ، وتفاعل مع المعلمين من خلال التأكيد على مشاركة المعلمين في التخطيط للمشكلات التي يواجهونها ويتخذ هذا النموذج مجموعة من الخطوات تبدأ بجمع المعلومات عن المشكلات التعليمية ، والتفكير في الحلول والبدائل ؛ ليختار منها المعلم بحرية تامة ما يناسبه وبذا يقترب هذا النموذج من ممارسة الإشراف الذاتي بدلاً من المساعدة التي يتلقاها المعلم من المشرف .
(عبيدات ، ١٩٨١ م ، ص ٥١) .

تعقيب على النماذج الإشرافية التي أدرجت تحت الأتجاه الثاني :-

بعد استعراض النماذج الإشرافية السابقة يبدو أنها تركز على الاهتمام بشخصية المعلم وحاجاته ، فالإشراف الإرشادي يهتم بالجوانب الانفعالية والعقلية لشخصية المعلم .

والإشراف الدافعي يهتم بزيادة مستوى دافعية المعلم .

والإشراف الانساني يهتم بتطوير علاقات إنسانية سليمة تنمي شخصية المعلم .

والإشراف عملية تفاعل بين المشرف التربوي والمعلم تهتم ببناء اتصال فعال مع المعلم .

وبوجه عام سعت هذه النماذج إلى تحويل عملية الإشراف من الاهتمام

بحاجات العمل إلى حاجات المعلم .

وبعد استعراض مختلف النماذج لكلا الاتجاهين حسبما صنفها عبيدات يظهر

لنا سؤال يفرض نفسه في هذا الإطار . كيف يستفيد المشرف التربوي من مختلف

هذه الاتجاهات ؟ ويرى الباحث هنا أن الاستفادة تنحصر في فاعلية العملية

الإشرافية التي يقودها المشرف وذلك بالتوفيق بين الاتجاهين معاً (حاجات العملية

التعليمية التربوية ، وحاجات المعلمين) بحيث يستمد خصائصه من مختلف

الاتجاهات والنماذج الإشرافية المعاصرة في ضوء الهدف العام بعملية الإشراف وهو

تحسين عمليتي التعليم والتعلم . حيث تتداخل وتتكامل مختلف هذه النماذج والاتجاهات في سبيل تطوير العملية التعليمية التربوية .

٥ أنواع الإشراف التربوي :-

يرى الكثير من المختصين في الإشراف التربوي أنه يمكن تصنيف النماذج التي تم استعراضها في المحور السابق في أربعة أنواع عامة من الإشراف التربوي يمكن إيرادها كرويا أخرى في عرض الأنواع والنماذج الإشرافية وهذه الأنواع هي :-

الإشراف التصحيحي ، والإشراف الوقائي ، والإشراف البنائي ، والإشراف الابداعي .

ويمكن تعريف كل منها على النحو التالي :

١ [الإشراف التصحيحي : يقوم هذا النوع بتصحيح الأخطاء التي يقع فيها المعلم دون الإساءة له والتشكيك في قدراته .

٢ [الإشراف الوقائي : فهو ما يخبر به المشرف من مشكلات يتوقع أن تواجه المعلم والأخطاء التي يمكن أن يقع فيها قبل وقوعها لتلافيها .

٣ [الإشراف البنائي : وهنا يتعدى هذا النوع مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء وإحلال الجديد المناسب محل القديم غير المناسب .

٤ [الإشراف الإبداعي : يؤكد هذا النوع على أن يقوم المعلم بتحقيق أكبر قدر ممكن من النمو الحقيقي في مهنته بأن يعتمد إلى التجديد والابتكار والتغلب على ما يفرضه من معوقات وصعوبات (الأفندي، ١٤٠١هـ ، ص ٣٨-٤٢) .

ولا شك أن هذه الأنواع تحتاج إلى خبرة ودراية المشرف التربوي حتى يستفاد منها وتؤدي ثمارها إضافة إلى أن ممارسة تلك الأنواع تتوقف على مدى التفاعل بين هذه الأنواع وقدرات المعلمين المختلفة ، فما يصلح لبعضهم قد لا يصلح للآخرين وهكذا .

[٦] أساليب الإشراف التربوي :-

الإشراف التربوي جهد فني متخصص يستخدم أساليب متنوعة وقد يستخدم أكثر من أسلوب في موقف تعليمي واحد ويهدف من ذلك رفع كفاية ونمو المعلمين وهذه الأساليب ماهي إلا عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها المشرف التربوي مع محاور العملية التعليمية لتحقيق أهداف الإشراف التربوي .

ولئن تعددت وتنوعت أساليب الإشراف إلا أنه لا يمكن الحكم على أن أحدها أفضل الأساليب مع كل المعلمين وفي كل المواقف وفي كل الظروف وذلك لأن الميدان التربوي ميدان متغير متجدد وإزاء ذلك سيجد المشرف نفسه أمام أكثر من متغير وحيال أكثر من احتمال وقد يجد نفسه مضطراً لاستخدام هذا الأسلوب أو ذاك أو المزج بينهما أو المراوحة بين عدة أساليب ليواجه متطلبات المواقف التعليمية التي يشرف عليها .

ويضع (البزاز، ١٩٧٠م، ص ٥٩ - ٦٠) . بعض المقومات التي تساعد المشرف التربوي في نجاح اختيار الأسلوب الإشرافي المستخدم وهي :-

١ [ملاءمة الأسلوب الإشرافي للموقف التربوي وتحقيقه للهدف الذي يستخدم من أجله .

٢ [ملاءمة الأسلوب الإشرافي لحاجات ونوعية المعلمين من حيث خبراتهم ، وقدراتهم ، وإعدادهم .

٣ [مشاركة المعلمين مع المشرف في التخطيط للأسلوب الإشرافي وفي تقويمه .

٤ [المشاركة الإيجابية للمعلم في الأسلوب الإشرافي .

٥ [مرونة الأسلوب الإشرافي بحيث يراعي ظروف المعلم والمشرف والمدرسة والمحيط وتوفر الوسائل التعليمية .

٦ [شمول الأسلوب الإشرافي لخبرات تسهم في نمو المعلمين في شؤون العمل الجماعي والعلاقات والمهارات الاجتماعية .

وتورد أدبيات الإشراف التربوي العديد من أساليب الإشراف ولقد صنفنا إلى أساليب جماعية وأخرى فردية كما صنفنا إلى أساليب مباشرة وغير مباشرة إلا أنه لا يمكن الفصل بينها حيث أن بعضها يمكن استخدامها فردياً وجماعياً.

إن هذا التنوع في أساليب الإشراف التربوي يعكس طبيعة التطور الذي حققه الإشراف التربوي وفي هذا الإطار ينبغي على المشرف التربوي أن يحسن اختيار الأسلوب والذي من خلاله تتحقق أهداف الإشراف التربوي .

وقد أورد تعميم وزارة المعارف (١٤١٦هـ) الأساليب الإشرافية التي يمكن الأخذ بها في الآلية الإجرائية لتنفيذ فعاليات الإشراف التربوي وهذه الأساليب هي:-

- ١ [الزيارات الصفية .
- ٢ [المقابلة الفردية .
- ٣ [تبادل الزيارات بين المعلمين .
- ٤ [الدورات التدريبية .
- ٥ [نشرات التربية والتعميم .
- ٦ [الدروس النموذجية .
- ٧ [الندوات التربوية .
- ٨ [الاجتماعات العامة للمعلمين .
- ٩ [القراءات الموجهة .
- ١٠ [البحوث التربوية .
- ١١ [الورشة التربوية (المشغل التربوي) . ص ٦ .

ونستعرض فيما يلي هذه الأساليب وهي على النحو التالي :

أولاً : الزيارات الصفية :-

يعد هذا الأسلوب الأكثر شيوعاً لدى المشرفين التربويين وذلك لأنه يتيح للمشرف التربوي الوقوف على جميع عناصر العملية التعليمية التي تجرى في غرفة الصف وجمع المعلومات المتصلة بها لتحسين الموقف التعليمي بتشخيص جوانب الضعف ومعالجتها وتعزيز جوانب القوة .

وقد أشارت الخطيب وآخرين (١٤٠٧هـ) والأفندي (١٤٠١هـ) وطافش (١٤٠٨هـ) إلى أهداف الزيارة الصفية والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية :

١ [جمع المعلومات عن عناصر العملية التعليمية والتي تسهم في التخطيط لبرنامج الإشراف .

٢ [تقويم أعمال المعلمين والتلاميذ ونتائج التعلم للكشف عن صعوبات التعلم وتشخيصها وعلاجها .

٣ [معرفة حاجات المعلمين وبذل الجهود لاشباعها ومعرفة احتياجات المدرسة وإمكانياتها .

٤ [اكتشاف المعلمين المتميزين وما لديهم من قدرات واستعدادات .

٥ [مساعدة المعلمين في تقويم أعمالهم ومعرفة نواحي القوة والضعف في تدريسهم وحل المشكلات التي يعانون منها .

٦ [زيادة خبرات المشرفين ونقلها من معلم لآخر .

٧ [متابعة الملاحظات والآراء والأفكار التي أتفق عليها في الزيارات السابقة .

ويصنّف طافش الزيارات الصفية إلى :

١ [الزيارة المفاجئة .

٢ [الزيارة المرسومة ، أو المتفق عليها .

٣ [الزيارة القائمة على الدعوة . (طافش ، ١٤٠٨هـ ، ٥٧ - ٦٠) .

وأى كان نوع هذه الزيارة فإن لها مزايا وعليها عيوب ولا بد أن يراعى المشرف فيها أنه أتى لمساعدة المعلم في المقام الأول ولا بد أن يشعر المعلم بالأمن النفسي وأن يتعامل معه تعاملًا يقوم على الاحترام والثقة المتبادلة ليحقق هدف الزيارة بعيداً عن التسلط والفوقية وفرض الآراء والأفكار دون نقاش موضوعي .

ثانياً : المقابلة الفردية :-

وهو اللقاء الذي يعقد عادة بين المشرف التربوي والمعلم قبل الزيارة أو بعد الزيارة وتنتهي فيه الفرص لمناقشة القضايا التي تهم كل من المعلم والمشرف والتي ترتبط بالنشاط الصفّي أو حول المادة العلمية أو الصعوبات التي تواجه التلاميذ وغيرها من القضايا التي ترتبط بالموقف التعليمي التعليمي . ويرى (الأفندي ١٤٠١هـ) وطافش (١٩٨٨م) أن المقابلة الفردية أو ما يسميها بالمداولة الإشرافية يمكن أن تتم في أي وقت يشعر المعلم فيه بأنه بحاجة إلى عون المشرف ومشورته ويحدد هدفاً عاماً لهذه المداولة هو إرشاد المعلمين إلى ما ينفعهم وينمو نمواً ذاتياً حتى تصبح فعاليتهم مطّردة ويزيد نشاطهم في تحسين أعمال تلاميذهم والارتقاء بمستوى تعلمهم .

ثالثاً : تبادل الزيارات بين المعلمين :-

وهذا الأسلوب من الأساليب الجماعية والتي تستخدم عادة بين المعلمين لتبادل الخبرات فيما بينهم لاسيما وأنها ذات فائدة كبيرة للمعلمين المستجدين ويعرفها دليل الموجه التربوي (١٤٠٨هـ) « يقصد بذلك تبادل الزيارات بين المعلمين تحت إشراف الموجه التربوي ويؤدي ذلك إلى :

١ [الاستفادة من طرائق التدريس المختلفة ، وتحديد مدى النجاح في تطبيق بعض النظريات التربوية .

٢ [مساعدة تلك الزيارات على وضع خطط مدروسة لمعلمي المادة .

- ٣ [موازنة المعلم بين عمله وعمله غيره .
 ٤ [تبادل الخبرات في الوسائل التعليمية وطرق استخدامها « ص ٣٢ .

ويشير (الضويلع، ١٤١٧هـ، ص ٥٥) . إلى أنها فرصة للاستفادة من الأعمال التي يقوم بها المعلمين البارزين لنقل خبراتهم إلى زملاءه في التخصص.

ويرى الباحث أن هذا الأسلوب من الأساليب ذات الفائدة الكبيرة والتي تحقق النمو المهني للمعلمين والتي تساعد المشرف في حفز همم المعلمين خاصة عند خروج المعلمين من إطار المدرسة الواحدة لزيارة معلمين آخرين في مدارس أخرى .

رابعاً : الدورات التدريبية :-

ويقصد بالدورات التدريبية ما يعرف بالتدريب أثناء الخدمة والذي يتخذ أساليب متعددة . ويرى ' (نشوان، ١٤١٣هـ، ص ٢٦٨) . أن التدريب أثناء الخدمة يتناول جانبي الكفايات التعليمية النظرية والعملية حيث يزود المعلمين بالخبرات المتصلة بمجال التربية اضافة إلى التدريب العملي عليها .

ويعرف هاريس (Harris) الإعداد أثناء الخدمة بأنه أي برنامج يخطط لتوفير الفرص التعليمية للمعلمين بغية تحسين أداء كل فرد منهم (فيفر وآخر Fiver ، ١٩٩٧م، ص ٥٣) .

ويذكر (حسين ، ١٩٦٩م، ص ٧٦-٧٧) أن جميع المعلمين بحاجة إلى التدريب سواء المستجدين منهم أو القدامى ويهدف التدريب إلى إلمام المعلمين بالمستجدات في مجال تخصصهم وإرشادهم إلى أفضل الطرق التربوية . .
 وللمشرف التربوي دور كبير في برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة لأنه أقرب إلى واقعهم متلمس لحاجاتهم لاسيما من ينقصه التأهيل التربوي منهم وحتى تكون

هذه البرامج ذات فائدة ومردود إيجابي لابد أن تخطط في ضوء حاجات المعلمين الملحة وفي هذا دافع للتفاعل معها والاستفادة منها .

خامساً : النشرات التربوية والتعاميم :-

يعرفها الضويلع (١٤١٧هـ) بأنها « عبارة عن تعاميم يرسلها المشرف التربوي إلى المعلمين بالمدارس لتوجيههم وتبليغهم بأهم القرارات الوزارية ذات العلاقة بتحسين العملية التعليمية والتربوية » ص ٧٦ .

ويرى (الخطيب، ١٤١٧هـ، ص ٢٤١) . أنها من أوسع الأساليب تأثيراً إذا أحسن استخدامها حيث تعد وسيلة اتصال بين المشرف والمعلمين . ويحصر (متولي، ١٩٨٣م، ص ٣٣٣) . دور النشرات في نقل القرارات والتوصيات ويعدّها وسيلة لاختصار الوقت والجهد ، في حين أن الإدارة العامة للإشراف التربوي والتدريب بوزارة المعارف ترى ' أن النشرات يمكن أن تتضمن ما يلي :-

- ١ [ملخصات لتقارير وتوصيات اللجان والندوات والمؤتمرات المحلية والعالمية .
- ٢ [المستجدات والتجارب التربوية الحديثة والتي تخدم العملية التعليمية .
- ٣ [الإشارة إلى الكتب الحديثة والدوريات وسبل الحصول عليها .
- ٤ [طرح المشكلات التربوية لمناقشتها وإثارة تفكير المعلمين بخصوصها . (دليل الموجه ، ١٤٠٨هـ ، ص ٣٤ - ٣٥) .

ومما سبق يتعين على المشرف التربوي لممارسة هذا الأسلوب الاطلاع الواسع والمتابعة الجادة للأبحاث التربوية الحديثة للاستفادة منها من حيث النتائج والتوصيات التي توصلت إليها وقابلية نقلها للواقع ولتحقق تلك النشرات والتعاميم أهدافها لابد من مناقشتها مع المعنيين بها قبل طرحها ولو على اطار ضيق لتلافي كل ما من شأنه إبطال فاعليتها .

سادساً : الدروس النموذجية :-

يعرف طافش (١٤٠٨هـ) الدروس النموذجية (التطبيقية) بأنها « نشاط عملي يقوم به المشرف التربوي أو أحد المعلمين المتميزين داخل أحد الصفوف العادية ويحضر عدد من المعلمين » . ص ٨١ .

وتعده (الخطيب وآخرين، ١٤٠٧هـ، ص ٢٣٨) . إضافة إلى أنه وسيلة من وسائل التدريب أثناء الخدمة أنه وسيلة لتطبيق أساليب تربوية جديدة أو شرح أساليب تقنية فنية أو وسائل تعليمية حديثة أو لبيان كيفية استعمال بعض الأدوات المخبرية ويفتد (طافش ، ١٤٠٨هـ ، ص ٨١-٨٢) . مجموعة من الأهداف للدروس النموذجية يمكن ايجازها في النقاط التالية :

- ١ [رفع كفاءة المعلمين وتحسين أدائهم .
 - ٢ [تمكن المشرف التربوي من تطبيق أفكاره لاختبار فاعليتها .
 - ٣ [تخلق نوع من التفاهم والتواد بين المعلمين والمشرفين .
 - ٤ [دراسة الموقف التعليمي التعليمي .
 - ٥ [إكساب المعلم خبرة في استعمال أسلوب معين .
 - ٦ [وضع عدة بدائل أمام المعلمين .
- وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الإشرافية المرنة التي يمكن تنفيذها لتحقيق الأهداف المرجوة منها ولا يمكن ذلك إلا إذا روعيت الشروط التالية :-
- ١ [عدم التكلفة والمبالغة في آدائها إذ يستحسن أن تؤدي في ظروف الصف العادية .
 - ٢ [التخطيط الجيد لها ولا يستند تنفيذها إلا للمعلم أو المشرف المتمكن من الدور الذي يضطلع به حتى لا تؤدي إلى نتائج عكسية .
 - ٣ [ان يختار المعلمين المشاهدين لها في ضوء الاحتياجات والمطالب التي تنفعهم مع مراعاة أن يكون العدد مناسباً .

٤ [أن ينصب النقاش بعد الدرس على النشاط الصفّي المتعلق بالموقف التعليمي بعيداً عن شخص المعلم.

سابعاً : الندوات التربوية :

من الأساليب الإشرافية الجماعية التي تسهم في النمو المهني للمعلمين ذكر حسين (١٩٦٩م) أن الندوات تمتاز « بدعوة عالم أو خبير أو أخصائي لإلقاء الضوء على مجال ثقافي أو علمي أو اجتماعي أو مهني أو فني . تسعى الجماعة إلى دراسته وترغب في تفسيره أو بحثه » ص ٩٧.

وذكر دليل الموجه التربوي أن هذه المؤتمرات تهدف إلى مناقشة القضايا والأدوار التربوية وتنتهي إلى قرارات وتوصيات. (دليل الموجه التربوي ، ١٤٠٨هـ ص ٣٣).

وتؤكد (الخطيب وآخرين ، ١٤٠٧هـ ، ص ٢٤١). أن المحاضر يكون محور الندوة وهي بذلك تفرق بين الندوة واجتماعات المعلمين ويتمثل دور المشرف التربوي في هذا الأسلوب في تحديد أهداف الندوة وموضوعاتها ودعوة المحاضرين فيها من ذوي الخبرة والاختصاص بموضوع الندوة وتحديد الزمان والمكان الذي تعقد فيه وحث المعلمين على حضورها.

ثامناً : الاجتماعات العامة للمعلمين :-

يعرّف الضويلع (١٤١٧هـ) الاجتماعات العامة للمعلمين بأنها : « تعقد بين المشرف التربوي ومعلمي مادة تخصصه على مستوى المدرسة بقصد مناقشة الملاحظات المشتركة عن الموقف التعليمي واقتراح ما يعين على تحسينه » ص ٦٤-٦٥.

ويميز (الأفندي ، ١٤٠١هـ ، ص ١٦١) . بين الاجتماعات العامة للمعلمين على أساس وظيفي إلى اجتماعات للتنظيم والإدارة ، واجتماعات لتوجيه الحياة

الاجتماعية في المدرسة ، واجتماعات لتحسين البرامج التربوية . بينما يصنفها دليل الموجه التربوي إلى اجتماعات تعقد مع المعلمين قبل بدء العام الدراسي واجتماعات خلال العام الدراسي واجتماعات بعد الزيارة الصفية . (دليل الموجه التربوي ، ١٤٠٨ هـ ، ص ٣٢ - ٣٣ .

وأياً كان نوع الاجتماعات فإنها تشترك في الأهداف العامة وهي على النحو التالي :-

- ١ [تزويد المعلمين بالأهداف التي يسعون إلى بلوغها وبدور المدرسة كمؤسسة تربوية.
- ٢ [حث المعلمين على أداء مسئولياتهم وبذل الجهد والنمو المتواصل في تحسين العمل .
- ٣ [الاتفاق على بعض الوسائل التربوية التي من شأنها أن تؤدي إلى أحسن النتائج (الأفندي ، ١٤٠١ هـ ، ص ١٥٩) .

ولا شك أن هذه الاجتماعات تثرى العمل التربوي لما فيها من تلاقح الأفكار واستيعاب للتعليمات ودفع لعجلة العمل ويجب أن تتم في جوء أخوي تسوده العلاقات الانسانية والاحترام المتبادل بعيداً عن التعصب للأراء والأفكار لأن المعلم هو المنفذ للعملية التعليمية وهو أقرب المتصلين بها.

تاسعاً : القراءات الموجهة :-

وهي من الأساليب التي ، تحقق النمو المعرفي والمهني للمعلم إذا ما أحسن استغلالها ووجهت إلى ما يثرى معارف المعلم ومهاراته وذلك باختيار ما يفيد المعلمين من الكتب الحديثة التي تعالج قضايا التربية والتعليم والدوريات المتخصصة والأبحاث التربوية المنشورة وتوصيات وقرارات الندوات والمؤتمرات ولا يمكن أن تحقق هذه القراءات أهدافها إذا لم تكن في مستوى تأهيل المعلم ؛ إذ أنها قد تعالج

أحياناً مفاهيم غريبة تماماً على المعلم وهنا يأتي دور المشرف التربوي لتوضيح تلك المفاهيم وربطها بإمكانية التطبيق في الميدان وما ستحققه من نتائج إيجابية لتشير دافعية المعلم في السعي وراء الاستفادة منها.

ويعرف الضويلع (١٤١٧هـ) هذا الأسلوب بأنه « أسلوب من أساليب الإشراف التربوي يستعين بها المشرف التربوي لاستثارة حب القراءة والاطلاع لدى المعلمين فتزداد ثقافتهم ونموهم المهني » ص ٨٣.

وحتى تتحقق فاعلية هذا الأسلوب يرى الباحث أن تناقش هذه القراءات مع المعلمين في الاجتماعات التي تعقد معهم لتبادل الآراء حولها ولضمان الاستفادة منها.

عاشراً : البحوث التربوية :-

وهذا الأسلوب من أرقى الأساليب الإشرافية لأنه ينهج الأسلوب العلمي في التصدي للظواهر والمشكلات التربوية في الواقع الميداني برصدها ودراستها دراسة علمية تقوم على أساسيات البحث العلمي من حيث تحديد المشكلة وجمع البيانات المتعلقة بها ومعالجتها وتفسيرها للوصول إلى حلول للمشكلة ولا يمكن حصر دور البحوث التربوية في هذا الإطار فقط بل يتعدى ذلك إلى تطوير كل عناصر العملية التعليمية . ولا يخفى على التربويين مدى الحاجة الماسة إلى البحث والتجريب كأسلوب من أساليب الإشراف التربوي والتي يحددها (رمزي ، ١٤١٧هـ ، ص ٢١٨-٢٢١). في النقاط التالية :-

[١] يظل المشرف التربوي والمعلمون على اتصال مستمر بالاتجاهات الجديدة في التربية ويحاولون تجربة كل جديد للوقوف على مدى صحة هذه الأفكار ومدى الفائدة منها.

[٢] لحسم الخلاف في كثير من المشكلات وخاصة عند عدم الوصول لاقتناع جميع الأطراف وعندها يوجه المشرف التربوي هذه الأطراف ليجربوا أحد هذه الحلول أو عدداً منها فرادي أو مجموعات.

- ٣] لمواجهة المشكلات التربوية المستجدة التي لا يكون حلها جاهزاً دائماً .
- ٤] نتيجة لتطور تكنولوجيا التربية زاد الارتباط بين النظرية والتطبيق وما يميز الإشراف التربوي الجيد بتشجيع المعلمين على وضع نظريات خاصة بما يعلمون ويمارسون أو إجراء دراسات تحت إشراف المشرف في ظروف جديدة للتحقق من النتائج .

الحادي عشر : الورش التربوية :-

الورشة التربوية أو (المشغل التربوي) يعد من الأساليب التي تسهم في النمو المهني للمعلمين وتساعدهم في طرح مشكلاتهم وإيجاد الحلول المناسبة لها كما أنها فرصة لنقل الخبرات بين المعلمين المشاركين فيها . ويعرفه الخطيب (١٤٠٦هـ) بأنه «نموذج من المناقشات الهادفة للمجموعات الصغيرة والتي يتم فيها العمل بشكل تعاوني وجاد لإنجاز مشروع معين وفق جدول عمل منظم لوضع إطار العمل يقوم به المشاركون فيما بينهم من الوجهين بأسلوب ديمقراطي بحيث يسفر هذا العمل عن إنتاج تعليمي معين فهي مجموعة عمل إنتاجي ، مما أدى إلى تسميتها بالورشة » ص ١٥٥ .

ويرى حسين (١٩٦٩م) أنها « تنظيم تربوي يهدف إلى تطبيق الاتجاهات الحديثة في حل المشكلات بما يضمن رفع مستوى كفاية العاملين المؤدي إلى رفع مستوى عملية التعليم والتعلم » ص ٩٤ .

وقد حدد روبرت هونك (R.Honnock) أهداف المشاغل التربوية في النقاط

التالية :-

- ١] تزايد من فاعلية الاتصال بين المعلمين فيما بينهم .
- ٢] إتاحة فرص النمو للمعلمين خلال العمل نحو أهداف مشتركة وإعطائهم خبرة في العمل التعاوني .
- ٣] توفير الفرص للمعلمين لحل مشكلات تواجههم بصورة مباشرة وتهمهم .

٤ [إفادة المعلمين في تعلم طرق وأساليب يستطيعون إستخدامها في صفوفهم كذلك التعاون مع غيرهم في إنتاج أدوات ووسائل تعليم مفيدة في تدريسهم (شريف وآخر ، ١٤٠٣هـ ، ص ٥٧).

ولابد أن يخطط المشرف التربوي للمشاكل التربوية بشكل علمي مراعياً الأسس التي تقوم عليها.

وبعد استعراض أهم أساليب الإشراف التربوي يرى الباحث أنه يتعين على المشرف التربوي أن ينظر إلى تلك الأساليب بشئ من التكامل بمعنى أن يستخدم مجموعة من الأساليب الإشرافية لتحقيق أهداف إشرافية محددة من خلال استخدام وتوظيف مجموعة متكاملة من الأساليب الإشرافية فمثلاً إذا أراد المشرف التربوي أن يكسب مجموعة من المعلمين كفايات التقويم فقد يجد من المناسب أن يلجأ إلى استخدام القراءات الموجهة لإثرائهم معرفياً ثم عقد مشغل تربوي لبناء نماذج من الاختبارات ثم عقد اجتماع لتحليل نتائج تلك الاختبارات ونقدها ولاشك أن هذا المنحى التكاملي يزيد من فاعلية الإشراف التربوي في تحقيق أهدافه.

٧ [آلية الإشراف التربوي التي تبنتها الإدارة العامة للإشراف التربوي والتدريب بوزارة المعارف :

يستعرض الباحث في هذا العنصر آلية الإشراف التربوي التي وردت إلى المناطق التعليمية بالتعميم الوزاري رقم ٣١/٣٧٣ وتاريخ ١٤١٦/٦/٧هـ. فضلاً (انظر ملحق رقم ١) بشئ من التحليل وذلك بتجزئة هذه الآلية إلى محاور رئيسة تشمل :-

- أ) المحور الأول مفهوم الإشراف التربوي.
- ب) المحور الثاني أهداف الإشراف التربوي.
- ج) المحور الثالث الإطار العام لمنهجية الإشراف التربوي.
- د) المحور الرابع الآلية الإجرائية لتنفيذ فعاليات الإشراف التربوي.

إن هذا التصور الذي اقترحته الإدارة العامة للإشراف التربوي والتدريب لاشك أنه يعد نقله نوعية كبيرة للإشراف التربوي وذلك تلافياً للسلبيات التي أفرزتها الممارسات الخاطئة عن طبيعة الإشراف التربوي من حيث مفهومه وأهدافه وأساليبه وكذلك تمشياً مع الاتجاهات المعاصرة للإشراف التربوي الحديث والذي يعد القاعدة التي تنطلق منه أي عملية تطوير للعملية التعليمية .

١ () العنصر الأول مفهوم الإشراف التربوي :

سبق وأن أشار الباحث إلى مفهوم الإشراف في هذا البحث وما يعنينا هنا هو المفهوم الذي تبنته الوزارة حيث إنها تنظر إلى الإشراف التربوي أنه عملية فنية غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها .

ومن الملاحظ أن هذا المفهوم يعد مفهوماً شاملاً للإشراف التربوي جعل غايته الأساسية هي التقويم الشامل لكافة محاور العملية التعليمية وما يلزم ذلك التقويم من دقة المتابعة واستخدام الأسلوب العلمي الذي يؤدي إلى صدق هذا التقويم ومن ثم تطوير العملية التعليمية .

ب () العنصر الثاني أهداف الإشراف التربوي :

سبق وأن استعرض الباحث في هذا البحث أهداف الإشراف التربوي بصورة عامة وإلى الأهداف التي رسمتها هذه الآلية ولقد أبرزت الأهداف العامة للإشراف التربوي بشيء من الشمول إلا أن الباحث يرى أنها أغفلت الجانبين الإبداعي والوقائي لعملية الإشراف إنطلاقاً من مفهوم الإشراف بأنه عملية فنية فالذي يدفع العاملين في هذا المضمار إلى الأداء الابتكاري (الإشراف الإبداعي) إضافة إلى وضع الخطط الوقائية لعدم تحول المشكلات الناشئة لظواهر تربوية (الإشراف الوقائي) وبذلك تتكامل هذه الأهداف وتتماشى مع المفهوم الاجرائي للإشراف التربوي .

إضافة إلى الحاجة القائمة إلى تحويل هذه الأهداف العامة المشار إليها في

مشروع الآليه إلى صيغ إجرائية أكثر دقة تساعد في التأكد من تحققها وتعين على تقويم مدى النجاح في إنجازها.

ج) المحور الثالث الإطار العام لمنهجية الإشراف التربوي :

وهنا ألمحت منهجية الآليه إلى ضرورة تغيير مسار الإشراف من التركيز المباشر على أداء المعلم إلى العمل على تحقيق دور هذا المعلم وأبرزت كذلك ناحية إيجابية مهمة وهي إعطاء المعلم فرصة التقويم والتطوير الذاتيين وإسهامه بصورة فاعلة في تقويم بقية عناصر العملية التربوية ومع أن الإطار العام لهذه المنهجية قام على فرضيتين إحداهما صنفت أنماط المعلمين في الميدان والأخرى أشارت إلى ضرورة تقويم وتشخيص وعلاج ما يظهر في الميدان التربوي من إشكاليات وظواهر . ويرى الباحث أنه من الضروري لاستكمال هذا الإطار ومنهجية العمل به الإشارة إلى الجانبين التاليين :-

١] كيفية رعاية المعلمين المبدعين لحفزهم على المزيد من الإبداع وحثهم على استمراريته.

٢] عدم حصر دور المشرف التربوي في تقويم أداء المعلم بإبداء الرأي في الأداء العام للمعلم مع اقتراح أسلوب علاج جوانب القصور لديه وفي حصر تقويم أدا المعلم إلى المدير دون مشاركة المشرف لأن الغرض من تقويم المعلم إعطاؤه التقدير بمعنى إصدار الحكم على أداء المعلم . ويرى الباحث أن انفراد المدير بالتقويم يخل بموضوعيته كثيراً .

د) المحور الرابع : الآليه الاجرائية لتنفيذ فعاليات الإشراف التربوي :

ارتكزت الآليه الإجرائية على تنويع الأساليب الإشرافية ما بين أساليب فردية وأخرى جماعية مع ضرورة ما أشارت إليه من تأكيد على تحديد خطواته الدقيقة والتوقيت لها وما يؤخذ في الجانب الإجرائي لتنفيذ فعاليات الإشراف التربوي نفنده في النقاط التالية :-

١] صعوبة عقد اللقاء الأول بين مشرف المادة ومعلميها في الأسبوع الذي يسبق

الدراسة لعدم تحقق الاستقرار المدرسي ويرى الباحث لتحقيق هذا اللقاء تأجيله إلى الأسبوع الثالث من بدء الدراسة لضمان استقرار المدارس وإمكانية معرفة معلمي كل مادة في المراحل التعليمية بعامة وفي المرحلة الابتدائية بخاصة وانتهاء المشرف من أعمال المسح وزيارة مدارس الإشراف التي هي في حاجة لخدماته بحكم أنه يشاركها الكثير من المسؤوليات التي تحتاج للرأي المشترك والتنسيق الفاعل بينه وبين إدارتها والإدارة التعليمية .

[٢] إن تقييد المشرف التربوي بتوزيع مدارس ومعلميها إلى أربع مجموعات لا يتفق مع الواقع : فنصاب المشرف في بعض المناطق التعليمية الكبيرة يزيد عن مائة معلم بما يجعل زمن اللقاء لا يكفي لتنفيذ البرنامج المعد له بشكل جيد ، ويرى الباحث عدم تقييد التوزيع بعدد محدد من المجموعات بل يترك لظروف كل إدارة تعليمية وفق ما يقتضيه الواقع على أن يضاف إلى هذه الفقرة ضرورة مراعاة جمع أفراد كل مرحلة في مجموعة أو مجموعات خاصة.

[٣] من الصعوبة بمكان أن تكون مدة كل لقاء شهري بمعلمي المادة يوماً دراسياً كاملاً لما لذلك من تأثير سلبي على الخطط الدراسية مما يؤثر سلباً على تحصيل الطالب ويؤدي إلى إحداث حالة من الإرباك في النظام المدرسي نتيجة لتغييب عدد من معلميها.

ويرى الباحث ألا تزيد مدة اللقاء على حصتين تفصل بينهما الفسحة حتى وإن أدى ذلك إلى التقليل من عدد أفراد المجموعة وزيادة عدد المجموعات وهنا يكون قد تحقق الهدف دون إضرار بخطط المادة الدراسية ودون تأثير على سير النظام المدرسي .
ومما تجدر الإشارة إليه أن كل منطقة تعليمية أخذت على عاتقها تبني هذه الآلية وفق ظروفها وإمكاناتها في سبيل تحقيق أهداف الإشراف المبادئ التي قامت عليها هذه الآلية دون التقييد بحرفية هذه الآلية عطفاً على الإشكالات التي أشار إليها الباحث في هذا الإطار.

ثانياً : الدراسات السابقة :

مقدمة :-

بعد الرجوع للعديد من الدراسات والبحوث التي أجريت حول الإشراف التربوي بصفة عامة والدراسات التي تناولت كفايات المشرف التربوي بصفة خاصة. وجد الباحث أن نظرة الباحثين إلى كفايات المشرف التربوي في دراساتهم التي أجروها متباينة ؛ فمنهم من قام بدراسته ؛ لمعرفة درجة ممارسة المشرفين والتربويين للكفايات الإشرافية ، وربطها بالحاجة للتدريب عليها ، ومنهم من هدف من دراسته إلى معرفة درجة فهم المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية ، ومنهم من سعى لتحديد كفايات المشرف التربوي بشكل عام ، ومنهم من قصرها على تخصص المادة التي يشرف عليها المشرف التربوي ، كما ظهر تباين آخر في مفهوم الكفايات من حيث مُسمّاها ؛ فالبعض يسميها بالكفايات الإشرافية ، وبعض ثان يسميها الكفايات الشخصية والمهنية ، وبعض ثالث يسميها بالكفايات الأدائية وبناء على ما تقدم قام الباحث بعرض الدراسات التي تناولت كفايات المشرف التربوي بشئ من التحليل ؛ لإبراز أهم النتائج التي توصلت إليها ، ومجالات الكفايات التي تناولتها ، وأهم الكفايات التي حددتها ، والتي يحتاجها المشرف التربوي وفي ضوءها استفاد الباحث منها في بناء أداة الدراسة الحالية ومقارنة النتائج التي توصلت إليها مع ماتوصلت إليها الدراسة الحالية .

وبالاطلاع على هذه الدراسات رأى الباحث عرضها في المحورين التاليين :-

١ المحور الأول : ويتعلق بالدراسات التي سعت إلى بناء برنامج تدريبي

للمشرفين التربويين قائماً على أساس الكفايات ومنها ما يلي :-

الدراسة التي أجراها مارنجا Maranga (١٩٧٤م) لوضع خطط عامة لبرنامج

تدريب المشرفين التربويين فاقترحت الدراسة برنامجاً قائماً على أساس الكفايات

الإشرافية والتي حددها في المجالات التالية :-

إدارة الصفوف ، التربية المستمرة ، تطوير المناهج ، القياس والتقويم ، البحث التربوي ، العلاقات الإنسانية ، والعلاقات العامة.

كما أجرى أكوما (١٩٧٧م) دراسة بهدف وضع برنامج تدريبي للمشرفين التربويين العاملين في المرحلة الثانوية حيث أعد الباحث قائمة بخمس وخمسين كفاية فرعية تم تصنيفها في المجالات التالية :-

العلاقات الإنسانية والإتصال ، تطوير المناهج ، الملاحظة والتحليل ، الإدارة ، التقويم ، والتربية المستمرة .

وفي الإطار نفسه أيضاً ولتطوير برنامج الإشراف التربوي في الأردن أجرى عبيدات (١٩٨٠م) دراسة لوضع برنامج إشرافي مقترح للمشرفين التربويين حيث اقترحت الدراسة وضع قائمة للكفايات الإشرافية اشتملت على ثلاث عشرة كفاية رئيسية ، وتشمل كل كفاية منها على عدد من الكفايات الفرعية ، وهذه الكفايات الرئيسة هي :-

كفايات الإتصال والتفاعل ، كفايات تقنية ، كفايات التخطيط الدراسي ، كفايات تنمية المعلمين ، كفايات العمل مع الجماعات ، كفايات التربية المستمرة ، كفايات تطوير المنهج ، كفايات التقويم ، كفايات التغيير والتطوير ، كفايات التوجيه والإرشاد ، كفايات العلاقات الإنسانية ، كفايات العلاقات العامة ، وكفايات إدارية .

ومن الملاحظ على هذه الدراسات أنها وافقت في شمول الكفايات أربعة مجالات هي (العلاقات الإنسانية ، تطوير المناهج ، التقويم ، التربية المستمرة) . بينما انفردت دراسة أكوما (١٩٧٧م) بمجال الملاحظة والتحليل ، كما انفردت دراسة مارنجا (١٩٧٤م) بمجال إدارة الصفوف ، والبحث التربوي ، إلا أن دراسة عبيدات (١٩٨١م) كانت أكثر هذه الدراسات شمولاً للكفايات الإشرافية التي تغطي جميع مجالات عمل المشرف التربوي . وترتبط هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في بعض المجالات التي تسعى إلى تحديد الكفايات الأدائية للمشرف التربوي فيها ، كما أن

النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يمكن في ضوءها بناء برنامج تدريبي للمشرفين التربويين على أساس استخدام المشرفين التربويين للكفايات الأدائية ، وتنفرد الدراسة الحالية عن الدراسات التي تحت هذا المحور في إيرادها لمجال القيادة كأحد مجالات الكفايات الأدائية للمشرفين التربويين.

٢ المحور الثاني : ويتعلق بالدراسات التي سعت إلى تحديد كفايات المشرف التربوي ومنها ما يلي :-

دراسة جيرالد Gerald (١٩٧٣م) والتي هدفت إلى التعرف على الكفايات اللازمة للعمل الإشرافي . وحددت هذه الدراسة أهم الكفايات الرئيسة التالية :-
كفايات تقنيات العمل الإشرافي ، كفايات العلاقات الإنسانية ، كفايات إدراكية تتعلق بقدرة المشرف التربوي على تصور المشكلات التربوية ، كما قام الصمادي (١٩٨٥م) بدراسة هدفت إلى تحديد فهم المشرفين التربويين في الأردن للكفايات الإشرافية اللازمة لهم ولهذا الغرض استخدم الباحث قائمة بن هاريس Ben Hairis التي عربها وحوّرها لتلاءم البيئة الأردنية لقياس فهم المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية وتكونت القائمة من المجالات التسعة التالية :-
تطوير المناهج ، توفير المواد التعليمية ، توفير جهاز التدريس ، والتنظيم للتدريس ، الخدمات الخاصة المتعلقة بالطلاب، الإعداد من أجل تدريب المعلمين أثناء الخدمة ، وتطوير العلاقات العامة ، توفير التسهيلات للتعليم ، وتقويم التدريس . وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات فهم المشرفين للكفايات الإشرافية ، واستخدامهم أو إتقانهم لها وحاجتهم للتدريب عليها تعزى للمؤهل والخبرة . وفي الإطار نفسه أجر بايلي Bailey (١٩٨٧م) دراسة بهدف معرفة إدراك المشرفين التربويين للكفايات الإشرافية ومدى تأثيرها بحجم المنطقة والسمات المميزة للوظيفة ورأى أن أهم خمسة واجبات للمشرف التربوي تتمثل في المجالات التالية :- تطوير المنهج ، تجهيز

المواد ، اختيار أعضاء هيئة التدريس ، تنظيم التدريب أثناء الخدمة ، التقييم وقد خلصت الدراسة إلى أن أهم الكفايات تمثلت في مجالين هما تطوير المناهج وتنظيم التدريب أثناء الخدمة . وتختلف دراسة بايلي (١٩٨٧م) عن دراسة الصمادي (١٩٨٥م) في أنها لم تسع لقياس فهم الكفايات الإشرافية كما أن كلتا الدراستين لم توردتا مجال العلاقات الإنسانية الذي أشار إلى أهميته جيرالد (١٩٧٣م) . ولتحديد الكفايات الأساسية الإشرافية المتوافرة لدى مشرفي ومشرفات التربية الرياضية في الأردن ، ودرجة إمتلاكها وضرورتها أجرى أبو غمرة (١٩٩٠م) دراسته . ولهذا الغرض استخدم الباحث نفس قائمة بن هاريس التي استخدمها الصمادي (١٩٨٥م) وأضاف إليها مقياساً رباعياً لتحديد درجة امتلاك الكفايات الإشرافية وضرورتها ، وكان من أبرز نتائجها اتفاق وجهة نظر المشرفين والمعلمين في درجة امتلاك الكفايات الإشرافية التي اقتربت من الوسط كذلك اتفاق وجهة نظر المشرفين في درجة ضرورة الكفايات الإشرافية التي اقتربت من الوسط أيضاً . ومن الملاحظ . الاتفاق التام في الكفايات الإشرافية ، ومجالاتها التي طرقتها الصمادي (١٩٨٥م) ، وأبو غمرة (١٩٩٠م) لاستخدامها نفس الأداة ، وقد اختلفا في هدفي الدراسة المشار إليهما .

وفي دراسة مشابهة للدراسة الحالية قام مرعي وآخران (١٩٩٢م) بدراسة هدفت إلى بيان مدى تمكن المشرفين التربويين في الأردن من الكفايات الأدائية الأساسية ، ومدى استخدامهم لها ، والعلاقة بين التمكن والاستخدام في ضوء مفهوم الإشراف التكاملي . ولتحقيق هذا الهدف تم بناء قائمة بالكفايات الأدائية للمجالات التالية والتي يتضمنها الإشرافية التكاملي وهي :-

التخطيط لعملية الإشراف التربوي ، أساليب الإشراف التربوي ، تحقيق ذات المشرف التربوي ، محتوى الإشراف التربوي وأنشطته ، تحقيق أهداف الإشراف بالنسبة للمعلمين والمديرين ، والتقويم والمتابعة ، والتغذية الراجعة . وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية : أن أعلى درجة تمكن للمشرفين التربويين في الكفايات

الأدائية المرتبطة بأساليب الإشراف التربوي وأنشطته . وأقل درجة تمكن في الكفايات الأدائية المرتبطة بمجال التخطيط لعملية الإشراف ، أما بالنسبة لاستخدام الكفايات الأدائية ، فكانت أعلى درجة استخدام لها تلك التي ترتبط بمحتوى الإشراف التربوي وأنشطته ، كما اتضح أن هناك علاقة قوية بين التمكن والاستخدام في كل المجالات عدا مجالي التخطيط وتحقيق أهداف الإشراف التربوي . ومن الملاحظ اتفاق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في السعي لتحديد درجة الاستخدام للكفايات الأدائية الأساسية إلا أن هناك اختلافاً في المجالات التي ستتناولها الدراسة الحالية وفي فلسفة الإشراف المرتبطة بها حيث لم تتناول دراسة مرعي وآخرين (١٩٩٢م) مجالات القيادة ، المناهج ، العلاقات الإنسانية ، الاتصال ، والنمو المهني للمعلمين وهو ما يميز الدراسة الحالية . كما تختلف دراسة مرعي وآخرين (١٩٩٢م) عن دراسة جبرالد (١٩٧٣م) والصمادي (١٩٨٥م) وبابلي (١٩٨٧م) وأبو نمر (١٩٩٠م) من حيث مفهوم الإشراف الذي تناوله والمجالات التي حددت فيها الكفايات الأدائية .

وحول تحديد درجة ممارسة مشرفي اللغة العربية للكفايات الإشرافية قام البيك (١٩٩٣م) بإجراء دراسة حول هذا الموضوع هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مشرفي اللغة العربية للكفايات الإشرافية ، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث قائمة بن هاريس للكفايات الإشرافية التي استخدمها الصمادي (١٩٨٥م) وأبو نمر (١٩٩٠م) وأضاف إليها مقياساً رباعياً لتحديد درجة الممارسة لنفس الكفايات الإشرافية ومجالاتها عند الصمادي (١٩٨٥م) وأبو نمر (١٩٩٠م) وكان من أبرز نتائجها اختلاف وجهات نظر المديرين والمعلمين حول أعلى درجات ممارسة مشرفي اللغة العربية لمجالات الكفايات الإشرافية حيث كانت من وجهة نظر المديرين مجالي تطوير العلاقات العامة ثم التقويم أما وجهة نظر المعلمين فكانت مجالي العلاقات العامة ثم تطوير المناهج . ويظهر الاختلاف جلياً في دراسة البيك (١٩٩٣م) عن الدراسات التي استعرضت سابقاً في تحديدها للدرجة الممارسة للكفايات الإشرافية ، كما أنها تتفق مع الدراسة الحالية في أنها تسعى لتحديد درجة الاستخدام للكفايات

الإشرافية إلا أن المقياس لدرجة الاستخدام سيكون خماسياً خلاف مقياس البيك (١٩٩٣م) الذي كان رباعياً . وهي في السياق نفسه تختلف عن دراسة مرعي وآخران (١٩٩٢م) من حيث مفهوم الإشراف التربوي الذي تناوله والمجالات التي حدد فيها الكفايات الأدائية .

وفي اتجاه آخر قام باجوده (١٤١٥هـ) بدراسة هدفت إلى تحديد الكفايات الشخصية والمهنية لمشرفي المواد الاجتماعية بالملكة العربية السعودية ، ومدى حاجتهم للتدريب عليها حيث حدد مجالات هذه الكفايات في المجالات التالية : الكفايات الشخصية ، التخطيط للتعليم ، المادة العلمية ، التوجيه والإرشاد ، المقررات الدراسية ، الوسائل التعليمية ، طرق التدريس ، التدريب أثناء الخدمة ، الدراسات والبحوث ، والتقويم .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

إشترك الكفايات التالية في أهميتها ، والحاجة للتدريب عليها وهي في الكفايات الشخصية (القدرة على مناقشة مشكلات المعلمين الشخصية ، ومساعدة معلمي المواد الاجتماعية على تنمية مهارات الإتصال) وفي الكفايات المهنية (القيام بزيارات صفية بناءً على طلب المعلم وإعداد كتيبات تتعلق بتعليمات استخدام الوسائل التعليمية) ويلاحظ على هذه الدراسة إيرادها لمجالات لم تتعرض لها الدراسات التي أشرت لها سابقاً وهذه المجالات هي (المادة العلمية ، التوجيه والإرشاد ، المقررات الدراسية ، الوسائل التعليمية ، طرق التدريس ، والدراسات والبحوث) .

ولمعرفة أهمية كل مجال من مجالات الكفايات أجرى الداود (١٩٩٥م) دراسة هدفت إلى التعرف على كفايات المشرف التربوي من خلال تحديد أهمية قائمة الكفايات الإشرافية وأهمية كل مجال من المجالات التالية : الإلمام بطبيعة العمل ، الأساليب الإشرافية ، العلاقات الإنسانية ، الخصائص الشخصية ، القيادة ، والتطوير . وكان من أبرز نتائجها أن المتوسط الحسابي لمجالات الإلمام بطبيعة العمل ، والعلاقات

الإنسانية ، وتقويم أداء المعلم أعلى من المتوسطين الحسابين لكل من مجالي الخصائص الشخصية والقيادة . أما أقل المجالات فكانت الأساليب الإشرافية .

ويبرز خلاف واضح بين هذه النتائج ونتائج دراسة مرعي وآخرين (١٩٩٢م) والتي أوضحت أن أعلى درجة تمكن للمشرفين التربويين للكفايات الأدائية المرتبطة بأساليب الإشراف التربوي . وتشترك دراسة الداود (١٩٩٥م) مع الدراسة الحالية في مجالات الكفايات التالية (القيادة ، والعلاقات الإنسانية ، والتقويم) .

ولوضع قائمة بالكفايات اللازمة للمشرف التربوي وتحديد درجة ممارستها أجرى العوض (١٩٩٦م) دراسة لتحقيق هذا الهدف واستخدم لذلك أداة شملت مجالات الكفايات التالية : القيادة ، والتخطيط ، والمناهج ، والكتب المدرسية ، والعلاقات الإنسانية ، والنمو الذاتي ، والاختبارات ، وإدارة الصفوف ، والتقويم وضمنها مقياس خماسي لقياس درجة الممارسة وكان من أبرز النتائج التي توصل إليها أن مجالات ممارسة المشرف التربوي للكفايات الإشرافية جاءت مرتبة تنازلياً على النحو التالي : مجال العلاقات الإنسانية ، مجال إدارة الصفوف ، مجال النمو الذاتي ، مجال القيادة ، مجال التخطيط ، مجال التقويم ، مجال الاختبارات ، مجال المناهج والكتب المدرسية ، وهي بذلك تخالف النتائج التي توصل إليها البسيك (١٩٩٣م) حيث جاء ترتيب مجال التقويم من حيث الممارسة في المرتبة الثانية من وجهة نظر المشرفين وتطوير المناهج في المرتبة الثانية من وجهة نظر المعلمين . وتتفق دراسة العوض (١٩٩٦م) مع الدراسة الحالية في سعيها لتحديد درجة الاستخدام أو الممارسة للكفايات الأدائية إلا أنها تختلف عنها في إضافتها لمجال كفايات الاتصال كأحد مجالات الكفايات الأدائية للمشرف التربوي .

* التعليق على الدراسات السابقة :-

مما سبق عرضه ونظيره من الدراسات يستنتج الباحث ما يلي:-

- [١] توزعت الدراسات السابقة في محورين بحسب الهدف العام الذي سعت إلى تحقيقه وهما محور تحديد كفايات المشرف التربوي ومحور بناء برنامج تدريبي للمشرفين التربويين على أساس الكفايات والدراسة الحالية ستغطي هذين المحورين وذلك من خلال بناء أداة الدراسة والتي تمثل محور تحديد مجموعة الكفايات الأدائية اللازمة للمشرف التربوي ثم من خلال تحديد درجة الأهمية، ودرجة الاستخدام يمكن أخذ تصور حول مجموعة الكفايات التي يجب أن يتدرب عليها المشرفون التربويون لغايات إكسابهم إياها وتمكينهم منها وهذا يمثل محور بناء البرنامج التدريبي القائم على أساس الكفايات .
- [٢] بعض هذه الدراسات اعتمدت في تحديد كفايات المشرف التربوي على المعلمين والمديرين والمشرفين بينما تقتصر الدراسة الحالية على المشرفين التربويين فقط.
- [٣] أشارت بعض هذه الدراسات إلى متغيرات مثل المؤهل والجنس والخبرة إلا أن هذه الدراسة لا تعتمد على أي من هذه المتغيرات في أسئلتها.
- [٤] لم تكشف أي من الدراسات السابقة عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين درجة أهمية الكفايات الأدائية للمشرفين التربويين ودرجة استخدامهم لها عدا ما ذهبت إليه دراسة باجودة (١٤١٥هـ) حيث سعت للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين درجة الأهمية لمشرف المواد الاجتماعية في كل من الكفايات الشخصية والمهنية ودرجة الحاجة للتدريب عليها.
- [٥] تضمنت معظم الدراسات السابقة مجالات الكفايات التي تناولتها هذه الدراسة إلا أنها لم تجمع بينها في أي من هذه الدراسات سوى الدراسة الحالية وهي :

التخطيط ، والقيادة ، والمناهج ، والعلاقات الإنسانية ، والإتصال، والنمو المهني
للمعلمين ، والتقويم.

[٦] اتفقت جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة في تحديد الكفايات وهو
ما استخدمته هذه الدراسة إضافة إلى مقياسين خماسيين لتحديد درجة الأهمية
ودرجة الاستخدام.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

وتتكون من :

- ١ [] زهيد
- ٢ [] منهج الدراسة
- ٣ [] مجتمع الدراسة
- ٤ [] إجراءات إعداد أداة الدراسة
- ٥ [] صدق الأداة
- ٦ [] ثبات الأداة
- ٧ [] تطبيق أداة الدراسة
- ٨ [] المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث : إجراءات الدراسة الميدانية

نهييڊ :

يتضمن هذا الفصل وصفاً لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة وتتلخص في تحديد المنهج المتبع في الدراسة ، ومجتمع الدراسة ، وخطوات إعداد أداة تحديد الكفايات الأدائية اللازمة للمشرفين التربويين، والتحقق من صدقها وثباتها ، وكيفية تطبيقها في تحديد درجة أهمية الكفايات ودرجة استخدامها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في عرض نتائجها .

أولاً : منهج الدراسة :

استخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي ، لأنه الملائم لهذه الدراسة وهو كما يصفه عبيدات وآخران (١٩٩٦م) بأنه « يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً» ص ٢١٩ .

ثانياً : مجتمع الدراسة :

تألف مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين العاملين بالإدارات التعليمية التابعة لمنطقة مكة المكرمة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤١٩هـ / ١٤٢٠هـ والبالغ عددهم (٤٢٦) مشرفاً تربوياً .

والجدول رقم (٣-١) يبين توزيع مجتمع الدراسة بمنطقة مكة المكرمة حسب الإدارات التعليمية التي يعملون بها^(*) خلال الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤١٩هـ / ١٤٢٠هـ .

(*) تم الحصول على هذه الإحصائيات من قبل إدارات الإشراف التربوي في إدارات التعليم التابعة لمنطقة

مكة المكرمة المذكورة أعلاه للعام الدراسي ١٤١٩ / ١٤٢٠هـ .

الجدول رقم (٣-١)

توزيع مجتمع الدراسة

م	الإدارة التعليمية بمحافظة	عدد المشرفين التربويين
١	إدارة تعليم العاصمة المقدسة.	١١٥
٢	إدارة تعليم محافظة جدة .	١٢٧
٣	إدارة تعليم محافظة الطائف .	١١٢
٤	إدارة تعليم محافظة القنفذه.	٤٤
٥	إدارة تعليم محافظة الليث.	٢٨
	المجموع الكلي	٤٢٦

ثالثاً : إجراءات إعداد أداة الدراسة :-

بما أن الدراسة الحالية تهدف إلى وضع قائمة بالكفايات الأدائية اللازمة للمشرفين التربويين التي يحددون من خلالها درجة أهمية هذه الكفايات كذلك درجة استخدامهم لها ، لذلك أعدت استبانة بالكفايات لأن الاستبانة تتيح فرصة أكبر لأفراد المجتمع للتعبير عن آرائهم بحرية وصراحة ، وهي أكثر أدوات البحث استخداماً خصوصاً وأن أغلب الدراسات السابقة في هذا المجال استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات ، لأنها تستخدم للحصول على حقائق عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل ، فضلاً عن أنها وسيلة ميسرة لجمع البيانات اللازمة (فان دالين ، ١٩٨٤م ، ص ٣٩٥) .

وقد أعدت الأداة وفق الخطوات الآتية :

أولاً : إجراء دراسة استطلاعية لتحديد الكفايات الأدائية بصيغتها الأولى . شملت الإجراءات الآتية :

[١] توجيه استبانة استطلاعية مفتوحة تضمنت ثمانية أسئلة بإجابات مفتوحة للمجالات التي حددت بالرجوع إلى بعض الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة الذي تطرق للأدوار والمهام والوظائف التي ينطوي عليها عمل المشرف التربوي فضلاً عنظر (الملحق رقم ٢) ، إذ قام الباحث بتطبيق الاستبانة وتوضيح الهدف منها لضمان إجابة أفراد العينة الاستطلاعية البالغ عددهم (٢٠) تربوياً عن الأسئلة جميعها موزعين على النحو التالي :

أ) ثلاثة من أساتذة الإشراف التربوي بقسم المناهج وطرق التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى.

ب) مديرو إدارات الإشراف التربوي بالإدارات التعليمية التابعة لمنطقة مكة المكرمة.

ج) إثني عشر مشرفاً تربوياً في مختلف التخصصات .
والجدول رقم (٣-٢) يوضح عدد أفراد العينة الاستطلاعية لتحديد الكفايات موزعة حسب الوظيفة .

الجدول رقم (٣-٢)

أفراد العينة الاستطلاعية

م	الوظيفة	العدد
١	أساتذة في الجامعة .	٣
٢	مديرو الإشراف	٥
٣	مشرفون تربويون	١٢
*	المجموع الكلي	٢٠

[٢] الإطلاع على ما تيسر للباحث من دراسات عربية وأجنبية .

ثانياً : في ضوء نتائج الدراسة الإستطلاعية توصل الباحث إلى مجموعة من الكفايات بعد حذف المتشابهة منها وتعديل بعضها ، صيغت في استبانة على شكل عبارات سلوكية يمكن ملاحظتها وقياسها ، شملت الكفايات التي تتطلبها عملية الإشراف التربوي ، وزعت هذه الكفايات على سبعة مجالات مكونة من (٧٨) فقرة وكل مجال من هذه المجالات يحتوي على عدد من الفقرات التي تمثل الكفايات الأدائية بشكلها الأولي فضلاً انظر (الملحق رقم ٣).

ثالثاً : عرضت استبانة الكفايات بصيغتها الأولية على مشرف الدراسة وابدى عليها بعض الملاحظات ثم عرضت على مجموعة من الخبراء المختصين في العلوم التربوية ، والإدارة ، والإشراف التربوي ، والقياس والتقويم ، ومديري الإشراف التربوي في الإدارات التعليمية التابعة لمنطقة مكة المكرمة ، إذا طلب منهم بيان مدى صلاحية الفقرات ، وشمول الفقرات للكفايات الأدائية ، ومدى ملائمتها للمجال الذي وضعت فيه.

رابعاً : صدق أداة الدراسة :

يعد الصدق من الأمور الواجب توافرها في الأداة وهو قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه (فان دالين ، ١٩٨٤م ، ص ٤٤٨) ومعرفة مدى مناسبة الفقرات للغرض الذي وضعت من أجله (الغريب ، ١٩٦٢م ، ص ٦٨٠) ولأجل التحقق من صدق هذه الاستبانة لقياس الكفايات الأدائية وصلاحية

استخدامها في تحديد درجة أهمية واستخدام كل كفاية من قبل المشرف التربوي، لذا اعتمد الباحث الصديق المنطقي وللتأكد من صدق الاستبانة قام الباحث بعرضها على ستة عشر محكماً، من المختصين والمهتمين بالإشراف التربوي فضلاً عن (الملحق رقم ٤) لإصدار حكمهم على مدى صلاحية الفقرة وسلامة صياغتها وملاءمتها للمجال الذي وضعت فيه مع اعتماد نسبة (٨٠٪) فأكثر من الاتفاق بين المحكمين للإبقاء على الفقرة أو حذفها أو تعديلها ، لذا فقد اتفق المحكمون على استبعاد ٢٩ فقرة لعدة اعتبارات منها عدم سلامتها من حيث الصياغة كذلك عدم أهميتها إضافة إلى أن بعض الفقرات تضمنت فقرات أخرى . وأصبحت الفقرات موزعة على المجالات السبعة حسب ما يأتي ، والجدول رقم (٣-٣) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٣-٣)

عدد فقرات كل مجال من مجالات الأداة ونسبته

م	المجالات	توزيع العبارات	عددتها	النسبة المئوية
١	مجال التخطيط	٧-١	٧	١٤,٣٪
٢	مجال القيادة	١٤-٨	٧	١٤,٣٪
٣	مجال المناهج	٢٠-١٥	٦	١٢,٢٪
٤	مجال العلاقات الإنسانية	٢٧-٢١	٧	١٤,٣٪
٥	مجال الإتصال	٣٤-٢٨	٧	١٤,٣٪
٦	مجال النمو المهني للمعلمين	٤١-٣٥	٧	١٤,٣٪
٧	مجال التقويم	٤٩-٤١	٨	١٦,٣٪
	جميع المجالات	٤٩-١	٤٩	١٠٠٪

وفي ضوء ما تقدم اعتمدت سبعة مجالات تحتوي على (٤٩) فقرة فضلاً انظر (الملحق رقم ٥) وأعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً مدرجاً وفق سلم ليكرت الخماسي لتقدير درجة أهمية كل كفاية للمشرف التربوي كذلك درجة استخدامه لها. (عالية جداً ، عالية ، متوسطة ، ضعيفة ، ضعيفة جداً) وتمثل رقمياً على الترتيب (٥، ٤، ٣، ٢، ١).

خامساً : ثبات أداة الدراسة :

بعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة لكي تعطي اتساقاً في النتائج عندما تطبق مرات متعددة (الغريب ، ١٩٦٢م ، ص ٥٦١).

ولهذا الغرض تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) مشرفاً تربوياً للإجابة عليها ومن ثم تم تفريغ استجابات العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي. وقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل ألفا كورنباخ (Alpa cornpach) الذي أظهر النتائج التالية :

الجدول رقم (٣-٤)

معامل الثبات لمجالات الأداة لكل من جانبي درجة الأهمية ودرجة الاستخدام

معامل الثبات لدرجة الأهمية	م	مجالات الأداة	معامل الثبات لدرجة الاستخدام
٠,٧٧٧	١	التخطيط	٠,٨٨٣
٠,٧١٨	٢	القيادة	٠,٨٨٤
٠,٧٢١	٣	المناهج	٠,٨٨٩
٠,٥٩٥	٤	العلاقات الانسانية	٠,٨٩٥
٠,٦٥٩	٥	الإتصال	٠,٩٠٥
٠,٨٠٠	٦	النمو المهني للمعلمين	٠,٨٩٧
٠,٧٧٥	٧	التقويم	٠,٩٢٣
جانب درجة الأهمية	معامل الثبات لجميع المجالات		جانب درجة الاستخدام
٠,٩٣٤	معامل الثبات لجميع فقرات الأداة معاً ٠,٩٥٦		٠,٩٧٥

ومن خلال الجدول رقم (٣-٤) يلاحظ أن درجة الثبات عالية لكلا الجانبين
درجة الأهمية ودرجة الاستخدام بالنسبة لمجموع المجالات.

سادساً : تطبيق أداة الدراسة :

تم تطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة المشرفون التربويون بمنطقة مكة المكرمة
بعد الحصول على خطاب من عميد كلية التربية بمكة المكرمة فضلاً انظر (الملحق

رقم ٦) الموجه إلى مدير عام التعليم بمنطقة مكة المكرمة القاضي بالسماح للباحث بالتطبيق وتم توزيع الاستبانة من خلال إدارات التطوير التربوي بالإدارات التعليمية التابعة لمنطقة مكة المكرمة وقام الباحث بتوزيعها شخصياً ومتابعتها حتى تم استعادة معظمها. والجدول رقم (٣-٥) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الإدارات التعليمية التابعة لمنطقة مكة المكرمة ، وعدد الاستبانات المسترجعة وعدد الاستبانات المستوفاة ، والنسبة المئوية للمستجيبين في كل إدارة تعليمية.

الجدول رقم (٣-٥)

توزيع مجتمع الدراسة بعد التطبيق

م	الإدارة التعليمية بمحافظة	عدد أفراد المجتمع	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات المستوفاة	النسبة المئوية
١	إدارة تعليم العاصمة المقدسة	١١٥	٩٤	٨٨	٪٧٦,٥
٢	إدارة تعليم محافظة جدة	١٢٧	١٠٨	١٠٣	٪٨١,١
٣	إدارة تعليم محافظة الطائف	١١٢	٩٠	٨٥	٪٧٥,٩
٤	إدارة تعليم محافظة القنفذة	٤٤	٣٥	٣٣	٪٧٥
٥	إدارة تعليم محافظة الليث	٢٨	٢٤	٢٢	٪٧٨,٥
	المجموع الكلي	٤٢٦	٣٥١	٣٣١	٪٧٧,٧

ويتضح من خلال الجدول السابق أن أعلى نسبة الاستبانات المستوفاة كانت من إدارة تعليم جدة حيث بلغت نسبة (٨١,١ ٪) فيما تراوحت نسبة الاستبانات المستوفاة من الإدارة التعليمية لكل من العاصمة المقدسة ، والطائف ، والقنفذة ،

والليث ما بين (٧٥٪ - ٧٨,٥٪) وبذلك يكون عدد الاستبانات الموزعة على المشرفين التربويين بمنطقة مكة المكرمة (٤٢٦) استبياناً، أعيد منها (٩٥) استبياناً غير مستوفاة، أما عدد الاستبانات المستوفاة فقد بلغ (٣٣١) بنسبة ٧٧,٧٪ من مجتمع الدراسة ككل.

سابعاً : المعالجة الإحصائية :

تمت معالجة البيانات بعد إدخالها في الحاسوب على النحو التالي :

١ [استخدام المتوسطات الحسابية لاستخراج المتوسط الحسابي لكل كفاية من حيث

درجة الأهمية أو من حيث درجة الاستخدام.

٢ [استخدام اختبار «ت» (t - test) لإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين

درجة الأهمية ودرجة الاستخدام للكفايات الأدائية للمشرفين التربويين.

الفصل الرابع

عرض النتائج

و مناقشتها

الفصل الرابع : عرض النتائج ومناقشتها :

يتناول هذا الفصل عرض ومناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة حول تحديد الكفايات الأدائية اللازمة للمشرفين التربويين ، ودرجة أهميتها ، واستخدامها، والكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين أهمية الكفايات واستخدامها. وقد تم عرض ومناقشة النتائج تبعاً لأسئلة الدراسة وفق المعيار الآتي :-

مقياس الاستجابة	قيمة المتوسط الحسابي
درجة ضعيفة جداً	٠,٥ - ١,٥
درجة ضعيفة	١,٥١ - ٢,٥
درجة متوسطة	٢,٥١ - ٣,٥
درجة عالية	٣,٥١ - ٤,٥
درجة عالية جداً	أعلى من ٤,٥

حيث تظهر النتائج مايلي :

الإجابة عن السؤال الأول :

للإجابة عن السؤال الأول والذي نصه : (ما درجة أهمية الكفايات الأدائية الأساسية

للمشرفين التربويين) ؟

تم جدولة إجابات مجتمع الدراسة لتحديد درجة أهمية الكفايت وترتيب قائمة كفايات مجالات الدراسة تنازلياً حسب أهميتها بالاعتماد على قيم المتوسطات الحسابية لكل كفاية من الكفايات حيث يوضح الجدول رقم (٤-١) هذه البيانات.

قائمة الكفايات الاحائية مرتبة تنازلياً حسب أهميتها

رقم الكفاية	الرتبة	الكفايات الاحائية	التوسط الحسابي لدرجة الأهمية	المعيار
١٤	١	يتمثل القدوة الحسنة بكل أبعادها ليكون قائداً ناجحاً للمعلمين	٤,٨٥٨	عالية جداً
٢٢	٢	يقيم علاقات طيبة مع المعلمين	٤,٨١٣	عالية جداً
١٨	٣	يلم بالمادة العلمية إلماً متكاملاً ليكون مرجعاً للمعلم في مادة تخصصه	٤,٨٠١	عالية جداً
٩	٤	يحفز المعلمين لأداء واجباتهم بهمة ونشاط	٤,٧٩٥	عالية جداً
٢١	٥	يحترم آراء المعلمين ويستفيد منها	٤,٧٨٩	عالية جداً
٢	٦	يلم بالأهداف العامة لسياسة التعليم في المملكة	٤,٧٦٤	عالية جداً
٤٢	٧	يلم بأسس التقويم التربوي	٤,٧٦١	عالية جداً
٨	٨	يقنع المعلمين بقيمة الأهداف التي يعملون على تحقيقها	٤,٧٥٥	عالية جداً
١٣	٩	يرت في إصدار الاحكام	٤,٧٥٢	عالية جداً
٤٣	١٠	يقوم أداء المعلمين بموضوعية	٤,٧٤٠	عالية جداً
٣٨	١١	يطور قدرات المعلمين الجدد ويساعدهم على الاندماج في المهنة	٤,٧٢٢	عالية جداً
٢٨	١٢	يقبل أفكار ومقترحات وإسهامات المعلمين	٤,٧١٣	عالية جداً
٣٣	١٣	يتقن أساليب التعبير عن أفكاره سواء أكان كتابياً أم شفوياً	٤,٧٠٢	عالية جداً
١٢	١٤	يتفهم قدرات المعلمين الذين يتعامل معهم	٤,٧٠١	عالية جداً
٤٨	١٥	يلم بأنظمة وتعليمات الاختبارات	٤,٦٩٥	عالية جداً
٢٧	١٦	يفرق بين العلاقات الشخصية والواجبات الوظيفية	٤,٦٩٢	عالية جداً
٣٠	١٧	يتيح الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم	٤,٦٩٢	عالية جداً
٣	١٨	يحدد الأهداف قبل إعداد الخطة	٤,٦٨٦	عالية جداً
٢٥	١٩	يستخدم صلاحته دون تعال وسلطوية	٤,٦٨٣	عالية جداً
٣١	٢٠	يلمح بالسلبات أثناء اللقاءات الجماعية دون التصريح مراعاة لمشاعر الآخرين	٤,٦٨٠	عالية جداً
٣٢	٢١	يتناقش السلبات التي تمس الجانب الشخصي والمهني بشكل فردي	٤,٦٦٥	عالية جداً
٦	٢٢	يراعي التنوع في أساليب الإشراف عند إعداد الخطة	٤,٦٥٠	عالية جداً
١٠	٢٣	يقبل النقد بصدر رحب	٤,٦٥٠	عالية جداً
٤١	٢٤	يسهم في تنظيم برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة	٤,٦٤٧	عالية جداً
٢٣	٢٥	يتفهم حاجات وميول واتجاهات المعلمين	٤,٦٢٨	عالية جداً
٤٩	٢٦	يبنى الاختبارات التحصيلية وفق الأسس العلمية	٤,٦٢٢	عالية جداً
٤٠	٢٧	يحث المعلمين على البحث عن كل جديد في مجال التخصص	٤,٦١٣	عالية جداً
٢٦	٢٨	يطور العلاقات بين قيادات المدارس والمعلمين	٤,٦١٠	عالية جداً
٢٩	٢٩	يزيل القلق والتوتر ليمكن المعلمون من الإتصال بحرية	٤,٦١٠	عالية جداً
١	٣٠	يلم بأسس التخطيط التربوي	٤,٥٩٥	عالية جداً
٣٥	٣١	يلم بالأساليب المختلفة لتحديد الإحتياجات التدريبية للمعلمين	٤,٥٩٥	عالية جداً
٣٩	٣٢	يلم بأساليب التدريب الفردية والجماعية	٤,٥٩٥	عالية جداً
١٥	٣٣	يرجم الأهداف العامة للمنهج لأهداف إجرائية	٤,٥٨٩	عالية جداً
٤٧	٣٤	يستخدم أساليب التقويم الذاتي ليطور نفسه وعمله	٤,٥٧٧	عالية جداً
٤٤	٣٥	يستخدم أساليب تقويمية متنوعة في تقويم عملية الإشراف التربوي	٤,٥٧١	عالية جداً
١٧	٣٦	يسهم في إقترح الحلول للصعوبات الناجمة عن تطبيق المنهج	٤,٥٦٨	عالية جداً
٢٤	٣٧	يعالج عوامل التوتر لدى المعلمين لزيادة شعورهم بالإرتياح	٤,٥٥٦	عالية جداً
٣٤	٣٨	يصفى إلى المعلمين ويشجعهم على تحديد مجالات الاتفاق والاختلاف لتقريب وجهات النظر	٤,٥٥٦	عالية جداً
٤٦	٣٩	يتعرف على مواطن الضعف ويحلل أسبابها الحقيقية	٤,٥٥٣	عالية جداً
١٩	٤٠	يحلل محتوى المنهج بالطرق العلمية	٤,٥٤٤	عالية جداً
٣٩	٤١	يثير دوافع النمو المستمر للمعلمين بحيث يقبلون على تنمية أنفسهم	٤,٥٣٢	عالية جداً
٤٥	٤٢	يوجه المعلمين باستخدام نتائج التقويم لتطوير قدراتهم	٤,٤٩٨	عالية جداً
٣٧	٤٣	ينمي كفايات المعلمين في ضوء الدور المتغير للمعلم	٤,٤٧١	عالية
١٦	٤٤	يلم بأساسيات تقويم المنهج	٤,٤٦٨	عالية
٢٠	٤٥	يلم بأسس بناء المناهج وتطويرها	٤,٤٠٢	عالية
١١	٤٦	يتحمل مسؤولية التنوير	٤,٣٩٦	عالية
٤	٤٧	يحلل الواقع ويعرف مكوناته قبل إعداد الخطة	٤,٣٩٣	عالية
٧	٤٨	يراعي الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة	٤,٣٥٦	عالية
٥	٤٩	يستنبط الخطط والبرامج من الأهداف المحددة	٤,٢٤٢	عالية
		* مجموع المتوسطات الحسابية لدرجة الأهمية	٢٢٦,٥٤٦	
		* المعدل العام للمتوسطات =	٤,٦٢٣	

وبالنظر إلى الجدول رقم (٤-١) يتبين أن الكفايات تباينت في رتبها حيث حازت (٤٢) كفاية على درجة أهمية (عالية جداً) ، (٧) كفايات على درجة أهمية (عالية) كما بلغ المعدل العام لقيم المتوسطات الحسابية لدرجة الأهمية لعموم الكفايات درجة أهمية (عالية جداً) وهذا يشير إلى موافقة مجتمع الدراسة على أهمية قائمة الكفايات وشعورهم بارتباطها المباشر بأعمالهم.

ولمعرفة درجة أهمية كل مجال من مجالات الكفايات رتبت المجالات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكفايات كل مجال والجدول رقم (٤-٢) يوضح ذلك .

جدول رقم (٤-٢)

ترتيب مجالات الكفايات تنازلياً حسب درجة الأهمية

ترتيب المجال في الأداة	الرتبة	المجالات	عدد كفايات المجال	المتوسط الحسابي لدرجة الأهمية
٢	١	القيادة	٧	٤,٧
٤	٢	العلاقات الإنسانية	٧	٤,٦٨١
٥	٣	الإنصال	٧	٤,٦٥٩
٧	٤	التقويم	٨	٤,٦٤٧
٦	٥	النمو المهني للمعلمين	٧	٤,٥٩٦
٣	٦	المناهج	٦	٤,٥٦٢
١	٧	التخطيط	٧	٤,٥٢٦

وبالنظر إلى الجدول رقم (٤-٢) يتبين أهمية مجالات الكفايات جاءت مرتبة على النحو التالي : (٢، ٤، ٥، ٧، ٦، ٣، ١) إذا احتلت مجال القيادة ، والعلاقات الإنسانية والإنصال) أكثر المجالات أهمية على التوالي . وربما يرجع

ذلك إلى إهتمام المشرفين التربويين بالجوانب الشخصية للمعلم التي أغفلتها الممارسات السابقة للتفتيش والتوجيه ورعاها وأكدها المفهوم الحديث للإشراف التربوي . بينما جاء مجال التقويم في الترتيب الرابع من حيث الأهمية وهذا خلاف ماتوصلت إليه دراسة أبو نمره (١٩٩٠م) إذ جاء مجال التقويم من حيث درجة ضرورته للمشرفين التربويين في الترتيب الثاني ، وربما يعزى ذلك إلى إهتمام المشرفين التربويين بالجوانب الشخصية في ممارساتهم أكثر من الجوانب المهنية . أما مجال النمو المهني للمعلمين فأتى في الترتيب الخامس ولعل ذلك راجع إلى أن تدريب المعلمين أثناء الخدمة عادة تتولاه كليات التربية والإدارة العامة للتدريب بالوزارة ودور المشرفين في هذا المجال دور محدود لا يتجاوز المشاركة أحياناً في بعض البرامج التي تشرف عليها الوزارة والدورات التشغيلية التي تنفذها الإدارات التعليمية . وجاء مجال المناهج من حيث الأهمية في الترتيب السادس وهذا خلاف ما توصلت إليه دراسة بايلي (١٩٨٧م) إذ أن أهم الكفايات تمثلت في مجالين هما تطوير المناهج وتنظيم التدريب أثناء الخدمة . وربما يعود ذلك إلى طبيعة المركزية في بناء المنهج المتبع لدى وزارة المعارف بالمملكة العربية السعودية مما يضعف مساهمة المشرفين التربويين في هذا الجانب . ولعل ما يلفت النظر حقاً أن يحتل مجال التخطيط الترتيب الأخير من حيث الأهمية وربما يعود سبب ذلك لضيق مفهوم التخطيط لدى المشرفين التربويين إذ ينظرون إليه أنه مرتبط بالخطة الزمنية التي يعدونها عادة لتنظيم الزيارات الميدانية للمدارس والمعلمين بينما هو يتعدى ذلك إلى التخطيط لكل جوانب عمل المشرف التربوي في شتى المجالات.

ولمعرفة درجة أهمية كفايات كل مجال من مجالات الدراسة تم تناول كل مجال حسب درجة أهميته . بدءاً بالمجال الأكثر أهمية كما ورد في الجدول رقم

(٢-٤) وذلك بترتيب كفايات المجال تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لدرجة

الأهمية وكان ذلك على النحو التالي : -

أولاً : مجال القيادة :

بوضح الجدول رقم (٣-٤) كفايات مجال القيادة مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية .

جدول رقم (٣-٤)

ترتيب كفايات مجال القيادة تنازلياً حسب درجة الأهمية

رقم الكفاية	الرتبة	كفايات مجال القيادة	المتوسط الحسابي لدرجة الأهمية
١٤	١	يتمثل القدوة الحسنة بكل أبعادها ليكون قائداً ناجحاً للمعلمين .	٤,٨٥٨
٩	٢	يحفز المعلمين لأداء واجباتهم بهمة ونشاط	٤,٧٩٥
٨	٣	يقنع المعلمين بقيمة الأهداف التي يعملون على تحقيقها .	٤,٧٥٥
١٣	٤	يترئث في إصدار الأحكام	٤,٧٥٢
١٢	٥	يتفهم قدرات المعلمين الذين يتعامل معهم .	٤,٧٠١
١٠	٦	يتقبل النقد بصدر رحب	٤,٦٥٠
١١	٧	يتحمل مسؤولية التغيير	٤,٣٩٦

وبالنظر إلى الجدول رقم (٢-٤) يتبين أن ترتيب الكفايات الخاصة بمجال

القيادة جاءت على النحو التالي : (١٤، ٩، ٨، ١٣، ١٢، ١٠، ١١) حيث حصلت

الكفاية رقم (١٤) على أعلى المتوسطات الحسابية (٤,٨٥٨) وقد تعزى أهمية ذلك

إلى أن المشرفين التربويين يولون جانب القدوة الحسنة أهمية قصوى تأسيساً بالرسول ﷺ الذي كان قدوة حسنة لأمته قال تعالى ﴿ ولقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر ... ﴾ (سورة الأحزاب الآية ٢١) ﴿

كما حصلت الكفاية رقم (٩) على متوسط حسابي (٤,٧٩٥) وقد يعزى ذلك إلى أن حفز المعلمين لأداء واجباتهم بهمة ونشاط يعد أمراً أساسياً في عمل المشرف التربوي خاصة وأن بعض المعلمين القدامى يقل لديهم مستوى الحماس والنشاط ويحتاجون لمن يزيد دافعيتهم . ويلاحظ من الجدول رقم (٤-٣) حصول الكفايات ذات الأرقام (٨، ١٣، ١٢) على متوسطات حسابية مقاربة (٤,٧٥٥ - ٤,٧٥٢ - ٤,٧٠١) على التوالي وقد تعزى أهمية ذلك إلى أن الكفايات الثلاثة السابقة تشكل عوامل رئيسة في الجانب القيادي لشخصية المشرف التربوي التي تنعكس إيجاباً على علاقته بالمعلمين . وحصلت الكفاية رقم (١٠) على متوسط حسابي (٤,٦٥٠) وقد يعزى ذلك إلى قناعة المشرف التربوي بأن تقبل النقد من المعلم في الآراء والأفكار يرتقي بالعمل التربوي ويجعل ما ينقله من خبرات للمعلمين أقرب للواقع والتطبيق . وحصلت الكفاية رقم (١١) على أقل متوسط حسابي في هذا المجال (٤,٣٩٦) وقد يعزى ذلك لعدم إدراك المشرف التربوي لمفهوم مسؤولية التغيير التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بما ينقله المشرف التربوي للميدان من خبرات ناجحة تعمل على تغييره وتطويره للأفضل.

ثانياً : مجال العلاقات الإنسانية :

يوضح الجدول رقم (٤-٤) كفايات مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب الأهمية .

جدول رقم (٤-٤)

ترتيب كفايات مجال العلاقات الإنسانية تنازلياً حسب درجة الأهمية

رقم الكفاية	الرتبة	كفايات مجال العلاقات الإنسانية	المتوسط الحسابي لدرجة الأهمية
٢٢	١	يقيم علاقات طيبة مع المعلمين	٤,٨١٣
٢١	٢	يحترم آراء المعلمين ويستفيد منها	٤,٧٨٩
٢٧	٣	يفرق بين العلاقات الشخصية والواجبات الوظيفية	٤,٦٩٢
٢٥	٤	يستخدم صلاحياته دون تعال وسلطوية	٤,٦٨٣
٢٣	٥	يتفهم حاجات وميول واتجاهات المعلمين	٤,٦٢٨
٢٦	٦	يطور العلاقات بين قيادات المدارس والمعلمين	٤,٦١٠
٢٤	٧	يعالج عوامل التوتر لدى المعلمين لزيادة شعورهم بالارتياح .	٤,٥٥٦

وبالنظر إلى الجدول رقم (٤-٤) يتبين أن ترتيب كفايات مجال العلاقات الإنسانية جاءت على النحو التالي : (٢٢، ٢١، ٢٧، ٢٥، ٢٣، ٢٦، ٢٤) حيث حصلت الكفاية رقم (٢٢) على أعلى متوسط حسابي (٤,٨١٣) وقد يعزى ذلك إلى إدراك المشرفين التربويين مفهوم العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي الذي يركز على الإحترام المتبادل والبعد عن الفوقية وتصيد الأخطاء التي سادت في التفتيش والتوجيه سابقاً كما حصلت الكفاية رقم (٢١) على متوسط حسابي (٤,٧٨٩) وقد يعزى ذلك إلى ما يوليه المشرفون التربويون من إهتمام بآراء المعلمين وخبراتهم التي يعملون على الاستفادة منها ونقلها لزملائهم المعلمين . ويلاحظ من الجدول رقم (٤-٤) حصول الكفايات ذات الأرقام (٢٧، ٢٥، ٢٣، ٢٦) على متوسطات حسابية (٤,٦٩٢ - ٤,٦٨٣ - ٤,٦٢٨ - ٤,٦١٠) على التوالي وقد تعزى أهمية ذلك إلى أن الكفايات الأربع السابقة تشكل عوامل رئيسية في تحسين وتطوير ظروف العمل بين المعلمين

والمشرفين خاصة بعد الممارسات التي سادت في مرحلة ما يسمى بالتوجيه والتفتيش والتي لا تتفق مع غايات وأهداف الإشراف التربوي كما حصلت الكفاية رقم (٢٤) على متوسط حسابي (٤,٥٥٦) وقد يعزى ذلك إهتمام المشرف التربوي بالجوانب المعنوية للمعلم بما يبعث لديه الأمن والإرتياح النفسي. وحصول هذه الكفاية على أقل متوسط حسابي في هذا المجال قد يعزى لاهتمام المشرفين التربويين بالجوانب الشخصية للمعلم أكثر من اهتمامهم بالجوانب المعنوية .

ثالثاً : مجال الاتصال :

يوضح الجدول رقم (٤-٥) كفايات مجال الإتصال مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية .

جدول رقم (٤-٥)

ترتيب كفايات مجال الإتصال تنازلياً حسب درجة الأهمية

رقم الكفاية	الرتبة	كفايات مجال الإتصال	المتوسط الحسابي لدرجة الأهمية
٢٨	١	يتقبل أفكار ومقترحات وإسهامات المعلمين	٤,٧١٣
٣٣	٢	يتقن أساليب التعبير عن أفكاره سواء أكان كتابياً أم شفويّاً .	٤,٧٠٤
٣٠	٣	يتيح الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم	٤,٦٩٢
٣١	٤	يلمح بالسلبات أثناء اللقاءات الجماعية دون التصريح مراعاة لمشاعر الآخرين .	٤,٦٨٠
٣٢	٥	يناقش السلبات التي تمس الجانب الشخصي والمهني للمعلمين بشكل فردي .	٤,٦٦٥
٣٤	٦	يصغى للمعلمين ويشجعهم على تحديد مجالات الاتفاق والاختلاف لتقريب وجهات النظر .	٤,٦١٠
٢٩	٧	يزيل القلق والتوتر ليتمكن المعلمون من الإتصال بحرية .	٥٥٦

وبالنظر إلى الجدول رقم (٤-٥) يتبين أن ترتيب كفايات مجال الإتصال كان على النحو التالي : (٢٨ ، ٣٣ ، ٣٠ ، ٣١ ، ٣٢ ، ٣٤ ، ٢٩) حيث حصلت الكفاية رقم (٢٨) على أعلى متوسطات الحسائية (٧١٣ ، ٤) وقد يعزى ذلك إلى إهتمام المشرفين التربويين بتبادل الخبرات بين المشرف والمعلم إذ يرون أن تقبل أفكار المعلم يعمل على تقوية واستمرار الاتصال . كما حصلت الكفاية رقم (٣٣) على متوسط حسائي (٧٠٤ ، ٤) وقد يعزى ذلك إلى إهتمام المشرفين التربويين بأساليب التعبير التي تنقل الرسالة بكل وضوح دون تشويش للمعلمين سواء أكان ذلك عن طريق ما يدونونه في سجل الزيارات أو عن طريق النشرات التربوية أو أساليب التعبير اللفظي التي يجب أن يتقنها المشرف التربوي لإدارة الحوار والنقاش مع المعلمين . وبالنظر إلى الجدول رقم (٤-٥) حصلت الكفايات ذات الأرقام (٣٠ ، ٣١ ، ٣٢ ، ٣٤ ، ٢٩) على متوسطات حسائية (٦٩٢ ، ٤ - ٦٨٠ ، ٤ - ٦٦٥ ، ٤ - ٦١ ، ٤ - ٥٥٦ ، ٤) على التوالي وقد تعزى أهمية ذلك إلى إهتمام المشرفين التربويين بالتغلب على معوقات الإتصال التي تثبط وتحد من فاعلية المعلم في التواصل مع المشرف المتمثل في عدم الإصغاء للمعلم ومواجهته بسلبياته أمام زملائه وعدم إتاحة الفرصة له للتعبير عن رأيه .

رابعاً : مجال التقويم :

يوضح الجدول رقم (٤-٦) كفايات مجال التقويم مرتبة تنازلياً حسب درجة

الأهمية .

جدول رقم (٤-٦)

ترتيب كفايات مجال التقويم تنازلياً حسب درجة الأهمية

رقم الكفاية	الرتبة	كفايات مجال التقويم	المتوسط الحسابي لدرجة الأهمية
٤٢	١	يلم بأسس التقويم التربوي	٤,٧٦١
٤٣	٢	يقوم أداء المعلمين بموضوعية	٤,٧٤٠
٤٨	٣	يلم بأنظمة وتعليمات الاختبارات	٤,٦٩٥
٤٩	٤	يبنى الاختبارات التحصيلية وفق الأسس العلمية	٤,٦٢٢
٤٧	٥	يستخدم أساليب التقويم الذاتي ليطور نفسه وعمله	٤,٥٥٧
٤٤	٦	يستخدم أساليب تقويمية متنوعة في تقويم عملية الإشراف التربوي .	٤,٥٧١
٤٦	٧	يتعرف على مواطن الضعف ويحلل أسبابها الحقيقية .	٤,٥٥٣
٤٥	٨	يوجه المعلمين باستخدام نتائج التقويم لتطوير قدراتهم .	٤,٤٩٨

وبالنظر إلى الجدول رقم (٤-٦) يتبين أن ترتيب كفايات مجال التقويم كان على النحو التالي : (٤٢، ٤٣، ٤٨، ٤٩، ٤٧، ٤٤، ٤٦، ٤٥) حيث حصلت الكفاية رقم (٤٢) على أعلى متوسط حسابي (٤,٧٦١) وهذا يوافق ما يؤكد (دليل المشرف التربوي ، ١٤١٩هـ ص ١١١) بضرورة إلمام وتمكن المشرف التربوي من أسس التقويم التربوي لتكون عوناً له في عملية التشخيص والعلاج المرتبطة بتحقيق الأهداف التربوية وتحسين العملية التربوية لجميع عناصرها. وحصلت الكفاية رقم (٤٣) على متوسط حسابي (٤,٧٤٠) وقد يعزى أهمية

ذلك إلى أن المشرفين التربويين يتحرون الموضوعية في تقويم أداء المعلمين من أجل تشخيص جوانب الضعف ومن ثم معالجتها وجوانب القوة والعمل على تعزيزها .

كما يتبين من الجدول رقم (٤-٦) حصول الكفائتين ذات الرقمين (٤٨ ، ٤٩) على متوسط حسابي (٤٠٦٩٥ ، ٤٠٦٢٢) على التوالي وقد تعزى أهمية ذلك إلى أن المشرفين التربويين يقدمون اهتمامهم بالجوانب الإدارية والتنظيمية للإختبارات على الجوانب الفنية للإختبارات وقد يرجع ذلك إلى لائحة الاختبارات السابقة الصادرة من اللجنة العليا لسياسة التعليم التي عززت الجوانب التنظيمية والإدارية للإختبارات على الجوانب الفنية . كما حصلت الكفايات ذات الأرقام (٤٧ ، ٤٤ ، ٤٦) على متوسط حسابي (٤٠٥٥٧ - ٤٠٥٧١ - ٤٠٥٥٣) على التوالي . ربما ترجع أهمية ذلك لقناعة المشرفين التربويين بأن الإرتقاء بالإشراف التربوي وتطويره يركز على استخدام التقويم بالطريقة العلمية الصحيحة ، والإستفادة من نتائجه في تحسين أداء المشرف والوقوف على مواطن القوة ودعمها وعلى مواطن الضعف لتشخيصها والتعرف على أسبابها ومعالجتها .

بينما حصلت الكفاية رقم (٤٥) على أقل متوسط حسابي في هذا المجال (٤٠٤٩٨) وربما يعود ذلك إلى ضعف اهتمام المشرفين التربويين بتحقيق التغذية الراجعة للمعلم من خلال مناقشة المعلم في جوانب الضعف المتعلقة بكل بند من بنود بطاقة توجيه وتقويم المعلم .

خامساً : مجال النمو المهني للمعلمين :

يوضح الجدول رقم (٤-٧) كفايات مجال النمو المهني للمعلمين مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية .

جدول رقم (٤-٧)

ترتيب كفايات مجال النمو المهني تنازلياً حسب درجة الأهمية

رقم الكفاية	الرتبة	كفايات مجال النمو المهني	المتوسط الحسابي لدرجة الأهمية
٣٨	١	يطور قدرات المعلمين الجدد ويساعدهم على الاندماج في المهنة	٤,٧٢٢
٤١	٢	يسهم في تنظيم برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة	٤,٦٤٧
٤٠	٣	يحث المعلمين على البحث عن كل جديد في مجال التخصص	٤,٦١٣
٣٥	٤	يلم بالأساليب المختلفة لتحديد الإحتياجات التدريبية للمعلمين	٤,٥٩٥
٣٩	٥	يلم بأساليب التدريب الفردية والجماعية .	٤,٥٩٥
٣٦	٦	يثير دوافع النمو المستمر لدى المعلمين بحيث يقبلون على تنمية أنفسهم .	٤,٥٣٢
٣٧	٧	ينمي كفايات المعلمين في ضوء الدور المتغير للمعلم	٤,٤٧١

وبالنظر إلى الجدول رقم (٤-٧) يتبين أن ترتيب كفايات مجال النمو المهني كان على النحو التالي : (٣٨، ٤١، ٤٠، ٣٥، ٣٩، ٣٦، ٣٧) حيث حصلت الكفاية رقم (٣٨) على أعلى متوسط حسابي (٤,٧٢٢) وربما تعزى أهمية ذلك إلى أن المشرفون التربويين يهتمون بالمعلم المستجد إهتماماً كبيراً ليتمكن من

التكيف مع البيئة المدرسية ومتطلباتها التربوية بما يمكنهم من الاندماج في المهنة ويعود ذلك لقلّة خبرة المعلم الجديد ونقص إلمامه بالكثير من الجوانب المهنية التي تتطلبها مهنة التعليم لا سيما ذلك المعلم غير التربوي الذي تحت ضغط الحاجة في بعض التخصصات لازالت وزارة المعارف تستقطب فئة لا بأس بها منهم.

وبالنظر إلى الجدول رقم (٤-٧) حصلت الكفايات ذات الأرقام (٤١، ٤٠، ٣٥، ٣٩، ٣٦) على متوسط حسابي (٤٦٧، ٤ - ٦١٣، ٤ - ٥٩٥، ٤ - ٥٩٥، ٤، ٥٣٢) على التوالي وقد تعزى أهمية ذلك إلى أن المشرفين التربويين يعدون أقرب المسؤولين إلتصاقاً بالمعلمين أثناء الزيارات الصفية مما يتيح الفرصة لهم بالوقوف على الجوانب الفنية والمهنية التي يحتاجها المعلمون ويسعون إلى تحديدها ومن ثم تنميتها عن طريق أساليب الإشراف والتدريب . بينما حصلت الكفاية رقم (٣٧) على أقل متوسط حسابي في هذا المجال (٤٧١، ٤) ولعل ذلك يرجع إلى أن تنمية كفايات المعلم في ضوء الدور المتغير للمعلم تتطلب مهارة عالية في كفايات المشرفين التربويين تبعاً لذلك .

سادساً : مجال المناهج :

يوضح الجدول رقم (٤-٨) كفايات مجال المناهج مرتبة تنازلياً حسب درجة

الأهمية .

جدول رقم (٤-٨)

ترتيب كفايات مجال المناهج تنازلياً حسب درجة الأهمية

رقم الكفاية	الرتبة	كفايات مجال المناهج	المتوسط الحسابي لدرجة الأهمية
١٨	١	يلم بالمادة العلمية إلماً متكاملاً ليكون مرجعاً للمعلم في مادة تخصصه .	٤,٨٠١
١٥	٢	يترجم الأهداف العامة للمنهج لأهداف إجرائية	٤,٥٨٩
١٧	٣	يسهم في إقترح الحلول للصعوبات الناجمة عن تطبيق المنهج.	٤,٥٦٨
١٩	٤	يحلل محتوى المنهج بالطرق العلمية	٤,٥٤٤
١٦	٥	يلم بأسس تقويم المنهج	٤,٤٦٨
٢٠	٦	يلم بأسس بناء المناهج وتطويرها	٤,٤٠٢

بالنظر إلى الجدول رقم (٤-٨) يتبين أن ترتيب كفايات مجال المناهج كانت على النحو التالي : (١٨، ١٥، ١٧، ١٩، ١٦، ٢٠) حيث حصلت الكفاية رقم (١٨) على أعلى متوسط حسابي (٤,٨٠١) وقد تعزى أهمية ذلك إلى أن إلمام المشرف التربوي بالمادة العلمية يعد من الأمور الأساسية والهامة جداً في عمله الإشرافي خاصة عندما يلجأ إليه المعلمون للسؤال عما يشكل عليهم في مادتهم التي يدرسونها فيجدونه ملماً بمادته متمكناً منها مما يزيد من ثقتهم به.

وبالنظر إلى الجدول رقم (٤-٨) حصلت الكفايات ذات الأرقام (١٥، ١٧، ١٩) على متوسط حسابي (٤,٥٨٩ - ٤,٦٨ - ٤,٥٤٤) على التوالي وقد تعزى أهمية ذلك إلى أن المشرفين التربويين من خلال احتكاكهم بالمعلمين يستطيعون

ترجمة الأهداف العامة للمنهج بشكل إجرائي علاوة على إطلاعهم على الصعوبات التي تنتج عادة عن تطبيق المنهج وما يدلي به المعلمون من ملاحظات حول المنهج. بينما حصلت الكفائتين ذات الرقمين (١٦، ٢٠) على أقل المتوسطات الحسابية في هذا المجال وربما يرجع ذلك إلى ضعف إسهام المشرفين التربويين في عمليات تقويم وتطوير المناهج.

سابعاً : مجال التخطيط :

يوضح الجدول رقم (٤-٩) كفايات مجال التخطيط مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية.

جدول رقم (٤-٩)

ترتيب كفايات مجال التخطيط تنازلياً حسب درجة الأهمية

رقم الكفاية	الرتبة	كفايات مجال التخطيط	المتوسط الحسابي لدرجة الأهمية
٢	١	يلم بالأهداف العامة لسياسة التعليم في المملكة	٤,٧٦٤
٣	٢	يحدد الأهداف قبل إعداد الخطة	٤,٦٨٦
٦	٣	يراعي التنوع في أساليب الإشراف عند إعداد الخطة	٤,٦٥٠
١	٤	يلم بأسس التخطيط التربوي	٤,٥٩٥
٤	٥	يحلل الواقع ويعرف مكوناته قبل إعداد الخطة	٤,٣٩٣
٧	٦	يراعي الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة	٤,٣٥٦
٥	٧	يستنبط الخطط والبرامج من الأهداف المحددة	٤,٢٤٢

وبالنظر إلى الجدول رقم (٤-٩) يتبين أن ترتيب كفايات مجال التخطيط كانت على النحو التالي : (٢، ٣، ٦، ١، ٤، ٧، ٥) حيث حصلت الكفاية رقم (٢) على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال (٤,٧٦٤) وقد تعزى أهمية ذلك إلى أن المشرفين التربويين يولون الأهداف العامة لسياسة التعليم بالمملكة أهمية قصوى بصفتهم القائمين على متابعة تنفيذ هذه السياسة في مراحل التعليم العام . بينما حصلت الكفائتين ذات الرقمين (٣، ٦) على متوسط حسابي (٤,٦٨٦ - ٤,٦٥٠) ولعل أهمية ذلك تعود إلى أن المشرفين التربويين يربطون بين طبيعة الزيارة التي يقومون بها وأساليب الإشراف المستخدمة في ضوء الأهداف المحددة . وبالنظر إلى الجدول رقم (٤-٩) حصلت الكفايات ذات الأرقام (٦، ١، ٤، ٧، ٥) على متوسط حسابي (٤,٦٥٠ - ٤,٥٩٥ - ٤,٣٩٣ - ٤,٣٥٦ - ٤,٢٤٢) على التوالي وتبدو هذه الكفايات من حيث أهميتها مرتبة بشكل منطقي مع مراحل إعداد الخطة بشكل علمي .

إجابة السؤال الثاني :

للإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه : (ما درجة استخدام المشرفين التربويين للكفايات الأدائية الأساسية) ؟

تم جدولة إجابات مجتمع الدراسة لتحديد درجة استخدام الكفايات الأدائية وترتيب قائمة كفايات مجالات الدراسة تنازلياً حسب استخدامها بالاعتماد على قيم المتوسطات الحسابية لكل كفاية من الكفايات حيث يوضح الجدول رقم (٤-١٠) هذه البيانات .

قائمة الكفايات الأدائية مرتبة تنازلياً حسب استخدامها

المعيار	المتوسط الحسابي لدرجة الاستخدام	الكفايات الأدائية	الترتبة	رقم الكفاية
عالية	٤,٤٢٦	يقيم علاقات طيبة مع المعلمين	١	٢٢
عالية	٤,٣٥٣	يتمثل القدوة الحسنة بكل أبعادها ليكون قائداً ناجحاً للمعلمين	٢	١٤
عالية	٤,٣٣٨	يتناقش السليبيات التي تمس الجانب الشخصي والمهني بشكل فردي	٣	٣٢
عالية	٤,٣٣٢	يتيح الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم	٤	٣٠
عالية	٤,٣٢٦	يحفز المعلمين لأداء واجباتهم بهمة ونشاط	٥	٩
عالية	٤,٣٠٥	يلمح بالسليبيات أثناء اللقاءات الجماعية دون التصريح مراعاة لمشاعر الآخرين	٦	٣١
عالية	٤,٣٠٢	يستخدم صلاحيته دون تعال وسلطوية	٧	٢٥
عالية	٤,٢٩٣	يحترم آراء المعلمين ويستفيد منها	٨	٢١
عالية	٤,٢٦	يرث في إصدار الأحكام	٩	١٣
عالية	٤,٢٥٤	يتقن أساليب التعبير عن أفكاره سواء أكان كتابياً أم شفوياً	١٠	٣٣
عالية	٤,٢٤٨	يتفهم حاجات وميول وانحازات المعلمين	١١	٢٣
عالية	٤,٢٤٢	يقبل النقد بصدر رحب	١٢	١٠
عالية	٤,٢٤٢	يفرق بين العلاقات الشخصية والواجبات الوظيفية	١٣	٢٧
عالية	٤,٢٤٢	يصنف إلى المعلمين ويشجعهم على تحديد مجالات الاتفاق والاختلاف لتقريب وجهات النظر	١٤	٣٤
عالية	٤,٢٣٩	يلم بالمادة العلمية إلماماً متكاملاً ليكون مرجعاً للمعلم في مادة تخصصه	١٥	١٨
عالية	٤,٢٣٠	يقبل أفكار ومقترحات وإسهامات المعلمين	١٦	٢٨
عالية	٤,٢١٥	يقنع المعلمين بقيمة الأهداف التي يعملون على تحقيقها	١٧	٨
عالية	٤,٢١١	يزيل القلق والتوتر ليتمكن المعلمون من الإرتصال بحرية	١٨	٢٩
عالية	٤,١٨٤	يتفهم قدرات المعلمين الذين يتعامل معهم	١٩	١٢
عالية	٤,١٨٤	يطور العلاقات بين قيادات المدارس والمعلمين	٢٠	٢٦
عالية	٤,١٢١	يقوم أداء المعلمين بموضوعية	٢١	٤٣
عالية	٤,١١٨	يعالج عوامل التوتر لدى المعلمين لزيادة شعورهم بالإرتياح	٢٢	٢٤
عالية	٤,١١٥	يلم بالأهداف العامة لسياسة التعليم في المملكة	٢٣	٢
عالية	٤,٠٩١	يطور قدرات المعلمين الجدد ويساعدهم على الإندماج في المهنة	٢٤	٣٨
عالية	٤,٠٨٨	يراعي التنوع في أساليب الإشراف عند إعداد الخطة	٢٥	٦
عالية	٤,٠٥٧	يلم بأسس التقويم التربوي	٢٦	٤٢
عالية	٤,٠٥٧	يلم بأنظمة وتعليمات الاختبارات	٢٧	٤٨
عالية	٤,٠٤٢	يحدد الأهداف قبل إعداد الخطة	٢٨	٣
عالية	٣,٩٩٤	يسهم في تنظيم برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة	٢٩	٤١
عالية	٣,٩٧٩	يترجم الأهداف العامة للمنهج لأهداف إجرائية	٣٠	١٥
عالية	٣,٩٤٦	يبنى الاختبارات التحصيلية وفق الأسس العلمية	٣١	٤٩
عالية	٣,٩١٨	يتحمل مسؤولية التفسير	٣٢	١١
عالية	٣,٩١٢	يراعي الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة	٣٣	٧
عالية	٣,٩	يلم بالأساليب المختلفة لتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين	٣٤	٣٥
عالية	٣,٨٩٤	يبحث المعلمين على البحث عن كل جديد في مجال التخصص	٣٥	٤٠
عالية	٣,٨٨٥	يثير دوافع النمو المستمر لدى المعلمين بحيث يقبلون على تنمية أنفسهم	٣٦	٣٦
عالية	٣,٨٨٢	يسهم في إقترح الحلول للضغوطات الناجمة عن تطبيق المنهج	٣٧	١٧
عالية	٣,٨٧٩	يلم بأساليب التدريب الفردية والجماعية	٣٨	٣٩
عالية	٣,٨٦١	يستخدم أساليب تقييمية متنوعة في تقويم عملية الإشراف التربوي	٣٩	٤٤
عالية	٣,٨٥٥	يلم بأسس التخطيط التربوي	٤٠	١
عالية	٣,٨٤٦	يحلل محتوى المنهج بالطرق العلمية	٤١	١٩
عالية	٣,٨٤٦	يوجه المعلمين باستخدام نتائج التقويم لتطوير قدراتهم	٤٢	٤٥
عالية	٣,٨٣١	يعترف على مواطن الضعف ويحلل أسبابها الحقيقية	٤٣	٤٦
عالية	٣,٨٠٧	يلم بأساسيات تقويم المنهج	٤٤	١٦
عالية	٣,٨٠٧	يستخدم أساليب التقويم الذاتي ليطور نفسه وعمله	٤٥	٤٧
عالية	٣,٧٩٢	يبنى كفايات المعلمين في ضوء الدور المتغير للمعلم	٤٦	٣٧
عالية	٣,٧١٦	يحلل الواقع ويعرف مكوناته قبل إعداد الخطة	٤٧	٤
عالية	٣,٦٩٨	يستنتج الخطط والبرامج من الأهداف المحددة	٤٨	٥
عالية	٣,٦٥٦	يلم بأسس بناء المناهج وتطويرها	٤٩	٢٠
		* مجموع المتوسطات الحسابية لدرجة الإستخدام	١٩٩,٠١٥	
		* المعدل العام للمتوسطات =	٤,٠٦١	

وبالنظر إلى الجدول رقم (٤-١٠) يتبين أن درجة استخدام المشرفين التربويين للكفايات الأدائية جميعها بدرجة عالية مع وجود بعض التفاوت في درجة الاستخدام الذي يظهر من خلال ترتيب الكفايات ولمعرفة درجة استخدام كل مجال من مجالات الكفايات رتب المجالات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكفايات كل مجال والجدول رقم (٤-١١) يوضح ذلك.

جدول رقم (٤-١١)

ترتيب مجالات الكفايات تنازلياً حسب درجة الاستخدام

ترتيب المجال في الأداة	الرتبة	المجالات	عدد كفايات المجال	المتوسط الحسابي لدرجة الاستخدام
٥	١	الاتصال	٧	٤, ٢٧٣
٤	٢	العلاقات الإنسانية	٧	٤, ٢٥٩
٢	٣	القيادة	٧	٤, ٢١٤
٧	٤	التقويم	٨	٣, ٩٤٠
٦	٥	النمو المهني للمعلمين	٧	٣, ٩١٩
١	٦	التخطيط	٧	٣, ٩١٨
٣	٧	المناهج	٦	٣, ٩٠١

وبالنظر إلى الجدول رقم (٤-١١) يتبين درجة استخدام المشرفين التربويين لمجالات الكفايات جاءت على النحو التالي : (٥ ، ٤ ، ٢ ، ٧ ، ٦ ، ١ ، ٣) إذ احتل مجال الإتصال الترتيب الأول من حيث درجة الاستخدام بحصوله على أعلى متوسط حسابي (٤, ٢٧٣) وتختلف هذه النتيجة عما توصلت إليه كل من دراسة البيك (١٩٩٣م) ودراسة العوض (١٩٩٦م) حيث جاء في دراسة البيك أن أعلى درجة استخدام من وجهة نظر المديرين كان لمجالي العلاقات العامة ثم التقويم ومن

وجهة نظر المعلمين مجالي العلاقات العامة ثم تطوير المناهج بينما في دراسة العوض أن أعلى درجة استخدام كانت لمجال العلاقات الانسانية وقد يعزى ذلك إلى أن مفهوم الإشراف التربوي تم تبنيه حديثاً في وزارة المعارف وتأكيداً لهذه النقلة قد يكون هناك اهتمام من قبل المشرفين التربويين بمجالات الكفايات التي تمس الجوانب الشخصية للمعلم علاوة على أن فلسفة الإشراف التربوي المتبناه في الأردن قد تختلف عن الفلسفة المتبناه في وزارة المعارف. كما جاء مجال العلاقات الإنسانية في الترتيب الثاني من حيث درجة الاستخدام وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الداود (١٩٩٥م) بينما جاءت مختلفة مع ما توصلت إليه دراسة العوض (١٩٩٦م). وتلى ذلك مجال القيادة في الترتيب الثالث خلاف ترتيب درجة استخدام مجال القيادة في دراسة العوض (١٩٩٦م) الذي جاء في الترتيب الرابع. ولعل ما توصلت إليه هذه الدراسة من حيث درجة استخدام المشرفين لمجالات الكفايات الأدائية واحتلال مجال الإتصال، والعلاقات الإنسانية، والقيادة المراكز الثلاثة الأولى ربما يعزى ذلك إلى النقلة النوعية لممارسة المشرفين التربويين بعد تغيير مسمى التوجيه التربوي الذي كانت ممارسته تتصف بالفوقية إلى الإشراف التربوي. واهتمامهم بالجوانب الشخصية للمعلم.

كما يتضح من الجدول رقم (٤-١١) أن مجالات الكفايات المتصلة بالجانب المهني للمشرف التربوي (التقويم، والنمو المهني للمعلمين، والتخطيط، والمناهج) احتلت من حيث درجة الاستخدام الترتيب الرابع، والخامس، والسادس، والسابع على التوالي. وهذه النتيجة تتشابه تقريباً من حيث درجة الاستخدام درجة الأهمية لدى المشرفين التربويين. وربما يرجع ذلك إلى نفس الأسباب التي ذكرت سابقاً.

ولمعرفة درجة استخدام كفايات كل مجال من مجالات الدراسة تم تناول كل مجال حسب درجة استخدامه بدءاً بالمجال الأكثر استخداماً كما ورد ذلك في الجدول السابق وذلك بترتيب كفايات المجال تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لدرجة الاستخدام لكل كفاية وكان ذلك على النحو التالي :

أولاً : مجال الاتصال :

يوضح الجدول رقم (٤-١٢) كفايات مجال الإتصال مرتبة تنازلياً حسب درجة الإستخدام .

جدول رقم (٤-١٢)

ترتيب كفايات مجال الإتصال تنازلياً حسب درجة الإستخدام

رقم الكفاية	الرتبة	كفايات مجال الإتصال	المتوسط الحسابي لدرجة الاستخدام
٣٢	١	يناقش السلبيات التي تمس الجانب الشخصي والمهني للمعلمين بشكل فردي.	٤,٣٣٨
٣٠	٢	يتيح الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم	٤,٣٣٢
٣١	٣	يلمح بالسلبيات أثناء اللقاءات الجماعية دون التصريح مراعاة لمشاعر الآخرين .	٤,٣٠٥
٣٣	٤	يتقن أساليب التعبير عن أفكاره سواء أكان كتابياً أم شفوياً .	٤,٢٥٤
٣٤	٥	يصفى للمعلمين ويشجعهم على تحديد مجالات الاتفاق والاختلاف لتقريب وجهات النظر.	٤,٢٤٢
٢٨	٦	يتقبل أفكار ومقترحات وإسهامات المعلمين	٤,٢٣٠
٢٩	٧	يزيل القلق والتوتر ليتمكن المعلمون من الإتصال بحرية.	٤,٢١١

وبالنظر إلى الجدول رقم (٤-١٢) يتضح أن كفايات مجال الإتصال جاءت مرتبة على النحو التالي : (٣٢، ٣٠، ٣١، ٣٣، ٣٤، ٢٨، ٢٩) إذ حصلت جميع كفايات مجال الإتصال على درجة عالية في الاستخدام مع تفاوت طفيف فيما بينها. واحتلت الكفاية رقم (٣٢) الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣٣٨، ٤) وربما يعزى ذلك إلى إهتمام المشرفين التربويين بمراعاة مشاعر المعلم وإحترامه إيماناً منهم بأن في ذلك دافع للمعلم لتقبل السلبيات والعمل جاداً على معالجتها . بينما حصلت الكفاية رقم (٢٩) على أقل متوسط حسابي (٢١١، ٤) احتلت الترتيب السابع والأخير في مجال الإتصال من حيث الاستخدام. ولعل ذلك راجع إلى أن المشرفين التربويين لا يرون أن هناك أسباب تدعووا لتوتر المعلمين ترسيخاً لطبيعة العلاقات الإيجابية التي تربط بينهم وبين المعلمين .

ثانياً : مجال العلاقات الإنسانية :

يوضح الجدول رقم (٤-١٣) كفايات مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب الاستخدام.

جدول رقم (٤-١٣)

ترتيب كفايات مجال العلاقات الإنسانية تنازلياً حسب درجة الاستخدام

رقم الكفاية	الرتبة	كفايات مجال العلاقات الإنسانية	المتوسط الحسابي لدرجة الاستخدام
٢٢	١	يقيم علاقات طيبة مع المعلمين	٤, ٤٢٦
٢٥	٢	يستخدم صلاحياته دون تعال وسلطوية	٤, ٢٩٣
٢١	٣	يحترم آراء المعلمين ويستفيد منها	٤, ٢٤٨
٢٣	٤	يتفهم حاجات وميول واتجاهات المعلمين	٤, ٢٤٢
٢٧	٥	يفرق بين العلاقات الشخصية والواجبات الوظيفية	٤, ٢٤٢
٢٦	٦	يطور العلاقات بين قيادات المدارس والمعلمين	٤, ١٨٤
٢٤	٧	يعالج عوامل التوتر لدى المعلمين لزيادة شعورهم بالارتياح .	٤, ١١٨

وبالنظر إلى الجدول رقم (٤-١٣) يتبين أن ترتيب كفايات مجال العلاقات الإنسانية جاء على النحو التالي : (٢٢، ٢٥، ٢١، ٢٣، ٢٧، ٢٦، ٢٤) حيث حصلت الكفاية رقم (٢٢) على أعلى متوسط حسابي (٤٢٦، ٤) في مجال العلاقات الإنسانية بشكل خاص وعموم الكفايات بجميع المجالات وربما يعكس ذلك إدراك المشرفين التربويين أهمية إقامة علاقات طيبة مع المعلمين وتأثرهم بنظريات الإشراف التربوي الحديثة والتي تهتم ببعد العلاقات الإنسانية في العملية الإشرافية . بينما حصلت الكفاية رقم (٢٤) على أقل متوسط حسابي (١١٨، ٤) وأنت في الترتيب السابع والآخر من حيث درجة الاستخدام في مجال العلاقات الإنسانية .

ثالثاً : مجال القيادة :

يوضح الجدول رقم (٤-١٤) كفايات مجال القيادة مرتبة تنازلياً حسب درجة الاستخدام .

جدول رقم (٤-١٤)

ترتيب كفايات مجال القيادة تنازلياً حسب درجة الاستخدام

رقم الكفاية	الرتبة	كفايات مجال القيادة	المتوسط الحسابي لدرجة الاستخدام
١٤	١	يتمثل القدوة الحسنة بكل أبعادها ليكون قائداً ناجحاً للمعلمين	٤,٣٥٣
٩	٢	يحفز المعلمين لأداء واجباتهم بهمة ونشاط	٤,٣٢٦
١٣	٣	يتريث في إصدار الأحكام	٤,٢٦
١٠	٤	يتقبل النقد بصدر رحب	٤,٢٤٢
٨	٥	يقنع المعلمين بقيمة الأهداف التي يعملون على تحقيقها.	٤,٢١٥
١٢	٦	يتفهم قدرات المعلمين الذين يتعامل معهم .	٤,١٨٤
١١	٧	يتحمل مسؤولية التغيير	٣,٩١٨

وبالنظر إلى الجدول رقم (٤-١٤) يتبين أن ترتيب كفايات مجال القيادة جاءت على النحو التالي : (١٤، ٩، ١٣، ١٠، ٨، ١٢، ١١) إذ حصلت الكفاية رقم (١٤) على أعلى متوسط حسابي (٤,٣٥٣) كما أنها جاءت كثاني كفاية من حيث درجة الاستخدام بالنسبة لعموم الكفايات بجميع المجالات . وربما يعزى ذلك إلى إدراك المشرفين التربويين أن قدرتهم على التأثير تنبع من قوة شخصياتهم التي يجب أن تتصف بالأخلاق الراقية والالتزام والجدية والانضباط والانتماء الصادق لمهنة التربية والتعليم مما يجعل المعلمو يقتدون بهم . بينما حصلت الكفاية رقم (١١) على أقل متوسط حسابي في هذا المجال (٣,٩١٨) واحتلت الترتيب الأخير . وربما يرجع ذلك إلى إلزام المشرفون التربويون بالتعاميم والأنظمة التي تفيد المشرف التربوي وتقلل من دورة في التغير الذي عادة ما يحتاج إلى مرجعية إدارية توافق أو تعارض المشرف التربوي في قراره.

رابعاً : مجال التقويم :

يوضح الجدول رقم (٤-١٥) كفايات مجال التقويم مرتبة تنازلياً حسب درجة الأهمية .

جدول رقم (٤-١٥)

ترتيب كفايات مجال التقويم تنازلياً حسب درجة الاستخدام

رقم الكفاية	الرتبة	كفايات مجال التقويم	المتوسط الحسابي لدرجة الاستخدام
٤٣	١	يقوم أداء المعلمين بموضوعية	٤,١٢١
٤٢	٢	يلم بأسس التقويم التربوي	٤,٠٥٧
٤٨	٣	يلم بأنظمة وتعليمات الاختبارات	٤,٠٥٧
٤٩	٤	يبني الاختبارات التحصيلية وفق الأسس العلمية	٣,٩٤٦
٤٤	٥	يستخدم أساليب تقويمية متنوعة في تقويم عملية الإشراف التربوي .	٣,٨٦١
٤٥	٦	يوجه المعلمين باستخدام نتائج التقويم لتطوير قدراتهم	٣,٨٤٦
٤٦	٧	يتعرف على مواطن الضعف ويحلل أسبابها الحقيقية .	٣,٨٣١
٤٧	٨	يستخدم أساليب التقويم الذاتي ليطور نفسه وعمله	٣,٨٠٧

وبالنظر إلى الجدول رقم (٤-١٥) يتبين أن ترتيب كفايات مجال التقويم كان على النحو التالي : (٤٣، ٤٢، ٤٨، ٤٩، ٤٤، ٤٥، ٤٦، ٤٧) إذ حصلت الكفاية رقم (٤٣) على أعلى متوسط حسابي (٤,١٢١) وربما يعزى ذلك إلى أن عملية تقويم أداء المعلم قد تتحول لدى لكثير من المشرفين التربويين إلى غاية أساسية من زيارة المعلم لارتباط هذه العملية بتعبئة بطاقة تقويم الأداء الوظيفي للمعلم كأحد متطلبات عمل المشرف التربوي. بينما حصلت الكفاية رقم (٤٧) على أقل متوسط حسابي (٣,٨٠٧) وهذا يشير إلى ضعف إهتمام المشرفين التربويين بأساليب التقويم الذاتي وربما يرجع ضعف ممارسة هذه الكفاية لعدم تلقي المشرفين

التربويين للتدريب الكافي على أساليب التقويم الذاتي.

خامساً : مجال النمو المهني للمعلمين :

يوضح الجدول رقم (٤-١٦) كفايات مجال النمو المهني للمعلمين مرتبة

تنازلياً حسب درجة الاستخدام .

جدول رقم (٤-١٦)

ترتيب كفايات مجال النمو المهني تنازلياً حسب درجة الاستخدام

رقم الكفاية	الرتبة	كفايات مجال النمو المهني	المتوسط الحسابي لدرجة الاستخدام
٣٨	١	يطور قدرات المعلمين الجدد ويساعدهم على الاندماج	٤,٠٩١
٤١	٢	يسهم في تنظيم برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة	٣,٩٤٤
٣٥	٣	يلم بأساليب المختلفة لتحديد الإحتياجات التدريسية للمعلمين	٣,٩
٤٠	٤	يحث المعلمين على البحث عن كل جديد في مجال التخصص	٣,٨٩٤
٣٦	٥	يثير دوافع النمو المستمر لدى المعلمين بحيث يقبلون على تنمية أنفسهم .	٣,٨٨٥
٣٩	٦	يلم بأساليب التدريب الفردية والجماعية .	٣,٨٧٩
٣٧	٧	ينمي كفايات المعلمين في ضوء الدور المتغير للمعلم	٣,٧٩٢

وبالنظر إلى الجدول رقم (٤-١٦) يتبين أن ترتيب كفايات مجال النمو

المهني كان على النحو التالي : (٣٨، ٤١، ٣٥، ٤٠، ٣٦، ٣٩، ٣٧) إذ حصلت الكفاية

رقم (٣٨) على أعلى متوسط حسابي (٤,٠٩١) وفي ذلك إشارة إلى أن تنمية

المعلم المستجد ومساعدته على الاندماج في المهنة يحتل أعلى درجة استخدام في مجال النمو المهني وربما يعزى ذلك إلى نظرة المشرفين التربويين إلى المعلم المستجد وحاجته الماسة إلى الخبرات التربوية الناجحة التي تدفع به إلى النمو المهني والتكيف مع البيئة المدرسية بمعرفة واجبات هذه المهنة ومسؤولياتها. بينما حصلت الكفاية رقم (٣٧) على أقل متوسط حسابي في هذا المجال (٣,٧٩٢) وربما يرجع ذلك إلى حاجة المشرفين التربويين إلى من ينمي كفاياتهم التي تسير الدور المتغير للمعلم فمن غير المنطقي أن دور المعلم دور متجدد متغير ودور المشرف التربوي دور جامد.

سادساً : مجال التخطيط :

يوضح الجدول رقم (٤-١٧) كفايات مجال التخطيط مرتبة تنازلياً حسب درجة الاستخدام .

جدول رقم (٤-١٧)

ترتيب كفايات مجال التخطيط تنازلياً حسب درجة الاستخدام

رقم الكفاية	الرتبة	كفايات مجال التخطيط	المتوسط الحسابي لدرجة الاستخدام
٢	١	يلم بالأهداف العامة لسياسة التعليم في المملكة	٤,١١٥
٦	٢	يراعي التنوع في أساليب الإشراف عند إعداد الخطة	٤,٠٨٨
٣	٣	يحدد الأهداف قبل إعداد الخطة	٤,٠٤٢
٧	٤	يراعي الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة	٣,٩١٢
١	٥	يلم بأسس التخطيط التربوي	٣,٨٥٥
٤	٦	يحلل الواقع ويعرف مكوناته قبل إعداد الخطة	٣,٧١٦
٥	٧	يستنبط الخطط والبرامج من الأهداف المحددة	٣,٦٩٨

وبالنظر إلى الجدول رقم (٤-١٧) يتبين أن ترتيب كفايات مجال التخطيط كانت على النحو التالي : (٢، ٦، ٣، ٧، ١، ٤، ٥) إذ حصلت الكفاية رقم (٢) على أعلى متوسط حسابي (١١٥، ٤) وربما تعزى ذلك إلى إدراك المشرفين التربويين أن جميع خطط واستراتيجيات العملية التعليمية يجب أن تنبع من الأهداف العامة لسياسة التعليم في المملكة بينما حصلت الكفاية رقم (٥) على أقل متوسط حسابي (٦٩٨، ٣) وربما يرجع ذلك إلى ندرة خضوع المشرفين التربويين إلى برامج تدريبية تتناول جانب التخطيط في العمل الإشرافي.

سابعاً : مجال المناهج :

يوضح الجدول رقم (٤-١٨) كفايات مجال المناهج مرتبة تنازلياً حسب درجة الاستخدام.

جدول رقم (٤-١٨)

ترتيب كفايات مجال المناهج تنازلياً حسب درجة الاستخدام

رقم الكفاية	الرتبة	كفايات مجال المناهج	المتوسط الحسابي لدرجة الأهمية
١٨	١	يلم بالمادة العلمية إماماً متكاملاً ليكون مرجعاً للمعلم في مادة تخصصه .	٤,٢٣٩
١٥	٢	يترجم الأهداف العامة للمنهج لأهداف إجرائية	٣,٩٧٩
١٧	٣	يسهم في إقتراح الحلول للصعوبات الناجمة عن تطبيق المنهج.	٣,٨٨٢
١٩	٤	يحلل محتوى المنهج بالطرق العلمية	٣,٨٤٦
١٦	٥	يلم بأسس تقويم المنهج	٣,٨٠٧
٢٠	٦	يلم بأسس بناء المناهج وتطويرها	٣,٦٥٦

بالنظر إلى الجدول رقم (٤-١٨) يتبين أن ترتيب كفايات مجال المناهج كانت على النحو التالي : (١٨، ١٥، ١٧، ١٩، ١٦، ٢٠) إذ حصلت الكفاية رقم (١٨) على أعلى متوسط حسابي (٢٣٩، ٤) ربما يعزى ذلك إلى أن اختيار المشرفين التربويين عادة يتوقف على إمكاناتهم في المادة العلمية كأحد معايير اختيار المشرف التربوي ليكون بذلك مرجعاً يستفيد منه المعلمون ويساعدهم في معالجة الأخطاء العلمية التي قد يقعون فيها أثناء تدريسهم للمادة . بينما حصلت الكفاية رقم (٢٠) على أقل متوسط حسابي (٦٥٦، ٣) وقد يفسر ذلك إلى قلة معرفة المشرفين التربويين بكيفية بناء المناهج وتطويرها وضعف مشاركتهم في وضعها وتأليفها مما يترتب عليه عدم اتقان هذه الكفايات المتصلة بهذا المجال.

إجابة السؤال الثالث :

للإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه : (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعدل العام لدرجة أهمية الكفايات الأدائية الأساسية للمشرفين التربويين والمعدل العام لدرجة استخدامهم لها)؟

تم استخدام اختبار « ت » لإيجاد الفروق بين المعدل العام للمتوسط الحسابي لدرجة أهمية الكفايات والمعدل العام للمتوسط الحسابي لدرجة الاستخدام لجميع مجالات الدراسة رقم (٤-١٩) يبين النتائج .

جدول رقم (١٩-٤)

الفروق بين المعدل العام لدرجة الأهمية والمعدل العام لدرجة الاستخدام
للمشرفين التربويين

مجموع المتوسطات الحسابية لدرجة الأهمية	٢٢٦, ٥٤٦٨	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
مجموع المتوسطات الحسابية لدرجة الاستخدام	١٩٩, ٠١٥١	١٨, ٦٣	٣٣٠	٠, ٠٠٠

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تغييري الأهمية والاستخدام عند مستوى الدلالة (= ٠, ٠٥) وربما يعزى ذلك لعدة أسباب أولها احساس المشرفين التربويين بأهمية الكفايات وارتباطها المباشر بمجالات عملهم وحصول ٤٢ كفاية على درجة أهمية عالية جداً جعل من الفروق لصالح متغير الأهمية كما قد يرجع ذلك إلى تباين خبرات ومؤهلات المشرفين التربويين الذي أدى إلى تباين درجة استخدامهم للكفايات الأدائية ولعل شعور الباحث بأن المشرفين التربويين قد تعاملوا مع أداة الدراسة في جانب الاستخدام على أنها نوع من التقويم الذاتي مما قد قلل من موضوعية استجابة المشرفين التربويين لأداة الدراسة .

الفصل الخامس

١ ملخص النتائج

٢ التوصيات

٣ الدراسات المقترحة

خلاصة النتائج والتوصيات

* خلاصة النتائج :

من خلال عرض ومناقشة النتائج نخلص إلى الآتي :-

أولاً : فيما يتعلق بدرجة أهمية الكفايات الأدائية الأساسية للمشرفين التربويين:

توصلت الدراسة إلى أن (٤٢) كفاية تمثل درجة أهمية (عالية جداً) ، (٧) كفايات درجة أهمية (عالية) . إذ حصلت الكفاية رقم (١٤) التي نصها (يتمثل القدوة الحسنة بكل أبعادها ليكون قائداً ناجحاً للمعلمين) على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لعموم الكفايات (٤, ٨٥٨) وتقع هذه الكفاية بمجال القيادة . بينما حصلت الكفاية رقم (٥) التي نصها (يستنبط الخطط والبرامج من الأهداف المحددة) على أقل متوسط حسابي بالنسبة لعموم الكفايات (٤, ٢٤٢) وتقع هذه الكفاية بمجال التخطيط . أما بالنسبة لدرجة أهمية كل مجال من مجالات الدراسة فمثل مجال القيادة أكثر المجالات أهمية للمشرفين التربويين بينما كان مجال التخطيط أقل المجالات أهمية للمشرفين التربويين أما بالنسبة لدرجة أهمية الكفايات بكل مجال من مجالات الدراسة فظهرت النتائج على النحو التالي :

١- مجال القيادة :-

حصلت الكفاية رقم (١٤) التي نصها (يتمثل القدوة الحسنة بكل أبعادها ليكون قائداً ناجحاً للمعلمين) على أعلى متوسط حسابي (٤, ٨٥٨) بينما حصلت الكفاية رقم (١١) التي نصها (يتحمل مسؤولية التغيير) على أقل متوسط حسابي (٤, ٣٩٦) .

٢- مجال العلاقات الإنسانية :-

حصلت الكفاية رقم (٢٢) التي نصها (يقيم علاقات طيبة مع المعلمين) على أعلى متوسط حسابي (٤, ٨١٣) بينما حصلت الكفاية رقم (٢٤) التي نصها (يعالج عوامل التوتر لدى المعلمين لزيادة شعورهم بالارتياح) على أقل متوسط حسابي (٤, ٥٥٦).

٣- مجال الاتصال :-

حصلت الكفاية رقم (٢٨) التي نصها (يتقبل أفكار ومقترحات واسهامات المعلمين) على أعلى متوسط حسابي (٤, ٧١٣) بينما حصلت الكفاية رقم (٢٩) التي نصها (يزيل القلق والتوتر ليتمكن المعلمون من الإتصال بحرية) على أقل متوسط حسابي (٤, ٥٧٦).

٤- مجال التقويم :-

حصلت الكفاية رقم (٤٢) التي نصها (يلم بأسس التقويم التربوي) على أعلى متوسط حسابي (٤, ٧٦١) بينما حصلت الكفاية رقم (٤٥) التي نصها (يوجه المعلمين باستخدام نتائج التقويم لتطوير قدرتهم) على أقل متوسط حسابي (٤, ٤٩٨).

٥- مجال النمو المهني للمعلمين :-

حصلت الكفاية رقم (٣٨) التي نصها (يطور قدرات المعلمين الجدد ويساعدهم على الاندماج في المهنة) على أعلى متوسط حسابي (٤, ٧٢٢) بينما حصلت الكفاية رقم (٣٧) التي نصها (ينمي كفايات المعلمين في ضوء الدور المتغير للمعلم) على أقل متوسط حسابي (٤, ٤٧١).

٦- مجال المناهج :-

حصلت الكفاية رقم (١٨) التي نصها (يلم بالمادة العلمية إلماماً متكاملاً ليكون مرجعاً للمعلم في مادة تخصصه) على أعلى متوسط حسابي (٤, ٨٠١) بينما حصلت الكفاية رقم (٢٠) التي نصها (يلم بأسس بناء المناهـج وتطويرها) على أقل متوسط حسابي (٤, ٤٠٢).

٧- مجال التخطيط :-

حصلت الكفاية رقم (٢) التي نصها (يلم بالأهداف العامة لسياسة التعليم في المملكة) على أعلى متوسط حسابي (٤, ٧٦٤) بينما حصلت الكفاية رقم (٥) التي نصها (يستنبط الخطط والبرامج من الأهداف المحددة) على أقل متوسط حسابي (٤, ٢٤٢).

ثانياً: فيما يتعلق بدرجة استخدام المشرفين التربويين للكفايات الأدائية الأساسية :

توصلت الدراسة إلى أن المشرفين التربويين يستخدمون جميع الكفايات الأدائية بدرجة (عالية) . إذ مثلت الكفاية رقم (٢٢) التي نصها (يقيم علاقات طيبة مع المعلمين) أكثر الكفايات استخداماً بالنسبة لعموم الكفايات حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي (٤, ٤٢٦) وتقع هذه الكفاية بمجال العلاقات الانسانية بينما مثلت الكفاية رقم (٢٠) التي نصها (يلم بأسس بناء المناهج وتطويرها) أقل الكفايات استخداماً بالنسبة لعموم الكفايات حيث حصلت على أقل متوسط حسابي (٣, ٦٥٦). وتقع هذه الكفاية ، بمجال المناهج . أما بالنسبة لدرجة استخدام كل مجال من مجالات الدراسة . فمثل مجال الإنصـال أكثر المجالات استخداماً بينما مثل مجال المناهج أقل المجالات استخداماً . أما فيما يتعلق بدرجة استخدام كفايات كل مجال من مجالات الدراسة فظهرت النتائج على النحو التالي :-

١ - مجال الإتصال :-

حصلت الكفاية رقم (٣٢) التي نصها (يناقش السلبيات التي تمس الجانب الشخصي والمهني للمعلمين بشكل فردي) على أعلى متوسط حسابي (٤, ٣٣٨) بينما حصلت الكفاية رقم (٢٩) التي نصها (يزيل القلق والتوتر ليتمكن المعلمون من الإتصال بحرية) على أقل متوسط حسابي (٤, ٢١١).

٢ - مجال العلاقات الإنسانية :-

حصلت الكفاية رقم (٢٢) التي نصها (يقيم علاقات طيبة مع المعلمين) على أعلى متوسط حسابي (٤, ٤٢٦) بينما حصلت الكفاية رقم (٢٤) التي نصها (يعالج عوامل التوتر لدى المعلمين لزيادة شعورهم بالارتياح) على أقل متوسط حسابي (٤, ١١٨).

٣ - مجال القيادة :-

حصلت الكفاية رقم (١٤) التي نصها (يتمثل القدوة الحسنة بكل أبعادها ليكون قائداً ناجحاً للمعلمين) على أعلى متوسط حسابي (٤, ٣٥٣) بينما حصلت الكفاية رقم (١١) التي نصها (يتحمل مسؤولية التغيير) على أقل متوسط حسابي (٣, ٩١٨).

٤ - مجال التقويم :-

حصلت الكفاية رقم (٤٣) التي نصها (يُقوم أداء المعلمين بموضوعية) على أعلى متوسط حسابي (٤, ١٢١) بينما حصلت الكفاية رقم (٤٧) التي نصها (يستخدم أساليب التقويم الذاتي ليطور نفسه وعمله) على أقل متوسط حسابي (٣, ٨٠٧).

٥- مجال النمو المهني للمعلمين :-

حصلت الكفاية رقم (٣٨) التي نصها (يطور قدرات المعلمين الجدد ويساعدهم على الاندماج في المهنة) على أعلى متوسط حسابي (٤,٠٩١) بينما حصلت الكفاية رقم (٣٧) التي نصها (ينمي كفايات المعلمين في ضوء الدور المتغير للمعلم) على أقل متوسط حسابي (٣,٧٩٢).

٦- مجال التخطيط :-

حصلت الكفاية رقم (٢) التي نصها (يلم بالأهداف العامة لسياسة التعليم في المملكة) على أعلى متوسط حسابي (٤,١١٥) .
بينما حصلت الكفاية رقم (٥) التي نصها (يستنبط الخطط والبرامج من الأهداف المحددة) على أقل متوسط حسابي (٣,٦٩٨).

٧- مجال المناهج :-

حصلت الكفاية رقم (١٨) التي نصها (يلم بالمادة العلمية إلماماً متكاملاً ليكون مرجعاً للمعلم في مادة تخصصه) على أعلى متوسط حسابي (٤,٢٣٩) بينما حصلت الكفاية رقم (٢٠) التي نصها (يلم بأسس بناء المناهج وتطويرها) على أقل متوسط حسابي (٣,٦٥٦).

ثالثاً : فيما يتعلق بالفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المعدل العام لدرجة أهمية الكفايات الأدائية الأساسية والمعدل العام لدرجة استخدام المشرفين التربويين لها :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيري الأهمية والاستخدام عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لصالح متغير الأهمية لجميع مجالات الدراسة .

التوصيات :

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة فإن الباحث يوصي بالآتي :-
- [١] إعداد المشرفين التربويين إعداداً مهنيّاً قبل ممارسة العمل الإشرافي بتدريبهم على الكفايات الأدائية تدريباً عمليّاً بحيث تصبح هذه الكفايات سلوكاً أدائياً وعمليّاً لديهم .
 - [٢] الاهتمام بالكفايات الأدائية المرتبطة بمجال التخطيط والمناهج بتدريب المشرفين التربويين عليها من خلال دورات تدريبية قصيرة ومكثفة لأنها جاءت في مرتبة متأخرة في درجة الاستخدام .
 - [٣] تبني كليات التربية مفهوم الكفايات الأدائية عند تصميم برامج تدريب المشرفين التربويين .
 - [٤] تحليل الوصف الوظيفي للمشرف التربوي من أجل تحديد الكفايات الأدائية اللازمة لكل مجال من مجالات العمل الإشرافي والعمل على إنماء المشرفين مهنيّاً بصورة دائمة وذلك عن طريق تنظيم برامج تدريبية قائمة على الكفايات .
- الدراسات المقترحة :-**

هناك بعض الجوانب التي تحتاج إلى إجراء مزيد من البحوث والدراسات ومنها ما يأتي :-

- [١] إعادة الدراسة الحالية لتحديد درجة استخدام المشرفين التربويين للكفايات الأدائية الأساسية من وجهة نظر المعلمين والمديرين .
- [٢] إجراء دراسة لتحديد الكفايات الأدائية اللازمة للمشرفين التربويين بتخصصاتهم المختلفة .
- [٣] إجراء دراسة بوضع برنامج تدريبي مقترح للمشرفين التربويين قائم على الكفايات .

المراجع

فهرس المصادر والمراجع

أولاً: المصادر :

[١] القرآن الكريم .

ثانياً : المعاجم :

[٢] ابن منظور ، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم - (١٤١٤هـ) . لسان العرب . بيروت . دار صادر ، ط ٣ .

[٣] مجمع اللغة العربية - (١٩٨٥م) . المعجم الوسيط . القاهرة . مطابع الأوفست . ط ٣ .

ثالثاً : الكتب :

[٤] أحمد ، أحمد إبراهيم - (١٩٨٧م) . تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفني . القاهرة . دار المطبوعات الجديدة .

[٥] الأفندي ، محمد حامد - (١٤٠١هـ) . الإشراف التربوي . القاهرة . عالم الكتب . ط ٣ .

[٦] بوردمان ، تشارلز وآخرون ترجمة سمعان ، وهيب وآخرون - (١٩٦٣م) . الإشراف الفني في التعليم . القاهرة . مكتبة النهضة المصرية .

[٧] البزاز ، حكمت عبد الله - (١٩٧٠م) . تقييم التفيتش الابتدائي في العراق . بغداد . مطبعة الإرشاد .

[٨] حسين ، سيد حسن - (١٩٦٩م) . دراسات في الإشراف الفني . القاهرة . مكتبة الأنجلو المصرية .

[٩] الحبيب ، فهد إبراهيم - (١٤١٧هـ) . التوجيه والإشراف التربوي في دول الخليج العربي . الرياض . مكتبة التربية العربي لدول الخليج .

[١٠] الخطيب ، أحمد وآخرون - (١٤٠٦هـ) . انحاهات حديثة في التدريب .

الرياض ، مطابع الفرزدق .

[١١] الخطيب ، رداح وآخرين - (١٤٠٧هـ) . الإدارة والإشراف التربوي انحاهات

حديثة . الرياض ، مطابع الفرزدق . ط ٢ .

[١٢] الدويك ، تيسير وآخرون - (د . ت) . أسس الإدارة التربوية والمدرسية

والإشراف التربوي . عمان . دار الفكر .

[١٣] دياب ، سعد - (١٩٦٣م) . الإشراف الفني في التربية والتعليم . القاهرة . دار

النهضة العربية .

[١٤] رمزي ، عبد القادر هاشم - (١٤١٧هـ) . في الإدارة المدرسية والإشراف

التربوي . عمان . المركز العربي للخدمات الطلابية .

[١٥] ريان ، فكري حسن - (١٩٧٢م) . التوجيه الفني في التربية والتعليم .

القاهرة . دار المعارف .

[١٦] شريف ، غانم سعيد وآخر - (١٤٠٣هـ) . الانحاهات المعاصرة في التدريب

أثناء الخدمة التعليمية . الرياض ، دار العلوم .

[١٧] طافش ، محمود - (١٤٠٨هـ) . قضايا في الإشراف التربوي . عمان ، دار

البشير .

[١٨] عبيدات ، ذوقان وآخران - (١٩٩٦م) . البحث العلمي ، مفهومه ، أدواته ،

أساليبه . الرياض . دار أسامة للنشر . ط ٣ .

[١٩] الغريب ، رمزية - (١٩٦٢م) . التقويم والقياس في المدارس الحديثة . القاهرة .

دار النهضة العربية .

[٢٠] فيفر ، ايزابيل وآخر . ترجمة دبراني ، محمد عيد - (١٩٩٧م) . الإشراف

التربوي على المعلمين دليل لتحسين التدريس . عمان . عمادة البحث العلمي
بالجامعة الأردنية . ط ٢ .

[٢١] فان دالين ، ديوبولد . ترجمة نوفل ، محمد نبيل وآخرون - (١٩٨٤م) .

مناهج البحث في التربية وعلم النفس . القاهرة . مكتبة الانجلو المصرية . ط ٣ .

[٢٢] اللقاني ، أحمد حسين - (١٩٧٥م) . المنهج ومفهوم التربية المستمرة . القاهرة .
دار الثقافة والنشر .

✓ [٢٣] المساد ، محمود أحمد - (١٩٨٦م) . الإشراف التربوي الحديث . إربد المملكة
الأردنية الهاشمية . دار الأمل .

[٢٤] مكتب التربية العربي لدول الخليج - (١٤٠٦هـ) . الإشراف التربوي بدول

الخليج العربي واقعه وتطوره . الرياض . مكتبة التربية العربي لدول الخليج .

[٢٥] متولي ، مصطفى - (١٩٨٣م) . الإشراف الفني في التعليم . القاهرة . دار
المطبوعات الجديدة .

[٢٦] الناقة ، محمود كامل - (١٩٩٧م) . البرنامج التعليمي القائم على الكفايات
أسسه وإجراءاته . القاهرة .

[٢٧] نشوان ، يعقوب حسين - (١٤٠٣هـ) . الإدارة والإشراف التربوي . عمان .
دار الفرقان . ط ٣ .

[٢٨] وايلز ، كيمبول . ترجمة محجوب ، فاطمة - (١٩٨١م) . نحو مدرس أفضل .
القاهرة . مكتبة الانجلو المصرية . ط ٣ .

رابعاً : الأبحاث والرسائل العلمية :

[٢٩] أبو غمرة ، محمد خميس حسين - (١٩٩٠م) . الكفايات الإشرافية لدى

مشرفي التربية الرياضية في الأردن . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية

التربية . الجامعة الأردنية .

[٣٠] باجودة ، عصام محمد أحمد - (١٤١٥هـ) . الكفايات الشخصية والمهنية

اللازمة لمشرفي المواد الاجتماعية بالملكة العربية السعودية ومدى حاجتهم

للتدريب عليها من وجهة نظر المشرفين . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية

التربية . جامعة أم القرى ' . مكة المكرمة .

[٣١] البيك ، محمد سليم أحمد - (١٩٩٣م) . درجة ممارسة مشرفي اللغة العربية

للكفايات الإشرافية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في محافظة عمان .

رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية . الجامعة الأردنية .

[٣٢] الشمالي ، عبد الرزاق عبد الرحيم - (١٤١٧هـ) . وظائف الإشراف التربوي

ومدى تنفيذ المشرف التربوي لها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين

بالمرحلة المتوسطة بمدينة الطائف . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية .

جامعة أم القرى ' . مكة المكرمة .

[٣٣] الحازمي ، يحيى أحمد - (١٤٠٢هـ) . واقع حولات الإشراف التربوي

المنظمة، ومدى إيجابيتها في تقويم معلم المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة

التعليمية . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية . جامعة أم القرى ' .

مكة المكرمة .

[٣٤] الداود ، فاعور فهد - (١٩٩٥م) . كفايات المشرف التربوي كما يراها

الإداريون والمعلمون والمشرفون أنفسهم . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية

التربية . جامعة اليرموك . إربد .

[٣٥] الصمادي ، عبد الكريم أحمد - (١٩٨٥م) . فهم المشرفين التربويين في

الأردن للكفايات الإشرافية اللازمة لهم . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية

التربية . الجامعة الأردنية .

[٣٦] الصانع ، محمد عبد الله وآخرون - (١٤٠٦هـ) . الإشراف التربوي بدول

الخليج العربي . بحث منشور . مكتب التربية العربي لدول الخليج . الرياض .

[٣٧] الضويلع ، سليمان مبارك - (١٤١٧هـ) . دراسة تقويمية لأساليب الإشراف

التربوي في المرحلتين المتوسطة والثانوية بمنطقة النماص التعليمية من وجهة

نظر المعلمين والمشرفين التربويين . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية .

جامعة أم القرى ' . مكة المكرمة .

[٣٨] العوض ، سلطي محمد - (١٩٩٦م) . الكفايات اللازمة للمشرف التربوي

ومد ممارستها من وجهة نظر المعلمين . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية

التربية . الجامعة الأردنية .

[٣٩] عبيدات ، ذوقان - (١٩٨١م) . تطوير برنامج الإشراف التربوي في الأردن .

رسالة دكتوراه غير منشورة . كلية التربية . جامعة عين شمس .

[٤٠] الغامدي ، صالح عبد الرزاق - (١٤٠٩هـ) . دور المعلم في تحقيق أهداف

الإشراف التربوي بمنطقة المخوة التعليمية بالمرحلة المتوسطة والثانوية من

وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية

التربية . جامعة أم القرى ' . مكة المكرمة .

[٤١] مرعي ، توفيق أحمد وآخرون - (١٩٩٢م) . آراء المشرفين التربويين في الأردن

في مدى تمكنهم من الكفايات الأدائية الأساسية ومدى استخدامهم لها

دراسات تربوية (٤٥) ٧ . القاهرة . رابطة التربية الحديثة . ص ١٣٢-١٥٩ .

[٤٢] معدي ، أحمد حسين عبد الله - (١٤١٦هـ) . دراسة وصفية لتحديد

الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين بالمنطقة الغربية لتدريبهم أثناء

الخدمة من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى ' مكة المكرمة .

[٤٣] النشوان ، يعقوب والشعوان عبد الرحمن - (١٤١٠هـ) . الكفايات التعليمية لطلبة كليات التربية بالمملكة العربية السعودية . مجلة جامعة الملك سعود العلوم التربوية . (١) ٢ . الرياض . عمادة شئون المكتبات بجامعة الملك سعود. ص ١٠١ - ١٢٥ .

رابعاً : الوثائق الرسمية :

[٤٤] الإدارة العامة للتوجيه التربوي - (١٤٠٦هـ) . دليل الموجه التربوي . وزارة المعارف .

[٤٥] الإدارة العامة للإشراف التربوي - (١٤١٩هـ) . دليل المشرف التربوي . وزارة المعارف .

[٤٦] التوجيهية التربوي والتدريب - (١٤١٥هـ) . تعميم رقم ٣١/٢٠٢ في ١٥/٣/١٤١٥هـ وزارة المعارف .

[٤٧] التوجيهية التربوي والتدريب - (١٤١٦هـ) . تعميم رقم ٣١/٣٧٣ في ٧/٦/١٤١٦هـ وزارة المعارف .

خامساً : المراجع الأجنبية :

(48) Akama, Ezenwa. (1977) Guide lines For the prepatration of High school super visors in Nigeria. Ed. D. Thesis columbia university .

(49) Bailey, M. Eynn (1987) The relationships among supervisors competencies Job expectations and position Types ph. D.dissertation university of Texas .

- (50) Gerald, George . G.(1973) The competencies of transport Supervisors and importance at these competencies. . Ed. D. thesis, univesity of Now Yourk, Buffalo.
- (51) Harris, Ben. M. (1975) Supervisory Behavior in Education. 2nd Ed., Englewood cliffs : prentice Hall, New Jerse.
- (52) Maranga, J. samwel (1977) Guidlines for Tranining supervisor in Kenya. Ed. D. Thesis, Columbia univeristy.
- (53) Mosher. R and purple. D (1972) Supervision as Reluctant Profession. Boston: Houghton Mifflin, 1972 chapter six Mcgraw 1979.
- (54) Sergiovanni. Thomas, J. and Starratt, Robert, J. (1979) Supervision Human persective 2nd Ed, New Yourk, Mcgraw 1979.
- (55) Wiles, J. and Bondi, J. (1980). Supervision Acuide to practice. columbus, Abell and Howell com, 1980.

الملاحق

ملحق رقم (١)

العميم رقم ٣٧٣ / ٣١ المنظم لآلية
الإشراف التربوي

الجمهورية العربية السورية
الجمهورية العربية السورية

وزارة التربية والتعليم

التوجيه التربوي والتدريب

الموضوع: مشروع آلية عمل التوجيه

التربوي المقترح

تعميم لجميع إدارات التعليم

وفقه إليه

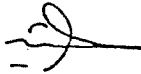
سعادة مدير التعليم في

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد :

برفقه مشروع مقترح لآلية عمل التوجيه التربوي في إدارات التعليم نرجو الاطلاع عليه وتكليف الموجهين التربويين لديكم بدراسته دراسة دقيقة من حيث إمكانية التطبيق العملي وتحقيقه للأهداف المرجوة من عملية التوجيه ، على أن يوثق ما تنتهون إليه من نقد أو ملحوظات أو تعديلات في ورقة تمثل رؤية إدارة التعليم - بشكل مفصل - حول المشروع . وسوف يعقد في جهاز الوزارة لقاء لرؤساء التوجيه التربوي في الفترة من ٦-٧/٧/١٤١٦هـ وذلك لمناقشة وتدارس الأوراق المقدمة من كل إدارات التعليم والخروج بتوصيات نهائية حول هذا المشروع .

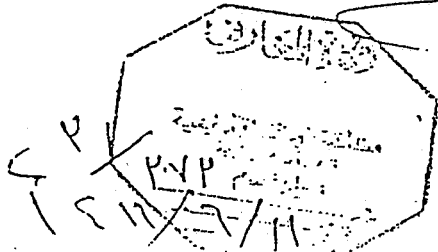
نأمل اعطاء الموضوع عناية خاصة منكم شخصياً ومن جميع الموجهين التربويين ، والتأكيد على رئيس التوجيه التربوي بالإعداد للقاء المحدد موعده أعلاه والاستعداد التام لمناقشة الموضوع وعرض وجهة نظر الإدارة بشأنه . ولكم وافر تحياتي ...

وزير المعارف



محمد بن أحمد الرشيد

معكم السلام
المعلم بعد بدو
استكمال العمل



السيد مدير التعليم

السيد مدير التعليم

السيد مدير التعليم

السيد مدير التعليم

١١/٧/١٤١٦

١٠/٧/١٤١٦

من . للتوجيه التربوي

تصور مُقترح للتوجيه التربوي وآليته الإجرائية

مفهوم التوجيه التربوي :

ورد في الفقرة (أ) من رابعاً في التعميم رقم ٣١/٢٠٢ الذي صدر بتاريخ ١٥/٣/١٤١٥هـ أن مفهوم التوجيه التربوي يُحدد وفقاً للآتي (التوجيه التربوي عملية فنية غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها) .

يُمثل هذا المفهوم تعريف الوزارة للتوجيه ومجال عمله ، كما يُمثل الخطوط العريضة للعمل في هذا المجال وذلك بتحديد أن :

أ : العملية فنية : وهذه تعني أن العمل في مُجمله عمل فكري إبداعي غير إداري روتيني وعليه فهو يحتاج إلى قدرات وكفايات عالية .

ب : الغاية (تقويم وتطوير) : أي أن تسير فعاليات العمل في مسارين يُكمل بعضهما بعضاً إذ لا بد من عملية تقويم وتشخيص قد يتبعها علاج ، كما أنه لا بد في الوقت نفسه من عملية تطوير قد ترتبط بمخرجات عملية التقويم وقد لا ترتبط . ويحتاج أداء هذه العمليات إلى كفاءات مؤهلة وقادرة على تقويم المواقف وتوظيف مخرجاتها ، وتشخيص العلل واقتراح علاجها .

ج : المُستهدف (العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها) : يغيب عن الذهن كثيراً ، وخاصة عند الممارسة ، المقصود بهذا النص . فأحياناً ينصرف الذهن إلى أن كافة المحاور - المعلم ، الطالب ، المناهج والمقررات ، البيئة المدرسية ، النشاط والتجهيزات - مُستهدفة بشكل مباشر وبدرجة واحدة ، وأحياناً أخرى يُفهم أن المقصود هو البعض والتعميم الوارد في العبارة يعني التغليب فقط . وحقائق الأمر أن التوجيه يستهدف كافة المحاور ولكن بدرجات متفاوتة ، إذ يحظى المعلم ومن في حكمه دائماً بالاهتمام الأكبر بصفته العنصر البشري الفاعل في الميدان ، وتأتي بعده بقية العناصر بدرجات تحكمها ظروف الحال ومقتضيات المواقف التعليمية والتربوية . ومن هنا تأتي الحاجة إلى إيضاح هذا النهم وتعميقه لدى القائمين على العمل وذلك تقادياً لما قد يحدث من ابتعاد عن الاهتمام ببعضها أو مُبالغة في إعطائها من الاهتمام مبالاً بخدمة بقية المحاور وفقاً للمقتضيات التربوية .

أهداف التوجيه التربوي :

اعتماداً على مفهوم التوجيه الذي حددته الوزارة فإنه يمكن أن تُحدد أهداف التوجيه وفقاً

للآتي:

- ١ - رصد الواقع التربوي وتحليله ومعرفة الظروف المحيطة به والإفادة من ذلك في التعامل مع محاور العملية التعليمية والتربوية .
- ٢ - تطوير وتنمية القدرات العلمية والعملية لدى العاملين في الميدان التربوي .
- ٣ - تنمية الانتماء لمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها وإبراز دورها في المدرسة والمجتمع .
- ٤ - التعاون والتنسيق مع الجهات المختصة للعمل في برامج الأبحاث التربوية والتخطيط والتنفيذ لتطوير برامج التعليم والتدريب ، والكُتب والمناهج وطرائق التدريس ووسائل التعليم المعينة .
- ٥ - العمل على بناء جسور اتصال مبنية بين العاملين في حقل التربية والتعليم تُساعد على نقل الخبرات والتجارب الناجحة في ظل رابطة من العلاقات الإنسانية رائدها الاحترام المتبادل بين أولئك العاملين في مختلف المواقع .
- ٦ - العمل على ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية لدى القائمين على تنفيذ العملية التعليمية في الميدان .

الإطار العام لمنهجية التوجيه المقترحة :

تملي الخلاصة التوجيهية لواقع التوجيه وما تلاها من طرح لتحقيق النقلة النوعية ضرورة أن يُعدل مسار التوجيه ، القائم على التركيز المباشر على أداء المعلم داخل الفصل الدراسي ، إلى العمل على تحقيق دور هذا المعلم واشراكه في تقويم وتطوير ذاته وبقية عناصر العملية التعليمية والتربوية واستهداف أدائه بشكل غير مباشر . ويعتمد هذا التوجه على فرضيتين هما :

أ : المعلمون في الميدان على ثلاث فئات ، فئة ليس لديها التأهيل التربوي والعلمي الكافيان ، والثانية تملك ما فقدته الأولى ولكنها تعاني من قُصور في الاتساء المهني ، والثالثة تمثل المعلم المثالي في كفاياته واتمائه المهني .

ب : الميدان التربوي بكافة عناصره له إشكاليات وفيه ظواهر تتكشف وتولد مع دوران عجلة العمل وهذا يحتاج إلى تقويم وتشخيص وعلاج حالي أو لاحق .
واعتماداً على هاتين الفرضيتين ، فإن منهجية العمل تقضي بأن تتم فعاليات التوجيه في ضوء ما يلي :

١ - أن يتم العمل عبر مسارين أحدهما تأهيلي تصمم فعالياته لتستهدف تأهيل المعلم في شخصيته التربوية ، وحصيلته العلمية ، ومهاراته الأدائية . والآخر توجيهي علاجي تُحددُ فعالياته وفقاً لمقتضيات وحاجة كافة محاور العملية التعليمية والتربوية بما فيها المعلم .

٢ - الاعتماد في تشخيص حاجات المواقف التربوية على الرأي المشترك للمعلم والمدير والموجه أو على المعلم بصفته المتعامل مع المواقف التربوية .

٣ - الاتفاق على الإجراءات العلاجية وما في حكمها (التوجيهات) بين الموجه وعدد من المعلمين أو الموجه والمدير والمعلم .

٤ - استخدام مُصطلح توجيه مادة كذا في مدرسة كذا ، عوضاً عن توجيه المدرس فلان في مدرسة

كذا .

٥ - تقويم الأداء الوظيفي للمُعلم يتم من قِبَل مدير المدرسة ، على أن تشتمل بطاقة التقويم على خانة

لرأي الموجه في الأداء العام للمُعلم وجوانب القصور لديه ، إن وجدت ، مع اقتراح أسلوب

علاجها .

الآلية الإجرائية لتنفيذ فعاليات التوجيه التربوي :

أفادت كتابات المناطق حول الأطر الإجرائية لأساليب التوجيه التربوي بأن الأساليب التي وردت في ورقة الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب ، التي طُرحت للنقاش في المناطق في الفصل الدراسي الأول من عام ١٤١٥ هـ ، يُعمل بها من قبل بعض الموجهين وعليه فإنه يُمكن اعتماد الأخذ بها ، وهذه

الأساليب هي :

١ - الاجتماعات واللقاءات والندوات التربوية .

٢ - الزيارات الميدانية .

٣ - نشرات التوعية .

٤ - الدروس النموذجية .

٥ - المشاغل التربوية .

٦ - تبادل الزيارات .

٧ - القراءات الموجهة .

٨ - الدورات التدريبية .

٩ - البحوث والدراسات والتجارب .

ووفقاً لتوجيهات هذه الورقة فإن طابع التنفيذ الإجرائي لكل من هذه الأساليب طابع جماعي يعتمد تحديد خطواته الدقيقة والتوقيت لها على العاملين في الميدان من موجهين ومديري مدارس ومُعلمين تبعاً للحاجات والظروف والإمكانات . والذي يُمكن أن يُحدّد هنا للسير بموجبه من قبل كافة الموجهين في إدارات التعليم هو الآلية العامة التي يتم بواسطتها رسم الفعاليات الخاصة بكل أسلوب ، وتتلخص هذه الآلية في الخطوات التالية :

١٧ - قبل بداية العام الدراسي ، وبالتحديد قبل عودة المدرسين بأسبوع ، تُحدد أنصبة الموجهين من

المعلمين والمدارس ويوثق ذلك بحضور يُوقع عليه الموجهون ويعتد به رئيس التوجيه التربوي .

٢ - يقوم كل موجه بتوزيع المدارس والمدرسين التابعين له إلى أربع مجموعات وفقاً للوضع الجغرافي .

٣ - يُحدد الموجه أربع مدارس تكون كل منها في موقع جغرافي يُناسب كل مجموعة من مُدرسيه .

٤ - يُعد كل موجه خطابات للمدرسين المشمولين في نصابه يُحدد فيها موعداً للاجتماع بكل مجموعة

على أن يكون هذا الاجتماع في يوم من الأسبوع السابق لبدء الدراسة . ويُرفق مع خطاب كل

مدرس بياناً بأسماء المدرسين في مجموعته يشمل مدارسهم ، وتخصصاتهم ، إن كان فيها

اختلاف ، وسنوات خبرة كل منهم ، كما يُرفق معه ما جدّ من تعليمات أو تعايم ترتبط بالمادة أو

المنهج أو الاختبارات إلى غير ذلك مما يلزم إطلاعهم عليه والتشبي به .

٥ - يُحدد برنامج هذا اللقاء الأول في :

* الاطلاع على استعدادات المعلم ومن بينها جدوله الأسبوعي وتوزيعه للمنهج الذي يلزم أن

يُحضّرهما معه في هذا اللقاء .

* تدارس وضع المادة وما يُناسبها من طرق تدريسية ووسائل تعليمية معينة .

* تحديد موعد لقاء شهري لمدة يوم دراسي كامل خلال الفصل الدراسي .

* يُتفق في الاجتماع على برنامج اللقاء القادم والذي يُفترض أن يشمل (تقرير يُقدمه كل معلم

عن عمله في الشهر الأول مصحوباً بشواهد من دفتر تحضيره وكراسات طلابه وما يجدُّ

مناسبة عرضه - ورقة عمل يُقدمها الموجه أو أحد المدرسين حول المعلم ودوره التربوي أو

المادة العلمية أو طرق التدريس والوسائل المعينة - بحث ومناقشة ما يُقترح من موضوعات

يرى المعلمون أو بعضهم الحاجة إلى طرحها لعلاج موقف تربوي أو مشكلة ميدانية) .

٦ - يتم في آخر اجتماع في الفصل الدراسي الأول ، والذي يجب أن يسبق موعد اختبارات نهاية

الفصل ، تحديد موعد الاجتماع الأول للفصل الدراسي الثاني وبرنامجه .

٧ - يختار كل موجه أربعة معلمين من المجموعات الأربع يتولى كل منهم دور المقرر في مجموعته

ويعملون مع الموجه اللجنة التحضيرية العامة وتتولى رسم البرنامج التنفيذي وتقييم ومتابعة مخرجات

هذه اللقاءات .

٨ - في حالة تماثل حاجة عدد من المعلمين في أي من المجموعات الأربع إلى برنامج خاص - لقاء ،

مشغل تربوي ، درس نموذجي ، . الخ - أو وجود معلمين جدد ، يقوم الموجه بدمج تلك الأعداد

في مجموعة واحدة ويُقدم لهم البرنامج المطلوب الذي يستجيب لحاجتهم أو يُعالج مشكلتهم المشتركة .

٩ - يخطط الموجه للقيام بزيارات إلى بعض المدارس والمعلمين فيها ممن يرى أنهم في حاجة لزيارته أو

ممن يرى أنهم متكون من عملهم إلى درجة تجعل في أدايتهم إجابات لعلامات استهام في ذهنه

حول مشكلة أو موقف تعليمي أو تربوي ، ويُستحسن أن يصطحب معه مدرساً من إحدى

المدارس القريبة من المدرسة المخطط لزيارتها ، وذلك بهدف إطلاعه على عمل زميله وفي نفس

الوقت يمثل هذا الزميل الزائر عضواً ثالثاً يشارك في تقييم الموقف وتشخيص مخرجاته وتحديد

حاجاته .

١٠- يخطط الموجه لعقد أربعة مشاغل تربوية وأربعة دروس نموذجية خلال الفصل الدراسي الواحد ،

ويخصص اثنين من كل منها على الأقل للمعلمين الجدد .

١١- يُطبق هذا الإطار العام من قبل موجهي الإدارة المدرسية على مديري المدارس مع تعديل بعض

الصيغ وفقاً لما يُناسب هذا الجانب .

١٢- يُعقد في كل إدارة تعليم لقاء شهري يحضره الموجهون كافة ويُطرح فيه موضوع تربوي عام أو مشكلة ميدانية ، على أن يتم ذلك في صيغة ورقة تُعدُّ بطريقة علمية يشترك في إعدادها إثنان أو ثلاثة من الموجهين ويعتمدون إما على دراسة ميدانية علمية أو دراسات سابقة وأدبيات أكاديمية حول الموضوع .

١٣- يقوم قسم التوجيه التربوي في إدارة التعليم بإبلاغ إدارات المدارس بأسماء الموجهين الذين سيتولون توجيه المواد فيها وفقاً لتخصصاتهم .

١٤- يقوم مديرو المدارس بتزويد الموجهين التربويين ، وفقاً لتخصصاتهم ، قبل كل اجتماع شهري لمدرسي المادة ، بتقرير يشتمل على (نتائج زياراتهم لمعلمي المادة في مدارسهم ، ملخص لنتائج الطلاب التحصيلية وفقاً للاختبارات وأداء الواجبات ، أبرز المشكلات والظواهر التربوية المرتبطة بالمادة ، الآراء والاقتراحات التي يراها المدير) .

١٥- يُزوّد قسم الإرشاد الطلابي والنشاط المدرسي في إدارة التعليم ببيان توزيع المدارس والمعلمين على الموجهين التربويين ، وتُعدُّ هذه الأقسام من مدير التعليم بتزويد الموجهين التربويين بالمعلومات المتوافرة لديها عن تحصيل الطلاب وأثر ذلك في سلوكياتهم ، وكذا فعاليات النشاط ودور المعلمين فيها .

١٦- يُخطّط لاجتماعات فردية أو جماعية بين الموجهين التربويين وموجهي الإرشاد الطلابي والنشاط المدرسي وفقاً للحاجة وذلك لتبادل الآراء حول المعلومات وتوظيف مخرجاتها .

لإنجاح العمل بهذه الآلية يجب أن تقوم الشعب المختصة في الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب بدراسة هذه الآلية وتنفهم متطلباتها ودعم فعاليتها الميدانية وذلك من خلال :

- ١ - القيام بزيارات دورية لإدارات التعليم تهدف إلى الوقوف على سير أعمال التوجيه ودرجة فعاليتها وتحديد المساعدة التي يمكن أن تُقدم لها في ضوء الرسالة المنوطة بالجهاز المركزي .
- ٢ - التوسع في البرامج التأهيلية الهادفة إلى رفع كفايات الموجهين التربويين في الميدان وتزويدهم بثقافة مهنية وتربوية عالية .
- ٣ - تزويد الموجهين حسب اختصاصاتهم بالأدبيات التربوية الحديثة ونتائج الدراسات والبحوث .
- ٤ - إعطاء أهمية لتقارير الموجهين التربويين وكاباتهم واستخلاص ما حوته من أفكار وآراء وطرح ذلك للبحث والنقاش في لقاءات تُعقد معهم لهذا الغرض .
- ٥ - التركيز على إيضاح مفاهيم التخطيط التربوي السليم وأهميته في رسم البرامج والفعاليات وتوظيف الأساليب العلمية في خدمة أعمال التوجيه .
- ٦ - التخطيط لطرح موضوعات تعتمد على القراءات الموجهة والنشرات التربوية وتبادل الخبرات والمعلومات الأكاديمية وذلك لتحقيق التواصل الفكري وبناء رؤية مشتركة حول مادة التخصص وتدريسها .

أخيرا فإنه من المفيد الإشارة إلى أن هذه الآلية تتميز بميزات منها :

- ١ - الاعتماد بدرجة كبيرة على الرأي المشترك في رصد الواقع وتشخيص حاجاته والتخطيط لفعالياته .
- ٢ - تعدد قنوات الاتصال بين الموجه والمعلمين مما يزيد فرص التعارف والتعرف على القدرات والإمكانات والحاجات .
- ٣ - توفر المعلومات الميدانية للموجهين التربويين عبر أكثر من قناة وعلى مستويات مختلفة .
- ٤ - إعطاء المعلم ومدير المدرسة دورا أكبر في عملية التوجيه .
- ٥ - التمهيد للتعامل الندي والابتعاد عن التعامل الفوقي التسلطي .
- ٦ - تعزيز حاجة الموجهين للقراءة والاطلاع وتشجيعهم على ابتهاج الأساليب العلمية في أداء فعاليات التوجيه .
- ٧ - قد تساعد هذه الآلية في الحد من أعداد الموجهين كما قد تساعد في تخفيض المبالغ المطلوبة على بند المصاريف السفرية ، وفي الوقت نفسه تسهم في رفع المستوى النوعي للموجهين .

ملحق رقم (٢)

**استبانة استطلاعية حول تحديد الكفايات
الأدائية اللازمة للمشرف التربوي**

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة استطلاعية حول تحديد الكفايات الأدائية اللازمة للمشرف التربوي

وفقه الله

أخي الأستاذ /

وبعد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يروم الباحث إجراء دراسة تستهدف تحديد الكفايات الأدائية اللازمة للمشرف التربوي، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في الإشراف التربوي. ونظراً لما يعهده الباحث فيكم من خبرة و دراية في هذا المجال فإنه يتوجه إليكم بهذه الاستبانة، راجياً أن تنال اهتمامكم بالإجابة عن فقراتها بدقة وموضوعية، إذ أن نتائج البحث تتوقف على ما تذكرونه من معارف ومهارات تعتقدون أهميتها للمشرف التربوي.

مع شكر الباحث وتقديره لجهودكم وتعاونكم

أخوكم

أحمد بن محمد الزاوي

س ١ : ما الكفايات التي تشعرون بأهميتها للمشرف التربوي في مجال التخطيط لعملية الإشراف؟

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-

س ٢ : ما الكفايات التي تشعرون بأهميتها للمشرف التربوي في مجال القيادة ؟

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-

س ٣ : ما الكفايات التي تشعرون بأهميتها للمشرف التربوي في مجال المناهج؟

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-

س ٤ : ما الكفايات التي تشعرون بأهميتها للمشرف التربوي في مجال العلاقات الإنسانية؟

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-

س ٥ : ما الكفايات التي تشعرون بأهميتها للمشرف التربوي في مجال الإتصال؟

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-

س ٦ : ما الكفايات التي تشعرون بأهميتها للمشرف التربوي في مجال النمو المهني للمعلمين؟

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-

س٧ : ما الكفايات التي تشعرون بأهميتها للمشرف التربوي في مجال التقويم؟

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-

س٨ : ماهي باعتقادكم الكفايات التي يجب أن يمتلكها المشرف التربوي ولم يرد ذكرها في أي من المجالات السابقة ؟

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-

ملحق رقم (٣)

استبانة الكفايات الأدائية
في صيغتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

الموقر

سعادة /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،، وبعد ..

يقوم الباحث بدراسة تحت عنوان « الكفايات الأدائية الأساسية اللازمة للمشرفين التربويين بمراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة » وقد تحدت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

- ما الكفايات الأدائية الأساسية اللازمة للمشرفين التربويين بمراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة كما يدركها المشرفون ؟
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

س ١ : ما درجة أهمية الكفايات الأدائية الأساسية للمشرفين التربويين ؟

س ٢ : ما درجة استخدام المشرفين التربويين للكفايات الأدائية الأساسية ؟

س ٣ : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعدل العام لدرجة أهمية الكفايات الأدائية الأساسية للمشرفين التربويين ، والمعدل العام لدرجة استخدامهم لها ؟

كما أن الدراسة تهدف إلى تحديد الكفايات الأدائية الأساسية اللازمة للمشرفين التربويين ودرجة أهميتها واستخدامها والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين الأهمية والإستخدام. ولتحديد هذه الكفايات راجع الباحث الأدبيات الخاصة بمجال الكفايات كما قام بدراسة استطلاعية وتوصل إلى القائمة المرفقة .

ونظراً لما يعهده الباحث فيكم من خبرة واطلاع ، يرجو أن ينال الموضوع إهتماماتكم وذلك بإبداء ملاحظاتكم حول ما يأتي :-

أ) بيان مدى صلاحية تمثيل الكفايات للمشرف التربوي .

ب) تعديل الصياغة لهذه الكفايات ، وكذلك حذف أو إضافة كفايات أخرى .

ج) تحديد مدى إنتماء الكفاية للمجال التي وضعت فيه .

هذا وسيكون الشكل النهائي للأداة مقياس خماسي متدرج كما يلي :-

درجة الأهمية					مجالات الكفايات					درجة الإستخدام				
عالية	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة	الكفايات	عالية	عالية	متوسطة	ضعيفة	عالية	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة
جداً					الفرعية	جداً					جداً			

مع وافر الشكر والإمتنان

الباحث

أحمد بن محمد الزايدي

« الاستبانة في صيغتها الأولى »

[illegible]

م	نص الفقرة	وضوح الصياغة		إنتهاء الفقرة		ملاحظات
		اللغوية		للمجال		
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
	ثانياً : مجال القيادة :					
	يتوقع من المشرف التربوي أن يقدر على عمل					
	ما يلي بكفاءة وفاعلية في مجال القيادة.					
١٣	يقنع المعلمين بقيمة الأهداف التي يعملون على تحقيقها .					
١٤	يحفز المعلمين لأداء واجباتهم بهمة ونشاط .					
١٥	يتقبل النقد بصدر رحب .					
١٦	يؤثر إيجابياً في المعلمين ليكونوا أكثر إندفاعاً لتحقيق الأهداف المرجوة .					
١٧	يتحمل مسؤولية التغيير ومخاطره .					
١٨	يتقهم قدرات المعلمين الذين يتعامل معهم .					
١٩	يتريث في إصدار الأحكام .					
٢٠	يتعامل مع المعلمين بمصادقية وصراحة .					
٢١	ينمي روح العمل الجماعي بين المعلمين .					
٢٢	يتمثل القوة الحسنة بكل أبعادها ليكون قائداً ناجحاً للمعلمين .					
٢٣	يضبط ردود فعله وتصرفاته في المواقف الحرجة.					
٢٤	يعدل بين المعلمين في الحقوق والواجبات .					
	كفايات أخرى يمكن إضافتها في مجال القيادة					

م	نص الفقرة	وضوح الصياغة اللغوية		إنتهاء الفقرة للمجال		ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	منتجية	غير منتجية	
	ثالثاً : مجال المناهج :					
	يتوقع من المشرف التربوي أن يقدر على عمل مايلي بكفاءة وفاعلية في مجال المناهج :					
٢٥	يشترك الأهداف التربوية من المناهج ويوضحها .					
٢٦	يقوم المنهج بدلالة الأهداف .					
٢٧	يشارك في إعداد المنهج .					
٢٨	يختار محتوى المنهج بما يحقق أهدافه التربوية.					
٢٩	يساهم في إقتراح الحلول للصعوبات الناجمة عن تطبيق المنهج .					
٣٠	يلم بالمادة العلمية إلماً متكاملاً ليكون مرجعاً للمعلم في مادته .					
٣١	يحلل محتوى المنهج بالطرق العلمية .					
٣٢	يلم بأسس بناء وتطوير المنهج .					
٣٣	يفرق بين التنظيمات المنهجية المختلفة .					
	كفايات أخرى يمكن إضافتها في مجال المناهج					

[illegible]

[illegible]

ملاحظات	إنتهاء الفقرة للمجال		وضوح الصياغة اللغوية		نص الفقرة	م
	منتجية	غير منتجية	واضحة	غير واضحة		
					سادساً : مجال النمو المهني للمعلمين يتوقع من المشرف التربوي أن يقدر على عمل ما يلي بكفاءة وفاعلية في مجال النمو المهني للمعلمين : يحدد حاجات المعلمين التدريبية أثناء الخدمة .	٥٨
					يثير دوافع النمو المستمر لدى المعلمين بحيث يقبلون على تنمية أنفسهم .	٥٩
					ينمي كفايات المعلمين في ضوء الدور المتغير للمعلم .	٦٠
					يولي برامج التدريب أثناء الخدمة عناية فائقة	٦١
					يطوّر قدرات المعلمين الجدد ويساعدهم على الإندماج في المهنة .	٦٢
					يلم بأساليب التدريب الفردية والجماعية .	٦٣
					يحث المعلمين على البحث عن كل جديد في مجال التخصص .	٦٤
					ينظم البرامج التدريبية أثناء الخدمة .	٦٥
					يكتشف قدرات المعلمين ويساعدهم على إظهارها وتتميتها .	٦٦
					كفايات أخرى يمكن إضافتها في مجال النمو المهني للمعلمين	

[illegible]

ملحق رقم (٤)

أسماء المحكمين

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

م	الاسم	الوظيفة	جهة العمل
١	الدكتور / همام بن بدر اوي زيدان	أستاذ دكتور	جامعة عين شمس
٢	الدكتور / عبد اللطيف الرائقي	أستاذ مشارك	جامعة أم القرى
٣	الدكتور / ضيف الله الثبتي	أستاذ مشارك	جامعة أم القرى
٤	الدكتور / فوزي بنجر	أستاذ مشارك	جامعة أم القرى
٥	الدكتور / أحمد عوض	أستاذ مشارك	جامعة أم القرى
٦	الدكتور / حسن عايل	أستاذ مشارك	كلية المعلمين بجدة
٧	الدكتور / سعيد المتوفي	أستاذ مشارك	كلية المعلمين بجدة
٨	الدكتور / عبد الحميد الخطابي	أستاذ مشارك	كلية المعلمين بجدة
٩	الدكتور سمير فلمبان	أستاذ مساعد	جامعة أم القرى
١٠	الدكتور / دخیل الله الدهماني	أستاذ مساعد	جامعة أم القرى
١١	الدكتور / الثاني أحمد المومني	أستاذ مساعد	كلية المعلمين بجدة
١٢	الأستاذ / محمد الشمراني	مدير الإشراف	تعليم العاصمة المقدسة
١٣	الأستاذ / عبد العزيز بامحرز	مدير الإشراف	تعليم جدة
١٤	الأستاذ / خالد المؤيد	مدير الإشراف	تعليم الطائف
١٥	الأستاذ / محمد الزاحمي	مدير الإشراف	تعليم القنفذة
١٦	الأستاذ / موفق خوجه	مدير الإشراف	تعليم الليث

ملحق رقم (0)

استبانة تحديد الكفايات الأدائية
في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم المناهج وطرق التدريس
شعبة الإشراف التربوي

استبانة دراسة بعنوان
« الكفايات الأدائية اللازمة للمشرفين التربويين بمراحل التعليم العام »
بمنطقة مكة المكرمة

إعداد الدارس
أحمد بن محمد بن خلف الزايدبي

إشراف
الأستاذ الدكتور / سليمان بن محمد الوابلي

مطلب مكمل لنيل درجة الماجستير في الإشراف التربوي

الفصل الدراسي الثاني
للعام الدراسي ١٤١٩ / ١٤٢٠ هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

حفظك الله

أخي المشرف التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

تحية طيبة .. وبعد ،،

بين يديك استبانة لجمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة في مجال الإشراف التربوي وتهدف إلى تحديد الكفايات الأدائية الأساسية اللازمة للمشرفين التربويين ودرجة أهميتها وإستخدامهم لها والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المعدل العام لدرجة الأهمية والمعدل العام لدرجة الإستخدام.

تتكون هذه الاستبانة من (٤٩) فقرة تمثل الكفايات الأدائية اللازمة للمشرفين التربويين ، يأمل الباحث منك الإجابة على جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية مؤكداً لك أن معلومات هذه الدراسة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، وستعامل بسرية وكتمان ، لذا لاداعي لكتابة اسمك .

يرجى تعبئة المعلومات أولاً ، ثم قراءة كل فقرة من فقرات الاستبانة ووضع إشارة (/) في المربع الذي يمثل درجة أهمية كل كفاية (فقرة) لك وإشارة (/) في المربع الذي يمثل درجة استخدامك لهذه الكفاية .

مثال :

درجة الأهمية					المجالات	م	درجة الإستخدام				
عالية جداً (٥)	عالية (٤)	متوسطة (٣)	ضعيفة (٢)	ضعيفة جداً (١)			عالية جداً (٥)	عالية (٤)	متوسطة (٣)	ضعيفة (٢)	ضعيفة جداً (١)
/					أولاً : مجال التخطيط :	١			/		
					يلم بأسس التخطيط التربوي						

شاكراً لك تعاونك ،،

الباحث

أحمد بن محمد الزايددي

توضيح فضلاً إقرأ التوضيح بعناية

تنقسم هذه الاستبانة إلى جزأين

أولاً : معلومات عامة ، تحتوي على بعض الجوانب الشخصية للمشاركين في الإجابة على هذه الاستبانة .

ثانياً : يحتوي القسم الثاني على قائمة الكفايات الأدائية في المجالات التي حددتها الدراسة .

* للإجابة على فقرات الاستبانة الرجاء مراعاة مايلي :

١ [أرجو ألا تتأثر اجابتك أخي الكريم برأي زميل إذ لا بد أن يكون إختيارك للإجابة مبنياً على قناعتك الشخصية.

٢ [تتطلب كل عبارة من عبارات الإستبانة أن تجيب عليها مرتين .

* المرة الأولى : في الجانب الأيمن من الاستبانة وتمثل درجة أهمية كل كفاية من الكفايات في كل مجال من

مجالات الدراسة .

* والمرة الثانية : في الجانب الأيسر من الإستبانة وتمثل درجة استخدام كل كفاية من الكفايات في كل مجال

من مجالات الدراسة .

٣ [عند إختيارك الإجابة في كلا جانبي الاستبانة عليك مراعاة الآتي : -

١ - إن إختيارك رقم (٥) (بدرجة عالية جداً) يعني أن نسبة إجابتك تزيد عن ٨٠٪ .

ب - إن إختيارك رقم (٤) (بدرجة عالية) يعني أن نسبة إجابتك تتراوح بين ٦٠ - إلى أقل من ٨٠٪ .

ج - إن إختيارك رقم (٣) (بدرجة متوسطة) يعني أن نسبة إجابتك تتراوح بين ٤٠ - إلى أقل من ٦٠٪ .

د - إن إختيارك رقم (٢) (بدرجة ضعيفة) يعني أن نسبة إجابتك تتراوح بين ٢٠ - إلى أقل من ٤٠٪ .

هـ - إن إختيارك رقم (١) (بدرجة ضعيفة جداً) يعني أن نسبة إجابتك تقل عن ٢٠٪ .

أولاً : معلومات شخصية عن المستجيب :

من فضلك ضع إشارة (√) أمام العبارة الملائمة لوضعك :

١ [] التخصص

٢ [] المؤهل

غير تربوي

تربوي

☐
☐

أ - ما قبل الجامعي

☐
☐

ب - بكالوريوس

☐
☐

ج - ماجستير

☐
☐

د - دكتوراه

٣ [] سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي :

☐

من ٦ - ١٠ سنوات

☐

من ١ - ٥ سنوات

☐

من ١٦ - ٢٠ سنة

☐

من ١١ - ١٥ سنة

☐

أكثر من ٢٥ سنة

☐

من ٢١ - ٢٥ سنة

٤ [] الدورات التدريبية التي حصلت عليها :

أ -

ب -

ج -

٥ [] الإدارة التعليمية التي تعمل بها حالياً :

☐

ج - الطائف

☐

ب - جدة

☐

أ - مكة المكرمة

☐

هـ - الليث

☐

د - القنفذة

ثانياً : قائمة الكفايات الأدائية في مجالات (التخطيط ، القيادة ، المناهج ، العلاقات الإنسانية ، الإتصال ، النمو المهني للمعلمين ، التقويم)

درجة الاستخدام					المجالات	م	درجة الأهمية				
عالية جداً (٥)	عالية (٤)	متوسطة (٣)	ضعيفة (٢)	ضعيفة جداً (١)			عالية جداً (٥)	عالية (٤)	متوسطة (٣)	ضعيفة (٢)	ضعيفة جداً (١)
					أولاً: مجال التخطيط: يتوقع من المشرف التربوي أن يقدر على عمل ماييلي بكفاءة وفاعلية.						
					١	يلم بأسس التخطيط التربوي					
					٢	يلم بالأهداف العامة لسياسة التعليم في المملكة .					
					٣	يحدد الأهداف قبل إعداد الخطة .					
					٤	يحلل الواقع ويعرف مكوناته قبل إعداد الخطة .					
					٥	يستنبط الخطط والبرامج من المحددة الأهداف .					
					٦	يراعي التنوع في أساليب الإشراف عند إعداد الخطة					
					٧	يراعي الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة .					
					ثانياً: مجال القيادة: يتوقع من المشرف التربوي أن يقدر على عمل ماييلي بكفاءة وفاعلية.						
					٨	يقنع المعلمين بقيمة الأهداف التي يعملون على تحقيقها .					
					٩	يحفز المعلمين لأداء واجباتهم بهمة ونشاط .					
					١٠	يتقبل النقد بصدق ورحب					
					١١	يتحمل مسؤولية التغيير					
					١٢	يتفهم قدرات المعلمين الذين يتعامل معهم .					
					١٣	يتريث في إصدار الأحكام .					
					١٤	يتمثل القدوة الحسنة بكل أبعادها ليكون قائداً ناهجاً للمعلمين .					

درجة الاستخدام					المجالات	م	درجة الأهمية				
عالية جداً (٥)	عالية (٤)	متوسطة (٣)	ضعيفة (٢)	ضعيفة جداً (١)			عالية جداً (٥)	عالية (٤)	متوسطة (٣)	ضعيفة (٢)	ضعيفة جداً (١)
					ثالثاً: مجال المناهج : يتوقع من المشرف التربوي أن يقدر على عمل مايلي بكفاءة وفاعلية.						
					يترجم الاهداف العامة للمنهج لأهداف إجرائية .	١٥					
					يلم بأساسيات تقويم المنهج .	١٦					
					يسهم في اقتراح الحلول للصعوبات الناجمة عن تطبيق المنهج .	١٧					
					يلم بالمادة العملية إلماماً متكاملاً ليكون مرجعاً للمعلم في مادة تخصصه .	١٨					
					يحلل محتوى المنهج بالطرق العلمية .	١٩					
					يلم بأسس بناء المناهج وتطويرها .	٢٠					
					رابعاً : مجال العلاقات الإنسانية : يتوقع من المشرف التربوي أن يقدر على عمل مايلي بكفاءة وفاعلية.						
					يحترم آراء المعلمين ويستفيد منها.	٢١					
					يقيم علاقات طيبة مع المعلمين .	٢٢					
					يتفهم حاجات وميول واتجاهات المعلمين .	٢٣					
					يعالج عوامل التوتر لدى المعلمين لزيادة شعورهم بالارتياح .	٢٤					
					يستخدم صلاحياته دون تعال وسلطوية .	٢٥					
					يطور العلاقات بين قيادات المدارس والمعلمين .	٢٦					
					يفرق بين العلاقات الشخصية والواجبات الوظيفية .	٢٧					

درجة الاستخدام					المجالات	م	درجة الأهمية						
عالية جداً (٥)	عالية (٤)	متوسطة (٣)	ضعيفة (٢)	ضعيفة جداً (١)			عالية جداً (٥)	عالية (٤)	متوسطة (٣)	ضعيفة (٢)	ضعيفة جداً (١)		
					خامساً: مجال الإتصال : يتوقع من المشرف التربوي أن يقدر على عمل ماييلي بكفاءة وفاعلية.								
					يتقبل أفكار ومقترحات وإسهامات المعلمين .	٢٨							
					يزيل القلق والتوتر ليتمكن المعلمون من الاتصال بحرية .	٢٩							
					يتيح الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم .	٣٠							
					يلمح بالسلبيات أثناء اللقاءات الجماعية دون التصريح مراعاة لمشاعر الآخرين .	٣١							
					يناقش السلبيات التي تمس الجانب الشخصي والمهني للمعلمين بشكل فردي .	٣٢							
					يتقن أساليب التعبير عن أفكاره سواء أكان كتابياً أم شفويّاً .	٣٣							
					يصفي إلى المعلمين ويشجعهم على تحديد مجالات الاتفاق والاختلاف لتقريب وجهات النظر .	٣٤							
					سادساً: مجال النمو المهني للمعلمين: يتوقع من المشرف التربوي أن يقدر على عمل ماييلي بكفاءة وفاعلية.								
					يلم بالأساليب المختلفة لتحديد الإحتياجات التدريبية للمعلمين .	٣٥							
					يثير دوافع النمو المستمر لدى المعلمين بحيث يقبلون على تنمية أنفسهم .	٣٦							
					ينمي كفايات المعلمين في ضوء الدور المتغير للمعلم .	٣٧							
					يطور قدرات المعلمين الجدد ويساعدهم على الاندماج في المهنة .	٣٨							
					يلم بأساليب التدريب الفردية والجماعية .	٣٩							

درجة الاستخدام					المجالات	م	درجة الأهمية				
عالية جداً (٥)	عالية (٤)	متوسطة (٣)	ضعيفة (٢)	ضعيفة جداً (١)			عالية جداً (٥)	عالية (٤)	متوسطة (٣)	ضعيفة (٢)	ضعيفة جداً (١)
					يحث المعلمين على البحث عن كل جديد في مجال التخصص .	٤٠					
					يسهم في تنظيم برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة .	٤١					
					سابعاً: مجال التقويم: يتوقع من المشرف التربوي أن يقدر على عمل مايلي بكفاءة وفاعلية.						
					يلم بأسس التقويم التربوي .	٤٢					
					يقوم أداء المعلمين بموضوعية .	٤٣					
					يستخدم أساليب تقويمية متنوعة في تقويم عملية الإشراف التربوي .	٤٤					
					يوجه المعلمين باستخدام نتائج التقويم لتطوير قدراتهم .	٤٥					
					يتعرف على مواطن الضعف ويحلل أسبابها الحقيقية .	٤٦					
					يستخدم أساليب التقويم الذاتي ليطور نفسه وعمله .	٤٧					
					يلم بأنظمة وتعليمات الاختبارات .	٤٨					
					يبني الاختبارات التحصيلية وفق الأسس العلمية .	٤٩					

فضلاً تأكد من إستكمالك جميع فقرات الاستبانة .

شكراً لتعاونكم وجزاكم الله خيراً وجعل ذلك في موازين حسناتكم ..

الباحث

أحمد بن محمد الزايد

ملحق رقم (٦)

خطاب سعادة عميد كلية التربية الموجه
لسعادة مدير عام التعليم بمنطقة
مكة المكرمة للسماح بتطبيق أداة الدراسة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

الرقم: ٤٠٦٩

التاريخ: ٢٥/١٩/١٤١٩

المشروعات:

سعادة مدير عام التعليم

بمنطقة مكة المكرمة

الموقر

وبعد ..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نفيدكم بأن الطالب / أحمد بن محمد خلف الزايدي أحد طلبة الدراسات العليا بقسم المناهج وطرق التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى ، ويحتاج إلى تطبيق الاستبانة الخاصة بدراسة والتي بعنوان :

> الكفايات الأدائية اللازمة للمُشرفين التربويين بمراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة <

• أمل التكرم بمساعدة المذكور وتسهيل مهمته .

• شاكرين لكم كريم تعاونكم

وتقبلوا خالص التحية ،، ،

عميد كلية التربية بمكة المكرمة

د. صالح بن محمد صالح السيف

س. الاستاذ المساعد الدكتور
س. الدكتور المساعد الدكتور

١٤٤٠
١١١