جامعة الزاوية

إدارة الدراسات العليا والتدريب

كليـة الآداب

قسـم الدراسات التربوية والنفسية

شعبة الدراسات التربوية

درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية

إعداد الطالبة: عائشة علي فرج الحمروني

إشراف الدكتور: الصديق محمد المريمي

الدرجة العلمية: أستاذ مشارك

(2024م)

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الإجازة العالية الماجستير بتاريخ 2024/01/17م

الموافق 05/ رجب/1445هـ قسم الدراسات التربوية والنفسية كلية الآداب جامعة الزاوية

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

صدق الله العظيم

سورة المجادلة/ الآية "11"

الإهـــــــــداء

إلى روح من علمني الخُلق الكريم صاحب الفضل الكبير .... أبي رحمهُ الله

إلى من زرعت في قلبي أسمى معاني العطاء .... أمي حفظها الله

إلى من أحبني بكل ما أنا عليه وتحمل ظروفي ودعمني بكل حب ووفاء زوجي العزيز

إلى أزهير مملكتي .... بناتي وأولادي

إلى أساتذتي الأفاضل

إلى زملائي ، وكل من ساعدني في أنجاز هذا العمل .

الباحثة

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين وإمام المتقين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين :

يقول الله جل جلاله في كتابه الكريم : " **وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ** " (سورة النمل ، الاية 19) ، ويقول رسولنا الكريم عليه الصلاة و السلام " **مَنْ لَمْ يُشْكُر النَّاسَ لَمْ يَشْكُر الله عَزَّ وَجَلَّ** " (رواه الترمذي) .

بدايةً أحمدهُ سبحانه وتعالى أن يسر لي إنجازَ هذا العمل للحصول على درجة الاجازة العالية " **الماجستير في التربية وعلم النفس** " ويُسرُّني أنْ أتقدم بجزيلِ الشكرِ والتقديرِ لكلِ من ساهم في إنجاز هذا العمل ، وأخصُّ بالشكرِ الدكتور الصديق محمد المريمي الذي كان لنصحه وتوجيهه ومتابعته الدائمة بالغ الاثر في نجاحها وإتمامها ، فقد غمرني بكريم خلقه ؛ إذا قبل الإشراف على دراستي ، وتابع معي برحابة صدر ، وصبر ، جميع مراحل العمل ، فأسأله تبارك وتعالى أن يعلي شأنه ، ويرفع من قدره ، وأن يباركَ له في عُمْرِهِ وأن يمتعه بالصحة والعافية .

وأتقدم بشكري الجزيل إلى أساتذتي الموقرين في لجنة المناقشة ؛ لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة ، سائله الله الكريم أن يجزيهم عني خيراً .

كما أشكر جميع الأساتذة الذين ساهموا في تحكيم أداة الدراسة ، والشكر الجزيل لمصلحة التفتيش التربوي فرع الزاوية على تعاونهم معي للإجابة عن أداة الدراسة ، وأسجل شكري واحترامي لكل من ساهم علمياً أو معنوياً في هذه الدراسة ، وكان لمساهمته الأثر الطيب عليها .

فشكراً لهم جميعاً

والشكر لله أولاً وأخيراً

الباحثة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية، والكشف عن الفروق فيها وفقاً لمتغيرات (النوع ، التخصص ، سنوات الخبرة) ، ولتحقيق هذه الاهداف تمت صياغتها في صورة تساؤلات .

حدود الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على دراسة درجة توافر المهارات الفنية والمهنية كما يدركها المشرفون التربويون أنفسهم في مدارس مرحلة التعليم الثانوي بمدينة الزاوية خلال العام الدراسي (2022– 2023 م) .

منهج الدراسة :

تم أتباع المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها من خلال المسح الشامل لكل مفردة من مفردات المجتمع ، أثناء تطبيق الأداة ؛ نظراً لمحدودية العدد .

مجتمع الدراسة :

يشمل مجتمع الدراسة جميع المشرفون التربويون بمدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية ، البالغ عددهم (181) مشرفاً ومشرفة .

أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها ، تم إعداد استبيان مهارات الأشراف التربوي ، وتكون من الابعاد التالية ، وهي (المهارات الفنية ، المهارات المهنية) ، وتم التحقق من معاملات ثباته بواسطة اتباع طريقة ألفا كرونباخ .

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة ، المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، ومعامل ارتباط بيرسون ، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ ، واختبار (t . test) .

نتائج الدراسة :

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية :

1- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر المهارات الفنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية جاءت بدرجة متوسطة.

2- بينت نتائج الدراسة أن درجة توافر المهارات المهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية جاءت بدرجة متوسطة.

3- أكَّدت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية تعزى لمتغير النوع ولصالح الذكور

4- أوضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية تعزى لمتغير التخصص ولصالح التخصص (الأدبي).

5- بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح الفئة الذين سنوات خبرتهم (أقل من 10 سنوات).

Abstract

The study aimed to identify the degree of availability of technical and professional skills for the educational supervisor, as perceived by educational supervisors at the secondary stage in the city of Zawiya. The sample of the study represented the Educational Inspection Service located within the city of Zawiya. The study followed the descriptive survey method due to its suitability to the nature of the study and its objectives, and it is concerned with revealing relationships. between variables or using relationships to predict future behavior or expected events, as the study population numbered (181) male and female educational inspectors during the academic year (2022/2023 AD), and relying on the comprehensive inventory method, all members of the community were surveyed due to the small number, and questionnaires were returned. A questionnaire on the availability of technical and professional skills for the educational supervisor, as perceived by the educational supervisors at the secondary stage in the city of Zawiya, from the entire community's vocabulary without any loss.

The study reached a number of results:

1- The results of the study indicated that the degree of availability of the educational supervisor's technical skills, as perceived by the educational supervisors at the secondary stage in the city of Zawiya, was moderate.

2- The results of the study showed that the degree of availability of the educational supervisor's professional skills, as perceived by educational supervisors at the secondary stage in the city of Zawiya, was moderate.

3- The results of the study revealed that there were statistically significant differences at (0.05) in the degree of availability of technical and professional skills for the educational supervisor as perceived by educational supervisors

at the secondary stage in the city of Zawiya due to the gender variable and in favor of males.

4- The results of the study showed that there were statistically significant differences at (0.05) in the degree of availability of technical and professional skills for the educational supervisor, as perceived by educational supervisors at the secondary stage in the city of Zawiya, due to the specialization variable and in favor of (literary) specialization.

5- The results of the study showed that there are statistically significant differences at (0.05) in the degree of availability of technical and professional skills for the educational supervisor, as perceived by educational supervisors at the secondary stage in the city of Zawiya, due to the variable years of experience and in favor of their years of experience (less than 10 years).

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الآية القرآنية	أ
الإهـــــداء	ب
الشكر والتقدير	ج
ملخص الدراسة باللغة العربية	د
ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	هـ
فهرس المحتويات	و
فهرس الجداول	ع
الفصل الأول **الإطار العام للدراسة**	1
مقدمة	2
مشكلة الدراسة	4
أهمية الدراسة	6
الأهمية النظرية	6
الأهمية التطبيقية	6
أهداف الدراسة	7
تساؤلات الدراسة	8
مصطلحات الدراسة	8
حدود الدراسة	11
الفصل الثاني **الإطار النظري للدراسة**	
نشأة وتطور مفهوم الإشراف التربوي	13
أهمية الإشراف التربوي	23
خصائص الإشراف التربوي	25

الموضوع	الصفحة
أنواع الإشراف التربوي	27
أسس الإشراف التربوي	33
أساليب الإشراف التربوي	34
وظائف الاشراف التربوي	37
مهارات الاشراف التربوي	40
المهارات والكفايات	46
علاقة المهارات بالكفايات	46
الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي	47
نظريات الإشراف التربوي	49
الفصل الثالث **الدراسات السابقة**	
أولاً– الدراسات العربية	55
ثانياً – الدراسات الأجنبية	70
تعقيب على الدراسات السابقة	72
الفصل الرابع **الاجراءات المنهجية**	
منهج الدراسة وإجراءاتها	75
منهج الدراسة	75
مجتمع الدراسة	75
عينة الدراسة	75
خصائص مجتمع الدراسة	76
أداة الدراسة	77
صدق الاداة	80
ثبات الاداة	84

الموضوع	الصفحة
الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة	85
الفصل الخامس **عرض وتفسير النتائج**	
نتائج الدراسة	87
تفسير نتائج الدراسة	87
نتائج التساؤل الأول	87
نتائج التساؤل الثاني	92
نتائج التساؤل الثالث	97
نتائج التساؤل الرابع	100
نتائج التساؤل الخامس	102
ملخص النتائج	106
التوصيات والمقترحات	107
قائمة المصادر والمراجع	110
الملاحق	122

فهرس الجداول

الجدول	الصفحة
جدول (1) التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة وفقا لمتغير النوع.	76
جدول (2) التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة وفقا لمتغير التخصص	76
جدول (3) التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	77
جدول (4) التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	77
جدول (5) الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الأول (درجة توافر المهارات الفنية للمشرف التربوي)	81
جدول (6) الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الثاني (درجة توافر المهارات المهنية للمشرف التربوي)	82
جدول رقم (7) نتائج اختبار (ت) بين أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على استبانة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون بالمرحلة الثانوية.	83
جدول (8) معامل ثبات استبيان الحاجات توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون بالمرحلة الثانوية بإستخدام طريقة ألفا كرونباخ للأبعاد والدرجة الكلية	84
جدول رقم (9) معاملات ثبات توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون بالمرحلة الثانوية بإستخدام التجزئة النصفية	85
جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها في بعد درجة توافر المهارات الفنية للمشرف التربوي.	87

الجدول	الصفحة
جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها في بعد المهارات المهنية للمشرف التربوي.	92
جدول (12) نتائج اختبار (ت) بين متوسطي مجتمع الدراسة على الأبعاد والدرجة الكلية لاستبيان درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية وفقا لمتغير النوع.	97
جدول (13) نتائج اختبار (ت) بين متوسطي مجتمع الدراسة على الأبعاد والدرجة الكلية لاستبيان درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية وفقا لمتغير التخصص.	100
جدول (14) نتائج اختبار (ت) بين متوسطي مجتمع الدراسة على الأبعاد والدرجة الكلية لاستبيان درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية وفقا لمتغير سنوات الخبرة.	102

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

مقدمة

مشكلة الدراسة .

تساؤلات الدراسة .

أهداف الدراسة.

أهمية الدراسة .

الأهمية النظرية .

الأهمية التطبيقية .

حدود الدراسة .

مصطلحات الدراسة .

مقدمة:

أن العصر الذي نعيشه ملئ بالتحديات التي تواجه الإنسان فكل يوم يظهر على مسرح الحياة معطيات جديدة تحتاج إلى إنسان مبدع ومبتكر قادر على تكييف البيئة وفق القيم والأخلاق والأهداف المرغوبة وليس التكيف معها فقط , ولا يتحقق هذا دون تربية تواكب متطلبات العصر وتستشرف أفاقه , ومن هذا المنطلق برزت أهمية التربية والتعليم في تحقيق أهداف المجتمع الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بكل محاور المنظومة التعليمية , ولعل من بين أهم هذه المحاور الإشراف التربوي الذي يعُد نشاطاً موجهاً يعتمد على دراسة الوضع التربوي الراهن ويهدف إلى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم وإطلاق وتنمية قدراتهم ورفع مستواهم المهني والعلمي بما يحقق رفع مستوى العملية التربوية .

ومن ثم فإن للإشراف التربوي دوراً كبيراً في تحسين عمليتي التعليم والتعلم والإسهام في السير بها للأفضل فهو يعايش العمل التربوي في الميدان التربوي ، ويتعامل بصورة مباشرة مع قطبي العملية التربوية الأساسية وهما المعلم والمتعلم، كما يعمل على متابعة العملية التربوية في ميدانها ويعيش قضاياها ومشكلاتها [1].

كما يُعد الإشراف التربوي ضرورة حتمية ومن أهم الأسس والوسائل التي يتم الاعتماد عليها بشكل كامل في تطوير منظومة العملية التعليمية نظراً لارتباطه بكافة أركانها، ومع ازدياد احتياج العملية التعليمية للإشراف التربوي فقد تطور مفهوم الإشراف التربوي حيث تغير من مصطلح التفتيش والذي يتصيد الأخطاء ومراقبة المعلم وكان الاتصال فيه أحادياً بين المفتش والمعلم، إلى مفهوماً جديداً وهو الأشراف التربوي رغبة في تطوير العمل التربوي وتوثيق الصلة بالمعلم، وتقوية

(1) أحمد أسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم والتعلم، النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة، القاهرة ، دار الفكر العربي، ، مصر، 2000م، ص110- 111.

التفاعل بين المعلم والمشرف التربوي، وهذا يتطلب قدراً كافياً من المهارات الإشرافية التي يجب أن يتمتع بها المشرف التربوي في المجال العلمي والمهني. وحتى يتمكن من القيام بأدواره الفنية المختلفة وحتى يكون ناجح في عمله فيجب أن يكون لديه الخبرة الواسعة والتي تعني الإلمام الجيد بكل مهام وظيفته كمشرف تربوي في المادة التي تخصص بها والمعرفة الوافية في مجال تخصصه العلمي كما يكون قادراً على إتقان مهارات التواصل سواء الكتابية أو الشفهية، فالمعلم بحاجة مستمرة إلى الخدمات الإشرافية التي يقدمها المشرف التربوي له، إذ يتعاون المشرف التربوي مع المعلم في بحث ودراسة المشكلات التعليمية التي تتعلق بالطلبة، والإدارة المدرسية، والمجتمع، والإمكانات المادية والفنية لإيجاد الحلول الممكنة لها.

وأن توافر المهارات الفنية لديه تجعله قادراً على استخدام المعرفة، والأساليب والطرق لأداء عمل معين بكفاءة عالية كالقدرة على التخطيط وتنظيم الاتصالات وعقد الاجتماعات وقيادة الدورات التدريبية، وكذلك توافر المهارات المهنية التي تؤهله لتنظيم الوقت بالصورة المناسبة، واستغلال الطاقة البشرية في المؤسسات التعليمية بالشكل المناسب، وتتيح له إمكانية أداء الأعمال بالكفاءة والفعالية المناسبة[1].

(1) فؤاد العاجز، معوقات العمل الإشرافي في محافظات قطاع غزة، كما يراها المشرفون التربويون، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (94) ، 2000م، ص221.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يُعد الإشراف التربوي أحد العناصر المهمة في العملية التربوية، وأحد أهم مكوناتها، فهو يهدف إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم وجعله أكثر فاعلية، وأن من أولى مهام الإشراف التربوي الأساسية هي تطوير مقدرات المعلمين وتنميتها، لكونه المعلم هو محور العملية الإشرافية، فقد أشارت العديد من الدراسات السابقة في مجال الإشراف التربوي إلى أن الإشراف التربوي لا يزال متوسط الأداء، وأن دور المشرف التربوي لا يزال غامضاً ومهمته غير واضحة، وأن عدم إنجاز المشرفون التربويين لمهامهم بصورة مرضية يعود إلى مشكلات تتعلق بنقص المهارات الإشرافية الواجب توافرها لدى المشرفون التربويين[1] .

وعلى الرغم من الجهود المستمرة لتحسين وتطوير واقع الإشراف التربوي إلا إنه يظل بحاجة إلى المزيد من الدراسات لتحسين المهارات الإشرافية التي تزيد من تطوير وتحسين العملية التعليمية، وتحد من الصعوبات التي تعيق فاعلية الإشراف التربوي المتمثلة في انخفاض المستوى الأكاديمي لبعض المشرفون التربويين وعدم انتظام المشرف التربوي في حضور الدورات التدريبية.

كما يُعد الإشراف التربوي أحد الأساليب العلمية لتقويم العملية التعليمية، وتحسين فاعلية أداء المعلمين، وهذا يعتمد بشكل كبير على شخصية المشرف التربوي فيما يتركه من آثراً إيجابياً في ممارسات المعلم وفي تجويد العملية التعليمية، إذ تعتبر مؤشرا يمكن الاستدلال به على فاعلية المشرف داخل المؤسسة التعليمية من خلال اتباع أساليب إشرافية مميزة.

---

(1) عبدالكريم محمود القاسم، الاحتياجات التدريبية للمهارات الإشرافية كما يتصورها المشرفون التربويون في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد 44، 2010، شبكة المعلومات الدولية www.ulum.nl تاريخ زيارة الموقع 2010/6/12.

وأن المشرفون التربويين يمثلون مركزاً مهماً في الأنظمة التعليمية، وأن أنظار العاملين في الحقل التربوي تتجه إليهم باعتبارهم خبراء ومستشارين وبهذا يعتبر الإشراف التربوي عملاً فنياً [1].

يعتبر المشرف التربوي هو محور رئيسي في تحقيق النوعية المطلوبة ويقع على عاتقه واجب السهر على تنفيذ السياسة التعليمية، ومن غير الممكن أن يستطيع القيام بأدواره دون امتلاك المقومات الضرورية التي تظهر على شكل مهارات حيث أن ضعفه في تطبيق تلك المهارات يترتب عنها عدم فاعلية العملية الإشرافية، ومنه فأن تفعيل دوره ضرورة حتمية لازمة لإحداث التطور.

ويمكن القول أنه في ظل التغير والتطور الذي يحدث في العملية التعليمية بعامة والإشراف التربوي بخاصة، ونتيجة للانفجار المعرفي والعلمي، والحراك الاجتماعي، ومطالب التربية المتزايدة فلابد أن تتوافر المهارات لدى المشرف التربوي وأن نقص هذه المهارات تؤثر في أدائه المهني وأداء المعلمين بدرجة كبيرة، الأمر الذي دعا للقيام بهذه الدراسة لمعرفة درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرفين التربويين ، ومن خلال ما سبق نطرح التساؤل الرئيس التالي:-

ما درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية؟

وينبثق من هذا التساؤل تساؤلات فرعية :

س1- ما درجة توافر المهارات الفنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفيين التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية ؟

---

(1) يعقوب نشوان وجميل نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، عمان ، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الأردن ، 2004م ، ص194.

س2- ما درجة توافر المهارات المهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية ؟

س3 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفيين التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية وفقا لمتغير النوع ؟

س4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفيين التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية وفقا لمتغير التخصص؟

س5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفيين التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية وفقا لمتغير سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي ؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الى ما يلي:

1- التعرف على درجة توافر المهارات الفنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفيين التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية.

2- التعرف على درجة توافر المهارات المهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفيين التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية.

3-التعرف على الفروق في درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفيين التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية وفقا لمتغير النوع.

4-التعرف على الفروق في درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفيين التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية وفقا لمتغير التخصص.

5- التعرف على الفروق في درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفيين التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية وفقا لمتغير سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي .

أهمية الدراسة:

أن توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرفين التربويين من الجوانب ذات الأهمية في العملية التعليمية ونظراً لما للتراكمات التطورية من أثر واضح في شخصية المعلم والتي تجعل منه متوافقاً فنياً ومهنياً، وهذا الأمر يكون له بالغ الأثر في توافقه النفسي والمهني والذي سيعطيه دفعه قوية في الرفع من مستوى أدائه في مجال تخصصه ، وتكمن أهمية الدراسة في جانبين هامين هما :

الأهمية النظرية:

وتتمثل في :

1. أن درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي بصفته عنصر مهم في العملية التعليمية من وجهة نظر المشرفون التربويين من القضايا التربوية الهامة.
2. تفتح آفاقاً علمية في البحث العلمي، وفي تطوير وتنمية قدرات المشرفون التربويين.
3. تطوير وتحسين دور المشرفون التربويين في رفع كفاءة أداء المعلمين المهنية والتربوية لمواكبة التطور المعرفي الذي يشمل استراتيجيات التدريس، وإعداد الخطط التربوية الفردية، وتنفيذها لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

الأهمية التطبيقية:

وتتمثل في :

1. من المتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة بإضافة قاعدة بيانات جديدة ومقبولة ؛ تُسهم في أهمية الدراسة الحالية.
2. فتح المجال أمام الباحثين لإجراء بحوث ودراسات مماثلة أو تكميلية، خاصة في ظل ظهور التوجهات الحديثة للإشراف التربوي .
3. تفيد في التعرف على نقاط القوة لدى المشرف التربوي وتعزيزها ونقاط الضعف لديه وتحسينها .
4. تقديم التوصيات والمقترحات التي يمكن الاستفادة منها من قبل جهات الاختصاص للمساعدة في تطوير وتحسين خدمات التعليم بالمرحلة الثانوية من خلال دراسة الصعوبات والعوائق التي تحد من فاعلية المهارات المهنية لدى المشرف التربوي.

حدود الدراسة:

1- **الحدود الموضوعية:(** اقتصرت الدراسة على موضوع درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية).

2- **الحدود البشرية:** (المشرفون التربويين بمصلحة التفتيش التربوي الزاوية).

3- **الحدود المكانية:** (مصلحة التفتيش التربوي الواقعة داخل مدينة الزاوية).

4- **الحدود الزمنية:** (العام الدراسي 2022 – 2023م) .

مصطلحات الدراسة :

تتحدد مصطلحات الدراسة في المفاهيم التالية:

1- المهارة:

"هي القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من موارد وإمكانيات "[1].

وتعرف المهارة : " بأنها تنفيذ أمر ما بدرجة إتقان مقبولة وتتحدد درجة الإتقان تبعاً للمستوى التعليمي للمتعلم، والمهارة أمر تراكمي تبدأ بمهارات بسيطة وتنتهي بمهارات أخرى" [2].

وتعرف المهارة أيضاً: بأنها" القدرة على أداء عمل معين بإتقان، مع الاقتصاد في الوقت والجهد وتحقيق الأمان "[3].

وتعرف إجرائياً المهارة بأنها: القدرة والمعرفة والخبرة اللازمة للأداء والقيام بعمل أو شيء ما بشكل جيد .

2- المهارات الإشرافية: "هي تلك المهارة اللازمة للمشرف التربوي والتي يستند عليها الإشراف التربوي باعتباره عملية قيادية وهي:(التخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ والتوجيه والمتابعة والاتصال)" [4].

تعرف إجرائياً المهارات الإشرافية بأنها : قدرة المشرف على استخدام معارفه استخداماً فعالاً لتحقيق الأهداف بشكل أفضل يتميز بالسرعة في الإنجاز والدقة في الأداء ويوفر الوقت والجهد.

3-وتعرف المهارات الفنية بأنها : "المهارات التي ترتبط بصورة مباشرة باستراتيجيات التدريس الحديثة، والقدرة على صياغة الأهداف، ووضع الخطط

---

(1) علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 1999م، ص23.

(2) عبدالله علي مصطفى، مهارات اللغة العربية، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن ، ط2، 2007م، ص43.

(3) إمام مختار حميدة وأخرون، مهارات التدريس، القاهرة ، مكتبة زهراء الشرق، مصر ، 2000م، ص11.

(4) رافدة الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2007م، ص34.

الدروس وتوضيح الأفكار، التعبير السليم نطقاً وكتابة، استخدام الوسائل المتنوعة في التوضيح والقدرة على الإصغاء، وتبادل الرأي ودراسة نتائج الطلبة" [1].

وتعرف إجرائياً المهارة الفنية بأنها : القدرة والمعرفة اللازمة التي يمتلكها الشخص لأداء مهام معينة بكفاءة عالية.

4-وتعرف المهارة المهنية بأنها : "المهارات التي تتصل بالمجال الوظيفي وتؤهل الفرد لممارسة الأعمال بصورة ناجحة " [2].

وتعرف إجرائياً المهارة المهنية بأنها: مجموعة من القدرات والمهارات الخاصة التي يتميز بها الفرد، والتي تساعده على أداء عمله ومهامه بشكل أفضل.

5- ويعرف المشرف التربوي بأنهُ:" قائد تربوي يسعى إلى تحسين أداء المعلمين ونموهم المهني ويتولى تطوير العملية التعليمية لتحقيق أهدافها بالتعاون مع جميع من لهم علاقة بالعملية التعليمية " [3].

ويعرف المشرف التربوي بأنهُ :" قائد تربوي يسعى بالتعاون مع جميع من لهم علاقة بالعملية التعليمية إلى تحسين هذه العملية وتطويرها " [4].

ويعرف إجرائياً المشرف التربوي بأنهُ : الشخص الذي عينته وزارة التربية والتعليم لهذه المهمة بكونه خبير فني يساعد المعلمين على التطوير والنمو المهني كما أنه يقوم بحل ما يواجههم من مشكلات تعليمية وتقديم العون لهم للنمو المهني.

6-المرحلة الثانوية: "هي تلك المرحلة التي تسبق المرحلة الجامعية، وتأتي بعد المرحلة الإعدادية مباشرة، ويقضي بها الطالب مدة ثلاث سنوات متتالية،

---

(1) حسن الطعاني، الإشراف التربوي، مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005م، ص45.

(2) عوض الشهري، واقع الكفايات المهنية لمشرفي الادارة المدرسية، (رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط) ، مكة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية، السعودية ، 2008م، ص19.

(3) ميسون التميمي، تطوير الإشراف التربوي للمرحلة الأساسية الدنيا في فلسطين، (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، القدس ، برنامج الدراسات العليا المشترك بين كلية التربية جامعة عين شمس ، كلية التربية جامعة القدس، فلسطين، 2005م، ص14.

(4) وزارة التربية والتعليم العالي دولة فلسطين، دليل الإشراف التربوي، إعداد الإدارة العامة للأشراف والتأهيل التربوي، دائرة الإشراف التربوي، فلسطين، 2003م، ص4.

يتحصل بعدها على شهادة إتمام الدراسة الثانوية العامة في أحد قسميها العلمي والأدبي" [1].

وتعرف إجرائياً بأنها : المرحلة النهائية للمدرسة والتي يكون قد اجتاز الطالب فيها اثنا عشر صفاً دراسياً ومدتها ثلاث سنوات وفيها يتحصل الطالب على شهادة إتمام مرحلة التعليم الثانوي .

(1) أمانة التربية والتعليم ، مركز التوثيق والبحوث التربوية، تشريعات التعليم في ليبيا، طرابلس ، مطابع أمانة التعليم والتربية، ليبيا ، 1977م، ص13.

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة

نشأة وتطور مفهوم الاشراف التربوي .

أهمية الإشراف التربوي .

خصائص الإشراف التربوي .

أنواع الإشراف التربوي .

أسس الإشراف التربوي .

وظائف الاشراف التربوي .

مهارات الاشراف التربوي .

المهارات والكفايات .

علاقة المهارات بالكفايات .

الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي .

نظريات الإشراف التربوي .

نشأة وتطور مفهوم الاشراف التربوي:

نشأ الاشراف التربوي مع بداية وجود التربية متأثراً بالتغيرات السياسية والاجتماعية التي شهدتها الحضارة خلال العصور المتعاقبة، حيث كانت بداية الاشراف التربوي في ولاية ماساتشوش عام 1654م[1]، في أمريكا حيث كان مجلس المدينة الدي يشمل اولياء أمور الطلبة يهتم باختيار المعلمين ذوى السمعة الطيبة واستبعاد الاخرين الذين لا يتمتعون بأخلاق سليمة، تم تطور عام 1907 م [2]، حين سمح لبعض المواطنين بزيارة المدارس وفحص المعلمين والتفتيش عليهم.

وقد مر مفهوم الاشراف بتطورات كثيرة ومتنوعة بسبب تطور مفهوم العملية التربوية ؛ وذلك لان الاشراف التربوي فرع هام من فروع النظام التربوي، حيث مرت مرحلة الاشراف التربوي بمراحل متعددة من النمو والتطور، الامر الذي أدى إلى وجود تحول بين مفهوم الاشراف التربوي القديم القائم على ممارسات تفتيشية تقوم على إجراءات صارمة تهدف الى المراقبة الدورية على المدارس وأجهزتها، وتصيد أخطاء المعلم ومدى تقدم الطلبة من النواحي العلمية، إلى مفهوم حديث قائم على اعتبار هذه العملية عملية ديمقراطية تعاونية، منظمة مشتركة بين المشرف والمعلم والمدير وتهتم بجميع عناصر العملية التربوية، ومن أهم المراحل التي مرت بها عملية الاشراف ما يلي:

1-مرحلة التفتيش: هي أقدم أنواع الإشراف إذ بدأت فكرته في البلاد العربية 1836 م [3] حيث يمارس في هذا النوع أسلوب الرقابة ومحاسبة المعلم، من خلال الزيارات المفاجئة للصفوف الدراسية وإعداد التقارير، حيث اهتم بما تحصل عليه

---

(1) عباس نتو، أهمية التوجيه التربوي ، ندوة التوجيه التربوي الأولى، الطائف ، وزارة المعارف، إدارة التعليم بمنطقة الطائف التعليمية، السعودية ، 1980م، ص65.

(2) كلية المجتمع، الإدارة والإشراف التربوي، عمان ، إدارة المستقبل للنشر، الاردن ، 1984م، ص46.

(3) ندوة التوجيه التربوي الأولى، ج1، 1980م، ص2.

الطلبة من معلومات وأقتصر عمل المفتش على تقويم المعلم ونقده واصطياد اخطاؤه.

2- مرحلة التوجيه: هي مرحلة الانتقال من التفتيش إلى مرحلة التوجيه، نتيجة للاعتراضات والنقد الذي وجه إلى مفهوم التفتيش، وعملية التوجيه تقوم على أساس المساعدة والنضج للمعلم بدلاً من التفتيش عليه، وخلق علاقة تعاونية تهدف إلى تنمية المعلم ومعاونته على اكتشاف ذاته، لكن التوجيه ظل قاصراً عن تحقيق آثار إيجابية في تطوير وتحسين عملية التعلمُ والتعليم[1].

بدا هذا المفهوم في الوطن العربي 1962 م يأخذ مجراه، لاسيما بعد مؤتمر أريحا التربوي الذي أوصى بإلغاء كلمة المفتش واستبدالها بكلمة موجِه [2].

3-**مرحلة الاشراف التربوي:** أخد مفهوم الاشراف التربوي يتطور شأنه شأن المفاهيم التربوية الأخرى، ليأخذ معنى أشمل وأوسع ، حيث انتقل الإشراف التربوي من موقف الاهتمام بالمعلم، وبتحسين أدائه وبتعديل سلوكه التعليمي، إلى الاهتمام بالعملية التعليمية وإحداث التغيير الايجابي المطلوب في مختلف عناصرها، من المعلم والمتعلم والمنهج والبيئة المدرسية والإدارة الصفية.

مفهوم الإشراف التربوي:

تطور الإشراف كثيراً في السنوات الأخيرة فبعد أن كان مجرد عملية تفتيش ورقابة على المعلمين ويتصيد الأخطاء والعثرات لديهم، وتقديم النقد لهم دون النظر إلى أية علاقة إنسانية أو دوافع تربوية، لذا أصبح ينظر للإشراف التربوي الأن بنظرة حديثة متطورة ومرنة تتمشى مع التغيرات التربوية في المدارس وفي طبيعة إعداد

(1) سعيد الاسدي، مروان إبراهيم، الإشراف التربوي ، عمان ، الدار العلمية، الأردن، 2003م، ص3.

(2) عباس نتو، أهمية التوجيه التربوي، ندوة التوجيه التربوي الأول، مرجع سابق، ص65.

المعلم وفي النظرة العامة للعملية التعليمية، فهو يلعب الدور الفعال في تحسين العملية التعليمية والتعلمية ودفعها إلى تحقيق المزيد من الأهداف [1].

والإشراف التربوي كمفهوم شانه في ذلك شأن كثير من المفاهيم التربوية قد اتخذ أشكالا متعددة، وتراوحت مسمياته بين (التفتيش – التوجيه التربوي – التوجيه الفني –الإشراف الفني – الإشراف التربوي ، حتى أنه في بعض الأحيان اتخذ مسمى متفقد [2].

وعلى الرغم من وجود تعريفات متعددة لمفهوم الإشراف التربوي إلا أن علماء التربية لم يتفقوا على تعريف محدد له، لكن معظم التعريفات تجمع في مضمونها على أن الإشراف التربوي هو عملية فنية تهدف إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلمُ من خلال رعاية وتوجيه وتنشيط النمو المستمر لكل من المعلم والمتعلم والمشرف التربوي، وأي شخص آخر له أثر في تحسين العملية التعليمية التعلمية، فنياً كان أم إدارياّ[3].

الإشراف التربوي عملية واعية هادفة ومخططة، تهدف إلى مساعدة الفرد ليفهم ذاته وينمي امكاناته بذكاء، ولقد كان الإشراف موجود فيما مضى ويمارس، دون أن يأخذ هذا الإسم أو الإطار العلمي ودون أن يشمله برنامج منظم، ولكنه تطور وأصبح له أسسه ونظرياته ومجالاته ومهارته.

---

(1) مها الزائدي، تقويم الأداء الوظيفي للمشرفة التربوية دراسة تطبيقية، القاهرة ، دار الفكر العربي، ط 1، مصر ، 2002م، ص30.

(2) عبدالعزيز الشناوي، محمد الأحمر، حلقة دراسة حول الإشراف التربوي في الوطن العربي، تحت إشراف المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، دمشق، 1983م، ص2.

(3) محمد الدهيسات، بناء مقياس لتقييم المشرف التربوي في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة وقياس فاعليته ،(أطروحة الدكتوراه غير منشورة) ، عمان ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن، 2007م، ص24 .

وحتى يتمكن المشرف التربوي من أداء واجباته ومهامه، لابد أن يمتلك الكثير من الكفايات المهنية والفنية ويمارسها بمهارة كافية، لتمكنه من التعامل بالشكل المناسب مع الامكانات المادية والبشرية في البيئة التعليمية .

ويمكن تحديد مفهوم الحديث للإشراف التربوي على أنه: مجهود منظم، وعمل إيجابي، يهدف إلى تحسين عمليات التعلم والتعليم والتدريب ؛ وذلك لتنسيق وتوجيه النمو الذاتي للمعلمين ليزداد فهمم التربوي وإيمانهم بأهداف التعليم، وبذلك يؤدون دورهم بصورة أكثر فاعلية.

كما أنه يمثل حلقة الاتصال بين الميدان التربوي والأجهزة المسؤولة عنه، فهو يرتبط بالجانب الفني لوزارة التربية والتعليم ويمدها بالمعلومات الحقيقة عن إيجابيات العمل ومناحي تطويره التي في ضوئها يتم اتخاذ القرارات.

وهناك عدة تعريفات لمفهوم الإشراف التربوي من وجهة نظر مختلفة وذلك على النحو الآتي:

تعريف (أدمز Admis): إن الاشراف التربوي "خدمة فنية تقوم على أساس من التخطيط السليم الذي يهدف تحسين عملية التعليم والتعلم "[1].

ويعرفه (عبد الهادي): بأنه عملية انسانية تهدف لتقديم خدمات فنية متعددة تشمل المعلم والمتعلم والبيئة التعليمية من أجل تحسين الظروف التعليمية، وزيادة فعالية المعلمين وتحقيق أهداف التعليم من حيث تنمية مقدرات الطلبة في مختلف المجالات "[2].

---

(1) حسن حسين سيد، دراسات في الإشراف الفني، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1969م، ص38.

(2)جودت عبدالهادي، الاشراف التربوي، مفاهيمه وأساليبه دليل لتحسين التدريس ، عمان ، الجامعة الاردنية، 2002م ص17.

وعرفه (مورر Moorer) بأنه:"كل النشاطات التي تختص مباشرة وبصورة أساسية بدراسة وتحسين الشروط المتصلة بعملية التعليم والتعلم "[1].

كما عرفه دواني بأنه:" عملية فعالة قادرة على تحسين نوعية الممارسات الصفية للمعلمين بما ينعكس إيجابياً على العملية التعليمية التعلمية "[2].

ويرى (بارتكي): بأن الإشراف التربوي ما وجد إلا ليعلم المعلم أثناء الخدمة؛ لتحسين حاله[3].

ويعرف أيضاً: هو تنسيق، وإثارة، واهتمام، وتوجيه المعلمين بقصد توجيه نمو التلاميذ ليتمكنوا من المشاركة بصورة فعالة في بناء المجتمع الذي يعيشون فيه، وهو مجهود منظم، ومستمر لتشجيع المعلمين على النمو الذاتي حتى يصبحوا أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف التربوية [4].

وهناك من عرفه بأنه عملية تواصل وتعاون منظم بين القائد التربوي، وهو المشرف على العملية التعليمية والمعلم الميسر لتلك العملية بتبادل الآراء والأفكار والاطلاع على أحدث المستجدات التربوية، وتحليل الموقف التعليمي بجميع عناصره، والتعرف على المشكلات التي تواجه المعلم، ومحاولة وضع الخطط المناسبة لحلها والبدائل المختلفة من أجل الارتقاء بأدائه الفني والمهني، وذلك لتحسين العملية التعليمية وتحقيق الاهداف التربوية المنشودة [5].

---

(1) مصطفى متولي، الاشراف الفني في التعليم ، دراسة مقارنة ، الاسكندرية ، دار المطبوعات، 1983م، مصر ، ص19.

(2) كمال دواني، الإشراف التربوي –مفاهيم وآفاق، عمان ، مطابع الجامعة الأردنية ، 2003م، ص21.

(3) رداح الخطيب وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، الرياض ، مطابع الفرزدق، السعودية ، 1997م، ص127.

(4) أحمد إبراهيم أحمد، الإشراف المدرسي والحيادي، القاهرة ، دار الفكر العربي، مصر، 1991م، ص54.

(5) الصديق ذياب، معوقات الإشراف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون وعلاقتها ببعض المتغيرات بالتعليم الثانوي بمدينة الزاوية، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الزاوية، ليبيا، 2021م، ص34.

ويرجع اختلاف التعريفات عند قادة الإشراف التربوي لخبراتهم الواسعة واتجاهاتهم ومفاهيمهم ونظرتهم إليه، لذلك يمكن القول بأن الإشراف مجموعة من الأنشطة المدروسة والمخطط لها ؛ بهدف تحسين عمليتي التعلُّم والتعليم، ومساعدة المعلمين على النمو العلمي والمهني، وتحقيق النمو المتكامل بين التلاميذ من خلال الاهتمام بالعوامل والظروف التي تؤثر على تعليمهم، كالمناهج والوسائل وطرق التدريس وغيرها.

أهداف الإشراف التربوي:

لقد تحدث عدد من المختصين في مجال التربية والتعليم، وكذلك الباحثين عن الإشراف التربوي وأهدافه العامة والخاصة حيث أجمعوا على أن الهدف العام للأشراف التربوي هو العمل على تحسين عمليتي التعلم والتعليم من خلال تحسين جميع العوامل المؤثرة فيها، ومعالجة المشاكل التي تواجهها بين عناصر الموقف التعليمي لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

وترى رافدة الحريري أهداف الإشراف التربوي في الآتي[1]:

- مساعدة المعلم في تقديم خبراته على أرض الواقع، وتسخيرها لخدمة المتعلمين.
- متابعة عمل المعلم داخل حجرة الدراسة، وتقويم الأخطاء التي قد يقع فيها.
- تعزيز نقاط القوة لدى المعلم والاستفادة منها بعرضها على نظرائه كتبادل خبرات.
- توفير احتياجات المدرسة وسد النواقص فيها من كوادر ومواد تعليمية.
- اقتراح البرامج التدريبية للمعلمين الجدد، والمعلمين الذين هم بحاجة لذلك بشأن رفع كفاءتهم.
- غرس الثقة لدى المعلمين وتشجيع العمل الجماعي ومساندتهم على تطوير وتقويم عملهم ذاتياً.

(1) رافدة الحريري، الإشراف التربوي، واقعة وأفاقه المستقبلية، مرجع سابق ، ص16.

❖ **ويهدف الإشراف كما يراه شعلان سليمان آخرون إلى تحقيق ما يلي[1]:**

- مساعدة المعلم على الوقوف على أحسن الطرق التربوية، والاستفادة منها في تدريس موادهم، واطلاعهم على كل جديد في ميدان تخصصهم، وتشجيعهم على إجراء تجارب جديدة، ومشاركتهم في كل ما يساعد على نمو المعلم مهنيا وعلميا.
- الكشف على حاجات المعلم، واحترام قدراته الخاصة و مساعدته على أن يصبح قادراً على توجيه نفسه، وتحديد مشكلاته وتحليلها.
- مساعدة المعلمين على الاستفادة من البيئة المحلية، والتعرف على مصادرها المادية والانسانية كالأماكن التاريخية، والمراكز الصناعية والمتاحف.
- العمل على تنسيق البرامج التعليمية لتحسين العملية التربوية.
- مساعدة المعلم على تقويم أعمال الطلبة، وإعانته على تقويم نفسه ليتعرف على نواحي قوتها فيدعمها، ونواحي ضعفه فيعالجها.
- العمل على كل ما يكفل تحقيق الأهداف، ويوجه المعلمين لمراعاتها وإلى الفرق بين الغاية والوسيلة.

❖ **وحدد محمد الأفندي أهداف الإشراف التربوي في الآتي[2]:**

- مساعدة المعلمين على ادراك مشكلات النشء وحاجاته.
- ترغيب المعلم الجديد في مهنته ومدرسته، وجعله يتعلق بهما وتحفيز الهمة.
- مساعدة المعلمين على أن يروا غايات التربية الحقيقة في وضوح تام ، وأن يدركوا ما تقوم به المدرسة من دور متميز لتحقيق هذه الغايات.

---

(1) شعلان محمد سليمان وآخرون، الإدارة المدرسية والإشراف الفني، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر ، 1987م، ص60-61.

(2) محمد الأفندي، الإشراف التربوي، ط 2 ، القاهرة، عالم الكتب، مصر، 1981م، ص13.

- العمل على تحسين العلاقات بين المعلمين وتقوية خيوط الانسجام والتعاون بين صفوفهم.
- التأكد من العمل الذي يصلح له كل معلم واسناد هذا العمل إليه وتشجيعه على مواصلة التقدم ومواصلة قدراته فيه وفي أي مجال أخر يستطيعهُ .

❖ **ويرى عارف العطار وآخرون أن الإشراف التربوي يهدف إلى تحقيق ما يلي**[1]:

- رصد الواقع التربوي وتحليله ومعرفة الظروف المحيطة به، والاستفادة من ذلك في التعامل مع محاور العملية التعليمية التربوية.
- تنمية الانتماء لمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها، وإبراز دورها في المدرسة والمجتمع.
- تنفيذ الخطط التي تضعها وزارة المعارف بصورة ميدانية.
- تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة بشرياً وفنياً ومادياً، حتى يمكن استثمارها بأقل جهد ممكن وأكبر عائد.

❖ **ويرى إبراهيم الخطيب وأمل الخطيب أهداف الاشراف التربوي كما يلي**[2]:

- تحسين عمليتي التعلم والتعليم وتطوير المناهج.
- مساعدة المعلمين على إدراك أهداف التربية وإدراك ما تقوم به المدرسة لتحقيق الغايات من خلال عقد الندوات، وإقامة المشاغل التربوية وإجراء البحوث وتنظيم الدورات، وتوفير التسهيلات اللازمة.

---

(1) عارف العطار وآخرون ، الإشراف التربوي، اتجاهاته النظرية وتطبيقاته العلمية، القاهرة ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، مصر ، 2005م، ص 377.

(2) إبراهيم الخطيب، وأمل الخطيب، الإشراف التربوي و فلسفة، أساليبه وتطبيقاته ، عمان ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2003م, ص34.

- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين المعلمين على أسس من الأخلاق والحب والتقدير والتعاون.
- مساعدة المعلمين على إدراك مشكلات الطلاب، وحاجاتهم إدراكاً واضحاً.

أهمية الإشراف التربوي:

إن تزويد المشاريع بالعديد من العاملين، دون تخطيط أو توجيه أو إرشاد أو إشراف، يؤدي إلى الارتجال والفوضى وضعف الانتاج، ومثل هذه المشاريع مصيرها الفشل، فالعناية برسم خطة سليمة مع الاشراف عليها يؤدي إلى حسن سير العمل بما يكفل توزيع المسؤوليات توزيعا عادلا يحقق النجاح.

وهذا ما يجعل عملية الإشراف عملية ضرورية لمواجهة مواقف الحياة ومجالاتها المتغيرة، إذا كانت المهن الأخرى بحاجة إلى الإشراف والتوجيه والإرشاد، فالمعلم يكاد يكون في أمس الحاجة إلى ذلك ؛ بل هي ضرورية لأسباب عدة لعل أهمها ما يلي:

- حاجة المعلم إلى من يساعده ويسانده في مهنة التدريس، بتوجيه الارشادات والخبرات التعليمية الملائمة.
- نقص أو ضعف الاعداد المهني لبعض المعلمين.
- حاجة المعلمين إلى دورات تأهيلية وتنشيطية، لمواكبة حركات التطور المهني، والفني في التربية والتعليم.
- الإشراف التربوي ضروري للمعلمين القدامى على الرغم من اكتسابهم للخبرة التربوية إلا أنهم عزفوا عن الاطلاع ومواكبة كل جديد في مجال المهنة [1].

والمعلم الدي يُعد لمهنة التدريس، يحتاج إلى من يوجهه ويرشده ويشرف عليه ؛ حتى يتقن أساليب التعامل مع الطلبة، ويزداد خبرة بمهنة التدريس، وحتى يستطيع

---

(1) فيفر ، دانلوب ، الاشراف التربوي على المعلمين ، دليل تحسين التدريس ، ترجمة محمد عبد ديراني ، عمان ، الجامعة الاردنية، الاردن ، 2001 م، ص98.

أن يحقق الأهداف التي تعمل التربية على بلوغها، لتكوين شخصية الأبناء وإعدادهم للحياة في مجتمع مليء بالصعوبات [1].

ويذكر أحمد البستان وعبدالله عبد الجواد بعض الأسباب التي تشير إلى أهمية الإشراف التربوي ومنها[2]:

- اصطدام العديد من المعلمين القدامى المؤهلين تربويا بواقع قد يختلف في صفاته وإمكاناته عما تعلموه في مؤسسات إعداد المعلمين.
- الإشراف التربوي ضروري للمعلم القديم الذي لم يتدرب على الاتجاهات المعاصرة والطرائق الحديثة في التدريس.
- إن المعلم المتميز على الرغم من أدائه المميز إلا أنه يضل في حاجة إلى الإشراف، ولاسيما عند تطبيق الأفكار الجديدة.
- لوجود الفروق الفردية بين المعلمين، فقد تكون هناك فئة لديها نواحي ضعف تحتاج إلى المشرف التربوي ذوي الخبرة والمهارة، ليعالج هذه النواحي، وإبراز نواحي القوة لديهم.
- احتياج المعلم المستجد إلى مساعدة وتعاون من المشرف، حتى يتكيف مع وضعه، والظروف والامكانات الجديدة.
- ارتباط العملية التربوية ارتباطا وثيقا بالمجتمع وثقافته، وهذا من شأنه أن يفرض نوع من الرقابة على مهنة التعليم.

---

(1) عدنان الإبراهيم، الإشراف التربوي أنماط وأساليب، عمان ، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، أربد ، الأردن ، 2002م، ص17.

(2) أحمد البستان وعبدالله عبد الجواد ، الإدارة والإشراف التربوي ، النظرية البحث ، التطبيق ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2003م، ص334.

ويتضح مما تقدم أن الإشراف التربوي ضرورة ملحة للعملية التربوية، فهو يعتبر حلقة وصل بين جميع مدخلات العملية التعليمية، وحاجتها إلى من يقوم بتنظيمها والتخطيط لها وتقويمها لبلوغ الأهداف المنشودة.

إن نجاح العملية التعليمية يعتمد على وجود مشرف تربوي مؤهلاً لذلك من خلال الخبرة الكافية وامتلاكه للمهارات اللازمة، والاطلاع الواسع وقدرته على الإقناع وكسب ثقة واحترام الآخرين.

خصائص الإشراف التربوي:

يتصف الإشراف التربوي بالعديد من المميزات التي تساعد كل العاملين والمتأثرين بالعملية التعليمية، ومن هذه الخصائص ما يلي[1]:

- إنه عملية تفاعلية تتغير ممارستها بتغير الموقف والحاجات التي تقابلها، ومتابعة كل جديد في مجال الفكر التربوي، والتقدم العلمي.
- إنه عملية قيادية تتوافر فيها المقومات الشخصية القوية التي تستطيع التأثير في المعلمين والطلبة وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التربوية، وتعمل على تنسيق جهود هم من أجل تحسين العملية التربوية وتحقيق أهدافها.
- إنها عملية تعاونية في مراحلها المختلفة من:(تخطيط، وتنسيق، وتنفيذ، وتقويم، ومتابعة) ترحب باختلاف وجهات النظر، مما يقضي على العلاقة السلبية بين المشرف والمعلم، وينظم العلاقة بينهم ؛ لمواجهة المشكلات التربوية وإيجاد الحلول.
- إنها عملية تعني بتنمية العلاقات الانسانية والمشاركة الوجدانية في الحقل التربوي، بحيث تتحقق الترجمة الفعلية لمبادي الشورى والإخلاص، والمحبة

(1) السيد سايح حمدان، الإشراف التربوي لمعلمي اللغة العربية في المرحلة الإبتدائية معوقاته وأساليب تطويره، ندوة تعليم اللغة العربية الواقع التطلعات، وزارة المعارف السعودية، دليل المشرف التربوي، 2000م، ص41-42.

والإرشاد في العمل والجدية في العطاء، والبعد على استخدام السلطة وكثرة العقوبات وتصيد الأخطاء.

- إنها عملية مرنة متطورة تتحرر من القيود الروتينية وتشجع المبادرات الايجابية، وتعمل على نشر الخبرات الجيدة والتجارب الناجحة، وتتجه إلى مرونة العمل وتنويع الأساليب المتبعة.
- إنها عملية مستمرة في سيرها نحو الأفضل، لا تبدأ عند زيارة مشرف، وتنقضي بانقضاء تلك الزيارة، بل يتمم المشرف اللاحق مسيرة المشرف السابق.
- إنها عملية تعتمد على الواقعية المدعمة بالأدلة الميدانية والممارسة العملية، وعلى الصراحة التامة في تشخيص نواحي القصور في العملية التربوية.
- إنها عملية تحترم الفروق الفردية بين المعلمين وتقرها، فتقبل المعلم الضعيف أو المتذمر، كما تقبل المعلم المبدع والنشيط.
- إنها عملية وقائية علاجية هدفها تبصير المعلم بما يجنبه الخطأ أثناء ممارسته العملية التربوية، كما تقدم له العون اللازم لتخطي العقبات التي قد تصادفه أثناء عمله.
- إنها عملية تهدف إلى بناء التقويم الذاتي لدى المعلمين.
- إنها عملية شاملة تعنتي بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم.
- إنها وسيلة مهمة لتحقيق أهداف السياسة التعليمية بخاصة وأهداف التربية بعامة.

ويذكر(الطعاني) مميزات للأشراف التربوي وهي[1]:

- القيام بعملية مسح الحاجات التدريبية للمعلمين، وترتيبها حسب الأولويات.
- استمرارية الإشراف التربوي على مدار العام الدراسي.

---

(1) حسن الطعاني، الإشراف التربوي، مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه، مرجع سابق ، ص20.

- تهيئة المعلم الجديد وإعداده لممارسة مهنته.
- العمل على توطيد العلاقات الإنسانية مع الهيئة الإدارية والتعليمية في المدرسة.
- رفع دافعية المعلمين للعمل، ونقل الخبرات المميزة من مدرسة إلى أخرى.
- عملية وقائية تشخيصية وعلاجية، تسهم في تحسين العملية التعليمية عن طريق رفع مستوى المعلم مهنياً.

من خلال ما سبق عرضه نجد أن الإشراف التربوي خدمة تربوية تهتم بكل ما يؤثر في عملية التربية والتعليم، من حيث إنه يتميز بالعمومية والشمولية والايجابية والتواصل المفتوح في حوار بين المشرفون والمعلمين، ويقوم بمساعدة المعلمين ويهتم بتلبية حاجاتهم لتطوير أدائهم المهني، ويشجعهم على الابتكار والإبداع، والذي يؤدي إلى تغيير سلوك المعلمين التعليمي والصفي والذي ينعكس بدوره على سلوك المتعلمين وشخصيتهم من أجل تحسين وتطوير العملية التعليمية.

أنواع الإشراف التربوي:

يرى العديد من المختصين والباحثين في ميدان الإشراف التربوي أن أنماط الإشراف أخذت أشكالاً متعددة، ولكل منها عوامل ومتغيرات لعل أهمها المشرف التربوي، كما تتأثر بطبيعة النظام التربوي نفسه وعناصره المختلفة من أهداف عامة ومناهج وكتب دراسية وعلاقات تربوية وإنسانية بين العاملين ومن هذه التصنيفات ما يلي[1]:

أولا– يصنف الإشراف التربوي من حيث المدخل إلى:

1– **الاشراف التشاركي:** ويتميز هذا النمط من الإشراف ببعض الخصائص وهي:

- التعاون المستمر بين المشرف التربوي والمعلم.

(1) عبدالعزيز عطا الله المعايطة، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011م، ص59 –62.

- قدرة المشرف التربوي على التنسيق بين المعلمين ودعم قيمهم.
- يركز على تحقيق أهدافه المتمثلة في تحسين نوعية التعلُّم.
- يعمل على بناء شخصية متوازية للمعلم وللمشرف التربوي.

2-الإشراف الإكلينيكي أو العيادي: ويتميز هذا النمط من الإشراف ببعض الخصائص أو المزايا وهي:

- طريقة تقنية تهدف إلى تحسين عملية التعليم.
- يبني علاقة مهنية، قائمة على الثقة المتبادلة بين المعلمين والمشرفون.
- عمل منظم، مرن، يستمر في التغيير.

3-الإشراف بالأهداف: يعرف بأنه " نظام يشارك فيه المشرفون التربويون والمديرون بتحديد أهداف تربوية مشتركة وتحديد مسئولية كل طرف في تحقيق هذه الأهداف، بحيث يدرك كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي والمعلم النتائج المتوقعة من عمله تماماً " [1].

ويلقى هذا النمط قبولا لدى المعلمين لكونهم يشاركون في التخطيط لكل مرحلة من مراحله فينشطون لتحقيق أهدافه بحماس.

ويتميز هذا النمط من الإشراف ببعض الخصائص منها ما يلي :

- يدعم النمو المهني للمعلم من خلال تصحيح مواطن الضعف وتعزيز مواطن القوة.
- يوجد علاقة عمل إيجابية بين المعلم والمشرف التربوي.
- يكشف مستويات الإنجاز المتوقعة ويضع معايير واضحة للتقييم.
- يدمج الأهداف الشخصية أو الفردية للمعلم بالأهداف العامة للمدرسة.

ثانياَ- يصنف الإشراف التربوي من حيث العلاقات الانسانية إلى أربعة أنماط:

---

(1) جودت عبد الهادي، الإشراف التربوي، مفاهيمه، وأساليبه، مرجع سابق ، ص45.

1- **التفتيشي الديكتاتوري (الاستبدادي):** وهو أقدم أنواع الإشراف، ويستند هذا النمط على نزعة فوقية تسلطية من قبل المفتش التربوي، والطاعة العمياء من قبل المعلمين، ويكتفي المفتش التسلطي بالنظر، ووضع المخططات والمقترحات، ثم يطالب المعلمين بتنفيذها دون أن يسمح لهم بالمشاركة فيها، أو مناقشتها وإبداء الرأي فيها، وينتج عن ذلك شيوع مظاهر التسلط من قبل المفتش تجاه المعلمين، ويؤدي هذا النوع إلى طرائق تربوية جامدة وإلى تعليم شكلي صارم، كما يجمد الابتكار والمبادرة في التدريس، وإيجاد طرائق افضل للمعلمين يمكنهم استخدامها في التدريس، بمجهودات ذاتية مستقلة، كما أنه مثل هذا الأسلوب ينمي الخوف، ويدعو لعدم الثقة به.

2-الإشراف الدبلوماسي: ومثل هذا الأسلوب يمنح مودة الآخرين بتوظيف الكلام، ومحاولة إقامة علاقات حسنة مع المعلمين رغم أنه لا يميل لإشراكهم في التخطيط للأنشطة التي تخصهم في برنامجه الإشرافي وإنما يتجه إلى فرضها عليهم فرضاً، وبالتالي يوجه المشرف المعلمين توجيهاً رفيعاً لعمل ما يريد أن يعملوه فهو ديمقراطي في مظهره وديكتاتوري في مضمونه.

3-**الاشراف التسيبي (الترسلي):** وفي هذا النوع يعتمد على إعطاء الحرية المطلقة للعاملين، ليقوم كل منهم بعمله كما يشاء وبطريقته الخاصة، وبالتالي تعم الفوضى، ولا يتحقق مفهوم الانضباط الاجتماعي، لأنها تعمل دون هدف أو تنظيم محدد، وينظر المشرف في هذا النوع إلى أن كل معلم مسؤول عن نفسه في أداء عمله دون نقد أو توجيه، ويتركه يفعل ما يشاء ويوظف الأساليب التدريسية التي يراها مناسبة، مكتفياً بالملاحظة عن بعد، وأن المشرف الدي يسير على هذا النهج يحرص على عدم وجود مشاكل بينه وبين المعلمين.

4-الإشراف الديمقراطي: وفي هذا النمط يمنح المشرف المعلم حرية التفكير، وممارسة المبادرة واعتماده على نفسه وتحمله المسؤولية، والمشاركة في توجيه التعليم وتحديد سياسته ويتيح للمعلمين فرص للابتكار والابداع وفسح المجال أمام النمو الذاتي للمعلم، حيث نجد المشرف الديمقراطي يشرك المعلمين معه في حل مشكلات التعليم والتخطيط للبرنامج الإشرافي وفي عملية تقويم النتائج، ويعتبر نفسه واحد من فريق العمل، فيشارك معهم بالعمل ويقدم لهم النصائح والحوافز التي تشجعهم على التجديد والابتكار، ولا ينفرد برأيه ؛ بل يسمح بحرية المناقشة، ويراعي الفروق الفردية بين المعلمين ويكلفهم بالأعمال التي يرغبون فيها ويميلون إليها ويحرص على التواصل وتنمية العلاقات الانسانية بينهم في العملية التعليمية التعلُّمية ، ومن أهم خصائص الإشراف التربوي الديمقراطي التعاوني أنه عملية إنسانية، قيادية، شاملة، ديمقراطية، علمية، فنية متخصصة، وعملية مرنة متطورة.

ثالثاً- يصنف الإشراف حسب الأسلوب الذي يتبعه المشرف التربوي إلى نمطين:

1-الإشراف المباشر: يقوم المشرفون التربويين في هذا النوع من إعطاء المعلم المعلومات والمقترحات أثناء لقائمهما بعد الزيارة الصفية، وإضافة إلى انتقاد المعلم وتأكيد النواحي السلبية التي تثير المعلم وتوثره وتجعله يتصرف بسلوك دفاعي.

2-**الإشراف غير المباشر:** وهذا النوع يقوم على افتراض أن التعلم خبرة شخصية خاصة تمكن الأفراد من التوصل إلى الحلول المتعلقة بتحسين خبرات الطلبة الصفية، ولهذا دور المشرف أن يصغى، ولا يكون حاكماً، وأن يزود المعلمين بخبرات تساعدهم في تقوية الوعي الذاتي والقدرة على التوضيح [1].

رابعاً – ويصنف الإشراف التربوي من الغايات والوسائل:

---

(1) عبدالعزيز عطاالله المعايطة ، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، مرجع سابق، ص66.

1-الإشـراف التصـحيحي: ينـدرج الإشـراف التربـوي تحـت نمـط الإشـراف التصـحيحي إذا مـا كـان دور المشرف التربوي إصـلاح الخطـأ الـذي يقـع فيـه المعلـم أثناء عمله التربوي، ومن هنا يتوقـع أن تكون نتيجـة عملـه الإشرافي تصـحيح المسار قدر الإمكان، وجعله بالشكل الذي يحقق الأهداف التربوية، وليس اكتشاف الخطأ هو الأهم، فقد يكـون خطـأ المعلـم بسـيطاً يمكـن التجـاوز عنـه إذا لـم يترتـب عليـه آثـار ضـارة، ولـم يؤثر فـي العمليـة التعليميـة، فيكتفـي المشرف بـأن يلفت انتبـاه المعلـم إليـه بأسـلوب لبـق وبعبـارات لا تحمـل أي سـخرية وتأنيـب، ودون إحـراج للمعلـم، وعنـدما يكون خطأ المعلم جسيماً يتطلب الاصلاح، ففي هذه الحالة ينبغي أن ينال من عنايـة وتركيز المشرف التربوي بمقدار الخطأ ونوعه، وبذلك تكمل فاعلية الإشراف التربوي التصـحيحي وفائدتـه فـي توجيـه العنايـة البنـاءة الجـادة إلـى إصـلاح الخطـأ، وإلـى عـدم الإساءة إلى المعلم وقدرته على التدريس [1].

2-**الإشـراف التصـميمي:** هـو مـا يـتم خلالـه مقابلـة عرضـية أو حـديث بـين المشرف والمعلم أو الطالـب، لـم يرتـب لـه من قبـل، ويهـدف هـذا النـوع من الإشـراف لتوجيـه العنايـة البنـاءة والجـادة لإصـلاح الأخطـاء التـي تظهـر فـي الأداء دون إسـاءة للمعلم [2].

3-**الإشـراف العلمـي:** يتميـز الإشـراف العلمـي باسـتخدام الطريقـة العلميـة، وتطبيق طرق القياس، وجمع البيانات وتحليلها وتقويمها بوسائل إحصـائية، ويجب ألا يتعصب المشرف إلى فكرة معينـة، وأن يطرح الأفكار ووجهات النظر للمناقشـة حتـى تصل إلى الحلول المناسبة[3].

---

(1) مكتب التربية لدول الخليج العربي، 1985م، ص53.

(2) صلاح الدين عرفه محمود، آفاق التعليم الجيد في مجتمع المعرفة (رؤية لتنمية المجتمع العربي وتقدمه) ، مرجع سابق، ص203.

(3) سعيد الأسدي، مروان إبراهيم، الإشراف التربوي، مرجع سابق ، ص 54 .

ويرى (ذوقان عبيدات 1986) أن استخدام المشرف لهذه الاختبارات تجعله أكثر ثقة بأحكامه، وأكثر تمسكا برأيه، وينتج عن الإشراف العلمي استثارة المعلمين للقيام بالدراسة والبحث والتجريب ؛ لتحديد مدى صحة وفاعلية ما يقومون به من نشاط وطرق تعليمية، مما يؤدي بدوره إلى تحسين التعليم والتعلُّم [1].

3-**الإشراف البنائي:** إن الإشراف ينبغي أن يكون بنائياً يتجاوز مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء إحلال جديد صالح محل القديم الخاطئ ، "والإشراف لا يقتصر على إحلال الأفضل محل المعيب، وإنما يتجاوز ذلك إلى النشاط الذي يؤدي أداء حسناً، فيعمل على تنمية القدرة التي توجد هذا التحسين، فيجب أن يحاول المشرف التربوي، إشراك المعلمين معه، في مواكبة ما ينبغي أن يكون من تحسسين ويستثير المناقشة بينهم على أداء الأحسن ويوجهها لصالح العملية التربوية".

4-**الإشراف الإبداعي:** يعتبر من أنواع الإشراف النادرة، وهو نوع من الإشراف الذي لا يقتصر على مجرد إنتاج الأمن، وتقدم أعلى نوع من النشاط الجمعي، وإنما يشحذ الهمم، ويحرك القدرات الخلاقة لدى المشرف التربوي، لتخرج أمن ما تستطيع في مجال العلاقات الانسانية [2].

ولكي يكون المشرف مبدعاً، يجب أن يكون على مستوى عالٍ، من الاتصاف بصفات شخصية، لابديل له عنها، وهي الصبر، اللباقة، ومرونة التفكير، والثقة بقدرته المهنية، مع التواضع والرغبة في التعليم من الآخرين، والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم، والرؤية الواضحة الشاملة للأهداف التربوية، مع الاستعداد للسير في أي سبيل توصل إليها، سواء رسمها أو رسمها غيره.

---

(1) ذوقان عبيدات، نماذج الإشراف التربوي – رسالة المعلم، عمان ، العدد (3) مجلد (27) ، الاردن ، 1986م، ص36.

(2) محمد حامد الأفندي، الإشراف التربوي، ط3 ،مرجع سابق ، ص 28 .

5-الإشراف الوقائي: يمتلك المشرف التربوي خبرة كبيرة من خلال ممارسته للتعليم مسبقاً، ومعرفته الكافية بالمعلمين خلال زيارته الصفية ووقوفه على أساليب تدريسهم، فهو الأقدر على التنبؤ بالصعوبات والعقبات التي يمكن أو يحتمل أن تواجه المعلم، ويرى(العرنوسي وآخرون) أن مهمة المشرف التنبؤ بالصعوبات والعراقيل التي تواجه المعلم وأن يعمل تفاديها والتقليل من آثارها الحادة [1].

وهذا ما يؤكده (العوران) و(العرنوسي) وآخرون بأن مهمة المشرف التربوي تقوم على منع المعلم من الوقوع في الخطأ لتوقعه الصعوبات التي تواجه المعلمين[2].

وبالتالي يجب على المشرف التربوي أن يتميز بقوة الملاحظة، وأن يكون على دراية بالأساليب التي تؤدي إلى إحراج المعلم وقلقه، وبناء على هذا تأتي أهمية المشرف التربوي في الأخذ بيد المعلم ومساعدته على تقويم نفسه ومواجهة هذه الصعوبات والتغلب عليها ذاتياً[3].

أسس الإشراف التربوي:

تنبثق أسس الإشراف التربوي في أي مجتمع من فلسفة التربية فيه وسياسة التعليم وأهدافه والغايات المنشودة، ومن أهم تلك الأسس وأبرزها ما يلي[4]:

1-امتلاك الكفاءة والمهارة العلمية.

2-الإستمرار والتواصل لتجويد التعليم.

---

(1) العرنوسي وآخرون، الادارة و الإشراف التربوي، عمان ، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الاردن ، 2013م، ص 144 .

(2) AL-awran,I, Edacational supervision and probles: field study ,jaffa scientific house , amman. 2010

(3) جودت عبدالهادي، الاشراف التربوي ، مفاهيمه وأساليبه ، دليل لتحسين التدريس ، مرجع سابق ، ص5.

(4) حسن الطعاني ، الاشراف التربوي ، مفاهيمه ، أهدافه أسسه ،أساليبه ، مرجع سابق 2005 م، ص14 .

3-التعامل مع الهيئة التعليمية والإدارة المدرسية بعقلانية وموضوعية خلال متابعة دورة العمل المدرسي.

4-الإبتكار والإبداع للمشرف التربوي في مجال التخصص.

5-تبادل الرأي والخبرات من خلال المشاركة الفعالة مع المعلمين.

6-استخدام أساليب إشرافية متطورة وتطبيقها أثناء الزيارات الصفية.

7-الإلمام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل المدرسي، ودراسة واستيعاب الأهداف التعليمية المتعلقة بالمراحل الدراسية.

8-التعامل بروح قيادية ومرنة مع جميع الأطراف المعنيين بالعملية التربوية.

9-إختيار الوقت المناسب لبدء عمليات الإشراف التربوي وانتهائها.

10-استخدام أساليب تقويمية للتعرف على مدى كفاية الأساليب الإشرافية المتبعة والعمل على تحسينها.

ويرى آخرون أن عملية الإشراف التربوي تعتمد على المشرف بشكل مباشر، وترتكز على دوره كخبير تربوي يساعد المعلم، ويهتم بتلبية حاجاته لتطوير أدائه المهني مع التركيز على احترام المعلم كما أنه يشجع على الابتكار والإبداع، كما يجب ألا يقتصر عمل المشرف على مجرد التزامه بمبادي معينة، وإنما عليه أن يكون على بينة بالفلسفة والأراء التي قامت عليها هذه المبادئ حتى يحقق الأهداف المنشودة [1].

ومما سبق يستمد الإشراف التربوي قوته من اعتماده على العديد من الأسس التي تعمل على الارتقاء بجودة التعليم والعملية التعليمية.

أساليب الإشراف التربوي:

وتعرف الأساليب الإشرافية بأنها عدد من الطرق التي يعتمدها المشرف التربوي لمواجهة المواقف التربوية ضمن برنامجه الإشرافي [2].

---

(1) دنيا يوسف الحلاق، متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية، بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2008م، ص 52.

(2) عبد الكريم القاسم، العلاقة بين أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين، مرجع سابق ، ص ص129 – 179.

يعد الإشراف التربوي نظام مكتمل، له أهدافه وخططه ووظائفه له أساليب أيضاً التي يهدف من خلالها إلى لتحسين العملية التعليمية، فقد اختلفت وتنوعت الأساليب الإشرافية بعد تطورها، فهناك العديد من الأساليب التي يقوم بها المشرف التربوي ؛ وذلك للارتقاء بمستوى المعلم وتحسين كفاياته المهنية [1].

ويمكن تصنيف أساليب الإشراف التربوي من حيث المجموعات المستهدفة إلى أساليب فردية وأساليب جماعية، أما من حيث طريقة التنفيذ فتصنف إلى أساليب نظرية وأساليب عملية[2].

أولاً- الأساليب الإشرافية النظرية الفردية: هي مجموعة من الأساليب الإشرافية التي تأخذ طابع القراءات النظرية، وتستهدف المعلم بشكل فردي، وتشمل القراءات الموجهة، والنشرات الإشرافية، والبحث الإجرائي.

ثانياً- الأساليب الإشرافية النظرية الجماعية: هي مجموعة الأساليب الإشرافية التي تأخذ طابع الحديث النظري، وتستهدف مجموعة من المعلمين، وتشمل الندوة التربوية، المؤتمر التربوي، الدورة التدريبية.

ويركز الأدب التربوي على العديد من الأساليب التي يؤدي المشرف التربوي مهامه من خلالها نعرض فيما يلي أبرز هذه الأساليب:

1-**الزيارات الصفية:** تُعد الزيارات الصفية من قبل المشرف التربوي للمعلم من أقدم الأساليب الإشرافية وأهمها وأكثرها شيوعاً، تهدف إلى تحسين العملية التعليمية بكل جوانبها، إذا أحسن استخدامها، ويرى(أبو عابد) بأن الزيارات الصفية

(1) إبراهيم الخطيب وأمل الخطيب، الإشراف التربوي، فلسفة، أساليبه، تطبيقاته، مرجع سابق ، ص 27 .

(2) راتب السعود، الإشراف التربوي ، عمان ، مركز طارق للخدمات المكتبية، ط 2 ، الاردن ، 2007م، ص 77.

هي عملية مخططة ومنظمة، يقوم بها المشرف التربوي لمشاهدة كل ما يصدر من المعلم وطلبته، وبهدف تحليله ومن ثم تزويد المعلم بتغذية راجعة تطويرية[1].

2-**الدورات التدريبية:** تعد الدورات التدريبية من أهم الأساليب الإشرافية التي تعمل على تجديد معلومات المعلمين وتحسين أدائهم، فتعتبر الدورات التدريبية ، نشاط إشرافي يقوم به المشرف التربوي، بهدف تغيير سلوك المعلمين وتحسين أدائهم ورفع كفاياتهم الانتاجية [2].

ويرى (**أبو هليل**) من الطرق الجماعية للإشراف التربوي، ويتعرف المعلمون فيها على أكثر من شكل من أشكال التدريس، وأن الغرض منها كما يراها **(يونل)** هي مساعدة المدير لتجديد معلومات المعلمين واطلاعهم على أحدث الأساليب التعليمية وتدريبهم عليها [3].

3-الدروس النموذجية: هي دروس ينفذها معلم متميز للتلاميذ، أو مشرف تربوي أمام المعلمين، بهدف إطلاع الحاضرين من المعلمين والمشرفون على طريقة تدريس معينة، أو نموذج جيد في التدريس، ويتم نقد الدرس فيما بعد من قبل الحاضرين ؛ لبيان نقاط القوة والضعف، ليستفيد كل من حضر الدرس من النقاش الذي تم، ويتم تنفيذ الدرس النموذجي في مدرسة معينة ليحفز زملاء المعلم.

4-اللقاءات التربوية والاجتماعات: وفيها يقوم المشرف بعقد اجتماع أو لقاء له مع المعلمين بغرض توجيههم وتحسين الأداء التربوي لهم، ويجب أن يكون لكل اجتماع أو لقاء أهداف واضحة قبل انعقاده.

---

(1) محمود أبو عابد، الإشراف التربوي العملية الإشرافية، عمان ، دار الكتاب الثقافي، الاردن ، 2005م، ص25 .

(2) حسين عوض الله وسلامة عوض، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط 1، الاردن ، 2006م ، ص99 .

(3) فوزي أبو هليل، واقع الممارسات الإشرافية للمديرين من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة القدس، فلسطين، 2006م ، ص 128 .

5-الاجتماع الفردي بالمعلم: يكون عادة بعد الزيارة الصفية للمعلم، وذلك لمناقشة الدرس وتقديم الملاحظات من قبل المشرف، ويعد الاجتماع الفردي من أهم أساليب الإشراف التربوي، حيث يؤدي إلى تحسين أداء المعلمين، ورفع كفاءتهم المهنية.

6-الاجتماع الجماعي لمعلمي المادة الواحدة: تكون الحاجة إلى هذا الأسلوب في حالة معالجة بعض الجوانب التعليمية في المادة، أو توجيه المعلمين إلى طرائق التدريس المختلفة.

وظائف الاشراف التربوي:

رغم تعدد الوظائف الخاصة بالمشرف التربوي وتداخلها، وصعوبة فصل بعضها عن بعض، إلا أنها لابد أن يلم بها كل مشرف تربوي ومن ثم يقوم بتطبيقها، وأن يأخذ في اعتباره بصفة عامة جميع احتياجات المعلمين النفسية والاجتماعية والمهنية.

وأول وظيفة للمشرف التربوي أنّه معلم أنموذج يعلِم المعلمين كيف يعلمون (طرائق ووسائل ومواد التعليم)، ويدربهم على كيفية تحليل عملية التعليم[1].

1-الوظائف الإدارية: وتتمثل في (تحمل مسؤولية القيادة في العمل التربوي، حماية مصالح الطلاب والإسهام في حل المشكلات الطارئة، المساعدة على وضع الخطط السليمة القائمة على أسس علمية، إعداد تقرير شامل في مختلف الفعاليات المتعلقة بالمادة وطرق تدريسهم، ومستويات أداء المعلمين، ومدى تعاونهم والخطط المستقبلية لتطوير أدائهم في ضوء نتائج التقويم، والإسهام في توفير خدمات تعليمية أفضل للطلاب والمعلمين والإدارة المدرسية الواقعة في نطاق إشرافه).

(1) رداح الخطيب وآخرون، الادارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، مرجع سابق ، ص134.

2-**الوظائف التنشيطية:** بما أن وظيفة المشرف التربوي معاونة المعلمين على بذل الجهد وتدريبهم كيف يعلمون وكيف يحللون عملية التعليم فتقع على عاتقه مسئوليات عديدة منها: حث المعلمين على الإنتاج العلمي والتربوي، المساعدة في إيجاد الحلول للمشكلات التربوية القائمة في المدرسة بالتنسيق مع التعليم، ومساعدة المعلمين على النمو الذاتي وتفهُم طبيعة عملهم، وأهدافهم من خلال التنسيق بين مختلف الجهود لنقل خبرات وتجارب بعضهم البعض، والإسهام في توظيف التقنيات التعليمية، وطريقة الإفادة منها، والعمل على ابتكار وسائل جديدة أو بديلة، الاستمرار في متابعة كل ما هو جديد يدور حول أمور التربية ونشرها بين المعلمين من خلال أساليب الاشراف التربوي المتعددة، والاستفادة من معطيات التكنولوجيا وتوظيفها في تطوير العملية التربوية [1].

3-**الوظائف التدريسية:** ويقصد بها قدرة المشرف على مساعدة المعلمين على النمو نمواً ذاتياً وتوجيه هذا النمو فردياً كان أم جماعياً، للارتقاء بمستوى الأداء ويمكن أن يتحقق ذلك بإقامة الورش التدريسية المتصلة بالمواد الدراسية، وطرائق التدريس والوسائل، وعقد حلقات بحث بين المشرف والمعلمين، مساعدة المعلمين على وضع البرامج التعليمية وأساليب النشاط التربوي التي تلبي ميول المتعلمين وحاجاتهم، ومساعدة المعلم على فهم عمله ومهام وظيفته [2].

ويرى البعض إن الوظائف التدريسية يمكن أن تتحقق عن طريق الورش الدراسية وحلقات البحث والنشرات من خلال (تحديد مصادر المعلومات من المواد التعليمية، عرض تنفيذ مواد تعليمية واستراتيجيات حديثة، تنظيم برامج تدريب

---

(1) عبدالله الغفيلي، واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الإشراف التربوي من قبل المشرفون التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2011م، ص31.

(2) عبدالصمد الاغبري، الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت ، دار النهضة، لبنان، 2000م ، ص 43.

المعلمين أثناء الخدمة [محاضرات، ندوات، ورش عمل، بحوث، حلقات مناقشة، تقنيات)، المعاونة في تطوير أساليب التدريس المتبعة في المدارس من خلال اطلاعه على الحديث من هذه الأساليب، وتطبيق ما يصلح منها في المواقف التعليمية بالمدارس، كتبادل الخبرات مع المعلمين ومع الزملاء في مجال الإشراف على المستوى المحلي والخارجي، مساعدة المعلمين على النمو الذاتي في المهنة، وتوجيه هذا النمو بما يكفل حسن أداء المعلمين، وتحقيق أهداف التعليم)[1].

4-**الوظائف التقويمية:** يقصد بها قياس مدى عمل المعلم مع أهداف المؤسسة التربوية ومناهجها، والتعرف على مراكز القوة في أداء المعلم والعمل على علاجها وتداركها، وهذا التقويم يشمل تقويم أداء المعلم من حيث أساليب التدريس واستراتيجياته والادوات والوسائل وكذلك تقويم نمو الطلبة ، تقويم المناهج ومعرفة مدى تحقيق الأهداف الموضوعة من أجلها، أثناء تقويم العملية التعليمية بالمدرسة.

5-**الوظائف التحليلية:** إن أهم ما تقوم به هذه الوظيفة تدريب المعلمين على تحليل المناهج الدراسية وذلك من خلال عقد لقاءات، وورش عمل، لتزويد المعلمين بكيفية تحليل المناهج وفق نماذج نظرية من حيث الأهداف، المحتوى، أساليب التدريس، التقويم ، وكذلك تحليل أسئلة الاختبارات من خلال المواصفات الفنية المحددة لها، ومدى مطابقتها لتلك المواصفات، ووضع النماذج اللازمة [2].

6-**وظائف ابتكارية:** ويقصد بها ابتكار أفكار وأساليب جديدة لتطوير العملية التربوية ووضعها موضع الاختبار والتجريب، وتعميم هذه الأفكار والأساليب بعد تجريبها وتبوث صلاحيتها [3].

---

(1) علي حسن، أهمية المشرف التربوي في النظام التعليمي، مجلة دراسات تربوية، السنة السابعة، ع 3، الإمارات العربية المتحدة، 1985م، ص59 .

(2) أحمد جميل عايش، تطبيقات في الإشراف التربوي، عمان دار المسيرة، للطباعة للنشر، الأردن، 2008م ص24.

(3) عبدالنبي عبد المهدي، دليل المشرف التربوي، مجلة المعلومات التربوية، السنة الرابعة، ع 16، وزارة المعارف السعودية، السعودية، 1998م، ص 106.

مهارات الاشراف التربوي:

إن مفهوم المهارات من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال العلوم التربوية، حيث تم استخدام هذا المفهوم للمرة الأولى في الخمسينات من القرن العشرين، عندما بدأ يركز التربويين في أمريكا على المهارات والصفات التي يجب أن يمتلكها القادة التربويين من أجل تمكنيهم من أداء أعمالهم وواجباتهم بالشكل المناسب، وتضمن هذا المفهوم العديد من الدلالات، حيث عرفه (الشهري)[1]" بأنها القدرة على تحقيق النتائج المطلوبة ضمن أقل وقت وجهد وتكلفة" ، وعرفت بأنها المعارف التي يمكن الفرد إنجاز الأعمال بالشكل المناسب، وهناك من عرفها بأنها مدى قدرة الفرد على امتلاك المهارات التي تتيح له امكانية أداء الأعمال بالكفاءة والفعالية المناسبة.

كما أن للمشرف التربوي مكانه متميزة في المجتمع التربوي، فهو القائد الميداني للعملية التربوية، والمشرف المباشر على تخطيطها وتنفيذها وتقويمها، ونظراً للتطور الذي يشهده العالم في حقل التربية والتعليم والتغيرات التي حصلت في المجال التربوي، أدى ذلك إلى تطور وظيفة المشرف التربوي من خلال استثمار معارفه العلمية ومهاراته الفنية والمهنية، وتنوعت مجالات عمله لتشمل مختلف جوانب البيئة المدرسية.

ولكي يتمكن جهاز الإشراف التربوي من أداء المهام الكبيرة الملقاة على عاتقه في إطار مفهومه الحديث، لابد أن يتحلَّى الأشخاص الذين يحملون مسؤوليته بالمهارات التي تؤهلهم للقيام بهذه المسئوليات التربوية المهمة[2].

مفهوم المهارات الإشرافية: تلك المهارات اللازمة للمشرف التربوي ويستند عليها الإشراف التربوي باعتباره عملية قيادية وهي التخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ والتوجيه والمتابعة والاتصال [3].

---

2)عوض الشهري ، واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية ، مرجع سابق ، ص 23.

(2) جودت عبدالهادي، الإشراف التربوي ، مفاهيمه وأساليبه ، دليل لتحسين التدريس ، مرجع سابق ، ص31.

(3) رافدة الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، مرجع سابق ، ص 22.

وتعرف مهارات المشرف التربوي: بأنها أن يتمتع المشرف التربوي بمقدرة عالية في المجال العلمي والمهني، وبقدر ما تعلق الأمر بمهنته مما يساعده على توجيه المعلمين ورفع مستواهم العلمي [1].

وحتى يمارس المشرف التربوي دوره بفاعلية وكفاءة، يجب أن تتوافر فيه مجموعة من المهارات أو الكفايات الخاصة ؛ لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

وهذه المهارات يكتسبها المشرف التربوي بالدراسة الأكاديمية، والتنمية الذاتية والتدريب المستمر، وبالخبرة المتنامية في العمل التربوي، ومن أهم هذه المهارات التي يجب أن يتمتع بها المشرف التربوي حتى يمارس عمله على أكمل وجه ما يلي:

1-**مهارات شخصية (ذاتية):** تتمثل في النزاهة والاستقامة، والثقة بالنفس، الذكاء، التواضع، العمل بروح الفريق ، وسرعة البديهة، والقدرة على الإقناع، القدرة على اتخاذ القرار، إدارة الوقت، القدرة على تحقيق العدالة بين المعلمين، القدرة على إبداء الملاحظات دون سخرية أو انتقاض قدر المعلم أو التقليل من جهده [2].

وهذا ما تؤكده (**أندش**) أنه لنجاح المشرف التربوي كقائد تربوي ينبغي أن تتوافر فيه مجموعة من المهارات الأساسية ومن هذه المهارات الشخصية، والطلاقة اللفظية، والقوة الجسمية والصحية، والمهارات الإنسانية التي تتعلق بالجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية، وقدرة المشرف على التعامل مع المعلمين، وبث روح التعاون والعمل بروح الفريق [3].

2-**المهارات العلمية:** وتتمثل في المعرفة العلمية في مادة التخصص، والعمل باستمرار على تعزيز وتوسيع المعرفة لكل ما يتعلق بالإشراف التربوي التي توضح

---

(1) عدنان الإبراهيم، الإشراف التربوي أنماط وأساليب، مرجع سابق ، ص127.

(2) فؤاد العاجز، داود حلس، دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم ، غزة ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين ، 2009م، ص48.

(3) حميدة التهامي أندش، أساليب الإشراف الفني في المدارس الثانوية بشعبية مصراته، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مصراته، ليبيا، 2003م، ص43.

مهامه ومجالاته وأنماطه وأساليبه وكل ما يحتاج إليه المشرف التربوي في عمله، الثقافة الواسعة والمتنوعة، متابعة كل ما يستجد في مادة تخصصه وفي الاشراف التربوي.

3-المهارات الأدائية: تتمثل في مقدرة المشرف التربوي على تصميم وإعداد خطة إشرافية مرنة ومتجددة، وذات أهداف شاملة ومتكاملة، ومساعدة المعلمين في تصميم خطط سنوية ويومية، وتوظيف مختلف أساليب الإشراف التربوي، وقيادة الدورات التدريبية والمشاغل التربوية، تنمية ذاته ومهاراته بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات، ومتابعة البحوث والدراسات المتعلقة بمادة تخصصه وبالإشراف التربوي، تقويم أداء المعلمين والطلبة والمناهج تقويماً علمياً وموضوعياً، تصميم الاختبارات بحيث تتصف بالشمول والصدق والثبات والموضوعية، المشاركة في وضع المناهج التدريسية ونقدها وتقويمها وتعديلها وتصميم ومساعدة المعلمين على تصميم برامج تنمية التفكير الإبداعي عند الطلاب ورعاية الموهوبين منهم، ومعالجة الضعاف[1].

وقد حدد المساد المهارات على النحو التالي[2]:

1-**المهارات الفنية:** وهي القدرة على استخدام الأساليب والطرق لأداء عمل معين بكفاءة عالية، والقدرة على التخطيط ورسم السياسات التعليمية داخل المدارس وتنظيم الاتصالات وعقد الاجتماعات وكتابة التقارير وتوزيع الأدوار وتفويض الصلاحيات وتطوير العملية التعليمية والتربوية في مجالاتها المختلفة.

2-**المهارات الإنسانية:** متل القدرة على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، ومعرفة آرائهم واتجاهاتهم، وهذا يتطلب

---

(1) محمود طافش، الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، عمان ، دار الفرقان، الاردن ، 2004م، ص99.

(2) محمود المساد، تجديدات في الإشراف التربوي، عمان ، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، الأردن، 2001م، ص31.

من المشرف القدرة على فهم مشاعر المعلمين وتلبية حاجاتهم وميولهم وتشجيع روح الابتكار والإبداع لديهم بوجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفة آرائهم واتجاهاتهم.

3-**المهارات الإدراكية:** وهي قدرة المشرف التربوي كقائد على رؤية التنظيم الذي يقوده او المجموعة التي يشرف عليها، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته أو بين عمل المجموعة من مديري مدارس ومعلمين، وقدرته على تصور وفهم علاقات المعلم بطلابه، وهي تشمل كفاءة المشرف التربوي في ابتكار الأفكار، والتنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها.

ويذكر" وايلز كميبول " أن أهم مهارات الإشراف التربوي ما يلي[1]:

- الإشراف كمهارة في عملية قيادة العمل التربوي.
- الإشراف كمهارة في العلاقات الإنسانية.
- الإشراف كمهارة في التكوين الجماعي.
- الإشراف كمهارة في التقويم.
- الإشراف كمهارة في إدارة الموظفين.

وكما صنفت (**السعدية**) المهارات التي يجب أن يمتلكها المشرف التربوي في: مهارات شخصية، مهارات التخطيط، مهارات التنظيم، مهارات التنسيق، مهارات العلاقات الإنسانية، مهارات العمل مع الجماعة، مهارات تطوير المنهج الدراسي، مهارات استخدام التقنية وتطويرها، مهارات التقويم، مهارات القيادة وتحمل المسؤولية، مهارات العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي، مهارات إدارية [2].

---

(1) صلاح الدين عرفة محمود، آفاق التعليم الجيد في مجتمع المعرفة (رؤية لتنمية المجتمع العربي وتقدمه) ، مرجع سابق ، ص202.

(2) حمدة السعدية، الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم بولاية السويق بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 15، العدد 1، ص381 – 415 ، 2014م .

4-المهارات الفنية للمشرف التربوي: إن المهارات الفنية لها علاقة مباشرة باستراتيجيات التدريس الحديثة، ويمكن امتلاك هذه المهارة عن طريق الدراسة والخبرة والنمو المهني عن طريق التدريب، وتمتاز بسهولة تحققها لأنها واضحة ومحددة وسهولة اكتسابها وتنميتها لدى المشرف التربوي، كما أنها تتميز بالتخصصية [1].

وينظر إليها البعض على أنها معرفة متخصصة في الإدارة والتربية، ومن تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية، ومن فهم نظم التعليم وقوانينه [2].

وتتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها المشرف التربوي في ممارسة عمله، ومعالجته للمواقف التي يصادفها. وتتطلب المهارات الفنية توفر قدر ضروري من المعلومات، والأسس العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإشرافي [3].

وأن معرفة المشرف التربوي بهذه الأساليب والطرائق تساعده في ممارسة وأداءه لمهامه على أكمل وجه، بالتالي يتمكن من مساعدة المعلمين على اكتساب المهارات والكفايات التعليمية اللازمة لهم، وحتى يتمكن المشرف من القيام بعمله وبالأدوار والمهام المكلف بها، لابد أن تتوفر لديه مجموعة من المهارات.

5-المهارات المهنية للمشرف التربوي: تعد المهارات المهنية من الاتجاهات الضرورية في إعداد المشرفون التربويين وتأهيلهم مهنياً، لاهتمامها بأداء العمل أكثر من تركيزها على الجوانب المعرفية ؛ ولذا يجب الاهتمام بالمشرفون التربويين من حيث رصد كفاياتهم وتحديد مهاراتهم بدقة، وتصميم البرامج الإعدادية والتدريبية لهم، لتنمية قدراتهم المهنية ومساعدته على تنمية مهارات مهنية جديدة والتي تساعده على تنفيذ مهامه وقدراته وكفاياته بما يتناسب مع التطورات التي تواكب العصر.

---

(1) حسن الطعاني، الإشراف التربوي مفاهيمه ، أهدافه ، أسسه ، أساليبه ، مرجع سابق ، ص45.

(2) موسى بن سلمان سعد الحربي، دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير، غير منشورة) ، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2008م، ص 33.

(3) محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة ، عالم الكتب، مصر، 2001م، ص 19.

وهذا ما يؤكده (**الشهري** 2008) في تعريفه للمهارات المهنية بأنها المهارات التي تتصل بالمجال الوظيفي وتؤهل الفرد لممارسة الأعمال بصورة ناجحة [1].

وتعرف بأنها امتلاك المعلومات والمهارات والقدرات المطلوبة مثل القدرة على العمل، ويتم اشتقاقها من أدوار الفرد المتجددة [2].

ويعرفها (**عيد** 2015): بأنها المعارف والمهارات والقيم التي تمكن الفرد من أداء واجباته بالصورة المطلوبة من خلال التأقلم مع المستجدات والمتغيرات المختلفة، حيث تشمل المهارات التي تؤهل الفرد لتنظيم الوقت بالصورة المناسبة، واستغلال الطاقة البشرية في المؤسسات التعليمية بالشكل المناسب، وتحديد أولويات العمل والتركيز على أكثرها أولوية وأهمية [3].

ولقد أكدت الأدبيات النظرية على وجود أنواع عديدة من المهارات المهنية، حيث بين (**هلال وقمر**) وجود أربعة أنواع من المهارات المهنية، والتي تتضمن ؛ المهارات المعرفية التي تشمل المهارات العقلية للفرد، والمهارات الوجدانية وتشير إلى ميول الفرد واستعداداته، والمهارات الأدائية وتتمثل في مهارات التقنية، والمهارات الإنتاجية وتتمثل في أثر كفاية المشرف في أداء المعلمين [4].

كما وضح (**عيد**)[5] أنواع أخرى من المهارات المهنية، مثل التوجيه الفعال، والتفاعل الإداري، والالتزام الأخلاقي، وقسم (**العنزي**) المهارات المهنية إلى خمسة

---

(1) عوض الشهري، واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية ، مرجع سابق ، ص 122.

(2) محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، عمان ، دار الشروق ، الأردن، 2001م، ص94.

(3) رمضان عيد، الكفايات والأدوار المستقبلية للقائد المدرسي، مجلة الإدارة التربوية، العدد 4، 2015م، ص7.

(4) مجدي هلال، عصام قمر، الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي الأنشطة التربوية الحرة في الاتجاهات العالمية المعاصرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، 2007م ص34.

[5]) رمضان عيد ، الكفايات والادوار المستقبلية للقائد المدرسي ، مرجع سابق ، ص 13 .

أقسام أساسية، وهي المهارات الإشرافية، والمعرفية، والأدائية، والوجدانية، والاستكشافية [1].

المهارات والكفايات:

علاقة المهارات بالكفايات:

المهارات جزء من الكفايات، لأن كثيراً من العلماء يجعلون الكفايات تتضمن الجوانب الثلاثة (المعارف – الاتجاهات – المهارات).

وقد رأى ذلك كثيرا من الخبراء، بل إن بعضهم يرى أن الكفاية هي المهارة، وعلى أية حال فإن المتتبع للأدبيات عربية أو أجنبية يلمس عن كتب أن الكفايات والمعايير والمهارات ذات علاقة وثيقة، وأن اختلفت التسميات.

مفهوم الكفاية: هي القدرة على أداء عمل توافرت مقوماته ومكوناته (معرفية – وجدانية – مهارية) مع الاقتصاد في الوقت والجهد.

وتعرف أيضاً: " السعة والمقدرة والقابلية والإمكانات والمهارات، وهي أفضل مستوى يحتمل أن يصل إليه الفرد إذا حصل أنسب تدريب أو تعليم، ويمكن ملاحظتها وقياسها، وتجعله قادراً على تحقيق أهدافه بأفضل ما يمكن "[2]

وتعرف ايضاً : هي القدرة على أداء المهام بمستوى معين من الإتقان يضمن تحقيق النتائج المطلوبة في سلوك المتعلمين.

---

(1) منصور العنزي، فاعلية برنامج مقترح في تنمية الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي التقنيات التربوية في المدارس المرحلة المتوسطة للدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم، (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، قسم المناهج وطرق التدريس، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر، 2014م، ص19.

(2) عبداللطيف خزعلي، مؤمني قاسم، الكفايات التدريسية لدى معلمات المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الخاصة في ضوء بعض المتغيرات، دمشق ، مجلة جامعة دمشق ، مجلد (3) ،العدد (26) ، سوريا، 2010م، ص955.

وتعرف الكفاية الإشرافية بأنها: مقدرة المشرف التربوي على القيام بالعمل الإشرافي بفاعلية تحقيقاً لأهداف الإشراف التربوي، ويتطلب ذلك توافر كفايات أساسية تشمل المعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل سلوكياً [1].

أما المهارة: فهي أداء العمل بإتقان مع الاقتصاد في الوقت والجهد، ومراعاة عوامل الأمن والسلامة

الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي:

يواجه الإشراف التربوي العديد من الصعوبات التي تحد من فاعليته والتي تشكل حائلاً دون تحقيق أهدافه في تطوير التعليم، ومن ثم في تحسين العملية التعليمية، حيث ذكر العبد الكريم أن من تلك المشكلات والصعوبات ما يلي [2]:

1-الميل إلى أسلوب التفتيش وتتبع الأخطاء.

2-تفاوت المعلمين في التأهيل العلمي وضعف التجاوب مع المشرف التربوي.

3-تدني تأهيل بعض المشرفون التربويين.

4-عدم توافر الوقت اللازم لدى المشرف للقيام بأعمال الإشراف التربوي الأساسية.

5-تفاوت وجهات النظر بين المشرفون والمعلمين حيال كثير من الممارسات الإشرافية.

6-غياب الأهداف المحددة والواضحة للإشراف التربوي.

ولخص البعض الصعوبات والمشاكل أو المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي في الآتي [3].

---

(1) محمد بن فاهد السرحاني، واقع كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في ضوء الخطة الإشرافية، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008م، ص43.

(2) راشد بن حسين العبد الكريم، الإشراف التربوي المتنوع رؤية جديدة لتطوير أداء المعلمين، الرياض ، مطبعة سفير، السعودية، 2005م، ص12.

(3) الحسن بن محمد المغيدي، نحو إشراف تربوي أفضل، الرياض ، مكتبة الرشد، السعودية، 2000م، ص61.

1-ضعف الكفاية المهنية لبعض المشرفون التربويين.

2-ضعف الكفاية المهنية لبعض المدرسين.

3-تهاون بعض المدرسين في تنفيذ التوصيات.

4-ضعف الرغبة لدى بعض المدرسين في مهنة التدريس.

5-كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المشرف التربوي.

6-انضمام بعض المهنيين إلى مهنة التدريس بهدف التوظيف.

7-فتح المجال للكثير من المهن غير المعدة لمهنة التدريس للعمل في مهنة التدريس.

8-قلة الأجهزة والوسائل التعليمية المتصلة بالمواد الدراسية.

9-ضعف المتابعة لتنفيذ التوجيهات.

10-قلة الدورات التدريبية للمدرسين في مجال عملهم

11-ضعف العلاقات القائمة بين بعض المشرفون والمدرسين.

كما أضاف آخرون أهم المعوقات أو الصعوبات التي تحد من فاعلية الاشراف التربوي ما يلي [1]:

1-كثرة نصاب المشرف التربوي من النشاط الإشرافي الذي يشتمل على زيارة أعداد كبيرة من المعلمين.

2-قلة المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ بعض الأساليب الإشرافية.

3-ضعف مستوى إدارة المدرسة في مجال الإشراف والمتابعة والتقويم.

4-عدم وضوح مفهوم الإشراف التربوي الحديث للمعلمين.

5-قلة إطلاع المشرف التربوي على البحوث والدراسات الحديثة في مجال الإشراف التربوي.

---

(1) ناصر على كريم، الإدارة والإشراف التربوي عمان ، دار الشروق، الأردن، 2006م، ص60.

6-الشعور بالقلق والتوتر النفسي لدى المعلمين نتيجة لوجود المشرف التربوي داخل المدرسة.

7-غياب العلاقات الإنسانية في التعامل بين المشرف التربوي والمعلم.

وأشار المنيف إلى أن هناك مجموعة من الأسباب أدت إلى إخفاق الإشراف التربوي في تحقيق أهدافه، وأهمها [1]:

1-غياب الفلسفة والنظرية التي يرتكز عليها الإشراف التربوي إذ لا يزال الإشراف يفتقر إلى نظرية شاملة يرتكز عليها.

2-السلبية في التفاعل بين المعلم والمشرف التربوي إذ غالباً ما ينفرد المشرف بالحديث وإملاء النصائح والارشادات على المعلمين الذي يلتقي بهم.

3-الجو النفسي غير المريح والذي يؤثر على أداء المعلم، فالممارسات الإشرافية لا تحقق ذات المعلم.

4-الزيارات التي يقوم بها المشرف تسبب كثيراً من الخوف والقلق لدى المعلم لأنها مباغتة ومفاجئة، وهذا النوع من الممارسات المهنية لا يسهم في تحقيق أهداف العمل التربوي التعليمي.

نظريات الإشراف التربوي:

حين يُبنى إدراكنا للممارسات الإشرافية على أبعاد نظرية وفهم عميق، فإن ذلك سوف يفتح أمامنا طرقاً عدة للتعرف على الانماط السلوكية الممارسة، وتحديدها تحديداً متبايناً في المواقف المتباينة، التي تصادفنا يومياً في ميدان التربية والتعليم غير أن فهمنا في ضوء نظرية واضحة المعالم سوف يكون له أثر فاعلٌ في عملية تنظيم الممارسات الإشرافية وسبل تطبيقها، وعليه أصبحت هناك ضرورة ملحة إلى

---

(1) محمد صالح المنيف، الإشراف التربوي وتحقيق أهدافه في ضوء الأساليب التربوية المعاصرة، الرياض، السعودية ، 2004م، ص29.

تأسيس الممارسات الإشرافية على مبادي وأصول علمية مستمدة من نظرية تسهم في الوقوف على السلوك الممارس وتحديده وتفسيره [1].

لقد تعددت النظريات المتعلقة بالإدارة بين التربويين، فمنهم من أطلق عليها نظريات الإدارة التربوية ومنهم من أطلق عليها نظريات الإشراف، والبعض الآخر أطلق عليها نظريات القيادة، ومن هذه النظريات الأكثر ذكراً.

- **نظرية المجال لليفين:**

لقد نشأت هذه النظرية في رحاب المدرسة الأمريكية التي ركزت على دور الادراك في حدوث التعلم لمهارات الإدارة التي يتطلّبها العمل الإداري ويفترض أن يتعلم الفرد منها ما يفوق احتياج العمل الإداري منها، وهذا يعني أن رجل الإدارة إذا اتقن مهارات ومعارف الإدارة استطاع التبصّر باحتياجات الموقف الإداري فيختار الأنسب من المهارات، أي أنه يغير من استجابته طبقاً لظروف الموقف.

وتؤسس هذه النظرية على أربع افتراضيات هي[2]:

1-أن الموقف الإداري يتشكل في ظل قيم الأفراد وحاجاتهم ورغباتهم وكل ما يرتبط ببيئتهم النفسية والاجتماعية وسلوكياتهم الوظيفية.

2-يخضع السلوك الإداري لمجموعتين من القوى إحداهما تدفع التغيير في الاتجاه المرغوب فيه، والأخرى تقلل من القوى الدافعة دون حدوث التغيير.

3-تميل الجماعات الإدارية إلى الاستقرار والتوازن.

4-أن الرغبة في حدوث التغيير يفرض على الهياكل الإدارية إما زيادة القوة الدافعة أو خفض القوة العارضة.

---

(1) عبدالعزيز عبد الوهاب البابطين، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، الرياض ، مكتبة العبيكان، السعودية، 2004م، ص175.

(2) . طارق الدليمي، الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية، بغداد ، مركز ديبونو لتعليم التفكير، مجلد 1، العراق، 2013م، ص48 – 49.

- **نظريتي X، Y لماكجريجور:**

يذكر البابطين أنه في ضوء هذه النظرية يمكن تقسيم المشرفون التربويين حسب أسلوبهم القيادي إلى قسمين:

القسم الأول– المشرف التربوي الذي يتصف بالروح القيادية:

يمكن النظر إلى هذا النوع من المشرفون التربويين على أنهم ينتمون إلى نظرية (Y) لماكجريجور، وتفترض هذه النظرية الآتي:

1–أن المشرفون التربويين يحبون عملهم، ويقبلون عليه تلقائياً، وبالتالي يتحملون تبعاته ومسؤولياته.

2–يتمتع المشرفون التربويين بانضباط ذاتي والتزام نحو العمل الإشرافي.

3–يتصف هؤلاء المشرفون التربويين بالبراعة والإبداع في حل المشكلات التي تواجه نظام الإشراف التربوي.

4–يحظى هؤلاء المشرفون التربويين بثقة رؤسائهم وزملائهم المعلمين.

القسم الثاني – المشرف الذي لا يتصف بالروح القيادية:

هذا النوع من التربويين تنطبق عليه افتراضات نظرية (X) الذي نادى بها ماكجريجور، وهي كما يلي[1]:

1–يعمل هؤلاء المشرفون التربويين بأقل جهد ممكن، ولا يحبون عملهم الإشرافي، وخشيتهم من العقاب تحملهم على أداء بعض مهامهم المنوطة رسمياً.

2–يتجنب هؤلاء المشرفون التربويين تحمل المسؤولية، ويفضلون التبعية للآخرين، كما أنهم يحبون أن تحدد أعمالهم.

3–يتسم هؤلاء المشرفون التربويين بقلة الطموح، ويمارسون مهامهم الإشرافية بشكل روتيني تقليدي، بعيد عن روح الإبداع والابتكار.

---

(1) عبد العزيز عبد الوهاب البابطين، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي ، مرجع سابق ، ص237.

4-يعاني هؤلاء المشرفون التربويين من أزمة ثقة مع زملائهم المعلمين.

- **نظرية الموقف:**

يرى بعض العلماء أن هذه النظرية تعتمد أساساً على أن القيادة لا ترتبط بسمات أو مواصفات شخص بعينه يمكن أن يقوم بدور القيادة، ولكنها ترى أن القيادة ترتبط سماتها وخصائصها بموقف قيادي معين، وبعبارة أوضح: إن المواقف القيادية هي التي تفرز القائد، وتجعله جديرا بقيادة مؤسسة ما، أو إدارة معينة، نتيجة لحسن إدارته أو سلامة تصرفه في موقف معين [1].

وبالرغم من مميزات نظرية الموقف، " إلا أنها واجهت بعض الانتقادات، ومن تلك الانتقادات عدم وجود اتفاق بين أصحاب نظرية الموقف حول الأنماط السلوكية المناسبة للقائد (المشرف التربوي) في المواقف المتباينة " [2].

- **نظرية السمات:**

وفق هذه النظرية يتطلب الموقف الإداري من الرئيس التحلي بالسمات المتصلة بالطاقة الجسمية والذكاء الاجتماعي والود والتعاطف مع المرؤوسين، والقدرة على التوجيه والحزم والمرونة والقدرة على امتصاص الصراع، وتحمل الإحباط والمهارات الفنية المرتبطة بالإحساس بالهدف، والاتصال الشفهي بالمرؤوسين، وتحمل ضغوطهم، والقدرة على المبادرة وصنع القرار وتحمل نتائجه، والأصالة والابتكار في تناول المشكلات الإدارية ووضع الحلول لها، والحماس والمغامرة والقدرة على إرجاع الإشباع الناتج عن النجاح الإداري [3].

---

(1) محمد ال ناجي، الأنماط القيادية ومدى فاعليتها للمشرفين التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، دولة قطر، ع 20، 2001م، ص179.

(2) عبد العزيز عبد الوهاب البابطين، ، المرجع السابق، ص243.

(3) طارق الدليمي، الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية ، مرجع سابق ، ص49.

بمعنى أن تكون هناك صفات محددة إذا توافرت في الإنسان أصبح قائداً ناجحاً.

لكن هناك عدة انتقادات وُجهت لهذه النظرية ذكرها البابطين في عدة نقاط وهي [1]:

1-اعتماد النظرية على صفات يجب توافرها في القائد.

2-تجاهل بعض الظروف التي تفرض نفسها في عملية اختيار القائد.

3-لم ترتب السمات حسب أهميتها.

4-خلطت النظرية بين الصفات الاساسية لتأهيل القيادة والصفات المطلوبة للمحافظة عليها.

5-نظرية السمات هي نظرية سطحية تكتفي بوصف السلوك القيادي.

(1) عبد العزيز عبد الوهاب البابطين، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي ، مرجع سابق ، ص242.

الفصل الثالث
الدراسات السابقة

أولاً- الدراسات العربية:

ثانياً - الدراسات الأجنبية:

تعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً- الدراسات العربية:

لقد لقي موضوع الإشراف التربوي اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والمهتمين بشؤون التربية والتعليم، وذلك من خلال ثراء الموضوع بالدراسات السابقة وذلك للإسهام في رفعه إلى المستوى المواكب للتطورات المستجدة، وجعله يستند إلى أسس علمية وعملية بناءة.

1-دراسة أريج مصطفى 2021 م ، بعنوان: درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفون التربويين وعلاقتها بالأداء المتميز من وجهة نظر مديري المدارس في المحافظات الشمالية في فلسطين، في ضوء المتغيرات المستقلة [1].

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفون التربويين وعلاقتها بالأداء المتميز من وجهة نظر مديري المدارس في المحافظات الشمالية في فلسطين، في ضوء المتغيرات المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي، المدرية، التخصص، وعدد سنوات الخبرة الإدارية)، وتكونت عينة الدراسة من (319) مديراً من مديري المدارس الحكومية، واتبعت المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- درجة توافر الكفايات الإشرافية الفنية لدى المشرفون التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية جاءت بدرجة متوسطة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الكفايات الإشرافية الفنية لدى المشرفون التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية

(1) أريج مصطفى، درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفون التربويين وعلاقتها بالأداء المتميز من وجهة نظر مديري المدارس في المحافظات الشمالية في فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين، 2020م.

فـي فلسـطين تعـزى لمتغيـرات (الجـنس والمؤهـل العلمـي والتخصـص وعـدد سـنوات الخبرة الإدارية) .

2 – دراسة عائدة علي أحمد الحنيطي2019 م ، بعنوان: درجة امتلاك المشرفون التربويين للمهارات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان [1].

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة امتلاك المشرفون التربويين للمهارات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (251) مشرفاً ومشرفة، منهم (147) مشرفاً، و (104) مشرفة، واتبعت المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

– أن درجة امتلاك المشرفون التربويين للمهارات الإشرافية الفنية من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة.

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك المشرفون التربويين للمهارات الإشرافية الفنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح ذوي المؤهل العلمي الأعلى (دراسات عليا).

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك المشرفون التربويين للمهارات الإشرافية الفنية تعزى لمتغير الجنس.

---

(1) عائدة علي أحمد الحنيطي، درجة امتلاك المشرفون التربويين للمهارات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد 67، الأردن، 2019م.

3- دراسة خلود علي محمد القاسم 2019 م ، بعنوان: تطوير الكفايات المهنية للمشرفات التربويات في مكاتب التعليم في منطقة حائل وأثرها على تنمية المهارات التخطيطية لديهن [1].

هدفت الدراسة إلى تطوير الكفايات المهنية للمشرفات التربويات في مكاتب التعليم في منطقة حائل وأثرها على تنمية المهارات التخطيطية لديهن، وتكونت عينة الدراسة من (86) مشرفة تربوية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة.

وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- إن أهم آليات تطوير الكفايات المهنية للمشرفات التربويات هي من خلال بناء البرامج التدريبية بناءً على احتياجات المشرفات التربويات، وبأتباع أسلوب التوجيه التربوي وعقد الاجتماعات العامة.

- إن الخبرة تلعب دورا كبيرا في تطوير الكفايات المهنية للمشرفات التربويات.

4-دراسة صالح بن شمروخ بن مطلق العتيبي 2018 م ، بعنوان: توفر الكفايات الفنية اللازمة لمشرفي التقويم الشامل بمنطقة الرياض التعليمية من وجهة نظرهم [2].

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفر الكفايات الفنية اللازمة لمشرفي التقويم الشامل بمنطقة الرياض التعليمية، وتكونت عينة الدراسة من (125) مشرفا

---

(1) خلود علي محمد القاسم، تطوير الكفايات المهنية للمشرفات التربويات في مكاتب التعليم في منطقة حائل وأثرها على تنمية المهارات التخطيطية لديهن، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 25، العدد العاشر، السعودية، 2019م.

(2) صالح بن شمروخ بن مطلق العتيبي، توفر الكفايات اللازمة لمشرفي التقويم الشامل للمدرسة بمنطقة الرياض من وجهة نظرهم، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، السعودية ، المجلد 19 ، العدد 7 ، 2018م.

تربويا، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

– إن درجة توفر الكفايات الفنية اللازمة لمشرفي التقويم الشامل جاءت بدرجة كبيرة.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر الكفايات الفنية اللازمة لمشرفي التقويم الشامل تعزى لمتغيري (الخبرة والتخصص).

5–دراسة صالح حسين طوالبة 2018 م ، بعنوان: الكفايات المهنية والعلمية والتدريسية والشخصية التي يعتقد المشرف التربوي بأنه يمتلكها من وجهة نظره، واعتقاده للصورة التي يراه فيها المعلمون ومديرو المدارس الذين يتولى مهمة الإشراف عليهم [1].

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات المهنية والعلمية والتدريسية والشخصية التي يعتقد المشرف التربوي بأنه يمتلكها من وجهة نظره، واعتقاده للصورة التي يراه فيها المعلمون ومديرو المدارس الذين يتولى مهمة الإشراف عليهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفون التربويين في محافظة أربد، وعددهم (137) مشرفاً ومشرفة، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة.

وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

– أن الكفايات الشخصية جاءت في المرتبة الأولى والكفايات العلمية في المرتبة الأخيرة، وذلك من خلال تقييم المشرفون لأنفسهم، ومن خلال اعتقادهم للصورة التي يراهم بها المعلمون ومديري المدارس.

---

(1) صالح حسين طوالبة، الكفايات المهنية والعلمية والتدريسية والشخصية التي يعتقد المشرف التربوي أنه يمتلكها من وجهة نظره، واعتقاده للصورة التي يراه فيها المعلمون ومديرو المدارس الذين يتولى مهمة الإشراف عليهم، مجلة امارا باك العلمية العالمية المحكمة، المجلد 9 العدد 29، الأردن، 2018م.

– وجود فروق دالة إحصائياً في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح مستوى تقييم المشرفون لكفاياتهم المهنية أنفسهم.

– وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لأثر الشهادة في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء الكفاية التدريسية وكانت الفروق لصالح الدراسات العليا.

– عدم وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة في جميع المجالات.

6– دراسة سعود بن حبيب الرويلي 2017 م ، بعنوان: درجة توافر المهارات التقنية لدى المشرف التربوي في ضوء خصائص مجتمع المعرفة [(1)].

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توافر المهارات التقنية لدى المشرف التربوي في ضوء خصائص المعرفة، وتكون مجتمع الدراسة من (61) مشرفاً ومشرفة تربوية في مدينة عرعر في منطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

وأسفرت الدراسة على النتائج التالية:

– أن درجة توافر المهارات التقنية في المجال (الفني) لدى المشرف التربوي في مجال استخدام الشبكة العنكبوتية والأجهزة التعليمية الحديثة جاءت (متوسطة).

– وجود فرق دالة إحصائيا في درجة توافر المهارات التقنية في المجال (الفني) لدى المشرف التربوي في مجال استخدام الشبكة العنكبوتية والأجهزة التعليمية الحديثة يعزى لمتغير النوع ولصالح الإناث .

– عدم وجود فروق دالة إحصائيا في درجة توافر المهارات التقنية في المجال (الفني) لدى المشرف التربوي في مجال استخدام الشبكة العنكبوتية والأجهزة التعليمية الحديثة تعزى لمتغيري (الخبرة وعدد الدورات التدريبية).

---

(1) سعود بن حبيب الرويلي، درجة توافر المهارات التقنية لدى المشرف التربوي في ضوء خصائص مجتمع المعرفة، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، كلية التربية، السعودية، المجلد (12) العدد (1) ، 2017م.

7- دراسة خلف عايد محمد الطعجان 2016 م ، بعنوان: كفايات الإشراف المعاصر لدى المشرفون التربويين الأردنيين في محافظة المفرق [1].

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة كفايات الإشراف المعاصر لدى المشرفون التربويين الأردنيين وإذا ما كان هناك فروق في درجة توفر هذه الكفايات تعزى لبعض المتغيرات، وتكونت عينة الدراسة من (32) مشرفاً ومشرفة من مختلف التخصصات (23 ذكور، 9 إناث)، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة جمع البيانات من عينة الدراسة.

وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- إن درجة توافر الكفايات الإشرافية الفنية والمهنية المعاصرة بدرجات عالية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الكفايات الإشرافية الفنية والمهنية المعاصرة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة).

8- دراسة طارق الغريب وبدر غنام الصويلح 2016 م ، بعنوان: درجة ممارسة المشرفون التربويين لمهام الإشراف التربوي بالتعليم العام في دولة الكويت [2].

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفون التربويين لمهام الإشراف التربوي بالتعليم العام في دولة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (128) مشرفا ومشرفة، واتبعا المنهج الوصفي التحليلي، استخداما الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة.

وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- أن المشرفون التربويين يمارسون مهامهم الفنية والمهنية بدرجة متوسطة.

---

(1) خلف عايد محمد الطجعان ، كفايات الإشراف المعاصر لدى المشرفون التربويين في محافظة المفرق، مجلة الأستاذ، المفرق، المجلد (2) العدد (217) ، 2016م،.

(2) طارق الغريب، وبدر غنام الصويلح، درجة ممارسة المشرفون التربويين لمهام الإشراف التربوي بالتعليم العام في دولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد 26 العدد 3 ، 2016م.

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المشرفون التربويين لمهام الإشراف التربوي الفنية والمهنية بالتعليم العام في دولة الكويت تعزى لمتغيرات (النوع، التخصص العلمي، المؤهل العلمي).

9–دراسة منصور العنزي 2015 م ، بعنوان: فاعلية البرامج التدريبية للمشرفين التربويين على المهارات الإشرافية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، من وجهة نظر المشرفون التربويين أنفسهم [1].

هدفت الدراسة التعرف إلى فاعلية البرامج التدريبية للمشرفين التربويين على المهارات الإشرافية المهنية والفنية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية واقتراح برنامج تدريبي لتدريب المشرفون التربويين على المهارات الإشرافية في ضوء معايير الجودة الشاملة، وتكونت عينة الدراسة من (265) مشرفاً ومشرفة تربوية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة.

وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية :

– إن تقديرات المشرفون التربويين لواقع تدريب المشرفون التربويين على المهارات الإشرافية المهنية والفنية في ضوء معايير الجودة الشاملة جاءت بدرجة متوسطة.

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المشرفون التربويين لواقع تدريب المشرفون التربويين على المهارات الإشرافية المهنية والفنية في ضوء معايير الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

---

(1) منصور العنزي، فاعلية البرامج التدريبية للمشرفين التربويين على المهارات الإشرافية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشرفون التربويين أنفسهم، السعودية ، 2015م.

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المشرفون التربويين لواقع تدريب المشرفون التربويين على المهارات الإشرافية المهنية والفنية في ضوء معايير الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات (الخبرة، والتخصص، ومستوى الدراسي).

10–دراسة دعاء عبدالسلام القرالة 2015 م ، بعنوان: درجة امتلاك وممارسة المشرفون التربويين لمهارات الإشراف الإبداعي ومعوقات تطبيقها في محافظة الكرك في الأردن [1].

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة امتلاك وممارسة المشرفون التربويين لمهارات الإشراف الإبداعي المهني والفني ومعوقات تطبيقها في محافظة الكرك في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (106) مشرفاً ومشرفة، و (494) معلماً ومعلمة، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة جمع البيانات من عينة الدراسة.

وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

– أن درجة امتلاك وممارسة المشرفون التربويين في محافظة الكرك لمهارات الإشراف الإبداعي المهني والفني جاءت مرتفعة.

– أن معوقات العمل الإشرافي التي تحول دون تطبيق المشرف التربوي لقدراته الإبداعية جاءت بدرجة مرتفعة.

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك وممارسة المشرفون التربويين في محافظة الكرك لمهارات الإشراف الإبداعي المهني والفني تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

---

(1) دعاء عبدالسلام القرالة، بعنوان: درجة امتلاك وممارسة المشرفون التربويين لمهارات الإشراف الإبداعي ومعوقات تطبيقها في محافظة الكرك في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة مؤتة ، الاردن ، 2015م.

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال (المعوقات الإدارية و المهنية) تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

– وجود فروق لمجال (المعوقات الفنية) تعزى لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة (5–10).

11–دراسة عبد الرحمن بن يوسف شاهين 2015 م ، بعنوان: درجة امتلاك وممارسة كفايات الإشراف التربوي المعاصر في ضوء خصائص المعرفة بمنطقة المدينة المنورة [1].

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة امتلاك وممارسة المشرفون التربويين لكفايات الإشراف التربوي المعاصر المهني والفني في ضوء خصائص مجتمع المعرفة، والعلاقة بين درجة الامتلاك والممارسة للكفايات من وجهة نظر المشرفون التربويين والكشف عن الفروق الإحصائية لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة)، وتكونت عينة الدراسة من (75) مشرفاً تربوياً، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة.

وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

– إن درجة امتلاك وممارسة كفايات الإشراف التربوي المعاصر المهني والفني في ضوء خصائص مجتمع المعرفة من وجهة نظر المشرفون التربويين جاءت بدرجة متوسطة.

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك وممارسة كفايات الإشراف التربوي المعاصر المهني والفني في ضوء خصائص مجتمع المعرفة من وجهة نظر المشرفون التربويين تعزى لمتغيرات (التخصص، المؤهل العلمي، الخبرة).

---

(1) عبد الرحمن بن يوسف شاهين، درجة امتلاك وممارسة كفايات الإشراف التربوي المعاصر في ضوء خصائص مجتمع المعرفة بمنطقة المدينة المنورة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد 4 العدد 6 ، السعودية ، 2015م .

12- دراسة أحمد بن عبدالله الغامدي 2013 م ، بعنوان: واقع ممارسة المشرفون التربويين لمهامهم الفنية بمنطقة الباحة التعليمية من وجهة نظر المشرفون التربويين والمعلمين [1].

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة المشرفون التربويين لمهامهم الفنية في منطقة الباحة التعليمية، والكشف عن الصعوبات التي تحد من فاعلية ممارستهم لتلك المهام، وتكونت عينة الدراسة من (787) منهم (64) مشرفاً تربوياً، بالإضافة إلى (723) معلماً، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة.

وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- يرى المشرفون التربويين أنهم يمارسون مهامهم الفنية بدرجة كبيرة.
- يرى المعلمون أن هناك قصور في مستوى تنفيذ المشرفون التربويين لمهامهم الفنية.
- يرى المشرفون التربويين أن من أهم الصعوبات التي يواجهونها نصاب المشرف من المعلمين، وقلة الدورات التدريبية لهم، وقلة الأجهزة، والوسائل التعليمية المتعلقة بتدريس المواد الدراسية.

13- دراسة أحمد عايش وآخرون 2012 م ، بعنوان: درجة فاعلية برنامج تدريبي في تطوير كفايات المشرفون التربويين من وجهة نظر المشرفون التربويين أنفسهم [2].

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة فاعلية برنامج تدريبي في تطوير كفايات المشرفون التربويين من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (55) مشرفاً

---

(1) أحمد بن عبدالله الغامدي، واقع ممارسة المشرفون التربويين لمهامهم الفنية بمنطقة الباحة التعليمية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد 33 ، العدد 2 ، 2013م.

(2) أحمد عايش وآخرون ، فاعلية برنامج تدريبي أثناء الخدمة في تطوير كفايات المشرفون التربويين في وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المشرفون التربويين، غزة ، مجلة جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، المجلد 25 ، العدد 5 ، 2012م.

تربوياً يعملون في مراكز تابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن، واتبعوا المنهج الوصفي التحليلي، واستخدموا الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة.

وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

– إن درجة تقدير المشرفون التربويين لفاعلية برنامج تدريبي في تطوير كفاياتهم الفنية والإدارية كانت متوسطة في المجالين.

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المشرفون التربويين لفاعلية برنامج تدريبي في تطوير كفاياتهم الفنية والإدارية تعزى لمتغير الجنس.

14–دراسة عبد الكريم محمود القاسم 2010 م ، بعنوان المهارات الإشرافية التي يحتاجها المشرفون التربويون في مديريات التربية والتعليم، في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظرهم [1].

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات الإشرافية التي يحتاجها المشرفون التربويون في مديريات التربية والتعليم، في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظرهم، والتعرف على الاختلاف في الاحتياجات التدريبية للمهارات الإشرافية، وتكونت عينة الدراسة من (142) مشرفاً ومشرفة، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة.

وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

– إن المشرفون بحاجة إلى التدريب على المهارات الإشرافية الفنية والمهنية بدرجات عالية.

---

(1) عبدالكريم محمود القاسم، الاحتياجات التدريبية للمهارات الإشرافية كما يتصورها المشرفون التربويون في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد 44، 2010، شبكة المعلومات الدولية www.ulum.nl تاريخ زيارة الموقع 2010/6/12.

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور المشرفون التربويين للاحتياجات التدريبية للمهارات الإشرافية الفنية والمهنية تعزى لمتغيرات (وظيفة المشرف ومؤهله العلمي ولخبرته ولتخصصه).

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور المشرفون التربويين للاحتياجات التدريبية للمهارات الإشرافية الفنية والمهنية تعزى لجنس المشرف ولصالح الذكور.

15–دراسة حافظ الزبير عبد الله (2011)، بعنوان: الكفايات التدريبية اللازمة لمعلمي اللغة الانجليزية بمرحلة الأساس من وجهة نظر المشرفون التربويين والمعلمين وأسس استخدام المهارات في التحصيل الدراسي [1].

هدفت الدراسة التعرف إلى الكفايات اللازمة لمشرفي اللغة الإنجليزية التربويين في مدينة الرياض، وتكون مجتمع الدراسة من (20) مشرفاً و (135) معلماً، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة.

وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

– إن أفراد العينة موافقون وبدرجة عالية على كفايات التالية من واقع (الكفايات العلمية والأكاديمية والتنظيمية والفنية والمهنية) اللازمة لمشرفي اللغة الإنجليزية.

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الكفايات اللازمة لمشرفي اللغة الإنجليزية التربويين في مدينة الرياض تعزى لمتغيري (الجنس والتخصص والخبرة).

(1) حافظ الزبير عبد الله (2011 م) الكفايات التدريبية اللازمة لمعلمي اللغة، بمرحلة الأساس من وجهة نظر المشرفون التربويين والمعلمين وأسس استخدام المهارات في التحصيل الدراسي – رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية الزعيم الأزهري..

16–دراسة خالد محمد محمود النجار 2009 م ، بعنوان: الكفايات والمهارات الضرورية لمديري والمشرفون في اليمن الشمالي من وجهة نظر مديري التربية والمشرفون التربويين ومديري المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية [1].

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات والمهارات الضرورية لمديري والمشرفون في اليمن الشمالي من وجهة نظر مديري التربية والمشرفون التربويين ومديري المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية، وتكونت عينة الدراسة من (8) مديري تربية و(67) مشرفاً، و(62) مدير ثانوية، و(58) مدير إعدادية، و(65) مدير ابتدائية، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة.

وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

– إن كل الكفايات عدت مهمة من قبل المشاركين ويجب توافرها في إداري المدارس والمشرفون التربويين، وأن الوسيلة الأفضل لإكساب الكفايات والمهارات يكون بدمجها وإعدادها قبل الخدمة وإثنائها.

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الكفايات والمهارات الضرورية (الفنية والمهنية) لمديري والمشرفون في اليمن الشمالي من وجهة نظر مديري التربية والمشرفون التربويين ومديري المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة، التخصص).

---

(1)خالد محمد محمود النجار : الكفايات والمهارات الضرورية لمديري والمشرفون في اليمن الشمالي من وجهة نظر مديري التربية والمشرفون التربويين ومديري المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، اليمن ، 2009م.

17– دراسة محمد عبدالله محمد 2009 م ، بعنوان: تقويم أداء مشرفي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية في ضوء الكفايات المهنية اللازمة لهم [1].

هدفت الدراسة إلى تقويم أداء مشرفي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية في ضوء الكفايات المهنية اللازمة لهم، وتكونت عينة الدراسة من (150) مشرفي ومشرفات التربية الإسلامية، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة.

وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

– إن هناك تدنٍ في توافر الكفايات المهنية في أداء مشرفي التربية الإسلامية في جميع المجالات من وجهة نظر مديري الإشراف التربوي ؛ فقد كانت قليلة التوافر في جميع مجالات البحث.

– وجود فروق دالة إحصائيا في مدى توافر الكفايات المهنية اللازمة لدى مشرفي التربية الإسلامية تعزى لمتغير (الخبرة ولصالح ذات الخبرة الطويلة).

18– دراسة إبراهيم سعد الحماد 2005 م ، بعنوان: تحديد أهم الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي الادارة المدرسية والتعرف إلى مدى وعي مشرفي الادارة المدرسية في السعودية بالكفايات المهنية اللازمة لهم من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مديري الإشراف التربوي المسئولين عنهم [2].

---

(1) محمد عبدالله محمد، تقويم أداء مشرفي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية في ضوء الكفايات المهنية اللازمة لهم، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن ، 2009م.

(2) إبراهيم سعد الحماد، الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي الادارة المدرسية ومدى وعي مشرفي الادارة المدرسية في السعودية بالكفايات المهنية اللازمة لهم من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مديري الإشراف التربوي المسئولين عنهم، (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة الأزهر، القاهرة ، 2005م.

هدفت الدراسة التعرف إلى أهم الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي الإدارة المدرسية و مدى وعي مشرفي الإدارة المدرسية في السعودية بالكفايات المهنية اللازمة لهم من وجهة نظرهم ونظر مديري الإشراف التربوي المسئولين عنهم، وتكونت عينة الدراسة من (128) من مديري إشراف تربوي و (274) مشرف إدارة مدرسية، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة جمع البيانات من عينة الدراسة.

وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

– تفاوت درجة الوعي في المتوسط بين مديري الإشراف التربوي ومشرفي الادارة المدرسية حول مدى وعي مشرفي الإدارة المدرسية بالكفايات المهنية اللازمة لهم.

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الوعي بين مديري الإشراف التربوي ومشرفي الادارة المدرسية حول مدى وعي مشرفي الإدارة المدرسية بالكفايات المهنية اللازمة لهم تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، الخبرة).

19–دراسة سيف محمد مطلق العتيبي، بعنوان: واقع المهام والمهارات الإشرافية للمشرف التربوي وتصوراتهم المقترحة للتطوير في دولة الكويت، 2005 م [1] .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المهام والمهارات الإشرافية للمشرف التربوي وتصوراتهم المقترحة للتطوير في دولة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (247) مشرفا ومشرفة، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة.

(1) سيف محمد مطلق العتيبي، واقع المهام والمهارات الإشرافية للمشرف التربوي وتصوراتهم المقترحة للتطوير في دولة الكويت، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة اليرموك: أربد، الأردن، 2005م.

وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال الإشراف على النمو المهني للمعلمين.

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في مجال الإشراف على النمو المهني للمعلمين، ولصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر).

ثانياً – الدراسات الأجنبية:

1–دراسة ونزار (Wanzare) 2013 م ، بعنوان: التعرف على تصورات المعلمين، ومديري المدارس وكبار مسؤولي التعليم الحكومي فيما يتعلق بمهارات المشرفون التربويين وصفاتهم وكفايتهم في المدارس الثانوية العامة في كينيا .[1]

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات المعلمين، ومديري المدارس وكبار مسؤولي التعليم الحكومي فيما يتعلق بمهارات المشرفون التربويين وصفاتهم وكفايتهم، وتكونت عينة الدراسة من (136) معلماً و (56) مديرا و(21) من كبار مسؤولي التعليم الحكومي، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

– إن المهارات والصفات والكفايات الآتية هي الكفايات المطلوبة لدى المشرفون التربويين: المقدرة على القيادة، النزاهة العالية والمعرفة، والمعرفة حول العلاقات العامة، المهارات الإشرافية، الكفاءة في تدريس المواد، وأن يكون مؤهلا وذا خبرة في التعامل مع المعلمين.

2-دراسة شافرانسك و فالندر Falender and Shafranske 2007 م ، بعنوان: تحديد الكفايات الإشرافية لدى مشرفي المدارس وتحديد المعيقات التي تواجه العملية الإشرافية لدى المشرفون .[1]

هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات الإشرافية لدى مشرفي المدارس والتي تتضمن كفايات التعليم والتربية والتدريب وتقييم الأداء كما هدفت إلى تحديد المعيقات التي تواجه العملية الإشرافية لدى المشرفون، وتكونت عينة الدراسة من (75) مشرفا ومشرفة، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة جمع البيانات من عينة الدراسة.

وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- إن الكفايات الخاصة بالممارسات الإشرافية الفنية تحتاج إلى التطوير المستمر والتدريب وذلك لدعم المعرفة والمهارات والقيم القائمة على العملية الإشرافية.

- إن الخبرة والالتزام بعمليات التقييم الذاتي من أهم ممارسات العملية الإشرافية الفنية.

3-دراسة فتزغيبون (Fitzgibbon) 2004 م ، بعنوان: التحديات التي تقف في وجه تطوير الكفايات المهنية للمشرفين التربويين في بيئة تعليمية مدمجة .[2]

هدفت الدراسة إلى الكشف عن التحديات التي تقف في وجه تطوير الكفايات المهنية للمشرفين التربويين في بيئة تعليمية مدمجة، وقد تكونت عينة الدراسة

1-Wanzare Zachariah (2013) skills and attributes of instructional supervisors ; experience from kenya , educational research and reviews , vol.24 ، no 8 .

2-falender , c and Shafranske Edward (2007) competence in competency –based supervision practice; constract and application professional psychology ; research and practice , vol. 38, no , 3.

1-Fitgibbons , d. (2004) trans forming business and education ; the challenge to organizations and educator , organization development journal ,vol 21 ،no 4 .

من(100) مشرف ومشرفة، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة.

وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

– إن إحدى المعيقات التي تقف في وجه تطوير كفايات المشرفون التربويين المهنية كانت عدم وجود برامج تدريبية من شأنها أن تكسب المشرفون التربويين الكفاية في استخدام الوسائل التكنولوجية.

تعقيب عام للدراسات السابقة:

من خلال العرض النظري للدراسات السابقة سواء كانت العربية أو الأجنبية، نجد أن جل هذه الدراسات قد تناولت المهارات أو الكفايات التي يجب تتوافر لدى المشرف التربوي في المراحل التعليمية المختلفة.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

1- من حيث الموضوع والهدف :

من الملاحظ أنَّ اغلب الدراسات التي تم عرضها أنها تتفق مع الدراسة الحالية في تناولها مدى توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين ، كدراسة (مصطفى 2021 م) ، ودراسة (الحنيطي 2019 م) ، ودراسة (العتيبي 2018 م) ، ودراسة (الطوالبة 2018 م) ، ودراسة (شاهين 2015 م) ، ودراسة (القاسم 2010 م) ، ودراسة (النجار 2009 م) ، ودراسة (ونزار 2003 م) .

وحتى مع اختلاف تلك الدراسات التي تم عرضها في تناولها لنوعية المهارات أو الكفايات التي يجب أن تتوافر لدى المشرف التربوي، فإن هناك كثيرا من النقاط اتفقت عليها، ومنها تقديم مقترحات وتوصيات لكيفية اكتسابها، كدراسة (خلود القاسم 2019 م) ، ودراسة محمد عبدالله 2009 م) ، ودراسة (سيف العتيبي 2005 م).

ويتبين من تلك الدراسات السابقة أنَّ جل الدراسات التي تناولت المهارات والكفايات الفنية والمهنية للمشرف التربوي أشارت في أهدافها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلى محاولة التعرف على هذه الكفايات أو المهارات وكيفية توافرها لدى المشرف التربوي، وهذا كهدف عام لا تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسات في

هذا الجانب، إلا أن الدراسة الحالية تتميز بالتركيز على توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية.

2-من حيث العينة :

يتضح من الدراسات السابقة أنَّ أحجام العينات التي استعانت بها في جمع المعلومات جاءت مختلفة من دراسة الى أُخرى ، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف طبيعة كل دراسة وأهدافها وحدودها المكانية ، حيث بلغ أكبر حجم عينة (402) في دراسة (إبراهيم الحماد 2005 م) ، وفي حين بلغ حجم أقل عينة (20) في دراسة (حافظ عبدالله، 2011) .

3-من حيث المنهج والأداة :

اتفقت جل الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي التحليلي، كما استفادت الباحثة من تلك الدراسات في تحديد الإطار النظري لدراستها، ما ساعد تلك الدراسات في إثراء الأدبيات الخاصة بالدراسة، كما ساهمت في وضع الإجراءات التي أتبعتها وتحديدها وكذلك في تصميم أداة الدراسة (الإستبيان) التي تستخدم في جمع البيانات ميدانيا.

4- من حيث النتائج :

بشكل عام استفادت الدراسة الحالية من نتائج الدراسات السابقة بمقارنة نتائج الدراسة الميدانية بالنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات.

ويمكن القول أنَّه على الرغم من أنَّ هناك نوعاً من الاختلاف في معظم الدراسات السابقة التي تم عرضها في زمان إجرائها ومكانها واختلاف طبيعتها والمجتمعات التي أجريت فيها وكذلك اختلاف الاتجاهات والمناحي التي أخذت بها، واختلاف المتغيرات ونوعية المهارات التي تناولتها كل دراسة إلا أنَّ جميعها تكاد تنطلق من هدف عام ، وهو التعرف على المهارات أو الكفايات التي يمتلكها

المشرف التربوي وكيفية تطويرها واستخدامها ، ولا تختلف الدراسة الحالية أيضاً على تلك الدراسات في هذا الجانب ، إلا أنَّه سيتم التركيز فيها على دراسة المهارات من خلال بعدين من الابعاد الرئيسية ، وهي المهارات الفنية والمهارات المهنية .

الفصل الرابع
إجراءات الدراسة

1-منهج الدراسة.

2-مجتمع الدراسة

3 -عينة الدراسة .

4 -أداة الدراسة.

5 -الأساليب الاحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة.

منهج الدراسة وإجراءاتها :

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها من حيث تحديد مواصفات مجتمع الدراسة، وأدواتها وخطوات إعدادها، وكيفية التحقق من خصائصها السيكومترية (الصدق والثبات)، وكذلك الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات واستخراج نتائج الدراسة.

1- منهج الدراسة:

تم إتباع المنهج الوصفي المسحي نظرا لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها ، وعُرّفَ المنهج الوصفي بأنه المنهج الذي يجمع الحقائق والبيانات ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً ، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تقويمات عن الظاهرة أو موضوع الدراسة ، كما يتعدى المنهج الوصفي هذه الامور الى التفسير [1] .

2- مجتمع الدراسة :

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع المشرفون التربويين بفرع مصلحة التفتيش التربوي الزاوية والبالغ عددهم (181) مفتش ومفتشة تربوي خلال العام الدراسي (2022م/2023م) ، وبالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل تم مسح جميع أفراد المجتمع نظرا لقلة العدد.

3 – عينة الدراسة :

شملت العينة على جميع أفراد مجتمع الدراية ، وذلك نظراً لمحدودية عددهم بالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل تم مسح جميع أفراد المجتمع، وتم استعادة إستمارة إستبيان توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية من مفردات المجتمع بالكامل دون حدوث أي فاقد فيها.

[1] - جابر عبد الحميد وآخرون ، منهجية البحث ، مصر ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2010 م ، ص 121 .

خصائص مجتمع الدراسة:

فـي ضـوء جمـع البيانـات وتفريغهـا لتحليلهـا احصـائيا تـم تحديـد مواصـفات مجتمع الدراسة على النحو المبين بالجداول التالية:

جدول (1) التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة وفقا لمتغير النوع.

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	96	53.0
أنثى	85	47.0
المجموع	181	100.0

يتبين من الجدول (1) أن نسبة (53.0%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة هم من الذكور، ونسبة (47.0%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة كانوا من الإناث.

جدول (2) التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة وفقا لمتغير التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
أدبي	113	62.4
علمي	68	37.6
المجموع	181	100.0

يتبين من الجدول (2) أن نسبة (62.4%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة تخصصهم (أدبي)، ونسبة (37.6%) من أفراد مجتمع الدراسة تخصصهم (علمي).

جدول (3) التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	80	44.2
دبلوم	60	33.1
دراسات عليا	41	22.7
المجموع	181	100.0

يتضح من الجدول (3) أن نسبة (44.2%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، ونسبة(33.1%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي (دبلوم) ونسبة (22.7%) من العينة مؤهلهم العلمي (دراسات عليا).

جدول (4) التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	70	38.7
10 سنوات فأكثر	111	61.3
المجموع	181	100.0

يتبين من الجدول (4) أن نسبة (61.3%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر)، ونسبة (38.7%) من أفراد مجتمع الدراسة سنوات خبرتهم (أقل من 10 سنوات).

3-أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم إعداد استبيان لقياس توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية.

وفيما يلي توضيح لأهم الخطوات المنهجية التي أتبعت في إعداد الاستبيان :

لغرض إعداد وتصميم استبيان توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية تم إتباع الخطوات التالية:

أ- تصميم الاستبيان في صورته الأولية[1]:

وفقا لما تم الحصول عليه من عبارات من خلال استجابات أفراد العينة الاستطلاعية، بالاضافة إلى ما تم الإطلاع عليه من بعض الأدبيات والدراسات السابقة والمقاييس التي أُعدت حول **توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية** كدراسة (أريج مصطفى 2021م) ودراسة (عائدة الحنيطي، 2019م) ودراسة (خلود القاسم، 2019م) ودراسة (صالح العتيبي، 2018م) تم تصميم الاستبيان في صورته الأولية بحيث اشتمل على (30) عبارة في محور (المهارات الفنية للمشرف التربوي)، كما اشتمل محور (المهارات المهنية للمشرف التربوي) على (30) عبارة.

ب-عرض الاستبيان على لجنة المحكمين[2]:

بعد تصميم أداة الدراسة في صورتها المبدئية تم عرضها على لجنة المحكمين من أساتذة التربية وعلم النفس للاستفادة من خبراتهم العلمية في هذا المجال، وتحديد وجهة نظرهم حول مدى ملائمة كل عبارة لمجالها ومدى مناسبتها من حيث الصياغة اللُّغوية وما يقترحونه من تعديل وإضافة وحذف، وقد اتضح أن هناك اتفاق بين المحكمين على مناسبة فقرات الاستبيان لأبعادها وأنها تقيس بالفعل ما وضعت لقياسه وتم الابقاء عليها حيث بلغت نسبة اتفاقهم حولها (100%) وتعبر عن أهداف الدراسة وتساؤلاتها كما تم التقيد بأرائهم القيمة من حيث صياغتها اللُّغوية، وحذف الفقرات التي تبين أنها غير مناسبة لأبعادها.

---

[1] - أنظر : الملحق رقم (1) .
[2] - أنظر : الملحق رقم (3) .

ج ــ الصياغة النهائية لاستبيان توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي[1]:

في ضوء ما قدمه المحكمون من ملاحظات قيمة حول محتوى الاستبيان، وما اقترحوه من تعديلات تم صياغة الاستبيان في صورته النهائية، حيث تكون من (15) عبارة موزعة على بعدين وأمام كل عبارة ثلاثة احتمالات للإجابة عنها.

وصف الاستبيان:

يتضمن الاستبيان (4) صفحات، خصصت الصفحة الأولى منه لتوضيح الغرض من الاستبيان وأهمية تعاون أفراد العينة في إجابتهم عن أسئلته بكل صدق وموضوعية وحث المفحوصين على حسن التعاون وأخبارهم بسرية المعلومات التي سيقدمونها وتوضيح بعض التعليمات لكيفية الإجابة عن أسئلة الاستبيان، والصفحة الثانية تضمنت بيانات عامة عنهم (النوع، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وخصصت الصفحتين الثالثة والرابعة للإجابة عن فقرات الاستبيان المتعلقة بتوافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي والتي تتكون بدائل الإجابة عنها من ثلاثة بدائل وهي: (دائما، أحيانا، لا أبدا).

طريقة تصحيح الاستبيان:

لتصحيح استبيان توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية تم توزيع الدرجات من (1 – 3) على النحو التالي:

- تعطى الدرجة (3) للإجابة (دائما).
- تعطى الدرجة (2) للإجابة (أحيانا).
- تعطى الدرجة (1) للإجابة (لا أبدا).

[1] - أنظر : الملحق رقم (2) .

الدراسة الإستطلاعية:

تم إختيار عينة إستطلاعية بواقع (30) من المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية بهدف التحقق من الخصائص السيكومترية للإستبيان (الصدق، والثبات) وذلك قبل التطبيق الفعلي له على أفراد مجتمع الدراسة.

- **الخصائص السيكومترية للإستبيان توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية.**

أولا – الصدق:

تم حساب صدق الإستبيان على النحو التالي:

أ–صدق المحكمين:

للتأكد من صلاحية الإستبيان للإستخدام، تم التحقق من صدق محتواه وذلك بعرضه على مجموعة من المحكمين ممن لديهم خبرة ودراية واسعة في مجال البحوث التربوية والنفسية، وقد حظي بإتفاق جميع المحكمين حول صدق مضمونه ومناسبته للتطبيق على أفراد مجتمع الدراسة بعد التقيد بالملاحظات والتعديلات التي أبداها كل منهم.

ب–صدق الإتساق الداخلي:

تم حساب صدق الإتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الاستبيان وللأبعاد معا وفقا لما هو موضح بالجداول التالية:

جدول (5) الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الأول (درجة توافر المهارات الفنية للمشرف التربوي)

ر.م	بعد درجة توافر المهارات الفنية للمشرف التربوي	معامل الارتباط
1-	يساعد المعلمين على فهم الأهداف العامة للمنهج	0.862**
2-	يعقد لقاءات مع المعلمين لدراسة المستجدات التربوية	0.899**
3-	يستخدم أساليب إشرافية متنوعة غير الزيارة الصفية	0.883**
4-	يحرص على تصحيح الأخطاء لا تصيدها أثناء الزيارة	0.871**
5-	يعرف مسبقا طرق التقويم التي ستتم أثناء الزيارة الصفية	0.884**
6-	ينفذ دروسا تطبيقية نموذجية أمام المعلمين	0.864**
7-	يقترح نماذج لوسائل تعليمية يمكن استخدامها في عملية التعليم	0.898**
8-	يوضح للمعلمين كيفية الاستفادة من التقنيات التربوية في التعليم	0.883**
9-	يرشد المعلمين إلى كيفية تطوير ذواتهم	0.856**
10-	يرشد المعلمين إلى كيفية الادارة الصفية الناجحة	0.899**
11-	يحرص على الاستفادة من كفاءة المعلمين المتميزين في المجال الإشرافي	0.892**
12-	يشجع برامج الزيارات الصفية المتبادلة بين المعلمين	0.891**
13-	يقدم التغذية الراجعة للمعلمين في الوقت المناسب	0.891**
14-	يتصف تقييمه لأداء معلميه بالنزاهة والموضوعية	0.892**
15-	يسهم في حل المشكلات المتعلقة بالنقص في عدد المعلمين	0.891**

** دالة عند مستوى (0.01) .

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعد درجة توافر المهارات الفنية للمشرف التربوي كانت دالة احصائيا عند مستوى (0.01) الأمر الذي يؤكد صدق الإتساق الداخلي ، ومن ثم الوثوق فيه للإستخدام والتطبيق.

جدول (6) الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الثاني (درجة توافر المهارات المهنية للمشرف التربوي)

ر.م	بعد **درجة توافر المهارات المهنية للمشرف التربوي**	معامـــــل الارتباط
1-	يحرص على تنمية المعلمين علميا ومهنيا	0.901**
2-	يسهم في حل مشكلات المعلمين مع الادارة المدرسية بأسلوب مهني تربوي	0.920**
3-	يطلع على مستجدات مجاله الإشرافي أول بأول	0.895**
4-	يشارك في دورات ذات علاقة في تخصصه الإشرافي	0.911**
5-	يطلع المعلمين على نتائج الأبحاث العلمية التي يشارك بها في مجاله التخصصي	0.921**
6-	يوجه المعلمين للمطالعة والقراءة الحرة ذات العلاقة بتخصصهم	0.911**
7-	يضع خطة تدريبية لتنمية الحاجات العلمية و المهنية للمعلمين خلال العام الدراسي الخاص به	0.845**
8-	يقدم التغذية الراجعة للمعلمين بعد كل نشاط مهني	0.932**
9-	يشجع المعلمين على إستخدام التقنيات الحديثة في متابعة التطورات العلمية والتربوية	0.845**
10-	يقوم بتوظيف الأساليب الإشرافية المختلفة لتحسين أداء المعلم	0.911**
11-	يقوم بإعداد مواد تدريبية مناسبة لاحتياجات المعلمين	0.892**
12-	يقوم بتوجيه المعلم وإرشاده إلى بناء مفهوم إيجابي للذات	0.875**
13-	يوجه المعلمين وإعدادهم للقيام بالبحوث والدراسات التربوية	0.869**
14-	يعمل على تطوير القدرات المهنية للمعلمين الجدد	0.852**
15-	يقوم بتحديد الكفايات اللازمة للمعلم	0.871**

** دالة عند مستوى (0.01) .

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات بعد **درجة توافر المهارات المهنية للمشرف التربوي** كانت دالة احصائيا عند مستوى (0.01).

ج- الصدق التمييزي للاستبيان:

تم التحقق من الصدق التمييزي للإستبيان بعد تطبيقه على عينة الدراسة الإستطلاعية والتي تكونت من (30) مفردة من مفردات مجتمع الدراسة، ومن تم ترتيب درجاتهم ترتيبا تنازليا واختيار مجموعتين طرفيتين حيث كان حجم المجموعة العليا (15) وكذلك الحال بالنسبة لحجم المجموعة الدنيا، وجاءت النتائج على النحو المبين بالجدول التالي:

جدول رقم (7) نتائج اختبار (ت) بين أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على استبانة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية.

أبعاد الاستبيان	المجموعة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المهارات الفنية للمشرف التربوي	الفئة العليا	15	38.5333	3.37780	*9.196	0.05
	الفئة الدنيا	15	24.2000	5.00286		
المهارات المهنية للمشرف التربوي	الفئة العليا	15	34.8667	4.45400	*8.380	0.05
	الفئة الدنيا	15	21.6667	4.16905		
الدرجة الكلية للاستبيان	الفئة العليا	15	114.6000	12.58571	*8.521	0.05
	الفئة الدنيا	15	71.6000	14.95135		

بالنظر إلى النتائج الواردة بالجدول (7) يتضح أن المتوسط الحسابي لأفراد المجموعة العليا (114.6000) أعلى من المتوسط الحسابي لأفراد المجموعة الدنيا (71.6000). أما الإنحراف المعياري للفئة العليا (12.58571) والفئة الدنيا يساوي (14.95135). وللتحقق من دلالة الفروق بين المجموعتين تم استخدام اختبار (ت)،

وجاءت جميع قيم (ت) للابعاد والدرجة الكلية دالة احصائيا، حيث بلغت قيمة (ت) بالنسبة للدرجة الكلية (8.521) مما يدل على أنه هناك فروق بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لإن الدلالة المعنوية (sig) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبناء عليه يمكن القول أن الاستبيان **توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية** يتمتع بدرجة عالية من الصدق التمييزي.

ثانيا – الثبات:

تم حساب معامل الثبات بطريقتين هما:

أ- طريقة ألفا كرونباخ:

جدول (8) معامل ثبات استبيان الحاجات توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بإستخدام طريقة ألفا كرونباخ للأبعاد والدرجة الكلية

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
المهارات الفنية للمشرف التربوي	15	0.802
المهارات المهنية للمشرف التربوي	15	0.813
المهارات ككل	30	0.832

يتضح من الجدول (8) أن جميع قيم معاملات الثبات عالية، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات في أبعاد الاستبيان بين (0.802–0.813)، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.832)، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الإستبيان للتطبيق وإمكانية الإعتماد على نتائجه والوثوق به.

ب- طريقة التجزئة النصفية:

جدول رقم (9) يوضح معاملات ثبات توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بإستخدام التجزئة النصفية

التجزئة النصفية	البيانات الفردية	القيمة	0.871
		عدد البنود	8
	البيانات الزوجية	القيمة	0.891
		عدد البنود	7
معامل سبيرمان التصحيحي			0.842
معامل Guttman			0.863

وفقا لهذه الطريقة تم تقسيم استمارات الاستبيان بعد تطبيقه على عينة الدراسة الإستطلاعية إلى نصفين بحيث إشتمل النصف الأول على الفقرات ذات الأرقام الفردية، وإشتمل النصف الثاني على الفقرات ذات الأرقام الزوجية وتم حساب معامل ثبات النصف الأول، فبلغ (0.871) في حين بلغ معامل الثبات النصف الثاني (0.891) وبإستخدام معادلة التصحيح (لسبيرمان – براون) بلغ معامل ثبات الإستبيان (0.842) وهو معامل ثبات مرتفع. وبالتالي يمكن الوثوق فيه للإستخدام والتطبيق.

4-الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة:

من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة ما يلي:

1-**معامل ارتباط بيرسون:** لحساب الإتساق الداخلي لأدوات الدراسة.

2-**معامل ارتباط ألفا كرونباخ:** لحساب ثبات أدوات الدراسة.

3-**اختبار (T-test):** لإيجاد الفروق بين متغيرات الدراسة (النوع، التخصص، سنوات الخبرة) **ودرجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية.**

الفصل الخامس
عرض النتائج وتفسيرها

- نتائج التساؤل الأول
- نتائج التساؤل الثاني
- نتائج التساؤل الثالث
- نتائج التساؤل الرابع
- نتائج التساؤل الخامس
- نتائج التساؤل السادس
- ملخص النتائج

نتائج الدراسة وتفسيرها:

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها، وقد تم إعتماد مفتاح تفسير المتوسطات الحسابية التالي للتعرف على نتائج الدراسة المتعلقة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية، (1 – 1.66) بدرجة منخفضة، (1.67 – 2.33) بدرجة متوسطة، (2.34 – 3) بدرجة عالية.

وقد إستندت الباحثة في تفسيرها لنتائج المقياس على أسلوب ليكرت الذي يعد من أشهر أساليب بناء المقاييس والإختبارات النفسية وأكثرها استخداما، وتتحدد درجة المفحوص على المقياس في ضوء درجة موافقته أو عدم موافقته على بنود المقياس، وتتحدد درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي في هذه الدراسة بإعطاء أوزان مختلفة للإستجابة، حسب إتجاه الفقرة.

وفيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

نتائج التساؤل الأول: ما درجة توافر المهارات الفنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية؟

جدول (10) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها في بعد درجة توافر المهارات الفنية للمشرف التربوي.

ر.م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1-	يساعد المعلمين على فهم الأهداف العامة للمنهج	2.3260	0.58579	2	متوسطة
2-	يعقد لقاءات مع المعلمين لدراسة المستجدات التربوية	2.3260	0.58579	2	متوسطة
3-	يستخدم أساليب إشرافية متنوعة غير الزيارة الصفية	1.9503	0.70927	8	متوسطة

ر.م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
4-	يحرص على تصحيح الأخطاء أثناء الزيارة .	1.9669	0.72954	7	متوسطة
5-	يعرف مسبقا طرائق التقويم التي ستتم أثناء الزيارة الصفية .	2.0055	0.67080	6	متوسطة
6-	ينفذ دروسا تطبيقية نموذجية أمام المعلمين .	1.8398	0.50746	9	متوسطة
7-	يقترح نماذج لوسائل تعليمية يمكن استخدامها في عملية التعليم .	2.1602	0.69263	5	متوسطة
8-	يوضح للمعلمين كيفية الاستفادة من التقنيات التربوية في التعليم .	2.3260	0.58579	2	متوسطة
9-	يرشد المعلمين إلى كيفية تطوير ذواتهم .	2.3260	0.58579	2	متوسطة
10-	يرشد المعلمين إلى كيفية الادارة الصفية الناجحة .	2.3812	0.59952	1	عالية
11-	يحرص على الاستفادة من كفاءة المعلمين المتميزين في المجال الإشرافي .	2.2155	0.54056	4	متوسطة
12-	يشجع برامج الزيارات الصفية المتبادلة بين المعلمين .	2.2155	0.54056	4	متوسطة
13-	يقدم التغذية الراجعة للمعلمين في الوقت المناسب .	2.3260	0.58579	2	متوسطة
14-	يتصف تقييمه لأداء معلميه بالنزاهة والموضوعية .	2.2707	0.56635	3	متوسطة
15-	يسهم في حل المشكلات المتعلقة بالنقص في عدد المعلمين .	2.3812	0.59952	1	عالية
	المقياس ككل	2.2011	0.55442	متوسطة	

يتضح من الجدول (10) أن الفقرتين (10، 15) والتي تنص على (يرشد المعلمين إلى كيفية الادارة الصفية الناجحة، يسهم في حل المشكلات المتعلقة بالنقص في عدد المعلمين) احتلتا المرتبة الأولى بنفس المتوسط الحسابي (2.3812) وانحراف معياري (0.59952) وجاءت بدرجة عالية، ويليها من حيث الأهمية الفقرات (1، 2، 8، 9، 13) فقد احتلت المرتبة الثانية بنفس المتوسط

حسابي (2.3260) وانحراف معياري (0.58579) وهي تنص على (يساعد المعلمين على فهم الأهداف العامة للمنهج، يعقد لقاءات مع المعلمين لدراسة المستجدات التربوية، يوضح للمعلمين كيفية الاستفادة من التقنيات التربوية في التعليم، يرشد المعلمين إلى كيفية تطوير ذواتهم، يقدم التغذية الراجعة للمعلمين في الوقت المناسب)، بينما احتلت الفقرة (14) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.2707) وانحراف معياري (0.56635) وهي تنص على (يتصف تقييمه لأداء معلميه بالنزاهة والموضوعية)، وجاءت بدرجة متوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أريج مصطفى، 2021م) والتي ترى بدرجة توافر الكفايات الاشرافية الفنية لدى المشرفون التربويين من وجهة نظر مديري مدارس المحافظات الشمالية جاءت بدرجة متوسطة، وتتفق مع دراسة (عائدة الحنيطي، 2019م) والتي ترى بأن درجة امتلاك المشرفون التربويين للمهارات الاشرافية الفنية من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة، وتتفق مع دراسة (صالح العتيبي، 2018م) والتي ترى بتوافر الكفايات الفنية اللازمة لمشرفي التقويم الشامل وجاءت بدرجة كبيرة، وتتفق مع دراسة (سعود الرويلي، 2017م) والتي توصلت بتوافر المهارات التقنية في المجال الفني لدى المشرف التربوي في مجال استخدام الشبكة العنكبوتية والأجهزة التعليمية الحديثة بدرجة متوسطة، وتتفق مع دراسة (خلف الطعجان، 2016م) والتي ترى بأن درجة توافر الكفايات الاشرافية الفنية المعاصرة جاءت بدرجة عالية، وتتفق مع دراسة (طارق الغريب وبدر الصويلح، 2016م) والتي توصلت نتائجهما بأن المشرفون التربويين يمارسون مهامهم الفنية بدرجة متوسطة، وتتفق مع دراسة (العنزي، 2015م) والتي ترى بأن تقديرات المشرفون التربويين لواقع تدريب المشرفون التربويين على المهارات الاشراف الفنية في ضوء معايير الجودة الشاملة جاءت بدرجة متوسطة، وتتفق مع دراسة (دعاء القرالة، 2015م) والتي توصلت نتيجتها بدرجة امتلاك وممارسة المشرفون التربويين في

محافظة الكرك لمهارات الاشراف الابداعي الفني بدرجة مرتفعة، وتتفق مع دراسة (عبدالرحمن شاهين، 2015م) والتي ترى بدرجة امتلاك وممارسة كفايات الاشراف التربوي المعاصر الفني في ضوء خصائص مجتمع المعرفة من وجهة نظر المشرفون التربويين جاءت بدرجة متوسطة، وتتفق مع دراسة (عايش وعباس، 2012م) والتي توصلت بأن درجة تقدير المشرفون التربويين لفاعلية برنامج تدريبي في تطوير كفاياتهم الفنية والادارية كانت متوسطة، وتتفق مع دراسة (عبدالكريم القاسم، 2010م) والتي ترى بأن المشرفون بحاجة إلى التدريب على المهارات الاشرافية الفنية بدرجة عالية، وتتفق مع دراسة (حافظ عبدالله، 2011) والتي ترى بأن أفراد العينة موافقون وبدرجة عالية على توفر كفايات الفنية لمشرفي اللغة الانجليزية، وتتفق مع دراسة (شافرانسك وفالندر، 2007م) والتي ترى بأن الكفايات الخاصة بالممارسات الاشرافية الفنية تحتاج إلى التطوير المستمر والتدريب وذلك لدعم المعرفة بالمهارات والقيم القائمة على العملية الاشرافية.

ولعل ما يفسر ذلك قلة خبرة وكفاءة بعض المفتشين التربويين بالمدارس الثانوية في عمليات جمع المعلومات وتنظيمها وضعف رغبة بعض المفتيشين لإستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في مجال الإدارة ويفضلون الطرق التقليدية في عملهم، وهذا ما قد ينعكس على عمليات صنع القرار وإتخاذه بشكل غير موضوعي، كذلك صعوبة التواصل مع وزارة التعليم لتبادل المعلومات حول أي قرار يعد من الصعوبات التي تواجه المفتشين في بعض القرارات، وكذلك عدم التنسيق السليم والدائم مع الوزارة حول احتياجات المدرسة بسبب استخدام الوسائل التقليدية الأمر الذي يعوق سرعة تبادل المعلومات، أو أنهم لا يمتلكون الخبرة الفنية الكافية لإتخاذ قرار يتعلق بالأمور الفنية أو عدم وجود تأهيل فني لمفتشي المدارس فيما يتعلق بتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري.

وعليه يمكن القول بأن درجة توافر المهارات الفنية لدى المفتشين التربويين جاءت بدرجات متوسطة ولعل ما يفسر ذلك وفقاً لما لوحظ على أرض الواقع في كثير من المدارس الثانوية من أغلب المفتشين اعتادوا الطرق التقليدية الروتينية في تسيير كثير من الجوانب الفنية المرتبطة بإدارة مدارسهم بطريقة روتينية تقليدية، وغير ملمين بالوسائل التكنولوجية الحديثة في مجال المهنة وهم في الغالب من ذوي الخبرات القديمة في هذا المجال ، أو قد يرجع إلى التقصير من جانب المسؤولين بشؤون التربية والتعليم لعدم اهتمامهم بإقامة دورات وندوات وورش عمل للرفع من مستوى الكفاءة المهنية في مجال الإدارة المدرسية وتدليل ما يواجه الإداريين من صعوبات وإطلاعهم على أخر المستجدات في مجال مهنتهم وقلة دعمهم وتشجيعهم بالحوافز المادية والمعنوية التي تنمي لديهم الحماس والدافع الإيجابي نحو إنجاز العمل الإداري بكفاءة ومصداقية ، وبالتالي قد يواجهون صعوبات في كيفية تنفيذ القرارات الإدارية بدقة وفعالية.

أن المشرفون التربويين يواجهون العديد من المشكلات الفنية المتعلقة بعملية الإشراف على العملية التعليمية ونشاطاتها والنهوض بها، والمساهمة في تطوير منهاجها، والقيام بالزيارات الصفية التوجيهية للمدرسين، ومتابعة سير العملية التعليمية، وحل المشكلات الأكاديمية للطلبة والمعلمين، وتطوير أداء المدرسين وإلحاقهم بالدورات التخصصية والمهنية، ورفع مستوى المهارات الأساسية للطلبة. والعمل على إحداث تغييرات نوعية في صفوف الموظفين والطلبة.

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن الفقرة رقم (6) جاءت بدرجة متوسطة والتي تنص على (ينفذ دروسا تطبيقية نموذجية أمام المعلمين) ولكنها حظيت بإستجابة أقل من المبحوثين حولها فقد احتلت المرتبة التاسعة من حيث أهميتها ضمن فقرات توافر المهارات الفنية للمشرف التربوي بمتوسط حسابي (1.8398) وانحراف معياري (0.50746).

نتائج التساؤل الثاني: ما درجة توافر المهارات المهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية ؟

جدول (11) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها في بعد المهارات المهنية للمشرف التربوي.

ر.م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1-	يحرص على تنمية المعلمين علميا ومهنيا .	2.3812	0.59952	3	عالية
2-	يسهم في حل مشكلات المعلمين مع الادارة المدرسية بأسلوب مهني تربوي .	2.2155	0.54056	6	متوسطة
3-	يطلع على مستجدات مجاله الإشرافي أول بأول .	2.1602	0.69263	8	متوسطة
4-	يشارك في دورات ذات علاقة في تخصصه الإشرافي .	2.1050	0.66251	10	متوسطة
5-	يطلع المعلمين على نتائج الأبحاث العلمية التي يشارك بها في مجاله التخصصي .	2.1160	0.66065	9	متوسطة
6-	يوجه المعلمين للمطالعة والقراءة الحرة ذات العلاقة بتخصصهم .	2.0055	0.67080	11	متوسطة
7-	يضع خطة تدريبية لتنمية الحاجات العلمية و المهنية للمعلمين خلال العام الدراسي الخاص به .	2.2707	0.56635	5	متوسطة
8-	يقدم التغذية الراجعة للمعلمين بعد كل نشاط مهني .	2.2155	0.54056	6	متوسطة
9-	يشجع المعلمين على إستخدام التقنيات الحديثة في متابعة التطورات العلمية والتربوية .	2.4917	0.61118	1	عالية
10-	يقوم بتوظيف الأساليب الإشرافية المختلفة لتحسين أداء المعلم .	2.1713	0.59484	7	متوسطة
11-	يقوم بإعداد مواد تدريبية مناسبة لاحتياجات المعلمين .	2.2155	0.54056	6	متوسطة
12-	يقوم بتوجيه المعلم وإرشاده إلى بناء مفهوم إيجابي للذات .	2.1050	0.66251	10	متوسطة
13-	يوجه المعلمين وإعدادهم للقيام بالبحوث والدراسات التربوية .	2.1160	0.66065	9	متوسطة
14-	يعمل على تطوير القدرات المهنية للمعلمين الجدد .	2.4365	0.60791	2	عالية

15-	يقوم بتحديد الكفايات اللازمة للمعلم .	2.3260	0.58579	4	متوسطة
	المقياس ككل	**2.2221**	**0.53922**	**متوسطة**	

يتضح من الجدول (11) أن الفقرة (9) والتي تنص على (يشجع المعلمين على إستخدام التقنيات الحديثة في متابعة التطورات العلمية والتربوية) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (2.4917) وانحراف معياري (0.61118)، ويليها من حيث الأهمية الفقرة (14) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.4365) وانحراف معياري (0.60791) وهي تنص على (يعمل على تطوير القدرات المهنية للمعلمين الجدد)، بينما احتلت الفقرة (1) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.3812) وانحراف معياري (0.59952) وهي تنص على (يحرص على تنمية المعلمين علميا ومهنيا) وجاءت بدرجات عالية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (خلود القاسم، 2019م) والتي ترى بأن أهم آليات تطوير الكفايات المهنية للمشرفات التربويات هي من خلال بناء البرامج التدريبية بناء على احتياجات المشرفات التربويات وباتباع أسلوب التوجيه التربوي وعقد الاجتماعات العامة، وتتفق مع دراسة (خلف الطعجان، 2016م) والتي ترى بدرجة توافر الكفايات الاشرافية المهنية بدرجة عالية، وتتفق مع دراسة (طارق الغريب وبدر الصويلح، 2016م) والتي توصلت نتائجهما بأن المشرفون التربويين يمارسون مهامهم المهنية بدرجة متوسطة، وتتفق مع دراسة (العنزي، 2015م) والتي ترى بأن تقديرات المشرفون التربويين لواقع تدريب المشرفون التربويين على المهارات الاشرافية المهنية في ضوء معايير الجودة الشاملة جاءت بدرجة متوسطة، وتتفق مع دراسة (دعاء القرالة، 2015م) والتي ترى بأن درجة امتلاك وممارسة المشرفون التربويين في محافظة الكرك لمهارات الاشراف الابداعي المهني بدرجة مرتفعة، وتتفق مع دراسة (عبدالرحمن شاهين، 2015م) بأن درجة امتلاك وممارسة كفايات الاشراف التربوي المعاصر المهني في ضوء خصائص مجتمع المعرفة من وجهة نظر المشرفون التربويين جاءت بدرجة متوسطة، وتتفق مع

دراسة (عبدالكريم القاسم، 2010م) والتي ترى بأن المشرفون بحاجة إلى التدريب على المهارات الاشرافية المهنية بدرجة عالية، وتتفق مع دراسة (حافظ عبدالله، 2011) والتي ترى بأن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على توفر كفايات المهنية لمشرفي اللغة الانجليزية، وتختلف مع دراسة (محمد محمد، 2009م) والتي ترى أن هناك تدن في توافر الكفايات المهنية في أداء مشرفي التربية الاسلامية في جميع مجالات البحث، وتتفق مع دراسة (إبراهيم الحماد، 2005م) والتي ترى بتفاوت درجة الوعي في المتوسط بين مديري الاشراف التربوي ومشرفي الادارة المدرسية حول مدى وعي مشرفي الادارة المدرسية بالكفايات المهنية اللازمة لهم، وتتفق مع دراسة (فتزغبون، 2004م) والتي ترى أن إحدى المعيقات التي تقف في وجه تطوير كفايات المشرفون التربويين المهنية كانت عدم وجود برامج تدريبية من شأنها أن تكسب المشرفون التربويين الكفاية في استخدام الوسائل التكنولوجية.

يعزى ذلك إلى إعتماد المشرف التربوي على العديد من الممارسات التي ينفذها من خلال مجتمعات التعلم المهنية لمعلميه لمساعدتهم على الفهم العميق لأهداف المادة التي يدرسونها والمدرسة، من خلال إضافة معارف مهنية جديدة للمعلمين، ومواجهة التغيرات المهنية أو المحتوى العلمي للمادة والقدرة على التكيف معها، وزيادة الإنتاجية الفكرية والعلمية في ميدان التخصص، وكذلك التعريف بالطرق التدريسية الحديثة في المناهج الدراسية، والوسائل التعليمية من خلال برامج التدريب المتنوعة في مجتمعات التعلم المهنية، فمجتمعات التعلم المهنية التي يتبناها المشرف التربوي مع معلميه تسهم في تجويد الأداء التدريسي للمعلمين، بحيث يصبح الصف مختبرًا لتطوير ممارساتهم التدريسية من خلال تغيير سلوكياتهم القديمة، وتنمية قدراتهم على الانتقاء، والتعلم الذاتي، وكيفية البحث عن المعارف الجديدة، وتوظيفها في الموقف الصفي، من خلال تمكين المعلمين من تطبيق الطرق

والأساليب الحديثة في التدريس بمشاركة نتائجهم مع زملائهم، وتقويم أدائهم بشكل مستمر، وتصحيح أخطائهم أول بأول.

ولذلك يسعى المشرف التربوي إلى خلق جو من الاحترام، والتعاطف، والثقة، والتعاون، وبيئة محفزة لتبادل الخبرات بين أعضاء مجتمع التعلم لتحقيق الأهداف المرجوة، حيث تسهم مجتمعات التعلُّم المهنية في التحسين المستمر للمدارس وتجويد أدائها من خلال توفير مُناخٍ إيجابي تسوده العلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة والتفاعل.

ويقوم المشرف التربوي من خلال مجتمعات التعلم المهنية بالكشف عن حاجات المعلمين، والسعي إلى تنميتها من خلال ضرورة الكشف عن حاجات المعلمين وتلبيتها من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية من المعلومات، والمهارات والاتجاهات، والخبرات الهادفة لرفع كفاية المعلمين المهنية إلى أعلى درجة ، كما يعد وجود المشرف التربوي كقيادة داعمة واعية بأهمية وفاعلية مجتمعات التعلم المهنية على مستوى المدرسة أمرًا ضروريًا لبناء واستدامة هذه المجتمعات من خلال توزيع القيادة على المعلمين، وتشجيع المترددين منهم، وتحديد صلاحيات ومسؤوليات كل شخص منهم، وكذلك يحتاج بناء وتعزيز مجتمعات التعلم المهنية إلى دعم وتقرير نمط القيادة المناسب، وتعد القيادة التوزيعية والقيادة التشاركية أنسب أنماط القيادة التي من الممكن أن توفر بيئة آمنة ومعززة للمناخ المدرسي لكونها تولد الثقة والتعاون بين المعلمين، بتبني مفهوم تنمية رأس المال الفكري بالمدرسة من خلال بناء القدرات القيادية وتنمية المهارات الإبداعية لأفراد المجتمع المدرسي ، وتأمين الموارد المادية والبشرية والوقت المناسب من خلال تنظيم الجدول الدراسي لدعم عملية التنمية المهنية بضرورة توفير الظروف الهيكلية الداعمة والمتمثلة في اللجان التنظيمية، وعلاقتها ببعضها والعمليات الإدارية المتعلقة بتوزيع المهام، وتوفير

الإمكانيات المادية كتوفير المصادر والأجهزة، والمرافق والموارد المالية التي تشجع على التدريب الفعال، وتبادل الخبرات، والممارسات المهنية.

نستخلص مما سبق أن المشرف التربوي يؤدي دوراً مهماً ومحورياً في تفعيل مجتمعات التعلم المهنية، من خلال اعتماده على أسس يرتكز عليها عند بناء وتفعيل هذه المجتمعات، والممارسات التي يقوم بها، ودوره كقيادة داعمة في هذه المجتمعات والتي يسعى من خلالها لرفع مستوى معلميه وتوجيههم وتحسين ممارساتهم وإثراء تجاربهم والاستفادة منها وتحسين مخرجات التعلم لطلابهم من خلال العمل في هذه المجتمعات برؤية وأهداف واضحة وتآزر حقيقي، وتحسين مستمر لممارساتهم داخل الصفوف، وتنفيذ البحوث الإجرائية لحل المشكلات واستدامة هذه المجتمعات داخل المدرسة.

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن الفقرة رقم (6) جاءت بدرجة متوسطة والتي تنص على (يوجه المعلمين للمطالعة والقراءة الحرة ذات العلاقة بتخصصهم) ولكنها حظيت بإستجابة أقل من المبحوثين حولها فقد احتلت المرتبة الحادية عشرة من حيث أهميتها ضمن فقرات توافر المهارات المهنية للمرشد التربوي بمتوسط حسابي (2.0055) وانحراف المعياري (0.67080).

نتائج التساؤل الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية وفقا لمتغير (النوع) ؟

جدول (12) يبين نتائج اختبار (ت) بين متوسطي مجتمع الدراسة على الأبعاد والدرجة الكلية لاستبيان درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية وفقا لمتغير النوع.

الأبعاد	النوع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	مستوى الدلالة
توافر المهارات الفنية للمشرف التربوي	ذكر	96	39.1458	5.57811	16.978	0.000
	أنثى	85	26.0941			
توافر المهارات المهنية للمشرف التربوي	ذكر	96	39.0521	5.83342	15.344	0.000
	أنثى	85	26.8706			
المقياس ككل	ذكر	96	78.1979	11.28541	16.307	0.000
	أنثى	85	52.9647			

يتبين من الجدول (12) أن أفراد مجتمع الدراسة من الذكور سجلوا متوسطا حسابيا أعلى من المتوسط الحسابي لأفراد مجتمع الدراسة الإناث، وذلك على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية للإستبيان، حيث كان متوسطهم الحسابي على بعد توافر المهارات الفنية للمشرف التربوي (39.1458) بينما كان المتوسط الحسابي لأفراد مجتمع الدراسة الإناث (26.0941) وكانت قيمة اختبار (ت) للفرق بين المتوسطي (16.978) وهي قيمة دالة احصائيا لأن مستوى دلالتها (0.000) أقل من مستوى (0.05). وكذلك الحال بالنسبة لبعد توافر المهارات المهنية للمشرف التربوي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد مجتمع الدراسة الذكور (39.0521) وهي أعلى من قيمة المتوسط الحسابي لأفراد مجتمع الدراسة الإناث والتي بلغت (26.8706)

وجاءت قيمة اختبار (ت) للفرق بين المتوسطين (15.344) وهي دالة احصائياً ؛ لأن مستوى دلالتها (0.000) أقل من مستوى (0.05).

وبخصوص مجموع درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية تبين أيضا أن أفراد مجتمع الدراسة الذكور سجلوا متوسطاً حسابياً (78.1979) أعلى من قيمة المتوسط الحسابي لأفراد مجتمع الدراسة الإناث حيث كان متوسطهم الحسابي (52.9647)، وقد جاءت قيمة اختبار (ت) للفرق بين المتوسطين دالة احصائيا (16.307) لأن مستوى دلالتها أقل من مستوى (0.05).

وعليه يمكن القول أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) في درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية وفقا لمتغير النوع وكانت الفروق في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للإستبيان لصالح أفراد العينة الذكور. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سعود الرويلي، 2017م) والتي ترى وجود فروق دالة احصائياً في درجة توافر المهارات التقنية في المجال الفني لدى المشرف التربوي في مجال استخدام الشبكة العنكبوتية والاجهزة التعليمية الحديثة يعزى لمتغير النوع، وتتفق مع دراسة (طارق الغريب وبدر الصويلح، 2016م) والتي ترى وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة المشرفون التربويين لمهام الاشراف التربوي الفنية والمهنية بالتعليم العام في دولة الكويت تعزى لمتغير النوع، وتتفق مع دراسة (العنزي، 2015م) والتي توصلت وجود فروق في تقديرات المشرفون التربويين لواقع تدريب المشرفون التربويين على مهارات الاشراف التربوي المهنية والفنية في ضوء معايير الجودة الشاملة تعزى لمتغير النوع، وتتفق مع دراسة (عبدالكريم القاسم، 2010م) والتي ترى وجود فروق ذات دلالة احصائية في حاجة المشرفون للتدريب على المهارات الاشرافية الفنية والمهنية تعزى لمتغير النوع ، وتتفق مع دراسة (حافظ عبدالله، 2011) والتي ترى

وجود فروق دالة احصائيا في كفايات الفنية والمهنية لمشرفي اللغة الانجليزية تعزى لمتغير النوع ، وتتفق مع دراسة (النجار، 2009م) والتي ترى وجود فروق ذات دلالة احصائية في الكفايات والمهارات الضرورية الفنية والمهنية لمديري والمشرفون في اليمن الشمالي من وجهة نظر مديري التربية والمشرفيين التربويين تعزى لمتغير النوع ، وتتفق مع دراسة (إبراهيم الحماد، 2005م) والتي ترى وجود فروق ذات دلالة احصائية في مدى وعي مشرفي الادارة المدرسية بالكفايات المهنية اللازمة لهم تعزى لمتغير النوع ، وتختلف مع دراسة (أريج مصطفى، 2021م) والتي ترى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة توافر الكفايات الاشرافية الفنية تعزى لمتغير الجنس، وتختلف مع دراسة(عائدة الحنيطي، 2019م) والتي ترى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة امتلاك المشرفون التربويين للمهارات الاشرافية الفنية تعزى لمتغير الجنس، وتختلف مع دراسة (خلف الطعجان، 2016م) والتي ترى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة توافر الكفايات الاشرافية الفنية والمهنية المعاصرة تعزى لمتغير النوع ، وتختلف مع دراسة (دعاء القرالة، 2015م) والتي ترى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك وممارسة المشرفون التربويين في محافظة الكرك لمهارات الاشراف الابداعي المهني والفني تعزى لمتغير النوع ، وتختلف مع دراسة (عايش وعباس، 2012م) والتي توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة تقدير المشرفون التربويين لفاعلية برنامج تدريبي في تطوير كفاياتهم الفنية والادارية تعزى لمتغير النوع .

نتائج التساؤل الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية وفقا لمتغير (التخصص) ؟

جدول (13) يبين نتائج اختبار (ت) بين متوسطي مجتمع الدراسة على الأبعاد والدرجة الكلية لاستبيان درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية وفقا لمتغير التخصص.

الأبعاد	التخصص	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	مستوى الدلالة
توافر المهارات الفنية للمشرف التربوي	أدبي	113	37.7699	6.09744	14.669	0.000
	علمي	68	25.1176			
توافر المهارات المهنية للمشرف التربوي	أدبي	113	37.7257	6.23820	13.198	0.000
	علمي	68	26.0294			
المقياس ككل	أدبي	113	75.4956	12.23368	14.039	0.000
	علمي	68	51.1471			

يتبين من الجدول (13) أن أفراد مجتمع الدراسة من الذين تخصصهم (أدبي) سجلوا متوسطا حسابيا أعلى من المتوسط الحسابي لأفراد مجتمع الدراسة الذين تخصصهم (علمي)، وذلك على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية للإستبيان، حيث كان متوسطهم الحسابي على بعد توافر المهارات الفنية للمشرف التربوي (37.7699) بينما كان المتوسط الحسابي لأفراد مجتمع الدراسة الذين تخصصهم (علمي) (25.1176) وكانت قيمة اختبار (ت) للفرق بين المتوسطي (14.669) وهي قيمة دالة احصائيا لأن مستوى دلالتها (0.000) أقل من مستوى (0.05). وكذلك الحال بالنسبة لبعد توافر المهارات المهنية للمشرف التربوي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد مجتمع الدراسة الذين تخصصهم (أدبي) (37.7257) وهي أعلى من قيمة المتوسط الحسابي لأفراد مجتمع الدراسة الذين تخصصهم (علمي)

والتـي بلغـت (26.0294) وجـاءت قيمـة اختبـار (ت) للفـرق بـين المتوسـطين (13.198) وهـي دالـة احصـائيا لأن مسـتوى دلالتهـا (0.000) أقـل مـن مسـتوى (0.05).

وبخصوص مجموع درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية تبين أيضاً أن أفراد مجتمع الدراسة الذين تخصصهم (أدبي) سجلوا متوسطا حسابيا (75.4956) أعلى من قيمة المتوسط الحسابي لأفراد مجتمع الدراسة الذين تخصصهم (علمي) حيث كان متوسطهم الحسابي (51.1471)، وقد جاءت قيمة اختبار (ت) للفرق بين المتوسطين دالة احصائيا (14.039) لأن مستوى دلالتها أقل من مستوى (0.05).

وعليه يمكن القول أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) في درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية وفقا لمتغير التخصص وكانت الفروق في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للإستبيان لصالح أفراد العينة الذين تخصصهم (أدبي). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (طارق الغريب وبدر الصويلح، 2016م) والتي ترى وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة المشرفون التربويين لمهام الاشراف التربوي الفنية والمهنية بالتعليم العام في دولة الكويت تعزى لمتغير التخصص العلمي، وتتفق مع دراسة (عبدالرحمن شاهين، 2015م) والتي ترى وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة امتلاك وممارسة كفايات الاشراف التربوي المعاصر المهني والفني في ضوء خصائص مجتمع المعرفة من وجهة نظر المشرفون التربويين تعزى لمتغير التخصص، وتتفق مع دراسة (حافظ عبدالله، 2011) والتي ترى وجود فروق ذات دلالة احصائية في كفايات الفنية والمهنية لمشرفي اللغة الانجليزية تعزى لمتغير التخصص، وتتفق مع دراسة (النجار، 2009م) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في الكفايات والمهارات

الضـرورية الفنيـة والمهنيـة لمـديري والمشـرفون فـي الـيمن الشـمالي تعـزى لمتغيـر التخصص، وتتفق مع دراسة (إبراهيم الحماد، 2005م) والتي ترى وجود فروق ذات دلالة احصائية في مدى وعي مشرف الادارة المدرسية بالكفايات المهنية اللازمة لهم تعزى للتخصص العلمي، وتختلف مع دراسة (أريج مصطفى، 2021م) والتي ترى عدم وجود فروق دالة احصائيا في درجة توافر الكفايات الاشرافية الفنية تعزى للتخصص العلمي، وتختلف مع دراسة (صالح العتيبي، 2018م) والتي ترى عدم وجود فروق دالة احصائياً في درجة توافر الكفايات الفنية اللازمة لمشرفي التقويم الشامل تعزى للتخصص، وتختلف مع دراسة (العنزي، 2015م) والتي ترى عدم وجود فروق دالة احصائياً في تقديرات المشرفون التربويين لواقع تدريب المشرفون التربويين على المهارات الاشرافية المهنية والفنية في ضوء معايير الجودة الشاملة تعزى لمتغير التخصص العلمي، وتختلف مع دراسة (عبدالكريم القاسم، 2010م) والتي ترى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في حاجة المشرفون إلى التدريب على المهارات الاشرافية الفنية والمهنية تعزى للتخصص العلمي.

نتائج التساؤل الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية وفقا لمتغير (سنوات الخبرة) ؟

جدول (14) يبين نتائج اختبار (ت) بين متوسطي مجتمع الدراسة على الأبعاد والدرجة الكلية لاستبيان درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

الأبعاد	سنوات الخبرة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	مستوى الدلالة
توافر المهارات الفنية للمشرف	أقل من 10 سنوات	70	42.1143	3.00503	23.737	0.000

التربوي	10 سنوات فأكثر	111	27.2793			
توافر المهارات المهنية للمشرف التربوي	أقل من 10 سنوات	70	41.7571	4.40170	19.873	0.000
	10 سنوات فأكثر	111	28.0180			
المقياس ككل	أقل من 10 سنوات	70	83.8714	7.32857	21.988	0.000
	10 سنوات فأكثر	111	55.2973			

يتبين من الجدول (14) أن أفراد مجتمع الدراسة من الذين سنوات خبرتهم (أقل من 10 سنوات) سجلوا متوسطاً حسابياً أعلى من المتوسط الحسابي لأفراد مجتمع الدراسة الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر)، وذلك على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية للإستبيان، حيث كان متوسطهم الحسابي على بعد توافر المهارات الفنية للمشرف التربوي (42.1143) بينما كان المتوسط الحسابي لأفراد مجتمع الدراسة الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر) (27.2793) وكانت قيمة اختبار (ت) للفرق بين المتوسطي (23.737) وهي قيمة دالة احصائيا لأن مستوى دلالتها (0.000) أقل من مستوى (0.05). وكذلك الحال بالنسبة لبعد توافر المهارات المهنية للمشرف التربوي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد مجتمع الدراسة الذين سنوات خبرتهم (أقل من 10 سنوات) (41.7571) وهي أعلى من قيمة المتوسط الحسابي لأفراد مجتمع الدراسة الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر) والتي بلغت (28.0180) وجاءت قيمة اختبار (ت) للفرق بين المتوسطين (19.873) وهي دالة احصائياً لأن مستوى دلالتها (0.000) أقل من مستوى (0.05).

وبخصوص مجموع درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية تبين أيضا أن أفراد مجتمع

الدراسة الذين سنوات خبرتهم (أقل من 10 سنوات) سجلوا متوسطاً حسابياً (83.8714) أعلى من قيمة المتوسط الحسابي لأفراد مجتمع الدراسة الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر) حيث كان متوسطهم الحسابي (55.2973)، وقد جاءت قيمة اختبار (ت) للفرق بين المتوسطين دالة احصائياً (21.988) لأن مستوى دلالتها أقل من مستوى (0.05).

وعليه يمكن القول أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) في درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية وفقا لمتغير سنوات الخبرة وكانت الفروق في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للإستبيان لصالح أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم (أقل من 10 سنوات). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبدالرحمن شاهين، 2015م) والتي ترى وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة امتلاك وممارسة كفايات الاشراف التربوي المعاصر المهني والفني في ضوء خصائص مجتمع المعرفة من وجهة نظر المشرفيين التربويين تعزى لمتغير الخبرة، وتتفق مع دراسة (حافظ عبدالله، 2011) والتي توصلت وجود فروق دالة احصائياً في الكفايات الفنية والمهنية لمشرفي اللغة الانجليزية تعزى لمتغير الخبرة، وتتفق مع دراسة (النجار، 2009م) والتي ترى وجود فروق دالة احصائياً في الكفايات والمهارات الضرورية الفنية والمهنية لمديرى والمشرفيين التربويين في اليمن الشمالي تعزى لمتغير الخبرة، وتتفق مع دراسة (محمد محمد، 2009م) والتي توصلت وجود فروق دالة احصائياً في مدى توافر الكفايات المهنية اللازمة لدى مشرفي التربية الاسلامية تعزى لمتغير الخبرة، وتتفق مع دراسة (إبراهيم الحماد، 2005م) والتي ترى وجود فروق دالة احصائياً في مدى وعي مشرفي الادارة المدرسية بالكفايات المهنية اللازمة لهم تعزى لمتغير الخبرة، وتتفق مع دراسة (سيف العتيبي، 2005م) والتي ترى وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير الخبرة في مجال الإشراف على النمو المهني للمعلمين، وتتفق

مع دراسة (شافرانسك وفالندر، 2007م) والتي توصلت بأن الخبرة والالتزام بعمليات التقييم الذاتي من أهم ممارسات العملية الاشرافية الفنية، وتختلف مع دراسة (أريج مصطفى، 2021م) والتي ترى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة توافر الكفايات الاشرافية الفنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتختلف مع دراسة (صالح العتيبي، 2018م) والتي ترى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة توفر الكفايات الفنية اللازمة لمشرفي التقويم الشامل تعزى للخبرة، وتختلف مع دراسة (صالح طوالبة، 2018م) والتي توصلت عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى تقييم المشرفون لكفايات المهنية أنفسهم تعزى للخبرة، وتختلف مع دراسة (سعود الرويلي، 2017م) والتي توصلت عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة توافر المهارات التقنية في المجال الفني لدى المشرف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتختلف مع دراسة (خلف الطعجان، 2016م) والتي ترى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة توافر الكفايات الاشرافية الفنية والمهنية المعاصرة تعزى لمتغير الخبرة ، وتختلف مع دراسة (العنزي، 2015م) والتي ترى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في تقديرات المشرفون التربويين لواقع المشرفون التربويين على المهارات الاشرافية المهنية والفنية في ضوء معايير الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة، وتختلف مع دراسة (دعاء القرالة، 2015م) والتي ترى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة امتلاك وممارسة المشرفون التربويين في محافظة الكرك لمهارات الاشراف الابداعي المهني والفني تعزى لمتغير الخبرة، وتختلف مع دراسة (عبدالكريم القاسم، 2010م) والتي ترى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في حاجة المشرفون للتدريب على المهارات الاشرافية الفنية والمهنية تعزى لمتغير الخبرة.

ملخص النتائج:

1-أن درجة توافر المهارات الفنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية جاءت بدرجة متوسطة، حيث احتلت الفقرتين (10، 15) والتي تنص على (يرشد المعلمين إلى كيفية الادارة الصفية الناجحة، يسهم في حل المشكلات المتعلقة بالنقص في عدد المعلمين) المرتبة الأولى بنفس المتوسط الحسابي (2.3812) وانحراف معياري (0.59952) وجاءت بدرجة عالية، ويليها من حيث الأهمية الفقرات (1، 2، 8، 9، 13) فقد احتلت المرتبة الثانية بنفس المتوسط حسابي (2.3260) وانحراف معياري (0.58579) وهي تنص على (يساعد المعلمين على فهم الأهداف العامة للمنهج، يعقد لقاءات مع المعلمين لدراسة المستجدات التربوية، يوضح للمعلمين كيفية الاستفادة من التقنيات التربوية في التعليم، يرشد المعلمين إلى كيفية تطوير ذواتهم، يقدم التغذية الراجعة للمعلمين في الوقت المناسب)، بينما احتلت الفقرة (14) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.2707) وانحراف معياري (0.56635) وهي تنص على (يتصف تقييمه لأداء معلميه بالنزاهة والموضوعية)، وجاءت بدرجة متوسطة.

2-أن درجة توافر المهارات المهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية جاءت بدرجة متوسطة، حيث احتلت الفقرة (9) والتي تنص على (يشجع المعلمين على إستخدام التقنيات الحديثة في متابعة التطورات العلمية والتربوية) المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (2.4917) وانحراف معياري (0.61118)، ويليها من حيث الأهمية الفقرة (14) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.4365) وانحراف معياري (0.60791) وهي تنص على (يعمل على تطوير القدرات المهنية للمعلمين الجدد)، بينما احتلت الفقرة (1) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.3812) وانحراف معياري (0.59952)

وهي تنص على (يحرص على تنمية المعلمين علمياً ومهنياً) وجاءت بدرجات عالية.

3-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية تعزى لمتغير النوع ولصالح الذكور.

4 -وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية تعزى لمتغير التخصص ولصالح التخصص (الأدبي).

5- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في درجة توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح سنوات خبرتهم (أقل من 10 سنوات).

التوصيات :

1-توسيع ممارسات المشرفون التربويين، لتشمل الاشراف على المديرين والتي من شأنها تعزيز قدرات ومهارات المعلمين والمديرين على حد سواء، بما يحقق الهدف من العملية التعليمية.

2-تزويد المشرفون التربويين بالوسائل وآليات المتطورة والحديثة بهدف حثهم على تعظيم دور العملية الإشرافية في المدارس، وأداء دورهم الاشرافي بشكل أكثر سهولة وسلاسة .

3-ضرورة تصميم خطط وآليات جديدة ومستحدثة لرفع الروح المعنوية لدى المشرفون التربويين، والذي من شأنه أن ينعكس على أداءهم، والنهوض بالعملية التعليمية.

4-العمل على رفع المهارات المهنية والفنية للمشرفين التربويين بما يتناسب والتطورات العلمية و التربوية المعاصرة.

5-تخفيف العبء الإداري للمشرفين التربويين وتقليل عدد المعلمين الذين تحت إشرافهم.

المقترحات :

1- إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة على عينة أكبر وأشمل من عينة الدراسة الحالية وفي مناطق مختلفة , ومقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج تلك الدراسات للحصول على صورة أوضح للمهارات الفنية والمهارات المهنية للمشرفون التربويون .

2-إجراء بحوث علمية من قبل المشرفون التربويون حول مهارات الإشراف التربوي .

3-تنظيم برامج تدريبية للمشرفين التربويين حول الإشراف الحديث وكيفية تنفيذه، وخروج من الإشراف التقليدي المتمثل في زيارة الصفية التي يقوم بها المشرف لتقييم أداء المعلم .

4-تنظيم المشرفون دورات تدريبية لصالح المعلمين في مجال الكفاءات التدريسية بشكل مستمر تماشيا مع التطورات التكنولوجية الحاصلة .

5-عقد ندوات حول بين المعلمين والمشرفون ؛ لمناقشة الأسباب وراء الأداء المتوسط للمشرفون التربويون في مجال عملهم .

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- القرآن الكريم :

1- سورة المجادلة ، الآية (11) .
2- سورة النمل ، الآية (19) .

ثانياً- الكتب:

1- إبراهيم الخطيب وأمل الخطيب، الإشراف التربوي، فلسفة، أساليبه، تطبيقاته ، عمان ، دار قنديل للنشر والتوزيع، الاردن ، 2003م.

2- أحمد إبراهيم أحمد، الإشراف المدرسي والحيادي، دار الفكر العربي، مصر، 1991م.

3- أحمد أسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم والتعلم، النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة، القاهرة ، دار الفكر العربي، مصر، 2000م.

4- أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، القاهرة ، دار المعارف، مصر، 1973م.

5- أحمد البستان وعبدالله عبد الجواد ، الإدارة والإشراف التربوي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2003م.

6- أحمد جميل عايش، تطبيقات في الإشراف التربوي ، عمان ، دار المسيرة، للطباعة للنشر، الأردن، 2008م.

7- إمام مختار حميدة وأخرون، مهارات التدريس، القاهرة ، مكتبة زهراء الشرق، 116 ش محمد فريد، مصر، 2000م.

8- أمانة التعليم والتربية، مركز التوثيق والبحوث التربوية، تشريعات التعليم في ليبيا، طرابلس ، مطابع أمانة التعليم والتربية، ليبيا ، 1977م.

9- جودت عبدالهادي ، الاشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه ، دليل لتحسين التدريس، الجامعة الاردنية، 2002م.
10- جودت عبدالهادي، الإشراف التربوي، مفاهيمه وأساليبه، دليل لتحسين التدريس، ط2، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر التوزيع، عمان، 2006م.
11- حسن الطعاني، الإشراف التربوي ، مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005م.
12- الحسن بن محمد المغيدي، نحو إشراف تربوي أفضل، مكتبة الرشد، الرياض، السعودية، 2000م.
13- حسن حسين سيد، دراسات في الإشراف الفني، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1969م.
14- حسين عوض الله وسلامة عوض، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2006م.
15- حكمت البزاز، تقييم التفتيش الابتدائي في العراق، مكتبة الرشاد، بغداد، 1970م.
16- راتب السعود، الإشراف التربوي، مركز طارق للخدمات المكتبية، ط 2، 2007م.
17- راشد بن حسين العبد الكريم، الإشراف التربوي المتنوع رؤية جديدة لتطوير أداء المعلمين، مطبعة سفير، الرياض، السعودية، 2005م.
18- رافدة الحريري، الإشراف التربوي، واقعة وأفاقه المستقبلية، دار المناهج للنشر التوزيع، عمان، الأردن، 2006م.
19- رداح الخطيب وآخرون، الادارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، مطابع الفرزدق، الرياض، 1997م.

20- سعيد الاسدي، مروان إبراهيم، الإشراف التربوي، الدار العلمية، عمان، الأردن، 2003م.
21- سعيد الأسدي، مروان إبراهيم، الإشراف التربوي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
22- السيد السايح حمدان، الإشراف التربوي لمعلمي اللغة العربية في المرحلة الإبتدائية ومعوقاته وأساليب تطويره، ندوة تعليم اللغة العربية الواقع التطلعات، وزارة المعارف السعودية، دليل المشرف التربوي، 2000م .
23- شعلان محمد سليمان وآخرون، الإدارة المدرسية والإشراف الفني، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1987م.
24- صلاح الدين عرفة محمود، آفاق التعليم الجيد في مجتمع المعرفة (رؤية لتنمية المجتمع العربي وتقدمه) ، عالم الكتب، ط 1، القاهرة، مصر، 2005م.
25- طارق الدليمي، الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية، مركز ديبونو لتعليم التفكير، بغداد، العراق، 2013م .
26- عارف العطار وآخرون الإشراف التربوي، اتجاهاته النظرية وتطبيقاته العلمية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 2005م.
27- عباس نتو، أهمية التوجيه التربوي ندوة التوجيه التربوي الأول، وزارة المعارف، إدارة التعليم بمنطقة الطائف التعليمية، 1980م.
28- عبد العزيز عبد الوهاب البابطين، اتجاهات حديثة في الاشراف التربوي، ط 1، مكتبة العبيكات، الرياض، السعودية، 2004م.
29- عبدالصمد الاغبري، الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة، بيروت لبنان، 2000م.

30- عبدالعزيز الشناوي، ومحمد الأحمر، حلقة دراسة حول الإشراف التربوي في الوطن العربي، تحت إشراف المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، دمشق، 1983م.

31- عبدالعزيز عبد الوهاب البابطين، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، ط 1، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2004م.

32- عبدالعزيز عطا الله المعايطة، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011م .

33- عبدالله علي مصطفى، مهارات اللغة العربية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2، 2007م.

34- عدنان الإبراهيم، الإشراف التربوي أنماط وأساليب، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، أربد، عمان، 2002م.

35- علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1999م.

36- فؤاد العاجز، داود حلس، دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009م.

37- كلية المجتمع، الإدارة والإشراف التربوي، إدارة المستقبل للنشر، عمان، 1984م.

38- كمال دواني، الإشراف التربوي –مفاهيم وآفاق، مطابع الجامعة الأردنية، عمان، 2003م.

39- مجدي هلال، عصام قمر، الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي الأنشطة التربوية الحرة في الاتجاهات العالمية المعاصرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، 2007م.

40- محمد الأفندي، الإشراف التربوي، عالم الكتب، القاهرة، ط2، 1981م.

41- محمد حامد الأفندي، الإشراف التربوي ، عالم الكتب ، ط3، القاهرة 1981م.
42- محمد صالح المنيف، الإشراف التربوي وتحقيق أهدافه في ضوء الأساليب التربوية المعاصرة، الرياض، 2004م.
43- محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2001م.
44- محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2001م.
45- محمود أبو عابد، الإشراف التربوي العملية الإشرافية ، دار الكتاب الثقافي، عمان، 2005م.
46- محمود المساد، تجديدات في الإشراف التربوي، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، عمان، الأردن، 2001م .
47- محمود طافش، الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، عمان، 2004م .
48- مشرف العرنوسي وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2013م .
49- مصطفى متولي، الاشراف الفني في التعليم دراسة مقارنة، دار المطبوعات، الاسكندرية، 1983م.
50- مكتب التربية لدول لخليج العربي، الإشراف التربوي لدول الخليج العربي واقعة وتطوره، 1970م.
51- مها الزائدي، تقويم الأداء الوظيفي للمشرفة التربوية دراسة تطبيقية، دار الفكر العربي، ط 1، القاهرة، 2002م.
52- ناصر على كريم، الإدارة والإشراف التربوي ط 1، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006م.

53- وزارة التربية والتعليم العالي دولة فلسطين، دليل الإشراف التربوي، إعداد الإدارة العامة للأشراف والتأهيل التربوي، دائرة الإشراف التربوي، فلسطين، 2003م.

54- وهيب سمعان، ومحمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، 1975م.

55- يعقوب نشوان ، وجميل نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، 2004م.

ثالثاً- الرسائل الجامعية:

1- إبراهيم سعد الحماد، الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي الادارة المدرسية ومدى وعي مشرفي الادارة المدرسية في السعودية بالكفايات المهنية اللازمة لهممن وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مديري الإشراف التربوي المسئولين عنهم، (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة الأزهر، القاهرة، 2005م.

2- أريج مصطفى، درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفون التربويين وعلاقتها بالأداء المتميز من وجهة نظر مديري المدارس في المحافظات الشمالية في فلسطين،(رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين، 2020م.

3- حافظ الزبير عبد الله (2011 م) الكفايات التدريبية اللازمة لمعلمي اللغة، بمرحلة الأساس من وجهة نظر المشرفون التربويين والمعلمين وأسس استخدام المهارات في التحصيل الدراسي – رسالة دكتوراه غير نشورة كلية التربية الزعيم الأزهري.

4- حميدة التهامي أندش، أساليب الإشراف الفني في المدارس الثانوية بشعبية مصراته،(رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة مصراته، ليبيا، 2003م.

5- خالد محمد محمود النجار ، بعنوان: الكفايات والمهارات الضرورية لمديري والمشرفون في اليمن الشمالي من وجهة نظر مديري التربية والمشرفون التربويين ومديري المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية ، جامعة الأزهر 2009 م

6- دعاء عبدالسلام القرالة، بعنوان: درجة امتلاك وممارسة المشرفون التربويين لمهارات الإشراف الإبداعي ومعوقات تطبيقها في محافظة الكرك في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة مؤتة ، الاردن ، 2015 م.

7- دنيا يوسف الحلاق، متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية، بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الأزهر بغزه، غزة ، 2008م.

8- سيف محمد مطلق العتيبي، واقع المهام والمهارات الإشرافية للمشرف التربوي وتصوراتهم المقترحة للتطوير في دولة الكويت،(رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة اليرموك: أربد، الأردن، 2005م.

9- الصديق ذياب، معوقات الإشراف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون وعلاقتها ببعض المتغيرات بالتعليم الثانوي بمدينة الزاوية، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الزاوية، الزاوية، ليبيا، 2021م.

10- عبدالله بن جديع داهي الغفيلي، واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الإشراف التربوي من قبل المشرفون التربويين، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2011م.

11- عوض الشهري، واقع الكفايات المهنية لمشرفي الادارة المدرسية، (رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط) ، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2008م.

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

13- محمد الدهيسات، بناء مقياس لتقييم المشرف التربوي في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة وقياس فاعلية ، (أطروحة الدكتوراه) ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2007م.

14- محمد بن فاهد السرحاني، واقع كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في ضوء الخطة الإشرافية، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008م.

15- محمد عبدالله محمد، تقويم أداء مشرفي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية في ضوء الكفايات المهنية اللازمة لهم، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية، جامعة صنعاء، 2009م.

16- منصور العنزي، فاعلية برنامج مقترح في تنمية الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي التقنيات التربوية في المدارس المرحلة المتوسطة للدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم،(رسالة دكتوراه غير منشورة) ، قسم المناهج وطرق التدريس، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، القاهرة، 2014م.

17- موسى بن سلمان سعد الحربي، دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم،(رسالة ماجستير غير منشورة) ، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2008م.

18- ميسون التميمي، تطوير الإشراف التربوي للمرحلة الأساسية الدنيا في فلسطين، (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، برنامج الدراسات العليا المشترك بين كلية التربية، جامعة عين شمس كلية التربية، جامعة القدس، فلسطين، 2005م.

رابعاً- المجلات العلمية:

1- أحمد بن عبدالله الغامدي، واقع ممارسة المشرفون التربويين لمهامهم الفنية بمنطقة الباحة التعليمية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد 2 ، العدد 33، 2013م.

2- أحمد عايش وآخرون ، فاعلية برنامج تدريبي أثناء الخدمة في تطوير كفايات المشرفون التربويين في وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المشرفون التربويين، مجلة جامعة النجاح الوطنية، غزة، فلسطين، 25 (5) ، 2012م ،8.

3- حمدة السعدية، الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم بولاية السويق بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 15، العدد 2014،1 م .

4- خلف عايد محمد الطجعان، كفايات الإشراف المعاصر لدى المشرفون التربويين في محافظة المفرق، مجلة الأستاذ، المفرق، المجلد 2 ، العدد 217 ، 2016م.

5- خلود علي محمد القاسم، تطوير الكفايات المهنية للمشرفات التربويات في مكاتب التعليم في منطقة حائل وأثرها على تنمية المهارات التخطيطية لديهن، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 25، العدد العاشر، السعودية، 2019م.

6- ذوقان عبيدات، نماذج الإشراف التربوي – رسالة المعلم، العدد (3) مجلد (27) ، عمان، 1986م.

7- رمضان عيد، الكفايات والأدوار المستقبلية للقائد المدرسي، مجلة الإدارة التربوية، العدد 4، 2015م.

8- سعود بن حبيب الرويلي، درجة توافر المهارات التقنية لدى المشرف التربوي في ضوء خصائص مجتمع المعرفة، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، كلية التربية، السعودية، المجلد 12 العدد 1، 2017م.

9- صالح بن شمروخ بن مطلق العتيبي، توفر الكفايات اللازمة لمشرفي التقويم الشامل للمدرسة بمنطقة الرياض من وجهة نظرهم، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، المجلد 19 ، العدد 7 ، 2018م.

10- صالح حسين طوالبة، الكفايات المهنية والعلمية والتدريسية والشخصية التي يعتقد المشرف التربوي أنه يمتلكها من وجهة نظره، واعتقاده للصورة التي يراه فيها المعلمون ومديرو المدارس الذين يتولى مهمة الإشراف عليهم، مجلة اماراباك العلمية العالمية المحكمة، المجلد 9 العدد 29، الأردن، 2018م.

11- طارق الغريب، وبدر غنام الصويلح، درجة ممارسة المشرفون التربويين لمهام الإشراف التربوي بالتعليم العام في دولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، 26 (3) ، 2016م.

12- عائدة علي أحمد الحنيطي، درجة امتلاك المشرفون التربويين للمهارات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد 67، عمان، الأردن، 2019م.

13- عبد الرحمن بن يوسف شاهين، درجة امتلاك وممارسة كفايات الإشراف التربوي المعاصر في ضوء خصائص مجتمع المعرفة بمنطقة المدينة المنورة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 4 (6)، 2015م ، الأردن.

14- عبد الكريم محمود القاسم، العلاقة بين أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات

شمال فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 2009م، – 179.

15- عبدالكريم محمود القاسم، الاحتياجات التدريبية للمهارات الإشرافية كما يتصورها المشرفون التربويون في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد 44، 2010، شبكة المعلومات الدولية www.ulum.nl تاريخ زيارة الموقع 2010/6/12.

16- عبداللطيف خزعلي، مؤمني قاسم، الكفايات التدريسية لدى معلمات المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الخاصة في ضوء بعض المتغيرات، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد (3) ، دمشق، سوريا، 2010م.

17- عبدالنبي عبد المهدي، دليل المشرف التربوي، مجلة المعلومات التربوية، السنة الرابعة، ع 16، وزارة المعارف السعودية، السعودية، 1998م.

18- علي حسن، أهمية المشرف التربوي في النظام التعليمي، مجلة دراسات تربوية، السنة السابعة، ع 3، الإمارات العربية المتحدة، 1985م.

19- فؤاد العاجز، معوقات العمل الإشرافي في محافظات قطاع غزة، كما يراها المشرفون التربويون، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (94) ، 2000م.

20- محمد ال ناجي، الأنماط القيادية ومدى فاعليتها للمشرفين التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، دولة قطر، ع 20، 2001م.

رابعاً- المراجع الأجنبية:

1. AL-awran,I, Edacational supervision and probles: field study ,jaffa scientific house , amman. 2010
2. falender , c and Shafranske Edward (2007) competence in competency –based supervision practice; constract and application professional psychology ; research and practice , vol. 38, no , 3, 232-240.

3. Fitgibbons , d. (2004) trans forming business and education ; the challenge to organizations and educator , organization development journal , 21 (4) , 6-15.
4. Wanzare Zachariah (2013) skills and attributes of instructional supervisors ; experience from kenya , educational research and reviews , 8 (24) ,2270-2280.

الملاحـــــق

ملحق رقم (1)

جامعة الزاوية

مركز البحوث والدراسات العليا

كلية الآداب

قسم التربية وعلم النفس

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة:

تحية طيبة

تفيدكم الباحثة بأنها ستقوم بدراسة علمية للحصول على درجة الإجازة العالية الماجستير في العلوم التربوية والنفسية

بعنوان: (توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية)

لذا فإنها تضع بين أيديكم هذه الاستبانة لغرض التعرف على ملاحظاتكم بشأن مدى انتماء كل فقرة لمجالها، وترجوا منكم إبداء آراءكم وملاحظاتكم القيمة بهذا الشأن، لكي تخرج الاستبانة في صورتها النهائية جاهزة للتطبيق الميداني

مع جزيل الشكر سلفا

الباحثة

البيانات الأولية:

1-**النوع:** ذكر ( ) أنثى ( ).

2-**التخصص:** أدبي ( ) علمي ( ).

3-**المؤهل العلمي:** بكالوريوس ( ) دبلوم ( ) دراسات عليا ( ).

4-**سنوات الخبرة:** أقل من 10 سنوات ( ) 10 سنوات فأكثر ( )

ت	درجة توافر المهارات الفنية للمشرف التربوي	هل الفقرة مناسبة للبعد		هل الفقرة مناسبة من حيث الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		نعم	لا	نعم	لا	
1-	يساعد المعلمين على فهم الأهداف العامة للمنهج					
2-	يعقد لقاءات مع المعلمين لدراسة المستجدات التربوية					
3-	يستخدم أساليب إشرافية متنوعة غير الزيارة الصفية					
4-	يحرص على تصحيح الأخطاء لا تصيدها أثناء الزيارة					
5-	يعرف مسبقا طرق التقويم التي ستتم أثناء الزيارة الصفية					
6-	ينفذ دروسا تطبيقية نموذجية أمام المعلمين					
7-	يقترح نماذج لوسائل تعليمية يمكن استخدامها في عملية التعليم					
8-	يوضح للمعلمين كيفية الاستفادة من التقنيات التربوية في التعليم					
9-	يرشد المعلمين إلى كيفية تطوير ذواتهم					
10-	يرشد المعلمين إلى كيفية الادارة الصفية الناجحة					
11-	يحرص على الاستفادة من كفاءة المعلمين المتميزين في المجال الإشرافي					
12-	يشجع برامج الزيارات الصفية المتبادلة بين المعلمين					
13-	يقدم التغذية الراجعة للمعلمين في الوقت المناسب					
14-	يتصف تقييمه لأداء معلميه بالنزاهة والموضوعية					
15-	يسهم في حل المشكلات المتعلقة بالنقص في عدد المعلمين					
16-	يوجه المعلمين إلى ضرورة ربط محتوى المنهج بالبيئة المحلية					
17-	يقترح أنشطة تعليمية موجهة لذوي الاحتياجات الخاصة					
18-	يسهم في حل المشكلات التي تواجه المعلمين					
19-	يساعد المعلمين في التخطيط اليومي والفصلي					
20-	يستند إلى معايير واضحة في قياس أداء المعلمين					
21-	يقوم بعمليات المراجعة المستمرة لأداء المعلمين					
22-	يتابع السجلات الإشرافية الخاصة بأداء المعلمين					
23-	يشجع المعلمين على إجراء البحوث العملية					
24-	يساعد مدير المدرسة على القيام بدوره كمشرف تربوي مقيم					
25-	يعمل على تطوير قدرة مدير المدرسة على تحليل المنهاج وتطويره					
26-	ينسق لعقد لقاءات بين المدراء من أجل تبادل الخبرة التربوية					
27-	ينقل الخبرات التربوية الجديدة والمفيدة للمعلمين					
28-	يعمل على توفير النشرات المساعدة للمعلمين في كيفية وضع الامتحانات وتطويرها					
29-	يشجع على تجريب أساليب إشرافية تسهم في تطوير الادارة المدرسية					
30-	يتعاون مع المعلمين ومدير المدرسة في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة التحصيلية					

ت	درجة توافر المهارات المهنية للمشرف التربوي	هل الفقرة مناسبة للبعد		هل الفقرة مناسبة من حيث الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		نعم	لا	نعم	لا	
1-	يحرص على تنمية المعلمين علميا ومهنيا					
2-	يسهم في حل مشكلات المعلمين مع الادارة المدرسية بأسلوب مهني تربوي					
3-	يطلع على مستجدات مجاله الإشرافي أول بأول					
4-	يشارك في دورات ذات علاقة في تخصصه الإشرافي					
5-	يطلع المعلمين على نتائج الأبحاث العلمية التي يشارك بها في مجاله التخصصي					
6-	يوجه المعلمين للمطالعة والقراءة الحرة ذات العلاقة بتخصصهم					
7-	يضع خطة تدريبية لتنمية الحاجات العلمية و المهنية للمعلمين خلال العام الدراسي الخاص به					
8-	يقدم التغذية الراجعة للمعلمين بعد كل نشاط مهني					
9-	يشجع المعلمين على إستخدام التقنيات الحديثة في متابعة التطورات العلمية والتربوية					
10-	يقوم بتوظيف الأساليب الإشرافية المختلفة لتحسين أداء المعلم					
11-	يقوم بإعداد مواد تدريبية مناسبة لاحتياجات المعلمين					
12-	يقوم بتوجيه المعلم وإرشاده إلى بناء مفهوم إيجابي للذات					
13-	يوجه المعلمين وإعدادهم للقيام بالبحوث والدراسات التربوية					
14-	يعمل على تطوير القدرات المهنية للمعلمين الجدد					
15-	يقوم بتحديد الكفايات اللازمة للمعلم					
16-	يعمل على إعداد النشرات التربوية الهادفة للمعلمين					
17-	يساعد المعلم على اختيار الأسلوب الإشرافي المناسب للموقف الصفي					
18-	يقوم بإجراء اللقاء الفاعل مع المعلم أثناء العملية الإشرافية					
19-	يقوم بإستخدام النقد البناء في تقييم أداء المعلم					
20-	يعمل على توجيه المديرين ليكونوا مشرفين مقيمين					
21-	يجعل من المعلم أكثر مقدرة على فهم عمله					
22-	يتيح للمعلمين الفرصة لتبادل الخبرات مع زملائهم					
23-	يضيف معلومات جديدة للمعلم تحسن من أدائه المهني					
24-	يساعد المعلم بالاطلاع على أساليب إشرافية معاصرة					

26 -	يعمل على إثراء المعارف العلمية للمعلم في مجال تخصصه					
27 -	يساعد في توطيد علاقة المعلم بالمجتمع وبالمدرسة					
28 -	يساعد المعلم في حل مشكلاته التربوية بأساليب علمية					
29 -	يساعد على تنمية الإبداع الوظيفي لدى المعلم في مجال تخصصه					
30 -	يسعى إلى تقليل الروتين الإداري المعقد لدى المعلم					

ملحق (2)

جامعة الزاوية

مركز البحوث والدراسات العليا

كلية الآداب

قسم التربية وعلم النفس

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة:

تحية طيبة

تفيدكم الباحثة بأنها ستقوم بدراسة علمية للحصول على درجة الإجازة العالية الماجستير في العلوم التربوية والنفسية

بعنوان: (توافر المهارات الفنية والمهنية للمشرف التربوي كما يدركها المشرفون التربويين بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية)

وعليه نأمل مساهمتكم في الإجابة عن جميع فقرات الاستمارة، علما بأن البيانات التي ستدلي بها لن تستخدم إلا في الأغراض العلمية فقط.

مع جزيل الشكر سلفا

الباحثة

البيانات الأولية:

1-**النوع:** ذكر ( ) أنثى ( ).

2-**التخصص:** أدبي ( ) علمي ( ).

3-**المؤهل العلمي:** بكالوريوس ( ) دبلوم ( ) دراسات عليا ( ).

4-**سنوات الخبرة:** أقل من 10 سنوات ( ) 10 سنوات فأكثر ( ).

أولا-بيانات تتعلق بدرجة توافر المهارات الفنية للمشرف التربوي:

ت	درجة توافر المهارات الفنية للمشرف التربوي	دائما	أحيانا	لا أبدا
1-	يساعد المعلمين على فهم الأهداف العامة للمنهج			
2-	يعقد لقاءات مع المعلمين لدراسة المستجدات التربوية			
3-	يستخدم أساليب إشرافية متنوعة غير الزيارة الصفية			
4-	يحرص على تصحيح الأخطاء لا تصيدها أثناء الزيارة			
5-	يعرف مسبقا طرق التقويم التي ستتم أثناء الزيارة الصفية			
6-	ينفذ دروسا تطبيقية نموذجية أمام المعلمين			
7-	يقترح نماذج لوسائل تعليمية يمكن استخدامها في عملية التعليم			
8-	يوضح للمعلمين كيفية الاستفادة من التقنيات التربوية في التعليم			
9-	يرشد المعلمين إلى كيفية تطوير ذواتهم			
10-	يرشد المعلمين إلى كيفية الادارة الصفية الناجحة			
11-	يحرص على الاستفادة من كفاءة المعلمين المتميزين في المجال الإشرافي			
12-	يشجع برامج الزيارات الصفية المتبادلة بين المعلمين			
13-	يقدم التغذية الراجعة للمعلمين في الوقت المناسب			
14-	يتصف تقييمه لأداء معلميه بالنزاهة والموضوعية			
15-	يسهم في حل المشكلات المتعلقة بالنقص في عدد المعلمين			

ثانيا–بيانات تتعلق بدرجة توافر المهارات المهنية للمشرف التربوي:

ت	درجة توافر المهارات المهنية للمشرف التربوي	دائما	أحيانا	لا أبدا
1-	يحرص على تنمية المعلمين علميا ومهنيا			
2-	يسهم في حل مشكلات المعلمين مع الادارة المدرسية بأسلوب مهني تربوي			
3-	يطلع على مستجدات مجاله الإشرافي أول بأول			
4-	يشارك في دورات ذات علاقة في تخصصه الإشرافي			
5-	يطلع المعلمين على نتائج الأبحاث العلمية التي يشارك بها في مجاله التخصصي			
6-	يوجه المعلمين للمطالعة والقراءة الحرة ذات العلاقة بتخصصهم			
7-	يضع خطة تدريبية لتنمية الحاجات العلمية و المهنية للمعلمين خلال العام الدراسي الخاص به			
8-	يقدم التغذية الراجعة للمعلمين بعد كل نشاط مهني			
9-	يشجع المعلمين على إستخدام التقنيات الحديثة في متابعة التطورات العلمية والتربوية			
10-	يقوم بتوظيف الأساليب الإشرافية المختلفة لتحسين أداء المعلم			
11-	يقوم بإعداد مواد تدريبية مناسبة لاحتياجات المعلمين			
12-	يقوم بتوجيه المعلم وإرشاده إلى بناء مفهوم إيجابي للذات			
13-	يوجه المعلمين وإعدادهم للقيام بالبحوث والدراسات التربوية			
14-	يعمل على تطوير القدرات المهنية للمعلمين الجدد			
15-	يقوم بتحديد الكفايات اللازمة للمعلم			

ملحق (3)

لجنة تحكيم استمارة الاستبيان

ت	الإسم		الدرجة العلمية	الكلية	القسم
1-	فتحية العربي القصبي	علم النفس التربوي	أستاذ	الآداب الزاوية	التربية وعلم النفس
2-	الشريف الهادي محمد غبرة	علم النفس العام	أستاذ مساعد	التربية العحيلات	التربية وعلم النفس
3-	سالم خليفة الأحول	علم النفس العام	أستاذ مشارك	التربية العجيلات	التربية وعلم النفس
4-	عفاف مصباح بلق	علم النفس التربوي	أستاذ مساعد	الآداب العجيلات	التربية وعلم النفس
5-	محمد أبو عزة	علم النفس العام	أستاذ مشارك	التربية العجيلات	التربية وعلم النفس