

# مؤسسة ليبيا



جامعة سبها - كلية الآداب  
الدراسات العليا  
قسم/ التربية وعلم النفس

رسالة قدمت لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الإجازة  
العالية (الماجستير) من قسم التربية وعلم النفس بجامعة سبها

بـعـنـوان

تقويم أداء المشرف التربوي في ضوء كفاياته المهنية من وجهة نظر  
معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة مرزق

إعداد الطالبة : زازية أحمد محمد إبريكة

تحت إشراف : د. يوسف أبو بكر يوسف جلاله

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ / 29 / 4 / 2018م في قسم التربية وعلم

النفس العام الجامع 2017-2018 م

# مؤسسة السبها



جامعة سبها - كلية الآداب

الدراسات العليا

قسم/ التربية وعلم النفس

كهراسم الطالبة : زازية أحمد محمد إبريكه  
م إشراف : د. يوسف أبو بكر يوسف جلاله

## عنوان الرسالة

**تقويم أداء المشرف التربوي في ضوء كفاياته المهنية من وجهة نظر**

**معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة مرزق**

**قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الإجازة العالية**

**(الماجستير)**

**بتاريخ /29/4/2018م في قسم التربية وعلم النفس جامعة سبها**

### أعضاء لجنة المناقشة

- |                          |               |               |
|--------------------------|---------------|---------------|
| 1- د. يوسف أبو بكر يوسف  | مقررا ومناقشا | جامعة سبها    |
| 2- د. على محمد الشاعر    | مناقشا داخليا | جامعة سبها    |
| 3- د. أحمد الطاهر إهمومه | مناقشا خارجيا | جامعة الزاوية |

# مؤسسة ليبيا



جامعة سبها - كلية الآداب  
الدراسات العليا  
قسم/ التربية و علم النفس

## إهداء إلى

## مكتب التفتيش

## التربوي بمرزق

من الطالبة / زازية التجاني إبريكة

العام الجامع 2017 - 2018 م - ي

# الآية القرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ وَإِنْ لَمْ تَفْعَلْ فَمَا  
بَلَغْتَ رَسُولَهُ وَاللَّهُ يَعَصِمُكَ مِنَ النَّاسِ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ  
الْكَافِرِينَ (67)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة المائدة ((الآية 67))

# الإهداء

إلي من أحمد الله على وجودها بقربي... وأدعوه أن يديم بقائها جانبي.. إلى ينبوع الحنان الذي يروي عطشي.. إلي من كانت دعواتها نوراً لطريقي وسراً لنجاحي إلى القلب الحنون والشمعة المضيئة.. إلى رمز الحب والوفاء والتضحية

## أمي الغالية. أمه الله في عمرها ورزقي برها

إلي من أفنى عمره في سبيل تربيتي وتعليمي.. ومن أحاطني بكريم رعايته وتوجيهه ودعواته.. والمنهل الذي استمد منه قوتي.. ومن سعى وشقى لضمان سعادتي. أرجو من الله أن يبارك في عمره وصحته ويمده لي سندا وقوة

## أبي العزيز. أطلال الله في عمره وتمنني ببره

إلي من قاسموني همي وشاركوني فرحتي... إلى من لا تطيب الحياة إلا بهم إلي من يجمعني بهم بيت واحد وحب خالد.....

## إخوتي وأخواتي وأبناءكم الأحرار.. وفقكم الله لطاعتكم

إلى توأم روحي وفلذات كبدي... إلى الشموع التي أضاعت في حياتي والزهور التي تفتحت لتزين أيامي ولداي

## ساجد وسند. تمنني الله بمصالحهما

إلي من رافقوني طيلة أيام الدراسة... إلي من سندوني وأعانوني إلى الذين كانوا نعم الأصدقاء..... زملائي وزميلاتي

إلى العاملين في حقل التربية والتعليم.. إلى كل طالب وطالبة علم.. أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى قسم التربية وعلم النفس وبالأخص شعبة التربية. سائلة الله عز وجل أن ينفع به إنه سميع مجيب

# كلمة الشكر والتقدير

أحمد الله تعالى حمد الشاكرين.....حمداً يليق بجلاله وعظيم سلطانه.....الذي أعانني ويسر أمري وهياً لي من الأسباب لإتمام هذه الرسالة..فهو نعم المولى ونعم النصير.  
بعد أن من الله تعالى علي بإكمال هذه الدراسة يطيب لي ويسعدني أن أتقدم ببالغ الشكر وعظيم الامتنان إلى كلية الآداب بجامعة سبها التي فتحت ذراعيها لي وكل المتعطين والمتلهفين للعلم والمعرفة وأخص بالذكر عميد الدراسات العليا وعميد الكلية واساتذتي بالكلية .

عرفاناً بالفضل والجميل أتوجه بموفور الشكر وعظيم التقدير إلى أستاذي الفاضل الذي سعدت بإشرافه على هذه الرسالة، فكان مرشداً ومشجعاً ومسدياً للنصيحة وكان لعلمه وتوجيهاته القيمة البناءة وروحه الطيبة وخلقه الكريم الأثر الكبير في إنجازها أطال الله في عمره ودام عليه الصحة والعافية ...

## الدكتور الفاضل (يوسف أبو بكر يوسف)

أخص بالشكر الجزيل والعرفان إلى الأب المجاهد والمكافح والمعلم والمناضل الذي وقف معي في كل خطوة قمت بها في هذه الدراسة ومد لي يد العون والمساعدة و صبر أملاً وانتظاراً طيلة أيام دراستي...فله عميق شكري وتقديري

## والدي الغالي (أحمد محمد إبريكة)

أقدم شكري وتقديري إلي جميع المحكمين(أعضاء هيئة التدريس الكرام) الذين أفادوني بتحكيم الاستبانة لإظهارها على الوجه المطلوب لخدمة هذه الدراسة ولايفوتني تقديم شكري إلى **مكتب التحليل الإحصائي** بسبها وبالخصوص الأستاذ/**نوري عمر الهماي** الذي قام بالتحليل الإحصائي للدراسة.

وأقدم الشكر والتقدير إلى المعلمة القديرة التي تكلفت بالتدقيق اللغوي لهذه الدراسة فلها مني جزيل الشكر والعرفان...**عتيقة المبروك الطاهر التافشري**  
والشكر الجزيل للمعلمة الفاضلة التي تكلفت بالتدقيق اللغوي لترجمة ملخص البحث فلها مني أسمى آيات الشكر والعرفان.....**نجاهة أحمد محمد إبريكة**

وأسطر أسمى عبارات الشكر والتقدير الى جميع أساتذتي الأفاضل في شعبة التربية بجامعة سبها – كلية الآداب لما قدموه لي من خلاصة أفكارهم ومعارفهم خلال سنوات الدراسة فجزاهم الله خير الجزاء .

كما أشكر الجهات التعليمية التي قدمت لي المساعدة وهي :

**مكتب التفتيش بمرزق .**

**إدارة شؤون التربية والتعليم مرزق .**

**مكتب الخدمات مرزق .**

**مدارس مرزق الثانوية .**

**مدارس وادي عتبه الثانوية .**

**مدرسة تراغن الثانوية .**

**مكتبة كلية الآداب .**

ولا يفوتني أن أتقدم بوافر شكري وعظيم امتناني إلى **والدتي الغالية وإخوتي**

**وأخواتي وأنجالهم الأعماء** علي تعاونهم المستمر أثناء فترة دراستي وتشجيعهم لي

وإلى كل من ساهم ولو بجهد ضئيل أو بث في نفسي العزيمة والطموح على المواصلة والعطاء أو أضاء لي الدرب فألى هؤلاء جميعاً التحية والتقدير.....

كذلك أقدم اعتذاري لمن فاتني ذكره ولم أتمكن من شكره سائلة الله العلي القدير أن لا يضيع لهم أجراً وأن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم... إنه هو السميع العليم ، فجزاهم الله عني كل خيراً .

## ملخص البحث

لما كان للمشرف التربوي دوراً بارزاً باعتباره أحد الأطراف الرئيسية في العملية التعليمية التربوية بوصفه رائداً يبذل جهداً فعالاً للنهوض بالمعلم ويقع على عاتقه مسؤولية الإشراف ومساعدة المعلمين وتحسين أدائهم من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية التربوية فمن هنا اكتسب البحث أهميته إذ سعى للكشف عن أداء المشرف التربوي لكفاياته المهنية. **عنوان الدراسة:** تقويم أداء المشرف التربوي في ضوء كفاياته المهنية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة مرزق.

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى معرفة درجة أداء المشرف التربوي للكفايات المهنية من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي وبيان أثر المتغيرات ( الجنس – التخصص – مدة الخبرة – المؤهل العلمي) على أداء المشرف التربوي .

**مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في جميع المدارس الثانوية بمنطقة مرزق البالغ عددها (15) مدرسة وجميع المعلمين والمعلمات بهذه المدارس الثانوية البالغ عددهم (583) معلماً ومعلمة للعام الجامعي 2016-2017 واشتملت العينة على (9) مدارس ثانوية وعدد (200) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة.

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة، اشتملت ستة مجالات مرتبة على النحو التالي: كفاية الإشراف على التدريس، التطوير المهني العلاقات الإنسانية، القيادة، إدارة الصف وكفاية التقويم والامتحانات، وتم تحكيمها من قبل الأساتذة المختصين بقسم التربية وعلم النفس لتلائم بيئة الدراسة .  
**نتائج الدراسة :** توصلت الدراسة إلى الآتي :

1- كفاية الإشراف علي التدريس من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق كانت بدرجة عالية حيث ظهرت بنسبة 68.4% .

2 - كفاية التطوير المهني من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق كانت بدرجة متوسطة كما ظهرت بنسبة 57.2% .

3- كفاية العلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق كانت بدرجة متوسطة كما ظهرت بنسبة 61.2% .

4- كفاية القيادة من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق كانت بدرجة متوسطة كما ظهرت بنسبة مئوية 62.6% .

5- كفاية إدارة الصف إن درجة أداء المشرف التربوي لهذه الكفاية كانت بدرجة متوسطة وذلك بنسبة 67.2% .

6- كفاية التقويم والامتحانات من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق كانت بدرجة متوسطة حيث ظهرت بنسبة 64.0% .

7- وعلى مستوى الكفايات الستة ، تبين أن أعلى كفاية هي كفاية الإشراف علي التدريس، بينما احتلت كفاية التطوير المهني المرتبة الأخيرة في ترتيب الكفايات المهنية.

8- وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد العينة حول درجة أداء المشرف التربوي لكفاياته المهنية ككل وكل كفاية علي حده، وفقاً لمتغير الدراسة ( الجنس- التخصص - المؤهل العلمي – مدة الخبرة ) تبين التالي:

- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المرحلة الثانوية حول درجة أداء المشرف التربوي للكفايات المهنية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لكفاية التقويم و الامتحانات تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.
- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المرحلة الثانوية حول درجة أداء المشرف التربوي للكفايات المهنية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لكفاية التقويم والامتحانات تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح (دبلوم متوسط) حيث كان المتوسط الحسابي للمؤهل العلمي (دبلوم متوسط) أكبر متوسط .
- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مدة الخبرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء المشرف التربوي لكفاياته المهنية مجتمعة وكذلك كل الكفايات علي حدة.

# Research Summary

The educational supervisor has a prominent role as one of the main parties in the educational process as a pioneer who makes an effective effort to promote the teacher and is responsible for supervising and helping teachers and improve their performance in order to improve the educational process. Hence, the research gained its importance as it sought to reveal the performance of the educational supervisor of his competencies Professional

**Title of the study:** Evaluation of the performance of the educational supervisor in the light of his professional qualifications from the point of view of secondary school teachers in Mersq region .

**Objective of the study:** The objective of the study was to determine the degree of performance of the educational supervisor of the professional competencies from the point of view of secondary education teachers, and to indicate the effect of variables (gender, specialization, duration of experience, qualification) on the performance of the educational supervisor.

**Society and Study Sample:** The study population is represented in all the secondary schools in the Merzek region (15) schools and all teachers and teachers in these secondary schools (583) teachers and teachers for the academic year 2016 - 2017. The sample included (9) secondary schools and 200 teachers And a teacher, were chosen in a simple random way.

**Study Methodology** The analytical descriptive approach was used to achieve the objectives of the study and then to design a questionnaire. It included six areas of study as follows: the adequacy of the supervision of teaching, professional development, human relations, leadership, classroom management and the adequacy of

the calendar and exams Education and psychology to suit the study environment .

**Results of the study: The study reached the following :**

**1-** The adequacy of supervising the teaching from the point of view of teachers of the secondary education in the region of Mirezk was high, where it appeared( **68.4%**) .

**2-** The adequacy of professional development from the point of view of teachers of secondary education in the area of Mersq was a medium degree as it appeared by( **57.2%**) .

**3-** The adequacy of human relations from the point of view of secondary school teachers in the region of Mersq was a medium degree as it appeared by( **61.2%**) .

**4-** The adequacy of leadership from the point of view of secondary school teachers in the area of Mersq was a medium degree as it appeared ( **62.6%**) .

**5-** adequacy of classroom management The degree of performance of the educational supervisor of this adequacy was a medium degree, by( **67.2%**) .

**6-**The adequacy of the calendar and the exams from the point of view of secondary school teachers in Mersq region was a medium degree, where it emerged by( **64.0%**) .

**7-** At the level of the six competencies, it was found that the highest adequacy is the adequacy of supervision of teaching, while the adequacy of professional development ranked last in the ranking of professional competencies.

**8-** To reveal the statistical significance of the differences between the averages of the assessment of the sample members on the degree of performance of the educational supervisor for the professional competencies as a whole and each adequacy by itself, according to the variable of the study sex - specialization - qualification - the (duration of experience)

- There were statistically significant differences between the average responses of secondary school teachers on the degree of performance of the educational supervisors of the professional competencies at the level of significance **(0.05 =  $\alpha$ )** for the adequacy of the calendar and examinations due to gender variable in favor of females.
- There were statistically significant differences between the average responses of secondary school teachers on the degree of performance of the educational supervisor for the professional competencies at the level of significance **(0.05 =  $\alpha$ )** for the adequacy of the calendar and exams due to the variable of the academic qualification in favor of ( The largest average) .
- There were no statistically significant differences due to the variable of the duration of experience at the level of significance **(0.05 =  $\alpha$ )** between the average of the sample of the sample of the study to the degree of performance of the educational supervisor for his professional competencies combined and all competencies separately

# فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوعات
ب	الآية القرآنية
ج	الإهداء
هـ	كلمة الشكر
و	ملخص البحث باللغة العربية
ح	ملخص البحث باللغة الإنجليزية
ك	فهرس المحتويات
ن	فهرس الجداول
س	فهرس الأشكال
س	فهرس الملاحق
8-1	<b>الفصل الأول : لإطار العام للبحث</b>
2	المقدمة
4	مشكلة البحث
5	أهمية البحث
5	أهداف البحث
5	فروض البحث
6	حدود البحث
6	مصطلحات البحث
58-9	<b>الفصل الثاني : الإطار النظري</b>
10	<b>أولا أدبيات البحث</b>
10	<b>المبحث الأول: المشرف التربوي وكفاياته</b>
10	سمات المشرف التربوي
11	الأسس الإشرافية للمشرف التربوي .
13	مهام المشرف التربوي .
14	مهارات المشرف التربوي .
15	إعداد المشرف التربوي .
رقم الصفحة	<b>الموضوعات</b>

16	دوافع المشرف التربوي للالتحاق بمهنة الإشراف
17	معوقات عمل المشرف التربوي
18	كفايات المشرف التربوي
19	تصنيف كفايات المشرف التربوي
21	الكفايات الواجب توفرها لدى المشرف التربوي
23	تنمية الكفايات لدى المشرف التربوي.
24	نظريات الإشراف التربوي.
27	علاقة المشرف التربوي بالمعلم
35	<b>المبحث الثاني التقويم التربوي</b>
36	تعريف التقويم التربوي
37	أنواع التقويم التربوي
38	أهمية تقويم الأداء الإشرافي
40	أهداف تقويم الأداء الإشرافي
40	مبادئ تقويم الأداء الإشرافي
41	أساليب تقييم الأداء الإشرافي
42	مبررات تقويم الأداء الإشرافي التربوي
43	مجالات تقويم المشرف التربوي
44	<b>ثانياً الدراسات السابقة</b>
45	دراسات تتعلق بعملية التقويم
50	دراسات تتعلق بالكفايات
57	التعقيب على الدراسات السابقة
71 – 59	<b>الفصل الثالث : منهج البحث (إجراءات البحث)</b>
60	تمهيد
60	منهج البحث
60	مجتمع البحث
62	عينة البحث
رقم الصفحة	<b>الموضوعات</b>
63	أداة البحث

65	الصدق والثبات
71	الوسائل الإحصائية وأساليبها
98 - 72	<b>الفصل الرابع</b> <b>(تحليل البيانات وتفسيرها - النتائج)</b>
73	أولاً تحليل النتائج وتفسيرها
78	ثانياً نتائج البحث
114 - 99	<b>الفصل الخامس (الخاتمة)</b>
100	ملخص النتائج
103	التوصيات
103	المقترحات
104	المراجع
115	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول
61	مجتمع البحث
62	عينة البحث
63	عدد فقرات الإستبانة حسب المجال
66	قياس الصدق البنائي لمجالات الإستبانة
68	قياس صدق الإتساق الداخلي للإستبانة
70	ثبات الإستبانة
73	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس
74	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب التخصص
75	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي
76	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب مدة الخبرة
79	تحليل إستجابات أفراد العينة حول كفاية الإشراف على التدريس
80	تحليل إستجابات أفراد العينة حول كفاية التطوير المهني
82	تحليل إستجابات أفراد العينة حول كفاية العلاقات الإنسانية
84	تحليل إستجابات أفراد العينة حول كفاية القيادة
85	تحليل إستجابات أفراد العينة حول كفاية إدارة الصف
87	تحليل إستجابات أفراد العينة حول كفاية التقويم والإمتحانات
88	ترتيب الكفايات المهنية وفقاً للمتوسطات الحسابية
90	نتائج إختبار ت للفروق بين المتوسطات وفقاً لمتغير الجنس
92	نتائج إختبار ت للفروق بين المتوسطات وفقاً لمتغير التخصص
94	نتائج إختبار ت للفروق بين المتوسطات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي
96	نتائج إختبار ت أقل فرق معنوي محفوظ لمقارنات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء المشرف التربوي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي
97	نتائج إختبار ت أقل فرق معنوي محفوظ لمقارنات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء المشرف التربوي وفقاً لمتغير مدة الخبرة

# فهرس الأشكال

رقم.الصفحة	عنوان الشكل
74	التوزيع التكراري للعينه حسب الجنس
75	التوزيع التكراري للعينه حسب التخصص
76	التوزيع التكراري للعينه حسب المؤهل العلمي
77	التوزيع التكراري للعينه حسب مدة الخبرة

# فهرس الملاحق

رقم.الملحق	عنوان الملحق
1	صوره من القرار رقم (501) للإدارة العامة بجامعة سبها
2	صوره لرسالة من إدارة جامعة سبها – كلية الآداب
3	صوره لرسالة من مكتب الخدمات مرزق
4	صوره لرسالة من شؤون التربية والتعليم بمرزق
5	أداة الدراسة في صورتها الأولى كما عرضت على لجنة التحكيم
6	أسماء لجنة تحكيم أداة الدراسة
7	أداة الدراسة في صورتها النهائية كما عرضت على عينة الدراسة

## مقدمة

تحرص النظم التربوية باستمرار على تطوير عناصر منظومتها حفاظاً على ديمومتها وفعاليتها، ويمثل الإشراف التربوي أحد مكوناتها الأساسية المرتبط بتقويم أدائها، الذي نال إهتماماً كبيراً منذ بدايته تحت مفهوم تفتيش التعليم، وصولاً به إلى مفهوم الإشراف التربوي بخصائصه ومهامه المتنوعة، وأدواره المتعددة، وكفائاته اللازمة في مواجهة المشكلات التربوية المرتبطة بتطوير بيئة التعلم وزيادة فاعلية المعلمين (المبتدئين) خاصة غير المؤهلين، وتشتمل العملية التعليمية على منظومة من مدخلات مترابطة من معلمين ومتعلمين وإدارة ومناهج وبيئة تعليمية، والإشراف التربوي في غاية الأهمية بالنسبة لها؛ حيث يساعد في تشخيص المشكلات والأخطاء التي تقع فيها، فيقوم بوضع الحلول المناسبة، كما يعمل على تطوير مستوى الأداء داخل المدرسة فهو يشكل أحد العمليات العامة والمتفاعلة مع بقية عناصر العملية التعليمية، ويقوم بالمجهودات المبذولة للتأثير على أداء المعلم من أجل تحسين عملية التعليم، حيث إن الغرض الأساسي للإشراف التربوي هو تقديم العون للمعلمين، فهناك وظيفة للإشراف رباعية الأبعاد تتمثل في شرح السياسية التعليمية، عرض النظريات والطرق التربوية الحديثة، تناقل خبرات المعلمين وإبلاغ الإدارة التعليمية بالحاجات التعليمية للمجتمع المحلي، ويهدف الإشراف التربوي إلى غاية أساسية تتمثل في حسن استثمار وتوظيف الإمكانيات المتاحة في المدرسة، التي تخدم عملية تنفيذ المنهاج والخطط المنبثقة من البرامج التطويرية المستحدثة، من هنا نبعت أهمية الإشراف التربوي بدءاً من سلطته ومهامه والأدوار المتوقعة التي بمجملها تسعى إلى تحسين عملية التعليم والتعلم، تلك السلطة التي تعتمد أساساً على الثقة والإقتناع والحوار المتبادل.

إن أسمى هدف للإشراف التربوي هو مساعدة المعلمين على تنمية أدائهم، مما يؤدي لرفع مستوى الأداء الكلي للمدرسة، ولذلك يعد الإشراف التربوي من العمليات المعقدة؛ التي تتطلب جهوداً كبيرة من قبل القائمين عليها حتى تؤتي ثمارها المرجوة (زينب علي جبر، 2002، 185).

ويسعى الإشراف التربوي في مجمله إلى تحقيق جودة التعليم وتحسين نوعيته كونه من العمليات التربوية المصاحبة لعملية التعليم والتعلم في المدرسة، فهو يرتبط بالجانب الفني لوزارة التربية والتعليم ويمدها بالمعلومات الحقيقية عن إيجابيات العمل ومناحي تطويره التي في ضوئها يتم إتخاذ القرارات المناسبة (عدنان بدرى الإبراهيم، 2002، 37).

(الرقاد، 2009، 43) أوضحت أهمية دور المشرف التربوي بأنه ((يعد المشرفون همزة الوصل بين الإدارة والعاملين)) الأمر الذي يفرض عليهم إمتلاك القدرات الإتصالية التي تساعد على القيام بدورهم بفاعلية، وأضافت بأن المهارات الشخصية للمشرف تشمل

قدرته على التعامل مع مختلف أنواع المعلمين ومساعدتهم في حل مشكلاتهم وتحسين مهارات الاتصال لديهم، وتعد عملية الإشراف التربوي من العمليات المهمة والرئيسية في النظام التربوي وخصوصاً في عمليتي التعلم والتعليم، التي تعني التواصل الفعال بين أربعة أطراف هم المشرف و المدير، المعلم والطالب على التوالي .

وأشار (سعيد جاسم الأسدي، 2003، 11) إنه قد أكدت البحوث الحديثة الدور الذي يلعبه الإشراف التربوي والإدارة التربوية في هذا المجال حيث عزز (كلين ج. أي) هذا القول بذكره أن الإشراف التربوي يؤدي إلي تحسين عمل المعلمين و التلاميذ عن طريق تشجيع المعلم والتلميذ وتعزيز أنماط جديدة من العلاقات الإنسانية، التي تصبح قوة موجهة لتنسيق الجهود وتحسين إنتاجية التعليم.

وهكذا نجد أن الإشراف التربوي ضرورة ملحة للعملية التعليمية، فهو يمهد الطريق للمعلمين، ويزيل العقبات والصعوبات التي تواجههم بما يتلاءم والتطوير العلمي للوصول إلى الأداء الجيد الذي يحقق الأهداف المنشودة، وبما أن المعلم هو الركيزة الأساسية في بناء التعليم وتطويره، وتوقف عليه نجاح العملية التربوية بمحتواها العام وأبعادها المختلفة، فلا بد من إعداد إعداده جيداً علمياً وثقافياً ومهنياً وتربوياً، ليوجه مسارها ويضعها في إطارها الصحيح لدى يجب عدم تركه أثناء ممارسته للعملية التعليمية، فالمعلم الذي يعد للقيام بعملية التدريس يحتاج إلى من يوجهه ويرشده ويشرف عليه، حتى يتقن أساليب التدريس والتعامل مع الطلاب.

ويقتضى العمل بالإشراف التربوي إكتساب الكفايات التربوية المتعددة التي تواكب ما يستجد على الساحة التربوية، ونظراً لعدم إلمام المشرفين التربويين بأليات و كفايات تساعدهم على تحقيق رغباتهم وحاجاتهم، قد عرض (محمد أجري دريج، 2006، 22-35) نموذجاً لتطبيق مبدأ الكفايات في مجال الإشراف التربوي، متضمناً مهام متعددة يقوم بها المشرف التربوي بدءاً من الإتصال الإيجابي مع المعلمين، وإثارة دافعيتهم، وتشجيعهم على النمو المهني، وتهيئة الظروف المناسبة لإحداث التغيير اللازم لتطوير العملية التعليمية – التعليمية من خلال إستخدام سلطة التأثير الشخصي التي تقوم على النزاهة والصراحة والثقة، بدلاً من سلطة الأنظمة والقوانين الرسمية، ومن خلال ما إكتسبه المشرف من كفايات والتي ترتبط عضوياً بتلك المهام، كما خرجت دراسته بقائمة المهام والكفايات الرئيسية المتمثلة بالكفايات العلمية والتعليمية، وكفايات البحث، والتطوير والتخطيط وكفايات التنشيط التربوي والإبتكار والتجديد، وكفايات التنظيم والتنسيق، وكفايات التقويم والمتابعة.

تعتبر عملية تقويم أداء المشرف التربوي عملية مستمرة ؛لتقويم الجوانب المتعددة من أدائه، ومعرفة مدى تقدم المعلمين ومدى نمو خبراتهم وشخصياتهم، لأن تقويم الأداء يشتمل متابعة سلوك المشرف التربوي مع معلميه والبيئة المدرسية، وجهده المتواصل في حل مشكلات معلميه، وقدرته على إدارة الصف بفاعلية، وسلوكه المهني والأخلاقي خارج وداخل المدرسة.

وترى الباحثة أن الإهتمام بتقويم أداء المشرف التربوي يعد من أهم عناصر تطوير التعليم عموماً و المشرف بصفة خاصة،وأكد(السيد ميخائيل،1988،52) ذلك في إشارته بأن التقويم والتعليم وجهان لعملة واحدة متكاملة،فهو جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية ويرتبط بسائر عناصرها ومكوناتها ويؤثر سلباً أو إيجاباً في مسارها ونتائجها،ولتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التقويم يجب أن تعطى أهمية للأهداف اللازمة التي تعد المرجع الرئيسي في بناء وتنفيذ برنامج تطوير المشرف التربوي،حيث يذكر(صالح الدوسري،2000،490) أن من بين الأهداف التي يمكن أن تساهم في التحسين من قدرة المشرف على القيام بمهامه الحصول على معلومات يمكن الإستفادة منها في تحسين أدائه. لذا فقد أرادت الباحثة من هذه الدراسة أن تبين الحاجة الملحة لتقويم أداء المشرف التربوي،ليكون قادراً على مواكبة التغييرات المتسارعة في عالمنا المعاصر،والذي من خلاله يتم إعداد المشرف التربوي ذو كفاية مهنية عالية ينعكس بدوره الفعال على إيجاد معلماً كفواً مهنيّاً،فإذا كان الطالب هو محور العملية التعليمية والمعلم هو محركها وباعث الروح فيها، فإن المشرف التربوي هو رائد وقائد العملية التعليمية التعلمية.

### **مشكلة البحث وتساؤلاته :**

يحتل الإشراف التربوي مكانة كبيرة لدى المسؤولين والمهتمين بشؤون التربية والتعليم؛حيث يعد من الموضوعات التي حظيت بإهتمام كبير من قبل الباحثين،وقد يكون مرد ذلك الإهتمام راجعاً لدور الإشراف التربوي وقيمه في تطوير أداء المعلمين،وبالتالي تطوير وتنشيط وتوجيه العملية التعليمية،وقد أشارت لائحة التفتيش التربوي، قرار رقم (11) لسنة (2008) إلى ضرورة إجتياز المترشح لوظيفة المفتش التربوي لدورة تدريبية هدفها تعريفه بمهام وإختصاصات وظيفته.

وإن كل مجالات الحياة تحتاج إلى إشراف وتوجيه ومتابعة سواءً كان هذا المجال من المجالات الإقتصادية- الإجتماعية- المهنية أوغيرها،ذلك للوصول إلى أفضل ما يمكن تحقيقه من أهداف المجال،ولقد أثبتت الدراسات والتجارب والبحوث التي تطرقت للإشراف التربوي كدراسة سعود القويعي (1993)- ودراسة سالم القرش (1994) على أن الدور الفاعل للإشراف التربوي يظهر في التفاعل مع المعلمين بغرض تشخيص المواقف التعليمية وتحليلها وتقويمها وبالتالي تحسينها وتطويرها ليشمل هذا التحليل والتطوير جميع عناصر العملية التعليمية والتربوية،وبالتالي أصبح الإشراف التربوي من أهم العوامل التي تسهم إسهاماً مباشراً في تطوير العملية التعليمية، كونه حلقة الوصل بين الحقل التربوي وفلسفة النظام التعليمي،وعليه تقوم عملية التقويم والتطوير، فأصبح من ضروريات العملية التعليمية للوصول إلى أفضل النتائج من خلال الأساليب التعليمية والتربوية .

إن صدق العملية التقويمية ودقتها يعطي صورة واقعية عن مدى صلاح النظام التربوي،وعليه فإن توفير الأساليب العلمية المنصفة والموضوعية لتقويم الأداء يعد من الحاجات التربوية للتعليم عموماً وللمشرف بصفة خاصة، ويعد موضوع تقويم أداء المشرف التربوي من المواضيع التي لم تول العناية الكافية التي يستحقها رغم إرتباطه

الوثيق بأداء المهام الإشرافية بشكل خاص والمهام في العملية التعليمية بشكل عام، لذا فإن عملية تقويم أداء المشرف التربوي يمكن أن تكون ذات قيمة في تحديد محتويات الدورات التدريبية، وأكد (على الثبتي، 1992، 12) أن عملية تقويم الأداء ممكن أن تساعد في تحديد الكفايات الأساسية التي يمكن إدراجها ضمن برامج إعداد المشرف التربوي.

### **وعلية يمكن بلورة مشكلة البحث في الآتي :**

- ما درجة أداء المشرف التربوي لكفاياته المهنية بمنطقة مرزق ؟
- ما ترتيب الكفايات المهنية للمشرف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة مرزق؟

### **أهمية البحث : تكمن أهمية البحث في الآتي:**

#### **الأهمية النظرية وتتمثل في :**

- محاولة الكشف عن الدور الذي يؤديه المشرف التربوي في تحسين وتطوير أداء المعلم من خلال سعيهم لتقديم العون والمساعدة لهم.
- محاولة الكشف عن مواطن القوة والضعف من خلال آراء المعلمين حول أداء المشرف التربوي بمنطقة مرزق.
- توفير معلومات ميدانية للمهتمين بالإشراف التربوي قد تفيدهم في تصميم وتطوير البرامج التدريبية .

#### **الأهمية التطبيقية للبحث:**

من خلال هذه الدراسة وبما تقدمه من نتائج وتوصيات فإنها قد تفيد متخذي القرار في تحسين العملية التعليمية والرفع من كفاياتها.

#### **أهداف البحث :**

#### **يهدف البحث لتحقيق الآتي :**

- معرفة الكفايات المهنية اللازمة للمشرف التربوي بمنطقة مرزق .
- تقويم أداء المشرف التربوي بمنطقة مرزق في ضوء كفاياته المهنية.
- معرفة الفروق في مستوى أداء المشرف التربوي التي تعود لمتغيرات الدراسة في المرحلة الثانوية .

#### **فروض البحث :**

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إستجابات المعلمين حول درجة أداء المشرف التربوي تعزى لمتغير ( الجنس )
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إستجابات المعلمين حول درجة أداء المشرف التربوي تعزى لمتغير ( مدة الخبرة ).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إستجابات المعلمين حول درجة أداء المشرف التربوي تعزى لمتغير التخصص ( العلمي – الأدبي ) .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إستجابات المعلمين حول درجة أداء المشرف التربوي تعزى لمتغير (المؤهل العلمى).

### **حدود البحث :**

**الحدود المكانية :** إقتصرت الدراسة على (15) مدرسة ثانوية بمنطقة مرزق .  
**الحدود البشرية :** إقتصرت الدراسة على عينة بلغ عددها (230) من المعلمين والمعلمات بمرحلة التعليم الثانوي وبجميع التخصصات.

**الحدود العلمية :** دراسة هذا البحث من خلال الإطلاع على المصادر المعلوماتية المتمثلة في الكتب والدوريات وشبكة المعلومات الدولية والرسائل العلمية والندوات والمؤتمرات العلمية المتعلقة بموضوع البحث .

**الحدود الزمنية :** تحددت الدراسة في العام الجامعي (2016-2017).

### **مصطلحات البحث :**

#### **تقويم الأداء:**

تعرف (شادية عبد الحميد، 2007، 514) التقويم بأنه تشخيص وعلاج لشيء أو موقف أو عمل في ضوء معايير معينة، كما يتضمن معنى التحسين والتطوير الذي يعتمد على هذه المعايير.

ويعرفه (أحمد عبد الباقي، 2003، 21) بأنه ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري ويستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما .

ويشير (رياض ستراك، 2004، 15) لتقويم الأداء بأنه قياس ما تم انجازه ومقارنته بالحالة المثالية المطلوب الوصول إليها، ومن خلاله يتم تحديد كفاية العاملين ومدى إسهامهم في انجاز المهام المكلفين بها والحكم على سلوكهم أثناء العمل ومدى تقدمهم فيه.

ويعرف (ناجي سكر وآخرون، 2005، 126) تقويم أداء المشرف بأنه الحكم على مستوى امتلاك المشرف لبعض كفايات الأداء بهدف رفع ذلك المستوى من خلال تجاوز أسباب وعوامل ضعف أدائه وتعزيز أسباب وعوامل قوته.

**وتعرفه الباحثة إجرائياً :** بأنه الحكم على مستوى ممارسة المشرف التربوي للكفايات المهنية المرتبطة بوظائفه وذلك من خلال تعامله مع المعلمين بهدف رفع ذلك المستوى وفقاً لإستجابات المعلمين على أداة الدراسة .

### **المشرف التربوي :**

يعرفه (فاروق عبده فلية، 2004، 242) بأنه الفرد الذي له القدرة على إحداث تغيير في العملية التربوية والتعليمية في المدرسة، عن طريق ممارسته للسلطة المخولة له، وهو يقضي وقتاً في أداء وظائف معينة داخل المدرسة، ويقدم خدمات للأخريين بصورة منسقة ودقيقة.

ويعرفه (فؤاد علي العاجز وآخرون، 1997، 4) بأنه الموظف المكلف بمتابعة عمل المعلمين والمعلمات في اطار تخصصه العلمي من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة وتحسين العملية التعليم.

**وتعرفه الباحثة إجرائيا :** ذلك الموظف المعين من قبل وزارة التربية والتعليم وتقع على عاتقه مهمة الإشراف التربوي وأهمها توجيه معلمي المرحلة الثانوية وإرشادهم من أجل الرقي بالعملية التربوية والتعليمية والسعي لتحقيق الأهداف بأقل جهد وأعلى المنافع التربوية وفق السلطة المخولة له.

### **الكفاية المهنية :**

تعرف (هاجر شلتوت، 2009، 69) الكفاية بأنها القدرة على عمل شيء معين نظراً لتوفر المؤهل العلمي المناسب أو الخبرة العلمية والعملية فالكفاية تكون نتيجة للدراسة والبحث و الممارسة والخبرة.

ويعرف (مجدي عبد النبي، 2007، 7) الكفاية المهنية بأنها القدرة التي تمكن الفرد من أداء سلوك معين يرتبط بمهامه الوظيفية، وتتكون هذه القدرة من معارف واتجاهات وقيم معينة تتصل اتصالاً مباشراً بمهنته، ويعبر عنها في صورة أقوال وأفعال، وتؤدي بدرجة مناسبة من الإتقان بما يفيد تحقيق الأهداف المنشودة.

**وتعرفها الباحثة إجرائيا :** بأنها قدرة المشرف التربوي على مساعدة معلم المرحلة الثانوية وفقاً لمؤهله العلمي وخبرته وإحداث نتائج متوقعة من خلال ممارسته للعملية الإشرافية في مجالات : الإشراف على التدريس - التطوير المهني للمعلمين - العلاقات الإنسانية - القيادة - إدارة الصف - التقويم والإمتحانات.

### **معلمي المرحلة الثانوية :**

تعريف (جرجس ميشال، 2005، 505) للمعلم :هو الذي يعين من قبل وزارة التربية في إحدى المدارس، ويقوم بمهام إدارة المدرسة، وتدريس المواد المقررة للصفوف.

**تعرف الباحثة معلم المرحلة الثانوية إجرائيا:** بأنه الشخص الذي لديه المؤهل العلمي التربوي ويعين من قبل وزارة التربية والتعليم، ليقوم بمهام التدريس، في مجال تخصصه ووفق الجدول الدراسي والحصص المخصصة لكل تخصص .

### **مرحلة التعليم الثانوي :**

يعرفها (محمد الخولي، 1981، 130) بأنها حلقة وصل بين التعليم المتوسط والتعليم الجامعي، ومدة الدراسة فيها ثلاثة سنوات وتعتبر السنة الأولى سنة عامة بعدها يختار الطالب المسار العلمي أو المسار الأدبي لمدة سنتين، تم تعطى الشهادة تسمى الثانوية العامة، وتكون أعمار الطلاب عادة بين 15- 18 سنة وهي مرحلة المراهقة .

تعرفها (خطة المنهاج الفلسطيني، 1998، 27) بأنها المرحلة الأخيرة من مراحل التعليم العام، وتشتمل على الصفين الحادي عشر والثاني عشر للفروع الأكاديمية والمهنية .

**وتعرفها الباحثة إجرائيا :** إنها المرحلة النهائية للتعليم العام والتي تلي مرحلة التعليم الأساسي وتسبق مرحلة التعليم العالي،مدتها ثلاثة سنوات وتتمثل في الصف (الأول- الثاني- الثالث) ثانوي بقسميه العلمي والأدبي .

## المبحث الأول: المشرف التربوي وكفاياته

يتبوأ المشرف التربوي مكانة مرموقة في المجتمع التربوي، فهو القائد الميداني للعملية التربوية والمشرف المباشر على تخطيطها وتنفيذها وتقويمها ونظراً للتطورات المتسارعة التي شهدتها العالم في حقول التربية والتعليم، وللتغيرات التي حصلت وتحصل في مختلف المجالات التربوية فقد تطورت وظيفة المشرف التربوي وتعددت مهامه وتنوعت مجالات عمله لتشغل مختلف جوانب الحياة المدرسية، والمشرف التربوي يعمل في ميدان واسع ويقوم بأدوار إشرافية مختلفة تتطلب منه وقتاً وإمكانات وقدرات خاصة ويرتبط نجاحه كقائد تربوي بطريقة تعامله مع الآخرين وحتى يضمن النجاح في أدواره ومهامه المختلفة لا بد أن يمتلك الكفايات اللازمة لذلك .

ويعرف (سيد حسن حسين، 1969، 39) المشرف التربوي بأنه الشخص الذي تكلفه إدارة التعليم للقيام بزيارة المدارس بغرض الإشراف وتقويم تنفيذ المناهج الدراسية من قبل إدارة المدرسة والمعلمين .

أما (أحمد زكي، 1989، 18) يعرفه على أنه الشخص الذي يتولى مهمة الإشراف التربوي وتحقيق أهدافه سواء كان هذا الشخص لمرحلة ابتدائية أم متوسطة أم مرحلة ثانوية. ويعرف (محمود الوهر، 1989، 19) المشرف التربوي بأنه الموظف المعين من قبل وزارة التربية والتعليم، وتقع على عاتقه مهمة الإشراف التربوي بالتعاون والتنسيق مع جميع من لهم علاقة بتطوير العملية التعليمية التعلمية، وأهمها تطوير المعلم مهنيًا أثناء الخدمة.

### سمات المشرف التربوي :

إن المشرف التربوي هو أحد عناصر منظومة الإشراف التربوي، فهو الأداة الأساسية لعملية الإشراف التربوي لأنه هو الذي يخطط وينفذ عملية الإشراف ويوجه نتائج الإشراف وبفاعليته تنجح عملية الإشراف وتحقق غاياتها، ومن أهم سماته كما أشار (رداح الخطيب، 1984، 223). ما يلي:

- إنساني، يحرص على العلاقات الإنسانية .
  - ديمقراطي، يحترم حرية الآخرين ومشاعرهم .
  - قدوة حسنة في الأداء والحكمة وإتخاذ القرارات .
  - القدرة على مواجهة المواقف بفاعلية عالية وإتزان.
  - شمولي النظرة من حيث المسؤولية في تحقيق النمو المتكامل للمعلمين والمتعلمين.
  - أن يأخذ بأيدي العاملين باتجاه النجاح في العمل ويتعامل معهم ماضياً وحاضراً ومستقبلاً
- وتتعدد صفات المشرف التربوي، ويمكن إجمالها في الآتي :

**1- الصفات الأخلاقية:** تعتبر أولى ركائز الشخصية، لكونها سياجاً واقياً من الخضوع لسلطة الأشرار، أو الإساءة للآخرين، ومن أهم دعائم أخلاق المشرف التربوي: صحة عقيدته ويتكامل معها التزامه بالفضائل، وتجنبه الرذائل، وصيانة لمهنته، وذلك بأن ينزه نفسه عن إرتياد الأماكن غير اللائقة.

**2- الصفات العلمية:** لقد كان من مظاهر الثورة العلمية والتقنية القوة الإعلامية والتي جعلت من العالم قرية واحدة مما يسرته من " الإحاطة بالمكان بأبعاده الشاسعة، والإحاطة بالزمان في أدق لحظاته، والإحاطة بالعدد على ما فيه من أرقام لا تكاد تحصى " كل ذلك أوجب على المشرف التربوي أن يمتلك الكثير من الصفات العلمية، ويمكن إيجازها، بالتخصص الدقيق في المادة، والثقافة العامة ليكون على وعي بالمشكلات والإتجاهات العالمية، وعلاج الإستفسارات والشكوك والإعتراضات وإعتماد المنهج العلمي (ميسون جلال، 2005، 55)

**3- الصفات الإجتماعية :** المشرف التربوي جزء من المجتمع يؤثر ويتأثر، ولهذا وبحكم تأهيله الأكاديمي والتربوي، فإن المسؤولية الإجتماعية تلزمه الإهتمام المتعقل المتبصر بالجماعة، وفهم الواقع وأثار دوره، والمشاركة بتقبل الدور وتنفيذه والتقويم، وسمات ذلك أن يتصف بما يلي : الدعوة إلى الله، أمراً بالمعروف ناه عن المنكر، ومؤمن بالله، الإتصال بالمجتمع والمشاركة في حل مشكلاته، والتحلي بالشجاعة والصبر وقوة الإرادة ...

**4- الصفات الجسمية والنفسية :** لما كانت مهنة الإشراف التربوي شاقة تتطلب ممن يلتحق بها أن يتمتع بصفات جسمية، ومنها : الصحة العامة، ومن مظاهرها سلامة الأعضاء والسلامة من العيوب الخلقية، وحسن الهيئة إقتداء بالنبي(ص)، وأما الصحة النفسية فلا تقل أهمية من سابقتها إن لم تبرزها ، ومن مظاهرها "الإستقرار النفسي، والتوازن العاطفي، والثبات، والخلو من الصراع النفسي، والتوترات العصبية، ومن القلق المرضي ومن الأمراض النفسية الأخرى

**5- الصفات العقلية :** يتفاوت المعلمون في قدراتهم العقلية وإستعداداتهم وميولهم، مما يقتضي على المشرف التربوي إمتلاك صفات عقلية تمكنه من التعامل معهم ومن أبرز الصفات زيادة العقل وكماله، أي الذكاء وجودة الطبع، وصفاء الذهن، وسعة البال والفراسة.

**6- الصفات المهنية :** إن تباين نتائج دور المشرفين التربويين يعود للصفات المهنية التي يمتلكها أحدهم، ويمكننا إجمال تلك الصفات بما يلي : مدى إلمامهم بالأصول التربوية والنفسية، وإمتلاكهم لإستراتيجية إشرافية، وهي توليفة من المهام المتتابعة التي يقوم بها أحدهم للوصول إلى أهداف معينة (ناصر محمد، 1995، 66).

### **الأسس الإشرافية للمشرف التربوي:**

تتمثل الأسس الإشرافية للمشرف التربوي في الآتي:

**أسس قيادية:** يتمثل دور المشرف القيادي في قدرته على التأثير في المعلمين والطلاب وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية أو تحقيق أهدافها، والقيادة من مستلزمات الإشراف الفني فمن خلالها يتم توجيه المعلمين وتحسين عمليتي التعليم والتعلم، وهناك وظائف للإشراف الفني كقيادة تربوية وهي :

1- تنمية العلاقات الإنسانية: المبنية على الإحترام المتبادل والعمل المشترك وتقدير الآخرين.

2- تنمية القيادة بين الآخرين: أي عدم الإستبداد بالسلطة وإشراك المعلمين وأولياء الأمور والتلاميذ وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية والتربوية في عمليات التقويم والتخطيط والتحسين لهذه العملية .

3- التنسيق بين مختلف أوجه النشاط : ويكون ذلك بتنسيق الجهود بين الأفراد والجماعات الذين يشرف عليهم من خلال النظرة الشاملة للموقف التعليمي، والتنسيق في مختلف أوجه الأنشطة في المدرسة وما يستجد من أنشطة في المجتمع والحث على المشاركة بها .

4- تقديم المعاونة الفنية: وهذا يتطلب أن يكون المشرف على قدر كبير من المعرفة والإطلاع، وأن يكون لديه القدرة على التغيير في الأشخاص وإتجاهاتهم وسلوكهم وكذلك القدرة على التغيير في البرامج التعليمية من خلال معرفته بالتغييرات الإجتماعية في المجتمع وأثرها على التربية ، كما يكون لديه القدرة على تغيير الأساليب المختلفة لتحسين العملية التربوية والتعليمية وحل المشكلات التربوية إضافة إلى الإلمام بأسس التخطيط والتقويم وكيفية إستخدامهما كأساس لتحسين البرنامج التعليمي .

5- توجيه العمل الجماعي :القيادة التربوية الفعالة هي التي تشجع العمل الجماعي وتنظمه وتوجهه وتعمل على إنجاحه ويتمثل ذلك في الإجتماعات واللجان والحلقات التي تدرس المشكلات المختلفة، كما يتمثل العمل الجماعي أيضا في التفكير والمناقشة والتخطيط وإتخاذ القرارات والتنفيذ والتقويم، أي أن أعضاء الجماعة يعملون مع بعضهم لحل مشكلة مشتركة وتحقيق هدف مشترك على أساس من المشاركة والتعاون .

**أسس علمية:** يجب أن يكون لدى المشرف التربوي كفايات علمية بإستخدام أساليب البحث العلمية وتطبيق طرق القياس على وظائف المدرسة ونتائجها وبذلك يعتمد الإشراف العلمي على القياس الموضوعي للنشاطات والممارسات والفعاليات التي تؤدي في المدرسة، وكذلك تقويم جميع عناصر العملية التعليمية .(سعيد جاسم الأسدي، 2000، 107).

**أسس نفسية:** تتمثل في إحترام شخصية الفرد، تقدير الأشخاص والتواضع ولين الجانب ومعاملتهم بالحسنى، رفع الروح المعنوية وتشجيع المتميزين، زرع الثقة في قدرات الفرد المهنية، المساعدة على التأقلم في البيئة الجديدة للمعلم الجديد والدفاع عن المعلم وحمائته من النقد الجارح، توفير أسباب الراحة الشخصية والنفسية لمنسوبي المؤسسة التعليمية.

**أسس إبداعية:** من مقومات المشرف التربوي الناجح التحلي بالقدرة على التجديد والإبتكار ومسايرة روح العصر، ويتم ذلك من خلال الآتي :

- 1- أن يكون واسع الإطلاع على كل ما هو جديد .
- 2- تشجيع المعلمين على إكتشاف طرق تعليمية أكثر نجاحا وفاعلية .
- 3- الإفادة من تقنيات التعليم الحديثة وحث المعلمين عليها .
- 4- تنويع أساليب الإشراف وفق قدرات وميول وحاجات من يشرف عليهم .
- 5- توفير جو عملي وإجتماعي متفاعل مفتوح مع أفراد المجتمع المدرسي يعبر فيه كل واحد عما في خاطره دون خوف أو ترهيب من نقد أو مقاومة أو عقاب .

6- تشجيع تابعيه على المبادرة والمشاركة الفعالة في تخطيط وتنفيذ عمليات الإشراف الخاصة بهم وعلى التقييم الذاتي المتواصل لأفكارهم ومنجزاتهم و رسم الخطط المستقبلية المتعلقة بتطوير العملية التربوية والمناهج الدراسية..

7- توفير المناخ التربوي الذي يتميز بالإستقصاء والبحث والتجريب وتبادل الآراء والأفكار. (جمال ابراهيم القرش، 2000، 29)

### مهام المشرف التربوي :

تختلف مهام المشرف التربوي من دولة لأخرى ومن مجتمع لآخر طبقاً للأنظمة التعليمية المطبقة فيها، وتتحدد مهام المشرف التربوي ووظيفته من قبل المسؤولين في المنطقة التعليمية التابعة لها، أو من قبل الإدارة المختصة بوزارة التعليم كما تتحدد أحياناً من قبل المشرفين التربويين أنفسهم .

وهناك شبه إتيفاق على المهام الرئيسية التالية للمشرف التربوي وهي :

**1- تهيئة المعلمين الجدد لعملهم :** يتم إعداد المعلمين للمهام التعليمية في كليات إعداد المعلمين، ويتم تدريبهم على مطالب العمل ميدانياً أثناء الدراسة، ولكنهم من ناحية عملية يواجهون مشكلات حقيقية عندما يباشرون أعمالهم الفعلية في المدارس التي يعينون للعمل فيها، وهنا يتوجب على المشرف التربوي التعاون مع إدارة المدرسة لتهيئة المعلمين الجدد لعملهم (فيصل الراوي رفاعي، 2000، 178).

**2- تنظيم إجتماعات مع المدرسين :** قد تأتي هذه الإجتماعات في مطلع العام الدراسي الجديد حيث يلتقي المشرف التربوي بمدرسي إحدى المواد ويناقش وإياهم المنهج المدرسي لهذه المادة والكتاب المقرر وكفاية دليل المعلم، وتكون ثمرات هذا الإجتماع إثارة إنتباه المعلمين لبعض الجوانب الهامة في المنهج و الوقت المناسب من الفصل الدراسي لتناول هذا الجانب وما يمكن أن يتوافر من مجالات تطبيقه له في البيئة المحلية (عارف توفيق عطاري، 2005، 378).

**3- تطوير المنهج :** يأتي التطوير كثمرة لجهود مشترك يساهم في تحقيقه المشرف كقائد تربوي بالتعاون مع العاملين الذين نفذوا توجيهات المنهج ميدانياً كما يساهم في تطويره التلاميذ الذين تعايشوا مع الخبرات التي يتيحها المنهج وتدارسوا المعلومات والمعارف التي ركز عليها (عدنان بدري الابراهيم، 2003، 37).

**4- المشاركة في إختيار المعلمين وتوزيعهم على المدارس :** المشرف التربوي كحلقة وصل بين الإدارة في المركز والميدان، يستطيع أن يساهم مساهمة فعالة في تقديم صورة عن إحتياجات المدارس من المعلمين في واحد أو أكثر من التخصصات، كما يساعد في التوجيه بإختيار المعلمين الذين يناسبون حاجات هذه المدرسة أو تلك في تخصص معين (قسم التعريب والترجمة ، 2005، 263).

**5- عقد دورات للمعلمين أثناء الخدمة :** يتصل المشرف التربوي يومياً بالميدان في هذه المدرسة أو تلك، يطلع على جوانب العمل، وعلى المشكلات التي يواجهها المعلمون وعلى جوانب النقص في الخدمات التعليمية المقدمة للتلاميذ وعلى ضوء ذلك يستطيع المشرفون

التربويون وبمجهود تعاوني إقتراح بعض الدورات التي تعالج جوانب الضعف التي يلاحظونها مثل دورة لإستخدام الحاسوب في التعليم، وورشة عمل لتدريب المعلمين على إستخدام المواد الأولية المتوفرة في البيئة في صنع الوسائل التعليمية(سامي سلطى، 2004، 205).

أما الباحثة ترى مهمات المشرف التربوي تتركز في: تهيئة المعلمين الجدد لعملهم وعقد الدورات للمعلمين أثناء الخدمة، وتنظيم إجتماعات مع المعلمين والعمل على تطوير المناهج وعرض نماذج للمحاكاة في إدارة الصفوف والمشاركة في إختيار المعلمين وتوزيعهم على المدارس وتشجيع المعلمين على تجاوز إطار الكتاب المدرسي المقرر لتحقيق أهداف المنهج

### المهارات الإشرافية للمشرف التربوي :

**1- التخطيط :** وهو محاولة المشرف التربوي التحكم في المستقبل، أي التنبؤ بالنتائج من خلال وضع مجموعة من التدابير والإجراءات المحددة، من أجل تحقيق الأهداف المعينة ويمكن بيان بعض المهارات المتعلقة بالتخطيط فيما يلي :

- التعرف على خصائص المعلمين .

- تحديد إحتياجات المعلمين ( الكفايات التعليمية).

- صياغة الأهداف الإجرائية .

- تحديد الإمكانات المادية (المرافق والتجهيزات).

**2- التنفيذ :** ويشمل الخطوات العملية التالية :

- بناء العلاقات الإنسانية الإيجابية، ويتم ذلك بمراعاته لما يلي : إحترام الفرد والإيمان بأن كل فرد مهما كانت قدراته يمكنه أن يقوم بعمل نافع، والإهتمام بمشكلاته الداخلية والخارجية، وإحترام الآراء والأفكار، والتوجيه البناء الهادف وخلق الشعور بالإنتماء إلى المجموعة، وتوفير الثقة بين الجميع، والإعتماد على مبدأ الإقناع والإقتناع لا فرض الآراء.

- التكامل في تنفيذ الأساليب الإشرافية الآتية : الزيارات الصفية – الإشراف العيادي – الإشراف عن طريق المنحنى التكاملي متعدد الوسائط : أوراق العمل ،الحقائب الدراسية، الدروس التطبيقية، الدورات التدريبية .... – التعليم المصغر – المشغل التربوي : دراسة مشكلة تربوية من مجموعة من المعلمين والمشرفين التربويين – تبادل الزيارات بين المعلمين أنفسهم.

- الإجتماع مع مجموعة من المعلمين والذين لهم ميول وحاجات أو مشاكل مشتركة – نشر الأدب التربوي – تنظيم زيارات لمعاهد تعليمية،مدارس نموذجية تطبيقية(تيسير الدويك، 1998، 109).

**3- التنسيق :** ويقصد به قيام المشرف التربوي بتنظيم الجهود والأعمال لتحاشي التضارب والتكرار، لتلافي إضاعة الوقت والجهد.

**4- المتابعة والتقييم :** عن طريق المتابعة والتقييم يتم تحسين أداء المعلمين، ومهمة المشرف التربوي أن يتفق مع المعلمين على معايير التقييم ومقاييسه، وأن يقنعهم بصلاحياتها وفعاليتها ومدى صدقها في التوصل إلى أحكام سليمة، وأن إشراك المعلمين في تصميم

بطاقات لتقويم أعمالهم يزيد من نضجهم المهني وخبراتهم وشعورهم بالمسؤولية (جاري ديسلر، 1992، 538).

### **برامج إعداد المشرف التربوي:**

إن الجامعات هي الجهة المسؤولة عن إنشاء برامج الإعداد والموافقة عليها، أما الأفراد الذين حصلوا على إعداد مناسب للخدمة في مجال الإشراف التربوي فإنهم قد حصلوا على درجة الماجستير في التربية وتتضمن شهادة الماجستير في التربية وتتضمن شهادة الماجستير مجموعة من مقررات الدراسات العليا التي تركز على الموضوعات التالية: المهارات الإشرافية العامة، إدارة الأفراد، تصميم المناهج وتقويمها وسياسات التعليم وموضوعات أخرى ذات علاقة بالإشراف التربوي.

### **نموذج مقترح لإعداد المشرفين التربويين:**

وضع داريش تصوراً لكيفية إعداد المشرفين التربويين وتأهيلهم قبل الخدمة في مجال الإشراف التربوي ويعتمد نموذج داريش على ثلاثة أبعاد رئيسية كما يلي:

#### **البعد الأول: الإعداد الأكاديمي:**

تبنى برامج إعداد المشرفين التربويين التقليدية على أساس إكتساب المعارف والحقائق والمعلومات من خلال عدد معين من المقررات الدراسية الجامعية ومحتوى هذه المقررات الدراسية يركز على المهارات ذات الصلة بالأداء المهني الفعال.

#### **البعد الثاني: الإعداد العملي:**

يرى المتخصصين أن تحسين القيادات المستقبلية لميدان التعليم ينبغي أن يبني على خبرات عملية وممارسات ميدانية.

#### **البعد الثالث: التكوين الذاتي:**

يرى داريش أن بعد التكوين الذاتي أو الشخصي للمشرف التربوي من أهم أبعاد إعداد برامج المشرفين التربويين، ويتمثل هذا البعد في الأنشطة الشعورية الموجهة لمساعدة الطالب في تركيب الخبرات المكتسبة من المصادر الأخرى وكذلك لبناء التقدير الذاتي للقائد التربوي (خالد غنيم، 2005، 33).

### **تطوير أداء المشرف التربوي وتحسين مستواه المهني:**

يمكن تطوير مستوى أداء المشرف التربوي وتنمية قدراته وإمكاناته من أجل تحقيق التغيير المطلوب في الأفراد والمؤسسة التربوية وذلك من خلال الخطوات العريضة التالية:

#### **أولاً: وضع خطة قصيرة الأجل يتم من خلالها:**

- 1- وضع ضوابط ومعايير علمية دقيقة وواضحة لإختيار المشرفين التربويين.
- 2- تزويد المرشح قبل إلتحاقه بالإشراف التربوي بالكفايات الإشرافية الأساسية.
- 3- العمل على تطبيق مبدأ مشرف تربوي تحت التجربة لمدة فصل دراسي أو أكثر.
- 4- إلزام كل مشرف تربوي بالعمل في الميدان وبالإلتحاق ببرنامج تدريبي.
- 5- إتاحة الفرصة للمشرفين التربويين للإلتحاق بالجامعات.
- 6- تقويم أداء المشرف التربوي وممارساته الميدانية.

## ثانياً: وضع خطة طويلة الأجل ليتم من خلالها:

تزويد الميدان بكفاءات بشرية مؤهلة تأهيلاً أكاديمياً عالياً في مجالات التربية المختلفة مثل المناهج العامة وطرق التدريس والإدارة والتخطيط التربوي والإشراف التربوي والقياس والتقويم وإحلال أصحاب الكفاءات العلمية العالية محل القوى البشرية الحالية الموجودة على رأس العمل في مجال الإشراف التربوي.

والخطة طويلة الأجل يجب أن ترسم لنا ما ينبغي أن يكون عليه الإشراف التربوي مستقبلاً بعيداً عن مشكلة ترقيع الإشراف التربوي الحالي وممارساته وتسعى إلى حلول جذرية (عبد العزيز البابطين، 2004، 39).

## دوافع المشرف للالتحاق بمهنة الإشراف التربوي :

إن السلوك التسلطي، وفرض الرأي، وعدم الإهتمام بأراء المعلمين والإصغاء إليهم ومناقشتهم، وإظهار السيطرة عليهم وإبراز مكانة عليهم في حقيقته تعبير عن كوامن داخلية جسمية ونفسية يحملها المشرف التربوي أي دوافعه، والدافع " حالة داخلية جسمية ونفسية تثير السلوك في ظروف معينة، وتوصله حتى ينتهي إلى غاية معينة " أو هو مجموعة العلاقات التي تنظم سلوك الكائن الحي مع بيئته تحت شروط معينة " ولخطورة دوافع إلتحاق المشرف التربوي بمهنة الإشراف التربوي ولإنعكاساتها على دوره، كانت الضرورة والإهتمام بها وتوجيهها في ضوء الأهداف الإسلامية للسياسة التعليمية، ولكون تلك الدوافع تتنوع فإنه يمكننا إجمالها في التالي :

**1- إبتغاء وجه الله ﷻ:** وهو أن يشعر المشرف التربوي أن ما يقوم به من دور إبتغاء وجه الله ﷻ، وتمكيناً للحق حتى يرقى مجتمعه الإسلامي، وليس لتحصيل مال أو جاه، أو شهرة، أو سمعة، أو وظيفة.

**2- فضيلة العمل في مهنة التربية والتعليم :** وذلك بدلالة الآيات والأخبار والآثار والشواهد العقلية.

**3- المسؤولية الإجتماعية :** وهي " المسؤولية الفردية عن الجماعة، هي مسؤولية الفرد أمام ذاته عن الجماعة التي ينتمي إليها، أي أنها مسؤولية ذاتية، مسؤولية أخلاقية، مسؤولية فيها من القيم الأخلاقية المراقبة الداخلية والمحاسبة الذاتية، كما أن فيها من الأخلاقية ما في الواجب الملزم داخلياً، إلا أنه إلزام داخلي خاص بأفعال ذات طبيعة إجتماعية، أو يغلب عليها التأثير الإجتماعي " أي أن يكون المحرك للمشرف التربوي الإلتحاق بمهنته إلزام ذاته داخلياً وأخلاقياً بتنفيذ دوره ومسؤوليته وأن يخضع ذلك للمراقبة والمحاسبة الذاتية.

**4- تحقيق الكسب الحلال:** وذلك بإن يبذل المشرف التربوي الجهد ليصل إلى الرتبة التي يكون راضياً عن الأجر الذي يتقاضاه فيها، أمر غير محظور، بل هو دافع لرفع الروح المعنوية، ولكن ليحذر من أن يكون هدفه شغل أوقات العمل بسواها، حتى لا يشوب أجره الكسب الحرام.

**5- نيل المكانة الإجتماعية :** إن سعي المشرف التربوي ليكون من أصحاب المنزلة الإجتماعية المحترمة، لا يتعارض مع القانون العام الإجتماعي، إذا لم يترتب على ذلك

إستخدام تلك المكاسب في الأغراض المنحرفة، أو إذلال المعلمين، ونشر الخصومات، أو في أمر يتعارض مع الأهداف الإسلامية للسياسة التعليمية.

### معوقات عمل المشرف التربوي :

المشرف التربوي يعمل في ميدان فسيح ومتشابك، ويرتبط بإدارات وبيئات مختلفة، ولكل واحدةٍ منها تكاليف ومهامٌ قد تصل إلى حدِّ التناقض في بعض الأحيان، وهو مع ذلك مسؤول عن تطوير الميدان التربوي، ومكأف بعلاج حالات القصور، وهنالك مشاريع طلب منه تنفيذها، يضاف لهذا أنه يجب عليه أن يبني علاقات إيجابية مباشرة مع الميدان التربوي من جهة، ومع مسؤولي التربية من جهة أخرى، وأن يكون حلقة وصلٍ فيما بين الطرفين، مع حاجته المستمرة في ذات الوقت لتنمية ذاته، وتطوير مستوى أدائه؛ ليكون أهلاً للمسؤولية المنوطة به؛ كل ذلك جعل أمامه عقباتٍ يحتاج إلى التخطيط لتجاوزها، كما أن لديه فرصاً للعمل والتأثير يجدر به أن يعرفها، وأهم المعوقات كما أوردها (جمال إبراهيم القرش، 2000، 219) و(أحمد عايش، 2008، 22) و(على إبراهيم، 2000، 85-95) و(حامد جابر، 1996، 47-59) :

1- زيادة النُصاب المقرّر للمشرف التربوي من المدارس والمعلمين؛ حيث تكون زيادتهم سبباً في تقليل الأثر المطلوب إحداثه لتطويرهم .

2- كثرة الأعباء والتكليفات الإدارية التي تستهلك أكثر وقت المشرف، وتطغى في أحيانٍ كثيرة على مهمته الأساسية .

3- عدم وجود التدريب والتطوير المناسب للمشرف التربوي، وغالب البرامج التدريبية التي تقدّم له هو من يبحث عنها ويتابع التسجيل فيها، ثم إن أكثرها إما أن يناسب محتواها مهامّه، أو تأتي متأخرة فأتت قيمتها وهدفها للتقدم الزمني؛ كمثّل دورة الإشراف التي تأتي غالباً بعد سنوات من عمله في الميدان؛ مما يقلل كثيراً من قيمتها .

4- إنعدام المخصصات المالية للأساليب الإشرافية التي يطالب بها المشرف؛ مما يعيق تنفيذها في كثير من الأحيان .

5- عدم وجود أيّ صلاحياتٍ للمشرف التربوي يضعف من دوره المنوط به وأثره على الميدان المتمثلة في : ضعف المستوى العلمي والفني والتربوي لكثير من المعلمين، نتيجة ضعف تأهيلهم الجامعي، وخاصة المعيّنين حديثاً - يلقي بظلال كثيفة على مهامّ المشرف التربوي، لاسيما مع ربط ذلك بالتقاط السابقة- غياب الدور الإشرافي لمدير المدرسة، مع ضعف تأهيل بعض المديرين والوكلاء، إضافة لكثرة أعبائهم يزيد في مساحة الضعف الموجود لدى بعض المعلمين الذين يحتاجون لمتابعة مستمرة، يعجز المشرف عن القيام بها في ضوء تباعد مواعيد زيارته لهم - النظرة السلبية للإشراف التربوي عند بعض المعلمين والمديرين، وأنه مفتش يتصيّد أخطائهم وهذا يسهم في تعويق بناء علاقة إيجابية؛ مما يزيد العبء على المشرف التربوي، ويحتاج معها إلى بذل المزيد من الجهد لبناء علاقات إيجابية معهم قبل الشروع في تطوير أدائهم، لاسيما مع أن أكثرهم في الغالب راضون عن مستواهم، ويتوقعون أن أداءهم لا يحتاج إلى تطوير- عدم وضوح صورة الإشراف التربوي

ورسالته ودوره الحقيقي عند بعض المعلمين والمديرين، وأسوأ من ذلك عدم وضوحها عند كثير من مسؤولي التربية حين لا يدركون رسالة الإشراف ودوره في الميدان بصورة سليمة؛ مما ينعكس على الميدان وعلى مآخذ القرار .

6- إنتشار مشاعر القلق والتوتر في المدرسة نتيجة زيارة المشرف التربوي لها ووجوده فيها، ولا يكاد يخرج حتى يتنفسوا وكأنهم أفاقوا من كابوس ثقيل! في هذه الحالة لن يتجاوبوا مع نصائحه بطريقة فاعلة.

7- سلبية بعض المشرفين التربويين - وهم قلة - فلا يقومون بأي عمل ما لم يتم تكليفهم به رسمياً، وكأنهم يجهلون رسالة المشرف التربوي ودوره، نعم قد يكون بعض هؤلاء تعرّضوا لصدمات؛ بسبب الإحباط المتكرر لمحاولاتهم السابقة للتطوير، واصطدامهم بالعقبات البيروقراطية والأنظمة الإدارية من المسؤولين فوقهم مع كل ما سبق من معوّقات، ترى الباحثة أنه لا يجب أن نعفي المشرف التربوي من المسؤولية؛ ولا نتيح لمشرف آخر فرصة عدم تطوير مستوى أدائه.

### **كفايات المشرف التربوي :**

من الإتجاهات الحديثة التي يتبناها المشرف التربوي الحديث ما يسمى بالكفايات، وهو أمر مرتبط بالتقدم المتنامي للعلوم المختلفة، فكان لابد من المشاركة بحركة التطور السريع في الميدان التربوي، وحيث تعتبر الأساس الذي يستند إليها الإشراف التربوي، فنتيجة التغيرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات بما حملته معها من مفاهيم حديثة وأدوار مختلفة فرضت على العاملين في الميدان الإشرافي مسؤوليات ذات طابع متغير ومتجدد بما جعل من غير الممكن القيام بأدوارهم دون إمتلاك المقومات الضرورية التي تظهر على شكل مهارات أو كفايات (أحمد جميل عايش، 2008، 105).

وليتمكن جهاز الإشراف التربوي من أداء المهام الكبيرة الملقاة على عاتقه في إطار مفهومه الحديث، لابد أن يتحلى الأشخاص الذين يحملون مسؤوليته بمهارات تؤهلهم للقيام بهذه المسؤوليات التربوية، وعليه يجب التعرف على معنى الكفاية أو المهارة .

فالكفاية هي مجموعة من المهارات والخصائص الشخصية و الإتجاهات والمفاهيم التي تتصل مباشرة بعمل ما، وتتطلب من الفرد أن يكون متمكناً من المجموعة الأساسية التي تعتمد عليها تلك الكفايات ودرجة من إهتمام الفرد الذي يؤديها .

وتعرف الكفاية على أنها مدى توفر مجموعة من المهارات والخصائص الشخصية و التوافق والرضا عن المهنة والإتجاهات الموجبة نحوها لدى المشرف المتمكن من أداء دوره في العملية الإشرافية (عبد الرحمن صالح الأزرق، 2000، 14).

### **تصنيف كفايات المشرف التربوي :**

عند الحديث عن كفايات المشرف التربوي نجد أنها تتنوع وتتعدد وتصنف بتنوع وتعدد إتجاهات ورؤى الباحثين حولها، فقد صنفت إلى كفايات معرفية، كفايات الأداء، كفايات الإنجاز أو النتائج، والكفايات الوجدانية، بإضافة إلى تصنيف السياسة التعليمية التي صنفتها إلى

كفايات تعليمية، التخطيط والتنظيم، التنسيق والإتصال والتفاعل، التدريب والتقييم والمناهج، البحث والإبتكار والتجديد، العلاقات الإنسانية وكفايات الإرشاد والتوجيه . كما صنفت إلى كفايات :الإشراف على التدريس،التطوير المهني ،تطوير المناهج ،العلاقات الإنسانية،القيادة،إدارة الصف،وكفايات التقييم والإختبارات(رياض ستراك، 2004،345). صنفتم أيضاً تبعاً لمهام الإشراف التربوي بحيث تناولت مجالين هما : النمو المهني للمعلم ومجال الطلاب (حسن محمد حسان ،2007،328-329).

وصنفت أيضاً إلى : الكفايات الشخصية – العلمية – التخطيطية – كفاية التنظيم – التنسيق – التعليم وإستخدام أساليب التوجيه والتدريب – كفايات التقييم وتطوير المناهج – كفايات البحث العلمي والإبتكار والتجديد – التنمية الذاتية - العلاقات الإنسانية وكفايات التواصل المهني( إبراهيم فهد الحبيب،1996،143-173).

### **الكفايات المهنية للمشرف التربوي :**

ظهرت أواخر الستينات وأوائل السبعينات من القرن الماضي حركة تربوية سميت حركة التربية القائمة على الكفايات شكلت إطاراً تستند إليه معظم البرامج التدريبية هدفها الأساسي أن تحقق الأهداف التدريبية مستوى الإتقان عند المتدرب وذلك من خلال مسؤولية المتدرب نفسه في تحقيق هذه الأهداف .

وحيث أن التطورات التكنولوجية الجديدة في مصادر التعليم والتدريب وظهور متطلبات وحاجات جديدة للعمل،وما يتطلبه ذلك من طاقات بشرية مؤهلة ومدربة بالإضافة إلى ظهور مفاهيم جديدة في ميدان التربية مثل :رفع مستوى الكفاية والفعالية،التدريب المتدرج والتطوير،تطور أساليب التقييم والتقدير كنتائج للبحوث والدراسات المتخصصة كانت من أهم الأسس التي قامت عليها الدعوة التي تتبنى البرامج التدريبية القائمة على الكفايات (هاني محمود،2005،71).

فهناك مجموعة من العوامل التي قد يرجع إليها إنتشار حركة التربية القائمة على الكفايات نورد منها ما يلي :

- الأخذ بمفهوم الكفايات ضرورة تفرضها الإتجاهات العالمية المعاصرة في مجال الإعداد المهني للوظائف،ومواكبتها للمتغيرات السريعة المتلاحقة في عالم المهن وتطور تقارير الكفاية للعاملين (مجدي عبد النبي،2007،15).

- الإتجاه نحو تفريد التعليم والتعلم الذاتي،وذلك لإختلاف الأفراد فيما بينهم في القدرات والإستعدادات مما يتطلب تقديم التعليم الذي يتناسب مع قدراتهم الشخصية ووقتهم وظروفهم - تبني مبدأ التدريب المستمر لرفع مستوى أداء الفرد،وتنمية قدراته بما يتناسب مع متطلبات المجتمع .

- الإتجاه نحو التعليم للإتقان الذي يقوم على إمكانية وصول المتعلم إلى درجة من الإتقان لبرنامج تعليمي معين إذا توفرت له الفرص التعليمية الكافية والوقت الكافي .

- الإهتمام بالإتجاه السلوكي في العملية التعليمية الذي يؤكد على تحديد الأفعال السلوكية في صورة أهداف تساعد المتعلم على أداء مهامه وتحديد أكثر الأساليب فاعلية لإكسابه هذه السلوكيات .

- الإهتمام باستخدام أسلوب النظم في التقويم، فيتم تحليل العمليات والحقائق المعقدة على عناصر أصغر تتمثل في المدخلات والعمليات والمخرجات، وتعطى التغذية الراجعة متابعة مستمرة للأداء (مصطفى عبد السميع، 2005، 160-161)

وتعرف الكفاية المهنية بأنها مجمل السلوك الذي يتضمن المعارف والمهارات الأدائية، بعد المرور في برنامج تعلم محدد يعكس أثره على الأداء والتحصيل المعرفي ويقاس من خلال أدوات القياس (عبد الرحمن عبد السلام، 1998، 13).

وهي جميع المعارف والمهارات والقدرات المتعلقة بوظيفة المشرف التربوي التي يفترض أن يؤديها لإتمام عمله في أحسن وجه (سلطي العوض، 1996، 22)

تختلف مصادر اشتقاق الكفايات وتحديدتها باختلاف القائمين على إعداد هذه الكفايات وبإختلاف الوظائف المراد تحديد الكفايات لها، غير إنه يمكن تحديد أهم المصادر التي يمكن اللجوء إليها عند تحديد الكفايات في الآتي :

- تحليل العمل والمهام : وذلك من خلال ملاحظة العمل وتحليل واجباته ،وما يتطلبه من ممارسة لمهام محددة ،ومن تم إمكانية التطوير المستمر لما يمتلكه الفرد من كفايات في ضوء ما يحدث من تطورات مجتمعية وعالمية (مجدي عبد النبي ، 2007، 60).

- قوائم تصنيف الكفايات : يعتمد هذا المصدر على القوائم الجاهزة المنتظمة بعدد كبيراً من الكفايات مما يفسح المجال لإمكانية الإختيار من بينها بما يتفق وإحتياجات البرنامج اعتماداً على إستراتيجية واضحة ومحددة يتم وفقها إختيار الكفايات التي تشتق من منطلقات البرنامج وأهدافه (هاني محمود، 2005، 74).

- البرامج والدراسات والبحوث : حيث يمكن اللجوء إلى برامج سبق إعدادها للإستعانة بها ،كما يمكن فحص الكتب والأدبيات المختلفة المتعلقة بموضوعات الوظائف المراد تحديد الكفايات لها للإستفادة منها.

- رصد أداء نموذجي وتحليله : ويقصد به ملاحظة أداء مجموعة من الأفراد المشهود لهم بالكفاءة في مجال العمل، وتسجيل نتائج هذه الملاحظة تسجيلاً منظماً ،بحيث ترصد السلوكيات النموذجية لكل فرد في ضوء ذلك يمكن تحديد الكفايات المطلوبة لأداء العمل .

- ما نستقيه من خبراء المهنة والعاملين في الميدان : حيث يتم سؤال العاملين في الميدان عما يتضمنه برنامج الإعداد من خلال تحديد الأهداف والكفايات ومعلومات عن حاجات الممارسات الفعلية ،ومعلومات حول احتمالات المستقبل بالنسبة لهذه المهنة (مصطفى عبد السميع ، 2005، 165).

### **الكفايات الواجب توفرها لدى المشرف التربوي :**

تتعدد الكفايات بإختلاف تعدد الآراء عند التربويين ولعل هذه الكفايات أكثر شيوعاً فيما يتعلق بكفاية المشرف التربوي في العهد الإشرافي الحديث :

- 1- **الكفاية الشخصية** : تعد شخصية المشرف التربوي عنصراً هاماً، لإن صفاته وخصائصه الشخصية لها أثر كبير في تحديد اتجاهات وإستجابات المعلمين لنواحي النشاط الإشرافي، ويقصد بالشخصية مجموعة من الصفات الجسمية و الإنفعالية والعقلية مثل : الصوت – القامة – الهيئة – المظهر والحركات الخاصة التي تعد من المكونات الهامة لشخصية المشرف التربوي (محمد حسن العميرة، 2002، 97).
- 2- **الكفاية الإنسانية** : يقصد بها القدرة على العمل مع المعلمين وتحفيزهم لتحقيق الأداء المطلوب وخاصة التعامل مع المعلمين المبتدئين، فعلى المشرف التربوي كسر حواجز الخوف والرهبة بينه وبين المعلم وأن يبني في المقابل جسر المودة والإحترام المتبادل (يعقوب نشوان، 2004 ، 241)
- 3- **الكفاية الإدارية** : يقصد بها القدرة على إتخاذ القرارات وملاحظة العلاقات التي تعتبر أساسية للتنظيم أو لأهداف المجموعة التي يكون المشرف التربوي مسئولاً عنها، وهذه تتطلب القدرة على تطوير العلاقات والإبقاء عليها مثمرة ومؤثرة بين المشرف التربوي والمعلمين المشرف عليهم أو بين المشرف والمدرسة (وليد هوانه، 2001، 105)
- 4- **الكفاية الفنية** : يقصد بها المعرفة التخصصية والقدرة المطلوبة لإنجاز الأعمال الأساسية التي هي من صميم عمل المشرف، فالمشرف التربوي ينقل خبرة عمليه من خارج المدرسة إلى المعلمين بجانب الخبرات الأكاديمية ويدخل ضمن هذه الكفاية القدرة على تطبيق نظام الملاحظة الصفية (محمد حسين العجمي، 2008، 288)
- 5- **الكفاية المعرفية** : تتمثل هذه الكفاية في الجوانب المعرفية ذات الإرتباط بالعمل الإشرافي، وما يتصل به من معلومات وحقائق ومفاهيم ونظريات ومسلّمات ذات صلة بالمواد الدراسية، والتعرف على المصادر المعرفية وطرق الوصول إليها .
- 6- **الكفاية الوجدانية** : يطلق عليها الكفاية الإنفعالية ،حيث تتمثل في الإستعدادات والميول والإتجاهات والقيم والمثل العليا(عارف توفيق عطاري، 2005، 436)
- 7- **الكفاية المهنية** : تتضمن المعرفة الكافية المتعلقة بالمادة العلمية في مجال التخصص و الإلمام بشكل عام بالمواد الأخرى بما يحقق التكامل والإنسجام بين مادته والمواد الأخرى والتمتع بقدر عالي من الثقة العامة والقدرة على كتابة التقارير وإجراء البحوث (حسن الطعاني ، 2005 ، 45)
- 8- **كفاية الأداء** : تشمل هذه الكفاية القدرة على إظهار سلوك واضح في المواقف التدريبية ،والقدرة على التكيف مع المواقف الإشرافية المختلفة ،كالصبر و الرغبة في العمل وتحمل المسؤولية والقناعة والرضا في العمل وكل ما يسهم في إدخار وقت المشرف وإستثماره في أعمال تعود على المؤسسة بالفائدة ،ويقصد بها كل ما يشعر به المشرف التربوي من إرتياح وإشباع ورضا في عمله من أداء عالي من ناحية

ومن ناحية أخرى كل ما يقدمه لمؤوسه من رضا وإشباع وإستقرار إداري وأسري داخل المؤسسة وخارجها (أحمد عبد الباقي البستاني، 2003، 61).

من خلال ما تم عرضه ترى الباحثة أن هذه الكفايات من الصعب حصرها بالإضافة إلى تداخلها أحياناً وتسوق الباحثة خمس كفايات أساسية هي :

- 1- **كفايات شخصية منها:** السمات الإنفعالية كالإتزان العاطفي والنفسي والإنضباط وتحمل المسؤولية والقدوة الحسنة واليقظة والإنتباه والسمات الجسدية كالطول والوزن والحجم
- 2- **كفايات فنية منها:** القدرة على التخطيط والتحليل والتفسير وإتقان مهارات التواصل مع ذاته ومع المعلمين وتحليل المنهاج وتحسين أساليب التدريس وتوفير التسهيلات والقدرة على إستخدام أساليب إشرافية متنوعة .
- 3- **كفايات إنسانية منها:** القدرة على التعامل مع المعلمين وتنسيق جهودهم وتطوير علاقات إنسانية مع مختلف الأفراد وإتاحة الفرصة أمام المعلمين للتعبير عن حاجاتهم ورغباتهم .
- 4- **كفايات أكاديمية منها:** سعة الإطلاع العامة وفي مجال التخصص، متابعة المستجدات التربوية والإطلاع المستمر على كل ما هو جديد والقدرة على عمل أبحاث تربوية والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- 5- **كفايات إدارية منها:** القدرة على ممارسة العمليات الإدارية المختلفة كالتخطيط - التنظيم - التنسيق - الرقابة - التقويم - القدرة على تفويض الصلاحيات وإستخدام أساليب إدارية حديثة كالإدارة بالأهداف .

**وتصنف الدراسة الحالية الكفايات المهنية للمشرف التربوي إلى الآتي :**

- 1- **كفاية الإشراف على التدريس :** تتمثل في الكفايات التي يستخدمها المشرف التربوي خلال ملاحظته للتدريس من خلال مساهمته في الدرس وتقديم التوجيهات اللازمة للمعلمين وإرشادهم إلى الطرق والأساليب المناسبة في التدريس، وإطلاعهم على خططهم السنوية ومناقشتها معهم بقصد تطويرها .
- 2- **كفاية التطوير المهني للمعلمين :** يمارسها المشرف التربوي من خلال مساعدة المعلمين على متابعة التطورات الحديثة في مجال تخصصهم وتشجيعهم على تطوير أدائهم من خلال حثهم على الإلتحاق بالدورات التدريبية متى توفرت وإرشادهم إلى أساليب تحديد الحاجات التعليمية للطلاب بمستوياتهم المختلفة وتدريبهم على إستخدام الوسائل التعليمية وإستثمار الجهودات البيئية في إثراء المناهج الدراسية .
- 3- **كفايات العلاقات الإنسانية:** تشمل الكفايات الإنسانية التي تربط المشرف التربوي بمعلميه، والتي ينبغي أن تتميز بإحترامه لشخصياتهم وإعترافه بقدراتهم وتفهمه لحاجاتهم وظروفهم الشخصية، كما تشمل إختياره لأنسب الطرق للتواصل معهم ومشاركتهم الإحتفالات والمناسبات، ومساهمته في معالجة مشكلاتهم وإعتماده على الإقناع بدلاً من فرض التوجيهات .

**4- كفايات القيادة :** وتشير إلى ممارسات المشرف التربوي تجاه تنمية روح المبادرة والإبداع لدى المعلمين، وقناعهم بقيمة الأهداف التي يسعون لبلوغها مما يسهم في زيادة دافعيتهم وإستثماره لإمكانات المعلمين الفردية وإشراكهم في القرارات التي يتخذها بخصوص المواقف التعليمية .

**5- كفايات إدارة الصف :** يسهم المشرف من خلالها في تشجيع المعلمين على طلب المساعدة والمشورة منه لتحقيق إدارة فاعلة للصف، وتقديمه لأفكار ومقترحات لحل المشكلات الصفية من خلال رصد التفاعل بين المعلمين والطلاب وإرشاد المعلمين للأساليب الفاعلة لإدارة الصف والتفاعل الصفّي .

**6- كفايات التقويم والإمتحانات :** وتتمثل في توجيه المعلمين للتنوع في إستخدام أساليب التقويم ، وإرشادهم لطرق تطويرها، كما تشمل قدرته على تحليل المناهج والكتب الدراسية وتقويمها، وتفسيره لنتائج التقويم وإستخلاص الدروس منها، ومعرفته بمعايير التقويم المعتمدة .

### **تنمية الكفايات لدى المشرف التربوي :**

يتحدد أداء الأفراد للعمل بالمقدرة والحافز، فإذا لم يتوفر الحافز لديه فقد يكون متمتعاً بمقدرة عالية، ولكن لن تكون هناك علاقة بين هذه المقدرة وبين أدائه لعمل معين، ومن ناحية أخرى قد تكون هناك حوافز عالية ولا تتوفر المقدرة وهنا الحافز لا يكون له علاقة بالأداء، أي أن المقدرة والحافز جزءان ضروريان ومتكاملان لضمان الأداء الفعال، ومن أهم هذه الحوافز ما يلي: العمل الثابت – فرص الترقية – زمالة طيبة بين الأفراد – ساعات عمل مقبولة....(فايز مراد دندش، 2003، 129).

### **ولتنمية الكفاية وسائل عديدة كما حددها (أحمد جميل عايش، 2008، 128) :**

1- الإنفتاح الواعي على الأساليب الإشرافية العالمية والإقليمية، والإستفادة من الخبرات الإشرافية المختلفة من خلال المؤتمرات أو البعثات أو تبادل الزيارات على الصعيد الإقليمي أو العالمي.

2- توظيف وسائل الإتصال عن طريق المراسلة أو الدوريات العلمية أو الوسائل السمعية والبصرية أو الموقع الإلكتروني في تقديم برامج الدعم لحركة الإشراف التربوي وفعاليتيه.

3- تنفيذ أنشطة تدريبية إنعاشية ودورية بهدف تحقيق خبرات تراكمية تواكب المستجدات وتقدم خدمات إشرافية نوعية .

4- تبادل الزيارات بين إدارات التربية بهدف الإطلاع على الأساليب الإشرافية المعتمدة بين المشرفين والمشرفات .

5- عقد مؤتمرات وندوات وجلسات العصف الذهني بهدف البحث في المشكلات وتطوير الأداء الإشرافي.

6- تنظيم لقاءات ودورات تدريبية متواصلة تخضع لتدرج منهجي منظم سلفاً.

## نظريات الإشراف التربوي :

### مفهوم النظرية :

النظرية هي تصور أو فرض أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما يتسم بالعمومية وينتظم علماء أو عدة علوم، ويقدم منهجاً للبحث والتفسير وربط النتائج بالمبادئ (عبد الغفار حنفي، 2000، 88).

وتعرف النظرية بأنها مجموعة فروض يستنبط منها قوانين ومبادئ عامة قابلة للفحص والتجريب ولكون النظرية تميل إلى التجريد والعمومية فإنه من غير المنطق الحكم عليها بأنها صحيحة تماماً أو خاطئة إجمالاً (إيمان علي مصلح، 2011، 23).

كما تعرف على أنها مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل الى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة وهي تفسر ما هو كائن وليس التأمل فيما ينبغي أن تكون ويمكن أن ينظر إلى النظرية على إنها مبادئ عامة تقوم بتوجيه العمل بدقة ووضوح وبهذا فالنظرية الجيدة هي التي يمكن أن تشتق منها الفروض (غالب الفريجات، 2000، 55) .

### من أهم النظريات ما يلي :

- **نظرية الإشراف البيروقراطي** : تؤمن هذه النظرية بأن لكل طفل حاجاته التربوية والعاطفية والاجتماعية المتميزة عن حاجات غيره من الأطفال، ومن مميزات هذا النظام أن هناك مساهمة كبيرة للمشرف ومساهمة ضئيلة للمعلم، أي أن نظام الإشراف البيروقراطي يهدف إلى تقييم أداء المعلمين، ثم إصدار أحكام نهائية تتعلق بفعاليتهم، وهذه النظرية لا تهتم بتطوير مهارات المعلمين التعليمية بقدر ما تهتم بالوقوف على تلك المهارات .

- **نظرية الإشراف بالنواتج** : تستخدم هذه النظرية مستوى تحصيل الطلاب أداة لتحديد كفاءة المعلم، أي أن للمعلم حرية إختيار النمط التعليمي أو الأسلوب التدريسي الذي يراه مناسباً لزيادة تحصيل الطلاب و تتمثل الإنتقادات لهذه النظرية في أنها تتجاهل تأثير البيت والمستوى الإقتصادي والاجتماعي وذكاء الطالب وأثر المعلم والعوامل الخارجية المحيطة.

- **نظرية الإشراف بالأهداف** : تركز تلك النظرية على الطريقة الفردية في التقويم، وفيها المشاركة بين المعلم والمدير والمشرف التربوي في وضع الأهداف التي سيدور حولها العمل (نيسان، 2014، 342).

- **نظرية الإشراف العيادي** : وتقوم على مجموعة من الفروض والممارسات التي تصمم لتحسين أداء المعلم داخل الصف كمرحلة أولى، ومن تم جمع المعلومات من خلال النشاطات والوقائع التي تجري داخل غرفة الصف في المرحلة الثانية، ومن تم تحليل هذه المعلومات والعلاقات بين المعلم والمشرف اعتماداً على الإطار النظري للبرنامج الإشرافي وإجراءاته وإستراتيجياته التي صممت لتحسين مستوى تعلم الطلاب من خلال سلوك المعلم الصفي .

- **نظرية الإشراف بالقياس** : تهتم بالسلوك الصفي للمعلم، وترى أن عملية التقييم لأداء المعلم تتم بالخطوات التالية ( تحديد العمل أو المهمة التعليمية للمعلم وما يتوقع منه، ثم

تحضير السجل ووضع النقاط التي يستحقها المعلم على أدائه، ورصد النقاط على سجل المعلم، وأخيراً تقييم النقاط التي حصل عليها المعلم ومقارنتها بمعيار أعد مسبقاً ( راتب السعود، 2002، 132-139).

### **النظرية ودورها في تحسين الممارسات الإشرافية:**

إن هناك ضرورة ملحة إلى تأسيس الممارسات الإشرافية على مبادئ وأصول علمية مستمدة من نظرية تسهم في الوقوف على السلوك الممارس وتحديدته وتفسيره وتبويبه ووضع التصورات المستقبلية لما ينبغي أن تكون عليه العملية التعليمية، وأصبحت الممارسات الإشرافية التي تعتمد على التلقائية والعفوية والإجتهادات الشخصية ولا تنطلق من إطار مرجعي محدد هي ممارسات قاصرة وبعيدة عن روح العصر الحديث، ولقد تطورت معظم النظريات نتيجة لمرورها بثلاث مراحل ويمكن الاستفادة من هذه المراحل الثلاثة في توجيه سلوك الممارسين الميدانيين في مجال الإشراف التربوي من أجل تحسين تلك الممارسات التربوية بمدارس التعليم العام. وفيما يلي تعريف بالمراحل:

**1- المعالجة المنطقية للمشكلة:** تمثل هذه المرحلة الحلقة الأولى من سلسلة تطوير النظرية، وتتكون أساساً من الآتي: العصف الذهني، أو فتح باب نقاش ودي في عالم المثاليات حول موضوع محدد أو التحدث عن النزعات والإتجاهات الحديثة، والحديث الودي عن الممارسات والأحداث المدرسية وعن الملاحظات الميدانية، يهيئ بيئة ثرية وصالحة لتعليقات المعلمين المبنية على خبراتهم الميدانية ومناقشة بعض النماذج والأنماط السلوكية المحددة والمنتقاة عشوائياً من الواقع الميداني يمكن أن تكون نقطة بداية سلسلة في تطوير النظرية.

**2- تطوير قائمة خصائص محددة:** يتم وضع قوائم الخصائص لظاهرة معينة، بناء على ملاحظات مباشرة لعينات يتم انتقاؤها عشوائياً، وهذه الملاحظات تقود بشكل مباشر إلى تصميم قائمة من التعميمات، وتسهم تلك الملاحظات العامة ذات التكرارات المناسبة في صياغة قائمة واضحة ومحددة الخصائص قابلة للتصنيف والتبويب.

**3- صياغة تصنيف منظم:** آخر مراحل تطور النظرية يتم من خلالها تدوين سلسلة من ملاحظات المعلمين والمشرفين التربويين والإداريين المنتقاة بطريقة عشوائية لقضايا تربوية محددة مثل: الممارسات الميدانية وسلوك التلاميذ ونتيجة لتلك الملاحظات التي تم إختيارها عشوائياً تقدم إرشادات وتوجيهات ذات قيمة علمية وفنية للعاملين التربويين في الميدان حيث يمكن للمعلم مثلاً أن يضم خطأً منظمة لأنشطته التعليمية أو تجعل المشرف التربوي يغير من سلوكه الإشرافي (ايمان المصلح، 2001، 45).

### **خصائص النظرية الجيدة في الإشراف التربوي:**

- 1- أن تكون قابلة للملاحظة والتطبيق.
- 2- أن تكون ذات قابلية ومرونة لتعديلها إلى بعض الصيغ النظامية الصادقة.
- 3- أن تكون ذات بعد مستقبلي وتبني على أسس التخطيط السليم.

4- يجب أن تسهم النظرية في تكوين رؤية واضحة للعلاقات بين أهداف المؤسسة التربوية وقدرات وإمكانات العاملين.

5- ينبغي أن تسهم النظرية الجيدة في أعمال الفكر قبل الإستجابة للمواقف المتباينة.  
**الممارسات الإشرافية في نماذج حديثة:**

لقد تعددت أنماط الإشراف التربوي وقد مرت بالممارسات الإشرافية بعدة مراحل وأشكال ويمكن إيجازها على النحو التالي:

**أولاً: الممارسات الإشرافية التقليدية:** وتتمثل في قيام المشرف التربوي بزيارات ميدانية للمعلمين، وتقديم نصح وإرشادات وتوجيهات عامة لجميع المعلمين في الميدان وكأن المعلمين متشابهون في كل شيء من سمات شخصية وقدرات عقلية وإمكانات علمية وتربوية مما أدى إلى أن المشرف التربوي بدأ يذكر نفسه في كثير من المواقف التربوية.

**ثانياً: الممارسات الإشرافية المبنية على الفروق الفردية:** وفيها ينظر إلى المعلم على أنه حالة متميزة وفريدة من نوعها، وأن المعلم يحتاج إلى عناية ورعاية خاصة ومختلفة عن غيره، وأصبحت عملية تطوير المعلم وتنمية قدراته العلمية والمهنية تتم من خلال جلسات مطولة ومتكررة بين المشرف والمعلم، للوقوف على إحتياجات المعلم وسبل تحقيقها، وتتجلى هذه الممارسات الإشرافية في تطبيق الإشراف التربوي العيادي (حنان العناني، 2002، 121)

**ثالثاً: الممارسات الإشرافية الجماعية المبنية على رأي المشرف التربوي وقناعاته:** يتمثل هذا الإتجاه في تطبيق الإشراف التربوي التطوري ميدانياً، من خلال توزيع المعلمين إلى ثلاث فئات متجانسة، من حيث مستوى القدرة على التفكير التجريدي بعد تشخيص مستويات المعلمين حسب التفكير التجريدي، يتم توزيعهم إلى ثلاث مجموعات، كل مجموعة يستخدم معها أسلوب إشرافي مناسب لتفكير المعلمين وهذه الأساليب هي: الأسلوب المباشر والأسلوب التشاركي وغير المباشر.

**رابعاً: الممارسات الإشرافية الجماعية المبنية على إختيار المعلم وقناعاته:** إن إختيار المعلم للأسلوب الإشرافي المناسب له يؤدي إلى تحقيق النتائج التالية:

- 1- تفاعل المعلم الإيجابي مع الأسلوب المختار.
  - 2- تحمل المعلم جزءاً من مهمة الإشراف التربوي.
  - 3- المساهمة في تقليل عدد المشرفين التربويين.
- ويضيف أصحاب هذا الإتجاه أربعة أنواع من الإشراف التربوي يختار المعلم منها ما يناسب قدراته وإمكاناته العلمية والمهنية، وهذه الأنواع هي: الإشراف العيادي، التعاوني الإداري إشراف الأقران (غالب الفريجات، 2000، 55).

### **علاقة المشرف التربوي بالمعلم:**

لاشك أن الإشراف التربوي يعتبر أداةً لتحسين العملية التعليمية التعلمية، وأن إهتماماته أصبحت تؤثر في جميع العوامل المؤثرة على عمليات التعلم، ومنها المعلم حيث نجاح المعلم في رسالته مرهون بنجاح الإشراف التربوي في القيام بأدواره المنوطة

به، وبالتكامل بين عمل المشرف وعمل المعلم يتطور العمل التربوي والتعليمي ميدانياً، وتتوصل جميعاً إلى تعليم متميز نتطلع إليه وكلما ازداد حجم التلاحم بين المشرف والمعلم ازدادت آفاق التميز وتعززت وتبلورت على شكل نتائج تعليمية وتربوية باهرة بإذن الله، ويعتبر الإشراف التربوي خدمة تربوية؛ لأن المشرف التربوي يستهدف مساعدة المعلم وإرشاده في تربية وتعليم الطلاب، ولأنه يشمل نمو شخصية المعلم نفسه، فيوجهه إلى الإستزادة في المادة والطريقة المثلى في تدريسها وخصائص عملية التعليم ونتائجها، بحيث يكون المعلم في نمو متواصل في مهنته، ويعتبر الإشراف التربوي كذلك خدمة تعاونية؛ لأنه يساهم فيها المشرفون والمعلمون ومديرو المدارس والعاملون في المدرسة والطلاب في جو من التعاون والعطف والثقة المتبادلة فتكون علاقة المشرف بالمدرس والطالب علاقة تتيح لهما حرية التصرف والإبتكار بما يحقق الفائدة المرجوة من عملية الإشراف (ماهر حسن، 1995، 106).

وحتى يستطيع المشرف التربوي ممارسة عمله بنجاح لا بد له من أساس وثيق من العلاقات الإنسانية الطيبة مع المعلم، من إحترام رأيه ومشاعره وتشجيعه لإبداء طموحاته وتبادل الرأي معه حتى يصل معه إلى مرحلة الإبداع والإبتكار في جو من العمل الجماعي بمشاركة زملاء المهنة، ولا بد من التعاون حتى يتم تحسين العملية التعليمية والوصول إلى التكامل المطلوب والإيجابي، لذا كان على المشرف تسخير قدراته في مساعدة المعلم وتوجيهه علمياً ومهنياً، والعمل على حل مشاكله الخاصة والمهنية، وإشراكه في اللقاءات التربوية سواءً كانت داخل المدرسة أو خارجها، والتي ستعرفه بالطرق والإتجاهات الحديثة في التدريس، وصنع الوسائل التعليمية، ومساعدته في عملية التخطيط التربوي، والقياس والتقويم لفعاليات عملية التدريس، وكيفية التعامل الحسن مع التلاميذ، وإثارة دوافعهم، ومراعاة الفروق الفردية بينهم، كما يعمل المشرف التربوي على إكتشاف قدرات ومواهب المعلمين الذين يشرف عليهم وتنميتها، وأن يزرع الثقة بالنفس في معلميه، وينمي روح الإعتراز بالمهنة، ويقدر ويشجع كل الجهود البناءة والمثمرة، وأن يعمل على إثارة المعلمين على الإهتمام بالتجارب والأبحاث التربوية الحديثة، ويشجعهم على متابعة الكتب والمجلات المتخصصة، والتي سينعكس أثرها على التلاميذ بصورة غير مباشرة، كما يعتبر التقويم في الإشراف التربوي ذا أهمية خاصة لأنه ينصب على تقويم المعلم والعملية التربوية بعناصرها المختلفة، وقد استقر رأي الباحثين على أن الإشراف الفني هو خير معين في تحسين المستوى المهاري لأداء المدرسين وممارساتهم التي تنعكس بشكل إيجابي على مستوى نمو التلاميذ وتطورهم. (عبد العزيز عبد الوهاب البابطين، 2005، 79)

### **المبادئ التي تحكم العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم :**

أما فيما يتعلّق بالمبادئ التي تحكم العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم، أنها ذات المبادئ التي تحكم كل قائد ديمقراطي بمن يعملون معه، ولعل تلك المبادئ تتمركز حول تقدير المشرف التربوي للجهد المبذول من قبل المعلم، وحماية المعلم ورفع الروح المعنوية له وإشباع حاجاته الأساسية، كما يتسم إتصاله بالمتعلم بالوضوح والدقة والموضوعية والفهم

العميق المتبادل، إلى جانب سعيه المتواصل في تقوية أواصر العلاقات المهنية والاجتماعية بينه وبين المعلمين من جهة وبين المعلمين أنفسهم من جهة أخرى، وأن يعمل على تحقيق تكافؤ الفرص بين المعلمين وتنمية قدراتهم، وتشجيعهم على البحث العلمي لدراسة المشكلات والظواهر التربوية والتعليمية على حدٍ سواء (الحسن بن محمد المغيدي، 2001، 26).

إن الأخذ بالمبادئ التي سوف تسرد في السطور القادمة تيسر للمشرف التربوي مهمته ويواصل صلته بالمعلمين ومن ثم يضمن إخلاصهم في عملهم ويحصل على أفضل أداء لديهم .

1- إن طبيعة عمل المشرف التربوي تتضمن الإرشاد والتوجيه، إلا أن هذا ينبغي ألا يغريه بالتكالي على المعلمين ومحاولة السيطرة عليهم، لكن يجب أن يعاملهم على أن لهم الحقوق نفسها التي له وعليهم الواجبات نفسها، ويجب أن تكون العلاقة التي تربطه بهم علاقة زملاء في المهنة حيث يشتركون في الإعداد والعمل الذي يؤدونه.

2- يجب أن يؤدي المشرف التربوي مسؤولياته على أساس مهني بعيداً عن الأمور الشخصية، ويقيس أعمال المعلمين وتصرفاتهم بمقياس موضوعي، فلا يخلط حق أحد أجاد فيه ولا يجمال أحد على حساب المصلحة العامة إرضاء لنزوات فردية ومصالح شخصية.

3- يجب أن تكون الركيزة التي يستند إليها الإشراف هي التعاون في التفكير والعمل والجهد والإخلاص بشئ من ذلك بصرف الإشراف عن معناه وتحقيق أهدافه.

4- يجب ألا يعتمد المشرف على ماضيه أو لا يركن إلى مؤهلاته ولا يظهر كفاءاته في العمل مفاخراً بل عليه أن يؤدي ببراعة ومهارة يعبران عن خبرة موظفه توظيفاً جيداً.

5- يجب أن يثبت في ذهن المشرف التربوي دائماً أن الروح المعنوية العالية في صفوف المعلمين ضرورية جداً، وإن من واجبه العمل على توفير الشعور بالأمان والإطمئنان بينهم وعدم زعزعة الثقة بنفوسهم ومقدراتهم المهنية .

6- يجب أن يعمل المشرف التربوي باستمرار وبانتظام على تقوية أواصر العلاقات المهنية والاجتماعية بين العاملين في مهنة التدريس وعلى ترقية هذه الأواصر والسمو بها .

7- أن يعمل المشرف التربوي على تكافؤ الفرص باستمرار بين المعلمين في كل ما يساعد على نموهم الشخصي والمهني لأن استثمار فرداً أو مجموعة من الأفراد بالفرص يعني حرمان الآخرين منها ويولد في نفوسهم المشاعر السلبية ويحرم الجماعة مما يجب أن يسودها من تعاون وألفة .

8- ضرورة قيام المشرف التربوي بمساعدة كل معلم على تنمية قدراته الخاصة وإبرازها، والكشف عما قد يكون لديه من مواهب أخرى ربما لا تكون على مستوى عالي ولكن تنميتها تكون ذات نفع شخصي ومهني وأن يقدر المشرف التربوي ما يبذله المعلمون من جهود وما يحققونه من عمل وأن يعبر عن تقديره لهذا في أول فرصة تسنح له دون مبالغة في ذلك، تشجيع له على التطوير والنمو وتشجيع لغيره على أن يحذو حذوه، وبذلك يدرك المجتمع أن هناك فارقاً بين من يعمل وبين من لا يعمل .

9- يجب أن يبذل المشرف التربوي كل ما يستطيع من جهد في معاونة المعلمين للتغلب على الصعوبات التي تعترض طريقهم وفي توقع حدوث هذه الصعوبات والإستعداد لها .

10- على المشرف التربوي أن يساعد المعلمين وخصوصا المبتدئين والقادمين الجدد منهم على التأقلم مع المدرسة والبيئة وأن يوائم المشرف التربوي بين مشروعاته وخطته وأعماله مع قدرات المعلمين وإتجاهاتهم، كما يجب ألا يكون حرفياً التقيد بالرسميات وأن يراعي البساطة وعدم التكلفة في تصرفاته الشخصية وفي معاملاته مع المعلمين(عماد محمد خليل،2001،106).

ويؤيد(حسن محمد حسان،2007،122) بأن الإشراف التربوي يهدف إلى تطوير ونمو وتحسين مستوى الأداء،والغاية منها تكوين أجيال صالحة عقلياً وأخلاقياً وسلوكياً وبدنياً،وذلك بتوجيه المدرسين في المادة وتزويدهم بالطريقة وكيفية التعامل المهذب والأداء السليم وليكونوا القدوة والمثل الأعلى.

وتعتبر عملية تدريب المعلمين أثناء الخدمة جزءاً فعالاً من العملية التربوية التي يقوم بها المشرفون التربويون،وذلك بغرض إكسابهم الجديد من المعارف والمهارات والإتجاهات اللازمة لعملية التدريس،وتعريفهم بمشكلات مهنة التدريس وطرق حلولها،بهدف تحسين الأداء،وزيادة الإنتاجية والنمو في المهنة.

وكل ما سبق يدل على حتمية الإشراف التربوي وأهميته البالغة للمعلم بوصفه زميلاً له،ومطلباً ملحاً للعملية التعليمية والتربوية بصفة عامة.

وهو ما تؤكد به الباحثة بأن العاملين في كل مجال من مجالات الحياة يحتاجون إلى من يرشدهم ويوجههم بغية تطوير أدائهم المهني،فالأجدر أن يحتاج المعلم إلى من يوجهه ويرشده ويشرف عليه حتى يحقق الأهداف التي تأمل المدارس لبلوغها.

فالمشرف مرشد وموجه ويتوجب عليه في هذا المقام عدم التعالي على المعلمين أو بسط سيطرته عليهم،ويجب أن تكون العلاقة التي تربطه بهم علاقة زملاء في المهنة، ومشاركتهم في الواجبات والأعمال الملقاة عليهم لتطوير العملية التعليمية والتربوية، ويتعامل بموضوعية مع المعلمين فيعطي كل ذي حق حقه.

يتوجب على المشرف التربوي أن يعمل على تطوير كفاياته بصورة مستمرة وعدم التفكير بأنه قد وصل إلى مرحلة من الكمال لا يحتاج بعدها إلى التقدم والتطور، بل عليه التعامل دائماً ببراعة وحثق(أمل حمود،2013،111).

### مميزات المشرف التربوي :

أن من مميزات المشرف الناجح والفعال: التمتع بالروح المعنوية العالية في صفوف المدرسين والعمل على توفير الشعور بالأمن،وعدم زعزعة الثقة في نفوسهم، وفي قدرتهم المهنية،كما ويتوجب عليه العمل بصورة مستمرة على تقوية أو اصر العلاقات المهنية،والإجتماعية بين العاملين في مهنة التدريس،وعلى ترقية هذه الأواصر والسمو بها(محمد الفنيش وأحمدو زيدان ،2000،99).

## أولاً التخطيط :

التخطيط من المبادئ الهامة بإعتباره عملية مارستها الجماعات والمجتمعات البشرية منذ القدم، بأشكال وأنماط بدائية مختلفة، بحسب مقتضيات الواقع والظروف لمواجهة الكوارث والتحديات تحت مسميات التدبير، والتوقع والحيطة وغير ذلك، وكلها ممارسات لعمليات تتم في المستقبل لتجنب المخاطر ومواجهة المشكلات، وتعتبر مهمة التخطيط في غاية الأهمية لنجاح أي عمل أو نشاط لكل مؤسسة أو منظمة وخاصة في مجال العملية التربوية والتعليمية، ويعد التخطيط الجيد خطوة يؤدي إتقانها بصورة فاعلة إلى ضمان النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة.

ويعرف التخطيط بأنه مجموعة التدابير المتعددة التي تستخدم لتحقيق أهداف معينة، وهذا يعني أن التخطيط يتضمن تحديد أهداف واضحة، ومجموعة من الإجراءات المناسبة تكفل تحقيق الأهداف (الخطيب، وآخرون، 2002، 44)

كما يعرفه (على الضامن، 2003، 89) على إنه التفكير بالعمليات والنشاطات التي تهدف إلى ترجمة الأهداف إلى نتائج محددة في إطار إدارة فعالة لهذه الإجراءات. وتتمثل أهمية التخطيط التربوي في العمل على زيادة الثقة في نفس المعلم قبل دخول الفصل الدراسي نتيجة لإلمامه بالمحتوى العلمي، وتحديد أهداف التعليمية، والطرائق التدريسية، والأنشطة والوسائل اللازمة لتنفيذ الدرس ثم عمليات التقييم اللازمة، كما أن عملية التخطيط تضمن تحقيق الأهداف التعليمية الخاصة بكل درس بعد تحقيقها بدقة، والمساعدة في إكتشاف أي قصور في المحتوى أو في عناصر المنهج الأخرى أو أخطاء طباعة أو أخطاء لغوية. ويسهم التخطيط الفعال في تحسين عملية التعليم والتعلم وجعلها أكثر فعالية، وتجنيب المعلم الإرباك وترك الأمور تحت رحمة الصدف وتمكنه من تنظيم عناصر الموقف التعليمي، وتنظيم تعلم التلاميذ، وتحقيق الأهداف المنشودة وإعطاء متعلميه فرصة الوصول إليه، كما يؤدي التخطيط الفعال إلى توجه جميع العناصر المؤثرة في المواقف التعليمية نحو الأهداف المخطط لها، ويوفر للمعلم خبرة تعليمية، فيبدأ بالأهم، ويعرف متى ينتقل إلى خطوة قادمة، وما إذا كان من الضروري إجراء أي تعديل على خطته، أو على جزء منها (تيسير كوافحة، 2003، 22)

ينقسم التخطيط إلى ثلاثة أنواع أساسية للمعلم وهي:

**الخطة السنوية:** وهي خطة بعيدة المدى يسعى من خلالها المعلم إلى تحقيق أهداف المقرر الدراسي خلال السنة الدراسية لفصل معين أو مرحلة معينة، ويرى المشرفون التربويون بأن هذه الخطة يجب ان تشمل أهداف تدريس المادة، من خلال إطلاع المعلم على المنهاج وتحليل عناصره حتى يتمكن المعلم من تحديد أهداف المقرر الذي سيعلمه، كما يجب أن تشمل الخطة السنوية على الطرائق والأساليب التدريسية المناسبة لتنفيذ تلك الأهداف المقررة وعادة ما تتنوع الطرائق والأساليب التدريسية وفقاً لطبيعة موضوعات المادة وأهداف تدريسها، كما وتتضمن الخطة السنوية وسائل وتقنيات التعليم الملائمة لطبيعة الأهداف المنوي تحقيقها من المنهاج خلال السنة، وعلى المعلم أن يعمل على تنويع أساليب

التقييم للطلبة لتكون ملائمة لطبيعة أهداف تدريس المادة وتغطي فترات زمنية متفرقة للحكم على مدى تحقيق أهداف تدريس المادة لدى المتعلمين، وبالنهاية ضرورة وضع جدول زمني لإنجاز موضوعات المقرر ووحدته على طوال العام الدراسي.

**الخطة الفصلية:** وتعد هذه الخطة خطة متوسطة الأجل تهدف للتخطيط لإنجاز وحدات من المقرر خلال الفصل الدراسي الواحد وهي تقسم إلى خطط شهرية أو كل شهرين، وتوزع الموضوعات على مدار الأسابيع الأربعة للأشهر، وتتضمن هذه الخطة العناصر نفسها للخطة السنوية ولكن على مدار فصل دراسي واحد.

**الخطة اليومية:** وهي خطة قصيرة المدى يحتاجها المعلم في عمله اليومي لإنجاز الأنشطة التعليمية لدرس واحد، يمكن تحقيقها خلال فترة قصيرة نسبياً في حصة واحدة أو مجموعة حصص، وتشمل هذه الخطة مجموعة من الأهداف السلوكية وتسجل حسب تصنيف بلوم، وكذلك توضيح للوسائل والتقنيات التربوية أو التعليمية، بالإضافة إلى التمهيد أو التهيئة أو المتطلبات الأساسية، والعرض أو إجراءات الدرس وتنفيذه، والتقييم والذي يتكون من تقييم تكويني مرحلي وتقييم نهائي، والنشاط المنزلي، والتغذية الراجعة.

ويتمثل دور المشرف التربوي في مجال التخطيط بالعمل على إقناع المعلم بما يجب عليه القيام به في مجال التخطيط، وكيفية وضع الخطة الدراسية، والعمل على إكسابه المهارات الضرورية للقيام بهذه المهمة على أكمل وجه.

## **ثانياً التنفيذ :**

المهارات لا تولد مع المرء وليست موجودة في الجينات الوراثية، وإنما تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة، وتعرف مهارة التدريس بأنها نشاط مهني يتم إنجازه من خلال ثلاث عمليات رئيسية هي: التخطيط والتنفيذ والتقييم، ويستهدف مساعدة الطلبة على التعلم، وهذا النشاط قابل للتحليل والملاحظة والحكم على جودته ومن ثم تحسينه وتعرف مهارة التدريس على أنها: القدرة على أداء عمل أو نشاط معين ذي علاقة بتخطيط التدريس وتنفيذه وتقييمه، وهذا العمل قابل للتحليل إلى مجموعة من السلوكيات ( طاقش الشقيرات، 2009، 29).

أما مهارة التنفيذ فتتضمن: مهارات تهيئة غرفة الصف، وإدارة اللقاء الأول، وإدارة أحداث ما قبل الدخول في الدرس، والتهيئة الحافزة، والشرح، وطرح الأسئلة، وتنفيذ العروض العملية، والتدريس الإستقصائي، وإستخدام الوسائل التعليمية، وإستثارة الدافعية للتعلم، والإستحواذ على الإنتباه، والتعزيز، وتعزيز العلاقات الشخصية، وضبط النظام داخل الصف، وتلخيص الدرس.

وطريقة التنفيذ هي عبارة عن: الكيفية التي يتناول بها المعلم طريقة التدريس أثناء قيامه بتنفيذ عملية التدريس، من خلال الخطوات المتسلسلة والمترابطة لتحقيق الأهداف التعليمية، بصورة تميزه عن غيره من المعلمين الذين يستخدمون نفس الطريقة و من هذه الأساليب والطرق مايلي :

أسلوب التدريس المباشر (المحاضرة)، أسلوب التدريس غير المباشر، أسلوب التدريس المتميز، أسلوب التدريس القائم على المدح والنقد، الأساليب القائمة على التغذية الراجعة، أسلوب التقييمات، والتعلم التعاوني الجماعي.

وتعتبر الإدارة الصفية فناً وعلماً، فمن الناحية الفنية تعتمد هذه الإدارة على شخصية المعلم وأسلوبه في التعامل مع الطلبة داخل الصف وخارجه، كما تعد علماً بذاته وقوانينه وإجراءاته، وتعد الإدارة الصفية الجيدة أحد أهم عوامل نجاح عمليتي التعليم والتعلم، حيث إنها تعمل على توفير وتهيئة جميع الأجواء والمتطلبات النفسية والاجتماعية لحدوث عمليتي التعليم والتعلم بصورة فعالة.

ويتضمن مفهوم الإدارة الصفية عالم التربية والتعليم الذي يتسم بخصوصية مختلفة، ولكن كل من الإدارة والتربية والتعليم تقوم على أساس العنصر البشري، مما تجعل عملية إدارته ومواكبة التطورات التي تحدث في غاية الصعوبة وتحتاج إلى عناء وجهد كبير. وتتضمن عناصر الإدارة الصفية : المعلم والتلاميذ، وهم العاملون في الإدارة الصفية. فالمعلم هو الأداة المنفذة والموجهة، أما الطلبة فهم المادة الخام ومبرر وجودها، كما تشمل كذلك الغرفة الصفية وهو المكان التي تتم به العملية التربوية والتعليمية وما يحتويه من أثاث وتجهيزات، وساحات ومراكز ومختبرات، كما وتشتمل إدارة الصف على الأجهزة التعليمية والمواد والآلات والوسائل، والوقت الذي يعتبر عامل أساسي تنتقى بواسطته الإجراءات والعمليات المختلفة سواء داخل حجرة الصف أو خارجها. وتتبع أهمية إدارة الصف في أنها تسهم في التعرف على المسؤوليات والواجبات داخل الغرفة الصفية، وتزود بمهارات نقل المعرفة وغرس المهارات والقيم في الطلاب، وتعزز من أنماط التفاعل والاتصال الإيجابي، كما أنها تسهم في وضع خطة عملية لتقييم مدى تقدم الطلبة نحو تحقيق الأهداف وتتطلب عملية التقييم استخدام أساليب متنوعة كالملاحظة، والإختبارات القصيرة، والأنشطة الشفوية، والأعمال الكتابية، والنشاطات المتنوعة ( محمد طربية، 2008، 92).

وحتى يكون المعلم ناجحاً في أداء رسالته على أكمل وجه ومتقناً لعمله في مجال إدارة الصف عليه إمتلاك مجموعة من الكفايات التي تعينه في عمله ومن أهمها: الرغبة الأكيدة في مهنة التدريس وحب العمل مع الطلبة والإحساس بمعنى المسؤولية تجاههم، والتدريب على الصبر والجلد والتحمل، وبالتالي تقبلهم كما هم، والإلمام بجوانب علم نفس الطفولة وعلم نفس التعلم، والمعرفة الجيدة في استخدام أساليب متنوعة في تدريس وتقديم المادة العلمية، والتعرف إلى الفروق الفردية وتحديداتها داخل غرفة الصف ( تيسير كوافحة، 2003، 88)

وهذه الكفايات تضمن للمعلم تحقيق بيئة صفية مناسبة لتوفير تعلم منظم قادر على تحقيق النتائج المرجوة والمبتغاة منه، ولكي يتحقق للإدارة الصفية النجاح في إيجاد بيئة تعليمية محفزة لعملية التعليم والتعلم فإنها لا بد أن تكون مصحوبة بعوامل الإنضباط والنظام الصفي الذي يوفر مناخاً تعليمياً يسهل على المعلم تنفيذ إجراءات التدريس.

ومن المقترحات المناسبة للمحافظة على الانضباط والنظام الصفي: حرص المعلم على توزيع أسئلته بين أكبر عدد ممكن من الطلبة وبطريقة عشوائية، دون تحدد إسم الطالب قبل طرح السؤال، بل عليه طرح السؤال ثم يختار المجيب، كذلك ضرورة تغيير أماكن جلوس الطلبة في الحصة بالشكل الذي يريده المعلم لمصلحة الحصة والصف، وتجنب الجلوس في المقعد وكثرة الحركة بين المقاعد في أثناء الشرح، لأن المعلم له التأثير الأكبر وهو واقف، كذلك ضرورة إتقان التعبيرات بالوجه واليدين، كما على المعلم ان يتمتع بالمرونة والإستعداد لتغيير طريقته وأسلوبه عندما يكتشف عدم جدواه، كما وعليه تجنب التهديد بأمر لا يستطع تنفيذها، وإذا هدد بأمر فليكن معقولا وينفذه فعلا ( محمد طربية، 2008، 92).

### ثالثاً : التقييم:

تعتبر عملية التقييم ذات أهمية كبيرة للتعرف إلى مدى تحقق الأهداف المنشودة، وكذلك العمل على تعزيز عناصر القوة في عمليتي التعليم والتعلم، وإقرارها، ومكافأتها، ومعالجة عناصر الضعف فيها.

التقييم عملية إصدار الأحكام للكشف عن مواطن القوة أو الضعف، وحول بلوغ الأهداف، ويستعين المعلم بأدوات مختلفة لقياس تحقق الهدف وإتخاذ القرار المناسب حوله ويتضمن التقييم إستخدام المعايير والمستويات في مجال التربية يقترن مفهوم التقييم لدى معظم المعلمين بالإختبارات التي تقيس الجانب المعرفي للطلاب فقط والمتمثل في التحصيل، أما النظريات الحديثة فقد طورت مفهوم التقييم ليشمل جميع جوانب ومتغيرات العملية التربوية، بالإضافة إلى المتغيرات الوجدانية مثل الميول والإتجاهات والمهارات الحركية، ويتضمن التقييم الإجراءات العملية الهادفة لتقدير ما يبذل من جهد لتحقيق الأهداف التربوية في ضوء ما إتفق عليه من معايير، وما وضع من تخطيط مسبق، والحكم على مدى فاعلية هذه الجهود وما يصادفها من عقبات وصعوبات في التنفيذ بهدف تحسين مستوى الأداء للوصول إلى الأهداف المأمولة والمنوي تحقيقها (صالح أبو جادو، 2006). وتتمثل أهمية التقييم في عملية التأكد من مدى النجاح في تحقيق الأهداف، وكذلك تحقيق التغذية الراجعة، وإعادة النظر في أسلوب عمل المعلم في حال عدم تحقيق الأهداف، وتعديل الخطط، ودراسة أسباب عدم تحقيق الأهداف، وجلب الراحة والطمأنينة للمعلم يعتبر التقييم في الإشراف التربوي ذا أهمية خاصة وذلك لأسباب عدة منها: إن إهتمام الإشراف التربوي أساساً ينصب على تقييم المعلم والعملية التربوية بعناصرها المختلفة، فنجاح التقييم وإستخدامه بأساليبه العملية الحديثة يمكن أن يؤدي بلا شك إلى تطوير واضح في العملية التعليمية، فالمشرف التربوي يمكن أن يكون أكثر العاملين في الحقل التربوي إتصاقاً بالتقييم ومعرفة مفهوماته وأساليبه وطرقه المختلفة، كما إنه في نفس الوقت ينبغي أن يكون الإشراف التربوي نفسه خاضعاً للتقييم الموضوعي المستمر، وذلك أن أية مهنة أو عمل لا يمكن أن يتحقق بصورته المثلى ما لم تصاحبه عمليات تقييمية مستمرة لتطويره والإرتقاء بمستواه (تيسير كوافحة، 2003 ؛ غادة عيد، 2005)

## تمهيد

يتضمن هذا الفصل الإجراءات التي إستخدمتها الباحثة لتحقيق أهداف هذا البحث من حيث تحديد منهج البحث وكذلك مجتمع البحث وعينته وأدواته وإجراءات تطبيقها فضلا على إستعمال الوسائل الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات ومعالجتها وعرض النتائج وتحليلها وفيما يلي إستعراض لهذه الإجراءات .

### المنهج المستخدم في البحث :

تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يلائم هذا الموضوع في كونه يصف العملية الإشرافية ويقدم بيانات واضحة عنها، ويوضح العلاقات بين أسبابها ونتائجها، فضلا عن تقديم تحليلا لها وذلك بإستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية المناسبة، والتي تلائم الأهداف التي تسعى الباحثة إلى تحقيقها من وراء إستخدامه حيث يعرف بأنه (الطريقة أو مجموعة الطرق التي يتمكن الباحثون من خلالها وصف الظواهر العلمية والظروف المحيطة بها في بيئتها والمجال العلمي الذي تنتمي إليه والتصور بينها وبين الظواهر الأخرى المؤثرة والمتأثرة فيها كما تصور شكل العلاقة بين متغيراتها بإستخدام الأساليب وأدوات البحث العلمي التي تلائم الأهداف ويسعى الباحثون إلى تحقيقها من وراء إستخدام هذا المنهج ). ( مصطفى حميد الطائي، 2007، 95).

### مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المعلمين البالغ عددهم (578) معلما ومعلمة بمدارس الثانوية بمنطقة مرزق البالغ عددها (15) مدرسة للعام الدراسي(2016- 2017) وجدول رقم (1) يوضح توزيع العينة .

## جدول رقم (1)

جدول توضيحي لمجتمع الدراسة بمرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق

العدد الكلي	إجمالي عدد المعلمين		معلمي القسم الأدبي		معلمي القسم العلمي		إسم المدرسة
	إ	ذ	إ	ذ	إ	ذ	
46	14	32	10	19	4	13	النصر الثانوية مرزق
54	6	48	4	36	2	12	الثانوية بنات مرزق
23	4	19	3	13	1	6	حج احجيل الثانوية
38	8	30	2	18	6	12	ادليم الثانوية
68	16	52	8	40	8	12	عمر المختار الثانوية
30	20	10	8	4	12	6	فنقل الثانوية
67	31	36	6	23	25	13	تراغن الثانوية
38	5	33	3	21	2	12	أم الأرناب الثانوية
26	3	23	3	11	0	12	الشروق الثانوية
34	4	30	2	20	2	10	زويله الثانوية
26	3	23	3	14	0	9	تمسه الثانوية
33	7	26	4	16	3	10	مجدول الثانوية
26	5	21	2	13	3	8	أقار الثانوية
38	6	32	4	21	2	11	السبببات الثانوية
31	8	23	7	10	1	13	تساوة الثانوية
578	140	438	69	279	71	159	الإجمالي
578 معلماً ومعلمة		348 معلماً		230 معلماً			

### عينة البحث :

العينة الإستطلاعية : قامت الباحثة بإختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة بنسبة 40% من مجتمع الدراسة، وتكونت العينة الإستطلاعية من (30) معلماً ومعلمة بالمرحلة الثانوية بمرزق و عدد (3) مدارس وقد تم إختيار (10) معلم ومعلمة من مدرسة حج حجيل، (10) معلم ومعلمة من مدرسة ادليم، (10) معلم ومعلمة من مدرسة عمر المختار بجيزاو وذلك بهدف التأكد من وضوح الفقرات بالنسبة للمعلمين وحساب الصدق والثبات لأداة البحث، وبالتالي تحديد إمكانية صلاحيتها ليكون إحدى أدوات البحث الحالي أم لا ؟

العينة الفعلية : إختارت الباحثة عدد(9) من المدارس وعدد (340) من المعلمين في مدارس المرحلة الثانوية وجدول رقم (2) يوضح العينة الفعلية .

## جدول رقم (2) العينة الفعلية للبحث

ت	اسم المدرسة	عدد المعلمين	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المتحصل عليها	العينة الفعلية للبحث
1	عمرالمختار الثانوية	50	35	32	32
2	ادليم الثانوية	38	20	18	15
3	حج حجيل الثانوية	33	20	10	10
4	فنقل الثانوية	34	30	23	23
5	تراغن الثانوية	60	50	40	37
6	تساوه الثانوية	30	29	28	28
7	السبببات الثانوية	30	30	20	20
8	أقار الثانوية	30	30	23	23
9	النصر الثانوية	35	30	12	12
<b>الإجمالي</b>					
		<b>340</b>	<b>274</b>	<b>206</b>	<b>200</b>

### أداة البحث :

لغرض تحقيق أهداف هذا البحث فإن الباحثة قامت باستخدام إستبانة لتقويم أداء المشرف التربوي، بتحديد المجالات التي تشتمل عليها الكفايات المهنية للمشرف التربوي .

### خطوات بناء الإستبانة :

قامت الباحثة بالآتي:

- الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث واستفادت الباحثة من استبانة اعددها الباحث (فتحي عيسى فرج، 2011، 38) وقامت بتطويرها بما يتمشى وبيئة الدراسة وقد إستفادت منها في تحديد الكفايات المتعلقة بالبحث وبناء الفقرات .
- تصميم الإستبانة بصورتها الأولية مكونة من 36 عبارة كما في (ملحق رقم 5) موزعة على ستة مجالات ،جدول رقم (3) يوضح توزيع بنود الإستبانة علي كل مجال

### جدول رقم (3)

توزيع بنود الاستبانة على كل مجال

ت	المجال	عدد الفقرات
1	كفاية الإشراف علي التدريس	6-1
2	كفاية التطوير المهني	12-7
3	كفاية العلاقات الإنسانية	18-14
4	كفاية القيادة	24-19
5	كفاية إدارة الصف	30-25
6	كفاية التقويم والإمتحانات	36-31
	مجموع الفقرات	36

- تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين ( ملحق رقم 5) حيث قاموا بتدوين ملاحظاتهم وأرائهم من حيث :
  - تحديد مدى مناسبة عبارات الإستبانة وملاءمتها للمجالات .
  - حذف بعض الفقرات وإضافة أخرى .
  - تعديل الصياغة لبعض الفقرات .
- في ضوء آراء الأساتذة المحكمين وبإشراف الدكتور المشرف على البحث تم تعديل بعض الفقرات ( ملحق رقم 6 )
- الخروج بالإستبانة بعد تعديلها وإجراء الصدق والثبات لها بصورتها النهائية كما في ( ملحق رقم 7).
- تحديد مجتمع وعينة الدراسة وطريقة المعالجة الملائمة للدراسة حيث تم إختيار عينة الدراسة من مجتمع المعلمين والمعلمات بطريقة عشوائية، تم إختيار مجتمع البحث المكون من ( 578 ) معلمًا ومعلمة
- الحصول على موافقة مكتب شؤون التربية والتعليم بمرزق لإجراء الدراسة كما هو موضح في ( ملحق رقم 4).
- توزيع (274) إستبانة وذلك خلال شهري مارس(3 ) وإبريل(4) من عام 2017 وقد وزعت الإستبانات على كل مدرسة بشكل شخصي، وإستطاعت الباحثة إستعادة (206) إستبانة، تم إستثناء عدد من الإستبانات غير المكتملة وعددها(6) إستبانات كما موضح بالجدول رقم (2) وبذلك كانت نسبة الإستجابة (75%) وهي نسبة مرتفعة تعكس إهتمام المستجيبين بموضوع الدراسة.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائيًا بإستخدام الرزمة الإحصائية .

- متغيرات الدراسة :
- تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:  
المتغيرات المستقلة وتشمل:
  - الجنس : وله مستويان (ذكر، أنثى).
  - التخصص : وله مستويان (أدبي، علمي).
  - المؤهل العلمي: وله أربع مستويات (دبلوم عالي، دبلوم متوسط، بكالورس، ليسانس)
  - مدة الخبرة: وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات ، من 5- 10 ، من 10 فما فوق)
  - المتغيرات التابعة وتشمل :
    - كفاية الإشراف علي التدريس
    - كفاية التطوير المهني
    - كفاية العلاقات الإنسانية
    - كفاية التقويم والإمتحانات
    - كفاية إدارة الصف
    - كفاية القيادة

## صدق الأداة :

يقصد بصدق أداة جمع البيانات مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله، بمعنى إلى أي درجة تصلح أداة جمع البيانات لقياس الغرض الذي وضعت لأجله (محمد عبد الرازق إبراهيم، 2007، 332)

وللصدق أنواع عديدة منها الصدق الظاهري والتلازمي والتنبؤي والمحتوى .  
وتأسيساً على ذلك لجأت الباحثة إلى استخدام الآتي :

**الصدق الظاهري :** يقصد به الصدق الذي يشير إلى إمكانية قياس الأداة لنفس السلوك المراد قياسه حقاً (عبد الله عامر الهمالى، 1988، 108).

ومعناه إلي إي درجة يقيس مقياس أداة جمع البيانات ما صمم البحث من أجله بشكل ظاهري (علي سليم، 1996، 316) .

ولأجل التحقق من صدق أداة الدراسة لقياس الكفايات المهنية للمشرف التربوي بمنطقة مرزق إتمدت الباحثة الصدق الظاهري

**صدق المحتوى:** ويعرف بالمدى الذي يصل إليه المقياس في قياس خصائص الشيء الذي يهدف البحث إلى قياسه. <https://www.manaraa.com/tag>

وهو عرض أداة جمع البيانات على مجموعة من المحكمين العلميين المتخصصين في موضوع البحث بصفة خاصة، وفي تدريس مادة البحث العلمي بصفة عامة، حتى يدلوا برأيهم في الأداة من حيث جوانب عديدة منها : الشكل، الصياغة، الترتيب، سلامة البنود أو الأسئلة ومدى مناسبتها للموضوع المراد قياسه (رياض ستراك، 2004، 101).

ومن هذا المنطلق قامت الباحثة بعرض إستبانة البحث على عدد من المحكمين بقسم التربية وعلم النفس، حيث أدلو برأيهم في مدى صلاحية الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية ومدى تناسبها والمجالات التي وضعت فيها، وفي ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم حذف بعض العبارات وعدلت أخرى.

## صدق البناء لمجالات الاستبانة:

تم التأكد من صدق التكوين أو صدق البناء لمجالات الإستبانة، بعد تطبيقها على عينة إستطلاعية إشتملت على (30) معلماً ومعلمة لغرض التأكد من صدق البناء، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجات كل مجال مع الدرجة الكلية للإستبانة ككل والتي تمثل (كفاية الإشراف علي التدريس – كفاية التطوير المهني – كفاية العلاقات الإنسانية – كفاية القيادة – كفاية إدارة الصف – كفاية التقويم والإمتحانات) كما تتبين النتائج بالجدول رقم

(4)

## جدول رقم (4)

مصفوفة معاملات إرتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكفايات المشرفين مع كل مجال من مجالات الكفايات المهنية للإستبانة التي تقيس درجة تقويم أداء المشرف التربوي لكفاياته المهنية لمعلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق.

مجالات الكفايات المهنية	كفاية الإشراف على التدريس	كفاية التطوير المهني	كفاية العلاقات الإنسانية	كفاية القيادة	كفاية إدارة الصف	كفاية التقويم والإمتحانات
الإشراف على التدريس	-					
كفاية التطوير المهني	0.688**	-				
كفاية العلاقات الإنسانية	0.507**	0.687**	-			
كفاية القيادة	0.669**	0.802**	0.739**	-		
كفاية إدارة الصف	0.647**	0.749**	0.838**	0.882**	-	
كفاية التقويم والإمتحانات	0.581**	0.763**	0.764**	0.694**	0.767**	-
الدرجة الكلية للكفايات المهنية للمشرفين	0.780**	0.898**	0.863**	0.912**	0.928**	0.868**

ملاحظة : إحصائياً عند مستوي الدلالة 0.01 تعني دال\*\*

يبين جدول رقم (4) أن جميع معاملات الإرتباط بين الدرجة الكلية للكفايات والدرجة الكلية لكل مجال قد تراوحت بين (0.780) إلي (0.928) وكانت جميع الإرتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مما يعني توفر الصدق البنائي للمجالات الستة والتي تقيس درجة تقويم أداء المشرف التربوي لكفاياته المهنية من وجهة نظر المعلمين وكذلك يلاحظ توافر الصدق التقاربي والصدق التباعدي بين المجالات الستة حيث يلاحظ إرتفاع معامل الإرتباط بين مجال كفاية القيادة ومجال كفاية إدارة الصف وذلك لإعتماد القرار المتخذ على كلا منهما وإرتباطهم الوثيق وكذلك بين مجال كفاية العلاقات الإنسانية ومجال كفاية إدارة الصف ويمكن تفسير ذلك الإرتباط القوي، نظراً لدور العلاقات الإنسانية التي تربط المشرف التربوي بمعلميه وتفهمه لحاجاتهم وتقديم المشورة لهم وكذلك مشاركته لهم في إحتفالاتهم والمساعدة في معالجة مشكلاتهم الأمر الذي يدفع المعلمين إلي طلب المساعدة والمشورة منه لتحقيق إدارة فاعلة للصف أي أن هناك صدق تقاربي بين المجالات بينما يلاحظ تدني إرتباط مجال كفاية الإشراف على التدريس ومجال كفاية التقويم والإمتحانات وربما يرجع ذلك إلى بعض التقصير من قبل المشرف التربوي في تقديم النصح والتوجيه

لإستخدام أساليب التقييم والتعريف بمعايير التقييم المعتمدة أو ربما يرجع لعدم مبالاة المعلمين أنفسهم بنصائح المشرفين في هذا المجال، وبالتالي توفر الصدق التباعدي، وتدل الإرتباطات الداخلية بين المجالات الستة على قوة البناء الداخلي للسّمات المقاسة والتي تقيس درجة تقييم أداء المشرف التربوي لكفاياته المهنية من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق .

### **صدق الإتساق الداخلي للإستبانة:**

تم التأكيد من صدق الإتساق الداخلي للإستجابات على عبارات الإستبانة، بعد تطبيقها على عينة إستطلاعية شملت (30) معلماً من خارج أفراد عينة الدراسة الأصلية، لغرض التأكيد من صدق الإتساق الداخلي للإستجابات، حيث تم حساب معامل الإرتباط بين إستجابات كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي يمثل تلك العبارة، كما تتبين النتائج بالجدول رقم (5).

## جدول رقم ( 5 )

معاملات إرتباط بيرسون بين كل عبارة في الإستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة في الإستبانة التي تقيس درجة تقويم أداء المشرف التربوي لكفاياته المهنية لمعلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق

التقويم والإمتحانات		كفاية إدارة الصف		كفاية القيادة		العلاقات الإنسانية		التطوير المهني		الإشراف على التدريس	
معامل الإرتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الإرتباط	رقم العبارة
0.703**	1	0.799**	1	0.744**	1	0.776**	1	0.620**	1	0.603**	1
0.883**	2	0.750**	2	0.755**	2	0.527**	2	0.828**	2	0.602**	2
0.703**	3	0.652**	3	0.814**	3	0.792**	3	0.854**	3	0.806**	3
0.740**	4	0.880**	4	0.733**	4	0.581**	4	0.822**	4	0.791**	4
0.834**	5	0.808**	5	0.791**	5	0.749**	5	0.765**	5	0.686**	5
0.739**	6	0.794**	6	0.623**	6	0.699**	6	0.745**	6	0.844**	6

ملاحظة : إحصائياً عند مستوي الدلالة 0.01 تعني دال\*\*

يتبين من جدول رقم (5) أن معاملات الإرتباط بين كل عبارة في الإستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة في الإستبانة التي تقيس درجة تقويم أداء المشرف التربوي لكفاياته المهنية من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق قد تراوحت في مجال (كفاية الإشراف على التدريس) بين (0.602\*\*) إلى (0.844\*\*) وتراوحت في مجال (كفاية التطوير المهني) بين (0.620\*\*) إلى (0.854\*\*) وبالنسبة لمجال (كفاية العلاقات الإنسانية) تراوحت معاملات الإرتباط بين (0.527\*\*) إلى (0.792\*\*) بينما تراوحت لمجال (كفاية القيادة) بين (0.623\*\*) إلى (0.814\*\*) وبلغت معاملات الإرتباط لمجال (كفاية إدارة الصف) بين (0.652\*\*) إلى (0.880\*\*) وأخيراً وتراوحت في مجال (كفاية التقويم والإمتحانات) بين (0.703\*\*) إلى (0.883\*\*) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مما يعني توفر صدق الإتساق الداخلي لعبارات مجالات الإستبانة ويمكن تطبيقها على العينة الأصلية.

## ثانياً: ثبات أداة البحث:

يقصد بثبات أداة جمع البيانات دقتها واتساقها، بمعنى أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة استخدامها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة (على عسكر، 1992، 224).

وهو الحصول على نفس النتائج عند تكرار القياس باستخدام نفس الأداة وفي نفس الظروف (إحسان الأغا، 2002، 120).

## طرق حساب الثبات :

### لحساب الثبات طرق عديدة منها:

**1- طريقة التجزئة النصفية:** تتطلب تقسيم أداة جمع البيانات إلى نصفين يفترض إنهما متكافئتان على أن يحتوي النصف الأول من الأسئلة ذات الأرقام الفردية (1، 3، 5، 7، 9) على عينة عشوائية صغيرة، والنصف الثاني من الأسئلة ذات الأرقام الزوجية (2، 4، 6، 8) على عينة عشوائية صغيرة أخرى، تم أخذها من مجتمع البحث، وبحساب معامل الارتباط بين نتائج النصفين باستخدام معادلة سبيرمان يمكن تحديد معامل الثبات (فريد كامل ابو زينة، 1992، 306).

**2- معامل ألفا كرونباخ:** يعتمد هذا الأسلوب على إتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباطات بين الفقرات في الأداء، إضافة إلى ذلك فإن معامل ألفا كرونباخ يزود بتقدير جيد للثبات في أغلب المواقف (صفوت فرج، 1980، 203). وللتحقق من ذلك تم التعبير عن الثبات في ثبات الإتساق الداخلي لعبارات الإستبانة بصيغة معامل إرتباط (ألفا كرونباخ) وكذلك بطريقة التجزئة النصفية بمعادلة سبيرمان وبراون، حيث تم حساب معامل ثبات الإتساق الداخلي لأداة البحث بتطبيقها على العينة الإستطلاعية والتي تكونت من (30) معلماً من خارج أفراد عينة البحث الأصلية، وتم حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، وكذلك تم حساب معامل الثبات بالتجزئة النصفية وفقاً لمعادلة سبيرمان وبراون وذلك لكل مجال من المجالات التي تقيسها الإستبانة كما تتبين النتائج بجدول رقم (6)

## جدول رقم (6)

معاملات ثبات الإستبانة وبمجالاتها بطريقة الإنتساق الداخلي كرونباخ ألفا ، وثبات التجزئة النصفية سبيرمان وبراون

مجمالات الكفايات المهنية	قيمة الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	قيمة الثبات بطريقة التجزئة النصفية
كفاية الإشراف علي التدريس	0.815	0.766
كفاية التطوير المهني	0.862	0.859
كفاية العلاقات الإنسانية	0.778	0.747
كفاية القيادة	0.839	0.819
كفاية إدارة الصف	0.873	0.806
كفاية التقويم والإمتحانات	0.860	0.793
الدرجة الكلية للكفايات المهنية	0.961	0.952

وبالنظر إلى معاملات الثبات في الجدول رقم (6) يتضح أنها عالية، وجميعها أعلى من القيمة (0.6) حيث بلغ معامل الثبات للإستبانة ككل والتي تقيس درجة تقويم أداء المشرف التربوي لكفاياته المهنية لمعلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق بطريقة ألفا كرونباخ (0.961) وبطريقة التجزئة النصفية (طريقة سبيرمان وبراون) (0.952) وتراوحت معاملات الثبات لمجمالات الإستبانة بطريقة ألفا كرونباخ بين (0.778 – 0.873) بينما وتراوحت معاملات الثبات لمجمالات الإستبانة بطريقة التجزئة النصفية (طريقة سبيرمان وبراون) بين (0.747- 0.859) وهي قيم عالية تدل على توافر وثبات أداة الدراسة وصلاحياتها للتطبيق.

## إجراءات تطبيق أداة البحث :

بعد التأكد من دلالات الصدق والثبات قامت الباحثة بطباعة الإستبانة بعدد من النسخ تزيد عن عدد أفراد العينة المشمولة للبحث، ورفق مع كل نسخة تعليمات واضحة تعطي للمستجيب صورة كاملة لأهداف وأغراض البحث وطريقة الإجابة عليها، كما طلب من أفراد العينة تعبئة البيانات الضرورية التي تساعد الباحثة في ضبط المتغيرات، وبذلك تم توزيعها على أفراد العينة، وأعطى للمستجيب فرصة كافية للإجابة عليها، وبعد قضاء المدة المحددة للإجابة تم جمع كافة الإستبانات.

## الوسائل الإحصائية وأساليبها:

من أجل إجراء المعالجات الإحصائية أدخلت البيانات التي تم جمعها بالإستعانة بأفراد العينة في ذاكرة الحاسوب، ومن ثم تحليل البيانات والمعلومات التي جمعت بإستخدام الوسائل الإحصائية والحسابية اللازمة التي تتطلبها طبيعة الدراسة ومن أهمها الآتي :

- 1- النسبة المئوية
- 2- المتوسط الحسابية
- 3- الإنحراف المعياري
- 4- اختبار (ت)
- 5- معامل ارتباط بيرسون
- 6- معامل اسبيرمان لإيجاد ثبات المقياس
- 7- تحليل التباين البسيط
- 8- معادلة ألفا كورنباخ

يمثل التقويم جزءاً من العملية الإشرافية، فهو متمم ومكمل لعملية التخطيط والتنفيذ، وفهم المشرف التربوي لمجال التقويم يعد أساساً لتوجيه عملية الإشراف، وتصحيح مسارها وتطويرها فالمشرف التربوي يحتاج إلى أن يقوم عمله وقياس ما وصل إليه من نتائج وفق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، والوقوف على الصعوبات التي تعترض فعالية الخطط والمناشط الإشرافية.

ويعتبر تقويم العملية الإشرافية مستمراً وليس نهائياً، فلا يتوقف عند تعبئة بطاقات الزيارة وإستمارات الأداء الوظيفي، بل يتجاوز ذلك إلى النهوض بمجالات الإشراف وتطويرها عبر بذل الجهود المنظمة والدؤوبة التي تستند إلى تحليل واقع هذه المجالات، وتشخيصها وبلورتها في أهداف الخطة الإشرافية، ووضع وسائل وأساليب لتحقيقها، بمعنى آخر تتزامن عملية التقويم مع بداية وضع الخطة الإشرافية وفي أثناء تنفيذها وعند نهايتها، فالتقويم عملية هامة ليس في مجال التربية فحسب، وإنما في جميع مجالات الحياة عامة، فطالما يقوم الانسان بعمل ما فإنه بحاجة لمعرفة نتيجة ذلك العمل ومعرفة الأخطاء التي يقع فيها حتى لا تتكرر منه وبذلك يتوصل إلى أداء أفضل وإنتاج أحسن، وإذا كان من الضروري تقويم التعلم لدى التلاميذ التأكد من إنه يحدث تأثيراً ايجابياً في سلوكهم كمتعلمين، فإنه أيضاً من الضروري تقويم الإشراف التربوي للتأكد من أنه يحدث تأثيراً ايجابياً في أداء مديري المدارس والمعلمين وأنهم سيستفيدون من الإشراف الذي يقدم لهم في تطوير وتحسين العملية التربوية والتعليمية.

**والتقويم في اللغة العربية** مشتق من الفعل (قوم) يقال قوم الشيء أي أصلحه أو عدله وأزال إوجاجه، ويقال قوم فلان الغصن أي عدله وصححه أي جعله مستقيماً ويعرفه بعض المختصين بأنه الجهود المنظمة التي تبذل للتأكد من مدى النجاح في تحقيق الأهداف التي حددها البرنامج الإشرافي (جيران مسعود، 1992، 111).

وإن التقويم التربوي هو الوسيلة المهمة التي يحكم بها على مدى نجاح العملية التعليمية وكافة عناصرها الفعالة (رافدة الحريري، 2007، 12).

وإنه ركناً أساسياً من أركان العملية التعليمية يسبقها ويلازمها ويتبعها ويستمر بعد نهايتها، ويفرض عليها إحداث تغييرات جوهرية في سلوكيات المشتغلين بها وقيادتها (حسن منسي، 2002، 29).

ونستشف من ذلك بالقول أن الهدف الرئيسي للتقويم التربوي سواء كان تقويماً تكوينياً مستمراً أو تقويماً نهائياً هو الضمان الحقيقي لجودة العملية التعليمية ونواتجها .

**ويقصد بالتقويم في الإشراف التربوي:** بأنه التعرف على مدى التأثير الذي أحدثه الإشراف التربوي في المستقبلين داخل العملية الإشرافية من خلال عملية قياس موضوعية لمجموعة المهارات والقدرات والمعارف والعادات والاتجاهات الحديثة، وتأثير ذلك على العمل وكذلك التطوير الذي أحدثه الإشراف التربوي في سلوك المستقبلين منه وفي أداء المنظمة بأكملها، يمثل التقويم جزءاً من العملية الإشرافية، فهو متمم ومكمل لعملية التخطيط والتنفيذ، وفهم المشرف التربوي لمجال التقويم يعد أساساً لتوجيه عملية الإشراف، وتصحيح مسارها وتطويرها .

**ويقصد بتقويم الأداء:** دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر (صلاح الدين عبد الباقي، 2002، 257).

إنه المهارة على أداء عمل معين أو قدرة وامكانية الشخص على أداء هذا العمل ويستلزم أن يمتلك الشخص الكفايات اللازمة لتحقيق مستوى مقبول من الأداء (أحمد حيدر، 2000، 57).  
**ويقصد بتقويم أداء المشرف التربوي :** هو الحكم على مستوى إمتلاكه لبعض كفايات الأداء بهدف رفع ذلك المستوى من خلال تجاوز أسباب وعوامل ضعف أدائهم وتعزيز أسباب وعوامل قوتهم (ناجي رجب سكر واخرون، 2005، 126).

فالمشرف التربوي يحتاج إلى أن يقوم عمله ويقيس ما وصل إليه من نتائج وفق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، والوقوف على الصعوبات التي تعترض فعالية الخطط والمناشط الإشرافية.

### **أنواع التقويم التربوي:**

يصنف التقويم إلى عدة أنواع وفق الصفة التي يتميز بها، حيث يصنف حسب وقت إجرائه إلى الأنواع التالية :

**1- التقويم التمهيدي:** هو عملية التقويم التي تتم قبل تجريب برنامج إشرافي للحصول على معلومات أساسية حول عناصره المختلفة، إن دور هذا التقويم يكون في معرفة كل الظروف الداخلة في البرنامج، بما في ذلك المعلمون من حيث التعرف على معلوماتهم، ومهاراتهم، وإتجاهاتهم الأمر الذي يعطي أنواع التغيرات المتوقعة، وفيما يأتي بعض المؤشرات لتطبيق التقويم التمهيدي أو تقويم الملاءمة: يجب تحديد مصدر البيانات المستخدمة في تقدير الحاجات وكيفية جمع بياناتها بمعنى هل جمعت بالأساليب الكمية (أساليب القياس) أم عن طريق إستطلاع الرأي؟ يجب أن تكون الأهداف ذات علاقة مباشرة بالحاجات المحددة في تحليل المشكلة.

**2- التقويم التطوري :** هو ذلك التقويم الذي يتم (و لأكثر من مرة) في أثناء تطبيق البرنامج الإشرافي بقصد تطويره، فهو يوفر المعلومات التي تساعد على مراجعة البرنامج وهو في دور التطبيق ويفضل أن يكون التقويم داخلها (أي أن يكون المقومون من منفي البرنامج) (أمجد قاسم، 2011، 67) .

**3- التقويم النهائي :** وهو الذي يتم في نهاية البرنامج لغرض إتخاذ قرار بخصوصه فهو يحدد المدى الذي حققه في الوصول إلى الأهداف التي أقيم من أجلها. وعموماً فإن كل نوع من الأنواع السابقة يمر بالمراحل الآتية:

- توضيح الأهداف وتحليلها بالدرجة التي يمكن أن يعبر عنها بأهداف سلوكية.  
- بناء وإستخدام طرائق مناسبة لجميع البيانات التي تحدث التغييرات في أنماط السلوك والمعلومات أو ملاحظات ذات الفائدة.

- تجميع المعلومات والتوصل إلى إنطباع من هذه المشاهدات.  
- إستخدام هذه النتائج دليلاً لمراجعة المحتوى والأساليب المستخدمة في التطبيق من أجل تطوير المرحلة التالية من البرنامج (أنور عقل، 2002، 32).

### **أهمية تقويم الأداء الإشرافي :**

يسهم تقويم الأداء الإشرافي كما اشار(كمال جعفر، 1991، 31) في تحقيق ما يلي :

- 1- تحسين أداء الفرد وتطويره .
  - 2- تحسين أداء المدرسة وزيادة فاعليتها.
  - 3- التنبؤ بمستوى العمل الذي يمكن أن يؤديه الفرد في المستقبل
  - 4- معرفة المستحقين للمكافآت والعلاوات لتوزيعها عليهم.
  - 5- إعادة توزيع المسؤوليات والسلطات على العاملين .
  - 6- تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين .
  - 7- تحفيز جميع العاملين على النمو وبذل المزيد من الجهد والعمل.
- يعتبر التقويم في الإشراف التربوي ذا أهمية خاصة وذلك لأسباب عدة منها:

1- إن إهتمام الإشراف التربوي أساساً ينصب على تقويم المعلم والعملية التربوية بعناصرها المختلفة، فنجاح التقويم وإستخدامه بأساليبه العملية الحديثة يمكن أن يؤدي بلا شك إلى تطوير واضح في العملية التعليمية، فالمشرف التربوي يمكن أن يكون أكثر العاملين في الحقل التربوي إتصاقاً بالتقويم ومعرفة مفهومه وأساليبه وطرقه المختلفة، كما إنه في نفس الوقت ينبغي أن يكون الإشراف التربوي نفسه خاضعاً للتقويم الموضوعي المستمر، وذلك أن أية مهنة أو عمل لا يمكن أن يتحقق بصورته المثلى ما لم تصاحبه عمليات تقويمية مستمرة لتطويره والإرتقاء بمستواه.

2- يتم التقويم على أساس جمع ودراسة معلومات صحيحة وكاملة بحيث تتخذ هذه المعلومات معياراً للحكم على البرنامج الإشرافي، والتقويم وسيلة وليس غاية، فهو وسيلة لتحسين عملية الإشراف التربوي في ضوء الأهداف المحددة لهذه العملية وعلاج الضعف والعيوب فيها(سعيد جاسم الأسدي، 2003، 99)

3- يعتبر من أن أفضل أنواع التقويم وأكثرها خدمة للتطوير تلك التي تكون في ضوء أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، ولذلك لا بد أن يهتم المشرف التربوي بوضع أهداف محددة لعمله الإشرافي، كما يمكن إتباع ما يسمى بالتقويم الذاتي وتحديد الأهداف التي يتم بموجبها مثل هذا التقويم وذلك وفقاً لطبيعة العنصر الذي يتم تقويمه ونوعه، والتقويم هو الجهود المنظمة التي تبذل للتأكيد من مدى النجاح في بلوغ الأهداف التي حددها برنامج الإشراف التربوي، وهو دراسة مدى نجاح الأساليب والوسائل التي إستخدمها جهاز الإشراف التربوي في هذه العملية، وذلك من أجل إعطاء القائمين على برنامج الإشراف التربوي صورة واقعية عن هذه العملية، وتساعدهم في التطلع للمستقبل، ووضع خطط الإشراف الجديدة.

4- التقويم عملية متممة لعملية التخطيط والتنفيذ فإذا حقق برنامج الإشراف أهدافه فإن ذلك يبعث الراحة والطمأنينة في نفوس القائمين عليه ويحفزهم للعمل، وأما إذا لم يحقق أهدافه فإن ذلك يعطي الفرصة للقائمين عليه لمراجعة وسائلهم وأساليبهم وتعديل بعضها وتغيير وتطوير البعض الآخر.

5- ينظر إلى التقويم على أنه عملية تعاونية يشترك فيها جميع المعنيين بهدف الوصول إلى نتائج أفضل، كما يتسم التقويم بأنه عملية شاملة لكافة أبعاد برنامج الإشراف وعناصره، وهو عملية تشخيصية تستهدف دراسة جوانب القوة والضعف في برنامج الإشراف التربوي بقصد الاستفادة من القوة وعلاج الضعف.

6- عملية التقويم ضرورية في حالتها الناجح أو الفشل في بلوغ الغاية التي يسعى إلى تحقيقها جهاز الإشراف التربوي للتأكد بطرق موثوقة وسليمة بقدر الإمكان من المدى الذي وصلت إليه الجهود المبذولة في تحقيق الأهداف الموضوعية، وكما نعرف إن عملية الإشراف التربوي لا تسعى إلى تحقيق هدف واحد، وكذلك طرق التقويم متنوعة غير محددة لكي تتناسب وأهداف الإشراف التربوي. ويجب ألا يقيد المشرف التربوي نفسه بوسيلة واحدة أو وسائل محدودة من وسائل التقويم للحكم على برنامج الإشراف التربوي، فوسائل التقويم عديدة ومتنوعة منها: إستخدام الوسائل الموضوعية، حيث يقوم المشرف هنا الجانب الذي يريد تقويمه من عملية الإشراف التربوي عن طريق التجارب والإختبارات، وهذه الطرق مقنعة له ولزملائه وللعاملين معه ولأولياء الأمور وكذلك يمكن أن يستخدم الوسائل الذاتية من خلال الإستعانة بالإستفتاء والتقارير والمناقشات والنقد الشفوي، والمعلومات التي يحصل عليها، فهذه الوسائل يجب أن تجمع من أكبر عدد ممكن من المشاركين في تنفيذ البرنامج، من الطلبة والمعلمين والمشرفين وأولياء الأمور وغيرهم (عزمى ضمرة، 2002، 112)

يجب على المشرفين التربويين أن يضعوا برنامجاً للتقويم وينفذوه، بحيث يكون كل واحد منهم مكملًا للآخر في إعداده وتخصصه، وبحيث تتوافر فيهم الكفايات اللازمة للقيام بالجوانب الفنية من عملية التقويم، ولا بأس من الإستعانة بخبرات خارجية في هذا الميدان.

## أهداف تقويم الأداء الإشرافي (محمود داوود سليمان، 2006، 6):

- 1- العمل على التنمية المهنية والتطوير المستمر لمستوى أداء المشرف التربوي.
- 2- التأكد من مدى تحقيق الأهداف المرجوة من الإشراف التربوي.
- 3- التعرف على ما تم إنجازه من خطة الإشراف وما تم تحقيقه من أهداف .
- 4- تحفيز المشرفين التربويين على المزيد من العمل والبذل والعطاء.
- 5- تشخيص ما يقابل الإشراف التربوي من عقبات ومعرفة أسبابها من أجل علاجها.
- 6- قياس مدى فاعلية البرامج والأساليب الإشرافية ومدى مساهمتها في تلبية الإحتياجات التدريبية .
- 7- التأكد من كفاءة المشرفين التربويين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدرتهم على الإشراف الحديث في عصر المعرفة .
- 8- التعرف على قدرات الأفراد غير المستغلة في عملهم الحالي وبالتالي يمكن أن يكون ذلك مدخلاً لإعادة توزيع المسؤوليات والمهام والأدوار بما يكفل الإستفادة القصوى من هذه الطاقات .

## مبادئ تقويم الأداء الإشرافي :

ترتكز عملية التقويم على عدد من المبادئ والأسس التي ينبغي مراعاتها عند القيام بتخطيط البرنامج التقويمي وتنفيذه كما اشار (سالم حسن، 1986، 125) :

1- التخطيط (تحديد الهدف) : التقويم عملية هادفة تنطلق من خطة واضحة محددة المعالم، في ضوء أهداف البرنامج الإشرافي من أجل تحقيقها، وهذا يتطلب من المشرف التربوي تحديد ما يريده من بيانات ومعلومات وكذلك النواحي التي يريد تقويمها وأوقاتها المناسبة لها، ومعرفة طريقة إستخدام هذه البيانات، وأخيراً، تسجيل النتائج للإفادة منها.

2- الشمول: أي إن التقويم عملية شاملة تأخذ بالحسبان جميع مكونات العملية الإشرافية وأبعادها وأدواتها المختلفة.

3- الإستمرار: إن التقويم عملية مستمرة لا تتوقف عند كتابة تقرير، أو تسجيل درجات في بطاقة زيارة، بل يجب أن تكون مصاحبة للبرنامج الإشرافي من بدايته وحتى نهايته.

4- يبنى التقويم على أسس علمية: بمعنى أن يتم تقدير كفاية البرنامج الإشرافي وفق أساليب علمية ومعلومات وبيانات دقيقة تتسم بالموضوعية والصدق والثبات.

5- التعاون: يشترك في عملية التقويم كل من له علاقة بالبرنامج الإشرافي بهدف الوصول إلى تطوير المجالات الإشرافية .

والتقويم بصورة عامة يقوم على مبادئ تجدر مراعاتها وهي:

- 1- التقويم عملية تعاونية يشترك فيها جميع المعنيين بهدف الوصول إلى نتائج أفضل.
- 2- التقويم عملية شاملة لجميع أبعاد برنامج الإشراف وعناصره.
- 3- التقويم عملية تشخيصية تستهدف دراسة جوانب القوة والضعف في برنامج الإشراف التربوي بقصد الإفادة من القوة وعلاج الضعف.

4- التقييم عملية نامية مستمرة تواكب البرنامج الإشرافي منذ بدايته وتستمر طيلة فترة إمتداده.

5- يتم التقييم على أساس جمع ودراسة معلومات صحيحة وكامنة بحيث تتخذ هذه المعلومات معيار للحكم على البرنامج الإشرافي.

6- التقييم وسيلة وليست غاية فهو وسيلة لتحسين عملية الإشراف التربوي وعلاج الضعف الموجود فيها.

[www.qk.drg.sa/vb/showtunead.pnp?t=5100](http://www.qk.drg.sa/vb/showtunead.pnp?t=5100)

### أساليب تقييم الأداء الإشرافي :

إن طرائق وأساليب تقييم الأداء الإشرافي كثيرة جدا من أبرزها ما يلي:

- 1- الإستبانات المحكمة المخصصة للتقييم.
- 2- التقارير الإسبوعية والشهرية والفصلية والسنوية و.....
- 3- البيانات والرسومات الإحصائية .
- 4- المقابلات الشخصية .
- 5- الإختبارات بجميع أنواعها .
- 6- الزيارات الداخلية والخارجية .
- 7- المتابعة والملاحظة .

وتوجد عدد من الأساليب لتقييم أداء الأفراد (عبد المعطي رمضان، 2004، 996) ( سامي محمد ملحم، 2005، 426) منها :

- 1- التقارير مفتوحة النهاية: وفيها يعد القائم بالتقويم تقريراً شاملاً حول القدرات العامة للفرد، ويمكن أن يتضمن التقرير بعض العناصر لمساعدة المقوم في عملية التقويم، مثل الكفاية الفنية والقدرة على الإتصال مع الآخرين، وما يعيب هذا الأسلوب هو إستغراقه لوقت أطول.
- 2- قوائم المراجعة : يعتبر هذا الأسلوب سهل التطبيق وقليل التكاليف ويوفر الجهد لكنه يؤدي إلى وضع تقديرات غير دقيقة وأحياناً تكون غير عادلة.
- 3- التقييم على أساس النتائج: تستعين الإدارة بالأهداف لقياس الأداء وتقييم العاملين.
- 4- المراجعة الميدانية: ويعد هذا الأسلوب من الأساليب الجيدة في التقويم لإعتماده على المختصين في الإدارة، عدا أنه يعتبر مكلفاً، من سلبياته إقتصار المتخصص على المشرف المباشر، وإعتباره المصدر الوحيد لجمع المعلومات، مما يؤثر على موضوعية النتائج.
- 5- مراكز التقويم: تعتبر أسلوباً موضوعياً في تقويم الأداء، كما أنه يوفر تغذية راجعة لتطوير أداء الأفراد موضع التقويم يمكن على أساسها وضع خطط لتنمية المسار الوظيفي.
- 6- المقابلات: تعتبر من الأدوات الناجحة في جمع المعلومات والتي تعكس تفكير المشرف التربوي وقدراته وإهتماماته، ولكنها في نفس الوقت قد تعكس نوعاً من التحيز الشخصي للمشرف ومن الصعب وضع الدرجات لها بصورة صحيحة .

7- التقييم الذاتي يستخدم للتحقق من نقاط الضعف لدى المشرف التربوي في مهاراته، وهو يفيد كمصدر مهم من مصادر المعلومات التي تساعد في تطوير الإشراف، ولكنه غير مناسب لإتخاذ قرارات متعلقة بالمساءلة والمحاسبة.

8- إختبارات الكفاءة : وتستخدم هذه الإختبارات لإثبات كفاءة المشرف التربوي في الإشراف وإعطاء الأدلة والبراهين على قدرته على الإشراف.

### مبررات تقويم الأداء الإشرافي :

ذكر (السيد عبد العزيز ،2004، 341) مبررات منها :

- 1- ترتيب الأولويات الخاصة بالبرامج الإشرافية وفق ما يكشف عنه التقييم .
- 2- التخطيط للتحسين المستمر لجهاز الإشراف التربوي وأساليبه وخدماته.
- 3- المساعدة في كشف إيجابيات الإشراف وتدعيمها ومعرفة جوانب السلبيات ومحاولة علاجها بأسلوب علمي موضوعي.
- 4- التمكن من إتخاذ الإجراءات الوقائية و التصحيحية والتحفيزية في أوقاتها .
- 5- معرفة المشتركين في برنامج الإشراف بنجاح البرنامج يشعرهم بالإطمئنان ويحفزهم للعمل ويوجههم لغاياته، وكذلك فإن معرفتهم بفشل البرنامج يمكنهم من تغيير ما هو بحاجة إلى تغيير ويوجههم نحو الجهود المطلوبة .
- 6- رسم أهداف واقعية قابلة للقياس، وإعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها من قبل المشرف لتحقيق تلك الأهداف المرسومة ويتضمن الوصف في هذه الحالة المسؤوليات والإلتزامات الوظيفية .

إن تقويم أداء المشرف عملية قد تتجدد معاييرها ومحكاتها المرجعية التي يجب أن تستند عليها حتى تكون عملية وموضوعية تفيد المشرف نفسه وتفيد الأطراف التربوية الأخرى ذات الصلة بتدريبه وتأهيله على أنه ينبغي للمشرف أن يمد جسور المعرفة نحو ما يستجد من تطبيقات تقنية حتى يستطيع أن يؤدي أداءً فعالاً ومبدعاً تظهر نتائجه في مخرجات تعليمية نافعة لنفسه ولمجتمه متكيفاً مع عصره مساهماً في حل مشاكله مبدعاً ومبتكراً.

### مجالات تقويم المشرف التربوي :

يأتي تعدد مجالات تقويم المشرف التربوي نتيجة لتعدد المهارات الإشرافية الأساسية التي يجب ان تتوفر لديه وهذه المهارات هي:

1- **المهارات المعرفية :** وهي حصيلة ما كونه المشرف من معلومات وأفكار من خلال سنوات تأهيله كمشرف او من خلال سنوات عمله بمهنة الإشراف، وهذه الحصيلة تتصل بخصائص المؤسسة التي يعمل فيها وأهدافها ونظام المعلومات والحقائق المتعلقة بكيفية تسيير العمل وتطويره وتقويمه.

2- **المهارات الإنسانية :** وهي تلك المهارات التي تتصل بفهم كيفية التعامل مع أنماط العلاقات الإنسانية المختلفة، فالمؤسسة تمثل نسيجاً إجتماعياً بما يتضمنه من الزملاء

وعائلاتهم التي تنتمي بدورها إلى شرائح متعددة من المجتمع بالإضافة إلى علاقات المشرفين مع بعضهم البعض.

**3- المهارات الفنية:** وهي تلك التي يمتلكها المشرف التربوي وتبدو فيما يقوم به من أداء داخل المؤسسة، مثل مهارات التخطيط لسير العمل والإستخدام الأفضل لأساليب التوجيه وكذلك التنظيم الجيد لها (فؤاد احمد، 1991، 23) .

إن مجالات تقويم المشرف التربوي هي : إعداده وتنمينه مهنيًا وتنمية كفاياته وأدائه الإشرافي وإسهامه في العمل وإتصاله بالمعلم الذي يشرف عليه وعلاقاته داخل المؤسسة وخارجها وإلتزامه بعمله ودوره القيادي والريادي(أحمد سليمان حجى، 2004، 16).

## الدراسات السابقة :

أولاً دراسات تتعلق بعملية التقويم :

- دراسة مادرازو و هاونشيل(1987):

- هدف الدراسة : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على توقعات كل من المعلمين والمشرفين التربويين والمسؤولين عن هذه المدارس تجاه دور المشرف التربوي.

- عينة الدراسة : تكونت العينة من (23) مدرسة وكلية من أصل (143) مدرسة وكلية في شمال كارولينا في الولايات المتحدة، وشملت العينة (100) مسؤول اختيروا عشوائياً من تلك المدارس، إضافة إلى (208) معلمين من المرحلة الابتدائية، و (208) معلمين في المرحلة الثانوية، و (25) معلم كلية ، بالإضافة إلى عينة عشوائية من المشرفين التربويين في هذه المدارس والكليات، وعدد من المراقبين من هذه المؤسسات.

- نتائج الدراسة : يتوقع المعلمون قيام المشرف التربوي بعقد دروس توضيحية للمعلمين، لإطلاعهم على طرق التدريس الحديثة، أظهر المشرفون التربويون رغبة أقل تجاه هذه المهمة، أظهروا ميلاً واضحاً لمساعدة المعلمين في تحضير الخطة اليومية، ومناقشة الدروس والخطط الفصلية معهم.

- كما أظهرت النتائج إختلاف توقعات المشرفين أنفسهم لادوارهم عن توقعات المديرين والمعلمين، وإنحصرت ممارسات المشرف التربوي في الإتصال والتفاعل مع البيئة. وأهم أدوار المشرف التربوي كانت مرتبة كما يلي: إصدار التعليمات، والإشراف على وضع المناهج وتطويره، وتطوير الهيئة التدريسية ، وتوفير الأدوات ، والوسائل التعليمية ، والإدارة، والتقييم، والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتعيين المعلمين ونقلهم ، وتحديد العبء الملقى على عاتق المعلمين.

- دراسة هارون عبد العزيز الشريدة ( 1993 ) :

هدف الدراسة : هدفت إلى معرفة دور المشرف التربوي من وجهة نظر أفراد العينة في تحسين العمليات التعليمية في المدارس الأساسية، وبيان أثر كل من الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي في تحديد ذلك الدور

عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات مدارس لواء الكورة الأساسية الحكومية وشملت (269) معلماً ومعلمة.

أداة الدراسة : قام الباحث بتطوير وبناء استبانته.

نتائج الدراسة : قد أظهرت النتائج ما يلي:

جاء رأي المعلمين في دور المشرف التربوي في تحسين العملية التعليمية بنسبة مئوية (53.92%) جاءت مجالات دور المشرف التربوي مرتبة بنسبتها المئوية حسب رأي المعلمين في ممارسة هذا المجال كما يلي: المتابعة والتقييم (% 58.4) والكفايات المهنية (% 54) والتخطيط (% 53.4) والأنشطة والوسائل والمنهاج (% 53.4) والعلاقات الإجتماعية والإنسانية والتواصل (% 50)

تبين رأي المعلمين في دور المشرف التربوي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = (0.05)$  تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، الخبرة لصالح أصحاب الخبرة الطويلة منها، والمؤهل العلمي لصالح حملة مؤهل الدبلوم.

- دراسة إبراهيم الخطيب (1422 هـ - 1993) :

عنوان الدراسة : تقويم أداء مشرفي العلوم الشرعية في ضوء ممارستهم الأساليب الإشرافية ومدى إستفادة معلمي المرحلة المتوسطة منها

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى تقويم أداء مشرفي العلوم الشرعية في المرحلة المتوسطة (بنين) من وجهة نظر معلمي العلوم الشرعية في مدينة الرياض. من خلال ممارسة المشرف لأساليب الإشراف التربوي ومدى إستفادة المعلمين منها والأساليب التي يرى المعلمون أهميتها لهم، وتعرف الصعوبات التي تعيق إستفادة المعلمين منها

اداة الدراسة : إستخدم الباحث الإستبانة أداة لبحثه.

عينة الدراسة : شملت الدراسة جميع معلمي العلوم الشرعية في مدينة الرياض وعددهم (973) معلماً.

نتائج الدراسة : قد توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها:

1- أن أكثر الأساليب الإشرافية إستخداماً (الزيارات الصفية) وأقلها ممارسة (المقابلات الفردية) بينما كان أندرها ممارسة (الإجتماعات العامة) وكان نادراً جداً ممارسة الأساليب التالية (الدروس النموذجية - تبادل الزيارات بين المعلمين - الورش التربوية - المنشورات الإشرافية - الندوات التربوية - الدورات التدريبية - البحوث التربوية - القراءات الموجهة )

2- أن أكثر الأساليب الإشرافية إفادة للمعلمين هي: (الدورات التدريبية - المقابلات الفردية- الدروس النموذجية - الورش التربوية - تبادل الزيارات بين المعلمين).

3- إن الزيارة الصفية المفاجئة هي الأسلوب الشائع الإستخدام لدى مشرفي العلوم الشرعية.

4- إن معظم مشرفي العلوم الشرعية لا يضعون برامج علاجية لجوانب القصور لدى المعلمين من بعد زيارته.

5- هناك صعوبات تعيق استفادة معلمي العلوم الشرعية من المشرف التربوي من أهمها:

- كثرة الحصص الإسبوعية في جدول المعلم.

- كثرة عدد الطلاب في الفصول الدراسية.

- عدم توضيح المشرف لتوجيهاته عملياً أمام المعلم.

- عدم متابعة المشرف للتوصيات التي تم التوجيه إليها.

- دراسة فاطمة عبد الله الفلاح (1999) :

عنوان الدراسة: تقويم الإشراف التربوي بمرحلة التعليم المتوسط (الثانوي) بمدينة بنغازي في ضوء إتجاهاته الحديثة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين ومدراء المدارس.

هدف الدراسة : تقويم الإشراف التربوي بمرحلة التعليم المتوسط بمدينة بنغازي في ضوء إتجاهاته الحديثة، وتعرف أثر متغيرات (النوع - المركز الوظيفي - المؤهل العلمي - الخبرة الإشرافية) على إستجابات أفراد العينة .

**عينة الدراسة :** تألفت من المشرفين التربويين والمعلمين ومدراء المدارس.  
**نتائج الدراسة :** توصلت الدراسة إلى أن نسبة ممارسة مجالات الإشراف التربوي الحديثة كانت متوسطة وإن إستجابات عينة الدراسة تأثرت بمتغير المركز الوظيفي ولم تتأثر بباقي متغيرات الدراسة.

- **دراسة محسن عبد الجواد ( 2002 ) :**

**عنوان الدراسة:** تقويم نظام الإشراف التربوي في جمهورية مصر العربية في ضوء الإتجاهات العالمية المعاصرة .

**هدف الدراسة :** هدفت إلى تقويم نظام الإشراف التربوي في جمهورية مصر العربية في ضوء الإتجاهات العالمية المعاصرة.

**مجتمع الدراسة :** تكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين والمعلمين في جمهورية مصر العربية.

**منهج وأداة الدراسة :** إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد في جمع البيانات على الزيارات الميدانية للمدارس ومواقع عمل المشرفين التربويين واستبانة متعلقة بمعرفة طبيعة عملية الإشراف داخل المدارس، وأخرى تخص المشرفين التربويين.

**نتائج الدراسة :** توصلت الدراسة إلى ضرورة إعطاء المعلم سلطة وحرية لكي يختار طرق التدريس المناسبة للتلاميذ، كما أن المشرف لا يملك سلطة في وضع التقارير للمدرسين؛ مما يسبب له الحرج، حيث أن معظمهم لا يجد طريقة تحفظ له سلطته داخل المدرسة، أو مع المعلم.

- **دراسة احسان الأغا وماجد الديب (2002):**

**عنوان الدراسة :** دور المشرف التربوي في تطوير أداء المعلم.  
**هدف الدراسة :** هدفت إلى تحديد مهام ودور المشرف التربوي في تطوير أداء المعلم وتقويم ممارسته لهذا الدور من خلال آراء كل من المعلمين والمشرفين والمدراء في محافظة غزة بفلسطين .

**عينة الدراسة :** إشتملت العينة على (98) معلما ومعلمة و(45) مشرفا ومشرفة و(50) مديرا ومديرة.

**منهج وأداة الدراسة :** إستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة أداة الدراسة تضمنت (11) فقرة موزعة على ستة مجالات هي : التخطيط للتدريس- المادة العلمية – طرق وأساليب التدريس – الزيارات الإشرافية – العلاقات الإنسانية والتقويم.

**نتائج الدراسة :** بينت النتائج وجود قصور في بعض المهام الإشرافية منها : عدم إطلاع المعلمين على المستجدات من مواد ومجلات وأبحاث، عدم مساعدة المعلمين في التخطيط للأنشطة الإبداعية، عدم تزويدهم بأدوات تقويم خاصة تراعي ذوى الحاجات الخاصة إضافة إلى أن مجال الزيارة الصفية كان أقلها قصورا.

وبينت النتائج أيضا اتفاق كل من المشرفين والمدراء والمعلمين على أن المشرفين يحثون المعلمين على تخطيط الدروس وتزويدهم بمادة إثرائية للمعالجة ويرشدونهم إلى طرق

التدريس اللازم إتباعها في الموقف الصفى، ويساعدون المعلمين على تنمية القدرة على حل المشكلات التربوية ولا يسجلون الملاحظات أثناء الحصة ويساهمون في عمل سجل التقويم الذاتي للمعلمين.

#### - دراسة سمية النخالة (2002) :

عنوان الدراسة : دور المشرف التربوي المقيم في النمو المهني لمعلمي الرياضيات في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة غزة .

هدف الدراسة : هدفت إلى تحديد الأدوار التي ينبغي أن يقوم بها المشرف التربوي في النمو المهني لمعلمي الرياضيات في مرحلة التعليم الأساسي ومدى ممارسة المشرف التربوي لهذه الأدوار وذلك من وجهة نظر معلمى مادة الرياضيات ومشرفيهم ومديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة غزة .

منهج وأداة الدراسة : اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة استبانة مكونة من 88 فقرة موزعة على خمسة مجالات هي : طرق التدريس - أساليب التدريس - التخطيط - التقويم - المادة العلمية - الوسائل التعليمية .

نتائج الدراسة : أشارت النتائج إلى أن (46) دوراً من (88) دور تمارس بدرجة كبيرة و (38) دوراً تمارس بدرجة متوسطة و(4) أدوار تمارس بدرجة قليلة .

كان ترتيب المجالات حسب ممارستها كالاتي : مجال طرق التدريس وأساليبه - مجال التقويم - مجال التخطيط - مجال المادة العلمية ومجال الوسائل التعليمية.

كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات بين مشرفي الرياضيات ومديري المدارس لصالح مشرفي الرياضيات، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات بين مشرفي الرياضيات ومعلمي الرياضيات لصالح مشرفي الرياضيات، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات بين مديري المدارس ومعلمي الرياضيات في الأدوار الكلية .

#### - دراسة نهلة كساب ( 2003 ) :

عنوان الدراسة : الدور المتوقع والواقعي للمشرف التربوي كما يراه المشرفون التربويون والمعلمين في مراحل التعليم قبل الجامعي بقطاع غزة.

هدف الدراسة : هدفت إلى التعرف على الدور المتوقع والواقعي للمشرف التربوي كما يراه المشرفون التربويون والمعلمين في مراحل التعليم قبل الجامعي

مجتمع وعينة الدراسة : تكون من جميع المشرفين التربويين والمعلمين العاملين في مراحل التعليم قبل الجامعي بقطاع غزة، في مؤسسات وكالة الغوث الدولية، حيث شملت عينة الدراسة على (71) مشرفاً ومشرفة تربوية، و (737) معلماً ومعلمة.

منهج وأداة الدراسة : إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدمت استبانة شملت ( 6 ) مجالات وهي : التخطيط - المناهج والكتاب المدرسي - النمو المهني للمعلمين - حاجات الطلبة - المجال النفسي والإجتماعي - الإختبارات والتقويم بواقع ( 16 ) فقرة لكل مجال.

**نتائج الدراسة :** توصلت النتائج إلى ما يلي :

إحتل المجال النفسي والإجتماعي المرتبة الأولى بين مجالات الإستبانة الستة من وجهة نظر الطرفين، وهناك فروقا لصالح المشرفين التربويين حول الدور المتوقع والواقعي للمشرف التربوي، وهناك فروقا بين آراء المعلمين حول هذا الدور لصالح منطقة الشمال التعليمية ولصالح الإناث وحملة الدبلوم العام والمرحلة الأساسية.

**- دراسة ستراك و الخصاونة (2004) :**

**عنوان الدراسة :** تقويم أداء المشرفين التربويين في الأردن في ضوء المهام والاتجاهات الإشرافية الحديثة.

**هدف الدراسة :** هدفت الدراسة إلى تقويم أداء المشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية الحديثة من وجهة نظر عينة الدراسة، وما إذا كانت نتائج التقويم تختلف باختلاف متغيرات الدراسة (التحصيل العلمي - النوع - الخبرات)

**عينة الدراسة :** إشتملت على مديري المدارس والمعلمين بالمملكة الأردنية .

**نتائج الدراسة :** إن التقويم العام لأداء المشرفين التربويين كان متوسطاً من وجهة نظر كلا من المديرين والمعلمين وإن التقويم قد إختلف باختلاف متغير الخبرة ولم يختلف باختلاف باقي متغيرات الدراسة الأخرى .

**دراسة محمد عبد الله (2009):**

**عنوان الدراسة:** تقويم أداء مشرفي التربية الإسلامية للمرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية في ضوء الكفايات اللازمة لهم .

**هدف الدراسة :** هدفت الدراسة إلى تقويم مشرفي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية في ضوء الكفايات المهنية اللازمة لهم

**عينة الدراسة :** إشتملت عينة الدراسة على مدراء ومشرفين تربويين للتربية الإسلامية في مدارس صنعاء .

**أداة الدراسة :** لتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإستخدام الإستبيان .

**نتائج الدراسة :** أشارت نتائج الدراسة إلى تدني درجة توافر الكفايات المهنية لدى مشرفي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية مجال تنمية قدرات المعلمين مهنياً ومجال التخطيط ومجال التقويم كما أظهرت النتائج قلة توافر المناهج والكتب المدرسية، كما أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس .

**ثانياً دراسات تتعلق بكفايات المشرف التربوي**

**دراسة المركز القومي للبحوث التربوية (1991):**

**عنوان الدراسة:** الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي الأنشطة التربوية الحرة في ضوء الإتجاهات العالمية المعاصرة بمصر .

**هدف الدراسة :** التوصل إلى قائمة الكفايات المهنية العامة اللازمة لمشرفي الأنشطة التربوية الحرة في المدارس الإعدادية بجمهورية مصر العربية، وكذا قائمة بالكفايات المهنية التخصصية لمشرفي الأنشطة الحرة، الرياضية والإجتماعية والثقافية.

**نتائج الدراسة :** توصلت الدراسة إلى قائمة بالكفايات العامة تضمنت مجالات : التخطيط والتنظيم والتنفيذ والإبتكار والتجديد والتحديث وكفايات التقويم بالإضافة إلى كفايات مهنية تخصصية للفئات الثلاث .

- **دراسة فاعور الداود ( 1995 ) :**

**عنوان الدراسة :** كفايات المشرف التربوي كما يراها الإداريون والمعلمون والمشرفون أنفسهم.

**هدف الدراسة :** التعرف على كفايات المشرف التربوي في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وحاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

ما أهمية قائمة الكفايات الإشرافية من وجهة نظر المعلمين والمسؤولين والإداريين والمشرفين؟ هل تختلف أهمية الكفايات الإشرافية من وجهة نظر المعلمين والمسؤولين والإداريين والمشرفين؟ هل تختلف أهمية الكفايات الإشرافية تبعاً لاختلاف الخبرة والمؤهل والتفاعل بين هذه المتغيرات؟

**مجتمع وعينة الدراسة :** تكونت عينة الدراسة من ( 522 ) معلماً ومسؤولاً إدارياً ومشرفاً تربوياً مثلت ما نسبته (5%) من مجتمع الدراسة.

**أداة الدراسة :** إستخدم الباحث إستبانة إشتملت على ( 50 ) فقرة موزعة على ستة مجالات:الإلمام بطبيعة العمل والعلاقات الإنسانية،وتقويم المعلمين والخصائص.

**نتائج الدراسة :** قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تراوحت أهمية قائمة الكفايات الإشرافية بين(3.79) و ( 4.68 ) وهي درجة كبيرة جداً وكانت الأهمية بالدرجة الأولى لمجالات :الإلمام بطبيعة العمل والعلاقات الإنسانية وتقويم المعلمين. وبالدرجة الثانية لمجالي: الخصائص الشخصية والقيادية. أما أقل المجالات أهمية فكان مجال الأساليب الإشرافية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = (0.05)$  بين إستجابات المعلمين والإداريين والمشرفين لصالح المشرفين.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = (0.05)$  بين بكالوريوس وأعلى من بكالوريوس لصالح أعلى من بكالوريوس. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

وقد أوصى الباحث بما يلي:

- إعتقاد قائمة الكفايات الإشرافية الموجودة في الدراسة وحسب أهميتها عند تقويم أداء المشرف.

- عقد الندوات والمؤتمرات التي تتناول دور المشرف وأساليبه وتقويمه.

- ضرورة تعزيز مجال العلاقات الإنسانية في الميدان.

- ضرورة عمل دراسات جديدة حول تقييم المهارات الإشرافية للمشرف كونها شاملة.

- **دراسة سلطي محمد العوض ( 1996 ) :**

**عنوان الدراسة :** الكفايات اللازمة للمشرف التربوي ومدى ممارستها من وجهة نظر المعلمين. وقد حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما الكفايات اللازمة للمشرف التربوي؟
- ما درجة ممارسة المشرف التربوي للكفايات من وجهة نظر المعلمين؟
- هل تختلف آراء المعلمين في تحديدهم لدرجة الممارسة باختلاف متغيرات : الجنس ، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

**عينة الدراسة :** تكونت عينة الدراسة من ( 364 ) معلماً.  
**أداة الدراسة :** إستخدم الباحث استبانة مكونة من ( 97 ) فقرة موزعة على ثمانية مجالات.  
**نتائج الدراسة :** قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

يمارس المشرفون بدرجة كبيرة (53) كفاية و ( 26 ) كفاية بدرجة متوسطة.  
لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = (0.05)$  في تحديد درجة الممارسة تعزى إلى الجنس أو الخبرة أو المؤهل لدى المعلمين.  
ممارسة المشرفين لمجالات الدراسة مرتبة تنازلياً كالتالي: مجال العلاقات الإنسانية، ومجال إدارة الصفوف، ومجال النمو الذاتي، ومجال القيادة.

#### - دراسة هينس (1996):

**هدف الدراسة :** هدفت إلى معرفة العوامل المؤثرة في الكفايات الإشرافية والإدارية للمشاركين في مراكز التقويم طويل الأمد والذين أكملوا برامج الإرشاد التقويمي، وتقويم المهارات الإدارية، وهدفت إلى تأكيد إستجاباتهم للتغذية الراجعة والمعرفة التي تلقوها آخذين بالإعتبار (15) كفاية إشرافية إدارية وكانت المتغيرات المستقلة للدراسة هي: العمر والجنس ونمط التوسع و الوضع الإشرافي الإداري ومكان البرنامج عند المشاركة فيه  
**نتائج الدراسة :** أظهرت نتائج الدراسة حصول الكفايات التالية على درجات نموذجية وصلت جيد جداً وهي: الإتصال الشفوي والتخطيط والتنظيم وإتخاذ القرار والحكم والمبادرة والموضوعية والإستيعاب والحساسية والتعاون والإتصال الكتابي والحس التنظيمي، بينما حصلت كفاية التحكم الإداري على متوسط، والأسلوب المكتسب والأكثر تداولاً في التطوير المهني ويمارسه المشاركون هو( التعلم الذاتي الموجه)الأشرطة السمعية وأشرطة الفيديو والقراءة، وأظهر المشاركون تغيرات في السلوك لتطوير الكفايات الإشرافية والإدارية الخمسة عشر تفاوتت بين ثانوية جيد جداً ورئيسية. وأظهر تحليل كل كفاية أن المتغيرات المستقلة جميعاً كانت واضحة في التنبؤ بالأداء في القيادة، وتطوير المتعاونين، والمرونة السلوكية للمعلمين الذين تطول مدة زيارتهم.

#### - دراسة فايق سليمان هويدي ( 2000 ) :

**عنوان الدراسة :** درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية.

**هدف الدراسة :** هدفت إلى تحديد درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين وبيان أثر الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والمنطقة التعليمية في تقدير المعلمين لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية.

**مجتمع وعينة الدراسة :** تكون مجتمع الدراسة من (1268) معلماً. أما عينتها تكونت من (192) معلماً تم إختيارهم بطريقة العينة العشوائية بنسبة (15 %)

**أداة الدراسة :** أعدت إستبانة مكونة من (70) كفاية موزعة على (9) مجالات إشرافية، تضمنت مقياساً لتقدير درجة ممارسة المشرفين لكفاياتهم وفق سلم ليكرت الخماسي.

**نتائج الدراسة :** توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha=0.05$  في ممارسة المشرفين لكفاياتهم تعزى إلى متغير جنس المعلم أو خبرته التعليمية على مجالات الدراسة.

لا توجد فروق دالة على مجمل الإدارة تعزى للمؤهل العلمي، لكن توجد فروق دالة إحصائية على مجمل الإختبارات المدرسية تعزى لخبرة المعلم لخريج بكالوريوس فأعلى.

لا توجد فروق دالة إحصائية على مجمل الأداة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، لكن توجد فروق دالة إحصائية على مجال العلاقات الإنسانية لصالح منطقة القدس/ أريحا.

وأوصى الباحث بضرورة وضع برنامج تأهيل للمشرفين التربويين وإجراء دراسة للكشف عن سبب تدني ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية.

**- دراسة صالح الدوسري (2003):**

**عنوان الدراسة :** الكفايات الضرورية للمشرف التربوي ومدى ممارستها من وجهة نظر المعلمين في محافظة وادي الدواسر بالمملكة العربية السعودية .

**هدف الدراسة :** هدفت إلى التعرف على الكفايات الضرورية للمشرف التربوي ومدى ممارستها من وجهة نظر المعلمين في محافظة وادي الدواسر بالمملكة العربية السعودية .

**مجتمع وعينة الدراسة :** تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين الذكور الذين يدرسون في المدارس الحكومية الإبتدائية والمتوسطة والثانوية التابعة لإدارة التربية والتعليم في محافظة وادي الدواسر بالمملكة العربية السعودية للعام الدراسي (2000-2003) والذين

كان عددهم (721) معلماً وإشتملت عينة الدراسة (319) معلماً تم إختيارهم بالطريقة العشوائية ممثلة بنسبة 44% من مجتمع الدراسة.

**أداة الدراسة :** لتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بتطوير استبانته لجميع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة و كذلك من

خلال الاطلاع على مهام المشرف التربوي في المملكة السعودية وبذلك اعد استبانة مكونة من (46) فقرة وزعت على خمس مجالات رئيسية هي (كفايات القيادة والتوجيه، التخطيط،

التنظيم، التنسيق، التنفيذ، كفايات التقويم) .

**- دراسة غدير سمردي (2003):**

**عنوان الدراسة :** الكفايات الإشرافية المستخدمة واللازمة لمشرف التربية الرياضية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية للصفوف من السابع إلى العاشر .

**هدف الدراسة :** هدفت إلى تحديد الكفايات الإشرافية المستخدمة واللازمة لمشرف التربية الرياضية ومدى إستخدام المشرفين لهذه الكفايات .  
**عينة الدراسة :** تكونت العينة من (94) معلماً ومعلمة.

**نتائج الدراسة :** بينت النتائج عدداً من الكفايات الإشرافية اللازمة لمشرف التربية الرياضية منها كفاية التخطيط والشخصية والتنظيم وكفاية التقويم والتدريب، وبينت أيضاً وجود علاقة إيجابية طردية بين درجات تقديرات أفراد العينة على الكفايات الإشرافية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العينة تعزى لمتغيرات الجنس أو الخبرة أو المؤهل العلمي .

- **دراسة عبد الرحمن بن عيسى الرميح (2003) :**

**عنوان الدراسة :** دور المشرف التربوي المقيم في التنمية المهنية للمعلمين دراسة تقويمية في السعودية.

**هدف الدراسة :** التعرف على مدى مساهمة المشرف التربوي المقيم في التنمية المهنية للمعلمين والتعرف على الصعوبات التي تحد من تنمية المشرف التربوي المقيم للمعلمين مهنيًا، إضافة إلى تأثير متغيرات الدراسة على استجابات أفراد العينة نحو مساهمة المشرف المقيم في التنمية المهنية، والصعوبات التي تحد من ذلك .

**منهج وأداة الدراسة :** إعتد الباحث المنهج الوصفي مستخدماً الاستبانة .

**عينة الدراسة :** بلغت عينة الدراسة (522) معلماً، (16) مديراً، (27) مشرفاً، في أربعة مجتمعات تعليمية حكومية بمدينة الرياض.

**نتائج الدراسة :** أشارت النتائج إلى أن المشرف يسهم في تنمية المعلم بدرجة متوسطة في مجال التخطيط للدرس وإعداده، ومجال تنفيذ الدرس ومجال التقويم وإدارة الصف والنمو المهني الذاتي وفي تنمية المعلمين مهنيًا بوجه عام، كما أشارت إلى وجود صعوبات تحد من تنمية المشرف للمعلمين مهنيًا تتمثل في عدم وجود خطة واضحة لمتابعة النمو المهني للمعلمين ونقص التأهيل لدى المشرف المقيم ووجود النصاب التدريبي الذي يشكل عبئاً على المشرف.

**دراسة رشيد بن عبد العزيز أبو أرشيد (2004):**

**عنوان الدراسة :** دور الإشراف التربوي والإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لمعلمي التربية البدنية بالمملكة العربية السعودية.

**هدف الدراسة :** هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإشراف التربوي والإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لمعلمي التربية البدنية المعينين حديثاً بالمملكة العربية السعودية .

**عينة الدراسة :** إشتملت على (550) معلم، (300) مدير، (150) مشرف تربوي .

**أداة الدراسة :** لتحقيق أغراض الدراسة إستخدام الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات .

**نتائج الدراسة :** توصلت الدراسة إلى اتفاق آراء المعلمين والمشرفين التربويين ومديري المدارس على أهمية الدور الذي يمكن أن يقوم به المشرف التربوي في تنمية المعلمين

مهنية، كما أظهرت تدني دور المشرف التربوي في بناء النظام التقويمي واتخاذ القرارات التي تهتم بتطوير أداء المعلم .

#### **دراسة أصالة عبد الله عيسان العاني (2006):**

**عنوان الدراسة :** دور المشرف التربوي ومعوقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان

**هدف الدراسة :** هدفت إلى التعرف على واقع الممارسات في الإشراف التربوي في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين، كما وهدفت إلى الكشف عن دور المشرف التربوي ومعوقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم.

**عينة الدراسة :** وتكونت عينة الدراسة من (70) مشرف ترتوي

**منهج الدراسة :** تم إتخاذ المنهج الوصفي وإستخدام الإستبيان

**نتائج الدراسة :** جاءت أبرز النتائج بإرتفاع مستوى دور المشرف التربوي في العلاقات الإنسانية وفي مناقشة المعلمين من خلال جلسات إرشادية، بالإضافة إلى إرتفاع دوره في عملية التخطيط وحل المشكلات، كما وأظهرت النتائج تدني دور المشرف التربوي في إصدار القرارات، وأظهرت أيضاً وجود معوقات عديدة تحول دون تطويره.

#### **دراسة محمد أجري الدريج (2006):**

**عنوان الدراسة :** كفايات المشرف التربوي وأساليب تطويرها .

**هدف الدراسة :** التعرف على كفايات المشرف التربوي وأساليب تطويرها من خلال الإتصال الإيجابي مع المعلمين وإثارة دافعيتهم وتشجيعهم على النمو المهني وتهيئة الظروف المناسبة لإحداث التغيير اللازم لتطوير العملية التعليمية .

**أداة الدراسة :** لتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبانة .

**نتائج الدراسة :** بينت النتائج تدني كفايات المشرف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين من خلال عدة مجالات كالتخطيط واتخاذ القرار والتقويم وحياسة الإتصال على المستوى المتوسط.

#### **- دراسة نواف السالم (2007):**

**عنوان الدراسة :** درجة توافر الكفايات الشخصية والمهنية للمشرفين التربويين في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية.

**هدف الدراسة :** هدفت إلى تعرف درجة توافر الكفايات الشخصية والمهنية للمشرفين التربويين في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية ودرجة ممارستهم لها من وجهة نظر المعلمين.

**عينة و أداة الدراسة :** تكونت عينة الدراسة من (278) معلماً، ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانة خاصة بالكفايات الشخصية والكفايات المهنية .

**نتائج الدراسة :** توصلت الدراسة إلى الآتي :

- أن درجة توافر الكفايات الشخصية والمهنية وممارستها لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين عينة الدراسة كانت متوسطة .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الكفايات الشخصية والمهنية لدى المشرفين التربويين تعزى لمتغير المرحلة الدراسية ولصالح معلمي المرحلة الابتدائية ولمتغير الخبرة على مهارة تحفيز العاملين ولصالح المعلمين وذوى الخبرة ( أكثر من 10 سنوات )
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الكفايات الشخصية والمهنية وممارستها لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الكفايات الشخصية والمهنية لدى المشرفين التربويين تعزى لمتغير المرحلة الدراسية على مهارات التقويم والمتابعة وحل المشكلات وتحفيز العاملين ولصالح معلمي المرحلتين الابتدائية والمتوسطة .
- وجود ارتباط دال إحصائياً بين درجة توافر الكفايات الشخصية والمهنية ودرجة ممارستها لدى المشرفين التربويين .
- **دراسة حافظ بن عبدالله الغامدي (2007) :**  
**عنوان الدراسة :** دور المشرف التربوي في تنمية مهارات التدريس لدى معلمي اللغة العربية في السعودية.  
**هدف الدراسة :** هدفت إلى معرفة دور المشرف التربوي في تطوير الكفايات التعليمية لمعلمي اللغة العربية والمتعلقة بالتخطيط للدرس، وطرائق التدريس، وإستخدام الوسائل التعليمية، وإدارة الصف، وتقويم الطلاب، كما هدفت إلى التعرف على الفروق في آراء مجتمع الدراسة في ما يتعلق بدور المشرف في تطوير كفايات معلمي اللغة العربية تبعاً لمتغيرات الدراسة (طبيعة العمل، سنوات الخبرة، البرامج التدريبية، المرحلة الدراسية) **أداة الدراسة :** ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإستخدام الإستبيان  
**عينة الدراسة :** حيث شملت عينة الدراسة بعض معلمي اللغة العربية و مديري المدارس في جميع المراحل بمحافظة خميس، في الفصل الدراسي الثاني (2006-2007) .  
**نتائج الدراسة :** وقد أظهرت نتائج الدراسة تطور التنمية المهنية لدى المشرف التربوي بمستوى عالٍ من ناحية التخطيط وإتخاذ القرار، في حين أظهرت الدراسة مستوىً متوسطاً في العلاقات الإنسانية.
- **دراسة غادة حمزة الشربيني (2009) :**  
**عنوان الدراسة :** دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية .  
**هدف الدراسة :** هدفت إلى التعرف على دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة والوقوف على المعوقات التي تحيل دون تحقيق الجودة .  
**عينة الدراسة :** تكونت العينة من معلمي المدارس الإبتدائية العامة في السعودية

**منهج وأداة الدراسة:** قد تم إستخدام الإستبيان والإعتماد على المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة .

**نتائج الدراسة :** أبرزت النتائج تدني دور الإشراف التربوي في تحقيق جودة التعليم تبعا لمجال إتخاذ القرارات ومجال العلاقات الإنسانية والإتصال وتوزيع الأدوار وحل المشكلات

## تعقيب الباحثة على تلك الدراسات من خلال ثلاثة أقسام رئيسية:

- القسم الأول /المقارنة بين الدراسات السابقة وبعضها البعض.
- القسم الثاني /المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.
- القسم الثالث / أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة.

وتفصيل ذلك فيما يلي:

### القسم الأول /المقارنة بين الدراسات السابقة وبعضها البعض

وتتناول هذه المقارنة العناصر التالية: الهدف من الدراسة، منهج الدراسة، الأدوات المستخدمة.

### المقارنة بين الدراسات السابقة من حيث هدف الدراسة.

بالنظر في العناوين الرئيسية للدراسات السابقة نجد أنها هدفت في عدد منها إلى تقويم الإشراف التربوي كما في دراسة الفلاح(1999) ودراسة عبد الجواد (2002) أما دراسة ستراك والخصاونه(2004) ودراسة عبد الله(2009) هدفت إلى تقويم أداء المشرفين التربويين في حين نلاحظ أن دراسة كلا من دراسة مادرازو وهاونشيل (1987) ودراسة الشريدة (1993) ودراسة الاغا والديب (2002) ودراسة النخالة(2002)الرميح (2003) دراسة الغامدي (2007) هدفت إلى التعرف على دور المشرف التربوي،بينما هدفت دراسة أبو أرشيد(2004)وعيسان والعاني (2006) ودراسة الشربيني (2009) إلى التعرف علي دور الإشراف التربوي أما دراسة العوض (1996)وهويدي (2000)هدفت إلى تحديد درجة ممارسة المشرف التربوي للكفايات الإشرافية أما دراسة الدوسري (2003) هنيس (1996) سمردلي (2003) أجرى الدريج (2006) ودراسة السالم (2007)فهدفت إلى التعرف على الكفايات الإشرافية للمشرف التربوي.

### المقارنة بين الدراسات السابقة من حيث منهج الدراسة:

اتفق أغلب الباحثين في الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، مبررين ذلك بمناسبة هذا المنهج لطبيعة دراساتهم كونه أسلوبا يعتمد على جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة وحصرها، ومن ثم دراستها وتحليلها والتوصل من خلاله إلى نتائج يمكن تطبيقها على أرض الواقع.

### المقارنة بين الدراسات السابقة من حيث الأدوات المستخدمة.

يلاحظ أن الإستبانة كانت الأداة المشتركة في جميع الدراسات السابقة ، كوسيلة لجمع المعلومات والبيانات حول مشكلة الدراسة.

### القسم الثاني /المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

وتشمل:المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث أوجه الإتفاق:

تتفق هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما وتتفق معها في إستخدام الإستبانة لجمع البيانات حول المشكلة،كما تتفق مع دراسة الشريدة(1993) والشربيني(2009) العوض(1996) هينس(1996) وهويدي

(2000) الدوسري(2003) سمردي(2003) ودراسة السالم (2007) في إختيار عينة الدراسة .

### المقارنة من حيث أوجه الاختلاف:

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في اختيار بيئة الدراسة فمعظمها درست في بيئات مختلفة، كما وتختلف مع بعض الدراسات كدراسة الفلاح (1999) الأغا والديب(2002)النخالة (2002)الرميح(2003) ودراسة أبو أرشيد (2004) جميعها درست المشكلة من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمشرفين التربويين. أما دراسة الغامدي (2007) وستراك والخصاونة (2004) وعبدالله (2009) درست المشكلة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، أما عيسان والعاني (2006) درست المشكلة من وجهة نظر المشرفين التربويين، أما دراسة عبد الجواد (2002) كساب(2003) مدارازو وهاونشيل (1987) درست المشكله من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلميين.

### القسم الثالث / أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة:

أفادت نتائج الدراسات السابقة في لفت نظر الباحثة إلى ضرورة تقويم أداء المشرفين التربويين في مدينة مرزق، وخاصة تلك الدراسات المتعلقة بتقويم المشرفين التربويين، كما أفادت الباحثة بشكل كبير في الإطلاع على معايير اختيار المشرفين التربويين بالإضافة إلى مجموعة من الفوائد التي أفادت الباحثة في دراستها منها:

- تصميم أداة الدراسة وإختيار منهج البحث.
- توجيه الباحثة لصياغة الإطار النظري بطريقة أكثر فاعلية وخدمة لأهداف الدراسة.
- توجيه الباحثة لكيفية صياغة النتائج وبناء تقرير الدراسة.

### رابعاً: أوجه التميز في هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

- التأكيد على أهمية رأى المعلمين في الكشف عن أداء المشرف التربوي .
- تناولت الدراسة الحالية المرحلة الدراسية الثانوية للتأكيد على أهمية هذه المرحلة.

## تمهيد:

إستناداً إلى إجراءات الدراسة الميدانية من حيث حساب كل من الصدق والثبات وإختيار عينة البحث، وكذلك أنسب الأساليب الإحصائية لمعالجة النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة الميدانية، فإن هذا الفصل يجيب على تساؤلات الدراسة الحالية، وذلك بعد تطبيق الإستبانة على عينة الدراسة وتفريغ النتائج وتفسيرها وفقاً للخطوات التالية:

### تحليل البيانات وتفسيرها :

تهدف هذه الدراسة إلى قياس درجة أداء المشرف التربوي للكفايات المهنية من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق.

### أولاً البيانات الشخصية:

تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال توزيع الإستبيان علي عينة الدراسة في البرنامج الإحصائي spss لإستخراج التوزيع التكراري والنسب المئوية حيث تتضمن هذه الدراسة عدداً من المتغيرات والمتمثلة في (الجنس- التخصص- المؤهل العلمي- مدة الخبرة) وفي ضوء هذه المتغيرات تم تحديد سمات أفراد العينة ولخصت في عدد من الجداول علي النحو التالي:

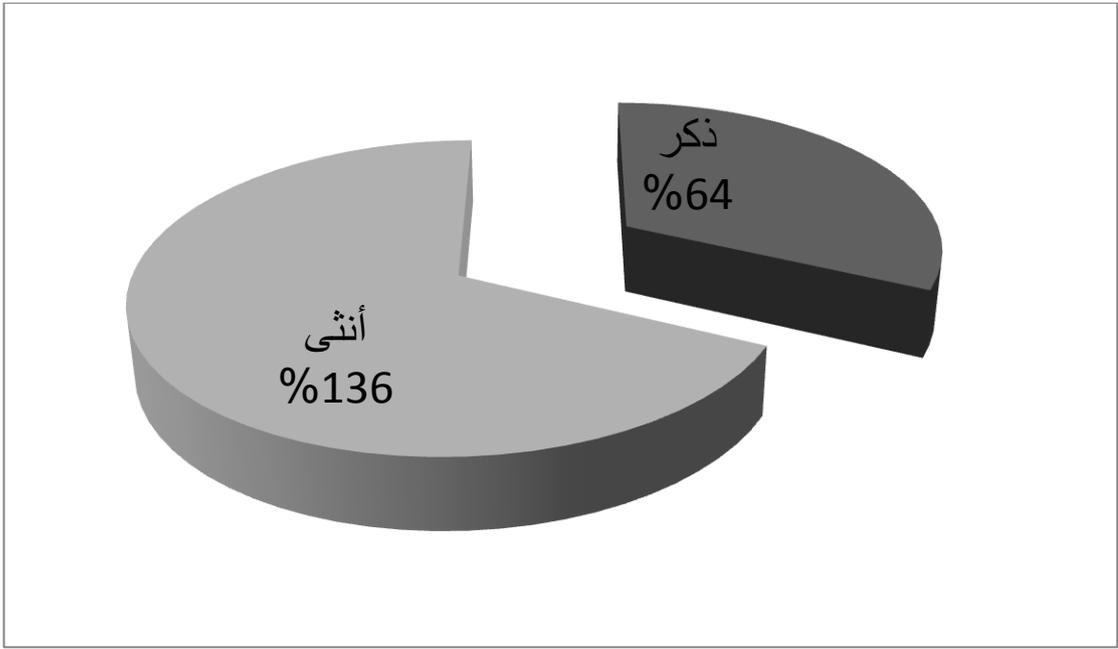
#### 1- الجنس :

يبين الجدول رقم (7) والشكل رقم (1) أن (68.0%) من عينة الدراسة من فئة الإناث، (32.0%) من عينة الدراسة من فئة الذكور أي أن النسبة الكبرى هي لمتغير الإناث في عينة الدراسة.

### جدول رقم (7)

يوضح التوزيع التكراري لإفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة%
ذكر	64	32.0
أنثى	136	68.0
المجموع	200	100.0



شكل رقم (1) يبين التوزيع التكراري للعينة حسب الجنس

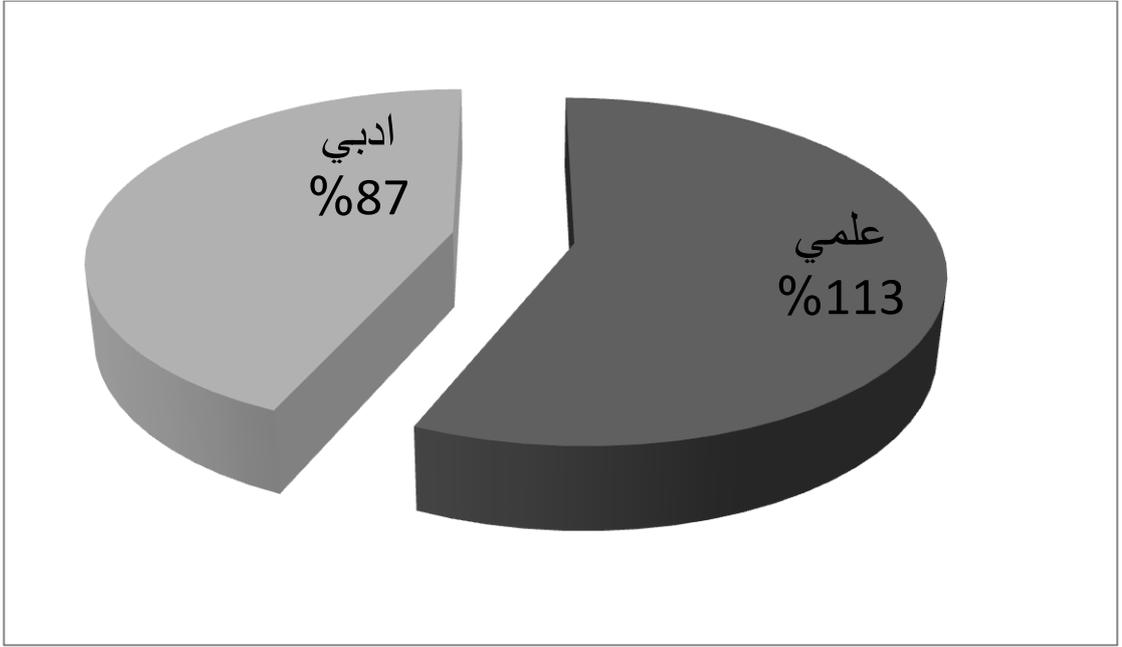
## 2- التخصص :

يبين جدول رقم (8) أن (56.5%) من عينة الدراسة تخصصهم " علمي " وهي أعلى نسبة في العينة بينما ما نسبته (43.5%) من عينة الدراسة تخصصهم " أدبي " وهي أقل نسبة في العينة .

### جدول رقم (8)

يوضح التوزيع التكراري لإفراد العينة حسب التخصص

التخصص	العدد	النسبة %
علمي	113	56.5
أدبي	87	43.5
المجموع	200	100.0



شكل رقم (2) يبين التوزيع التكراري للعينة حسب التخصص

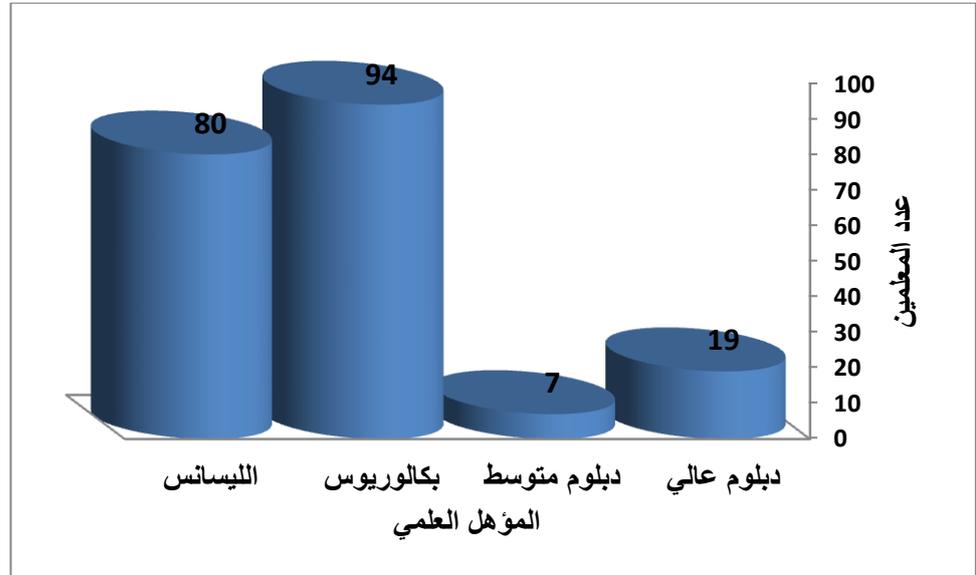
### 3- المؤهل العلمي :

يبين جدول رقم (9) أن (47.0%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "بكالوريوس" وهي أعلى نسبة في العينة بينما ما نسبته (3.5%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دبلوم متوسط" وهي أقل نسبة في العينة وتدل هذه النسبة الكبيرة من حاملي الشهادة الجامعية والمعاهد العليا والتي بلغت نسبتهم (96.5%) على صدق إجابات الإستبانة، وتفهم العينة للدراسة ومدى أهميتها.

### جدول رقم (9)

يوضح التوزيع التكراري لإفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
9.5	19	دبلوم عالي
3.5	7	دبلوم متوسط
47.0	94	بكالوريوس
40.0	80	ليسانس
100.0	200	المجموع



شكل رقم (3) يبين التوزيع التكراري للعينة حسب المؤهل العلمي

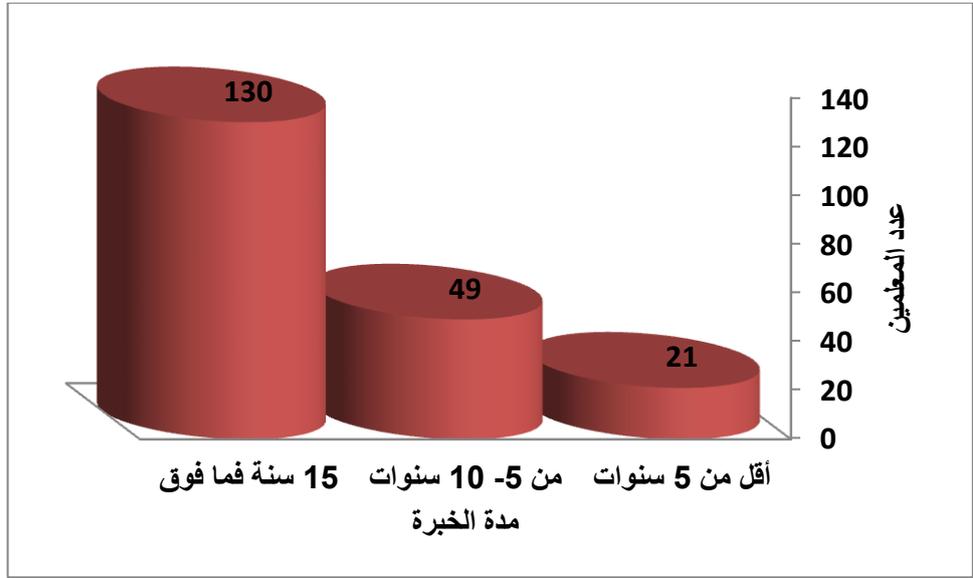
#### 4- مدة الخبرة :

يبين جدول رقم (10) أن (65.0%) من عينة الدراسة هم من الذين عدد سنوات الخبرة لديهم " 11 سنة فما فوق " وهي أعلى نسبة في العينة وأن (10.5%) من عينة الدراسة هم من الذين عدد سنوات الخبرة لديهم " من 1 إلى 5 سنوات " وهي أقل نسبة في العينة .

#### جدول رقم (10)

يوضح التوزيع التكراري لإفراد العينة حسب مدة الخبرة

النسبة %	العدد	مدة الخبرة
10.5	21	أقل من 5 سنوات
24.5	49	من 5- 10 سنوات
65.0	130	11 سنة فما فوق
100.0	200	المجموع



شكل رقم (4) يبين التوزيع التكراري للعينة حسب مدة الخبرة

## ثانياً تحليل إستجابات أفراد العينة حول فقرات الإستبانة:

في هذا الجانب تم حساب عدد من المقاييس والإختبارات الإحصائية بغية الحصول على إجابة صادقة يمكن تعميمها على أفراد مجتمع الدراسة ومن هذه المقاييس ما يلي :

1- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد العينة وتحديد إستجاباتهم تجاه فقرات الإستبيان .

2- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى إرتفاع وإنخفاض إستجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الإستبيان .

3- الإنحراف المعياري لمعرفة فيما إذا كان هناك تجانس في إستجابات أفراد العينة.

4- الوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الإستبيان.

5- الترتيب للمتوسطات الحسابية لتحديد أهمية الفقرات حسب درجة الموافقة للمبحوثين.

6- إتجاه الفقرات لتحديد الفترة التي تقع فيها الفقرة.

تم تفسير النتائج وتقدير درجة المشاركة وفق للمعيار (صلاح مراد، 2000، 541) التالي:  
إذا كان المتوسط الحسابي للإستجابات:

أ - ( 1 - 1.8 ) فإن درجة ممارسة المشرف التربوي للكفايات المهنية من وجهة نظر المعلمين (قليلة جداً).

ب - ( 1.8 - 2.6 ) فإن درجة ممارسة المشرف التربوي للكفايات المهنية من وجهة نظر المعلمين (قليلة).

ج - ( 2.6 - 3.4 ) فإن درجة ممارسة المشرف التربوي للكفايات المهنية من وجهة نظر المعلمين (متوسطة).

د - (3.4 – 4.2) فإن درجة ممارسة المشرف التربوي للكفايات المهنية من وجهة نظر المعلمين (عالية).

هـ - (4.2 – 5) فإن درجة ممارسة المشرف التربوي للكفايات المهنية من وجهة نظر المعلمين (عالية جداً).

**نتائج الإجابة عن السؤال الرئيسي ومناقشتها:**

**السؤال الأول:**

ما درجة أداء المشرف التربوي للكفايات المهنية وذلك من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الكفايات المهنية كل على حدا وهي كالاتي :

- درجة أداء المشرف التربوي لكفاية الإشراف علي التدريس من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة مرزق؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التي تقيس درجة أداء المشرف التربوي لكفاية الإشراف علي التدريس وذلك من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق، وكذلك تم حساب الوزن النسبي لكفاية الإشراف علي التدريس بشكل عام.

ويبين **جدول رقم (11)** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة أداء المشرف التربوي لكفاية الإشراف علي التدريس، وقد تم ترتيب المتوسطات الحسابية تنازلياً.

## جدول رقم ( 11 )

تحليل إستجابات أفراد العينة حول كفاية الإشراف علي التدريس  
(حجم العينة 200)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	اتجاه العبارة
1	يساهم في الدرس بفاعلية عالية أثناء الزيارة الإشرافية	3.58	1.18	71.7	2	عالية
2	يركز في أثناء الزيارة الإشرافية على التحضير اليومي للدرس	4.01	1.18	80.3	1	عالية
3	يطلع على الخطط السنوية لك وتفصيلاتها الشهرية واليومية	3.45	1.25	69	3	عالية
4	يوجهك لإستخدام طرق التدريس المناسبة للموضوع	3.38	1.22	67.7	4	متوسطة
5	يتعاون معك في التخطيط لبرامج الزيارة الإشرافية	2.86	1.36	57.2	6	متوسطة
6	يعقد لقاءات فردية معك بعد الزيارة الإشرافية لتقديم التوجيهات	3.21	1.43	64.2	5	متوسطة
	<b>المجال الأول : كفاية الإشراف على التدريس</b>	<b>3.42</b>	<b>0.39</b>	<b>68.4</b>		<b>عالية</b>

يتضح من جدول رقم (11) مايلي :

أن درجة أداء المشرف التربوي لكفاية الإشراف علي التدريس من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق كانت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط العام لهذه الكفاية (3.42) وهو متوسط يقع في الفترة الرابعة (عالية)، وبانحراف معياري (0.39)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة أداء المشرف التربوي لكفاية الإشراف علي التدريس .

إن العبارة رقم (2) (يركز في أثناء الزيارة الإشرافية على التحضير اليومي للدرس) جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.180) وبنسبة موافقة (80.3%) وهي درجة موافقة عالية وتقع في الفترة الرابعة (عالية) تعزو الباحثة ذلك إلى أن طبيعة العمل الإشرافي تتمركز في الإهتمام بالإشراف على التدريس وهي أولى

الإهتمامات وهذا يدل على أن المشرف التربوي بمنطقة مرزق يحث المعلم على الإهتمام بالتحضير اليومي للدرس ويطلع عليه عند قيامه بزيارة المعلم وجاءت في المرتبة والأخيرة العبارة رقم (5) (يتعاون معك في التخطيط لبرامج الزيارة الإشرافية) بمتوسط حسابي (2.86) وإنحراف معياري (1.36) وبنسبة موافقة (57.22%) وهي درجة متوسطة وتقع في الفترة الثالثة (متوسطة) يعزو ذلك إلى كثرة الأعمال الملقة على عاتق المشرف التربوي التي تعيقه ويؤكد ذلك إهمال المشرف التربوي لمهارة التخطيط لزيارة المعلم بقصد إعتداد المشرف التربوي على الزيارات المفاجئة للمعلم، كما في عمود الترتيب بجدول رقم (11) .

- ما درجة أداء المشرف التربوي لكفاية التطوير المهني وذلك من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق ؟  
وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع العبارات، والتي تقيس درجة أداء المشرف التربوي لكفاية التطوير المهني، وكذلك تم حساب الوزن النسبي لكفاية التطوير المهني بشكل عام.  
ويبين جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارة كفاية التطوير المهني، وقد تم ترتيب المتوسطات الحسابية تنازلياً.

## جدول رقم (12)

تحليل إستجابات أفراد العينة حول كفاية التطوير المهني (للعينة 200)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	اتجاه الفقرة
7	يبصرك بأساليب إكتشاف الطلبة المتفوقين ورعايتهم	2.81	1.34	56.2	4	متوسطة
8	يرشدك إلي طرق استثمار البيئة المحلية لإثراء المنهج الدراسي	2.73	1.36	54.6	6	متوسطة
9	يبصرك بأساليب تحديد إحتياجات الطلبة ذوي التحصيل المتدني.	2.92	1.34	58.5	2	متوسطة
10	يزودك بالمستجدات المعاصرة ذات علاقة بمواد تخصصك	2.74	1.37	54.8	5	متوسطة
11	يشجعك على تطوير أداك من خلال حضور الدورات التدريبية	2.83	1.37	56.6	3	متوسطة
12	يدربك على استخدام الوسائل التعليمية المختلفة المرتبطة بالدرس	3.10	1.43	62.1	1	متوسطة
	المجال الثاني: كفاية التطوير المهني	2.86	0.14	57.2		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (12) مايلي :

إن درجة أداء المشرف التربوي لكفاية التطوير المهني من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا الكفاية (2.86) وهو متوسط يقع في الفترة الثالثة (متوسطة)، وبإنحراف معياري (0.14)، وهي قيمة

أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة أداء المشرف التربوي لكفاية التطوير المهني.

والعبارة رقم (12) (يدربك على استخدام الوسائل التعليمية المختلفة المرتبطة بالدرس) جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.10) وإنحراف معياري (1.43) وبنسبة موافقة (62.1%) وهي درجة موافقة متوسطة وتقع في الفترة الثالثة (متوسطة) تعزو الباحثة ذلك إلى أن طبيعة المشرف التربوي وثقافته الإشرافية التي تؤمن بأن تنبئ المعلومات لا يتم إلا بربطها بالواقع وربط حاجات المتعلمين وميولهم شرط رئيسي في نجاح العملية التربوية وهنا يحث المشرف التربوي المعلم على الإستخدم الأمثل للوسائل التعليمية لإستثارة إنتباه الطلاب بهدف تطوير الوسائل التعليمية والوصول بالطلاب لأعلى مراتب العلم، وجاءت في المرتبة والأخيرة العبارة رقم (8) (يرشدك إلي طرق استثمار البيئة المحلية لإثراء المنهج الدراسي) بمتوسط حسابي (2.73) وإنحراف معياري (1.36) وبنسبة موافقة (54.6%) وهي درجة متوسطة وتقع في الفترة الثالثة (متوسطة) تعزو الباحثة ذلك إلى ضيق وقت المشرف التربوي وعدم إطلاعهم على ما يستجد من مواد وأبحاث في الوسائل التعليمية وأن المشرف التربوي يترك للمعلم هذه المهارة حتى يحرض المعلم على الإستفادة من البيئة المحلية. أنظر عمود الترتيب في جدول رقم (12) .

- ما درجة أداء المشرف التربوي لكفاية العلاقات الإنسانية وذلك من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع العبارات لكفاية العلاقات الإنسانية، والتي تقيس درجة أداء المشرف التربوي لكفاية العلاقات الإنسانية وذلك من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق، وكذلك تم حساب الوزن النسبي لكفاية العلاقات الإنسانية بشكل عام. ويبين جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة أداء المشرف التربوي لكفاية العلاقات الإنسانية وذلك من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق، وقد تم ترتيب المتوسطات الحسابية تنازلياً.

## جدول رقم (13)

تحليل إستجابات أفراد العينة حول كفاية العلاقات الإنسانية (للعينة 200)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	اتجاه الفقرة
13	يتفهم حاجاتك وظروفك الشخصية	3.42	1.41	68.5	3	عالية
14	يساهم في معالجة بعض المشكلات الخاصة بطلابك	2.69	1.33	53.9	5	متوسطة
15	يختار الطرق المناسبة للاتصال بك والتواصل معك.	2.77	1.39	55.4	4	متوسطة
16	يشارك في الإحتفالات والمناسبات التي تقيمها المدرسة.	2.29	1.36	45.7	6	قليلة
17	يحترم شخصيتك وأرائك وإجتهاداتك ويعترف بقدراتك	3.70	1.33	74.0	1	عالية
18	يسعى لأن يكون الإقناع أساس عملية تعديل السلوك لديك.	3.47	1.20	69.4	2	عالية
	<b>المجال الثالث : كفاية العلاقات الإنسانية</b>	<b>3.06</b>	<b>0.55</b>	<b>61.2</b>		<b>متوسطة</b>

يتضح من جدول رقم (13) مايلي :

أن درجة أداء المشرف التربوي لكفاية العلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا الكفاية (3.06) وهو متوسط يقع في الفترة الثالثة (متوسطة) ،وبأنحراف معياري (0.55)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة أداء المشرف التربوي لكفاية العلاقات الإنسانية.

والعبارة رقم (17) (يحترم شخصيتك وأرائك وإجتهاداتك ويعترف بقدراتك) جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.70) وإنحراف معياري (1.33) وبنسبة موافقة (74.0%) وهي درجة موافقة عالية وتقع في الفترة الرابعة (عالية)تعزو الباحثة ذلك إلى أن قناعة المشرف التربوي بأهمية بناء شخصية المعلم وتمكينه من التعبير عن رأيه بحرية وتعيده على إحترام الآخرين من خلال اكتساب كفاية التواصل مع الآخرين وهذا يدل على أن المشرف التربوي بمنطقة مرزق يتمتع بكفاية التواصل بدرجة عالية فهو إنساني متفاهم مع المعلم وهذا ما أكدته إستجابات المعلمين ،وجاءت في المرتبة والأخيرة العبارة رقم

(16) (يشارك في الإحتفالات والمناسبات التي تقيمها المدرسة) بمتوسط حسابي (2.29) وإنحراف معياري (1.36) وبنسبة موافقة (45.7%) وهي درجة منخفضة وتقع في الفترة الثانية (قليلة) وذلك نظراً لضيق وقت المشرف التربوي وكثرة الأعمال المكلف بها وعدم إرتباط المشرف التربوي بإدارة المدرسة . كما موضح بعمود الترتيب في الجدول .  
- ما درجة أداء المشرف التربوي لكفاية القيادة وذلك من وجهة نظر معلمي مرحلة

#### التعليم الثانوي بمنطقة مرزق ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع العبارات لكفاية القيادة، والتي تقيس درجة أداء المشرف التربوي لكفاية القيادة وذلك من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق ، وكذلك تم حساب الوزن النسبي لكفاية القيادة بشكل عام.

ويبين **جدول رقم (14)** المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة أداء المشرف التربوي لكفاية القيادة وذلك من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق، وقد تم ترتيب المتوسطات الحسابية تنازلياً.

## جدول رقم (14)

تحليل إستجابات أفراد العينة حول كفاية القيادة (حجم العينة 200)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	اتجاه الفقرة
19	ينمي روح الإبتكار والإبداع لديك.	3.27	1.4	65.1	2	متوسطة
20	يستثمر القدرات الفردية لديك في تطوير مستوى الطلبة	2.90	1.33	58.1	6	متوسطة
21	يقنعك بقيمة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها	3.25	1.29	65.1	3	متوسطة
22	يساعدك في القرارات التي تتخذها بخصوص الطلبة	3.00	1.32	59.9	4	متوسطة
23	ينوع في مهارات التعامل التي يستخدمها في المواقف التربوية	2.94	1.22	58.9	5	متوسطة
24	يؤثر إيجابيا في سلوكياتك لتكون أكثر حرصاً لتحقيق الأهداف	3.44	1.27	68.9	1	عالية
	<b>المجال الرابع : كفاية القيادة</b>	3.13	0.22	62.6		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (14) مايلي :

أن درجة أداء المشرف التربوي لكفاية القيادة من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا الكفاية (3.13) وهو متوسط يقع في الفترة الثالثة (متوسطة)، وبانحراف معياري (0.22)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة أداء المشرف التربوي لكفاية القيادة.

والعبارة رقم (24) (يؤثر إيجابيا في سلوكياتك لتكون أكثر حرصاً لتحقيق الأهداف) جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.27) وبنسبة موافقة (68.9%) وهي درجة موافقة عالية وتقع في الفترة الرابعة (عالية) وهنا يحرص المشرف التربوي بمرزق على أن يكون المعلم قدوة لطلابه من خلال سلوكه الجيد وذلك من خلال تمتع المشرف نفسه بسلوكيات جيدة تؤثر وتتعكس على المعلم، وجاءت في المرتبة والأخيرة العبارة رقم (16) (يستثمر القدرات الفردية لديك في تطوير مستوى الطلبة) بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.33) وبنسبة موافقة (58.1%) وهي درجة منخفضة وتقع في الفترة الثانية (متوسطة) ويرجع سبب ذلك لقلة الوعاء الزمني الذي يقف حاجزاً

بين المشرف والمعلم وكثرة عدد المعلمين الذين يشرف عليهم ،أنظر عمود الترتيب في جدول رقم (14) .

- ما درجة أداء المشرف التربوي لكفاية إدارة الصف وذلك من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع العبارات لكفاية إدارة الصف، والتي تقيس درجة أداء المشرف التربوي لكفاية إدارة الصف وذلك من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق، وكذلك تم حساب الوزن النسبي لكفاية القيادة بشكل عام.

ويبين جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة أداء المشرف التربوي لكفاية إدارة الصف وذلك من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق، وقد تم ترتيب المتوسطات الحسابية تنازلياً.

### جدول رقم (15)

تحليل استجابات أفراد العينة حول كفاية إدارة الصف (العينة 200)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	اتجاه الفقرة
25	يحترم أفكارك ومقترحاتك لحل المشكلات الصفية	3.59	1.30	71.8	1	عالية
26	يبصرك بالأساليب الفاعلة لإدارة الصف والتفاعل الصفّي	3.37	1.23	67.3	4	متوسطة
27	يلاحظ التفاعل اللفظي بينك وبين طلبتك في الصف	3.55	1.24	71.0	2	عالية
28	يعطيك توجيهات وإرشادات لتحقيق إدارة ناجحة للصف	3.43	1.35	68.6	3	عالية
29	يجتمع معك لبحث المشكلات الصفية وإقتراح سبل مواجهتها	3.05	1.40	61.0	6	متوسطة
30	يشجعك على طلب المساعدة والمشورة منه بصورة تلقائية	3.17	1.38	63.5	5	متوسطة
	<b>المجال الخامس: كفاية إدارة الصف</b>	<b>3.36</b>	<b>0.21</b>	<b>67.2</b>		<b>متوسطة</b>

يتضح من جدول رقم (15) مايلي :

أن درجة أداء المشرف التربوي لكفاية إدارة الصف من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا الكفاية (3.36) وهو متوسط يقع في الفترة الثالثة (متوسطة)، وبإنحراف معياري (0.21)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة أداء المشرف التربوي لكفاية إدارة الصف.

وأن العبارة رقم (25) (يحترم أفكارك ومقترحاتك لحل المشكلات الصفية) جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.05) وإنحراف معياري (1.40) وبنسبة موافقة (71.8%) وهي

درجة موافقة عالية وتقع في الفترة الرابعة (عالية) تفسر الباحثة ذلك بأن المشرف التربوي يتعاون مع المعلم للوصول إلى حلول للمشكلات التي يتعرض لها المعلم أثناء عمله وذلك للراقي بالطلاب والوصول إلى الأهداف المنشودة، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (16) (يجتمع معك لبحث المشكلات الصفية وإقتراح سبل مواجهتها) بمتوسط حسابي (2.90) وإنحراف معياري (1.33) وبنسبة موافقة (61.6%) وهي درجة متوسطة وتقع في الفترة الثالثة (متوسطة) تؤكد هذه العبارة على أن المشرف التربوي لا يعقد إجتماع للبحث في المشكلات التي يتعرض لها المعلم ويترك ذلك للصدفة ويعود ذلك لقلّة الوعاء الزمني وترك المهمة للمعلم لتعويده على تحمل المسؤولية وإكتساب مهارة البحث في حل المشكلات. أنظر عمود الترتيب في جدول رقم (15) .

- ما درجة أداء المشرف التربوي لكفاية التقويم والإمتحانات وذلك من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع العبارات لكفاية التقويم والإمتحانات، والتي تقيس درجة أداء المشرف التربوي لكفاية التقويم والإمتحانات وذلك من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق، وكذلك تم حساب الوزن النسبي لكفاية التقويم والإمتحانات بشكل عام.

ويبين جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة أداء المشرف التربوي لكفاية التقويم والإمتحانات وذلك من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق، وقد تم ترتيب المتوسطات الحسابية تنازلياً.

## جدول رقم (16)

تحليل إستجابات أفراد العينة لكفاية التقويم والإمتحانات (حجم العينة 200)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	اتجاه الفقرة
31	يوجهك لإستخدام أساليب تقويم متنوعة للاختبارات مع الطلبة	3.35	1.39	66.9	2	متوسطة
32	يفسر لك نتائج الإختبارات والدروس المستخلصة منها	2.88	1.36	57.7	6	متوسطة
33	يرشدك لطرق صياغة الإختبارات بصورة واضحة ومحددة	3.10	1.37	61.9	5	متوسطة
34	يساعدك في تحليل المناهج والكتب الدراسية وتقويمها	3.19	1.24	63.9	3	متوسطة
35	يشجعك على إستخدام التقويم الذاتي وممارسته فعليا	3.19	1.30	63.7	4	متوسطة
36	يقومك وفقاً لمعايير التقويم الموضوعة من قبل إدارة التفتيش	3.47	1.36	69.4	1	عالية
	<b>المجال السادس : كفاية التقويم والإمتحانات</b>	<b>3.20</b>	<b>0.20</b>	<b>64.0</b>		<b>متوسطة</b>

يتضح من الجدول رقم (16) مايلي :

أن درجة أداء المشرف التربوي لكفاية كفاية التقويم والإمتحانات من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا الكفاية (3.20) وهو متوسط يقع في الفترة الثالثة (متوسطة)، وبانحراف معياري (0.20)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة أداء المشرف التربوي لكفاية التقويم والإمتحانات.

أن العبارة رقم (36) (يقومك وفقاً لمعايير التقويم الموضوعة من قبل إدارة التفتيش) جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.47) وإنحراف معياري (1.36) وبنسبة موافقة (69.4%) وهي درجة موافقة عالية وتقع في الفترة الرابعة (عالية) تفسر الباحثة ذلك بأن لعملية التقويم أهمية في تحسين العملية التعليمية وإعتماد المشرف التربوي عليه في تقويم أداء المعلمين، وهو عنصر رئيسي في تقرير المشرف التربوي الذي يقوم من خلاله المعلم، وجاءت في المرتبة والأخيرة العبارة رقم (32) (يفسر لك نتائج الإختبارات والدروس المستخلصة منها) بمتوسط حسابي (2.88) وإنحراف معياري (1.36) وبنسبة موافقة (57.7%) وهي درجة متوسطة وتقع في الفترة الثالثة (متوسطة) تفسر الباحثة ذلك

بأن المشرف التربوي لا يعطي أهمية لتفسير النتائج مع المعلم لمعرفة المسبقة بأن المعلم لديه فكرة وافية عن تفسير النتائج بحكم خبرته في مهنة التدريس. كما في عمود الترتيب .

### نتائج الإجابة على السؤال الثاني ومناقشتها؟

#### السؤال الثاني:

ما ترتيب الكفايات المهنية من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الدراسة وذلك من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق. ويبين جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات التي تقيس درجة ممارسة المشرف التربوي لجميع الكفايات وذلك من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق، وقد تم ترتيب المتوسطات الحسابية تنازلياً.

#### جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكفايات المهنية مرتبة تنازلياً

الكفايات المهنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المشاركة
الإشراف علي التدريس	3.42	390.	1	عالية
التطوير المهني	2.86	140.	6	متوسطة
العلاقات الإنسانية	3.06	0.55	5	متوسطة
القيادة	3.13	0.22	4	متوسطة
إدارة الصف	3.36	0.21	2	متوسطة
التقويم والإمتحانات	3.20	0.20	3	متوسطة
<b>الكفايات المهنية مجتمعة</b>	<b>3.17</b>	<b>0.35</b>		<b>متوسطة</b>

من خلال ترتيب الكفايات المهنية للمشرف التربوي، فقد تبين أن الدرجة الإجمالية للكفايات المهنية للمشرف التربوي كانت متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.17) وانحراف معياري يساوي (0.35) .

تبين أن أعلى كفاية هي كفاية الإشراف علي التدريس بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وانحراف معياري يساوي (0.39) وبدرجة عالية، بينما احتلت كفاية التطوير المهني المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.86) وانحراف معياري يساوي (0.14) وبدرجة متوسطة ولمعرفة ترتيب باقي المجالات أنظر عمود الرتبة في جدول رقم (17) تعزو الباحثة ذلك إلى أن الرسالة السامية التي يحملها المشرف التربوي تحرضه على إمتلاك الكفايات المهنية الإشرافية وكفاية الإشراف على التدريس وهي أولى إهتمامات

الإشراف التربوي للرقى بالعملية التعليمية التربوية، وإدارة الصف حتى يتسنى للمعلم التأقلم مع الطلاب، أما كفاية التقويم والإمتحانات تدل على قناعة المشرف التربوي بأن تنوع أساليب التقويم دليل واضح على إنجاز المعلم، وأما باقي الكفايات المهنية التي إحتلت المراتب الأخيرة يعود إلى أن الإشراف التربوي بمنطقة مرزق لا يواكب ما يستجد على الساحة من أبحاث ومعارف تساهم بالنهوض بالعملية الإشرافية .

### **نتائج الإجابة عن فروض الدراسة ومناقشتها:**

- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة أداء المشرف التربوي لكفاياته المهنية تعزي لمتغير (الجنس- التخصص - المؤهل العلمي - مدة الخبرة) ؟

**وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد العينة حول درجة أداء المشرف التربوي لكفاياته المهنية ككل وكل كفاية علي حده، وفقا لمتغير الدراسة ( الجنس- التخصص - المؤهل العلمي - مدة الخبرة) وقد تم إستخدام إختبارات للمقارنة بين متوسطين مستقلين وكذلك تم إستخدام تحليل التباين الأحادي والمقارنات المتعددة وذلك للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين درجة أداء المشرف التربوي لكفاياته المهنية وفق :**

# 1- الفروق بين المتوسطات وفقاً للجنس

## جدول رقم (18)

(T-Test) نتائج إختبار (ت)

للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة أداء المشرف التربوي لكفاياته المهنية ككل وكل كفاية علي حده وفقاً لمتغير الجنس

الكفايات المهنية	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوي الدلالة
الإشراف علي التدريس	ذكر	64	3.3281	0.75591	0.09449	198	-1.003	غير دالة (0.317)
	أنثى	136	3.4596	0.91073	0.07809			
التطوير المهني	ذكر	64	2.7292	0.94817	0.11852	198	-1.104	غير دالة (0.271)
	أنثى	136	2.9167	1.19171	0.10219			
العلاقات الإنسانية	ذكر	64	3.0286	0.89263	0.11158	198	-0.291	غير دالة (0.771)
	أنثى	136	3.0711	0.99104	0.08498			
القيادة	ذكر	64	2.9922	1.01159	0.12645	198	-1.289	غير دالة (0.199)
	أنثى	136	3.1998	1.08465	0.09301			
إدارة الصف	ذكر	64	3.1849	0.91774	0.11472	198	-1.628	غير دالة (0.105)
	أنثى	136	3.4424	1.09758	0.09412			
التقويم والإمتحانات	ذكر	64	2.9245	1.05865	0.13233	198	-2.472	دالة (0.014)
	أنثى	136	3.3235	1.06762	0.09155			
الكفايات المهنية مجتمعة	ذكر	64	3.0260	0.86474	0.10809	198	-1.616	غير دالة (0.108)
	أنثى	136	3.2580	0.98313	0.08430			

يظهر الجدول رقم (18) أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوي الدلالة  $\alpha=0.05$  بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين بالمدارس الثانوية في منطقة مرزق حول درجة أداء المشرف التربوي لكفاياته المهنية مجتمعة وكل كفاية علي حده وفقاً لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة إختبار ت لكفاياته المهنية مجتمعة (-1.616) ومستوي الدلالة الإحصائية للفروق كان (0.108) وهي قيمة تزيد عن مستوي الدلالة المحددة بالدراسة (0.05) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقدير درجة أداء المشرف التربوي لكفاياته المهنية مجتمعة ويرجع ذلك إلى أن هناك

اتفاق بين المعلمين الذكور والإناث في إستجاباتهم مما يؤكد للباحثة أن المشرف التربوي بمرزق ملم ويمارس الكفايات المهنية المذكورة في الدراسة ولكن بدرجة متوسطة .

كما يظهر الجدول رقم (18) أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوي الدلالة  $\alpha=0.05$  بين متوسطات إستجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين بالمدارس الثانوية في منطقة مرزق حول درجة أداء المشرف التربوي للكفايات المهنية التالية: (الإشراف علي التدريس- التطوير المهني- العلاقات الإنسانية - القيادة - إدارة الصف) حيث بلغت قيمة ت علي التوالي ( -1.003 ، -1.104 ، -0.291 ، -1.289، -1.628-) وكانت دلالتها الإحصائية تزيد عن مستوي الدلالة  $\alpha= 0.05$ ، مما يدل علي أنه لا توجد فروق إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين الذكور والإناث حول درجة أداء المشرف التربوي للكفايات ويرجع ذلك إلى أن هناك إتفاق بين إستجابات المعلمين الذكور والإناث مما يؤكد للباحثة أن المشرف التربوي ملماً للكفايات المهنية المذكورة في الدراسة ولكن بدرجات متفاوتة .

وبينت نتائج جدول رقم (18) إنه توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوي الدلالة  $\alpha= 0.05$  بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين بالمدارس الثانوية في منطقة مرزق حول درجة أداء المشرف التربوي لكفاية التقويم والإمتحانات حيث بلغت قيمة ت لهذه الكفاية (-1.616-) وكانت دلالتها الإحصائية تساوي (0.014) تقل عن مستوي الدلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل علي أنه توجد فروق إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين الذكور والإناث حول درجة أداء المشرف التربوي لكفاية التقويم والإمتحانات وكانت هذه الإختلافات لصالح الإناث علي الذكور حيث بلغ المتوسط الحسابي لآراء الإناث حول هذه الكفاية (3.3235) بينما للذكور (2.9245) مما يدل علي أن درجة تقدير الإناث كانت أعلي من درجة تقدير الذكور لأداء المشرف التربوي لهذه الكفاية (التقويم والإمتحانات) مما يدل علي أن المشرف التربوي يساعد المعلمات (الإناث) في تطوير كفاية التقويم والإمتحانات ويهمل المعلمين (الذكور) وهذا يؤكد أن المعلمات بحاجة إلى ارشاد وتوجيه لهذه الكفاية

## 2- الفروق بين المتوسطات وفقاً للتخصص

### جدول رقم (19)

(T-Test) نتائج اختبار (ت)

للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة أداء المشرف التربوي لكفاياته المهنية ككل وكل كفاية علي حده وفقاً لمتغير التخصص

الكفايات المهنية	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوي الدلالة
الإشراف علي التدريس	علمي	113	3.4322	0.93452	0.08791	198	0.273	غير دالة (0.785)
	أدبي	87	3.3985	0.76897	0.08244			
التطوير المهني	علمي	113	2.8127	1.14848	0.10804	198	- 0.632	غير دالة (0.528)
	أدبي	87	2.9138	1.08724	0.11656			
العلاقات الإنسانية	علمي	113	3.0487	0.97098	0.09134	198	-0.148	غير دالة (0.882)
	أدبي	87	3.0690	0.94778	0.10161			
القيادة	علمي	113	3.0811	1.08952	0.10249	198	-0.790	غير دالة (0.430)
	أدبي	87	3.2011	1.03152	0.11059			
إدارة الصف	علمي	113	3.2714	1.06491	0.10018	198	-1.366	غير دالة (0.174)
	أدبي	87	3.4751	1.02031	0.10939			
التقويم والامتحانات	علمي	113	3.1268	1.07720	0.10133	198	-1.031	غير دالة (0.304)
	أدبي	87	3.2854	1.07950	0.11573			
الكفايات المهنية مجتمعه	علمي	113	3.1298	0.97729	0.09194	198	-0.914	غير دالة (0.362)
	أدبي	87	3.2538	0.91631	0.09824			

يظهر الجدول رقم (19) أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين بالمدارس الثانوية في منطقة مرزق حول درجة أداء المشرف التربوي لكفاياته المهنية مجتمعة وكل كفاية علي حده وفقاً لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة إختبار ت للكفايات المهنية مجتمعة (-0.914) ومستوي الدلالة الإحصائية للفروق كان (0.362) وهي قيمة تزيد عن مستوي الدلالة المحدد بالدراسة (0.05) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المبحوثين الذين تخصصهم علمي وذوي التخصص الأدبي في تقديرهم لدرجة ممارسة المشرف التربوي

لكفاياته المهنية مجتمعة يرجع ذلك إلى أن التخصص العلمي للمعلمين لا يؤثر في درجة أداء ممارسة المشرف التربوي للكفايات المهنية .

كما يظهر الجدول رقم (19) أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين بالمدارس الثانوية في منطقة مرزق حول درجة أداء المشرف التربوي للكفايات المهنية التالية: (الإشراف علي التدريس - التطوير المهني - العلاقات الإنسانية - القيادة - إدارة الصف - التقويم والإمتحانات ) حيث بلغت قيمة ت علي التوالي ( 0.273، 0.632 - ، -0.148، -، 0.790 ، -1.366 ، -1.031 ) وكانت دلالتها الإحصائية تزيد عن مستوى الدلالة  $\alpha= 0.05$ ، وهذا يدل علي أنه لا توجد فروق إحصائية بين آراء المبحوثين الذين تخصصهم علمي وآراء المبحوثين ذوي التخصص الأدبي في تقديرهم لدرجة أداء المشرف التربوي للكفايات مما يؤكد أن هناك اتفاق بين استجابات المبحوثين وإن المشرفين التربويين يؤدون كفاياتهم المهنية بنفس الكفية في التخصص العلمي و الأدبي.

### **3- الفروق بين المتوسطات وفقاً للمؤهل العلمي :**

تم استخدام تحليل التباين الأحادي والمقارنات المتعددة للكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء المشرف التربوي لكفاياته المهنية مجتمعة وكل كفاية علي حده وفقاً لمتغير المؤهل العلمي كما تبين النتائج بالجدول رقم (20)

## جدول رقم (20)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقدير أفراد العينة حول درجة أداء المشرف التربوي لكفاياته المهنية مجتمعة وكل كفاية علي حده وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
الإشراف علي التدريس	بين المجموعات	2.944	3	0.981	1.320	غير دالة (0.269)
	داخل المجموعات	145.778	196			
	المجموع الكلي	148.722	199	0.744		
التطوير المهني	بين المجموعات	5.786	3	1.929	1.548	غير دالة (0.203)
	داخل المجموعات	244.106	196			
	المجموع الكلي	249.891	199	1.245		
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	4.043	3	1.348	1.477	غير دالة (0.222)
	داخل المجموعات	178.823	196			
	المجموع الكلي	182.867	199	0.912		
القيادة	بين المجموعات	8.640	3	2.880	2.607	غير دالة (0.053)
	داخل المجموعات	216.526	196			
	المجموع الكلي	225.167	199	1.105		
إدارة الصف	بين المجموعات	3.900	3	1.300	1.187	غير دالة (0.316)
	داخل المجموعات	214.680	196			
	المجموع الكلي	218.580	199	1.095		
التقويم والامتحانات	بين المجموعات	9.626	3	3.209	2.835	دالة إحصائية (0.039)
	داخل المجموعات	221.788	196			
	المجموع الكلي	231.413	199	1.132		
الكفايات المهنية مجتمعة	بين المجموعات	5.372	3	1.791	2.010	غير دالة (0.114)
	داخل المجموعات	174.563	196			
				0.891		

أظهرت نتائج جدول رقم (20) مايلي:

لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية تعزي لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء المشرف التربوي لكفاياته المهنية مجتمعة حيث بلغت قيمة (ف) (2.010) ومستوي الدلالة الإحصائية للفروق كان (0.114) وهي تزيد عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (0.05) وتفسر الباحثة ذلك بأن المؤهل العلمي للمعلمين لا يؤثر في درجة أداء المشرف التربوي للكفايات المهنية مما يؤكد أن المشرف لا يعطي أهمية للمؤهل العلمي للمعلمين، وأن المشرف التربوي يستخدم الكفايات المهنية المتنوعة التي تتلائم ومؤهلات المعلمين المختلفة .

تبين عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية تعزي لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء المشرف التربوي لكفاياته المهنية التالية: (الإشراف علي التدريس - التطوير المهني- العلاقات الإنسانية - القيادة - إدارة الصف) حيث بلغت قيمة (ف) علي التوالي (1.320، 1.548، 1.477، 2.607، 1.187) وتراوحت دلالاتها الإحصائية بين (0.053) الي (0.316) وهي قيم تزيد عن مستوى الدلالة (0.05) وذلك لأن المعلمين بجميع مؤهلاتهم العلمية متفقين على درجة أداء المشرف للكفايات المهنية مما يدل على ان المشرف التربوي يؤدي الكفايات المهنية بنفس المستوى دون تفاوت من وجهة نظر المعلمين .

أظهرت النتائج وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية تعزي لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء المشرف التربوي لكفاية التقويم والإمتحانات حيث بلغت قيمة (ف) لهذه الكفاية (2.835) ومستوي الدلالة الإحصائية للفروق كان (0.039) وهي تزيد عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (0.05).

- لتحديد إتجاه الفروق ذات دلالة إحصائية والتي تعزي لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء المشرف التربوي لكفاية التقويم والإمتحانات، فقد تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام طريقة أقل فرق معنوي محفوظ (LSD) للمقارنات البعدية، كما ينتضح من نتائج جدول رقم (21)

## جدول رقم (21)

نتائج إختبار أقل فرق معنوي محفوظ للمقارنات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء المشرف التربوي لكفاية التقويم والإمتحانات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	الليسانس	بكالوريوس	دبلوم متوسط
2.8246	دبلوم عالي	0.201	0.145	*0.04
4.1905	دبلوم متوسط	* 0.016	*0.020	-
3.2163	بكالوريوس	0.789	-	-
3.1729	الليسانس	-	-	-

\* دالة عند مستوي  $\alpha = 0.05$

من جدول (21) يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء المشرف التربوي لكفاية التقويم والإمتحانات بين المعلمين الذين مؤهلهم العلمي (دبلوم متوسط) مع كلا من المعلمين الذين مؤهلهم العلمي (دبلوم متوسط) و(بكالوريوس) و(الليسانس) وكانت هذه الفروق لصالح (دبلوم متوسط) حيث كان المتوسط الحسابي للمؤهل العلمي (دبلوم متوسط) أكبر متوسط .

### 4- الفروق بين المتوسطات وفقاً مدة الخبرة:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي والمقارنات المتعددة للكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء المشرف التربوي لكفاياته المهنية مجتمعة وكل كفاية علي حده وفقاً لمتغير مدة الخبرة كما تبين النتائج بالجدول رقم (22)

## جدول رقم (22)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة أداء المشرف التربوي لكفاياته المهنية مجتمعة وكل كفاية علي حده وفقاً لمتغير مدة الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
الإشراف علي التدريس	بين المجموعات	0.297	2	.0148	0.197	غير دالة (0.821)
	داخل المجموعات	148.425	197			
	المجموع الكلي	148.722	199	0.753		
التطوير المهني	بين المجموعات	0.684	2	0.342	0.271	غير دالة (0.763)
	داخل المجموعات	249.207	197			
	المجموع الكلي	249.891	199	1.265		
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	0.493	2	0.246	0.266	غير دالة (0.767)
	داخل المجموعات	182.374	197			
	المجموع الكلي	182.867	199	0.926		
القيادة	بين المجموعات	3.955	2	1.978	1.761	غير دالة (0.175)
	داخل المجموعات	221.211	197			
	المجموع الكلي	225.167	199	1.123		
إدارة الصف	بين المجموعات	1.351	2	0.675	0.613	غير دالة (0.543)
	داخل المجموعات	217.229	197			
	المجموع الكلي	218.580	199	1.103		
التقويم والإمتحانات	بين المجموعات	0.290	2	0.145	0.124	غير دالة (0.884)
	داخل المجموعات	231.123	197			
	المجموع الكلي	231.413	199	1.173		
الكفايات المهنية مجتمعة	بين المجموعات	0.972	2	0.486	0.535	غير دالة (0.586)
	داخل المجموعات	178.962	197			
	المجموع الكلي	179.935	199	0.908		

أظهرت نتائج جدول رقم (22) مايلي:

لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير مدة الخبرة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء المشرف التربوي لكفاياته المهنية مجتمعة حيث بلغت قيمة (ف) (0.535) ومستوي الدلالة الإحصائية للفروق كان (0.586) وهي تزيد عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (0.05) تفسر الباحثة ذلك بأن متغير مدة الخبرة للمعلمين لا يؤثر على ممارسة المشرف التربوي للكفايات المهنية ويدل ذلك على أن المشرف التربوي لا يعير إهتماماً لمدة الخبرة للمعلم وهذا أدى لخلق حساسية بين المعلم والمشرف.

تبين عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير مدة الخبرة عند مستوى الدلالة  $\alpha= 0.05$  بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء المشرف التربوي لكفاياته المهنية: (الإشراف علي التدريس – التطوير المهني – العلاقات الإنسانية - القيادة - إدارة الصف - التقويم والإمتحانات ) حيث بلغت قيمة (ف) علي التوالي (0.197، 0.271، 0.266، 1.761، 0.613، 0.124) وتراوحت دلالاتها الإحصائية بين (0.175) الي (0.884) وهي قيم تزيد عن مستوى الدلالة (0.05) يدل ذلك على ان المعلمين ذوي الخبرة يؤكدون أن درجة أداء المشرف التربوي ثابتة في جميع الكفايات المهنية الستة.

## أولاً: ملخص النتائج:

يمكن تقديم ملخصاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في الآتي :

1- نتائج الدراسة المتعلقة بدرجة أداء المشرف التربوي لكفاية الإشراف علي التدريس من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق كانت بدرجة عالية حيث ظهرت بنسبة موافقه (68.4%)

2- نتائج الدراسة المتعلقة بدرجة أداء المشرف التربوي لكفاية التطوير المهني من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق كانت بدرجة متوسطة حيث ظهرت بنسبة (57.2%)

3- نتائج الدراسة المتعلقة بدرجة أداء المشرف التربوي لكفاية العلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق كانت بدرجة متوسطة حيث ظهرت بنسبة (61.2%).

4- كانت درجة أداء المشرف التربوي لكفاية القيادة من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق كانت بدرجة متوسطة حيث ظهرت بنسبة مئوية ( 62.6 % ) .

5- أظهرت النتائج الخاصة بكفاية إدارة الصف أن درجة أداء المشرف التربوي لهذه الكفاية كانت بدرجة متوسطة وذلك من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق حيث ظهرت بنسبة ( 67.2 % ) .

6- من الواضح أن درجة أداء المشرف التربوي لكفاية التقويم والإمتحانات من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق كانت بدرجة متوسطة حيث ظهرت بنسبة مئوية (64.0%) .

7- وعلى مستوى الكفايات الستة، تبين أن أعلى كفاية هي كفاية الإشراف علي التدريس بنسبة مئوية (68.4%) ، بينما احتلت كفاية التطوير المهني المرتبة الأخيرة وبنسبة مئوية ( 57.2 %) في ترتيب الكفايات المهنية

8- وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد العينة حول مستوى أداء المشرف التربوي لكفاياته المهنية ككل وكل كفاية علي حده، وفقاً لمتغير الدراسة ( الجنس- التخصص - المؤهل العلمي – مدة الخبرة )

**تبين التالي:**

فيما يخص الجنس أظهرت النتائج وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين بالمدارس الثانوية في منطقة مرزق حول درجة أداء المشرف التربوي لكفاية التقويم والإمتحانات وكانت هذه الإختلافات لصالح الإناث علي الذكور بيما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والإناث في تقدير درجة أداء المشرف التربوي لكفاياته المهنية مجتمعة وكل الكفايات علي حده (الإشراف علي التدريس – التطوير المهني – العلاقات الإنسانية - القيادة - إدارة الصف)

وفيما يخص المؤهل العلمي أظهرت النتائج وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات إستجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين بالمدارس الثانوية في منطقة مرزق حول درجة أداء المشرف التربوي لكفاية التقويم والإمتحانات وكانت هذه الإختلافات بين المعلمين الذين مؤهلهم العلمي (دبلوم متوسط) مع كلا من المعلمين الذين مؤهلهم العلمي (دبلوم متوسط) و(بكالوريوس) و (الليسانس) وكانت هذه الفروق لصالح (دبلوم متوسط) حيث كان المتوسط الحسابي للمؤهل العلمي (دبلوم متوسط) أكبر متوسط بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والإناث في تقدير درجة أداء المشرف التربوي لكفاياته المهنية مجتمعة و كذلك لكل الكفايات علي حده .  
وتبين عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير مدة الخبرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء المشرف التربوي لكفاياته المهنية مجتمعة وكذلك لكل الكفايات علي حده

### نتائج الأسئلة المفتوحة :

**السؤال الأول : ما هو رأيك في معاملة المشرف الذي يشرف عليك؟ وهل يوجد فرق بين معاملته في هذا الفصل والفصل الماضي ؟**

حصلت الباحثة على عدد من الإجابات وهي كالآتي:

1- أغلب الإجابات كانت معاملة مقبولة نتيجة لقلّة التواصل بين المشرف والمعلم وعدم إلمام المشرف بالمنهج المقرر ولإن زيارة المشرف محدودة وتكاد معدومة.  
2- وعدد من الإستجابات كانت معاملة عادية وسطحية وذلك بسبب أداء المشرف التربوي حتي يؤكد ممارسة العملية الاشرافية من أجل أداء الأمانة فقط لا للوصول إلى الأهداف المنشودة، وعدد قليل من الإستجابات أعطت معاملة المشرف ممتازة ولا توجد فروق بين الفصلين .

3- هناك عدد من الإستجابات أكدت إن هناك فرق بين معاملة المشرف في الفصلين حيث كان المشرف أقل تحاور وتقبل لآراء المعلم وفي الفصل الثاني تغير للأحسن أصبح أكثر تقبل وتحاور مع المعلم في حين أغلب الإستجابات لا توجد فروق والحال كما هو عليه نظراً لغياب المشرف وعدم وجود مشرف لبعض المعلمين .

**السؤال الثاني :أى اضافة تساعد الباحثة أو مقترح توجه لإدارة الإشراف التربوي؟**

حصلت الباحثة على عدد من الإستجابات يجب الأخذ بها عند ممارسة المشرف التربوي لعمله وهي كالآتي :

1- أن يتمتع المشرف بسعة الصدر في التعامل مع المعلمين وأن يلتزم بالجدية والمصادقية في العمل الإشرافي و لا يربط ظروفه الخاصة بظروف العمل.  
2- الإلتزام بالزيارات الإشرافية المتنوعة في الفصلين والمخصصة له وتفادي تكرار الغياب وعدم التأخر عن الزيارات المخصصة.

3- يجب أن يكون المشرف ذا موسوعة علمية مرتبطة بالمعلم والطالب والمنهج، وأن يرتبط المشرف بالمعلم ليتسنى له توفير متطلبات المعلم والعمل على تطوير أداء المشرف ليؤثر في عمل المعلم مهنياً .

4- الإلتزام بعدم تغيير المشرف وتبائه لإن تغييره يؤدي إلى ضعف تقدير المعلم وتقييمه، وإلزام المشرف بحضور الدورات في المنهج للإلمام بكل جديد وإحداث إضافات ومقترحات لمدرس المادة وكذلك دورات في كيفية التعامل مع المدرسين وخصوصاً المدرسين القداما والجدد .

5- إعطاء المزيد من الفرص لإنخراط العديد من المعلمين في مجال الإشراف التربوي في جميع التخصصات وخصوصاً التخصصات التي لا يوجد فيها مشرفين في الوقت الحالي ليكون كل مشرف في مجال تخصصه.

6- تبصير المشرفين بأساليب متنوعة لتقييم المعلم لأنه وللأسف الشديد يقيم المعلم من جهة واحدة كتقييمه عن طريق إستجابات الطلاب ويهمل قدرات وإبداعات المعلم في الحصة مع مراعاة عند زيارة المشرف للمعلم والحصة إختبار لا يقيم عليها الطلبة.

7- العمل على تطوير العمل الإشرافي التربوي بما يناسب العصر واعداد النظر في عدد من المشرفين وملاحظة آدائهم ومدى تأثير آدائهم في كفاءة المعلم.

8- اعادة النظر في العملية الإشرافية من حيث التركيز على علاقة المشرف بالمعلمين والإنتباه لعمر المشرف وعمر المعلم الذي يوجه عليه فقد يكون المشرف أحد طلاب المعلم الذي يشرف عليه الآن وهذا يخلق حساسية بينهما ويضع المشرف في مشكلة حقيقية مع المعلم .

9- العمل على تأهيل المشرف الغير مؤهل تربوياً وزيادة كفايته المهنية وذلك بعمل لجان في نهاية كل فصل وعام دراسي لمتابعة التقارير المقدمة من المشرف وتقييم عمله ليتسنى له الكشف عن معوقات العملية الدراسية والأخذ بالإيجابيات التي تسهم في النهوض بالعملية التعليمية.

10- عمل ورش عمل للمعلمين بحضور المشرف الخاص بكل معلم لزيادة معلوماتهم العلمية والتربوية ليتيح فرصة أكبر للتفاعل بين المشرف والمعلم ويكون المشرف مصدر لتشجيع المعلم والدعم النفسي والتعليمي ومصدر للدفع إلى الأمام لامصدر للخوف.

11- يجب على إدارة التوجيه والإشراف أن تهتم بالمشرف التربوي وتحثه على أهمية تكرار الزيارات أكثر من مرة والمراقبة الدقيقة لأداء عمله وتوفير كل ما يحتاجه وما يتطلبه المنهج للوصول إلى أرقى مراتب العلم .

### ثانياً التوصيات والمقترحات :

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة وبالإستناد إلى ما ورد في الأدبيات السابقة تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات التي تأمل أن تساعد المهتمين بإدارة الإشراف التربوي على تطوير مستوى أداء المشرفيين التربويين وتطوير كفاياتهم المهنية بشكل يضمن تحقيق

تميزهم في أداء مهامهم الإشرافية بما يحقق الإرتفاع بهذه الوظيفة الهامة ويمكن تحديد هذه التوصيات فيما يلي:

1- ضرورة تقيد المشرف لدوره من خلال الصلاحيات والمسئوليات المخولة له حتى يتسنى أن يقضي الجزء الأكبر من وقته للجوانب التعليمية والتربوية مع المعلمين والمعلمات وتزويدهم بالكفايات التعليمية الحديثة في المدرسة .

2-الأخذ بمبدأ الحوافز المادية والمعنوية للمشرفين والمعلمين مقابل القيام بأعباء المهنة من جهة والأنشطة والدورات الإضافية التي تهدف إلى الإرتقاء بمستوياتهم المهنية من جهة أخرى .

3-إعادة النظر في الأساليب المتبعة في إختيار المشرف التربوي بحيث يكون المبدأ الأساسي في عملية إختياره هو مبدأ الكفاية المهنية والأقدمية في سنوات الخبرة.

4- عقد دورات تنشيطية للمشرف التربوي من خلال التعاون مع الكليات أو ورش العمل في مجالات الإدارة والإشراف التربوي .

5-تطبيق الإشراف الحديث بإستخدام التكنولوجيا الحديثة لتطويره وتسهيل التعاون مع المؤسسات لهدف رفع الكفاءة للمشرف التربوي .

6- إعطاء دورات سنوية للمعلمين في جميع التخصصات من خلال ملاحظات المشرفين والتأكيد علي الدورات التي تزيد من كفايات المعلم .

7-الحرص على أن يكون المشرف التربوي صادقاً في زيارته للمعلمين وكتابة التقارير الخاصة بهم ومتابعتها عن طريق إدارة الإشراف الخاصة به.

8-عقد دورات تدريبية متخصصة لتنمية الكفايات المهنية لدى المشرف التربوي

**تقترح الباحثة في ضوء النتائج التي أسفرت على الدراسة الآتي :**

1- يجب عند إختيار المشرف أن يكون حاصلًا علي مؤهل جامعي وتربوي في تخصص الإشراف التربوي بنفس مادة التدريس المعطاة له .

2- التأكيد على نقاط القوة للتمكن من خلق أنشطة جديدة فعالة تزيد من فعالية الإشراف والعمل علي معالجة نقاط الضعف إن وجدت.

3- إجراء دراسة مماثلة تهتم بالتعرف إلى أثر بعض المتغيرات مثل المرحلة التعليمية – الوظيفة الحالية، لعلها تتكامل مع هذه الدراسة.

4- إجراء دراسة للتعرف على المعوقات التي تقلل من فاعلية أداء المشرف التربوي في تنمية الكفاية المهنية لدى المشرف التربوي.

# المصادر والمراجع

## أولاً المصادر :

- 1- القرآن الكريم
- 2- جرجس ميشال جرجس : **معجم المصطلحات التربوية والتعليم** - لبنان - دار النهضة العربية - (2005).
- 3- جمال الدين ابو الفضل محمد ابن منظور: **لسان العرب** - الجزء الثالث والعشرون - القاهرة - دار المعارف (1995)
- 4- فاروق عبده فليبه واحمد عبد الفتاح الزكي : **معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً** - الإسكندرية - دار الوفاء - (2004).

## ثانياً المراجع :

- 5- إبراهيم الخطيب وأمل الخطيب: **الإشراف التربوي - فلسفته - أساليبه - تطبيقاته** - عمان - دار قنديل - (2003).
- 6- إبراهيم فهد الحبيب: **التوجيه والإشراف التربوي في دول الخليج العربي** - الرياض - مكتبة التربية لدول الخليج (1996).
- 7- أحمد جميل عايش : **تطبيقات في الإشراف التربوي** - عمان - دار المسيرة - (2008).
- 8- أحمد زكي صالح : **التعليم ( اسسه - مفاهيمه - نظرياته )** - القاهرة - مكتبة النهضة - (1989) .
- 9- أحمد عبد الباقي البستاني وآخرون : **الإدارة والإشراف التربوي- النظرية - البحث- الممارسة** - الكويت - مكتبة الفلاح - (2003) .
- 10- ايزابيل فيفروجين دولانوب: **الإشراف التربوي على المعلمين دليل لتحسين التدريس** - ترجمة محمد عيد ديراني - عمان - الجامعة الأردنية - (1997)
- 11- جمال ابراهيم القرش : **القيادة التربوية للإشراف التربوي** - الإسكندرية - الدار العالمية - (2010).
- 12- جودت عزت عبد الهادي : **الإشراف التربوي - مفاهيمه - أساليبه ( دليل لتحسين التدريس )** - عمان - الاردن - الدار العالمية - (2002).
- 13- جودت عزت عطوي : **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها** - عمان - الدار العالمية - (2001).

- 14- حسن شحاته : نحو تطوير التعليم في الوطن العربي بين الواقع والمستقبل – القاهرة – الدار المصرية اللبنانية - (2003) .
- 15- حسن محمد حسان ومحمد حسين العجمي : الإدارة التربوية – عمان – دار المسيرة – (2007).
- 16- حسن منسي : التقويم التربوي – الأردن – دار الكندي – (2002).
- 17- حسين وزيدان : مبادئ الإشراف التربوي – عمان – دار الفكر (1976).
- 18- ذوقان محمد اعبيدات وسهيله أبو السميد : استراتيجيات حديثة في الإشراف التربوي -عمان - دار الفكر - (2007).
- 19 - راتب السعود : الإشراف التربوي اتجاهات حديثة – عمان – الاردن – مركز طارق للخدمات الجامعية - (2002).
- 20- راشد عبد الكريم : الإشراف التربوي المتنوع – الرياض – مكتبة الملك فهد - (2005)
- 21- رافدة عمر الحريري: التقويم التربوي الشامل للمؤسسة المدرسية – لبنان – دار الفكر – (2007).
- 22- رداح الخطيب وأحمد الخطيب ووجيه الفرخ :الإدارة والإشراف التربوي- اتجاهات حديثة – ط3- اربد – دار الأمل - (2002)
- 23- رداح الخطيب وآخرون : الإدارة والإشراف التربوي – اتجاهات حديثة - عمان - دار الندوة - (1984).
- 24- رداح الخطيب واخرون : الإدارة والإشراف التربوي – ط3 – دار الأمل اربد – (2000)
- 25- رياض الآغا ونهضة الآغا: الإدارة التربوية أصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة- غزة – فلسطين –(1996).
- 26 - رياض ستراك : دراسات في الإدارة التربوية – عمان - دار وائل – (2004).
- 27- زينب علي الجبر: الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم - بيروت - مكتبة الفلاح - (2002).
- 28- سامي سلطي غريفيج : الإدارة التربوية المعاصرة - ط2- عمان - دار الفكر - (2004).
- 29 -سامي محمد ملحم :القياس والتقويم في التربية وعلم النفس- ط3 – عمان – الأردن – دار المسيرة – (2005)

- 30- سعد الرشيدى وآخرون : **الإدارة التربوية** - الكويت - مكتبة الفلاح - (1999).
- 31- سعيد جاسم الاسدي ومروان عبد المجيد إبراهيم : **الإشراف التربوي** - عمان - الدار العالمية - (2003).
- 32- سلامه عبد العظيم وعوض الله سليمان عوض الله : **الإشراف التربوي** , عمان , دار الفكر- (2006).
- 33- سهى نونا صلوو: **الإشراف والتنظيم التربوي** -عمان - دار الصفاء - (2005).
- 34- سيد حسن حسين : **دراسات في الإشراف الفني** - (ب - ن ) - (1969).
- 35- صالح محمد على ابو جادو : **تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي باستخدام نظرية الحل الإبتكارى للمشكلات** - عمان - دار الشروق العلمية - (2004).
- 36- صفوت فرج: **القياس النفسى** - القاهرة - دار الفكر العربى - (1980).
- 37- صلاح احمد مراد : **الاساليب الاحصائية في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية** - القاهرة - مكتبة الانجلو المصرية (2000) .
- 38- صلاح الدين عبد الباقي : **الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية في المنظمات** - مصر - الدارالجامعية للنشر والتوزيع- (2002).
- 39- طارق عبد الحميد البدرى : **تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي** - عمان - دار الفكر - (2002).
- 40- طافش الشقيرات : **استراتيجيات التدريس ومقالات في تطوير التعليم** - عمان - دار الفرقان - (2009).
- 41- عارف توفيق عطاري وآخرون : **الإشراف التربوي - نماذجه النظرية وتطبيقاته العملية** - الكويت - مكتبة الفلاح - (2005).
- 42- عبد الرحمن بن سالم : **المرجع في التشريع -المدرس الجزائرى للملمين والأساتذة وطلبة المعاهد** - ط2 - الجزائر - المركز الجهوى لتكوين الإطارات التربوية- (1994).
- 43- عبد الرحمن صالح الأزرق : **علم النفس التربوي للمعلمين** - عمان - دار الفكر - (2000).
- 44- عبد الرحمن عبد السلام جامل : **الكفايات التعليمية في القياس والتقويم واكتسابها بالتعلم الذاتى** - عمان - جامعة القدس المفتوحة - (1998).

- 45- عبد العزيز عبد الوهاب البابطين : اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي – الرياض – المملكة العربية السعودية – (2005)
- 46- عبد الغفار حنفي : إدارة الأفراد والسلوك التنظيمية – بيروت – لبنان – دار الجامعة - (2000).
- 47- عبد الغني النوري : اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية – الدوحة – دار الثقافة (1991).
- 48- عبد الله عامر الهمالى : أسلوب البحث الإجتماعى وتقنياته- منشورات جامعة قاريونس – بنغازي – (1988).
- 49- عدنان بدري إبراهيم : الإشراف التربوي – أنماط وأساليب – اربد - مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية - (2002).
- 50 - عزة جلال مصطفى نصر: الإبداع الإداري والتطوير الذاتي للمدرسة الثانوية العامة "رؤية استراتيجية" - الإسكندرية - المكتب الجامعي الحديث - (2008).
- 51- على الضامن : دليل بناء خطة تطوير المدرسة – عمان – دار جرير- (2003)
- 52- على سليم العلوانة: أساليب البحث العلمي- عمان – دار الفكر – (1996).
- 53 - علي عسكر وآخرون : مقدمه في البحث العلمي - الكويت - مكتبة الفلاح - (1992).
- 54- فايز مراد دندش والأمين عبد الحفيظ أبو بكر : دليل التربية العلمية وإعداد المعلمين - الإسكندرية - دار الوفاء - (2003).
- 55- فريد كامل أبو زينه : أساسيات القياس والتقويم في التربية - الكويت - مكتبة الفلاح - (1992).
- 56- فؤاد أحمد حلمي وآخرون: تحليل مهام معلم الفصل ووضع نموذج موضوعي لتقويمه- القاهرة – المركز القومي للبحوث التربوية - (1991).
- 57- فيصل الراوي رفاعي وآخرون: الإدارة التربوية-الكويت - مكتبة الفلاح -(2000).
- 58 - قسم التعريب والترجمة: الإشراف التربوي رؤية تفاعلية -الإمارات العربية - دار الكتاب الجامعي - (2005).
- 59- ماهر اسماعيل صبري ومحب محمود : التقويم التربوي – أسسه وإجراءاته – السعودية – مكتبة الرشيد – (1429).
- 60- محمد الأفندي :الإشراف التربوي - القاهرة -عالم الكتب- (2006).
- 61- محمد الفنيش وأحمدو زيدان :التوجيه الفني والتربوي – بيروت –لبنان – دار الكتاب الجديدة - (2000)

- 62- محمد جواد الخطيب: **التوجيه التربوي المهني (الإشراف التربوي)**-فلسطين – مكتبة أفاق غزة- (2005).
- 63- محمد حسن العمايره: **مبادئ الإدارة المدرسية - ط3- عمان،- دار المسيرة - (2002).**
- 64- محمد حسين العجمي : **القيادة التربوية - الإسكندرية - دار الجامعة الجديدة - (2008).**
- 65- محمد زياد حمدان: **الإشراف في التربية المعاصرة – دار التربية الحديثة – عمان – (1992) –**
- 66- محمد سليمان شعلان وآخرون : **الإدارة المدرسية والإشراف الفني- مكتبة الأنجلو المصرية – القاهرة – (1975) .**
- 67- محمد صالح عبدالله المنيف : **الإشراف التربوي وتحقيق أهدافه في ضوء الأساليب التربوية المعاصرة – (ب- ن )، (2004)**
- 68 - محمد صبري الحوت، **إصلاح التعليم بين الواقع الداخل وضغوط الخارج،** مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، (2008)م.
- 69- محمد طربية :**أساليب وطرق التجريب الحديثة – عمان – دار حمورابي- (2008).**
- 70- محمد عبد الرازق إبراهيم وعبد الباقي عبد المنعم أبو زيد: **مهارات البحث التربوي - عمان - دار الفكر - (2007).**
- 71- محمد مزمل :**الإدارة العامة للتدريب والتأهيل التربوي ،مرشد التوجيه التربوي – عمان – دار المسيرة- (2007).**
- 72- محمد منير مرسي : **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها- القاهرة – عالم الكتب - (2001) .**
- 73- محمد منير مرسي ووهيب سمعان : **الإدارة المدرسية الحديثة – عالم الكتب – القاهرة – (1975) .**
- 74- محمود داوود سليمان : **طرائق واساليب التدريس المعاصرة – اربد – الاردن – عالم الكتب الحديث – (2006).**
- 75- محمود طافش: **الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية – دار الفرقان – عمان (2004)**
- 76- محمود مساد: **الإدارة والإشراف التربوي (واقع وطموح) – اربد – دار الأمل (1986)**

- 77- مصطفى حميد الطائي وخير ميلاد أبو بكر : **مناهج البحث العلمي** - الإسكندرية - دار الوفاء - (2007).
- 78- مصطفى عبد السميع محمد وسهير محمد خوالدة: **إعداد المعلم (تنميته وتدريبه)** - عمان - دار الفكر - (2005).
- 79- معن محمود احمد العياصرة: **الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالإحترق النفسي** - عمان - الاردن- (2008).
- 80- هاني محمود بن مصطفى: **بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية لتطوير كفاياتهم المهنية الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية** - عمان - دار جرير - (2005).
- 81- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية : **الإدارة العامة للمناهج التربوية - خطة المنهاج الفلسطيني الأول** - القدس - مطبعة المعارف - (1998)
- 82- وليد هوانه وعلي تقسي : **مدخل إلى الإدارة التربوية- الوظائف والمهارات** - ط3 - بيروت - دار الفلاح - (2001).
- 83- يعقوب نشوان : **السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف**- عمان - دار الفرقان - (2004).

### ثالثاً المجالات والدوريات:

- 84- إحسان الأغا وماجد الديب: **دور المشرف التربوي في تطوير أداء المعلم في فلسطين** - المؤتمر العلمي الرابع عشر- جامعة عين شمس- (2002).
- 85- أحمد اسماعيل حجي: **تكوين المعلم متى؟ ولماذا؟ وكيف يتم عندنا في ضوء مايفعله الآخرون** - المؤتمر العلمي السادس عشر - دار الضيافة - جامعة عين شمس - (2004).
- 86 - أحمد سيف حيدر: **تقويم مستوى الأداء للكفايات التدريسية** - مجلة البحوث والدراسات التربوية- العدد 15- السنة السابعة - صنعاء - اليمن - (2000).
- 87 - الحسن محمد الميغدى : **معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون والمشرفات في محافظة الاحساء التعليمية**- مجلة مركز البحوث التربوية - العدد الثاني عشر- الدوحة- (2001).
- 88- الرقاد : **العلاقة بين المشرف التربوي ومعلمي المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين**- مجلة العلوم الإنسانية- السنة السابعة- العدد 43.
- 89- اللجنة الشعبية العامة للتعليم قرار رقم (11) لسنة 1376 و.ر (2008) - مادة 16

- 90- حافظ فرج : بعض العوامل المؤثرة على الممارسات الإشرافية لمديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان - مجلة رابطة التربية الحديثة- المجلد السادس - الجزء الرابع والثلاثون- عالم الكتب- القاهرة- (1992).
- 91- رشيد بن عبد العزيز عبد الرحمن ابو أرشيد : دور المشرف التربوي والإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لمعلمي التربية البدنية بالمملكة العربية السعودية - مجلة رسالة الخليج- الجزء الثالث عشر - (2004).
- 92- سالم حسن الأسمرى : تقييم الأداء - مجلة الإدارة العامة - العدد الثاني والخمسون - الرياض - السعودية - (1986).
- 93- سالم خلف الله القرش : التوجيه التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض النماذج الحديثة - مجلة رسالة الخليج العربي- - العدد التاسع والأربعون - مكتبة التربية العربية لدول الخليج- الرياض - (1994).
- 94- شادية عبد الحليم تمام وهيثم محمد الطوخي : الجودة في الدراسات العليا بجامعة القاهرة ( دراسة تقويمية ) - مجلة العلوم التربوية- العدد الخامس - (2007).
- 95- عبد المعطي رمضان الأغا : الإتجاهات المعاصرة في تقويم أداء المعلم - المؤتمر السادس عشر - المجلد الأول - دار الضيافة - جامعة عين شمس - (2004).
- 96- على الثبتي: دور بطاقة توجيه المعلم وتقويمه في عملية خلق التكامل بين برنامج إعداده وتدريبه- المؤتمر الثاني لإعداد معلم التعليم العام - مكة المكرمة - جامعة ام القرى - (1992).
- 97- غادة عيد : تقويم اداء معلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت - المجلة التربوية - العدد19- (2005).
- 98- غسان الحلو : اتجاهات مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية /فلسطين نحو عملية الاشراف التربوي - مجلة جامعة الخليل للبحوث- المجلد الثالث- العدد الثاني - (2008).
- 99- مجدي عبد النبي هلال وآخرون :الكفايات المهنية اللازمة لمشرف الأنشطة التربوية الحرة في ضوء الاتجاهات العالمية- القاهرة - (2007).
- 100- مجلة تعلم مرحلة جديدة- العدد الحادي عشر - قطر - (2010).
- 101- محمد أجرى الدريج :كفايات المشرف التربوي وأساليب تطويرها- مجلة التواصل - السنة الحادية عشر- العدد الرابع - (2006).
- 102- محمد على الخولي :طلاب المرحلة الثانوية مشكلاتهم وحاجاتهم للارشاد التربوي - مجلة كلية التربية - العدد الثالث - جامعة الملك سعود- الرياض - (1981).

103- نائلة نجيب وناجي رجب سكر وآخرون:تقويم اداء الطلبة المعلمين في كليات التربية بجامعة الأقصى في ضوء كفايات لازمة لمعلم المستقبل- مجلة التربية العلمية-المجلد الثامن-العدد الرابع-كلية التربية جامعة عين شمس-(2005).

104- نيسان : نظريات الإشراف التربوي – مجلة جامعة القدس المفتوحة – المجلد الثاني – العدد السادس – (2014).

### رابعاً الرسائل العلمية :

105- أصالة عبد الله عيسان : دور المشرف التربوي ومعيقات آدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان- جامعة قابوس- رسالة ماجستير منشورة – (2006).

106- ايمان على مصلح: تطوير معايير اختيار المشرف التربوي في ضوء تجارب بعض الدول- رسالة ماجستير منشورة-كلية التربية -غزة - (2011).

107- السيد ميخائيل : تقويم اداء معلمى اللغة العربية بمراكز محو الأمية والمدارس الثانوية – رسالة ماجستير منشورة- كلية التربية – جامعة الملك سعود – الرياض - (1988).

108 - حافظ بن عبد الله بن عابد الغامدي : دور المشرف التربوي في تنمية مهارات التدريس لدى معلمى اللغة العربية - رسالة ماجستير منشورة- جامعة ام القرى - مكة المكرمة- المملكة العربية السعودية-(2007).

109- رياض ستراك وفؤاد الخصاونة : تقويم اداء المشرفيين التربويين في الأردن في ضوء مهاماتهم والإتجاهات الإشرافية الحديثة –في كتاب رياض ستراك – دراسات في الإدارة التربوية – ص330

110- سعود الرباح السالم القويعى:علاقة التوجيه التربوي بتحسين اداء المعلمين في المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل التعليمية - رسالة ماجستير منشورة- جامعة الملك سعود- الرياض-(1993).

111- سلطي محمد العوض: الكفايات اللازمة للمشرف التربوي ومدى ممارستها من وجهة نظر المعلمين- رسالة ماجستير منشورة- جامعة اليرموك- اربد- الأردن - (1996).

112- سمية النخالة : دور المشرف التربوي في النمو المهني لمعلمى الرياضيات في مرحلة التعليم الأساسى بمحافظات – غزة- رسالة ماجستير منشورة- جامعة الأزهر- غزة- (2002).

113-صالح الدوسري : فاعلية التقويم الشامل للمدرسة من وجهة نظر مشرفي التقويم الشامل ومدري المدارس المقومة - رسالة ماجستير منشورة- قسم الإدارة التربوية - جامعة ام القرى - كلية التربية- (2003).

114- عادل جمعة عامر: حول بعض المشكلات التي تواجه تجهيز الثانويات التخصصية بالمعامل المدرسية في ليبيا- جامعة طرابلس - رسالة ماجستير منشورة - جامعة طرابلس - ليبيا - (2009).

115- عبد الرحمن بن عيسى بن عبد الرحمن الرميح : دور المشرف التربوي المقيم في التنمية المهنية للمعلمين ((دراسة تقويمية ))- رسالة ماجستير من الموقع الالكتروني

<http://www.ksu.edu.sa/sites/ksuatabic>

116- عبد الله بن حمد بن سعيد المعشري: تقويم الأداءات التدريسية لمعلمي العلوم في ضوء تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلاب الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان- رسالة ماجستير منشورة- معهد البحوث والدراسات العربية- جامعة القاهرة - (2007).

117- غاده حمزه الشربيني : دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية - بحث مقدم لكلية التربية للبنات- أبها - المملكة العربية السعودية - (2009).

118- غدير سمردلي : الكفايات الإشرافية المستخدمة واللازمة لمشرف التربية الرياضية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية للصفوف من السابع الى العاشر - رسالة ماجستير منشورة-جامعة اليرموك - اربد- الاردن - (2003).

119- فاطمة عبد الله الفلاح : تقويم الإشراف التربوي بمرحلة التعليم المتوسط و الثانوي في ضوء اتجاهاته الحديثة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين ومديري المدارس بمدينة بنغازي - رسالة ماجستير منشورة - (1999).

120- فاعور الداود: كفايات المشرف التربوي كما يراها الإداريون والمعلمون والمشرفون أنفسهم - رسالة ماجستير منشورة- جامعة اليرموك- الأردن - (1995).

121- فايق سليمان هويدي حسن:درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية- رسالة ماجستير منشورة- جامعة النجاح الوطنية- نابلس- فلسطين- (2000).

122- فتحي عيسى فرج: تقويم أداء المشرفيين التربويين بشعبية الجبل الأخضر في ضوء كفاياتهم المهنية -قسو التخطيط والإدارة التربوية -كلية الآداب جامعة عمر المختار ( 2011 )

- 123- ماهر محمد صالح حسن: دور المشرف التربوي في تحسين النمو المهني للمعلمين في مدارس وكالة الغوث في الأردن - رسالة ماجستير منشورة-جامعة اليرموك - اربد- الاردن - (1995).
- 124- محسن عبد الجواد:تقويم نظام الإشراف التربوي الأساسية في جمهورية مصر العربية في ضوء الإتجاهات العالمية المعاصرة - رسالة ماجستير منشورة - جامعة الزقازيق- مصر - (2002).
- 125- محمد عبد الله محمد:تقويم أداء مشرفي التربية الأساسية الإسلامية للمرحلة الثانوية في الجمهورية اليمنية في ضوء الكفايات اللازمة لهم - رسالة ماجستير منشورة - المركز الوطني للمعلومات - الجمهورية اليمنية - (2009).
- 126- محمد عيدة : الإشراف التربوي في الأردن في ضوء الإتجاهات المعاصرة دراسة استطلاعية لواقعه وأهميته و أبعاده - رسالة دكتوراة منشورة - جامعة عمان العربية للدراسات العليا - (2003).
- 127- محمود الوهر وآخرون: الإشراف التربوي في الأردن، الواقع والنظرة المستقبلية ورقة عمل مقدمة للحلقة التدريبية العربية الإقليمية في الإشراف التربوي الفعال في وزارة التربية والتعليم-عمان-الأردن-(1989).
- 128- ميز محمد خليفة أبو قراصة : دور التأهيل التربوي في تحسين الأداء المهني لمعلم مرحلة التعليم المتوسط بمدينة سبها - رسالة ماجستير منشورة - جامعة سبها - كلية الآداب - (2011).
- 129- ميسون جلال صالح : مشكلات الإشراف التربوي تجاه العملية التعليمية في المرحلة الثانوية - دراسة حالة محلية امدران - ولاية الخرطوم - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات العليا - كلية الآداب .
- 130- نعيمة صياد : واقع المرافقة النفسية التربوية لمعيدي شهادة البكالوريا - رسالة ماجستير منشورة - جامعة باجي مختار عناية - الجزائر - (2009).
- 131- نهلة كساب : الدور المتوقع للمشرف التربوي كما يراه المشرفون التربويون والمعلمون في مراحل التعليم قبل الجامعي بقطاع غزة - رسالة دكتوراة منشورة- جامعة عين شمس- (2003).
- 132- نواف السالم : درجة توافر الكفايات الشخصية والمهنية للمشرفين التربويين في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية - رسالة ماجستير منشورة - الجامعة الأردنية - عمان - الأردن - (2007).
- 133- هاجر إبراهيم شلتوت : أثر اتجاهات المعلمين نحو مهنة التدريس على الفعالية الأدائية لديهم داخل الصف الدراسي لدى معلمي الشق الثاني من

التعليم الأساسي في شعبية مرزق - رسالة ماجستير منشورة -جامعة سبها – كلية الآداب - (2009).

134- هارون عبد العزيز الشريدة،: دور المشرف التربوي في تحسين العمليات التعليمية في المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين- رسالة ماجستير منشورة- جامعة اليرموك- اربد- الأردن. (1993)

## **خامساً الشبكة المعلوماتية (الإنترنت):**

<http://www.manahij.net/curriculum>

<http://www.minshawi.com/other/tartury>

<http://amanahsa.com/vb/showthread.php>

[www.qk.drg.sa/vb/showtunead.pnp?t=5100](http://www.qk.drg.sa/vb/showtunead.pnp?t=5100)

الإشراف التربوي 13- 4- 2017 File:///c:/users/user/document/

**ملحق رقم (5)**  
**جامعة سبها / كلية الآداب**  
**قسم التربية وعلم النفس**  
**شعبة التربية**

**تحكيم إستمارة بحث علمي**

السيد الفاضل عضو هيئة التدريس

بعد التحية :

تقوم الباحثة بدراسة هدفها ((تقويم أداء المشرف التربوي في ضوء كفاياته المهنية من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق )) وذلك إستكمالاً لمتطلبات إعداد بحث علمي للحصول على درجة الماجستير في التربية وعلم النفس تخصص التربية . ونظراً لما تتمتع به من إطلاع و خبرة واسعة في هذا المجال عليه أضع بين يديك هذه الأداة ( الإستبانة) وتتضمن عدد(36) عبارة مقسمة إلى عدد(6) محاور علمياً بأن البدائل هي (يمارسها بدرجة عالية جداً – بدرجة عالية – بدرجة متوسطة – بدرجة منخفضة – يمارسها بدرجة منخفضة جداً) .

وأرجو التكرم مشكوراً لتحكيمها وتدوين ملاحظاتك لتعديل الفقرة غير المناسبة كما تراها حضرتك وإبداء رأيك فيها بكل دقة وجدية لإظهارها على الوجه المطلوب،مما سيكون له عظيم الفائدة والأهمية لهذه الدراسة،شاكراً لك حسن تعاونك وتجاوبك معي لخدمة البحث .

الباحثة ( زازية أحمد محمد إبريكة )

# إستبانة لدراسة تقويم أداء المشرف التربوي في ضوء

## كفاياته المهنية بمنطقة مرزق

من خلال المجالات المعتمدة في هذه الأداة تحاول الباحثة أن تغطي الكفايات المهنية التي يحتاجها المشرف التربوي بمنطقة مرزق أثناء تعامله مع المعلمين الذين يشرف عليهم وبالتالي لانتهم بأي كفايات أخرى قد تتصل بمهامه تجاه الإدارة المدرسية أو الإدارة التعليمية أو غيرها .

ت	العبارة قبل التعديل	بعد التعديل	لا تعديل
	<b>الإشراف على التدريس</b> ويعنى ملاحظة المشرف التربوي للمعلمين في التدريس وتقديم التوجيهات اللازمة وإرشادهم ، وإطلاعه على خططهم السنوية ومناقشتها معهم بقصد تطويرها .		
1	يسهم في الدرس بفاعلية عالية أثناء الزيارة الإشرافية		
2	يركز في أثناء الزيارة الإشرافية على التحضير اليومي		
3	يطلع على الخطط السنوية للمعلمين وتفصيلاتها الشهرية واليومية		
4	يوجه المعلمين لإستخدام طرق التدريس المناسبة للموضوع		
5	يتعاون مع المعلمين في التخطيط لبرامج الزيارة الإشرافية		
6	يعقد لقاءات فردية مع المعلمين بعد الزيارة الإشرافية لتقديم التوجيهات اللازمة		
	<b>التطوير المهني</b> يكون بمساعدة المشرف التربوي للمعلمين على متابعة التطورات الحديثة، وإرشادهم لأساليب تحديد الحاجات التعليمية للطلاب وتدريبهم على إستخدام الوسائل التعليمية وإستثمار المجهودات البيئية في إثراء المناهج الدراسية .		
7	يبصر المعلمين بأساليب تحديد إحتياجات الطلبة المتفوقين		
8	يرشد المعلمين إلي طرق إستثمار البيئة المحلية في إثراء المناهج		
9	يبصر المعلمين بأساليب تحديد إحتياجات الطلبة ذوي التحصيل المتدني		
10	يزود المعلمين بالمستجدات المعاصرة ذات علاقة بمواد تخصصاتهم		
11	يشجع المعلمين على تطوير أدائهم من خلال حضور الدورات التدريبية		
12	يدرّب المعلمين على إستخدام الوسائل التعليمية المختلفة المرتبطة بموضوع الدرس		
	<b>العلاقات الإنسانية</b> تشمل الكفايات الإنسانية التي تربط المشرف التربوي بمعلميه كإحترامه لشخصياتهم		

وإعترافه بقدراتهم وتفهمه لحاجاتهم و إختياره لأنسب الطرق للتواصل معهم ومشاركتهم الإحتفالات ومساهمته في معالجة مشكلاتهم وإعتماده على الإقناع .		
13	يتفهم حاجات المعلمين وظروفهم الشخصية	
14	يسهم في معالجة بعض مشكلات المعلمين الخاصة	
15	يختار الطرق المناسبة للإتصال بالمعلمين والتواصل معهم	
16	يشرك في الإحتفالات والمناسبات التي تقيمها المدرسة	
17	يحترم شخصيات المعلمين وإجتهاداتهم والإعتراف بقدراتهم	
18	يسعى لأن يكون الإقناع أساس عملية تعديل السلوك لدى المعلمين	
<b>القيادة</b> وتشير إلى ممارسات المشرف التربوي تجاه تنمية روح المبادرة والإبداع لدى المعلمين وإقناعهم بقيمة الأهداف التي يسعون لبلوغها وإشراكهم في القرارات التي يتخذها بخصوص المواقف التعليمية		
19	ينمى روح المبادرة والإبداع لدى المعلمين	
20	يستثمر الإمكانيات الفردية للمعلمين في تطوير مستوى الصلة	
21	يقنع المعلمين بقيمة الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها	
22	يشرك المعلمين في القرارات التي يتخذها بخصوص الطلبة	
23	ينوع في أساليب القيادة التي يستخدمها في الموقف التربوي المختلفة	
24	يؤثر إيجابيا في سلوكيات المعلمين ليكونوا أكثر حرصا لتحقيق الأهداف المرجوة	
<b>إدارة الصف</b> يسهم المشرف من خلالها في تشجيع المعلمين على طلب المساعدة والمشورة منه لتحقيق إدارة فاعلة للصف، وتقديمه لأفكار ومقترحات لحل المشكلات الصفية وإرشاد المعلمين للأساليب الفاعلة لإدارة الصف والتفاعل الصفّي .		
25	يحترم أفكار ومقترحات المعلمين لحل المشكلات الصفية	
26	تبصير المعلمين بالأساليب الفاعلة لإدارة الصف والتفاعل الصفّي	
27	يرصد التفاعل اللفظي بين المعلمين والطلبة في الصف للنهوض بالتعليم الصفّي	
ت	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل لا تعديل
28	يعطي المعلمين توجيهات وإرشادات لتحقيق إدارة ناجحة للصف	

		يجتمع مع المعلمين لبحث المشكلات الصفية وإقتراح سبل مواجهتها	<b>29</b>
		القدرة على تشجيع المعلمين على طلب المساعدة والمشورة بصورة تلقائية	<b>30</b>
<p><b>التقويم والإمتحانات</b> تتمثل في توجيه المعلمين للتنوع في إستخدام أساليب التقويم، وإرشادهم لطرق تطويرها، كما تشمل قدرته على تحليل المناهج والكتب الدراسية وتقويمها، وتفسيره لنتائج التقويم وإستخلاص الدروس منها، ومعرفة بمعايير التقويم المعتمدة .</p>			
		يوجه المعلمين لإستخدام أساليب تقويم متنوعة مع الطلبة	<b>31</b>
		يفسر للمعلمين نتائج الإختبارات والدروس المستخلصة منها	<b>32</b>
		يرشد المعلمين لطرق صياغة الإختبارات بصورة واضحة ومحددة	<b>33</b>
		القدرة على تحليل المناهج والكتب الدراسية وتقويمها	<b>34</b>
		يشجع المعلمين على إستخدام التقويم الذاتي وممارسته فعليا	<b>35</b>
		يقوم المعلمين وفقا لمعايير التقويم الموضوعة من قبل إدارة التفتيش التربوي	<b>36</b>

ماهو رأيك في أداء المشرف الذي يشرف عليك ؟ وهل يوجد فرق بين معاملته معك هذا العام والعام الماضي ؟

-----  
-----  
-----

أي إضافة تساعد الباحثة أو مقترح توجه إلى الإدارة الإشرافية ؟

-----  
-----  
-----

## ملحق رقم (6)

### مختبري أداة الدراسة

ت	اسم المحكم	التخصص	الجهة العلمية
1	د. إبراهيم حمزة	تربية وعلم النفس	جامعة سبها - كلية الآداب
2	د. يوسف أبو بكر يوسف	تربية وعلم النفس	جامعة سبها - كلية الآداب
3	د. علي محمد الشاعر	تربية وعلم النفس	جامعة سبها - كلية الآداب
4	أ. أمال عريدة	تخطيط وإدارة تربوية	جامعة سبها - كلية الآداب
5	أ. سعاد سعيد عبد الله	تخطيط وإدارة تربوية	جامعة سبها - كلية الآداب
6	أ. آمنه أمبارك إبراهيم	تخطيط وإدارة تربوية	جامعة سبها - كلية الآداب
7	أ. مبروكة علي محمد	تربية وعلم النفس	جامعة سبها - كلية الآداب
8	أ. منى علي تودد	تربية وعلم النفس	جامعة سبها - كلية الآداب
9	أ. رقية أحمد سالم	تربية وعلم النفس	جامعة سبها - كلية الآداب

## ملحق رقم (7)

جامعة سبها / كلية الآداب

قسم التربية وعلم النفس

شعبة التربية

السيد المحترم / السيدة المحترمة م.م. مرسى مرحلة التعليم الثانوي

تحية طيبة وبعد:

بالعلمني..... وبالعلم نرتقي

**تعترم الباحثة // زازية أحمد محمد إبريكة - بدراسة عنوانها **تقويم أداء المشرف التربوي في ضوء كفاياته المهنية من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة مرزق** وذلك إستكمالاً لمتطلبات إعداد بحث علمي للحصول على الإجازة العالية المتخصصة (الماجستير) في التربية وعلم النفس تخصص التربية .**

بكل فخر وإعتزاز أقدر فيك ما بذلته وما تبذله لخدمة الوطن وتوصيل رسالتك التعليمية لهذا الجيل المؤتمن فيك، وعليه أتوجه لك وأضع بين يديك أداة البحث راجية أن توليها إهتمامك وتخصص جزء من وقتك للتكرم بتعبيتها من خلال الإجابة عن جميع عباراتها بكل دقة، لإن نجاح هذا البحث يعتمد على تعاونك الصادق لما لآرائك وإجابتك من قيمة علمية تساعد في إنجازها، علماً بأنني أحرص على سرية المعلومات التي ستدلى بها، ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمى .

ولك جزيل الشكر والتقدير والعرفان

اولاً البيانات العامة:

النوع / ذكر ( ) أنثى ( ) القسم / علمي ( ) أدبي ( )

المؤهل/ دبلوم عالي ( ) دبلوم متوسط ( بكالورس ) ( ليسانس ) ( )  
 مدة الخدمة/ أقل من 5 سنوات ( ) من 5- 10 ( ) من 10 فما فوق ( )  
**ثانياً العبارات:**

ت	العبارات	درجة الممارسة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
<b>كفاية الإشراف على التدريس</b> وتعنى ملاحظة المشرف التربوي لك في التدريس وتقديم التوجيهات اللازمة وإرشادك وتمثل في الآتي:						
1	يساهم في الدرس بفاعلية عالية أثناء الزيارة الإشرافية					
2	يركز في أثناء الزيارة الإشرافية على التحضير اليومي للدرس					
3	يطلع على الخطط السنوية لك وتفصيلاتها الشهرية واليومية					
4	يوجهك لإستخدام طرق التدريس المناسبة للموضوع					
5	يتعاون معك في التخطيط لبرامج الزيارة الإشرافية					
6	يعقد لقاءات فردية معك بعد الزيارة الإشرافية لتقديم التوجيهات					
<b>التطوير المهني</b> تعني مساعدة المشرف لك على متابعة التطورات الحديثة وإرشادك إلى أساليب تحديد الحاجات التعليمية لطلابك وتمثل في :						
7	يبصرك بأساليب إكتشاف الطلبة المتفوقين ورعايتهم					
8	يرشدك الي طرق استثمار البيئة المحلية لإثراء المنهج الدراسي					
9	يبصرك بأساليب تحديد احتياجات الطلبة ذوى التحصيل المتدني					
10	يزودك بالمستجدات المعاصرة ذات علاقة بمواد تخصصك					
11	يشجعك على تطوير أدائك من خلال حضور الدورات التدريبية					
12	يدربك على استخدام الوسائل التعليمية المختلفة المرتبطة بالدرس					
<b>العلاقات الإنسانية</b> وتشمل ارتباط المشرف التربوي بك كإحترامه لشخصيتك وإعترافه بقدراتك وتفهمه لحاجاتك						
13	يتفهم حاجاتك وظروفك الشخصية					
14	يساهم في معالجة بعض المشكلات الخاصة بطلابك					
15	يختار الطرق المناسبة للإتصال بك والتواصل معك					
16	يشارك في الإحتفالات والمناسبات التي تقيمها المدرسة					
17	يحترم شخصيتك وأرائك وإجتهاداتك ويعترف بقدراتك					
18	يسعى لأن يكون الإقناع أساس عملية تعديل السلوك لديك					
<b>كفاية القيادة</b> وتشير إلى ممارسات المشرف التربوي تجاه تنمية روح الابتكار والإبداع لديك واقناعك بقيمة الأهداف التي تسعى لبلوغها ويشاركك في القرارات التي يتخذها بخصوص المواقف التعليمية.						
19	ينمي روح الابتكار والإبداع لديك					
20	يستثمر القدرات الفردية لديك في تطوير مستوى الطلبة					
21	يقنعك بقيمة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها					

					يساعدك في القرارات التي تتخذها بخصوص الطلبة	22
					ينوع في مهارات التعامل التي يستخدمها في المواقف التربوية	23
					يؤثر ايجابياً في سلوكياتك لتكون أكثر حرصاً لتحقيق الأهداف	24
<b>كفاية إدارة الصف</b> يسهم المشرف من خلالها في تشجيعك على طلب المساعدة والمشورة منه لتحقيق إدارة فاعلة للصف وتقديمه لأفكار ومقترحات لحل المشكلات الصفية وإرشادك للأساليب الفاعلة لإدارة الصف						
					يحترم أفكارك ومقترحاتك لحل المشكلات الصفية	25
					يبصرك بالأساليب الفاعلة لإدارة الصف والتفاعل الصفّي	26
					يلاحظ التفاعل اللفظي بينك وبين طلبتك في الصف	27
					يعطيك توجيهات وإرشادات لتحقيق إدارة ناجحة للصف	28
					يجتمع معك لبحث المشكلات الصفية وإقتراح سبل مواجهتها	29
					يشجعك على طلب المساعدة والمشورة منه بصورة تلقائية	30
<b>التقويم والإمتحانات</b> تتمثل في توجيهك للتنوع في استخدام أساليب التقويم، وإرشادك لطرق تطويرها، كما تشمل قدرته على تحليل المناهج والكتب الدراسية وتقويمها، وتفسيره لنتائج التقويم واستخلاص الدروس منها، ومعرفته بمعايير التقويم المعتمدة						
					يوجهك لإستخدام أساليب تقويم متنوعة للإختبارات مع الطلبة	31
					يفسر لك نتائج الإختبارات والدروس المستخلصة منها	32
					يرشدك لطرق صياغة الإختبارات بصورة واضحة ومحددة	33
					يساعدك في تحليل المناهج والكتب الدراسية وتقويمها	34
					يشجعك على إستخدام التقويم الذاتي وممارسته فعليا	35
					يقومك وفقا لمعايير التقويم الموضوعه من قبل إدارة التفيتش	36

### ثالثاً السؤال المفتوح :

س1/ ما رأيك في معاملة مشرفك؟ وهل يوجد فرق في معاملته لك في هذا الفصل والفصل الماضي؟

.....

س2/ إي اضافة تساعد بها الباحثة أو مقترح توجه إلى إدارة الإشراف التربوي؟

.....

.....

