كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=======

تطوير الكفايات المهنية للمشرفات التربويات في مكاتب التعليم في منطقة حائل وأثرها على تنمية المهارات التخطيطية لديهن

إعـــــداد

خلود على محمد القاسم

رئيسة قسم التربية الأسرية –

إدارة الإشراف التربوي – تعليم حائل

﴿ المجلد الخامس والثلاثون – العدد العاشر – جزء ثانى– أكتوبر ٢٠١٩م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

الملخص

يُعتبر المشرفين التربويين وكلاء التغيير في المجتمع التربوي، وهذا يعد كفيلاً لضرورة إمتلاك الكفايات الإدارية من قبل القادة، إلا أنه عند النظر في واقع العملية التخطيطية في العملية التعليمية؛ يُلاحظ حاجة المشرفين التربويين إلى تطوير مهاراتهم التخطيطية، حيث أنَّ هنالك نقصاً في مستوى معرفة القادة التربويين في التخطيط التربوي وأسس اعداد الخطط الدراسية والتربوية. وفي محاولة لتعزيز مهارات التخطيط لدى المشرفات التربويات في مكاتب التعليم في منطقة حائل؛ يهدف البحث الحالي إلى التعرف على أثر تطوير الكفايات المهنية للمشرفات التربويات في مكاتب التعليم في منطقة حائل على تنمية المهارات التخطيطية لديهن. لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ، إذ تمثل المنهج الوصفي بالرجوع الى أقرب الدراسات في مجال الدراسة ، بينما تمثل المنهج التحليلي بتوظيف أداة الاستبانة. إذ تكوَّنت عينة الدراسة من (٨٦) من المشرفات التربويات العاملات في مكاتب التعليم في منطقة حائل تمَّ إختيارهم بطريقة عشوائية، وخرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها أنه من أهم آليات تطوير الكفايات المهنية للمشرفات التربويات هي من خلال بناء البرامج التدريبية بناءً على احتياجات المشرفات التربويات، وباتباع أسلوب التوجيه التربوي وعقد الاجتماعات العامة .

الكلمات المفتاحية: الكفايات المهنية، المشرفات التربويات، المهارات التخطيطية

المقدمة

تشهد الحركة التعليمية العديد من التغيرات والتطورات المستمرة باعتبارها منظومة تعليمية شاملة ومتكاملة تسعى إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية والمطلوبة، وتحقيق ذلك يتطلب تطوير مختلف مدخلات العملية التعليمية ومن ضمنها الإشراف التربوي باعتباره أحد العناصر الهامة في العملية التعليمية، حيث يؤكد عبد العظيم (٢٠٠٦) على أنَّ الإشراف التربوي يُمثل ركيزة هامة في المنظومة التربوية، وتحقيق سياسة تعليمية فعالة يتطلب وجود مشرفين تربويين فعالين يسعون إلى ذلك من خلال التوجيه المناسب لمختلف الامكانات المادية والبشرية المتوفرة في المؤسسة التعليمية.

يُعتبر المشرفين التربويين وكلاء التغيير في المجتمع التربوي، وهذا يعد كفيلاً لضرورة إمتلاك الكفايات الإدارية من قبل القادة، حيث أكَّدت السعدية (٢٠١٤) على أن طبيعة المجتمع التربوي يتسم بالتعقيد والتغيرات المستمرة وظهور التحديات المتعاقبة نظراً للتطور المتواصل، وهذا يؤكد على الأهمية البالغة لضرورة إمتلاك القادة التربويين لكافة الكفايات المهنية، وكما أكَّد الشهري (٢٠٠٨) على ضرورة أخذ الكفايات المهنية بعين الإعتبار في كل برنامج تدريبي يتم تصميمه وتقديمه للمشرفين التربويين من أجل التأكد من إمتلاك القادة لهذه الكفايات، ومن أجل تطوير هذه الكفايات وتعزيزها في شخصية المشرف التربوي، حيث لا بد أن يمتلك المشرف التربوي العديد من الكفايات المهنية مثل كفايات التخطيط، وكفايات التواصل، وكفايات التقويم والكفايات الإدارية.

وحتى يتمكن المشرف التربوي من أداء عمله بالصورة المطلوبة فإنه يحتاج إلى تطوير العديد من الكفايات المهنية التي من شأنها أن تُمكِّنه من تحقيق أهدافه، وعلى رأسها الكفايات التخطيطية اللازمة لتطوير مهاراته وقدراته التخطيطية (عامر، ٢٠٠٧)، حيث تُعتبر المهارات التخطيطية من المهارات الأساسية اللازمة لتنظيم أداء المشرف التربوي، حيث أنها تُساعد المشرف على الاستغلال الأمثل لمختلف الوارد البشرية والمادية، وتُمكِّنه من التنبؤ بالمشكلات التي يُمكن أن تحدث، كما أنها تُساعده على وضع الحلول البديلة لجميع المشكلات التي قد تظهر في البيئة التعليمية (عيد، ٢٠١٥).

إلا أنه عند النظر في واقع العملية التخطيطية في العملية التعليمية؛ يُلاحظ حاجة المشرفين التربويين إلى تطوير مهاراتهم التخطيطية، حيث أنَّ هنالك نقصاً في مستوى معرفة القادة التربويين في التخطيط التربوي وأسس اعداد الخطط الدراسية والتربوية (الطلحي، ٢٠١٢). وبما أن القادة التربويين يمثِّلون ركيزة الأنظمة التربوية والتعليمية، فلا بُدَّ من تقديم التدريب المناسب لهم، الكفيل بتنمية قدراتهم ورفع كفاياتهم وتطوير سلوكياتهم المهنية لتقديم أفضل وأنسب الخدمات الإدارية (الحداد، ٢٠١٠)، حيث أنَّ مهمة التدريب هي صقل وتنمية مهارات العاملين في المجالات التربوية، فأنَّ الشخص المُدرَّب قادر على إنجاز المهام المطلوبة بطريقة أسهل وبكفاءة أعلى من الشخص غير المُدَرَّب، فالخطط والبرامج التدريبية ترتكز بشكل أساسي

على لمس حاجات الأفراد، وتطوير جوانب الضعف، وتنمية الكفايات الإدارية التي تحتاجها طبيعة العمل الإداي، بالتالي تؤدي إلى تطوير السلوك المهني للقادة التربويين ورفع مستوى آدائهم وكفاءتهم (Wood, 1992).

وفي محاولة لتعزيز مهارات التخطيط لدى المشرفات التربويات في مكاتب التعليم في منطقة حائل؛ يهدف البحث الحالي إلى التعرف على أثر تطوير الكفايات المهنية للمشرفات التربويات في مكاتب التعليم في منطقة حائل على تنمية المهارات التخطيطية لديهن.

مشكلة البحث

على الرغم من الجهود العديدة والمحاولات المستمرة التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية لتطوير دور الإدارة المدرسية –وعلى رأسها المشرف التربوي– ومنحها الصلاحيات التي تساعدها في تعزيز دورها وممارسة واجباتها بالشكل الأمثل؛ إلَّا أنَّ الصورة التي تَعكس الواقع في المؤسسات التعليمية تشير إلى حاجة المشرفين التربويين الماسة للتدريب والتطوير المستمر للإستجابة للمتغيرات والمتطلبات المتواصلة التي يشهدها مجال التعليم في الوقت الحالي (السعدية، ٢٠١٤)،

لقد أثبتت العديد من نتائج الدراسات السابقة وجود مجموعة من المشكلات التي تواجه المشرف التربوي وتمنعه من أداء واجباته الإدارية والتخطيطية والإشرافية بالطريقة المطلوبة، مثل كثرة أعداد المعلمين التي تتطلب مضاعفة الجهد المبذول من قبل المشرف التربوي، وقلة معرفتهم بالأساليب الإشرافية الفعالة (الشهري، ٢٠٠٨؛ السعدية، ٢٠١٤)، وقلة امتلاكهم للكفايات المهنية، حيث يؤكد الشهري (٢٠٠٨) على أنَّ نجاح العمل التربوي يتجلى في طبيعة الكفايات التي يمتلكها المشرفين التربويين ومدى معرفتهم لأهمية اكتساب وتطوير مختلف الكفايات الإدارية والمهنية، كما أجمعت دراسة التوبي (٢٠٠٥)، ودراسة الشمري (٢٠٠٦)، ودراسة المغيري (٢٠٠٧)، ودراسة الطيطي وآخرون(٢٠١٠)، ودراسة السعدية (٢٠١٤) على أنَّ الكفايات تُعتبر من أهم هذه المشكلات نتيجةً لافتقار المشرفين التربويين للعديد من الكفايات التي تُمكنهم من أداء عملهم بالطريقة المطلوبة، فالمشرف التربوي هو قائد تربوي تُوكل إليه العديد من المهات التي يتطلب انجازها امتلاك العديد من المهارات والكفايات التي تُساعده على أداء رسالته التعليمية بالصورة المناسبة.

من ناحية أخرى؛ أكَّد الشهري (٢٠٠٨) على عدم مراعاة المشرفين التربويين للكفايات المهنية عند أداء واجباتهم، وتوصلت دراسة مكتب التربية لدول الخليج العربي (١٤٠٦هـ) إلى أنَّ أبرز أسباب ضعف متسوى أداء المشرفين التربويين في دول الخليج العربي هو ضعف مستوى كفاياتهم المهنية، ووجود فجوة بين الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين والطبيعة التي تُبنى عليها البرامج التدريبية، حيث أنَّ هذه البرامج التدريبية لا تُراعي الاحتياجات الفعلية للمشرفين التربويين، وبالتالي تؤثر على النتائج المرجوة منها.

إنَّ تراجع مستوى الكفايات المهنية للمشرفني التربويين وعم ادراكهم لأهمية امتلاكها يؤثر على نتائج العملية التربوية، فقد أشار الطلحي (٢٠١٢) إلى أنَّ هذا من شأنه أن يُسهم في تهرُّب المشرفين من أداء واجباتهم الإدارية والإشرافية، وأن يؤثر على مهاراتهم التخطيطية التي تختلف من مشرف إلى آخر، وبالتالي تؤثر على قدرة المشرفين التربويين على إعداد الخطط المدرسية ومتابعتها بالشكل المطلوب، حيث أكَّد الأغبري (٢٠٠٦) على ضعف مهارات التخطيط للمشرفين التربويين، وضعف الخطط المدرسية الموضوعة على معالجة المشكلات المدرسية، بالإضافة إلى ضعف قدرة المشرفين التربويين على توجيه مدراء المدارس في أسس التخطيط السليم.

واستجابةً لهذا الواقع؛ تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على مستوى الكفايات المهنية التي تمتلكها المشرفات التربويات في كليات التعليم في منطقة حائل، بالإضافة إلى تحديد أثر تطوير الكفايات المهنية على المهارات التخطيطية. حيث لاحظت الباحثة من خلال مراجعة الدراسات السابقة على وجود فجوة في الأدب النظري السابق في هذا المجال، حيث لا توجد دراسة واحدة –على حد علم الباحثة– درست أثر تطوير الكفايات المهنية على المهارات التخطيطية للمشرفات التربويات في كليات التعليم في منطقة حائل.

أسئلة البحث

يُمكن تلخيص مشكلة الدراسة الحالية في الأسئلة التالية:

١. ما مستوى ممارسة الكفايات المهنية لدى المشرفات التربويات العاملات في مكاتب التعليم في منطقة حائل للكفايات المهنية (كفاية التخطيط، كفاية العلاقات الانسانية، الكفايات التكنولوجية، كفايات التنفيذ والمتابعة)؟
٢. ما هي الآليات التي يُمكن من خلالها تطوير الكفايات المهنية للمشرفات التربويات في مكاتب التعليم في منطقة حائل؟
٣. ما أثر تطوير الكفايات المهنية على المهارات التخطيطية للمشرفات التربويات في كليات التعليم في منطقة حائل؟

أهمية البحث

تبرز أهمية الدراسة من سعيها إلى التعرف على أثر تطوير الكفايات المهنية للمشرفات التربويات في مكاتب التعليم في منطقة حائل على المهارات التخطيطية، فالمشرفين التربويين هم أهم العناصر في العملية التربوية، بالتالي تطورهم وتقدمهم يرتبط بشكل مباشر بتطوير السلوكيات المهنية لهم، وهذا يتم بتنمية كفاياتهم المهنية التي يمتلكونها والتغلب على مواطن الضعف فيها، حيث أشارت العديد من الدراسات مثل دراسة العصفور(٢٠٠٦) ودراسة الخرابشة (٢٠٠١) إلى الحاجة الضرورية لتصميم البرامج التدريبية للقادة التربويين لتنمية كفاياتهم الإدارية التي ينتج عنها تطوير السلوك المهني لهم في ضوء معرفة إحتياجاتهم التدريبية.

يُمكن تلخيص أهمية الدراسة بصورة أكثر وضوحاً فيما يلي:

١. تتزامن الدراسة الحالية مع الجهود التي تبذلها ورزاة التربية والتعليم لتحسين مستوى أداء العمل الإشرافي وتطويره في مختلف مكاتب التعليم في منطقة حائل، وبالتالي تحسين مستوى العملية التربوية وتطويرها.
٢. إنَّ أهمية الدراسة الحالية تتضح من أهمية العنصر الذي تسعى الدراسة إلى تطوير كفاياته ومهاراته التخطيطية، وهو المشرف التربوي الذي يسعى إلى الارتقاء بمستوى العملية التعليمية والتربوية، وتقع على عاتقه مسؤولية ترجمة السياسات إلى واقع ملموس.
٣. من المأمول أن تُقدِّم الدراسة الحالية صورة عن واقع امتلاك المشرفات التربويات في مكاتب التعليم في منطقة حائل للكفايات المهنية، الأمر الذي يقدم معلومات هامة للمسؤولين في إدارات التربية والتعليم عن الكفايات اللازم تطويرها وتنميتها لدى المشرفات التربويات.
٤. من المأمول أن يُسهم البحث الحالي في توفير معلومات عن مدى الكفايات المهنية التي يجب أن يمتلكها المشرف التربوي.
٥. من المتوقع أن تُسهم الدراسة الحالية في زيادة وعي المسؤولين في إدارات التربية والتعليم في منطقة حائل بالأهمية الناتجة عن تطوير الكفايات المهنية لدى المشرفات التربويات، والتي تتضمن تطوير مهاراتهن التخطيطية، وبالتالي زيادة قدرتهن على وضع الخطط الدراسية المستقبلية الملائمة لحاجات العصر ومتطلباته.
٦. من المتوقع أن تقدم الدراسة الحالية مجموعة من الآليات التي يُمكن من خلالها تطوير الكفايات المهنية للمشرفات التربويات.
٧. تُسهم الدراسة الحالية في اثراء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة السعودية بشكل خاص بمرجع علمي حديث يُمكن استخدام نتائجه في تدعيم الدراسات المستقبلية.
٨. تُساعد الدراسة الحالية في التمهيد لإجراء دراسات مرتبطة بمجال الدراسة الحالي.
٩. تُعتبر الدراسة الحالية من أولى الدراسات التي تبحث في أثر تطوير الكفايات المهنية على تطوير المهارات التخطيطية للمشرفات التربويات في مكاتب التعليم في منطقة حائل.

أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على مستوى ممارسة الكفايات المهنية لدى المشرفات التربويات العاملات في مكاتب التعليم في منطقة حائل للكفايات المهنية (كفاية التخطيط، كفاية العلاقات الانسانية، الكفايات التكنولوجية، كفايات التنفيذ والمتابعة).
٢. التعرف على الآليات التي يُمكن من خلالها تطوير الكفايات المهنية للمشرفات التربويات في مكاتب التعليم في منطقة حائل.
٣. الكشف عن أثر تطوير الكفايات المهنية على المهارات التخطيطية للمشرفات التربويات في كليات التعليم في منطقة حائل.

الاطار النظري

- **مفهوم وأنواع الكفايات المهنية**

يُعتبر مفهوم الكفايات من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال العلوم التربوية، حيث تم استخدام هذا المفهوم للمرة الأولى في الخمسينات من القرن العشرين حينما بدأ يُركِّز التربويين في أمريكا على المهارات والصفات التي يجب أن يمتلكها القادة التربويين من أجل تمكينهم من أداء أعمالهم وواجباتهم بالشكل المناسب، ومن هنا ظهر مفهوم الكفايات في المجال التربوي وأصبح يُطلق على مختلف الفئات العاملة في الميدان التربوي (الطيطي وآخرون، ٢٠١٠).

تتضمن الكفاية في مفهومها العديد من الدلالات، حيث عرفها الشهري (٢٠٠٨) بأنها القدرة على تحقيق النتائج المطلوبة ضمن أقل وقت وجهد وتكلفة، وعرفها السعودي (٢٠١٧) بأنها المعارف والمهارات التي يُمكِّن الفرد من انجاز الأعمال بالشكل المناسب، وبيَّن () بأنَّ الكفاية تُمثل مدى قدرة الفرد على امتلاك المهارات التي تُتيح لها امكانية أداء الأعمال بالكفاءة والفعالية المناسبة. فعلى الرغم من اختلاف التعريفات عن بعضها البعض؛ إلا أنه يُعتبر اختلاف ظاهري، حيث تتفق هذه الدلالات في اعتبار أن الكفاية تشمل المهارات والمعارف التي يمتلكها الأفراد، وفي كون هذه المهارات تُساعد الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة وإنجاز المهام الموكلة له.

أكَّد السعودي (٢٠١٧) على تعدُّد أنواع وأقسام الكفايات، وذلك وفقاً للزاوية التي ينظر منها الباحثين والمتخصصين، فبعض الباحثين ينظرون للكفايات من منطلق شخصي، وبالتالي تُسمى بالكفايات الشخصية، وبعض الباحثين يربط الكفايات بالمهارات الإشرافية، وبالتالي أطلق عليها الكفايات الإشرافية، وهنالك باحثين آخرين ينظرون إليها من نواحي مهنية، ونتيجةً لذلك أطلق عليها اسم الكفايات المهنية.

عرَّف الشهري (٢٠٠٨) الكفايات المهنية بأنها المهارات التي تتصل بالمجال الوطيفي وتؤهل الفرد لممارسة الأعمال بصورة ناجحة. وبيَّن عيد (٢٠١٥) أنَّ الكفايات المهنية تُشير إلى المعارف والمهارات والقيم التي تُمكِّن الفرد من أداء واجباته بالصورة المطلوبة من خلال التأقلم مع المستجدات والمتغيرات المختلفة، حيث تشمل المهارات التي تؤهل الفرد لتنظيم الوقت بالصورة المناسبة، واستغلال الطاقات البشرية في المؤسسات التعليمية بالشكل المناسب، وتحديد أولويات العمل والتركيز على أكثرها أولوية وأهمية. كما بيَّن السعودي (٢٠١٧) وجود مجموعة من الأبعاد للكفايات المهنية، والتي تتضمن البعد الأخلاقي، والبعد التربوي، والبعد السلوكي، والبُعد الأكاديمي.

لقد أكّدت الأدبيات النظرية على وجود أنواع عديدة من الكفايات المهنية، حيث بين هلال وقمر (٢٠٠٧) وجود أربعة أنواع من الكفايات المهنية، والتي تتضمن؛ الكفايات المعرفية التي تشمل المهارات العقلية للفرد، والكفايات الوجدانية والتي تُشير إلى ميول الفرد واستعداداته، والكفايات الأدائية والتي تتمثل في المهارات التقنية، والكفايات الإنتاجية والتي تشمل أثر كفاية المدير في أداء المعلمين. كما وضَّح عيد (٢٠١٥) أنواع أخرى من الكفايات المهنية، مثل التوجه الفعال، والحساسية في التعالم مع الآخرين، والتفاعل الإداري، والالتزام الاخلاقي. كما قسَّم العنزي (٢٠١٤) الكفايات المهنية إلى خمس أقسام أساسية، وهي؛ الكفايات الإشرافية، والمعرفية، والأدائية، والوجدانية، والاستكشافية.

- **مفهوم الإشراف التربوي**

شهد مفهوم الإشراف التربوي تطوراً واسعاً، كما تطورت أساليبه بصورة واضحة في السنوات الماضية نتيجةً للتغيرات التي شهدتها البيئة التعليمية وحتَّمت ضرورة تضافر الجهود من أجل تطوير النظام التربوي ورفع مستوى فاعليته لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ونتيجةً لذلك تعددت التعريفات التي قُدِّمت للإشراف التربوي، حيث عُرِّف بأنه عملية إدارية وإشرافية تسعى إلى تطوير العملية التربوية وتحسين مستوى أدائها (الضيخان، ٢٠١٧)، وعرَّفه عبد الهادي (٢٠٠٦) بأنه منهجية إدارية توجَّه نحو مختلف المراحل التعليمية والمستويات الإدارية، وعرَّفه السعدية (٢٠١٤) بأنه عملية إدارية تتم بين المشرف والمعلم تسعى إلى تحسين مستوى المنظمة التعليمية.

وبيَّن عبد الهادي (٢٠٠٦) أنَّ التخطيط والتنفيذ تُعتبر أهم عناصر الإشراف التربوي، حيث أنَّ الإشراف التربوي يُعنى بتحسين مناخ البيئة التعليمية وتوفير مختلف الإمكانات المادية والفنية التي يُمكن من خلالها تحقيق الجو الأكثل والمناسب لإطلاق الطاقات والإبداع. وأضاف الشهري (٢٠٠٨) أنَّ الإشراف التربوي يجمع بين العناصر الإنسانية، والتشخيصية، والتطويرية والتكنولوجية والتنظيمية والتقويمية التي تهدف إلى تحسين مستوى العملية التعليمية ومساعدة المعلم على أدا واجباته بالشكل المناسب.

بالتالي يُلاحظ من مختلف هذه التعريفات أنَّ الإشراف التربوي هو عملية قيادية وتعاونية يُمكن من خلالها تحسين مستوى العملية التعليمية وتوفير الجو المناسب للإبداع والابتكار وتحسين طبيعة العلاقات ضمن البيئة المدرسية.

- **الكفايات المهنية للمشرف التربوي**

حتى يتمكن المشرف التربوي من أداء واجباته بالصورة المطلوبة لا بد أن يمتلك مجموعة من الكفايات المهنية، والتي تشمل (الشهري، ٢٠٠٨؛ السعدية، ٢٠١٤):

١. كفايات التخطيط: وتتضمن القدرة على تعيين الأهداف المطلوبة، والآلية التي يُمكن من خلالها تحقيق الأهداف، والقدرة على تحديد الأولويات، والقدرة على وضع الحلول البديلة ومراعاة الإمكانات المطلوبة من الكفايات التخطيطية اللازم امتلاكها من قبل المشرف التربوي.
٢. كفايات التنظيم والتنسيق: وتُمثل المجالات والأنشطة التي يُمكن من خلالها تحقيق الأهداف المطلوبة، والجهود الجماعية المنظمة التي يجب تنظيمها من أجل تحقيق هذه الأهداف، حيث يُساعد التنظيم على انجاز الأعمال المطلوبة بالكفاءة المطلوبة وضمن الوقت المحدد.
٣. الكفايات الشخصية: والتي تتضمن القدرات العقلية مثل الذكاء وقوة الإدراك، والسمات الشخصية مثل القوة البدنية وقوة الشخصية، وضبط النفس، والابتكار، والقدوة الحسنة والقدرة على التأثير على الآخرين.
٤. كفايات التقويم: وتتضمن مدى القدرة على تقييم مستوى النجاح في تحقيق الأهداف المطلوبة، وتحديد مواطن القوة والضعف، واستخدام أساليب التقويم المتنوعة.
٥. كفاية العلاقات الانسانية والاتصال: يُمثل الاتصال الوسيلة التي يتم من خلالها التفاعل مع الآخرين وتبادل الأفكار والمعارف، بحيث تتم بين فردين أو أكثر. وتشمل هذه الكفاية كل من مدى قدرة المشرف التربوي على استخدام وسائل الاتصال بجميع أنواعها، ومدى قدرته على التعامل معها، ومدى قدرته على اقامة علاقات ودية مع المعلمين، والاهتمام بمشاكلهم والاستماع إلى ارشاداتهم واقتراحاتهم، بالإضافة إلى مدى قدرة المشرف على تحفيزهم وتحسين أدائهم.
٦. الكفايات التكنولوجية: يجب على المشرف التربوي أن يكون قادراً على استخدام وسائل التكنولوجيا والتعامل معها من أجل التأقلم مع النقلة النوعية في مجال التكنولوجيا الحديثة، وتتمثل هذه الكفايات بالقدرة على التعامل مع التكنولوجيا احديثة بكفاءة عالية، والقدرة على التعامل مع الشبكة العالمية، والقدرة على استخدام البريد لالكتروني، والقدرة على استخدام مختلف أجهزة العرض.
٧. كفايات التنفيذ والمتابعة: وهي الاستراتيجية التي يتم من خلالها تنفيذ الأعمال وترجمة الأهداف إلى اجراءات ملموسة ضمن اطار تنظيمي مخطط له. وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لهذه الكفاية إلا أنها لم تنل الاهتمام الكافي بها من قبل الدراسا التربوية لارتباطها بالعمليات الإدارية.

- **المهارات التخطيطية للمشرفات التربويات**

يُعرَّف التخطيط بأنه الوطيفة الأولية التي تسبق الوظائف الأخرى، والتي يُمكن من خلالها تحديد مسار العمل وتعيين الأهداف التي لا بد من تحقيقها، وبالتالي يُعرَّف التخطيط بأنه عملية تصور مسبقة تضمل الخطة التي يُراد العمل فيها وتحقيق الأهداف من خلالها. بالتالي إنَّ عملية التخطيط تتضمن الأهداف المراد تحقيقها، والطريقة التي يُمكن من خلالها تحقيق الأهداف، والوقت والإمكانات اللازم لتنفيذ الخطة (فريجات، ٢٠٠٠).

تُعتبر عملية التخطيط ذات أهمية كبيرة في العملية التعليمية، فهي المفتاح الذي ترتكز عليه نجاح النشاطات التربوية، كما أنها الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها لتحقيق التنمية، والتغيرات الكبيرة الحاصلة في مجالات التعليم تستلزم مجموعة من الخطط المبدعة التي يُمكن من خلالها الانتقال إلى مرحلة علمية مناسبة، لذلك يُعتبر التخطيط أولى الخطوات التي يُمكن من خلالها التغلب على جميع المشكلات التي تواجه العملية التعليمية (هاشم وآخرون، ٢٠١٥).

إنَّ امتلاك المهارات التخطيطية يعني قدرة المشرف التربوي على تحقيق ما يلي (الطلحي، ٢٠١٢):

١. تحديد الأهداف المطلوبة، وهي القيم والغايات التي يُراد تحصيلها، بحيث تعكس هذه الأهداف النتائج التي يجب بلوغها.
٢. تحديد الوسائل البديلة التي يُمكن من خلالها تحقيق الأهداف، وتتطلب المعرفة بامكانيات المدرسة ومواردها البشرية والمادية من اجل استغلالها بالشكل المناسب واستخدامها بالصورة المناسبة.
٣. اختيار البديل الأنسب والذي يُمكن من خلاله تحقيق الهدف بالشكل المطلوب، مع الأخذ بعين الاعتبار تحقيق أقصى الفوائدوبأقل التكاليف.
٤. وضع الخطط المرنة الغير جامدة والقادرة على التأقلم مع التغيرات المستمرة.
٥. إشراك المعلمين في عملية التخطيط والاستفادة من آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم.
٦. واقعية الخطط الموضوعة بحيث تُحاكي الواقع، وبحيث يكون بالإمكان تطبيقها على أرض الواقع وبالإمكانات المتاحة.
٧. تحديث الأنظمة التعليمية بما يتوافق مع الاحتياجات والامكانات.

- **آليات تطوير الكفايات المهنية للمشرفات التربويات**

تتعدد الطرق التي يُمكن من خلالها تطوير الكفايات المهنية للقادة التربويين، حيث بين ياوسن (Yawson, 2009) أنَّ البرامج التدريبية تُعتبر أحد الوسائل التي يُمكن من خلالها تطوير الكفايات المهنية، حيث أنَّ زيادة الحاجات التدريبية للقادة والتأكيد على أهمية التدريب خلال فترة الخدمة ومساهمته في تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة لتحسين أدائهم. وأشارت فتحية (٢٠١١) إلى أنَّ هذه البرامج التدريبية يجب أن تُصمم بناءً على الاحتياجات التدريبية للقادة، كما يجب أن تكون مناسبة لمؤهلاتهم وخبراتهم.

كما يُعد التوجيه التربوي أحد الطرق التي من شأنها أن تُساعد الفرد على فهم واستيعاب مشاكله، واستغلال الموارد المتاحة بالطريقة المناسبة، فالتوجيه التربوي يُعبِّر عن الجهد المقصود الذي يتم بذله من أجل اعداد الفرد وتعزيز نموه من الناحية العقلية (عبد المولى، ٢٠٠٤)، كما أنه يُشير إلى الخبرات التي يتم تقديمها بطريقة تدريجية لتسهيل استيعابها وتحقيق النتائج المرجوة منها (سنهجى، ٢٠٠٨).

ومن الطرق الأخرى التي يُمكن استخدامها في تطوير الكفايات المهنية ما يلي (حجازي، ٢٠١٢؛ زايد، ٢٠١٣؛ :

١. الاجتماعات العامة: حيث تُمثل وسيلة مناسبة في تحسين مستوى العملية التربوية وتحقيق القيم التربوية المطلوبة، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي وتبادل الآراء والمقترحات.
٢. الورش التربوية (المشاغل التربوية): وهي تُعرَّف بأنها لقاءات مهنية تتم بين مجموعة من التربويين أو العاملين أو المتدربين من أجل اكتساب مهارات اضافية في موضوع محدد، وتتضمن مناقشة مجموعة من الموضوعات وتحليلها من خلال مشاركة العديد من الأفراد المشاركين، وتُسهم في تحسين مستوى أداء المتدربين واطلاق طاقاتهم ومهاراتهم وأفكارهم.
٣. التعلم الذاتي: وهو الأسلوب الذي يقوم على تعليم الفرد لنفسه واكتساب المهارات المتنوعة، ويُعتبر من الاسراتيجيات الحديثة في التعليم القادرة على مواجهة العديد من المشكلات التربوية والتعليمية والمرتكزة على الانفتاح على العالم من خلال استخدام وسائل التكنولوجيا المختلفة للوصول للمعلومات المطلوبة.

- **أثر تطوير الكفايات المهنية للمشرفات التربويات على المهارات التخطيطية**

إنَّ المشرف التربوي باعتباره قائد تربوي قادر على رؤية الأبعاد الحقيقية للمهام التي يتولاها ويمارسها بمهارة كافية، حيث أن إدراك المهام الأساسية لضمان سير العمل أمر هام وضروري بالنسبة للمشرفين أنفسهم من أجل التخطيط، كما أنَّ إدراك المشرف لأدواره ومهامه مسؤولياته بوصفه قائداً تربوياً يسهم في تعزيز قدرته على التخطيط الهادف، كما أنه يسهم في إدراك المديرين أنفسهم على نواحي القوة والضعف لديهم مما يساعدهم في تعزيز وتطوير جوانب القوة والتفوق ومعالجة نواحي الضعف.

إنَّ امتلاك المشرف التربوي لمهارات التخطيط يعني تمكينه من التعامل بالشكل المناسب مع الامكانات المادية والبشرية المتاحة في البيئة التعليمية، وهذا يعني تمكَّنه بالضرورة من التغلب على المشكلات التي قد تظهر، ووضع الحلول البديلة المناسبة المرتكزة على واقع المدرسة وامكاناتها، بالإضافة إلى تحسين أساليب العمل وبالتالي تعزيز روح التعاون لدى العاملين وإشراكهم في العملية التخطيطية بصورة تُسهم في تحقيق أهداف المدرسة (السعدية، ٢٠١٤).

كما بيَّن عابدين (٢٠٠١) أن تطوير كفايات العلاقات الانسانية والتواصل للمشرفين التربويين يُسهم في تعزيز الايجابية ضمن البيئة التعليمية، وذلك من خلال ضمان حسن سير العمل، وتعزيز التواصل بين المعلمين، وتنسيق جهود المعلمين وتوجيهها لتطوير المستوى التعليمي وتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المطلوبة.

من ناحية أخرى؛ أكَّد السعودي (٢٠١٧) على أنَّ تطوير كفايات المشرفين الإدارية يُسهم في جعلهم أكثر قدرة على وضع وتصميم الخطط التعليمية الأكثر مرونة، والتي تتناسب بصورة أكبر مع متطلبات العصر وإمكانات المدرسة المتاحة خاصة في النواحي التقنية والتكنولوجية، وبالتالي البُعد عن الخطط التعليمية والإشرافية التي تتصف بالجمود وتقلل من مستوى دافعية المعلمين في تطوير البيئة التعليمية. وأكَّد السعدية (٢٠١٤) على أنَّ امتلاك مهارات التخطيط المناسبة من قبل المشرفين التربويين تعني بالضرورة تصميم الخطط المدرسية بصورة متجددة ومبتكرة، وليس مجرد القيام بتكرار الخطط المدرسية السنوية كما هي، كما تعني اشراك المعلمين وأولياء الأمور فيها كونهم هم الذي يلمسون مواطن الضعف التي يجب التغلب عليها ومواطن القوة التي يجب العمل على تعزيزها.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ، إذ تمثل المنهج الوصفي بالرجوع الى أقرب الدراسات في مجال الدراسة ، بينما تمثل المنهج التحليلي بتوظيف أداة الاستبانة.

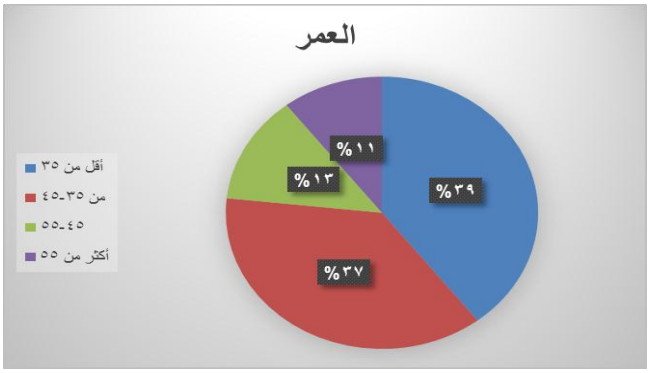
خصائص عينة الدراسة

تكوَّنت عينة الدراسة من (٨٦) من المشرفات التربويات العاملات في مكاتب التعليم في منطقة حائل تمَّ إختيارهم بطريقة عشوائية، وتبين الجداول أدناه وصفا لأفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة):

- متغير العمر

جدول ١: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

الفئة	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٣٥	٣٤	٣٩.٥
من ٣٥-٤٥	٣٢	٣٧.٢
٤٥-٥٥	١١	١٢.٨
أكثر من ٥٥	٩	١٠.٥
المجموع	٨٦	١٠٠.٠



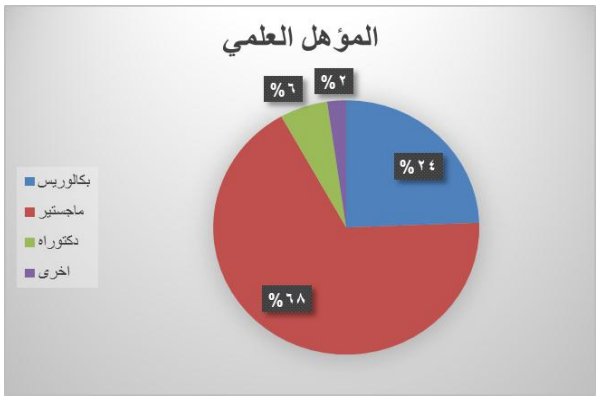
شكل (١)

يبين جدول والشكل (١) أن أبرز تكرار لمتغير العمر بلغ (٣٤) للفئة (أقل من ٣٥ سنة) بنسبة مئوية (٣٩.٥%)، وجاء بعدها الفئة (من ٣٥–٤٥ سنة) بتكرار بلغ (٣٢) ونسبة مئوية (٣٧.٢%)، بينما فئة أكثر من ٥٥ سنة هم الأقل تكراراً والذي بلغ (٩) بنسبة مئوية (١٠.٥%). مما يعني أن أغلب أفراد العينة في متوسط العمر (الشباب).

– متغير المؤهل العلمي

جدول ٢: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريس	٢١	٢٤.٤
ماجستير	٥٨	٦٧.٤
دكتوراه	٥	٥.٨
اخرى	٢	٢.٣
المجموع	٨٦	١٠٠.٠



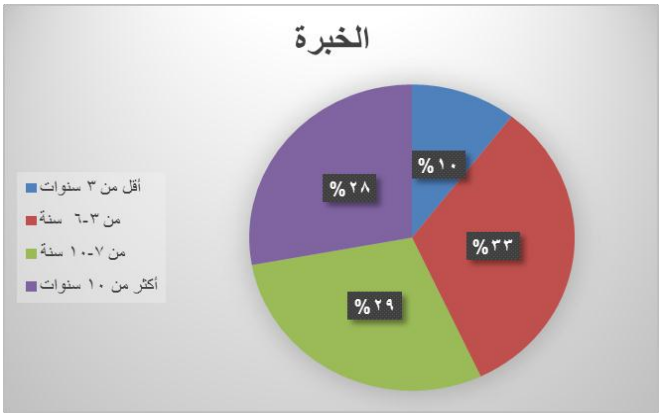
شكل (٢)

يوضح الجدول والشكل (٢) توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، يظهر أن فئة (ماجستير) هم الأكثر تكراراً والذي بلغ (٥٨) بنسبة مئوية (٦٧.٤%)، ثم جاءت بعدها الفئة (بكالوريس) بنسبة مئوية (٢٤.٤%)، بينما فئة (دكتوراه) هم الأقل تكراراً والذي بلغ (٥) بنسبة مئوية (٥.٨%).وهذا يدل على أن غالبية عينة الدراسة جامعيين.

- عدد سنوات الخبرة

جدول ٣: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الفئة	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٣ سنوات	٩	١٠.٥
من ٣-٦ سنة	٢٨	٣٢.٦
من ٧-١٠ سنة	٢٥	٢٩.١
أكثر من ١٠ سنوات	٢٤	٢٧.٩
المجموع	٨٦	١٠٠.٠



شكل (٣)

نلاحظ من الجدول والشكل (٣) أن أبرز تكرار لمتغير سنوات الخبرة للفئة (من ٣-٦ سنة) هم الأكثر تكراراً حيث بلغ (٢٨) بنسبة مئوية (٣٢.٦%)، وجاء بعدها الفئة (من ٧-١٠ سنة) بتكرار بلغ (٢٥) ونسبة مئوية (٢٩.١%)، بينما فئة (أقل من ٣ سنوات) هم الأقل تكراراً والذي بلغ (٩) وبنسبة مئوية (١٠.٥%). وذلك يدل على الخبرة الكبيرة التي يتمتع بها غالبية أفراد العينة.

إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإتباع الإجراءات التالية:

- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- إعداد أداة الدراسة (الإستبانة).
- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.
- توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة التي بلغت (٨٦) من المشرفات التربويات العاملات في مكاتب التعليم في منطقة حائل ومن ثمَّ جمعها وتدقيقها.
- إدخال البيانات في الحاسوب للقيام بالمعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) بغرض التوصل إلى النتائج.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات.

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) لمعالجة البيانات بعد تبويبها وإدخالها إلى الحاسوب من خلال:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الشخصية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة.
- اختبار "t" للعينات المنفردة (One- Sample T. Test).

نتائج الدراسة

تضمَّن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة التي تهدف إلى التعرف على مستوى ممارسة الكفايات المهنية لدى المشرفات التربويات العاملات في مكاتب التعليم في منطقة حائل للكفايات المهنية (كفاية التخطيط، كفاية العلاقات الانسانية، الكفايات التكنولوجية، كفايات التنفيذ والمتابعة)، والآليات التي يُمكن من خلالها تطوير الكفايات المهنية للمشرفات التربويات في مكاتب التعليم في منطقة حائل، والتعرف على أثر تطوير الكفايات المهنية على المهارات التخطيطية للمشرفات التربويات في كليات التعليم في منطقة حائل، وفيما يلي عرض النتائج.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: مستوى ممارسة الكفايات المهنية لدى المشرفات التربويات العاملات في مكاتب التعليم في منطقة حائل للكفايات المهنية (كفاية التخطيط، كفاية العلاقات الانسانية، الكفايات التكنولوجية، كفايات التنفيذ والمتابعة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مستوى ممارسة الكفايات المهنية لدى المشرفات التربويات العاملات في مكاتب التعليم في منطقة حائل للكفايات المهنية (كفاية التخطيط، كفاية العلاقات الانسانية، الكفايات التكنولوجية، كفايات التنفيذ والمتابعة) والمتوسط العام للأداة ككل، والجداول أدناه يوضح ذلك.

- بعد كفاية التخطيط

جدول ٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مستوى ممارسة كفاية التخطيط لدى المشرفات التربويات العاملات في مكاتب التعليم (ن= ٨٦)

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
		ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً				
١	تحديد الأهداف التربوية التي يجب تحقيقها	-	1.2	15.1	33.7	50.0	4.33	0.774	٥	عالية جداً
٢	ترتيب الأولويات حسب درجة أهميتها	-	4.7	15.1	31.4	48.8	4.24	0.880	٧	عالية جداً
٣	مراعاة الإمكانات المادية والبشرية عند التخطيط	-	2.3	14.0	44.2	39.5	4.21	0.769	٨	عالية
٤	وضع خطط واقعية ومنطقية يُمكن تحقيقها	1.2	3.5	22.1	31.4	41.9	4.09	0.941	١١	عالية جداً
٥	وضع خطط مرنة غير جامدة تُناسب التغيرات والتطورات المختلفة	3.5	4.7	10.5	37.2	44.2	4.14	1.019	٩	عالية جداً
٦	اشراك مديري المدارس والمعلمين عند وضع الخطط السنوية	2.3	2.3	22.1	26.7	46.5	4.13	0.992	١٠	عالية جداً
٧	متابعة تنفيذ الخطط بصورة مستمرة	-	2.3	12.8	31.4	53.5	4.36	0.796	٤	عالية جداً
٨	وضع الحلول البديلة بحسب الامكانات المتاحة	-	1.2	11.6	41.9	45.3	4.31	0.724	٦	عالية جداً
٩	اختيار البديل المناسب	-	-	12.8	26.7	60.5	4.48	0.715	٢	عالية جداً
١٠	اختيار الطريقة المناسبة في تنفيذ الخطط والتي تراعي الوقت والامكانات	1.2	-	4.7	31.4	62.4	4.55	0.697	١	عالية جداً
١١	تحديث الأنظمة التعليمية باستمرار بما يتوافق مع الاحتياجات والامكانات	-	1.2	15.1	29.1	54.7	4.37	0.783	٣	عالية جداً
	المتوسط العام						4.29	0.499		

يظهر من الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية التي تقيس مستوى ممارسة كفاية التخطيط لدى المشرفات التربويات العاملات في مكاتب التعليم تراوحت بين (٤.٠٩-٤.٥٥)، وكان أبرزها للفقرة رقم (١٠) "اختيار الطريقة المناسبة في تنفيذ الخطط والتي تراعي الوقت والامكانات "، ثم جاء بعدها الفقرة رقم (٩) " اختيار البديل المناسب " بمتوسط حسابي (٤.٤٨) وبدرجة عالية جداً، ثم جاء بعدها الفقرة رقم (١١) " تحديث الأنظمة التعليمية باستمرار بما يتوافق مع الاحتياجات والامكانات " بمتويط حسابي بلغ (٤.٣٧)، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (٤) " وضع خطط واقعية ومنطقية يُمكن تحقيقها " بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٩) بدرجة عالية. كما بلغ المتوسط العام لمستوى ممارسة كفاية التخطيط لدى المشرفات التربويات العاملات في مكاتب التعليم لمنطقة حائل (٤.٢٩) وانحراف معياري (٠.٤٩٩) كما يبن أن جميع أفراد عينة الدراسة لديهم درجة عالية جداً من كفاية التخطيط في هذا المحور.

- بعد كفاية العلاقات الانسانية والاتصال

جدول ٥: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مستوى ممارسة كفاية العلاقات الانسانية والاتصال لدى المشرفات التربويات العاملات في مكاتب التعليم (ن= ٨٦)

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
		ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً				
١	استخدام مختلف وسائل التواصل بصورة مناسبة	-	-	7.0	23.3	69.8	4.63	0.614	١	عالية جداً
٢	الحرص على أداب الحوار مع الآخرين	-	-	11.6	27.9	60.5	4.49	0.699	٢	عالية جداً
٣	اطلاع المعلمين والمدراء على السلبيات الشخصية لديهم بشكل فردي	-	3.5	16.3	25.6	54.7	4.31	0.871	٦	عالية جداً
٤	إقامة علاقات انسانية جيدة مع المدراء والمعلمين والعاملين في المجتمع المدرسي	1.2	1.2	17.4	31.4	48.8	4.26	0.870	٧	عالية جداً

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
		ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً				
٥	استخدام وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية بحسب المواقف والأحداث	-	2.3	16.3	36.0	45.3	4.24	0.811	٨	عالية جداً
٦	مراعاة الظروف الشخصية للعاملين في البيئة المدرسية	-	5.8	22.1	36.0	36.0	4.02	0.907	١٠	عالية جداً
٧	تقدير أعمال المجراء والمعلمين بالشكل المناسب	1.2	-	22.1	31.4	45.3	4.20	0.865	٩	عالية جداً
٨	إشعار المعلمين والمدراء بالراحة النفسية والرضا اتجاه المناخ المدرسي	-	-	16.3	32.6	51.2	4.35	0.748	٥	عالية جداً
٩	مشاركة المعلمين والمدراء مناسباتهم (تهنئة، مواساة، أعياد، وغيرها)	-	2.3	14.0	29.1	54.7	4.36	0.810	٤	عالية جداً
١٠	تعزيز مبدأ الشورى في العمل	-	2.3	8.1	33.7	55.8	4.43	0.744	٣	عالية جداً
	المتوسط العام						4.33	0.442		

يظهر من الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية التي تقيس مستوى ممارسة كفاية العلاقات الانسانية والاتصال لدى المشرفات التربويات العاملات تراوحت بين (٤.٠٢- ٤.٦٣)، وكان أبرزها للفقرة رقم (١) " استخدام مختلف وسائل التواصل بصورة مناسبة "، ثم جاء بعدها الفقرة رقم (٢) " الحرص على أداب الحوار مع الآخرين " بمتوسط حسابي (٤.٤٩) وبدرجة عالية جداً، ثم جاء بعدها الفقرة رقم (١٠) " تعزيز مبدأ الشورى في العمل " بمتويط حسابي بلغ (٤.٤٣)، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (٦) " مراعاة الظروف الشخصية للعاملين في البيئة المدرسية " بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٢) بدرجة عالية جداً. كما بلغ المتوسط العام لمستوى ممارسة كفاية العلاقات الانسانية والاتصال لدى المشرفات التربويات العاملات في مكاتب التعليم لمنطقة حائل (٤.٣٣) وانحراف معياري (٠.٤٤٢) كما يبن أن جميع أفراد عينة الدراسة لديهم دجة عالية جدا من كفاية العلاقات الانسانية.

- بعد الكفايات التكنولوجية

جدول ٦: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مستوى ممارسة الكفايات التكنولوجية لدى المشرفات التربويات العاملات في مكاتب التعليم (ن= ٨٦)

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
		ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً				
١	اجادة استخدام الحاسب الآلي في انجاز الأعمال الإشرافية المختلفة	-	-	17.4	24.4	58.1	4.41	0.773	١	عالية جداً
٢	استخدام البريد الإلكتروني كوسيلة للتواصل مع المدراء والمعلمين وتزويدهم بالتوجيهات المناسبة	-	1.2	15.1	33.7	50.0	4.33	0.774	٣	عالية جداً
٣	متابعة التطور في عالم البرامج الحديثة واستغلال ما هو مفيد في العملية الإشرافية	-	-	14.0	38.4	47.7	4.34	0.713	٢	عالية جداً
٤	اجادة استخدام وسائل العرض الحديثة في إعداد الأنشطة الإشرافية	-	2.3	16.3	39.5	41.9	4.21	0.799	٥	عالية جداً
٥	تطوير آليات الإدارة الإشرافية بما يتوافق مع متطلبات العصر	2.3	2.3	10.5	38.4	46.5	4.24	0.907	٤	عالية جداً
	المتوسط العام						4.30	0.542		

يظهر من الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية التي تقيس مستوى ممارسة الكفايات التكنولوجية لدى المشرفات التربويات العاملات تراوحت بين (٤.٢١-٤.٤١)، وكان أبرزها للفقرة رقم (١) " اجادة استخدام الحاسب الآلي في انجاز الأعمال الإشرافية المختلفة "، ثم جاء بعدها الفقرة رقم (٣) " متابعة التطور في عالم البرامج الحديثة واستغلال ما هو مفيد في العملية الإشرافية " بمتوسط حسابي (٤.٣٤) وبدرجة عالية جدا، ثم جاء بعدها الفقرة رقم (٢) " استخدام البريد الإلكتروني كوسيلة للتواصل مع المدراء والمعلمين وتزويدهم بالتوجيهات المناسبة " بمتويط حسابي بلغ (٤.٣٣)، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (٤) " اجادة استخدام وسائل العرض الحديثة في إعداد الأنشطة الإشرافية " بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢١) بدرجة عالية جدا. كما بلغ المتوسط العام لمستوى ممارسة الكفايات التكنولوجية لدى المشرفات التربويات العاملات في مكاتب التعليم لمنطقة حائل (٤.٣٠) وانحراف معياري (٠.٥٤٢)، كما يبين أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بكفايات تكنولوجية عالية جدا.

- بعد كفايات التنفيذ والمتابعة

جدول ٧: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مستوى ممارسة كفايات التنفيذ والمتابعة لدى المشرفات التربويات العاملات في مكاتب التعليم (ن= ٨٦)

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
		ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً				
١	متابعة أداء المعلمين ومديري المدارس	2.3	5.8	9.3	37.2	45.3	4.17	0.984	٦	عالية جداً
٢	متابعة دور مديري المدارس في متابعة أداء المعلمين	-	3.5	12.8	25.6	58.1	4.38	0.843	٣	عالية جداً
٣	ملاحظة دور الإدارة المدرسية في متابعة المدرسة في تنفيذ الأنشطة المختلفة	-	-	12.8	34.9	52.3	4.40	0.708	٢	عالية جداً
٤	تنفيذ البرامج الإشرافية في الوقت المحدد	-	2.3	16.3	38.4	43.0	4.22	0.803	٤	عالية جداً
٥	متابعة أنشطة وأعمال اللجان المدرسية	3.5	1.2	14.0	33.7	47.7	4.21	0.972	٥	عالية جداً
٦	الإلتزام بالأنظمة المدرجة من قبل وزارة التربية والتعليم	-	-	14.0	30.2	55.8	4.42	0.727	١	عالية جداً
	المتوسط العام						4.30	0.552		

يظهر من الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية التي تقيس مستوى ممارسة كفايات التنفيذ والمتابعة لدى المشرفات التربويات العاملات تراوحت بين (٤.١٧-٤.٤٢)، وكان أبرزها للفقرة رقم (٦) " الإلتزام بالأنظمة المدرجة من قبل وزارة التربية والتعليم "، ثم جاء بعدها الفقرة رقم (٣) " ملاحظة دور الإدارة المدرسية في متابعة المدرسة في تنفيذ الأنشطة المختلفة " بمتوسط حسابي (٤.٤٠) وبدرجة عالية جدا، ثم جاء بعدها الفقرة رقم (٢) " متابعة دور مديري المدارس في متابعة أداء المعلمين " بمتويط حسابي بلغ (٤.٣٨)، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (١) " متابعة أداء المعلمين ومديري المدارس " بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٧) بدرجة عالية جدا. كما بلغ المتوسط العام لمستوى ممارسة كفايات التنفيذ والمتابعة لدى المشرفات التربويات العاملات في مكاتب التعليم في منطقة حائل(٤.٣٠) وانحراف معياري (٠.٥٥٢)، كما يدل أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم كفايات التنفيذ والمتابعة بدرجة عالية.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما هي الآليات التي يُمكن من خلالها تطوير الكفايات المهنية للمشرفات التربويات في مكاتب التعليم في منطقة حائل؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الآليات التي يُمكن من خلالها تطوير الكفايات المهنية للمشرفات التربويات في مكاتب التعليم في منطقة حائل والمتوسط العام للأداة ككل، والجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول ٨: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الآليات تطوير الكفايات المهنية للمشرفات التربويات في مكاتب التعليم (ن= ٨٦)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	بناء البرامج التدريبية بناءً على احتياجات المشرفات التربويات	2.51	0.503	٢	أوافق
٢	تزويد المشرفات التربويات بالدورات التدريبية الدورية	2.43	0.543	٥	أوافق
٣	أسلوب التوجيه التربوي	2.50	0.526	٣	أوافق
٤	عقد الاجتماعات العامة	2.48	0.547	٤	أوافق
٥	تصميم الورش التربوية	2.64	0.483	١	أوافق
٦	تصميم المشاغل التربوية	2.36	0.483	١٠	أوافق
٧	أسلوب التعلم الذاتي	2.38	0.489	٨	أوافق
٨	عقد المؤتمرات التدريبية	2.41	0.494	٧	أوافق
٩	اجراء الزيارات الميدانية والرحلات الداخلية	2.42	0.496	٦	أوافق
١٠	أسلوب لعب الأدوار	2.37	0.486	٩	أوافق
	المتوسط العام	2.45	0.192		

يظهر من الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية التي تقيس الآليات التي يُمكن من خلالها تطوير الكفايات المهنية للمشرفات التربويات تراوحت بين (٢.٣٦-٢.٦٤)، وكان أبرزها للفقرة رقم (٥) " تصميم الورش التربوية "، ثم جاء بعدها الفقرة رقم (١) " بناء البرامج التدريبية بناءً على احتياجات المشرفات التربويات " بمتوسط حسابي (٢.٥١)، ثم جاء بعدها الفقرة رقم (٣) " أسلوب التوجيه التربوي " بمتويط حسابي بلغ (٢.٥٠)، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (٦) " تصميم المشاغل التربوية " بمتوسط حسابي بلغ (٢.٣٦). كما بلغ المتوسط العام للآليات التي يُمكن من خلالها تطوير الكفايات المهنية للمشرفات التربويات في مكاتب التعليم في منطقة حائل (٢.٤٥) وانحراف معياري (٠.١٩٢)، كما يبين أن أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات هذا المحور.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: ما أثر تطوير الكفايات المهنية على المهارات التخطيطية للمشرفات التربويات في كليات التعليم في منطقة حائل؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات أثر تطوير الكفايات المهنية على المهارات التخطيطية للمشرفات التربويات في كليات التعليم والمتوسط العام للأداة ككل، كما تم تطبيق اختبار (ت) للعينات المنفردة (One- Sample t.Test) على المتوسط العام للفقرات التي تقيس أثر تطوير الكفايات المهنية على المهارات التخطيطية للمشرفات التربويات في كليات التعليم في منطقة حائل، والجداول أدناه يوضح ذلك.

جدول ٩: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أثر تطوير الكفايات المهنية على المهارات التخطيطية للمشرفات التربويات في كليات التعليم (ن= ٨٦)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	تنظيم أداء المشرف التربوي	2.84	0.371	٢	أوافق
٢	الاستغلال الأمثل لمختلف الوارد البشرية والمادية	2.85	0.360	١	أوافق
٣	تحسين القدرة على التنبؤ بالمشكلات التي يُمكن أن تحدث مستقبلاً	2.71	0.457	٤	أوافق
٤	تعزيز القدرة على وضع الحلول البديلة لجميع المشكلات التي قد تظهر في البيئة التعليمية	2.64	0.483	٧	أوافق
٥	مراعاة الإمكانات المطلوبة من الكفايات التخطيطية اللازم امتلاكها من قبل المشرف التربوي.	2.70	0.462	٥	أوافق
٦	تحديث الأنظمة التعليمية بما يتوافق مع الاحتياجات والامكانات	2.72	0.451	٣	أوافق
٧	تحسين أساليب العمل الإشرافي	2.64	0.483	٧	أوافق

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٨	إشراك العاملين في العملية التخطيطية بصورة تُسهم في تحقيق أهداف المدرسة	2.70	0.462	٥	أوافق
٩	تطوير كفايات العلاقات الانسانية والتواصل للمشرفين التربويين يُسهم في تعزيز الايجابية ضمن البيئة التعليمية	2.28	0.451	١٣	أوافق الى حد ما
١٠	تطوير كفايات العلاقات الانسانية والتواصل للمشرفين التربويين تُسهم في تنسيق جهود المعلمين وتوجيهها لتطوير المستوى التعليمي	2.31	0.467	١٢	أوافق الى حد ما
١١	تطوير كفايات المشرفين الإدارية يُسهم في جعلهم أكثر قدرة على وضع وتصميم الخطط التعليمية الأكثر مرونة	2.17	0.411	١٦	أوافق الى حد ما
١٢	البُعد عن الخطط التعليمية والإشرافية التي تتصف بالجمود	2.22	0.417	١٥	أوافق الى حد ما
١٣	تعزيز توظيف وسائل التكنولجية الحديثة في الأساليب الإشرافية	2.26	0.439	١٤	أوافق الى حد ما
١٤	تصميم الخطط المدرسية بصورة متجددة ومبتكرة	2.36	0.483	١١	أوافق
١٥	اشراك وأولياء الأمور في وضع الخطط المدرسية	2.40	0.492	٩	أوافق
١٦	تعزيز القدرة على اختيار الطريقة المناسبة في تنفيذ الخطط والتي تراعي الوقت والامكانات	2.38	0.489	١٠	أوافق
	المتوسط العام	2.51	0.147		

يظهر من الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية التي تقيس أثر تطوير الكفايات المهنية على المهارات التخطيطية للمشرفات التربويات تراوحت بين (٢.١٧–٢.٨٥)، وكان أبرزها للفقرة رقم (٢) " الاستغلال الأمثل لمختلف الوارد البشرية والمادية "، ثم جاء بعدها الفقرة رقم (١) " تنظيم أداء المشرف التربوي " بمتوسط حسابي (٢.٨٤) وبدرجة أوافق، ثم جاء بعدها الفقرة رقم (٢) " تحديث الأنظمة التعليمية بما يتوافق مع الاحتياجات والامكانات " بمتويط حسابي بلغ (٢.٧٢)، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (١١) " تطوير كفايات المشرفين الإدارية يُسهم في جعلهم أكثر قدرة على وضع وتصميم الخطط التعليمية الأكثر مرونة " بمتوسط حسابي بلغ (٢.١٧) بدرجة أوافق الى حد ما. كما بلغ المتوسط العام لأثر تطوير الكفايات المهنية على المهارات التخطيطية للمشرفات التربويات في كليات التعليم في منطقة حائل (٢.٥١) وانحراف معياري (٠.١٤٧)، كما يدل أن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات هذا المحور.

جدول ١٠: نتائج تطبيق اختبار (ت) للعينات المنفردة (One- Sample t.Test) على المتوسط العام لقياس أثر تطوير الكفايات المهنية على المهارات التخطيطية للمشرفات التربويات

	المتوسط الحسابي	متوسط الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
أثر تطوير الكفايات المهنية على المهارات التخطيطية للمشرفات التربويات	٢.٥١٠٩	٠.٠١٥٨٩	٠.١٤٧٣٤	١٥٨.٠٣٨	٨٥	٠.٠٠٠

نلاحظ من الجدول (١٠) أن قيمة (ت) بلغت (١٥٨.٠٣٨) وبدلالة إحصائية (٠.٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠.٠٠٥) وهذا يدل على وجود أثر تطوير الكفايات المهنية على المهارات التخطيطية للمشرفات التربويات في كليات التعليم في منطقة حائل. وتفسر الباحثة ذلك بأن الكفايات المهنية ساعدت المشرفات على تحسين مهارات التخطيط في كليات التعليم.

ملخص نتائج الدراسة

من خلال عرض نتائج التحليل الإحصائي، والإجابة عن أسئلة الدراسة، كشفت الدراسة أن هناك أثر لتطوير الكفايات المهنية على المهارات التخطيطية للمشرفات التربويات، كما تم تلخيص النتائج على النحو التالي:

- أهم الكفايات المهنية (كفاية التخطيط، كفاية العلاقات الانسانية، الكفايات التكنولوجية، كفايات التنفيذ والمتابعة):

١. اختيار الطريقة المناسبة في تنفيذ الخطط والتي تراعي الوقت والإمكانات.
٢. استخدام مختلف وسائل التواصل بصورة مناسبة.
٣. اجادة استخدام الحاسب الآلي في انجاز الأعمال الإشرافية المختلفة.
٤. الإلتزام بالأنظمة المدرجة من قبل وزارة التربية والتعليم.

- أهم الآليات التي تطور الكفايات المهنية للمشرفات التربويات:

- بناء البرامج التدريبية بناءً على احتياجات المشرفات التربويات.
- أسلوب التوجيه التربوي.
- عقد الاجتماعات العامة .
- تصميم الورش التربوية.

التوصيات

في ضوء ما تم التوصل إلية من نتائح توصي الباحثة بما يلي:

١. يجب وضع خطط واقعية ومنطقية يُمكن تحقيقها واشراك مديري المدارس والمعلمين عند وضع الخطط السنوية.
٢. مراعاة الظروف الشخصية للعاملين في البيئة المدرسية وتقدير أعمال المجراء والمعلمين بالشكل المناسب.
٣. تدريب المشرفات على استخدام وسائل العرض الحديثة في إعداد الأنشطة الإشرافية.
٤. الاهتمام بمتابعة أداء المعلمين ومديري المدارس ومتابعة أنشطة وأعمال اللجان المدرسية.
٥. العمل على تصميم المشاغل التربوية واستخدام أسلوب لعب الأدوار من أجل طوير الكفايات المهنية للمشرفات التربويات.
٦. الاهتمام بتطوير كفايات المشرفين الإدارية يُسهم في جعلهم أكثر قدرة على وضع وتصميم الخطط التعليمية الأكثر مرونة.
٧. القيام بالدراسات والابحاث التي تبحث في أثر تطوير الكفايات المهنية للمشرفات التربويات على تنمية المهارات التخطيطية في مكاتب التعليم في منطقة حائل من اجل الوقوف على مستوى هذه الأثار ومحاولة تفاديها.
٨. إجراء مثل هذه الدراسة على عينة مختلفة في مناطق مختلفة، ومقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج تلك الدراسات للحصول على صورة أوضح للكفايات المهنية و المهارات التخطيطية للمشرفات التربويات في مكاتب التعليم.

المراجع

المراجع العربية

- الأغبري، عبد الصمد (٢٠٠٦) الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. ط٢، بيروت، دار النهضة العربية.
- التوبي، عيسى (٢٠٠٥). الكفايات الأدائية اللازمة للمشرفين التربويين في سلطنة عمان ومدى تمكنهم منها. رسالة ماجستير، جامعة القديس يوسف، بيروت.
- حجازي، آندى (٢٠١٢). كيفية التعلم الذاتي. مجلة الوعي الإسلامي، مجلد (٤٩)، عدد ٥٦٦، وزارة الأوقاف والشرون الإسلامية، الكويت.
- الحداد، جعفر (٢٠١٠)م. بناء بنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء إحتياجاتهم التدريبية. قسم الإدارة والقيادة التربوية– كلية العلوم التربوية.
- الخرابشة، عمر محمد عبد الله (٢٠٠١)م. بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الإتصال الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- زايد، فهد (٢٠١٣). فن الإشراف والتوجيه الحديث.دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السعدية، حمدة (٢٠١٤). الكفايات الأدائية اللازمة لدى المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٥، العدد١، ص٣٨١–٤١٥.
- السعودي، رمضان (٢٠١٧). تصور مقترح لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الفنيةبمصر في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الرابع والعشرون، ص٤٢–١٥٨.
- سنجهي، عبد العزيز (٢٠٠٨). التوجيه التربوي وآفاق التنمية البشرية والاجتماعية. الموقع والدور، مجلة الكلمة، منتدى الكلمة للدراسات والأبحاث، لبنان.
- الشمري، محمد (٢٠٠٦). مدى توافر الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي التدريب التربوي كما يراها المتدربون. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الشهري، عوض (٢٠٠٨). واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية. رسالة ماجسيتر في الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى، كلية التربية.

- الضيخان، حصة (٢٠١٧). الكفايات المهنية لمعلمة المرحلة الثانوية للقيام بأدوارها في مجتمع المعرفة كما تراها المشرفات التربويات في مدينة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية، العدد ١٨، ص٥٣٥-٥٩٠.
- الطلحي، مقبول (٢٠١٢). الكفايات التخطيطية المطلوبة لميري المدارس الثانوية بمدينة الطائف كما يراها المشرفون التربويون. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- الطيطي محمد، وأبو سمرة، محمود، وعبيد الله، عصام (٢٠١٠). مدى امتلاك المشرفين في الضفة الغربية لمهارات الاشراف التربوي من وجهات نظر معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية. المجلة التربوية، الكويت، ٢٤(٩٥)، ٥٢٣-٥٦٥.
- عابدين، محمد (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عامر، سعد (٢٠٠٧). قضايا هامة: الإدارة والتغير. ط٢، القاهرة، دار النهضة العربية.
- عبد العظيم، سلامة (٢٠٠٦). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. ط١، الاسكندرية، دار الوفاء.
- عبد المولى، عبد المطلب (٢٠٠٤). الارشاد والتوجيه. رؤية تأصيلية.رسالة ماجستير، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية.
- عبد الهادي، جودت (٢٠٠٦). الاشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه. الأردن، دار الثقافة.
- العصفور، محمد بخيت (٢٠٠٦)م. تقدير الإحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، (رسالة ماجيستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- العنزي، منصور (٢٠١٤). فاعلية برنامج مقترح في تنمية الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي التقنيات التربوية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم. رسالة دكتوراة، قسم المناهج وطرق التدريس، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- عيد، رمضان (٢٠١٥). الكفايات والأدوار المستقبلية للقائد المدرسي. مجلة الإدارةالتربوية، السنة (٢)، العدد ٤.
- فريجات، غالب (٢٠٠٠). الإدارة والتخطيط التربوي تجارب عربية منوعة. عمان: الشركة العربية للطباعة والتجليد.
- المغيري، يسرى (٢٠٠٧). تقويم مخرجات برنامج دبلوم الاشراف والتوجيه التربوي بجامعة السلطان قابوس في ضوء مدخل الكفايات. رسالة ماجستير، جامعةالسلطان قابوس، مسقط.

- مكتب التربية العربي لدول الخليج (١٤٠٦). الاشراف التربوي بدول الخليج العربي واقعة تطويره، الرياض.
- هاشم، نهلة وآخرون (٢٠١٥). الاشراف التربوي. رؤية جديدة. السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- هلال، مجدي وقمر، عصام (٢٠٠٧). الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي الأنشطة التربوية الحرة في الاتجاهات العالمية المعاصرة. بحث لشعبة بحوث الأنشطة التربوية ورعاية الموهوبين. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.

المراجع الأجنبية

- Yawson, F. Excise and preventive service (CEPS) in Ghana. A thesis submitted to the Institue od Distance Learning. Kwame Nkrumah University of Scince and Technology.