

دور الإشراف التربوي في تطوير التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. دراسة ميدانية

د. عيد حمود ضويحي السعيد *

المستخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور الإشراف التربوي في تطوير التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت, وتكون مجتمع الدراسة من

(٢٨٦) مشرف تربوي فني وأداري , وتكونت عينة الدراسة من (٦٥) مشرف تربوي تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة للعام ٢٠٢٠/٢٠١٩م الفصل الثاني ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استبيان تكون من ٣٦ فقرة وزعت على سبعة محاور أظهرت نتائجها بأن للإشراف التربوي دوراً كبيراً لتطوير التنمية المهنية للمعلمين كما أظهرت وجود بعض الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي, وعن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من عينة الدراسة على متغير التنظيم الإداري عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لصالح الإناث في حين لا توجد فروق على المتغيرات الأخرى للإشراف التربوي, وفي ضوء ذلك توصل الباحث إلى تقديم عدد من المقترحات التي تخدم عملية الإشراف التربوي.

الكلمات المفتاحية: الإشراف التربوي , التنمية المهنية , مدارس التعليم العام.

مشكلة الدراسة:

تحدد مشكلة هذه الدراسة من خلال السؤال الرئيس:
كيف يمكن للإشراف التربوي أن يساهم في تطوير التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.

أهمية الدراسة:

أهمية موضوع الإشراف التربوي وحدائته ودوره في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية الذي يضطلع بدور خطير في تحسين وتطوير العملية التعليمية.

حدود الدراسة :

- ١- حدود بشرية : العاملين في الإشراف التربوي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت (ذكور وإناث)، وبلغ عددهم (٦٥) مشرف تربوي ومدير مدرسة.
- ٢- حدود مكانية : دولة الكويت .
- ٣- حدود زمنية : الفصل الثاني ٢٠١٩-٢٠٢٠م.

مقدمة:

كثفت دولة الكويت في الأونة الأخيرة الجهود للارتقاء بالعملية التعليمية بالاشتراك مع البنك الدولي من خلال مواكبة المستجدات التعليمية على الساحة الدولية وبهدف تحسين جودة التعليم , كتطبيق منهج الكفايات (المنهج المطور) وتوفير برامج فعالة للتنمية المهنية وتقويم أثرها على أداء المعلمين إلى جانب رفع كفاءة المدرسة لتحسين مخرجات التعلم عبر إيجاد بيئة تعلم جاذبة, وهنا تبرز أهمية الحاجة إلى نوعية خاصة من المشرفين التربويين, ليتعاملوا مع المستجدات أعلاه ومتطلبات تنفيذها وفق الأهداف المرسومة لذلك وهذا يستلزم تهيئة المشرفين التربويين لتدريب أهل الميدان على كيفية التطبيق والتنفيذ على أرض الواقع.(المركز الوطني لتطوير التعليم, ٢٠١٨م, ص. ١٧)

كما يمثل الإشراف التربوي أحد الركائز الأساسية في العملية التعليمية، وتنبع أهميته من الحاجة الماسة إلى جهاز دائم لتطوير العملية التعليمية، وحسن استثمار وتوظيف الإمكانيات المدرسية التي تخدم عملية تنفيذ المنهج والخطط المنبثقة من البرامج التطويرية التي تسعى لتحقيق جودة التعليم وتحسين نوعيته. فإن نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها يتطلب فاعلية أكثر للإشراف التربوي ليكون قادراً على إحداث تجديدات جوهرية تسهم في تدعيم انجازات كل من الطالب والمعلم، وتحسين مدخلات العملية التعليمية من خلال الارتباط بين الإشراف التربوي والديمقراطية والتشاركية والتعاونية من جهة والوظيفة القيادية من جهة أخرى(عيداروس، وأشرف، ٢٠١٣، ص. ١٧٧)

أضف إلى ذلك إن الإشراف التربوي يسهم ايجابياً في تنمية المعلمين مهنيًا والتعامل معهم من منطلق المساعدة وحل المشكلات وتجاوز الأخطاء، بما يحقق رضاهم عن العمل، كما يتضح أهمية الإشراف التربوي في مواجهة التحديات المستقبلية التي تواجه المؤسسات التعليمية، من خلال دوره في تطوير الأداء المهني للمعلمين ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تفعيل دور الإشراف التربوي، وقد صرح وزير التربية الكويتي د. حامد العازمي على هامش المؤتمر (٤٣) الذي نظمته جمعية المعلمين الكويتية، أن الوزارة لديها خططها لتنمية المعلمين ومهنيته والارتقاء بالأداء خلال السنوات القادمة لما فيه مصلحة العملية التعليمية ومخرجاتها، إضافة إلى التطوير والتحسين المؤسسي للمناهج والتدريس والتعليم(مؤتمر جمعية المعلمين الثالث والأربعون . أبريل ٢٠١٨م).

مشكلة الدراسة:

تتحدد مشكلة هذه الدراسة في الكشف عن دور الإشراف التربوي في تطوير التنمية المهنية للمعلمين في التعليم العام بدولة الكويت وذلك من خلال دوره الفني الذي كلف فيه من قبل وزارة التربية متابعة سير العملية التربوية و التعليمية في مختلف المناطق التعليمية و من خلال الموجهين و مديري المدارس في المناطق التعليمية ، ودراسة وتحليل التقارير التي ترد منهم بهدف التعرف على المؤشرات الايجابية و العمل على تدعيمها والمؤشرات السلبية أو المعوقات و العمل على تذليلها(موقع وزارة التربية الكويتية) وقد لاحظ الباحث هذه المشكلة مع المعلمين ورؤساء الأقسام , من خلال الاحتكاك المباشر ومن خلال النقاشات التي تتم خلال الزيارات الميدانية له كمشرف تربوي بين الباحث والمعلمين أضف إلى ذلك اطلاع الباحث على بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة والأدبيات المعاصرة والكتب ذات الصلة بموضوع الإشراف التربوي والتنمية المهنية , ومن هنا وجد الباحث ضرورة ملحة لمحاولة الكشف عن

دور الإشراف التربوي في تطوير التنمية المهنية للمعلمين، لذا تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي :

كيف يمكن للإشراف التربوي أن يساهم في تطوير التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية وهي كالتالي :

١. ما واقع الإشراف التربوي في تطوير التنمية المهنية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت ؟
٢. ما الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي في دولة الكويت ؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة؟
٤. ما المقترحات لنفيعيل دور الإشراف التربوي لتطوير التنمية المهنية للمعلمين بدولة الكويت؟

أهداف الدراسة :

١. التعرف على واقع الإشراف التربوي (مشرف تربوي فني - مشرف تربوي إداري) ودورهم في تطوير التنمية المهنية للمعلمين التابعين لهم.

٢. التعرف على الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي وتحول دون تحقيق تطوير العملية التعليمية.

٣. الوصول إلى مجموعة من المقترحات التي يمكن الاعتماد عليها في وضع إستراتيجية تترجم إلى خطط وبرامج تكفل مساعدة الإشراف التربوي في تطوير أدائهم، بما يساعدهم من القيام بدورهم في تطوير العملية التعليمية.

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة الحالية من عدة اعتبارات أهمها:

-أنها تتطرق للإشراف التربوي الذي يضطلع بدور خطير في تحسين وتطوير العملية التعليمية، وذلك في ظل التطور التقني في مجال الإدارة المدرسية، ووجود الوفرة المالية التي تتمتع بها دولة الكويت والتي تتيح له استخدامها في تحقيق إدارة مدرسية متطورة ومبدعة.

-أهمية موضوع الإشراف التربوي وحدائته، ودوره في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية .

-كما يأمل الباحث أن تفيد هذه الدراسة متخذي القرار والمسؤولين عن العملية الإشراف في تطوير الخطط التربوية بما يتلاءم مع المفهوم الحديث للإشراف التربوي والتوجهات المستقبلية في هذا المجال.

-يمكن أن توجه نظر المسؤولين عن تدريب الجهاز الإداري والفني بالتعليم العام في مراجعة البرامج المقدمة لتدريبهم ولرفع كفاءتهم وقدراتهم العملية، من خلال إمدادهم بالمعلومات ، ومن ثم تصميم البرامج التدريبية المناسبة لهم.

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة الحالية علي استخدام المنهج الوصفي، لاعتباره المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة.

أدوات الدراسة:

للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام الدراسة ، وللتعرف على واقع الإشراف التربوي بمدارس التعليم العام بدولة الكويت، استعان الباحث بتطبيق الاستبيان عن واقع الإشراف التربوي والصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي.

حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة الحالية في:

- ١- حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على التعرف على واقع الإشراف التربوي (- مشرف فني تربوي- مشرف تربوي إداري) بمدارس التعليم العام بدولة الكويت.
- ٢- حدود بشرية: تقتصر الدراسة الحالية على عينة عشوائية من الإشراف التربوي وبلغ عددهم (٦٥) مشرفاً تربوياً من (٢٨٦) مشرف تربوي
- ٣- حدود مكانية : تم التطبيق الميداني على عينة من المشرفين التربويين (مدير مدرسة - مشرف فني تربوي مقيم - مشرف تربوي فني غير مقيم) في إدارة التعليم العام.
- ٤- حدود زمنية: تم التطبيق الميداني خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠١٩-٢٠٢٠م.

مصطلحات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، سوف يتم إلقاء الضوء على أربعة مصطلحات تتناولها الدراسة الحالية، وهي على النحو التالي :

- ١- دور : مجموعة من الأنشطة المرتبطة ، أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة ، وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة (مرسي، ٢٠٠١م، ص. ١٣٣)، وهي الوظيفة أو المركز الإداري في المنظمة الذي يقوم به الفرد ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراها الآخرون (نشوان ، ٢٠٠١م، ص. ٢٠٩)

٢- مفهوم الإشراف التربوي (Educational Supervision):

عرف عبد العزيز البسام الإشراف التربوي بأنه عملية تربوية متكاملة تعني بالأغراض والمناهج وأساليب التعليم والتعلم وأساليب التقويم والتوجيه والتنسيق. (صليوه، ٢٠٠٥، ص.٢٦)

وعرفه (المفيدي ٢٠٠١م، ص.٣٩) بأنه نشاط موجه يعتمد على دراسة الوضع الراهن ويهدف إلى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم.

وتعرفه الإدارة العامة للإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية (٢٠٠٨) بأنه "عملية فنية تشاورية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها". وهذا التعريف هو ما يتبناه الباحث.

٣- التنمية المهنية (Professional development):

ممارسة الكفاية عند مستوى معين، وجهد منظم، يضم مجموعة من الأفعال والمسؤوليات والواجبات التي يقوم بها المعلمين بهدف تقديم أفضل الأداء من خلال استخدامهم المهارات والقدرات والكفايات التعليمية التي يتوقعها المشرفون التربويون في موقف معين بما يخدم نوعية التعليم في المدرسة ويحسنها (الشديفات، ٢٠١٤م، ص.٣٠٧)

- التعريف الإجرائي للتنمية المهنية:

يعرف الباحث التنمية المهنية بأنها: عملية تستهدف أمداد المعلم بكل ما هو جديد وتطوير أدائه في كافة الجوانب المعرفية والسلوكية والمهارية، وتكون على مدى طويل بهدف مواكبة المستجدات التربوية التي تواجه الميدان التربوي وهذا التعريف مناسباً لطبيعة الدراسة الحالية.

٤- المعلمين:

هم من يتولى التعليم ومن يمتلكون قدر من العلم والمعرفة ويقومون بإيصالها إلى الآخرين (جبرائيل، ١٩٨٣، ص.٨)

الدراسات السابقة:

يعرض البحث الحالي عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث والتي يمكن تصنيفها إلى محور أساسي عن دراسات السابقة تناولت دور الأشراف التربوي في تطوير التنمية المهنية.

وسوف يتم عرض الدراسات السابقة وفقاً للترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

أولاً - الدراسات العربية:

وتتمثل أهم هذه الدراسات المرتبطة بهذا المحور مرتبة من الأقدم إلى الأحدث في:

. دراسة الزهراني (٢٠١٤م)

هدفت على التعرف على دور الإدارة المدرسية في تجويد برامج التنمية المهنية لمعلمي المرحلة المتوسطة بمدينة جدة، ومعرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق تلك البرامج، واتبعت الدراسة

المنهج الوصفي المسحي , واستخدم الباحث الاستبانة وطبقت على (١٣٦) مدير من مدراء المدارس, وأشارت نتائج الدراسة إلى واقع تجويد برامج التنمية المهنية لمعلمي المدارس كان بدرجة كبيرة.

دراسة العنتر (٢٠١٤م)

هدفت إلى تحديد درجة إدراك وممارسة مديري المدارس في التعليم العام لدورهم القيادي في التنمية المهنية للمعلمين في مكة المكرمة بالإضافة إلى تحديد معوقات التنمية المهنية , واتبعت تلك الدراسة المنهج الوصفي المسحي, وتكون مجتمع الدراسة من (٢٣٥) مديراً, وكانت الاستبانة أداة لجمع المعلومات , وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة إدراك وممارسة مديري المدارس في التعليم العام لدورهم القيادي في التنمية المهنية للمعلمين كان بدرجة عالية , وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية المعلمين مهنيًا في جميع المحاور (المؤهل العلمي – المستوى الوظيفي).

دراسة حمد (٢٠١٤م)

هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المدير بصفته مشرفاً فنياً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين , والتعرف على اثر متغيرات الدراسة (الجنس – المؤهل العلمي – الخبرة – المرحلة التعليمية – المحافظة) على درجة ممارسة المدير بصفته مشرفاً فنياً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية , واتبعت تلك الدراسة المنهج الوصفي, وتكون مجتمع الدراسة من (٥٤٨) معلماً

وكانت الاستبانة أداة لجمع المعلومات , وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية المعلمين مهنيًا للمعلمين تعزى إلى متغيرات (الجنس – المؤهل العلمي – المرحلة التعليمية – المحافظة), ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة لصالح من هم اقل من خمس سنوات.

دراسة البوشي (٢٠١٥م)

هدفت إلى التعرف على واقع التنمية المهنية للمعلمين في ضوء توجهات مشروع (المعلم الجديد) بالإضافة إلى تحديد معوقات التنمية المهنية , واتبعت تلك الدراسة المنهج الوصفي , وتكون مجتمع الدراسة من (١٠٣) معلماً, وكانت الاستبانة أداة لجمع المعلومات وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن واقع التنمية المهنية للمعلمين هو جيد بدرجة عالية , وان هناك معوقات تواجه التنمية المهنية للمعلم (قلة الحوافز المادية والمعنوية - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في مستوى التنمية المهنية للمعلمين تعزى إلى متغيرات (التخصص – سنوات الخدمة – الموقع الجغرافي للمدرسة) في ضوء توجهات مشروع المعلم الجديد .

دراسة الهيم, واخرون (٢٠١٦م)

وكانت الدراسة بعنوان "التعرف على التوجهات العالمية المعاصرة للتنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة" في الكويت وهدفت إلى التعرف على تلك التوجهات العالمية للتنمية المهنية للمعلمين, من خلال خبرات بعض الدول المتقدمة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي , وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن التنمية المهنية في سياقها المعاصر لا تقتصر على المعلم فحسب بل تشمل باقي أعضاء المنظومة

التعليمية, والعمل على إنشاء أكاديمية للتدريب المهني للمعلمين والتنوع في أساليب التدريب ومضمون برامج التنمية المهنية.

. دراسة نبيلة شرتيل (٢٠١٦م)

وكانت الدراسة بعنوان "التنمية المهنية للمعلمين في مرحلة التعليم الأساسي في أثناء الخدمة بليبيا لمواكبة متغيرات العصر" في مصراته واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي , وقد صممت الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددها (٨٦) معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية, وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن التنمية المهنية للمعلمين تواجه صعوبات في عدم وجود إستراتيجية واضحة ذات أهداف تجاه برامج التنمية المهنية, وقلة استخدام البرامج التكنولوجية إثناء تنفيذ البرامج التدريبية للتنمية المهنية.

. دراسة الديحاني, وآخرون (٢٠١٩م)

وكانت الدراسة بعنوان "دور الإشراف الإلكتروني في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بالكويت من وجهة نظر رؤساء الأقسام" وهدفت إلى التعرف على دور الإشراف الإلكتروني في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي , وقد صممت الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة, وقد أشارت نتائج الدراسة إلى استخدام المشرفين التربويين للتطبيقات الإلكترونية أثناء التدريب والبحث وجاء دور الإشراف التربوي في تحقيق التنمية المهنية من خلال تلك التطبيقات بصورة مرتفعة, كما أشارت إلى وجود صعوبات تعيق استخدام تلك التطبيقات المستخدمة بالتدريب بصورة مرتفعة, وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور الإشراف الإلكتروني في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين تبعاً للجنس, وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور الإشراف الإلكتروني في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين لصالح حملة شهادة البكالوريوس, وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تحقيق التنمية المهنية للمعلمين, لصالح منطقة حولي التعليمية والأحمدي التعليمية ومبارك الكبير التعليمية.

- الدراسات الأجنبية

. دراسة هسما نجو Hismanoglu (2010)

في قبرص ، بعنوان "تصورات معلمي اللغة الانجليزية عن الإشراف التعليمي نسبة للتنمية المهنية للمعلمين" ، هدفت إلى دراسة تصورات معلمي اللغة الانجليزية حول الإشراف التعليمي نسبة إلى التنمية المهنية للمعلمين ، مستخدماً المنهج الوصفي. حيث أشارت النتائج إلى وجود فرق ملحوظ بين المعتقدات التي يؤمن بها مدرسو اللغة الانجليزية , والتجارب الحقيقية المتعلقة بالإشراف التربوي, ومن جانب آخر تدني مستوى الإشراف التربوي.

. دراسة كابسوزوجلو Kapusuzoglu (٢٠١٠) في تركيا بعنوان "دور مشرفي التعليم الابتدائي في تدريب المعلم المرشح للحصول على وظيفة في مدينتي بولو و دوزجي في تركيا" ، هدفت إلى تحديد دور مشرفي التعليم الابتدائي، في تدريب المعلمين المرشحين للحصول على وظيفة، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بتقييم آراء المعلمين المرشحين، و مشرفي التعليم الابتدائي، وقد أشارت نتائج الدراسة بعد تحليل الاستبيانات، أن المشرفين لم يقوموا بدعم المعلمين المرشحين للوظيفة بشكل كاف، مما يشير إلى تدني التنمية المهنية التي من شأنها تعمل على دعم المعلمين بشكل كاف.

دراسة أهويري وآخرون **Ohiwerei et al (٢٠١٠)** في نيجيريا بعنوان "الإشراف التربوي ومعلمو التجارة"، هدفت إلى الكشف عن دور المشرفين التربويين في قطاع الأعمال، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بالاستعانة بالأدبيات والمراجع، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى الكشف عن وجود معوقات تواجه المشرف التربوي، ووجود مستوى عالي من التنمية المهنية لدى المشرفين التربويين.

التعليق على الدراسات السابقة :

ومما سبق من استعراض لنتائج الدراسات السابقة، وما هدفت إليه فإن الدراسة الحالية تتشابه معها في التالي:

١- اهتمامها بالتعرف والكشف عن حقيقة دور المشرفين التربويين في تطوير أداء المعلمين التي تمكن الباحث من مراجعتها والاطلاع عليها أثناء إعداده لهذا البحث من خلال دراسة وصفية.

٢- تتشابه في إتباع الدراسة الحالية للمنهج الوصفي ودراسة كل من (الزهراني ٢٠١٤م)

و(العنتر ٢٠١٤م) و(حمد ٢٠١٤م) و(البوشي ٢٠١٥م) و(الهيم، الحربي، الديحاني ٢٠١٦م) و(هسما نجو ٢٠١٠م) و(الديحاني وآخرون ٢٠١٩م) و(نبيلة شرتيل ٢٠١٠م) باتباعهم المنهج الوصفي

٣- تتشابه في إتباع الدراسة الحالية للاستبيان كأداة لجمع البيانات مع جميع الدراسات التي تم استعراضها.

٤- تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (نبيلة شرتيل ٢٠١٠م) و(الزهراني ٢٠١٤م) و(أهويري ٢٠١٠م) بوجود معوقات لدى المشرف التربوي

٥- تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (الديحاني وآخرون ٢٠١٩م) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الجنس.

٥- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (حمد ٢٠١٤م) في أن الدراسة الحالية أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث، يعكس دراسة (البوشي ٢٠١٥م).

تناول الباحث المفاهيم الخاصة لذلك المبحث في محاور رئيسة بما يتناسب مع شكل الدراسة وأسئلتها وأهدافها، وتم تناولها على النحو التالي :

أولاً: المحور الأول للدراسة: الإشراف التربوي من حيث مفهومه، وأهميته، ومميزاته، وأساليبه، ومقوماته، ومهام المشرف وأنواع الإشراف، ومعوقاته.

ثانياً: المحور الثاني للدراسة: التنمية المهنية من حيث مفهومها، وأهميتها، ومبررات استخدامها، وأساليبها، ومعوقاتها.

ويمكن تناول هذه المحاور على النحو التالي :

أولاً-الإشراف التربوي:

لم يعد عمل الإشراف التربوي في مفهومه الحديث ذلك العمل الذي ينصب على عملية التدريس من زاوية أداء المعلم فقط بل انه عملية إنسانية تعاونية تشترك فيها أطراف عدة لدعم وتصعيد فاعلية عملية التعليم والتعلم شاملة كل المنهج المدرسي بمفهومه الواسع وهذا يتطلب إعداد كفاءات مزودة بالخبرات والمهارات المطلوبة، وأرتئ الباحث ضرورة إلقاء الضوء أولاً على الإشراف التربوي الذي تدور حوله الدراسة، ويمكن تناول هذا المحور من الجوانب التالية:

١- مفهوم الإشراف التربوي:

(أ) مفهوم الإشراف التربوي لغوياً:

يعرف الإشراف لغة كما ورد في لسان العرب بأنه الاطلاع من فوق، والشفقة والحرص. ويقال أشرف على الشيء: اطلع من فوق وتولاه(ابن منظور، ١٩٦٨، ص.١)

(ب) مفهوم الإشراف التربوي اصطلاحاً:

لقد تعددت مفاهيم الإشراف نظراً لمروره بمراحل متعددة، فترى (صالحة و العاني، ٢٠٠٨م، ص.٥٤) أنه نظراً لحرص النظم التربوية باستمرار على تطوير عناصر منظومتها حفاظاً على ديمومتها وفعاليتها، فإن الإشراف التربوي أصبح يعد أحد مكوناتها الأساسية المرتبط بتقويم أدائها، لذا فإنه نال اهتماماً كبيراً منذ بدايته تحت مفهوم تفتيش التعليم وصولاً به إلى مفهوم الإشراف التربوي، وبوجه عام فقد تعددت تعريفات الإشراف التربوي، فيعرفه (إبراهيم جمال، ٢٠٠٣م، ص.١). بأنه برنامج مخطط لتحسين عملية التعلم، وتفاعل وتعاون بين المشرف والمعلم لتطوير الواقع التربوي، وأداة توجيه وإرشاد وتوعية لتحسين الواقع الميداني، وخدمة فنية تعاونية تهدف إلى دراسة الظروف المؤثرة في عملية التربية والتعليم.

كما يعرفه سيد حسن حسين كما ورد في (صليوه، ٢٠٠٥، ص.٢٦) بأنه نشاط موجه يعتمد على دراسة الوضع الراهن ويهدف إلى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم، لانطلاق قدراتهم ورفع مستواهم الشخصي والمهني بما يحقق رفع مستوى العملية التعليمية وتحقيق أهدافه.

أما(حسين، ٢٠٠٦م، ص.١٦) فيرى أن الإشراف التربوي هو نشاط علمي منظم تقوم به سلطات إشرافية على مستوى عال من الخبرة في مجال الإشراف، ويهدف إلى تحسين العملية التعليمية، ويساعد في النمو المهني للمعلمين من خلال ما تقوم به تلك السلطات من الزيارات المستمرة للمعلمين وإعطائهم والتوجيهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم.

كما عرفه آدمز " كما ورد في(المفيدي، ٢٠٠١، ص.٣٨) بقوله أن المشرف خدمة فنية تقوم على أساس من التخطيط السليم الذي يهدف إلى تحسين عملية التعلم والتعليم.

كما ذكر (الخريزي، ٢٠٠٩، ص.١٥) بأن الإشراف التربوي عملية ديناميكية قيادية إنسانية فنية تهتم بالطالب، والإدارة المدرسية، والمناهج والمعلمين، وتنسيق الأنشطة الصفية من أجل تحسين العملية التعليمية والتربوية.

وعرفته (صليوه ٢٠٠٥، ص.٢٦) بأنه عملية تربوية متكاملة تعني بالأغراض والمناهج وأساليب التعليم والتعلم وأساليب التوجيه والتقويم وتطابق جهود المدرسين، وتسعي إلى التوفيق بين أصول الدراسات وأسسها النفسية والاجتماعية وبين أحوال النظام التعليمي في دولة ما، ومتطلبات إصلاحه وتحسينه.

وبناء على ماسبق يمكن للباحث استخلاص التالي :

- أن الإشراف التربوي عملية منظمة ومخططة تهدف إلى تحسين الناتج التعليمي من-خلال تقديم الخبرات المناسبة للمعلمين والعاملين في المدارس، والعمل على تهيئة الإمكانيات والظروف المناسبة للتدريس الجيد الذي يؤدي إلى نمو الطلاب فكريا وعلميا واجتماعيا بما يحقق لهم الحياة السعيدة في الدنيا والآخرة.

(٢) أهداف الإشراف التربوي:

يتطلب ممارسة الإشراف التربوي لمهامه التعرف على أهدافه بغرض اشتقاق العناصر الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف ويمكن من هنا استعراض بعض من هذه الأهداف.

يرى (عطوي، ٢٠٠٨، ص. ٢٢٣) أن من أهم أهداف الإشراف التربوي هي:

- أ- نقل الأفكار والأساليب ونتائج التجارب والأبحاث التربوية إلى المعلمين.
 - ب- تدريب المعلمين على أداء بعض المهارات التعليمية.
 - ت- زيارة المعلمين في فصولهم- ومساعدتهم على إيجاد الحلول والمشكلات التي يواجهونها.
 - ث- مساعدة المعلمين على تقويم نشاطاتهم ذاتياً مما يساعد المعلم على تطوير أدائه باستمرار.
 - ج- مساعدة المعلمين على إجراء الاختبارات الحديثة وطرق إعدادها وتحليل نتائجها.
- كما يرى (مهران وآخرون، ٢٠١٤، ص. ٤٥) أن أهداف الإشراف التربوي تتحدد في:
- أ- تحسين عمليتي التعليم والتعلم؛ من خلال تحسين جميع العوامل المؤثرة فيها.
 - ب- تنظيم الموقف التعليمي من خلال المساعدة في وضع جدول توزيع الدروس.
 - ت- مساعدة المعلمين على تقويم نشاطاتهم ذاتياً، وإجراء الامتحانات الحديثة وطرق إعدادها.
 - ث- مساعدة المعلمين على تجريب الأفكار الجديدة وتشجيعهم على الاتصال بزملائهم.
 - ج- تقوية أواصر الانسجام والتعاون بين صفوف المعلمين.ح-تقويم التلاميذ والتعرف على مستوياتهم.

(٣) أهمية الإشراف التربوي:

تأتي أهمية الإشراف التربوي من أهمية ما يشرف عليه الإشراف التربوي وهم المعلمين، إذ يعتبر المعلمون من أهم المدخلات الأساسية للعملية التعليمية، حيث إن لهم الدور الرئيس في تحديد نوعية

الخريجين، فالمعلم القدير يمكن أن يحدث أثراً ملموساً حتى في حال ضعف المدخلات الأخرى، كالمناهج والأبنية المدرسية والأموال التي تنفق، ولذلك فقد اهتمت الدول المتقدمة بإعداده إعداداً تربوياً سليماً، وعנית بإشباع حاجاته الأساسية عناية فائقة، وهكذا أحدثت التربية نهضات صناعية وزراعية وتجارية وعسكرية، فأصبحوا أجراء في بلادهم، يأكلون مما يزرعون ويلبسون مما يصنعون.

إن افتراض وجود تجمع هائل من المعلمين المتميزين في قطاع ما، أمر خارق للعادة، ومناف للحقائق العلمية، إذ أن المعلمين شأنهم شأن سائر العاملين في الحقول الأخرى منهم الممتاز ومنهم المتوسط ومنهم الضعيف، والتميزون قلة في جميع القطاعات، ولذلك فإن المنطق العلمي يقتضي العودة إلى الواقع، وتشخيص أحوال المعلمين، ثم العمل على تحسين أداء الضعاف منهم، وخير وسيلة لذلك هو الإشراف التربوي الذي يعد ركناً هاماً من أركان المنظومة التربوية، ويقع على عاتقه تنفيذ السياسة التعليمية في أي مجتمع، وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف التربية والتعليم التي يسعى المجتمع إليها.

ويتم التطرق إلى هذه المواضيع لما يعانیه واقع التعليم في وطننا العربي من ضعف بنيوي كبير في هيكله الأساسي بما يتعلق بإعداد المعلمين والمناهج والوسائل والأساليب، وغيرها من الجوانب، لذلك فقد تم التركيز مؤخراً على ضرورة تطوير العملية الإشرافية، والتأكيد على أهمية الدور الريادي الذي يضطلع به الإشراف التربوي، سواء في مراكز صنع القرار التربوي أو في المدارس أو في داخل الغرفة الصفية، على اعتبار أن عملية الإشراف التربوي هي أحد العمليات الأساسية الهامة للإدارة التربوية المتطورة والتي تدخل في صميم تطوير العمل التربوي، ومن هنا يلاحظ أن الإشراف التربوي قد تطور مفهومه ابتداءً من مطلع القرن الماضي وحتى إلى يومنا هذا. (السعود، ٢٠٠٢، ص. ٩٦).

ولهذا يقع على عاتق الإشراف التربوي مهام كثيرة وعبء كبير في توجيه المعلمين وإرشادهم أثناء خدمتهم، لمواجهة التغيرات العالمية المعاصرة والمتسارعة في المعرفة العلمية والتكنولوجية وتوظيفها من أجل خدمة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها. فبعد أن كان المفتش التربوي يهتم بشكل مباشر بمراقبة المعلمين وتصيد أخطائهم والنزعة نحو انتقادهم ومحاسبتهم وإلقاء الأوامر والتعليمات التي لا تنتهي عليهم، والتعامل معهم على اعتبار أنهم أدوات، تغيرت هذه الصورة لاحقاً ليصبح المعلم شريكاً في العملية التعليمية، وأصبح عمل الإشراف التربوي يفرض عليه إتباع المقاييس الديمقراطية، واحترام مشاعر المعلمين، والحوار معهم، وبذلك تحول دور المشرف التربوي من التفتيش إلى التوجيه ثم تغيير إلى الإشراف التربوي الحديث والقائم على أسس علمية راسخة تركز الحوار والنقاش الديمقراطي التعاوني كأساس للعملية الإشرافية.

هذه التطورات جعلت عملية المشرف التربوي مفتاحاً هاماً للتقدم في العملية التعليمية، ولا بد منها لنجاح العمل التربوي بشكل عام ونجاح المعلم في أداء واجباته بشكل خاص، وبالتالي رفع المستوى التربوي والتعليمي لدى الطلاب الذين هم المحور الأساسي للعملية التربوية برمتها، والعمل الإشرافي بوجه خاص (حسين، ٢٠٠٦، ص ١٦)

(٤) خصائص ومبادئ عملية الإشراف التربوي:

تبرز أهمية وجود خصائص ومبادئ للإشراف التربوي تحدد غايات التعليم والمسالك والمسارات التي ينبغي أن تسير عليها عملية الإشراف التربوي، لذا فهي تشكل أرضية مشتركة لجميع المشتغلين في

الميدان التربوي والتي ينطلق من خلالها عمل الإشراف التربوي، لذا فإن أهم ما يميز الإشراف التربوي الحديث هو دعم المشرف للمعلم والأخذ بيده ومساعدته ومشاطرته المسؤولية بدءاً بيد، وعلى اعتبار أن المعلم هو عنصر أساسي في العملية الإشرافية، ولديه الرغبة في العمل والتطوير الذاتي في جو من الطمأنينة والأمن النفسي والحرية، كما أن الإشراف التربوي يدفع المعلمين إلى تطوير أنفسهم، وبالتالي تتحسن عملية التدريس (النبهان، ٢٠٠٧، ص. ٥٧).

ينبغي على الإشراف التربوي أن يكون خدمة تعاونية هدفها الأول دراسة الظروف التي تؤثر في عمليتي التربية والتعليم والعمل على تحسين هذه الظروف وفقاً لما تقتضي به الأساليب الناجحة، وأضف إلى ذلك أيضاً يجب أن يكون مرشداً للمعلم، والتركيز على الجوانب الإيجابية في عمل المعلم قبل السلبية إن وجدت، بشرط أن تكون وفق أسلوب تربوي، ومن المهم أن يكون دور المشرف التربوي التنبيه إلى الأخطاء بأسلوب مهذب، فهذه الخاصية تميز عملية الإشراف التربوي (المرجع السابق، ص. ١١).

كما أنه لا يخفي على أحد أن الإشراف التربوي هام، ومساهمة تربوية فعالة تقوم على أساس المشاركة بين المشرف الفني والمعلم، ومن البديهي أن كل ذلك يقتضي وجود التعاون بين العاملين في العملية التعليمية (العبيدي، ٢٠١٠، ص. ٦٤).

إضافة لما سبق، تتميز عملية الإشراف التربوي بالعديد من الخصائص منها: (حسين، ٢٠٠٦، ص. ٢٢)

أ- عملية استشارية: تقوم على احترام رأي كل من المعلم والطالب، وتهدف إلى تهيئة فرص تعليمية متكاملة، وتشجع على الابتكار والإبداع من ناحية، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات من ناحية أخرى.

ب- عملية منظمة: تعتمد على التخطيط أساساً لها.

ت- عملية قيادية: تتمثل في القدرة على التأثير في المعلمين والطلاب وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية، لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية وتحقيق أهدافها.

ث- عملية تعاونية: حيث يتعاون كل من المشرف ومدير المدرسة والمعلم لإنجاح العملية التربوية والتعليمية.

ج- عملية مستمرة: بمعنى أنها تتم على مدى العام الدراسي.

ح- عملية إنسانية: فهي تهدف قبل كل شيء إلى الاعتراف بقيمة الفرد، بصفته إنساناً، لكي يتمكن من بناء صرح الثقة المتبادلة بينه وبين المعلم.

خ- عملية شاملة: فهي تهتم بجميع العوامل المؤثرة في سير العملية التربوية.

د- عملية تتألف من مجموعة كبيرة من النشاطات التربوية، كالتدريب والتخطيط والتقويم والتنسيق.

ذ- عملية الإشراف التربوي لتوجيه المعلمين وإرشادهم وتزويدهم بكل جديد في مجال عملهم، مما يكفل لهم تحسين مهاراتهم التعليمية وتطويرها داخل حجرة الصف وخارجها.

(٥) أساليب الإشراف التربوي:

تتعدد أساليب الإشراف التربوي وتتداخل مع مفهوم الإشراف التربوي والذي جعل من الإشراف عملية فنية تربوية تعاونية فكان لا بد من ظهور أسلى بحديثة في المرحلة المتوسطة سوف نستعرضها:

(أ) أساليب جماعية: مثل الندوات وورش العمل والدروس النموذجية.

(ب) أساليب فردية: مثل الزيارات الصفية واللقاءات الفردية بعد الزيارة.

وهنا تبرز أهمية عدم الاقتصار والإعداد لهاد من أساليب المشرف مع التركيز على الأساليب الجماعية، لأن بعض المشرفين التربويين يعمد إلى اعتماد الأساليب الفردية أو التركيز عليها بشكل كبير بحيث يغفل الأساليب الجماعية، وقد يكون ذلك للأسباب التالية: (الحريري، ٢٠١٢، ص.٢٦)

أ- سهولة تنفيذ الأساليب الفردية والإعداد لها، مقارنة بالأساليب الجماعية.

ب- حاجة كثير من الأساليب الجماعية إلى القدرة العلمية والقدرة على الإلقاء وإدارة الحوار.

ت- حاجة الأساليب الجماعية والفردية إلى الإعداد والمتابعة.

ث- وجوب توفر قدر من الإبداع لدى المشرف لتنفيذ الأساليب الجماعية وجعلها مشوقة ومثمرة.

لكن عند تأمل الأساليب الفردية والجماعية، يمكن القول أن استخدام الأساليب الجماعية مع ما قد يتطلبه من جهد إضافي يحقق نتائج إيجابية كثيرة: (السعود، ٢٠٠٢، ص.٧١)

ج- توجيه النشاط الإشرافي إلى مجموعة وعدم قصره على معلم واحد، مما يععم الفائدة ويوفر الوقت للمشرف.

ح- الاستفادة من قدرات بعض المعلمين المتميزين، مما يخفف العبء عن كاهل المشرف.

خ- إشراك المعلم في تطوير عملية التعليم، وجعله عضواً إيجابياً ناشطاً فيها بدلاً من كونه مستقبلاً فقط.

د- فتح المجال لإبداعات المعلمين وما ينتج عن الحوار وتفاعل الأفكار من مبادرات أو حلول لمشاكل عملية التدريس.

(٦) مقومات وكفايات المشرف التربوي:

لا بد أن تتوفر لدى الإشراف التربوي صفات خاصة، تؤهله لأن يقوم بواجباته الموكلة إليه على أتم وجه، وهذه الصفات الخاصة، تتعلق أولاً بشخصيته وباستعداده العلمي والمهني وقدراته وطريقة تعامله مع الجماعة وكفايته للقيام بعمله القيادي، وقد حددت (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ٢٠٠٨، ص.٣٨) عدداً من المقومات والكفايات للمشرف التربوي تمثلت في:

أ- كفايات مهنية وتقنيات المشرف: باشتراك جميع ذوي العلاقة واستخدام الأساليب الإشرافية المتنوعة ووضع خطط لتطوير العملية الإشرافية.

ب- كفايات تطوير المناهج: وتشمل إعداد وتجريب وتقييم المناهج الدراسية وتدريب المعلمين على تنفيذها.

ت- كفايات التقويم: وتشمل مهارات تقويم المشرف لعمله، بالإضافة إلى تقويم المعلمين وجوانب العملية التربوية المختلفة، وكذلك إكساب المعلمين مهارة التقويم بأنواعه المختلفة بما في ذلك التقويم الذاتي وتوظيف نتائج التقويم.

ح- كفايات التغيير والتطوير: وتشمل حصر العوامل المؤثرة في تغيير وتوظيف نتائج البحوث والدراسات التربوية.

خ- كفايات العلاقات الإنسانية: وتشمل احترام المعلمين واجتهاداتهم والاعتراف بقدراتهم وإقامة علاقات طيبة معهم.

د- كفايات العلاقات العامة: وتشمل تنمية علاقات إيجابية بين المدرسة والمجتمع وتوظيف إمكاناتهم المشتركة.

ذ- كفايات إدارية: وتشمل تهيئة البيئة المناسبة ليعملوا بكفاءة وفاعلية واطمئنان.

ولهذا يؤكد (السعود ٢٠٠٢، ص ١٢٥) على أن من معايير اختيار الإشراف التربوي عدة أسس وهي:

أ- الأسس الأخلاقية: ويقصد بها السيرة الذاتية للمشرف من حيث صفاته الشخصية والتزامه بأخلاقيات المهنة.

ب- الأسس المهنية: كفاية المرشح في عمله السابق سواء كان معلماً أو مديراً، وقدراته المختلفة التي تحدد في أغلب الأحيان كفايته في عمله، وتحدد هذه المعايير في ضوء المؤهل العلمي، والخبرة في مجال التعليم والتقارير الإشرافية للسنوات الثلاث الأخيرة، وترشيح المشرفين لهذا المقترح، وترشيح مدير المدرسة للمشرف، وترشيح الهيئة التدريسية في مدرسته، وإجراء مقابلة شخصية، وإجراء اختبار كتابي.

(٧) مهام المشرف التربوي:

تتلخص مهام المشرف التربوي عند البعض باعتباره خبيراً فنياً، وظيفته الرئيسية مساعدة المعلمين على النمو المهني وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم، بالإضافة لتحسين أساليب التدريس، وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة مما يستلزم منه معرفة (أصول التربية ونظريات التعلم وطرق التدريس والقياس والتقويم ومهارات الإدارة والاتصال والتعامل مع وسائل التعليم، إلا أن الإشراف التربوي يطلع بالكثير من الأعمال الهامة والمحورية في العملية التربوية، ويمكن حصرها في ثلاثة مجالات رئيسية هي: (السخني، ٢٠١٢، ص ١٠٢)

(أ) **المجال الفني:** ويهتم هذا المجال بتحسين أداء المعلمين ورفع كفاياتهم الإنتاجية من خلال إتباعه لأساليب إشرافية متعددة ومن أهم الأعمال الفنية التي يطلع بها الإشراف التربوي:

- إعداد خطة إشرافية شاملة علي شكل مراحل.

- الإطلاع على التعليمات واللوائح ذات العلاقة بالعمل التربوي والتعليمي.
- دراسة التقارير الإشرافية السابقة دراسة تحليلية.
- دراسة التوصيات السابقة للمشرفين.
- مقابلة المعلمين الجدد والوقوف لجانبهم.
- إجراء البحوث والتجارب التربوية.
- إعداد تقرير نهائي واضح عن واقع العمل (عطوي، ٢٠٠١، ص. ٢٥٣)
- (ب) مجال المشرف الإداري في المدارس: حيث يقوم الإشراف التربوي في هذا المجال بالأعمال التالية:
 - متابعة تدريس المبحث الذي يشرف عليها حسب التعليمات والإرشادات.
 - دراسة النتائج الفصلية والسنوية وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين أداء الطلاب.
 - توزيع مفردات المواد على أسابيع الفصل الدراسي.
 - مراعاة القدرة الاستيعابية للفصول.
 - متابعة ما يطرأ في المدارس من مظاهر غير عادية ومعالجتها.
 - متابعة جداول توزيع وترتيب الدروس.
 - المشاركة في تدقيق جداول العلامات الفصلية والسنوية ونتائج الإكمال حسب التعليمات.
 - التأكد من انتظام المعلمين والطلبة في المدارس.
 - متابعة أعمال صيانة ونظافة المدرسة ومرافقها المختلفة.
 - متابعة توفير الكتب والأدلة المدرسية للطلاب والمعلمين.
 - متابعة النشاطات المدرسية والمساهمة في التخطيط لها. (المرجع السابق , ص ٢٥٤)
- وقد ينخرط في المجال الإشرافي الإداري مهام مدير المدرسة, وتعد وظيفة مدير المدرسة من أهم وظائف الإدارة
- المدرسية فمدير المدرسة هو الإداري الأول فيها يتحمل المسؤولية كاملة أمام السلطات التعليمية عن حسن سير العملية التعليمية والتربوية بمدرسته, ومدى مساهمة الخطط والمناهج الدراسية للوائح والقواعد التعليمية الصادرة عن هذه السلطات. ولمدير المدرسة السلطة التنفيذية في مدرسته في حدود اختصاصه وصلاحياته, وله سلطة إدارية على جميع العاملين بالمدرسة (Clark et.al, 2009).

(ج) مجال العمل المكتبي:

- تقديم خطة سنوية وفصلية حول ما ينوي القيام به أثناء العام الدراسي معززة بالتواريخ الدقيقة.
- كتابة التقارير حول نتائج زيارته للمدارس وللمعلمين.
- المساهمة في كتابة الردود والمراسلات بين مديريته والوزارة والمدارس.
- إعداد إحصائيات تبين مدى توفر التجهيزات في المدارس التابعة له.
- المساهمة في إعداد خطة تشكيلات المدرسة.
- إعداد نشرات الإشراف التربوي (السخني، ٢٠١٢، ص ١٠)

(٨) أنواع الإشراف التربوي:

إن تعدد مفاهيم الإشراف التربوي وتعدد الموضوعية البحثية إلى تعدد أنماطه وأنواعه وصوره ولعل ذلك إلحاقاً بركب التقدم ومواكبته التطور الذي يشهده الإشراف التربوي وسوف نستعرض أنواع وأنماط المشرفين التربويين:

- أ- المشرف العلمي: يعتمد هذا النوع على الموضوعية البحثية، والابتعاد عن الأفكار الشخصية، والحرص على استخدام طرق القياس الحديثة.
- ب- المشرف البنائي: ويهدف إلى إحلال الجديد بدلاً من القديم، ويشجع المنافسة الشريفة بين المعلمين.
- ت- المشرف الديمقراطي: وظيفته هي تقديم العون للآخرين ومساعدتهم على تنفيذ الخطط وحل المشكلات.
- ث- المشرف السلبي: ويطلق عليه المتسبب، وهو أقل الأنواع إنتاجية، وينعدم فيه العمل الجماعي.
- ج- المشرف التصحيحي: ويهتم بإرشاد المعلم في تصحيح أخطائه عن طريق التنبيه بالخطأ.
- ح- المشرف الوقائي: ويهدف إلى منع وقوع المعلم بالخطأ وذلك بالحذر ووضع البدائل وحسن التصرف.
- خ- المشرف الإكلينيكي: وهو الإشراف التربوي الذي يعالج مشكلات واقعية ملموسة وتكون من خلال (ما قبل الزيارة الصفية- أثناء الزيارة الصفية- ما بعد الزيارة الصفية) لإتمام عملية التقويم على أفضل وجه.
- د- المشرف الإبداعي: وهو مزيجاً ما بين الإشراف بين العلمي والديمقراطي، ويحتاج هذا النوع من الإشراف شخصاً يتصف بعدة صفات مثل (الصبر واللباقة- مرونة التفكير- الثقة بقدراته- التواصل- الرغبة بالتعلم- الرؤية الواضحة للأهداف): (عيداروس، أشرف: ٢٠١٣، ص ٢٦٣-٣٣٤).

(٩) الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي:

يواجه الإشراف التربوي شأنه شأن بقية عناصر النظام التربوي الأخرى بعض المشاكل والصعوبات والتي تقف حائلاً دون تحقيق الإشراف التربوي للأهداف التي يتطلع لها على أرض الواقع، لذا هناك

العديد من الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي وتعيق فاعليته تجاه مدرسته وتجاه معلميه ، وتتمثل في :

(أ) الصعوبات الاقتصادية/المالية، وتشمل: (الحماد، ٢٠٠٠م، ص.٧)

- قلة توفر الوسائل لتعليمية اللازمة لعمليتي التعلم والتعليم
- قلة وجود حوافز مادية للمشرفين وللمعلمين، وقلة الراتب الشهري
- قلة توافر المكتبات والكتب والمراجع في المدارس والمتخصصة في زيادة التحصيل لدى المعلمين .
- قلة توفر الأموال اللازمة لشراء بعض الأجهزة والتقنيات الحديثة لتنفيذ بعض الفعاليات الإشرافية.

(ب) الصعوبات الإدارية/ المؤسسية:

- كثرة الأعباء الإدارية على المشرف التربوي .
- إسناد أعمال إدارية تحد من نشاطه الميداني وربما قطع خطته من أجلها مما يؤثر على عطائه ونشاطه في إعداد النشرات والندوات والبرامج التدريبية والمتابعة الفعلية لمهامه الأساسية، كذلك المعلم يشكو من تزامم الأعمال الموكلة إليه وتراكمها مما لا يوفر له الوقت للاطلاع على توصيات المشرف والتخطيط لتنفيذها.
- قلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين والمعلمين.
- قلة التدريب أثناء الخدمة (التربية المهنية)
- ضعف قدرة مديري المدارس على ممارسة الإشراف التربوي.
- ضعف قدرة الإدارة المدرسية من حيث قوة الشخصية والقدرة العلمية والتربوية مما ينعكس سلبا على كل من عناصر العملية التربوية في المدرسة (الحماد، ٢٠٠٠، ص.٣٨)
- ضعف الوعي بمسئولية العمل لدى بعض المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين.
- غياب معايير اختيار المعلمين الأكفاء.
- تدريس المعلمين لمواد غير تخصصهم.
- قلة الأماكن اللازمة لعقد الاجتماعات والبرامج.
- قلة تزويد المدارس بالوسائل المساعدة للإشراف التربوي.
- قصور التعاون بين الإشراف التربوي ومدير المدرسة.
- تدمير بعض المديرين من التحاق المعلمين بدورات في أثناء العمل الرسمي.
- دمج الإشراف التربوي والإداري. (الحربي وآخرون، ٢٠٢٣، ص.٤٦-)

(ج) الصعوبات التربوية / المهنية / الفنية: (الحربي وآخرون، ٢٠٢٣، ص.٤٧)

- مقاومة بعض المعلمين لتنفيذ توجيهات الإشراف التربوي.
- ضعف كفاءات المعلم في المجالات الأكاديمية أو السلوكية.

- ضعف كفاية بعض المشرفين التربويين.
- مقاومة الكثير من المعلمين للتغير والتجديد.
- ضعف انتماء المعلم إلى المهنة ، ونظرتهم السلبية لمهنة التعليم.
- اكتظاظ الطلاب في الصفوف الدراسية.
- قلة مشاركة المعلمين في التخطيط التربوي لعمليتي التعلم والتعليم.
- صعوبة توفر مكتبة إشرافية متخصصة.
- ضعف النمو المهني للمعلم حيث يوجد بين صفوف المعلمين نوعيات يحتاجون إلى صبر وقيادة تربوية متأنية .
- صعوبة المناهج.
- قلة دقة أساليب التقويم التربوي الممارس وعدم تنوعها.

(د) الصعوبات الاجتماعية / البيئية:

ويقصد بها مجموعة والصعوبات التي تنشأ عن النظام الاجتماعي السائد في المجتمع، كظروف العمل غير المريحة للمشرف، والعلاقات العائلية غير المستقرة، ووجود خلافات بين الإشراف التربوي والمعلم، وقلة الحوافز التي تقدم للمشرف واختلاف جنس المشرف والمعلم أو المعلمة حيث قد يواجه المشرف صعوبة في التواصل مع المعلمات لأسباب دينية أو اجتماعية، وكذلك الأمر بالنسبة للمشرفة التي تتعامل مع المعلمين الذكور. (السعود، ١٩٩٤، ص.١٤٧)

(هـ) الصعوبات الشخصية / الذاتية:

ويشمل ذلك المعوقات التي ترتبط بشخصية الإشراف التربوي ، والذي يفترض أن يكون قيادياً واسع الإطلاع، إلا أنه يلاحظ ضعف كفاءات الإشراف التربوي في المجالات الأكاديمية والسلوكية، وقلة متابعته للمستجدات في مجال تخصصه وقلة قدرته على تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها، أيضاً عدم قدرته على القيام بواجباته لأسباب صحية ونفسية وقلة ثقته بنفسه، واضطراب مشاعره وندرة استقراره العاطفي، فضلاً عن أنه يمكن أن تكون العلاقة الضعيفة بين كل من المشرفين والمديرين والمعلمين لها اثر سلبي على سير العملية الإشرافية، بالإضافة إلى أن وجود مشاكل شخصية وعداوات قديمة بين المشرفين والمعلمين، قد ينجم عنها عرقلة العملية الإشرافية برمتها. (أحمد، ١٩٩٥، ص. ٦٧)

وفي ضوء كل الصعوبات السابقة، حدد راتب السعود أهم المشكلات والصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي ومنها:

- ١- المشكلات الإشرافية ذات الصلة بالمشرف التربوي، ومنها: قلة معرفة وإدراك بعض المشرفين لأهداف الإشراف التربوي وافتقار بعض المشرفين للمؤهلات العلمية والسلوكية اللازمة، وإهمال بعض المشرفين للتعليم المستمر
- ٢- وقلة حرصهم على نموهم المهني، وقلة ثقة بعض المشرفين بالمعلمين، وافتقار بعض المشرفين للموضوعية والنزاهة والديمقراطية السليمة.
- ٣- المشكلات الإشرافية ذات الصلة بالمعلم، ومنها: ضعف الكفاءة المهنية لدى بعض المعلمين، وضعف دافعيتهم وإهمال بعضهم في تنفيذ واجباتهم لإحباطهم من الطلاب وكرهيتهم لمهنة التدريس.

٤-المشكلات الإشرافية ذات الصلة بمدير المدرسة، ومنها: ميل بعض مدراء المدارس إلى التشكيك المستمر في عطاء معلمهم، وافتقارهم للمتابعة الفنية لمعلمهم، وضعف تعاونهم مع الإشراف التربوي، وتذمرهم من اشتراك معلمهم في دورات متخصصة خلال أيام التدريس.

٥-المشكلات الإشرافية ذات الصلة بمديرية التربية والتعليم أو بوزارة التربية والتعليم، ومنها: تعيين بعض المشرفين بناءً على المحسوبية والواسطة والمعارف دون الالتفات إلى الكفاءة، وكثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على كاهلهم، وافتقار بعض المشرفين للدورات الإشرافية المتخصصة، وقلة عددهم، وقلة وجود مشرف متخصص مسئول لكل مرحلة تعليمية، وقلة الأجهزة التعليمية والوسائل وأجهزة، وقلة وجود تنسيق بين المشرف ومديريته والمدرسة والمعلم، وضعف اهتمام بعض المسؤولين بتقرير الإشراف التربوي.(ابوالسعود ٢٠٠٢، ص. ١٤٥-١٤٧)

وخالصة لما سبق، فإن الإشراف التربوي عملية منظمة يتعاون فيها الإشراف التربوي مع المعلم في تحليل التعليم ويعملان معاً لتحسين التدريس، ويعتبر المشرف وسيلة فعالة لمساعدة المعلمين قبل الخدمة وأثناءها على أن يكتسبوا خبرات ومهارات جديدة لتحسين أدائهم ورفع مستوى الروح المعنوية لديهم، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وهذا يتطلب تخفيف الأعباء الموكلة إلى الإشراف التربوي وتفريغه لعمله الإشرافي، وتطوير الكفاءات التربوية والتعليمية له، وذلك من خلال عقد دورات التدريب بشكل مستمر، وإقامة ورش العمل المتخصصة، من أجل تحقيق أهداف عملية التعلم والتعليم، إلى جانب ضرورة اهتمام أصحاب القرار بتوصيات المشرف التربوي، وتزويد المشرفين بالتقنيات العلمية والتكنولوجية اللازمة لتسهيل العمل الإشرافي(السخني، ٢٠١٢، ص. ١٠٢).

ولهذا فإن الإشراف التربوي المبدع هو الذي يمتلك القدرة على استثمار القدرات والاستعدادات المتوفرة لدى المعلمين لتمكينهم من توليد أفكار جديدة وبناء عملية , وتنفيذ أعمال متقنة ومفيدة وبناء علاقات إنسانية تعاونية وتوظيف كل جديد في تحقيق أهداف التربية(شقيرات, ٢٠٠٤, ص. ٢٢).

١٠- الإشراف التربوي بدولة الكويت وعلاقته بالإدارة المدرسية:

علاقة الإشراف التربوي بالإدارة المدرسية بدولة الكويت تطرق لها أحمد عبد الحسين وبستان وعلي حسين حجاج توصلوا إلى أن هناك علاقة إيجابية بين المشرف والمدير ولكن يشوبها الكثير من السلبيات مثل:

- أ- تركيز المشرف على الجوانب الفنية في معظم الأحوال
- ب-تركيز المدراء على الجوانب الإدارية في معظم الأحوال
- ج- لا يهتم مدير المدرسة بمناقشة أموره الإدارية مع المشرف.
- د- لا يهتم مدير المدرسة بالاتصال بمديرين آخرين لتبادل الخبرة معهم.
- هـ- عدم مبادرة المدير بالاتصال بالمشرف في غير أيام الزيارة.
- و- عدم اهتمام المدير إلى حد ما بمشكلات المواد العلمية والمشاركة في أساليب إشرافية كالاتماعات والزيارات.

ر- تركيز الاهتمام من قبل المشرفين على الجوانب الفنية المتعلقة بمادته وعدم المشاركة في الجوانب الأخرى في العمل من مراجعة هذه الدراسة تبين أنها ركزت على طبيعة هذه العلاقة من حيث إيجابياتها أو سلبياتها عن طريق سؤال كل من المدير والمشرف عن دور الآخر وكذلك سؤال المعلم

عن كلا الدورين) العلاقة بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية بدولة الكويت, (بستان وحجاج, ١٩٨٨م, ص.٨٧).

١١- الإشراف التربوي وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمين:

قامت دولة الكويت ممثلة بوزارة التربية القيام بالعديد من الدورات التدريبية للمشرفين التربويين الجدد , والتي كانت توضح ادوار ومهام الإشراف التربوي في دولة الكويت, وهنا نذكر نتائج هذه الدورات التدريبية للمشرفين التربويين الجدد بدولة الكويت عام ٢٠٠٥ والمنعقد في مركز التدريب بمنطقة الجابرية بالفترة من (٣/١٥ حتى ٣/٣٠ /٢٠٠٥م) وبرز ما تم ذكره التقارير التي يقوم الإشراف التربوي الفني المقيم بإعدادها وكتابتها والتي سوف نسلط الضوء عليها, والتي ترتبط بمهامه الإشرافية الفنية والإدارية وتقارير أخرى . ومن أهم هذه التقارير ما يلي :

أ- تقرير زيارة معلم:

يكتب الإشراف التربوي الفني تقريراً شاملاً بعد زيارته للمعلم في فصله ، وعليه مراعاة جميع ما ورد في أساسيات كتابة التقارير، وكذلك الإجراءات التي يلاحظها خلال الزيارة ومن ثمة يوجه ويقوم المعلم بناء عليها وهي: (إتقان مهارات التخطيط وإعداد الدروس, إدارة الصف, تنفيذ خطة الدرس, الوسائل وطرق التدريس , والأنشطة المستخدمة, ومراعاة زمن الحصة ومدى تحقق الأهداف).

ب- تقارير خاصة بمكافأة المعلمين:

يكتب الإشراف التربوي الفني بالاشتراك مع مدير المدرسة التقارير الخاصة بكفاءة المعلمين وفق النماذج الخاصة بذلك وعليه مراعاة الدقة والموضوعية في تقويم المعلمين وكذلك مراعاة جميع البنود الواردة في هذه التقارير .

ج- تقارير خاصة بالمتعلمين:

- التقارير الخاصة بتدني الأداء أو الفائقين.
- التقارير الخاصة بمتابعة الأعمال التحريرية .
- نتائج الاختبارات التحصيلية ومستويات المتعلمين .

د- تقرير عن تقييم كتاب مدرسي:

يقوم الإشراف التربوي الفني بكتابة تقارير دورية عن الكتب المدرسية خاصة الجديد منها ، ويتضمن الملاحظات التي ترصد أثناء عملية التدريس وتتضمن :

- حصر الأخطاء المطبعية والعلمية .
- المادة العلمية وأسلوب عرضها .
- الخرائط والصور والأشكال البيانية ومختلف المعينات .
- الأسئلة التقويمية في نهاية كل وحدة .
- مدى مناسبة الكتاب لمستوى نضج المتعلمين .

ه- تقارير عن برامج تدريبية:

تخطيط الإشراف التربوي للبرامج التدريبية وبرامج الإنماء المهني ، فعندما يقوم بإعداد هذه البرامج لمعلمين جدد عليه كتابة تقرير شامل في نهاية تنفيذ البرنامج يتضمن ملاحظاته ومقترحاته وتوصياته ، ويقدم التقرير للجهة المسؤولة .

و-تقارير عن إنجازات القسم :

يكتب الإشراف التربوي الفني المقيم(رئيس القسم) بصورة دورية (كنهاية الفصل الدراسي) تقريراً مفصلاً عن إنجازات القسم وما تم تنفيذه من خطة العمل التي تم اعتمادها بالاتفاق مع التوجيه الفني ويتضمن :

(ما يخص المقررات الدراسية -متابعة المعلمين والمتعلمين - برامج الإنماء المهني -النشاط المدرسي والمسابقات المختلفة - التقنيات التربوية - جوانب التطوير والتحديث في العملية التعليمية-المقترحات والتوصيات).

ز-تقارير عن الإشراف التربوي:

تقارير خاصة بالأنشطة المدرسية أو الأنشطة المصاحبة للمجال يقوم الإشراف التربوي الفني بإعدادها وتقديمها للجهات المعنية عند بدء العمل بهذه الأنشطة(الجماعية مثلاً) لتوضيح خطة عمل وإلى تنفيذ هذه الأنشطة ، وكذلك عند ختامها لبيان ما اعترض تطبيق النشاط من معوقات وإبداء المقترحات والتوصيات لتحقيق نتائج أفضل .

ح- تقارير أخرى للمشرف التربوي الفني:

وقد يطلب من الإشراف التربوي الفني كتابة تقرير إداري معين أو تقرير عاجل عن مشكلة ما قد تظهر خلال العام الدراسي، أو تقرير عن وسيلة تعليمية وغيرها من التقارير .

ط هناك أمور لابد من مراعاتها عند كتابة التقارير:

(تحديد هدف التقرير والغاية منه -البحث في المعلومات التي يحتاج إليها ودراستها وتنظيمها - وضع بنية التقرير .

الكتابة بأسلوب ولغة سليمة واضحة, واستخدام الفقرات والجمل القصيرة).

المبحث الثاني: التنمية المهنية للمعلمين:

إن عملية إعداد المعلم عملية متكاملة مستمرة لا تقف عند حد معين ، فدائماً يطلب من المعلم أن يجدد معارفه ويطور أدائه ويتخذ السبل نحو النمو المهني المستمر ,أي أنها عملية تستهدف إضافة معارف وتنمية مهارات وقيم مهنية لدى المعلم لتحقيق تربية فاعلة للمتعلمين ، وتحقيق نواتج تعلم ايجابية .

١-تعريف التنمية المهنية لغوياً:

والتنمية في اللغة " مأخوذة من النماء أي الزيادة، يُقال نما ينمو نموا ونماء: بمعنى زاد وكثر. والمهنة والمهنة تعني الحذق بالخدمة والعمل ونحوه، ويقال مَهَنَ يَمْهِنُ مَهْنًا إذا عمل في صنعته، مَهْنُهُمْ يَمْهِنُهُمْ مَهْنًا ومَهْنَةٌ ومِهْنَةٌ أي خدمهم " (أبن منظور، ١٩٨١، ص.٤٥١)

٢- مفهوم التنمية المهنية للمعلم اصطلاحاً:

مجموعة من الأهداف التي تترجم الوسائل والأنشطة، والتي تتخذها المؤسسة لتخطيط وتطوير مستقبل الوظائف لديها من خلال رفع الكفاءة والكفاية المستمرة للعاملين بها، لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للتطور الكمي والنوعي والتقني وفقاً لمعايير ومتطلبات الجودة العالمية (الديب، ٢٠٠٧، ص.١٤).

وعرفها د. علاء صادق بأنها : تلك العملية المنهجية التي تهدف إلى رفع مستوى كفاءة عضو هيئة التدريس وإكسابه المعارف والمهارات والقيم اللازمة لتطوير أدائه إلى الأفضل ، من خلال مجموعة من السياسات والبرامج والممارسات.

وفي الاصطلاح أوردت الأدبيات العديد من التعريفات لمفهوم التنمية المهنية، حيث يعرفها

(Guskey, 2000, p.16) بأنها "العمليات والأنشطة المصممة لتطوير معرفة ومهارات واتجاهات المعلمين والتي تؤدي إلى تحسين تعلم الطلبة."

٣-مبررات الاهتمام بالتنمية المهنية للمعلمين :

عملية الإنماء المهني للمعلمين أساسية لا يمكن الاستغناء عنها وهي لتحسين الأداء خلال الممارسة العملية للتدريس ولمسايرة ومواكبة المستجدات التربوية .

٤-أهمية التنمية المهنية:

ويرجع الاهتمام بالتنمية المهنية للمعلمين لما يلي :

١- الانفجار المعرفي وتغير المعارف المستمر مما يتطلب من المعلم أن يكون على دراية تامة بكل ما يدور حوله من مستجدات خاصة فيما يتعلق بالمناهج الدراسية فالمعرفة التربوية في تغير وتطور دائم.

٢ - الثورة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات وما يستجد على العملية التعليمية من تقنيات حديثة تتطلب من المعلم تطوير طرق وأساليب تدريسه ، وتجديد معلوماته ، وإنماء معارفه ومعلوماته حول هذه التقنيات وقدراته ومهاراته.

٣.تعددية أدوار المعلم وتعدد مسؤولياته في المجال التعليمي ، فبعد أن كان ملقناً للمعلومة ومصدرها ، أصبح مساعداً للمتعلم على استكشافها من خلال طرق وأساليب تدريس متطورة ومعاصرة .

٤. التوجه العالمي نحو التقيد بالجودة الشاملة للعملية التعليمية والاعتماد الأكاديمي في عملية التعلم .

٥. مواكبة كل ما هو جديد ومتطور في العملية التعليمية وتطبيقه وفق المعايير الدولية .

٦- مواجهة ما قد يعترض المعلم من صعوبات ومعوقات يتم تداركها والوصول لحلول لها في برامج الإنماء المهني .

٧- مساعدة المعلمين الجدد على التكيف مع البيئة المدرسية وتحسين أجواء العمل والعلاقات الإنسانية.

٨ - تنمية قدرة المعلم على تحمل المسئوليات والترغيب في الابتكار والتجديد .(هوانه ,تقي ,١٩٩٤,ص.٨٧)

٥-أساليب التنمية المهنية للمعلمين :

تتعدد أساليب الإنماء المهني التي يمارسها الإشراف التربوي مع المعلمين وفقا للأهداف والخطط التنفيذية ، ولكل أسلوب ميزاته ، وأهدافه ، وأساليب استخداماته ، كما أن لكل منها شروطا وضوابط لا بد من توافرها ليكون الأسلوب فاعلاً وبالتالي لا نستطيع القول أن أسلوبا منها أفضل الأساليب مع جميع المعلمين وفي كل المواقف والظروف ، لذا فقد تم تطوير عدد من طرق وأساليب التدريب والإنماء المختلفة والتي يمكن اختيارها بحيث تتناسب مع نوع الكفايات المراد التدريب عليها والمتدربين وما بينهم من فروق فردية (الأفندي,١٩٨١,ص.١١٥).

وفيما يلي عرض لبعض طرق وأساليب الإنماء المهني ومجالات استخدامها •

أولا - الزيارات الصفية :

وهي من أشهر وأساليب الإنماء المهني للمعلم ، وهذه الزيارات قد تكون ذات نفع إيجابي أو العكس إذا لم يحسن التعامل معها , وترجع أهمية زيارات الفصول إلى ارتباطها المباشر بكافة أبعاد العملية التدريسية حيث يطلع رئيس القسم ميدانيا على طريقة التدريس ، ومستوى المتعلمين ومدى مشاركتهم في عملية التعلم ، والأنشطة التعليمية المختلفة استخدام المعينات التربوية والوسائل التعليمية ومدى مناسبتها لموضوع الدرس وتوقيت استخدامها ، استراتيجيات طرح الأسئلة ومستوياتها وأساليب التقويم المستخدمة والجو النفسي والاجتماعي للفصل(المنيف:١٩٩٧م ,ص.١٩).

مزايا الزيارات الصفية وأهدافها :

- الوصول إلى معلومات صحيحة عن الموقف التعليمي .
- اكتشاف القدرات الكامنة أو المهارات لدى المعلمين وتشجيعها وتوجيهها ، لأن المعلم لا ينمو بسرعة عند تحسين نقاط الضعف عنده بمقدار ما ينمو عند تأكيد نقاط القوة لديه ، وفي نفس الوقت يتعرف الإشراف التربوي على النواحي السلبية في عالجها .
- توثيق علاقة المشرف التربوي بالميدان .
- متابعة التنفيذ ومدى فهم المعلم للمقترحات أو التوجيهات المتفق عليها ومدى قابليتها للتنفيذ لعلاج ما يلزم .
- الوقوف على حاجات الطلاب والمعلمين.

وتختلف أهداف الزيارات الصفية، إذ لكل منها أهداف خاصة تحدد الكفايات التي لابد من التركيز عليها، وملاحظتها مثل :

- مدى ملائمة أهداف التعليم التي خطط لها المعلم لحاجات المتعلمين .
- مدى حرصه على مراعاة الفروق الفردية وتشخيص الضعف ومواطن القوة .
- التفاعل الصفّي بينه وبين المتعلمين أثناء الحصة .
- مدى مناسبة طريقة وأسلوب التدريس لأهداف الدرس .
- مدى تنوع الخبرات والأنشطة التعليمية التي تقدم للمتعلمين. (وزارة المعارف، ١٤١٩هـ، ص. ٦١)

كيفية إدارة المعلم للصف .

الوقوف على مستواه العلمي ومدى قدرته على توظيف المعرفة, وغير ذلك من الأمور وغالبا ما تجمع الزيارة بين عدة أهداف, وتتم زيارة الإشراف التربوي للمعلم في الفصل بثلاثة خطوات :

١- ما قبل الزيارة :

- يتابع الإشراف التربوي الإعداد والتخطيط للدروس ومن خلال هذه المتابعة يكون تصوره الأول التي سيحددها بناءً على زيارته للفصول.
- يحدد أهداف الزيارة والتي قد تكون ملاحظة مشكلة معينه تمهيدا لوضع الحلول المناسبة لها ، أو مدى كفاءة طرق وأساليب التدريس والتقويم المتبعة ومدى ارتباطها بالأهداف التربوية .
- يضع الإشراف التربوي خطة مبرمجة لهذه الزيارات بحيث تغطي جميع فصول المدرسة وجميع المعلمين خلال الفصل الدراسي الأول، لأنه يشارك في تقويم كفاءة هؤلاء المعلمين بالاشتراك مع الموجه الفني ومدير المدرسة.

٢- أثناء الزيارة :

- ويركز الإشراف التربوي خلال الزيارة على ملاحظة ما يلي :
- إدارة المعلم للفصل وعلاقته مع المتعلمين .
- أساليب التدريس المستخدمة والأنشطة التربوية وتتابعها .
- التعامل مع التقنيات الحديثة والمعينات التربوية .
- التعرف على مستوى الأداء التدريسي للمعلم .

وعند وجود الحاجة لتدخل الإشراف التربوي في الدرس فعليه أن يستأذن من المعلم بإبداء إعجابه ومدحه ثم يقدم ما يريد من أسلوب تدريس معين أو تحليل لمحتوى الدرس ، أو أسئلة تقويمية للمتعلمين .

٣- ما بعد الزيارة :

- مناقشة المعلم في جميع الملاحظات التي تم تسجيلها خلال الزيارة.

- كتابة تقرير موضوعي يتضمن الإيجابيات ، وأوجه القصور بحيث تكون تغذية راجعة تمهيدا للزيارات القادمة .

- من الممكن عقد اجتماع للمعلمين ذوي المشكلات المشتركة لتبادل الرأي بشأنها واقتراح أساليب العلاج .

ومن الأفضل أن تكون لدى الإشراف التربوي ورقة خاصة بمعايير التقويم، وتتضمن السمات المختلفة للمعلم والمطلوب ملاحظتها وتقويمها لاحقاً.

ثانيا - تبادل الزيارات بين المعلمين : (المساد، ١٩٨٦، ص. ٧٠)

هو أحد الأساليب المرغوب فيها لدى المعلمين ، حيث يترك أثر ايجابياً لدى المعلم ويزيد من ثقته بنفسه ، خاصة إذا تمت العملية وفق ضوابط مناسبة ومخطط لها ، ويتم فيه زيارة معلم أو أكثر لمعلم آخر يدرس المبحث نفسه في المدرسة أو في مدرسة أخرى كأن يزور معلم الاجتماعيات زميله في نفس المدرسة أو في مدرسة أخرى بهدف متابعة الموقف التعليمي بشكل عام، أو الوقوف على مهارة محددة من المهارات وكيفية تطبيقها وتهدف إلى مساعدة المعلم المزار على زيادة نموه المهني، و تقويم المعلم لعمله وللمنهج، وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتذليل الصعوبات التي يواجهونها .

ثالثا- الاجتماعات الفنية :

يكون لهذه الاجتماعات أثرها الفعال إذا ما أحسن تنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي الغرض الحقيقي منها في الإنماء المهني للمعلمين وتحسين البرنامج المدرسي ، وفيها تتاح الفرصة للتفكير التعاوني البناء لتبادل الآراء والمقترحات ووضع الخطط والبرامج ، فالاجتماعات الفنية تحول العمل من سلوك فردي إلى سلوك جمعي لتوطيد مفهوم التعاون في المحيط المدرسي وهناك من العاملين في ميدان التعليم من يؤمن بعدم جدوى الاجتماعات أو فشلها في تحقيق الهدف منها وهو ما يمكن أن يرجع إلى الخبرات الفاشلة غير الناجحة في تنظيم الاجتماعات بطريقة تضمن نجاحها وفعاليتها والاجتماعات الفنية وسيلة ممتازة للكشف عن ضرورة النمو المهني للمعلمين وإظهار الإمكانيات المتعددة لتحقيقه ، فهي تتيح فرصة رائعة للنمو المهني حيث تتفتح الأبصار إلى آفاق واسعة في هذا الميدان ويتم وضع المبادئ الأساسية أمام المعلمين.(عطوي، ٢٠٠١، ص.٢٩)

رابعا - نماذج الدروس :

تعمل الدروس التطبيقية أو نماذج الدروس على إكساب المعلمين خبرات هامة في الموقف التعليمي أهدافها :

-دراسة موقف تعليمي تعليمي .

-إنماء السمات الشخصية والمهارات التربوية للمعلم من خلال إطار وظيفي يركز على نظرة سليمة لأدوار المعلم.

-تطوير أداء المعلمين وتحسينه ، من خلال إكسابهم بعض المهارات والأساليب المبتكرة في مواقف فعلية

-تنمية مهارة المعلمين على تحليل المواقف التعليمية ، ومعرفة مختلف جوانبها .

- تنمية كفايات التخطيط وتشمل (الأهداف ، المحتوى ، الأنشطة ، الوسائل ، التقويم) .
- تنمية كفايات التنفيذ وتشمل مهارات إدارة الفصل والمهارات العامة كتقديم الأنشطة... الخ .
- تعاون الموجهين والمعلمين والمشرفين التربويين في التخطيط والتنفيذ والتقويم لبرنامج الدروس التطبيقية ، مما يؤدي إلى توثيق الصلة بين الجميع .
- ضوابط استخدام أسلوب الدروس الميدانية :
- التخطيط الجيد والشامل للدرس التطبيقي والوسائل اللازمة لذلك .
- اختيار المعلم الكفاء القادر على تحقيق أهداف الدرس بشكل فعال .
- توعية المعلمين بأهمية الحضور والمشاركة لتحقيق أهداف الإنماء المهني .
- توفير البيئة التدريسية المناسبة لتنفيذ الدرس (دون مبالغة) ، وتحديد عدد المعلمين المشاهدين بحيث لا يزيد عن طاقة الصف .
- متابعة نتائج برنامج الدروس التطبيقية للوقوف على مدى تأثيرها على أداء المعلمين الفعلي في صفوفهم .

خامساً- الحلقات النقاشية وورش العمل :

- تفيد الحلقات النقاشية بشكل كبير في برامج التنمية المهنية للمعلمين ، حيث تتيح الفرصة للمشاركين لتبادل الآراء والأفكار للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة منها ، كما توفر الفرصة للابتكار والإبداع عن طريق الأسئلة المتميزة التي يطرحها المشاركون .
- أما ورش العمل فهي تمثل عملاً يؤدي إلى إنتاج مواد وأدوات تعليمية يستفاد منها في العملية التعليمية كما يكتسب المشاركون أثناء عملهم بالورشة معلومات ومهارات متعددة .(وزارة المعارف ١٤١٩هـ، ٨٠ ص)
- سادساً- الندوة :

- هي نشاط جمعي هادف يقوم فيه بعض الخبراء والمختصين بعرض موضوع معين يتحدث فيه كل منهم بشكل متتابع عن الموضوع أو باستخدام أسلوب المناظرة وهو ما يتيح الفرصة للمقارنة والتمييز بين مختلف الآراء والاتجاهات التي تعالج الموضوع من جوانبه المختلفة.(الحبيب، ١٩٩٦، ص١٩٣)

سابعاً- المنشورات الإشرافية :

- وهي وسيلة اتصال إشرافية كتابية يقوم أو يساهم المشرف التربوي في إعدادها و توزيعها للمعلمين الذين يشرف عليهم ويتضمن عادة مجموعة من التعليمات والمعلومات التي تهدف إلى اطلاع المعلمين على صور من المقررات الدراسية أو الأنشطة التعليمية المعنية وغيرها من الأمور التعليمية المهنية. (البرز، ١٩٦٧م، ص٩٢)

أهداف النشرات الإشرافية:

- تساعد على توثيق الصلة بين المشرف والمعلمين
- تخدم أعداداً كبيرة من المعلمين في أماكن متباعدة
- توفر للمعلمين مصدراً مكتوباً ونموذجاً يمكن الرجوع إليه عند الحاجة
- تعرف المعلمين ببعض الأفكار والممارسات والاتجاهات التربوية الحديثة على المستوى المحلي والعالمى
- تثير بعض المشكلات التعليمية لحفز المعلمين على التفكير واقتراح الحلول الملائمة لها
- تساعد في تعميم الخبرات المتميزة التي يشاهدها المشرف
- توضح أهداف خطة المشرف للمعلمين وتحدد بعض أدوارهم فيها
- تزويد المعلمين بإحصائيات ومعلومات وإرشادات خاصة بالإعداد والوسائل التعليمية الحديثة والاختبارات
- تتيح تعميم مقالات المعلمين وبحوثهم وخبراتهم المتميزة وأساليبهم المبتكرة
- تهدى المعلمين إلى بعض المراجع العلمية والمهنية. (وزارة المعارف، ١٤١٩هـ، ص. ٧١)

إجراءاتها:

- أن تتضمن مقدمة واضحة تبرز الأهداف المراد تحقيقها
- أن تكون قصيرة ذات لغة سهلة واضحة تتضمن حقائق ومعلومات دقيقة وحديثة تؤثر في تغيير سلوك المعلمين وممارساتهم العملية
- أن تتناول موضوعاً واحداً وأن يلبي هذا الموضوع حاجة مهمة لدى المعلمين
- أن تكون عملية بعيدة عن الإغراق في التنظير ومشملة على أمثلة من واقع المعلمين وخبراتهم وظروفهم
- أن تثير دافعية المعلم لنقد ما يقرأ
- أن يتناسب توقيت إرسالها مع ظروف المعلمين المدرسية والخاصة حتى يتسنى لهم قراءتها واستيعابها
- أن تعزز بأساليب إشرافية أخرى (وزارة المعارف، ١٤١٩هـ، ص. ٨٢)

ثامناً- التنمية الذاتية :

تتحقق التنمية الذاتية بدافع داخلي وحرص من المعلم لتطوير أدائه عن طريق القراءات والاطلاع على المستجدات وأحدث النظريات التربوية وتجارب الآخرين ، وأصبح الحصول على المعلومة ممكناً باستخدام وسائل الاتصالات الحديثة والتعامل مع تكنولوجيا التعليم .

٦- طرق تحسين التنمية المهنية:

وقد حدد لنا الصالح عدة طرق لتحسين التنمية المهنية(الصالح، ١٩٩٢م، ص.١٠٢)

١-تحسين العلاقات بين المعلم وزملائه عن طريق التعاون و تبادل الخبرات

٢- تحسين العلاقة بين المعلم والمدرسة

٣- تحسين العلاقة بين المعلم والمجتمع

واشترط جودت أربعة شروط لتحسين التنمية المهنية ,كلها تدرج تحت مفهوم التنمية المهنية Judith (Little, 1981) 195:p

- تحدث المعلمين فيما بينهم عن ممارساتهم
 - ملاحظة المعلمين بعضهم البعض أثناء تأدية ممارساتهم التدريسية من اجل توفير لوناً من ألوان التغذية راجعة
 - الإعداد والتخطيط من قبل المعلمين لمادتهم التعليمية
 - إقامة المعلمين الدروس النموذجية أمام بعضهم البعض
- ولهذا فإن الكشف عن واقع المشرفين التربويين بالتعليم العام في دولة الكويت من ناحية، ودورهم للتنمية المهنية للمعلمين من ناحية أخرى أمراً مهماً للوقوف على الواقع ووضع مجموعة من التوصيات للتحسين والتطوير .

٦- صعوبات التنمية المهنية:

- تواجه التنمية المهنية في دولة الكويت بعض الصعوبات والعراقيل التي تحد من تحسين جودة التعليم, وتطوير الأداء المهني لبعض المعلمين وسوف نتطرق لتلك الصعوبات بشكل مفصل.
- أ- **الصعوبات المرتبطة ببرامج التنمية المهنية:** (مرسى, ١٩٩٦م,ص.٥١)
- عدم وضوح فلسفة التدريب وأهدافه وأولوياته فهو لا يساير السياسة التعليمية ,ولا يتواءم مع الاحتياجات التدريبية مما أعاق تحقيق الهدف المنشودة للتنمية المهنية للمعلمين .
 - عدم توافر كوادر مدربة متفرغة بدرجة كافية تضطلع بتنفيذ البرامج التدريبية مما ينتج عنه عدم إحداث التغييرات المطلوبة في مهارات الأفراد
 - تواضع الإمكانيات صارت البرامج قصيرة المدى لا تحقق الغرض منها.
 - ضعف العلاقة بين مؤسسات الإعداد والتدريب وكليات التربية
 - شكلية تقويم البرامج وافتقارها إلى المتابعة بعد الدورات
 - عدم توفر قاعدة بيانات دقيقة توضح البرامج التدريبية وتنوعها إذا توافر ذلك .
 - برامج التدريب الموجودة قديمة لا تصلح لإعداد معلمين المستقبل
 - التدريب غير شامل ويركز على الجانب التقني ويهمل الجانب الإنساني والأخلاقي

وقد أكد (الحري وآخرون، ٢٠٠٢، ص.٤٦) أن من أهم الصعوبات التي تواجه المعلم والإشراف التربوي قلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين والمعلمين حيث أن التدريب أثناء الخدمة ضروري للمشرف التربوي وللمعلم لأن المواقف التي يواجهها كل منهما متغيرة ومتحركة فهما يعملان للإنسان، ودون التدريب تتناقص المعلومات وتندثر وربما يسير المعلم على أسلوب واحد في تدريس طلابه فيطبعهم بطابع واحد.

ب- الصعوبات المرتبطة بالإدارة المدرسية:

- البيروقراطية الشديدة في اتخاذ القرارات عند التعامل مع المعلمين وكثرة التعقيدات والإجراءات التي تطلب منهم .
- عدم قيام الإدارة بعمل خريطة تدريبية لتوجيه المعلمين إلى مجالات التدريب التي تعمل على إحداث التنمية المهنية.
- عدم اهتمام الإدارة بعمل حصر وتلخيص للاحتياجات التدريبية للمعلمين.
- عدم وجود كوادر فنية متخصصة للعمل على الأجهزة الحديثة وضعف اعتماد الإدارة على التخطيط والتنظيم والتنفيذ. الجيد للخطط الموضوعية لتدريب المعلمين .

وذكر (الفوزان , ٢٠٠٧م, ص.٧٩) أن هناك عدة صعوبات إدارية تواجه المشرف والمعلم

- كثرة الأعباء الإدارية على المعلم وقلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين والمعلمين
- قلة أعداد المشرفين نسبة لعدد المعلمين .
- غياب معايير اختيار المعلمين الأكفاء
- تدريس المعلمين لمواد غير تخصصهم, بالإضافة إلى الصعوبات الاقتصادية والفنية والاجتماعية والشخصية.

ج- الصعوبات المرتبطة بشخصية المعلم:

- عزوف المعلمين عن حضور الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية.
- عدم الرغبة في التنمية المهنية وتطوير دوره المهني و الاعتماد على الدور الروتيني في العمل
- ضعف مهارات التجديد والابتكار لدى المعلمين وعدم استخدامهم للأجهزة الحديثة.
- قلة دخل المعلم وزيادة نفقات التدريب.
- عدم تفرغ المعلمين للقيام بالدراسة وانشغالهم في الأعمال الإدارية الخاصة بهم.

د- الصعوبات المرتبطة بالوسائل التعليمية :

من أهم الصعوبات التي تواجه معلمي المدارس الابتدائية بدولة الكويت عدم توفير الوسائل التعليمية مما يستدعي قيام المعلم بتوفير وسائله على نفقته الخاصة وفي هذا الصدد أوضح (الرحيلي, ٢٠٠٥م, ص٦٣) (هناك صعوبات تتمثل في التالي:) قلة الوسائل التعليمية - كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق المعلم- ضعف انتماء المعلم للمهنة (

ه- الصعوبات المرتبطة بالإشراف الفني:

من أهم الصعوبات التي تعيق الأداء المهني لمعلمي المرحلة الابتدائية هو الإشراف الفني والذي يقوم في بعض الأحيان بتصديد الأخطاء بدلاً من دوره المناط في عملية التوجيه للمعلم، ويذكر (القحطاني، ٢٠٠٥م، ص.٤١) في هذا السياق نقلاً عن دراسات علمية تناولت الإشراف التربوي العديد من معوقات الإشراف التربوي التي تواجه المعلم وتؤثر على أدائه المهني وتم تحديد أكثر أربع مشكلات وهي:

- تدمير مديري المدارس من إشراك معلمهم في دورات وندوات خلال أيام التدريس
- وعدم اهتمام المسؤولين بتقرير المشرف
- وكذلك إلزام المشرف بالأعمال الإدارية بالإضافة إلى دمج الإشراف الإداري والإشراف الفني في مهمة واحدة
- عدم قناعة المعلم بتوصيات الإشراف التربوي
- الاعتقاد لدى بعض المعلمين بأن الإشراف التربوي شخص يتصيد الأخطاء، وقد أوصت نتائج دراسة (الوطيان، ٢٠١٢م، ص.٤٥) بضرورة تخفيف الأعباء الإدارية الموكلة إلى المعلم، وضرورة إقامة دورات تدريبية للمعلمين للرفع من مستواهم العلمي والإشرافي، و تبصير المعلمين بمفهوم الإشراف التربوي الحديث وبدور المشرفين التربويين حتى يزول ما رسخ في أذهانهم من نظرة تقليدية قديمة عن الإشراف التربوي الذي يعتمد على التفتيش في كثير من جوانبه، وتفعيل دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم.

ز- الصعوبات المرتبطة بالاتجاهات الإدارية المعاصرة:

نتيجة للمتغيرات العالمية المعاصرة وما يتصف به العالم من سرعة في التغيير والتطوير، وثورة الاتصالات التي جعلت العالم قرية صغيرة تتأثر جميع عناصرها بما يحدث في الأنحاء المختلفة، منها فجيب على المعلم باعتباره المحرك الرئيسي المسؤول عن دفع عجلة التقدم، كما أن الإدارة المدرسية ليست بمعزل عن التطور في كل مناحي ومجالات العلوم المختلفة وقد ظهرت اتجاهات حديثة في مجال الإدارة المدرسية ومن أهمها الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمدارس لما لها من دور إيجابي في مخرجات العملية التعليمية ونشر هذه الثقافة لدى المعلمين والإداريين سوف ينعكس بصورة إيجابية على مستوى الأداء المهني للمعلمين وجدير بالذكر أن عدم تفهم مديري المدارس للثقافة التنظيمية وتفعيلها بالشكل المطلوب يعتبر ذلك من العقبات التي تعيق الأداء المهني للمعلم.

أن متعلمي اليوم بحاجة إلى معرفة متعمقة عن العالم ومهارات وسلوكيات معينة تعينهم على الاندماج مع أفراد من ثقافات وقوميات أخرى، فالمتعلمون اليوم في أمس الحاجة إلى هذه المعارف والمهارات حتى يصبحوا مواطنين مسؤولين وشركاء فاعلين في سوق العمل العالمي في القرن الحادي والعشرين، ولكن مع هذا فإن معلمين اليوم مهينون لتعليم متعلمهم هذا الإطار العالمي الجديد (Devlin-Foltz&McIvaine,2008,p85)

بعد أن تناول الباحث في الفصل الحالي الأطر النظرية والفكرية للإشراف التربوي والتنمية المهنية، يتناول الباحث في الفصل التالي إجراءات الدراسة الميدانية ومن ثم نتائج وتوصيات الدراسة.

إجراءات الدراسة الميدانية:

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً للإجراءات المتبعة في هذه الدراسة، وتشمل وصفاً للمنهج الذي استخدمه الباحث في دراسته بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وخصائصه، كما تتضمن كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات.

مجتمع الدراسة :

تم حصر العاملين في مجال الإشراف التربوي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت وبلغت شريحة الدراسة (٢٨٦) مشرف فني تربوي (رئيس قسم وموجه مادة) ومدير مدرسة (مشرف تربوي إداري).

عينة الدراسة وخصائصها:

وقد تم تطبيق استمارات الإشراف التربوي على عينة عشوائية بلغ عددها (٦٥) فرداً، بما يمثل (٢٣%) من إجمالي العاملين في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي وفيما يلي وصف لعينة الدراسة موزعة كالتالي:

جدول (٢)

يوضح عينة الدراسة موزعين حسب النوع (ذكور - إناث)

النسبة المئوية	إجمالي مجتمع الدراسة	إناث	ذكور	الجنس / التخصص
١٢%	٨	١	٧	مدير مدرسة
٦٥%	٤٢	١٩	٢٣	مشرف فني تربوي غير مقيم (موجه فني)
٢٣%	١٥	-	١٥	مشرف فني تربوي مقيم (رئيس قسم)
١٠٠%	٦٥	٢٠	٤٥	الإجمالي
	١٠٠%	٣١%	٦٩%	النسبة المئوية

يتضح من خلال الجدول رقم (٢) أن أفراد العينة يتوزعون على النحو التالي :

- مدير مدرسة: وعددهم (٨) عدد الذكور منهم (٧) والإناث (١)، ويمثلون (١٢%) من إجمالي العينة.
- مشرف تربوي فني مقيم موجه فني: وعددهم (٤٢) منهم (٢٣) ذكور و (١٩) إناث، ويمثلون (٦٥%) من العينة.
- مشرف تربوي فني غير مقيم رئيس قسم: وعددهم الإجمالي (١٥) جميعهم ذكور، ويمثلون (٢٣%) من العينة.

أما بالنسبة لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، فهذا ما يمثله الجدول التالي :

جدول (٣)

توزيع العينة حسب سنوات الخبرة , فهذا موضح في الجدول التالي :

النسبة المئوية	الإجمالي	إناث	ذكور	الجنس التخصص
١٢ %	٨	٤	٤	من (٥ لأقل من ١٠)
٦٨ %	٤٤	١٢	٣٢	من (١٠ لأقل من ١٥)
٢٠ %	١٣	٤	٩	من (١٥ : فما فوق)
١٠٠ %	٦٥	٢٠	٤٥	الإجمالي

ويتضح من الجدول (٣) أن عينة الدراسة موزعة على حسب سنوات الخبرة:

- من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات: كان عددهم (٨) أفراد، منهم (٤) أفراد إناث وعدد الذكور (٤) أفراد، ويمثلون (١٢%) من العينة.

- من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة: وكان عددهم (٤٤) فرداً، منهم (٢٣) ذكور وعدد الإناث (١٢) فرداً، وبنسبة (٦٨%) من إجمالي العينة.

- من (١٥) سنة وما فوق: وعددهم الإجمالي (١٣) فرداً منهم (٩) ذكور وعدد الإناث (٤) أفراد، ويمثلون (٢٠%) من إجمالي العينة.

أداة الدراسة الميدانية : اعتمدت الدراسة الحالية على تطبيق استبيان لقياس واقع الإشراف التربوي، وفيما يلي شرح مبسط لها :

(١) استبيان الإشراف التربوي (إعداد الباحث) :

بناء على اطلاع الباحث على بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة والأدبيات المعاصرة والكتب ذات الصلة بموضوع الإشراف التربوي والتنمية المهنية اعتمدت الدراسة على تطبيق هذا الاستبيان للتعرف على دور الجهاز الفني والإداري بدولة الكويت في تطوير التنمية المهنية داخل المؤسسات التربوية، وهو مكون من (٣٦) عبارة تقيس قدرة العاملين في مجال الإدارة التربوية (مدير مدرسة- مشرف فني مقيم- مشرف فني غير مقيم) على التخطيط، والتنظيم الإداري والعلاقات الإنسانية، التنمية المهنية، والاتصال الفعال، والتطوير، والصعوبات، وتكون الإجابة عليها بمقياس متدرج (موافق بشدة، موافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

وقد تم إعداد هذا الاستبيان بالخطوات التالية:

(أ) تحديد الهدف الاستبيان:

تم تحديد الهدف الأساسي للاستبيان الحالي في التعرف على واقع الإشراف التربوي داخل المؤسسة التربوية من قبل المديرين والمشرفين الفنيين ، ودوره في تطوير الأداء المهني للمعلمين والصعوبات التي تواجهه.

(ب) خطوات إعداد الاستبيان:

قام الباحث بإعداد هذا الاستبيان وتصميمه بإتباع الخطوات التالية:

- . مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة الخاصة بالإشراف التربوي وجوانبه الفنية والإدارية.
- . تم وضع العبارات في صورتها الأولية.
- . تم عرضها على المحكمين .
- . تم التحقق من الخصائص السيكومترية للمقياس من حيث الصدق والثبات على عينة الدراسة .

(ج) مصادر بناء الاستبيان : قام الباحث بالإطلاع على بعض الكتب المتعلقة بموضوع الإشراف التربوي والتنمية المهنية وبعض الاستبيانات العربية والدراسات السابقة المتعلقة بالإشراف التربوي والتنمية المهنية ومنها على سبيل المثال دراسة " الزهراني(٢٠١٤م)" ودراسة العنتر(٢٠١٤) ودراسة حمد(٢٠١٤م) ودراسة البوشي(٢٠١٥م) ودراسة(الهيم واخرون٢٠١٦م) ودراسة"كابسوزو كاجو Kapusuz (٢٠١٠).

وخلص الباحث من كل ذلك إلى واقع في الإشراف التربوي داخل المؤسسات التعليمية الحكومية ، وقدرته على تطوير التنمية المهنية لدى المعلمين، والصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي داخل مؤسساتنا التعليمية ، وبناء على ذلك وغيرها قام الباحث بإعداد الاستبيان المطبق بالدراسة الحالية اعتماداً على نفس المعايير الواردة في تلك الدراسات، كما تم الاستعانة ببعض البنود من تلك الدراسات في تجميع الاستبيان المطبق بالدراسة الحالية.

(د) صياغة تعليمات الاستبيان:

وقد تم مراعاة ما يلي :

- الوضوح للاستبيان: الصياغة اللفظية الدقيقة حتى لا يخطئ المستجيب في فهمها.
- تكون التعليمات في عبارات سهلة توضح الهدف من المقياس وتؤكد الرأي بصدق.
- التأكيد على الإجابة على جميع العبارات.
- التأكيد على سرية الاستجابات وعدم اطلاع أي فرد عليها سوى الباحث ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

(هـ) تقنين الاستبيان: مر تقنين الاستبيان الحالي بالخطوات التالية:

أولاً - صدق الاستبيان :تم التحقق من صدق الاستبيان على النحو التالي :

١ - الصدق الظاهري:

حيث تم التأكد من ملائمة عبارات الاستبيان للهدف الذي أعدت من أجله وملائمتها للعينة المستهدفة في الدراسة.

٢ - صدق المحكمين :

حيث تم عرض الاستبيان في صورته الأولية (٤٠) عبارة على عدد من أساتذة كلية التربية في جمهورية مصر العربية فيقسم الإدارة التربوية، ومجموعة من مديري المدارس لاستطلاع مدى قدرة المقياس على قياس السمة المحددة بالدراسة (بالإشراف التربوي)، وكذلك اقتراح حذف أو إجراء أي تعديلات في صياغة البنود أو إضافة بنود أخرى جديدة .

وعلى ضوء هذه الخطوة تم حذف العبارة رقم (١٥) لتشابهها مع عبارات أخرى والتي كانت تنص على "أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وامتلك القدرة على وضع برامج تدريبية". كما تم حذف بنود من المحور السادس من محاور الإشراف التربوي الخاص بتقويم بالإشراف التربوي وكانت عباراته تحمل الأرقام من (٣٧ : ٤٠) وكانت تنص على الآتي:

- يحدد تقييم الأداء بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى الإشراف التربوي.
- يطلع الإشراف التربوي على نتائج تقييم أدائه السنوي ليتمكن من تطوير نفسه.
- تتم عملية تقويم الأداء بشكل روتيني بلا جدوى حقيقية .

كما تم تعديل صياغة بعض عبارات هي كالتالي :

العبارة (٢٦) "المشرف التربوي متمكن من مهارات التحدث مع الآخرين"، وأصبحت: ينمي الإشراف التربوي مهارات الإصغاء للمرؤوسين والأخذ بالآراء، وتم إضافة بعض العبارات وهي: العبارة رقم (٢١) "يهتم الإشراف التربوي بسجل الإنماء المهني في المدارس التابعة له، والعبارة (١٣) "يتواصل الإشراف التربوي مع معلميه خارج المدرسة"، وبذلك فإن المقياس في صورته النهائية يتكون من (٣٦) عبارة بنسبة اتفاق بين المحكمين بلغ متوسطها (٨٥%).

٣- صدق الاتساق الداخلي:

تم تطبيق الاستبيان بصورتها لأولية على عينة استطلاعية قوامها (١٥) فرداً مابين مدرء مدارس ومشرفين فنيين مقيم

وغير مقيم بالتعليم بمدارس التعليم العام بدولة الكويت، وبعد تصحيح الاستبيان تم إيجاد صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال، وارتباط كل مجال بالدرجة الكلية للاستبيان، كما هو مبين في الجداول التالية، حيث تم إجراء صدق الاتساق بطريقتين:

أ- حساب معامل الارتباط لكل بند من بنود الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٤)

يوضح معامل الارتباط بين بنود الاستبيان والمجموع الكلي

رقم البند	ارتباطه بالدرجة الكلية	رقم البند	ارتباطه بالدرجة الكلية	رقم البند	ارتباطه بالدرجة الكلية	رقم البند	ارتباطه بالدرجة الكلية
١	**٠.٥٣	١١	*٠.٣٢	٢١	**٠.٥٨	٣١	*٠.٢٥
٢	**٠.٥٧	١٢	**٠.٨٠	٢٢	**٠.٥٤	٣٢	**٠.٥٩
٣	**٠.٧٧	١٣	**٠.٦٢	٢٣	**٠.٥٩	٣٣	*٠.٢٥
٤	**٠.٧٣	١٤	**٠.٥٦	٢٤	**٠.٧٠	٣٤	**٠.٦٥
٥	**٠.٦٣	١٥	**٠.٦٩	٢٥	**٠.٦٢	٣٥	**٠.٦٢
٦	*٠.٣٢	١٦	**٠.٦١	٢٦	**٠.٦٦	٣٦	**٠.٦٣
٧	**٠.٤٣	١٧	**٠.٦٣	٢٧	**٠.٤٤		
٨	**٠.٦٢	١٨	**٠.٦٧	٢٨	**٠.٥٣		
٩	**٠.٥٦	١٩	**٠.٦٩	٢٩	**٠.٥٢		
١٠	**٠.٦٩	٢٠	**٠.٧٠	٣٠	**٠.٦١		

* دال عند مستوى (٠.٠٥) ** دالة عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين بنود الاستبيان والمجموع الكلي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) و (٠.٠١) تثبت إن معامل الارتباط ما فوق المتوسط.

٢- حساب معامل الارتباط بين درجات كل متغير فرعي ومجموع الدرجة الكلية للاستبيان، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٥)

يوضح معامل الارتباط بين المتغيرات الفرعية والمجموع الكلي
لاستبيان الإشراف التربوي

المتغيرات الفرعية							م-ع-ر
التخطيط	التنظيم الإداري	العلاقات الإنسانية	التنمية المهنية	الاتصال الفعال	التقويم والتطوير	الصعوبات	
٢٣.٥٤	٢٠.١٠	١٥.٢٨	٢٢.١٤	١٦.٣٦	١٦.٩٥	١٥.١٥	
٣.٢٩	٣.٠١	٢.٩٩	٤.٣٢	٣.٧٤	٣.٧٨	٤.٦٤	
**٠.٨٣	**٠.٧٧	**٠.٨٥	**٠.٨٢	**٠.٧٤	**٠.٦١	**٠.٦٣	

* دال عند مستوى (٠.٠٥) ** دالة عند مستوى (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق وجود مستويات دلالة جيدة بين المتغيرات الفرعية للاستبيان ودرجة الاستبيان ككل مما يعطي ثقة للتطبيق، كما يتضح أن متوسط الارتباط في بند التخطيط كان (٢٣.٥٤١) وهو الأعلى مقارنة بالعناصر الأخرى، حيث إن أقلها كان بند العلاقات الإنسانية حيث بلغ (١٥.٢٨). أما الانحراف المعياري لجدول (٥) يعتبر انحرافاً مناسباً حيث لم ترصد انحرافاً معيارياً مرتفعاً فيما بين العناصر، ويدلنا الجدول السابق على إن نسبة معامل الارتباط تعتبر جيدة جداً.

ثانياً- ثبات الاستبيان: تم حساب ثبات الاستبيان بالطرق الآتية:

١- طريقة معامل ثبات ألفا كرونباخ :

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ ضمن حزمة البرامج الإحصائية المعروفة باسم SPSS وكانت معاملات الثبات لبند الاستبيان كلها معاً (٠.٩٤)، وهو معامل ثبات مرتفع ومطمئن للتطبيق .

٢ - طريقة التجزئة النصفية :

تم حساب ثبات القسمة النصفية (فردى - زوجي) لبند المقياس (٣٦) بنداً وتصحيح الطول باستخدام معادلة سبيرمان - براون وذلك على العينة الكلية ويوضح الجدول التالي معامل ثبات التجزئة النصفية للبند :-

جدول رقم (٦)

يوضح معامل ثبات التجزئة النصفية لاستبيان الإشراف التربوي

المتغير	معامل الثبات	
	قبل تصحيح الطول	الإشراف التربوي
الإشراف التربوي	٠.٧٦	٠.٨٧

ووفقاً لنتائج الجدول السابق، فإن معاملات الثبات السابقة تعد معاملات ثبات مرتفعة ومطمئنة للتطبيق.

٣- سلم الاستجابة على فقرات استبيان الإشراف التربوي:

تكون سلم الاستجابة على فقرات الاستبيان من خمس درجات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وهي على النحو التالي (موافق بشدة، موافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وهو مقابل للدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، ونظراً لأن الصعوبات التي تواجه الباحث عند تحليل البيانات الوصفية باستخدام قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري هي قدرته على تحديد قيم قطعية يمكنه عندها القول بأن مفردات العينة تميل إلى الموافقة أو الموافقة بشدة على عبارة ما، ولعل الطريقة الصحيحة هي أن يقوم الباحث بالخطوات التالية:

- حساب المدى أولاً، وهو في هذه الحالة عبارة عن أكبر قيمة- أصغر قيمة في مقياس ليكرت (أي ٥-١=٤).

- ثم يتم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدى على عدد خلايا مقياس ليكرت (٥/٤=٠.٨٠).

- بعد ذلك يتم إضافة طول الخلية إلى أصغر قيمة في المقياس وهي (١) للحصول على الحد الأعلى للخلية وهكذا حتى نصل إلى الحدود الدنيا لكل خلية وستكون كالتالي :

*أي وسط حسابي تقع قيمته بين (١.٨٠-١) يصنف في الخلية "لا أتفق بشدة"، ويكون في المدى الضعيف جداً.

* أي وسط حسابي قيمته أكبر من (١.٨٠-٢.٦٠) يصنف في الخلية "لا أتفق"، ويكون في المدى الضعيف .

*أي وسط حسابي قيمته أكبر من (٢.٦٠-٣.٤٠) يصنف في الخلية "غير متأكد، ويكون في المدى المتوسط.

*أي وسط حسابي قيمته أكبر من (٣.٤٠-٤.٢٠) يصنف في الخلية موافق"، ويكون في المدى المرتفع.

*أي وسط حسابي قيمته أكبر من (٤.٢٠-٥.٠٠) يصنف في الخلية "موافق بشدة"، ويكون في المدى المرتفع جداً

٤- المعالجة الإحصائية:

- تم إدخال ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج Excel وحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم SPSS اعتماداً على مقاييس النزعة المركزية من متوسطات Means وانحرافات معيارية Standard Deviations وذلك لقياس متوسط استجابات أفراد العينة على بنود الاستبيان .

- وتم استخدام اختبار "كولومجروف ، سمرنوف" 1-Sample Kolmogorov -Smirnov، وهو اختبار ضروري لاختبار مدى صحة الفرضيات لان معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً لقبول وتفسير بعض النتائج خصوصاً في البحوث التربوية.

- تم استخدام معامل ارتباط " بيرسون " للتعرف على العلاقة بين متغيرات الإشراف التربوي.

- كما تم استخدام الاختبار التائي t – test للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد العينة من المشرفين التربويين في المرحلة المتوسطة تبعاً لمتغيرات الدراسة .

- تم استخدام اختبار تحليل التباين One Way Anova للتعرف على الفروق بين فئات العينة الثلاثة (مدير مدرسة، مشرف فني تربوي، مشرف إداري) على متغيرات استبيان الإشراف التربوي.

- اختبار " شيفيه " لإجراء جميع المقارنات الممكنة مثنى بين العينات الفرعية سواء كانت متساويتين في الحجم أو مختلفتين.

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على مستوى وواقع الإشراف التربوي ودوره في تطوير التنمية المهنية لدى المعلمين في بمدارس التعليم العام بدولة الكويت، والصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي، تم تحليل إجابات عينة الدراسة وفيما يلي عرض لتلك التحليلات:

١- اعتدال التوزيع وتمركز البيانات:

جدول (٧)

المتوسط و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة للعينة الكلية (ن = ٦٥)

المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	أقل درجة	أعلى درجة
التخطيط	٢٣.٥٤	٣.٢٩	٨	٢٩
التنظيم الإداري	٢٠.٠٨	٣.٠١	١٠	٢٥
العلاقات الإنسانية	١٥.٢٨	٢.٩٩	٤	٢٠
التنمية المهنية	٢٢.١٤	٤.٣٢	١٠	٣٠
الاتصال الفعال	١٦.٣٦	٣.٧٤	١٢	٢٥
التقويم والتطوير	١٦.٩٥	٣.٧٨	١٠	٢٥
الصعوبات	١٥.١٥	٤.٠٦	١٢	٢٥
الدرجة الكلية للإشراف التربوي	١٢٩.٥	٢٥.٧٣	٦٦	١٦٨

يوضح الجدول (٧) ضعف الانحراف المعياري مقارنة بالمتوسط على جميع متغيرات الدراسة بما يدل على اعتدال التوزيع وتمركز البيانات حول المتوسط.

٢- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات :

لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا يعتمد البحث الحالي في هذا الإجراء على اختبار "كولومجروف، سمرنوف" (1-Sample Kolmogorov-Smirnov) وهو اختبار ضروري لاختبار مدى صحة الفرضيات، لان معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً لقبول وتفسير بعض النتائج خصوصاً في البحوث التربوية، وفيما يلي عرض نتائج استبيان الإشراف التربوي.

جدول (٨)

اختبار التوزيع الطبيعي لاستبيان الإشراف التربوي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

محتوى الاستبيان	التجزئة النصفية	
	عدد العبارات	قيمة Z
التخطيط	٦	١.٢٨٤
التنظيم الإداري	٥	٠.٨٩٤
العلاقات الإنسانية	٤	١.٠٧
التنمية المهنية	٦	٠.٨٢٢
الاتصال الفعال	٥	٠.٧٧٩
التقويم والتطوير	٥	٠.٧٩٢
الصعوبات	٥	٠.٦٥١
الدرجة الكلية للإشراف التربوي	٣٦	٠.٧٢٥

يبين الجدول رقم (٨) التوزيع الطبيعي لاستبيان الإشراف التربوي ويتكون من (٧) محاور للاستبيان، حيث إن مستوى الدلالة يكون أكثر لدى الصعوبات وأقلها لدى التخطيط.

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها:

بعد التأكد من اعتدال توزيع البيانات كما تم توضيحه في العرض السابق، تم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من المدراء والمشرفين التربويين بهدف التعرف على مدى توفر متغيرات الدراسة لدى عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها، وفي مايلي عرض لتلك التحليلات:

١- التخطيط:

جدول (٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والأهمية النسبية لفقرات محور التخطيط" من استبيان الإشراف التربوي

الدرجة	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم العبارة	المحور
مرتفعة	٢	٠.٥٨	٤.٠٩	يشجع الإشراف التربوي المعلمين للمشاركة في وضع الخطط	١	التخطيط
مرتفعة	٤	٠.٧٧	٣.٨٩	يشارك الإشراف التربوي الخطط الدراسية للقسم مع المعلمين	٢	
مرتفعة	١	٠.٧٩	٤.١١	يضع الإشراف التربوي برامج تدريبية لاحتياجات القسم	٣	
مرتفعة	٣	٠.٨١	٣.٩٧	يتابع مدير المدرسة والإشراف التربوي مدى تنفيذ خطة القسم	٤	
مرتفعة	٦	٠.٨٢	٣.٧٤	يناقش الإشراف التربوي مع المعلمين الخطط لرفع مستوى تحصيل الطلاب المتعثرين دراسياً	٥	
مرتفعة	٥	٠.٨٩	٣.٧٤	يتابع مدير المدرسة والإشراف التربوي مدى تنفيذ خطة القسم	٦	
مرتفعة	٤	٣.٢٩	٢٣.٥٤	درجة محور التخطيط مقارنة بالدرجة الكلية	١	

يتضح من خلال الجدول (٩) أن نتائج الاستجابات لمحور التخطيط جاءت بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين جاءت (٤.١١ - ٣.٧٤) وجميعها قيماً مرتفعة، وبدرجة ممارسة مرتفعة للمجال ككل، حيث أن أعلى استجابتين من حيث المتوسط الحسابي هما الثالثة حيث بلغت (٤.١١)، ويليهما الاستجابة الأولى حيث بلغت (٤.٩)، وبلغت أدنى استجابتين العبارة الخامسة والسادسة حيث بلغت (٣.٧٤) لكليهما، وكل ذلك يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه مختلف عبارات المجال (التخطيط) لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق)، مما يدل على أن المشرفين التربويين بالتعليم العام بدولة الكويت لديهم القدرة على التخطيط بدرجة مرتفعة في إنجاز ما يسند إلى هم من أعمال، وأن لديهم درجة عالية من المهنية في الإشراف على الخطط التي تضعها الأقسام التابعة لهم في المدارس (الخطة إلى يومية - الأسبوعية - الشهرية - السنوية) ومتابعة تنفيذها على أرض الواقع على أن تكون الخطة مرنة وواقعية وذلك بالاشتراك مع مدير المدرسة، وهذا قد يعزى إلى وجود الخبرة التعليمية الكافية لدى المشرفين التربويين وتدرجهم في السلك الوظيفي

التعليمي، واتفقت هذه النتائج مع دراسة الزهراني (٢٠١٤م) والبوشي (٢٠١٥م) على إسهام الإشراف في التنمية المهنية بشكل عالي.

٢- محور التنظيم الإداري:

جدول (١٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والأهمية النسبية لفقرات محور " التنظيم الإداري " الإشراف التربوي

الدرجة	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم العبارة	المحور
مرتفعة جدا	١	٠.٩٣	٤.٢٨	ينظم ويناقش الإشراف التربوي الدروس الريادية للمعلمين قبل اعتمادها	٧	التنظيم الإداري
مرتفعة	٣	٠.٨٥	٣.٩٢	يشارك مدير المدرسة والإشراف التربوي في توزيع المهام على المعلمين في بداية العام الدراسي	٨	
مرتفعة	٤	٠.٩٢	٣.٨٩	ينظم الإشراف التربوي تبادل الزيارات الخارجية بين المعلمين	٩	
مرتفعة	٥	٠.٨١	٣.٨٩	يشجع الإشراف التربوي المعلمين على ابتكار أساليب حديثة في التدريس .	١٠	
مرتفعة	٢	٠.٩٨	٤.١١	يتابع مدير المدرسة والإشراف التربوي نتائج اجتماعات القسم ومدى تنفيذها على أرض الواقع	١١	
مرتفعة	٣	٣.٠١	٢٠.١٠	درجة محور التنظيم الإداري مقارنة بالدرجة الكلية	٢	

يتضح من خلال الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التنظيم تراوحت ما بين (٤.٢٨ - ٣.٨٩) وجميعها قيماً مرتفعة باستثناء العبارات الأولى جاءت مرتفعة جداً، وبدرجة ممارسة مرتفعة للمجال ككل، حيث أن العبارة الأولى الإشراف التربوي ينظم ويناقش الدروس الريادية للمعلمين قبل اعتمادها) بمتوسط حسابي (٤.٢٨) وانحراف معياري (٠.٩٣) وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه هذه الفقرة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق بشدة) كون الإشراف التربوي من صميم عمله مراجعة الدروس الريادية قبل التطبيق الفعلي على أرض الواقع وهو من يعتمد تلك الدروس الريادية، وكانت باقي الاستجابات قد وقعت في المدى المرتفع، حيث بلغت أعلى استجابتين في هذا المدى هي العبارتين (١١)، و(٨) وبمتوسطات حسابية (٤.١١، ٣.٩٢) على الترتيب، وبلغت أدنى استجابتين العبارتين التاسعة والعاشر، حيث بلغت (٣.٨٩) لكل منهما، وقد يرجع ذلك إلى النظام المتبع داخل أروقة المدرسة بحيث أن الإشراف التربوي هو من ينسق تلك الزيارات المتبادلة بين مدارس لتبادل الخبرات واتفقت النتائج مع دراسة الزهراني (٢٠١٤م) واختلفت النتائج مع دراسة همسا نجو (٢٠١٠م) التي أكدت على تدني مستوى الإشراف التربوي.

٣- محور العلاقات الإنسانية:

جدول (١١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي و الأهمية النسبية لفقرات محور " العلاقات الإنسانية"

الدرجة	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم العبارة	المحور
مرتفعة	١	٠.٨٩	٣.٩٤	يقيم المشرف التربوي علاقات إنسانية مع معلمي المدرسة المشرف عليها	١٢	العلاقات الإنسانية
مرتفعة	٤	١.٠٢	٣.٦٣	يتواصل المشرف التربوي مع معلميه خارج المدرسة	١٣	
مرتفعة	٢	١.٠٧	٣.٨٩	يشجع المشرف التربوي مدارء المدارس على تلبية احتياجات المعلمين الشخصية والمهنية	١٤	
مرتفعة	٣	٠.٨٨	٣.٨٢	يتواصل المشرف التربوي مع المعلمين التابعين له في مناسباتهم خارج الدوام الرسمي	١٥	
مرتفعة	١	٢.٩٩	١٥.٢٨	درجة محور العلاقات الإنسانية مقارنة بالدرجة الكلي	٣	

يشير الجدول (١١) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور العلاقات الإنسانية تراوحت ما بين (٣.٦٣ - ٣.٩٤) وجميعها قيمياً مرتفعة، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه هذه المحور الذي حصل على متوسط حسابي (١٥.٢٨) لذلك يصنف ضمن الخيار (موافق)، وقد حصلت العبارة (١٢) من محور العلاقات الإنسانية على أعلى متوسط حسابي قدره (٣.٩٤) في حين أن العبارة (١٣) حصلت على أقل متوسط حسابي قدره (٣.٦٣) وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارات جميعاً التي حصلت على درجة موافق من أفراد العينة، وقد يرجع إلى النمط الاجتماعي السائد في المجتمع الكويتي ووعي الإشراف التربوي إلى ضرورة خلق جو إنساني يتسم بالاحترام المتبادل ومد جسور المودة للحصول على نتائج ايجابية تخدم العملية التعليمية، واختلفت هذه النتائج مع دراسة كابسزو وجلو (٢٠١٠)

٤- محور التنمية المهنية:

جدول (١٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي و الأهمية النسبية لفقرات محور " التنمية المهنية"

الدرجة	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم العبارة	المحور
مرتفعة	٥	١.٠٧	٣.٤٢	يشارك الإشراف التربوي المعلمين على النمو المهني المستمر.	١٦	التنمية المهنية
مرتفعة	٣	٠.٨٦	٣.٧١	يوجه الإشراف التربوي للمعلمين كيفية الاستفادة من تجارب الدول في التعليم	١٧	
مرتفعة	٤	٠.٧٩	٣.٧١	يدرب الإشراف التربوي على وضع خطط تدريبية للمعلمين .	١٨	
مرتفعة	١	٠.٨٥	٤.٠٠	يقدم الإشراف التربوي تقريراً عن مدى الحاجات التدريبية للمعلمين	١٩	
مرتفعة	٢	٠.٩٨	٣.٧٥	يحث الإشراف التربوي المعلمين على بذل الجهود لمواصلة النمو المهني	٢٠	
مرتفعة	٦	٠.٩٥	٣.٥٥	يهتم الإشراف التربوي بسجل الإنماء المهني في المدارس التابعة له .	٢١	
مرتفعة	٢	٤.٣٢	٢٢.١٤	درجة محور التنمية المهنية مقارنة بالدرجة الكلي.	٤	

يتضح من الجدول (١٢) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور التنمية المهنية تراوحت ما بين (٤.٠٠ - ٣.٥٥) وجميعها قيماً مرتفعة، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه هذه المحور الذي جاء بمتوسط حسابي (٢٢.١٤) لذلك يصنف ضمن الخيار (موافق)، وقد حصلت العبارتين (١٩، ٢٠) على أعلى متوسطين حسابيين وقدرهما

(٤.٠٠، ٣.٧٥) على الترتيب، في حين أن العبارة (٢١) حصلت على أقل متوسط حسابي قدره (٣.٥٥) وهي أيضا تقع في المدى المرتفع، واتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (الديحاني وآخرون ٢٠١٩م) و(الزهراني ٢٠١٤م) والبوشي (٢٠١٥م) واهويرو (٢٠١٠م) على إسهام الإشراف التربوي في التنمية المهنية بشكل عالي، واختلفت مع دراسة همسا نجو (٢٠١٠م) والتي توصلت إلى تدنى مستوى الإشراف التربوي.

٥- محور الاتصال الفعال:

جدول (١٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والأهمية النسبية لفقرات محور "الاتصال الفعال" من استبيان الإشراف التربوي

الدرجة	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم العبارة	المحور
متوسطة	٣	١.١١	٣.٢٩	يوظف الإشراف التربوي أساليب الاتصال الفعالة في العمل الإشرافي	٢٢	الاتصال الفعال
متوسطة	٥	١.١٤	٣.٠٨	يطور الإشراف التربوي دينامية العمل الجماعي ويوزع الأدوار بين المعلمين	٢٣	
مرتفعة	٢	١.٠٨	٣.٤٣	يوجه الإشراف التربوي خطابات الشكر والتقدير للمعلمين المميزين	٢٤	
متوسطة	٤	١.٣٤	٣.١١	الإشراف التربوي قادر على توصيل ملاحظاته للمعلمين بأسلوب شيق ومقبول	٢٥	
مرتفعة	١	١.١٤	٣.٤٩	ينمي الإشراف التربوي مهارات الإصغاء للمرؤوسين والأخذ بالآراء	٢٦	
متوسطة	٥	٣.٧٤	١٦.٣٧	درجة محور الاتصال الفعال مقارنة بالدرجة الكلية	٥	

يشير الجدول (١٣) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الاتصال الفعال تراوحت ما بين (٣.٤٩ - ١٦.٣٧)، كما يعكس هذا النظرة المتوسطة لأفراد العينة تجاه هذه المحور ككل الذي جاء بمتوسط حسابي (١٦.٣٧) والذي يصنف ضمن الخيار (غير متأكد) أي متوسط في سلم ليكرت، وبمراجعة المتوسطات الخاصة بكل عبارة يلاحظ أنه:

- حصلت العبارتين (٢٤، ٢٦) على تقدير مرتفع في سلم ليكرت، حيث جاءت بمتوسطات حسابية (٣.٤٣، ٣.٤٩) على الترتيب، وهذا يؤكد على تشجيع المشرفين التربويين للمعلم المتميز وتقديم خطابات الشكر والتقدير للمعلمين المتميزين إيماناً منهم بمبدأ التعزيز، وأيضاً حصلت العبارة (٢٦) على تقدير مرتفع وهذا يرجع إلى حاجة الإشراف التربوي للإصغاء للمعلم والاستماع له حتى يتفهم احتياجاته المهنية والتدريبية وينقلها للإدارة المدرسية والمسؤولين وهذا دوره للتقدم نحو الأفضل وتحقيق الأهداف

المرجوة ، وكذلك فإن وجود نظام الاتصال بين الإدارة المدرسية والإشراف التربوي يعزز الثقة المتبادلة بينهم، ويوفر هامش من الحرية للمشرفين الذين تتاح لهم كافة الفرص لتطوير مهارات المعلمين ورؤساء الأقسام.

- حصلت باقي العبارات (٢٢، ٢٣، ٢٥) على درجة متوسطة، حيث حصلت على الترتيب (٣.٢٩، ٣.١١، ٣.٠٨) وحصلت العبارة (٢٢) على متوسط حسابي قدره (٣.٨)، وهذا يؤكد أن رضا المشرفين لم يكون بالصورة المطلوبة نحو كل من: توظيف أساليب الاتصال الفعال داخل القسم وهذا قد يعزى إلى البعد الجغرافي للمشرف التربوي عن المدرسة كونه غير مقيم والتي تجعل من الإشراف التربوي غير متابع بشكل مباشر للمعلمين ، كما حصلت العبارة (٢٣) على متوسط حسابي قدره (٣.٠٨) والتي تنص على إشراك الإشراف التربوي في توزيع الأدوار بين المعلمين ويرجع بعض القرارات الإدارية التي أوكلت مهمة توزيع الأدوار والمهام للمعلمين من نصيب رؤساء الأقسام ومدراء المدارس خاصة وان اغلب التكاليف والمهام تكون إدارية وهي من اختصاص إدارة المدرسة مثل (تكليف المعلم بالإشراف الإداري والمراقبة الأسبوعي وحضور اجتماع أولياء الأمور والعمل في كنف المدرسة أو المقصف المدرسي إلى غير ذلك) وهناك تكاليف ومهام فنية مثل (تكليف المعلم بالأنشطة وتكليف بحضور ورش عمل خارجية أو إعداد درس ريادي أو عمل اختبار أو إدارة اجتماع داخل القسم أو توزيع الأنصبة

الخ ..) هي من اختصاص رئيس القسم كما نصت عليه القرارات الإدارية التابعة لمكتب الوكيل العام للتعليم، لكن في حال رأى الإشراف التربوي إي خلل في هذه التوزيعة أو عدم عدالة في التوزيع يتدخل وينصف المعلم الذي وقع عليه الظلم، ويكون ذلك بناء على ما يراه عند زيارته للقسم التابع له أو شكوى من احد المعلمين على التوزيع الغير العادل وذلك بكتابتها في السجل عند مدير المدرسة الخاص بزيارات المشرفين التربويين، حتى يتسنى رفع الأمر للمنطقة التعليمية في حال أستمر الحال كما هو، وحصلت العبارة (٢٥) على متوسط حسابي قدره (٣.١١) هي درجة متوسطة والتي تنص على أن الإشراف التربوي يوصل ملاحظاته للمعلمين بشكل شيق ومقبول ويعزى ذلك إلى كثرة أنصبة الإشراف التربوي من المدارس التابعة له وكثرة عدد المعلمين أضف إلى ذلك كثرة المهام والمسؤوليات المكلف فيها الإشراف التربوي من لجان وعمل اختبارات على مستوى الدولة وحضور ورش عمل ودروس ريادية وغيرها الكثير مما يسبب ضغط العمل والذي بدوره ينعكس سلباً على لقاء الإشراف التربوي في معلميه، إضافة إلى إن بعض المعلمين لا يتقبل النقد والملاحظات بصدر رحب ويكرر الملاحظات التي أخذت عليه في الزيارات القادمة، واتفقت هذه النتائج مع همسا نجو (٢٠١٠) في تدني دور الإشراف التربوي مع دراسة كابسزوجلو (٢٠١٠) واختلفت مع دراسة (الزهراي ٢٠١٤) ودراسة (البوشي ٢٠١٥م) ودراسة (الديحاني وآخرون ٢٠١٩م).

٦-محور التقويم والتطوير:

جدول (١٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي و الأهمية النسبية لفقرات محور " التقويم والتطوير " من استبيان الإشراف التربوي

الدرجة	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم العبارة	المحور
مرتفعة	٣	١.٠٦	٣.٤٣	يمتلك الإشراف التربوي القدرة على التطوير والتجديد	٢٧	التقويم والتطوير
متوسطة	٤	٠.٩٤	٣.٣٣	يهتم الإشراف التربوي بتطوير قدرات المعلمين ونصحهم	٢٨	
متوسطة	٥	١.٠٥	٣.٢١	يتابع مدراء المدارس والمشرفين التربويين نتائج التقييم للمعلمين	٢٩	
مرتفعة	١	٠.٩٤	٣.٥٤	يراجع الإشراف التربوي الاختبارات التي يضعها المعلمين ويحلل نتائجها	٣٠	
مرتفعة	٢	١.٠١	٣.٤٦	يناقش مدراء المدارس والمشرفين التربويين المعلمين على الجوانب السلبية والايجابية في أدائهم	٣١	
متوسطة	٤	٣.٧٨	١٦.٩٥	درجة محور التقويم والتطوير مقارنة بالدرجة الكلي	٦	

يشير الجدول (١٤) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور التقويم التطوير تراوحت ما بين (٣.٥٤-٣.٢١) وتعكس هذا تحقيق درجة متوسطة لهذا المحور ككل من وجهة نظر العينة حيث جاء بمتوسط حسابي (١٦.٩٥) والذي يصنف ضمن الخيار (غير متأكد) أي متوسط في سلم ليكرت. كما أن العبارة (٣٠) من محور التقويم التطوير قد حصلت على أعلى متوسط حسابي قدره (٣.٥٤) وهي درجة عالية ويعزى ذلك إلى أن من مهام الإشراف التربوي الفنية وضع الاختبارات على مستوى الدولة وهذا يجعل من الإشراف التربوي يدرّب المعلمين التابعين له على التدريب على وضع الاختبارات ومناقشتها مع باقي المعلمين في الاجتماع أو عند زيارته للمدرسة من أجل إكساب المعلمين مهارة وضع الاختبار ومعرفة وضع المعايير والأسس الصحيحة لوضع الاختبارات، يليها العبارتين (٢٧، ٣١) ويرجع لقدرة المشرفين التربويين على التطوير والتجديد للخبرة التي يتمتع بها المشرفين التربويين وللبرامج التدريبية التي يتم أخذها وفق جدول زمني مخطط له مسبقاً، أما مناقشة المشرفين التربويين للجوانب السلبية والإيجابية مع معلمهم والتي حصلت على درجة مرتفعة تعود إلى أن عمل المشرفين التربويين يحتم عليهم مناقشة تلك الجوانب مع المعلمين في نهاية كل زيارة يقوم به المشرفين التربويين للمدرسة في حين أن العبارة (٢٩) حصلت على أقل متوسط حسابي قدره (٣.٢١) وهذا يرجع إلى وجود بعض نشرات الإشراف التربوي الحديثة الصادرة من وزارة التربية والتي تستبعد الإشراف التربوي من وضع تقييم نهائي للمعلم ونصت على أن من يقيم المعلم رئيس القسم ومدير المدرسة وينحصر دور الإشراف التربوي على إبداء رأيه وتقديم مقترحاته عند وضع التقرير للمعلم والاستئناس برأيه إضافة إلى دوره الرئيسي وهو تقييم رئيس القسم بالتعاون مع مدير المدرسة، أما فيما يخص فقرة الاستبيان رقم (٢٨) وهي درجة متوسطة عن قدرة المشرفين التربويين في تطوير قدرات المعلمين يرجع إلى زيارته المتكررة وخبرة الإشراف التربوي ومتابعته لسجل الإنماء المهني داخل القسم ومعرفة للجوانب التي تحتاج

تطوير لدى المعلم مما أدى إلى أن هذا المحور يكون بصورة متوسطة , واختلفت هذه النتيجة مع دراسة كابسزوجلو (٢٠١٠)

٧- محور الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي:

جدول (١٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي و الأهمية النسبية لفقرات محور " المعوقات الإشراف التربوي

الدرجة	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم العبارة	المحور
متوسطة	١	٠.٩٩	٣.٤٠	قلة الصلاحيات الممنوحة للمشرف التربوي	٣٢	الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي
متوسطة	٣	١.١٨	٣.١١	قلة الحوافز والمكافآت التي يحصل عليها الإشراف التربوي نظير عمله	٣٣	
ضعيفة	٥	١.٣٤	٢.٤٩	قلة تقدير المسؤولين لدور الإشراف التربوي داخل الحقل التربوي	٣٤	
متوسطة	٤	١.٢٨	٢.٩٧	النظرة السلبية للإشراف التربوي عند بعض المعلمين ومدراء المدارس	٣٥	
متوسطة	٢	١.١٤	٣.١٨	زيادة نصاب الإشراف التربوي من المعلمين والمدارس	٣٦	
متوسطة	٧	٤.٦٤	١٥.١٥	درجة محور الصعوبات مقارنة بالدرجة الكلي	٧	

يشير الجدول (١٥) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي تراوحت ما بين (٣.٤٠ - ٢.٤٩)، كما يعكس هذا النظرة المتوسطة لأفراد العينة تجاه هذه المحور ككل الذي جاء بمتوسط حسابي (١٥.١٥) والذي يصنف ضمن الخيار (غير متأكد) أي متوسط في سلم ليكرت.

وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية لفقرات المحور يلاحظ:

- أن العبارة (٣٢) من محور الصعوبات قد حصلت على أعلى متوسط حسابي قدره (٣.٤٠) في حين إن العبارة رقم (٣٤) حصلت على أقل وزن نسبي قدره (٢.٤٩) أي ضعيف

وقوع جميع العبارات في المدى المتوسط ما عدا العبارة (٣٤) وهي " قلة تقدير المسؤولين لدور الإشراف التربوي داخل الحقل التربوي (ضعيف) أي (لا أتفق), واتفقت هذه النتائج مع دراسة الديحاني وآخرون (٢٠١٩م) ونبيلة شرتيل (٢٠١٦) وفي دراسة البوشي (٢٠١٥) ودراسة (اهويري ٢٠١٠م) في وجود صعوبات تواجه الإشراف التربوي , وسوف نتطرق لشرح أسباب تلك المعوقات بشكل مفصل في إجابة السؤال الثاني من أسئلة الدراسة.

- إجمالي نتائج أسئلة الدراسة:

للتعرف على دور المشرف التربوي في تطوير التنمية المهنية بالتعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظرهم، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الإشراف التربوي ولل مجال ككل، والجدول (١٦) يوضح ذلك.

الدرجة	ترتيب الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	متوسط المتوسطات	المتوسط	المتغيرات
مرتفعة	٥	٣.٢٩	٣.٩٢	٢٣.٥٤	الإشراف التربوي
مرتفعة	٢	٣.٠١	٣.٠١	٢٠.٠٨	
مرتفعة	٦	٢.٩٩	٢.٩٩	١٥.٢٨	
مرتفعة	٧	٤.٣٢	٤.٣٢	٢٢.١٤	
متوسط	٣	٣.٧٤	٣.٧٤	١٦.٣٦	
متوسط	٤	٣.٧٨	٣.٧٨	١٦.٩٥	
متوسط	١	٤.٦	٤.٠٦	١٥.١٥	
مرتفعة		٢٠.٠٧	٣.٧٢	١٢٩.٧٨	الدرجة الكلية للإشراف التربوي

أولاً) تحليل نتائج الاستبيان:

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات كل متغير من المتغيرات الفرعية لاستبيان الإشراف التربوي السبعة (التخطيط- التنظيم الإداري- العلاقات الإنسانية- التنمية المهنية- الاتصال الفعال - التقويم والتطوير - المعوقات) للتعرف على أكثر تلك المتغيرات شيوعاً لدى الإشراف التربوي في التعليم العام بدولة الكويت كما تبين ذلك الجداول أرقام (٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦).

ويظهر من النتائج المعروضة في الجداول أن (٢٥) فقرةً من أصل (٣٦) فقرةً من إجمالي الفقرات كان مستوى أداء عينة الدراسة من العاملين في الإشراف التربوي لها أداءً مرتفعاً، وقد تراوحت الأوساط الحسابية لها

بين (٤.٢٨) كحد أعلى، و(٢.٤٩) كحد أدنى (وهي الفقرة ٣٤ التي جاءت بدرجة ضعيفة)، وهذه النسبة تقارب نسب المعيار الذي حدده الباحث لقبول الأداء.

ثانياً: الإجابة على أسئلة الدراسة:

ويشير السؤال الأول إلى: "ما واقع الإشراف التربوي في تطوير التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت؟".

وجاءت النتائج للإجابة عن هذا السؤال حيث الجدول (١٣) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات التنمية المهنية تراوحت ما بين (٤.٠ - ٣.٥٥)، كما يعكس هذا النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه هذه المحور ككل الذي جاء بمتوسط حسابي (٢٢.١٤) والذي يصنف ضمن الخيار (موافق) أي مرتفع في سلم ليكرت، فضلاً عن أن العبارة رقم (١٩) من هذا المحور قد حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (٤.٠) وهي درجة مرتفعة، في حين إن العبارة (٢١) حصلت على أقل متوسط حسابي وقدره (٣.٥٥) وهذا يعكس واقع الإشراف التربوي في مدارسنا، وقد يرجع ذلك إلى الأنظمة المتبعة في المدارس في أن الإشراف التربوي ينصب عملهم على هذا المحور محور التنمية المهنية نظراً لعامل الخبرة والدورات التدريبية التي تتم كل عام للمشرفين التربويين وتدريبهم عن كل ما هو جديد في الميدان التربوي وتوصيل ما هو مطلوب وجديد للميدان التربوي، واتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (الديحاني وآخرون ٢٠١٩م) و(الزهراني ٢٠١٤م) والبوشي (٢٠١٥م) واهويرو (٢٠١٠م) على إسهام الإشراف التربوي في التنمية المهنية

بشكل عالي، واختلفت مع دراسة همسا نجو (٢٠١٠م) والتي توصلت إلى تدنى مستوى الإشراف التربوي.

وفيما يتعلق بالسؤال الثاني: "ما الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي بدولة الكويت؟".

يشير الجدول (١٥) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي تراوحت ما بين (٣.٤٠ - ٢.٤٩)، كما يعكس هذا النظرة المتوسطة لأفراد العينة تجاه هذه المحاور ككل الذي جاء بمتوسط حسابي (١٥.١٥) والذي يصنف ضمن الخيار (غير متأكد) أي متوسط في سلم ليكرت.

وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية لفقرات المحور يلاحظ:

أن العبارة (٣٢) من محور الصعوبات قد حصلت على أعلى متوسط حسابي قدره (٣.٤٠) في حين إن العبارة رقم (٣٤) حصلت على أقل وزن نسبي قدره (٢.٤٩) وهو ضعيف ويرجع ذلك إلى القرارات الإدارية الأخيرة التي نصت على استبعاد الإشراف التربوي من عملية تقييم المعلمين وعدم وجود هيكل تنظيمي واضح لمهنة الإشراف التربوي من قبل ديوان الخدمة المدنية الكويتية، ووجود دور للوساطة والمحسوبة في اللجان التي تتمتع بالمكافأة المالية، ووضع كثير من المعوقات للترقية للوظيفة التي تليها، وهذا أدى إلى عدم وجود الرضا التام لدى المشرفين التربويين عن فرص الترقى والهيكل التنظيمي للمهنة، كما أن المعايير والأنظمة الموجودة لم تكن واضحة ودقيقة بالقدر الكافي من وجهة نظرهم وبالتالي لم ترتبط بالصورة المرجوة بالكفاءة والأداء. وهذا يتطلب إعادة النظر في المعايير الموضوعية والهيكلية حتى يمكن التخلص نهائياً من تلك الصعوبات، وإتاحة الفرصة الكافية لهم من قبل المسؤولين للترقي للمناصب العليا (مراقب تعليم مراقب شؤون تعليمية مدير منطقة تعليمية)، ومن الصعوبات أيضاً كثرة نصاب بعض المشرفين من المدارس والمعلمين واتفقت هذه النتائج مع دراسة الديحاني وآخرون (٢٠١٩م) ونبيلة شرتيل (٢٠١٦) وفي دراسة البوشي (٢٠١٥) ودراسة (اهويري ٢٠١٠م) في وجود صعوبات تواجه الإشراف التربوي.

وفيما يتعلق بالسؤال الثالث: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة؟ وللإجابة على هذا السؤال تم إيجاد الفروق بين الذكور والإناث من عينة الدراسة باستخدام اختبار دلالة الفروق T-test على المتغيرات، كما هو موضح بالنتائج الواردة بالجدول (١٧).

جدول (١٧)

يوضح المتوسطات (م) والانحرافات المعيارية (ع) لاستبيان الإشراف التربوي وقيم (ت) لدى عينة الذكور (ن = ٤٥) وعينة الإناث (ن = ٢٠)

المتغيرات الفرعية	ن	م	ع	ت	الدلالة
التخطيط	الذكور	٤٥	٢٣.٦٢	٣.٧٩	غير دال
	الإناث	٢٠	٢٣.٣٥	١.٧٩	
التنظيم الإداري	الذكور	٤٥	١٩.٦٤	٣.١٩	دال عند مستوى ٠.٠٥ لصالح الإناث
	الإناث	٢٠	٢١.٠٥	٢.٣٣	
العلاقات الإنسانية	الذكور	٤٥	١٥.٣١	٣.٣٣	غير دال
	الإناث	٢٠	١٥.٢٠	٢.٠٩	
التنمية المهنية	الذكور	٤٥	٢٢.٠٢	٤.٥٤	غير دال
	الإناث	٢٠	٢٢.٤٠	٣.٨٨	
الاتصال الفعال	الذكور	٤٥	٢٠.٤٢	٣.٣١	غير دال
	الإناث	٢٠	١٩.٩٥	٣.١٤	
التقويم والتطوير	الذكور	٤٥	٢٠.٢٤	٣.٧٣	غير دال
	الإناث	٢٠	١٩.٠٠	٢.٢٩	
الصعوبات	الذكور	٤٥	٢٠.٨٢	٢.٨٣	غير دال
	الإناث	٢٠	٢٠.١٥	٢.٥٦	
الدرجة الكلية للإشراف التربوي	الذكور	٤٥	١٤٢.٠٩	٢٠.٣٥	غير دال
	الإناث	٢٠	١٤١.١٠	١١.٨٦	

* دال عند مستوى ٠.٠٥ ** دال عند مستوى ٠.٠١

يكشف الجدول (١٧) عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من عينة الدراسة على متغير التنظيم الإداري عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لصالح الإناث، في حين لا توجد فروق على المتغيرات الأخرى للإشراف التربوي وهذا قد يرجع إلى ذكاء المرأة وقدراتها وموهبتها، كما أن طبيعة عمل المرأة داخل المجتمع الكويتي والتي تقاوم من أجل إثبات جدارتها والخروج عن النمط الاجتماعي الذي يفرضه عليها المجتمع، حيث تشعر في هذه الوظيفة على أنها محققة لذاتها وأنها تحقق لها مستوى اجتماعي متميز، مما يشكل متنفساً كبيراً يحظى بالكثير من تشجيع الأسرة والمجتمع.

أما بالنسبة لعدم وجود فروق في باقي المتغيرات (التخطيط- العلاقات الإنسانية- التنمية المهنية – الاتصال الفعال – التقويم والتطوير – الصعوبات) كما يراها المشرفين التربويين فهذه تعود لقناعتهم سواء ذكراً أو إناث حيث أن المجالات المذكورة ترتبط بشكل رئيس في مهام المشرفين فهذه النتيجة ملموسة ومستشعرة لدى المشرفين بصفة عامة كونهم يتمتعون بنفس المهام وهذا يدل على أن المشرفين التربويين يمارسون مهامهم الإشرافية بشكل عادل بغض النظر عن جنس الإشراف التربوي واتفقت هذه النتائج مع دراسة الديحاني وآخرون (٢٠١٩م) في وجود دلالة إحصائية لصالح الجنس .

وفيما يتعلق بالسؤال الرابع: "المقترحات لتفعيل دور المشرفين التربويين لتطوير التنمية المهنية للمعلمين

للإجابة على هذا السؤال تم عرضه في آخر البحث على شكل مقترحات .

نتائج الدراسة:

- ١- أعطت مؤشرًا مرتفعاً لمستوى أداء المشرفين التربويين في تطوير التنمية المهنية للمعلمين، وبمتوسط (٣.٩١)، وكان أعلى مجالاته التخطيط (٤.٣٢)، وأدناها القدرة على العلاقات الإنسانية (٢.٩٩).
- ٢- أعطت مؤشرًا متوسطاً للصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في دولة الكويت، وبمتوسط (٣.٩١) بناء على تحليل محور الصعوبات، وكان أعلى بنوده البند رقم ٣٢ مسجلاً متوسط حسابي يبلغ (٣.٤٠)، وأدناها بند رقم ٣٤ (قلة تقدير المسؤولين لدور الإشراف التربوي داخل الحقل التربوي) وحصل هذا البند على متوسط حسابي ضعيف (٢.٤٩) واتفقت هذه النتائج مع دراسة الديحاني وآخرون (٢٠١٩م) ونبيلة شرتيل (٢٠١٦) وفي دراسة البوشي (٢٠١٥) ودراسة (اهويري ٢٠١٠م) في وجود صعوبات تواجه الإشراف التربوي
- ٣- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من عينة الدراسة على متغير من متغيرات الدراسة (التنظيم الإداري) عند مستوى دلالة (٠.٠١) وذلك لصالح الإناث .

مقترحات الدراسة :

١. توفير مناخ صحي سليم مشبع بالحب والفهم وتقدير حاجات المشرفين التربويين من خلال التالي:
 - أ- المشاركة الجماعية والتعاون بين المشرفين التربويين والمعلمين
 - ب- الاحترام المتبادل بين المشرفين والمعلمين
 - ت- تشجيع الإبداع , فلا شك أن مثل هذا الجو التربوي التعليمي السليم سيساعد على نمو شخصيات أقرب إلى الاتزان والتكامل والتوافق والصحة النفسية السليمة وبالتالي أكثر قدرة على العطاء.
٢. وزارة التربية عليها دور كبير في إشباع حاجات المشرفين التربويين من خلال :
 - أ- بث روح الثقة والود وإتاحة نوع من الحرية في إبداء الرأي
 - ب- عقد عدد من اللقاءات للاستماع إلى مشاكلهم بما ينعكس على المناخ التعليمي بشكل عام ويزيد من روح التماسك والتعاون والشعور بالاستقرار والراحة النفسية وتحسين أدائهم.
- ٣-لابد لوزارة التربية القيام بدورها من خلال التالي :
 - أ- عقد دورات تدريبية للمشرفين التربويين، بهدف اطلاعهم على الأنماط الإشرافية الفاعلة.

ب- وإكسابهم المهارات اللازمة للإشراف الجيد لما لها من أهمية بالغة في تطوير الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين وتعميق ولائهم لمؤسستهم التربوية وبالتالي تحقيق الأهداف التربوية على النحو الأمثل.

٤- اهتمام وزارة التربية بإزالة العراقيل والعقبات والمشكلات التي تواجه المشرفين التربويين وتؤثر على أداء العمل

أ- كوضع هيكل وظيفي واضح للمشرف التربوي.

ب- توفير الاستقرار الوظيفي للمشرفين التربويين وفتح المجال للتقدمي لوظيفة (مراقب تعليم – مدير شؤون تعليمية – مدير منطقة تعليمية) حتى يعزز الرضا الوظيفي لهم.

ت- توفير الدعم المادي والمعنوي اللا محدود للمشرف التربوي المبدع.

٥- إذكاء الشعور بالانتماء الوظيفي لدى الإشراف التربوي وإبراز مكانته عن طريق:

أ- التشجيع من جانب المسؤولين عن العمل

ب- توعية المشرفين التربويين بأهمية العمل وقدراته والمثابرة عليه.

٦- إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول الإشراف التربوي في دولة الكويت بشكل تنبهي وبما يكفل وضع النقاط على الحروف في القضايا التي تبحث عن أكبر قدر ممكن من الرضا الوظيفي في نفوس المشرفين التربويين .

٧- إعطاء التوجيه الفني(الإشراف التربوي) التفويض المناسب والصلاحيات الكاملة من أجل تحقيق ممارسات إدارية مبدعة وإشراكه في تقييم المعلمين.

٨-المحافظة على وجود نظام اتصالات فعال يعزز الثقة المتبادلة بين المشرفين من ناحية، وبينهم وبين المعلمين والقيادات التربوية العليا من ناحية أخرى، مما يفتح الباب أمام الأفكار الإبداعية وتطبيقها.

٩-يجب أن تتبنى وزارة التربية والتعليم سياسة تربوية إصلاحية يتم بموجبها إدخال التسهيلات إلى ظروف العمل الإشراف ومتطلباته، وخصوصاً زيادة عدد المشرفين التربويين لخفض عبء المشرف من أعداد المعلمين الذين يتولى الإشراف عليهم.

١٠-إقامة ورش عمل بين المشرفين التربويين القدامى والجدد لاكتساب الخبرات وتبادلها .

١١-إعطائهم فرصة للاطلاع على تجارب الدول الناجحة في التعليم والحائزة على تصنيفات ومراكز متقدمة,ومن ثم

١٢-فتح المجال للمشرف التربوي الغير متمكن من التدريب والتطوير والتجديد ومواكبة المستجدات على العودة إلى المدرسة كمدير مساعد(وظيفة إدارية) أو رئيس قسم مادة.

المراجع باللغة العربية

١. إبراهيم جمال. (٢٠٠٣). القيادة التربوية للإشراف التربوي. القاهرة: دار الشروق.
٢. ابن منظور. (١٩٦٨). لسان العرب. بيروت: دار صادر.
٣. عيدروس، أحمد نجم الدين وأحمد، أشرف محمود. (٢٠١٣). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي (رؤية عصرية). جدة: دار خوارزم العلمية.
٤. حجاج، احمد بستان. (١٩٨٨). العلاقة بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية بدولة الكويت، المجلة التربوية عدد (٥)، مجلد ١٧.
٥. الحماد، إبراهيم. (٢٠٠٠). "معوقات فاعلية الإشراف التربوي بالرياض". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
٦. البوشي، محمد. (٢٠١٥م). "واقع التنمية المهنية لمعلم المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العلا في ضوء توجهات مشروع المعلم الجديد"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الملك سعود.
٧. البزاز، عبد الله. (١٩٦٧م). "تقييم التفقيش الابتدائي في العراق"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة بغداد، مطبعة الإرشاد.
٨. الحبيب، فهد (١٤١٧ هجري). "التوجيه والإشراف التربوي في دول الخليج العربي"، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
٩. الشديفات باسل. (٢٠١٤). دور المشرفين التربويين في تطوير الاداء المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق. مجلة جامعة دمشق، مجلد ٣٠، عدد ٢: ص ٣٠٧.
١٠. الإدارة العامة للإشراف التربوي. (٢٠٠٨). الإشراف التربوي في عصر العولمة. الرياض: إصدارات وزارة التربية.
١١. الديحاني، وآخرون. (٢٠١٩م). "دور الإشراف الإلكتروني في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بالكويت من وجهة نظر رؤساء الأقسام". مجلة دراسات الخليج العربي والجزيرة العربية، العدد ١٦٣، ص ٣٠٩.
١٢. الديب، إبراهيم. (٢٠٠٧). التطوير المهني في المؤسسات التعليمية الحديثة. أم القرى للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
١٣. المنيف، محمد صالح (١٩٩٦). الزيارات الصفية أصولها وآدابها. الرياض. الطبعة الأولى.
١٤. الصالح، مقبل. (١٩٩٢). سلوك المعلم النامي مهنيًا، لتوثيق التربوي، نشرة تربوية متخصصة، العدد ٣١، ٣١.

- ١٥- الزهراني,حسن.(٢٠١٤م). "دور الإدارة المدرسية في تجويد برامج التنمية المهنية لمعلمي المدارس المتوسطة بمحافظة جدة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة ام القرى. مكة المكرمة.
- ١٦ - الهيم , وآخرون.(٢٠١٦م). "دراسة بعنوان "التعرف على التوجهات العالمية المعاصرة للتنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة". رسالة ماجستير غير منشورة .
- ١٧ جبريل , بشارة (١٩٨٣). *تكوين المعلم العربي والثورة العلمية التكنولوجية*. بيروت. : المؤسسة العلمية للنشر والتوزيع.
- ١٨- عطوى ,جودت. (٢٠٠٨). *الإدارة التعليمية والإشراف التربوي- أصولها وتطبيقاتها*. عمان: دار الثقافة للنشر.
- ١٩- عطوى ,جودت. (٢٠٠١). *الإدارة التعليمية والإشراف التربوي*. عمان: دار الثقافة.
- ٢٠- المفيدى, حسن محمد. (٢٠٠١م). *نحو إشراف تربوي أفضل*. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- ٢١- السخني ,حسين. (٢٠١٢م). *الإشراف التربوي قراءة معاصرة ومستقبلية*. عمان: دار صفاء.
- ٢٢- القحطاني ,حميد بن عايض.(٢٠٠٥). "المشكلات التي تواجه مراكز الإشراف التربوي بالمنطقة الشرقية كما يراها المشرفون التربويون". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية
- ٢٣- السعود ,راتب. (١٩٩٤م). *معوقات العمل الإشرافي في الأردن*. عمان: مجلة دراسات الجامعة الأردنية.
- ٢٤- السعود ,راتب. (٢٠٠٢م). *الإشراف التربوي: اتجاهات حديثة*. عمان: مركز طارق.
- ٢٥- الحريري رافده. (٢٠١٢م). *اتجاهات إدارية معاصرة*. عمان: دار الفكر.
- ٢٦- صليوه ,سهى. (٢٠٠٥م). *الإشراف التربوي والتنظيم التربوي*. عمان: دار الصفا.
- ٢٧-صالحة عيسان، وجيهان العاني. (٢٠٠٨م). *دور الإشراف التربوي ومعوقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان*. عمان: الخليج.
- ٢٨- أحمد - عبد الفتاح. (١٩٩٥م). *رؤى مستقبلية لإعداد المعلم العربي في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين*. مؤتمر تربوية الغد في العالم العربي، خلال الفترة (٢٤-٢٧) ديسمبر. الامارات: كلية التربية.
- ٢٩- الحربي ,عبد المحسن وآخرون. (١٤٢٣هـ). *الإشراف التربوي: مهام ومعوقات*. دورة المشرفين التربويين. الرياض: جامعة الملك سعود: مركز الدورات التدريبية.
- ٣٠- الوطيان ,عمر(٢٠١١م). "معوقات الإشراف الفني من وجهة نظر المعلمين أنفسهم". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. قسم إدارة تربوية. جامعة دولمن. البحرين. ص ١٧٨.

- ٣١- الرحيلي ,عايض بن نافع.(٢٠٠٥). "معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون في محافظة حفر الباطن". رسالة ماجستير غير منشورة. المملكة العربية السعودية.
- ٣٢- الفوزان ,محمد بن إبراهيم. (٢٠٠٧م). *مقدمة في الإشراف التربوي*. الرياض: جامعة الملك سعود.
- ٣٣- وليد هوانة و علي تقي. (١٩٩٤م). *مدخل إلى الإدارة التربوية*. الكويت: الفلاح.
- ٣٤- عمر مهران وآخرون. (٢٠١٤). *الإدارة والقيادة التربوية (كتيب المتدرب)*. برنامج التأهيل التربوي للمعلمين غير المؤهلين. القاهرة: مركز التميز التربوي بجامعة عين شمس. .
- ٣٥- عوض الله حسين(٢٠٠٦). *اتجاهات حديثة في الإشراف*. عمان: دار الفكر.
- ٣٦- الخريزي ,محمد (٢٠٠٩). "فعالية إدارة الوقت عند المشرفين التربويين". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد.
- ٣٧- العبيدي ,محمد جاسم. (٢٠١٠م). *الإشراف التربوي والإدارة التعليمية*. عمان: دار الثقافة.
- ٣٨- الأفندي ,محمد حامد. (١٩٧٦م). *الإشراف التربوي*. القاهرة: عالم الكتب.
- ٣٩- مرسي ,محمد منير. (١٩٩٦م). *الإدارة التعليمية – أصولها وتطبيقاتها*. القاهرة: عالم الكتب.
- ٤٠- المساد ,محمود. (٢٠٠١م). *تجديدات الإشراف التربوي*. عمان: المركز.
- ٤١- شقيرات,محمود. (٢٠٠٤م). *الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية*. عمان: دار الفرقان.
- ٤٢- شرتيل, نبيلة. (٢٠١٦م). "التنمية المهنية للمعلمين في مرحلة التعليم الأساسي في أثناء الخدمة بليبيا لمواكبة متغيرات العصر". *مجلة الجامعة الأسمرية الإسلامية*، العدد ٢٦، صفحة ٥٠٧.
- ٤٣- نشوان, يعقوب حسن.(٢٠٠١م). *الجديد في تعليم العلوم*, الطبعة الأولى, عمان, دار الفرقان للنشر والتوزيع
- ٤٤-وزارة التربية والتعليم العالي . (٢٠٠٨). *التقرير الاستراتيجي للجنة الوطنية لتطوير التعليم*. الكويت: وزارة التربية.
- ٤٦-وزارة التربية والتعليم الفلسطينية . (٢٠٠٨م). *دليل الإشراف التربوي*. فلسطين: إصدارات وزارة التربية الفلسطينية.
- ٤٥-وزارة التربية والتعليم. (١٤٢٧هـجري). *دليل مفاهيم الإشراف التربوي*. الرياض: وزارة التربية والتعليم.
- ٤٦ - وزارة المعارف.(١٤١٩هـجري). *دليل المشرف التربوي*, السعودية. الطبعة الأولى. العدد (٢٢). الجزء الأول.

- ٤٧- النبهان, يحي محمد. (٢٠٠٧م). الإشراف التربوي بين (المشرف- المعلم- المدير). عمان: دار صفا.
- ٤٨- جمعية المعلمين الكويتية. (٢٠١٨م). تطوير الانماء المهني. المؤتمر ال٤٣ لجمعية المعلمين الكويتية .: مجلة جمعية المعلمين الكويتية.

مراجع أجنبية:

- 1- Clark. D., et.al., (2009). School Principals and School Performance. National Center for Analysis of Longitudinal Data in Educational Research. Washington D.C.
- 2-Dennis, L., Treslan (2009). "Educational Supervision in A Transformed School Organization", Faculty of Education, Memorial University of Newfoundland, Canada
- 3 - Devlin-Foltz&Mclvaine,(2008), Teacher preparation for the global age: The Imperative for change. Available at: <http://www.longviewfdn.org/files/44.pdf>
- 4--Hismanoglu, Murat; Hismanoglu, Sibel (2010). "English Language Teachers' perceptions of Educational Supervision in Relation to Their Professional Development: A Case Study of Northern Cyprus", NOVITAS ROYAL research on youth and language, Cyprus.
- 5-Guskey, T. R. (2000). Evaluating professional development, Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- 6-Kapusuzoglu, Saduman (2010). "Roles of Primary Education Supervisors in Training Candidate Teachers on Job", AbantIzzet Baysal University, Department of Educational Sciences, 14280, Bolu, TURKEY.
- 7- Little, Judith Warren,(1981) The Power of Organizational Setting: School Norms and Staff Development.usa.
- 8- Ohiwerei,F.O,o;okli,B.E(2010).supervisionofbusinesseducationteachers:Issuesandproblems.Ekpoma,edo state,asian journal of business management,Nigeria.

Identify The Role Of The Educational Supervisor In Developing The Professional Development Of Teachers In The State Of Kuwait

Eid Alsaedi

Ministry of Education and Higher Education - Technical guidance

Abstract

This study aimed to identify the role of the educational supervisor in developing the professional development of teachers in the State of Kuwait, the study population consisted of 286 technical and administrative educational supervisors, the study sample consisted of 65 educational supervisors who were chosen using the simple random sample for the year 2019/2020 the second semester and to achieve Objectives of the study The researcher developed a questionnaire consisting of 36 paragraphs distributed on seven axes, the results of which showed that the educational supervisor has a great role to develop the professional development of teachers, as well as the presence of some obstacles facing the educational supervisor, and about the presence of statistically significant differences between male and female from a sample The study on the variable of administrative organization at the level of significance (0.05) in favor of females, while there are no differences on other variables of educational supervision, and in light of this the researcher reached to provide a number of perceptions and recommendations that serve educational supervision.

the study Problem:

The problem of study is determined by the main question:

How can educational supervision contribute to developing the professional development of teachers in education schools in the State of Kuwait?

the importance of studying:

The importance of educational supervision, its modernity and its role in achieving the goals of educational institutions, which plays a dangerous role in improving and developing the educational process.

The limits of the study:

-Human frontiers: Workers in educational supervision, in the State of Kuwait (males and females). They numbered (65) individuals.

Spatial limits: State of Kuwait..-

Time limits: The second semester 2019-2020-

Keywords: Education Supervisor – Professional Development- The State