

البحث الرابع :

واقع الكفايات المهنية للمشرفة التربوية بمكتب فيفاء من وجهة نظر
المديرات والمعلمات وسبل تطويرها (دراسة ميدانية)

المصادر :

أ / جوهرة بنت أسعد الفيضي

مشرفة تربوية بإدارة تعليم صبيا بالمملكة العربية السعودية

أ / لطيفة بنت علي الفيضي

مساعدة شؤون تعليمية بإدارة تعليم صبيا بالمملكة العربية السعودية

واقع الكفايات المهنية للمشرفة التربوية بمكتب فيفاء من وجهة نظر المديرات والمعلمات وسبل تطويرها (دراسة ميدانية)

أ / جوهرة بنت أسعد الضيفي

مشرفة تربوية بإدارة تعليم صبيا بالمملكة العربية السعودية

أ / لطيفة بنت علي الضيفي

مساعدة شؤون تعليمية بإدارة تعليم صبيا بالمملكة العربية السعودية

• المستخلص:

استهدف البحث معرفة واقع الكفايات المهنية لدى المشرفة التربوية بمحافظة فيفاء، من وجهة نظر أفراد عينة البحث. واعتمد البحث على المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة جمع المعلومات وطبقت على (٢٠) مديرة من مديرات المدارس، (١٠٠) معلمة من المعلمات بمحافظة فيفاء. وتوصلت نتائج البحث إلى تدني في مستوى قدرة المشرف على تشخيص الواقع وتحليله باستخدام الأدوات العلمية، والضعف في المهارات العلمية، وارتفاع المهارات الشخصية والإنسانية، وارتفاع نسبي في المهارات المهنية.

الكلمات المفتاحية: الكفايات المهنية - المشرفة التربوية - فيفاء.

The Factual Status of the Professional Competencies for the Educational Supervisor in Faifa Education Office from Principals and Teachers' Perspective and Ways to Develop (Field Study)

Jawhara Bint Asaad Al- Faifi & Latifa Bint Ali Al- Faifi

Abstract:

The research aimed at determining the factual status of the professional competencies for the educational supervisor in Faifa governorate from the sample's perspective. The research was based on the descriptive method and the questionnaire as a data collection tool which was applied to (20) female principals and (100) female teachers in Faifa governorate. The research indicated that a low level of supervisor's ability to diagnose and analyze reality using scientific tools, weak scientific skills, high personal and human skills and a relatively high professional skills.

Keywords: professional competencies- educational supervisor- Faifa

• المقدمة:

تعد المؤسسات التربوية من أكثر المؤسسات أهمية في تشكيل حياة الفرد، و إبراز شخصيته، إضافة إلى تعميق القيم والأخلاق الإسلامية لديه، وهذا الدور يزداد أهمية في عصر المعرفة والثورة المعلوماتية والانفتاح العالمي، ولمواكبة هذا العصر بما فيه من تحديات لا بد من الاهتمام بالمؤسسات التربوية والتعليمية، وتسخير كل الطاقات في سبيل النهوض بها ورفع أداؤها، ورعاية كوادرها البشرية وذلك باختيار أفضل الأدوات والوسائل والطرق لتطويرها بما يناسب المستوى التنموي للمجتمعات.

ويعد الإشراف التربوي أحد تلك الوسائل التي تساعد على نجاح العملية التعليمية التربوية لما يؤديه من دور كبير في تعزيز عمليات التعليم والتعلم ورفع

كفاءة مخرجات النظام التعليمي، حتى أصبح ينظر للعملية الإشرافية نظرة شمولية تكاملية فاعلة وجوهرية في كل مراحل العمل التربوي نظراً لما يقوم به المشرفون التربويون مع مختلف المستويات الإدارية في منظومة التعليم (العويس، ٢٠١١م، ص. ٥٢).

وترجع أهمية الإشراف التربوي إلى تعدد المهام التي يقوم بها المشرف التربوي والخدمات التي يقدمها نحو رفع مستوى الكفاءة التعليمية، فوجود المشرفين ضروري لمساعدة المعلمين في تحسين أدائهم، وإثارة دوافعهم، وحل مشكلاتهم (الحلاق، ٢٠٠٨م، ص. ٢٤)، حيث يُعد المعلم أحد العناصر الأساسية في الموقف التعليمي، كونه أحد أبرز المباشرين لعملية التعليم والتعلم، فهو القائم على إعداد الطلاب للحياة العلمية والعملية، يمارس دوره في بناء عقولهم وصقل أخلاقهم، وتهيئتهم لمواجهة تحديات العصر ومتطلباته.

وباستقراء واقع العملية التعليمية يُلاحظ وجود عدد كبير من المعلمات يجدن متعنتهن في العمل التربوي، ويمتلكن كفايات تمكنهن من إدارة أي مشكلة قد يواجهنها أثناء تأديتهن لعملهن، إلا أنه في الجانب المقابل توجد فئة منهن يواجهن صعوبة في إدارة مهام العمل الواجب عليهن القيام بها مما يؤدي لشعورهن بالضغط والإحباط (الفارسية، ٢٠٠٩م، ص. ١٣)، وعلى هذا اقتضت المصلحة التعليمية أن تكون المشرفة التربوية مؤهلة علمياً وأكثر خبرة لتكون قادرة على القيام بعملها وممارسة مهامها، وفي ذات الوقت مساعدة مديرات المدارس، والمعلمات في حل المشكلات التي تواجههن، والعمل على تحسين أدائهن، للوصول إلى أفضل النتائج في الأداء محققات بذلك الأهداف التربوية المخطط لها (الشهري، ٢٠٠٨م، ص. ١٦)، وفاعلية الدور الذي تؤديه المشرفة التربوية يعتمد بشكل كبير على الكفايات المهنية التي تتمتع بها.

مما سبق جاءت فكرة البحث الحالي التي تتناول واقع الكفايات المهنية للمشرفة التربوية بمكتب فيفاء من وجهة نظر المديرات والمعلمات، وسبل تطويرها، حيث إن ضعف الكفايات المهنية لدى المشرفة التربوية تؤدي إلى انعكاسات سلبية على كل من القيادة التربوية والكادر الإداري والتدريسي بالمدرسة، ويترتب عليه شعور بالإحباط والقلق، وينعكس على أدائهن الوظيفي، وقد يمتد ضرره في بعض الحالات إلى تفريغ ضغوطهن بشكل مباشر أو غير مباشر على الطالبات.

• مشكلة البحث وأسئلته:

إن المشرفة التربوية في منظومة التربية والتعليم تعتبر أحد أهم ركائزها ونجاحه في أداء مهامها المنوطة بها يعد عاملاً أساسياً في نجاح المديرية والمعلمة بالمدرسة التي يتوقف على أدائها وظائفها المتعددة نجاح العملية التربوية والتعليمية برمتها، إلا أن الواقع يشير إلى ضعف فاعلية دور المشرفة الإدارية التربوية في عدد من المجالات الإدارية والفضية، ويؤكد ذلك ما توصلت إليه مجموعة من الدراسات التربوية كدراسة العثيمين (١٤١٣ هـ)، ودراسة

الشايح (١٤١٣هـ)، ودراسة العريضي (١٤٢١ هـ) ودراسة الجعيد (١٤٢٤هـ)، ولعل من أهم الأسباب المؤدية إلى هذا الضعف هو ضعف المهارات والقدرات (الكفايات) التي تمتلكها المشرفات التربويات للقيام بهذه الأدوار، وهذا ما أكدته دراسة مكتب التربية لدول الخليج العربي (١٤٠٦هـ، ص. ١١٠) بأن من أهم أسباب ضعف الإشراف التربوي بدول الخليج هو ضعف الكفايات المهنية لدى المشرفين التربويين. بينما أظهرت عدد من الدراسات إلى أن سيقف توقعات المعلمات للدور الذي يأمونه من المشرفات التربويات مرتفع مقارنة بما هو موجود فعلا، فهن يرغبن بمشرفات متمكنات من تخصصاتهن، يسعين لتقديم الدعم والمساعدة لهن، وذلك كما في دراسة كساب (٢٠٠٣م)، ودراسة وفاندو وهوقستين (Ovando & Huckestein, 2003)، ودراسة أونيل (Oneal, 2008).

ومن خلال هذا الواقع فهذا البحث سعى لتحديد واقع الكفايات المهنية للمشرفات التربويات بمكتب فيفاء من وجهة نظر المديرات والمعلمات، وبناء تصور مقترح لسبل تطويرها بتحديد الكفايات المهنية الضرورية للمشرفات التربويات في ضوء الاتجاهات الإدارية والإشرافية المعاصرة كنوع من المساهمة في الارتقاء بكفاياتهن المهنية.

ومما سبق يمكن تحديد أهم أسئلة الدراسة في التالي:

◀ ما واقع الكفايات المهنية لدى المشرفة التربوية بمحافظة فيفاء، من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

◀ ما التصور المقترح لتطوير الكفايات المهنية للمشرفة التربوية بمحافظة فيفاء في ضوء الإمكانيات الحالية؟

• أهداف البحث :

سعى البحث الحالي إلى تحقيق ما يلي:

◀ التعرف على واقع الكفايات المهنية للمشرفة التربوية بمحافظة فيفاء، من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

◀ وضع تصور مقترح لتطوير الكفايات المهنية للمشرفة التربوية بمحافظة فيفاء في ضوء الإمكانيات الحالية.

• أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث الحالي في التالي:

◀ أن الاهتمام بموضوع الكفايات المهنية قد يسهم في تطوير العمل المدرسي، ويحدث نوع من التكامل بين المشرفة التربوية والكادر الإداري والتدريسي لتحقيق الأهداف التعليمية بصورة تشاركية، وانعكاس أثرها إيجابيا على الطالبات.

◀ قد يستفيد المسؤولون في الإدارات العليا للتربية والتعليم من نتائج هذا البحث في اعتماد وإقامة البرامج التأهيلية والتدريبية لرفع كفايات

المشرفين التربويين ليستطيعوا ممارسة دورهم، بالإضافة إلى إقرار ممارسات تدعم هذا الجانب.

« قد يستفيد المشرفون التربويون في تعزيز ممارساتهم وتأدية أدوارهم، فيتعدى دورهم الإشرافي إلى دور علاجي لنواح جديدة قد تحد من إنتاجية من يشرف عليهم، وتعوق جهودهم في أداء رسالتهم إذا لم يتم علاجها.

« قد يساهم في تحسين أداء القيادات المدرسية، متى وجد أن دور المشرف التربوي مساند وداعم لهم في أدائهم لرسالتهم التعليمية والتربوية.

• حدود البحث :

« حدود موضوعية : اقتصرته هذه الدراسة في التعرف على واقع الكفايات المهنية لدى المشرفة التربوية بمحافظة فيفاء، وبناء تصور مقترح لتطوير هذه الكفايات في ضوء الإمكانيات الحالية.

« حدود بشرية: تم تطبيق أداة هذه الدراسة على مديرات المدارس ورياض الأطفال، وعينة من معلمات التعليم العام، ورياض الأطفال بفيفاء.

« حدود زمانية: طبقت أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٥ - ١٤٣٦ هـ .

• مصطلحات البحث:

• الكفايات المهنية (Professional Competence):

الكفايات المهنية هي: "جميع المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات المتعلقة بوظائف الشخص التي يؤديها من أجل تحقيق الأهداف للمؤسسة التي يعمل بها" (الطعاني، ١٤٢٣هـ، ص ٦٩)، كما تعرف أيضا بأنها: "القدرة على أداء عمل معين بكفاءة وفعالية وبمستوى معين من الأداء" (مرعي، ١٤٠٤هـ، ص ٢٥).

وتعرف إجرائيا بأنها: القدرات والمهارات والمعارف التي تمتلكها المشرفة التربوية من خلال الإعداد التربوي الذي تلقته، أو الخبرات والممارسات التي اكتسبتها، أو التعلم الذاتي، والتي تساعد في أداء مهامها الإشرافية على أحسن وجه .

• المشرف التربوي (Educational Supervisor)

المشرف التربوي هو: "التربوي القادر على الإشراف على المستهدفين، وبناء شخصياتهم، وإكسابهم المهارات والمعارف والقيم التي تمكنهم من المنافسة والتعامل مع معطيات العصر ومتغيراته في ضوء مجموعة من المعايير المحددة" (اللجنة العلمية، ١٤٣٤هـ، ص ٣).

كما يمكن تعريفه بأنه: "الشخص الذي عُيّن من قبل وزارة التربية والتعليم للإشراف على المعلمين في إطار تخصصه العلمي، ويؤثر في أداء المعلم نحو الأفضل" (لهبنت، ٢٠١٠م، ص ٦).

وتعرف المشرفة التربوية إجرائيا بأنها: تلك المعلمة المكلفة من قبل إدارة التربية والتعليم بمحافظة صبياء بممارسة مهام المشرف التربوي بمكتب التربية والتعليم بمحافظة فيفاء، بهدف تحسين العملية التعليمية من خلال ما تقوم به

من أدوار ومسؤوليات ضمن إطار إنساني داعم، يساند المعلمة في أداء وظيفتها، وحل مشكلاتها، ومساعدتها على التكيف مع ضغوط العمل التي قد تعاني منها.

• الإطار النظري للبحث:

• أولاً: الكفايات المهنية

• تعريف الكفاية المهنية:

تعرف بأنها: "مجموعة المعارف، والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي يكتسبها الفرد نتيجة إعداده في برنامج تعليمي معين توجه سلوكه وترتقي في أدائه إلى مستوى من التمكن يمكنه من ممارسة مهنته بسهولة ويسر" (اللقاني والجمل، ١٤١٩هـ، ص ١٩٥). كما عرفت أيضا بأنها تعنى "أن يتم إنجاز العمل المهني من خلال ممارسة جيدة أساسها اكتساب المهارة في الأداء مستندة إلى إطار نظري يحدد متطلبات المهنة، ومن هنا فإن المعرفة المهنية تعنى المعرفة المنظمة التي يمكن اكتسابها من حقل معرفي معين، وهذا يجعل مفهوم الكفاية المهنية مفهوماً شاملاً لمكونات ثلاثة هي المعلومات والمهارات والاتجاهات" (عبد الجواد ومتولي، ١٩٩٣م، ص ٥٥).

ويمكن تعريف الكفايات المهنية إجرائياً بأنها: "القدرات والمهارات والمعارف التي تمتلكها المشرفة التربوية من خلال الإعداد التربوي الذي تلقته، أو الخبرات والممارسات التي اكتسبتها، أو التعلم الذاتي، والتي تساعدها في أداء مهامها الإشرافية على أحسن وجه".

• ثانياً: المشرفة التربوية والكفايات المهنية الضرورية

• تعريف المشرفة التربوية:

عرف الإشراف التربوي بأنه: "عملية ديمقراطية، فنية، قيادية، إنسانية، منظمة، وشاملة، ومستمرة، وسيلتها الاتصال بأنواعه المختلفة، وغايتها تطوير العملية التعليمية التعلمية من خلال التفاعل بين المشرفة التربوية ومديرة المدرسة كمشرفة مقيمة، والطالبة كمحور للعملية التعليمية التعلمية، والمعلمة كمحرك لذلك المحور، وكمنفذ للخطة التدريسية". فهو عملية ديمقراطية تقوم على الاحترام المتبادل، والالتزام الأخلاقي، مع منح فرص للحوار والمناقشة، والإبداع، وهو عملية فنية تهدف لتحسين عملية التعليم، والتعلم من خلال تحقيق النمو المهني للمعلمات، كما أنه عملية قيادية قائمة على التأثير، وتنسيق الجهود، واستثمار الطاقات لتحقيق الأهداف، كما أنه عملية إنسانية تحترم إنسانية الفرد، وتعترف بإمكانياته، وقدراته، وتعزز العلاقات الإنسانية، عملية منظمة تعتمد على التخطيط الوقائي، والعلاجي الشامل، شاملة تهتم بجميع المتغيرات المؤثرة في العملية التعليمية التعلمية الشاملة، وعملية مستمرة تراكمية متواصلة تبدأ بالتخطيط، وتنتهي بالتقويم، والتغذية الراجعة (المعاينة، ٢٠١٢م، ص ١٥ - ١٦ - ١٧). ويعرف الإشراف التربوي أيضا بأنه: "عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم، وتطوير العملية التعليمية، والتربوية بكافة محاورها" (حسان والعجمي، ٢٠١٠م، ص ٢٩٥).

ويأتي تعريف الإدارة العامة للإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية للإشراف التربوي على أنه: "عملية فنية هادفة لتطوير بيئات التعلم، وتقويمها، وإدارتها بما يكفل تجويد عمليات التعليم، والتعلم، وتحسين مخرجاتها النوعية" (الإدارة العامة للإشراف التربوي، ١٤٢٩هـ، ص. ١٤)، وقد يختلف هذا المفهوم لدى الأشخاص، ويتباين من فرد لآخر، وذلك حسب خبراته القديمة، وحاجاته، وأهدافه، فيمكن أن تعتبرها المشرفة قوة إيجابية لتحسين البرنامج، ويمكن أن تراها المعلمة تهديدا لفراديتها، كما تراها معلمة أخرى مصدرا للمساعدة، والدعم (مدانات وكمال، ٢٠٠٢م، ص. ١٣).

ولم ينل تعريف المشرفة التربوية الحجم نفسه من التوضيح، والبيان ضمن الأدبيات المتخصصة بالقدر الذي بين فيه ووضح مفهوم الإشراف التربوي، ولكن يمكننا الخروج بأنها القائمة على هذا العمل، والمكلفة رسميا بمهامه ومسؤولياته، وفيما يلي نستعرض بعض مفاهيم المشرفة التربوية، فقد تم تعريفها بأنها: الشخص الذي يشغل وظيفة مشرفة، وتتولى مهمة الإشراف التربوي، وتعمل على النهوض بعملية التعليم والتعلم، وهي المنسقة والمحركة والموجهة لنمو المعلمات في اتجاه يستطعن معه أن يحركن نمو الطالبات، وأن يوجهن إلى أغنى وأذكى مساهمة فعالة في المجتمع، والعالم الذي يعيشن فيه (الأفندي، ١٩٨١م، ص. ٨).

كما تُعرف بأنها: الموظفة التي تعين من قبل وزارة التربية والتعليم للإشراف على مجموعة من المعلمات، لأجل تحسين العملية التعليمية التعلمية (السعايدة والسعايدة والكايد، ٢٠١٢م، ص. ٢٤٣)، كما يمكن تعريفها بأنها: معلمة تكلفها إدارة التعليم بالإشراف على المعلمات، من أجل تحسين العملية التعليمية التعلمية بكل مجالاتها وجوانبها (عبد القادر، ٢٠٠٩م، ص. ٣١١).

ونستطيع الخروج بالتعريف الإجرائي للمشرفة التربوية بأنها: تلك المعلمة المكلفة من قبل وزارة التربية والتعليم بممارسة مهام الإشراف التربوي بإدارات ومكاتب التربية والتعليم والتي تهدف إلى تطوير بيئات التعلم، وتقويمها وإدارتها بما يكفل تجويد عمليات التعليم والتعلم، وتحسين مخرجاتها النوعية.

• ثالثاً: الكفايات المهنية الضرورية للمشرفة التربوية

صُنفت الكفايات التي يتوقع أن تتصف بها المشرفة التربوية تصنيفات شتى، ولعل أكثرها ملاءمة لخدمة أغراض الإشراف التربوي هي:

« الكفايات الشخصية: ومن أبرزها، الصحة الجسمية، القدوة الحسنة في سيرتها وسلوكها، النزاهة والعدل، الذكاء العام وسرعة البديهة وحسن التصرف في المواقف الطارئة، الخلق السوي بحيث يكون بعيد عن التقلب والفساد، الالتزام بأخلاقيات المهنة التربوية، القدرة اللغوية بحيث تمكن المشرفة التربوية من الاتصال الفعال بالآخرين والتعبير عن فكرها وآرائها والتوجيهات والتعليمات التي تزودها للمعلمات والإداريات والعاملات، القدرة على التجديد والابتكار بحيث تزود المشرفة بالمهارات والتحديات للكفايات

الوظيفية المطلوبة لدى الكوادر المدرسية، القدرة على القيادة وصناعة القرار حيث تجعل من المشرفة التربوية عاملاً قادراً على المبادرة وتوجيه الآخرين إلى غايات هامة مفيدة لمستقبله، وعلى حسن التصرف في المحن أو المواقف الوظيفية المدرسية الطارئة أو الصعبة (الحلاق، ٢٠٠٨م، ص ٣١).

◀ الكفايات الفنية: ومنها، القدرة على تصميم وإعداد خطة إشرافية سنوية مرنة ومتجددة ذات أهداف شاملة ومتكاملة، تصميم خطة أسبوعية تراعي فيها الحاجات الميدانية، مساعدة المعلمات على التخطيط السليم في توزيع الدروس، التخطيط لدورات ومشاكل تربوية تساعد المعلمات على النمو المهني، القدرة على توظيف مختلف أساليب الإشراف التربوي، قيادة الدورات التربوية و البرامج التدريبية، تنمية مهاراتها الذاتية بالمشراكة في البرامج والأنشطة والفعاليات التربوية المختلفة ومتابعة المستجدات بمادة تخصصه وبالإشراف التربوي، تقويم الدورات والبرامج التي ينفذها، تقويم أداء المعلمات والطالبات والمناهج تقويماً علمياً موضوعياً، تحديد المشكلات التربوية والميدانية، إجراء البحوث والدراسات العلمية ومساعدة المعلمات وتشجيعهم على فعل ذلك، تصميم برامج ومساعدة المعلمات على تصميم برامج لتنمية التفكير الإبداعي عند الطالبات ورعاية الموهوبات منهن ومعالجة مشاكل الضعف (طافش، ٢٠٠٤م، ص ٩٨).

◀ الكفايات الإنسانية: ومنها: القدرة على الإقناع والتعبير عن الآراء وإدارة النقاش والمساهمة فيه، دقة الملاحظة، كفايات الاتصال والتفاعل مع العاملين على أسس ديموقراطية، إنسانية عادلة بعيدة عن التسلسل، قدره على بناء علاقات جيدة، الدمع بين النظرة العلمية والمنطق والعلاقات الإنسانية، لديها مهارة تقدير مستوى كفاية العاملات ورضاهن عن العمل، الاتصال والتواصل بمهارة عند الحاجة مع أولياء الأمور (عطوي، ٢٠١٠م، ص ٢٤٣).

• الإطار المنهجي للبحث:

• منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة واقع الكفايات المهنية للمشرفات التربويات بمكتب فيفاء من وجهة نظر المديرات والمعلمات، من خلال اطلاع رأي عينة الدراسة، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها.

• مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع الدراسة من عدد (٢١) مديرة، و(٣٨١) معلمة في محافظة فيفاء وفق إحصائية مكتب التربية والتعليم بمحافظة فيفاء للعام ١٤٣٥هـ، ١٤٣٦هـ. وتم اختيار عينة عشوائية من المعلمات بالمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمحافظة فيفاء بلغ عددهن (١٠٠) معلمة بنسبة (٢٣.٩٢٪) من المجتمع الأصلي، و(٢٠) قائدة من قيادات المدارس بنسبة (٩٥.٢٣ ٪) مشرفة، وقد تم إعداد استبانة الكترونية ونشرها على المستهدفات من المعلمات والقيادات المدرسية ومن مؤهلات مختلفة .

• أدوات البحث:

اعتمد البحث الحالي على الاستبانة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة وقام الفريق بإعداد استبانة موجهة للمديرات والمعلمات للتعرف على الكفايات المهنية للمشرفة التربوية، وتم الاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة في إعدادها.

• نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها:

• أولاً: الإجابة عن السؤال الأول وهو: ما واقع الكفايات المهنية لدى المشرفة التربوية بمحافظة فيفاء، من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

• النتائج المتعلقة بالكفايات الشخصية:

اشتملت محاور الكفايات الشخصية على ١٠ كفايات رئيسية هي: " تحفيز المعلمات لزيادة إنتاجيتهن، استخدام المشرفة التربوية للأسلوب القيادي المناسب لكل موقف، تمثيل المشرفة التربوية القدوة الحسنة بكل أبعادها، تمارس المشرفة للعدل والمساواة بين المعلمات في الحقوق والواجبات، تقبل المشرفة النقد وتستفيد من ملاحظات الآخرين، تثق المشرفة التربوية بنفسها، تنمي المشرفة التربوية مهارات المعلمات، تتصرف المشرفة التربوية بحكمة في تسيير الأمور تقع المشرفة التربوية من حولها بوجهة نظرها، تبدي الملاحظات دون سخرية أو انتقاص من قدرات الآخرين" وللإجابة عن هذه الكفايات تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١): التكرارات والنسب المئوية لأراء أفراد العينة عن الكفايات الشخصية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التوفر				العبارة	م		
		لا اوافق مطلقاً	لا اوافق	حيادي	اوافق بكثيرة				
٢٣.٥	٢٤	٢	٢	١٩	٥٢	٤٥	١	ت	تحفيز المعلمات لزيادة إنتاجيتهن
		١.٧	١.٧	١٥.٨	٤٣.٣	٣٧.٥		%	
٢٧.٥	٢٤	٠	٧	١٨	٧٠	٢٥	٢	ت	استخدام المشرفة التربوية للأسلوب القيادي المناسب لكل موقف
		٠	٥.٨	١٥	٥٨.٣	٢٠.٨		%	
٢٥.٧	٢٤	٠	٥	١٥	٦٢	٣٨	٣	ت	تمثيل المشرفة التربوية القدوة الحسنة بكل أبعادها.
		٠	٤.٢	١٢.٥	٥١.٧	٣١.٧		%	
٢٥.٦	٢٤	١	٦	١٤	٦٣	٣٦	٤	ت	تمارس المشرفة للعدل والمساواة بين المعلمات في الحقوق والواجبات
		٠.٨	٥	١١.٧	٥٢.٥	٣٠		%	
٢٥.٥	٢٤	٠	٩	١٨	٦٦	٢٧	٥	ت	تقبل المشرفة التربوية النقد وتستفيد من ملاحظات الآخرين
		٠	٧.٥	١٥	٥٥	٢٢.٥		%	
٣١.٢	٢٤	٠	٣	١٢	٧٦	٢٩	٦	ت	تثق المشرفة التربوية بنفسها،
		٠	٢.٥	١٠	٦٣.٣	٢٤.٢		%	
٢٧.٣	٢٤	٠	٨	١٢	٦٨	٣٢	٧	ت	تنمي المشرفة التربوية مهارات المعلمات
		٠	٦.٧	١٠	٥٦.٧	٣٦.٧		%	
٢٦.٥	٢٤	٠	٥	٢١	٦٧	٢٧	٨	ت	تتصرف المشرفة التربوية بحكمة في تسيير الأمور
		٠	٤.٢	١٧.٥	٥٥.٨	٢٢.٥		%	
٢٧.٢	٢٤	٠	٥	٢٣	٦٩	٢٣	٩	ت	تقع المشرفة التربوية من حولها بوجهة نظرها
		٠	٤.٢	١٩.٢	٥٧.٥	١٩.٢		%	
٢٤.٦	٢٤	٠	١١	١٠	٥٩	٤٠	١٠	ت	تبدي الملاحظات دون سخرية أو انتقاص من قدرات الآخرين
		٠	٩.٢	٨.٣	٤٩.٢	٣٣.٣		%	

يتضح من الجدول السابق أن درجة موافقة أفراد البحث على الكفايات الشخصية تتراوح ما بين (٥٢٪) و (٧٦٪). وفيما يلي الترتيب النسبي لأول (٥) فقرات من هذا المحور، وهي مرتبة تنازلياً كما يلي:

« جاءت الفقرة رقم (٦) وهي: " تثق المشرفة التربوية بنفسها " في المرتبة الأولى،

من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة كبيرة جداً وذلك بنسبة ٧٦٪

« جاءت الفقرة رقم (٢) وهي: " استخدام المشرفة التربوية للأسلوب القيادي

المناسب لكل موقفٍ " في المرتبة الثانية، من حيث موافقة أفراد البحث عليها

بدرجة كبيرة جداً بنسبة ٧٠٪

« جاءت الفقرة رقم (٩) وهي: " تقنع المشرفة التربوية من حولها بوجهة نظرها "

في المرتبة الثالثة، من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة كبيرة

جداً ٦٩٪

« جاءت الفقرة رقم (٧) وهي: " تنمي المشرفة التربوية مهارات المعلمات " في

المرتبة الرابعة، من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة كبيرة ٦٨٪

« جاءت الفقرة رقم (٨) وهي: " تتصرف المشرفة التربوية بحكمة في تسيير الأمور

" في المرتبة الخامسة، من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة كبيرة ٦٧٪

ومن خلال القراءة الرقمية لما سبق يتضح تحلي المشرفة بالكفايات الشخصية بنسبة تتراوح بين ٥٢ ٪ و ٧٦ ٪، وذلك نظراً للعوامل و المتغيرات المتعلقة بالمشرفة التي أدت إلى تكوين شخصيتها كالوراثة، والبيئة التي عاشت وتربت فيها، بالإضافة إلى التركيبية الذاتية الخاصة لكل مشرفة التي تتكون من طبيعة الأحداث التي تتعرض لها وأثرت في بناء شخصيتها، هذا إضافة إلى وعي المشرفة بذاتها وفهمها لها، واستيعابها لردود أفعالها تجاه المؤثرات التي تتعرض لها في حياتها، سواء في ذلك ما كان في نطاق العمل أم خارجه، كل ذلك يشكل مصدراً قوياً في تركيب شخصيتها سلباً أو إيجاباً.

ويتضح من الجدول السابق ورود بعض العبارات عند العينة ضمن أكثر خمس فقرات تم الموافقة عليها وهي: ثقة المشرفة بنفسها ، استخدام المشرفة التربوية للأسلوب القيادي المناسب لكل موقف ، تقنع المشرفة التربوية من حولها بوجهة نظرها ، تنمي المشرفة التربوية مهارات المعلمات ، تتصرف المشرفة التربوية بحكمة في تسيير الأمور "، مما يؤكد إلى وعي المشرفة بدورها الإشرافي ، وضرورة احتوائها لمن حولها ، إضافة إلى أن المشرفة التربوية يتم اختيارها من بين الأكفأ من العاملات في الميدان التربوي للقيام بهذا الدور وقد أسهم بشكل واضح في شخصيتها رغم تفاوته من مشرفة لأخرى مما يدل على انتماؤها للمهنة التي تمارسها . وانتماؤها لها يشجعها على الإبداع والتجديد، ويمنحها القدرة على التغلب على كثير من العقبات والصعاب التي تواجهها، وتعينها على تحمل تبعاتها وأعبائها.

• النتائج المتعلقة بالكفايات المهنية:

اشتملت محاور الكفايات المهنية على (١١) كفاية رئيسية هي: " تحدد المشرفة التربوية الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بدقة ، ترتب المشرفة التربوية الأولويات حسب أهميتها ، توزع المشرفة التربوية العمل بعدالة على المعلمات ، تنظم المشرفة التربوية برامج لتبادل الزيارات واللقاءات ، تتابع المشرفة التربوية أعمال المجالس واللجان ، تلتزم المشرفة التربوية بالأنظمة والقرارات التي تضعها الوزارة ، ترسخ المشرفة التربوية مبدأ التقويم كوسيلة لتطوير العمل وليس غاية ، تستخدم المشرفة التربوية عملية التقويم في تطوير العملية التعليمية ، تمارس المشرفة التربوية الأساليب الإشرافية المتنوعة ، تتابع المشرفة التربوية استراتيجيات التدريس المختلفة ، تفعل المشرفة التربوية الإشراف الالكتروني في مجال العمل " وللإجابة عن هذه الكفايات تم استخدام التكرارات والنسب المئوية ، والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء أفراد العينة عن الكفايات المهنية

م	العبارة	درجة التوفر				الانحراف المعياري
		أوافق بدرجة كبيرة	أوافق	لا أوافق مطلقا	المتوسط الحسابي	
١	تحدد المشرفة التربوية الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بدقة	٣٤	٧٠	١٢	٤	٢٨.٨
		٢٨.٣	٥٨.٣	١٠	٣.٣	٢٤
٢	تتبع المشرفة التربوية الأولويات حسب أهميتها	٢٧	٧٧	١٢	٤	٣١.٤
		٢٢.٥	٦٤.٢	١٠	٣.٣	٢٤
٣	توزع المشرفة التربوية العمل بعدالة على المعلمات	٢٦	٦٩	١٧	٨	٢٦.٧
		٢١.٧	٥٧.٥	١٤.٢	٦.٧	٢٤
٤	تنظم المشرفة التربوية برامج لتبادل الزيارات واللقاءات	٢٩	٦٨	١٧	٦	٣٦.٩٧
		٢٤.٢	٥٦.٧	١٤.٢	٥	٢٤
٥	تتابع المشرفة التربوية أعمال المجالس واللجان	٢٧	٦٦	٢٣	٤	٢٦.٢
		٢٢.٥	٥٥	١٩.٢	٣.٣	٢٤
٦	تلتزم المشرفة التربوية بالأنظمة والقرارات التي تضعها الوزارة	٤٢	٧١	٧	٠	٣١.٥
		٣٥	٥٩.٢	٥.٨	٠	٢٤
٧	ترسخ المشرفة التربوية مبدأ التقويم كوسيلة لتطوير العمل وليس غاية	٢٨	٧٢	١٥	٥	٢٨.٩
		٢٣.٣	٦٠	١٢.٥	٤.٢	٢٤
٨	تستخدم المشرفة التربوية عملية التقويم في تطوير العملية التعليمية	٢٨	٧٨	١٠	٣	١
		٢٣.٣	٦٥	٨.٣	٢.٥	٢٤
٩	تمارس المشرفة التربوية الأساليب الإشرافية المتنوعة	٢٩	٦٧	١٧	٧	٢٦.٤
		٢٤.٢	٥٥.٨	١٤.٢	٥.٨	٢٤
١٠	تتابع المشرفة التربوية استراتيجيات التدريس المختلفة	٤٤	٦٥	٧	٤	٢٨.٩
		٣٦.٧	٥٤.٢	٥.٨	٣.٣	٢٤
١١	تفعل المشرفة التربوية الإشراف الالكتروني في مجال العمل	٢١	٦٨	١٨	١٣	٢٥.٩
		١٧.٥	٥٦.٧	١٥	١٠.٨	٢٤

يتضح من الجدول (٢) أن درجة موافقة أفراد البحث على الكفايات المهنية تتراوح ما بين (٦٥٪) و (٧٨٪). وفيما يلي الترتيب النسبي لأول (٥) فقرات من هذا المحور، وهي مرتبة تنازليا كما يلي:

« جاءت الفقرة رقم (٧) وهي: " تستخدم المشرفة التربوية عملية التقويم في تطوير العملية التعليمية " في المرتبة الأولى، من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة كبيرة جدا وذلك بنسبة ٧٨٪»

« جاءت الفقرة رقم (٢) وهي: " ترتب المشرفة التربوية الأولويات حسب أهميتها " في المرتبة الثانية، من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة كبيرة جدا وذلك بنسبة ٧٧٪»

« جاءت الفقرة رقم (٧) وهي: " ترسخ المشرفة التربوية مبدأ التقويم وسبب لتطوير العمل وليس غاية " في المرتبة الثالثة، من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة كبيرة جدا وذلك بنسبة ٧٢٪»

« جاءت الفقرة رقم (٧) وهي: " تلتزم المشرفة التربوية بالأنظمة والقرارات التي تضعها الوزارة " في المرتبة الرابعة، من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة كبيرة جدا وذلك بنسبة ٧١٪»

« جاءت الفقرة رقم (١) وهي: " تحدد المشرفة التربوية الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بدقة " في المرتبة الرابعة، من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة كبيرة وذلك بنسبة ٧٠٪»

من خلال القراءة الرقمية لما سبق يتضح تحلي المشرفة بالكفايات المهنية بنسبة تتراوح بين ٦٥٪ و ٧٨٪ وهي تعتبر نسبة مقبولة وذلك نظرا لكثافة أعمال المشرفة التربوية خاصة في مكتب فيفاء مع ضغوط العمل على المشرفة في ظل العجز في المشرفات التربويات، وارتفاع أنصبتهن.

ويتضح من الجدول السابق ورود بعض العبارات عند العينة ضمن أكثر خمس فقرات تم الموافقة عليها وهي: تستخدم المشرفة التربوية عملية التقويم في تطوير العملية التعليمية ، ترتب المشرفة التربوية الأولويات حسب أهميتها ، ترسخ المشرفة التربوية مبدأ التقويم وسبب لتطوير العمل وليس غاية ، تلتزم المشرفة التربوية بالأنظمة والقرارات التي تضعها الوزارة ، تحدد المشرفة التربوية الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بدقة "، مما يؤكد إلى إدراك المشرفة لدورها الإشرافي، واعتمادها على المؤشرات التربوية في تحقيق الأداء والنتائج المرجوة ، مع ترتيب الأولويات ، والتركيز على الأهداف . ورغم تفاوت النسب حول ذلك إلا أنه يدل على وجود توجه إيجابي لدى المشرفة لممارسة دورها ، ووعي بتوجهات الوزارة ، وسعي منها لتحقيقها ، مع احتياجها البعض لتكثيف المتابعة .

• النتائج المتعلقة بالكفايات العلمية:

اشتملت محاور الكفايات العلمية على (١٠) كفايات رئيسة هي: " تحدد المشرفة التربوية المشكلة بدقة ، تضع المشرفة التربوية خطة لحل المشكلة ، تستخلص المشرفة التربوية النتائج بعد الاستفادة من المعلومات والبيانات تعمم

المشرفة التربوية التوصيات من النتائج المستخلصة ، تساعد المشرفة التربوية المعلمات في إعداد البحوث التربوية ، توثق المشرفة التربوية المعلومات في إعداد البحوث ، تكتب المشرفة التربوية مقالات علمية ، تعد المشرفة التربوية أوراق العمل بطريقة علمية مكتملة الشروط ، تصمم المشرفة التربوية البرامج التدريبية ، تملك المشرفة التربوية القدرة على إجراء البحوث والدراسات العلمية " . وللإجابة عن هذه الكفايات تم استخدام التكرارات والنسب المئوية ، والجدول (٣) يوضح ذلك .

جدول(٣) : التكرارات والنسب المئوية لأراء أفراد العينة عن الكفايات العلمية

م	الانحراف المعياري	التوسط الحسابي	درجة التوفر				العبرة		
			لا أوافق مطلقا	لا أوافق		أوافق بدرجة كبيرة			
١	٢٨		٠	٦	٢٥	٧١	١٨	ت	تحديد المشرفة التربوية المشكلة بدقة
			٠	٥	٢٠.٨	٥٩.٢	١٥	%	
٢	٢٢.٤		٠	١١	٢١	٧٥	١٣	ت	تضع المشرفة التربوية خطة لحل المشكلة
			٠	٩.٢	١٧.٥	٦٢.٥	١٠.٨	%	
٣	٢٩.٦		١	٦	١٧	٧٥	٢١	ت	تستخلص المشرفة التربوية النتائج بعد الاستفادة من المعلومات والبيانات
			٠.٨	٥	١٤.٢	٦٢.٥	١٧.٥	%	
٤	٢٩.٣		٠	٧	١٢	٧٣	٢٨	ت	تعمم المشرفة التربوية التوصيات من النتائج المستخلصة
			٠	٥.٨	١٠	٦٠.٨	٢٣.٣	%	
٥	١٧.٤		١	٢١	٣٤	٤٧	١٧	ت	تساعد المشرفة التربوية المعلمات في إعداد البحوث التربوية
			٠.٨	١٧.٥	٢٨.٣	٣٩.٢	١٤.٢	%	
٦	٢٠.٧		١	١٥	٤٠	٥١	١٣	ت	توفق المشرفة التربوية المعلومات في إعداد البحوث
			٠.٨	١٢.٥	٣٣.٣	٤٢.٥	١٠.٨	%	
٧	١٩		١	٢٤	٤٧	٣٨	١٠	ت	تكتب المشرفة التربوية مقالات علمية
			٠.٨	٢٠	٣٩.٢	٣١.٧	٨.٣	%	
٨	٢٠.١		١	١١	٣٣	٥٣	٢٢	ت	تعد المشرفة التربوية أوراق العمل بطريقة علمية مكتملة الشروط
			٠.٨	٩.٢	٢٧.٥	٤٤.٢	١٨.٣	%	
٩	٢٥.٩		١	٧	١٩	٦٧	٢٦	ت	تصمم المشرفة التربوية البرامج التدريبية
			٠.٨	٥.٨	١٥.٨	٥٥.٨	٢١.٧	%	
١٠	٤٤.٨١		١	١١	٤١	٥٤	١٣	ت	تملك المشرفة التربوية القدرة على إجراء البحوث والدراسات العلمية
			٠.٨	٩.٢	٣٤.٢	٤٥	١٠.٨	%	

يتضح من الجدول (٣) أن درجة موافقة أفراد البحث على الكفايات العلمية تتراوح ما بين (٣٩٪) و (٧٥٪). وفيما يلي الترتيب النسبي لأول (٥) فقرات من هذا المحور، وهي مرتبة تنازليا كما يلي:

« جاءت الفقرة رقم (٢) وهي: "تضع المشرفة التربوية خطة لحل المشكلة" ورقم (٣) على تستخلص المشرفة التربوية النتائج بعد الاستفادة من المعلومات

- والبيانات في المرتبة الأولى، من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة كبيرة جدا وذلك بنسبة ٧٥٪
- ◀ جاءت الفقرة رقم (٤) وهي: "تعمم المشرفة التربوية التوصيات من النتائج المستخلصة "ترسخ المشرفة التربوية مبدأ التقويم وسبة لتطوير العمل وليس غاية " في المرتبة الثانية، من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة كبيرة جدا وذلك بنسبة ٧٣٪
- ◀ جاءت الفقرة رقم (١) وهي: "تحدد المشرفة التربوية المشكلة بدقة " في المرتبة الثالثة، من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة كبيرة جدا وذلك بنسبة ٧١٪
- ◀ جاءت الفقرة رقم (٩) وهي: "تصمم المشرفة التربوية البرامج التدريبية " في المرتبة الرابعة، من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة كبيرة وذلك بنسبة ٦٧٪
- ◀ جاءت الفقرة رقم (١٠) وهي: "تملك المشرفة التربوية القدرة على إجراء البحوث والدراسات العلمية " في المرتبة الرابعة، من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة كبيرة وذلك بنسبة ٥٤٪

ومن خلال القراءة الرقمية لما سبق يتضح تحلي المشرفة بالكفايات العلمية بنسبة تتراوح بين ٣٩ ٪ و ٧٥٪ وهي تعتبر نسبة متدنية إلى حد ما وذلك يعود لاهتمام المشرفة وتركيزها على الأعمال الروتينية والمتابعة الفنية في الدرجة الأولى ، وقد تلجأ للأحكام العامة دون استخدام الأدوات العلمية المناسبة إلا أنه قد بدأت ترتفع نسبة الوعي بدرجة لا بأس بها ويتضح ذلك من الجدول السابق

• النتائج المتعلقة بالكفايات الإنسانية:

اشتملت محاور الكفايات العلمية على (١٠) كفايات رئيسية هي: " تستخدم المشرفة التربوية وسائل الاتصال اللفظية وغير اللفظية بشكل جيد ، تناقش المشرفة التربوية السلبيات الشخصية للمعلمات بشكل فردي ، تقييم المشرفة التربوية علاقات إنسانية جيدة مع المعلمات والمجتمع المدرسي عموماً ، تفهم المشرفة التربوية حاجات وميول واتجاهات المعلمات وتراعي ظروفهن الشخصية ، تشارك المشرفة التربوية المعلمات في المناسبات المختلفة (تهنئة ، موساة ، تنمي المشرفة التربوية مبدأ الشورى في العمل الجماعي ، تستخدم المشرفة التربوية صلاحيات العمل دون تعال أو تسلط ، تحترم المشرفة التربوية شخصيات الآخرين واجتهاداتهم ، تستطيع المشرفة التربوية إيجاد شعور بالارتياح والرضى الوظيفي لدى المعلمات ، تعترف المشرفة التربوية بقدرات المعلمات واجتهاداتهم ". وللإجابة عن هذه الكفايات تم استخدام التكرارات والنسب المئوية ، والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤) : التكرارات والنسب المئوية لأراء أفراد العينة عن الكفايات الإنسانيّة

م	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التوفر				المعيار	العبارة
			لا أوافق مطلقاً			أوافق بدرجة كبيرة		
١	٣١.١	٢٤	٠	٤	١٤	٧٧	٢٥	ت تستخدم المشرفة التربوية وسائل الاتصال اللفظية وغير اللفظية بشكل جيد
			٠	٣.٣	١١.٧	٦٤.٢	٢٠.٨	%
٢	٢٩.٢	٢٤	٣	٨	٧	٧٣	٢٩	تناقش المشرفة التربوية السلبيات الشخصية للمعلمات بشكل فردي
			٢.٥	٦.٧	٥.٨	٦٠.٨	٢٤.٢	%
٣	٢٣.٩	٢٤	١	٦	١٤	٥٤	٤٥	تقيم المشرفة التربوية علاقات إنسانية جيدة مع المعلمات والمجتمع المدرسي عموماً
			٠.٨	٥	١١.٧	٤٥	٣٧.٥	%
٤	١٨.٦	٢٤	٤	١١	٢٣	٥٢	٣٠	تتفهم المشرفة التربوية حاجات وميول واتجاهات المعلمات وتراعي ظروفهن الشخصية
			٣.٣	٩.٢	١٩.٢	٤٣.٣	٢٥	%
٥	٢٥.٥	٢٤	٣	١٥	٩	٦٧	٢٦	تشارك المشرفة التربوية المعلمات في المناسبات المختلفة (تهنئة، موساة)
			٢.٥	١٢.٥	٧.٥	٥٥.٨	٢١.٧	%
٦	٢٨.٤	٢٤	٠	٥	١٦	٧١	٢٨	تنمي المشرفة التربوية مبدأ الشورى في العمل الجماعي
			٠	٤.٢	١٣.٣	٥٩.٢	٢٣.٣	%
٧	٢٨.٧	٢٤	٠	٤	١٠	٦٨	٣٨	تستخدم المشرفة التربوية صلاحيات العمل دون تعال أو تسلط
			٠	٣.٣	٨.٣	٥٦.٧	٣٦.٧	%
٨	٢٩	٢٤	٠	٥	١٠	٧٠	٣٥	تحترم المشرفة التربوية شخصيات الآخرين واجتهاداتهم
			٠	٤.٢	٨.٣	٥٨.٣	٢٩.٢	%
٩	٢٤.٧	٢٤	٠	٨	١٦	٦٢	٣٤	تستطيع المشرفة التربوية إيجاد شعور بالارتياح والرضى الوظيفي لدى المعلمات
			٠	٦.٧	١٣.٣	٥١.٧	٢٨.٣	%
١٠	٢٧	٢٤	١	٤	١١	٦٣	٤١	تعترف المشرفة التربوية بقدرات المعلمات واجتهاداتهم
			٠.٨	٣.٣	٩.٢	٥٢.٥	٣٤.٢	%

يتضح من الجدول السابق أن درجة موافقة أفراد البحث على الكفايات الإنسانية تتراوح ما بين (٥٢٪) و (٧٧٪). وفيما يلي الترتيب النسبي لأول (٥) فقرات من هذا المحور، وهي مرتبة تنازلياً كما يلي :

« جاءت الفقرة رقم (١) وهي: "تستخدم المشرفة التربوية وسائل الاتصال اللفظية وغير اللفظية بشكل جيد" في المرتبة الأولى، من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة كبيرة جداً وذلك بنسبة ٧٧٪»

« جاءت الفقرة رقم (٢) وهي: "تناقش المشرفة التربوية السلبيات الشخصية للمعلمات بشكل فردي" ترسخ المشرفة التربوية مبدأ التقويم وسبب لتطوير العمل وليس غايةً " في المرتبة الثانية، من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة كبيرة جداً وذلك بنسبة ٧٣٪»

« جاءت الفقرة رقم (٦) وهي: "تنمي المشرفة التربوية مبدأ الشورى في العمل الجماعي" في المرتبة الثالثة، من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة كبيرة جداً وذلك بنسبة ٧١٪»

« جاءت الفقرة رقم (٨) وهي: "تحتزم المشرفة التربوية شخصيات الآخرين واجتهاداتهم" في المرتبة الرابعة، من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة كبيرة وذلك بنسبة ٧٠٪

« جاءت الفقرة رقم (٧) وهي: "تستخدم المشرفة التربوية صلاحيات العمل دون تعال أو تسلط" في المرتبة الخامسة، من حيث موافقة أفراد البحث عليها بدرجة كبيرة وذلك بنسبة ٦٨٪

• **ثانياً: الإجابة عن السؤال الأول وهو: ما التصور المقترح لتطوير الكفايات المهنية للمشرفة التربوية بمحافظة فيفاء في ضوء الإمكانيات الحالية؟**

توصل البحث الحالي من خلال إطاره النظري إلى معرفة معنى الكفايات المهنية، وبعض تقسيماتها، وقد أسفرت نتائج هذا البحث عن وجود العديد من الكفايات المهنية التي تفتقدها المشرفة التربوية في محافظة فيفاء، الأمر الذي دعا إلى ضرورة وضع تصور مقترح لتطوير الكفايات المهنية لديهم وفيما يلي عرض للتصور المقترح:

• **مركزات التصور المقترح:**

« مراعاة الجوانب الأساسية المتمثلة في: سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، الخطة العشرية لوزارة التربية والتعليم، توصيات ومقترحات لقاءات الإشراف التربوي، رسالة الإشراف التربوي، صلاحيات المشرفات التربويات المعنيات، رؤية قيادة التطوير في المنظمة الإشرافية والعاملات فيها، الاحتياجات الفعلية لتطوير الكفايات المهنية في مكتب الإشراف التربوي، الأدلة واللوائح والتعاميم والنشرات والتوجيهات، ونتائج وتوصيات البحوث والدراسات ذات العلاقة داخلياً وخارجياً.

« التسليم بوجود حاجة إلى تطوير الكفايات المهنية، الأمر الذي يتطلب العمل على ذلك، وإجراء عدد من التغييرات في منهجية العمل ضمن مهام ومسؤوليات العمل الإشرافي من أجل ضمان وصول هذه الكفايات إلى حدها الأعلى الممكن، والتغلب على المصادر المتنوعة المؤدية لظهور القصور فيها.

« إن هناك مجموعة واسعة من الأساليب التي يمكن تحديدها وتبنيها وتطبيقها من قبل المشرفات التربويات بحيث تطور الكفايات المهنية مما يؤدي إلى التمكن من الاستفادة من مردودها على المدى القريب والبعيد.

• **أهداف التصور المقترح:**

« تنمية وتدعيم الكفايات المهنية لدى المشرفات التربويات.

« تبني أساليب تطوير الكفايات المهنية من قبل المشرفات التربويات وتوظيفها لتحقيق الأهداف الخاصة بالإشراف التربوي.

• **آليات التصور المقترح:**

« توضيح الأدوار والمهام الوظيفية للمشرفة التربوية عن طريق تحديد المسؤوليات، والواجبات، والحقوق، والسلطات الممنوحة، والتحفيز المتزامن، بشرط ألا يحدث أي تداخل بين مخرجات هذا التحديد الواضح الدقيق.

◀◀ التدريب والإعداد لتنمية الكفايات المهنية على أساس حاجات المشرفات التربويات، ومعرفة التغيرات السريعة في مجالات الحياة، وفي التربية بشكل خاص، والعمل على إدراج هذا الموضوع ضمن برامج التدريب عند تصميم الاحتياجات المهنية للمعلمات.

◀◀ الاتصال الفعال، وتوفير قنوات اتصال مفتوحة من خلال الهيكل التنظيمي، والتي تسمح بأن تتلقى المشرفة التربوية المعلومات، وتعيد إرسال انعكاساتها.

◀◀ التطبيق الجيد والصحيح لمهام ومسؤوليات المشرفة التربوية، والحرص على تجنب الأخطاء التي قد تقع فيها المشرفة التربوية في ممارستها اليومية، واعتماد العمل بالمبادئ المتعارف عليها في الإدارة.

◀◀ تحسين بيئة العمل المادية والمعنوية بتقديم الخطط، والمقترحات، والحلول، ونقل التجارب الرائدة، وإنجاح العمل الاجتماعي، والتركيز على الإيجابية في العلاقات ومرورتها.

◀◀ عقد ورش عمل للمشرفات التربويات لتبادل الخبرات في هذا المجال.

◀◀ تشجيع القيادات الإشرافية في مكاتب وإدارات التربية والتعليم للمشرفات التربويات على تبني هذا التوجه.

◀◀ انتقاء المشرفات التربويات وفق أسس سليمة، بعقد اختبارات ومقابلات متخصصة قبل تكليفهن بالإشراف.

◀◀ إعداد حقيبة تقويم (بروتفيليو) للمشرفة عن مجهوداتها في هذا المجال.

◀◀ تدريب المشرفات التربويات على أساليب تطوير الكفايات المهنية لديهن، وعقد مؤتمرات ودورات تدريبية في كليات التربية للمشرفات التربويات مع الخبراء والمستشارين التربويين للوصول إلى أحسن الطرق التي تؤهلهن للقيام بعملهن.

• متطلبات التصور المقترح:

◀◀ اقتناع قيادات التربية والتعليم بجدوى التصور، وأهميته وبناء أنظمة اتصال مفتوحة رسمية وغير رسمية بين إدارات ومكاتب الإشراف التربوي والمدارس.

◀◀ إيضاح المسؤوليات بشكل إجرائي في كافة أقسام الإشراف التربوي، وإشراك المعنيات بالكفايات المهنية في عملية التخطيط ووضع الأهداف من تطويرها.

◀◀ الإفصاح عن طبيعة الكفايات المهنية وإبراز إيجابيات تطويرها، وسلبيات عدم ذلك، وهذا يتطلب مهارات اتصال فعال.

◀◀ توفير نظام معلوماتي متكامل من خلال تفعيل الإدارة الالكترونية.

◀◀ توسيع الصلاحيات الممنوحة للمستوى الإشرافي.

◀◀ ضرورة استخدام أساليب تطوير الكفايات المهنية وليس أسلوباً واحداً مع مراعاة التدرج والمرونة عند التطبيق.

◀◀ أهمية التقييم المستمر للنتائج، وتذليل العقبات في الوقت المناسب وبالأسلوب الملائم.

◀◀ تتطلب كفاءة العنصر البشري من خلال أفراد ذوو خبرة وكفاءة عالية للمشاركة في ضوء تطوير الكفايات، وأن يكونوا ممن حصلوا على دورات

تدريبية متخصصة في مجال الكفايات المهنية للمشرفة التربوية وأساليب تطويرها، ولديهم خبرات، ومشهود لهم بالتميز الإشرافي. ◀ توفير الدعم المالي من قبل إدارة التربية والتعليم، أو قد يتم الاستفادة من مساهمة المؤسسات الصناعية والتربوية، أو الأفراد.

• **معوقات التصور المقترح:**

قد يواجه تطبيق التصور المقترح عدة معوقات، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

◀ ضعف الموارد المالية، ونقص المخصصات اللازمة لتطوير الكفايات المهنية لدى المشرفات التربويات.

◀ ترسخ ثقافة تنظيمية إشرافية لا تواكب هذا التوجه.

◀ ميل الإدارات إلى الروتين، واعتماد البيروقراطية كأسلوب إداري.

◀ ضعف الاهتمام بالتطبيق للبرامج التدريبية.

◀ ندرة ورش العمل، والمؤتمرات المتخصصة في هذا الجانب.

◀ قلة توافر الكوادر التعليمية المؤهلة والمدرية التي تتبنى هذا التوجه.

◀ ندرة تدريب العاملات في المؤسسات التربوية بصفة دورية أثناء الخدمة لزيادة قدراتهن ومهاراتهن فيما يتعلق بتطوير الكفايات المهنية.

◀ ضعف البيئة التعليمية المناسبة والمهياة بشكل كامل.

◀ جمود اللوائح المنظمة لعمل المشرفات التربويات.

ويمكن التغلب على المعوقات السابقة من خلال تحقيق ما يلي:

◀ توفير عناصر بشرية وقيادية ذات قدرات عالية .

◀ الاستفادة من الجامعات والكليات القريبة للمساعدة في تدريب المشرفات التربويات على الكفايات المهنية المطلوبة.

◀ الاستفادة من تطبيق الإدارة الالكترونية في مكاتب وإدارات الإشراف التربوي، وإمكانات نظم المعلومات.

◀ التوجه العام نحو اللامركزية الإدارية والإشرافية.

◀ الاستفادة مما تحظى به المرأة حالياً من توجه وزارة التربية والتعليم نحو تطوير إمكاناتها وإشراكها في صنع القرار.

◀ تعديل القوانين واللوائح بما يسمح باستغلال الكفاءات مع تشديد الرقابة على الطرق المتبعة في البرامج التدريبية لرفع الكفايات المهنية لدى المشرفات التربويات.

◀ وضع حوافز ومكافآت لتشجيع المشرفات التربويات على التدريب، والمعرفة العلمية بأحدث المستجدات والبرامج والاستراتيجيات المتعلقة بالكفايات المهنية المختلفة، وانعكاس تلك البرامج على مستويات الأداء.

◀ متابعة أداء المؤسسات التعليمية والمشكلات التي تواجه المعلمات في مدارس التعليم العام.

◀ التدريب المستمر للعاملات في هذا المجال وذلك لرفع كفاءتهن.

« النشر المستمر للدراسات والبحوث التي تعالج موضوع الكفايات المهنية للمشرفات التربويات.

« التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني، والمؤسسات المعنية بإدارة ضغوط العمل للتعرف على أهم المستجدات في هذا المجال.

• التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

« إبراز التجارب المميزة لمحاكاتها.

« متابعة تفعيل مؤشرات الأداء الإشرافي.

« تنظيم تبادل الزيارات بين المشرفات التربويات في المناطق المختلفة؛ لإثراء الخبرات النظرية بالمشاهدة.

« وجود حوافز معلنة مبنية على المخرجات؛ إذكاء لروح التنافس.

« بناء نظام للمحاسبة يربط البقاء في القسم بناءً على المخرجات، مع وضع حد أدنى للأداء.

« إعداد برنامج تأهيلي للمشرفات التربويات شبيه ببرنامج تهيئة المعلمات.

« تفعيل اختبارات القياس للمشرفات التربويات، وتحديد الاحتياجات المهنية وفقاً لنتائجها؛ ليتم تجديد التكليف من عدمه بناءً على النتائج.

« إيجاد توأمة بين المشرفات التربويات من مستويات مختلفة، وإدارات مختلفة بحيث تساهم المشرفات المتميزات في الأداء في تطوير غيرهن، مع إيجاد حوافز تنافسية للمجموعة التي حققت المخرجات المطلوبة، مع وضع حد أدنى للأداء.

« وضع خطة للبرامج التدريبية الخاصة بالمشرفة التربوية يجب إلمامها بها.

• قائمة المراجع

• أولاً: المراجع العربية

- الجعيد، نورة بنت سعود مطلق (٤٢٢ هـ). الكفايات التعليمية اللازمة لمشرفة اللغة الإنجليزية التربوية بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم المناهج وطرق

التدريس، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- حسان، حسن محمد؛ والعجمي، محمد حسنين (٢٠١٠م). الإدارة التربوية. ط٢. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- الحلاق، دينا يوسف (٢٠٠٨م). متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- الدليل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم (الإصدار الثاني). مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية.

- الدليل التنظيمي لمكاتب التربية والتعليم في محافظات والمراكز الإدارية التي لا يوجد بها إدارة تربية وتعليم. وكالة التخطيط والتطوير، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية.

- الشايح، عبد الله ناصر (١٤١٣ هـ). **درجة فاعلية دور موجهي الإدارة المدرسية إدارياً وفنياً كما يراها مديرو المدارس بمنطقة حائل التعليمية**. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- الشهري، عوض بن أحمد عوض (٢٠٠٨م). **واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- طافش، محمود (٢٠٠٤م). **الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية**. دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان.
- الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٢م). **التدريب، مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها**. عمان: دار الشروق.
- عبد الجواد، نور ومصطفى متولي (١٩٩٣ م). **مهنة التعليم في دول الخليج العربية**. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- العثيمين، مسلم بن إسماعيل (١٤١٢ هـ). **دور موجهي الإدارة المدرسية في تنمية كفاءة مديري المدارس المتوسطة والثانوية**. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- العريضي، سعود سعد (١٤٢١ هـ). **فاعلية مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير مجالات عمل مديري المدارس الثانوية في مدينتي الرياض وجدة**. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- عطوي، جودت (٢٠١٠م). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها**. الدار العالمية الدولية ودار الثقافة، عمان.
- العويس، رجب بن علي بن عبيد (٢٠١١م). **أهمية العلاقة الإنسانية للمشرف التربوي وأثرها في تعزيز الممارسات الإيجابية للمعلمين: دراسة تحليلية**. رسالة التربية، سلطنة عمان، (٣٢)، ٥٢-٧٠.
- الفارسية، سلمة بنت نصيب (٢٠٠٩م). **دور المشرف التربوي في إدارة ضغوط العمل التي يواجهها المعلم**. مجلة التطوير التربوي، سلطنة عمان، السنة الثامنة، (٥٣)، ١٢-١٣.
- كساب، نهلة (٢٠٠٣م). **الدور المتوقع والواقعي للمشرف التربوي كما يراه المشرفون التربويون والمعلمون في مراحل التعليم قبل الجامعي بقطاع غزة**. رسالة دكتوراه غير منشورة، برنامج الدراسات المشترك كلية التربية: جامعة عين شمس، مع كلية التربية: جامعة الأقصى.
- اللقاني، أحمد حسين، وعلي الجمل (١٤١٩ هـ). **معجم المصطلحات التربوية في المناهج وطرق التدريس**. القاهرة: عالم الكتب. ط ٢ مزيدة ومنقحة.
- لهلبت، فراس فواز فايز (٢٠١٠م). **دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- مرعي، توفيق (١٩٨٣ م). **الكفايات التعليمية في ضوء النظم**. الأردن، عمان: دار الفرقان.
- المعايطة، عبد العزيز عطا الله (٢٠١٢م). **اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي**. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- مكتب التربية العربي لدول الخليج (١٤٠٦ هـ). **الإشراف التربوي بدول الخليج العربي واقعه وتطويره**. الرياض.
- وكالة الوزارة للتعليم الإدارة العامة للإشراف التربوي (١٤٢٩هـ). **الإشراف التربوي في عصر المعرفة**. المملكة العربية السعودية.

• ثانيا: المراجع الأجنبية

- ONeal, E. (2008). Middle School Teachers Understanding of Supervision: Exploring Feedback for Professional Growth in Teachers Performance and student Achievement .*Published Educational D*, Wilming University, United States, Delaware
- Ovando, M.; Huckestein, M. (2003). Perceptions of the role of central office supervisors in Exemplary Texas school Districts . *Paper presented at the American Educational Research Association Annual conference* ،Chicago, Illinois

