

فاعلية برنامج تدريبي في أثناء الخدمة في تطوير كفايات المشرفين التربويين في وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين أنفسهم

**Effectiveness of a Training Program in the Development of Educational Supervisors' Competencies from their Own Perspective - a Field Study on a Sample of Educational Supervisors in the International Relief Agency in Jordan**

أحمد عايش\*، وآمال عياش\*\*، ومحمد عباس\*\*\*

**Ahmad Ayesh, Amal Ayyash & Mohammad Abass**

\*كلية العلوم التربوية والآداب. \*\*مركز التطوير التربوي. \*\*\*دائرة التربية والتعليم

وكالة الغوث الدولية، الأردن

بريد الكتروني: ayesh10109@yahoo.com

تاريخ التسليم: (٢٥/٧/٢٠١٠)، تاريخ القبول: (٢٣/٥/٢٠١١)

**ملخص**

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن درجة فاعلية برنامج تدريبي في تطوير كفايات المشرفين التربويين من وجهة نظر المشرفين التربويين أنفسهم، من خلال المنهج الوصفي عن طريق استخدام أداة مؤلفة من (٣٩) فقرة موزعة على مجالين يمثلان عمل المشرفين التربويين بشقيه الإداري والفني، تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (٥٥) مشرفاً ومشرفة يعملون في مراكز تابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير المشرفين التربويين لفاعلية برنامج تدريبي في تطوير كفاياتهم الفنية والإدارية كانت متوسطة، وأنه لا فروق تعزى للجنس أو مرحلة الإشراف لدرجة تقدير المشرفين لفاعلية البرنامج التدريبي الذي تنفذه وكالة الغوث.

**الكلمات المفتاحية:** وكالة الغوث، برنامج التدريب، الكفايات، المشرف التربوي.

**Abstract**

This study aimed at investigating the degree of effectiveness of the training program in the development of supervisors' competencies from their own perspective through using the descriptive method. The study tool consisted of (39) items distributed to the two domains of supervisors'

work which are the administrative and technical. The study sample was (55) supervisors working at UNRWA centers in Jordan. The study revealed that the degree of educational supervisors' appreciation of the effectiveness of a training program in the development of technical and administrative competencies was moderate. There was no significant difference attributed to sex or stage of supervision on the degree of supervisors' recognition of the effectiveness of the training program that implemented by UNRWA.

**Keywords:** training program, competencies, school supervisor, UNRWA.

### المقدمة

يعد الإشراف التربوي الحديث نظاماً إشرافياً تكاملياً يهتم بجميع مكونات الموقف التعليمي التعلّمي بمدخلاته وعملياته ومخرجاته، ويهدف بصورة عامة إلى تحسين العملية التعليمية التعلّمية من خلال التحكم الفاعل بجميع المتغيرات المؤثرة فيها، ونظراً للدور المهم الذي يقوم به المشرف التربوي لذلك أنشأت وزارات التربية والتعليم في مختلف الأقطار مديريات وأقساماً مختصة بالإشراف، تعمل على اختيار المعلمين والمديرين ذوي الكفاءة ليعملوا مشرفين تربويين، كما أولت المشرف التربوي الرعاية التامة من حيث تأهيله وتدريبه على مختلف المجالات الإشرافية والتخصصية. ويذكر سيرجيو فاني وستارات, Sergiovanni & Starratt (2007) أنّ العملية الإشرافية مظهر من مظاهر الإدارة التربوية، وهي عملية قيادية تعاونية منظمة، يقوم من خلالها المشرف التربوي بإحداث التغيير والتطوير في العملية التعليمية، وبذلك فإن للإشراف التربوي أهدافاً يحققها، وهذه الأهداف تتكامل مع أهداف المعلم ومدير المدرسة وأهداف المجتمع. إن الحالة التي عليها الإشراف الآن تؤكد على أهميته وصعوبة التخلي عنه، ذلك أن تنوع العمل التربوي وتعدد مسؤولياته فرض على الإشراف مسؤوليات كبيرة ومنحته أهمية متميزة، وأخذ الإشراف يأخذ مكانه كعلم له أصوله وخططه، وتم الاعتراف بأهمية الإشراف التربوي في النهوض بالعملية التربوية والتعليمية، وينظر إليه الآن على أنه أداة لتطوير البيئة التعليمية، وأنه ضرورة لازمة للعملية التربوية (Silva & Dana, 2001)، وأن نجاح عملية التعليم أو فشلها، يعتمد على وجود مشرف تربوي مؤهل قادر على تلبية متطلبات عمله الإشرافي بشقيه الإداري والفني. ويرى شويكيرت (Schweikert, 2003) ضرورة رفع الكفاءة الوظيفية للمشرف ليقوم بدور حيوي وفعال في تحسين العملية التعليمية، وأن يكون له دور في اتخاذ القرارات، والقدرة على الاتصال، والتنبؤ بالمستقبل، وتشجيع الفكر المبدع. وقد حظي الإشراف التربوي في بلدان العالم المختلفة بصورة عامة وأقطار الوطن العربي بصورة خاصة بنصيب وافٍ من الاهتمام أدى إلى تطوره تطوراً كبيراً خاصة في العقود الأخيرة، وإن التسمية للإشراف عوضاً عن التفتيش هو خير دليل على هذا التطور الملموس (البدر،

(٢٠٠٢)، ونظراً لأهمية الإشراف في تحسين العملية التعليمية التعليمية وتطويرها، تبدو عملية تأهيلهم وتدريبهم وإخضاعهم لبرامج متخصصة من متطلبات النهوض بأدوارهم وتمكينهم من امتلاك الكفايات الإشرافية التي تمنحهم القدرة على ممارسة مهمات وظائفهم بالصورة التي تمكنهم من مواكبة التطور في عملية التعليم والتعلم، لتنعكس إيجاباً على أداء مديري المدارس في مدارسهم، والمعلمين في صفوفهم.

#### هدف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر برنامج تدريب المشرفين التربويين في وكالة الغوث الدولية في تطوير كفاياتهم الإدارية والفنية من وجهة نظرهم، وتبين للقائمين على التخطيط لهذه البرامج مجالات التطوير فيها؛ للارتقاء بأداء المشرفين التربويين ميدانياً.

#### أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من موضوعها الذي يكشف عن فاعلية البرامج التدريبية التي يقدمها مركز التطوير التربوي، وأثرها في تحسين أداء المشرفين التربويين في المجالين الإداري والفني، والدراسة تبين مكامن الخلل في أداء المشرفين التربويين من خلال ما استكشف عنه نتائجها، وبالتالي مكامن الخلل في تلك البرامج، وما سوف تقدمه الدراسة من مقترحات لتحسينها من جانب، وتحسين أداء المشرفين التربويين ميدانياً ومكتبياً من جانب آخر.

#### مشكلة الدراسة

الإشراف التربوي يشكل مجالاً من مجالات التربية التي شهدت تغيراً في معناه وتطوراً في نظرياته وتطبيقاته ونماذجه ومهاراته بصورة مستمرة، ويفرض هذا التغير تحديات للمشرفين التربويين لمواكبة ما يستجد على الساحة التربوية بشكل عام، والإشرافية بشكل خاص، مما يجعل من الضروري المبادرة لمراجعة الأدوار والممارسات الإشرافية، سعياً للارتقاء بالعملية التربوية والتعليمية، وقد قدّم مركز التطوير التربوي الكثير من البرامج التدريبية للمشرفين التربويين دون أن يتم دراسة أثر هذه البرامج في أداء المشرف الميداني مما حدا بالباحثين الاستئناس بنتائج دراسات محلية وعالمية بينت قصوراً في البرامج التدريبية، وقصوراً في أداء المشرفين التربويين، فقد أظهرت دراسة لستراك والخصاونة (٢٠٠٣) أن أداء المشرفين التربويين لمهامهم في ضوء الاتجاهات الحديثة كانت دون المستوى المطلوب، فيما خلصت دراسة قام بها مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي إلى أن الإشراف التربوي يعاني من ضعف في الكفايات المهنية للمشرفين (مكتب التربية لدول الخليج، ١٩٨٢)، بينما أظهرت دراسة الحمّاد (٢٠٠٠) وجود معوقات كثيرة يواجهها المشرف التربوي أبرزها: قلة الدورات التدريبية المخصصة لرفع كفاياته الإشرافية. واستناداً لدور المشرف الأساسي في تطوير كفايات المعلمين وتحسين مخرجات العملية التعليمية تأتي البرامج التدريبية الموجهة لتطوير كفايات المشرفين في غاية الأهمية، من هنا تبرز مشكلة

الدراسة في الكشف عن فاعلية هذه البرامج في تطوير كفايات المشرفين التربويين الإدارية والفنية.

#### أسئلة الدراسة

**السؤال الأول:** ما درجة فاعلية برنامج التدريب في أثناء الخدمة في تطوير كفايات المشرفين التربويين في وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظرهم أنفسهم؟

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المشرفين التربويين في وكالة الغوث في الأردن لفاعلية برنامج التدريب في أثناء الخدمة في تطوير كفاياتهم من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى إلى الجنس، ومستوى مرحلة الإشراف؟

#### محددات الدراسة

١. عينة الدراسة المكونة من المشرفين التربويين العاملين في وكالة الغوث في الأردن، خلال العام الدراسي ٢٠٠٩/٢٠١٠.

٢. أداة الدراسة المؤلفة من (٣٩) فقرة موزعة على مجالين كما هو مبين في ملحق (٢).

٣. برنامج التدريب الخاص بالمشرفين التربويين في أثناء الخدمة المسمى بدورة الإشراف التربوي.

#### متغيرات الدراسة

١. **المتغير التابع:** يشمل درجات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن فاعلية برنامج التدريب في أثناء الخدمة في تطوير كفايات المشرفين التربويين الإدارية والفنية.

٢. **المتغيرات المستقلة،** تشمل: الجنس وله مستويان (ذكر، وأنثى)، ومرحلة الإشراف وله مستويان: (المرحلة الأساسية الدنيا، والمرحلة الأساسية العليا).

#### مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

**البرنامج:** عرفه مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية بأنه النشاط المنظم والمخطط الذي يقدم إلى المتدربين لتنمية المستوى المهاري والمعرفي وتطويرهما (اليونسكو، ١٩٩٣، ص ٣٧).

**التدريب:** عملية تعليم المعرفة وتعليم الأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغييرات في سلوك الأفراد وعاداتهم ومعارفهم ومهاراتهم وقدراتهم في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على السواء (ياغي، ١٩٩٣: ٦).

**برنامج التدريب في أثناء الخدمة للمشرفين:** يعرفه الباحثون بأنه دورة من الدورات التدريبية في القيادة التربوية التي تنفذها دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث في الأردن ممثلة بمعهد التربية، ويخضع له المشرفون التربويون الجدد ومدته سنة تدريبية تشتمل على (٢٧) حلقة تدريبية مدة كل حلقة ثلاث ساعات تدريبية، يليها دورة صيفية مكثفة مدتها ستون ساعة تدريبية، بواقع خمس ساعات تدريبية يومياً موزعة على (١٢) يوم وبذلك يبلغ إجمالي الساعات التدريبية (١٤١) ساعة تدريبية.

**الكفايات الإدارية:** يعرفها الباحثون بأنها الممارسات المختلفة التي يقوم بها المشرف التربوي كما يبينها مقياس الكفايات الإدارية في إطار التعامل الإداري المتمثل في معاملات المكتب وما يتبع ذلك من مسؤوليات وإجراءات متعددة تنعكس إيجاباً على الكفايات الفنية للمشرف التربوي، وهي في هذه الدراسة تتضمن (١٧) كفاية.

**الكفايات الفنية:** يعرفها الباحثون بأنها الممارسات التي يقوم بها المشرف التربوي كما يبينها مقياس الكفايات الفنية ويساعد في تحسين العملية التربوية، والارتقاء بمستواها في إطار التعامل التربوي مع عناصر العملية التربوية من معلمين ومديري مدارس وطلبة ومنهاج وأولياء أمور، ليحقق في نهاية الأمر خدمة العملية التعليمية بما ينعكس إيجاباً على البرنامج التعليمي، وهي في الدراسة تتضمن (٢٢) كفاية.

**المشرف التربوي:** يعرفه الباحثون بأنه الشخص المعين من قبل دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث، ويحمل من المؤهلات العلمية والتربوية ما يمكنه من تقديم خدمات إشرافية متخصصة، تسهم في تحسين كفايات المعلمين والمديرين من أجل تحقيق أهداف ورسالة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث، ويعني الجنسيتين حيثما يرد.

**وكالة الغوث،** يعرفها الباحثون بأنها مؤسسة دولية تابعة لهيئة الأمم المتحدة، تعنى في واحد من مجالات عملها بشؤون اللاجئين الفلسطينيين التعليمية، ويرمز لها بالحروف (UNRWA)، وتنبثق عنها دائرة التربية والتعليم التي تتولى الإشراف على عمليات الوكالة التربوية والتعليمية في الأردن كبلد مضيف لعمليات وكالة الغوث الدولية.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يعتبر الإشراف التربوي عملية ديمقراطية إنسانية علمية تهدف إلى تقديم خدمات فنية متعددة تشمل المعلم والمتعلم والبيئة التعليمية، ونظراً للدور المهم الذي يقوم به المشرفون التربويون فقد أنشأت وزارات التربية والتعليم في مختلف الأقطار أقساماً مختصة بالإشراف، يتم اختيار أعضائها من ذوي الخبرة والكفاءة العالية باعتبارهم مدربين للمعلمين، لتناط بهم مسؤولية متابعة المعلمين والوقوف على احتياجاتهم، والعمل على تطويرهم بمختلف الوسائل المتاحة. ويذكر سيرجيو فاني وستارات (Sergiovanni & Starratt, 2007) أنّ العملية الإشرافية، مظهر من مظاهر الإدارة التربوية، وهي عملية قيادية تعاونية منظمة. كما أنّ العملية الإشرافية توأمت التنظيمات الإدارية الحديثة والمتجددة، إذ نشطت منذ بداية القرن العشرين وبدايات هذا القرن،

الكثير من المهتمين والباحثين في دراسة النشاط الإنساني، ووضع النظريات والمبادئ التي تحكمه، فأُنشئت المدارس الفكرية التي اهتمت بالسلوك الإنساني، وشهد العالم تطورات وتغيرات متسارعة، فرضتها متغيرات عديدة، ما زالت تؤثر بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر في ميادين كثيرة من ميادين الحياة البشرية، ويسعى الإشراف في الوقت الحاضر إلى تحسين ظروف تنفيذ العملية التعليمية بكل مكوناتها، وهو أداة لتطوير البيئة التعليمية (Wood, 2000)، ويشير أندرسون (Anderson, 1989) إلى أنّ الإشراف التربوي الجديد هو العملية الأكثر التصاقاً بتنمية المعلمين مهنيًا، وهو العامل الأهم في تطوير كفاياتهم المساندة لعمليات التعلم والتعليم. وبذلك تبدو العلاقة قوية بين ما يتمتع به المشرف التربوي من كفايات وبين ما يتعرض له من برامج تدريبية تمكنه من القيام بوظائفه المتعددة، وقد أشار الحربي (٢٠٠٦) إلى مجموعة من وظائف المشرف التربوي في المجالين الإداري والفني وأهمها: تحمّل مسؤولية القيادة في العمل التربوي، وما يتبع ذلك من توجيه وإرشاد واستشارة وتعيين وتنقلات، والتعاون مع إدارة المدرسة في عملية إعداد وتوزيع الصفوف والحصص بين المعلمين، والإسهام في حلّ المشكلات التي تخص الطالب والمعلم، والإسهام في توفير خدمات تعليمية أفضل. ورأت الحريري (٩:٢٠٠٤) أن أهم أهداف الإشراف التربوي تتمثل في متابعة عمل المعلم داخل حجرة الدراسة، وتقويم الأخطاء التي قد يقع فيها، وتعزيز نقاط القوة لدى المعلم والإفادة منها بعرضها على نظرائه لتبادل الخبرات واقتراح البرامج التدريبية للمعلمين الجدد، وغرس الثقة لدى المعلمين، وتشجيع العمل الفردي ومساندتهم على تطوير وتقويم عملهم ذاتياً. ويرى ردين (Reddin, 1987) أن البرامج التدريبية ترفع من مستوى أداء القادة التربويين وتطور معارفهم وتزيد قدراتهم، ويشير كل من نشوان ونشوان (٢٠٠١: ١٤٧) إلى مجموعة من الكفايات التي على المشرف التربوي أن يمتلكها، مثل الكفايات الشخصية المتمثلة في القدرة على التحمل، والالتزان النفسي والعاطفي، وتقبل الأفكار والقدرة على المبادرة والابتكار. والكفايات الفنية كالقدرة على التخطيط والتحليل، وإنجاز العمل واتخاذ القرارات، والقدرة على تشخيص الخلل وعلاجه، والكفايات الإنسانية كالقدرة على التعامل مع المعلمين وتنسيق جهودهم وتحفيز العمل الجماعي بينهم، وتوفير الحرية والأمان النفسي للمعلمين. ويتضح مما تقدم أن البرامج التدريبية ضرورة لازمة للعملية التربوية بشكل عام، وللعملية الإشرافية بشكل خاص، فنجاح عملية التعليم والتعلم أو فشلها، وكذلك ديناميتها أو جمودها، يعتمد على وجود مشرف تربوي مؤهل، يقوم بتنفيذ مهامه، وتحقيق أغراضه، ليتمكن من تقديم الخدمة الإشرافية المتخصصة التي يتم من خلالها تحسين الأداء المدرسي والصفوي. وقد أحاط الأدب التربوي المجال الإشرافي باهتمام كبير، وظهرت العديد من الكتابات والدراسات التي تناولت العمل الإشرافي وما يتعلق به من وظائف أو برامج أو اتجاهات حديثة، ومن تلك الدراسات:

دراسة أبو شرار (٢٠٠٩) هدفت إلى معرفة درجة التزام المشرفين التربويين بتوظيف خصائص الإشراف التربوي الحديث في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر المعلمين ومعرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المرحلة التعليمية والجنس والخبرة والمؤهل العلمي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٥) معلماً ومعلمة، وتوصلت

الدراسة إلى أن درجة التزام المشرفين بتوظيف خصائص الإشراف التربوي الحديث كانت متوسطة، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة التزام المشرفين بتوظيف خصائص الإشراف الحديث تعزى لمتغيري المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام المشرفين التربويين بتوظيف خصائص الإشراف التربوي الحديث من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة لصالح المعلمين قليلي الخبرة.

الحديدي (٢٠٠٨) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع أساليب تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين، وكذلك معرفة الاختلاف بين أساليب تدريب القيادات التربوية في الجامعات وكليات المعلمين، ومعرفة مدى تحقيق أساليب تدريب القيادات التربوية لأهداف الدورات التدريبية. وتألقت عينة الدراسة من (٢٦٧) متدرباً، موزعين ما بين مشرف تربوي ومدير ووكيل مدرسة، وطبقت الدراسة على المتدربين في كليتي التربية بجامعة أم القرى وجامعة الملك سعود وكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وكليتي المعلمين في الرياض والطائف، وأظهرت النتائج أن أكثر الأساليب الممارسة في التدريب هي أساليب نظرية، وكان من أكثر الأساليب ممارسة أسلوب الأسئلة والمحاضرة، كما أظهرت النتائج وجود اختلاف بين كليات الجامعات وكليات المعلمين في استخدام الأساليب التدريبية، ووجود اختلاف بين الكليات في استخدام الأساليب التدريبية ولكن بدرجة أقل من الاختلاف مع كليات المعلمين بصفة عامة في تحقيق أهداف الدورات التدريبية، ووجود علاقة بين تنوع استخدام الأساليب التدريبية ودرجة تحقيق الأهداف، فكلما كان التنوع في ممارسة الأساليب التدريبية ملموساً كانت درجة تحقيق الأهداف أكثر.

دراسة روبنسون (Robinson, 2008) هدفت إلى قياس أثر الأنماط القيادية للقادة التربويين، على المخرجات الأكاديمية في نيوزيلندا من خلال أسلوبين، تمثل الأول في تحليل (٢٧) دراسة اختصت بالقيادة، في حين تمثل الأسلوب الآخر بأداة اشتملت على خمسة مجالات من مجالات عمل القائد التربوي وهي: بناء الأهداف والتوقعات، واستراتيجيات الدعم، وتخطيط وتوجيه وتقويم العملية التعليمية، وتنمية المعلمين، ودعم بيئة التعلم، وقد أظهرت نتائج الدراسة حاجة القادة إلى تطوير أنفسهم في مجال العلاقات والممارسات التي تدعم عملية التعليم والتعلم، وتوجيههم نحو تحسين عمليات الاتصال مع المعلمين الفاعلين.

دراسة الحديفي (٢٠٠٧) هدفت إلى معرفة درجة ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم الإشرافية في ضوء التوجيه التربوي في اليمن، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة مؤلفة من (٧٠) عبارة وزعت على عينة تكونت من (٣١٢) فرداً من العاملين في مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة تعز، وتوصلت الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أهمية الأدوار الإشرافية جاءت كبيرة، وأظهرت كذلك ضعف ممارسة المشرفين التربويين لمعظم أدوارهم الإشرافية، وأظهرت وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المشرفين لأدوارهم، تعزى لمتغير الوظيفة ولصالح المشرفين، ولم تكشف الدراسة عن وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

دراسة المقرن (٢٠٠٦) هدفت إلى معرفة من خلال المنهج الوصفي تعرف درجة مساهمة مديري مراكز الإشراف التربوي في النمو المهني للمشرفين التربويين بمدينة الرياض في خمسة مجالات تمثلت في: التخطيط والتنظيم، وأساليب الإشراف، والعلاقات الإنسانية، والمتابعة والتوجيه، وتقنيات المعلومات. كما هدفت إلى معرفة تقييم درجة أهمية تلك الممارسات في تنمية المشرفين مهنيًا، وتألقت عينة الدراسة من (٢٨٢) مشرفًا تربويًا، أظهرت نتائج الدراسة دورًا متوسطًا في ممارسات مديري المراكز في تنمية المشرفين مهنيًا.

دراسة الروقي (٢٠٠٦) هدفت إلى معرفة أبرز الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في مدينة الرياض في مجال المعارف والمهارات والاتجاهات من خلال استبانة طبقت على (١٥٧) مشرفًا تربويًا، وقد توصلت الدراسة إلى أن المشرفين بحاجة للتدريب بدرجة كبيرة في جميع مجالات العمل الإشرافي، ومحاوره الواردة في الدراسة خاصة في نظريات الإشراف وأنماطه وأساليبه والتدريب والتخطيط والقيادة، واتخاذ القرار ومعرفة كيفية التأثير في الآخرين، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفين التربويين في مدينة الرياض في تحديد أهم الاحتياجات التدريبية في مجالات المعارف والمهارات والاتجاهات باختلاف المؤهل العلمي، والتخصص الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، وكان من أهم توصيات الدراسة وجود محفزات للالتحاق بالبرامج التدريبية كالتفرغ التام، وإضافة نقاط للأداء الوظيفي.

دراسة محمدي (٢٠٠٤) الميدانية وهدفت إلى توضيح نقاط القوة والضعف في الإشراف التربوي بجمهورية مصر العربية من خلال ثلاثة محاور تتضمن: إعداد المشرف التربوي، وتدريبه، وكفاياته في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ضعف قدرة المشرفين على القيام بوظائفهم بكفاءة نتيجة عدم امتلاكهم الكفايات الإشرافية اللازمة، كما أظهرت حاجة المشرفين للوعي بأحدث المستجدات التربوية، وأظهرت ضعف برامج إعداد المشرفين.

دراسة جويفل (٢٠٠٤) هدفت إلى معرفة الواقع الإشرافي الممارس والملاحم المستقبلية للإشراف التربوي في الأردن خلال السنوات العشر القادمة من القرن الحادي والعشرين، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) مشرفًا ومشرفة، وخلصت الدراسة إلى أن هناك ممارسة بدرجة عالية لمجالات محددة في الإشراف مثل العلاقات الإنسانية والعلاقة مع الزملاء والمجتمع المحلي والموارد البشرية والمنهاج، وإدارة الصفوف والتعليم والتقويم والاختبارات والتخطيط. وأن هناك ممارسة بدرجة متوسطة لمجال الإدارة ومجال أسلوب تقويم أداء المعلم.

دراسة مناصرة (٢٠٠١) هدفت إلى معرفة درجة فاعلية برنامج التدريب الخاص بالمديرين الذي تنفذه وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل، تكون مجتمع الدراسة من (٦٤) مديرا ومديرة وزعت عليهم استبانة مؤلفة من (٤٥) فقرة تتضمن الأعمال الإدارية والإشرافية لمدير المدرسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية برنامج التدريب الخاص بالمديرين كانت كبيرة وأن البرنامج يحقق أهدافه المخططة، ويعمل على رفع كفايات المديرين

الإشرافية والإدارية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى للجنس في درجة تقدير فاعلية البرنامج التدريبي.

دراسة كوبر وجراهام (Cooper & Graham, 2001) وهدفت إلى تحديد الكفايات التي يجب أن يتمثلها المشرف التربوي حتى ينجح في أداء مهماته، إذ توصلت الدراسة إلى سبع كفايات مهمة واجب توافرها في المشرف وهي: الإدارة، والعلاقات العامة، والتطوير الذاتي، والمهارات الشخصية، والمسؤوليات الإدارية، وعادات العمل، وقد جاءت العلاقات العامة في مقدمة تلك الكفايات تلتها كفاية الإدارة.

دراسة الشعلان، مضاي محمد (٢٠٠١) بحثت في تحليل وتقويم نظام اختيار وتدريب المشرفات التربويات في المملكة العربية السعودية من منظور فكري، وقد اعتمد البحث على أسلوب تحليل النظم من خلال وصف النظام الحالي للإشراف التربوي في السعودية وتشخيصه واكتشاف ما به من قصور، ومن أهم ما أظهرته نتائج الدراسة وجود قصور في نظام اختيار المشرفات التربويات من جانب، ووجود قصور في تدريب المشرفات التربويات وتدني مستوى ممارستهن للاتجاهات الحديثة في الإشراف، كما أظهرت النتائج ضعف الإعداد والتأهيل لوظائف الإشراف التربوي في السعودية.

دراسة جوردون (Gordon, 2000) هدفت إلى تعرف أثر الأسلوب الإشرافي التطوري على تعزيز تفاعل المشرفين مع المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (١٦) مشرفاً تربوياً، وقد أظهرت نتائج الدراسة نجاح المشرفين التربويين في التعامل مع المعلمين ذوي القدرات المنخفضة، كما أظهرت أثراً كبيراً للأسلوب الإشرافي التطوري في تطور أداء المعلمين.

#### خلاصة الأدب التربوي والدراسات السابقة

يتبين من الأدب التربوي السابق أهمية الإشراف التربوي في تحقيق أهداف العملية التعليمية، وإن ذلك مرهون بوجود المشرف الذي يمتلك من الكفايات ما يمكنه من القيام بمهامه بطريقة تساهم في تقدم العملية التعليمية (الأسدي وإبراهيم، ٢٠٠٣)، (Gordon, 2000) وقد ربط الأدب التربوي والدراسات ذات الصلة بين امتلاك المشرف للكفايات الإشرافية، وما يتعرض له من برامج تأهيل وتدريب تمنحه النجاح في تنفيذ المهمات الإشرافية (عبد الهادي، ٢٠٠٦)، كذلك بين الأدب التربوي الكثير من المهارات التي على المشرف التربوي أن يمتلكها من أجل القيام بالدور المتوقع منه، نشوان، نشوان (٢٠٠١) (البديري، ٢٠٠٢). ويلاحظ تشابه هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة من حيث طريقتها ومتغيراتها وأهدافها، إلا أنها تختلف مع معظمها في موضوعها الدقيق المتعلق بالبرامج التدريبية طويلة المدى التي يخضع لها المشرف التربوي عند التحاقه بالإشراف كوظيفة جديدة، إذ تناولت الدراسات السابقة أدوار المشرف التربوي وأهميته وكفاياته بشكل عام كما في دراسة كل من محمدي (٢٠٠٤) وأبو شرار (٢٠٠٩)، إلا أن هذه الدراسة تتناول أثر البرامج التدريبية وفعاليتها في الأداء من وجهة نظر المشرف التربوي نفسه، إذ قلت الدراسات التي تتناول فاعلية البرامج التدريبية التي يخضع

لها المشرفون التربويون وتؤثر في أدائهم، إذ حرص الباحثون على استقصاء وجهة نظر المشرفين في فاعلية ما يلتحقون به من برامج تدريبية في أثناء الخدمة، وهم بذلك الأقدر من غيرهم على كشف فاعلية تلك البرامج وانعكاسها على ممارساتهم الإدارية والفنية، من هنا تتميز هذه الدراسة عن سابقتها.

### الطريقة والإجراءات

**منهج الدراسة:** استخدم الباحثون المنهج الوصفي باستخدام استبانة وجهت للمشرفين التربويين، لمعرفة درجة تقديرهم لفاعلية البرنامج التدريبي الإشرافي الذي خضعوا إليه، ومدى انعكاسه على كفاياتهم الإدارية والفنية. وقد مرت الدراسة بالإجراءات الآتية:

١. مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، والاعتماد على ذلك في إعداد أداة الدراسة.
٢. التحقق من دلالات صدق وثبات أداة الدراسة وحساب معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، ثم المباشرة بتطبيقها على عينة الدراسة.
٣. جمع الاستبيانات وتفريغ البيانات حاسوبياً، ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة وعرضها، وتفسيرها والخروج بتوصيات ذات صلة بالنتائج.

**مجتمع الدراسة:** تألف مجتمع الدراسة من (٦٦) مشرفاً تربوياً ومشرفة ممن يعملون في مركز التطوير التربوي وأربع مناطق تعليمية تابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن، خلال العام الدراسي ٢٠١٠/٢٠٠٩، والجدول (١) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس ومرحلة الإشراف:

**جدول (١):** توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس ومرحلة الإشراف.

المجموع الكلي	المرحلة والجنس		المرحلة والجنس	
	أساسية عليا		أساسية دنيا	
	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر
٦٦	١٧	٣٨	١	١٠
	٥٥		١١	

### عينة الدراسة

نظراً لقلة عدد أفراد مجتمع الدراسة، فقد تم اعتبار مجتمع الدراسة هو عينتها، ووزعت (٦٦) استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، باستثناء عينة الثبات البالغة (١١) مشرفاً ومشرفة، وبذلك تصبح عينة الدراسة مكونة من (٥٥) مشرفاً ومشرفة يمثلون ما نسبته (٨٣%) من مجتمع الدراسة، والجدول (٢) يبين عينة الدراسة حسب الجنس ومرحلة الإشراف:

جدول (٢): عينة الدراسة حسب الجنس ومرحلة الإشراف.

المجموع الكلي	المرحلة والجنس		المرحلة والجنس	
	أساسية عليا		أساسية دنيا	
	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر
٥٥	١٦	٢٨	١	١٠
	٤٤		١١	

#### أداة الدراسة

من أجل تحقيق نتائج الدراسة، والإحاطة بكل ما من شأنه الإجابة الوافية عن أسئلتها، تم استخدام أداة أعدّها الباحثون استناداً إلى ما تم من تحليل للكفايات الإدارية والفنية للمشرفين التربويين في وكالة الغوث، ومراجعة للأدب التربوي واستطلاع آراء التربويين، ومن ثم إخضاعها للتحكيم، وحساب صدقها وثباتها، وقد تألفت الأداة بصورتها الأولية من (٧٦) فقرة، تم تعديلها إلى (٣٩) بعد الأخذ بآراء المحكمين موزعة على مجالين كما هو مبين في ملحق (٢).

#### صدق أداة الدراسة وثباتها

تم التأكد من صدق محتوى الأداة وذلك من خلال عرضها بصورتها الأولية، على لجنة من المحكمين، وهم أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية ممن يمثلون تخصصات في الإدارة التربوية والمناهج والقياس والتقويم، ومشرفين تربويين في مركز التطوير التربوي وخبراء تربويين في معهد التربية التابع لوكالة الغوث، إذ طلب منهم إيداء رأيهم في فقرات الاستبانة التي تعكس فاعلية البرنامج التدريبي المخصص للمشرفين التربويين في محورين من محاور عملهم، وفي ضوء ما جاء من ملاحظات واقتراحات المحكمين تم تعديل الأداة لتصبح صالحة للتطبيق.

ومن أجل التحقق من ثبات الأداة، قام الباحثون بتطبيق الأداة وإعادة تطبيقها على عينة استطلاعية مؤلفة من (٩) مشرفين تربويين، بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Re-Test) بفاصل زمني مدته أسبوعان، وهم يشكلون ما نسبته (١٦%) من العدد الإجمالي لعينة الدراسة، إذ تم حساب معامل ألفا - كرونباخ للاتساق الداخلي والجدول (٣) يبين معامل الثبات ألفا- كرونباخ لمحاور الدراسة والكلي :

جدول (٣): معامل الثبات ألفا- كرونباخ لمحاور الدراسة والكلي.

المجال	محاور الدراسة	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
١	الكفايات الفنية	٢٢	٠.٧٣٩
٢	الكفايات الإدارية	١٧	٠.٨٦٤
	الكلي	٣٩	٠.٨٠١

يظهر من الجدول (٣) أن معامل الثبات لمجالات الدراسة مجتمعة (٠.٨٠١)، وهي نسبة عالية ويرى الباحثون أنها مناسبة لأغراض هذه الدراسة.

### طرق استخراج النتائج

#### ١. درجات الأداة وتقديراتها

تم تطبيق أداة الدراسة التي اشتملت على مقياس ليكرت الخماسي، واعتمد الباحثون الدرجات الآتية كإجابة عن فقرات الأداة: إذا كانت درجة الإجابة (عالية جداً)، تعطى العلامة (٥)، وإذا كانت (عالية)، تعطى العلامة (٤)، وإذا كانت (متوسطة)، تعطى العلامة (٣)، وإذا كانت (ضعيفة)، تعطى العلامة (٢)، وإذا كانت (ضعيفة جداً)، تعطى العلامة (١). ولتحديد درجات القطع لتفسير الاستجابات عن الفقرات، واعتماداً على عدد فئات التدرج المبين أعلاه، تم اعتماد درجات القطع استناداً إلى ما أشار إليه عودة (٢٠٠٥)، المتعلق بتفسير درجات القطع للمتوسطات الحسابية على النحو الآتي: المتوسطات من (٢.٤٩ فأقل) بدرجة تقدير ضعيفة، المتوسطات ما بين (٢.٥٠ - ٣.٤٩) بدرجة تقدير متوسطة، المتوسطات ما بين (٣.٥٠ - فأكثر) بدرجة تقدير عالية.

#### ٢. المعالجات الإحصائية

اعتمدت الدراسة في تنظيم بياناتها وتحليلها على الإحصاء الوصفي من خلال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وللإجابة عن أسئلة الدراسة، قام الباحثون باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للإجابة عن السؤال الأول والثاني، المتعلقين بدرجة تقدير المشرفين التربويين لفاعلية برنامج التدريب في أثناء الخدمة في تطوير الكفايات الإدارية والفنية للمشرفين في وكالة الغوث الدولية. وقيمة (ت)، للإجابة عن السؤال الثالث، المتعلق بالفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة تقدير الكفايات الإدارية والفنية للمشرفين التربويين تعزى للجنس، ومرحلة الإشراف.

### عرض ومناقشة نتائج الدراسة

**السؤال الأول:** ما درجة فاعلية برنامج التدريب في أثناء الخدمة في تطوير كفايات المشرفين التربويين في وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظرهم أنفسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة في مجال الكفايات الفنية. ويبين الجدول (٤) هذه النتائج:

**جدول (٤):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المشرفين التربويين حول درجة فاعلية برنامج التدريب في أثناء الخدمة في تطوير الكفايات الفنية للمشرفين التربويين في وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظرهم أنفسهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
١	٠.٤٨	٤.٦٥	ساعدني في تصميم برامج إشرافية خاصة بالمعلمين المستجدين	٨
٢	٠.٥٥	٤.٦٥	طور من كفاياتي في استثمار الموارد البشرية المتاحة	١٢
٣	٠.٦٠	٤.٤٥	زاد من قدراتي في التدريب على استراتيجيات التقويم الواقعي وأدواته	١٦
٤	٠.٤٣	٤.٢٤	أطلعني على الطرق العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين	٧
٥	٠.٥٦	٤.٢٠	قدّم لي نماذج من تطبيقات النظريات الإدارية الحديثة في الإشراف	٢١
٦	٠.٦٢	٤.٠٥	مكنني من تحديد صعوبات تنفيذ المهمات التدريسية	١٠
٧	٠.٦١	٤.٠٤	قدّم لي إرشادات إدارة الاجتماعات	٥
٨	٠.٧٤	٣.٩٦	عرفني باستراتيجيات متابعة النمو المهني للعاملين	١٤
٩	٠.٦٥	٣.٩٥	درّبني على بناء أنشطة إثرائية للمنهج	٢٢
١٠	٠.٥٨	٣.٧٦	قدّم لي خيارات قياس أثر التدريب على أداء العاملين	٣
١١	٠.٨٠	٢.٦٢	مكنني من الإلمام بأساليب تعزيز الأفراد أو الجماعات العاملة	١٣
١٢	١.٣٠	٢.٢٢	درّبني على التخطيط لتنفيذ الزيارات الصفية الفاعلة	١٥
١٣	٠.٧٩	٢.٠٤	أرشدني إلى كيفية التعامل مع أخطاء العاملين	١٧
١٤	٠.٧٣	١.٧٥	درّبني على تصميم الوسائل التعليمية	١٩
١٥	٠.٧٧	١.٥١	مكنني من تصميم النشرات التربوية المتخصصة	٦
١٦	٠.٥٠	١.٥١	قدّم لي إرشادات تشخيص نقاط القوة والضعف لدى العاملين	١
١٧	٠.٥٧	١.٤٧	درّبني على أساليب مناقشة المعلمين بتقاريرهم الإشرافية	١٨
١٨	٠.٥٤	١.٤٧	درّبني على كتابة التقارير الإشرافية الفنية	٢
١٩	٠.٦٣	١.٤٠	ساعدني على تبني أنماط إشرافية حديثة	١١
٢٠	٠.٥٤	١.٣١	قدّم لي استراتيجيات إدارة الاختلاف بين العاملين	٤
٢١	٠.٤٣	١.٢٤	ساعدني على تصميم برامج إشرافية خاصة بالمعلمين القدامى	٩
٢٢	٠.٣٩	١.١٨	درّبني على تقديم تغذية راجعة تطويرية شفوية للعاملين عن أدائهم	٢٠
	٠.٦٢	٢.٨٠	المجال الكلي	

يظهر من الجدول (٤) أن متوسط تقديرات درجة فاعلية برنامج التدريب في تطوير كفايات المشرفين بلغت (٢.٨٠) بتقدير متوسط وفقاً لدرجات القطع المعتمدة في تفسير قيم المتوسطات الحسابية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بتدني أثر البرنامج التدريبي في تطوير كفايات المشرفين الفنية نظراً لقصور في محتوى البرنامج التدريبي المتخصص في الكفايات الفنية للمشرفين وربما ضعف فيمن يقدمون تلك البرامج وقد تعزى النتيجة إلى التركيز على الجانب الإداري من عمل المشرفين التربويين مقارنة بالجانب الفني من عملهم لضعف تأهيلهم الفني المتخصص، وهذا يتفق مع ما أشار إليه الأسدي وإبراهيم (٢٠٠٣) من أن وظائف المشرف التربوي متعددة ومتنوعة، ويتضح من الجدول السابق أن الفقرة (٨) التي تنص على "ساعدني على تصميم برامج إشرافية خاصة بالمعلمين المستجدين" حازت على المرتبة الأولى بدرجة تقدير هي الأعلى بمتوسط حسابي مقداره (٤.٦٥)، وتعزى هذه النتيجة إلى ذلك الاهتمام الكبير بالمعلم المستجد وأنه يمثل هدفاً إشرافياً رئيساً تسعى البرامج الإشرافية إلى تحقيقه، وقد تعزى النتيجة إلى الرغبة في توفير التأهيل المهني للمعلم الجديد بهدف مساعدته التغلب على ما قد يواجهه من مشكلات من جانب ورغبة في تحقيق رضاه الوظيفي الذي يدعم انتماءه للمهنة وبقائه فيها. وجاءت الفقرة (١٢) التي تنص على "طوّرت من كفاياتي في استثمار الموارد البشرية المتاحة" المرتبة الثانية بدرجة تقدير عالية أيضاً، وتعزى النتيجة إلى ذلك التطور في مفهوم العمل الإشرافي وانتقاله من مرحلة التفتيش إلى مرحلة التوجيه ثم إلى مرحلة الإشراف الذي يعتمد في تنفيذ مهماته على الآخرين باعتباره عملاً قيادياً قائماً على استثمار جهود الآخرين في تحقيق أهدافه المخططة، وقد تعزى النتيجة إلى حجم العمل الإداري والفني الكبير الذي يقع على عاتق المشرفين التربويين وأنه لا بد للمشرف التربوي من الاعتماد على الآخرين في بعض المهمات وبالتالي فإن البرنامج الإشرافي يعمل على تأهيل المشرفين للإفادة من تلك الإمكانيات البشرية في تنفيذ مهمات قابلة للتفويض، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه نشوان (٢٠٠٤) أن المشرف التربوي يستثمر طاقات الآخرين من أجل تحقيق أهداف مشتركة وتتفق كذلك مع جوردين (Gordon, 2000) الذي أوضح أن الإشراف التربوي يمر بمراحل تغيير مفاجئة وسريعة، نتيجة تطور مستوى المعرفة اللازمة لتعليم الإنسان وتعلمه، وتختلف مع نتائج دراسة مناصرة (٢٠٠١) التي أظهرت أن فاعلية برنامج التدريب كبيرة وأن البرنامج يحقق أهدافه المخططة.

ويتضح من النتائج أن أقل الدرجات لفاعلية برنامج التدريب في تحسين كفايات المشرفين في المجال الفني تمثل في الفقرة (٢٠) التي تنص على: "درّبتني على تقديم تغذية عكسية تطويرية شفوية للعاملين عن أدائهم" إذ بلغ متوسطها الحسابي (١.١٨) إشارة إلى درجة تقدير ضعيفة، وتعزى النتيجة إلى الأسلوب النظري الذي يعتمده البرنامج التدريبي في تأهيل المشرفين وتدريبهم، وأن حجم العمل التطبيقي في البرنامج يكاد يكون معدوماً إذ غالباً ما تكون الطريقة التي يقدم فيها الموضوع التدريبي نظرياً عن طريق المحاضرة ويتخلله عرض شرائح (Power Point) للأفكار الرئيسية للموضوع، وربما تعزى النتيجة للتقليل من الخلافات بين المعلم والمشرف التربوي في أمور يرى كلاهما أنه على حق فيها وبالتالي يتجنب المشرف التربوي القيام بهذه المهمة تجنباً للخلاف، وقد تعزى النتيجة إلى غياب هذه الكفاية نظراً لصعوبة

تنفيذها بسبب محدودية الوقت المتاح للمشرف التربوي أو المعلم فهما متقلان بالأعباء الإدارية والفنية، وتتفق هذه النتيجة مع ما أظهرته دراسة الحديدي (٢٠٠٨) من أن أكثر الأساليب الممارسة في التدريب هي الأساليب النظرية المعتمدة على المحاضرة. تلتها في الانخفاض الفقرة (٩) وتنص على: "ساعدني على تصميم برامج إشرافية خاصة بالمعلمين القدامى" بمتوسط حسابي مقداره (١.٤٢) إذ احتلت المرتبة قبل الأخيرة، لتدل على فاعلية ضعيفة للبرنامج الإشرافي في تأهيل المشرفين للتعامل مع المعلمين القدامى، وتعزى النتيجة إلى ضعف في البرامج المهنية المتخصصة التي يقدمها البرنامج الإشرافي وان جل ما يقدم للمشرفين من معلومات يتسم بالعمومية، إذ قلما تحتوي برامج التأهيل على موضوعات نظرية أو تطبيقية متخصصة، وقد تعزى النتيجة إلى التركيز على المعلمين الجدد كما أثبتت النتائج، وان المعلمين القدامى ليسوا بحاجة إلى الاهتمام وأنهم بخبراتهم التدريسية تخطوا حاجتهم للمشرفين، وهي نتيجة يتحفظ عليها الباحثون إذ لا بد من أن يتساوى المعلم القديم والجديد في الاهتمام كل حسب ما تقتضيه حاجاتهم المهنية وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو شرار (٢٠٠٩) التي أظهرت أداء متوسطا للمشرفين في توظيف خصائص الإشراف التربوي الحديث. ودراسة الشعلان (٢٠٠١) التي أظهرت ضعف أداء المشرفين وضعف في تأهيلهم.

أما بالنسبة إلى الكفايات الإدارية للمشرفين فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة في مجال الكفايات الإدارية. ويبين الجدول (٥) هذه النتائج:

**جدول (٥):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المشرفين التربويين حول درجة فاعلية برنامج التدريب في أثناء الخدمة في تطوير الكفايات الإدارية للمشرفين التربويين في وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظرهم أنفسهم مرتبة تنازليا حسب المتوسطات.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
١	٠.٤٨	٤.٦٥	طوّر وعيي بأدوار إشرافية متعددة	٢٩
٢	٠.٥٥	٤.٦٥	درّبتني على تشكيل فرق العمل الفاعلة	٢٨
٣	٠.٦٠	٤.٤٥	مكنني من فهم مجالات عملي الرئيسية	٣٠
٤	٠.٤٣	٤.٢٤	قدّم لي إرشادات التفويض السليم للسلطة	٣٢
٥	٠.٥٦	٤.٢٠	أرشدني إلى بناء قاعدة بيانات خاصة بالعاملين	٢٤
٦	٠.٦٢	٤.٠٥	أكسبني مهارات التخطيط الاستراتيجي المتكامل	٢٥
٧	٠.٦١	٤.٠٤	مكنني من الإلمام بالتشريعات التربوية السارية	٢٣
٨	٠.٧٤	٣.٩٦	ساعدني على تنظيم برنامج إشرافي متكامل	٣٨
٩	٠.٦٥	٣.٩٥	درّبتني على توثيق عملياتي الإشرافية بطرق علمية	٣١
١٠	٠.٥٨	٣.٧٦	منحني القدرة على الموازنة بين واجبات الوظيفة ورضا العاملين	٣٤
١١	٠.٨٠	٢.٦٢	زاد من مهاراتي في الاتصال والتواصل مع الآخرين	٣٩

... تابع جدول رقم (٥)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٣٦	درّبي على كتابة التقارير الإشرافية الإدارية	٢.٢٢	١.٣٠	١٢
٢٦	مكنني من تحليل الواقع التربوي لمنطقتي التعليمية	٢.٠٤	٠.٧٩	١٣
٣٣	قدّم لي إرشادات إدارة المشاغل التربوية	١.٧٥	٠.٧٣	١٤
٢٧	أفادني في الموازنة بين العمل الإداري والفني	١.٥١	٠.٧٧	١٥
٣٥	درّبي على تنظيم برامج فعالة للدروس التوضيحية	١.٥١	٠.٥٠	١٦
٣٧	مكنني من تنظيم البرامج الفعالة لتبادل الخبرات التربوية بين المعلمين	١.٤٧	٠.٥٧	١٧
	<b>المجال الكلي</b>	<b>٣.٢٣</b>	<b>٠.٦٦</b>	

يظهر من الجدول (٥) أن متوسط تقديرات درجة فاعلية برنامج التدريب في تطوير الكفايات الإدارية بلغ (٣.٢٣) بتقدير متوسط وفقاً لدرجات القطع المعتمدة في تفسير قيم المتوسطات الحسابية، وهي وإن كانت متوسطة إلا أنها أكثر فاعلية من الكفايات الفنية من حيث قيمة المتوسط الحسابي ويمكن تفسير هذه النتيجة في أن الكفايات الإدارية أسهل تنفيذاً من الكفايات الفنية وأن اهتمام البرنامج الإشرافي بالكفايات الإدارية على حساب الكفايات الفنية يأتي نتيجة الحالة التي عليها الإشراف في وكالة الغوث إذ يطغى العمل الإداري للمشرفين على العمل الفني لهم، وأن كثيراً من أعمالهم الإشرافية الفنية تتأجل أو تلغى نتيجة الأعمال الإدارية التي يكلفون بها يوماً كمتابعة البيانات الإحصائية أو التفثيش على صلاحية المرافق وغير ذلك من الأعمال، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة محمدي (٢٠٠٤) التي أظهرت ضعف قدرة المشرفين على القيام بوظائفهم بكفاءة نتيجة عدم امتلاكهم الكفايات الإشرافية اللازمة.

ويتضح من الجدول السابق أن الفقرة (٢٩) التي تنص على "طورّ وعيي بأدوار الإشرافية المتعددة" حازت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٤.٦٥) بدرجة تقدير عالية، وتعزى النتيجة إلى ضخامة عمل المشرف التربوي وتشعبه الأمر الذي يتطلب زيادة وعي المشرفين بأدوارهم في ظل التنوع والتعدد في وظائفهم على الصعيدين الفني والإداري وأنه كذلك يتطلب وضوح رؤية المشرف التربوي ووضوح رسالته التي يتطلع إلى تحقيقها من خلال ما يقوم به من أدوار ذلك أن القصور في هذا الجانب يترك أثراً سلبياً في مجريات عمل المشرف التربوي ويؤول إلى تخبطه وفشله. واحتلت الفقرة (٢٨) التي تنص على "درّبي على تشكيل فرق العمل الفاعلة" المرتبة الثانية بدرجة تقدير عالية أيضاً، وتعزى النتيجة إلى ما سبق الإشارة إليه من تطور في مفهوم العمل الإشرافي ووجود أشكال ومعاني متعددة له ومن ذلك الإشراف بالأهداف والإشراف التعاوني والإشراف بالأقران وكلها أنواع تدعم العمل الجماعي وتوجه البرامج الإشرافية نحو تأهيل المشرفين لتوظيف تلك الأنواع ميدانياً إذ لا بد للمشرف التربوي أن يتعاون مع الآخرين في تحقيق أهداف خطته الإشرافية وأنه دون أن يتقن تشكيل الفرق العاملة لن يحقق النجاح فيما خطط له، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة جويفل (٢٠٠٤)

التي أظهرت ممارسة بدرجة عالية للمهام المتعلقة بمجال العلاقات الإنسانية والموارد البشرية.

ويتضح من النتائج أن أقل الدرجات لفاعلية برنامج التدريب في تحسين كفايات المشرفين في المجال الإداري تمثل في الفقرة (٣٧) التي تنص على: "مكثني من تنظيم البرامج الفعالة لتبادل الخبرات التربوية بين المعلمين" إذ بلغ متوسطها الحساب (١.٤٧) إشارة إلى درجة تقدير ضعيفة، وتعزى النتيجة إلى عدم توافر الوقت لمثل هذا الإجراء في ظل العدد الكبير من المعلمين الذي يشرف عليه المشرف التربوي، إذ يتراوح العدد بين (٨٠) و(١٠٠) معلم لكل مشرف تربوي، بالإضافة إلى الأعمال الإدارية الإضافية التي يطلب من المشرف التربوي ممارستها بشكل يومي، بما لا يُمكن من تنفيذ هذه الممارسة، وقد تعزى النتيجة إلى ضعف التعاون بين المشرفين فيما بينهم من جانب، وضعف تعاون المعلمين مع المشرفين التربويين من جانب آخر، وقد تعزى النتيجة إلى أن مثل هذه الكفاية تتطلب قدرات إشرافية عالية في التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة وهي عمليات إدارية ربما لم يولها البرنامج التدريبي عنايته. وتختلف هذه النتيجة مع ما أشار إليه عبد الهادي (٢٠٠٦) من أن الإشراف وسيلة تمارس من خلالها أعمال علمية، منظمة ومخططة، تهدف إلى تحسين برنامج التعليم والتعلم، وتهيئة الإمكانيات والظروف المناسبة للتدريس الناجح.

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المشرفين التربويين في وكالة الغوث في الأردن لفاعلية برنامج التدريب في أثناء الخدمة في تطوير كفاياتهم من وجهة نظرهم أنفسهم تعزى إلى الجنس، ومستوى مرحلة الإشراف ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المشرفين التربويين لفاعلية برنامج التدريب في أثناء الخدمة في تطوير كفاياتهم الإدارية والفنية حسب الجنس (ذكر، وأنثى) ثم استخرجت نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات. ويبين الجدول (٦) هذه النتائج.

**جدول (٦):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المشرفين التربويين لفاعلية برنامج التدريب أثناء الخدمة في تطوير كفاياتهم الإدارية والفنية حسب الجنس (ذكر، وأنثى) ونتائج اختبار (ت).

المجال	الجنس	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الفنية	ذكر	٣٨	٦١.٢٤	٣.٢٥	١.٥٣٣-	٠.١٣١
	أنثى	١٧	٦٢.٦٥	٢.٩١		
الإدارية	ذكر	٣٨	٦٦.٦٨	٢.٣٠	٠.٦٦-	٠.٥١٣
	أنثى	١٧	٦٧.١٢	٢.١٥		

يلاحظ من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لتقديرات المشرفين التربويين لفاعلية برنامج التدريب في أثناء الخدمة في تطوير كفاياتهم الإدارية والفنية حسب الجنس (ذكر، وأنتى). وتعزى النتيجة إلى التوافق الكبير بين الجنسين في نظرهم إلى البرنامج التدريبي وإلى التشابه في ظروف العمل وأنهم جميعاً يخضعون لنفس النظام ويتمتعون بنفس الامتيازات المهنية ويمارسون أدواراً متشابهة الأمر الذي جعل حكمهم على فاعلية برنامج التدريب الذي يخضعون له متناغماً وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة المناصرة (٢٠٠١) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى للجنس في درجة تقدير فاعلية البرنامج التدريبي.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المشرفين التربويين لفاعلية برنامج التدريب في أثناء الخدمة في تطوير كفاياتهم الإدارية والفنية حسب مستوى مرحلة الإشراف (أساسية دنيا، وأساسية عليا) ثم استخرجت نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات. ويبين الجدول (٧) هذه النتائج:

**جدول (٧):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المشرفين التربويين لفاعلية برنامج التدريب في أثناء الخدمة في تطوير كفاياتهم الإدارية والفنية حسب مستوى مرحلة الإشراف ونتائج اختبار (ت).

المجال	مستوى المرحلة	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الفنية	دنيا	١١	٦٢.١٨	٣.٦٨	٠.٥٩	٠.٥٥٩
	عليا	٤٤	٦١.٥٥	٣.٠٩		
الإدارية	دنيا	١١	٦٧.١٨	٢.٣٢	٠.٦٠	٠.٥٥٣
	عليا	٤٤	٦٦.٧٣	٢.٢٥		

يلاحظ من الجدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لتقديرات المشرفين التربويين لفاعلية برنامج التدريب أثناء الخدمة في تطوير كفاياتهم الإدارية والفنية حسب مستوى مرحلة الإشراف. ويمكن أن تعزى النتيجة إلى ما سبق الإشارة إليه من تجانس في عمل المشرفين وأنه بغض النظر عن المرحلة التي يشرفون عليها إلا أنهم يواجهون نفس المشكلات المهنية، ويعيشون نفس ظروف العمل بل ويشتركون في الإعداد والتخطيط لكثير من المشاريع الإشرافية فهم يتشابهون في خططهم الإشرافية إلى حد كبير وأنهم يجمعون الرأي على درجة تقديرهم لفاعلية البرنامج التدريبي في تطوير كفاياتهم الفنية والإدارية وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الروقي (٢٠٠٦) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفين التربويين تعزى للتخصص الوظيفي.

### التوصيات

- في ضوء ما أظهرته نتائج هذه الدراسة، يوصي الباحثون بما يلي:
١. توفير وسائل التدريب المستمر في أثناء الخدمة للمشرفين التربويين، لتزويدهم بكل جديد، وصقل خبراتهم ومهاراتهم، وتحسين ممارساتهم في ضوء المستجدات التربوية الحديثة.
  ٢. تحسين تنفيذ البرامج التدريبية وتضمينها مهارات تطبيقية متخصصة.
  ٣. إكساب المشرفين التربويين مهارات تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها و خاصة ما يرتبط منها بالمعلمين القداماء.
  ٤. إثراء خبرات القائمين على البرامج التدريبية، وإتاحة الفرص أمامهم لتبادل الخبرات التدريبية في مجال الإشراف محليا وإقليميا وعالميا.
  ٥. التقليل من الأعباء الإدارية الملغاة على عاتق المشرفين التربويين فهي تحد من ممارسة مهماتهم الفنية.

### المراجع العربية والأجنبية

- الأسدي، سعيد. وإبراهيم، مروان. (٢٠٠٣). الإشراف التربوي. الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان.
- البديري، طارق عبد الحميد. (٢٠٠٢). تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي. ط٢. دار الفكر للطباعة والنشر. عمان. الأردن.
- أبو شرار، عدنان. (٢٠٠٩). "درجة التزام المشرفين التربويين بتوظيف خصائص الإشراف التربوي الحديث في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. عمان.
- جويفل، محمد. (٢٠٠٤). "واقع الإشراف الممارس والملاحم المستقبلية للإشراف التربوي في الأردن". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة. الأردن.
- الحديدي، سعود بن حامد. (٢٠٠٨). "أساليب تدريب القيادات التربوية ومدى تحقيقها لأهداف الدورات التدريبية في الجامعات وكليات المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة. السعودية. كلية التربية. جامعة أم القرى. السعودية.
- الحذيفي، محمد طاهر. (٢٠٠٧). "دور المشرفين التربويين في ضوء التوجيه التربوي في الجمهورية اليمنية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة تعز. اليمن.
- الحربي، فهد. (٢٠٠٦). "معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس المتوسطة والثانوية بمنطقة الرّس التعليمية في المملكة العربية السعودية". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان.

- الحريري، رافدة عمر. (٢٠٠٤). "الإشراف التربوي والنظرة المستقبلية". رسالة التربية. (٦). ١٠٥-٨٩.
- الحمّاد، إبراهيم. عبد العزيز. (٢٠٠٠). "معوقات فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الملك سعود. السعودية.
- الروقي، مطلق بن مقعد. (٢٠٠٦). "الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في مدينة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود. السعودية.
- ستراك، رياض. والخصاونة، فؤاد. (٢٠٠٣). تقويم أداء المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الاتجاهات الحديثة. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- الشعلان، مضوي محمد. (٢٠٠١). "نظام اختيار وتدريب المشرفات التربويات في المملكة العربية السعودية". رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عين شمس كلية التربية. جمهورية مصر العربية.
- عبد الهادي، جودت عزت. (٢٠٠٦). الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه. ط١. الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان الأردن.
- عودة، أحمد. (٢٠٠٥). القياس والتقويم في العملية التدريسية. دار الأمل للنشر. عمان.
- محمدي، نيرمين نايل. (٢٠٠٤). "الإشراف التربوي في رياض الأطفال في جمهورية مصر العربية". كلية التربية. رسالة ماجستير غير منشورة. مصر. جامعة عين شمس.
- المقرن، فهد بن حسن. (٢٠٠٦). "إسهام مديري مراكز الإشراف التربوي في النمو المهني للمشرفين التربويين بمدينة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود. السعودية.
- مكتب التربية لدول الخليج العربي. (١٩٨٢). الإشراف التربوي بدول الخليج. واقعه وتطوره. المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج العربي. الرياض. ١٣٧.
- مناصرة، محمد. (٢٠٠١). "درجة فاعلية برنامج تدريب مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس. فلسطين.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. (١٩٩٣). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان.
- مكتب اليونسكو الإقليمي في الدول العربية. (١٩٩٣). دور المؤسسة في تنمية المجتمع المحلي. عمان. الأردن.
- نشوان، يعقوب. ونشوان، جميل. (٢٠٠١). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. مطبعة ومكتبة دار المنارة. غزة.
- نشوان، يعقوب. (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. دار الفرقان. عمان.

- Anderson, R. (1989). "Unanswered questions about the effect of supervision on teacher behavior". Journal of Curriculum and Supervision. 4 (4). 291-297
- Cooper, Anti. &Graham, Doona. (2001). "Competences Needs to be Successful County Agents and County Supervisors". Journal of Extension. 39(1). 1-11.
- Gordon, S. (2000). Supervision of Instruction. developmental Approach 4<sup>th</sup> ed. Allyn and Bacon. Boston.
- Reddin, W. J. (1987). How to Make Management Style More Effective. Maidenhead: McGraw Hill.
- Robinson, Viviane. M. (2008). "The Impact of Leadership on Student Outcomes". An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types Educational Administration Quarterly. 44(5). 635-674.
- Schweikert, G. (2003). Who made me Boss? Eight tips for supervisors. Child Care In formation Exchange. 152. 7-8. 10.
- Sergiovanni, Thomas. & Starratt, R. J. (2007). Supervision :Human Perspectives. 4th Ed. New York: Ac Graw- Hill Book Co.
- Silva, D. Y. & Dana, N. F. (2001). "Collaborative Supervision in the Professional Development School". Journal of Curriculum and Supervision. 16 (4). 305-321.
- Wood, K.(2000). "The Experience Of Learning To Teach :Changing student teachers ways of understanding teaching". Teaching and Teacher Education. 32(1). 75-93.

ملحق (١)

أداة قياس فاعلية برنامج تدريبي في وكالة الغوث الدولية في تطوير كفايات المشرفين التربويين من وجهة نظر المشرفين التربويين أنفسهم بصورتها الأولية

المرحلة الإشرافية					الجنس		
أساسية عليا					أساسية دنيا	أنثى	ذكر
المجال	رقم الفقرة	الكفاية	درجة تقدير الكفاية				
			عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
الكفايات الفنية	١	مكنني من إعداد التشكيلات المدرسية					
	٢	درّبتني على إعداد الإحصاءات المتعلقة بعملية الإشراف					
	٣	طوّرت من قدراتي الإدارية في مجال التنظيم والتنسيق					
	٤	طوّرت كفاياتي المتعلقة بإدارة الموارد البشرية					
	٥	طوّرت كفاياتي المتعلقة بإدارة الموارد المالية					
	٦	ساعدني على تطوير أدوات مراقبة الأداء					
	٧	طوّرت من قدراتي على إدارة الوقت					
	٨	طوّرت من قدراتي في إدارة الأنشطة الإشرافية بفعاليتها المتعددة					
	٩	قدّم لي إرشادات تشخيص نقاط القوة والضعف لدى العاملين					
	١٠	أفادني بتكوين التغذية الراجعة الهادفة حول أداء العاملين					
	١١	مكنني من تشخيص نقاط القوة والضعف لدى العاملين					
	١٢	بصّرتني بالأساليب الفاعلة لإدارة الصف					
	١٣	بصّرتني ببدائل العقاب البدني والنفسي وتقنيات تعديل السلوك					
	١٤	مكنني من استطلاع حاجات المعلمين التدريبية بوسائل متعددة					
	١٥	قدّم لي خيارات قياس أثر التدريب على أداء المعلمين الصفي					
	١٦	وفّر لي المصادر المعرفية اللازمة لتنميتي مهنيًا					
	١٧	مكنني من التنوع في أساليب تنمية المعلمين مهنيًا					
	١٨	قدّم لي استراتيجيات إدارة الاختلاف بين العاملين					
	١٩	أرشدني إلى بناء قاعدة بيانات خاصة بالعاملين					
	٢٠	مكنني من استثمار الطاقات البشرية المبدعة في تنفيذ أعمال إشرافية موجهة					
	٢١	مكنني من الإلمام بالتشريعات التربوية السارية					
	٢٢	وجهني إلى العمل بروح الفريق في تحقيق الأهداف					
	٢٣	مكنني من تحليل الواقع التربوي لمنطقتي التعليمية					
	٢٤	أفادني في الموازنة بين عملي الإداري والفني					
	٢٥	مكنني من امتلاك مهارة التفاوض مع الآخرين					
	٢٦	منحني القدرة على الموازنة بين واجبات الوظيفة ورضا العاملين					
	٢٧	أسهم في تحسين مهاراتي كصديق ناقد					

المجال	رقم الفقرة	الكفاية	درجة تقدير الكفاية				
			ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جدا
الكفايات الإدارية	٢٨	أسهم في تطوير كفاياتي في توظيف تكنولوجيا المعلومات					
	٢٩	طوّرت من كفاياتي في مجال التدريب					
	٣٠	طوّرت من كفاياتي في بناء علاقات إنسانية مع الآخرين					
	٣١	طوّرت من كفاياتي في حفز العاملين					
	٣٢	قدّمت لي إرشادات الإعداد السليم للاجتماعات وإنجاحها					
	٣٣	ساعدني على تنظيم برنامج إشرافي يتصل بالزيارات الصفية					
	٣٤	قدّمت لي إرشادات تنظيم ورش العمل التربوية					
	٣٥	قدّمت لي إرشادات التفويض السليم لبعض من مهماتي الإشرافية					
	٣٦	مكنني من تنظيم البرامج الفعالة لتبادل الخبرات التدريسية بين المعلمين					
	٣٧	قدّمت لي إرشادات التخطيط الفاعل لبرامجي الإشرافية					
	٣٨	درّبتني على كتابة التقارير الإشرافية الإدارية					
	٣٩	درّبتني على كتابة التقارير الإشرافية الفنية					
	٤٠	درّبتني على توثيق عملياتي الإشرافية بطرق علمية					
	٤١	طوّرت من قدراتي في إعداد الخطط الإستراتيجية					
	٤٢	طوّرت من قدراتي في إعداد الخطط الإجرائية					
	٤٣	طوّرت من قدراتي في بناء رؤية تشاركية					
	٤٤	طوّرت من قدراتي المعرفية في مجال القيادة التحويلية					
	٤٥	طوّرت من قدراتي في إعداد الخطط المعرفية في مجال القيادة الرؤيوية					
	٤٦	طوّرت من كفاياتي في مجال إدارة الجودة الشاملة					
	٤٧	حسّنت من مهاراتي البحثية في المجال التربوي					
	٤٨	حسّنت من كفاياتي في مجال تطوير المناهج وإثراؤها					
	٤٩	طوّرت من كفاياتي في مجال التعليم الإلكتروني					
	٥٠	ساهم في تحسين كفاياتي في التخطيط للزيارة الصفية					
	٥١	ساهم في تحسين كفاياتي في تنفيذ الزيارة الصفية					
	٥٢	زاد من قدراتي في مجال بناء الخطة الإشرافية					
	٥٣	أرشدني إلى التقنيات الحديثة في تنفيذ مهماتي الإشرافية					
	٥٤	ساعدني على تبني أنماط إشرافية حديثة في تنفيذ مهماتي الإشرافية					
	٥٥	قدّمت لي إرشادات تقديم تغذية راجعة تطويرية شفوية للعاملين عن أداؤهم					
	٥٦	درّبتني على طرق مناقشة المعلمين بتقاريرهم الإشرافية					
	٥٧	درّبتني على إنتاج وتصميم الوسائل التعليمية					
	٥٨	درّبتني على تشكيل فرق العمل الفاعلة					

المجال	رقم الفقرة	الكفاية	درجة تقدير الكفاية				
			عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
	٥٩	مكثني من تحليل محتوى التعلم إلى مكوناته الرئيسية ( معرفة، مهارة، اتجاه)					
	٦٠	أرشدني إلى كيفية التعامل مع أخطاء المعلمين					
	٦١	درّبتني على تنظيم برامج فعالة للدروس التوضيحية					
	٦٢	مكثني من الإلمام بأساليب تعزيز الأفراد أو الجماعات العاملة					
	٦٣	مكثني من توجيه عملياتي الإشرافية نحو تحسين مخرجات التعليم والتعلم					
	٦٤	طوّرت وعيي بأدوار الإشرافية المتعددة					
	٦٥	مكثني من فهم مجالات عملي الرئيسية					
	٦٦	عرّفني باستراتيجيات متابعة النمو المهني للمعلمين					
	٦٧	أطلعني على الطرق العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين					
	٦٨	ساعدني على تصميم برامج إشرافية خاصة بالمعلمين المستجدين					
	٦٩	ساعدني على تصميم برامج إشرافية خاصة بالمعلمين القدامى					
	٧٠	مكثني من تحديد صعوبات تنفيذ المهمات التدريسية					
	٧١	مكثني من تصميم النشرات التربوية المتعلقة باحتياجات المعلمين					
	٧٢	زودني باستراتيجيات تنفيذ الدروس وفق الأساليب التربوية الحديثة					
	٧٣	وضح لي استراتيجيات التقييم الواقعي					
	٧٤	ساعدني على تلبية حاجات المعلمين المهنية بالاستراتيجيات الإشرافية الحديثة					
	٧٥	قدّم لي إرشادات التعامل مع المتغيرات المؤثرة في عملية التدريس					
	٧٦	قدّم لي إرشادات بناء الخطط العلاجية					

ملحق (٢)  
أداة الدراسة بصورتها النهائية

الجنس	ذكر	أنثى
مرحلة الإشراف	أساسية دنيا	أساسية عليا

المجال	رقم الفقرة	الكفاية	درجة تقدير الكفاية				
			عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
الكفايات الفنية	١	قدّم لي إرشادات تشخيص نقاط القوة والضعف لدى العاملين					
	٢	درّبني على كتابة التقارير الإشرافية الفنية					
	٣	قدّم لي خيارات قياس أثر التدريب على أداء العاملين					
	٤	قدّم لي استراتيجيات إدارة الاختلاف بين العاملين					
	٥	قدّم لي إرشادات إدارة الاجتماعات					
	٦	مكنني من تصميم النشرات التربوية المتخصصة					
	٧	أطلعني على الطرق العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين					
	٨	ساعدني على تصميم برامج إشرافية خاصة بالمعلمين المستجدين					
	٩	ساعدني على تصميم برامج إشرافية خاصة بالمعلمين القدامى					
	١٠	مكنني من تحديد صعوبات تنفيذ المهمات التدريسية					
	١١	ساعدني على تبني أنماط إشرافية حديثة					
	١٢	طوّرت من كفاياتي في استثمار الموارد البشرية المتاحة					
	١٣	مكنني من الإلمام بأساليب تعزيز الأفراد أو الجماعات العاملة					
	١٤	عرفني باستراتيجيات متابعة النمو المهني للعاملين					
	١٥	درّبني على التخطيط لتنفيذ الزيارات الصفية الفاعلة					
	١٦	زاد من قدراتي في التدريب على استراتيجيات التقويم الواقعي وأدواته					
	١٧	أرشدني إلى كيفية التعامل مع أخطاء العاملين					
	١٨	درّبني على أساليب مناقشة المعلمين بتقاريرهم الإشرافية					
	١٩	درّبني على تصميم الوسائل التعليمية					
	٢٠	درّبني على تقديم تغذية راجعة تطويرية شفوية للعاملين عن أدائهم					
	٢١	قدّم لي نماذج من تطبيقات النظريات الإدارية الحديثة في الإشراف					

المجال	رقم الفقرة	الكفافية	درجة تقدير الكفافية				
			عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
الكفايات الإدارية	٢٢	درَّبني على بناء أنشطة إثرائية للمنهاج					
	٢٣	مكنني من الإلمام بالتشريعات التربوية السارية					
	٢٤	أرشدني إلى بناء قاعدة بيانات خاصة بالعاملين					
	٢٥	أكسبني مهارات التخطيط الاستراتيجي المتكامل					
	٢٦	مكنني من تحليل الواقع التربوي لمنطقتي التعليمية					
	٢٧	أفادني في الموازنة بين العمل الإداري والفني					
	٢٨	درَّبني على تشكيل فرق العمل الفاعلة					
	٢٩	طوَّر وعيي بأدوار الإشرافية المتعددة					
	٣٠	مكنني من فهم مجالات عملي الرئيسية					
	٣١	درَّبني على توثيق عملياتي الإشرافية بطرق علمية					
	٣٢	قدَّم لي إرشادات التفويض السليم للسلطة					
	٣٣	قدَّم لي إرشادات إدارة المشاغل التربوية					
	٣٤	منحني القدرة على الموازنة بين واجبات الوظيفة ورضا العاملين					
	٣٥	درَّبني على تنظيم برامج فعالة للدروس التوضيحية					
	٣٦	درَّبني على كتابة التقارير الإشرافية الإدارية					
	٣٧	مكنني من تنظيم البرامج الفعالة لتبادل الخبرات التربوية بين المعلمين					
	٣٨	ساعدني على تنظيم برنامج إشرافي متكامل					
	٣٩	زاد من مهاراتي في الاتصال والتواصل مع الآخرين					