



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

العدد العاشر / الجزء الثاني كانون الأول 2021

مدى توظيف الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية لدى المشرف التربوي من وجهة نظر
المُشرفين التربويين في تربية محافظة جرش.

د مثنى علي أحمد بني مصطفى - وزارة التربية والتعليم - قسم الإشراف والتدريب والتأهيل
التربوي - مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش .

mothana7up@yahoo.com

Dr. Mothana Ali Ahmmad Bani Mostafa.

**the extent to which the educational supervisor's brightening,
professional and personal competencies are employed from the
educational supervisors' point of view in raising Jerash.**

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى مدى توظيف الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية لدى المشرف التربوي من وجهة نظر المُشرفين التربويين في تربية جرش وقد استخدم الباحث منهج البحث الوصفي المسحي نظرا لملاءمته الدراسة، وأظهرت الدراسة أن المُشرفين التربويين في تربية جرش يوظفون الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية مرتفعةً بشكلٍ عامٍ بمتوسطٍ حسابيٍّ (4.123) وانحرافٍ معياريٍّ (0.88)، وجاءت أعلى الكفايات لديهم الكفايات الشخصية بمتوسط حسابيٍّ (4.26) وانحرافٍ معياريٍّ (0.593)، وأظهرت الدراسة عدم الاختلاف في وجهات النظر بين المبحوثين، حول مدى توظيف الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية لدى المشرف التربوي في تربية جرش تُعزى إلى متغير الجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة ، وأوصت الدراسة ضرورة تطوير القدرات الإشرافية بتطبيق أساليب حديثة مستفادة من اتجاهات وخبرات الجامعات ومراكز البحث العالمية ،وتجارب الدول المتقدمة والتي ثبت فعاليتها في مجال الإشراف التربوي في المدارس.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الكلمات المفتاحية: الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية ، المشرف التربوي .

Abstract.

This study aimed at the extent to which the educational supervisor's brightening, professional and personal competencies are employed from the educational supervisors' point of view in raising Jerash. The study showed that educational supervisors in Jerash education employ high brightening, professional and personal competencies in general with an arithmetic mean (4.123) and a standard deviation (0.88), and the highest competencies came to have the personal competencies with an arithmetic mean (4.26) and a standard deviation (0.593), and the study showed no difference. In the viewpoints among the respondents, about the extent to which the educational supervisor's bright, professional and personal competencies are employed in raising Jerash due to the variable of gender, educational qualification or years of experience. The study recommended the need to develop supervisory capabilities by applying modern methods learned from the trends and experiences of universities and international research centers and the experiences of developed countries, which have proven effective in the field of educational supervision in schools.

Keywords: Bright, professional and personal competencies, educational supervisor.

المقدمة:

يُعدُّ الارتقاء بالعملية التربوية أحدَ أسسِ البناءِ السليمِ للمجتمع ، حيثُ يُعدُّ الإشراف التربوي من أهم أسس هذا النجاح، باعتباره وسيلة توجيهية وتعاونية وإرشادية وتقييمية للمعلمين ممن قد امتلك مقومات التدريس السليم، وأساليبه الصحيحة، وكلما امتلك



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المشرف التربوي مجموعة من الصفات والسمات المميزة له قبل وخلال علمية الإشراف التربوي ومن هنا تأتي دراستنا للتعرف على مدى توظيف الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية لدى المشرف التربوي من وجهة نظر المُشرفين التربويين في تربية جرش.

مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث بالتعرف على مدى توظيف الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية لدى المشرف التربوي من وجهة نظر المُشرفين التربويين في تربية جرش.

أسئلة الدراسة:

1. ما مدى توظيف الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية لدى المشرف التربوي من وجهة نظر المُشرفين التربويين في تربية جرش؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المُشرفين التربويين في تربية محافظة جرش نحو مدى توظيف الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية لدى المشرف التربوي تُعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

أهمية البحث: يستمد هذا البحث أهميته من إمكانية إسهامه بـ :

1. المساهمة نحو وزارة التربية والتعليم بتقديمه تقييماً عاماً لها في واقع حال الإشراف التربوي لديها ومنها تربية جرش



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2. تعزيز قيمة الكفايات الإشرافية والمهنية الشخصية لدى المُشرفين التربويين الأمر الذي يؤدي إلى تطبيقها لدى قطاعٍ واسعٍ منها.
3. إثراء المكتبة التربوية في قيمة الكفايات الإشرافية والمهنية والتربوية في المؤسسات التعليمية.

أهداف البحث: يهدفُ البحثُ الحالي إلى:

1. الكشف عن مدى توظيف الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية لدى المشرف التربوي من وجهة نظر المُشرفين التربويين في تربية جرش .
2. الكشف عن مدى توظيف الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية لدى المشرف التربوي من وجهة نظر المُشرفين التربويين في تربية جرش باختلاف الجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

مصطلحات البحث:

مدى توظيف: هو المستوى الذي يمكن أن يصل إليه المشرف التربوي باستخدام الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية خلال الإشراف التربوي. (الفتلاوي و محسن 2003، ص45).

الكفايات: استعداد يمتلكه المتعلم لتوظيف ما سبق له أن اكتسبه - في سياقات تعليمية - من معارف فكرية ومهارات حركية ومواقف سلوكية، توظيفا ملائما وناجحا في سياقات جديدة، تتطلب منه إيجاد حل لمشكلة أو تجاوز وضعية معينة(غريب ، 2001).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الإشراف التربوي: علمية تفاعل إنسانية اجتماعية تهدف إلى رفع مستوى المعلم المهني إلى أعلى درجة ممكنة من أجل رفع كفاياته التعليمية (عبيدات، 1987).

حدود البحث ومحدداته:

الحدود الزمانية: الفصل الأول من العام الدراسي 2021-2022

الحدود المكانية: قسم الإشراف والتدريب والتأهيل التربوي / تربية جرش.

الحدود الموضوعية: مدى توظيف الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية لدى المشرف التربوي من وجهة نظر المُشرفين التربويين في تربية جرش.

الأدب النظري والدراسات السابقة.

أولاً: الأدب النظري:

الإشراف التربوي :

تتفاوت وجهات نظر التربويين حول تعريف الإشراف التربوي وأدى ذلك إلى افتقار مفهومه إلى الوضوح والتحديد فهو يتأرجح في تأكيده بين القيادة والإدارة المدرسية والمناهج وطرائق التدريس والتدريب والعلاقات الإنسانية ولهذا تنوعت التعريفات وسنذكر بعضاً منها مع الإشارة إلى أن كثيراً من الباحثين قد تطرق إلى أهداف الإشراف التربوي من خلال تعريفهم له ، ومنهم من عرفه من خلال أهدافه ومنها أن الإشراف التربوي هو جميع الجهود المنظمة التي يبذلها المسؤولون لقيادة المعلمين



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

والعاملين في الحقل التربويّ في مجال تحسين التعليم مهنيًا (البابطين، 2004: 16).

وعُرفَ الإشرافُ التربويّ أنّه الجهود التي يبذلها القائمون على شؤون التعليم لتوجيه المعلمينَ ولمراجعة الأهداف التربويّة وأساليب التعليم واختبارها وتقييمها وقال آخرون: هو جانب من الإدارة المدرسية يركز على تحقيق التوقعات التعلّميّة للنظام التربويّ (الغملاس، 1429، ص11) والإشراف التربويّ هو علميّة فنية منظمة تؤديها قيادات لديها خبرات تربوية متنوعة شاملة لمساعدة من هم في موقع العمل رغبة في تمكينهم من النمو المهني والثقافي والسلوكي وكل ما من شأنه أن يرفع مستوى علميّة التعليم والتعلم ويزيد من الطاقات الإنتاجيّة أما الدراسة التي أجراها مكتب التربية العربيّ للبحوث التربويّة فقد توصلت إلى تعريف شامل لمفهوم الإشراف ويؤكد دوره في تحقيق الأهداف التربويّة يَنصُّ على أنّ الإشراف هو العمليّة التي يَتِمُّ فيها تقويم وتطوير العمليّة التعلّميّة ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها ، لتحقيق الأهداف التربويّة وهو ما يشمل الإشراف على جميع العمليات التي تجرى في المدرسة تدريبيّة كانت أم إدارية تتعلق بأي نوع من أنواع النشاط التربويّ في المدرسة أو خارجها والعلاقات والتفاعلات الموجودة بينها و ممّا سبق يمكن القول بأنّ المفهوم الحديث للإشراف التربويّ يرمي إلى تحسين العمليّة التعلّميّة وتنمية كفايات المعلم المهنيّة في إطار علميّة تربويّة تشاركيّة وليست فردية تتم بتفاعل جميع أطراف العمليّة التربويّة وعناصرها المختلفة (معلم ، متعلم ، منهج ، بيئة تعليميّة) (المغذوي، 2015، ص229).



سمات الإشراف التربوي :

1. يقوم على التفكير والعمل الجماعي لذلك التعامل فيه أفقي .
2. أشمل من التفتيش حيث أنه يغطي جميع جوانب العملية التعليمية (المعلم ، المنهج ، البيئة المدرسية)
3. الجهود المبذولة فيه تقييمية وتطويرية .
4. الإشراف التربوي بمفهومه الحديث الذي تبلور بشكل كبير نتيجة لظهور الإدارة العملية في أوائل القرن العشرين على يد فريدريك تايلور ، وظهر حركة العلاقات الإنسانية في محيط العمل .
5. هو علمية إنسانية، قيادية، شاملة، ديمقراطية، مرنة . (الغانم، 1420هـ: 6).

أسس الإشراف التربوي :

1. القيادة : يتمثل دور المشرف القيادي في قدرته على التأثير في المعلمين والطلاب وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية أو تحقيق أهدافها والقيادة هي من مستلزمات الإشراف الفني فمن خلالها يتم توجيه المعلمين وتحسين أدائهم ، وكذلك تحسين عمليتي التعليم والتعلم .وهناك وظائف للإشراف الفني كقيادة تربوية وهي : (إبراهيم، 1995: ص229).

• تنمية العلاقات الإنسانية : وهي مبنية على الاحترام المتبادل والعمل المشترك وتقدير

الآخرين



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- تنمية القيادة بين الآخرين : أي عدم الاستبداد بالسلطة وإشراك المعلمين وأولياء الأمور والتلاميذ وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية والتربوية في عمليات التقويم والتخطيط والتحسين لهذه العملية .
- التنسيق بين مختلف أوجه النشاط : ويكون ذلك بتنسيق الجهود بين الأفراد والجماعات الذين يشرف عليهم من خلال النظرة الشاملة للموقف التعليمي ، والتنسيق في مختلف أوجه الأنشطة في المدرسة وما يستجد من أنشطة في المجتمع والحث على المشاركة بها . (عطوي: 2004، ص17).
- تقديم المعاونة الفنيّة : وهذا يتطلب أن يكون المشرف على قدر كبير من المعرفة والإطلاع ، وأن يكون لديه القدرة على التغيير في الأشخاص واتجاهاتهم وسلوكهم، وكذلك القدرة على التغيير في البرامج التعليمية من خلال معرفته بالتغيرات الاجتماعية في المجتمع وأثرها على التربية، كما يكون لديه القدرة على تغيير الأساليب المختلفة لتحسين العملية التربوية والتعليمية وحل المشكلات التربوية ، إضافة إلى الإلمام بأسس التخطيط والتقويم وكيفية استخدامهما كأساس لتحسين البرنامج التعليمي . (الدرج ، 2000)
- توجيه العمل الجماعيّ : فالقيادة التربوية الفعالة هي التي تشجع العمل الجماعيّ وتنظمه وتوجهه وتعمل على إنجاحه ويتمثل ذلك في الاجتماعات واللجان والحلقات التي تدرس المشكلات المختلفة كما يتمثل العمل الجماعي أيضا في التفكير والمناقشة والتخطيط واتخاذ القرارات والتنفيذ والتقويم، أي أنّ أعضاء الجماعة يعملون مع بعضهم لحل مشكلة مشتركة وتحقيق هدف مشترك على أساس من المشاركة والتعاون . (الطعاني، 2007: ص67)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2. العلميّة : يجب أن يكون لدى المشرف التربويّ كفايات علميّة باستخدام الطريقة العمليّة وتطبيق طرق القياس على وظائف المدرسة ونتائجها وبذلك يعتمد الإشراف العلمي على القياس الموضوعي للنشاطات والممارسات والفعاليات التي تؤدي في المدرسة بدلاً من اعتماد الرأي الشّخصي في الحكم أو إصدار القرارات (الخطيب والخطيب، 2003: ص198).

3. الشّموليّة : ويعني ذلك أنّ الإشراف عمليّة شاملة تعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العمليّة التّعليميّة وتطويرها في ضوء الإطار العام والأهداف التي يتم تحديدها من قبل الجهاز المسئول عن السياسة التّعليميّة ويتضح ذلك من خلال دور المشرف في تهيئة فرص النّمّو الدّاتي للمعلمين وتقديم المشورة لهم للابتكار والإبداع المستمرين ومشاركة المعلمين في تحليل المنهج المدرسي إلى عناصره وتحليل كل عنصر إلى مركباته المختلفة لكي يستطيع المعلم الإلمام بما سيقدمه من جهد تدريسي وتنظيم علاقات المعلم بزملائه ومرؤوسيه والتّعرف على ما قد يعترض أداء المعلم من الناحية النفسيّة والاجتماعيّة ومحاولة مساعدته قدر الإمكان على تطوير أدائه وتدريب المعلمين بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، وبطريقة رسمية أو غير رسمية ، مع العناية بالعنصر الإنساني في العلاقات بينهما والتّعرف على مشكلات البيئة المدرسيّة بصفة عامة ، والعمل على حلها بصورة استشارية مع المسؤولين وملاحظة التغييرات الاجتماعية في المجتمع وأثرها على التربية وأسس التخطيط والتّقييم وكيفية استخدامها كأساس لتحسين البرنامج التعليمي (Enaigbe, 2009: 14).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

4. الاستمرارية : فالإشراف التربويّ عمليّة مستمرة ودائمة وليست محددة بوقت زمني محدد فهي متطورة ومتجددة باستمرار وتقوم على المتابعة المستمرة لإحداث التغيير المطلوب سواءً على أداء المعلم أو الطّالب أو البيئة المدرسيّة، ومن خلال المتابعة المستمرة يمكن تلمس أوجه القصور الطارئة على العمليّة التربويّة والتّعليميّة ووضع الخطط والبرامج المناسبة لمعالجتها ، وكذلك الإطلاع على النواحي الإيجابيّة والعمل على تعزيزها والإفادة منها . (Sawyer, 2001: 44)

5. المرونة : ونعني بذلك إنّ عمليّة الإشراف التربويّ عمليّة تتسم بالمرونة ويتضح ذلك من خلال مراحل تطورها المختلفة. وعليه فإنّ المشرف التربويّ يجب أن يكون لديه قدرٌ من المرونة في تعامله مع المعلمينّ والجهاز الإداري وذلك لأنّ (الإشراف التربويّ خدمة فنيّة تعاونيّة هدفها دراسة الظروف التي تؤثر في عمليتي التربية والتعليم والعمل على تحسين هذه الظروف بالطريقة التي تكفل لكل تلميذ النمو المطرد وفق ما تهدف إليه التربية المنشودة ، وكذلك تحسين وتطوير العمليّة التّعليميّة والتربويّة بكافة محاورها) وللوصول لهذا الهدف يجب أن يكون هناك نوع من المرونة في الخطط الموضوعية وفق المتغيرات الطارئة في العمليّة التربويّة والتّعليميّة ، ووفق ما يتم ملاحظته في الميدان من متغيرات ومستجدات ، واستخدام أساليب متنوعة بناء على ما تقتضيه ميول وحاجات وقدرات من يشرف عليهم (أحمد: 1992: ص200).

6. الابتكارية : من مقومات المشرف التربويّ الناجح التحلي بالقدرة على التجديد والابتكار ومسايرة روح العصر ، ويتم ذلك من خلال القدرة على رسم الخطط المستقبلية المتعلقة بتطوير العمليّة التربويّة والمناهج الدراسية وأن يكون واسع



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الاطلاع على كل ما هو جديد وتشجيع المعلمين على اكتشاف طرق تعليمية أكثر نجاحا وفاعلية والإفادة من تقنيات التعليم الحديثة وحث المعلمين عليها وتنويع أساليب الإشراف وفق قدرات وميول وحاجات من يشرف عليهم وتوفير جوّ عملي واجتماعي متفاعل مفتوح مع أفراد المجتمع المدرسي يعبر فيه كل واحد عما في خاطره دون خوف أو تهيب من نقد أو مقاومة أو عقاب، وتشجيع تابعيه على المبادرة والمشاركة الفعّالة في تخطيط وتنفيذ عمليات الإشراف والتوجيه الخاصة بهم وتوفير المناخ التربويّ الذي يتميز بالاستقصاء والبحث والتجريب وتبادل الآراء والأفكار وتشجيع تابعيه على التقييم الذاتي المتواصل لأفكارهم ومنجزاتهم والتتويه المناسب بآراء تابعيه وأفكارهم وأعمالهم المجددة ويهدف المشرف المبتكر إلى تطوير الإنسان المنتج والمسؤول ذاتيا و تطوير الإنسان المفكر والمجدد و تطوير الإنسان المستقل في رأيه وميوله وقراراته و تطوير الإنسان المفيد لنفسه ومجتمعه (Argotsinger, 2002: 63).

رابعًا : مجالات الإشراف التربويّ

تتسع مجالات الإشراف التربويّ وتتشعبُ إلى حدّ تحديد مجالاته يصعب حصره ويمكن حصر أهم المجالات التي تدرج في الإشراف التربويّ في التالي: (Iwanicki, 2001:57)

المعلم : وهو محور مهم في العملية التّعليميّة وسيد الموقف التعليمي والممارس القريب والرئيسي للعملية التربويّة لذلك لا بدّ أن يهتمّ المشرف التربويّ بالمعلم وملاحظته عن قرب بجميع أعماله التربويّة من أساليب التّدريس ومادة الدرس واستخدامه للوسائل التّعليميّة المناسبة لكل مادة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وموضوع، وكذلك على المشرف التربويّ التّعرف على كفايات المعلمين وقدراتهم في تحقيق الأهداف وممارستهم لها بالطرق السليمة وتنمية المعرفة لدى المعلم على اختلاف درجاتها من المبادئ والمفاهيم الرئيسية لكل فن من العلوم وتطبيقها في الواقع التربويّ ، وكذلك يقوم المشرف برسم وتنفيذ الخطط التدريبية التي تنمي من قدرات المعلمين وتساهم في الرفع من كفاءتهم التربويّة وتوظيف المبادئ التربويّة في موضعها الصحيح (Renihan, 2004 p. 42)

التلميذ : وهو المحور الأساس للعمل التربويّ ، والهدف المنشود بل أن كل عملية تربوية تدور في المحيط التربويّ هدفها الأول والأخير التلميذ وكل عملية إشرافية تخدم التلميذ في تعليمه وسلوكه وتنمية القدرات العقلية والبدنية وتطوير المهارات وتنمية المواهب والقيم الحسنة والسعي إلى تحقيق النمو المتكامل لشخصية الطالب ، ولا عجب في ذلك فهو الجزء الناشئ في المجتمع وبالجملة فلا بدّ للإشراف التربويّ من الاهتمام بكل ما يتعلق بالتلميذ والتخطيط والعناية به مثل (صحته ، وتغذيته ، وتوزيع تلاميذ الصف بصورة علمية سليمة والعرف على الفروق الفردية ، والتأخر الدراسي وأسبابه إلى غير ذلك من الأمور التي تخدم التلميذ (الخطيب، الخطيب، والفرح، 2000: 13).

المنهج : حيث يشكل المنهج مادة التفاعل بين المعلم والمتعلم والمنهج بمفهومه الحديث (هو جميع الخبرات التربويّة التي تخطط لها المدرسة داخل جدرانها وخارجها) بهدف مساعدة التلميذ على النّمو الشامل في جميع النّواحي (والمنهج يتضمن العلميّة والفنية والمعلومات والحقائق والخبرات وسائر اوجه النشاط كما يتضمن القيم والاتجاهات وطرق التفكير.

ويساهم المشرف التربويّ بشكل رئيسي في صياغة هذا المنهج ومساعدة المعلمين في التّعرف على أهدافه وأركانه من خلال اللقاءات والزيارات للمعلمين ، كما يسعى



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المشرف إلى تطوير المنهج بكل جوانبه من محتوى وطريقة تنفيذ المنهج وتقويمه ليتلاءم مع حاجات التلاميذ ومتطلبات المجتمع (الحلاق، 2008: ص2)

البيئة المدرسية: لا بُدَّ أن يكون المبنى المدرسي ملائمًا للطلاب وللعملية التعليمية بشكل عام محتويًا على كل المنافع التي تخدم الطالب الرئيسية من فصول وممرات وإنارة ومصلى وخدمات صحية والثانوية من فناء وملاعب ومختبرات ومعامل .

النشاط المدرسي : وذلك من خلال استخدام القدرات الخاصة بالمعلمين ولا يغفل المشرف بأنَّ شعور المعلم بالارتياح في اتصالاته غير الرسمية يُعدُّ عاملاً هاماً في تكيفه مع الموقف التعليمي وذلك يبرز من خلال النشاط المدرسي إلى جانب أنَّها تكسب الخبرة التي للمعلم التلاميذ مما تعود بالفائدة على الموقف التعليمي (الحبيب: 2006)

الوسائل التعليمية : فهي من الأمور التي تساعد في الانتقال من المحسوس إلى المجرد وتساعد على إدراك الحقائق والمفاهيم المجردة بأيسر الطرق ، ويفعلها المشرف بقدر المستطاع مستفيداً من الخامات المحلية إذا لم تتوفر الوسائل الحديثة . (الخطيب، والخطيب، 2003: ص 205).

الكتاب المدرسي : فهو أساس من أسس التعليم لذا كان لابدَّ على المشرف التربوي من دراسته دراسة متأنية وواعية يفعل كل موضوع فيه في الميدان التربوي وكرس خبراته التربوية في الاستفادة منه بشتى الوسائل والطرق . (صيام: 2007، ص18)

المكتبات المدرسية : فهي الميدان الخصب لإكساب الطلاب المعرفة والبحث والاطلاع وهي



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وسيلة متجددة لنشر الثقافة لذا فهي من المجالات التي يعنى بها المشرف من حيث تفعيل دورها في المدرسة والتأكد من سلامة الكتب التي فيها ومحتواها ومناسبتها للأهداف التربوية ، إلى جانب إزالة العوائق التي تحول دون الفائدة منها . (Tuncay and Ramazan: 2015: 58).

التقويم : وبه يعرف المشرف التربوي (مدى كفاية الوسائل والأساليب والأجهزة ومدى فعالية المنهج في تحقيق الأهداف) ولا بد أن يستعين بوسائل مناسبة للقياس باختلاف درجاته للمعلم وللتلميذ وللإدارة المدرسية .

التخطيط المدرسي : فالتخطيط للعام الدراسي يضطلع به المشرف التربوي لتنظيم اليوم الدراسي والخطة الإسبوعية بحيث يوزع المنهج على الأيام بما يتناسب مع البيئة المدرسية، مما يكون له الأثر الحسن في سير العملية التربوية (كارل جليمان 1981: ص8)

الكفايات الإشرافية :

قدرة المشرف التربوي على القيام بالعمل الإشرافي بفاعلية تحقيقاً لأهداف الإشراف التربوي، ويتطلب ذلك توافر كفايات أساسية تشمل المعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل سلوكياً (السرحاني، 2008، ص43).

عرفت الكفاية بأنها مقدار الكمية المستخدمة في تحقيق الأهداف أو هي القدرة على أداء الأعمال الصحيحة والتوصل إلى تحقيق النتائج المطلوبة في حدود التكلفة المناسبة. أو هي: الأسلوب الذي يُنتج بحدود الكلفة أو أقل من الكلفة. وليستطيع



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المشرف التربويّ تأدية أساليبه ومهامه المختلفة بفعالية* وكفاية، فلا بد وأن تتوافر لديه مجموعة من المهارات أو الكفايات الخاصة بذلك. (الشيخ، 2013: ص4).

المهارات اللازمة للمشرف التربويّ والمتمثلة بجملة الصفات الشّخصيّة، والمهارات، والمعارف، والمقدّرات التي يتحلّى بها المشرف وتمكنه من تحديد السلوك والأداء في العمل وكما يتم قياسها بالاستبانة التي طُوِّرتُ واستُخدمت في هذه الدراسة . (Kalule et al., 2013).

إنّها المهارات والقدرات العالية التي يمتلكها المشرف التربويّ التي تمكنه من القيام بدوره بفاعلية وكفاءة، والتي تهدف إلى تطوير العمليّة التّعليميّة، وتحسين البيئة الصّفية. (2271: Zachariah2013).

مع ملاحظة التشابه الكبير والتداخلات بين أساليب ومهام وكفايات المشرف؛ لأنّ كل مجال رئيس يمكن أن يقابل مجموعة من الكفايات، ويمكن الميّز بين المجالات والكفايات، ذلك بأن مهمة المشرف هي ما يجب أن يفعله المشرف، بينما الكفايات هي المهارات التي يجب أن يمتلكها المشرف ليكون قادرًا على القيام بالمهام المنوطة به بكفاية وبمستوى معين من الأداء وهو المستوى المطلوب تحقيقه.

وهي مقدرة المشرف على تنفيذ مهامه والتي تشمل الأنشطة الإشرافيّة التّعليميّة، ومدى التزام المعلمين والطلبة بالمواعيد، وانتظام المعلمين في أداء واجباتهم، ومراقبة الصفوف الدراسية، وعمل ورش عمل تدريبية للمعلمين، وتشجيع المعلمين وتحفيزهم للاستفادة من مواهبهم، واستثمارها. (UNESCO: 2013)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ومعرفة المشرف للكفايات اللازمة للعمل الإشرافي، تساعد المشرف كثيرا على تحديد حاجته الإشرافية، إذ من المعروف أن المُشْرِفَيْن يتفاوتون كثيرا في درجة امتلاكهم لهذه الكفايات، وفي درجة إتقانهم لكل مجموعة من هذه الكفايات. لهذا وجب على كل مشرف أن يسعى لاستكمال كفاياته الإشرافية بوسائل النمو المهني المختلفة، كالدراسة الأكاديمية المنتظمة، والدراسة الذاتية المستمرة، والمشاركة في فرص التدريب المتاحة في أثناء الخدمة، وتبادل الخبرة مع المُشْرِفَيْن الأكفيا المتمرسين بالعمل الإشرافي. (الغانم: 1420هـ، 12):

أنواع الكفايات الإشرافية: وفي ما يأتي مجموعة من الكفايات الرئيسة تشمل كل منها عدداً من الكفايات الفرعية حددتها وزارة التربية والتعليم الأردنية (2008).

1. كفايات الاتصال والتواصل والتفاعل: وتشمل تقبل أفكار المعلمين ومشاعرهم، وتوفير الجو الصحي لعلميَّة الاتصال بهم والتواصل بينه وبينهم من جهة وبين المعلمين وبين مديريهم وبين المعلمين وبين زملائهم وبين المديرين وبين المُشْرِفَيْن أنفسهم وبين المدرسة وبين الإدارة العليا.
2. كفايات فنية؛ تقنيات الإشراف: وتشمل التخطيط للإشراف، باشتراك جميع ذوي العلاقة، واستخدام الأساليب الإشرافية المتنوعة، ووضع خطط لتطوير العمليَّة الإشرافية، ومساعدة المعلمين، والمديرين في وضع خططهم الدراسية والعلاجية.
3. كفايات التخطيط الدراسي: وتعني بتحديد الأهداف التعلیمیة السلوكية واختيار الأنشطة المناسبة لتحقيقها وأساليب تقويمها (عطوي، 2001: ص 289)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

4. كفايات تنمية المعلمين: وتضم إثارة دافعية المعلمين، وتنمية اتجاهات إيجابية لديهم، وإعداد واستخدام المواد التعليمية اللازمة لتطوير أدائهم.
5. كفايات العمل مع الجماعات: وتحتوي على تعامل المشرف مع المعلمين بروح الفريق وإثارة دافعيتهم للعمل الجماعي وإكسابهم المهارات اللازمة لممارسته واستمراره. (البناء، 2003: ص 56).
6. كفايات التربية المستمرة: ويقصد بها ممارسات التعلم المستمر، وإكساب المعلمين مهارات النمو الذاتي وتبادل الخبرات.
7. كفايات تطوير المناهج: وتهتم بإعداد وتجريب وتقويم المناهج الدراسية وتطويرها وتدريب المعلمين على تنفيذ المناهج المطورة، وتحديد طرق تطبيقها من خلال الندوات، والتوصيات للأخذ بها، أو تعديلها، أو تغييرها.
8. كفايات التقويم: أن يمتلك المشرف مهارات تقييم وتقويم المشرف لعمله، وتقييم وتقويم المشرف للمعلمين، وجميع جوانب العملية التعليمية المختلفة، وكذلك إكساب المعلمين مهارات التقويم بأنواعه المختلفة، بما في ذلك التقويم الذاتي، ومهارة توظيف نتائج التقويم وتحليلها وتفسيرها لتطوير عملهم.
9. كفايات التغيير والتطوير: وتعني بحصر العوامل المؤثرة في التغيير، وتوظيف نتائج البحوث والدراسات التربوية في علمية التخطيط للتغيير والتطوير التربوي.
10. كفايات العلاقات الإنسانية: وتعني احترام شخصيات المعلمين، واجتهاداتهم، والاعتراف بقدراتهم وإقامة علاقة طيبة معهم.
11. كفايات التوجيه الإرشاد: وتشمل كسب ثقة المعلمين للتعبير عن حاجاتهم المهنية، والعمل على تلبية هذه الحاجات.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

12. كفايات العلاقات العامة: تهتم بتنمية علاقات إيجابية بين المدرسة والمجتمع، وتوظيف إمكاناتهما المشتركة لخدمة العملية التعليمية التعلمية (عابدين، 2001: ص197).

13. كفايات إدارية: يقوم بتهيئة البيئة المناسبة للمعلمين ليعملوا بكفاية وفعالية واطمئنان.

أهداف كفايات الإشراف التربوي: لخص الطعاني (2010) أهم أهداف كفايات الإشراف التربوي بما يأتي:

1. المشاركة الفاعلة في تهيئة المعلم الكفاء وإعداده، للقيام بفعاليات العملية التعليمية.

2. إكساب المعلم المهارات والخبرات التربوية واستراتيجيات التدريس الحديثة في تخصصه.

3. العمل مع المعلم لتحليل سلوكه التعليمي وتشخيص جوانب القوة والضعف لديه ومعالجة ما يحتاج إليه من تحسين وتغيير وتطوير.

4. تنمية مهارات مدير المدرسة والمعلم وقدراتهما، ومساعدتهما على توظيفها لرفع مستوى أدائهما التعليمي.

5. تنفيذ الدورات والبرامج التدريبية في أثناء الخدمة للمديرين والمعلمين لتنميتهم مهنيًا وتبصيرهم بالمستجدات التربوية وإكسابهم مهارات واتجاهات ومعارف حديثة. (مرسى: 2001، ص310).



متطلبات الكفايات الإشرافية:

- 1- فلسفة التربية والتعليم وأهدافها وتشريعات النظام التربوي.
- 2- حقوقه وواجباته ومسؤولياته.
- 3- أساليب البحث العلمي (طافش: 2004، ص 139).
- 4- أصول التخطيط لعمله الإشرافي وآلية تنفيذه.
- 5- أساليب تحديد الحاجات التدريبية وتصميم البرامج الخاصة والإشراف على تنفيذها.
- 6- كيفية تطبيق نظريات التعلم والتعليم المناسبة للمواقف التعليمية التعليمية المختلفة.
- 7- بناء الاختبارات وتحليلها وتقديم تغذية راجعه.
- 8- محتوى المنهاج والكتب المدرسية المقررة للمبحث الذي يشرف عليه وأهدافها وتحليل محتواها.
- 9- أساليب المتابعة والتقييم لأداء المعلمين في المدرسة.
- 10- أساليب تقييم نتائج تعلم الطلبة في جميع المجالات (أبو شملة: 2009، ص 48).
- 11- حقوق واجبات المعلم والطالب.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

12- أساليب استخدام التقنيات التربويّة الحديثة في مجال تخصصه (سكينة، 2008: ص13).

مجالات الكفايات الإشرافية:

كفايات تخطيطية :

1. تصميم خطة شاملة تشمل جميع الجوانب التربويّة ، بحيث يتم تحديد أهداف لكل مرحلة .
2. دراسة التعليمات الخاصة بالعمل التربويّ والتعليمي . (سكينة: 2008: ص13).
3. الاطلاع على التقارير الإشرافية السابقة لتتّعرف على أنماط السلوك التعليمي .
4. معرفة التوجيهات السابقة للمشرفين لمراعاة عدم التكرار واستكمال عملهم .
5. إعطاء توجيهات محددة للمعلمين من خلال النشرات التربويّة التي يتم تعميمها على المدارس .
6. التّعرف على المعلمين الجدد و حسن توزيعهم على المدارس و اطلاعهم على التوجيهات .
7. توفير المدرسين بشكل كافي في المدارس و توزيع المهام عليهم بطريقة صحيحة .
8. مراعاة قدرة الفصول على استيعاب التلاميذ .
9. المتابعة المستمرة لكل جديد يطرأ في المدرسة و معالجة المشاكل |.
10. مراجعة توزيع الجداول على المعلمين بشكل صحيح .
11. التأكّد من توزيع المناهج و إمام المعلمين بموضوعاتها و مراجعة تخطيطها الزمني .
12. القيام بالبحوث و الدراسات التربويّة بمساعدة المعلمين والإدارة المدرسية .
13. إعداد سجلات تشتمل على جميع البيانات الخاصة بالمدارس والمعلمين .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

14. التأكد من صلاحية مبنى المدرسة ونظافة المدرسة، واتساع الغرف الموجودة به .
15. عقد اللقاءات مع المعلمين و مناقشة الأساليب التي تطور من مستوى أداء المعلم و الطالب .
16. إعداد تقرير مُلم بواقع العمل في المدارس وتقييم المعلمين . (Zepeda: 2007, 94).

كفايات مرتبطة بالطلاب :

1. الاهتمام بنمو تفكير الطالب بشكل متكامل و ليس في الجانب المعرفي فقط .
2. مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب و مساعدة المتأخرين منهم . (المنيف، 1418هـ: ص19).
3. الاهتمام بالطلاب الموهوبين و العمل على تطوير مواهبهم .
4. محاولة حل مشاكل الطلاب بأسلوب تربوي سليم و تفهّمهم و كسب ثقتهم .
5. تحفيز الطلاب على الانضباط و الاهتمام بتعديل سلوكهم و وضعهم تحت الملاحظة .
6. تشجيع الطلاب على العمل التطوعي و حثّهم على المبادرة الذاتية .
7. تحديد مكافأة للطلاب المجتهدين والملتزمين .
8. غرس القيم الصالحة لدى الطلاب مثل الانتماء للوطن و الاعتزاز بالدين .

كفايات مرتبطة بتقويم المعلم :

1. حُسْنُ إعداد الدروس بطريقة منظمة و متكاملة و سهلة على الطالب .
2. العمل على قياس استجابة الطلاب للمناهج .
3. مدى مراعاة المعلم للفروق الفردية الموجودة بين الطلاب .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

4. تعاون المدرس مع الإدارة المدرسية والآباء للارتقاء بالطلاب .
5. حثّ الطلاب على استخدام التفكير العلمي واهتمامهم بالقراءة .
6. حسن توظيف المعلم للوسائل التعلّميّة من أجل خدمة التعليم . (أحمد، 1992: ص200).

كفايات مرتبطة بالمنهج الدراسي و طرق التدريس :

1. متابعة تنفيذ اللوائح و التعليمات الخاصة ب المناهج المدرسية بدقة .
2. الاطلاع على المقررات الدراسية و أهدافها و ما يطرق عليها من حذف و إضافة .
3. حث المدرسين ذوي الخبرة على عمل دروس توضيحية لباقي المعلمين لتبادل الخبرات .
4. تشجيع المعلمين على إعداد خطة جيدة للمراجعة مع انتهاء كل وحدة دراسية .
5. كتابة تقارير عن المناهج الدراسية و وصف أهدافها و محتوياتها لتقديمها للوزارة .

كفايات مرتبطة بالكتب المدرسية :

1. الحرص على وصول الكتب المدرسية و تسليمها للطلاب و مطابقتها للطبعات المصرح بها .
2. تقويم الكتب المدرسية مع المعلمين و مناقشتها و التأكد من خلوها من الأخطاء .
3. عمل قائمة تضم المراجع العمليّة و التربويّة الخاصة بالمادة .
4. الحث على التزام الطلاب بالكتب المدرسية و ما يكتبه المعلم من نقاط رئيسية للدروس .
5. توجيه المعلمين للعناية بالنشاطات التقييمية الموجودة في الكتب المدرسية .



كفايات مرتبطة بالتجهيزات المدرسية :

1. توزيع قائمة الوسائل التعلیمیة التي تصدرها وزارة التربية على جميع المدارس .
2. تحديد نواحي العجز و الزيادة الخاصة بالوسائل العمليّة في المدارس و صيانتها .
3. العمل على تلقّي المعلمينّ التدريب الكافي لاستخدام الأجهزة الحديثة الخاصة بالمادة .
4. تزويد المكتبات بجميع الكتب اللازمة للطلاب و المعلمينّ و ذلك بالتعاون مع إدارة التعليم .
5. حث المعلمينّ على الاستعانة بجهود الطلاب الفردية في النشاط المدرسي . (حسين و عوض الله: 2006، ص71):

كفايات مرتبطة بالتدريب :

1. عمل برامج تدريبية للمعلمين و تطوير مهاراتهم من خلال التدريب .
2. ترشيح المعلمينّ لكي يلتحقوا بالبرامج التدريبية .
3. إعداد المحاضرات للمعلمين و التدريب العملي لهم و ذلك طبقاً للتخصص .
4. تقويم البرامج التدريبية و تطوير أساليبها بحيث تعود بأكبر استفادة للمعلمين .
5. توجيه المعلمينّ الذين حضروا البرامج التدريبية للاستفادة منها و تطبيق ما تدربوا عليه .

كفايات مرتبطة بالأنشطة المدرسية :

1. توجيه المعلمينّ لمعرفة أهمية الأنشطة المدرسية في تنمية فكر الطلاب .
2. وضع خطط لتنفيذ النشاطات المدرسية في جميع المراحل الدراسية .
3. حث المعلمينّ على المشاركة الفعالة في الأنشطة المدرسية و توجيهها لخدمة المادة .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

4. تنظيم الترتيبات مع المعلمين للقيام بالمعرض السنوي العام وإعداده بشكل مناسب .
5. حث المعلمين على توثيق خطوات الانشطة المدرسية التي يقومون بها . (Pajak, 192: 2002).

كفايات مرتبطة بالاختبارات :

1. العمل على التزام المعلمين باللائحة العامة للاختبارات و توعيتهم بما يطرأ عليها من تغيير
2. توضيح الأساليب الصحيحة لتقويم الطلاب لإعطاء صورة متكاملة عن سلوكهم و تحصيلهم
3. متابعة الدفاتر الخاصة بأعمال السنة و الاختبارات و التأكد من دقة تقويم المعلمين للطلاب
4. توجيه المعلمين بمواصفات الأسئلة في المراحل الدراسية المختلفة .
5. إرشاد المعلمين بالطريقة الصحيحة لتوزيع الدرجات و المراجعة و الرصد (نشوان، ونشوان: 2004: ص192) .
6. تقويم نتائج الاختبارات و دراستها جيداً و وضع خطط لإصلاحها .

الكفايات المهنية : وتشمل الجوانب المتعلقة بمتطلبات ذات العمل الإشرافي وميدانه والمعوقات التي تجري عليه وما يلزم للمشرف امتلاكه من مهارات حتى ينجح في عمله الإشرافي:

1. الوعي الكامل بأهداف المراحل التعليمية والعمل على تحقيقها.
2. المعرفة المتعمقة بالمادة العلمية في مجال التخصص ومعرفة مراجعها.
3. امتلاك المهارات القيادية.
4. معرفة بخصائص النمو في كل مرحلة من مراحل التعلم.
5. متابعة المستجدات التربوية وتطورات العصر .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

6. معرفة في التخطيط ؛ (التخطيط الاستراتيجي ، والتخطيط التطوري ، والتخطيط الإجرائي)،
سواء كان على المستوى الشخصي أو على مستوى المعلم أو المدرسة أو التربية
7. القدرة على التنظيم والتنسيق: (تنظيم سير العمل ، توزيع المهام ، تحقيق العدالة ، التنسيق
بين متطلبات واحتياجات العاملين وبين متطلبات العمل ، القدرة على حل المشكلات)
8. امتلاك مهارات الاتصال والتواصل الفعال (سفر، 2008: ص 143).
9. معرفة تامة بالأدوار والمهام ومجالات العمل
10. القدرة على تطوير أساليب الإشراف التربوي وطرائقه المرتبطة بالحاجة
11. امتلاك مهارات التدريب والتدريب لاتقاني .
12. القدرة على التقويم بمراحله المتعددة ، واستراتيجياته المختلفة ، وأدواته المستخدمة
13. القدرة على تحليل البيانات واستخدامها في تطوير التعليم
14. القدرة على الابتكار والتجديد في العمل . البابطين (2004: ص 104)
15. القدرة على إقامة العلاقات الإنسانية
16. امتلاك مهارات الارشاد والتوجيه وتعديل السلوك .
17. القدرة على التنمية الذاتية باستمرار .

الكفايات الشخصية: وتتمثل في سلامة صحة المشرف الجسدية وأخلاقه وسيرته
وسلوكة والقدرة على القيادة والنزاهة والعدل والذكاء وسرعة البديهة وحسن التصرف في
المواقف الطارئة

1. النزاهة والاستقامة والموضوعية (الكعبي: 2015).
2. الثقة بالنفس والالتزان النفسي والقدرة على ضبط النفس



3. التواضع واللباقة في التعامل والتصرف بحكمة
4. العمل بروح الفريق والقدرة على تشكيل مجتمعات التعلم
5. الذكاء، وسرعة البديهة (11: 2002: Saskatchewan).
6. القدرة على اتخاذ القرار الفعال
7. إدارة الوقت
8. الانتماء إلى مهن التعليم والالتزام بأخلاقياتها (عبيدات، وأبو السميد، 2010: ص123).

وهناك من يصنفها بمايلي:

1. أن يتمثل القدوة الإسلامية الحسنة في مظهره وسلوكه . (Anderson, 2008: 27).
2. أن يتحدث اللغة العربية بصوتٍ واضحٍ سليمٍ من الأخطاء .
3. أن يجيد الحوار وعرض الأفكار بشكلٍ منطقيٍ ومقنع .
4. أن يمتلك دافعية عالية وطموحًا نحو التطوير .
5. أن يمتلك مهارة إدارة الوقت واستثماره .
6. أن يتَّسَمَ بالأمانة والإخلاص والعدل .
7. أن يتَّسَمَ بالموضوعية وعدم التَّحيز .
8. أن يتَّسَمَ بالحدس وسرعة البديهة . (المعبدى: 2011، ص 26).
9. أن يتَّسَمَ بالمرونة وتقبل آراء الآخرين .
10. أن يكون لائقًا صحيًا وجسديًا .
11. أن يتَّسَمَ بالتواضع ولين الجانب .
12. أن يتَّسَمَ بروح العمل الجماعي .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

13. أن يتَّسَمَ بالصبر والحلم والأناة .
14. أن يكون واثقًا من نفسه .
15. أن يكون متزنًا غير انفعاليًا . (القرعة، والنعيمي: 2010: ص21)
16. أن يتمتع بروح قيادية .

وهناك أيضا من يُصنّفها بصورة أخرى: (السعود، 2007).

1. إثارة دافعية المعلمين نحو عملهم وتشجيعهم عليه .
2. الاتصال الفاعل مع المعلمين من خلال :
 - أ- التّحلي بالوعي والقدرة على مشاركة الآخرين وعواطفهم وانفعالاتهم.
 - ب- التّحدّث والإصغاء.
 - ت- الاتصال الكتابي (Beach & Reinhartz, 2000: 17) .
 - ث- القدرة على اقناع الآخرين بوجهة نظره.
 - ج- توفير أجواء مناسبة للاتصال الفاعل والتفاعل دون خوف أو قلق أو توتر.
3. استثمار الوقت بشكل إيجابي وموجه نحو تحقيق الأهداف التربويّة.
4. التعامل مع المشكلات واقتراح الحلول المناسبة.
5. تحليل المواقف التّعليميّة التعلّميّة والتّقويم الذاتي (عايش وعائش وعباس، 2012، ص1188).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

6. مواكبة التطورات والتغيرات في مجال تخصصه والقدرة على التكيف معها.
7. توفير الجو الديمقراطي والتعاوني بين المعلمين.
8. اتخاذ القرارات المبنية على الأسس العملية والموضوعية.
9. توزيع الأعمال والمهام مع مراعاة الفروق الفردية.
10. مهارات إجراء المقابلات الفردية.
11. تمثل سلوك القدوة في مظهره.
12. مشاركة المعلمين في المناسبات الاجتماعية.
13. إدارة الاجتماعات وقيادة المشاغل التدريبية (عبد اللطيف، 2002).

الدراسات السابقة:

الحنيطي عائدة علي أحمد (2021) درجة امتلاك المُشرفين التربويين للمهارات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان وهدفت الدراسة التعرف إلى درجة امتلاك المُشرفين التربويين للمهارات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظرهم. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. بلغت عينة الدراسة (251) مشرفاً ومشرفة، منهم (147) مشرفاً و (104) مشرفة. تم تطوير استبانة كأداة للدراسة مكونة من (6) مجالات و(48) فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة امتلاك المُشرفين التربويين للمهارات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة. وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة امتلاك المُشرفين التربويين للمهارات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تُعزى لمتغير الجنس. ووجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المتوسطات الحسابية لدرجة امتلاك المُشْرِفِينَ التربويين للمهارات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح ذوي المؤهل العلمي الأعلى (دراسات عليا). وأوصت الباحثة ضرورة تدريب المُشْرِفِينَ التربويين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس، وبكالوريوس + دبلوم) على المهارات الإشرافية.

العازمي غدير عبدالله منصور (2017) درجة امتلاك المُشْرِفِينَ التربويين للكفايات المهنية وعلاقتها بتحسين أداء المعلمين في دولة الكويت جامعة آل البيت وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة امتلاك المُشْرِفِينَ التربويين للكفايات المهنية وعلاقتها بتحسين أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في دولة الكويت، بالإضافة إلى بيان مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 ? ?$) في درجة امتلاك المُشْرِفِينَ التربويين للكفايات المهنية، ومستوى تحسن أداء المعلمين في دولة الكويت تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية). لتحقيق اهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وقامت باستخدام الاستبانة لجمع المعلومات من افراد عينة الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في منطقة الاحمدي التعليمية بدولة الكويت والبالغ عددهم (1650) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (312) معلماً ومعلمة. توصلت الدراسة إلى درجة امتلاك المُشْرِفِينَ التربويين للكفايات المهنية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، وأن مستوى تحسن أداء المعلمين في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين أنفسهم جاء مرتفعة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 ? ?$) في درجة امتلاك المُشْرِفِينَ التربويين للكفايات المهنية تُعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي ووجود فروق تبعاً



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

لمتغير الخبرة الوظيفية. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (??) ?
0.05) حول مستوى تحسن أداء المعلمين في دولة الكويت تُعزى لأثر المؤهل العلمي والخبرة
الوظيفية، وعدم وجود فروق تبعاً لمتغير الجنس. كما اظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية دالة
إحصائياً بين درجة امتلاك المُشرفين التربويين للكفايات المهنية وبين مدى تحسن أداء المعلمين
في الكويت من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. وبناء على ما توصلت اليه الدراسة من نتائج
اوصت الباحثة بضرورة التركيز على كفاية التخطيط لدى المُشرفين التربويين وعقد دورات
تدريبية لهم وللمعلمين لتحسين مستواهم في التخطيط وخاصة بناء الخطط السنوية والفصلية،
كما أوصت الباحثة بأن تقوم وزارة التربية والتعليم بتشجيع المُشرفين التربويين على إجراء
البحوث والدراسات العلمية الهادفة إلى تطوير أداء المعلمين، وتقديم المكافآت لمن يقوم بها.

الطراونة روان "عماد الدين" عبد القادر (2017) درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المُشرفين
التربويين في المواد العلمية في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح
المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر الكفايات
الإشرافية لدى المُشرفين التربويين في المواد العلمية في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة
عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. تكونت عينة الدراسة من معلمي
المواد العلمية في المدارس الخاصة في محافظة عمان تم اختيارها بالطريقة العنقودية العشوائية
النسبية، وبلغ عددهم 126 معلماً و معلمة بنسبة 11% واستخدمت استبانتان لجمع البيانات
بعد التأكد من صدقهما و ثباتهما. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى
المُشرفين التربويين في المواد العلمية في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من
وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة. كما أن درجة الروح المعنوية لدى المعلمين في محافظة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة أيضا كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الدرجة الكلية للكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين والدرجة الكلية للروح المعنوية للمعلمين. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في المواد العلمية تُعزى لمتغير الجنس و لصالح الذكور و لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغيري الخبرة و المؤهل العلمي. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الروح المعنوية لدى المعلمين تُعزى لمتغير الجنس و لصالح الذكور، و لمتغير الخبرة و لصالح فئة عشر سنوات فأكثر و لمتغير المؤهل العلمي و لصالح بكالوريوس فأقل.

الطعجان خلف عايد(2016) كفايات الإشراف التربوي المعاصر لدى المشرفين التربويين في محافظة المفرق مجلة الأستاذ العدد 127-المجلد الثاني لسنة 2016م -1437هـ — وهدف البحث الحالي إلى التعرف على أهم الكفايات المعاصرة للمشرف التربوي. والكشف عن درجه توفر هذه الكفايات لدى المشرف التربوي الأردني وإذا ما كان هناك فروق في درجة توفر هذه الكفايات تُعزى لبعض المتغيرات. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة وبلغ حجم عينة الدراسة (32) مشرفا ومشرفة من مختلف التخصصات (23 ذكور، 9 إناث). ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استبيان مكون من (40) فقرة موزعة على المجالات التالية: الصفات الشخصية، والعلاقات العامة، والاتصال، والكفايات الإدارية، والكفايات القيادية، والكفايات الفنية، وكفايات النمو المهني. وقد أظهرت نتائج البحث أنّ مجال الكفايات الفنية جاء في المرتبة الأولى بينما جاء مجال كفايات النمو المهني في المرتبة الأخيرة، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تُعزى لأثر الجنس،



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تُعزى لأثر المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تُعزى لأثر الخبرة، وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات.

دراسة ونزار (Wanzare, 2013) فقد هدفت الى التعرف الى تصورات المعلمين، ومديري المدارس و كبار مسؤولي التعليم الحكومي فيما يتعلق بمهارات المُشرفين التربويين وصفاتهم وكفائتهم في المدارس الثانوية العامة في كينيا. وقد تكونت عينة الدراسة من 163 (معلما) و(56 مديرا، و(21) من كبار مسؤولي التعليم الحكومي، واستخدم المنهج الوصفي. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وأشارت النتائج الى أنّ المهارات والصفات والكفايات الآتية هي الكفايات الرئيسية المطلوبة

لدى المُشرفين التربويين: أ) (المقدرة على القيادة) ب) (النزاهة العالية؛ ج) (المعرفة. د) المعرفة حول العالقات العامة؛ هـ) (المهارات الإشرافية. و) (الكفاءة في تدريس المواد، وأن يكون مؤهلاً وذا خبرة في التعامل مع

أما دراسة كالوول (Kolawole, 2009) فقد هدفت الى التعرف الى قواعد الإشراف التربويّ عند مديري المدارس الثانوية والمُشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في مدينة لوس أنجلوس. وتمّ اختيار عينة عشوائية تكونت من (20) مديراً و(20) مشرفاً وقد صُممت استبانتان لجمع المعلومات من عينة الدراسة. و أظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك عالقة ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس والمُشرفين التربويين في علمية الإشراف التربوي كما



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أظهرت نتائج الدراسة أيضًا أنّ المديرين والمُشرفين التربويين تنبهوا الى إمكانية تحسين التعليم، وامتلاك كفاية العمل، والمشاركة في أداء واجباتهم من حيث الإشراف والتقييم.

وهدفت دراسة تشارلز Charles, 2011 إلى تحديد معوقات الإشراف التربويّ الفعال التي تواجه ضمان الجودة ومعايير مديري المدارس والمعلمين فيما يتعلق بالموارد المادية والطبيعية والتّعليميّة والمقرر الدراسي في المدارس الإبتدائية الحكومية في كينيا، كما سعت الدراسة إلى إيجاد المقاييس التي يمكن اعتمادها في تحسين كفايات الإشراف التربويّ الفعال. و قد تم إعداد استبانة لجمع المعلومات، وقد تكونت العينة من (64)مديرا و (512) معلما و ثلاثة مشرفين تربويين) وأظهرت نتائج الدراسة أن كفاءة المعلمين تتأثر بضعف كفايات المُشرفين التربويين وبيئة العمل غير المحفزة. وخلصت الدراسة أيضا إلى أنّ عدم كفاية الموارد المادية والبشرية أثرت سلبًا في إدارة الشؤون التّعليميّة ومحاولة مديري المدارس مواكبة هذا التحدي لم يقدم حل دائمًا. وأنّ هناك ضعفا في الإشراف من قبل المُشرفين داخل المدارس وضعف الكفايات الإشرافية، وأن مديري المدارس والمعلمين يفتقرون إلى التوجيه الإداري والمهني من قبل المُشرفين وهذا يدل على ضعف كفاياتهم الداربية والتنظيمية.

التعليق على الدراسات السابقة: تتميز دراسة الباحث عن تلك الدراسات بأن دراستنا بحثت مدى توظيف الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية لدى المشرف التربوي من وجهة نظر المُشرفين التربويين في تربية جرش، وهو الأمر الذي لم نجده يجتمع لدى أي دراسة سابقة مما يساهم في رفد الميدان التربوي والقيادات التربوية في واقع الإشراف التربوي في محافظة جرش .

الطريقة والإجراءات: يتضمن هذا الجزء عرضًا لمنهج الدراسة المستخدم ومجتمعها وعينتها ووصفها لأداة الدراسة وإجراءاتها.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لأغراض الدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة : جميع المُشرفين التربويين في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش وعددهم 39 مشرفاً ومشرفة تربويين.

عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من (27) مشرفاً تربوياً من مديرية تربية جرش ، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة.

جدول (1) توزيع عينة الدراسة على متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	%66.6
	انثى	9	%33.4
المؤهل	بكالوريوس	2	%7
	ماجستير	13	%48
	دكتوراه	12	% 45
سنوات الخبرة	5-9 سنوات	2	% 7.4
	10 سنوات فأكثر	25	% 92.6
	المجموع	27	%100

أداة الدراسة: بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي عينة من المتخصصين عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قام الباحث بتحديد مجالات الاستبانة وصياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال ومن ثم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية لتشمل (25) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: (الكفايات الإشرافية ، الكفايات المهنية ، الكفايات الشخصية)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

صدق الأداة: عرضت الاستبانة على سبعة من المحكمين التربويين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات من المتخصصين، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملحوظاتهم حول مناسبة الفقرات والمجالات، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال بعد الدمج، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، في ضوء تلك الملاحظات خرجت الاستبانة في صورتها النهائية. وفي ضوء ملاحظاتهم، عُدلت بعض الفقرات وإضافة بعضها ليصبح عدد فقرات الاستبانة (25) فقرة حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم ليكرت الخماسي.

صدق الاتساق الداخلي: جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (10) مشرفاً ومشرفة تربويين ، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال والدرجة الكلية ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (2) معامل ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة

المجالات	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية
الكفايات الإشرافية	0.741	0.000
الكفايات المهنية	0.886	0.000
الكفايات الشخصية	0.956	0.000
المجموع	0.882	0.000

يتضح من الجدول السابق أنّ جميع المجالات ترتبط بالدرجة الكلية للاستبانة وهذا يؤكد أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ثبات الاستبانة : قام الباحث بخطوات للتأكد من ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ وذلك بإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3) معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة

الصدق*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجالات
0.927	0.860	7	الكفايات الإشرافية
0.958	0.918	9	الكفايات المهنية
0.973	0.946	9	الكفايات الشخصية
0.981	0.962	25	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.981) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يطمئن الباحث إلى تطبيقها.

المعالجة الإحصائية:

لتحويل البيانات التي حُصلَ عليها إلى بيانات كمية معبرة أعطى: كبيرة جدا (5) درجات، وكبيرة (4) درجات، ومتوسطة (3) درجات، وقليلة (درجتان)، وقليلة جدا (درجة واحدة). وُحِدَّ المعيار الإحصائي الآتي للحكم على فقرات أداة الاستبانة: متدنية إذا تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية بين (1- أقل من 2.33)، ومتوسطة إذا تراوحت قيمتها بين (2.33-3.66)، وكبيرة إذا تراوحت قيمتها بين (3.67 - 5.00).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

نتائج الدراسة: يتناول هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة حول توظيف الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية لدى المشرف التربوي، وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، وفي ضوء معالجة بيانات الدراسة إحصائياً توصل الباحث للنتائج التالية:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مدى توظيف الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية لدى المشرف التربوي من وجهة نظر المُشرفين التربويين في تربية جرش؟
جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوظيف الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية لدى المشرف التربوي حسب الأهمية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الدراسة
مرتفع	0.549	4.19	الكفايات الإشرافية
مرتفع	0.79	3.92	الكفايات المهنية
مرتفع	0.593	4.26	الكفايات الشخصية
مرتفع	0.88	4.123	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (4) أن المُشرفين التربويين في تربية جرش يوظفون الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية مرتفعة بشكل عام بمتوسط حسابي (4.123) وانحراف معياري (0.88)، وجاءت أعلى الكفايات لديهم الكفايات الشخصية بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.593)، تلاها الكفايات الإشرافية بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.549)، والكفايات المهنية بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.79)، وقد يعزى ذلك إلى أن تركيز المُشرفين التربويين على الجوانب الشخصية أكثر من غيره باعتبار أن كلمة مشرف تربوي تعني هيئة معينة يظهر بها المشرف التربوي وله من السلطة والمكانة في نفوس المعلمين والإدارة، ومن ثم كان من اللازم الظهور بالمظهر الواجب عليه.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الكفايات الإشرافية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	القيام بعمليات المراجعة المستمرة لأداء المعلمين	4.51	.806	مرتفع
2	7	تساهم في حل المشكلات التربوية التي تواجه المعلمين ووضع خطط إجرائية لتنفيذها	4.45	.849	مرتفع
3	2	الإلمام بخطط ورؤى وزارة التربية والتعليم والسياسة التعليمية والتربوية	4.41	.839	مرتفع
4	1	توثيق تقارير الزيارات الميدانية	4.41	.874	مرتفع
5	3	الاستناد إلى معايير واضحة في قياس أداء المعلمين	4.31	.752	مرتفع
6	5	استخدام أساليب ووسائل تقييم مختلفة	4.30	1.080	مرتفع
7	6	رسم رؤية وخطط مستقبلية واضحة لتطوير العملية الإشرافية والتعليمية	4.29	1.026	مرتفع
		مجال الكفايات الإشرافية ككل	4.38	.549	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية تراوحت لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال الكفايات الإشرافية ما بين (4.29 - 4.51) بمستوى تقييم مرتفع لجميع الفقرات، حيث حصلت الفقرة رقم (4) والتي نصت على: يعمل على القيام بعمليات المراجعة المستمرة لأداء المعلمين على المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.51) في حين حصلت على المرتبة الأخيرة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الفقرة رقم (6) ونصها: رسم رؤية وخطط مستقبلية واضحة لتطوير العملية الإشرافية والتعليمية بمتوسط حسابي مرتفع وقدره (4.29) وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.38) بدرجة تقييم مرتفعة وقد يُعزى ذلك إلى أنّ هذا المؤشر يتناغم مع المسؤوليات الملقاة على كاهل المشرف التربويّ نحو المعلم وغيره من مجالات الإشراف التربويّ وهو المراجعة الدائمة لأداء المعلم ، إذ أنّ المشرف التربويّ ما هو إلا صورة واقعية لمستوى المعلم وبالتالي هذا يعني أنّ هناك استمرارية وتقدم بمستوى المعلم بسبب المراجعة الدائمة له.

جدول (6):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الكفايات المهنية مرتبة تنازليًا وفقا للوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	7	امتلاك مهارات الاتصال والتواصل الفعال	4.15	0.69	مرتفع
2	6	متابعة المستجدات التربوية وتطورات العصر .	4.04	0.60	مرتفع
3	1	التمتع بالوعي الكامل بأهداف المراحل التعليمية والعمل على تحقيقها	4.03	0.61	مرتفع
4	8	معرفة تامة بالأدوار والمهام ومجالات العمل	3.99	0.70	مرتفع
5	3	معرفة بخصائص النمو في كل مرحلة من مراحل التعلم.	3.91	0.57	مرتفع
6	4	القدرة على التقويم بمراحله المتعددة ، واستراتيجياته المختلفة ، وأدواته المستخدمة	3.89	0.69	مرتفع
7	5	القدرة على تطوير أساليب الإشراف التربويّ وطرائقه المرتبطة بالحاجة	3.88	0.60	مرتفع
8	9	القدرة على تحليل البيانات واستخدامها في تطوير التعليم	3.76	0.79	مرتفع
9	2	التمكن من المعرفة المتعمقة بالمادة العلمية في مجال التخصص ومعرفة مراجعها.	3.61	0.82	مرتفع
مجال الكفايات المهنية ككل					مرتفع

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية تراوحت لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال الكفايات المهنية ما بين (4.15 - 3.61) بمستوى تقييم مرتفع لجميع الفقرات، حيث حصلت الفقرة رقم (7) والتي نصت على: امتلاك مهارات الاتصال والتواصل الفعال على المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.15) بمستوى



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تقييم مرتفع في حين حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) ونصها: التمكن من المعرفة المتعمقة بالمادة العمليّة في مجال التخصص ومعرفة مراجعها. بمتوسط حسابي مرتفع وقدره (3.61) وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.92) بدرجة تقييم مرتفعة

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الكفايات الشخصية مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	الانضباط في الدوام	4.35	.967	مرتفع
2	1	التقاني والإخلاص في العمل	4.30	.996	مرتفع
3	8	تتسم بالمرونة وتقبل آراء الآخرين	4.27	1.014	مرتفع
4	2	القدوة الحسنة في المظهر والسلوك	4.27	1.008	مرتفع
5	7	تتسم بالموضوعية وعدم التحيز .	4.27	1.009	مرتفع
6	9	المشرف التربوي والمعلم فريق جماعي واحد	4.25	1.047	مرتفع
7	3	تقدر وتتحمل المسؤولية	4.25	1.064	مرتفع
8	4	التواضع والحلم ولين الجانب	4.23	1.023	مرتفع
9	6	إجادة الحوار وعرض الأفكار بشكل منطقي ومقنع.	4.22	1.038	مرتفع
		مجال الكفايات الشخصية ككل	4.27	.593	مرتفع



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يظهر من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية تراوحت لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال الكفايات الشخصية ما بين (4.22-4.35) بمستوى تقييم مرتفع لجميع الفقرات، حيث حصلت الفقرة رقم (5) والتي نصت على: الانضباط في الدوام على المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.35) في حين حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (6) ونصها: إجادة الحوار وعرض الأفكار بشكل منطقي ومقنع. بمتوسط حسابي مرتفع وقدره (4.21) وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.26) بدرجة تقييم مرتفعة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المُشرفين التربويين في تربية محافظة جرش نحو مدى توظيف الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية لدى المشرف التربوي تُعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المُشرفين التربويين في تربية محافظة جرش نحو مدى توظيف الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية لدى المشرف التربوي تُعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، فلا بد من حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار T-TEST للعينات للتعرف على وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية فقد تم استخراج نتائج اختبارات للعينات لاستجابة أفراد العينة في تقديراتهم لمدى توظيف الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية لدى المشرف التربوي تُعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ولأجل التعرف على وجود الفرق بين أفراد العينة تبعاً للجنس ففي الجدول التالي يبين ذلك.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول (9) اختبار T - للعينات على كافة المجالات تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة المحسوب	قيمة T	انثى N=34		ذكر N=34		المجال
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
.086	1.744	.54	4.85	.35	5.05	الكفايات الإشرافية
.627	-.488	.31	5.45	.28	5.42	الكفايات المهنية
.092	1.709	.60	1.72	.61	1.98	الكفايات الشخصية

بلغ مستوى الدلالة المحسوب على كافة المجالات أعلى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية الصفرية ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يدل على عدم وجود الاختلاف في وجهات النظر بين المبحوثين حول مدى توظيف الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية لدى المشرف التربوي تُعزى إلى متغير الجنس، وبالتالي لا يوجد اختلاف بين الذكور والإناث حول مدى توظيف الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية لدى المشرف التربوي .

وأما من جهة الفروق بين أفراد العينة حسب الخبرة حيث حسبت المتوسطات الحسابية، وقد أظهرت النتائج وجود فروق في المتوسطات؛ ومن أجل ذلك أُستخدِم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لبيان دلالة الفروق في المتوسطات والنتائج في الجدول (10) توضح ذلك.

جدول (10) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية في مدى توظيف الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية لدى المشرف التربوي تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المتغير المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط الانحرافات	ف - المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
الكفايات الإشرافية	بين المجموعات	2	.376	.188	.863	.427
	داخل المجموعات	65	14.171	.218		
	المجموع	67	14.548			
الكفايات المهنية	بين المجموعات	2	.090	.045	.507	.605
	داخل المجموعات	65	5.794	.089		
	المجموع	67	5.885			
الكفايات الشخصية	بين المجموعات	2	.250	.125	.320	.727
	داخل المجموعات	65	25.417	.391		
	المجموع	67	25.668			

بلغ مستوى الدلالة المحسوب على المجالات كافة أعلى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية الصفرية ($\alpha \geq 0.05$) مما يدل على عدم الاختلاف في وجهات النظر بين الباحثين، حول مدى توظيف الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية لدى المشرف التربوي تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة. أي أنه لا يوجد اختلاف في مدى توظيف الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية لدى المُشرفين التربويين الذين لهم سنوات خدمة في الإدارة أقل من عشر سنوات والمديرين الذين لهم من الخبرة أكثر من 10 سنوات ،

وأما من جهة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المُشرفين التربويين في تربية جرش نحو مدى توظيف الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية لدى المشرف التربوي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ومن أجل اختبار هذا المتغير فقد حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدم اختبار T للعينات المبحوثة لمعرفة مدى توظيف الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية لدى المشرف التربوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول (11) اختبار T- للعينات لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي

المجال	دبلوم عالي N=56		ماجستير N=12		قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
الكفايات الإشرافية	.45	4.91	.49	5.13	-1.466	.147
الكفايات المهنية	.28	5.43	.36	5.48	-.540	.591
الكفايات الشخصية	.54	1.77	.80	2.21	-1.794	.025

أظهرت نتائج اختبار T للعينات المستقلة أنّ هذه الفروق ليست دالة معنويًا على كل من مجالات الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب على كافة المجالات المذكورة أعلى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية الصفرية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم الاختلاف في وجهات النظر بين المبحوثين، حول مدى توظيف الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية لدى المشرف التربوي في تربية جرش تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وهذا يعني انه لا يوجد اختلاف بين المُشرفين التربويين من حملة البكالوريوس في مدى توظيف الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية لدى المشرف التربوي عن نظرائهم من حملة الماجستير والدكتوراه.

النتائج :

1. أظهرت الدراسة أنّ المُشرفين التربويين في تربية جرش يوظفون الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية مرتفعة بشكل عام بمتوسط حسابي (4.123) وانحراف معياري (0.88)، وجاءت أعلى الكفايات لديهم الكفايات الشخصية بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.593)،
2. أظهرت الدراسة أنّ المتوسطات الحسابية تراوحت لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال الكفايات الإشرافية ما بين (4.51 - 4.29) بمستوى تقييم مرتفع لجميع الفقرات



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

3. أظهرت الدراسة أنّ المتوسطات الحسابية تراوحت لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال الكفايات المهنية ما بين (3.61 - 4.15) بمستوى تقييم مرتفع لجميع الفقرات
4. أظهرت الدراسة أنّ المتوسطات الحسابية تراوحت لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال الكفايات الشخصية ما بين (4.22-4.35) بمستوى تقييم مرتفع لجميع الفقرات،
5. أظهرت الدراسة عدم وجود الاختلاف في وجهات النظر بين المبحوثين حول مدى توظيف الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية لدى المشرف التربويّ تُعزى إلى متغير الجنس، وبالتالي لا يوجد اختلاف بين الذكور والإناث حول مدى توظيف الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية لدى المشرف التربويّ .
6. أظهرت الدراسة عدم الاختلاف في وجهات النظر بين المبحوثين، حول مدى توظيف الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية لدى المشرف التربويّ تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة
7. أظهرت الدراسة عدم الاختلاف في وجهات النظر بين المبحوثين، حول مدى توظيف الكفايات الإشرافية والمهنية والشخصية لدى المشرف التربويّ في تربية جرش تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

التوصيات:

- 1- تطوير القدرات الإشرافية بتطبيق أساليب حديثة مستفادة من اتجاهات وخبرات الجامعات ومراكز البحث العالمية وتجارب الدول المتقدمة والتي ثبت فعاليتها في مجال الإشراف التربويّ في المدارس.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- 2- تكليف لجنة من خيرة التربويين والأكاديميين لاختيار المُشرفين التربويين من ذوي الخبرات بالأساليب الإشرافية الحديثة والذين أثروا الميدان التربويّ ببحث مفيد عن آخر المستجدات في مجال الأساليب الإشرافية.
- 3- تعزيز اتجاه المُشرفين التربويين نحو التدريب التربويّ عن بعد، واستغلاله في تطوير أساليب الإشراف التربويّ عن بُعد، وتوظيفه في بناء عناصر الإشراف في كافة مراحلها.
- 4- بناء قاعدة لممارسة أساليب الإشراف عن بُعد بوزارات التربية والتعليم، للاستفادة من الخدمات الإشرافية من أي مكان و في أي وقت و وفقاً لظروف كل معلم، وتعظيم الاتصال بين المعلمين وتبادل خبراتهم.
- 5- تطوير البيئة التعلّميّة بتفعيل الإشراف المدمج والذي يجمع بين الإشراف التقليدي والإشراف القائم على التقنيات الحديثة لزيادة فعالية الأساليب الإشرافية.
- 6- الاعتماد عند تعيين المُشرفين على مدى ما يمتلكه من كفايات إشرافية.
- 7- وضع خطة استراتيجية تنظم الإيجابيات و ترتقي بها للأفضل وفق جدول زمني فأغلب الإيجابيات تُعزى إلى اجتهادات فردية.
- 8- متابعة أحدث المستجدات في مجال الكفايات الإشرافية وتطبيق ما يتلاءم منها مع البيئة التعلّميّة المحلية.

المراجع:

- 1- أبو شملة، كامل عبد الفتاح (2009) : فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- 2- أحمد، إبراهيم أحمد: الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي، الموجهين، المديرين، النظار، المعلمين، التلاميذ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1992.
- 3- البابطين، عبد العزيز بن عبد الوهاب (2004): واقع المهارات الإشرافية الفنية الممارسة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض و سبل تطويره في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، مركز البحوث التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- 4- البابطين، عبد العزيز عبد الوهاب (2004): اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، المملكة العربية السعودية - الرياض، مكتبة الملك فهد.
- 5- بني عيسى، إبراهيم امجلي (2013): واقع توظيف المُشرفين التربويين لتكنولوجيا المعلومات في الإشراف التربوي في الاردن والصعوبات التي تواجههم والحلول المقترحة من وجهة نظرهم - دراسة نوعية، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، العدد السادس والعشرون، مايو.
- 6- الحبيب، عبد الرحمن (2006): أساليب الإشراف التربوي في تنمية المعلم، دورة الإشراف التربوي . جامعة الملك سعود.
- 7- الحنيطي، عايدة علي أحمد (2021) درجة امتلاك المُشرفين التربويين للمهارات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان ، مجلة الفنون والأدب ، العدد 67 .
- 8- حسين، سلامة، و عوض الله، عوض الله (2006): اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9- الحلاق، دينا يوسف عبد الرحمن (2008): متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة.
- 10- الخطيب، إبراهيم، والخطيب أمل (2003): الإشراف التربوي .. فلسفته، أساليبه، تطبيقاته، عمان، دار قنديل للنشر والتوزيع.
- 11- خلف الله، محمود إبراهيم (2014): تصور مقترح لتطبيق الإشراف الإلكتروني على الطلبة المعلمين بكلية التربية، جامعة الأقصى، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، يونيو، ص 287-315.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- 12- الطعجان خلف عايد(2016) كفايات الإشراف التربويّ المعاصر لدى المُشرفين التربويين في محافظة المفرق مجلة الأستاذ العدد 127-المجلد الثاني لسنة 2016م - 1437هـ
- 13- الراشد، أحمد (1991): تطوير برنامج الإشراف التربويّ في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الحديثة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- 14- رداح الخطيب، أحمد الخطيب، ووجيه الفرخ: الإدارة والإشراف التربويّ اتجاهات حديثة، إربد: دار الأمل، 2000. ص 13.
- 15- روان ، عماد الدين عبد القادر الطروانة (2017)، درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المُشرفين التربويين في المواد العلميّة في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم ،رسالة ماجستير
- 16-سفر، صالحة بنت محمد (2008) : "الإشراف التربويّ عن بعد بين الأهمية والممارسة ومعوقات استخدامه". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- 17- الشيخ، عبد الواحد بن عبد الولي بن وكيل (2013): درجة ممارسة المشرف التربويّ لأدواره الفنية في ضوء أنماط الإشراف التربويّ الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 18- الصانع، أحمد، الكندري، على، الرميضي، خالد (2011): معوقات وظيفة الإشراف التربويّ بدولة الكويت من وجهة نظر المُشرفين التربويين، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد 70، الجزء الأول.
- 19- صيام، محمد بدر عبد السلام (2007): دور أساليب الإشراف التربويّ في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 20- طافش، محمود (2004): الإبداع في الإشراف التربويّ والإدارة المدرسية، دار الفرقان، عمان، الأردن.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- 21- الطعاني، حسن أحمد (2007): الإشراف التربويّ (مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه)، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007.
- 22- عابدين، محمد عبد القادر (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 23- عابدين، محمد عبد القادر (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ص 197.
- 24- عبيدات، ذوقان، وأبو السميد، سهيلة (2007): استراتيجيات حديثة في الإشراف التربويّ، عمان: دار الفكر.
- 25- السعود، راتب (2007). الإشراف التربويّ اتجاهات حديثة. ط1، عمان: الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 26- عايش، أحمد وعايش، آمال وعباس، محمد (2012). فاعلية برنامج تدريبي أثناء الخدمة في تطوير كفايات المُشرفين التربويين في وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المُشرفين التربويين. مجلة جامعة النجاح الوطنية، 25 غزة ، فلسطين (5)، 1188-1203.
- 27- عبد اللطيف، خيرى (2002). المنحى الإشرافي الشامل وتطبيقاته العمليّة . معهد التربية ، وكالة الغوث الدولية، اليونسكو، عمان، الأردن.
- 28- العجمي، خالد عبد الله (2008): تقويم أداء الموجهين الفنيين في ضوء مهامهم الإشرافية من وجهة نظر الموجهين الفنيين الأوائل والمعلمين في المدارس الثانوية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات النفسية و التربويّة العليا، جامعة عمان، الأردن.
- 29- العازمي، غدير عبدالله منصور (2017) ، درجة امتلاك المُشرفين التربويين للكفايات المهنية وعلاقتها بتحسين أداء المعلمين بدولة الكويت ، رسالة ماجستير جامعة آل البيت .
- 30- عطوي، جودت عزت (2001) : الإدارة التعلّميّة والإشراف التربويّ أصولها وتطبيقاتها، الدار العمليّة الدولية ودار الثقافة، عمان، الأردن.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- 31- عطوي، جودت عزت (2001). الإدارة التعلیمیة والإشراف التربويّ أصولها وتطبيقاتها، الأردن، الدار العملیة الدولية ودار الثقافة.
- 32- الغانم، غانم بن سعد: الإشراف التربويّ في عصر المعرفة، وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للإشراف التربويّ، 1429هـ،
- 33- الغملاس، إبراهيم بن محمد (1429هـ): الإشراف التربويّ بين الواقع والمأمول، تقرير عن واقع الإشراف التربويّ التطبيقي، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود - كلية التربية، قسم الإدارة التربويّة، الفصل الدراسي الثاني.
- 34- القاسم، عبد الكريم محمود (2009): العلاقة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافيّة ودرجة ممارستها من وجهة نظر التربويّين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 15، ص ص: 129-180.
- 35- القرعة، أمين، والنعمي، غادة (2010): تكنولوجيا الانترنت، القاهرة: دار البداية.
- 36- الكعبي، عبد الله (2015): الإشراف التربويّ الإلكتروني، جريدة الأيام البحرينية، العدد 9610 السبت 1 أغسطس
- 37- الدريج محمد 2000 "الكفايات في التعليم"، سلسلة المعرفة للجميع، العدد 16، الرباط.
- 38- غريب عبد الكريم (2001): "الكفايات واستراتيجيات اكتسابها"، منشورات عالم التربية، النجاح الجديدة، الدار البيضاء.
- 39- الفتلاوي سهيلة و محسن كاظم (2003): "الكفايات التدريسية، المفهوم، التدريب، الأداء"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 40- عبيدات ذوقان (1987): "كفايات المشرف التربويّ"، مجلة رسالة التربية (العدد 21، ديسمبر 1987)، منشورات وزارة التربية الوطنية، الرباط.
- 41- محمد محمد البنا: الدور المهني للمشرف التربويّ ومدى ممارسته له من وجهة نظر المعلمين في مدارس محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2003، ص56.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- 42- مرسى، محمد منير (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، طبعة مزيده ومنقحة، عالم الكتب، القاهرة .
- 43- مصطفى، شريف (2007): إدارة المشاغل التربوية، معهد التربية التابع للأونروا، عمان.
- 44- المعبدي، حسن (2011): "الإشراف الإلكتروني في التعليم العام". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- 45- المغذوي، بلسم (2015): المعلم العالمي في ضوء الاتجاهات المعاصرة، بحث منشور بالمدونة الإلكترونية لجامعة طيبة، <http://educationtaibah.blogspot.com.eg/> 2015/12/blog-post.html نشر بتاريخ 2015/12/6.
- 46- المنيف، محمد صالح عبدالله (2001): الزيارات الصفية أصولها وآدابها، الرياض، الطبعة الأولى، 1418هـ.
- 47- النشوان، أحمد بن محمد (2016): مدى توظيف مشرفي اللغة العربية للحوسبة السحابية لتوعية المعلمين بنواتج التعلم، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد الثامن، أكتوبر.
- 48- نشوان، يعقوب، ونشوان، جميل (2004): السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الأردن.
- 49- الوابلي، سليمان بن محمد (2008): الإشراف التربوي عن بعد، بين الأهمية والممارسة ومعوقات استخدامه، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- 50- وزارة التربية والتعليم الكويتية، التوجيه الفني العام للغة الإنجليزية، الدورة التدريبية للوظائف الإشرافية (وظيفة موجه فني) أساليب التنمية المهنية للمعلم، إعداد أ/ سكيانة على، الموجه الفني العام للغة الإنجليزية، 2008/2007، ص 13.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Anderson, T. (2008): Theory And Practice Of Online Learning. 2nd Ed. Athabasca, AB: Athabasca University.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- Argotsinger, J. A. (2002): Components of Performance-based Teacher Evaluation Systems Related to Teacher Growth: A case study. (Doctoral dissertation, University of Missouri-Columbia). Dissertation Abstracts International, 63, 2419.
- Beach, D. & Reinhartz J. (2000): Supervisory leadership: Focus on instruction. Boston: Allyn and Bacon.
- Charles Kiamba (2011), Obstacles to effective instructional supervision in
- public primary schools in Mbooni division, Mbooni west district,
- Kenya, E55/CE/11688/07.
- Enaigbe A. (2009): Strategies for improving supervisory skills for effective primary education in Nigeria . Edo Journal of Counselling Vol. 2, No. 2.
- Glickman, C. (1981): Developmental Supervision: Alternative Practices for Helping Teachers Improve Instructions, ASCD, Alexandria, Virginia.
- Iwanicki, E. (2001): Focusing Teacher Evaluations on Student Learning. Educational Leadership. 58(5), p. 57-59.
- Kalule L, Bouchamma Y. (2013): Teachers' Supervision: What Do Teachers Think? ISEA, Volume 40, Number 1, EBSCO Books. 2013. From <<http://connection.eb-scohost.com/c/articles/90454832/teacher-supervision-practices-what-do-teachers-think>> (Retrieved on 20 January 2015).
- Kolawole Adenike (2009). Comparative study of instructional supervisory roles
- of secondary school principals and inspectors of the ministry of education
- in Lagos State, Nigeria, European Scientific Journal December
- edition(8,



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- Pajak, E.(2002): Clinical supervision and psychological functions: A new direction for theory and practice. Journal of Curriculum and Supervision, 17(3), 189-205.
- Renihan, P.(2004): Supervision for the enhancement of classroom performance. Course Manual. College of Education, University of Saskatchewan.
- Saskatchewan (2002) : Teachers' Federation: Enhancing Teacher Success. Report of the STF's Enhancing Teacher Success Development Committee, Saskatoon, SK.
- Sawyer, L. (2001): Revamping a teacher evaluation system. Educational Leadership, 58(5), 44-47.
- Sergiovanni, T. & Starratt, R. (1998): Supervision: A redefinition (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Smith, R., Clark, T. & Blomeyer, Ramady (2006): New Research on K-12 Online Learning: Implications for Teacher Education, 2006. As cited in C. Crawford et al. (Eds.), Proceedings of Society for Information Technology and Teacher Education International Conference (pp. 1461-1464). Chesapeake, VA: AACE.
- Tuncay Y. and Ramazan Y. (2015): A Situational Analysis of Educational Supervision in the Turkish Educational System. EDUPIJ, VOL. 4, ISSUE 1-2 , pp. 56-70.
- UNESCO 2013.International Institute for Educational Planning. From <http://www.iiep.unesco.org/capacity-development/training/training-materials/school-supervision.html> (Retrieved on 20 January 2014).
- Zepeda, S. J. (2007a). Instructional supervision: Applying tools and concepts (2nd ed.). NY: Eye on Education.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- Wanzare Zachariah (2013) Skills and attributes of instructional supervisors:
- Experience from Kenya, Educational Research and Reviews, 8(24),2270-
- 2280

