

درجة كفاية الأدوار الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية في منطقة تبوك

هند ناصر الحويطي\*

تاريخ قبول البحث 2017/4/29

تاريخ استلام البحث 2017/2/17

ملخص:

هدف هذا البحث إلى التعرف إلى درجة كفاية الأدوار الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية في منطقة تبوك، وتم اعتماد المنهج المسحي، واختيرت عينة عشوائية تمثلت في (260) معلمة، وأظهرت النتائج وجود درجة عالية جداً من كفاية الأدوار الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي في جميع المجالات، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً لسنوات الخبرة والتخصص العلمي في جميع المجالات، في حين ظهرت فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في مجال القيادة، وأوصت الدراسة بتحديد احتياجات المعلمات التدريسية، والاستفادة من كفايات الإشراف التربوي المعاصر في ضوء خصائص مجتمع المعرفة عند إعداد البرامج التدريبية، والتركيز على الدور القيادي للمعلمات، وضرورة سعي المشرف التربوي إلى كسر الحواجز بينه وبين المعلمات.

**الكلمات المفتاحية:** كفايات الأدوار الإشرافية، المشرف التربوي، المعلمات، المدارس الثانوية، السعودية.

\* كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية

---

## **The Degree of Adequacy of Supervisory Roles Exercised by the Educational Supervisor in the Kingdom of Saudi Arabia from the Point of View of Secondary School Teachers in Tabuk Region**

**Hind Nasser Al Hawiti\***

### **Abstract**

This research aims to identify the degree of adequacy of supervisory roles Practiced by the educational supervisor in the Kingdom of Saudi Arabia from the point of view of secondary school teachers in the area of Tabuk. The survey method was adopted, and a random sample of 260 teachers was selected. The results showed a very high degree of adequacy of supervisory roles practiced by the educational supervisor in all fields. The results also showed no significant differences in the responses of the sample members attributed to years of experience and scientific specialization in all fields, while differences appeared due to the scientific qualification in the field of leadership variable. The study recommended the need of identifying the training needs of teachers, utilizing the competencies of modern educational supervision in light of the characteristics of the knowledge society in preparing training programs, focusing on the leadership role of teachers, and the need of striving to break the barriers between educational supervisors and teachers.

**Key Words:** Supervisors, Educational Supervisor, Teachers, Secondary Schools, Saudi Arabia.

## المقدمة:

يعد الإشراف التربوي عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير محاور العملية التعليمية والتربوية، فهو عملية تكاملية، يتفاعل فيها جميع العناصر من مشرف تربوي، ومدير مدرسة، ومعلم، وطالب، ومنهج، وغيره، في سبيل الوصول إلى تحقيق أهدافه المرسومة، وأبرزها تحسين عملية التعليم والتعلم، ومما لا شك فيه بأن الإشراف التربوي هو العمود الفقري - إن جاز التعبير - للعملية التعليمية التربوية، والوسيط الأهم للارتقاء بمخرجات التعليم للوصول للمستوى المأمول والطموحات والأمال المنشودة، وذلك عبر مجالاته المختلفة من اتجاهات وقيم تربوية، ومعلم وطالب ومنهج وطرق تدريس ونشاط مدرسي وسائل وكتاب مدرسي وتقويم وتخطيط للتدريس ومكتبات مدرسية (Al-Dajani, 2013).

تدور معظم أدوار المشرف التربوي حول تحسين الأداء التربوي وزيادة فاعليته المتمثلة في مساعدة المعلمين على استيعاب وظيفتهم والإيمان بها، وفهم الأهداف التربوية وترجمتها إجرائيا في الأداء المدرسي اليومي، إضافة إلى مساعدة المعلمين على متابعة كل جديد ومتطور في مادة التخصص" (Hounshell & Madrazo, 1997) وتؤكد الدراسات الحديثة ذلك، إذ يشير Shaheen (2014)، أن للإشراف التربوي دور مهم في تطوير العملية التعليمية والتربوية وتطوير المناهج، وعليه يقع عبء مساعدة المعلمين وتهيئة أفضل الفرص لنجاحه، وتحسن أدائهم، فالإشراف التربوي له الدور الأعظم في تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية، وذلك من خلال تطوير مستوى أداء المعلمين وإكسابهم المهارات والكفايات التعليمية اللازمة لذلك، مما يسهم في تطوير أداء المعلمين مهنياً، ويحقق أهداف التعليم، فهو وسيلة لرفع أداء المعلم وتحسين عمله، وبالتالي فإنه الأداة الفاعلة في تحسين عملية التعليم والتعلم.

وقامت وزارة التربية السعودية برصد كفايات المشرفين التربويين وتحديد بدقتها، وصممت لهم البرامج الإعدادية والتدريبية لهم في ضوء حركة الكفايات، وأصبح المشرف التربوي يؤدي دوره التربوي ومسئولياته المهنية في ضوء محكات الكفاية، وتعد هذه الحركة من الاتجاهات الحديثة في إعداد المشرفين التربويين وتأهيلهم مهنيًا لاهتمامها بأداء العمل أكثر من تركيزها على المخزون المعرفي لدى الأفراد (Ministry of Education, 2000, 3).

ونظراً لأهمية هذه الكفايات في تنفيذ الأدوار الإشرافية للمشرفين التربويين، فإن الباحثة ترى أن هناك ضرورة للكشف عن هذه الكفايات، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها العملية

التعليمية، ولعل المعلمين هم أكثر الفئات قدرة على الكشف عن واقع ممارسات المشرفين لأدوارهم، ولذلك ارتأت الباحثة القيام بهذه الدراسة، دعماً لجهود القيادات العليا وأصحاب القرار في الكشف عن كفايات تنفيذ الأدوار الإشرافية، وبالتالي تطويرها، مما يؤدي إلى تحسين ممارسات المعلمين الصفية، ومن ثم تحسين مخرجات العملية التعليمية، وتحقيق الأهداف التربوية.

### مشكلة البحث

يمثل المشرف التربوي مركزاً مهماً في الأنظمة التعليمية، وتتجه أنظار العاملين في الحقل التربوي إليهم باعتباره خبيراً ومتخصصاً في المناهج وطرق التدريس الحديثة، وينبغي عليه تطوير العملية التربوية وتحسينها عن طريق مساعدة المعلمين وتوجيههم نحو السبل التي تزيد فعاليتهم ليحققوا أفضل إنجاز في عملهم، وقد تطور دور المشرف التربوي لينسجم مع تغيرات العصر وحاجات التربية الحديثة التي تنظر إلى المشرف التربوي على أنه قائد تربوي، لذا عليه أن يعي الأهداف التي يسعى الإشراف التربوي إلى تحقيقها (الخطيب والخطيب، 2003).

وقد سعت العديد من الدراسات الحديثة إلى تطوير الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين في البيئة العربية، فقد قدم دريج (2008) نموذجاً لتطوير ثمان كفايات للإشراف التربوي، كما قدم الرويشد (2011) نموذجاً لتطوير الكفايات التدريسية للمعلمين من خلال الأدوار الإشرافية، وقامت السعدية (2014) بتطوير الكفايات أدائية اللازمة للمشرف التربوي، وغيرها من النماذج.

ومن هنا فإنه يمكن تحديد مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال التالي: ما درجة كفاية الأدوار الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي بمنطقة تبوك من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية؟

### أهداف البحث

يهدف البحث إلى تعرف درجة كفاية الأدوار الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي بمنطقة تبوك من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما درجة كفاية الأدوار الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي بمنطقة تبوك من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية؟
- هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في استجابات العينة على الأدوار الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي بمنطقة تبوك تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، والخبرة، التخصص؟

## أهمية البحث

يؤمل أن يستفيد من نتائج البحث المشرفون التربويون من خلال تعرفهم واقع ممارساتهم للأدوار الإشرافية، كما يؤمل أن يستفيد من النتائج البحث المعلمون، بما سينعكس عليهم إيجاباً على حرص المشرفين التربويين على تطبيق الأدوار الإشرافية، وبما سينعكس على الطلبة داخل الصف الدراسي، ويؤمل كذلك أن يستفيد من نتائج هذا البحث أصحاب القرار في وزارة التعليم السعودية، مما قد يساعدهم في العمل على استثمار تدريب المشرفين التربويين في توجيههم نحو تطبيق الأدوار الإشرافية بما سيعود على الميدان التربوي إجمالاً.

## مصطلحات البحث

فيما يلي استعراض لأبرز المصطلحات الواردة في هذه الدراسة:

**كفايات الأدوار الإشرافية:** هي "مجموعة القدرات المعرفية والمهارات والاتجاهات الجديدة المكتسبة والتي يمتلكها المشرف التربوي وتمارسها في عمله في صورة سلوكيات في سياق معين لتحقيق مخرجات أكثر كفاءةً وفاعلية" (Shaheen, 2015, 80). وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها "الدرجة التي يحصل عليها المشرفون التربويون من خلال تقييم ما يمتلكون من معارف ومهارات وإجراءات والواردة ضمن فقرات الاستبيان من قبل معلمي المرحلة الثانوية".

**المشرف التربوي:** هو "خبير فني، وظيفته الرئيسة مساعدة المعلمين على النمو المهني، وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الفنية، لتحسين أساليب التدريس، وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة" (Ministry of Education, 1999, 99) وتعرفه الباحثة إجرائياً على أنه "الشخص المعين رسمياً من قبل وزارة التعليم للقيام بالمهام الإشرافية والأدوار الأساسية الموكلة لهم والمتعلقة بالمعلمين، من زيارات ميدانية، وتنفيذ دروس نموذجية، وعقد لقاءات إشرافية، ودورات تدريبية، وتعميم نشرات تربوية، وتقييم عملية التدريس الصفية، وغيرها من الأدوار".

## حدود البحث

تم إجراء البحث ضمن الحدود الآتية:

**الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على معرفة درجة كفاية الأدوار الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون.

**الحدود المكانية:** طبق هذا البحث على إدارات ومكاتب ومراكز التعليم التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك وهي: تبوك، ضواحي تبوك، ضباء، الوجه، تيماء، حقل، البدع، وحالة عمار.

الحدود الزمانية: أجري هذا البحث في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2016/2017

### الإطار النظري

يمثل الإشراف التربوي الركيزة الأساسية في العملية التعليمية، وتكمن أهميته من واقع الحاجة الماسة إلى جهاز دائم لتطوير العملية التعليمية وتفعيلها في الميدان التربوي، ويشير عيداروس (2013) بأنه نظراً لحرص النظم التربوية باستمرار على تطوير عناصر منظومتها حفاظاً على ديمومتها وفعاليتها، فإن الإشراف التربوي أصبح يعد أحد مكوناتها الأساسية المرتبط بتقديم آرائها والذي نال إجماعاً كبيراً، وللإشراف التربوي بمفهومه الحديث العديد من التعريفات التي توضحه، فقد عرفه ملحم (2000) على أنه عملية تعاونية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية، وتطويرها من خلال المكونات الأساسية لهذا العملية ومن خلال أطرافها، أي أنه في المقام الأول يتكون من سلسلة من الجهود المخططة والمنظمة والموجهة نحو أداء المعلم لمهامه التعليمية الصفية لمساعدتهم على تطوير قدراتهم، ومهاراتهم في تنظيم التعليم، وتنفيذ المنهج، وتحقيق أهدافه بفعالية.

إن الأساس الذي تقوم عليه فلسفة الإشراف التربوي، هو التركيز على تحسين أداء المعلمين باعتبارهم محور العملية الإشرافية، وقد تطور هذا الأساس جنباً إلى جنب مع تطور نظريات الإدارة مثل النظرية الكلاسيكية، ونظرية العلاقات الإنسانية، ونظريات النظم، وتطورات مراحلها تبعاً لتطور هذه النظريات (سنقر، 2004).

ويرى (Bolton, 1984)، والمشار إليه في (Al-Saud, 2007) أن الحاجة إلى الإشراف التربوي حاجو ماسة للأسباب الرئيسة الآتية: لتحسين العملية من خلال تحديد طرق لتغيير أنظمة التعليم وبيئاته وسلوكياته، أو تطوير القائم فيها، ولتوفير معلومات تقيّد في تعديل المركز الوظيفي للمعلم، كنقله إلى موقع آخر، أو نقله إلى مرحلة أخرى، أو ترفيعه، أو ربما الاستغناء عن خدماته، ولحماية التلاميذ من المعلمين غير الأكفاء، ولحماية المعلمين من المديرين غير المؤهلين، ولمكافأة الإنجاز المتفوق لبعض المعلمين، ولوضع أسس سليمة لعملية اختيار المعلمين والمديرين، ولتوفير أسس سليمة لتخطيط مهنة التعليم بشكل عام، والنمو المهني للمعلمين بشكل خاص.

### أدوار المشرف التربوي

حددت المعايير المهنية للقادة التربويين (2015) Professional Standards for Educational Leaders (PSEL)، عدداً من الأدوار المنتظرة من المشرف التربوي، وتمثلت في: تهيئة الميدان التربوي للإيمان بحتمية التغيير الإيجابي قاعدة للتطوير، والاستجابة الفاعلة المتفاعلة

معها، وتهيئة المتعلم والمعلم لمواجهة تحديات العصر، وتغيير الاتجاهات السلبية لدى القيادات التربوية نحو التغيير في العمل التربوي والتعليمي، ومواكبة التطور المتسارع في مجال تقنية المعلومات، والاتصالات، وتوظيفها بفعالية، وبناء استراتيجيات متكاملة لإدارة المعرفة، والمساهمة في تطوير مجتمع المعلومات، وبناء القدرات الفردية والمؤسسية؛ للتكيف مع المتغيرات المتسارعة والإسهام في إحداثها، وتطوير بيئة التعلم وتحسين مخرجاتها النوعية.

### معوقات تطبيق الكفايات الإشرافية

بالرغم من الإيجابيات التي حققتها الحركة العالمية للكفايات في إصلاح نظام التعليم، إلا أن تطبيقها محلياً أو عربياً لا تخلو من بعض المعوقات التي قد تحد من تبنيها، والاستفادة منها كما ينبغي، وقد حدد العريني (2004) المعوقات التي تحد من فاعلية تطبيق الكفايات ميدانياً بالمملكة العربية السعودية تحت أربعة عناوين رئيسية، هي:

**أولاً:** معوقات خاصة بطبيعة الكفايات: مثل عدم وضوح مفهوم الكفايات بالنسبة للكثير من العاملين في مجال التربية والتعليم، وضعف الطاقات الفنية والبشرية.

**ثانياً:** معوقات مرتبطة بثقافة المجتمع والمنظمات التربوية: إذ يتطلب تطبيق الكفايات اختيار أفضل العناصر البشرية للمهمة التربوية، وهذا يعني أن الوظيفة ليست ملكاً شخصياً لأحد بل هي متاحة للأفراد الذين يتميزون عن غيرهم بالكفاءة، والأداء المتميز، والإخلاص في العمل، وقد يتعارض هذا التوجه الجديد مع ثقافة المجتمع التي تتخذ أحياناً من الشفاعات والصدقات والمجاملات منهجاً لها.

**ثالثاً:** معوقات مرتبطة بالنظام التربوي: مثل مقاومة التغيير، وعدم توصيف الأدوار، والكفايات الأساسية للمهن التعليمية توصيفاً دقيقاً.

**رابعاً:** معوقات تتعلق بالتقويم الذاتي للعاملين في مجال التعليم: إذ يتطلب التدريب القائم على الكفايات من المتدرب أن يكون على درجة عالية من الوعي بذاته وتحمل المسؤولية، لرفع كفايته عن طريق التدريب المستمر.

### الدراسات السابقة

قام (Martten 2000)، بدراسة هدفت إلى معرفة مواصفات المشرف التربوي الفعال القادر على تنفيذ مهام عمله بجدارة، أجريت الدراسة في ولاية لويزيانا في الولايات المتحدة الأمريكية على عينة بلغت (50) مشرفاً و(100) معلم، وأظهرت نتائج الدراسة امتلاك المشرف التربوي الصفات

التالية: معرفة علمية وعملية في عمله، والمرونة لمساعدة الآخرين، ويخطط لعمله بشكل صحيح، ولديه المقدرة على تقييم المعلمين عن طريق علاقات عمل بينهم.

وأجرى (Elkow, 2005)، دراسة هدفت إلى تتبع استمرارية تحسين ممارسات الإشراف التربوي، ونمو التوجيه المهني الذاتي والأداء النوعي بين الكادر التربوي الذي يتخذ من المدرسة قاعدة له، وقد وصلت هذه الدراسة إلى أن المجموعة التي خضعت للإشراف الإكلينيكي العيادي كانت أكثر رضا في ضوء المساعدة المقدمة لهم لتوجيه سلوكهم من أعضاء المجموعة الضابطة كما أوضحت أن المعلمين أكثر رضا بالإشراف الإكلينيكي العيادي من الإشراف الروتيني.

كما قام (Theressa & Kim, 2006)، بدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن درجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس لكفايات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ودرجة استخدامها في العملية التعليمية، وبينت النتائج أن امتلاك كفايات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كانت بدرجة مرتفعة، كما أن درجة استخدامها في العملية التعليمية كان بدرجة متوسطة، كما أشارت إلى أهمية امتلاك الكفايات التكنولوجية، وأنها تعد مطلباً أساسياً لعملية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم.

أما (Memisoglu, 2007) فقد هدفت دراسته إلى الكشف عن طبيعة استخدام المشرفين التربويين في المرحلة الابتدائية في تركيا لتكنولوجيا المعلومات في عملية الإشراف التربوي، وأشارت النتائج إلى أن معظم المشرفين التربويين المشاركين في هذه الدراسة لديهم المعرفة الكافية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما أشارت إلى أن معظم المشرفين لم يحصلوا على دورات تدريبية حول الاستخدام الأفضل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية الإشراف على المعلمين في المرحلة الابتدائية وبرامج التدريب المقدمة لهم بسبب عدم توفر وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في معظم الأحيان.

وقام (Asuquo & Usoro, 2008) بدراسة هدفت إلى المقارنة بين الكفاءات الإدارية لمديري المدارس الثانوية ذكورا كانوا أم إناثا فيما يتعلق بكفائتهم الإدارية في الإشراف في ولاية أكواييوم في نيجيريا. وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للجنس، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في الكفايات الإدارية دالة إحصائية كذلك تعزى إلى الخبرة في التدريس، بينما كانت هناك فروق دالة إحصائية التجربة الإدارية لديها تأثير أكبر على الكفاءات في الإشراف.

أجرى (Sewall, 2009) دراسة هدفت إلى وصف عملية استخدام المشرفين التربويين لأشرطة الفيديو في دعم عملية الحوار الانعكاسي لدى المعلمين الجدد في بداية حياتهم المعنية في التدريس، وقد أشارت النتائج إلى أن استخدام الفيديو لدعم الحوار الانعكاسي بين المشرف التربوي وبين المعلمين الجدد كان ذا أثر إيجابي على أداء المعلمين داخل الغرفة الصفية، وأن المعلمين الجدد لديهم القدرة على الاستفادة من مؤتمرات الفيديو التي تعقد بينهم وبين المشرفين التربويين.

وأجرى الحداد (2010) دراسة هدفت إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم ووجهة نظر المرؤوسين، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الاحتياجات التدريبية اللازمة للقادة التربويين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت لتطور كفاياتهم التدريبية من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة. وقام Al-Ta'ani (2010) بدراسة هدفت إلى تعرف الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في الأردن في ضوء المهام المطلوبة منهم، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الاحتياج التدريبي على جميع المجالات للمشرفين التربويين من وجهة نظرهم كانت بدرجة متوسطة، وأشارت كذلك النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، أو المؤهل العلمي، بينما كانت هناك فروق دالة تعزى لمتغير فئة الخبرة، وكانت لصالح الخبرة الأكثر من 10 سنوات.

وقام الزهراني (2012) بدراسة هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي على مدارس المستقبل في ضوء مدخلي إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى أن الممارسات الفعلية لعمليات إدارة المعرفة في الإشراف التربوي كانت بدرجة منخفضة ومتوسطة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن متطلبات التطبيق المتصلة بالقيادة التربوية تتوافر بدرجة عالية. كما قام Al-Bloy (2012) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة أهمية الإشراف التربوي الإلكتروني ودرجة معوقات استخدامه في الأساليب الإشرافية من وجهة نظر المشرفات التربويات، ومعلمات الرياضيات بمنطقة تبوك التعليمية، وكان من أبرز النتائج أن أهمية الإشراف الإلكتروني من وجهة نظر عينة الدراسة كانت بدرجة عالية، وأن درجة معوقات استخدام الإشراف التربوي الإلكتروني كانت بدرجة عالية.

كما قامت Abdul Rahman, Iman Jamil (2013) بدراسة هدفت إلى قياس درجة فاعلية أساليب برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن فاعلية أساليب هذه البرامج كانت بدرجة متوسطة في جميع مجالاتها، كما

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور، وأشارت أيضا إلى فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت لصالح الخبرات الأكثر من (10) سنوات.

وقام خلف الله (2014) بدراسة هدفت إلى تعرف صعوبات تطبيق الإشراف الإلكتروني على الطلبة المعلمين بجامعة الأقصى، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أكثر الصعوبات لها علاقة بالجانب الإداري في الجامعة، ثم الصعوبات ذات العلاقة بالطلبة المعلمين أنفسهم، ثم الصعوبات التي لها علاقة بالمشرفين التربويين.

وأجرت Abu Alayan (2014) دراسة هدفت إلى اقتراح برنامج تدريبي لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج فروقا تعزى لمتغير نوع الجامعة في مجال اتخاذ القرارات، ومجال التكنولوجيا، وإدارة الموارد البشرية، وذلك لصالح الجامعات الحكومية، بينما كانت لصالح الجامعات الخاصة في مجال اتخاذ القرارات ولمتغير طبيعة العمل لصالح فئة رئيس جامعة، كما قامت Al-Bloy (2014) بدراسة هدفت إلى اقتراح برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الفنية لمديري مدارس مشروع الملك عبد الله بن عبدالعزيز، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الكفايات الفنية لمديري مدارس مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الكفايات الفنية تعزى لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الإناث، وكذلك لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح الدراسات العليا، ولمتغير الخبرة، وكانت الفروق لصالح الخبرة (6-10) سنوات.

كما قام الدوسري (2014) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة فاعلية الكفايات الإشرافية الممارسة في تطوير أداء المعلمين في دولة الكويت من وجهة نظرهم، وتكونت العينة من (200) معلم، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة فاعلية الكفايات الإشرافية الممارسة من قبل المشرفين التربويين في تطوير أداء المعلمين كانت متوسطة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وذلك على جميع مجالات الأداة والدرجة الكلية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، على مجالات الإدارة أو الدرجة الكلية.

وقام (Donkoh and Dwamena, 2014) باجراء دراسة لتصور معلمي المدارس الابتدائية في غانا حول دور الإشراف التربوي في تطوير مهارات وقدرات المعلمين، وتضمن عينة الدراسة 106 معلمين في مدارس مدينة وينيا في غانا، ممن أمضوا على الأقل سنة واحدة في مدارسهم، وقد تم تصميم استبانة للتحقق من تصورات المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أن الرقابة التعليمية المفروضة من قبل المشرفين التربويين تؤثر ايجابا على تنمية قدرات المعلمين، كما بينت الدراسة أن استخدام المشرفيين التربويين للكفايات المبنية على منهجية البناء على الإيجابيات تشجع المعلمين على التفكير وتنمية قدراتهم، وتحثهم على التعلم، وتطوير المسائل الايجابية التي يتمتعون بها. وأوصت الدراسة بأن يقوم المشرفون التربويون بتنظيم أنشطة التطوير المهني المتكرر والفعال لتمكين المدرسين من تحديد مواطن قوتهم وتطويرها ومعالجة نقاط ضعفهم. كما يجب ألا يكون المشرفون التربويون مهتمين بإيجاد أخطاء للمعلمين ولكن الأهم من ذلك هو الحوار مع المعلمين لتحديد نقاط القوة والضعف لديهم من أجل تحسين معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم المهنية.

قام (Tosatia et al., 2015) باجراء دراسة هدفت إلى تطوير منهج التعلم المبني على الإيجابيات، وذلك بهدف تنمية قدرات التعلم الذاتي لدى كل من الطلاب والمعلمين، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات المرتبطة بعملية التعلم المبني على الإيجابيات، حيث تم تجميع الدراسات المتضمنة مصطلح البناء على الايجابيات، في 17 دراسة، والتقييم بناءً على الإيجابيات في 24 دراسة، والتغذية المرتدة في 12 دراسة، خلال الفترة من عام 1995 إلى عام 2011. كما تم إجراء المقابلات مع مجموعة من الأفراد الفاعلين في العملية التربوية والتعليمية. وقد توصلت الدراسة إلى أن منهجية البناء على الإيجابيات تتكون من سبع مراحل هي: التعريف، والاكتشاف، والحلم، والتصميم، والنشر، والتوثيق، وكل خطوة من هذه الخطوات أو المراحل تتضمن على التقييم وبيانات التغذية المرتدة.

قام (Waters and White, 2015) بدراسة التغيير الشامل في المدارس من خلال تبني استراتيجية البناء على الإيجابيات، من خلال حالة دراسية على إحدى المدارس الكبيرة، وذلك بهدف زيادة الرفاه لكل من الطلاب والمعلمين في المدرسة، وقد تم اختبار منهج التعلم على الإيجابيات في المدرسة واثاره على مدى سنتين ونصف، من خلال ثلاثة محاور متضمنة تطوير المنهج وتنفيذه ومراقبته، ومن ثم بيان تأثيره على مستوى رفاه الطلاب والمعلمين، وقد توصل الباحثان إلى وجود

أثر هام، وذو دلالة إحصائية لمنهج البناء على الإيجابيات في تحقيق التطوير للعملية التعليمية، وكذلك تحقيق الرفاه لمختلف أطراف العملية التعليمية.

وأجرى العجمي (2015) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة الكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (220) معلماً ومعلمة من مدارس منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت، وقام الباحث بتطوير أداة مكونة من (40) فقرة توزعت على أربعة مجالات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الكفايات الإشرافية من قبل المشرفين التربويين كانت عالية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الكفايات الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون ودرجة تطوير المهارات الأدائية للمعلمين.

كما قام Hammadat (2016) بدراسة هدفت إلى درجة استخدام المشرفين التربويين لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في برامج تدريب المعلمين في الأردن والصعوبات التي يواجهونها من وجهة نظر المعلمين، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة استخدام المشرفين التربويين لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في برامج تدريب المعلمين، وأشارت كذلك نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أنها جميعاً ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية، إذ تناولت كفاية الأدوار الإشرافية من مختلف المجالات، حيث ركزت بعض هذه الدراسات على استخدام المشرفين التربويين للكفايات ذات العلاقة بتكنولوجيا المعلومات، وإدارة المعرفة (Hammadat, 2016) ،خلف الله، 2014; Al-Bloy ، 2012 ، الزهراني، 2012; 2009; Sewall; 2007) ، كما تناولت بعض الدراسات سبل تطوير ممارسات الإشراف التربوي، وركزت بعض الدراسات الأخرى على الدور القيادي الذي يؤديه المشرف التربوي، وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في صياغة أداة الدراسة، من خلال الرجوع إلى الأسئلة التي تم استخدامها، مما انعكس على وضوح الرؤيا للباحثة.

وقد تميزت هذه الدراسة بتناولها للعديد من مجالات الأدوار الإشرافية مجتمعة، وهو ما يميزها عن الدراسات السابقة، التي بحثت كل منها في مجال محدد من هذه المجالات، كما تميزت هذه الدراسة بمجتمعها، حيث لم تتناول أي من الدراسات في هذا المجال منطقة تبوك على وجه التحديد،

وبالتالي فإنه من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة التربوية فيما يتعلق بكفاية الادوار الإشرافية للمشرفين التربويين.

### منهجية البحث

#### منهج البحث:

انتهج هذا البحث المنهج المسحي، وذلك لملاءمته للبحث.

#### مجتمع البحث:

يشمل مجتمع البحث جميع معلمات المرحلة الثانوية بمنطقة تبوك، وعددهن (759) معلمة (وزارة التعليم، الادارة العامة في منطقة تبوك، 2017).

#### عينة البحث:

تم اختيار (260) معلمة كعينة عشوائية للبحث، وهي تعتبر عينة مقبولة إحصائيا حسب نموذج Sekaran، (1992)، ويوضح الجدول رقم (1) توزيع عينة البحث وفقا لمتغيراته، حيث تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة، واسترداد (251) استبانة، كان منهم (9) استبانات غير صالحة لعدم اكتمالها، في حين كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (242) استبانة، وبنسبة استرداد (93.1%).

جدول رقم (1): توزيع عينة البحث وفقا لمتغيراته

المتغير	الفئة	التكرار (ن=242)	النسبة المئوية%
المؤهل العلمي	دبلوم	48	19.8
	بكالوريوس	176	72.7
	دراسات عليا	18	7.4
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	29	12.0
	6 - 10 سنوات	96	39.7
التخصص	أكثر من 10 سنوات	117	48.3
	علوم طبيعية	71	29.3
	علوم شرعية وانسانية	125	51.7
	أخرى	46	19.0

## أداة البحث

قامت الباحثة بتطوير استبانة لتعرف درجة كفاية الأدوار الإشرافية من قبل المشرفين التربويين بمدينة تبوك من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية، إذ تم الاستئناس بعدد من الدراسات السابقة (Al-Bloy، 2014؛ الدوسري، 2014؛ Donkoh and Dwamena، 2014؛ العجمي، 2015)، ومن ثم تحكيم الاستبانة.

وتتكون الاستبانة من جزأين رئيسيين، هما:

1. البيانات الديموغرافية، وتشمل: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والتخصص.
2. مجالات الاستبانة وفقراتها: تقيس الاستبانة ثمانية مجالات، كما هي موضحة في الجدول

رقم (3)

## تصحيح الاستبانة

تم اعتماد تدرج ليكرت الخماسي كميزان لفقرات الاستبانة، وسيكون تصحيح الفقرات وفقاً لهذا المقياس، إذ تكون أوزان البدائل كما يلي: متوافر (بدرجة عالية جداً: 5، بدرجة عالية: 4، بدرجة متوسطة: 3، بدرجة منخفضة: 2، بدرجة منخفضة جداً: 1).

وتم تصنيف الاستجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى، إذ سيكون كل مدى = 0.8 من خلال المعادلة: المدى = (أعلى وزن - أقل وزن) ÷ عدد البدائل، ويوضح الجدول رقم (2) توزيع المتوسطات الحسابية على أوزان الاستجابات.

جدول (2): توزيع المتوسطات الحسابية على أوزان الاستجابات

المدى	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
	4.21 - 5	3.41 - 4.20	2.61 - 3.40	1.81 - 2.60	1 - 1.8

## صدق الأداة

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال صدق المحتوى، إذ تم عرض الاستبانة على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة، من أساتذة الجامعة الأردنية، جامعة جرش، للاطلاع عليها، والحكم عليها في المحتوى والبناء، والمناسبة، من خلال إبداء الرأي في البناء اللغوي للفقرات، ومدى انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج ضمنه، وإضافة أو حذف أو دمج ما يروه مناسباً، وتم الأخذ بأرائهم وتعديل ما يلزم، حتى خرجت بصورتها النهائية، التي تتكون من ثمانية فقرات كما هو مبين في الجدول (3).

## ثبات الأداة

للتحقق من ثبات الأداة تم الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha، من خلال استخراج قيمة هذا المعامل لكل فقرة من فقرات الاستبانة ومدى الثبات بمجالها.

جدول (3): معامل كرونباخ ألفا

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	مجال القيادة	0.91
2	مجال العلاقات الانسانية	0.89
3	مجال الاتصال	0.91
4	مجال التقويم	0.92
5	مجال النمو المهني	0.93
6	مجال المناهج	0.91
7	مجال التخطيط	0.92
8	جميع الفقرات	0.96

يلاحظ أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة تراوحت (0.89 - 0.93)، كما كانت قيمة معامل الاتساق لجميع الفقرات (0.96)، وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (0.60) وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة، وموثوقية أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

## نتائج الدراسة

يتناول هذا الجزء نتائج الدراسة، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها.

### أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: والذي ينص على: ما درجة كفاية الأدوار

الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي بمنطقة تبوك من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة كفاية الأدوار الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي بمنطقة تبوك من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية، والجدول (4) أدناه يوضح ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة كفاية الأدوار الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي بمنطقة تبوك من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	القيادة	4.350	0.591	عالية جداً
2	2	العلاقات الانسانية	4.301	0.607	عالية جداً
3	3	التخطيط	4.300	0.614	عالية جداً
4	4	الاتصال	4.297	0.584	عالية جداً
5	5	المناهج	4.279	0.612	عالية جداً
6	6	التقويم	4.278	0.612	عالية جداً
7	7	النمو المهني	4.263	0.641	عالية جداً
		الدرجة الكلية	4.296	0.467	عالية جداً

يبين الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لمجال (القيادة) قد بلغ (4.350) وبأهمية نسبية مرتفعة، وبهذا يكون قد احتل المرتبة الأولى بين محاور كفاية الأدوار الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي بمنطقة تبوك من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية، في حين بلغ المتوسط الحسابي لمجال (النمو المهني) (4.263)، وبأهمية نسبية مرتفعة، وهو بذلك يحتل المرتبة الأخيرة، كما أن الدرجة الكلية قد بلغت (4.296)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

إن النتائج أعلاه تشير إلى أن استجابات أفراد العينة من معلمات المدارس الثانوية في منطقة تبوك كانت نحو الموافقة على وجود درجة عالية جداً من كفاية الأدوار الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي في جميع المجالات، وهو ما يتفق مع دراسة الحداد (2010)، فيما يتعلق بمجال القيادة، حيث توصل إلى أن الاحتياجات التدريبية اللازمة للقادة التربويين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت لتطور كفاياتهم التدريبية من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة، وكذلك ما توصل إليه الزهراني (2012)، والعجمي (2015)، ويمكن تفسير هذا التوافق إلى تشابه البيئة التعليمية والثقافية والاجتماعية لهذه الدراسات مع بيئة الدراسة الحالية.

كما تشير نتائج الجدول السابق إلى أن جميع مجالات كفاية الأدوار الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي في منطقة تبوك جاءت بدرجة عالية جداً، وهو ما يختلف عن دراسة Abu Alayan (2014)، ويمكن تفسير هذا الاختلاف إلى اختلاف مجتمع الدراسة وبيئتها، حيث تم إجراء دراسة أبو عليان على عينة من الأكاديميين في الجامعات الأردنية، وكذلك اختلفت نتائج الدراسة الحالية عن نتائج دراسة Al-Bloy (2014)، ويمكن تفسير هذا الاختلاف إلى اختلاف

مجتمع الدراسة الذي تتأول تتأول الكفايات الفنية لمديري المدارس وليس المعلمين كما تم تتأوله في هذه الدراسة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

**ثانياً: نتائج الإجابة عن السؤال الثاني:** الذي نص على: هل هناك فروق دالة إحصائية في استجابات العينة على الأدوار الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي بمنطقة تبوك تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، والخبرة، التخصص؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة على الأدوار الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي بمنطقة تبوك، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، اختبار "ف"، والجدول أدناه توضح ذلك.

### 1. المؤهل العلمي

جدول (12): اختبار "ف" لاختبار الفروق المعنوية في في استجابات العينة على الأدوار الإشرافية التي

يمارسها المشرف التربوي بمنطقة تبوك تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الدور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
القيادة	بين المجموعات	2.421	2	1.210	3.536	0.031
	ضمن المجموعات	81.815	239	0.342		
	الكلي	84.236	241			
العلاقات الانسانية	بين المجموعات	1.463	2	0.731	2.004	0.137
	ضمن المجموعات	87.230	239	0.365		
	الكلي	88.693	241			
الاتصال	بين المجموعات	0.095	2	0.047	0.138	0.871
	ضمن المجموعات	82.045	239	0.434		
	الكلي	82.140	241			
التقويم	بين المجموعات	0.136	2	0.068	0.181	0.835
	ضمن المجموعات	90.216	239	0.377		
	الكلي	90.353	241			

الدور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
النمو المهني	بين المجموعات	0.278	2	0.139	0.337	0.714
	ضمن المجموعات	98.602	239	0.413		
	الكلية	98.880	241			
المناهج	بين المجموعات	0.067	2	0.034	0.089	0.915
	ضمن المجموعات	90.066	239	0.377		
	الكلية	90.133	241			
التخطيط	بين المجموعات	0.164	2	0.082	0.216	0.806
	ضمن المجموعات	90.738	239	0.380		
	الكلية	90.902	241			
جميع المجالات	بين المجموعات	0.215	2	0.108	0.492	0.612
	ضمن المجموعات	52.307	239	0.219		
	الكلية	52.522	241			

يتبين من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  تعزى للمؤهل العلمي في استجابات العينة على الأدوار الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي بمنطقة تبوك، ولجميع مجالات الأدوار، باستثناء مجال القيادة، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة (3.536)، وبمستوى دلالة أقل من 0.05.

ولتحديد أماكن الفروقات استجابات أفراد العينة حول مجال القيادة تم استخدام اختبار شففيه للمقارنات البعدية والجدول (13) يبين ذلك.

**الجدول (13): اختبار شففيه للمقارنات البعدية على مجال القيادة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي**

دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	المتوسط	الفئة
4.1984	4.4117	4.1830		
			4.1830	دبلوم
		-0.2287*	4.4117	بكالوريوس
	-0.2133	-0.0154	4.1984	دراسات عليا

يبين الجدول (13) اختبار شففيه للمقارنات البعدية على استجابات أفراد العينة حول مجال القيادة، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة من معلمات المدارس الثانوية في منطقة تبوك حول من كفاية الأدوار

الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي، تبعاً للمؤهل العلمي في جميع المجالات، باستثناء مجال القيادة، حيث ظهر هنالك فروق بين استجابات المعلمات اللواتي يحملن درجة الدبلوم، واللواتي يحملن درجة البكالوريوس، ولصالح حملة درجة البكالوريوس.

وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة كل من (Al-Ta'ani 2008;Asuquo & Usoro، 2010; الدوسري، 2014; حمادات، 2016)، ويمكن تفسير هذا التوافق إلى تشابه الظروف والبيئة التعليمية والاجتماعية، فيما يتعلق بكل من (Al-Ta'ani، 2010; الدوسري، 2014; Hammadat، 2016)، وتشابه مجتمع الدراسة فيما يتعلق بـ (Asuquo & Usoro، 2008). فيما تعارضت هذه النتائج مع (Abdul Rahma، 2013; Al-Bloy، 2014)، ويمكن تفسير هذا الاختلاف إلى اختلاف بيئة هذه الدراسة مع بيئة دراسة (Abdul Rahma، 2013)، حيث قام بدراسته في الأردن، وكذلك ختلاف مجتمع دراسة (Al-Bloy، 2014)، الذي أجرى دراسته على مديري المدارس وليس المعلمين كما في هذه الدراسة.

## 2. سنوات الخبرة

جدول (14): اختبار "ف" لاختبار الفروق المعنوية في في استجابات العينة على الأدوار الإشرافية التي

يمارسها المشرف التربوي بمنطقة تبوك تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الدور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
القيادة	بين المجموعات	0.687	2	0.344	0.983	0.376
	ضمن المجموعات	83.549	239	0.350		
	الكلي	84.236	241			
العلاقات الانسانية	بين المجموعات	0.373	2	0.187	0.505	0.604
	ضمن المجموعات	88.320	239	0.370		
	الكلي	88.693	241			
الاتصال	بين المجموعات	0.039	2	0.019	0.057	0.945
	ضمن المجموعات	82.101	239	0.344		
	الكلي	82.140	241			
التقويم	بين المجموعات	0.441	2	0.220	0.586	0.557
	ضمن المجموعات	89.912	239	0.376		
	الكلي	90.353	241			

الدور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
النمو المهني	بين المجموعات	0.603	2	0.302	0.734	0.481
	ضمن المجموعات	98.276	239	0.411		
	الكلي	98.880	241			
المناهج	بين المجموعات	0.259	2	0.130	0.344	0.709
	ضمن المجموعات	89.874	239	0.376		
	الكلي	90.133	241			
التخطيط	بين المجموعات	0.344	2	0.172	0.454	0.635
	ضمن المجموعات	90.558	239	0.379		
	الكلي	90.902	241			
جميع المجالات	بين المجموعات	0.269	2	0.135	0.615	0.541
	ضمن المجموعات	52.253	239	0.219		
	الكلي	52.522	241			

يتبين من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) تعزى لسنوات الخبرة في لاستجابات العينة على الأدوار الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي بمنطقة تبوك، ولجميع مجالات الأدوار، حيث كانت جميع قيم (ف) المحسوبة بمستوى دلالة أكبر من 0.05.

وهو ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة من معلمات المدارس الثانوية في منطقة تبوك حول من كفاية الأدوار الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي تبعاً لسنوات خبرة المعلمة في جميع المجالات، وتتوافق هذه النتائج مع النتائج التي توصلت إليها دراسات كل من (Hammadat، 2016، الدوسري، 2014، Al-Ta'ani، 2010)، ويتعارض مع نتائج (Abdul Rahman، 2014، Al-Bloy، 2014)، ويمكن تفسير ذلك إلى مجتمع وعينة الدراسة الحالية، حيث توافق مع جزء منها فيما تعارض مع الجزء الآخر.

### 3. التخصص

جدول (15): اختبار "ف" لاختبار الفروق المعنوية في استجابات العينة على الأدوار الإشرافية التي

يمارسها المشرف التربوي بمنطقة تبوك تعزى لمتغير التخصص

الدور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
القيادة	بين المجموعات	0.111	2	0.055	0.157	0.854
	ضمن المجموعات	84.126	239	0.352		
	الكلي	84.236	241			
العلاقات الانسانية	بين المجموعات	1.730	2	0.865	2.378	0.095
	ضمن المجموعات	86.963	239	0.364		
	الكلي	88.693	241			
الاتصال	بين المجموعات	1.110	2	0.555	1.637	0.197
	ضمن المجموعات	81.029	239	0.339		
	الكلي	82.140	241			
التقويم	بين المجموعات	0.703	2	0.352	0.938	0.393
	ضمن المجموعات	89.649	239	0.375		
	الكلي	90.353	241			
النمو المهني	بين المجموعات	0.896	2	0.448	1.093	0.337
	ضمن المجموعات	97.984	239	0.410		
	الكلي	98.880	241			
المناهج	بين المجموعات	1.664	2	0.832	2.248	0.108
	ضمن المجموعات	88.469	239	0.370		
	الكلي	90.133	241			
التخطيط	بين المجموعات	1.444	2	0.722	1.929	0.148
	ضمن المجموعات	89.458	239	0.374		
	الكلي	90.902	241			
جميع المجالات	بين المجموعات	0.855	2	0.428	1.978	0.141
	ضمن المجموعات	51.667	239	0.216		
	الكلي	52.522	241			

يتبين من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) تعزى للتخصص في لاستجابات العينة على الأدوار الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي بمنطقة تبوك، ولجميع مجالات الأدوار، حيث كانت جميع قيم (ف) المحسوبة بمستوى دلالة أكبر من 0.05.

وبشكل عام فإن نتائج هذه الدراسة توافقت مع دراسة الشيخ (2000)، والتي أظهرت أن هناك حاجة لتطوير برامج تدريب المشرفين التربويين، وقد تعارضت الدراسة الحالية مع دراسة الرحيل (2007) والتي توصلت إلى وجود احتياجات للمشرفين التربويين في العلاقات الإنسانية، النمو المهني للمعلمين، والتخطيط، والتفويض، وتطوير المناهج، واستراتيجيات التدريس الفعال، والتقنيات التربوية، وتوافقت الدراسة الحالية مع دراسة أبو هاشم (2007) والتي أظهرت عدم وجود أثر لمتغير الخبرة في تقديرات المعلمين للأساليب الإشرافية، في حين تعارضت الدراسة الحالية مع دراسة لهلبت (2009) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية ممارسة المشرفين التربويين للأنماط الإشرافية تبعاً للمؤهل العلمي، وللخبرة، إلا أن الدراسة الحالية توافقت مع دراسة Al-Sarhan (2011) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في الأنماط الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون تعزى لمتغير الخبرة في العمل. كما توافقت مع دراسة الطعاني التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في الأردن تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما تعارضت معها بوجود فروق دالة تعزى لمتغير فئة الخبرة، كما تعارضت مع نتائج دراسة Al-Bloy (2014) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الكفايات الفنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمتغير الخبرة.

### التوصيات

بالاستناد إلى النتائج السابقة التي تم التوصل إليها فإن الباحثة توصي بالآتي:

1. ضرورة التركيز على دور المشرف التربوي في التطوير المهني للمعلمين، وذلك من خلال تحديد احتياجات المعلمين التدريسية، على المستويين الفردي والجماعي.
2. الاستفادة من كفايات الإشراف التربوي المعاصر في ضوء خصائص مجتمع المعرفة عند إعداد البرامج التدريبية على مستوى إدارات الإشراف التربوي كالدورات القصيرة أو المؤسسات الجامعية كالدورات الفصلية.

3. قيام المشرف التربوي بالتركيز على الدور القيادي للمعلمات، والإشراف على قدرة المعلمة على تحمل مسؤولية التغيير، ومدى تقبلها للنقد بصدق رطب، وترشيها بإصدار الأحكام.
4. التركيز على الدور الإشرافي للمشرف التربوي المتعلق بالعلاقات الإنسانية، والعمل على معالجة عوامل التوتر لدى المعلمات لزيادة شعورهن بالارتياح، وزيادة الانتاجية.
5. ضرورة سعي المشرف التربوي إلى كسر الحواجز بينه وبين المعلمات، وزيادة قنوات التواصل، والسعي لتقريب وجهات النظر.
6. زيادة الاهتمام بعملية تحليل محتوى المنهج بالطرق العلمية، وتتبع الأهداف الإجرائية التي تترجم الأهداف العامة للمناهج التربوية.
7. مساعدة المعلمات في الوصول إلى التخطيط الملائم، والمستتبط من الأهداف المحددة، مع مراعاة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، من خلال تحليل الواقع والتعرف على مكوناته قبل القيام بإعداد الخطط الدراسية.

#### المراجع

- Abu Hashim, Makki Mohammed (2007). *The reality of practices of educational supervisors in the area of Tabuk in the light of contemporary supervisory methods, unpublished master thesis, Faculty of Education, Mutah University.*
- Al - Zahrani, Abdul - Khaleq (2012) *A proposed vision for the development of educational supervision on future schools in the light of the two introductions of knowledge management and organizational learning*, Umm Al - Qura University, Makkah Al-Mukarramah.
- Al-Dossari, Mubarak (2014), *the degree of effectiveness of educational supervision and its relationship to improving the performance of science teachers in the State of Kuwait*, unpublished master thesis, Al-Bayt University, Al-Mafraq
- Al-Khatib, Ahmed and Al-Khatib, Ridah (2003). *Educational supervision, philosophy, methods and applications*, F1, Amman, Dar Kandil for Publishing.
- Al-Raheel, Mohamed Sayel (2007). *Proposed training program for educational supervisors in the Jordanian Ministry of Education*, unpublished PhD dissertation, Yarmouk University, Irbid.

- Al-Sheikh, Nawal Abdullah (2000). Training of Educational Supervisors in the State of Qatar, *Qatar Educational Magazine*, vol. 113, pp. 76-101.
- Al-Haddad, Jafar (2010) *Building a proposed training program to develop the administrative competencies of the educational leaders of the educational districts in the State of Kuwait in light of their training needs*, Unpublished Master Thesis, Middle East University, and Hashemite Kingdom of Jordan.
- Abu Alayan, Fatima Samih (2014). *A proposed training program for the development of administrative competencies for academic administrators in Jordanian universities in light of the requirements of change management*. Unpublished PhD Dissertation, Faculty of Education, University of Jordan, Amman.
- Abu Eiadah Hiba Tawfiq, and Ababneh, Saleh Ahmed *"The Effectiveness of Using Internet Technologies in Educational Supervision in Private Schools in Amman"*, Jordanian Journal of Educational Sciences, Volume 12, No. 1, 2016, 17-3.
- Al-Amrat, Mohamed Salem (2011). *Building a tool to evaluate the effectiveness of educational supervision in Jordan*. Studies, vol. 38, Supplement 4, pp. 1454-1469.
- Al-Areeni, Abdul Aziz Abdullah (2004). *Basic Competencies for Principals of General Education Schools in the Kingdom of Saudi Arabia*. Unpublished PhD Dissertation, College of Education, King Saud University, Al-Riyad.
- Albabtain, Abdul Aziz Abdul Wahab (2004), *Modern Trends in Educational Supervision*, First Edition, King Fahad National Library, AL-Riyad.
- Al-Ajami, Farraj (2015). *"The degree of practice of supervisory competencies and its relation to the development of the performance skills of science teachers in the State of Kuwait"*, Journal of Education, Al-Azhar University, 166 Volume (1), No. (166).
- Al-Bloy, Huda Ayesh (2012). *The importance of electronic educational supervision and the obstacles to its use in supervisory methods from the point of view of educational supervisors and mathematics teachers in Tabuk educational area*. Unpublished Master Thesis, Umm Al Qura University, Saudi Arabia.
- Al-Bloy, Noura Saleh (2015). *A proposed training program for the development of the technical competencies of the principals of the King*

- Abdullah Bin Abdulaziz School for the Development of Education in the Kingdom of Saudi Arabia.*** Unpublished PhD Dissertation, Faculty of Education, University of Jordan, Amman.
- Al-Dajani, Lina Mustafa, (2013), "***The degree of practicing by educational supervisors for the conduct of participatory supervision in Amman Governorate and its relationship to the level of effectiveness of teachers from their point of view.***" Unpublished MA thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
  - Al-Saadia, Hamda (2014), "***Performance competencies required by the educational supervisor from the point of view of principals in the state of Al-Suwaik in Oman***", Journal of Educational and Psychological Sciences, 15 (1), 381-415.
  - Al-Sarhan, Khalid (2011). "***The pattern of educational supervision in the directorates of education in Al-Mafraq Governorate from the point of view of teachers.*** Studies, vol. 38, Supplement 5, pp. 1730-1739.
  - Al-Saud, Ratib Salama (2007). "***Educational supervision concept, theories and methods.*** Amman: Tarek Center for Student Services
  - Al-Ruwaished, Faisal (2011). "***The Role of the Educational Supervisor in the Development of Educational Competencies of Teachers from the Teachers' Perspective***", Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University, Volume (1), No. (145).
  - Al-Ta'ani, Hassan Ahmed (2010). "***Identifying the training needs of educational supervisors in Jordan in light of the tasks required of them from their point of view.*** Studies, vol. 37, p. 1, pp. 32-49
  - Al-Tarawneh, Ekhlaif Yusuf (1998). "***The impact of the development of educational supervision program on the clarity of the concept of modern educational supervision for the educational supervisor in the directorates of education of Al-Karak region.*** Journal of Social and Human Sciences, vol. 4, pp. 174-206.
  - Ben Huemel, Intesar Naser, and Al-Anadi, Abeer Mubarak "***The Development of the Teacher Education System in the Kingdom of Saudi Arabia in the Light of the Japan and Finland Experiences***", International Specialized Educational Journal, Vol. (4), No. 2, February 2015.
  - Doreg, Mohamed (2008), "***for the scientific establishment of the supervisory model by competencies, the second electronic blog***, the web, available through:  
[http://mecercenter.blogspot.com/2008/11/blog-post\\_7656.html](http://mecercenter.blogspot.com/2008/11/blog-post_7656.html)

- Eidaros, Ahmad Najmuddin et al. (2013). *Educational administration and educational supervision, a modern vision*. Jeddah: Dar Al-Khwarizmi.
- Hammadat, Mohamed Hassan (2016). *Degree of use of educational supervisors for ICT in teacher training programs in Jordan*, Studies, vol. 43, p. 1, pp. 135-155.
- Khalafullah, Mahmoud Ibrahim (2014). *A proposal to apply the electronic educational supervision to the teacher students at the Faculty of Education at Al-Aqsa University*. Al - Aqsa University Journal. (18), p. (2), pp. 287-315.
- Kweku Esia-Donkoh Eric Ofosu-Dwamena, (2014), "effects of educational supervision on professional development: perception of public basic school teachers at winneba, Ghana", *British Journal of Education* Vol.2, No.6, pp.63-82, December 2014.
- Lopez, A (1997). *The Superintendents Leadership Role in Shaping a Culture of Continuous Professional Growth*. Ph.D. KENT State University. DAL-A, 58(12); 4513.
- LHalabat, Firas Fawaz (2009) *Role of Educational Supervisors in the Development of School Administration as Seen by Principals of Public Schools in the Northern Governorates of Palestine*, Unpublished Master Thesis, An-Najah University, Palestine
- Mark, Masters (1992). *The Use Positive Reforming in the context Of Supervision*. Journal of counseling and Development. 70(3), 387-390.
- Matten, W (2000). *A Study of the Relationship between Supervisors, Behavior and Teacher Morale*. DAI. NO6, 162(6); 21-29
- Melhem, Mohamed Ibrahim (2000) "*Working paper about studies and meetings related to educational supervision*", unpublished paper presented to the National Family for Educational Supervision, Al-Riyadh: Ministry of Education.
- Ministry of Education (2000). *Program of testing the basic competencies of the workers in education*. Educational Development Agency.
- Ministry of Education, *Public Administration in Tabuk Region*, (2017), <http://www.tabukedu.gov.sa/index.php>
- Narango, F (1993). *Educational Supervision Columbia; the role of Supervisor*. (M.A. Dissertation, university of mecgill, 1991), Dissertation Abstract International, 31(3); 973.

- National Policy Board for Educational Administration (NPBEA), (2015), ***Professional Standards for Educational Leaders 2015***.<http://www.npbea.org>
- Sankar, Saleha (2004). Modernization of educational guidance and its requirements "***Educational supervision in the Arab world, its reality and means of development***", Arab Organization for Education, Culture and Science, Department of Education, Tunisia.
- Shaheen, Abdul Rahman bin Yusef, (2015), "***The Degree of Ownership and Practice of Contemporary Educational Supervision in Light of the Characteristics of the Knowledge Society in Al-Madinah Al-Munawara Region***", International Specialized Educational Journal, Vol. (4), June 6,
- Sirikorn Tosatia, Nuttaporn Lawthongb, and Siripaarn Suwanmonkhab, (2015), "Development of an Appreciative Inquiry and Assessment Processes for Students' Self-Knowing and Self-Development", ***Procedia - Social and Behavioral Sciences*** 191 (2015) 753 – 758.
- Uma Sekaran. (1992) ***Research Methods for Business: A Skill - Building Approach***, John Wiley and Sons, InC.
- Waters, L., & White, M. (2015)." Case study of a school wellbeing initiative: Using appreciative inquiry to support positive change". ***International Journal of Wellbeing***, 5(1), 19-32. Doi: 10.5502 / ijw.v5i1.2.
- Yee Leng EOW, Wan Ali WAN ZAH, Mahmud ROSNAINI & Baki ROSELAN, (2010), "Appreciative Learning Approach: A New Pedagogical Option", S. L. Wong et al. (Eds.) (2010). ***Proceedings of the 18th International Conference on Computers in Education. Putrajaya, Malaysia***: Asia-Pacific Society for Computers in Education.