

## مدى امتلاك المشرفين التربويين المهارات الإشرافية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة مصراتة

د. محمد عمر محمد الغزال

كلية الآداب/جامعة مصراتة

### المقدمة:

يُعد الإشراف التربوي خدمة مهنية تربوية تقدم للمعلمين بهدف تحسين عملية التعليم والتعلم، ونظراً للتطورات الهائلة والتغيرات السريعة التي تطرأ على عملية المعرفة، ومجال التدريس، زادت أهمية التوجيه والإشراف التربوي، بازدياد أعداد الطلاب وازدياد عدد المعلمين الجدد غير المؤهلين بشكل كافٍ، وبخاصة في الجانب التربوي، حيث إن أغلب خريجي كلية العلوم والآداب وكلية تقنية المعلومات وبعض الكليات الأخرى في جامعة مصراتة لا يدرسون مواد تربوية أثناء دراستهم في هذه الكليات ويعملون في مجال التعليم، مما يجعل مهمة المشرف التربوي شاقة وعسيرة ومن هنا تزداد الحاجة إلى المشرف التربوي في نظام التعليم ليلجأ إليه المعلم عندما تعترضه أية مشكلة، فالمشرف يعمل من أجل المعلم لتحقيق أهداف المرحلة التعليمية وتكوين شخصية الطالب وإعداده للحياة وفقاً لهذه الأهداف مما يسهم بشكل مباشر في تطوير المجتمع الذي يعيش فيه.

ويعد المعلم من أهم عناصر العملية التعليمية ويعتبر ذراعها التنفيذي وتقع على عاتقه المسؤولية المباشرة في عملية التعليم والتعلم، فلا بد من مساعدته في أداء مهامه من جهتين: الأولى الإدارة المدرسية، والأخرى إدارة الإشراف التربوي.

ومن هنا لا بد أن يؤدي المشرف التربوي (الموجه) مهامه بكفاءة عالية حتى يغطي النقص الذي يعاني منه المعلم.

وتؤكد (اندرش، 2003م) أنه لنجاح المشرف التربوي كقائد تربوي ينبغي أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات الأساسية ومن هذه المهارات المهارة الذاتية وهي المهارات الشخصية، والطلاقة اللفظية والقوة الجسمية والصحية والمهارات الإنسانية وتتعلق بالجانب الإنساني

والعلاقات الإنسانية وقدرة المشرف التربوي على التعامل مع المعلمين وبث روح التعاون والعمل بروح الفريق. (اندش، 2003، 20).

كما يرى (الطعاني، 2003م) أن الإشراف التربوي قد انتقل من موقف الاهتمام بالمعلم وتحسين أدائه وتعديل سلوكه إلى الاهتمام بالموقف التعليمي ككل وإحداث التعديل والتغيير الإيجابي المرغوب في مختلف عناصره من معلم ومتعلم ومناهج وبيئة وتسهيلات مدرسية وإدارة صفية، وحتى يسهم المشرف التربوي في ذلك كله لابد أن يمتلك مجموعة من المهارات الأساسية التي تساعد للقيام بدوره بشكل فعال. (الطعان، 2005، 34)

ويؤكد (عطاري، 1993م) أنّ أهمية الإشراف التربوي زادت في البلاد العربية على مدار السنوات الماضية؛ وذلك بسبب ازدياد أعداد الطلاب بشكل ملحوظ، وازدياد عدد المدرسين الجدد غير المؤهلين، وزيادة حجم الهدر التربوي في المدارس. (عطاري، 1993، 76)

وتعتمد قدرة المشرف التربوي للقيام بأدواره المتعددة على مدى تمكنه من المهارات الإشرافية، فدور المشرف وأدائه داخل البيئة المدرسية يُعد مؤشراً مهماً على جودة التعليم، كما أن وعي المشرف بمشكلات المعلمين والأمور المتعلقة بمهارات الإشراف من وجهة نظره لها أهمية عظمى في نجاح العملية التعليمية، وأن توافر هذه المهارات أو نقصها لدى المشرف التربوي تؤثر في أدائه المهني وفي هذا السياق تأتي مشكلة البحث.

### مشكلة البحث:

يتميز العصر الذي نعيشه بالتغير السريع، والتقدم العلمي، والتطور العلمي في شتى المجالات، وهذا يفرض على التربية مهاماً كبيرةً في سبيل إعداد المشرف التربوي المؤهل للقيام بعمله والوفاء بدوره باعتبار المشرف أحد العناصر الأساسية في العملية التعليمية لكونه الأقرب إلى المعلمين والأقدر على فهمهم ومن ثم التعامل معهم، إذ تعددت أنماط الإشراف التربوي المستخدمة لتقويم العملية التعليمية.

وتشير (اندش، 2003) إلى أن الإشراف التربوي في مدينة مصراتة مازال متديناً وأن دور المشرف غامض ومهمته غير واضحة وأن عدم إنجاز المشرفين التربويين لمهامهم بصورة مرضية

يرجع إلى مشكلات نقص المهارات الإشرافية الواجب توفرها لديهم، وتقترح إجراء دراسة تقويمية للإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين؛ لذا جاء هذا البحث للتعرف على المهارات الإشرافية التربوية لدى المشرفين من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمدينة مصراتة.

### ويمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الآتي:

ما مدى امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الإشرافية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة مصراتة؟

### أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من حيث إنه:

- 1- يُسهم في التعرف على أهم آراء المعلمين حول أداء المشرفين التربويين ومن تم التعرف على جوانب الرضا وعدم الرضا عن أداء المشرفين لتدعيم الإيجابي منها وتعزيزه ومعالجة السلي منها.
- 2- يُفيد هذا البحث في تفهم أعمق لطبيعة الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية.
- 3- يُسهم البحث في إثراء المكتبة التربوية بإضافة متواضعة عن الكفايات الإشرافية للمشرفين.
- 4- بناءً على نتائج البحث يمكن اقتراح برامج تدريبية لسد احتياجات المشرفين التربويين لبعض الكفايات.

### هدف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الإشرافية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة مصراتة.

**حدود البحث:**

اقتصر هذا البحث على عينة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية للعام الدراسي (2013-2014) بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة مصراتة، وهي ثانوية اليقظة بنات، ثانوية ابن غلبون بنين، ثانوية شهداء الرميطة بنين، ثانوية اليرموك بنين، ثانوية كرزاز بنات.

**التعريفات الإجرائية:**

ورد في هذا البحث بعض المصطلحات التي تحتاج إلى تعريف إجرائي وفقاً لسياق الإجراءات التي استخدمت فيها، وهي:

**1- الإشراف التربوي:**

يعرفه الباحث إجرائياً بأنه مهمة قيادية توجيهية يقوم بها الشخص الذي تكلفه مراقبة التربية والتعليم رسمياً لمساعدة المعلمين على تحسين أدائهم المهني وتطوير العملية التعليمية في المرحلة الثانوية لتحقيق أهدافها، ويتم التعرف على مدى المساعدة من خلال تمكنهم من مهارات الإشراف التربوي عن طريق استجابة معلمي المرحلة الثانوية على أداة هذا البحث (الاستبانة).

**المهارة:**

يعرفها الباحث إجرائياً بأنها مدى تمكن المشرفين التربويين المكلفين بالإشراف على المدارس الثانوية بمدينة مصراتة من أداء عملهم بفاعلية إيجابية، وفق المعايير المنصوص عليها من وزارة التربية والتعليم، في أقل وقت وجهد ممكن، وأكثر دقة للوصول إلى الأهداف المنشودة.

**الإطار النظري:**

أورد الأدب التربوي بعضاً من الأدبيات والدراسات المرتبطة بالإشراف التربوي وهي:

**السمات الشخصية للمشرف التربوي:**

ينبغي أن تتوفر في المشرف التربوي السمات الآتية:

- 1- الاطلاع المستمر على المنهج والمادة التي يشرف عليها وإضافة كل جديد كما يجب أن يكون ذا فكر خلاق، وناصحاً وظيفياً في مجال المهنة.
- 2- أن يكون حسن السمعة منذ عهده بالتدريس، وأن يكون قدوةً في العمل والنظام للمعلمين.
- 3- قوي الشخصية حسن الخلق والمظهر، وأن يكون ديمقراطياً، وذا ضمير حي.
- 4- الإتقان والتفاني في العمل، وأن يكون تربوياً، وحكماً عند قيامه بعمله.
- 5- الخبرة الفعلية في النواحي الإدارية والإشرافية وألاً يظلم أو يحايي أحداً.
- 6- قوياً في المادة العلمية، وملمأ بعلم النفس التربوي، والاجتماعي، وطرق التدريس، والتقييم.
- 7- أن يكون إنساناً يحترم قدرات الآخرين ومشاعرهم، وأن يكون قادراً على ضبط النفس والسيطرة على انفعالاته. (عبدالهادي، 2002، ص33)

ويؤكد أبو هويدي (2000م) في دراسته التي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية أن المشرف التربوي ينبغي أن يتسم بالسماة سالفة الذكر ويضيف إلى ما سبق ذكره أن المشرف يجب أن يكون مؤمناً برسالة الإشراف وفلسفة الإشراف مع وجود رغبة أكيدة في العمل، وأن يتمتع بعقلية منظمة تؤمن بالأسلوب العلمي في التفكير وبالنظرة الموضوعية للأمور.

ويشير إبراهيم (1994م) في دراسته التي هدفت إلى معرفة درجة الفاعلية للزيارات الصفية وأثر كل من الجنس والمرحلة التعليمية والمؤهل العلمي وعدد الزيارات الإشرافية الصفية، وإلى أن المشرف التربوي ينبغي أن يتسم بالموضوعية في تقييم المعلمين، وأن يدعم المعلم ويساعده في أداء مهامه، وأن تكون علاقته مع المعلمين مبنية على الاحترام والتقدير، وألاً يكون مفتشاً على الأخطاء فقط بل يجب عليه توضيح نقاط القوة، وترميم نقاط الضعف، ومساعدته على اجتياز بعض التحديات وتوجيهه إلى استغلال الفرص المتاحة.

## مهارات المشرف التربوي:

نتيجةً لتنوع الأهداف المنوطة بالإشراف التربوي، وتنوع الحاجات له، واختلاف الظروف من آن إلى آخر، وفي الإطار الحديث عن مفهوم الإشراف ينبغي على المشرف أن يتحلى بمهارات تؤهله للقيام بهذه المسؤولية التربوية المهمة، ولقد صُنِّفت المهارات التي يُتوقع أن يتصف بها المشرف التربوي تصنيفات شتى ولعل أكثر التصنيفات ملاءمةً لخدمة أغراض الإشراف التربوي هي:

### 1- المهارات الفنية:

وتعني هذه المهارات قدرة المشرف على صياغة الأهداف، ووضع خطة للتدريس، وتحديد النشاطات الملائمة، والقدرة على تقويم العمل بشكل موضوعي، والاطلاع المستمر، والقراءة الواعية، والقدرة على توضيح الأفكار والتعبير السليم كتابةً ونطقاً، واستخدام الوسائل المتعددة في التوضيح والتفسير والتحليل والقدرة على إدارة الحوار مع المعلمين واستيعاب أفكارهم وتصوراتهم، وأن يمتلك مهارة الإصغاء والدقة في احترام آراء الآخرين، والتنسيق بين البرامج الإشرافية والبرامج المدرسية، وتكييف هذه البرامج بحيث تكون مرنة في ضوء المستجدات. (عودة، 2009، 76)

ويؤكد الموسى في دراسته (1995م) التي هدفت إلى معرفة الدور الذي يقوم به مدير المدرسة في تحسين الفعاليات التعليمية أهمية هذه المهارات ويعتبرها جوهرية في الأداء الإشرافي ويضيف بعض المهارات الفنية التي يراها مهمة وهي أن المشرف التربوي يجب أن يمتلك القدرة على إثارة الحماس في نفوس المعلمين والطلاب وعقولهم وأن يكون تعامله مبنياً على قواعد علمية رصينة وأن تكون مستندة على نظريات علم النفس التربوي ونظريات التعلم.

### 2- المهارات الصلبة:

ينبغي أن يتصف المشرف التربوي في هذا المجال بالقدرة على التفكير البناء، والتساؤل الهادف، وتحسين بيئة التعليم بشكل خاص، وأن يراعي الفروق الفردية بين المعلمين، واستخدام

الأسلوب التربوي في حل المشكلات، والوعي بالأسس والمركزات التي بنيت عليها المناهج الدراسية وإتقان مهارات تحديد احتياجات المعلمين التدريسية. (أبو عابد، 2005، 36)

ويؤكد الرميح (2004م) في دراسته التي هدفت إلى التعرف على مدى إسهام المشرف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين ضرورة توافر هذه المهارات في المشرف التربوي الجيد.

### 3- المهارات الناعمة:

وتشتمل هذه المهارات على قدرة المشرف التربوي على الإقناع، والتعبير عن الآراء، وإدارة النقاش، والإسهام فيه، وتنمية الاتجاهات الإيجابية للمعلمين نحو العمل، وأن يتصف بمهارة حسن الإصغاء والتفهم، وبناء الأجواء الودية بينه وبين المعلمين والطلاب، والقدرة على العمل والتعامل مع الآخرين وفهم الذات الإنسانية وتقبلها، وأن تكون لديه مهارة الجمع بين النظرة العلمية والمنطق والعلاقات الإنسانية والقدرة على تحديد واجبات وأعمال ومهام كل العاملين في المدرسة، والقدرة على جمع البيانات والمعلومات عن العاملين في المدرسة لتحليلها وتفسيرها وتقدير العلاج المناسب لها والتعرف على ميول العاملين من أجل تطويرها والاستفادة منها في تطوير الأداء.

(العوران، 2000، 49)

ويشير السعود (1993م) في دراسته التي هدفت إلى تحديد معوقات العمل الإشرافي في الأردن من وجهة نظر المشرفين إلى أن المهارات الناعمة والمتمثلة في القدرة على التواصل بشكل إيجابي وفعال مع المعلمين من أساسيات مهمة المشرف التربوي وبدونها لا ترجى فائدة تذكر للعملية الإشرافية.

### علاقة المشرف التربوي بالمعلم:

إن الأسس والمبادئ التي تحدد العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم هي نفسها التي تحدد العلاقة بين القائد الديمقراطي بمن يعملون معه ومن المبادئ التي ينبغي على المشرف التربوي الأخذ بها والتي بدورها تيسر مهمته وتوطد العلاقة بينه وبين المعلمين العاملين معه، ومن أهم هذه المبادئ أن المشرف التربوي يجب أن يؤدي عمله الإرشادي والتوجيهي على أساس مهني ويترفع عن الأمور الشخصية ويقيس أعمال المعلمين وتصرفاتهم بمقياس موضوعي، فلا ينكر حق

أحد أجاد ولا يجامل على حساب المصلحة إرضاءً لنزوات شخصية، وينبغي أن يثبت في ذهن المشرف التربوي دائماً وفي جميع الأوقات أن الروح المعنوية العالية في صفوف المعلمين ضرورية جداً ومن واجبه توفير الشعور بالأمن والاطمئنان بينهم ويعمل على غرس الثقة في نفوسهم ودعم قدراتهم المهنية، كما يجب على المشرف أن يعتبر نفسه مسؤولاً عن الأخطاء العامة وملزماً بالدفاع عن كل معلم وحمايته من أي نقد مغرض سواءً كان من التلاميذ أم من الآباء أم من المعلمين الآخرين، ويجب على المشرف استخدام أبسط الوسائل وأسهلها وأن يجعلها في إمكان المدرس وفي متناوله وأن يحقق التلاميذ الأهداف التربوية المنشودة. (قصيبات، 2009، 62)

وقد أكدت اندش (2003م) في دراستها التي هدفت إلى التعرف على أساليب الإشراف الفني في المدارس الثانوية بمدينة مصراتة هذه المبادئ واعتبرتها أساسية لعمل أي مشرف تربوي.

وأشار الغموشي (2004م) في دراسته التي هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة مشرفي التربية الفنية لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي التربية الفنية في الأردن إلى أن هذه المبادئ هي التي تؤسس إلى إشراف ناجح وأن المشرف التربوي لا يمكن له أن يتخلى عنها بل عليه أن يتحلى بها إذا أراد أن يكون ناجحاً.

### إجراءات البحث:

#### منهج البحث:

اتبع الباحث المنهج الوصفي لكون هذا المنهج تفرضه طبيعة مشكلة البحث أكثر من غيره من المناهج نظراً لما يوفره هذا المنهج من إمكانية الوصول إلى الحقائق الدقيقة والظروف القائمة المتعلقة بموضوع البحث.

#### مجتمع البحث:

تكوّن مجتمع البحث من جميع معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمدينة مصراتة البالغ عددهم (1509) معلمين للعام الدراسي (2013-2014).



## عينة البحث:

تكونت عينة البحث من (125) معلماً تم اختيارهم بصورة عشوائية من مجتمع البحث، موزعين على خمس مدارس، والجدول الآتي يوضح ذلك:

العدد	اسم المدرسة	ت
24	ثانوية كرزاز بنات	1-
32	ثانوية ابن غلبون بنين	2-
30	ثانوية اليقظة بنات	3-
3	ثانوية شهداء الرميعة بنات	4-
36	ثانوية اليرموك بنين	5-
125		المجموع

## أداة البحث:

من أجل تحقيق هدف البحث قام الباحث باستخدام الاستبانة وتتكون من ثلاثة

مجالات وهي:

المجال الأول: المهارات الفكرية.

المجال الثاني: المهارات الفنية.

المجال الثالث: المهارات الإنسانية.

## صدق الأداة:

تم الاعتماد على الصدق الظاهري للأداة، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين وكان عدد فقرات الاستبانة في شكلها الأولي (58) فقرة وبعد جمع الاستبانة من المحكمين وفي ضوء ملاحظاتهم ومقترحاتهم تم حذف (11) فقرة لأنها لا تخدم هدف البحث، بذلك أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية تتكون من (47) فقرة، وأصبحت الأداة تتسم بدرجة مقبولة من الصدق الظاهري واختيرت البدائل الثلاثية: (متوفر، متوفر بشكل جزئي، غير متوفر).

**ثبات الأداة:**

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (10) معلمين وبعد تجميع الاستبانة وترجمتها إلى درجات، وطبقاً للاستبانة المتدرجة تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ لحساب الثبات، التي تعتمد على حساب مصفوفة الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية واتضح أن قيمة الثبات = (0.744).

**تطبيق الأداة:**

تم توزيع الاستبانة بصورتها النهائية على أفراد العينة البالغ عددهم (125) معلماً وبعد الإجابة عليها تم تجميعها وقام الباحث بتفريغ البيانات والتعامل معها إحصائياً باستخدام الوسط المرجح والوزن المثوي.

**نتائج البحث:**

بعد الانتهاء من التحليل الإحصائي لأداة البحث والمتعلقة بمهارات الإشراف التربوي تم ترتيب الفقرات تنازلياً حسب أوساطها المرجحة وأوزانها المثوية فكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المتوي	الترتيب
<b>المجال الأول: المهارات الفكرية:</b>				
1-	يملك القدرة على الإبداع في المجال الإشرافي.	2.2	73.3	2
2-	يشجع المعلمين على تبني مواقف إيجابية نحو عملية الإشراف التربوي.	2.22	74	1
3-	يُعد أنشطة تربوية تنمي تفكير المعلمين.	1.82	60.8	10
4-	يطرح أفكاراً جديدة بناءً تسهم في تطوير أداء المعلمين.	1.97	65.87	4
5-	ينمي المهارات القيادية لدى المعلمين.	1.95	65.07	6
6-	يسهم مع المعلمين من خلال البحث التربوي لإعداد أفكار تربوية جديدة.	1.94	64.53	7
7-	يساعد المعلمين على الكشف عن قدرات التلاميذ الإبداعية.	1.86	62.13	8
8-	يتمتع بمهارات تساعده في الكشف عن مواهب المعلمين.	1.96	65.33	5
9-	يشجع المعلمين على التفكير البناء لمعالجة المشكلات التربوية.	1.98	65.87	4
10-	يعزز من ثقة المعلمين بأنفسهم.	2.14	71.47	3
11-	يشجع المعلمين على استثمار إمكانيات المجتمع المحلي.	1.85	61.6	9
12-	يضع برامج تحفيزية للمعلمين المبدعين.	1.63	54.4	12
13-	يعزز التكامل بين النظرية التربوية وتطبيقاتها أثناء قيامه بعمله.	1.77	59.2	11
<b>المجال الثاني: المهارات الفنية:</b>				
14-	يساعد المعلمين على فهم الأهداف العامة للمنهج.	2.47	82.4	2
15-	يعقد لقاءات مع المعلمين لدراسة المستجدات التربوية.	2.26	75.2	9
16-	يستخدم أساليب إشرافية متنوعة غير الزيارة الصفية.	2.15	71.73	15
17-	يحرص على تصحيح الأخطاء لا تصيدها أثناء الزيارة.	2.42	80.53	4

ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المتوي	الترتيب
18-	يعرف مسبقاً طرق التقويم التي ستتم أثناء الزيارة الصفية.	2.42	80.53	4
19-	ينفذ دروساً تطبيقيةً نموذجية أمام المعلمين.	2.17	72.67	14
20-	يقترح نماذج لوسائل تعليمية يمكن استخدامها في عملية التعليم.	2.41	80.27	5
21-	يوضح للمعلمين كيفية الاستفادة من التقنيات التربوية في التعليم.	2.29	76.27	7
22-	يرشد المعلمين إلى كيفية تقويم ذواتهم.	2.24	74.67	10
23-	يرشد المعلمين إلى كيفية الإدارة الصفية الناجحة.	2.30	76.8	6
24-	يحرص على الاستفادة من كفاءة المعلمين المتميزين في المجال الإشرافي.	2.89	76.27	1
25-	يشجع برامج الزيارات الصفية المتبادلة بين المعلمين.	2.2	73.33	11
26-	يقدم المشورة الفنية اللازمة للمعلمين.	2.44	81.33	3
27-	يقدم التغذية الراجعة للمعلمين في الوقت المناسب.	2.28	76	8
28-	يتصف تقويمه لأداء معلميه بالنزاهة.	2.72	80.53	4
29-	يحرص على تنمية المعلمين مهنيًا.	2.28	76	8
30-	يسهم في حل مشكلات المعلمين مع الإدارة المدرسية بأسلوب مهني.	2.22	74.13	12
31-	يسهم في حل المشكلات المتعلقة بالنقص في عدد المعلمين.	2.26	75.47	9
32-	يساعد المعلمين على توظيف البيئة المحلية لإثراء المنهج.	2.22	73.87	12
33-	يقترح أنشطة تعليمية موجهة لذوي الاحتياجات الخاصة.	2.21	73.6	13
<b>المجال الثالث: المهارات الإنسانية:</b>				
34-	ييدي اهتماماً ملحوظاً عند استماعه لآراء المعلمين ومقترحاتهم.	2.6	84.67	2

ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المتوي	الترتيب
35-	يعمل على تنمية العلاقات الإنسانية مع المعلمين.	2.56	85.33	5
36-	يعمل مع المعلمين بروح الفريق الواحد.	2.51	83.73	7
37-	يحاور المعلمين بهدف الإقناع والاقناع.	2.46	82.13	10
38-	يضمن إنجازات المعلمين المتميزة.	2.51	83.37	7
39-	يبتعد عن إحراج المعلمين أمام الآخرين.	2.57	85.6	4
40-	يتفهم مشكلات المعلمين الخاصة.	2.42	80.8	11
41-	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين.	2.50	83.47	8
42-	يختار الطرق الإنسانية المناسبة للاتصال مع المعلمين.	2.49	82.93	9
43-	يمثل القدوة الحسنة في تعامله مع المعلمين.	2.58	85.87	3
44-	يحافظ على أسرار مهنته ولا يفشيها.	2.61	86.93	1
45-	يتفهم احتياجات المعلمين التربوية ويعمل على تلبيتها.	2.36	78.67	12
46-	يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين.	2.54	84.8	6
47-	يحرص على توفير جو من الأمن والطمأنينة للمعلمين.	2.42	80.42	11

### عرض النتائج وتفسيرها:

إن البدائل المعتمدة في أداة البحث (الاستبانة) ثلاثية ولهذا تم اعتماد الوسط المرجح (2) والوزن المتوي (67.66)، فالعبارة التي يساوي أو يزيد وسطها المرجح عن (2) تعتبر متحققة وما يقل عنها تعتبر غير متحققة.

بناءً على ما سبق بلغ عدد الفقرات المتحققة (37) فقرة، أما عدد الفقرات غير المتحققة فبلغت (10) فقرات، وبفحص محتوى الفقرات العشر غير المتحققة يتضح أنها تنتمي للمجال الأول فقط وهو مجال المهارات الفكرية المتمثلة في الأرقام (3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 12، 13)، أما المهارات الفنية والإنسانية فكانت جميع فقراتها متحققة، وهذا يدل على امتلاكهم للمهارات الفنية والإنسانية بنسبة عالية.

فقد احتلت الفقرة رقم (3) التي جاء فيها: (يعد أنشطة تربوية تنمي تفكير المعلمين) المرتبة العاشرة بوسط مرجح (1.824) ووزن مئوي (60.8) وقد يعود ذلك إلى كثرة الأعمال التي تسند إلى المشرف التربوي والتي تحد من نشاطه الميداني ونشاطه في إعداد البرامج التدريبية والإثرائية.

أما الفقرة رقم (4) التي تنص على (ي طرح أفكاراً جديدة بناءة تسهم في تطوير أداء المعلمين) فقد احتلت المرتبة الرابعة بوسط مرجح (1.97) ووزن مئوي (65.87) ويُعزى الباحث ذلك إلى قلة الدورات التدريبية التي تعقد لتدريب المشرف التربوي لكي يواكب التطور المعرفي فيعمل على التطوير والتغيير في مجال عمله، وبالتالي يفيد من المعلمين الذين يشرف عليهم.

أما الفقرة (5) والتي تنص على (ينمي المهارات القيادية لدى المعلمين) احتلت المرتبة السادسة بوسط مرجح (1.95) ووزن مئوي (65.07) وقد يرجع ذلك إلى النمط القيادي الذي تبناه المشرف التربوي وهذا يعود إلى ضعف المشرفين التربويين في المرحلة الثانوية مما يؤثر سلباً على المعلمين الذين يتعاملون معهم.

والفقرة رقم (6) والتي تنص على (يسهم مع المعلمين من خلال البحث التربوي لإعداد أفكار تربوية جديدة) جاءت في المرتبة السابعة بوسط مرجح (1.94) ووزن مئوي (64.53) وهذا قد يعود إلى قلة الدورات التدريبية لهم وقلة الكتب في المكتبات المدرسية وعدم وجود مسابقات في مجال البحث العلمي.

أما الفقرة (7) والتي تنص على (يساعد المعلمين على الكشف عن قدرات التلاميذ الإبداعية) فقد احتلت المرتبة الثامنة بوسط مرجح (1.86) ووزن مئوي (62.13) وهذا قد يعزى إلى ضعف المشرفين التربويين في الكفايات الأكاديمية وهذا يرجع لعدم وجود معايير دقيقة لاختيار المشرفين التربويين.

الفقرة رقم (8) والتي تنص على (يتمتع بمهارات تساعده في اكتشاف مواهب المعلمين) جاءت في المرتبة الخامسة بوسط مرجح (1.96) ووزن مئوي (65.33) وقد يُعزى ذلك إلى ضعف العلاقات الإنسانية بين المشرفين والمعلم وهذا بدوره يؤثر على الإنتاجية النوعية. أما الفقرة رقم (9) والتي تنص على (يشجع المعلمين على التفكير البناء لمعالجة المشكلات التربوية) فقد احتلت المرتبة الرابعة بوسط مرجح (1.98) ووزن مئوي (65.87) وهذا قد يعزى إلى أن بعض المشرفين يقتصرون على الزيارات الصفية فقط.

والفقرة رقم (11) التي تنص على (يشجع المعلمين على استثمار إمكانيات المجتمع المحلي لخدمة العملية التعليمية) جاءت في المرتبة التاسعة بوسط مرجح (1.85) ووزن مئوي (61.6) وهذا قد يعود إلى عدم تأهيل المشرفين في هذا المجال.

أما الفقرة (12) والتي تنص على (يضع برامج تحفيزية للمعلمين المبدعين) فقد احتلت المرتبة الثانية عشرة بوسط مرجح (1.63) ووزن مئوي (54.4) وهذا قد يُعزى إلى عزوف المعلمين عن تنفيذ التوجيهات التي يقدمها لهم المشرف التربوي، أو الاستفادة منها، وربما يرجع إلى قلة الوقت المتاح للمشرف مقارنةً بعدد المهام التي يقوم بها في عدد من المدارس في آن واحد. والفقرة (13) والتي تنص على (يعزز التكامل بين النظرية التربوية وتطبيقاتها أثناء قيامه بعمله) احتلت المرتبة الحادية عشرة بوسط مرجح (1.77) ووزن مئوي (59.2) وهذا قد يرجع إلى نمطية الأداء دون تطوير والتركيز على الجانب النظري فقط في هذا الجانب.

مما سبق نستخلص أن عدد الفقرات المتحققة (37) فقرة أما عدد الفقرات غير المتحققة فبلغ عددها (10) فقرات، وبفحص محتوى الفقرات العشرة يتضح أنها تنتمي للمجال الأول فقط وهو مجال المهارات الفكرية أما المهارات الفنية والإنسانية فكانت جميع فقراتها متحققة، وهذا يدل على أن المشرفين التربويين يمتلكون هذه المهارات بدرجة عالية.

وفي ضوء ما أسفر عنه البحث من نتائج يوصي الباحث بالآتي:

## أولاً: التوصيات:

- 1- يوصي الباحث بعقد دورات تدريبية مخصصة لرفع الكفاءة الإشرافية لدى المشرفين التربويين.
- 2- الاستفادة من نتائج هذا البحث لترميم نواحي الضعف المتمثلة في المهارات الفكرية.
- 3- تنفيذ دورات تدريبية للمشرفين لتدريبهم على الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي.

## ثالثاً: المقترحات:

- واستكمالاً للبحث الحالي يقترح الباحث بعض البحوث والدراسات الآتية:
- 1- دراسة عن معوقات تفعيل الإشراف التربوي بمدينة مصراتة.
  - 2- مدى امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي مراحل تعليمية أخرى.
  - 3- دراسة مقارنة بين الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية والإشراف التربوي في مرحلة التعليم الأساسي.



## المراجع

- 1- أبوعباد، محمود محمد (2005م)، الإشراف التربوي العملية الإشرافية، الأردن - إربد، دار الكتاب الثقافي والنشر والتوزيع.
- 2- خليل، محمد الحاج (2013م)، الإشراف التربوي الحديث، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- 3- الطعاني، حسن أحمد (2009م)، الإشراف التربوي، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 4- عبدالمهدي، جودت عزت (2002م)، الإشراف التربوي، عمان، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع.
- 5- عطاري، عارف (1993م)، التوجيه التربوي اتجاهات معاصرة، عمان، دار النشر.
- 6- عمار، حامد (1995م)، من همومنا التربوية والثقافية، دراسات في التربية والثقافة، القاهرة، مكتبة الدار العربية للكتاب.
- 7- العوران، إبراهيم (2010م)، الإشراف التربوي ومشكلاته، عمان، دار يافا للنشر.
- 8- قصيبات، سعاد هاشم (2009م)، الإدارة التربوية والإشراف التربوي، مصراتة، دار مكتبة الشعب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 9- شديقان، يحيى محمد (2002م) دور المشرف التربوي في تحسين العملية التعليمية كما يراها المعلمون في مدارس البادية الشمالية الأساسية في الآداب، مجلة المنارة.
- 10- إبراهيم، سليم مصطفى (1994م)، درجة فاعلية الزيارات الإشرافية الصفية في تحسين الممارسات التعليمية لمعلمي المدارس الحكومية في مديرية عمان الكبرى الأولى، ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.
- 11- اندش، حميدة التهامي (2003م)، أساليب الإشراف الفني في المدارس الثانوية بشعبية مصراتة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مصراتة - ليبيا.

- 12- الرميح، عبدالرحمن بن عيسى (2004م)، دور المشرف التربوي المقيم في التنمية المهنية للمعلمين، (دراسة تقويمية)، رسالة ماجستير (منشورة)، السعودية.
- 13- العموشي، موسى (2004م)، مدى ممارسة مشرفي التربية الفنية لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي التربية الفنية في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، رسالة ماجستير غير منشورة، آل البيت، الأردن.
- 14- الغانم، عادل بن عبدالله بن محمد (2001م)، مهام مشرفي برامج التربية الفكرية، رسالة ماجستير (منشورة)، السعودية.