تاريخ الاستلام: 2023/08/15م تاريخ القبول: 2023/08/30 تاريخ النشر: 2023/12/31م

مجلة علمية محكمة نصف سنوية – تصدر عن كلية التربية بجامعة الزاوية
العدد الثامن والعشرون – ديسمبر/ 2023م

دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية بمدارس التعليم الأساسي بمدينة الزاوية

محمود محمد الحراري
قسم التربية وعلم النفس – كلية كلية التربية ناصر – جامعة الزاوية
الزاوية – ليبيا
Email: Mahmoud.Al-Harari.ly@gmail.com

الملخص:

هدف البحث إلى التعرف على دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية بمدارس التعليم الأساسي بمدينة الزاوية في مجالات الآتية: (التخطيط – التنظيم – التنفيذ – المتابعة) ، وتكونت عينة البحث من (100) مشرفا ومشرفة ، واتبع المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الاستبيان في جمع البيانات من عينة البحث.

وأسفر البحث عن النتائج الآتية:

– إن دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية في مجالات (التخطيط – التنفيذ – المتابعة) جاءت بدرجات متوسطة باستثناء مجال التنظيم فقد جاء بدرجة عالية.

–وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية بمدارس التعليم الأساسي بمدينة الزاوية تعزى لمتغير النوع ولصالح الذكور.

–وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية بمدارس التعليم الأساسي بمدينة الزاوية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح خبرتهم (أقل من 10 سنوات).

الكلمـات المفتاحيـة: الـدور – المشـرف التربـوي – توظيـف المهـام الإداريـة فـي مجالات (التخطيط ، التنظيم، التنفيذ ، المتابعة) – مدارس التعليم الأساسي بمدينة الزاوية.

The role of educational supervisors in employing administrative tasks in basic education schools in the city of Zawiya

Mahmoud Muhammad Al-Harari
Department of Psychology - Faculty of Education - Zawia University
Azzawia -Libya
EMAIL: Mahmoud.Al-Harari.ly@gmail.com

ABSTRACT

This research studies the issue of political activity in Fezzan,

The research aimed to identify the role of educational supervisors in employing administrative tasks in basic education schools in the city of Zawiya in the following areas: (planning - organization - implementation - follow-up). The research sample consisted of (100) male and female supervisors. The descriptive analytical approach was followed, and the questionnaire was used to collect Data from the research sample.

The search resulted in the following results;

The role of educational supervisors in employing administrative tasks in the areas of (planning - implementation - follow-up) came in at moderate degrees, with the exception of the field of organization, which came in at a high degree.

- There are statistically significant differences at (0.05) in the role of educational supervisors in employing administrative tasks in basic education schools in the city of Zawia due to the gender variable and in favor of males.
- There are statistically significant differences at (0.05) in the role of educational supervisors in employing administrative tasks in basic education schools in the city of Zawia due to the variable years of experience and in favor of their experience (less than 10 years.(

key words; Role - Educational Supervisor - Employing administrative tasks in the areas of (planning, organization,

implementation, follow-up) - basic education schools in the city of Zawia.

المقدمـــة:

عندما نتحدث عن المتغيرات والتطورات العلمية التي وقعت في مجال التربية والتعليم ،نجد بأننا كباحثين ودارسين في مجال التربويات ينصب اهتمامنا علي الأدوار التربوية التي تحدث في مدارسنا ومن خلالها نحاول المساهمة في تطوير العملية التعليمية ،فهناك دور يمكن اعتباره المعيار الأول للعملية التربوية ،والجزء الذي لا يتجزأ من تربية الأجيال ،وقد أطلق عليه في السابق عدة مسميات منها – التوجيه – التفتيش – المتابعة ،ولكن مع تطور العصر ومواكبة الأحداث واستمرار الأبحاث العلمية ،اطلق عليه حديثا الأشرف التربوي.

الأشرف التربوي هو المعيار الحقيقي للجودة في التعليم ،وحلقة الوصل بين الإدارات المدرسية والجهات التربوية المختصة ،فهو يجسد العلاقة الحميمة بين المشرفين التربويين والمعلمين ،ولكن لا نعتبره تقييما لأعمال للمعلمين فحسب، بل هو تطور لمهاراتهم وطبيعة عملهم ومعالجة مدي الضغوطات النفسية التي تواجههم ،وتهيئة الظروف المناسبة لهم .

فالمشرفون التربويون من خلال عملية الإشراف هم من يساعد المعلمين علي اختيار الوسائل التعليمية المناسبة لطبيعة مناهجهم ،ورفع كفاءتهم وغرس روح الثقة والإبداع فيهم ، والإشراف التربوي عملية قيادية منظمة ،هدفها تحديد المسارات التربوية الصحيحة لمدارسنا. وأن ما تقدمه الجهات المسؤولة في مجال التربية والتعليم نحو رفع كفاءة المشرفين التربويين بعقد الدورات التدريبية لهم ومشاركتهم في الندوات والبرامج والورش العلمية ،وإيفادهم اكاديميا داخل البلاد وخارجها ما هو الا بناء لشخصية المشرفين التربويين ، وسريعا ما تظهر نتائجها الحقيقية في مدارسنا من خلال تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ، فكلما تحسن وأرتقي أداء المشرفين التربويين تحسن أداء المعلمين– وتلقائيا يتحسن الأداء المدرسي وهذا بطبعه ينعكس إيجابيا بازدهار المجتمع ، وتعد الأساليب الإشرافية الحديثة تغير شامل لأعمال المعلمين فلم تعد تعتمد علي أسلوب الزيارة الصفية أو تصيد أخطاء المعلمين ،بل اجتازت ذلك وكثفت الجهود البشرية والموارد الطبيعية لرفع مكانة المشرفين

التربويين بالمجتمع، وجعلت منهم الركيزة الأولى لمهنة التعليم والتعلم ،ويسرت لهم جميع سبل التطور والرقي .

مشكلة البحث:

في ضوء الدراسات والأبحاث التربوية الحديثة، ومحاولة الخبراء والباحثين والدارسين التربويين في مجال العلم والمعرفة المهتمين بتطور العملية التعليمية، وبخاصة عملية الإشراف التربوي التي تعد من أهم مراحل العملية التربوية والتي بها ينتظم العمل المدرسي، ومع الحاجة الماسة للمشرفين التربويين قادة هذه المرحلة بكافة عناصرها البشرية من مدراء مدارس ومعلمين وتلاميذ والعاملين والموظفين، وبتكاثف جهود المسؤولين بوزارة التربية والتعليم من جهة ومتابعة أولياء الأمور من الجهة الأخرى. فان المشرف التربوي إنسان يحاول جاهدا أن يبدع ويبتكر ويبرز ما عنده من مهارات وخبرات وقدرات لمواكبة تطورات العصر الحديث، وتكييف نفسه مع واقع الظروف المعاصرة للعمل الإشرافي، من أجل تحقيق الأهداف التربوية التعليمية، وتأدية مهامه الإدارية المكلف بها من تخطيط وتنظيم وتنفيذ للمهام ومتابعتها بالشكل المناسب.

فالأشرف التربوي ليس عملية هينة كما يراها البعض، بل عملية تحتاج تكاثف جميع القوي البشرية لتطوير كافة الممارسات التربوية التي تساهم في تخطيط للجداول الدراسية وتنظيم الفصول الدراسية وتوزيع المهام الإدارية علي الموظفين والإداريين، ومتابع المعلمين الجدد لمناهجهم الدراسية، ومدي تنفيذهم لدروس التعليمية بالشكل الصحيح، ومدي القدرات الاستيعابية لها، كم يحاول المشرفيين التربويين معالجة مواطن الضعف لذي المعلمين الجدد وتقوية مهاراتهم وكفاياتهم وتنمية مواطن القوة لديهم وتزويدهم بالندوات والبرامج العلمية الهادفة.

فقد أشار سعود (2007) لمفهوم الإشراف التربوي – بأنه كافة النشاطات التربوية التعاونية المنتظمة والمستمرة، التي يقوم بها المشرفين التربويون بالتعاون مع المعلمين ومديري المدارس، بغية تحسين مهاراتهم وقدراتهم العلمية والتعلمية وتحقيق الأهداف التربوية التعليمية المرجوة منهم.(السعود ،حسين ،2007 ،ص50)

كما أشار حسين وأخرون(2006) بدراسة في الأردن لوضع معايير وشروط لاختيار المشرفين التربويين، بتشكيل لجان مخصصة لأجراء الاختبارات والمقابلات الشخصية لكل المتقدمين لمهنة الإشراف التربوي، والكشف عن خبراتهم ورغباتهم ومهاراتهم

العلمية والمهنية، والقدرات الصحية والعقلية لديهم، ومدي حرصهم علي تنفيذ المهام الإشرافية ، وبعدهم عن الروتينية في العمل.(حسين وآخرون،2006 ،ص24)

فهذا البحث هدفه النظر في مقتضيات المحاور الإدارية التي يقوم بها المشرفون التربويون لسير العملية التعليمية (التخطيط و التنظيم و التنفيذ والمتابعة) ، وللمشرفين التربويين عدة أدوار ومهارات وكفايات عظيمة، يوجهها الكم الهائل من المعيقات والعقبات التي تعرقل نجاح عملهم.

أهمية البحث:

إن درجة أستعاب المشرفين التربويين لأدوارهم الفاعلة داخل المدارس، ومدي قدراتهم علي توظيف للمهام الإدارية المسندة اليهم، مما يساعدهم في ضبط سير العمل الدراسي، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتبصير بأدوارهم، فان هذا البحث تدور أهميته حول:

1-تبصير المشرفين التربويين بالمهام الإدارية المكلفون بها، ومدى الالتزام بتنفيذها لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة.

2-قد تفيد في تنمية مهارة المشرفين التربويين لزيادة دافعيتهم لتطوير العملية التربوية والتعليمية.

3-تفيد المشرفيين التربويين في كيفية توظيف المهام الإدارية وتعزيزها وتطويرها.

4-تفيد الباحثين والدارسين لتبصرهم بمهامهم الإشرافية وكيفية الإصلاح والتطوير للعملية التربوية التعليمية.

5-تفيد المهتمين بوزارة التربية والتعليم في تحسين وتطوير أدوار المشرفين التربويين والاهتمام بتنمية إبداعاتهم وقدراتهم العلمية والمهنية.

6-تفيد أصحاب القرار في المجال التربوي التعليمي من فتح مراكز علمية متطورة لرفع كفاءات المشرفين التربويين .

7-تفيد الدارسين من خلال نتائج البحث وتوصياته لأجراء دراسات مستقبلية في مجال الإشراف التربوي.

أهداف البحث:

1- التعرف على دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية في مجال التخطيط.

2-التعرف على دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية في مجال التنظيم.

3- التعرف على دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية في مجال التنفيذ.

4- التعرف على دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية في مجال المتابعة.

5- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية تعزى لمتغيرات (النوع ، سنوات الخبرة).

تساؤلات البحث:

1- ما دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية في مجال التخطيط؟

2-ما دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية في مجال التنظيم؟

3- ما دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية في مجال التنفيذ؟

4- ما دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية في مجال المتابعة؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية تعزى لمتغيرات (النوع ، سنوات الخبرة)؟

مفاهيم البحث:

تكتسب عملية تحديد المفاهيم أهمية كبيرة في الدراسة لأنها عن طريقها يمكن إزالة الكثير من الغموض الذي يكتنف الموضوع بالنسبة للباحث وللقارئ معا، فتعريف المفاهيم من الخطوات الأساسية في أي دراسة ولذلك فقد تم تحديد وتعريف المفاهيم الأساسية لموضوع الدراسة على النحو الآتي:

1-الدور: هو المهمة المكلف بها الشخص لممارستها داخل المدرسة على أكمل وجه أثناء قيامه بإعماله.(حمدان،2005 ،،ص55)

ويعرف إجرائيا: بأنه الأعمال اليومية التي يقوم بها المشرف التربوي من تخطيط وتنظيم للعملية التعليمية.

2-الاشراف التربوي: هو نشاط موجه لدراسة الوضع الراهن، بهدف خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم، للكشف عن مهاراتهم وقدراتهم لرفع من مستوي العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.(طافش ،2004، ص71)

ويعرف إجرائيا :هو عملية تكاثف الجهود بين المشرفيين التربويين وكافة العاملين بالمدرسة وصولا إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

3- المشرف التربوي: هو "الشخص المؤهل تأهيلا جامعيا تربويا – على الأقل – مع خبرة محدودة في التدريس والمختص بالأشراف علي المعلمين ومساعدتهم ومتابعة أدائهم وتقويمهم والعمل علي تطويرهم مهنيا للأفضل، والتنسيق بين المدارس وعلاقتها ببعضها علي اختلاف مراحلها من جهة وإدارة التربية والتعليم من جهة أخرى "(الرويلي ،2012 ،ص130).

ويعرف بأنه: " خبير فني وظيفته الرئيسة مساعدة المعلمين علي النمو المهني وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم بالإضافة إلى تقديم الخدمات الفنية لتحسين أساليب التدريس وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة ". (صيلوه ،2005 ،ص98)

ويعرف إجرائيا : بأنه شخص قيادي ذات خبرات طويلة في التعليم تم تزكيته واختياره من قبل المعلمين لتنفيذ كافة الإجراءات الإشراقية. للرفع من مستوي العملية التعليمية.

4- **التخطيط:** هو عملية تسبق أي عملية إدارية مهمة بلغت أهميتها.

ويعرف إجرائيا : هو مجموعة من الترتيبات واللوائح والضوابط التي يحددها المشرفين التربويين لسير العملية التعليمية بشكل منظم وفعال .

5- **التنظيم:** هو قيام المشرف التربوي بتوزيع الاختصاصات علي الأفراد داخل المؤسسات التعليمية والتربوية بحسب الخطط الموضوعة، ومعرفة كل فرد بنوع المهام المكلف بتنفيذها.(الحربي ،2007 ،ص44)

ويعرف إجرائيا : بأنه عملية تنظيمية يقوم بها المشرفين التربويين لتحديد أعمال المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة.

6- **التنفيذ:** هو عملية تعاون بين العاملين بالمدرسة للكشف عن قدراتهم ومهاراتهم ورغباتهم بما يتفق مع تحقيق الاستفادة الممكنة لعملية النمو الاجتماعي والتعليمي والمهني بالعملية التعليمية والتربوية.(الصالحي ،2011 ، ص11)

ويعرف إجرائيا : بأنه مرحلة تنفيذ اللوائح والضوابط التي وضعها المشرفين التربويين وتحقيقها علي ارض الواقع.

7- **المتابعة:** هي عملية قيادية منظمة تركز بالاهتمام علي الجانب التعليمي والتربوي بين المشرف التربوي والمعلمين، وذلك من خلال الندوات، وورش العمل التدريبية وعقد الاجتماعات الدورية والزيارات الصفية للمعلمين وتلاميذهم، وكشف مواطن الضعف لتعديلها وتحسينها، ومواطن القوة لتقويتها وتطويرها.(محمد ، زايد ،2010 ، ص45)

وتعرف إجرائيا : هي عملية كشف مواطن القوة لدعمها ومواطن الضعف ليقوم المشرفيين التربويين بتعديلها وتوظيفها .

حدود البحث:

- **الحدود البشرية:** تمثلت في المشرفيين التربويين بمدارس التعليم الأساسي بمدينة الزاوية.
- **الحدود الزمانية:** طبق البحث للعام الدراسي 2023/2022م.
- **الحدود المكانية:** مدارس التعليم الأساسي بمدينة الزاوية.

منهج البحث:

أستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد علي جمع المعلومات والبيانات والحقائق ثم تبويبها ،لوصف ما هو كائن ،وما يتضمنه ذلك من التفسير والتحليل والمقارنة عامة، الي جانب مدخل النظم في تحليل مدخلات ومخرجات دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الادارية بمدارس التعليم الاساسي بمدينة الزاوية

الدراسات السابقة:

تعتبر مرحلة مراجعة الدراسات السابقة من مراحل البحث العلمي ذات الأهمية لتوفير الإجابات العلمية لبعض الأسئلة التي تعد أساسية في وضع الدراسات السابقة الحالية في مكانها الملائم في إطار التراكم المعرفي ،وتوفر للباحث إمكانية توجيه جهوده العلمية بالبدء من حيث انتهى منه غيره من خلال تحديد ما تم بحثه وما لم يبحث بعد من جوانب مشكلة الدراسة ، كما أن الدراسات السابقة تنجز في إطار مراجعة نقدية ، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والأساليب والمناهج العلمية التي استخدمت في تلك الدراسات .

1-دراسة عبد الله احمد الثقفي ، بعنوان: معوقات الأداء التعليمي والوظيفي لمراكز الإشراف التربوي بتعليم محافظة جدة ، 2002م (الثقفي ،2002) .

هدفت الدراسة لتحديد معوقات الأداء التعليمي والوظيفي لمراكز الإشراف التربوي بتعليم جدة وما يرتبط بها من مهام الإشرافية والإمكانيات المادية، وتكونت عينة الدراسة من (176) مشرفا تربويا ، واتبع المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة. **وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:**

-كثرة الأعباء التي يمارسها المشرفيين التربويين.

-ضيق الوقت للمشرفيين التربويين مما يوثر سلبيا على تأدية مهامهم الإشرافية.

-عدم توافر الحوافر المادية والمعنوية، وقلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين.

2-سترا،رياض والخصاونة بعنوان: تقويم أداء المشرفيين التربويين في ضوء مهماتهم والاتجاهات الإشرافية الحديثة ،2004م (ستراك ،2004، ص41).

هدفت الدراسة معرفة مدى أداء المشرفين التربويين والتأثير على الاتجاهات الإشرافية الحديثة، وتكونت عينة الدراسة من (74) مديرًا ومديرة و(32) مشرفة ومشرفا تربويا في عمان، أربد، الكرك ، واتبع المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة. **وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:**

-أن تقويم أداء المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا في جميع مجالات الدراسة(التخطيط ، التنظيم ، التنفيذ ، المتابعة).

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين المديرين لمهامهم تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي والخبرة والجنس).

3- دراسة أحمد بن عبد الله الغامدي ، بعنوان: واقع ممارسة المشرفيين التربويين لمهامهم الفنية بمنطقة الباحة التعليمية 2013م (الغامدي ،2013 ،ص14).

هدفت الدراسة التعرف على واقع ممارسة المشرفيين التربويين لمهامهم الفنية بمنطقة الباحة والكشف عن الصعوبات التي تحد من فاعلية ممارستهم لتلك المهام، وتكونت عينة الدراسة من (787) منهم64 مشرفا تربويا بالإضافة إلى 723 معلما ، واتبع المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة.

وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

-يمارس المشرفين التربويين مهامهم الفنية بدرجة كبيرة.

-هناك قصور في مستوى تنفيد المشرفين التربويين لمهامهم الفنية.

-من أهم الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي كثرة نصاب المشرف من المعلمين، وقلة الدورات التدريبية لهم، وقلة الأجهزة والوسائل التعليمية المتعلقة بتدريس المواد الدراسية.

4- دراسة خالد عبد العزيز العثمان ، بعنوان: الصعوبات التي يواجهها المشرفين التربويين في منطقة الرياض من وجهة نظرهم ، 2017م (خالد ،العثمان ،2017 ،ص46).

هدفت الدراسة التعرف عن الصعوبات التي يواجهها المشرفين التربويين في تأدية عملهم الإشرافي في منطقة الرياض، وتقديم مقترحات للمعلمين وذلك من وجهة نظر

المشرفيين التربويين أنفسهم، وتكونت عينة الدراسة من (360) مشرفا تربويا ، واتبع المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة.

وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

-تكليف المشرفيين التربويين بمهام إدارية ليست في مجال عملهم الإشرافي.

-عدم تخصيص بدل تنقل للمشرفين التربويين.

-عدم توفر الإمكانيات المادية للمشرفين التربويين.

-عدم وجود جهة واحدة مسؤولة عن أعمال المشرفين التربويين.

أدبيات البحث:

أولاً- مفهوم الإشراف التربوي:

لقد تعددت المحاولات الجادة من قبل الباحثين والدارسين والخبراء التربويين في تحديد مفهوم للأشراف التربوي، إلا أن المتغيرات والأحداث والظروف المحيطة واختلاف الفلسفات التربوية أدى إلى اختلاف وجهات النظر حول الإشراف التربوي، فقد عرفه البعض بأنه عملية قيادية تهدف لتهيئة الظروف المناسبة لنمو المعلمين مهنيا بهدف الارتقاء بالتحصيل الدراسي ، وعرف كذلك بأنه عملية إنسانية تربوية تعاونية توجيهية تسعي لنمو المعلمين مهنيا، ليكونوا اكتر قدرة و فاعلية في نمو التلاميذ دهنيا وجسميا وروحيا، وتحسين عمليتي التعليم والتعلم.

وكانت نظرة الإشراف التربوي الحديث لعملية الإشراف بأنه رؤى تربوية متطورة، ناتجة من المكانة الهامة التي تحصل عليها عبر الأبحاث العلمية الحديثة وتطوير العملية التربوية والتعليمية، والدور المرموق الذي يلعبه المشرفون التربويون في النهوض بعملية التعلم وتحسين وتطوير دور المعلمين وتلاميذهم علي حد سواء.(الزايدي ،2019 ، ص3)

يتضح مما سبق بأن الأشرف التربوي هو عملية منسقة ومنظمة وتحفيزية، للجهد المبذول للمشرفين التربويين من أجل الرقي والتقدم بالمستوي التعليمي العام.

ثانيا- المشرف التربوي:

أشارت وثيقة الإشراف التربوي (2018) الصادرة عن إدارة الإشراف والتدريب التربوي تسمية المشرف التربوي حسب نطاق عمله بعدة مسميات منها:

– **مشرف تربوي عام:** هو الذي يقوم بالدعم العام لعدد من المدارس التابعة له في عملية الإشراف.

– **مشرف تربوي مبحث:** هو المختص بمتابعة المناهج الدراسية التي تدرس بموافقة وزارة التربية والتعليم (اللغة العربية واللغة الإنجليزية والتاريخ والجغرافيا والأحياء والرياضيات و.... إلخ).

–**مشرف تربوي مجال فرع:** وهو المختص بالإشراف والمتابعة لبعض الفروع التابعة لوزارة التربية والتعليم (التعليم الصناعي ورياض الأطفال والتربية الخاصة والتدبير المنزلي.... إلخ) (التربية ،التعليم ،2018 ، ص25)

ثالثا– مهام المشرف التربوي:

تنقسم مهام المشرف التربوي إلى ثلاثة أقسام: المهام العامة – المهام الخاصة – المهام الإدارية.

1– المهام العامة (التخطيط والإدارة):

فالإدارة، يقصد بها الجودة الشاملة للهيكل التعليمي، والتي تعرف بأنها كل أسلوب عمل يستند إلى مجموعة المبادي الهدف منها الوصول لدرجة عالية من الكفاءة والإنتاجية.

والجودة تعرف بأنها "خلق ثقافة الإتقان في الأداء الوظيفي، حيث يعمل القادة من مدراء تعليم ومشرفين تربويين ورؤساء أقسام في الإشراف التربوي ومديري مدارس وأعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم من محضري مختبرات وغيرهم بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات المستفيدين ". (الشربيني ، 1435 ، ص79)

فمرحلة التخطيط يقوم فيها المشرفون التربويون بإعداد خطط شاملة تضم مجموعة اللوائح والقوانين والتعليمات المتعلقة بالمجال التعليمي، ومتابعة التقارير والتوصيات السابقة للمشرفين التربويين، وكذلك تهيئة الجو المناسب للمعلمين الجدد ومساعدتهم، كما تشمل الخطة توزيع الجداول الدراسية، ومراعاة القدرة الاستيعابية للتلاميذ، وكشف المظاهر السلبية، ووضع التقارير النهائية للعمل التعليمي.

2– المهام الخاصة (الفنية):

مهام تتعلق بالمعلم: من خلال ما بينت لنا علاقة المشرف التربوي بالمدير، وما لعبه المشرف من دور بالتعاون مع الفريق الإداري، وما أداه من وظائف إدارية كثيرة وجب علينا النظر لعلاقته بالمعلمين ومدى تنمية مهاراتهم ومدركاتهم العقلية، وبذل الجهد والعطاء

العلمي، وتطوير لدروسهم المنهجية، وتوثيق علاقاته بهم وخصوصا بالزيارات الصفية لغرفة الدراسة.

فالمشرف التربوي له دور مميز بتدريب المعلمين فن أدارة الصف الدراسي، وأستعمل الوسائل التعليمية والتقنيات الحديثة، ودعمهم بطرق التدريس الحديثة، مع كيفية تنفيد البرامج والدورات التدريبية لهم .

3-مهام تتعلق بالتلميذ: المشرف التربوي له نظرة خاصة للتلاميذ والذي يقدم لهم الآتي :

(العناية الكاملة بشخصية التلميذ (الجسدية والعقلية والروحية) الاهتمام بالنشاطات التلاميذ وغرس القيم الأخلاقية فيهم – العناية الكاملة بالمتفوقين والموهوبين من التلاميذ وتنمية مهارة الإبداع والتفوق لديهم – تنبيه مدير المدرسة بما يدور حول سلوكيات التلاميذ بحيث يتم وضع حلول للسلبيات منها– تنبيه المدير بالتقصير الحاصل من المعلمين أتجه تلاميذهم، بهدف الوصول إلى تفاديها –اهتمام المشرف التربوي بالأمور الفنية للتلميذ (زيارة أولياء الأمور، نظافة العامة للمدرسة والنظافة الخاصة بالمقصف).

4-مهام تتعلق بالمنهج الدراسي: للمشرف التربوي عدة مهام يقدمها لتطوير المنهج الدراسي الذي يساهم بدوره في تطوير العملية التعليمية والتربوية منها:

(إعطاء فرصة للمعلمين لتقديم مقترحاتهم و آرائهم وتصوراتهم لتحسين وتطوير وصياغة محتوي المنهج، ذلك من خلال ورش العمل التي يعقدها معهم، والتقارير والاستبانات والمقابلات والاختبارات والندوات والبرامج التعليمية التي تقدم له وكل ما يتماشى مع ميول وقدرات التلاميذ –إن المشرف هو أول من يشعر بالقصور أو الضعف في المنهج، من خلال زياراته الصفية المستمرة للمعلمين والتلاميذ، وأثر المنهج على ميول وقدرات واتجاهات التلاميذ داخل المدرسة وخارجها – المشرف التربوي يساهم في تطوير العملية التعليمية من خلال التخطيط السليم للمنهج الدراسي، بما فيه من أنشطة ثقافية وترفيهية للتلاميذ) (المعارف ،1419 ، ص14).

5-المهام الإدارية: وتتمثل في (التخطيط – التنظيم – التنفيذ – المتابعة) وذلك على النحو الآتي:

أ- **التخطيط:** يعرفه (جورج يثري) بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق، واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل، حسب تصور الأنشطة التربوية التي يعتقد تحقيقها للأهداف المنشودة ، فيرى أن المشرف التربوي في مرحلة التخطيط يرسم الخطط السنوية للعام

الدراسي، ويضع الخطة المبدئية الأسبوعية القابلة للتعديل والتغيير حسب ظروف وإمكانيات المعلمين، والتخطيط السليم يساعد المشرف التربوي على توزيع الجداول الدراسية، ومتابعة تنفيد المناهج الدراسية والبرامج والأنشطة التثقيفية، وإمكانية وتحقيقها بالأساليب الحديثة والمتطورة لتحقيق التربية المستمرة.

وعرف أيضا بأنه: التفكير المنظم اللازم لتنفيذ أي عمل، والذي ينتهي باتخاذ قرارات بمناسبة بما يجب عمله، ومتي يتم العمل وكيف، أي أن التخطيط في أبسط صوره هو تفكير مسبق لأي عملية تربوية تعليمية.

مما سبق نستنتج أن التخطيط يحقق العديد من الغايات، فهو يحدد الأهداف العامة بأقل التكاليف (مالا وجهدا) ويحقق السياسة الخاصة بالمرؤوسين لإتمام أعمالهم، وينمي الاحتياجات المادية والبشرية لإنجاز العمل ، كما يرتب الأعمال المطلوبة ترتيبا زمنيا ، فالمشرف التربوي يحاول من خلال توافر الإمكانيات المتاحة أن يرتب الأولويات ويحدد المسارات العلمية فيما تكونت منه عملية التعلم من مدخلات وعمليات ومخرجات للتغلب على الصعاب التي تواجه التعلم وتحول دون تحقيق أهدافه التربوية .

ب- التنظيم: هو تحديد المهام والأدوار للأفراد بالشكل المناسب داخل إطار المدرسة، لتحقيق الانسجام والتوافق والتوازن بين العاملين، والحد من الصراعات التي تحدث بينهم ، حيث أن المشرفين التربويين يحققوا الدراسة الشاملة والدقيقة لكافة أوضاع المدرسة، ويقوموا بتوزيع كافة المهام الإدارية بالتساوي بين العاملين، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتنسيق الجداول الدراسية ومتابعة تنفيد كافة اللوائح والقوانين المستهدف تحقيقها تربويا (السكارته ،2014 ،ص14).

مما سبق يتضح أن التنظيم عملية يقوم بها المشرفين التربويين لتحقيق الانسجام الاجتماعي بين الأفراد في مدارسنا ،وعدم التعارض بين عمل وأخر، فمع التحديات العالمية والانفتاح نحو التجديد والتطوير يحتاج إلى تنظيم جيد ومقنن من المشرفين التربويين للعملية التعليمية.

ج- التنفيذ: هو عملية توجيه الأفراد توجيها صحيحا للتحقيق الأهداف المنشودة، كما يتطلب التوجيه الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم والرفع من معنوياتهم ، حيث هناك أساليب وممارسات للمشرف التربوي داخل المدرسة وذلك على النحو الآتي: (مساعدة المعلمين على اختيار أفضل طرق التدريس الحديثة – تبصير المعلمين الجدد بأدوارهم داخل

المدرسة– مناقشة مواطن الضعف والقوى مع المعلمين عند كل زيارة – توجيه الموظفين والإداريين بصفة دورية لأعمالهم)(عزب ،2008 ، ص32).

مما سبق يتضح أن عملية التنفيذ تتطلب النجاح في المرحلتين السابقتين لما يقوم به المشرفين التربويين من وضع الخطط الفنية الصحيحة لكل بيئة تعليمية ويحددون أهدافها التربوية وينظمون سبل تحقيقها، ويختاروا الأساليب والطرق التربوية لتحقيقها .

د– المتابعة: هي التأكد من نجاح عملية تنفيد الخطط المرسومة والسياسات المقررة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، ومعالجة الخلل والانحراف الحاصل أثناء تنفيد الخطة .

والملاحظ أن دور المشرف التربوي عند متابعة عمله بالمدرسة، يتطلب منه إتباع الإجراءات الأتية: (وضع آلية لمتابعة عمل الإداريين والمعلمين لسير العملية التعليمية بالمدرسة– تجديد العلاقة بين كافة العاملين بالمدرسة وبث روح التعاون والألفة بينهم لسير العمل الدراسي – متابعة تنفيد قرارات وزارة التربية والتعليم على أكمل وجه – متابعة النشاط المدرسي بصفة عامة – متابعة الشؤون المالية بالمدرسة – متابعة إهمال دور المكتبات في المدارس)(الوفا، آخرون ،2000 ، ص 49).

مما سبق يتضح أن المهام التربوية التي يقوم بها المشرفين التربويين تعد عمليات مرتبطة ومكملة بعضها للآخر، ومن خلال متابعتهم للأعمال اليومية وتسجيل ملاحظاتهم وضبط وتعديل وكشف للسلبيات التي تقع في مدارسنا ،هنا يحاول المشرفين التربويين تحسين وتطوير بعض اللوائح والقوانين الإدارية الفنية ومحاولة تنفيذها بالشكل الأفضل .

رابعا – أدوار ومهارات المشرف التربوي:

أ– **الأدوار:** تشمل أدوار المشرف التربوي في الآتي: (ميسر ومسهل للعمل التعليمي – يتحسس احتياجات المعلمين – يربط العلاقة بين المعلمين والإداريين والمشرفين أنفسهم – يعقد الاجتماعات والندوات وورش العمل لرفع من مستوى العملية التعليمية – يخطط لنفسه ولغيره).

ب – المهارات: تشمل المهارات التي يجب أن يتمتع بها المشرف التربوي في الآتي: (مهارة إنسانية، كيفية التعامل مع الأخرين – مهارة معرفية علمية، إبداعات المشرف وابتكاراته – مهارة فنية، يخطط وينفد للأنشطة المدرسية بالدقة التامة – مهارة تربوية، التعامل بطرق التدريس الحديثة).

خامسا– المعيقات التي تواجه المشرف التربوي الناجح:

يمكن حصر المعيقات التي تواجه المشرف التربوي في الآتي: (كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتقه – قلة الدورات التدريبية لتنمية أداء للمشرفيين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية –عدم توافر الأجهزة والإمكانات الأزمة، للمشرفين التربويين في تنفيد البرامج الثقافية والتربوية التعليمية – عدم توفر الحوافز المادية والمعنوية للمشرفين التربويين التي تساعدهم في تطوير الإدارة المدرسية) (منصور ، نبيل ،2007 ، ص22).

الإجراءات المنهجية في الدراسة الميدانية:

1–**منهج البحث:** يعد المسح الاجتماعي من أكثر الطرق تماشيا وملائمة واستخداما لهذا النوع من الدراسات الوصفية ، إذ يتيح هذا المسح القدرة على جمع أكبر قدر من البيانات الميدانية عن الموضوع أو الظاهرة المراد دراستها ، كما أن الباحثين عادة ما يلجئون إلى إجراء مسح بالعينة للمجتمع الأصلي للبحث ، للخروج بنتائج يمكن أن تفيد في فهم صحيح للظاهرة المدروسة .

2–**مجتمع البحث وعينته:** تمثل مجتمع البحث في المشرفين التربويين بمدارس التعليم الأساسي بمدينة الزاوية والبالغ عددهم (100) مشرف ومشرفة ،حيث تم إتباع أسلوب الحصر الشامل عند جمع البيانات منهم ، وذلك حسب إحصائية 2023م .

الدراسة الاستطلاعية : تكونت من (30) مشرف ومشرفة ، وذلك لتقنين أداة البحث من خلال الصدق والثبات بالطرق المناسبة.

الخصائص العامة لمجتمع البحث :

جدول (1) التوزيع التكراري لأفراد مجتمع البحث حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	60	60.0
أنثى	40	40.0
المجموع	100	100.0

من خلال بيانات الجدول (1) نلاحظ أن نسبة 60.0% من مجموع أفراد مجتمع البحث من (الذكور) ، في حين أن نسبة 40.0% من مجموع أفراد مجتمع البحث من (الإناث).

جدول (2) التوزيع التكراري لأفراد مجتمع البحث حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	30	30.0
10 سنوات فأكثر	70	70.0
المجموع	100	100.0

من خلال الجدول (2) نلاحظ أن نسبة 70.0% من مجموع أفراد مجتمع البحث سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر) ، في حين أن نسبة 30.0% من مجموع أفراد مجتمع البحث سنوات خبرتهم (أقل من 10 سنوات).

3. أداة البحث: بعد الاطلاع على الأدب السيكولوجي والدراسات السابقة ، تم بناء إستبيان وفقا للخطوات الآتية :

- تحديد الفقرات الرئيسة للاستبيان .
- صياغة فقرات الإستبيان حسب انتمائه لبعدها .

4. صدق الإستبيان :

أ. صدق المحكمين :

للتحقق من صدق الاستبيان تم عرضه على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (6) محكمين ، من ذوي الخبرة و الاختصاص وذلك لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول سلامة اللغة ووضوحها وملائمة العبارات لأغراض البحث ، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين ، فحذفت بعض عبارات وأصبح الاستبيان دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية بمدارس التعليم الأساسي بمدينة الزاوية في صورته النهائية مكونة من (32) فقرة حيث اشتمل بعد التخطيط على (8) فقرات ، واشتمل بعد التنظيم على (8) فقرات ، وكذلك اشتمل بعد التنفيذ على (8) فقرات ، واشتمل بعد المتابعة على (8) فقرات ، علما بأن بدائل الإجابة عن فقراته تنحصر في (دائما ، أحيانا ، لا أبدا).

ب. صدق الاتساق الداخلي :

تم القيام بحساب صدق الاتساق الداخلي بإستخدام مصفوفة الارتباط البسيط بيرسون

جدول (3) يبين ارتباط فقرات استبيان دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية بمدارس التعليم الأساسي بمدينة الزاوية مع الدرجة الكلية للاستبيان

الأبعاد	معامل الارتباط
التخطيط	0.891**
التنظيم	0.872**
التنفيذ	0.865**
المتابعة	0.881**

يتضح من بيانات الواردة بالجدول السابق أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات فقرات الاستبيان والدرجة الكلية كانت دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) الأمر الذي يؤكد صدق الاتساق الداخلي للفقرات بالدرجة الكلية للاستبيان ، ومن ثم الوثوق فيه للاستخدام والتطبيق .

5. ثبات الإستبيان :

تم حساب ثبات الإستبيان بإستخدام اختبار ألفا كرو نباخ .

جدول (4) معامل ثبات استبيان دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية بمدارس التعليم الأساسي بمدينة الزاوية مع الدرجة الكلية للاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
التخطيط	8	0.861
التنظيم	8	0.872
التنفيذ	8	0.862
المتابعة	8	0.892
المقياس ككل	**32**	**0.911**

يتضح من الجدول (4) أن جميع قيم معاملات الثبات عالية ، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.911) ، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبيان للتطبيق وإمكانية الإعتماد على نتائجها والوثوق بها .

6- التصميم والمعالجة الإحصائية للبيانات :

ولإعادة ترميز استبيان دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية بمدارس التعليم الأساسي بمدينة الزاوية فقد وزعت الدرجات من 1- 3 على النحو التالي :

تعطى الدرجة (3) للاستجابة (دائما) .

تعطى الدرجة (2) للاستجابة (أحيانا) .

تعطى الدرجة (1) للاستجابة (لا أبدا) .

نتائج تتعلق بالإجابة عن التساؤل الأول : ما دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية في مجال التخطيط ؟

جدول (5) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات والدرجة في مجال التخطيط.

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
-1	يتابع قرارات وزارة التربية والتعليم بشكل مستمر	2.3000	0.64354	3	متوسطة
-2	يضع الخطة الدراسية لسير العملية التعليمية	2.2000	0.75210	4	متوسطة
-3	يحدد الأهداف التربوية والتعليمية المراد تنفيذها	2.3000	0.64354	3	متوسطة
-4	يخطط لتطوير المهارات المهنية لمديري المدارس	2.5000	0.67420	1	عالية
-5	يخطط لعملية تبادل الزيارات بين مديري المدارس	2.4000	0.66667	2	عالية
-6	يخطط لتنفيذ الأنشطة والبرامج الثقافية للتلاميذ	2.3000	0.64354	3	متوسطة
-7	يزود مديري المدارس بكل ما هو جديد في المجال الإداري	2.4000	0.66667	2	عالية
-8	يخطط للرحلات الترفيهية والمناشط الثقافية والعلمية	1.8000	0.75210	5	متوسطة
	المقياس ككل	**2.275**	**0.68534**	**متوسطة**	

يتضح من الجدول (5) أن الفقرة (4) والتي نصت على (يخطط لتطوير المهارات المهنية لمديري المدارس) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.5000) وانحراف معياري (0.67420) ، ويليها من حيث الأهمية الفقرتين (5 ، 7) فقد احتلت المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي (2.4000) وانحراف معياري (0.66667) وهي تنص على (يخطط لعملية تبادل الزيارات بين مديري المدارس ، يزود مديري المدارس بكل ما هو جديد في المجال الإداري) جاءت بدرجات عالية ، بينما احتلت الفقرات (1 ، 3 ، 6) المرتبة الثالثة بنفس المتوسط الحسابي (2.3000) وانحراف معياري (0.64354) وهي تنص على (يتابع قرارات وزارة التربية والتعليم بشكل مستمر ، يحدد الأهداف التربوية والتعليمية المراد تنفيذها ، يخطط لتنفيذ الأنشطة والبرامج الثقافية للتلاميذ) جاءت بدرجات متوسطة . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سترا والخصاونة ، 2004م) والتي توصلت نتائجها بأن تقويم أداء المشرفين من وجهة نظر المعلمين في مجال التخطيط كان متوسطا.

ويعزو ذلك: أن المشرفين التربويين بالتعليم الأساسي لديهم القدرة على التخطيط بدرجة متوسطة في إنجاز ما يستند إليهم من أعمال، وأن لديهم درجة متوسطة من المهنية في الإشراف على الخطط التي تضعها الأقسام التابعة لهم في المدارس التعليم الأساسي (الخطة اليومية – الأسبوعية – الشهرية– السنوية) ومتابعة تنفيذها على أرض الواقع على أن تكون الخطة مرنة وواقعية وذلك بالاشتراك مع مدير المدرسة ، وهذا راجع للخبرة التعليمية الكافية لدى المشرفين التربويين وتدرجهم في السلك الوظيفي التعليمي.

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن الفقرة (8) جاءت بدرجة متوسطة والتي تنص على (يخطط للرحلات الترفيهية والمناشط الثقافية والعلمية) ولكنها حظيت باستجابة أقل من المبحوثين حولها فقد احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها ضمن فقرات مجال التخطيط بمتوسط حسابي (1.8000) وانحراف المعياري (0.75210).

نتائج تتعلق بالإجابة عن التساؤل الثاني : ما دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية في مجال التنظيم ؟

جدول (6) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات والدرجة في مجال التنظيم .

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
-1	ينظم الاجتماعات الدورية بين المدير والمعلمين والموظفين وأولياء الأمور ووزارة التربية والتعليم	2.4000	0.66667	4	عالية
-2	ينفذ اللوائح والقوانين الإدارية المكلف بها	2.5000	0.67420	3	عالية
-3	ينظم ويوزع المهام الإدارية داخل المدرسة بالشكل المطلوب	2.6500	0.57516	2	عالية
-4	يشارك في تنظيم الجداول الدراسية وعملية الإشراف التربوي العام	3.1000	0.58592	1	عالية
-5	ينظم الدورات الثقافية والبرامج التطويرية للمعلمين والتلاميذ	2.1000	0.70353	6	متوسطة
-6	ينظم النشاطات الصفية واللا صفية للتلاميذ	2.2000	0.75210	5	متوسطة
-7	ينظم لمشاركة المدير والمعلمين في تنفيذ البرامج اليومية	2.0000	0.77850	7	متوسطة
-8	ينظم الأعمال الفنية والمالية بالمدرسة	2.1000	0.70353	6	متوسطة
	المقياس ككل	**2.4375**	**0.71451**	**عالية**	

يتضح من الجدول (6) أن الفقرة (4) والتي نصت على (يشارك في تنظيم الجداول الدراسية وعملية الإشراف التربوي العام) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.1000) وانحراف معياري (0.58592) ، ويليها من حيث الأهمية الفقرة (3) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.6500) وانحراف معياري (0.57516) وهي تنص على (ينظم ويوزع المهام الإدارية داخل المدرسة بالشكل المطلوب) ، بينما احتلت الفقرة (2) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.5000) وانحراف معياري (0.67420) وهي تنص على (ينفذ اللوائح والقوانين الإدارية المكلف بها) جاءت بدرجات عالية . وتتفق مع دراسة (أحمد الغامدي ، 2013م) والتي ترى أن المشرفين التربويين يمارسون المهام الفنية في مجال التنظيم بدرجة كبيرة ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سترا والخصاونة ، 2004م) والتي توصلت نتائجها بأن تقويم أداء المشرفين من وجهة نظر المعلمين في مجال التخطيط كان متوسطا.

ويعزو ذلك: للنظرة الإيجابية لأفراد مجتمع البحث في كون الإشراف التربوي من صميم عمله مراجعة الدروس الريادية قبل التطبيق الفعلي على أرض الواقع وهو من يعتمد تلك الدروس الريادية ، وقد يرجع ذلك إلى النظام المتبع داخل أروقة المدرسة بحيث أن الإشراف التربوي هو من ينسق تلك الزيارات المتبادلة بين المدارس لتبادل الخبرات.

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن الفقرة (7) جاءت بدرجة متوسطة والتي تنص على (ينظم لمشاركة المدير والمعلمين في تنفيذ البرامج اليومية) ولكنها حظيت باستجابة أقل من المبحوثين حولها فقد احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها ضمن فقرات مجال التنظيم بمتوسط حسابي (2.0000) وانحراف المعياري (0.77850).

نتائج تتعلق بالإجابة عن التساؤل الثالث : ما دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية في مجال التنفيذ ؟

جدول (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات والدرجة في مجال التنفيذ .

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
-1	ينمي علاقته الشخصية مع المدير	2.4000	0.66667	2	عالية
-2	يوثق العلاقة الحميمة بين المدير وكافة الزملاء	0.2000	0.75210	4	متوسطة
-3	يشجع المدير والمعلمين على روح التعلم الذاتي	2.3000	0.64354	3	متوسطة
-4	ينمي روح التعاون بين المعلمين وتلاميذهم	2.5000	0.67420	1	عالية
-5	يحث على روح الإبداع والابتكار وتنمية القدرات والمهارات لدى التلاميذ	2.2000	0.75210	4	متوسطة
-6	يحث على معالجة جوانب الضعف أثناء تأدية الأدوار	2.4000	0.66667	2	عالية
-7	يشرف على تأدية الدورات التدريبية للمعلمين بنجاح	2.3000	0.64354	3	متوسطة
-8	يساهم في تحقيق المسابقات المنهجية والعلمية بين المدارس التي يشرف عليها	2.0000	0.77850	5	متوسطة
	المقياس ككل	**2.2875**	**0.62827**	**متوسطة**	

يتضح من الجدول (7) أن الفقرة (4) والتي نصت على (ينمي روح التعاون بين المعلمين وتلاميذهم) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.5000) وانحراف معياري (0.67420) ، ويليها من حيث الأهمية الفقرتين (1 ، 6) فقد احتلتا المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي (2.4000) وانحراف معياري (0.66667) وهي تنص على (ينمي علاقته الشخصية مع المدير ، يحث على معالجة جوانب الضعف أثناء تأدية الأدوار) وجاءت بدرجات عالية ، بينما احتلت الفقرتين (3 ، 7) المرتبة الثالثة بنفس المتوسط الحسابي (2.3000) وانحراف معياري (0.64354) وهي تنص على (يشجع المدير والمعلمين على روح التعلم الذاتي ، يشرف على تأدية الدورات التدريبية للمعلمين بنجاح) جاءت بدرجات

متوسطة . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سترا والخصاونة ، 2004م) والتي توصلت نتائجها بأن تقويم أداء المشرفين من وجهة نظر المعلمين في مجال التخطيط كان متوسطا. وتتفق مع دراسة (خالد العثمان ، 2017م) والتي ترى بتكليف المشرفين التربويين بمهام إدارية ليست في مجال عملهم الإشرافي.

يعزو ذلك: أن المشرف التربوي يوضح للمعلم طريقة تنفيذ المناهج والمقررات الدراسية الجديدة ويبين له كيفية جذب انتباه التلاميذ لموضوع الدرس واستثارة دافعيتهم للتعلم ، كما يحثه على طرح الأسئلة المثيرة للتذكر والتفكير لدى تلاميذه ، ومراعاة الفروق الفردية بينهم ، ويرشده إلى تطبيق استراتيجيات التدريس الملائمة لأعمارهم ويذكره بأهمية ربط النشاط بواقع البيئة التي يعيشونها ، كما يشرف على تنفيذ دروس توضيحية لعرض أساليب أو مهارات تدريسية لتطبيقها أثناء الدرس في المواد المختلفة ، كما يوضح له طريقة عرض الدرس بشكل مترابط ومتسلسل ويساعده على التمكن من محتوى المواضع التي يقوم بتدريسها ويسهم في إثراء المادة الدراسية وتطويرها ، ويرشده إلى كيفية مواجهة المواقف التعليمية الصعبة أثناء تقديم الدرس ، ويحثه على إستخدام أنواع التحفيز المختلفة لكشف مواهب التلاميذ الإبداعية ، ولا يتوانى عن تقديم المساعدة ، وسماع مقترحات المعلمين ، وحل المشكلات التي تواجههم سواء مع التلاميذ أثناء الدرس أو في كيفية التعامل مع المادة الدراسية أثناء تقديمها وتوضيحها للتلاميذ.

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن الفقرة (8) جاءت بدرجة متوسطة والتي تنص على (يساهم في تحقيق المسابقات المنهجية والعلمية بين المدارس التي يشرف عليها) ولكنها حظيت باستجابة أقل من المبحوثين حولها فقد احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها ضمن فقرات مجال التنفيذ بمتوسط حسابي (2.0000) وانحراف المعياري (0.77850).

نتائج تتعلق بالإجابة عن التساؤل الرابع : ما دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية في مجال المتابعة ؟

جدول (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات والدرجة في مجال المتابعة .

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1-	يتابع كل ما هو جديد من وزارة التربية والتعليم	2.1000	0.70353	3	متوسطة
2-	يتابع سير العملية التعليمية والتربوية بالشكل الجيد والمناسب	2.0000	0.77850	4	متوسطة

-3	يتابع أدوار العاملين بالمدرسة ومعالجة جوانب الضعف فيها	2.2000	0.75210	2	متوسطة
-4	يتابع مدى تنفيذ الأهداف التربوية والتعليمية	2.1000	0.70353	3	متوسطة
-5	يتابع مدى تحقيق الأنشطة والمهارات الثقافية والعلمية المستهدف تحقيقها	2.3000	0.64354	1	متوسطة
-6	يتابع طبيعة العلاقة الاجتماعية بين المدراء والعاملين	1.8000	0.75210	5	متوسطة
-7	يتابع العلاقة بين المعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور	2.1000	0.70353	3	متوسطة
-8	يتابع مدى تحقيق الدورات التدريبية للمعلمين لأهدافها	1.8000	0.75210	5	متوسطة
	المقياس ككل	**2.0555**	**0.62361**	**متوسطة**	

يتضح من الجدول (8) أن الفقرة (5) والتي نصت على (يتابع مدى تحقيق الأنشطة والمهارات الثقافية والعلمية المستهدف تحقيقها) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.3000) وانحراف معياري (0.64354) ، ويليها من حيث الأهمية الفقرة (3) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.2000) وانحراف معياري (0.75210) وهي تنص على (يتابع أدوار العاملين بالمدرسة ومعالجة جوانب الضعف فيها) ، بينما احتلت الفقرات (1 ، 4 ، 7) المرتبة الثالثة بنفس المتوسط الحسابي (2.1000) وانحراف معياري (0.70353) وهي تنص على (يتابع كل ما هو جديد من وزارة التربية والتعليم ، يتابع مدى تنفيذ الأهداف التربوية والتعليمية ، يتابع العلاقة بين المعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور) جاءت بدرجات متوسطة . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سترا والخصاونة ، 2004م) والتي توصلت نتائجها بأن تقويم أداء المشرفين من وجهة نظر المعلمين في مجال التخطيط كان متوسطا.

يعزو ذلك: أن من مهام الإشراف القيادية مد الجسور بين الإدارة والمناهج والتدريس ، وتنسيق النشاطات المدرسية ذات العلاقة بالتعليم لتوفير خدمات تعليمية أفضل للطلبة في جميع المستويات الدراسية ، فالإشراف علاقة إنسانية تقوم على التعاون المتبادل بين المشرف والمعلم من أجل تطوير العملية التربوية ومتابعة عملية النمو المستمر لكل من المعلم والمتعلم عند إشغالهما بعملية التعلم والتعليم ، لهذا فإن المقترحات والوسائل والإجراءات التي يمكن أن يقوم بها أي مسؤول عن معاونة المعلم والعمل معه لتطوير أساليبه ووسائله هي من أجل تحقيق النمو الكامل للطالب وتوجيه سلوكه وتربيته ليكون مواطناً مفيداً لنفسه ونافعاً لمجتمعه ، وبما أن الإشراف هو الجهود المنظمة جميعها التي يبذلها المسؤولون لتوفير القيادة للمعلمين والعاملين الآخرين في الحقل التربوي في مجال تحسين التعليم مهنياً واختيار وتعديل الأهداف التربوية ومواد التعليم ، وطرائق التدريس وتقويم التعليم ،لهذا فإن الإشراف يصبح قيادة تربوية تهيئ فرصاً للمعلمين تساعدهم على تحسين العملية التعليمية والسير فيها وفق أساليب تربوية سليمة مناسبة ، كما تساعدهم على

النمو المهني الذي يتضمن تنمية قدراتهم ومهاراتهم المهنية اللازمة لاستمرار نجاحهم كموجهين ومرشدين للطلبة.

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن الفقرتين (6 ، 8) جاءت بدرجة متوسطة والتي تنص على (يتابع طبيعة العلاقة الاجتماعية بين المدراء والعاملين ، يتابع مدى تحقيق الدورات التدريبية للمعلمين لأهدافها) ولكنها حظيت باستجابة أقل من المبحوثين حولها فقد احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها ضمن فقرات مجال المتابعة بنفس المتوسط الحسابي (1.8000) وانحراف المعياري (0.75210).

نتائج تتعلق بالإجابة عن التساؤل الخامس : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية تعزى لمتغيرات (النوع ، سنوات الخبرة)؟

جدول (9) يبين نتائج اختبار (ت) بين متوسطي مجتمع البحث في دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية عن الفقرات والدرجة الكلية تبعا لمتغير النوع .

البعد	النوع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	مستوى الدلالة
مجال التخطيط	ذكر	60	22.1667	2.13261	19.380	0.000
	أنثى	40	12.2500			
مجال التنظيم	ذكر	60	22.833	3.41565	13.908	0.000
	أنثى	40	13.3750			
مجال التنفيذ	ذكر	60	21.6667	2.51549	14.424	0.000
	أنثى	40	13.2500			
مجال المتابعة	ذكر	60	19.6667	3.11729	13.480	0.000
	أنثى	40	11.5000			
المقياس ككل	ذكر	60	86.3333	10.80909	15.571	0.000
	أنثى	40	50.3750			

يتبين من الجدول (9) أن أفراد مجتمع البحث (الذكور) سجلوا متوسطا حسابيا أعلى من المتوسط الحسابي لأفراد مجتمع البحث (الإناث) على مقياس دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية ، حيث كان المتوسط الحسابي لأفراد مجتمع البحث (الذكور) (86.3333) بينما كان المتوسط الحسابي لأفراد مجتمع البحث (الإناث) (50.3750) وكانت قيمة اختبار (ت) للفرق بين المتوسطي (15.571) وهي قيمة دالة إحصائيا لأن مستوى دلالتها (0.000) أقل من مستوى (0.05) . وبذلك يمكن القول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية تعزى لمتغير النوع ولصالح أفراد مجتمع البحث الذكور. وتختلف هذه النتيجة

مع دراسة (سترا والخصاونة ، 2004م) والتي توصلت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين والمديرين لمهامهم تعزى لمتغير الجنس.

جدول (10) يبين نتائج اختبار (ت) بين متوسطي مجتمع البحث في دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية عن الفقرات والدرجة الكلية تبعا لمتغير سنوات الخبرة .

البعد	سنوات الخبرة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	مستوى الدلالة
مجال التخطيط	أقل من 10 سنوات	30	23.6667	.47946	8.605	0.000
	10 سنوات فأكثر	70	15.8571			
مجال التنظيم	أقل من 10 سنوات	30	26.0000	.00000	13.198	0.000
	10 سنوات فأكثر	70	16.0714			
مجال التنفيذ	أقل من 10 سنوات	30	23.6667	.47946	9.772	0.000
	10 سنوات فأكثر	70	16.0000			
مجال المتابعة	أقل من 10 سنوات	30	22.3333	1.72873	12.441	0.000
	10 سنوات فأكثر	70	13.8571			
المقياس ككل	أقل من 10 سنوات	30	95.6667	2.66954	11.016	0.000
	10 سنوات فأكثر	70	61.7857			

يتبين من الجدول (10) أن أفراد مجتمع البحث الذين سنوات خبرتهم (أقل من 10 سنوات) سجلوا متوسطا حسابيا أعلى من المتوسط الحسابي لأفراد مجتمع البحث الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات) على مقياس دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية ، حيث كان المتوسط الحسابي لأفراد مجتمع البحث الذين سنوات خبرتهم (أقل من 10 سنوات) (95.6667) بينما كان المتوسط الحسابي لأفراد مجتمع البحث الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر) (61.7857) وكانت قيمة اختبار (ت) للفرق بين المتوسطي (11.016) وهي قيمة دالة إحصائيا لأن مستوى دلالتها (0.000) أقل من مستوى (0.05) . وبذلك يمكن القول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح أفراد مجتمع البحث الذين سنوات خبرتهم (أقل من 10 سنوات). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (سترا والخصاونة ، 2004م) والتي توصلت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين والمديرين لمهامهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتتفق مع دراسة (عبدالله الثقفي ، 2002م) والتي ترى بعدم توافر الحوافز المادية والمعنوية وقلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين.

ملخص النتائج:

1-أشارت نتائج البحث أن دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية في مجال التخطيط جاءت بدرجة متوسطة ، حيث احتلت الفقرة (4) والتي نصت على (يخطط لتطوير المهارات المهنية لمديري المدارس) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.5000) وانحراف معياري (0.67420) ، ويليها من حيث الأهمية الفقرتين (5 ، 7) فقد احتلت المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي (2.4000) وانحراف معياري (0.66667) وهي تنص على (يخطط لعملية تبادل الزيارات بين مديري المدارس ، يزود مديري المدارس بكل ما هو جديد في المجال الإداري) جاءت بدرجات عالية ، بينما احتلت الفقرات (1 ، 3 ، 6) المرتبة الثالثة بنفس المتوسط الحسابي (2.3000) وانحراف معياري (0.64354) وهي تنص على (يتابع قرارات وزارة التربية والتعليم بشكل مستمر ، يحدد الأهداف التربوية والتعليمية المراد تنفيذها ، يخطط لتنفيذ الأنشطة والبرامج الثقافية للتلاميذ) جاءت بدرجات متوسطة .

2-أظهرت نتائج البحث أن دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية في مجال التنظيم جاءت بدرجة عالية ، حيث احتلت الفقرة (4) والتي نصت على (يشارك في تنظيم الجداول الدراسية وعملية الإشراف التربوي العام) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.1000) وانحراف معياري (0.58592) ، ويليها من حيث الأهمية الفقرة (3) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.6500) وانحراف معياري (0.57516) وهي تنص على (ينظم ويوزع المهام الإدارية داخل المدرسة بالشكل المطلوب) ، بينما احتلت الفقرة (2) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.5000) وانحراف معياري (0.67420) وهي تنص على (ينفذ اللوائح والقوانين الإدارية المكلف بها) جاءت بدرجات عالية .

3-أكدت نتائج البحث أن دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية في مجال التنفيذ جاءت بدرجة متوسطة ، حيث احتلت الفقرة (4) والتي نصت على (ينمي روح التعاون بين المعلمين وتلاميذهم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.5000) وانحراف معياري (0.67420) ، ويليها من حيث الأهمية الفقرتين (1 ، 6) فقد احتلتا المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي (2.4000) وانحراف معياري (0.66667) وهي تنص على (ينمي علاقته الشخصية مع المدير ، يحث على معالجة جوانب الضعف أثناء تأدية الأدوار) وجاءت بدرجات عالية ، بينما احتلت الفقرتين (3 ، 7) المرتبة الثالثة بنفس المتوسط

الحسابي (2.3000) وانحراف معياري (0.64354) وهي تنص على (يشجع المدير والمعلمين على روح التعلم الذاتي ، يشرف على تأدية الدورات التدريبية للمعلمين بنجاح) جاءت بدرجات متوسطة .

4-بينت نتائج البحث أن دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية في مجال المتابعة جاءت بدرجة متوسطة ، حيث احتلت الفقرة (5) والتي نصت على (يتابع مدى تحقيق الأنشطة والمهارات الثقافية والعلمية المستهدف تحقيقها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.3000) وانحراف معياري (0.64354) ، ويليها من حيث الأهمية الفقرة (3) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.2000) وانحراف معياري (0.75210) وهي تنص على (يتابع أدوار العاملين بالمدرسة ومعالجة جوانب الضعف فيها) ، بينما احتلت الفقرات (1 ، 4 ، 7) المرتبة الثالثة بنفس المتوسط الحسابي (2.1000) وانحراف معياري (0.70353) وهي تنص على (يتابع كل ما هو جديد من وزارة التربية والتعليم ، يتابع مدى تنفيذ الأهداف التربوية والتعليمية ، يتابع العلاقة بين المعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور) جاءت بدرجات متوسطة .

5-أشارت نتائج البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية تعزى لمتغير النوع ولصالح أفراد مجتمع البحث الذكور.

6-أظهرت نتائج البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في دور المشرفين التربويين في توظيف المهام الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح أفراد مجتمع البحث الذين سنوات خبرتهم (أقل من 10 سنوات).

التوصيات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن التوصية بالآتي:

1-ضرورة إنشاء إدارة خاصة بالإشراف التربوي وتعيين لجان متخصصة من التربويين ذات الخبرات العالية في المجال التربوي لتوظيف واختيار المشرفين التربويين ووضع شروط ومواصفات لكيفية قبولهم.

2-اتاحة الفرصة للمشرفيين التربويين للتطوير أنفسهم وتبصيرهم بدورهم في كيفية توظيف المهام للإدارية بالمدارس.

3-متابعة المشرفيين التربويين ميدانيا وكشف مواطن الضعف والقوة لديهم وتزويدهم بما يلزم من احتياجات مادية ومعنوية لتطوير قدراتهم ومهاراتهم، لمواجهة الصعاب التي قد تقع حائل أمام تقدمهم.

4-تقوية العلاقات الحميمة بين المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور وكل جهات ذات الاختصاص بالإشراف التربوي.

الهوامش:

1-السعود، حسين (2007)، تطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين في ضوء الواقع وتوجيهات الإشراف التربوي المعاصرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن .

2-حسين،عوض الله، سلامة عبد العظيم، عوض الله سليمان(2006) اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، دار الفكر، عمان .

3-حمدان، سناء سالم (2005) ، دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية .

4-طافش، محمود، (2004) الإبداع في الإشراف التربوي، ط1، دار الفرقان، عمان .

5-الرويلي، سعود بن حبيب(2012م) ، تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي المباشر علي المدرسة في ضوء بعض النماذج الإشرافية المطروحة في الميدان التربوي السعودي، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ع 38 .

6-صيلوه، نهي نونا، (2005) ، الإشراف والتنظيم التربوي، دار عمان: الصفاء للنشر والتوزيع.

7-قاسم عادل الحربي (2007)، الادارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرون، دار الجنادرية، عمان .

8-نبيل محمود الصالحي،(2011)، استراتيجيات الادارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة .

9-محمد حسن زايد، (2010) ، واقع ممارسات مديرو المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم .

10-الزايدي، مها محمد خلف، (2019) ، مؤشرات الأداء الرئيسية وبطاقة الأداء المتوازن، موقع تعليم جديد، أذار، مصر.

11-عبد الله بن أحمد الثقفي (2002)، معوقات الأداء التعليمي والوظيفي لمراكز الإشراف التربوي بتعليم منطقة جده، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القري.

12-ستراك، رياض، الخصاونة، فواد، (2004)، **تقويم أداء المشرفيين التربويين في ضوء مهماتهم والاتجاهات الإشرافية الحديثة** ،عمان، دار وائل، الأردن .

13-أحمد بن عبد الله الغامدي، (2013) واقع ممارسة المشرفيين التربويين للمهام الفنية بمنطقة باحة التعليمية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع33، ج2 .

14-خالد عبد العزيز العثمان (2017)، الصعوبات التي تواجهه المشرفين التربويين في منطقة الرياض من وجهة نظرهم، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس .

15-وزارة التربية والتعليم، (2018) ، وثيقة الإشراف التربوي، الأردن .

16-الشربيني، خالد بن محمد ، (1435) ، تجديد الأشرف التربوي، مكتبة الملك فهد الوطنية الدمام .

17-وزارة المعارف ، (1419) ، دليل المشرف التربوي ، الرياض .

18-السكارته، بلال خلف (2014) ، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسرة، عمان .

19-عزب، محسن عبد الستار(2008)، تطوير الادارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية .

20-الوفا، جمال وآخرون ، (2000) ، اتجاهات حديثة في الادارة المدرسية، دار المعرفة الجامعة ، الإسكندرية .

21-منصور، نبيل (2007)، أهمية المهام الإشرافية كما يتصورها المشرفيين التربويين في الضفة الغربية ودرجة ممارستهم لها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرز، فلسطين .