

قياس مستوى درجة الكفايات الاشرافية لدى المرشدين التربويين
دراسة ميدانية على مديري الثانويات الرسمية في محافظتي الجنوب والنبطية - لبنان
د.عدنان يعقوب

أستاذ محاضر في الجامعة الاسلامية في لبنان والجامعة الامريكية للتكنولوجيا

Faculty of Economics and Business Administration
And American University of Technology(AUT)
School of Business- Management

منسق مادة الاقتصاد في مديرية الارشاد والتوجيه - وزارة التربية والتعليم العالي في لبنان

Dr.yaakoub74@gmail.com

Ayaakoub@MEHE.gov.lb

الملخص بالعربي

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مستوى الكفايات الاشرافية لدى المرشدين التربويين من وجهة نظر مديري الثانويات الرسمية في محافظة الجنوب والنبطية في لبنان، اعتمدت الدراسة على إستبيان مكون من 30 فقرة توزعت على (5) كفايات أساسية، تم توزيعه على عينة قصدية مكونة من (54) مدير، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق غرض الدراسة بواسطة الأساليب الإحصائية الوصفية كالتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والاختبار التائي (t-test) ومعامل Cronbach Alpha، واختبار Anova واختبار Scheffe وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1. إن الكفايات الاشرافية لدى المرشدين التربويين من وجهة نظر مديري الثانويات جاءت بدرجة متوسطة على الأداة ككل.
 2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للكفايات الاشرافية لدى المرشدين التربويين تبعاً لمتغير النوع والمرحلة التعليمية في الثانوية.
 3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للكفايات الاشرافية لدى المرشدين التربويين تبعاً لمتغير الخبرة على كفايات التخطيط بمستوى درجة مرتفعة، وعلى كفايات الإنماء المهني وكفايات العلاقات الانسانية، والاداة ككل لصالح حملة الماجستير والدكتوراه
- كما أوصت الدراسة بإجراء دورات تدريبية للمرشدين التربويين في ما يتعلق بالعملية التعليمية لتعزيز مهاراتهم وخبراتهم وتشجيعهم على العمل التعاوني ومشاركتهم في التخطيط ومتابعة تنفيذ وتقييم المناهج، وتدارس المشكلات، تزويدهم بالوسائل والادوات المتطورة والحديثة وتطوير العلاقات الانسانية.

الكلمات المفتاحية: الكفاية، الكفايات الإشرافية ، المشرف التربوي في لبنان

Measuring the level of supervisory competencies for educational counselors**A field study on the directors of official secondary schools in the southern and Nabatieh governorates – Lebanon****Abstract**

This study aims to measure the level of supervisory competencies of educational counselors from the point of view of the managers of the official secondary schools in the southern and Nabatieh governorates in Lebanon, The study was based on a survey of 30 paragraphs distributed to (5) basic qualifications, distributed to a deliberate sample consisting of (54) managers, The descriptive analytical method was used to achieve the purpose of the study by descriptive statistical methods such as arithmetic averages, standard deviations, t-test, Cronbach Alpha coefficient, and testing Anova and Scheffe.,

The study reached the following conclusions:

1. The supervisory competencies of the educational counselors came from the point of view of the secondary managers to an average degree of the tool as a whole.
2. There were no statistically significant differences at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) for supervisory competencies of educational counselors according to the type and educational stage changes in secondary school
3. There are statistically significant differences at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) for supervisory competencies of educational counselors according to the variable of experience on high level planning competencies, and on professional development competencies and human relationships competencies, and the tool as a whole in favor of masters and doctoral holders

The study also recommended conducting training sessions for educational counselors in relation to the educational process to enhance their skills and experience and encourage them to collaborative work and their participation in planning and follow-up of the implementation and evaluation of curricula, and studying problems, providing them with advanced and modern tools and tools and developing human relationships.

key words: competence, Supervisory competencies, Educational supervisor in Lebanon

يعد المعلمون أحد ركائز العملية التعليمية التعلمية نظرا للدور الحيوي الذي يقومون به، فعلى كفاءتهم وفاعليتهم تعتمد اعتمادا كبيرا مخرجات النظام التربوي، من هنا ينبغي الاهتمام بعملية إعدادهم ومتابعتهم وتوجيههم أثناء الخدمة لتحقيق نموهم التربوي. انطلاقاً من أن برامج الإعداد قد لا تكفي لتزويدهم بالكفايات والمهارات المطلوبة، كان لا بد من المتابعة والتوجيه المتواصل، والتدريب المستمر أثناء الخدمة بهدف مساعدتهم في تطوير معلوماتهم ومعارفهم وأدائهم (التوبي، 2005) ولا يتوقف ربط الكفايات بالمعلمين فهي تشمل عناصر أخرى في منظومة التربية والتعليم، إذ انتقلت حركة الكفايات إلى عناصر أخرى في مقدمتهم المشرفين التربويين، حيث ازداد الاهتمام بتحديد كفايات المشرفين التربويين ويعود ذلك إلى عدم وضوح أعمالهم ووظائفهم واختلاف هذه المهمات بين مشرف ومشرف وبين نظام ونظام آخر (شاهين، 2015، ص76)، أما في لبنان فقد تمّ وضع المعايير اللازمة لاختيار المرشدين من بين الاساتذة ذوي الخبرة الطويلة الذين يحملون شهادات تخصصية عالية إلى جانب الكفاءة الأكاديمية، سنسعى في هذه الدراسة إلى قياس مستوى الكفايات الاشرافية لدى المرشدين التربويين من وجهة نظرمديري الثانويات الرسمية في محافظة الجنوب والنبطية في لبنان.

أولاً: مشكلة الدراسة

تم تحديد المشكلة من خلال المتابعة الدورية والمستمرة كمنسق لمادة الاقتصاد في مديرية الارشاد والتوجيه، من خلال تقارير الزيارات الدورية للمرشدين الى الثانويات (وزارة التربية التعليم العالي في لبنان، 2019) حيث لاحظنا أن هناك: ضعف في كفايات أداء عدد من المرشدين وصعوبات إدارية، في ظل اختلاف أداء وطبيعة اختصاص المرشد وعدم اعطائه صلاحيات وفقاً للقوانين المرعية الاجراء، غياب الدورات الخاصة بالمرشدين التربويين، استفسار من بعض الاساتذة عن الجدوى من زيارة المرشد التربوي ومدى فعاليته في المدارس والثانويات. انطلاقاً من أن المرشدين التربويين مسؤولية ودوراً في بناء مهارات المدرسين وتطويرها وتوظيف إمكاناتهم كافة، فقد وجدنا ضرورة لمحاولة الكشف عن الدور الذي يقوم به المرشدين التربويين، وعليه فإن مشكلة الدراسة تتحدد بالسؤال الآتي: ما هو مستوى درجة الكفايات الاشرافية لدى المرشدين التربويين من وجهة نظرمديري الثانويات الرسمية في محافظتي الجنوب والنبطية لكفايات التخطيط والإنماء المهني، القيادة، العلاقات الإنسانية، البيئة المدرسية والمجتمع المحلي؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية البحث الحالي من ناحيتين هما :

1. الأهمية العلمية :

تنطلق أهمية البحث الحالي كونه إضافة معرفية جديدة لما كتب في هذا المجال، إذ لم تجري أي دراسة من هذا النوع في لبنان ويمكن أن تفيد هذه الدراسة المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة اللبنانية بشكل خاص.

2. الأهمية التطبيقية:

يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تفيد الباحثين في مجال الإدارة ومديرية الإرشاد والتوجيه في وزارة التربية والتعليم العالي ومديري الثانويات والمرشدين التربويين، من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها .

تسعى الدراسة إلى: قياس مستوى درجة الكفايات الاشرافية لدى المرشدين التربويين من وجهة نظرمديري الثانويات الرسمية لتحديد جوانب القوة والضعف فيها وتبني مقترحات وتوصيات في ضوء نتائج الواقع الميداني

رابعاً: أسئلة وفروض الدراسة

1- السؤال الأساسي: ما هو مستوى درجة الكفايات الاشرافية لدى المرشدين التربويين من وجهة نظرمديري الثانويات الرسمية للكفايات الخاصة بالتخطيط الانماء المهني، القيادة، العلاقات الانسانية، البيئة المدرسية والمجتمع المحلي؟

2- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) للكفايات الاشرافية لدى المرشدين التربويين من وجهة نظرمديري الثانويات الرسمية تعزى لمتغير (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة، المرحلة التعليمية)

خامساً: حدود الدراسة

- الحدود المكانية: يتكون مجتمع البحث من جميع مديري الثانويات الرسمية في محافظتي الجنوب والنبطية في لبنان.

- الحدود الزمانية: الفصل الأول من العام الدراسي 2019-2020.

سادساً: منهجية الدراسة

أ- مصطلحات الدراسة

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

- المرشد التربوي في لبنان: هو الشخص المعين من قبل وزارة التربية والتعليم العالي في لبنان، تسند إليه مسؤولية الاشراف ومتابعة الاساتذة في المدارس والثانويات الرسمية .

ب- أدوات الدراسة

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي أركز على:

- الجانب النظري: تم الاعتماد على العديد من المصادر العربية والاجنبية تمثلت بالمراجع العلمية ودراسات، وكتب وبحوث.

- الجانب التطبيقي: من أجل الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة تم توزيع إستمارة الاستبيان على عينة عشوائية من مديري الثانويات الرسمية في الجنوب والنبطية - لبنان، واعتماداً على هذه المصادر تم إعداد الاستبانة النهائية المكونة من 30 فقرة.

ج- الأساليب الإحصائية المستخدمة: استُخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية التكرارات والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، معامل **Cronbach Alpha** واختبار **Anova**. واختبار (**t-test**). هذا وتم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات الباحثين في الاستبيان (الفرا، 2009، ص7) وبناء عليه يكون مستوى التصورات المرجحة للمتوسط الحسابي الجدول (1):

الجدول (1) : مستوى التصورات المرجحة للمتوسط الحسابي				
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
5 - 4.20	4.19 - 3.40	3.39- 2.60	2.59 - 1.80	1.79 - 1

د- الصدق والثبات

جرى التأكد من صدق المقياس وثباته، من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء، حيث عُدِّلَتْ بعض البنود، وأُخْضِعَ لتحليل "ألفا كرونباخ"، إذ كانت قيم معامل ألفا التي حُسِبَتْ على أساس الاستبيانات الموزعة وفقاً للجدول رقم (2)، كانت (0.732) للمجموع الكلي للكفايات لمعامل ثبات الاختبار و لمعامل الصدق (0.855) وهي دالة إحصائياً

الجدول (2): معامل الثبات والصدق Cronbach's Alpha			
الصدق	الثبات	عدد الفقرات	الكفاية
0.911	0.831	8	الكفاية الاولى : التخطيط
0.900	0.811	6	الكفاية الثانية: الإنماء المهني
0.897	0.806	5	الكفاية الثالثة: القيادة
0.895	0.802	6	الكفاية الرابعة: العلاقات الإنسانية
0.871	0.760	5	الكفاية الخامسة: البيئة المدرسية والمجتمع المحلي
0.855	0.732	30	المجموع الكلي

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة من جميع مديري الثانويات الرسمية في محافظتي الجنوب والنبطية، تم اختيار العينة بالطريقة القصدية، وتطبيقها على (57) مديراً، حيث تم استرجاع 54 إستبانة بنسبة استرداد 94.7%.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: مفهوم الإشراف التربوي

يعد مفهوم الكفايات الإشرافية من المفاهيم الجديدة، فقد عرفت الكفايات الإشرافية بإنها "مقدرة المشرف على القيام بواجباته، والمهام المنوطة به على أكمل وجه، وبطريقة مناسبة وفعالة، بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية" (Mapolisa, 2013, p.233) كما عرفت بأنها: "مقدرة المشرف على تنفيذ مهماته والتي تشمل الأنشطة الإشرافية التعليمية ومدى التزام المعلمين والطلبة بالمواعيد وانتظام المعلمين في أداء واجباتهم ومراقبة الفصول وعمل ورش عمل تدريبية، وتشجيع المعلمين وتحفيزهم للاستفادة من مواهبهم، واستثمارها. (Sule, et al., 2015, p.44). كما عرف الإشراف التربوي (عبد العظيم، 2006) بأنه أحد العناصر المهمة في منظومة التربية في تنفيذ السياسة التعليمية التي تحتاج إلى إشراف تربوي فعال يعمل على تحسينها وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية فيها.

ثانياً: أهداف الإشراف التربوي

يهدف الإشراف التربوي إلى تحسين العملية التعليمية، من خلال الاهتمام بتطوير جميع عناصرها، وتحسين كافة الظروف المرتبطة بها. حيث يمكن التأكيد على الأهداف الآتية: الإسهام في وضع السياسات التربوية. واستراتيجيات التعليم اللازمة لتحقيق التطوير التربوي المنشودة وتحقيق مبدأ تبادل الخبرات. والتجارب الناجحة بين هيئات التدريس المختلفة. وتحقيق النمو المهني، والنفسي للمعلمين وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم. وتوجيههم للقيام بأعمالهم بكل فاعلية وتعزيز التعاون. وتحقيق التوازن في توزيع المعلمين في المدارس، ومساعدة المعلمين على التخطيط الناجح للبرامج التربوية والثقافية والاجتماعية والتي تعمل على إيجاد جو إجتماعي دراسي مليء بالحياة والنشاط، والعمل على تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية، وبناء علاقات مبنية على الاحترام بين المشرف والمعلم (الأسدي، وآخرون، 2007).

ثالثاً: وظائف المشرف التربوي

لم يعد الإشراف التربوي يقتصر على مهمة مساعدة المعلم، بل أصبح له مهام كثيرة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهومه الشامل الذي يسعى لتطوير الموقف التعليمي بجميع عناصره، وتعددت مجالات الإشراف التربوي فمنها ما يحدث داخل الفصل أو خارجه، وهذه المجالات تتكامل فيما بينها وتعمل متعاونة مع عناصر المجتمع المدرسي لتحسين مخرجات العملية التربوية، واختلف الباحثون في تحديد وصف دقيق لمهام المشرف التربوي ووظائفه، وذلك لاختلاف البيانات وفلسفات التربية في المجتمعات. ومهام المشرف التربوي تتمثل في دوره كخبير ومطور ومستشار ووكيل ومرشد، ومدرب ومخطط ومقيم ومنظم (Firth & Pajak, 1998).

رابعاً: كفايات المشرف التربوي

يعد مصطلح الكفايات من المصطلحات الحديثة في التربية استخدمه العلماء للتركيز على الصفات الشخصية، والمعارف، والقدرات وعلى تحديد أساليب السلوك والأداء في العمل، حيث يمكن تصنيف الكفايات الأساسية التي يجب أن يمتلكها المشرف التربوي على النحو الآتي:

1- كفايات التخطيط والتنظيم

يقوم المشرف التربوي بصفة عامة تبعاً لامتلاكه كفايات التخطيط بالمواءمة بين الموارد والإمكانيات من جهة والاحتياجات والمشكلات من جهة أخرى، ويتطلب ذلك التدريب المستمر على فهم العملية التخطيطية واكتساب مهاراتها، حتى يتمكن من ممارسة كل أدواره المهنية بنجاح في أي مجال. كما تشمل القدرة على تنظيم الأعمال بشكل يتحقق فيه الانسجام. وعدم التعارض بين عمل وآخر، والقدرة على تحليل الوظائف.

2- كفايات العلاقات الإنسانية

وتشمل التعامل مع المعلمين كأشخاص، ومساعدتهم في بناء شخصياتهم في جو من الثقة والأمن، واحترام شخصياتهم وإقامة علاقات طيبة معهم وتهيئة البيئة المناسبة لهم، كما تشمل تعامل المشرف مع المعلمين بروح الفريق، وإثارة دافعيتهم للعمل الجماعي وإكسابهم المهارات اللازمة لممارسته واستمراره. يشجع المعلمين على القيادة ويهتم بالعمل التعاوني و يعاونهم على حل مشكلاتهم التنظيمية.

3- كفايات التطوير المهني للمعلمين

تقضي بأن يعرف المشرف التربوي مفهوم الإنماء المهني ووسائله. وطرقه واستراتيجياته من ندوات ومحاضرات وورش وبرامج أكاديمية، ويكون قادراً على رصد الاحتياجات التدريبية للمعلمين والإسهام في تطوير أداء المعلم وخاصة المعلم المبتدئ الذي هو بحاجة إلى عناية خاصة.

4- الكفايات القيادية

هي القدرة على تطوير علاقات إنسانية مع مختلف الأفراد في المجتمع المدرسي، والقدرة على النمو المستمر من الخبرات والمعارف التي تتطلبها عملية الإشراف، وتوجيه مهمات تربوية كالمناقشة وتفسير وتحليل بيانات الإدارة والتعلم والتدريس ومعالجة صعوباتها وتقرير الأهداف التربوية والاجتماعات وإعداد التقارير والتخطيط والتنظيم التربوي.

5- كفايات العلاقات المهنية بين المدرسة والمجتمع المحلي

تتضمن قدرة المشرف على تتضمن العلاقات المهنية التواصل مع مختلف الأقران التربويين والمتعلمين، وتشجيع المعلم على بناء علاقات إيجابية مع المجتمع المدرسي والمحيط بكافة عناصره وتحسين المناخ المدرسي وتطوير العلاقات السائدة فيه.

الدراسات السابقة

جرى الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وعرضت وفقاً للترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم، كما يلي

أ- الدراسات العربية

- دراسة (الشديفات، 2015) هدفت إلى الكشف عن دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق الأردن، وصممت استبانته مكونة من (43) بنداً، وطبقت على (99) معلماً ومعلمة. وبينت النتائج: أن دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية هو بدرجة متوسطة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالي العلاقة مع الزملاء والمجتمع المحلي

والتقويم، وعلى الأداة ككل. كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل في المناهج وأساليب التدريس لصالح الدراسات العليا في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لباقي المجالات وعلى الأداة ككل.

- **دراسة (السعدية، 2014)** هدفت الى التعرف الى الكفايات الادائية اللازمة لدى المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم بولاية السويق في محافظة شمال سلطنة عمان، وأثر كل من النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والوظيفة، والمرحلة التعليمية. وقد تم إعداد أداة تكونت من (40) فقرة، طبقت على عينة من (76) مديراً ومديرة توصلت الى عدم وجود فروق توفر الكفايات الادائية اللازمة لدى المشرف التربوي من وجهة نظر أفراد العينة تعزى لكل من النوع، الخبرة، الوظيفة والمرحلة التعليمية، أوصت: بضرورة تكثيف المؤسسات التعليمية جهودها لعقد ندوات بين أطراف العملية التعليمية لتوحيد العمل المشترك على أسس الاشراف الحديث.

- **دراسة (محمد، وأبو سمرة، محمود، وعبيدالله، عصام، 2010)** هدفت إلى التعرف إلى مدى امتلاك المشرفين في الضفة الغربية لمهارات الإشراف التربوي، ودور بعض المتغيرات المستقلة في مدى امتلاك المشرفين لهذه المهارات. فكانت عينة الدراسة عشوائية طبقية عنقودية من (660) معلماً ومعلمة في المرحلة الثانوية، وأظهرت النتائج أن درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي كانت بدرجة متوسطة، وأشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات المنطقة الجغرافية، والمؤهل العلمي لصالح الأقل من بكالوريوس والبكالوريوس فقط. ولم تظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والخبرة.

- **دراسة (النجار، 2009)** هدفت الى التعرف على الكفايات والمهارات الضرورية لمديري المدارس والمشرفين في اليمن الشمالي من وجهة نظر مديري التربية والمشرفين التربويين ومديري المدارس الابتدائية والاعدادية والثانوية، وتألفت العينة من ثمانية مديري تربية و(67) مشرفاً، و(62) مدير ثانوية، و(58) مديراً اعدادية، و(65) مدير ابتدائية وتوصلت إلى أن كل الكفايات عدت مهمة من قبل المشاركين ويجب توافرها في اداري المدارس والمشرفين التربويين، وأن الوسيلة الأفضل لاكساب الكفايات والمهارات يكون بدمجها وإعدادها قبل الخدمة وأثناءها.

ب- الدراسات الاجنبية

- **دراسة (Wanzare, 2013)** هدفت الى التعرف الى تصورات المعلمين، ومديري المدارس وكبار مسؤولي التعليم الحكومي فيما يتعلق بمهارات المشرفين التربويين وصفاتهم وكفائتهم في المدارس الثانوية العامة في كينيا. وقد تكونت عينة الدراسة من (136) معلماً و(56) مديراً، و(21) من كبار مسؤولي التعليم الحكومي، واستخدم المنهج الوصفي. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وأشارت النتائج الى أن المهارات والصفات والكفايات الآتية هي الكفايات الرئيسة المطلوبة لدى المشرفين التربويين: المقدرة على القيادة، النزاهة العالية المعرفة، المعرفة حول العلاقات العامة، المهارات الاشرافية، الكفاءة في تدريس المواد، وأن يكون مؤهلاً وذا خبرة في التعامل مع المعلمين.

- **دراسة (Kolawole, 2009)** هدفت الى التعرف الى قواعد الإشراف التربوي عند مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين في وزارة التربية في مدينة لوس أنجلوس. وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (21) مديراً و(20) مشرفاً تربوياً، وقد تم تصميم استبيانين، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس والمشرفين التربويين في عملية الإشراف

التربوي كما أظهرت أن المديرين والمشرفين التربويين تنبهوا الى إمكانية تحسين التعليم، وامتلاك كفاية العمل والمشاركة في أداء واجباتهم من حيث الإشراف والتقييم.

- دراسة (Shafranske and Falender,2007) هدفت إلى تحديد الكفايات الاشرافية لدى مشرفي المدارس والتي تتضمن كفايات التعليم والتربية والتدريب وتقييم الأداء وتحديد المعايير التي تواجه العملية الاشرافية لدى المشرفين، وأظهرت النتائج أن كفايات الممارسات الاشرافية تحتاج الى التطوير المستمر والتدريب وذلك لدعم المعرفة والمهارات والقيم القائمة على العملية الاشرافية، وأكدت أن الخبرة والالتزام بعمليات التقييم الذاتي من أهم ممارسات العملية الاشرافية.

-النتائج ومناقشتها

أولاً: وصف المتغيرات المستقلة لأفراد عينة الدراسة

1- متغيرات الدراسة: يبين الجدول رقم(3) توزع المتغيرات حسب:

الجدول (3): النوع، المؤهل العلمي، الخبرة والمرحلة التعليمية في الثانوية.					
النسبة	العدد	الخبرة	النسبة	العدد	المؤهل العلمي
9.3%	5	اقل من 5سنوات	33.2%	18	اجازة تعليمية
3.7%	2	أقل من 10 سنوات	20.4%	11	كفاءة تعليمية
7.4%	4	10 أقل من 15 سنة	39%	21	ماجستير
57.4%	31	15 أقل من 20 سنة	7.4%	4	دكتوراه
22.2%	12	أكثر من 20سنة	100%	54	المجموع
100%	54	المجموع			
النسبة	العدد	المرحلة التعليمية	النسبة	العدد	النوع
61.1%	33	ثانوي	64.8%	35	ذكر
38.9%	21	ثانوي متوسط	35.2%	19	انثى
100%	54	المجموع	100%	54	المجموع

- النوع: 64.8% ذكور و35.2% إناث.

- المؤهل العلمي: النسبة الاعلى الماجستير(38.9%) الاجازة التعليمية(33.3%) الكفاءة تعليمية(20.4%) ثم الدكتوراه(7.4%).

- الخبرة : النسبة الأعلى 57.4% (15 أقل من 20 سنة) 22.2% (أكثر من 20 سنة) 9.3% (أقل من 5 سنوات) ثم 7.4%

(10 أقل من 15 سنة) و3.7% (5 أقل من 10 سنوات).

- المرحلة التعليمية: (61.1%) الثانوية (38.9%) الثانوية والمتوسطة.

2- الاجابة على السؤال الأساسي: ما هو مستوى درجة الكفايات الاشرافية لدى المرشدين التربويين من وجهة نظرمديري الثانويات

الرسمية للكفايات المتعلقة بالتخطيط الإنماء المهني، القيادة، العلاقات الإنسانية البيئة المدرسية والمجتمع المحلي؟
يشيرالجدول رقم(4) أن المتوسطات الحسابية لكفايات الإشراف التربوي تراوحت بين (درجة متوسطة 3.12 ودرجة مرتفعة 3.55) جاءت فيةالمرتبة الأولى الكفاية المتعلقة بالقيادة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري(0.63)، وفي المرتبة الثانية الكفاية المتعلقة بالعلاقات الانسانية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي(3.26) وانحراف معياري (0.37)، المرتبة الثالثة حلت الكفاية المتعلقة بالإنماء المهني بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري(0.42)

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكفايات الاشرافية لدى المرشدين التربويين من وجهة نظر مديري الثانويات الرسمية					
المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الكفايات	الفقرات
مرتفعة	1	0.63	3.55	القيادة	15-19
متوسطة	2	0.37	3.26	العلاقات الانسانية	20-25
متوسطة	3	0.42	3.25	الانماء المهني	9-14
متوسطة	4	0.50	3.12	التخطيط	1-8
منخفضة	5	0.47	2.53	البيئة المدرسية والمجتمع المحلي	26- 30
متوسطة	-	0.39	3.14	الاداة ككل	1-30

يلها في المرتبة الرابعة الكفاية المتعلقة بالتخطيط بدرجة متوسطة بمتوسط حساب (3.12) وانحراف معياري(0.50) أما في المرتبة الخامسة والاخيرة جاءت الكفاية المتعلقة بالبيئة المدرسية والمجتمع المحلي بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي(2.53)

وانحراف معياري (0.47)، وبشكل عام يتبين أن درجة الكفايات الاشرافية لدى المرشدين التربويين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلي لكفايات الإشراف التربوي (3.27) وانحراف معياري (0.39).

الكفاية الاولى: كفاية التخطيط

يظهر الجدول رقم (5) ان الفقرة (1) : يحث المرشد الأستاذ على التخطيط لتفعيل دور الطالب في الموقف التعليمي جاءت بالمرتبة الاولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.88)

وانحراف معياري (0.86)، ثم الفقرة (6) يوجه المرشد التخطيط اليومي والفصلي وفق طرق وأساليب التدريس الحديثة جاءت في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.94) وجاءت الفقرة (5): يشارك المرشد ادارة الثانوية في إعداد خطة وبرنامج المتعلق بالمختبرات داخل الثانوية في المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.11) وجاءت الفقرة (2): يشارك المرشد ادارة الثانوية المدرسة في إعداد خطة الإنماء المهني وفقاً لاحتياجات الاساتذة في المرتبة الخامسة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.87).

في المقابل جاءت الفقرة (3): يعد المرشد خطة تبادل زيارات صفية بين الاساتذة في المرتبة السادسة بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (0.77). والفقرة (4): يخطط المرشد لتنفيذ تبادل الزيارات داخل الثانوية وخارجها في المرتبة السابعة بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (0.71). أما في المرتبة الاخيرة فجاءت الفقرة (7): يعد المرشد خطة لمتابعة مستويات تحصيل الطلاب بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (0.49).

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد العينة لكفاية التخطيط					
رقم الفقرة	كفاية التخطيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدرجة
1	يحث المرشد الأستاذ على التخطيط لتفعيل دور الطالب في الموقف التعليمي	3.88	0.86	1	مرتفعة
6	يوجه المرشد التخطيط اليومي والفصلي وفق طرق وأساليب التدريس الحديثة	3.53	0.94	2	مرتفعة
5	يشارك المرشد ادارة الثانوية في إعداد خطة وبرنامج المتعلق بالمختبرات داخل الثانوية	3.51	1.11	3	مرتفعة

مرتفعة	4	0.76	3.44	يطلع المرشد الاساتذة على أهداف خطته في الارشاد وطرق تنفيذها	8
متوسطة	5	0.87	3.35	يشارك المرشد ادارة الثانوية المدرسة باعداد خطة الإنماء المهني وفقاً لاحتياجات الاساتذة	2
منخفضة	6	0.77	2.48	يعد المرشد خطة تبادل زيارات صفية بين الاساتذة	3
منخفضة	7	0.71	2.40	يخطط المرشد لتنفيذ تبادل الزيارات داخل الثانوية وخارجها	4
منخفضة	8	0.49	2.37	يعد المرشد خطة لمتابعة مستويات تحصيل الطلاب	7

الكفاية الثانية: الإنماء المهني

يظهر (الجدول رقم 6) أن الفقرة (14) : يسهم المرشد في إطلاع الأساتذة على آخر المستجدات التربوية جاءت بالمرتبة الاولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.83) وبعدها الفقرة (13) :

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد العينة لكفاية الإنماء المهني					
رقم الفقرة	كفاية الإنماء المهني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدرجة
14	يسهم المرشد في اطلاع الأساتذة على آخر المستجدات التربوية	3.56	0.83	1	مرتفعة

مرتفعة	2	0.86	3.52	يعزز المرشد الجوانب الايجابية في الاساتذة	13
مرتفعة	3	0.75	3.40	يهتم المرشد بالاساتذة الجدد لتحديد احتياجاتهم المهنية	12
مرتفعة	4	0.78	3.40	يشجع المرشد الاساتذة المشاركة باللقاءات التربوية لتطوير كفاءاتهم على مستوى الوزارة المحافظة و القضاء	11
متوسطة	5	0.63	3.00	يرشد الاساتذة الى الكتب والدراسات والدوريات التربوية التي تساعدهم على النمو المهني	9
متوسطة	6	0.83	2.96	يوظف المرشد البحوث التربوية لحل المشاكل التربوية لدى الأساتذة	10

يعزز المرشد الجوانب الايجابية في الاساتذة بالمرتبة الثانية بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.86)، وحصلت الفقرة (9): يرشد الاساتذة الى الكتب والدراسات والدوريات التربوية التي تساعدهم على النمو المهني بالمرتبة الخامسة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.63)، ثم جاءت الفقرة (10): يوظف المرشد البحوث التربوية في حل المشاكل التربوية لدى الاساتذة بالمرتبة السادسة الاخيرة بدرجة متوسطة (2.96) وانحراف معياري (0.83).

الكفاية الثالثة: القيادة

يظهر الجدول (7) أن الفقرة (18) : يسعى المرشد الى إيجاد الثقة المتبادلة بينه وبين الاساتذة جاءت بالمرتبة الاولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.93) جاءت الفقرة (15): يوزع المرشد المهام بين الاساتذة بصورة تتناسب مع قدراتهم

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد العينة لكفاية القيادة					
رقم	كفاية القيادة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	مستوى

الدرجة		المعياري	الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	0.93	3.66	يسعى المرشد الى إيجاد الثقة المتبادلة بينه وبين الاساتذة
مرتفعة	2	1.07	3.58	يوزع المرشد المهام بين الاساتذة بصورة تتناسب مع قدراتهم العلمية والمهنية
مرتفعة	3	0.99	3.57	يعقد المرشد اجتماعات دورية مع الاساتذة الذين يشرف عليهم
مرتفعة	4	0.83	3.56	يشعر المرشد الأساتذة بالثقة
متوسطة	5	0.74	3.34	ينمي المرشد روح التعاون بين ادارة الثانوية والاساتذة

العلمية والمهنية المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.07)، أما الفقرة (17): يعقد المرشد اجتماعات دورية مع الاساتذة الذين يشرف عليهم جاءت بالمرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.99) بينما حصلت الفقرة (16) : ينمي المرشد روح التعاون بين ادارة الثانوية والأساتذة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.74).

الكفاية الرابعة: كفاية العلاقات الإنسانية

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد العينة لكفاية العلاقات الإنسانية					
رقم الفقرة	كفاية العلاقات الإنسانية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدرجة
21	يسعى المرشد الى تعزيز تعاون مشترك بين الاساتذة أنفسهم	3.66	0.89	1	مرتفعة
23	ينمي المرشد علاقات ايجابية مع ادارة الثانوية	3.22	0.50	2	متوسطة

متوسطة	3	0.34	3.08	يسعى المرشد لاقامة علاقات طيبة مع الاساتذة	20
متوسطة	4	0.73	3.06	يشارك المرشد الأساتذة وادارة الثانوية في المناسبات المختلفة	24
متوسطة	5	0.53	3.00	يساهم المرشد في علاج بعض المشكلات التي يعاني منها الاستاذ	25
متوسطة	6	0.37	2.94	يكون المرشد حلقة وصل مباشرة بين الأساتذة وإدارة الثانوية	22

يظهر الجدول رقم (8) أن الفقرة (21) : يسعى المرشد الى تعزيز تعاون مشترك بين الاساتذة أنفسهم جاءت في المرتبة الاولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.89) ثم الفقرة (23): ينمي المرشد علاقات ايجابية مع ادارة الثانوية التي جاءت في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.50) تليها الفقرة (20): يسعى المرشد لاقامة علاقات طيبة مع الاساتذة حلت في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (0.34). أما الفقرة (24): يشارك المرشد الأساتذة وادارة الثانوية في المناسبات المختلفة، حيث حلت في المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (0.73) بالمقابل جاءت الفقرة (25): يساهم المرشد في علاج بعض المشكلات التي يعاني منها الأستاذ في المرتبة الخامسة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.53) وفي المرتبة السادسة والاخيرة فجاءت الفقرة (22): المرشد حلقة وصل مباشرة بين الأساتذة وإدارة الثانوية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (0.37).

الكفاية الخامسة : كفاية البيئة المدرسية والمجتمع المحلي

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد العينة لكفاية البيئة المدرسية والمجتمع المحلي					
رقم الفقرة	كفاية البيئة المدرسية والمجتمع المحلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الدرجة
26	يشارك المرشد بفعالية في أنشطة الثانوية	2.96	0.60	1	متوسطة

منخفضة	2	0.88	2.55	يبرز دور الاساتذة في المجتمع المحلي من خلال مجلس الاهل	29
منخفضة	3	0.79	2.55	يوجه المعلمين لتوظيف إمكانات البيئة المحلية لتنفيذ الأنشطة التربوية	27
منخفضة	4	0.81	2.40	يسعى الى التخطيط لزيارات علمية يقوم بها الطلاب للمؤسسات العلمية بالمجتمع	30
منخفضة	5	0.57	2.20	يسهم في تعزيز اللقاءات المشتركة بين الثانوية ومؤسسات المجتمع	28

يظهر الجدول (9) أن الفقرة (26) : يشارك المرشد بفعالية في أنشطة الثانوية جاءت في المرتبة الاولى بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (0.60) تليها فقرة(29) : يبرز دور الأستاذ في المجتمع المحلي من خلال مجلس الأهل في المرتبة الثانية بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري(0.88). بالمقابل جاءت الفقرة(27) : يوجه المعلمين لتوظيف إمكانات البيئة المحلية في تنفيذ الأنشطة التربوية في المرتبة الثالثة بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري(0.79) يليها في المرتبة الرابعة الفقرة (30): يسعى الى التخطيط لزيارات علمية يقوم بها الطلاب للمؤسسات العلمية بالمجتمع بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (0.81)، أما في المرتبة الخامسة والاخيرة فجاءت الفقرة (28): يسهم في تعزيز اللقاءات المشتركة بين الثانوية ومؤسسات المجتمع بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (0.57) .

ج- الاجابة عن الفرضية الأساسية: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للكفايات الاشرافية لدى المرشدين التربويين من وجهة نظرمديري الثانويات الرسمية تعزى لمتغير(النوع المرحلة التعليمية في الثانوية، المؤهل العلمي، خبرة المدير).

1-متغير النوع الاجتماعي لمدير الثانوية: تم استخدام اختبار(t-test) لمجموعتين مستقلتين في حساب دلالة الفروق وفقاً لمتغير النوع.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(t-test) لدلالة متغير النوع على

درجة الكفايات الاشرافية لدى المرشدين التربويين

الكفاية	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الحرية الإحصائية	الدلالة																																																								
التخطيط	ذكر	35	3.12	0.49	0.06	52	0.945																																																								
	انثى	19	3.11	0.54				الانماء المهني	ذكر	35	3.31	0.45	1.54	52	0.130	انثى	19	3.13	0.32	القيادة	ذكر	35	3.45	0.56	1.60	52	0.115	انثى	19	3.73	0.73	العلاقات الانسانية	ذكر	35	3.24	0.36	0.39	52	0.695	انثى	19	3.28	0.38	البيئة المدرسية والمجتمع المحلي	ذكر	35	2.58	0.40	1.11	52	0.271	انثى	19	2.44	0.55	الاداة ككل	ذكر	35	3.14	0.29	0.02	52	0.978
الانماء المهني	ذكر	35	3.31	0.45	1.54	52	0.130																																																								
	انثى	19	3.13	0.32				القيادة	ذكر	35	3.45	0.56	1.60	52	0.115	انثى	19	3.73	0.73	العلاقات الانسانية	ذكر	35	3.24	0.36	0.39	52	0.695	انثى	19	3.28	0.38	البيئة المدرسية والمجتمع المحلي	ذكر	35	2.58	0.40	1.11	52	0.271	انثى	19	2.44	0.55	الاداة ككل	ذكر	35	3.14	0.29	0.02	52	0.978	انثى	19	3.14	0.32								
القيادة	ذكر	35	3.45	0.56	1.60	52	0.115																																																								
	انثى	19	3.73	0.73				العلاقات الانسانية	ذكر	35	3.24	0.36	0.39	52	0.695	انثى	19	3.28	0.38	البيئة المدرسية والمجتمع المحلي	ذكر	35	2.58	0.40	1.11	52	0.271	انثى	19	2.44	0.55	الاداة ككل	ذكر	35	3.14	0.29	0.02	52	0.978	انثى	19	3.14	0.32																				
العلاقات الانسانية	ذكر	35	3.24	0.36	0.39	52	0.695																																																								
	انثى	19	3.28	0.38				البيئة المدرسية والمجتمع المحلي	ذكر	35	2.58	0.40	1.11	52	0.271	انثى	19	2.44	0.55	الاداة ككل	ذكر	35	3.14	0.29	0.02	52	0.978	انثى	19	3.14	0.32																																
البيئة المدرسية والمجتمع المحلي	ذكر	35	2.58	0.40	1.11	52	0.271																																																								
	انثى	19	2.44	0.55				الاداة ككل	ذكر	35	3.14	0.29	0.02	52	0.978	انثى	19	3.14	0.32																																												
الاداة ككل	ذكر	35	3.14	0.29	0.02	52	0.978																																																								
	انثى	19	3.14	0.32																																																											

يوضح الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تعزى لمتغير النوع لكفايات التخطيط والإنماء المهني والقيادة والعلاقات الانسانية والبيئة المدرسية والمجتمع المحلي والأداة ككل.

2- متغير المرحلة التعليمية في الثانوية : تم استخدام اختبار (t-test) لمجموعتين مستقلتين في حساب دلالة الفروق وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية في الثانوية.

يتبين من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لكفايات التخطيط والإنماء المهني والقيادة والعلاقات الإنسانية والبيئة المدرسية والمجتمع المحلي وعلى الأداة ككل.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t-test) لدلالة متغير

المرحلة التعليمية في الثانوية على درجة الكفايات الاشرافية لدى المرشدين التربويين							
الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	الكفاية
0.455	52	0.75	0.43	3.16	33	ثانوي	التخطيط
			0.60	3.05	21	ثانوي متوسط	
0.413	52	0.82	0.45	3.21	33	ثانوي	الانماء المهني
			0.36	3.30	21	ثانوي متوسط	
0.859	52	0.17	0.65	3.53	33	ثانوي	القيادة
			0.62	3.57	21	ثانوي متوسط	
0.452	52	0.75	0.37	3.29	33	ثانوي	العلاقات الانسانية
			0.36	3.21	21	ثانوي متوسط	
0.756	52	0.31	0.34	2.52	33	ثانوي	البيئة المدرسية والمجتمع المحلي
			0.61	2.56	21	ثانوي متوسط	
0.971	52	0.03	0.27	3.14	33	ثانوي	الاداة ككل
			0.35	3.14	21	ثانوي متوسط	

2- متغير خبرة مدير الثانوية: يبين الجدول رقم (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة عند مستوى (0.05) $\alpha \leq$ تعزى لمتغير خبرة مدير الثانوية في كفايات التخطيط .

الجدول(12): تحليل التباين الثلاثي (One Way Anova) لدلالة متغير						
الخبرة لمدير الثانوية على الكفايات الاشرافية لدى المرشدين التربويين						
Sig.	F	Mean Squar	df	Sum of Squares	المصدر	الكفاية
0.040	2.71	0.62	4	2.48	Between Groups	التخطيط
		0.22	49	11.20	Within Groups	
			53	13.68	Total	
0.591	0.70	0.12	4	0.51	Between Groups	الانماء المهني
		0.18	49	8.91	Within Groups	
			53	9.43	Total	
0.864	0.31	0.13	4	0.54	Between Groups	القيادة
		0.42	49	20.81	Within Groups	
			53	21.35	Total	
0.503	0.84	0.11	4	0.46	Between Groups	العلاقات الانسانية
		0.13	49	6.78	Within	

		Groups				
		53	7.25	Total		
0.742	0.49	0.10	4	0.43	Between Groups	البيئة المدرسية والمجتمع المحلي
		0.22	49	10.90	Within Groups	
			53	11.34	Total	
0.890	0.27	0.02	4	0.11	Between Groups	الاداة ككل
			49	4.88	Within Groups	
			53	4.99	Total	

ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شففيه، الجدول (13) يوضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيرخبرة المديرعلى كفايات التخطيط بمتوسط حسابي (3.56) جاءت بمستوى درجة مرتفعة، لصالح سنوات الخبرة (5 أقل من 10 سنوات).

الجدول (13): اختبار Scheffea,b للتعرف على اختلاف إتجاهات أفراد

العينة تبعاً لمتغيرخبرة مدير الثانوية

الكفاية	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدرجة
التخطيط	أقل من 5 سنوات	5	3.02	0.47	متوسطة
	5 أقل من 10 سنوات	2	-	0.26	مرتفعة
	10 أقل من 15 سنة	4	3.25	0.39	متوسطة

متوسطة	0.44		3.23	31	15 أقل من 20 سنة
متوسطة	0.59		2.76	12	أكثر من 20 سنة

3- متغير المؤهل العلمي لمدير الثانوية: استخدم تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) على درجة الكفايات الاشرافية لدى المرشدين التربويين من وجهة نظرمديري الثانويات الرسمية، الجدول رقم (14).

الجدول (14): تحليل التباين الثلاثي (Three Way Anova) لاثر المؤهل العلمي للمدير على الكفايات الاشرافية لدى المرشدين التربويين						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	المصدر	الكفاية
0.380	1.04	0.27	3	0.809	Between Groups	التخطيط
		0.25	50	12.87	Within Groups	
			53	13.68	Total	
0.009	4.28	0.64	3	1.92	Between Groups	الانماء المهني
		0.15	50	7.50	Within Groups	
			53	9.43	Total	
0.805	0.32	0.13	3	0.41	Between Groups	القيادة
		0.41	50	20.94	Within Groups	
			53	21.35	Total	
0.039	3.00	0.37	3	1.10	Between Groups	العلاقات الانسانية
		0.12	50	6.147	Within Groups	
			53	7.25	Total	

0.126	1.99	0.40	3	1.21	Between Groups	البيئة المدرسية والمجتمع المحلي
		0.20	50	10.13	Within Groups	
			53	11.34	Total	
0.035	3.09	0.26	3	0.78	Between Groups	الأداة ككل
		0.08	50	4.21	Within Groups	
			53	4.99	Total	

يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي لمدير الثانوية في كفايات الانماء المهني والعلاقات الانسانية وفي الأداة ككل ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شففيه كما هو مبين في الجدول (15). وجود فروق بين المرشدين جاءت بدرجة مرتفعة على كفايات الإنماء المهني بمتوسط حسابي

الجدول (15): اختبار Scheffea, b للتعرف على اختلاف اتجاهات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لمدير الثانوية

الكفاية	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدرجة
الانماء المهني	اجازة تعليمية	18	3.09	0.24	متوسطة
	كفاءة تعليمية	11	3.07	0.34	متوسطة
	ماجستير	21	-	3.40	مرتفعة
	دكتوراه	4	-	3.66	مرتفعة
	اجازة تعليمية	18	3.09	0.23	متوسطة

متوسطة	0.22		3.21	11	كفاءة تعليمية	العلاقات الانسانية
مرتفعة	0.46	3.42	-	21	ماجستير	
مرتفعة	0.36	3.50	-	4	دكتوراه	
متوسطة	0.20		2.99	18	اجازة تعليمية	الاداة ككل
متوسطة	0.22		3.11	11	كفاءة تعليمية	
متوسطة	0.35		3.24	21	ماجستير	
مرتفعة	0.39	3.42	-	4	دكتوراه	

(3.40) لصالح المدراء من حملة الماجستير وبمتوسط حسابي (3.66) لصالح حملة الدكتوراه، كذلك أظهرت مستوى درجة مرتفعة على كفايات العلاقات الانسانية بمتوسط حسابي (3.42) لصالح المدراء من حملة الماجستير وبمتوسط حسابي (3.50) لصالح المدراء من حملة الدكتوراه كما جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.42) على الاداة ككل.

سادساً: مناقشة نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الكفايات الاشرافية لدى المرشدين التربويين من وجهة نظرمديري الثانويات الرسمية في محافظتي الجنوب والنبطية في لبنان. جاءت بدرجة متوسطة على الاداة ككل. حيث جاءت كفاية القيادة في المرتبة الاولى بدرجة مرتفعة، ثم كفاية العلاقات الانسانية في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة، تليها كفاية الانماء المهني في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة، ثم كفاية التخطيط في المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة، وحلت كفاية البيئة المدرسية والمجتمع المحلي في المرتبة الاخيرة بدرجة منخفضة. ، حيث أشارت النتائج المتعلقة بكفاية التخطيط أن الفقرات جميعها حصلت على متوسطات حسابية بين (2.40-3.88) وحصلت الفقرات (7,4,3) على أدنى المتوسطات الحسابية بدرجة منخفضة وحول نتائج المرتبطة بكفاية العلاقات الانسانية، أظهرت أن الفقرات جميعها حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.94-3.66) وبدرجة تقدير متوسطة. وحول النتائج المرتبطة بكفايات البيئة المدرسية والمجتمع المحلي، أظهرت الدراسة أن الفقرات جميعها حصلت على متوسطات حسابية تراوحت بين (2.20-2.96) حصلت الفقرات (30-29-28-27) على أدنى المتوسطات الحسابية بدرجة منخفضة من هنا نستنتج أن المرشدين التربويين يؤدون مهامهم بشكل روتيني فالزيارات التي يقومون بها قد لا تؤدي أهدافها، وأنما تكون روتينية في أغلب الأحيان دون تقويم فعلي لأداء المعلمين، والعمل على تطويره. كما أن بعض المرشدين التربويين أحياناً لا يركزون على جانب التخطيط وعلى توثيق علاقة الاساتذة والمعلمين مع زملائهم ومع المجتمع المحلي، ربما يعود هذا إلى ضعف علاقة

المرشدين مع الاساتذة أو لأنهم لا يملكون مهارات الاتصال الفعال أو إلى كثرة الأعمال المطلوبة من المرشد وضيق الوقت، أو لعوامل بيروقراطية.

ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الأساسية :

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للكفايات الاشرافية لدى المرشدين التربويين من وجهة نظر مديري الثانويات الرسمية تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمرحلة التعليمية في الثانوية وهذا يعني أن مديري الثانويات الرسمية الذكور والإناث وعلى اختلاف المراحل التعليمية في الثانوية، متفوقون على أن درجة كفايات المرشدين التربويين على (الاداة ككل) متوسطة ليست ضمن المستوى المرغوب فيه وهناك ضرورة لتطوير الأداء المهني للمرشدين وذلك لضعف امتلاكهم مهارات الإشراف التربوي الفعال وبالتالي فإنهم يقومون بأعمال ومهام روتينية.

في حين بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية للكفايات الاشرافية لدى المرشدين التربويين تعزى لمتغير خبرة مدير الثانوية على كفايات التخطيط بمستوى درجة مرتفعة، لصالح سنوات الخبرة (من 5 أقل من 10 سنوات) وعلى كفايات الإنماء المهني لصالح حملة الماجستير والدكتوراه وعلى كفايات العلاقات الانسانية والاداة ككل لصالح حملة الماجستير والدكتوراه .

التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

- 1- إجراء دورات تدريبية للمرشدين التربويين ما يتعلق بالعملية التعليمية التي من شأنها تعزيز مهاراتهم وخبراتهم وتوجيه الأداء.
- 2- تشجيع العمل التعاوني من خلال مشاركة المرشدين والاساتذة في متابعة تنفيذ وتقويم المناهج التي يدرسونها عبر تحديد الأهداف ووضع الخطط، وتدارس المشكلات، وتنمية وتطوير العلاقات الانسانية و مهارات الاتصال الفعال .
- 3- تزويد المرشدين التربويين بالوسائل والادوات المتطورة والحديثة بهدف حثهم على تعظيم دور العملية الاشرافية في المدارس والثانويات، واداء دورهم الاشرافي بشكل أكثر سهولة وسلاسة.
- 4- الاطلاع على تجارب الدول العربية والأجنبية الناجحة التي تميزت في مجال تطوير الأداء وتحسينه من خلال الدور الفعال الذي يقوم به المرشدين التربويين.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- 1- الأسدي، سعيد جاسم، وإبراهيم، مروان عبد الحميد. (2007). الإشراف التربوي، دار النظام، الأردن.
- 2- وزارة التربية والتعليم العالي، 2018، الأطر المرجعية ودعم جودة التعليم الطبعة الأولى، المركز التربوي للبحوث والإنماء ، لبنان.
- 3- التويبي، عيسى خلف (2005). " الكفايات الأدائية اللازمة للمشرفين التربويين في سلطنة ومدى تمكنهم منها "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القديس يوسف، لبنان .
- 4- الحربي، فهد (2006). " معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس المتوسطة والثانوية بمنطقة الرّس التعليمية في المملكة العربية السعودية ". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان.
- 5- خزعلي، قاسم؛ ومومني، عبد اللطيف. (2010). " الكفايات التدريسية لدى معلمات المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الخاصة" في ضوء متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص". مجلة جامعة دمشق، 26 (3)، دمشق، سوريا.
- 6- دواني، كمال، (2014). الإشراف التربوي مفاهيم وآفاق، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 7- السرحاني، محمد بن فاهد. (2008). " واقع كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في ضوء الخطة الإشرافية "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- 8- السعدية، حمدة بنت حمد. (2014). " الكفايات الأدائية الازمة لدى المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس، ومساعدتهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان ". مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15(1). 1-647.
- 9- شاهين، عبد الرحمن بن يوسف. (2015). " درجة امتلاك وممارسة كفايات الإشراف التربوي المعاصر في ضوء خصائص مجتمع المعرفة بمنطقة المدينة المنورة ". المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 4(6): 10-76.
- 10- عبد العظيم، سلامة حسن حسين. (2006). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. ط 1 . دارالوفاء. الاسكندرية. مصر.
- 11- عبد الهادي، جودت عزت. (2006). الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه، درا الثقافة. الأردن .
- 12- الهاجري، عبد الله سعيد. (2007). " دور المشرفين التربويين في تنمية أداء معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت ومن وجهة نظر المعلمين ". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- 13- وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS ، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، الندوة العالمية للشباب، الجزائر 2009.

المراجع الأجنبية:

- 1- Abazaoglu, İ., & Aztekin, S. (2016). The role of teacher morale and motivation on students' science and math achievement: Findings from Singapore, Japan, Finland and Turkey, *Universal Journal of Educational Research*, 4(11), 2606-2617.
- 2- Abdullah, A., G., K., Yiing, M., H., & Ling, Y., L. (2016). Teachers' morale and school effectiveness in secondary schools of Sibul, Sarawak, *International Journal of Education, Culture and Society*, 1(2): 52-57.
- 3- Akhtar, T., Shah, R. U., Ghazi, S. R., & Khalil, Y. K. (2016). Morale as a predictor of secondary school teachers' performance: A Study of the Schools of Khyber Pakhtunkhwa. *Dialogue*, 11(4), 389.
- 4- Firth, G & Pajak ,F (1998) *Hard Book of Research on School Super Vision*. New York : Macmillian Library.
- 5- Kabutu.A, Kariuki, M. Ndirangu, Antony K. Sang, and Evelyn Mongina Okao (2014). Secondary school teachers' perceptions of the factors that influence their morale and commitment to work: a case of Nakuru District, *International Journal of Innovation and Applied Studies* ISSN 2028-9324 Vol. (9,4), 1589-1597
- 6- Kandhakumar P. & Balasingh Isaac (2016). Conceptual frame works on employee morale and satisfaction in work place, international conference on "innovative management practices" Organize by SVCET., (1,1) 2395-4396 Kariuki, A. W. K.,
- 7- Kolawole Adenike (2009). Comparative study of instructional supervisory roles of secondary school principals and inspectors of the ministry of education in Lagos State, Nigeria, *European Scientific Journal* December edition (8).
- 8- Mapolisa, T. T. T., (2013). Instructional supervisory practices of zimbabwean school heads. *Greener Journal of Educational Research* ISSN, 3 (7): 233.
- 9- O. J., Kadenyi, M. M., & Ngaruiya, N. B. (2015). Effect of teachers' morale on standard eight pupils' academic achievement in public primary schools in Marani Sub-County, Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10, 1-9.

10- Sule, M. A., Eyiene, A., & Egbai, M. E. (2015). Instructional supervisory practices and teachers' role effectiveness in public secondary schools in Calabar South Local Government Area of Cross River State, Nigeria. *Journal of Education and Practice*, 6(23), 44.

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