

تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية

معيوف بن سبتي العنزي*

تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في وزارة التربية

والتعليم في المملكة العربية السعودية

تبرز الحاجة إلى وجود نظام إشرافي بهدف تحسين نوعية التعليم، عبر توفير الظروف الملائمة للمعلم لتأدية مهامه التعليمية.

ويعدُّ الإشراف التربوي العملية الديمقراطية التعاونية والمنظمة التي تقوم على التخطيط والدراسة والتحليل، حيث يشمل جميع عناصر العملية التربوية، ويستعين بوسائل ونشاطات وأساليب فردية وجماعية متنوعة، وهو مبني على احترام سائر العاملين التربويين، ويتميز الإشراف التربوي الحديث بالإيجابية والعمق للذين يقومان على الحوار المفتوح بين المشرفين والمعلمين وتفاعلهم [1].

كما يعد الإشراف التربوي المسؤول عن أبعاد العملية التعليمية جميعها، فهو بمثابة منهج تطبيقي يجمع بين وظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط، والقيادة، والرقابة، والتنمية المستمرة للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة [2]. وتكمن أهمية الإشراف التربوي بشكل رئيسي في دوره الفعال في تطوير العملية التربوية، فهو يُتابع سير العملية التربوية، من خلال أداء المعلم، والمتعلمين، والمنهج، ومن ثم يُقيم ذلك الوضع، فالمشرف يقوم بعملية إنعاش مستمرة للعملية التعليمية، فيتابع ويشرف ويدعم ويحفز ويطور، مستفيداً من المستجدات الحديثة في المجال التربوي [3].

وقد برزت الحاجة إلى الإشراف التربوي نتيجة لتقدم علوم التربية ودخول التجارب المتنوعة فيها، وتطوير أساليب التدريس الحديثة لتتماشى مع نتائج البحوث التربوية والنفسية الحديثة، بالإضافة إلى ضرورة التوصل بالإعداد الأكاديمي والتدريب المهني للمعلم إلى أفضل مستوى، فمهنة التدريس التي تُعنى بتوجيه عقول التلاميذ، وتعليمهم تحتاج إلى وجود مشرف تربوي

المخلص. هدفت هذه الدراسة إلى تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الجوف، والبالغ عددهم (432) مشرفاً ومشرفة، و(485) مديراً ومديرة. وقد تم إعداد استبانة تكونت من (60) فقرة، كل منها تشير إلى معيار من المعايير التي يمكن أن يكون اختيار المشرف على أساسه، وقد تم قياس ثبات الاستبانة وصدقها.

ويعد جمع البيانات وتحليلها، تبين أن المعايير حصلت بشكل عام على درجة تقدير كبيرة من وجهة نظر المشرفين والمديرين. وجاء مجال السمات الشخصية في المرتبة الأولى وبدرجة تقدير كبيرة جداً. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المشرفين والمديرين تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، و المؤهل العلمي على الأداة ككل. في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي ولصالح المديرين مقابل المشرفين.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بعددٍ من التوصيات، كان أبرزها دعوة وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية إلى تبني المعايير المقترحة التي خرجت بها الدراسة في عملية اختيار المشرفين التربويين.

الكلمات المفتاحية: الإشراف التربوي، اختيار المشرفين التربويين، تطوير معايير، المملكة العربية السعودية.

1. المقدمة

تعيش المجتمعات اليوم في عالم يتميز بالحركة المستمرة، وبالتطور الذي لا يقف عند أي حد، وخاصة في مجال التربية، مما يبرز الحاجة إلى استحداث نظم وأساليب تربوية جديدة ومتطورة للارتقاء بالكفايات العامة للمعلمين والمربين، ومساعدتهم على رفع سوية إنتاجيتهم نحو الأفضل، ومن هنا

بجميع العوامل المؤثرة فيهما، ومعالجة الصعوبات التي تواجهها، وتطوير العملية التعليمية في ضوء الأهداف التي تضمنتها سياسة التعليم في المملكة (وزارة التربية والتعليم، 2009).

تتعدد معايير اختيار المشرفين التربويين في مختلف دول العالم المتقدمة والنامية، وبما أن وظيفة الإشراف التربوي تتأثر بالعوامل التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، وما يتعلق بالعملية التعليمية، فإنه ليس من المعقول أن تبقى معايير اختيار المشرفين التربويين ثابتة لا تتغير، بل إن انتقاء المشرفين التربويين ينبغي أن يجري عليه بعض التعديلات نظراً لتعدد دور المشرف التربوي.

فقد ذكر رافالي [10] أن معايير اختيار المشرفين التربويين في الولايات المتحدة الأمريكية لا بد أن تتضمن الآتي: المؤهل العلمي والخبرات وتشمل: درجة الماجستير أو الدكتوراه في أحد التخصصات التربوية، والحصول على شهادة الإشراف التربوي بعد الالتحاق بدورة خاصة، وخبرة العمل كمدير مدرسة سابق، والحصول على شهادة في التدريس والتخطيط. السمات الشخصية الأساسية، وتشمل: امتلاك روح المسؤولية والالتزام، وامتلاك مهارات الحديث، وامتلاك مهارات الاتصال الاجتماعي الفعال، والنزاهة والاستقامة، والود والتعاطف والحماسة، وامتلاك القدرات القيادية كمخطط ومنظم ومنسق، والأمانة والدقة في العمل.

الصفات المجتمعية الاجتماعية، وتشمل: الالتزام بأهداف المجتمع، وأن يكون مشاركاً في عدد من الجمعيات والمنظمات الاجتماعية، وامتلاك مهارات الاتصال مع المجتمع المحلي.

وبين ساكول [11] أن معايير اختيار المشرفين التربويين هي: امتلاك مهارات التخطيط الإداري، والتربوي، والمالي، والقدرة على وضع خطط وأساليب تدريس تتفق مع الحاجات الطارئة، والمستقبلية للمدارس، وكتابة التقارير والملاحظات الإشرافية، وامتلاك مهارات القيادة، وامتلاك مهارات العلاقات الإنسانية، ووضع وتنفيذ التعليمات التي تعزز تنفيذ السياسات التربوية، وامتلاك مهارات إدارة العمل والوقت واللقاءات الخاصة

فاعل [4]. ويعتمد نجاح المشرف التربوي في عمله على التخطيط الناجح وتنسيق الجهود، وتوجيهها نحو الأهداف المنشودة، وإن موقع المشرف التربوي المتميز في النظام التربوي أكسبه أهمية خاصة؛ لاتصاله بأطراف العملية التعليمية، لهذا لا بد أن يكون دور المشرف التربوي مناسباً لاحتياجات أطراف العملية التربوية، ومنسجماً مع ما يتوقع منه، وهذا يتطلب من المشرف التربوي أن يكون موثقاً به، ويعتمد على أخلاقيات مهنته كالصدق، والأمانة، والنزاهة [5].

ويشكل المشرف التربوي مكانة مركزية في النظام التربوي وإدارته فهو يمثل سلطة وظيفية، فالمشرف يستمد سلطته من المركز الوظيفي، ومن الخبرة، ومن الجماعة التي ينتمي إليها [6]. كما أن المشرف التربوي الكفاء هو أحد الوسائط المهمة التي يمكن أن تسهم إسهاماً فاعلاً في العملية التربوية بما يقوم به من إدارة وأنشطة تنظم تفاعلات الطلبة مع بعضهم البعض أو مع الطلبة والمعلم أو مع الطلبة والمعلم والمشرف نفسه [7]. وتبرز مجموعة من السمات والخصائص للإشراف التربوي الفعال ومن أبرزها: أن الإشراف التربوي عملية ديمقراطية منظمة تقوم على التعاون، والاحترام المتبادل، من أجل النهوض بالعملية التربوية والتعليمية التعليمية، كما أن الإشراف التربوي وسيلة لتحقيق أهداف التربية، فالمشرف التربوي قائد تربوي ذو تميز ثقافي. والإشراف التربوي عملية إنسانية وأداة فاعلة لتقديم خدمات اجتماعية. وهو عملية ديناميكية مرنة، وعملية قيادية وشاملة [8].

والإشراف التربوي الحديث في المملكة العربية السعودية يتمتع بمبادئ إشرافية تتمثل في: الالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية فكراً ومنهجاً وهدفاً وسلوكاً، والإمام باللوائح والتعاميم المنظمة للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، والفهم الكامل للأهداف الخاصة بكل مرحلة دراسية في ضوء السياسة العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية [9]. ويهدف الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية بصورة عامة إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم وتحسين بيئتهما، من خلال الارتقاء

ثالثاً: الخبرة العملية:

ويتم الحصول على المعلومات عنها من قاعدة البيانات وملف الإنجازات وتقرير مدير المدرسة وتقرير المشرف المختص وغيرها، وتتضمن امتلاك المهارات التالية:

1. المشاركة في تخطيط أو تنفيذ بعض البرامج التربوية كالمشاغل التربوية، وإلقاء المحاضرات، وإعداد بحوث أو أوراق عمل، وتنفيذ تجارب ميدانية، وكتابة تقارير عنها.
2. تطبيق لقاء تربيوي مصغر بصفة مناقش.
3. دراسة المقررات المدرسية ونقدها.
4. توافر المهارات الأساسية التالية: تحليل المشكلات، إدارة الحوارات والاجتماعات ومهارات الاتصال الاجتماعي، طريقة اتخاذ القرارات، التخطيط والمتابعة والتوجيه والتقييم، كتابة التقارير، الملاحظة وتشخيص الواقع، مهارات إعداد الخطابات والمحاضرات الإدارية والرسمية.
5. التعامل مع الحاسب الآلي بما يخدم مجال عمله.

رابعاً: المعرفة الأكاديمية والمهارات التربوية:

وتقاس عن طريق اختبار تحريري تعدها إدارة الإشراف التربوي بالتنسيق مع الجهات الإشرافية المختصة في إدارة التربية والتعليم: وتشمل:

1. اختبار تحريري لقياس التمكن من التخصص العلمي.
2. اختبار تحريري لقياس الجوانب المعرفية للمهارات التربوية واللوائح والنظم التربوية والإدارية اللازمة للعمل المرشح له.
3. اختبار تحريري في المجال المرشح له للجهات الإشرافية المختصة ذات المتطلب والضوابط الخاصة.

خامساً: أن تتوفر فيه الصفات الشخصية:

ويتم التعرف عليها عن طريق المقابلة الشخصية والمصادر الأخرى، وتتضمن الجوانب التالية:

1. القدوة الحسنة.
2. القيادة والتأثير.
3. القدرة على التعبير عما يريد بطلاقة وبلغة عربية سليمة.
4. القدرة على عرض الأفكار بتسلسل منطقي.

والعامة، والقدرة على امتلاك مهارات تقويم المعلمين، والنزاهة والاستقامة، وتبني قضايا وقيم المجتمع، فضلاً عن القدرة على التواصل مع الآخرين.

أما معايير اختيار وتعيين المشرفين في نيويورك وكاليفورنيا فإنها تشمل الخبرة المهنية، والمؤهلات الأكاديمية، وامتلاك الخصائص القيادية للتخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والنزاهة وعدم التمييز على أساس الجنس أو العرق بين المعلمين، واجتياز اختبارات ومقابلات مجلس المدارس، والمعرفة بالقوانين التربوية، مثل قانون تعليم جميع الأطفال، وقانون ذوي الاحتياجات الخاصة، بالإضافة إلى الذكاء الاجتماعي والانفعالي، والقدرة على ممارسة مهارات الاتصال الصاعد والهابط، والقدرة على تخطيط وتنفيذ العمل، وامتلاك الكفايات المهنية كالقدرة على تحليل المنهاج، وتخطيط المنهاج، ووضع الخطط العلاجية، وحل المشكلات الأكاديمية والأخلاقية للمعلمين والطلبة، والاستشارة والبحث العلمي، فضلاً عن امتلاك مهارات التواصل مع المجتمع المحلي لتشكيل حلقة ربط بين المدرسة والمجتمع، والانفتاح والمرونة والمثابرة والحماسة للعمل، وامتلاك الأخلاقيات الشخصية والمهنية والقيم الدينية [12].

وعلى مستوى المملكة العربية السعودية فإن معايير اختيار المشرفين التربويين، وتكليفهم بالعمل الإشرافي، فإنه يتضمن الآتي (وزارة التربية والتعليم، 2007):

أولاً: المؤهل العلمي: يقدم المرشح صوراً من وثائق التخرج:

1- أن يكون المرشح حاصلًا على درجة البكالوريوس بتقدير لا يقل عن جيد في التخصص.

2 - أن يكون المرشح تربيوياً: ويقصد بذلك حصوله على البكالوريوس، ثم على دبلوم في التربية لمدة لا تقل عن عام دراسي.

ثانياً: الخدمة التعليمية وتكون كالتالي:

1 - ألا تقل عن ست سنوات بأداء لا يقل عن ممتاز في آخر سنتين.

2 - أن يكون على رأس العمل في المجال المرشح له.

5. التمتع بالشجاعة الأدبية وإبداء الرأي الصريح.
 6. القدرة على الحوار والإقناع.
 7. الاتزان الانفعالي.
 8. سلامة الفكر والمنهج.
 9. سلامة الحواس من العيوب.
 10. سلامة البدن من الإعاقات.
 11. التمتع بالمظهر المناسب.
 12. الحلم والأناة والصبر.
 13. بعد النظر والتبصر في الأمور والفتنة واليقظة.
 14. القدرة على استثمار المواقف التربوية.
 15. الثقافة العامة وسعة الاطلاع.
- سادساً: ألا يكون للمرشح أي سوابق تدل على تقصير في العمل، أو سلوك مشين يخل بالشرف، وألا يكون طرفاً في قضية قائمة.

2. مشكلة الدراسة

نظراً لتعدد دور المشرف التربوي، وتعدد الأساليب الإشرافية الجديدة، كالإشراف بالأهداف، والإشراف بالاتصال والتأملي وغيرها، كان لا بد من توافر المشرفين التربويين الذي يتميزون بالقدرة على النجاح في ممارسة الواجبات المنوطة بهم، وحل المشكلات والصعاب التي تواجههم بروية، وحسن تصرف للنهوض بالعملية التعليمية، لذا كان لا بد أن يكون اختيار المشرفين التربويين مبنياً على معايير سليمة وواضحة، ومواكبة لكافة المستجدات التربوية. وفي اعتقاد الباحث أن التركيز على المعايير يسهم في تطوير الإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة تطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.

أ. أسئلة الدراسة

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة تقدير المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية للمعايير الواجب توافرها في اختيار المشرف التربوي في وزارة التربية والتعليم؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha =$

لقد أظهرت نتائج بعض الدراسات الميدانية السابقة التي أجريت في المملكة العربية السعودية وجود مشكلات تتعلق بالقرارات الشخصية والمهارات المهنية لبعض المشرفين التربويين، مما يؤكد وجود خلل واضح في معايير الاختيار عند ترشيحهم للقيام بمهام الإشراف التربوي. حيث أكدت دراسة الثمالي [13] أن هناك قصوراً في أداء المشرف التربوي في تنفيذ وظائف الإشراف التربوي، خاصة في كل من وظيفتي التخطيط والتنظيم.

كما تبين من دراسة الزغبيني [14] أن دور المشرفين التربويين في تطوير أداء معلمي المرحلة الابتدائية في منطقة القصيم هي بدرجة متوسطة، ضمن مجالات: الزيارات الصفية، والتقويم، والتخطيط، والعلاقة مع الزملاء والمجتمع المحلي، والمناهج وأساليب التدريس. كما أكدت نتائج دراسة غنيم [15] أن المعايير الموضوعية لاختيار المشرفات التربويات تظل معايير محدودة تحتاج إلى تطوير وتقنين أكثر نظراً لغياب الاهتمام بالمعايير الشخصية على وجه الخصوص. وأكد ذلك السويلم [9] في إحدى توصيات الدراسة التي قام بها بوجود

التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، والتي تركز على توظيف العاملين في الوزارة من المشرفين التربويين وفق احتياجاتها، ووفق التخصصات الموجودة.

المعايير: مجموعة الأسس التي تضعها وزارة التربية والتعليم لاختيار المشرفين التربويين بناءً على المؤهلات العلمية، والصفات الشخصية، والخصائص المهنية.

تطوير معايير: ويقصد بها في هذه الدراسة مجموعة المعايير التي أعدها الباحث في استبانته، والتي تحصل على درجة تقدير كبيرة جداً، أو كبيرة، لتكون معايير لاختيار المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في السعودية.

هـ. محددات الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على استجابات عينة من المشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الجوف، على المعايير الواجب توافرها في اختيار المشرفين التربويين، للعام الدراسي 2010/2009م.

3. الإطار النظري والدراسات السابقة

تم عرض الدراسات السابقة وفق الترتيب الزمني من الأقدم

إلى الأحدث كما يلي:

أولاً: الدراسات العربية:

أجرى الصالحي [16] دراسة هدفت إلى وضع معايير لاختيار المشرف التربوي في الأردن من وجهة نظر المشرفين أنفسهم، وتكونت عينة الدراسة من (166) مشرفاً تربوياً ممن يحملون الشهادة الجامعية الأولى، ولا تقل خبرتهم عن خمس سنوات في مجال الإشراف التربوي، وقد توصلت نتائجها إلى تحديد عدد من المعايير لاختيار المشرف التربوي وهي: السمات الشخصية، وتحقيق أهداف الإشراف، والقدرة على التخطيط، وتحقيق الذات، والإعداد المهني، وتقويم العمل وممارسته، وممارسة الأساليب والأنشطة التربوية المختلفة، والعمل بكفاءة وفعالية، والخبرة العلمية الناجحة، والمؤهلات العلمية.

وأجرت الشعلان [17] دراسة هدفت إلى تحليل المنظور

الفكري لكل من الإشراف التربوي المعاصر واختيار وتدريب

0.05 بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين على أداة

الدراسة تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

3. ما درجة تقدير مديري المدارس في المملكة العربية السعودية

للمعايير الواجب توافرها في اختيار المشرف التربوي في وزارة

التربية والتعليم؟

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha) =$

0.05 بين متوسطات استجابات المديرين على أداة الدراسة

تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha) =$

0.05 بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين واستجابات

المديرين حسب متغير المسمى الوظيفي؟

ب. أهمية الدراسة

جاءت أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- من أهمية موضوعها وهو تطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وهذا يعني السعي نحو التطوير التربوي الذي تسعى إليه وزارة التربية والتعليم.

- تفيد الدراسة في اقتراح معايير لاختيار المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم السعودية، والتي يمكن تبنيتها من قبل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم عند ترشيح المشرفين التربويين.

- ما يمكن أن تضيفه الدراسة إلى الأدب النظري والدراسات السابقة حول معايير اختيار المشرفين التربويين.

- ما يمكن أن تقدمه للمكتبة العربية حول الإشراف التربوي من حيث مفاهيمه، وأساليب اختيار المشرفين التربويين، وسمات المشرفين الشخصية والمهنية.

- أهميتها لأعضاء هيئة التدريس الذين يدرسون الإشراف التربوي في السعودية، وطلبة الدراسات العليا الذين يتخصصون في الإدارة والإشراف.

د. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الاختيار: عملية من عمليات إدارة الموارد البشرية في وزارة

معياريًا على درجة عالية فقط. وبينت نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود فروق بين متوسطي آراء المشرفين التربويين والأكاديميين حول أهمية المعايير الشخصية المقترحة، بينما ظهر فروق بينهم حول أهمية المعايير المهنية المقترحة لصالح الأكاديميين.

وأجرى السعود [19] دراسة هدفت إلى تطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع وتوجهات الإشراف التربوي المعاصرة، وقد تكونت عينة الدراسة من (416) قائداً تربوياً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المعايير المستخدمة حالياً في اختيار المشرفين التربويين في الأردن تتحصر في: المؤهل العلمي، والشهادة الجامعية الثانية، والخبرة العملية في التعليم أو الإدارة، والمقابلة الشخصية، والامتحان، ودرجة الكفاءة في التقرير السنوي. وأن المعايير التي تدعو إليها الاتجاهات المعاصرة لاختيار المشرفين التربويين تتلخص في حصول المشرف على مؤهل علمي بحد أدنى درجة ماجستير، وخبرة عملية مناسبة، وتوافر سمات شخصية متعددة ومتنوعة، ومقدرة المرشح على القيام بالأبحاث والدراسات وتطوير أداء المعلم.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أجرى جامبل [20] دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت الكشف عن الخصائص الشخصية للمشرفين الذين تم تعيينهم في منطقتي وسكونسن (Wisconsin) وديترويت (Detroit). ولتحقيق هذا الهدف تم تحليل نتائج (123) مقابلة أجريت مع مجموعة من المرشحين لإشغال منصب مشرف تربوي في مدارس المنطقتين الحكومية. وبينت الدراسة أن الخصائص التي يتمتع بها المشرف الذي تم اختياره هي: القدرة على إدارة العلاقات العامة، والرغبة والدافعية الداخلية لتطوير المدارس، والسمات الشخصية القيادية مثل الحوار وإدارة الاجتماعات، والشجاعة والإبداع، وتحمل المسؤولية اتجاه العمل واتجاه تطوير عمل المعلمين، والتصميم والعدالة والنزاهة.

وأجرت موفيت [21] دراسة في كولومبيا بهدف الكشف عن المعايير المستخدمة في عملية البحث عن المشرفين التربويين

المشرفات التربويات، وإلى تحليل واقع اختيار وتدريب المشرفات التربويات في المملكة العربية السعودية، تحليل وتقويم مدى كفاءة وفاعلية اختيار وتدريب المشرفات التربويات كما هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب المشرفات التربويات في الرئاسة العامة لتعليم البنات. وقد تم تطبيق الدراسة على (135) مشرفة تربوية في مدينة الرياض. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أبرز إيجابيات النظام الحالي لاختبار تدريب المشرفات التربويات أنه يحقق أغلب أهداف الإشراف التربوي من وجهة نظر عينة البحث، وفرض بعض المناطق على تنفيذ دورة تدريبية للمستجدات والمشرفات. أما جوانب الضعف في النظام الحالي لاختيار تدريب المشرفات التربويات تتمثل في وجود قصور في نظام اختيار المشرفات التربويات، ووجود قصور في تدريب المشرفات التربويات مما يجعلهن بعيدات عن كل ما هو جديد على الساحة التربوية، وتدني مستوى ممارسة المشرفات التربويات للاتجاهات الحديثة في الإشراف.

وأجرى الزهراني [18] دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى ملاءمة المعايير الشخصية والمهنية المطبقة حالياً في اختيار المشرفين التربويين، وتكون مجتمع الدراسة من مشرفي المواد الدراسية والإدارة المدرسية بمحافظة منطقة مكة المكرمة (جده، الطائف، الليث، القنفذة)، وبلغ عدد المستجيبين منهم (342) مشرفاً تربوياً، كما شمل مجتمع الدراسة المختصين بالإشراف التربوي من الأكاديميين بكليات التربية في أربع جامعات (أم القرى، الملك عبد العزيز، الملك سعود، الملك فيصل)، وبلغ عدد المستجيبين منهم (27) عضو هيئة تدريس. وخلصت الدراسة إلى أن جميع المعايير الشخصية المطبقة حصلت على درجات عالية لدى أفراد مجتمع الدراسة، فيما حصل ثلاثة معايير من المعايير المهنية المطبقة حالياً على درجات عالية جداً، ومعياران على درجات عالية فقط. كما حصل ثمانية معايير من المعايير الشخصية المقترحة على درجات عالية جداً، ومعياران على درجات عالية فقط، فيما حصل أحد عشر معياراً من المعايير المهنية المقترحة على درجات عالية جداً، وحصل اثنان وعشرون

المجالس المدرسية أجابوا عن سؤال مفتوح (ما معايير المشرف التربوي التي يمكن أن تصوت على اختيارها)، ومن (16) مشرفاً تربوياً أجريت معهم مقابلات. وبعد جمع البيانات وتحليلها تم الحصول على قائمة المعايير المتمثلة في: قدرة المشرف على البحث والتخطيط، وتقييم أعمال المشرف السابقة (تدريس، ومناهج، والتزام وظيفي)، والاختيار من ضمن مجموعة متشابهة في الخصائص (العمر، والخبرة، والشهادة العلمية، والتقارير الدورية، والحاجة الفعلية لتخصصات محددة.

وأجرى ساندوفال [24] دراسة في أريزونا هدفت التعرف على تصورات أعضاء مجالس المدارس حول المعايير والخصائص والمؤهلات المقترحة عند تعيين وانتقاء المشرفين التربويين. وتكونت عينة الدراسة من (58) مشرفاً ومشرفة تربوية و(54) عضو من أعضاء مجالس المدارس في أريزونا، وبينت الدراسة عدم إدراج العمر والجنس والخلفية العرقية في عملية اختيار المشرفين وتعيينهم. كما بينت النتائج وجود معايير محددة لاختيار المشرفين بحسب تصورات أعضاء المجالس وهذه المعايير هي: مستوى الخبرة، والحساسية لقضايا المجتمع، وامتلاك مهارات اتصال فعالة، والقدرة على التخطيط، والأمانة والأخلاق والاستقامة، وامتلاك مهارات بناء الفريق، وامتلاك خبرة سابقة في التدريس. بالإضافة إلى أن تصورات المشرفين على المعايير المقترحة فتضمنت إضافة إلى ما سبق: استحداث دورات تدريبية، والتقييم المستمر، والنزاهة، وامتلاك المهارات المهنية، والقدرة على إدارة العلاقات العامة، والقيادة ومهارات بناء فريق العمل.

وأجرت كرسنين [25] دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن أسلوب اختيار المشرفين والمشرفات في الولايات المتحدة الأمريكية. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بمراجعة الأدب التربوي والاطلاع على عينة مكونة من (70) من محاضر جلسات مجالس المدارس الأمريكية. وخلصت الدراسة إلى أن معايير الاختيار تتضمن الصفات والمزايا كالمعرفة والخبرة في التدريس، والكفايات الإدارية والتكنولوجية،

وتعيينهم. وتكونت عينة الدراسة من (16) مقررًا في مجالس المدارس بالولاية، و(56) مشرفاً ومشرفة تم اختيارهم في الفترة من 1994-2004. وتم توزيع استبانة على المقررين والبالغ عددهم (16) مقررًا، بينما تم إجراء مقابلات فردية مع المشرفين التربويين. وبعد جمع البيانات وتحليلها بينت الدراسة أن معظم مجالس المدارس تستعين بمستشارين كانوا في الأصل مشرفين تربويين، وأن عملية الاختيار والبحث تتم بناء على الخبرة والكفاءة، وحصول المتقدم للتعيين على إجازة فيدرالية في التدريس، ولم يتم أخذ الجنس أو اللون أو الخلفية العرقية بالحسبان عند عملية الاختيار والتعيين. وأوصت الدراسة بضرورة عقد ورش عمل ودراسات تدريبية للفائزين على عملية الاختيار والاستفادة من الخبرات السابقة في هذا المجال.

وأجرى ماكلاجين [22] دراسة في كاليفورنيا هدفت إلى التعرف على المعايير المشتركة لاختيار المديرين والمشرفين التربويين في كاليفورنيا، كما هدفت الدراسة الكشف عن آلية الاختيار والتعيين. ولتحقيق هذه الأهداف تم اختيار عينة مكونة من (23) مدرسة وثلاثة ممثلين من وكالات تربوية، ثم تم إجراء مقابلات مع المشاركين وتحليل وثائق اختيار وتعيين المشرفين والمديرين وتحليل المعايير الموجودة على الإنترنت، ومراجعة ما كتب في الأدب النظري عن الموضوع. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي من أبرزها: يتم اختيار المديرين المشرفين بناء على العمر أولاً، وتحقيق الشروط العملية كالحصول على درجة ما بعد البكالوريوس، وعدم وجود عقوبات سابقة، والخبرة في التدريس، والقدرة على التخطيط الإداري والتربوي، وامتلاك سمات شخصية إيجابية. أما عن آلية الاختبار فقد بينت الدراسة أنها تتم عبر ترشيح الموظفين والمعلمين لأنفسهم عبر تقديم سيرة ذاتية ومن ثم اختيار الفئات العمرية المناسبة وإخضاعها لاختبار كتابي ولمقابلات شخصية.

وأجرى أندرسون [23] دراسة في بنسلفانيا هدفت إلى الكشف عن أسس اختيار المشرفين التربويين من قبل مجالس المدارس في الولاية. وتكونت عينة الدراسة من (66) عضواً في

تختلف عنها في محاولة تطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين من خلال معايير اختيار المشرفين في المملكة العربية السعودية، حيث إن أداة الدراسة تم تصميمها من خلال معايير اختيار المشرفين في السعودية، وما تطرقت له الدراسات السابقة، والعديد من المعايير العالمية لاختيار المشرفين التربويين. كما أن الدراسة تختلف في مجتمع الدراسة، وعينتها، ومكانها، وأداتها. وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة، في تحديد مشكلة الدراسة، وفي بناء أدواتها، وتفسير نتائج الدراسة.

4. الطريقة والإجراءات

أ. منهج الدراسة

اتباع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع أداة الدراسة على المشرفين التربويين، والمديرين، ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة.

ب. مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في منطقة الجوف التعليمية، وقد بلغ عددهم (432) مشرفاً ومشرفة، منهم (212) مشرفاً و(220) مشرفة. كما تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في منطقة الجوف التعليمية البالغ عددهم (485) مديراً ومديرة، منهم (243) مدير، و(242) مديرة. وقد تم تطبيق الدراسة على جميع المشرفين التربويين والمديرين، حيث استجاب منهم (301) مشرفاً ومشرفة، و(322) مديراً ومديرة، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.

والقدرة البدنية، والقدرة على التخطيط والتواصل. كما بينت الدراسة أن آليات الاختيار تشمل توصيات المدارس، والاختبار التحريري، والمقابلة الشخصية. التعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة:

- حاولت بعض الدراسات السابقة التعرف على العوامل المؤثرة في اختيار المشرفين التربويين، كدراسة الحماد [26].

- ركزت بعض الدراسات السابقة على تطوير معايير الاختيار للمشرفين التربويين كما في دراسات (وادي، [27]؛ البلوشي، [28]؛ السعود، [19]؛ Rodd [29]؛ Sandorall [24])

- هدفت بعض الدراسات السابقة هدفت إلى التعرف على المعايير الحالية الموضوعية في عملية اختيار المشرفين التربويين كما في دراسات (السويلم، [9]؛ الزهراني، [18]؛ [21] Anderson, Moffet, [23]).

- تناولت بعض الدراسات السابقة أساليب اختيار المشرفين التربويين وتعيينهم، كما في دراسة [25] Carter [30] (Kersten)

- أشارت معظم الدراسات السابقة إلى ضرورة تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين وخاصة في ظل ما يشهده الميدان التربوي من تغيرات واتجاهات تربوية حديثة.

- ركزت الدراسات السابقة على أهمية مراعاة السمات الشخصية، والمؤهلات العلمية، والخبرات العملية في عملية اختيار المشرفين التربويين.

أما الدراسة الحالية فإنها تتوافق مع معظم الدراسات السابقة في تناول موضوع معايير اختيار المشرفين التربويين، ولكنها

جدول 1

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

النسبة	التكرار	الفئات	
51.0	318	ذكر	الجنس
49.0	305	أنثى	
المجموع 623 100%			
48.3	301	مشرف	المسمى الوظيفي
51.7	322	مدير	

المجموع 623 100%			
17.8	111	أقل من بكالوريوس	المؤهل العلمي
69.8	435	بكالوريوس	
12.4	77	دراسات عليا	
المجموع 623 100%			
4.7	29	أقل من 5 سنوات	الخبرة
21.5	134	5-10 من	
73.8	460	10 سنوات فأكثر	
المجموع 623 100%			

ج. أداة الدراسة

طور الباحث استبانة تكونت بصورتها الأولية من (70) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات هي: مجال المؤهلات العلمية والخبرات العملية، ومجال السمات الشخصية، ومجال السمات المهنية. وقد اعتمد الباحث في إعداد الاستبانة على معايير اختيار المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وعلى بعض المعايير الواردة في الأدب النظري والدراسات السابقة. وتم التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة من خلال عرضها على (17) محكم من أعضاء هيئة التدريس في (5) جامعات. حيث طلب منهم قراءة عبارات الاستبانة وإبداء ملاحظاتهم حولها من حيث: دقة الصياغة

اللغوية لل فقرات، ومدى انتماء الفقرات لمجالاتها، ومدى مناسبة الفقرات لما وضعت له. وفي ضوء ملاحظات المحكمين أصبحت الاستبانة مكونة من (60) فقرة، وموزعة على نفس المجالات السابقة الذكر.

ثبات أداة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (40) مشرفاً ومديراً من خارج عينة الدراسة، وذلك بطريقة الاختبار وإعادةه (test-retest) وبفارق أسبوعين بين التطبيق الأول والثاني، ثم حسب معامل ارتباط بيرسون، ومعامل كرونباخ الفا لقياس الاتساق الداخلي، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول 2

معاملات الارتباط بين التطبيقين والاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومجالاتها

المقاييس ومجالاته	معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين	معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
المؤهلات العلمية والخبرات العملية	0.89	0.91
السمات الشخصية	0.87	0.88
السمات المهنية	0.85	0.89
الأداة ككل	0.90	0.92

د. متغيرات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة وهي:

- الجنس وله فئتان: ذكر، أنثى.
- المسمى الوظيفي: مشرف، مدير.
- المؤهل العلمي: أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، دراسات عليا.
- الخبرة: أقل من 5 سنوات، 5- أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر.

ثانياً: المتغير التابع وهو: درجة التقدير الكلية لأداة الدراسة (معايير اختيار المشرفين التربويين) الخاصة بالمشرفين والمديرين ودرجات التقدير الفرعية على المجالات.

5. النتائج

أولاً: نتائج السؤال الأول: ما درجة تقدير المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية للمعايير الواجب توافرها في اختيار المشرف التربوي في وزارة التربية والتعليم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية والانحرافات المعيارية للمعايير الواجب توافرها في اختيار السعودية من وجهة نظر المشرفين، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعايير الواجب توافرها في اختيار المشرفين التربويين من وجهة نظر المشرفين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	السمات الشخصية	4.61	.41	كبيرة جداً
3	السمات المهنية	4.39	.43	كبيرة
1	المؤهلات العلمية والخبرات العملية	4.01	.54	كبيرة
	الأداة ككل	4.38	.35	كبيرة

يبين الجدول (3) أن مجال السمات الشخصية جاء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.61)، تلاه في المرتبة الثانية مجال السمات المهنية بمتوسط حسابي بلغ (4.39)، بينما جاء مجال المؤهلات العلمية والخبرات العملية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.01). وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (4.38). كما تم استخراج المتوسطات

جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين على فقرات المجال الأول "المؤهلات العلمية والخبرات العملية" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	قد مارس تدريس المادة التي يشرف عليها مدة لا تقل عن أربع سنوات	4.57	.77	كبيرة جداً
5	تقدير ممتاز في آخر ثلاث سنوات على الأقل	4.54	.79	كبيرة جداً
11	قد اجتاز المقابلة الشخصية	4.45	.82	كبيرة
4	عدد سنوات خدمته في التربية لا تقل عن ست سنوات	4.30	1.00	كبيرة
9	على رأس العمل في مجال الإشراف المرشح له	4.20	.99	كبيرة
10	قد اجتاز امتحانا شاملا يغطي مجالات عملية الإشراف التربوي	4.19	.95	كبيرة
1	حاصلا على درجة البكالوريوس في التخصص لما لا يقل عن تقدير جيد	4.18	1.15	كبيرة
12	قد حصل على دورات تدريبية متخصصة في مجال الإشراف التربوي	4.01	1.11	كبيرة
7	قد شارك في تخطيط بعض البرامج التربوية وتنفيذها (كالمشاغل التربوية والندوات)	3.86	1.03	كبيرة
2	حاصلا على الدبلوم في التربية بعد البكالوريوس ما لم يكن تربوي	3.82	1.34	كبيرة
6	قد عمل في الفترة السابقة مدير مدرسة لمدة سنة على الأقل	3.30	1.48	متوسطة
3	حاصلا على درجة لا تقل عن الماجستير في التخصص	2.65	1.38	متوسطة

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المؤهلات العلمية والخبرات العملية، حيث حصلت الفقرتان (8، 5) على أعلى متوسطين حسابيين بلغ مقدارهما (4.57، 4.54) على التوالي، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وأن الفقرات (11، 4، 9، 10، 1، 12، 7، 2) حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.82-4.45) على التوالي، وبدرجة تقدير كبيرة، وحصلت الفقرتان (6، 3) على متوسطين حسابيين بلغ مقدارهما (3.30، 2.65) على التوالي،

المجال الثاني: السمات الشخصية:

وبدرجة تقدير متوسطة.

جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين على فقرات المجال الثاني "السمات الشخصية" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
20	حسن السيرة والسلوك	4.83	.45	كبيرة جداً
27	معاملة الآخرين بالعدل والمساواة	4.80	.47	كبيرة جداً
18	الثقة بالنفس	4.74	.49	كبيرة جداً
16	المقدرة على اتخاذ القرار	4.73	.50	كبيرة جداً
26	المقدرة على ضبط النفس	4.72	.57	كبيرة جداً
28	المرونة وعدم التعصب للرأي	4.71	.55	كبيرة جداً
23	المقدرة على التعبير عن رأيه	4.67	.53	كبيرة جداً
17	الاتزان الانفعالي	4.65	.57	كبيرة جداً
21	امتلاك مهارات القيادة والتأثير في الآخرين	4.65	.57	كبيرة جداً
19	المقدرة على التعبير عما يريد بطلاقة	4.60	.60	كبيرة جداً
29	امتلاك مهارات الاتصال الاجتماعي الفعال	4.59	.62	كبيرة جداً
13	دقة الملاحظة	4.58	.58	كبيرة جداً
14	المقدرة على التركيز	4.56	.59	كبيرة جداً
15	امتلاك مهارات التفكير الناقد	4.52	.63	كبيرة جداً
22	التمتع بالشجاعة الأدبية	4.52	.67	كبيرة جداً
24	سلامة الحواس من العيوب الظاهرة	4.36	.79	كبيرة
25	سلامة البدن من الإعاقات	4.21	.90	كبيرة

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السمات الشخصية، حيث حصلت الفقرات (20، 27، 18، 16، 26، 28، 23، 17، 21، 19، 29، 13، 14، 15، 22) على أعلى متوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.83 - 4.52) على التوالي، وبدرجة تقدير

كبيرة جداً، وأن الفقرتان (25، 24): سلامة الحواس من العيوب الظاهرة؛ سلامة البدن من الإعاقات) على متوسطين حسابيين بلغ مقدارهما (4.36، 4.21) على التوالي، وبدرجة تقدير كبيرة.

المجال الثالث: السمات المهنية:

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين على فقرات المجال الثالث "السمات المهنية" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
43	المقدرة على العمل مع المعلمين والمشرفين بروح الفريق الواحد	4.65	.54	كبيرة جداً
48	الثقافة وسعة الاطلاع في مجال تخصصه	4.65	.52	كبيرة جداً
39	مهارات تقييم أداء المعلمين	4.61	.56	كبيرة جداً
59	المقدرة على مساعدة المعلم في حل المشكلات الصفية التي تواجهه	4.61	.59	كبيرة جداً
36	المقدرة على التخطيط لعمله	4.59	.54	كبيرة جداً
51	المقدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف في أداء المعلمين والطلبة	4.58	.60	كبيرة جداً
53	مهارات التدريس الحديثة وأساليبها	4.56	.57	كبيرة جداً
45	المقدرة على تحديد الأهداف التربوية بوضوح	4.55	.57	كبيرة جداً

30	مهارات تنظيم العمل	4.54	.56	كبيرة جداً
46	المقدرة على ممارسة الحوار الفعال	4.54	.57	كبيرة جداً
47	المقدرة على عرض الأفكار بشكل منطقي ومرتسلس	4.52	.59	كبيرة جداً
41	الإلمام بالأنظمة والقوانين والتشريعات التربوية النافذة في المملكة العربية السعودية	4.49	.66	كبيرة
52	مهارات إدارة الوقت بكفاءة وفاعلية	4.48	.57	كبيرة
49	المقدرة على استخدام أساليب تقويم متنوعة	4.46	.63	كبيرة
34	المقدرة على تحديد حاجات التطوير المهني	4.45	.66	كبيرة
42	المقدرة على استخدام أساليب التخطيط الحديثة	4.41	.66	كبيرة
33	مهارات إعداد التقارير	4.40	.65	كبيرة
44	المقدرة على تحليل المناهج الدراسية	4.39	.73	كبيرة
54	مهارات استخدام الانترنت في البحث عن المعلومات	4.39	.70	كبيرة
40	امتلاك مهارات التواصل مع المعلمين وأولياء الأمور الطلبة	4.38	.69	كبيرة
35	مهارات تطوير بيئة التعليم	4.35	.65	كبيرة
58	مهارة استخدام برامج تحرير النصوص (Microsoft word)	4.35	.79	كبيرة
32	مهارات التقويم الذاتي	4.33	.73	كبيرة
37	امتلاك المقدرة على تقويم نتائج التدريب	4.32	.67	كبيرة
38	المقدرة على تصميم البرامج التدريبية للمعلمين	4.32	.72	كبيرة
56	مهارات استخدام الحاسوب في تسجيل نتائج الزيارات الميدانية التي يقوم بها	4.27	.81	كبيرة
31	كفايات التدريب في مجال الإشراف التربوي	4.25	.76	كبيرة
57	مهارة استخدام برامج العروض التقديمية (Power Point)	4.23	.80	كبيرة
55	مهارات استخدام البريد الإلكتروني في التواصل مع المعلمين وأولياء الأمور	4.14	.83	كبيرة
50	المقدرة على تنفيذ البحوث الإجرائية	4.03	.84	كبيرة
60	المقدرة على استخدام اللغة الإنجليزية في القراءة والبحث	3.17	1.25	متوسطة

ثانياً: نتائج السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين على أداة الدراسة تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين حول معايير اختيار المشرفين تبعاً إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول 7. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين حول معايير اختيار المشرفين تبعاً لمتغيرات الجنس

والمؤهل العلمي والخبرة

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المؤهل العلمي والخبرات العملية	السمات الشخصية	السمات المهنية	الأداة ككل
الجنس	ذكر	س	4.00	4.60	4.31	4.33
	أنثى	ع	4.01	4.63	4.46	4.42
	أقل من	ع	3.88	4.55	4.33	4.30
		س				

.38	.43	.49	.61	ع	بكالوريوس	العلمي
4.40	4.41	4.64	4.04	س	بكالوريوس	
.33	.41	.38	.53	ع		
4.35	4.35	4.60	3.99	س	دراسات عليا	
.40	.51	.45	.47	ع		
4.40	4.41	4.71	3.95	س	اقل من 5	الخبرة
.42	.55	.32	.41	ع	سنوات	
4.32	4.32	4.57	3.97	س	5- اقل من 10	
.35	.45	.46	.60	ع		
4.39	4.40	4.62	4.02	س	أكثر من 10	
.35	.42	.40	.53	ع		

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري دراسات عليا). والخبرة (أقل من 5 سنوات، 5-أقل من 10،
يبين الجدول (7) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين حول معايير اختيار المشرفين بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكر، أنثى)، والمؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس،
دراسات عليا). والخبرة (أقل من 5 سنوات، 5-أقل من 10، أكثر من 10 سنوات)، في المجالات وفي الأداة ككل. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات جدول (8) وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل جدول (9).

جدول 8

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس والمؤهل والخبرة على مجالات معايير اختيار المشرفين

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.481	.498	.144	1	.144	المؤهلات العلمية والخبرات العملية	الجنس
.985	.000	.0006	1	.0006	السمات الشخصية	هوتلنج = 0.041
.013	6.262	1.127	1	1.127	السمات المهنية	ح = 0.008
.180	1.808	.226	1	.226	الأداة ككل	الكلي
.114	2.191	.633	2	1.266	المؤهلات العلمية والخبرات العملية	المؤهل العلمي
.435	.834	.141	2	.282	السمات الشخصية	ويلكس = 0.980
.913	.091	.016	2	.033	السمات المهنية	ح = 0.424
.416	.879	.110	2	.219	الأداة ككل	الكلي
.645	.440	.127	2	.254	المؤهلات العلمية والخبرات العملية	الخبرة
.606	.502	.085	2	.170	السمات الشخصية	ويلكس = 0.993
.544	.611	.110	2	.220	السمات المهنية	ح = 0.902
.493	.709	.088	2	.177	الأداة ككل	الكلي
		.289	295	85.244	المؤهلات العلمية والخبرات العملية	الخطأ
		.169	295	49.931	السمات الشخصية	
		.180	295	53.096	السمات المهنية	
		.125	295	36.804	الأداة ككل	الكلي
			300	86.675	المؤهلات العلمية والخبرات العملية	الكلي
			300	50.444	السمات الشخصية	
			300	54.935	السمات المهنية	

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث: ما درجة تقدير مديري المدارس في المملكة العربية السعودية للمعايير الواجب توافرها في اختيار المشرف التربوي في وزارة التربية والتعليم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعايير الواجب توافرها في اختيار المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعايير الواجب توافرها في اختيار المشرفين التربويين من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	السمات الشخصية	4.60	.41	كبيرة جداً
3	السمات المهنية	4.44	.46	كبيرة
1	المؤهلات العلمية والخبرات العملية	4.22	.53	كبيرة
	الأداة ككل	4.44	.39	كبيرة

الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.22). وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (4.44). كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعايير الواجب توافرها في اختيار المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين، والجدول (10، 11، 12) يوضح ذلك.

المجال الأول: المؤهلات العلمية والخبرات العملية:

يتبين من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال السمات المهنية، وكانت الفروق لصالح الإناث. وكذلك عدم وجود فروق تعزى للمؤهل أو الخبرة في جميع المجالات. كما يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الدراسة الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة على الأداة ككل.

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعايير الواجب توافرها في اختيار المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين، حيث جاء مجال السمات الشخصية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.60)، تلاه في المرتبة الثانية مجال السمات المهنية بمتوسط حسابي بلغ (4.44)، بينما جاء مجال المؤهلات العلمية والخبرات العملية في المرتبة

جدول 10

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول "المؤهلات العلمية والخبرات العملية" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	قد مارس تدريس المادة التي يشرف عليها مدة لا تقل عن أربع سنوات	4.50	.85	كبيرة جداً
5	تقدير ممتاز في آخر ثلاث سنوات على الأقل	4.49	.79	كبيرة
4	عدد سنوات خدمته في التربية لا تقل عن ست سنوات	4.48	.90	كبيرة
1	حاصلاً على درجة البكالوريوس في التخصص لما لا يقل عن تقدير جيد	4.36	1.05	كبيرة
11	قد اجتاز المقابلة الشخصية	4.34	.88	كبيرة
6	قد عمل في الفترة السابقة مدير مدرسة لمدة سنة على الأقل	4.27	1.10	كبيرة
10	قد اجتاز امتحانا شاملاً يغطي مجالات عملية الإشراف التربوي	4.26	.88	كبيرة
12	قد حصل على دورات تدريبية متخصصة في مجال الإشراف التربوي	4.22	1.02	كبيرة
9	على رأس العمل في مجال الإشراف المرشح له	4.11	1.04	كبيرة
2	حاصلاً على الدبلوم في التربية بعد البكالوريوس ما لم يكن تربوي	4.09	1.12	كبيرة
7	قد شارك في تخطيط بعض البرامج التربوية وتنفيذها (كالمشاغل التربوية والندوات)	4.05	1.02	كبيرة
3	حاصلاً على درجة لا تقل عن الماجستير في التخصص	3.46	1.32	متوسطة

الماجستير في التخصص" على متوسط حسابي بلغ (3.46)، وبدرجة تقدير متوسطة. في حين حصلت باقي الفقرات على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.49 - 4.059) على التوالي، وبدرجة تقدير كبيرة. المجال الثاني: السمات الشخصية:

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الخبرات والمؤهلات العلمية، حيث حصلت الفقرة (8) التي تنص على: "قد مارس تدريس المادة التي يشرف عليها مدة لا تقل عن أربع سنوات" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.50) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وحصلت الفقرة (3) التي تنص على: "حاصلاً على درجة لا تقل عن

جدول 11

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني "السمات الشخصية" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
20	حسن السيرة والسلوك	4.80	.49	كبيرة جداً
27	معاملة الآخرين بالعدل والمساواة	4.80	.48	كبيرة جداً
18	الثقة بالنفس	4.72	.53	كبيرة جداً
28	المرونة وعدم التعصب للرأي	4.71	.56	كبيرة جداً
26	المقدرة على ضبط النفس	4.70	.56	كبيرة جداً
16	المقدرة على اتخاذ القرار	4.68	.59	كبيرة جداً
19	المقدرة على التعبير عما يريد بطلاقة	4.66	.56	كبيرة جداً
21	امتلاك مهارات القيادة والتأثير في الآخرين	4.66	.60	كبيرة جداً
17	الاتزان الانفعالي	4.62	.67	كبيرة جداً
14	المقدرة على التركيز	4.60	.56	كبيرة جداً
13	دقة الملاحظة	4.57	.64	كبيرة جداً
23	المقدرة على التعبير عن رأيه	4.56	.62	كبيرة جداً
15	امتلاك مهارات التفكير الناقد	4.52	.69	كبيرة جداً
22	التمتع بالشجاعة الأدبية	4.49	.76	كبيرة
29	امتلاك مهارات الاتصال الاجتماعي الفعال	4.49	.72	كبيرة
24	سلامة الحواس من العيوب الظاهرة	4.34	.84	كبيرة
25	سلامة البدن من الإعاقات	4.19	.95	كبيرة

أعلى فقرة حصلت على أعلى متوسط حسابي هي (20) والتي تنص على: "حسن السيرة والسلوك"، بمتوسط حسابي بلغ (4.80)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً. وأن أقل متوسط حسابي حصلت عليه الفقرة (25)، والتي تنص على "سلامة البدن من الإعاقات"، وبدرجة تقدير كبيرة. المجال الثالث: السمات المهنية:

يبين الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السمات الشخصية، حيث حصلت (15) فقرة على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.80 - 4.50) على التوالي، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، في حين حصلت الفقرات (22، 29، 24، 25) على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.49 - 4.19) على التوالي، وبدرجة تقدير كبيرة. علماً بأن

جدول 12

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث "السمات المهنية" مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
48	الثقافة وسعة الاطلاع في مجال تخصصه	4.65	.59	كبيرة جداً
39	مهارات تقويم أداء المعلمين	4.64	.57	كبيرة جداً
43	المقدرة على العمل مع المعلمين والمشرفين بروح الفريق الواحد	4.64	.60	كبيرة جداً
30	مهارات تنظيم العمل	4.62	.55	كبيرة جداً

51	المقدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف في أداء المعلمين والطلبة	4.61	59	كبيرة جداً
36	المقدرة على التخطيط لعمله	4.59	60	كبيرة جداً
45	المقدرة على تحديد الأهداف التربوية بوضوح	4.57	67	كبيرة جداً
59	المقدرة على مساعدة المعلم في حل المشكلات الصفية التي تواجهه	4.57	63	كبيرة جداً
46	المقدرة على ممارسة الحوار الفعال	4.56	63	كبيرة جداً
47	المقدرة على عرض الأفكار بشكل منطقي ومتسلسل	4.54	63	كبيرة جداً
53	مهارات التدريس الحديثة وأساليبها	4.53	63	كبيرة جداً
41	الإلمام بالأنظمة والقوانين والتشريعات التربوية النافذة في المملكة العربية السعودية	4.51	72	كبيرة جداً
34	المقدرة على تحديد حاجات التطوير المهني	4.50	69	كبيرة جداً
49	المقدرة على استخدام أساليب تقييم متنوعة	4.50	65	كبيرة جداً
52	مهارات إدارة الوقت بكفاءة وفاعلية	4.49	65	كبيرة
37	امتلاك المقدرة على تقييم نتائج التدريب	4.47	68	كبيرة
42	المقدرة على استخدام أساليب التخطيط الحديثة	4.47	71	كبيرة
44	المقدرة على تحليل المناهج الدراسية	4.47	68	كبيرة
33	مهارات إعداد التقارير	4.46	68	كبيرة
38	المقدرة على تصميم البرامج التدريبية للمعلمين	4.43	75	كبيرة
35	مهارات تطوير بيئة التعليم	4.41	68	كبيرة
54	مهارات استخدام الانترنت في البحث عن المعلومات	4.39	71	كبيرة
40	امتلاك مهارات التواصل مع المعلمين وأولياء الأمور الطلبة	4.38	78	كبيرة
31	كفايات التدريب في مجال الإشراف التربوي	4.37	73	كبيرة
32	مهارات التقييم الذاتي	4.37	70	كبيرة
58	مهارة استخدام برامج تحرير النصوص (Microsoft word)	4.29	78	كبيرة
56	مهارات استخدام الحاسوب في تسجيل نتائج الزيارات الميدانية التي يقوم بها	4.28	82	كبيرة
57	مهارة استخدام برامج العروض التقديمية (Power Point)	4.28	81	كبيرة
55	مهارات استخدام البريد الإلكتروني في التواصل مع المعلمين وأولياء الأمور	4.25	84	كبيرة
50	المقدرة على تنفيذ البحوث الإجرائية	4.23	80	كبيرة
60	المقدرة على استخدام اللغة الإنجليزية في القراءة والبحث	3.69	1.14	كبيرة

تتص على: "المقدرة على استخدام اللغة الإنجليزية في القراءة والبحث"، وبدرجة تقدير كبيرة.

رابعاً: نتائج السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المديرين على أداة الدراسة تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين حول معايير اختيار المشرفين تبعاً إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، والجدول (13) يوضح ذلك.

يبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السمات المهنية، حيث حصلت (14) فقرة على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.60 - 4.65) على التوالي، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وأن (17) فقرة حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.69 - 4.49) على التوالي، وبدرجة تقدير كبيرة. علماً بأن أعلى متوسط حسابي بلغ (4.65) وقد حصلت عليه الفقرة (48) التي تنص على: "الثقافة وسعة الاطلاع في مجال تخصصه"، في حين أن أقل متوسط حسابي هو (3.69) وقد حصلت عليه الفقرة (60) التي

جدول 13

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين حول معايير اختيار المشرفين تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

الجنس	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المؤهلات والخبرات	السمات الشخصية	السمات المهنية	الأداة ككل
الجنس	ذكر	س	4.10	4.51	4.35	4.35
		ع	.58	.47	.52	.44
	أنثى	س	4.36	4.70	4.55	4.56
		ع	.42	.30	.36	.30
المؤهل	أقل من	س	4.32	4.71	4.50	4.52
العلمي	بكالوريوس	ع	.42	.31	.45	.36
	بكالوريوس	س	4.19	4.55	4.41	4.41
		ع	.55	.45	.48	.41
	دراسات عليا	س	4.23	4.67	4.59	4.54
		ع	.56	.26	.31	.25
الخبرة	أقل من 5	س	4.21	4.60	4.39	4.41
	سنوات	ع	.60	.33	.51	.42
	5- أقل من 10	س	4.14	4.55	4.45	4.41
		ع	.56	.42	.47	.41
	أكثر من 10	س	4.25	4.61	4.45	4.45
		ع	.51	.42	.46	.39

يبين الجدول (13) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين حول معايير اختيار المشرفين بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكر، أنثى)، والمؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، دراسات عليا)، والخبرة (أقل من 5 سنوات، 5-أقل من 10، أكثر من 10 سنوات)، في المجالات وفي الأداة ككل. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات، كما في الجدول (14) وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل، كما في الجدول (15).

يبين الجدول (13) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين حول معايير اختيار المشرفين بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكر، أنثى)، والمؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، دراسات عليا)، والخبرة (أقل من 5 سنوات، 5-أقل من 10، أكثر من 10 سنوات)، في المجالات وفي الأداة ككل. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات، كما في الجدول (14) وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل، كما في الجدول (15).

جدول 14

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس والمؤهل والخبرة على مجالات معايير اختيار المشرفين من وجهة نظر المديرين

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.000	18.049	4.804	1	4.804	المؤهلات العلمية والخبرات العملية	الجنس
.000	14.328	2.316	1	2.316	السمات الشخصية	هوتلنج = .079
.000	15.677	3.186	1	3.186	السمات المهنية	ح = .000
.000	22.472	3.210	2	3.210	الأداة ككل	الكلي
.831	.186	.049	2	.099	المؤهلات العلمية والخبرات العملية	المؤهل العلمي
.095	2.371	.383	2	.766	السمات الشخصية	ويلكس = .974
.073	2.640	.537	2	1.073	السمات المهنية	ح = .228
.098	2.338	.334	2	.668	الأداة ككل	الكلي
.432	.841	.224	2	.448	المؤهلات العلمية والخبرات العملية	الخبرة
.610	.496	.080	2	.160	السمات الشخصية	ويلكس = .989
.949	.053	.011	2	.021	السمات المهنية	ح = .729
.817	.203	.029	2	.058	الأداة ككل	الكلي
		.266	316	84.106	المؤهلات العلمية والخبرات العملية	الخطأ

السمات الشخصية	51.072	316	.162
السمات المهنية	64.220	316	.203
الكلي	45.143	316	.143
المؤهلات العلمية والخبرات العملية	90.102	321	
السمات الشخصية	54.818	321	
السمات المهنية	68.604	321	

يتبين من الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وعلى الأداة ككل، وكانت الفروق لصالح الإناث. في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى للمؤهل العلمي، والخبرة في جميع المجالات والأداة ككل. خامساً: نتائج السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والمديرين على أداة الدراسة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول معايير اختيار المشرفين حسب متغير المسمى الوظيفي، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، والجدول (15) يوضح ذلك.

جدول 15

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المسمى الوظيفي على استجابات أفراد عينة الدراسة حول معايير اختيار المشرفين

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المؤهلات العلمية والخبرات العملية	301	4.01	.54	-4.982	621	.000
مدير	322	4.22	.53			
السمات الشخصية	301	4.61	.41	.578	621	.564
مدير	322	4.60	.41			
السمات المهنية	301	4.39	.43	-1.589	621	.113
مدير	322	4.44	.46			
الأداة ككل	301	4.38	.35	-2.217	621	.027
مدير	322	4.44	.39			

يتبين من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في جميع مجالات الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي باستثناء مجال المؤهلات العلمية والخبرات العملية، وجاءت الفروق لصالح المديرين مقابل المشرفين، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية على الأداة ككل ولصالح المديرين مقابل المشرفين.

6. مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول:

أظهرت نتائج الدراسة أن المعايير الواجب توافرها في عملية اختيار المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية حصلت على درجة تقدير كبيرة، حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (4.38). وقد جاء مجال السمات الشخصية في المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة جداً، في حين حصل مجال السمات المهنية ومجال المؤهلات العلمية والخبرات العملية على درجة تقدير كبيرة. ويرى الباحث بأن هذه النتيجة منطقية ومبررة من جوانب عدة، إذ لا يكفي أن يكون المشرف التربوي حاصلاً على شهادات عليا في التخصص، وحاصلاً على دورات تدريبية، وله خبرة طويلة في عملية التدريس دون أن يمتلك سمات وخصائص شخصية تسهم في تحقيق أهداف الإشراف التربوي، ذلك أن ثمره الحصول على الشهادات العليا، والدورات والخبرات، حسن السيرة والسلوك، ومعاملة الآخرين بالاحترام. كما أن سلامة الحواس من

قيادية وإدارية، وبالتالي ليس من الضروري أن يكون قد عمل مديراً للمدرسة. وهم يرون أن الحصول على درجة الماجستير في التخصص ليس ذا أهمية. وقد يعود ذلك إلى أن المشرفين المستجيبين غير حاصلين على درجة الماجستير في تخصصاتهم، وقد يعود إلى أنه بحكم خبرات المعلمين في التدريس، وبحكم حصولهم على تقدير ممتاز في آخر ثلاث سنوات على الأقل فليس شرطاً في اختيارهم كمشرفين أن يكونوا قد حصلوا على درجة الماجستير في التخصص، وقد يعزى إلى أنهم لم يحصلوا على هذا المؤهل، وبالتالي يرون أنه ليس ضرورياً، لأنه سيطلب منهم الحصول على مؤهل ماجستير.

وحول فقرات مجال السمات الشخصية فقد أظهرت نتائج الدراسة أن الفقرات (20، 27، 18، 16، 26، 28، 23، 17، 21، 19، 29، 13، 14، 15، 22) حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.83 - 4.52) على التوالي، وبدرجة تقدير كبيرة جداً. ويرى الباحث أن هذه السمات الشخصية إن توافرت في المشرف التربوي فإنه حتماً سيكون قادراً على أداء مهامه بكل كفاءة وفاعلية، وسيحقق أهداف الإشراف التربوي. في حين أن الفقرتين (24، 25) حصلتا على متوسطين حسابيين مقدارهما (4.36، 4.21) على التوالي، وبدرجة تقدير كبيرة. وباعتقاد الباحث أن هذه السمات هي سمات مكملة لباقي السمات الشخصية، وإن سلامة المشرف منها يعزز ثقته في نفسه وفي نفوس الآخرين، بالرغم من أن ذوي الحاجات الخاصة مدمجون في المجتمع، ويؤدون واجباتهم على أكمل وجه، لكن اتجاهات أفراد المجتمع نحو ذوي الحاجات الخاصة ليست إيجابية خالصة.

وحول فقرات مجال السمات المهنية، فقد بينت نتائج الدراسة أن الفقرات (43، 48، 39، 59، 36، 51، 53، 45، 30، 46) حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية والتي تراوحت ما بين (4.65 - 4.52) على الترتيب تنازلياً، وبدرجة تقدير كبيرة جداً. حيث تشير مضامين هذه الفقرات إلى مقدرة المشرف الذي سيتم اختياره على العمل بروح الفريق مع

العيوب لدورها في التأثير في الآخرين، فالقائد يستطيع أن يؤثر في الآخرين بسماته الشخصية أكثر بكثير من الخبرات والشهادات العليا. أضف إلى ذلك أن المشرفين التربويين لن تفيدهم سماتهم المهنية بشكل إيجابي في تحقيق أهداف الإشراف التربوي، وتطوير العملية التعليمية، ما لم يكن لديهم سمات وخصائص شخصية قوية. فكيف سيقوم المشرف التربوي بالتخطيط لعمله؟ أو تطبيق مهارات التدريس الحديثة؟ أو إدارة الوقت بكل كفاءة وفاعلية وغير ذلك من الممارسات المهنية، ويرى الباحث أن السمات الشخصية تعزز في نفس المشرف الثقة بالنفس وتؤثر في مستوى أداء المعلمين والطلبة على حد سواء، ولعل الواقع الفعلي للإشراف التربوي في السعودية الذي يشير إلى عدم تحقيقه للأهداف بكل كفاءة وفاعلية، والذي انعكس على مستوى أداء المعلمين والطلبة، وهو من الميراث التي تستدعي وضع معايير مناسبة لاختيار المشرفين التربويين. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة جامبل [20] التي بينت أن الخصائص التي يتمتع بها المشرفون التربويون الذين تم اختيارهم هي: السمات الشخصية القيادية للحوار وإدارة الاجتماعات والتصميم والعدالة والنزاهة.

وحول فقرات كل مجال من مجالات الدراسة، فقد أظهرت النتائج المرتبطة بمجال المؤهلات العلمية والخبرات العملية أن الفقرتين (8، 5) حصلتا على متوسطين حسابيين بلغا (4.57، 4.54) على التوالي، وبدرجة كبيرة جداً. وقد يعزى ذلك إلى أن قدرة المشرف التربوي بعد اختياره ليشراف على المعلمين لن تكون فاعلة ومحققة لأهدافها دون أن يكون قد درّس تلك المادة الدراسية حتى يعرف كيف يواجه المعلم لاستخدام أفضل أساليب التدريس. ويعزو ذلك حصول المشرف الذي سيتم اختياره على تقدير امتياز في آخر ثلاث سنوات على الأقل.

في حين حصلت الفقرتان (6، 3) على متوسطين حسابيين بلغا (3.30، 2.65) وبدرجة تقدير متوسطة، وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المشرف التربوي بحكم خبراته في التدريس والتعامل مع زملائه المعلمين ومع الطلبة أكسبه ذلك مهارات

ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث:

أظهرت نتائج الدراسة أن معايير اختيار المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية حصلت على درجة تقدير كبيرة، وقد جاءت السمات الشخصية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.60) وبدرجة تقدير كبير جداً، في حين جاءت السمات المهنية والمؤهلات والخبرات العلمية ضمن درجة تقدير كبيرة.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة رايت [31] التي أشارت إلى أن خصائص المشرفين التربويين الذين يتم اختيارهم في القرن الحادي والعشرين هي الالتزام، والمبادرة، والنزاهة، والاستقامة. كما تتفق نتائج دراسة أندرسون [23] التي أشارت إلى أن أبرز معايير اختيار المشرفين التربويين تتمثل في الصفات الشخصية، والمؤهلات العلمية والخبرات العلمية. ويعزو الباحث مجيء مجال السمات الشخصية في المرتبة الأولى ضمن معايير اختيار المشرفين التربويين انطلاقاً من أن تطبيق أساليب التدريس الحديثة، والتأثير في المعلمين، والعمل بروح الفريق وتطوير العملية التعليمية لا يتحقق دون الجوانب الشخصية للمشرف التربوي، وهذا يتطلب حسن السيرة والسلوك، والمعاملة بالعدل والمساواة، واحترام الآخرين، وامتلاك مهارات الاتصال الجماعي. ولا شك أن هذه السمات الشخصية ركز عليها الإسلام وأمر بالعمل في ضوئها، وذلك أن ثمرة الإسلام هي ممارسة القيم مع الآخرين. وبالتالي فإن المديرين يدركون أهمية هذه السمات الشخصية كقوة دافعة للمشرف التربوي نحو تحقيق أهداف الإشراف التربوي.

وحول فقرات كل مجال من مجالات الدراسة، أظهرت النتائج المرتبطة بمجال المؤهلات العلمية والخبرات العملية إن الفقرة "قد مارس تدريس المادة التي يشرف عليها مدة لا تقل عن أربع سنوات" حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.50) وبدرجة تقدير كبيرة جداً. ويعتبر الباحث هذه الاستجابة منطقية، فالمشرف التربوي لا يستطيع أنه يسهم في تطوير أداء المعلمين الذين يشرف عليهم دون خبرة تدريسية سابقة لتلك المادة

المعلمين والمشرفين، وسعة الاطلاع ضمن مجال التخصص، وامتلاك مهارات التدريس الحديثة، وممارسة الحوار بشكل فاعل. ويرى الباحث بأن هذه المعايير ضرورية لأي مشرف تربوي نظراً للدور المنوط به ضمن تطوير أداء المعلمين والطلبة وبالتالي تطوير العملية التعليمية التعلمية. إذ لا يمكن تصور مشرف تربوي ليس لديه اطلاع في مجال تخصصه على الدراسات وأساليب التدريس، وكيفية التعامل مع الآخرين. في حين حصلت الفقرة (60) والتي تنص على "المقدرة على استخدام اللغة الإنجليزية في القراءة والبحث" على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.17) وبدرجة تقدير متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى أن المشرفين يرون أهمية اللغة الإنجليزية ولكن دون أن تكون أحد معايير اختيار المشرفين التربويين، لأنه سيتم التركيز على هذا المعيار بشكل أساسي، وكل المعلمين سوف يخضعون لدورات تدريبية متخصصة في اللغة الإنجليزية، على الرغم من أنهم لا يدرسون اللغة الإنجليزية على سبيل المثال.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول معايير اختيار المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. وهذا يعني أن المشرفين التربويين على اختلاف جنسهم ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم متفقون على أن معايير اختيار المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية ينبغي أن تركز على السمات الشخصية أولاً، ثم السمات المهنية والمؤهلات العلمية والخبرات العملية. وقد يعزى ذلك إلى إدراك المشرفين التربويين بغض النظر عن جنسهم أو مؤهلاتهم، أو خبراتهم لأهمية عملية الإشراف التربوي وضرورة وجود مشرفين تربويين من ذوي السمات الشخصية والمهنية ومن ذوي المؤهلات العلمية والخبرات العملية القادرين على أداء مهامهم الإشرافية بشكل إبداعي، بما يحقق أهداف الإشراف، ويطور العملية التعليمية في المملكة العربية السعودية.

الحوار الفعال، وامتلاك مهارات التدريس الحديثة، وامتلاك مهارات الحاسوب، والبريد الإلكتروني، والمقدرة على استخدام اللغة الإنجليزية في القراءة والبحث وغيرها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة رايت [31] التي أشارت إلى أن معايير اختيار المشرفين التربويين في ضوء معايير القرن الواحد والعشرين هي: امتلاك مهارات التخطيط، وإجراء البحوث، وكتابة التقارير. كما تتفق مع دراسة كرستين [25] التي بينت أن معايير اختيار المشرفين التربويين في الولايات المتحدة الأمريكية يكون ضمن معايير امتلاك الكفايات الإدارية والتكنولوجية، والمقدرة على التخطيط والتواصل.

رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الرابع:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المديرين حول معايير اختيار المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي والخبرة. وهذا يعني أن المديرين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية وسنوات خبراتهم متفقون على أن اختيار المشرفين التربويين يجب أن يكون وفق عدد من السمات الشخصية، والمهنية، والمؤهلات العلمية والخبرات العملية. في حين أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المديرين حول معايير اختيار المشرفين التربويين تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث في جميع مجالات الدراسة وعلى الأداة ككل. وقد يعود ذلك إلى أن مستوى أداء المشرفات التربويات ليس ضمن المستوى المرغوب فيه، وبالتالي فإن المشرفات لا يحققن أهداف الإشراف التربوي، وقد يعود إلى أساليب اختيار المشرفات التربوية، ولهذا جاءت استجابات المديرات تركز على ضرورة اختيار المشرفات وفق معايير للسمات الشخصية والمهنية، والمؤهلات والخبرات العملية.

ويتفق هذا التفسير مع نتائج دراسة الشعلان [17] التي بينت أن أبرز جوانب الضعف في النظام الحالي لاختيار تدريب

الدراسية، وهذا يساعد في تقديم أساليب تدريس حديثة مناسبة، واستراتيجيات تسهم في تحقيق أهداف المحتوى للمادة الدراسية. في حين حصلت الفقرة (حاصلاً على درجة لا تقل عن الماجستير في التخصص) في المرتبة الأخيرة، وبدرجة تقدير متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين يرون أنه طالما تم اختيار المشرف وفق الخبرة التدريسية، والمؤهل العلمي في التخصص المطلوب، ودورات تدريبية متخصصة، فإن الحصول على درجة الماجستير فما فوق قد يكون من باب الأفضلية وليس شرطاً لاختيار المشرف التربوي، أو أن هناك عدداً من المشرفين التربويين ممن حصلوا على مؤهل علمي ماجستير فأعلى، ولكن مستوى أدائهم لم يتغير عليه شيء.

وحول فقرات السمات الشخصية أظهرت نتائج الدراسة أن الفقرات (20، 27، 18، 28، 26، 16، 19، 21، 17، 14، 13، 23، 15) حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.80 - 4.52) على التوالي، وبدرجة تقدير كبيرة جداً. وتشير مضامين هذه الفقرات إلى ضرورة تمتع المشرف التربوي بحسن السيرة والسلوك، ومعاملة الآخرين بالعدل والمساواة، والمقدرة على ضبط الذات، واتخاذ القرارات وغيرها. وهذه السمات تشكل الدوافع للمشرفين نحو القيام بمهامهم على أكمل وجه، نظراً لدورها في غرس الثقة بالنفس وفي الآخرين، وهي بمثابة حوافز للآخرين للتعامل والتعاون مع المشرف التربوي. أما باقي الفقرات التي حصلت على درجة تقدير كبيرة فهي ذات أهمية، وهي مكملة للسمات الشخصية، إذ إن سلامة المشرف من العيوب الظاهرة، والإعاقات البدنية أمر هام في قيام المشرف بأداء واجباته بكل فاعلية.

وحول فقرات مجال السمات المهنية، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الفقرات حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.65 - 3.69) على الترتيب تنازلياً، وبدرجة تقدير تراوحت بين كبيرة جداً وكبيرة. حيث تشير مضامين هذه الفقرات إلى ضرورة امتلاك المشرفين التربويين الذين سيتم اختيارهم لمهارات تقييم أداء المعلمين، والمقدرة على ممارسة

من خلال مراجعة معايير اختيار المشرفين التربويين باستمرار.
3. العمل على تأهيل المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، بما يتواءم مع المستجدات التربوية.
4. إجراء المزيد من الدراسات حول واقع الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية.

المراجع

أ. المراجع العربية

- [1] السعود، راتب (2002)، *الإشراف التربوي (اتجاهات حديثة)*، عمان: مركز طارق للخدمات الجامعية.
- [2] الكيلاني، أحمد. (2002). *تقويم أداء مشرفي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية في الأردن في ضوء كفاياتهم وبناء برنامج لتنميته*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد: بغداد، العراق.
- [3] الصانع، أحمد محمد. (2002). *أسباب العزوف عن وظائف التوجيه الفني، مركز البحوث التربوية والمناهج، إدارة البحوث التربوية، وزارة التربية*.
- [5] الخطيب، إبراهيم والخطيب، أمل. (2003). *الإشراف التربوي، فلسفته، أساليبه، تطبيقاته*، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.
- [4] أحمد، أحمد إبراهيم. (2002). *الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة*، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- [6] السلطان، محمد. (1986). *الممارسات الإشرافية في المدارس المتوسطة للبنين بالرياض*، مجلة الشؤون الاجتماعية، المجلد 6، العدد الواحد والخمسون، ص ص 32-61.

- [7] مساعد، محمود. (2000). *التربية العملية بين النظرية والتطبيق*، دار الفكر: القاهرة.

المشرفات التربويات تتمثل في وجود قصور في نظام اختيار المشرفات التربويات، ووجود قصور في تدريب المشرفات التربويات مما يجعلهن بعيدات عن كل ما هو جديد على الساحة التربوية، وتدني مستوى ممارسة المشرفات التربويات للاتجاهات الحديثة في الإشراف.
خامساً: مناقشة نتائج السؤال الخامس:

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول معايير اختيار المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي (مشرف، مدير). وقد جاءت الفروق لصالح المديرين مقابل المشرفين التربويين على مجال المؤهلات العلمية والخبرات العملية، وعلى الأداة ككل. وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين يرون أن أداء المعلمين، والطلبة في مدارسهم ليست ضمن المستوى المرغوب فيه، ذلك أن تطوير العملية التعليمية وتنمية المعلمين مهنيًا ينبغي أن يسهم فيه المشرفون التربويون، وبما أن المشرفين يقومون بزيارات ميدانية للمعلمين فإن تلك الزيارات لا تؤدي وظيفتها، وهذا ما يلاحظه المديرين، ومن هنا جاءت الفروق لصالحهم. ولعل عدم حصول المشرفين التربويين على مؤهلات علمية بعد البكالوريوس له دور في ضعف مستوى أدائهم، ولذلك ركز المديرين على أن يكون المشرفون من ذوي المؤهلات العلمية والخبرات العملية. في حين أن المشرفين التربويين يرون أن التركيز على معايير المؤهلات العلمية والخبرات العملية سيتطلب منهم الحصول على دورات تدريبية متخصصة، ومؤهلات علمية عليا، فضلاً عن التقدير المرتفع في مرحلة البكالوريوس.

7. التوصيات

- في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:
1. دعوة وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية إلى تبني المعايير المقترحة التي خرجت بها الدراسة في عملية اختيار المشرفين التربويين.
 2. العمل على مواكبة المستجدات في مجال الإشراف التربوي

- [8] طافش، محمود. (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، عمان: الأردن.
- [9] السويلم، عبد العزيز (1997)، معايير اختبار المشرفين التربويين ومدى موافقتها للأسس العلمية للإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس بمنطقة الخرج التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- [13] الثمالي، عبد الرزاق. (1997). وظائف الإشراف التربوي ومدى تنفيذ المشرف التربوي لها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بالمرحلة المتوسطة بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- [14] الزغبى، محمد. (2008). دور المشرفين التربويين في تطوير أداء معلمي المرحلة الابتدائية في منطقة القصيم التعليمية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد الأردن.
- [15] غنيم، كوثر. (1997). أسس اختيار المشرفات التربويات في الرئاسة العامة لتعليم البنات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- [16] الصالحي، عدنان. (1998). تطوير معايير تربوية لاختيار المشرف التربوي في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- [17] الشعلان، مضايي محمد. (2001). نظام اختيار وتدريب المشرفات التربويات في المملكة العربية السعودية -دراسة تحليلية تقويمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- [18] الزهراني، سعد. (2002). المعايير الشخصية والمهنية في اختيار المشرف التربوي بين الواقع والمأمول. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- [19] السعود، حسني. (2007). تطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع وتوجهات الإشراف التربوي المعاصر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- [26] الحماد، عبد الله. (1994). العوامل المؤثرة في اختيار المشرفين التربويين من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية في محافظة المفرق بالأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- [27] وادي، عبد الحكيم. (1998). المعايير المقترحة لاختيار المشرف التربوي في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: فلسطين.
- [28] البلوشي، منير. (1999). تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في سلطنة عُمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس: سلطنة عُمان.

ب. المراجع الأجنبية

- [10] Ravali, R. (2009). How to becomes a school Superintendent form www.Mahlocom/howent/html,Retrived on.30/12/2009 2120 CN. U.S.A
- [11] Sackol, G. (2009). The practice of Superintendent Evaluations as Vice By Arizona School Board Presidents *Dissertation Abstracts International* - 335681-A.U.S.A

- Superintendent Candidate Characteristics and Qualifications. *Dissertation Abstracts International* - 3370643-LC. P301.
- [25] Kerstin, T. (2009). Selection a superintendent in a Tight Market: How can be selected. *International Journal of Education Leadership Preparation*, 4(1); 30-79.
- [29] Rodd, Jr. (2004). The Selection of British School Superintendents. *Journal of Independent School*, 62(1): 64-74.
- [30] Carter, R. (1993). *A study if the Fairer Training Needs for Small District Superintendents in the State of Washington*. Dissertation Abstracts international – A., 51/06, P 1841 (university Microfilms No 9029237).
- [31] Wright, B. (2009). Common Characteristics of the Superintendence as identified py Exemplary Arizona Superintendents. *Doctoral Thesis, the University of Arizona, Um 331A23*
- [12] New York School Board (2009) *Superintendent Recruitment and Selection* NY: BP.
- [20] Gampblle, T. (2000). *Superintendent leaders look at the Superintendency*. ESC Issue Papers. Report No: EA031887.
- [21] Moffat, J. (2005). *A comparison of three Models Used by Local School Boards in New Your State to Assist in the Superintendent Selection Process*. PhD Dissertation. University of Columbia.
- [22] McLaughlin, M. (2005). Superintendent, Principal Recruitment Strategies in Small Rural School District in Northern California. *Dissertation Abstracts International* - 3196857A.
- [23] Anderson, B. (2006). *Be practices in super intendment and selection: Analysis*. P. h. d thesis. University of Pennsylvania.
- [24] Sandoval, A. (2008). A Comparison of Arizona School Board Members and Superintendents Perceptions of

DEVELOPING CRITERIA FOR EDUCATIONAL SUPERVISORS SELECTION AT SAUDI MINISTRY OF EDUCATION

MAIOUF SABTI AL ENZI

Education adviser

Department of Education of the province Qurayyat

***ABSTRACT_** The current study aimed at developing Criteria for Educational Supervisors Selection at Saudi Ministry of Education. The population of the study consisted of all male and female educational supervisors and school Principals in Al-jouf district totaling (432) male and female supervisors and (485) male and female principals. The researcher developed a questionnaire consisted of (60) items referring to one criteria of the criteria of selecting supervisors. Reliability and validity were checked by the researcher.*

After collecting and analyzing Data all criteria gained a high evaluation degree as perceived by principals and supervisors as Personal traits domain came first with a very high degree. Moreover, results showed that there were no significant statistical differences in the samples responses due to gender, scientific qualification and experience on the tool as a whole. Meanwhile, there were significant statistical differences at the level of $\alpha = 0.05$ in the samples responses due to the post variable for the favor of principals against supervisors.

Based on the findings of this study the researcher recommended that the Saudi Ministry of education may adopt the suggested criteria of the study in selecting educational Supervisors.

KEY WORDS: Educational Supervision, Selecting Educational Supervisors, Developing Criteria, Saudi Arabia.