

THE ROLE OF EDUCATIONAL SUPERVISORS IN DEVELOPING THE FIRST TEACHERS' JOB PERFORMANCE IN THE LIGHT OF THE GOAL SUPERVISION MODEL AT THE GOVERNORATE OF MUSCAT SCHOOLS: A FIRST SUPERVISOR'S PERSPECTIVES

دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين الأوائل في ضوء نموذج الإشراف بالأهداف في مدارس محافظة مسقط: دراسة ميدانية من وجهة نظر المشرفين الأوائل

إبراهيم بن علي بن مبارك الحديدي

Ibrahim Ali Mubarak Alhadidi^{1*} & Dawood Abdulmalek Yahya Al-Hidabi²

¹Ph.D. Candidate at the Faculty of Education, International Islamic University Malaysia (IIUM);
ebrheem99@moe.om

²Prof. Dr. at the Faculty of Education, International Islamic University Malaysia (IIUM);
dawood@iium.edu.my

*Corresponding Author

Abstract

This qualitative study discussed the first educational supervisors' perspectives in developing the job performance of the first teachers, due to the objective's supervision model at Muscat Governorate schools. The statement problem was the absence of the educational supervisors' role in the developing of the first teachers' performance, and the weakness of goals supervision application. The objective of the study: to discuss the role of educational supervisors in developing the first teachers' job performance in the light of supervision model, the study adopted the descriptive qualitative approach, using the interviews for data collection. The study sample were (4) supervisors at the General Directorate of Education in Muscat. The findings revealed that; the role of educational supervisors in developing the job performance of the first teachers was high of the goal supervision model; On the existence of a (high) estimate in the fields of (implementation, field follow-up, and evaluation), and on a (average) to relatively low estimate in the areas of (goals, planning) in some of the goals and plans.

Keywords: educational supervisors, first teachers, goal supervision

الملخص

ناقشت هذه الدراسة النوعية وجهة نظر المشرفين التربويين الأوائل في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين الأوائل، في ضوء نموذج الإشراف بالأهداف بمدارس محافظة مسقط. تمثلت مشكلة الدراسة في غياب دور المشرف التربوي في تطوير أداء المعلم الأول، ووجود ضعف في تطبيق الإشراف بالأهداف في العمليات الإشرافية. كانت أهم أهداف الدراسة: التعرف على دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين الأوائل في ضوء نموذج الإشراف بالأهداف،

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي (النوعي) لتحقيق أهدافها، وتم استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من المشرفين والمشرفات الأوائل بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط، وقد تم إجراء المقابلات مع (4) مشرفين ومشرفات أوائل لأجل جمع البيانات، وقد أظهرت استجابات المشرفين الأوائل حول دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين الأوائل في ضوء نموذج الإشراف بالأهداف؛ عن وجود تقدير (عالٍ) في مجالي (التنفيذ والمتابعة الميدانية، والتقويم)، وعن تقدير (متوسط) إلى متدني نسبياً في مجالي (الأهداف، التخطيط) في بعض الأهداف والخطط.

كلمات مفتاحية: المشرفين التربويين، المعلمين الأوائل، الإشراف بالأهداف

المقدمة

يعد الإشراف التربوي حجر الأساس للعمليات التربوية؛ فالاهتمام الأول للإشراف التربوي هو تحسين عمل المعلمين، والرقى بمستواهم المعرفي والمهني، وتوفير الإمكانيات بما يخدم العملية التعليمية؛ لكي يتمكنوا من تحقيق الأهداف. إذ يمكن للإشراف أن يطور الممارس التعليمية من خلال التدريب العملي والفعال، والتقويم المناسب، وتقديم التغذية الراجعة الجيدة، وتحسين ظروف التعليم التي تعمل على نمو المعلم والطالب فكرياً واجتماعياً (أمبيض، 2014).

وللإشراف مكانة كبيرة وراسخة كطريقة معروفة وشائعة التطبيق في كل المنظمات والمؤسسات التعليمية وغيرها، وله جذور طويلة في المجال التعليمي، وفي دعم العملية التعليمية، والتطوير المهني للمعلمين، وفي الوقت الحالي أصبح الدعم من الإشراف أكثر ضرورة للتعليم بشكل عام وللمعلم بشكل خاص، وذلك لتكيف أنواع جديدة من التفكير والوسائل والأساليب للمعلمين، حيث يتطلب التعليم الشامل إشرافاً أكثر مرونة لتلبية احتياجات المعلمين والمتعلمين للوصول إليها، وتفعيل عمليات التقويم والتطوير، حيث يتم تطوير المجتمعات التعليمية من خلال التعاون المهني والتفكير، وتمكين الأساليب الجيدة والفعالة (Määttä & Alila, 2016).

وكما تشير الدراسات والبحوث التربوية العديدة كدراسات (القبلان، 2018؛ الطعان، 2016؛ الطراونة، 2017؛ الشديفات، 2014؛ Lopez، 2016، Zachariah & Wanzare، 2013، Mohammed، 2013؛ Chen & Cheng، 2013) التي أكدت ضرورة تطوير العمل الإشرافي بالاستفادة من الأنماط والأساليب والأنشطة الإشرافية الحديثة، والتي تهدف إلى تطوير كفاءات المعلمين والمعلمين الأوائل في الميدان التربوي، والعمل على حفز التقدم المهني والفني لديهم.

وبلا شك فإن ممارسة المشرفين التربويين للاتجاهات والأنماط الحديثة المعاصرة للإشراف التربوي تهدف بشكل أساسي إلى رفع المستوى الفني والمهني للمعلمين الأوائل والمعلمين، وتزويد من قدرتهم على حل المشكلات؛ لكي يستطيع كلُّ منهم تطوير أداءه المهني في ضوء المتغيرات التربوية الحديثة، وكذلك تزيد من دافعية المعلمين للعمل، وزيادة فاعلية العملية التعليمية (الأبيض والرويلي، 2017).

وينفرد نموذج الإشراف بالأهداف باعتباره أحد اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة بمميزات

كبيرة، كقدرته على زيادة كفاءة وفاعلية الإشراف التربوي في تطوير وتحسين العمليات التعليمية في الميدان التربوي، وذلك بالمتابعة والمراجعة المستمرة (الدليمي، 2016). ويتميز أسلوب الإشراف بالأهداف بمجموعة من العمليات المشتركة بين الرئيس والعاملين في المؤسسة التعليمية، تتضمن العمليات صياغة أهداف واضحة ومرنة من خلال المشاركة، بدعم من القيادات العليا للتعليم، وكذلك وضع خطط واستراتيجيات وبرامج متعددة لتحقيق تلك الأهداف، ثم وضع معايير لمراقبة تنفيذ البرامج والعمليات المختلفة، وأخيراً قياس وتقويم مدى تحقق الأهداف (النوح، 2011).

وقد أكد العديد من الباحثين في دراساتهم (الشمري، 2017؛ الحربي، 2008؛ النوح، 2011؛ عيسى، 2014؛ Lindbrgn، 2011؛ Wenceslaus، 2010) أن الإشراف والإدارة بالأهداف تعد من الاستراتيجيات الفعالة للإدارة والإشراف التربوي، فهي تتيح توظيف كافة الموارد والإمكانات المتوفرة في المؤسسة التعليمية، وتمنح توجيهات مشتركة للجهود نحو رؤية المؤسسة التعليمية، وتعمل على خلق روح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المشتركة.

مشكلة البحث

يشير العديد من الباحثين في دراساتهم مثل دراسة (العامري، 2008؛ الفهدي وآخرون، 2014؛ الطحaine وعودات، 2014؛ عطير، 2017؛ Rahabav، 2016؛ Sule، 2015؛ Eyiene & Egbai، 2015) إلى أن هناك ضعفاً في الدور الإشرافي على المعلمين في مجالات التنمية المهنية، وبوجود ضعف في عمليات التدريب والتطوير للمعلمين، وفي ظلّ عدم وجود كفاءة في عمليات الإشراف لدى المشرفين التربويين الذين تكون جودة العمل الإشرافي لديهم منخفضة، وبأن المشرفين التربويين لا زالوا يمارسون الإشراف التربوي بالطرق التقليدية، وأن تطبيقهم لمنظومة الإشراف الحديث كان دون المستوى المطلوب، وأن تطبيق الأنماط الإشرافية في الميدان التربوي كان بالمستوى الضعيف.

وبهذا يتضح وبشكل جلي وجود مشكلة سواء في ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم الإشرافية على المعلمين والمعلمين الأوائل، أو في ممارسة المعلمين الأوائل لأدوارهم الوظيفية والإشرافية مع المعلمين، وبناءً على ما تولد لدى الباحث من شعور بوجود هذه المشكلة في الميدان التربوي، وبصفته مشرفاً تربوياً في مدارس محافظة مسقط بسلطنة عمان، ومدى حاجة الميدان التربوي لهذه الدراسة في التعرف على دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين الأوائل في مدارس المحافظة، وعلى ما أوصى به الباحثون بضرورة عمل دراسات خاصة في تحليل أعمال المشرفين التربويين، والتعرف على درجة امتلاكهم للكفاءات الإشرافية، ومدى ممارستهم للأنماط الإشرافية الحديثة وللأدوار الإشرافية التي يقومون بها لتحسين أداء المعلمين والمعلمين الأوائل في مهاراتهم ومهامهم الفنية والمهنية.

هدف الدراسة

مناقشة دور نمط الإشراف بالأهداف للمشرفين التربويين، في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين الأوائل، بمدارس محافظة مسقط في سلطنة عمان.

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإشراف بالأهداف:

الإشراف بالأهداف كما عرفه جون (jong S.jun) هو عملية يتم بواسطتها وضع أهداف المؤسسة من خلال مشاركة أعضائها في رموز من النتائج المتوقعة (العمائرة، 2012). وعرف أيضاً بأنه نمط إشرافي يعتمد على بناء ووضع الأهداف العملية الإشرافية بشكل قابل للتطبيق والقياس بالمشاركة بين المشرف التربوي والمعلمين، ثم يتم تقييم الأداء حسب النتائج، ويتم قياس الأداء بإعطاء المعلم الدرجة وفق المقياس المعد لذلك (الأبيض والرويلي، 2017)

يعتبر الإشراف بالأهداف نموذجاً إشرافياً جديداً، يعمل لمواكبة التغيرات في الأنظمة التعليمية ومتطلباتها الحديثة، فهو يسعى إلى وضع مخطط تطبيقي لعمليات الإشراف من خلال مجموعة من الطرق والأساليب العملية، حيث إنه يعمل على تحقيق الأهداف المرسومة لتطوير أداء العاملين في الميدان التربوي، من خلال وضع الأهداف، وعمل الخطط المختلفة، وتحديد البرامج التنفيذية، ومتابعة تنفيذها بشكل دوري ومباشر، ثم تقويم تنفيذ البرامج على حسب الأهداف المرسومة، وإعطاء تغذية راجعة لتحسين وتطوير الأداء.

وقد ذكر الشمري (2017) أن أسلوب الإشراف بالأهداف يؤدي دوراً هاماً في تحسين العملية التعليمية عبر الاستفادة القصوى من الموارد البشرية، وذلك بتطوير القدرات والمهارات للعاملين في الميدان التربوي، وتحفيزهم على الابتكار والمبادأة، ورفع قدرتهم في التصدي للمعوقات والمشكلات التي تصادفهم أثناء تحقيقهم للأهداف المرسومة، لذلك نجد أن هذا الأسلوب يركز بشكل كبير على العناصر البشرية باعتبارها الأداة الأهم في سبيل تحقيق الأهداف، من خلال ربط مصالح الأفراد بمصالح المؤسسة.

مراحل وخطوات تطبيق نموذج الإشراف بالأهداف: وضع بيتر دركر (Drucker) أربع مراحل، هي:

المرحلة الأولى (وضع وصياغة الأهداف): للأهداف عدد من الشروط لا بد من توفرها وهي: أن تصاغ بشكل دقيق وواضح، تكون معقولة وواقعية وقابلة للتحقيق وفق إمكانيات المدرسة. تكون الأهداف مرنة بحيث يمكن تعديلها في الطوارئ (الرشيدي، 2016).

المرحلة الثانية (وضع الخطة): تشمل وضع برنامج عملي لكل هدف أو مجموعة أهداف وفق مجموعة من الأنشطة، تبين ما ينبغي القيام به لتحقيق الهدف، حسب جدول زمني، وتحديد الموارد المالية والبشرية، والمهارات الفنية اللازمة لتحقيقه، وتوفير الأجهزة والمواد.

المرحلة الثالثة (التنفيذ والمتابعة الميدانية):

عند تطبيق الخطط يقوم المشرف بتحفيز المعلمين ومتابعة التنفيذ خطوة بخطوة؛ الهدف من المتابعة الكشف عن الأخطاء وتصحيحها وتعديلها، والتعرف على العقبات وتذليلها (الأبيض والرويلي، 2017).

المرحلة الرابعة (التقويم وقياس الإنجاز): لا بد من قياس الإنجاز لمعرفة ما إذا كانت النتائج المتحققة هي النتائج المرجوة والمرغوبة. فعلمية التقويم لقياس الإنجاز تكون مستمرة، يتم من خلالها تقديم التغذية الراجعة أثناء التنفيذ لتعديل المسار (الرشيدي، 2016).

الدراسات السابقة

دراسة الرشيدي (2016): التي هدفت التعرف على واقع وفاعلية تطبيق نموذج الإشراف

بالأهداف على العملية التعليمية في دولة الكويت، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لأغراض دراسته، ولكي يحقق أهداف دراسته قام بتطوير استبانة تتكون من (39) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، حيث وزعت الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (292) من المدراء والمشرفين التربويين والمعلمين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق وفاعلية الإشراف بالأهداف من وجهة نظر أفراد العينة كانت كبيرة ومرتفعة، كما أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة فاعلية وتطبيق الإشراف بالأهداف على العملية التعليمية تبعاً لمتغيرات (الوظيفة، والجنس، وسنوات الخبرة)، كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات كان من أهمها تعميم تطبيق نموذج الإشراف بالأهداف على جميع المناطق في دولة الكويت.

دراسة الكلبناني (2016): بعنوان مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان، والتي كان هدفها الكشف عن مدى الممارسة التي يقوم بها المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف في مدارس التعليم الأساسي، والتعرف عن مدى وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات النوع والخبرة والمؤهل الدراسي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، وقام باختيار عينة تتكون من (261) معلماً ومعلمة من محافظة الوسطى، مستخدماً الاستبانة كأداة لدراسته في جمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف جاء بدرجة كبيرة، حيث جاء الإشراف الوقائي في المرتبة الأولى لممارسة المشرفين له، ثم الإشراف العلاجي يليه الإشراف بالأهداف، وجاء في الترتيب الأخير نمط الإشراف الإبداعي، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة لممارسة المشرفين لبعض أنماط الإشراف تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل الدراسي والخبرة.

دراسة Lindbrgn (2011): "أثر الإدارة بالأهداف في إدارة المدارس الثانوية على المدارس الثانوية بالسويد، وتأثير الإجهاد والكفاءة الذاتية على المدراء"، والتي كان هدفها التعرف على أثر الإدارة بالأهداف في إدارة المدارس الثانوية على المدارس الثانوية بالسويد، وتأثير الإجهاد والكفاءة الذاتية على المدراء، واتخذت الدراسة المنهج شبه التجريبي، وكذلك المنهج التاريخي، وذلك من خلال توزيع الاستبانات في فترتين متباعدتين على المدراء في المدارس الثانوية العليا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك أهمية في تطبيق الإدارة بالأهداف على الجانب الاقتصادي للمعلمين، وأنه لكي تقوم إدارة المدرسة بتطبيق الإدارة بالأهداف لا بد لها من النظر للجانبين الاقتصادي والاجتماعي للمعلمين، وأن تطبيق الإدارة بالأهداف لها تأثير إيجابي على المعلمين في تلك المدارس.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

استخدم الباحث المنهج الوصفي النوعي، ويعرف المنهج الوصفي بأنه شكل من أشكال التحليل العلمي المنظم لوصف الظاهرة أو المشكلة التي تم تحديدها للحصول على معلومات دقيقة عن الظاهرة (الكسباني، 2012).

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون من جميع المشرفين والمشرفات الأوائل بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط، البالغ عددهم (6) مشرف ومشرفة أول. وقد تم أخذ عدد (4) منهم وهم الذين تم تثبيتهم في مهنة مشرف أول مادة.

أداة الدراسة:

تم صياغة أسئلة المقابلة المفتوحة التي تقع في أربع مجالات هي: (الأهداف، التخطيط، التنفيذ والمتابعة الميدانية، التقييم). كان السؤال المحوري الذي استهل المقابلات؛ عن دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين الأوائل في ضوء نموذج الإشراف بالأهداف حسب مجالاتها الأربعة المذكورة.

الطريقة والإجراءات في تطبيق أداة المقابلة

قام الباحث بالتواصل مع المشرفين الأوائل لتحديد زمان المقابلة ومكانها، وأخذ إذن للتسجيل الصوتي للمقابلة:

- تفرغ المقابلة الصوتية إلى نصوص مكتوبة، وذلك بالاعتماد على برنامج Microsoft Word.
- تجزئة النصوص إلى وحدات ذات معنى مفهوم، وذلك لتسهيل عملية الترميز والترميز.
- مراجعة البيانات والمعلومات، وربطها بالسؤال الرئيسي للدراسة.
- صياغة تلك البيانات والمعلومات إلى نتائج الدراسة.

عرض النتائج وتفسيرها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس: ما واقع دور نموذج الإشراف بالأهداف للمشرفين التربويين في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين الأوائل بمدارس محافظة مسقط في سلطنة عمان؟ من وجهة نظرك؟

بعد الانتهاء من الحديث مع المشرفين الأوائل عن أهمية نموذج الإشراف بالأهداف كأحد الأنماط الإشرافية الحديثة أشار (ع2) إلى أن استخدام نمط الإشراف بالأهداف في الإشراف التربوي يجب أن يكون بصفة تشاركية بين المشرف التربوي والمعلم الأول، فعلى المعلم الأول أن يفتح باب التعاون مع مشرفه التربوي في كل مراحل تطبيق الإشراف بالأهداف، وذلك حلقي يستطيع المشرف تأدية واجبه في تطوير أداء المعلم الأول؛ وفق ما خطط له.

المجال الأول (الأهداف):

عند حديث المشرفين الأوائل عن دور المشرف التربوي في مجال بناء ووضع الأهداف مع المعلم الأول، كأحد مجالات تطبيق نموذج الإشراف بالأهداف، فقد ذكر المشرفون الأوائل بأن هناك أهدافاً عامة يصعب على المشرف التربوي التدخل فيها، وذلك لوجود نظام المركزية في التعليم بسلطنة عمان، مثل الأهداف العامة للتربية والتعليم التي وضعتها الوزارة، حيث إن الإدارة العليا للتعليم ترفض المساس بالأهداف العامة للتربية والتعليم التي وضعتها الوزارة، وتقتصر المشاركة في الأهداف الفرعية والوظيفية، وقد أشار (ع1، ع2) إلى أنه على الرغم من أن الأهداف العامة تتصف بالمركزية، إلا أنها تأتي على نشرات تربوية في الميدان التربوي، إذ يقوم معظم المشرفين التربويين في بداية كل عام دراسي بتنظيم حلقات واجتماعات مع المعلمين الأوائل

والمعلمين، ويقومون خلالها بقراءة تلك النشرات، وتوضيح أهدافها للمعلمين، وذلك لكي يكونوا على علم بتلك الأهداف، كما يضيف (م1) بأن هناك أهدافاً أخرى لا تتطلب من المشرف المشاركة فيها ولكن تتطلب منه المتابعة في تحقيقها، مثل الأهداف العامة الموضوعية للمناهج الدراسية بمختلف التخصصات، حيث إن أهداف المناهج الدراسية العامة توضع من قبل دائرة المناهج لوزارة التربية والتعليم سواء الأهداف العامة للمنهج، أم الأهداف الفرعية المتعلقة بالمحتوى للمناهج، وقد أضاف أن المشرف التربوي يتابع فقط تحقيق تلك الأهداف مع المعلم الأول.

وفي حديث المشرفين الأوائل عن الأهداف الفرعية والوظيفية، يرى الباحث أن استجابات المشرفين الأوائل متباينة في بعض الأهداف، ومتفقة في البعض الآخر، حيث اتفق المشرفون الأوائل على أن الأهداف التي يضعها المعلم الأول في خطته السنوية يقوم المشرف التربوي بمتابعتها عبر التطبيق الإلكتروني للبوابة التعليمية لسلطنة عمان، فهو يقوم بتعديل الأهداف للخطة، وفي بعض الأحيان يقوم المشرف التربوي بتغيير بعض الأهداف، كما أنه يقدم له التغذية الراجعة عن طريق البوابة التعليمية، وفي الزيارات التي يقوم بها المشرف التربوي أثناء زيارته للمدرسة، إذ إن هذه الخطة تشمل أهدافاً متعلقة بستة مجالات (البيئة المدرسية والمجتمع المحلي، التخطيط، التدريب، التقويم والاختبارات، المناهج، النمو المهني للمعلمين)، ويذكر (م2) أن الأهداف الوظيفية المتعلقة بالمناهج يقوم المشرف التربوي بمناقشتها مع المعلم الأول، كالأهداف المتعلقة بخطط تنفيذ المناهج الدراسية، وأهداف تحليل المنهج الدراسي، والأهداف المتعلقة بإثراء المناهج الدراسية بالأنشطة التعليمية والعملية، في حين يختلف معه (م2ع)، حيث يذكر أنه على الرغم من وجود تلك الأهداف في التطبيق الإلكتروني للبوابة التعليمية، إلا أن المشرف التربوي لا يقوم بتعديل الأهداف الموضوعية وتنقيحها، ولا يشارك المعلم الأول في وضعها، إلا إنه يقدم له التغذية الراجعة لعمليات تنفيذ تلك الأهداف، ويذكر كل من (م1ع، م1) بأن المشرف التربوي يناقش المعلم الأول بالأهداف المتعلقة ببرامج التدريب، حيث إنه يتعاون مع المعلم الأول في بداية كل عام دراسي في عمل قاعدة بيانات متعلقة بالمادة والمعلمين تساعد في تحديد الأهداف المتعلقة بعمليات تدريب المعلمين، ومن تلك الأهداف التي يتعاون المشرف التربوي في وضعها مع المعلم الأول، ويحث المعلم الأول على مشاركة المعلمين في تحديدها أهداف تدريب المعلمين على استخدام الوسائل التعليمية، وأهداف تدريب المعلمين على أساليب التدريس الحديثة، كما يحث المعلم الأول على وضع أهداف مخصصة للدروس التطبيقية مستخدماً الوسائل العلمية والتكنولوجية الحديثة في عرض الدرس، ويتم تحديدها بمشاركة المعلمين، ووضع جدول زمني محدد لتحقيق تلك الأهداف، ويتشارك مع المعلم الأول في وضع أهداف قابلة للتنفيذ والقياس في مجال التدريب والنمو المهني، ويناقشه في طرق وأساليب تحقيق تلك الأهداف المتعلقة بجانب التدريب والنمو المهني للمعلمين، ويذكر (م1) أن من الأهداف التي يقوم المشرف التربوي بمشاركة المعلم الأول في تحديدها بدرجة متوسطة أهداف الخطط العلاجية للطلاب دون المستوى، فهو يقوم بمشاركة المعلم الأول والمعلمين في وضعها، إلا أن المشرف التربوي لا يقف على المستوى التحصيلي لأولئك الطلاب للتعرف على نواحي ونقاط الضعف لديهم، فنجد بأن تلك الأهداف في معظم الأحيان غير محددة بشكل دقيق، مما يؤدي إلى التقدم البطيء في التحصيل الدراسي لأولئك الطلبة، ويؤكد على ذلك (م1ع)، حيث يقول بأن الأهداف التي توضع للخطط العلاجية للطلبة دون المستوى، تكون أعدت مسبقاً وبشكل عام، ويقوم المعلمون باختيار بعضها بما يرونه مناسباً لحالة الطالب، وهذا الأسلوب يكون غير محدد بشكل دقيق لنقاط الضعف لدى الطالب، مما يؤدي إلى البطء في رفع مستواه

التحصيلي في الجوانب الحقيقية التي يكون الطالب بحاجة لها في تعديل ورفع مستواه التحصيلي، ويضيف أنه كذلك حال الخطط الإثرائية للطلبة المتفوقين دراسياً، ويذكر (م2) بأن هناك تنوعاً في أهداف العمل الإشرافي للمعلم الأول على المعلمين، كالأهداف المتعلقة بالدروس التطبيقية، وأهداف الزيارات الصفية، وأهداف أعمال الطلبة، ونتائجهم في التحصيل الدراسي، وأهداف تتعلق بنظام تطوير الأداء المدرسي، ويستطرد قائلاً أنه من خلال زيارتي للاطلاع على العمل الإشرافي لأحد المشرفين، فقد قمت بزيارة صفية على أحد المعلمين بمعية مشرف المدرسة والمعلم الأول، وقد كان الهدف من الزيارة الصفية التعرف على مهارة المعلم في الإدارة الصفية، ومن خلال زيارتي تلك وجدت أن المعلم يحتاج إلى مهارة صياغة وطرح الأسئلة، أكثر من مهارة الإدارة الصفية، حيث استنتجت ذلك من تركيز المعلم على الأسئلة المقالية، وإهماله للأسئلة الموضوعية المتعلقة بالدرس، والتركيز على الأسئلة المقالية المعرفية فقط، إذ إنه لا يوجد تنوع واضح في مستويات الأسئلة، ولا توجد أسئلة إثرائية ذات قدرات عليا، وقد كان من الواجب على المعلم التركيز على الأسئلة التي تزيد من قدرة الطالب على التفسير والاستنتاج، بالرغم من أن المعلم كان قوي الشخصية، وله أساليب إدارية فعالة مع الطلبة.

ويستنتج الباحث من هذا أن المشرف لا يشارك المعلم الأول بشكل جيد في تحديد الأهداف في ضوء الاحتياجات التعليمية، فكان يتوجب على المشرف التربوي أن يحدد مع المعلم الأول الأهداف من الزيارة الصفية بشكل دقيق، والذي يتلمس من احتياجات المعلم المهنية.

أما عن الأهداف المتعلقة بالتقويم والاختبارات، فيؤكد معظم المشرفين الأوائل أن المشرف التربوي يقوم بمشاركة المعلم الأول في الأهداف المتعلقة بعمليات التقويم، ومن هذه الأهداف أهداف تعريف المعلمين بمستجدات التقويم المستمر والتقويم النهائي، وكذلك الأهداف المتعلقة ببناء الورقة الامتحانية للاختبارات القصيرة، والأهداف المتعلقة بتحليل نتائج الطلبة من البوابة التعليمية، والأهداف المتعلقة بتوظيف نتائج التحليل لرفع المستوى التحصيلي للطلاب.

أما عن الأهداف المتعلقة بالتخطيط يذكر (م2) بأن هناك مشاركة جيدة لتحديد وصياغة الأهداف، وفي معظم الخطط، ومن بين تلك الأهداف التي يتشارك المعلم المشرف مع المعلم الأول في إعدادها بشكل قابل للتنفيذ، أهداف خطط الزيارات الصفية على المعلمين، والتي يقوم المعلم الأول بتنفيذها على مدار كل فصل دراسي، حيث تحدد الأهداف لهذه الخطط، ويوضع لها جدول زمني محدد لتحقيقها، في حين يذكر (1ع) بأن بعض الخطط لا توضع لها أهداف محددة، مثل خطة تبادل الزيارات بين المعلمين، فيذكر بأنه عند الاطلاع على هذه الخطة يجدها خطة زمنية ومكانية فقط، ولا يتم تحديد الأهداف من تلك الزيارات المتبادلة بين المعلمين، مما يؤدي إلى عدم الاستفادة منها بالشكل المطلوب.

أما عن الأهداف المتعلقة بالبيئة المدرسية والمجتمع المحلي، فيذكر معظم المشرفين الأوائل أن هناك أهدافاً عملية لا يتم متابعتها من قبل المشرف التربوي، ولا يشارك المعلم الأول في وضعها، ومن هذه الأهداف تلك الأهداف المتعلقة بالبيئة المدرسية والمجتمع المحلي، حيث إن المشرف التربوي يعتقد بأن تلك الأهداف تخص الإدارة المدرسية، فهي المسؤولة عن مشاركة المعلم الأول في تحديدها وصياغتها، مثل الأهداف المتعلقة بالخطة المدرسية، والأهداف المتعلقة بالمسابقات في الأنشطة المدرسية المختلفة، والأهداف المتعلقة باجتماعات أولياء الأمور مع أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية بالمدرسة.

ويؤكد على ذلك (2ع، م2) بأنهم من خلال الزيارات الميدانية للاطلاع على أعمال المشرف التربوي، وجلسهم مع مدراء المدارس، فقد لاحظوا بأن المشرف التربوي لا يشارك المعلم الأول في وضع وصياغة وتحديد الأهداف المتعلقة بالإدارة المدرسية بجميع جوانبها، على الرغم من اشتراك المعلم الأول في وضع وتحديد تلك الأهداف مع الإدارة المدرسية، مما يؤدي إلى اتساع الفجوة بين الإدارة المدرسية والمشرف التربوي والمعلم الأول في هذا المجال، ويذكرون بأن المشرف التربوي يهتم خلال زيارته للمعلم الأول في المدرسة بالأهداف المتعلقة بالبيئة الصفية والطلاب، والأهداف المتعلقة بالجانب العملي للمعلمين على مستوى المادة فقط.

وذكر المشرفون الأوائل أن مرحلة وضع الأهداف للخطط المختلفة، تصاحبها بعض التحديات تتمثل في التواصل بين المشرف التربوي والمعلم الأول في هذه المرحلة، حيث يذكر (م1) في مرحلة وضع الأهداف للخطط العملية أنه يكون هناك تأخير في التواصل من قبل المشرف التربوي مع المعلم الأول، فعملية وضع الأهداف تحتاج إلى تحديد الاحتياجات التعليمية، وتحديد الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في المدرسة، وكذلك تحتاج إلى تحديد الأساليب التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف، وتحتاج إلى مشاركة المشرف التربوي، ومساعدة المعلمين في صياغتها بشكل قابل للتنفيذ والقياس، فالمشرف في كثير من الأحيان يتأخر عن زيارة المعلم الأول في المدرسة في بداية العام الدراسي، الأمر الذي يجعل المعلم الأول يقوم بنفسه بهذه الأعمال دون مشاركة المشرف له، مما يؤدي إلى وجود قصور في الأهداف وصياغتها وتحديد أساليبها.

المجال الثاني (التخطيط):

ذكر المشرفون الأوائل بأن عملية وضع الخطط تكون موازية لعملية وضع الأهداف، فهي تتم في الوقت نفسه في بداية العام الدراسي؛ لذلك يكون شأنها شأن الأهداف من الناحية العملية، ويذكر (م1) بأن المشرف التربوي عند قيامه بمتابعة خطة أعمال المعلم الأول وأهدافها عن طريق البوابة التعليمية لوزارة التربية والتعليم، فإنه يقوم في الوقت نفسه بمتابعة الخطط الموضوعية عن طريق البوابة، حيث يقوم المشرف التربوي بتعديل الخطط، وفي بعض الأحيان يقوم بتغيير بعض الأساليب المتعلقة بعملية التنفيذ لتلك الخطط، كما أنه يقدم له التغذية الراجعة عن طريق البوابة التعليمية، وفي الزيارات التي يقوم بها المشرف التربوي أثناء زيارته للمدرسة، إذ إن هذه الخطة العامة تشمل الخطط الفرعية الستة الموجودة بالبوابة التعليمية والتي تم ذكرها سابقاً، كما يذكر (2ع) بأن المشرف التربوي أثناء زيارته للمدرسة يتباحث مع المعلم الأول بشأن الخطط الموضوعية في البوابة التعليمية، كما أنه يركز بشكل أكبر على خطط المتابعة الميدانية للمعلم الأول مثل خطة الزيارات الصفية الإشرافية على المعلمين، وكذلك يطلع على نماذج من الخطط اليومية والسنوية الموضوعية من قبل المعلمين، ويقدم التغذية الراجعة بشأنها، ويضيف كل من (1ع، م1) بأن المشرف التربوي يحث المعلم الأول لكي يقوم بعمل خطة فرعية خاصة بتحليل المناهج، ويشجعه على مشاركة المعلمون في تحليلها لكي يتمكن المعلمين من التخطيط الجيد للدروس، والخطط اليومية المتعلقة بالمنهج الدراسي، ويضيف (م2) كما أننا كمشرفين أوائل، فإننا نحث المشرفين التربويين على الاستفادة من نتائج التحصيل الدراسي للطلبة للأعوام السابقة، والاستفادة منها في عمل خطة شاملة لتحليل تلك النتائج، وذلك بوضع خطط فرعية أخرى لرفع المستوى التحصيلي للطلبة، كما يتم التنبيه من خلال الاجتماعات الدورية مع المشرفين إلى أن هناك لجاناً خاصة من قبل دائرة التقويم التربوي بالمحافظة تقوم بمتابعة تلك الخطط وعمليات

تنفيذها، ويستطرد قائلاً بأن معظم المشرفين التربويين يقومون بتلك الإجراءات المتعلقة بخطط رفع التحصيل الدراسي، فنجدها على شكل بيانات ومصفوفات عددية وحرافية يتم من خلالها عمل الخطط اللازمة لرفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب، ويشير (م1، ع2) إلى أن خطط رفع التحصيل الدراسي التي يقوم بعملها المعلمون وبإشراف المعلم الأول، ومتابعة المشرف التربوي، على الرغم من أن إحصاءاتها تأتي من عمليات تحليل نتائج التحصيل الدراسي، إلا أن الخطط التي توضع غير دقيقة من ناحية نقاط الضعف العلمية والمعرفية عند الطلاب دون المستوي، وتشخيص الطلاب غير دقيق فيها، إذ نجد أن المعلمين يضعون الأسئلة المتعلقة بتلك الخطط من بنك الأسئلة الموجود لديهم بطريقة أقرب للعشوائية، شأنها شأن تحديد الأهداف، لذلك نجد تحسن الطلاب بطيء في المستوى التحصيلي لديهم، ويضيف كلٌّ من (ع1، م2) بأنهم ومن خلال متابعتهم الإلكترونية للخطط التي يضعها المعلم الأول في البوابة التعليمية، فقد لاحظوا أن الخطط العامة بمجالاتها المختلفة موجودة ومرفوعة في موقع البوابة التعليمية الخاص بوزارة التربية والتعليم، وأنه يوضع لها جدول زمني لتنفيذها، ومحددة الوسائل التي يتم استخدامها في عملية التنفيذ، ولكننا نجد أن تلك الخطط ينقصها بعض الإجراءات، مثل تحديد معايير الأداء لقياس عمليات التنفيذ، وكذلك الاستراتيجيات التي ستستخدم لتنفيذ تلك الخطط، ونجد أيضاً أن التغذية الراجعة من المشرف التربوي للمعلم الأول لا توضح تلك الإجراءات بشكل كافي ودقيق، وعند سؤال المشرفين عن ذلك أجابوا أن تلك الإجراءات تتم في عملية التنفيذ والمتابعة، وهذا يدل على أن المشرف التربوي لا يشارك المعلم الأول في وضع الخطط العامة للأداء المدرسي والوظيفي، ويؤكد على ذلك (ع2) بأنه من خلال متابعتهم للخطط الخاصة بالبيئة المدرسية والمجتمع المحلي عبر البوابة التعليمية يجد أن تلك الخطط موضوعة بشكل عشوائي، ومتكرر تقريباً في كل عام دراسي، ويؤكد على ذلك (م1) بشأن خطط البيئة المدرسية والمجتمع المحلي، وذلك من خلال زيارته للمدارس، والتباحث مع مدراء المدارس حول هذه الخطط، إذ يؤكدون وبشكل جماعي تقريباً على أن المشرف لا يقوم بما يلزم عمله بشكل جيد بما يخص هذه الخطط.

أما بشأن الخطط الفرعية فإن جميع المشرفين الأوائل يؤكدون أن هناك نشاطاً ومشاركة ملموسة للمشرف التربوي في تلك الخطط وإعدادها بشكل عام، وتقديم التغذية الراجعة للمعلم الأول والمعلمين، من خلال الاجتماعات التي يقوم بها المشرف التربوي في المدرسة، حيث يذكر (ع2) بأن المشرف التربوي يتباحث مع المعلم الأول حول خطة الدروس التطبيقية، والتي تكون موضوعة بجدول زمني محدد خلال كل فصل دراسي، ويبلغ عددها عند بعض المشرفين سبعة دروس تطبيقية خلال الفصل الدراسي الواحد، ويكون المشرف التربوي من أحد الأشخاص الذين يقومون بعملية تنفيذ تلك الدروس، لإفادة المعلمين من خبراته التدريسية، ويضع لها استراتيجيات، وأساليب تعليمية محددة ومناسبة، ويتم فيها تحديد الوسائل التعليمية التي ستستخدم للدرس والأنشطة التعليمية، كما أنه يحث المعلم الأول على مشاركة المعلمين المتميزين في تقديم بعض الدروس التطبيقية، ويذكر (م2) أن من الخطط التي يحرص المشرف فيها بمشاركة المعلم الأول خطط التقويم، حيث يقوم المشرف التربوي بالاجتماع مع المعلم الأول لتنظيمها، ووضع الجداول الزمنية اللازمة لعملية التقويم، ويحرص المشرف التربوي على أن تكون تلك الخطط مكتملة، حيث إنها تشمل على طرائق التقويم المناسبة، وتشمل البنود التقويمية، ويذكر (م1) أن البنود التي تضعها وزارة التربية والتعليم في التقارير التقويمية على المعلمين من زيارات صافية، وتقويم الانضباط على الحضور، وتقويم الأداء الوظيفي للمعلمين تساعد المشرف التربوي والمعلم الأول

في التعاون لوضع خطة شاملة لعملية تقويم المعلمين، والإجراءات والأساليب التي ينبغي على المعلم الأول أن يتبعها في تقويمه للمعلمين أثناء عمليات التنفيذ والمتابعة.

وذكر المشرفون الأوائل بأن من الخطط التي يساعد المشرف التربوي في وضعها ومشاركة المعلمين في وضعها، خطة حصر الوسائل التعليمية واستخداماتها حسب الحاجة منها في الدروس، فيذكر (1ع) بأن هناك جدولاً خاصاً يبين فيه تحديد الوسيلة التعليمية، والأنشطة التعليمية لكل وحدة دراسية، وطريقة استخدامها وتفعيلها، حيث تظهر نتائج تلك الخطة في خطة الدروس اليومية للمعلمين، إذ إن هناك خزانة مخصصة للوسائل التي سيستخدمها المعلم في شرح الدرس، فتساعد تلك الخطة المعلم في اختيار الوسيلة المناسبة للدرس، وكذلك الأنشطة التي سيستخدمها في الدرس، ويذكر أيضاً بأن بعض المناهج الحديثة تقوم بتحديد الوسائل التعليمية التي سيحتاجها المعلم لشرح الدرس لطلابه في الغرفة الصفية، إلا أن تلك الخطة ليس فيها تحديد زمني للتنفيذ، وذلك ليس لقصور فيها، وإنما لارتباطها بخطة المنهج الدراسي والخطة الفصلية، ويذكر (م2) أن خطة تحديد الوسائل التعليمية وأساليب استخدامها، تواجه تحدياً في كثير من المدارس، وذلك أن بعض الوسائل التعليمية غير متوفرة في المدرسة، وخصوصاً الوسائل التعليمية الحديثة، مما يجعل المدرسة تستعير تلك الوسائل من المدارس المجاورة، أو البحث عن وسائل أخرى، مما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد، والذي بدوره يؤخر تنفيذ الخطة الموضوعية، ويؤثر على سيرها.

ويذكر معظم المشرفين الأوائل بأن مرحلة التخطيط تواجه بعض التحديات التي تتمثل في كثير من الأحيان ضعف التواصل بين المشرف التربوي والمعلم الأول، حيث يذكر (2ع) أنه في مرحلة وضع الخطط المتعلقة بتبادل الزيارات الصفية بين المعلمين، وخطط رفع المستوى التحصيلي للطلاب دون المستوى، وخطة عمل اختبارات تقويمية لتحديد مستوى الطلاب في بداية كل عام، يكون هناك ضعف تواصل بين المشرف التربوي والمعلم الأول، حيث إن هذه الخطط في وضعها للمشاركة بين المعلم الأول والمشرف التربوي، وذلك لتحديد الأنشطة والأساليب والاستراتيجيات، وتشارك في تحليل مستويات الطلاب للعام المنصرم، فتأخر التواصل بين المشرف التربوي والمعلم الأول تجعل عملية التخطيط لهذه الخطط بطيء وناقصاً في بعض الأحيان، وقد أشار بعض المشرفين الأوائل إلى بعض التحديات التي تواجه المشرفين التربويين في هذه المرحلة، أي (مرحلة التخطيط)، حيث يذكر (م1) بأن المشرف مثقل بكثير من الأعباء الإدارية، والمشاركة في عدد من اللجان المتنوعة، فإما حبذا لو يتم تقليل المهام الإدارية على المشرف التربوي، حتى يتمكن من القيام بأعماله في هذه المرحلة بالشكل المطلوب، ويضيف (م2) على ذلك بأن المشرف التربوي في هذه الفترة مطالب بزيارة المدارس التي لا يوجد بها معلم أول مثبت بشكل رسمي، فيرى بأنه لا بد أن تعمل القيادات العليا في الإشراف التربوي على زيادة عدد المشرفين لكي يتم تقليل نصاب كل مشرف تربوي من المدارس.

المجال الثالث (التنفيذ والمتابعة الميدانية):

ذكر (م1) بأن المشرف التربوي في مرحلة التنفيذ والمتابعة الميدانية يحرص على أن تكون بشراكة بينه وبين المعلم الأول، وكذلك تكون بالتنسيق مع معلمي المادة، وبصفة تشاركية يسودها التعاون من البداية حتى النهاية، ويكون أحياناً بمشاركة مدير المدرسة، ويذكر (2ع) إن من الأساليب الإدارية التي يقوم المشرف التربوي بتطوير الأداء الوظيفي للمعلم الأول فيها، الاجتماعات الفردية أو الجماعية التي يعقدها المشرف التربوي مع المعلم الأول والمعلمين، والتي

تتيح لهم الفرصة عن التعبير عن احتياجاتهم في عمليات التنفيذ، والتعبير عن النواقص التي يحتاجونها في عملية التنفيذ، فالعلاقة بين جميع الأطراف علاقة ثقة صادقة، وتهدف إلى خدمة العملية التعليمية، إذ إن المشرف التربوي من المفترض أن يكون موجهاً ومعالجاً سواء للمعلم الأول والمعلمين في جميع عمليات التنفيذ، ويضيف (م2) أن المشرف التربوي يقوم بعقد اجتماعات مع معلمي المادة، والتي يتباحث فيها مع المعلمين والمعلم الأول، لحل مشكلة معينة، أو توضيح سوء فهم لعمل، أو قضية ما، أو تبليغ قرارات مستجدة في العمل التربوي، أو توزيع الأعمال والمهام، وتكوين اللجان المختلفة بين المعلمين، أو توزيع المناهج الدراسية بينهم، وذلك لتحقيق التواصل بين المشرف والمعلم الأول والمعلمين، وتوفير الوقت والجهد، حيث إنه يتم في الاجتماع مناقشة عدد من القضايا، وتقديم كم وافر من المعلومات للمعلمين في وقت قصير وبأقل جهد، ويضيف أيضاً (م1) أن المشرف يطلب ويحث المعلم الأول خلال اللقاءات والاجتماعات مع المعلمين على الاستماع إليهم جيداً في عرض مشكلاتهم واحتياجاتهم، والعمل على تحفيز المعلمين للعمل بروح فريق واحد، وبناء علاقات إنسانية جيدة مع المعلمين، وذلك من خلال الاهتمام بمشاكلهم الخاصة، ومساعدتهم على حلها بقدر الإمكان، مما يؤدي إلى الاستقرار النفسي والوظيفي للمعلمين، كما يذكر كل من (ع1، م1، م2) أن من أحد عمليات التنفيذ التي يشارك فيها المشرف التربوي في هذه المرحلة عملية تنفيذ الدروس التطبيقية، إذ يقوم المشرف التربوي بتنفيذ بعض الدروس التطبيقية، ويقتصر دور المعلم الأول والمعلمين في هذه العملية على الحضور والاستفادة من المشرف التربوي، والاستفادة من خبراته التدريسية، وكذلك التعرف على أساليب التدريس المختلفة، وطرق استخدام الوسائل التعليمية المختلفة، حيث يقوم المشرف من خلال هذه العملية بتشجيع المعلم الأول على تنفيذ بعض الدروس التطبيقية النموذجية للمعلمين، وحث المعلمين على المشاركة، وتقديم الدعم المعنوي والمادي لعملية تنفيذ الدروس التطبيقية، ويضيف (ع1) أن المشرف التربوي يحث وبصفة دائمة المعلم الأول على إشراك المعلم الفاقد لبعض المهارات التدريسية في عملية التنفيذ، وذلك لتعزيز ثقة المعلم بنفسه، والتخلص من عقدة الخوف والقلق.

ويذكر بعض المشرفين الأوائل بأن المشرف التربوي يعمل على إعطاء توجيهات واضحة للمعلم الأول في عملية التنفيذ والمتابعة الإشرافية على المعلمين، وتطبيق أساليب إشرافية متنوعة لتحسين أدائهم، فيذكر (م1) بأن المشرف التربوي يتابع بمعونة المعلم الأول خطط وسجلات تحضير الدروس للمعلمين، والتي تبين مدى استعداد المعلمين لشرح الدرس، وإعداد الوسائل والأسئلة المناسبة، بما من شأنه أن يرفع المستوى التحصيلي للطلبة، ويضيف (ع2) بأن المشرف التربوي يقوم بمعونة المعلم الأول بمتابعة المعلمين في الحصص الدراسية، ومتابعتهم في تطبيق السجلات المختلفة، وطرق تطبيقهم لأساليب التدريس المتعددة، وكذلك متابعة تنفيذ المعلمين للأنشطة الفردية والجماعية التي تخدم الدرس، والذي من شأنه أن يعمل على تطوير الأداء الوظيفي للمعلم الأول في متابعته الإشرافية على المعلمين، ويضيف (ع1) أن المشرف التربوي خلال زيارته الصفية مع المعلم الأول على المعلمين، يحثه على تشجيع المعلمين على مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب من خلال الأسئلة والأنشطة المتنوعة، وتنوع الأساليب التدريسية في شرح الدرس، والعمل على حل المشكلات التي قد تواجه المعلم مع الطلبة في الغرفة الصفية، ومتابعة مدى تقدم المعلمين في أدائهم المهني.

أما في مجال التدريب والنمو المهني، فيؤكد معظم المشرفين الأوائل بأن المشرف التربوي يقوم بعمل مشاغل للمعلمين الأوائل، سواء في المادة العلمية، أم الأمور التربوية، ويحث من خلالها

المعلمين الأوائل على تقديمها للمعلمين في المدارس، ويقوم المشرف التربوي بمتابعة تنفيذ المعلمين الأوائل لتلك المشاغل، حيث يذكر (م2) بأن المشرف التربوي يتابع المعلم الأول في تقديمه للمشاغل المتعلقة بالمناهج الدراسية الحديثة، والأساليب التربوية الحديثة في التدريس، ويشجعه بشكل مستمر على تطوير أداءه المهني، ويقدم له ملاحظات بناءة حول عملية نقل أثر التدريب للمعلمين، ويذكر (ع2) بأن المشرف التربوي يحث المعلم الأول على الاطلاع على نتائج البحوث التربوية الحديثة، ومدى إمكانية الاستفادة منها في عمله الإشرافي على المعلمين، وحضور الملتقيات التربوية لتحسين ورفع قدرته على العملية الإشرافية، ويضيف على ذلك (م2) بأنه من خلال زيارات المشرف التربوي للمعلم الأول يساهم في تقديم البرامج التدريبية مع المعلم الأول للمعلمين، ويقوم ببعض ورش العمل المتعلقة بالمادة، والتي من خلالها يتلمس حاجات المعلم الأول التدريبية، ويدربه من خلالها أيضاً على تقديم أوراق عمل علمية وتربوية مختلفة، ويحثه على المشاركة والالتحاق بالبرامج التدريبية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم في المركز التخصصي.

أما عن الأمور المتعلقة بشؤون المناهج الدراسية، فيذكر جميع المشرفين الأوائل بأن المشرف التربوي يتواصل مع المعلم الأول بطريقة هاتفية، أو عبر مواقع التواصل الاجتماعي، للتأكد من وصول الكتب الدراسية المتعلقة بالمادة وفق الطبعات الحديثة، ويذكر (ع2) بأن المشرف التربوي يتابع مع المعلم الأول عمليات تنفيذ المناهج الدراسية وسيرها حسب الجدول المحدد لتنفيذها، ويقدم له الملاحظات، ويحثه على متابعة المعلمين في سيرهم للمناهج الدراسية دون أي تأخير، كما أنه يدرّب المعلم الأول على تحليل المناهج الدراسية، ويحثه على مشاركة المعلمين في ذلك، ويضيف (ع1) أن المشرف التربوي يتابع سجل المعلم الأول المخصص لتفعيل المعلمين للمختبرات ومركز مصادر التعلم، ويقترح عليه بعض الكتيبات والدوريات التي تثرى المادة وتقديمها للمعلمين.

وفي مجال الاختبارات وتقويم الطلاب نلاحظ إجماعاً عاماً من قبل المشرفين الأوائل بأن هناك متابعة مستمرة على المعلم الأول من المشرف التربوي، في متابعته للمعلمين لتطبيق اللوائح المتعلقة بتقويم الطلبة ومواصفات الاختبارات، والتنوع في أساليب التقويم المستمر، وتقديم التغذية الراجعة بشأنها، ويضيف (م1) بأن المشرف التربوي يتابع المعلمين مع المعلم الأول في عمليات تقويم الطلاب، ويقوم بتحليل عينات من أعمال الطلبة، والتي تجمع في ملف خاص بالطلاب، ويتساعد مع المعلم الأول في تحليل نتائج الطلاب في الاختبارات، وتحليل أعمالهم المختلفة.

أما في مجال البيئة المدرسية والمجتمع المحلي، فيذكر المشرفون الأوائل بأنه على الرغم من أن المشرف التربوي لا يشترك مع المعلم الأول في مرحلة وضع الأهداف والتخطيط لهذا المجال مع المعلم الأول وإدارة المدرسة، إلا أن هناك بعض الأنشطة يقوم بها المشرف التربوي مع المعلم الأول، منها تشجيع المعلم الأول بحث زملاءه المعلمين على التواصل مع أولياء أمور الطلاب الذين يكون مستواهم التحصيلي منخفضاً، وذلك بالتعاون على رفع مستوى الطلاب التحصيلي، وكذلك حث المعلمين على تنظيم زيارات ورحلات تعليمية للطلبة.

المجال الرابع (التقويم):

ذكر المشرفون الأوائل أن الكثير من عمليات التقويم تكون متوازية مع عمليات التنفيذ والمتابعة الميدانية، ويذكر (م2) في هذا المجال أن هناك معايير واضحة تحدها وزارة التربية والتعليم في عملية التقويم لقياس الأداء الوظيفي للمعلمين، حيث يتعاون المشرف التربوي مع المعلم الأول في

تقويم أداء المعلمين، وقياس مستوى أدائهم العملي للمهام والواجبات الموكلة إليهم، وذلك من خلال تلك المعايير المحددة، ويضيف (1ع) أن تلك المعايير الموحدة في تقويم أداء المعلمين تمكن المشرف التربوي من تطوير أداء المعلم الأول في عملية التقويم، ويحث المعلم الأول من خلالها على استخدام أسلوب التقويم من قبل الأقران في تقويم المعلمين، ويضيف (2ع) بأن خلال زيارة المشرف التربوي للمدرسة، وتنفيذ زيارات صافية بمعية المعلم الأول يحثه على عمل مداورات إشرافية، وتقويم المعلم من خلال بنود الزيارات الصافية في الاستمارة الموضوعية من الوزارة، والمخصصة لتقييم أداء المعلم في الزيارة الصافية، والتي تتكون من (16) بنداً يقيس فيها المعلم الأول عدداً من المهارات والأعمال والأنشطة التي يقوم بها المعلم في الحصة الدراسية، والتي وضعت لها معايير واضحة لقياس مستوى الأداء، ويتباحث مع المعلم الأول جوانب التطوير المتعلقة بالمعلمين والمادة في ضوء نتائج التقويم، ويضيف أيضاً (م2) بأنه من خلال تلك الزيارة يتباحث مع المعلم الأول فاعلية استراتيجيات التدريس التي يقدمها المعلم في شرح الدرس، وقياس مدى ملائمتها للموقف التعليمي، كما يذكر (م1) بأن هناك تقويماً مشتركاً بين المشرف والمعلم الأول للأنشطة التعليمية التي يستخدمها المعلم للطلبة، ومدى تناسبها مع الفروقات الفردية بين الطلاب، أي قياس تنوع تلك الأنشطة وتدرجها من ناحية الصعوبة.

تكون عملية التقويم وفق أسس ومعايير وضعتها وزارة التربية في وثيقة التقويم لكل مادة دراسية، ويقوم المشرف التربوي بإعطاء تغذية راجعة للمعلم الأول في هذه الأعمال، ويحثه على الاجتماع بالمعلمين، وإعطائهم التغذية الراجعة لأعمال الطلبة، ويذكر (1ع) بأن المشرف التربوي يحث المعلم الأول بشكل مستمر على تقويم الاختبارات القصيرة التي يريد تقويم الطلبة من خلالها قبل عملية التنفيذ، وقياسها من حيث الأوزان النسبية للوحدات الدراسية، ومن حيث درجة تنوع الأسئلة فيها من معرفة وتطبيق واستدلال، بحيث يعتمد في ذلك على وثيقة التقويم المتعلقة بالمادة الدراسية.

ويذكر المشرفون الأوائل بأن من أعمال التقويم التي يتابع فيها المشرف التربوي المعلم الأول، ويعمل على تطوير أداءه فيها، طرق تقويمه لمستوى استخدام المعلمين للوسائل التعليمية، والوسائل التقنية والتكنولوجية الحديثة، وذلك من خلال الزيارات الصافية التي يقوم المشرف التربوي بها بمعية المعلم الأول، حيث يذكر (م2) بأن عملية تقويم الوسيلة التعليمية تتم وفق معايير علمية وشكلية، منها إسهام الوسيلة التعليمية في تحقيق الأهداف العلمية والعملية للدرس، ومدى ملائمتها لمستويات الطلبة المعرفية والعمرية، ويضيف (2ع) بأن المشرف التربوي يحث المعلم الأول على تقويم استخدام المعلمين للوسيلة التعليمية، وفق المعايير العلمية لتقويم استخدام الوسائل التعليمية.

أهم نتائج الدراسة:

أ. بينت استجابات العينة وجود تقدير (متوسط) إلى متدنٍ نسبياً في الدور الذي يقوم به المشرف التربوي في تطوير الأداء الوظيفي للمعلم الأول في ضوء نموذج الأهداف، في مجالي (الأهداف، التخطيط).

ب. بينت استجابات العينة أنّ ممارسة المشرفين التربويين في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين الأوائل كان بتقدير (عالٍ) في مجالات (التنفيذ والمتابعة الميدانية، التقويم).

قائمة المصادر والمراجع:

- الأبيض، عادل عبدالمعطي والرويلي، سعود حبيب. (2017م). دراسة لبعض أنماط الإشراف التربوي الحديثة كما يدركها المعلمون وعلاقتها بالدافعية الذاتية لديهم، *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، العدد السادس، 103-168.
- إمبيض، يسرى. (2014م). دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، بيرزيت، فلسطين.
- الحربي، موسى سليمان. (2008م). دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاءات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الدراسات العليا، الإدارة التربوية، جامعة مؤتة.
- الدليمي، طارق. (2016م). الإشراف التربوي واتجاهاته المعاصرة. الأردن: مركز دبيونو لتعليم التفكير.
- الرشيدي، محمد عبدالله محمد. (2016م). واقع وفاعلية تطبيق نموذج الإشراف بالأهداف على العملية التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر الإدارات المدرسية والمشرفين التربويين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.
- الشديفات، باسل. (2014م). دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق. *مجلة جامعة دمشق*، 30 (2): 299-339.
- الشمري، خالد أحمد. (2017م). درجة تطبيق مديري المدارس الإدارة بالأهداف وسبل تحسينها، *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*، العدد 31، 141-158.
- الطبعان، خلف عايد. (2016م)، كفاءات الإشراف التربوي المعاصر لدى المشرفين التربويين في محافظة المفرق، *مجلة الأستاذ*، المجلد 2، العدد 217، 365-384، جامعة بغداد، العراق.
- الطحائنة، زياد لطفي؛ وعودات، معين أحمد. (2014م). تأثير أساليب الإشراف التربوي على أداء معلمي التربية الرياضية في المدارس الحكومية الأردنية (نسخة إلكترونية)، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، الأردن: 92-98، مسترجع من الرابط <http://search.mandumah.com/Record/624176> بتاريخ 2019/3/25م.
- الطراونة، روان عماد الدين. (2017م). درجة توافر الكفاءات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في المواد العلمية في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
- العامري، ناصر بن أحمد. (2008م). تأثير دور مشرف المجال الأول (العلوم الإنسانية) في التنمية المهنية للمعلمات بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.
- عطير، ربيع شفيق. (2017م). دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية بمدارس محافظة طولكرم الحكومية، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، (البحرين)، 18 (1)، 621-655.
- عيسى، صفاء علي. (2014م). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف وعلاقتها بدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، فلسطين.
- الفهدي، راشد سليمان والمحززي، راشد سيف والعريمي، حليس محمد والراسبي، ناصر هلال. (2014م). تقييم الهيئة الإشرافية والإدارية لتطبيق منظومة الإشراف التربوي وآليات تنفيذها في سلطنة عمان، *مجلة*

العلوم النفسية والتربوية، 15(3)، 297-327.

القبلا، فايزة يوسف. (2018م). دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية لمعلمي العلوم من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية في مدينة حائل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد التاسع، العدد (26)، 57-76.

الكسباني، محمد علي السيد. (2012م). البحث التربوي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: دار الفكر العربي.

الكلباني، يونس حمدان. (2016م). مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

النوح، عبد العزيز بن سالم بن محمد. (2011م). واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف، الرياض: الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية جستن، العدد (37).

ARABIC REFERENCES IN ROMAN ALPHABETS

- Al'abyd, Eadil Ebdalmety Walruwiliu, Sueud Hubib. (2017m). Dirasat Libaed 'Anmat Al'iishraf Altarbuii Alhadithat Kama Yudrikuha Almuelimun Waealaqatuha Bialdaafieiat Aldhdatiat Ladayhim, Majalat Aleulum Altarbawiat, Jamieat Al'imam Muhamad Bin Sueud Al'iislatiat, Alsaediati, Aleadad Alsaadis, 103- 168.
- 'limbid, Yusaraa. (2014ma). Dawr Almushrif Altarbawii Fi Tahsin 'Ada' Almuealimin Fi Madaris Alquds Alhukumiati Min Wijhat Nazar Almuealimin Walmadirina, Risalat Majstayr Ghyr Manshurati, Jamieat Birzit, Biarzit, Filastin.
- Alharbi, Musaa Suliman. (2008ma). Dawr Al'iidarati Bial'ahdaf Fi Tatwir Alkufaa'at Limudiri Almadaris Fi Mintaqat Tbwk Altaelimiati Min Wijhat Nazarihim, Risalat Majstayr Ghyr Minshurati, Alddrasat Aleulya, Al'iidarati Altarbawiat, Jamieatan Mutat.
- Aldalimi, Tariq. (2016ma). Al'iishraf Alturbwi Waitijahath Almueasirat. Al'ardun: Markaz Dibunu Litaelim Altafki.
- Alrashidi, Muhamad Eabdallh Mahmid. (2016ma). Waqie Wafaieiat Tatbiq Namudhaj Al'iishraf Bial'ahdaf Ealaa Aleamaliati Altaelimiati Fi Dawlat Alkuayt Min Wijhat Nazar Al'iidarati Almadrasiat Walmushrifin Altarbuiiyn Walmuelimina. Risalat Majstayr Ghyr Manshurati, Kuliyyat Aleulum Altarbawiat, Jamieat Al Albayt.
- Alshadifat, Basil. (2014ma). Dawr Almushrifin Altarbuiiyn Fi Tatwir Al'ada' Almahnii Limuelami Alddrasat Alaijtimaeiat Fi Mudiriati Altarbiati Waltaelim Lilwaa' Albadiat Alshamaliati Algharbiati Fi Muhafazat Almafraq. Majalat Jamieat Dimushq, 30 (2): 339-299.
- Alshamri, Khalid 'Ahmid. (2017ma). Darajat Tatbiq Mudiriati Almadaris Al'iidarati Bial'ahdaf Wasubul Tahsiniha, Majalat Kuliyyat Altarbiati Al'asasiati Lileulum Altarbawiat Wal'iisaniati, Aleadad 31, 141- 158.
- Altajeen, Khalf Eayd. (2016m), Kaffa'at Al'iishraf Altarbuii Almueasir Ladaa Almushrifin Alturbuiiyn Fi Muhafazat Almafraqi, Majalat Al'ustadh, Almujaalid 2, Aleadad 217, 365- 384,
- Jamieatan Baghdad, Aleiraq. Altahaynat, Ziad Litafy; Waeawdat, Mueayan 'Ahmad. (2014m). Tathir 'Asalib Al'iishraf Altarbuii Ealaa 'Ada' Muelimi Altarbiati Alriyadiati Fi Almadaris Alhukumiati Al'urduniya (Nsakhat 'liliktuniati), Majalat Aleulum Altarbawiat Walnafsati, Al'ardun: 92-98, Mustarjae Min Alraabut [Http://Search.Mandumah.Com/Record/624176](http://Search.Mandumah.Com/Record/624176) Bitarikh 25/3/2019m.
- Altarawnatu, Rawan Eimad Aldiyn. (2017ma). Darajat Tuafir Alkufaa'at Al'iishraqiat Ladaa Almushrifin Altarbuiiyn Fi Almadaris Alkhasat Fi Muhafazat Aleasimat Eamman Waealaqatuha Bialruwh Almaenawiat Lilmuelimin Min Wijhat Nazarihim, Risalat Majstayr Ghyr Manshurati, Kuliyyat Aleulum Altarbawiat, Jamieat Alshrq Al'awsati, Eamana: Al'urdunn.
- Aleamiri, Nasir Bin 'Ahmad. (2008m). Tathir Dawr Musharaf Almajal Al'awal (Aleulum Al'iisaniati) Fi Altanmiati Almihniati Lilmuealamat Bialhulqat Al'uwlai Min Altaelim Al'asasii Bisiltanat Euman. Risalat Majstayr Ghyr Manshurati, Kuliyyat Altarbiati, Jamieat Eayan Shams, Misr.
- Eatir, Rbye Shafiq. (2017ma). Dawr Al'iishraf Altarbawii Fi Altanmiati Almihniati Limuelimi Almarhalat

Alththanawiat Bimadaris Muhafazat Tulkarm Alhukumiati, Majalat Aleulum Altarbawiat Walnafsiati, (Albahrayn), 18 (1), 621- 655.

Eisaa, Safa' Eali. (2014ma). Darajat Mumarasat Mudiri Alamanatiq Altaelimiati Fi Wikalat Alghawth Alduwaliat Lil'iidarati Bial'ahdaf Waealaqatiha Bidarajat 'Ada' Mudiri Madaris Wikalat Alghawth Min Wijhat Nazar Almadirina, Risalat Majsatayr Ghyr Minshurat, Aljamieat Al'iislamiati, Kuliyyat Altarbiati, Ghazat, Filastin.

Eisaa, Safa' Eali. (2014ma). Darajat Mumarasat Mudiri Alamanatiq Altaelimiati Fi Wikalat Alghawth Alduwaliat Lil'iidarati Bial'ahdaf Waealaqatiha Bidarajat 'Ada' Mudiri Madaris Wikalat Alghawth Min Wijhat Nazar Almadirina, Risalat Majsatayr Ghyr Minshurat, Aljamieat Al'iislamiati, Kuliyyat Altarbiati, Ghazat, Filastin.

Alfahdi, Rashid Sulayman Walmahrizi, Rashid Sayf Walearimi, Halis Muhammad Walraasibi, Nasir Hulal. (2014ma). Taqyim Alhayyat Al'iishrafiati Wal'iidariati Litatbiq Manzumat Al'iishraf Altarbawii Waliati Tanfidhuha Fi Saltanat Eumaan, Majalat Aleulum Alnafsiati Waltarbiwati, 15(3), 297-327.

Alqablan, Fayzt Yusif. (2018ma). Dawr Al'iishraf Altarbawii Fi Altanmiati Almihniati Limuelimi Aleulum Min Wijhat Nazarihim Fi Daw' Bed Almutaghayirat Aldiyamighrafiati Fi Madinat Hayili, Majalat Jamieat Alquds Almaftuhati Lil'abhath Walddrasat Altarbawiat Walnafsiati, Filastin, Almujaalid Altaasie, Aleadad (26), 76-57.

Alkusbanii, Muhammad Ealia Alsayd. (2012ma). Albahth Altarbuii Bayn Alnazariati Waltatbiqa. Alqahirat: Dar Alfikr Alearabi.

Alkulbani, Yunis Hmdan. (2016ma). Madaa Mumarasat Almushrifin Altarbuiiyn Libaed 'Anmat Al'iishraf Altarbawii Fi Madaris Altaelim Al'asasii Bimuhafazat Alwustaa Bisiltanat Eumaan, Risalat Majstayr Ghyr Manshuratin, Kuliyyat Aleulum Waladabi, Jamieat Nazwaa, Saltanat Eaman.

Alnuwhu, Eabd Aleaziz Bin Salim Bin Mahmd. (2011ma). Waqie Wa'ahamiyat Tatbiq Mudirii Almadaris Fi Madinat Alriyad Li'uslub Al'iidarati Bial'ahdafi, Alriyad: Aljameiat Alsewdyt Lileulum Altarbawiat Walnafsiati Jstn, Aleadad (37).

REFERENCES

- Campbell, T. F. (2013). *Teacher supervision and evaluation: a case study of administrators' and teachers' perceptions of mini observations*. Eastern North University, Boston.
- Chen, C. W. Y., & Cheng, Y. S. (2013). *The Supervisory Process of EFL Teachers: A Case Study*. TESL-EJ, 17(1), n1. Taiwan..
- Lindberg, E. (2011). *Effects of management by objective at :studies of Swedish of upper secondary school and the influence of role stress and self-efficacy on school leaders*. school of business, Umea university, Sweden .
- LOPEZ, M. C. A. (2016). Classroom Supervisory Practices and Their Relationship to Teacher Effectiveness As Perceived By Secondary Teachers. *SMCC Higher Education Research Journal*, 2(1), 1-1.
- Määttä, K., Uusiautti, S., & Alila, S. (2016). The Principles and Practices of Supervision That Supports the Development of Inclusive Teacherhood. *Journal of Education and Learning*, 5(3) 297-309.
- Mohammed, B. (2015). *The role of educational inspectors in curriculum implementation in public secondary schools: A case of Bauchi State*. Nigeria. Unpublished Med Thesis.
- Rahabav, P. (2016). The Effectiveness of Academic Supervision for Teachers. *Journal of Education and Practice*, 7(9), 47-55.
- Sule, M. A., Eyieni, 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), 43-47.
- Wenceslaus, O. (2010) Relevance and benefits of management by objectives to secondary school management in Anambra State: Teachers views, *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, Vol 2, (7), pp 99 – 104.