

# الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في ضوء المعايير المهنية للمشرفين التربويين

مها صالح ابراهيم العمود

أستاذ مساعد الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود

خواطر محمد الخويطر رنا ناصر المهوس

نهى سليمان الفثبر

## الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في ضوء المعايير المهنية للمشرفين التربويين

خواطر محمد الخويطر  
نهى سليمان الغنبر

مها صالح ابراهيم العمود  
رنا ناصر المهوس

### مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في ضوء المعايير المهنية للمشرفين التربويين. ولتحقيق أهدافها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وتطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة عددها (٢٣٤) مشرفة تربوية من مكاتب التعليم في الإشراف التربوي بمدينة الرياض، وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أبرزها: أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في ضوء المعايير المهنية للمشرفين التربويين، حيث تأتي الاحتياجات التدريبية في مجال القيادة والإشراف بالمرتبة الأولى وأبرزها (أسس قيادة التغيير وعملياته ومجالاته واستراتيجياته، الممارسات العملية للأساليب الإشرافية وفق الموقف التعليمي)، يليها الاحتياجات التدريبية في مجال التطوير المهني (تصميم البرامج التدريبية وفق الاتجاهات الحديثة في مجال التدريب التربوي، توظيف مهارات استشراف المستقبل في اقتراح البرامج التدريبية)، وبالمرتبة الثالثة تأتي الاحتياجات التدريبية في مجال دعم التعليم والتعلم (مهارات التفكير المختلفة وتوظيفها في تطوير عمليات التعليم والتعلم، أسس واستراتيجيات التقويم وتوظيفها في دعم تعلم الطلبة)، يليها الاحتياجات التدريبية في مجال تحسين البرامج والمشاريع والمناهج (تعميم التجارب والمشروعات القابلة للتطبيق في الميدان التربوي، مهارات تقويم التجارب والمشروعات المعمول بها في المدارس)، وأخيراً تأتي الاحتياجات التدريبية بمجال أخلاقيات المهنة والاتصال كأقل الاحتياجات التدريبية وأبرزها (مهارات إدارة فرق العمل، العدالة والموضوعية في التقويم وإصدار الأحكام).

**الكلمات المفتاحية:** الاحتياجات التدريبية، المعايير المهنية، الإشراف التربوي، التطوير التربوي.

## Educational Supervisors Training Needs in Lights of The Professional Standards for Educational Supervisors

Maha Saleh Ibrahim Alamoud

### Abstract

This study aimed to identify the training needs of educational supervisors in lights of professional standards of educational supervisors. Researchers have used the descriptive survey methodology. A questionnaire was applied to collect data. The sample were (234) educational supervisors from the educational offices in Riyadh. The study shows that there is a high degree of agreement on the training needs of the educational supervisors in the light of the professional standards. The training needs in the field of leadership and supervision comes first and specially in (the foundations of leadership of change, and practices of supervisory methods). Secondly comes the training needs in the field of professional development in terms of (designing training programs and applying the skills of future foresight in planning training programs). Thirdly comes the needs in the field of supporting teaching and learning specially in (different thinking skills, and strategies of evaluation). Fourthly comes the training needs in improving programs, projects and curricula with main focus on (generalizing the applicable experiences and projects in the field, and the evaluation skills for existing projects). At last comes the training needs in the field of ethics and communication basically on (Group Management, and obtaining justice and objectivity in evaluation).

**Keywords:** Training needs, Professional standards, Educational supervision, Educational reform.

## المقدمة:

تواجه الدول في العصر الحديث العديد من التحديات التي تشكل ضغوطاً على مختلف قطاعاتها، ومن أبرز هذه التحديات مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة في كافة المجالات وعلى جميع الأصعدة، وبالأخص على قطاع التعليم كونه من أكثر المجالات تأثراً بهذه التحديات، وتأثيراً على غيره، فهو عمود بناء الفرد والمجتمع وبه تتقدم الدول وتزدهر. ونتيجةً لذلك أضحي التعليم أولوية وطنية تتسابق الدول إلى الاهتمام به وإصلاحه والعمل على تطوير كافة أجهزته، ليواكب متطلبات العصر.

ويعد الإشراف التربوي أحد أهم أجهزة وزارة التعليم إذ يتولى مهمة الإشراف على جميع عناصر العملية التعليمية، والمتمثلة بالطاقم التعليمي والإداري والطلبة، والمناهج الدراسية وطرق التدريس، والبيئة المادية والاجتماعية في المؤسسة التعليمية. ليس ذلك فحسب، بل هو السبيل إلى تطويرها ومتابعتها وتقييمها، وذلك من خلال ثلاثة أدوار رئيسية تتمثل في: (١) تقييم أداء المدارس؛ بما في ذلك خطط للتعديل والتوجيه والتنمية في ضوء الأهداف العامة للتعليم، (٢) رفع مستوى الأداء المهني والتقني والإداري للمعلمين، (٣) تحسين البيئة التعليمية للمعلمين (بداح والعوادة وعكروش والشبكي، ٢٠١٣).

ومن أبرز المهام التي وضعتها وزارة التعليم على عاتق المشرف التربوي قيادة عملية التطوير والتغيير، حيث تتطلب اطلاعه المستمر على المستجدات التربوية، وبه تناط مهمة إيصالها للميدان وإطلاع المعلمين عليها، ومساعدتهم على تقبلها وممارستها بالشكل الصحيح من خلال تذليل الصعوبات التي تواجههم (حسين وعوض الله، ٢٠١٣) وانطلاقاً من هذا الدور الهام، كان لزاماً على المعنيين بالإشراف التربوي تحديثه باستمرار، من خلال تطوير مفاهيمه وأساليبه وأمنائه وأدواته بما يتفق مع الاتجاهات العالمية الحديثة؛ ليؤدي دوره التطويري بكفاءة وفاعلية، ويحقق الأهداف المرجوة منه (البابطين، ٢٠٠٤).

ولعل من أبرز هذه الاتجاهات الحديثة، الاتجاه العالمي إلى تمهين التعليم وما يلحق به من أجهزة ذات علاقة، من أهمها تمهين جهاز الإشراف التربوي، ويقصد به: "وضع نظام يعتمد آلية محددة لاختيار وإعداد المشرفين التربويين لممارسة المهنة باحتراف ومهارة للحصول على رخصة ممارسة الإشراف التربوي في ضوء ضوابط وأسس معينة تتناسب مع المتطلبات الأساسية لمهنة الإشراف" (الخریف، ١٤٣٥، ص ٨). ومن أبرز أهدافه: تحسين أداء المشرف التربوي ورفع كفاياته، بما يتناسب مع متطلبات العصر الحالي، وذلك من خلال الأخذ بمبدأ التعلم المستمر مدى الحياة المهنية (البابطين، ٢٠٠٤).

وعلى مستوى دول الخليج العربي، أوصى مجلس التعاون الخليجي (٢٠٠٤) في دورته الثالثة والعشرين، بتوفير الضوابط والتشريعات التنظيمية، والآليات الاجرائية لتعطي مهنة التعليم مكانتها المستحقة في المجتمع من خلال وضع نموذج تطبيقي نحو تمهين التعليم في دول المجلس، على ألا يقتصر مفهوم التمهين في مجال التعليم على المعلم، بل يشمل كافة القيادات التعليمية والتربوية من مديرين ومشرفين وغيرهم (الصراف، ٢٠٠٤). وقد استجابت المملكة العربية السعودية لهذه التوصيات، حيث قامت وزارة التعليم بعدد من الخطوات الهامة، أولاها كان في عام ٢٠٠٦، حيث تم إقرار ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم، تلاها في عام ٢٠١٣، اشتراط الحصول على نسبة ٥٠% على الأقل في اختبار كفايات المعلمين بنوعيه التربوي والتخصصي كشرط رئيسي لمزاولة المهنة. وفي عام ٢٠١٧، قامت هيئة تقويم التعليم والتدريب بوضع معايير ومسارات مهنية خاصة بالمعلمين، ومؤخراً تم تحديث لائحة الوظائف التعليمية، وإقرار نظام الرخص المهنية للمعلمين كمرحلة أولى.

وعلى مستوى الإشراف التربوي، أقرت وزارة التعليم الاختبارات المهنية كشرط للترشيح للإشراف التربوي في عام ١٤٣٤هـ، حيث يساعد الاختبار على انتقاء أفضل المرشحين للإشراف التربوي من خلال قياس مدى إمكانية المشرف للقيام بمهام الإشراف التربوي (المركز الوطني للقياس، ٢٠١٩). كما وضعت هيئة تقويم التعليم والتدريب - المركز الوطني للقياس - في عام ١٤٣٩هـ، معايير مهنية للمشرفين التربويين، في خمس

مجالات عامة تمثل طبيعة عمل المشرف التربوي، وهي: القيادة والإشراف، التطوير المهني، دعم التعليم والتعلم، تحسين البرامج والمشاريع والمناهج، أخلاقيات المهنة والاتصال (إدارة الاختبارات المهنية، ٢٠١٧).

وبالرغم من مساعي وزارة التعليم وجهود هيئة تقويم التعليم والتدريب نحو تمهين الإشراف التربوي، إلا أن أنها مازالت خطوات أولى على طريق التمهين؛ مما يعني الحاجة إلى بذل المزيد من الجهود. لذلك تسعى هذه الدراسة إلى تلمس الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في ضوء المعايير المهنية للمشرفين التربويين؛ لتواكب المشرفة توجهاً من الوزارة نحو تمهين الإشراف التربوي.

#### مشكلة الدراسة: -

أشارت العديد من الأدبيات إلى ضرورة تمهين الإشراف التربوي بشكل خاص، كما أوصى بذلك البابطين (٢٠٠٤، ص ٢٨٧) بأن "تتبنى الجهات المسؤولة عن الإشراف التربوي خططاً طويلة الأجل في تمهين الإشراف التربوي". ودعمها بذلك دراسة الديجاني، الكندري، عبد الجليل (٢٠١٨) التي نادى بضرورة تمهين الأساليب الإشرافية. كما أكدت توصيات الرويلي (٢٠١٠) على ضرورة تفعيل أدوار أقسام التدريب التربوي في إدارات التربية والتعليم للقيام بدورها في تطوير المشرفين التربويين. إضافة إلى ذلك، فقد قدمت دراسة الخريّف (١٤٣٥، ص ٩٢) عدداً من التوصيات كان من أبرزها العمل على إعداد المرشحات في مجال الإشراف التربوي إعداداً مهنيّاً مناسباً والتأكد من تحقيقهنّ للشروط الأساسية المعتمدة مهنيّاً للانتماء إلى المهنة. مما يتطلب الموازنة بين المعايير المهنية كمتطلبات للمهنة والتطور المهني المنشود للمشرفات التربويات لتحقيق هذه المعايير.

وعلى الرغم من الجهود الجادة لوزارة التعليم في تمهين الإشراف والمتمثلة بوضع معايير لمهنة الإشراف التربوي واختبارات ترشيح للمتقدمات، إلا أنها لا تزال تمثل الحد الأدنى مقارنة مع اشتراطات تمهين الإشراف التربوي كما ذكرها البابطين (٢٠٠٤) والرويلي (٢٠١٠)؛ لذا لا يزال الإشراف التربوي يعاني من فجوة ما بين المعايير المهنية

للمشرفين التربويين، وما يمتلكه المشرف حقيقةً من معارف ومهارات واتجاهات تعينه على القيام بأدواره المختلفة. فإن من الخطوات المهمة لمستقبل الإشراف التربوي الوصول به لدرجة التمهين يجعله مهنة لها معايير مقننة، وضوابط تأهيل، ومطالب تنمية مهنية، وحقوق وواجبات، وميثاق أخلاقي، ونقابات ومجالس مستقلة. لذلك تسعى هذه الدراسة إلى تلمس الحاجات التدريبية للمشرفات التربويات في ضوء المعايير المهنية للمشرفين التربويين؛ مما يساعد على سد الفجوة بين النظرية والتطبيق العملي.. وفي ضوء ما سبق؛ يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: ما الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في ضوء المعايير المهنية للمشرفين التربويين؟

### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف رئيس، وهو: الكشف عن الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في ضوء المعايير المهنية للمشرفين التربويين. ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال القيادة والإشراف.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال التطوير المهني.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال دعم التعليم والتعلم.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال تحسين البرامج والمشاريع والمناهج.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال أخلاقيات المهنة والاتصال.

### أسئلة الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

### السؤال الرئيس:

ما الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في ضوء المعايير المهنية للمشرفين التربويين؟

ويتفرع منه عدد من الأسئلة الفرعية:

- ١- ما الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال القيادة والإشراف؟
- ٢- ما الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال التطوير المهني؟
- ٣- ما الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال دعم التعليم والتعلم؟
- ٤- ما الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال تحسين البرامج والمشاريع والمناهج؟
- ٥- ما الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال أخلاقيات المهنة والاتصال؟

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من سعي وزارة التعليم لتبني مفهوم تمهين الإشراف التربوي؛ كاستجابة لإدارة التغيير الشاملة للتنمية في المملكة العربية السعودية والمتمثلة برؤية ٢٠٣٠. وتظهر جهود الوزارة بتحديد المعايير المهنية للمشرفين التربويين، وطرحها لاختبار مهني للمرشحين والمقدم من المركز الوطني للقياس. وتتركز أهمية الدراسة في:

### الأهمية النظرية:

- تأتي هذه الدراسة كاستجابة لتوصيات دراسات علمية سابقة في نفس المجال مثل دراسة الرويلي (٢٠١٠) والخريف (١٤٣٥) والتي أوصت بإجراء المزيد من الدراسات حول تمهين الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية.
- تثرى نتائج هذه الدراسة المكتبة العربية بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص في مجال تمهين الإشراف التربوي لكونه توجه حديث لدى الباحثين في العالم العربي.
- فتح المجال أمام الباحثين في المستقبل لإجراء مزيد من البحوث المرتبطة بنتائج وتوصيات هذه الدراسة.

### الأهمية التطبيقية:

- تساعد المشرفين التربويين في تقييم معارفهم ومهاراتهم واحتياجاتهم في ضوء المعايير المهنية للمشرفين التربويين.

- تربط بين المعايير المهنية للمشرفين التربويين والاحتياجات التدريبية بطريقة علمية تحليلية استنباطية.
- تسهم في مساعدة المختصين في المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي لاعتماد البرامج التدريبية للمشرفات التربويات.
- تزود أصحاب القرار والباحثين بنتائج علمية رصينة حول الاحتياجات التدريبية لكافة المجالات في وثيقة المعايير المهنية للمشرفين التربويين.

### حدود الدراسة

**الحدود الموضوعية:** تتحدد هذه الدراسة بالاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في ضوء المعايير المهنية للمشرفين التربويين الصادرة من المركز الوطني للقياس (٢٠١٧) في مجالاتها الخمس: القيادة والإشراف، التطور المهني، دعم التعليم والتعلم، تحسين البرامج والمشاريع والمناهج، وأخلاقيات المهنة والاتصال، باتباع أسلوب تحليل الفرد (شاغل الوظيفة).

**الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في مكاتب التعليم في الإشراف التربوي (القسم النسائي) وعددهم (٩) مكاتب بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية.

**الحدود البشرية:** تم تطبيق هذه الدراسة على عينة ممثلة من مشرفات مكاتب التعليم في الإشراف التربوي بمدينة الرياض، وبلغ عددها (٢٣٤) مشرفة.

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤١هـ.

### المصطلحات

**الاحتياجات التدريبية اصطلاحاً:** تلك الاحتياجات التي تسعى عميلة التدريب إلى توفيرها، وتختلف تبعاً لاختلاف المستويات الوظيفية المراد تدريبها. (عبد الفتاح، ٢٠١٣: ٦٩).

الاحتياجات التدريبية إجرائياً: مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات اللازم توافرها لدى المشرفات التربويات في ضوء المعايير المهنية للمشرفين التربويين.

المعايير المهنية للمشرفين التربويين إجرائياً: هي المعايير المهنية الخاصة بالمشرفين التربويين والتي طورها المركز الوطني للقياس عام ٢٠١٧، وهي تحدد المعارف والمهارات والأدوار والمسؤوليات والقيم التي ينبغي على المشرف التربوي معرفتها وتمثلها وإتقانها في خمس مجالات رئيسية هي: القيادة والإشراف، التطوير المهني، دعم التعليم والتعلم، تحسين البرامج والمشاريع والمناهج، أخلاقيات المهنة والاتصال.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الإطار النظري

#### المبحث الأول: الإشراف التربوي

#### تاريخ الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية

ذكرت عزازي (١٤٣٣، ص ١٦٧-١٧١) أبرز المراحل التاريخية التي مر بها الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية، ومن الممكن إيجازها بالوصف التالي:

- المرحلة الأولى (التفتيش): وهي عندما أنشأت وزارة المعارف عام ١٣٧٧هـ نظاماً أطلقت عليه مسمى "التفتيش" وكانت مهامه التأكد من إنجاز المعلمين لمهامهم المطلوبة وتوجيههم وتقييم أداءهم. وقد كان المفتشون يمارسون مهامهم بطرق تقليدية تنبع من تأثير المدرسة العلمية التي تمتاز بالسلطة والمحاسبية والزيارات المفاجئة.
- المرحلة الثانية (التفتيش الفني): تمت إضافة كلمة "فني" على مسمى التفتيش عام ١٣٨٤هـ بغرض التركيز على الصفة العلمية لعملية التفتيش والوقوف على دراسة المناهج ومراجعة المقررات بالإضافة للمهام السابقة.
- المرحلة الثالثة (التوجيه التربوي): وهي المرحلة التي تم فيها الإيمان بوجود الأخطاء في الممارسات التعليمية وأن الطريق لتلافي مثل هذه الأخطاء لا يكون بالترصد بل بالمداولات العلمية، وتبادل الآراء مع المعلمين، ورفع المعنويات.

- المرحلة الرابعة (إنشاء إدارة عامة للتوجيه التربوي والتدريب): وفيها تم تقسيم المناطق التعليمية لأربعة مناطق، وتحديد الأسس التي يتم عليها اختيار الموجه وذلك في العام ١٣٩٩/١٤٠٠هـ.
- المرحلة الخامسة (الإشراف التربوي): وذلك بصدور قرار عام ١٤١٦هـ يقضي بتغيير مسمى التوجيه إلى (الإدارة العامة للإشراف التربوي والتدريب). وفيها تم الاهتمام بالمفهوم الشامل للإشراف التربوي وتحديد التغيرات التي يسعى لإحداثها.

### تطور الإشراف التربوي ونظريات الإدارة

- تأثر الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية بوصفه منظومة إدارية بالعديد من النماذج والنظريات التي ظهرت في الفكر الإداري، ويمكن إيجازها كالتالي:
- **الحركة العلمية التقليدية:** رائدها فريدريك تايلر، والتي ركزت على الأساليب العلمية في التفتيش والمحاسبة والرقابة المصنعية. وأكدت على تقسيم الواجبات والمسؤوليات بين الإدارة والعمال، فأصبحت العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم علاقة رئيس ومرؤوس، وعمل المرؤوس التقيد الصارم بتوجيهات الرئيس.
  - **حركة العلاقات الإنسانية:** ورائدها إلتون مايو، والتي ركزت على تنمية روح العمل والتعاون بين الأفراد والمجموعات مما أدى لإيجاد علاقات إنسانية متميزة بين المشرف التربوي والمعلمين في ميدان التربية. وتطور دور المشرف التربوي من المفتش الذي يتصيد الأخطاء للموجه الذي يظهر اهتمامه بروح المعلم وجوهره.
  - **الحركة العلمية الحديثة:** والتي تعتبر امتداد للحركة العلمية التقليدية برائدها تايلر. وقد ركزت على الكفايات اللازمة للمعلم والمشرف التربوي ومدير المدرسة، ومستوى الأداء والإنجاز.
  - **حركة التنمية البشرية:** والتي تهدف إلى مساعدة العاملين في المؤسسات التربوية ورفع مستوى مهاراتهم وفعاليتهم مما يجعل المشرف التربوي في موقف المساعد للمعلمين في كيفية استثمار طاقاتهم وقدراتهم لأقصى درجة، وتحقيق أهدافهم بفعالية وإبداع. (وصوص والجوارنة، ٢٠١٥)

## مجالات التجديد في الإشراف التربوي

ذكر الخطيب (٢٠١٥، ص ٦٤-٦٥) في كتابه الإشراف التربوي وفق الأدوار الجديدة للمعلمين عدد من مجالات التجديد التي يسعى المخططون التربويون على تنظيمها ومنها:

- تجديد في مفاهيم الإشراف التربوي.
- تجديد في أهدافه العامة والخاصة القريبة المدى.
- تجديد في برامج بحوث تكون نظرية وعلمية في نفس الوقت.
- تجديد في مجالات التوجيه، وعدم الاقتصار على العملية التربوية داخل الصف.
- تجديد في أساليب الإشراف وطرائق التقويم.

وفي المملكة العربية السعودية جهود قائمة على تجديد ممارسات الإشراف التربوي وتطويرها وفق مداخل نظرية حديثة مثل كفايات المشرف التربوي الذي يعتبر أحد متطلبات عملية تمهين الإشراف التي تتجه لها وزارة التعليم حالياً في المملكة.

### المبحث الثاني: تمهين الإشراف التربوي

#### مفهوم التمهين

يُذكر أن مصطلح التمهين مشتق من المهنة، وامتحن الشيء أي أخذه مهنة، ويقال امتحن الحياكة كمثل، والمهنة أي العمل، والعمل يحتاج إلى خبرة وممارسة ومعرفة (سويلم، ٢٠١١).

ويعرّف العرفج (٢٠٠٥، ص ١٣) التمهين اصطلاحاً بأنه: "العملية التي تهدف إلى تحقيق الاحتراف والمهارة في العمل والنمو المهني المستمر في ضوء المعايير العلمية المعتمدة". أما تمهين الإشراف التربوي فتعرّفه الخريف (٢٠١٥) بأنه: "نظام يعتمد آلية محددة لاختيار وإعداد المشرفين التربويين لممارسة المهنة باحتراف ومهارة للحصول على رخصة ممارسة الإشراف التربوي في ضوء ضوابط وأسس معينة تتناسب مع المتطلبات الأساسية لمهنة الإشراف التربوي".

ويذكر الرويلي (٢٠١٠) أن تمهين الإشراف التربوي هو: عملية منظمة تهدف لجعل الإشراف التربوي يخضع لضوابط وأسس المهنة، من خلال وضع معايير محددة للإشراف التربوي تشمل معايير اختيار المشرف التربوي ومعايير حصول المشرف التربوي على رخصة ممارسة الإشراف التربوي، ومعايير تجديد رخصة ممارسة الإشراف التربوي كل أربع سنوات للاستمرار في ممارسة الإشراف التربوي، ويحصل المشرف التربوي في ضوء هذه المعايير على حوافز المهنة.

### مبادئ تمهين الإشراف التربوي

نستنتج مما سبق أن التمهين يتميز بعدة مبادئ تميّزه عن باقي الاتجاهات الأخرى، من أهمها أنه نظام محدد وواضح، له معايير وضوابط وأسس علمية متفق عليها، يهدف إلى تحقيق الاحتراف والمهنية في العمل، يمكن المشرف التربوي من الحصول على حوافز المهنة، لا بد أن يكون متناسق ومنسجم مع أهداف وشروط مهنة الإشراف التربوي.

كما أن تمهين الإشراف التربوي يتميز بعدة أمور تميّزه عن باقي الاتجاهات الأخرى، فهو يساهم في استقلالية الإشراف التربوي، ويمنح المشرف التربوي الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات التي تتوافق مع العمل، ولا يتم منح هذه الصلاحيات إلا بعد التأكد من كفاءة المشرف التربوي وقدرته على تنفيذ الصلاحيات الممنوحة والتي لا بد أن تتوافق مع التطورات والاتجاهات التربوية الحديثة. وفي حال وجود تقصير من المشرف التربوي للمهام والمتطلبات الخاصة بالعمل؛ فسوف يتم محاسبته بعدالة ومساواة من قبل نظام رسمي متخصص، ولن يتم ذلك إلا بعد وجود دليل إجرائي خاص بتمهين الإشراف التربوي يضمن للمشرف التربوي حقوقه وواجباته (الخریف، ٢٠١٥).

### أهداف تمهين الإشراف التربوي

يذكر الباطين (٢٠٠٤) أن تمهين الإشراف التربوي يعد أحد الحلول التي تساهم بشكل كبير في تحسين واقع الإشراف التربوي، ونتيجة لذلك يتم منح المشرف التربوي

رخصة مهنية تؤهله لمزاولة عمله بمهنية علمية عالية وواضحة، ويذكر أبرز الأهداف كالتالي: تطوير أداء المشرف التربوي المهني والعلمي، الأخذ بمبدأ التعلم مدى الحياة المهنية، الاستغناء عن المشرفين التربويين ذوي الكفاءة المنخفضة الذين قد يشكلون عبئاً على الإشراف التربوي، فسح المجال للكوادر البشرية ذوي الكفاءة العالية بالخدمة في مجال الإشراف التربوي، تقديم خدمات ذات مستوى عالي لجميع العاملين ولمهنة التعليم، تشجيع المشرف التربوي على تطوير قدراته وإمكانياته من خلال التخطيط للنمو المهني، إجراء البحوث الإجرائية، حضور المؤتمرات والندوات ذات العلاقة بمجال عمله، بناء وتفعيل مجتمعات التعلم المهنية، ورفع مستوى التحصيل العلمي للطلاب وتنمية قدراتهم وإمكانياتهم.

#### المعايير المهنية للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية

كخطوة في اتجاه تمهين الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية، قام المركز الوطني للقياس والتقويم التابع لهيئة تقويم التعليم والتدريب المشرفة على وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية ببناء معايير مهنية للمشرفين التربويين. وقد هدفت هذه المعايير لمراجعة الأدوار والممارسات الإشرافية وتطويرها لتحقيق مبدأ الجودة الشاملة، وتلبيةً لمتطلبات المنظور الحديث للمشرفين التربويين. وقد جاءت المعايير في خمس مجالات هي على الترتيب: القيادة والإشراف، التطور المهني، دعم التعليم والتعلم، تحسين البرامج والمشاريع والمناهج، وأخلاقيات المهنة والاتصال. ويتضمن كل مجال منها عدد من المؤشرات لقياس مدى توافره. وقد تم بناء هذه المؤشرات بالرجوع لمصادر محلية كوثيقة سياسة التعليم، دليل المشرف التربوي، دليل المفاهيم الإشرافية، دليل القيادة المدرسية وغيرها ومصادر عالمية بالاطلاع على تجارب الدول التي يطبق فيها الإشراف التربوي مثل أمريكا، بريطانيا، أستراليا، سنغافورة، هولندا، كوريا وكندا كمحركات مرجعية لبناء المعايير.

### المبحث الثالث: الاحتياجات التدريبية

يحتل التدريب في الوقت الحاضر مكان الصدارة في مختلف المؤسسات التربوية على مستوى دول العالم المتقدم؛ ويظهر ذلك بوضوح من خلال ازدياد حجم الانفاق على مؤسسات التدريب وبرامجه، وذلك في محاولة من الحكومات لمواجهة تحديات الثورة المعرفية والتكنولوجية الهائلة، وما رافقها من تنافسية عالية بين أنظمة التعليم في مختلف البلدان؛ والتي أدت بدورها إلى ازدياد الطلب الاجتماعي على تجويد العملية التعليمية وتحسين نواتجها، وعليه أصبح من الضرورة بمكان الأخذ بالتدريب أثناء الخدمة كوسيلة فاعلة لمواجهة هذه التحديات.

#### مفهوم الاحتياجات التدريبية

تنشئ الاحتياجات التدريبية عندما يكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للموظف والنتائج المحققة من قبل المؤسسة. ويعرفها عزازي (٢٠١٣، ص ٢٨٩) بأنها: "مجموعة المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهامه بشكل أكثر كفاءة وفاعلية". أما تحديد الاحتياجات التدريبية فهو عملية منظمة تهدف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وترتيبها وفق أولويات من أجل اتخاذ القرارات ووضع الخطط الملائمة لتلبية هذه الاحتياجات، وبمقدار الدقة في تحديد ها تكون فاعلية وكفاية البرامج التدريبية.

#### أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

تعزى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى أنها العامل الأساسي لأي نشاط تدريبي، فهي بمثابة المؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاه الصحيح، وتساعد على توفير قاعدة معلومات هامة لنجاح التدريب، مثل: نوع ومستوى التدريب المطلوب، العاملون المستهدفون وأعدادهم وخلفياتهم ومهامهم، وسائل التدريب المطلوبة. وذلك من شأنه أن يؤدي إلى تصميم سليم للبرامج التدريبية؛ مما يوفر كثيراً من المال والوقت والجهد (محمد والمبارك، ٢٠١٠).

### أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية

من أبرز أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية التي ينبغي على إدارات التدريب أن تتبعها حتى يكون تحديد الاحتياجات التدريبية مبنياً على منهجية علمية سليمة ودقيقة، أسلوب تحليل الفرد (شاغل الوظيفة). ويقصد به قياس أداء الفرد الفعلي في وظيفته الحالية، ودرجة ارتباطه بالمعايير النموذجية للوظيفة؛ ومعرفة الصعوبات التي تعيق أدائه؛ بهدف ردم الفجوة بينهما من خلال تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية بكفاءة واقتدار، ولجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى (عبوي، ٢٠١٥). ويتميز هذا الأسلوب بواقعيته وملائمته لحاجة شاغل الوظيفة، فهو يتركز حول الفرد ويعده مصدراً أساسياً لتحديد الاحتياجات التدريبية، باعتباره الشخص الذي يعرف تفاصيل العمل وجزئياته، ويواجه مشكلاته اليومية.

### أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرف التربوي

يستأثر تدريب المشرف التربوي بمكانه خاصة في الميدان التعليمي، وذلك نظراً لطبيعة مهنته المتجددة، ولموقعه الحساس وتعدد أدواره ومسؤولياته، لذا أضحى تدريب المشرف التربوي وتحديد احتياجاته من أبرز السبل التي تساعد على تطوير قدراته وإمكاناته بما يتناسب مع متطلبات العصر الحديث. كما يعمل على سد العجز والقصور في كفايات المشرف التربوي الحالية، وذلك من خلال تزويده بالمعارف المتجددة والمهارات اللازمة والاتجاهات الحديثة، التي تؤدي إلى الارتقاء بالمستوى المهني والعلمي له، وانعكاس نتائج ذلك على جميع أطراف العملية التعليمية من قادة ومعلمين وطلاب، وبالتالي تحسين نواتج التعليم.

## الدراسات السابقة

دراسة آل دريس والمقرن (٢٠١٨) بعنوان: "تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مكاتب التعليم (بنين) بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء المهام الموكلة إليهم".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية ذات العلاقة بمهام مديري المكاتب المتصلة بالمشرفين التربويين بالمكتب، بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم تطبيقها على كامل مجتمع الدراسة البالغ عدده (١٥٨) مديراً لمكاتب التعليم (بنين) بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الفهم المتكامل لعملية الإشراف التربوي، كان الاحتياج الأعلى في محور الاحتياجات ذات العلاقة بمهام مديري المكاتب المتصلة بالمشرفين التربويين بالمكتب، يليه الاحتياج إلى دعم الأداء الفني للمشرفين التربويين.

دراسة الديحاني والكندري وعبد الجليل (٢٠١٨) بعنوان: "مدى توافر معايير التنمية المهنية للإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين بدولة الكويت".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر معايير وتطبيق تمهين الإشراف التربوي ومعايير التنمية المهنية من وجهة نظر المشرفين التربويين بدولة الكويت. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم تطبيقها على عينة يبلغ عددها (٧١٢) من العاملين بالإشراف التربوي بمدارس التعليم العام (ابتدائي، متوسط، ثانوي) في جميع المناطق التعليمية بالكويت. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة موافقة أفراد العينة نحو توافر معايير وتطبيق الإشراف التربوي ومعايير التنمية المهنية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت جاءت بدرجة (كبيرة جداً).

دراسة الشهري (٢٠١٨) بعنوان: "تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات بمدينة الرياض في ضوء مفاهيم إدارة المعرفة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات بمدينة الرياض في ضوء مفاهيم إدارة المعرفة، وهي: تشخيص المعرفة، تخزين المعرفة، توليد المعرفة، نشر المعرفة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم تطبيقها على عينة يبلغ عددها (٥٢) مشرفة تربوية بمكتب التربية والتعليم في غرب الرياض. وقد أظهرت نتائج الدراسة حصول إجمالي الأداة على متوسط عام (٣, ٩٩) بتقدير (موافقة)، وعلى مستوى الأبعاد حصل بعد تخزين المعرفة على أعلى متوسط (٤, ١٦) بتقدير (موافقة)، يليه بعد تشخيص المعرفة بمتوسط (٤, ٠٢) بتقدير (موافقة)، وحل ثالثاً بعد توليد المعرفة بمتوسط (٣, ٩٩) بتقدير (موافقة)، فيما جاء بعد نشر المعرفة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣, ٨٠) وتقدير (موافقة).

دراسة أوموريغو Omorigo (٢٠١٧) بعنوان: 'الاحتياجات التدريبية لمفتشي المدارس لتجويد التعليم في مدارس ولاية دلتا الابتدائية'. **Training Needs of School Inspectors for Quality Instruction in Delta State Primary Schools**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية الأساسية التي يتطلبها مفتشي المدارس لتعزيز فعالية الإشراف في المدارس الابتدائية. واستخدمت الدراسة المنهج السببي المقارن، وقد تم تطبيقها على عينة يبلغ عددها (٢٣٥) مفتشاً بالمدارس الابتدائية العامة بمنطقة ولاية دلتا المركزية، في نيجيريا. ومن أبرز نتائج الدراسة احتياج المفتشين إلى تدريب كافٍ في قانون التعليم، والتواصل المدرسي الفعال.

دراسة الخريف (١٤٣٥) بعنوان: 'تمهين الإشراف التربوي في الإدارة العامة للتربية والتعليم في مدينة الرياض'.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تمهين الإشراف التربوي في الإدارة العامة للتربية والتعليم في مدينة الرياض. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم تطبيقها على كامل مجتمع الدراسة البالغ عدده (٢١٥) قيادة تربوية، موزعين على فئتين، منهم (٣١) مديرات المكتب والمساعدات، و(١٨٤)

رئيسات الوحدات. وقد أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة بدرجة (موافق بشدة) على درجة تمهين الإشراف التربوي لدى الإدارة العامة للتربية والتعليم بمدينة الرياض، حيث جاءت متحققة بمتوسط عام (٤,٣٢).

### دراسة واتسون وسباستيان Watson and Sebastian (٢٠١١) بعنوان: الاحتياجات المهنية للمشرفين الإكلينكيين. The Professional Needs of Clinical Practice Supervisors

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن احتياجات التطوير المهني للمشرفين الإكلينكيين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم تطبيقها على عينة يبلغ عددها (٤٠٠) مشرفاً في المدارس الابتدائية والإعدادية العامة بولاية كاليفورنيا، في الولايات المتحدة الأمريكية. ومن أبرز نتائج الدراسة احتياج المشرفين إلى تدريب فاعل باستراتيجيات مراقبة الأداء وتقويمه، ومعرفة مسؤولياتهم وأدوارهم المتوقعة.

### دراسة الرويلي (٢٠١٠) بعنوان: تمهين الإشراف التربوي: تصور مقترح.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المعايير المقترحة لتمهين الإشراف التربوي وفق ثلاثة أبعاد (معايير اختيار المشرف، معايير الحصول على رخصة ممارسة الإشراف التربوي، معايير تجديد رخصة المشرف التربوي كل أربع سنوات) والتعرف على درجة أهمية تلك المعايير ودرجة إمكانية تطبيقها. ومن ثم إعداد تصور مقترح لتمهين الإشراف التربوي في ضوء المعايير. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم تطبيقها على كامل مجتمع الدراسة البالغ عدده (١٨٣) مديراً موزعين على فئتين، منهم (٤٢) مدير إدارة إشراف تربوي، و(١٤٢) مدير مكتب تربية وتعليم في جميع مناطق ومحافظات المملكة العربية السعودية. ومن أبرز نتائج الدراسة بناء تصور مقترح لتمهين الإشراف التربوي احتوى على (٤٢) معياراً حققت درجة (عالية جداً، وعالية) بمتوسط يتراوح بين (٤١,٣ - ٥) من حيث درجة الأهمية وإمكانية التطبيق، منها (١٨) معيار لاختيار المشرف التربوي، و(٩) معايير للحصول على الرخصة، و(١٥) معيار لتجديد رخصة المشرف التربوي كل أربع سنوات.

## التعقيب على الدراسات السابقة

يلاحظ من استعراض الدراسات السابقة، أن الدراسة الحالية تتفق مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، ماعدا دراسة أوموريغو (٢٠١٧) التي استخدمت المنهج السببي المقارن، وفي استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وفي العينة (المشرفون التربويون) ما عدا دراسة الخريف (١٤٣٥) حيث طبقت على مديرات المكاتب ومساعداتهن ورئيسات الوحدات، ودراسة الرويلي (٢٠١٠) التي طبقت على مديري إدارة الإشراف التربوي ومديري مكاتب التربية والتعليم، ودراسة آل دريس والمقرن (٢٠١٨) التي طبقت على مديري مكاتب التعليم (بنين). وتختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في هدف الدراسة، فهي تسعى إلى الكشف عن الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في ضوء المعايير المهنية للمشرفين التربويين في جميع مجالاتها الخمس، والتي تمثل طبيعة العمل الإشرافي. كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المشكلة الخاصة بالدراسة الحالية، وفي تدعيم محاور الإطار النظري، وتصميم أداة الدراسة. وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، بأنها اعتمدت على المعايير المهنية للمشرفين التربويين -الصادرة عن المركز الوطني للقياس لعام ٢٠١٧- كمصدر لتحليل الاحتياجات التدريبية للمشرف من خلال اتباع أسلوب تحليل الفرد (شاغل الوظيفة) الذي يعتمد على تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لشاغل الوظيفة؛ بغرض تحديد أداءه الفعلي، ودرجة ارتباطه بالمعايير النموذجية للوظيفة.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي نظراً لملائمته لمثل هذا النوع من الدراسات، والمعتمد على استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة ممثلة لهم، بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها ولا يتوقف عند وصف البيانات المتعلقة بالظاهرة فقط بل يتعداه إلى حدود استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، وكذلك يقوم على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات في تطوير الواقع وتحسينه (العساف، ٢٠١٢).

### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مشرفات مكاتب التعليم في الإشراف التربوي بمدينة الرياض، والبالغ عددهن (٥٧٧) مشرفة تربوية. أما عينة الدراسة فقد بلغت (٢٣٤) مشرفة تربوية، تم جمعها بطريقة عشوائية بسيطة، وقد اعتمدت الباحثات على جدول كريس ومورجن لتحديد حجم عينة الدراسة، وقد أوضح الجدول أن العينة الممثلة لمجتمع يبلغ (٥٧٧) هو (٢٣٤) مفردة.

### وصف أفراد عينة الدراسة:

يتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص الوظيفية تتمثل في: المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، عدد الدورات التدريبية في مجال الإشراف التربوي، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الوظيفية

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
٦٨,٨	١٦١	بكالوريوس فأقل
٢٢,٦	٥٣	ماجستير
٨,٥	٢٠	دكتوراه

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة في الإشراف التربوي
٢٨,٢	٦٦	أقل من خمس سنوات
١٣,٧	٣٢	خمس إلى عشر سنوات
٥٨,١	١٣٦	أكثر من عشر سنوات
النسبة المئوية	التكرارات	الدورات التدريبية في الإشراف التربوي
٥,٦	١٣	لم تحصل على دورات تدريبية
٢٦,٩	٦٣	أقل من خمس دورات
٢٠,١	٤٧	خمس إلى عشر دورات
٤٧,٤	١١١	أكثر من عشر دورات
١٠٠,٠	٢٣٤	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول رقم (١) أن النسبة الأكبر من المشرفات مؤهلن العلمي بكالوريوس بتكرار (١٦١) مشرفة وبنسبة (٦٨,٨%)، في حين أن هناك (٥٣) مشرفة بنسبة (٢٢,٦%) مؤهلن العلمي ماجستير، وهناك (٢٠) مشرفة بنسبة (٨,٥%) مؤهلن العلمي دكتوراه. وفيما يتعلق بسنوات الخبرة في الإشراف التربوي، فإن النسبة الأكبر خبرتهن أكثر من عشر سنوات بتكرار (١٣٦) مشرفة وبنسبة (٥٨,١%)، في حين أن هناك (٦٦) مشرفة بنسبة (٢٨,٣%) خبرتهن أقل من خمس سنوات، وهناك (٣٢) مشرفة بنسبة (١٣,٧%) خبرتهن في الإشراف التربوي خمس إلى عشر سنوات. وبالنسبة للدورات التدريبية في الإشراف التربوي، فإن ما يقارب من نصف أفراد عينة الدراسة حصلن على أكثر من عشر دورات بتكرار (١١١) مشرفة وبنسبة (٤٧,٤%)، في حين أن هناك (٦٣) مشرفة بنسبة (٢٦,٩%) حصلن على أقل من خمس دورات، وهناك (٤٧) مشرفة بنسبة (٢٠,١%) يتراوح عدد الدورات التي حصلن عليها ما بين (خمس إلى عشر دورات)، وهناك (١٣) مشرفة بنسبة (٥,٦%) لم يحصلن على دورات تدريبية في مجال الإشراف التربوي.

### أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثات أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، ويعرّف عبيدات وعبد الحق وعدس (٢٠١٢، ص ١٠٦) الاستبيان أنه: "أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

**الجزء الأول:** وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، عدد الدورات التدريبية في مجال الإشراف التربوي.

**الجزء الثاني:** وهو يتكون من (٢٩) عبارة تتناول الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في ضوء المعايير المهنية للمشرفين التربويين، مقسمة على خمسة محاور: الاحتياجات التدريبية في مجال القيادة والإشراف (٦) عبارات، الاحتياجات التدريبية في مجال التطوير المهني (٧) عبارات، الاحتياجات التدريبية في مجال دعم التعليم والتعلم (٥) عبارات، الاحتياجات التدريبية في مجال تحسين البرامج والمشاريع والمناهج (٥) عبارات، الاحتياجات التدريبية في مجال أخلاقيات المهنة والاتصال (٦) عبارات، وطلبت الباحثات من أفراد عينة الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (✓) أمام أحد الخيارات التالية (موافقة بدرجة عالية - موافقة بدرجة متوسطة - موافقة بدرجة منخفضة)، وقد تم تحديد فئات المقياس المتدرج الثلاثي كما في الجدول رقم (٢)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٢) تحديد فئات المقياس المتدرج الثلاثي

منخفضة	متوسطة	عالية
١,٦٦-١	٢,٣٣-١,٦٧	٣,٠-٢,٣٤

صدق الاستبانة (الأداة):

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ٢٠١٢، ص ٤٢٩)، ولقد قامت الباحثات بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يلي:

١- **الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):** بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، تم عرضها على بعض المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود للاسترشاد بآرائهم، وتم إجراء التعديلات اللازمة بناء على الاقتراحات التي أبدت.

٢- **صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم نشرها إلكترونياً، وبناءً على بيانات العينة تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محاور (الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في ضوء المعايير المهنية للمشرفين التربويين) بالدرجة الكلية لكل محور على حدة

مجال القيادة والإشراف		مجال تطوير المهني		مجال دعم التعليم والتعلم		مجال تحسين البرامج والمشاريع		مجال أخلاقيات المهنة والاتصال	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٦٥٥	١	**٠,٧٤٨	١	**٠,٧٦١	١	**٠,٥٦٧	١	**٠,٧٧٤
٢	**٠,٦٥٨	٢	**٠,٧١٦	٢	**٠,٧٩٢	٢	**٠,٧٢٢	٢	**٠,٧١٨
٣	**٠,٦١٧	٣	**٠,٥٨٨	٣	**٠,٧٦٧	٣	**٠,٧١٥	٣	**٠,٧٤٦
٤	**٠,٦٢٥	٤	**٠,٦١١	٤	**٠,٧٧٥	٤	**٠,٦٢٣	٤	**٠,٧٦٥
٥	**٠,٧٠٤	٥	**٠,٦٣٧	٥	**٠,٧٤٨	٥	**٠,٧٢١	٥	**٠,٦٢٤

مجال القيادة والإشراف		مجال تطوير المهني		مجال دعم التعليم والتعلم		مجال تحسين البرامج والمشاريع		مجال أخلاقيات المهنة والاتصال	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
٦	***٠,٦٧٥	٦	***٠,٦١٤	-	-	-	-	٦	***٠,٧١٣
-	-	٧	***٠,٦٨٤	-	-	-	-	-	-

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١)

جدول (٤) معاملات ارتباط بيرسون لمحاور (الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في ضوء المعايير المهنية للمشرفين التربويين) بالدرجة الكلية للأداة

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
مجال القيادة والإشراف	***٠,٨٢٨	مجال تحسين البرامج والمشاريع والمناهج	***٠,٨٤١
مجال تطوير المهني	***٠,٨٦٤	مجال أخلاقيات المهنة والاتصال	***٠,٨٣٩
مجال دعم التعليم والتعلم	***٠,٩٠٠	-	-

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من خلال الجدول رقم (٤) أن جميع العبارات والأبعاد دالة عند مستوى (٠,٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط للمحاور ما بين (٠,٨٢٨، ٠,٩٠٠) وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة:

ثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، ٢٠١٢، ص ٤٣٠)، وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٥) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	الاحتياجات التدريبية بمجال القيادة والإشراف	٦	٠,٨٨١
٢	الاحتياجات التدريبية بمجال تطوير المهني	٧	٠,٨٧٩

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
٣	الاحتياجات التدريبية بمجال دعم التعلم والتعليم	٥	٠,٩٠٧
٤	الاحتياجات التدريبية بمجال تحسين البرامج والمشاريع والمناهج	٥	٠,٨٥٥
٥	الاحتياجات التدريبية بمجال أخلاقيات المهنة والاتصال	٦	٠,٩٠٣
الثبات الكلي للأداة		٢٩	٠,٩١٦

يوضح الجدول رقم (٥) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٩١٦)، كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور ما بين (٠,٨٥٥، ٠,٩٠٧)، وجميعها معاملات ثبات عالية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الوظيفية لأفراد الدراسة.

معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.

المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

السؤال الأول: ما الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال القيادة والإشراف؟

وللتعرف على الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال القيادة والإشراف، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٦) يوضح الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال القيادة والإشراف

م	العبارات	درجة الموافقة					
		منخفضة		متوسطة		عالية	
		ك	%	ك	%	ك	%
٤	أسس قيادة التغيير وعملياته ومجالاته واستراتيجياته.	٧٨١	٧١,٧	٥٥	٢٣,٥	١١	٤,٨
٥	الممارسات العملية للأساليب الإشرافية وفق الموقف التعليمي.	١٦٥	٧٠,٥	٤٣	٢٠,٥	٢	٩,٠
١	المهارات الأساسية للقيادة التربوية.	١٢١	٦٨,٨	٣٤	٢٢,٦	٢٠	٨,٥
٣	استراتيجيات اتخاذ القرارات.	١٥١	٦٦,٧	٦٠	٢٥,٦	٧	٣,٧

م	العبارات	درجة الموافقة						التبويب
		منخفضة		متوسطة		عالية		
		ك	%	ك	%	ك	%	
٦	المعارف والمهارات اللازمة لتقويم أداء المعلمة.	٥١	٦٧,٩	١٤	١٩,٧	٢٩	٣٨,٤	٥
٢	مهارات صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للإشراف التربوي.	١٣	٥٨,١	١٨	٣٠,٨	٢	١١,١	٦
المتوسط الحسابي العام		٢,٥٨	٥١,٥	-	-	-	-	-

يتضح من الجدول رقم (٦) أن محور الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال القيادة والإشراف يتضمن (٦) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٢, ٤٧، ٢, ٦٧، ٢, ٥١)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تُشير إلى درجة موافقة (عالية).

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٢, ٥٨) بانحراف معياري (٠, ٥١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال القيادة والإشراف، ومن أبرز الاحتياجات التدريبية في هذا المجال (أسس قيادة التغيير وعملياته ومجالاته واستراتيجياته، وكذلك الممارسات العملية للأساليب الإشرافية وفق الموقف التعليمي). والنقاط التالية توضح بنوع من التفصيل أبرز الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال القيادة والإشراف، وذلك على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (٤) وهي (أسس قيادة التغيير وعملياته ومجالاته واستراتيجياته) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢, ٦٧) وانحراف معياري (٠, ٥٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن أسس قيادة

التغيير وعملياته ومجالاته واستراتيجياته من أبرز الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال القيادة والإشراف.

جاءت العبارة رقم (٥) وهي (الممارسات العملية للأساليب الإشرافية وفق الموقف التعليمي) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢, ٦٢) وانحراف معياري (٠, ٦٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن الممارسات العملية للأساليب الإشرافية وفق الموقف التعليمي من أبرز الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال القيادة والإشراف.

جاءت العبارة رقم (٢) وهي (مهارات صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للإشراف التربوي) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٢, ٤٧) وانحراف معياري (٠, ٦٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن مهارات صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للإشراف التربوي من أبرز الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال القيادة والإشراف.

وتفسر الباحثات احتياج المشرفات التربويات لبرامج تدريبية عن (أسس قيادة التغيير) بأنه نابع من إحساس المشرفة التربوية بالمرحلة الانتقالية التي تعيشها المملكة ككل، وعلى وجه الخصوص في القطاع التعليمي، ودورها الحساس كعضو فاعل تعقد عليه الآمال لتجاوز تحديات التغيير والتحول بنجاح لتحقيق مبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠. بالإضافة لارتباط التغيير بتطوير الكفايات اللازمة للعملية الإشرافية. أما عن الحاجة للتدريب في (الممارسات العملية للأساليب الإشرافية وفق الموقف التعليمي) فتعود لارتباط الأساليب الإشرافية بصميم العمل الإشرافي الذي تمارسه المشرفات بشكل مستمر وسعيها للتطور واكتساب الخبرة. ولعل حصول عبارة (مهارات صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للإشراف التربوي) على المرتبة الأخيرة عائد لامتلاك المشرفة التربوية لهذه المهارات مقارنة ببقية العبارات.

السؤال الثاني: ما الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال التطوير

المهني؟

وللتعرف على الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال التطوير المهني، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٧) يوضح الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال التطوير المهني

م	العبارات	درجة الموافقة								
		منخفضة		متوسطة		عالية				
		ك	%	ك	%	ك	%			
٦	تصميم البرامج التدريبية وفق الاتجاهات الحديثة في مجال التدريب التربوي مثل: التدريب القائم على الكفايات، .. الخ.	١٥١	٣٥,٠	٦٧	٢٨,٦	١٥	٣,٤	٢,٥٩	٠,٦١	١
٣	توظيف مهارات استشراف المستقبل في اقتراح البرامج التدريبية.	١٥١	٣٥,٠	٣٦	٢٧,٤	٧١	٧,٧	٢,٥٧	٠,٦٣	٢
٤	تصميم أدوات تقويم البرامج التدريبية وتوظيفها في دعم التعليم.	٧٣١	٢٣,٢	٧٠	٢٩,٩	٦١	٦,٦	٢,٥٦	٠,٦٢	٣
٢	توظيف التغذية الراجعة لتحديد الاحتياجات التربوية للمعلمات.	٥٥١	٢٤,١	٦٢	٢٦,٥	٢٢	٩,٤	٢,٥٥	٠,٦٦	٤
٥	التطوير الذاتي عبر التعلم الالكتروني والتعليم عن بعد.	٤٣١	٢١,١	٧٨	٣٠,٣	٢٠	٨,٥	٢,٥٣	٠,٦٥	٥
١	التخطيط للنمو المهني.	٤٣١	٢٢,٢	٣٦	٢٧,٤	٣٤	١٠,١	٢,٥٢	٠,٦٨	٦
٧	بناء وتفعيل مجتمعات التعلم المهنية.	١٣١	٣,٠	١٦	٢٦,١	٣٨	١٣,٧	٢,٤٧	٠,٧٢	٧
-	المتوسط الحسابي العام							٢,٥٤	٠,٥٠	-

يتضح من الجدول رقم (٧) أن محور الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال التطوير المهني يتضمن (٧) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٤٧, ٢, ٥٩, ٢)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تُشير إلى درجة موافقة (عالية). يبلغ المتوسط الحسابي العام (٥٤, ٢) بانحراف معياري (٥٠, ٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال التطوير المهني، ومن أبرز الاحتياجات التدريبية في ذلك المجال (تصميم البرامج التدريبية وفق الاتجاهات الحديثة في مجال التدريب التربوي، وكذلك توظيف مهارات استشراف المستقبل في اقتراح البرامج التدريبية). والنقاط التالية توضح بنوع من التفصيل أبرز الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال التطوير المهني، وذلك على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (٦) وهي (تصميم البرامج التدريبية وفق الاتجاهات الحديثة في مجال التدريب التربوي مثل: "التدريب القائم على الكفايات، الخ") بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٥٩, ٢) وانحراف معياري (٦١, ٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن تصميم البرامج التدريبية وفق الاتجاهات الحديثة في مجال التدريب التربوي مثل: "التدريب القائم على الكفايات، الخ" من أبرز الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال التطوير المهني.

جاءت العبارة رقم (٣) وهي (توظيف مهارات استشراف المستقبل في اقتراح البرامج التدريبية) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٥٧, ٢) وانحراف معياري (٦٣, ٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن توظيف مهارات استشراف المستقبل في اقتراح البرامج التدريبية من أبرز الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال التطوير المهني.

جاءت العبارة رقم (٧) وهي (بناء وتفعيل مجتمعات التعلم المهنية) بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٤٧, ٢) وانحراف معياري (٧٢, ٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة

بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن بناء وتفعيل مجتمعات التعلم المهنية من أبرز الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال التطوير المهني.

وتفسر الباحثات حصول عبارة (الحاجة لتصميم البرامج التدريبية..) على المرتبة الأولى لارتباطها بتصميم العمل الإشرافي، حيث أن تصميم البرامج التدريبية يعد أحد مهام المشرفة التربوية، كما يؤكد سعي المشرفات الحثيث لاكتساب المهارات الحديثة والداعمة للنشاط التدريبي. كما جاءت عبارة (توظيف مهارات استشراف المستقبل في اقتراح البرامج التدريبية) في المرتبة الثانية بفارق بسيط عن المرتبة الأولى، مما يدل على وعي المشرفة التربوية بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بالأساليب العلمية، والتي تتناسب مع التغيرات المستقبلية المحتملة في ظل التغيرات التي يشهدها قطاع التعليم في المملكة. ولعل حصول عبارة (بناء وتفعيل مجتمعات التعلم المهنية) على المرتبة الأخيرة يعود إلى قلة معرفة المشرفات التربوية بأهميته كاتجاه حديث في التدريب.

السؤال الثالث: ما الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال دعم التعليم والتعلم؟

وللتعرف على الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال دعم التعليم والتعلم، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٨) يوضح الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال دعم التعليم والتعلم

م	العبارات	درجة الموافقة								
		منخفضة		متوسطة		عالية				
		ك	%	ك	%	ك	%			
٣	مهارات التفكير المختلفة وتوظيفها في تطوير عمليات التعليم والتعلم.	١٥٩	٣٧,٩	٥٢	٢٣,٩	١٩	٨,٦	٢,٦٠	٠,٦٤	١

م	العبارات	درجة الموافقة					
		منخفضة		متوسطة		عالية	
		ك	%	ك	%	ك	%
٤	أسس واستراتيجيات التقويم وتوظيفها في دعم تعلم الطلبة.	١١١	٢٩,٢	٥١	٢١,٨	٢١	٩,٠
٥	مصادر التعلم والتقنية وتوظيفها في دعم عمليات التعليم والتعلم.	١٥١	٣٥,٤	٢٠	٢٥,٢	٢١	٩,٠
٢	استراتيجيات التدريس المتمحورة حول المتعلم والتعلم.	١٣١	٣٠,٦	٢١	٢٦,١	٣٢	١٣,٧
١	المبادئ العامة لنظريات التعلم الحديثة وتطبيقاتها.	٢٠١	٥٧,٧	٢٧	٢٨,٢	٣٢	١٣,٧
-	المتوسط الحسابي العام						
		٢,٥٣	٥٨,٠				

يتضح من الجدول رقم (٨) أن محور الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال دعم التعليم والتعلم يتضمن (٥) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٢,٤٤، ٢,٦٠)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تُشير إلى درجة موافقة (عالية).

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٥٣) بانحراف معياري (٥٨,٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال دعم التعليم والتعلم، ومن أبرز الاحتياجات التدريبية في ذلك المجال (مهارات التفكير المختلفة وتوظيفها في تطوير عمليات التعليم والتعلم، أسس واستراتيجيات التقويم وتوظيفها في دعم تعلم الطلبة). والنقاط التالية توضح بنوع من التفصيل أبرز الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال دعم التعليم والتعلم، وذلك على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (٣) وهي (مهارات التفكير المختلفة وتوظيفها في تطوير عمليات التعليم والتعلم) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢, ٦٠) وانحراف معياري (٠, ٦٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن مهارات التفكير المختلفة وتوظيفها في تطوير عمليات التعليم والتعلم من أبرز الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال دعم التعليم والتعلم.

جاءت العبارة رقم (٤) وهي (أسس واستراتيجيات التقويم وتوظيفها في دعم تعلم الطلبة) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢, ٦٠) وانحراف معياري (٠, ٦٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن أسس واستراتيجيات التقويم وتوظيفها في دعم تعلم الطلبة من أبرز الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال دعم التعليم والتعلم.

جاءت العبارة رقم (١) وهي (المبادئ العامة لنظريات التعلم الحديثة وتطبيقاتها) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢, ٤٤) وانحراف معياري (٠, ٧٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن المبادئ العامة لنظريات التعلم الحديثة وتطبيقاتها من أبرز الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال دعم التعليم والتعلم.

وتفسر الباحثات حصول عبارة (مهارات التفكير المختلفة) على المرتبة الأولى كأول احتياج تدريبي في مجال دعم التعليم والتعلم؛ إن ذلك نابع من إيمان المشرفات التربويات بوجود الفروق الفردية بين العاملين في الميدان التربوي، ولحاجتهن لمعرفة سبل التعامل مع الاختلافات الفردية ومراعاتها مما يؤدي إلى نجاح العملية الإشرافية. كما أن حصول عبارة (أسس واستراتيجيات التقويم) على المرتبة الثانية يعود لارتباطها بتصميم العمل الإشرافي، فالتقويم يعد أحد أكثر أدوار المشرف أهمية، ومن خلاله يتم التوجيه والتعديل بما يحقق أهداف العملية التعليمية. وهو يتفق مع نتائج دراسة واتسون وسباستيان (٢٠١١) التي أشارت إلى أن مراقبة الأداء وتقويمه من أهم احتياجات المشرف التربوي. ولعل حصول عبارة (المبادئ العامة لنظريات التعلم الحديثة وتطبيقاتها) على المرتبة الأخير عائد لقلة وعي المشرفة التربوية بأهمية نظريات التعلم الحديثة ومدى تأثيرها على تطوير العملية التعليمية.

السؤال الرابع: ما الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال تحسين البرامج والمشاريع والمناهج؟

وللتعرف على الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال تحسين البرامج والمشاريع والمناهج، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٩) يوضح الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال تحسين البرامج والمشاريع والمناهج

م	العبارات	درجة الموافقة					
		منخفضة		متوسطة		عالية	
		ك	%	ك	%	ك	%
٤	تعميم التجارب والمشروعات القابلة للتطبيق في الميدان التربوي.	١٥١	٦٦,٧	١٥	٢٣,٩	٢١	٩,٤
٣	مهارات تقويم التجارب والمشروعات المعمول بها في المدارس.	١٤١	٦٢,٥	٦٩	٢٩,٥	٢٠	٨,٥
٢	مهارات تحليل وتقويم محتوى المنهج الدراسي.	١٥١	٦٤,٥	٥٥	٢٣,٥	٢١	٩,٥
٥	التعريف باللوائح والتعاميم والتوجهات الحديثة لجهاز وزارة التعليم.	١٤١	٦٢,٥	٥٥	٢٣,٥	٢١	٩,٥
١	مهارات البحث الإجرائي.	١٢٩	٥٥,١	٦١	٢٢,٥	٢٩	١٢,٤
-	المتوسط الحسابي العام	٢,٥١	٥,٥٥				

يتضح من الجدول رقم (٩) أن محور الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال تحسين البرامج والمشاريع والمناهج يتضمن (٥) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٢,٤٣، ٢,٥٧)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تُشير إلى درجة موافقة (عالية). يبلغ المتوسط الحسابي العام

(٢, ٥١) بانحراف معياري (٠, ٥٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال تحسين البرامج والمشاريع والمناهج، ومن أبرز الاحتياجات التدريبية في ذلك المجال (تعميم التجارب والمشروعات القابلة للتطبيق في الميدان التربوي، وكذلك مهارات تقويم التجارب والمشروعات المعمول بها في المدارس). والنقاط التالية توضح بنوع من التفصيل أبرز الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال تحسين البرامج والمشاريع والمناهج، وذلك على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (٤) وهي (تعميم التجارب والمشروعات القابلة للتطبيق في الميدان التربوي) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢, ٥٧) وانحراف معياري (٠, ٦٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن تعميم التجارب والمشروعات القابلة للتطبيق في الميدان التربوي من أبرز الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال تحسين البرامج والمشاريع والمناهج.

جاءت العبارة رقم (٣) وهي (مهارات تقويم التجارب والمشروعات المعمول بها في المدارس) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢, ٥٣) وانحراف معياري (٠, ٦٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن مهارات تقويم التجارب والمشروعات المعمول بها في المدارس من أبرز الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال تحسين البرامج والمشاريع والمناهج.

جاءت العبارة رقم (١) وهي (مهارات البحث الإجمالي) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢, ٤٣) وانحراف معياري (٠, ٧٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن مهارات البحث الإجمالي من أبرز الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال تحسين البرامج والمشاريع والمناهج.

تفسر الباحثات وجود احتياج تدريبي عالي إلى (تعميم التجارب والمشروعات القابلة للتطبيق في الميدان التربوي) و(مهارات تقويم التجارب والمشروعات المعمول بها في المدارس) باهتمام المشرفات التربويات بتحسين البيئة التعليمية والعمل على تطويرها

من خلال تقويم التجارب والمشروعات المقدمة في بعض المدارس، مع العمل على نشر النجاح منها بهدف تقديم برامج تعليمية ذات مستوى عالي ومواكب للتطور الحاصل في التعليم. ولعل حصول عبارة (مهارات البحث الإجرائي) على المرتبة الأخيرة يعود لقلّة وعي المشرفات التربويات بأهمية البحوث الإجرائية ودورها في حل المشكلات المدرسية وتحسين مستوى الممارسات التعليمية.

السؤال الخامس: ما الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال أخلاقيات المهنة والاتصال؟

وللتعرف على الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال أخلاقيات المهنة والاتصال، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٠) يوضح الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال أخلاقيات المهنة والاتصال

م	العبارات	درجة الموافقة					
		منخفضة		متوسطة		عالية	
		ك	%	ك	%	ك	%
٦	مهارات إدارة فرق العمل.	٢١	٧٠,٠	٣٣	١٨,١	١٢	١١,٠
٤	العدالة والموضوعية في التقويم وإصدار الأحكام.	٥٥	١٦,١	٣٥	٢٣,١	٥٥	١٠,٠
٢	مهارات إدارة الوقت.	٣٥	٧٥,١	١٣	١٧,١	٧	١٦,٠
٥	أسس ومبادئ تفعيل الشراكة المجتمعية بين جهة العمل ومنظمات المجتمع.	١١	٥٧,٥	٦١	٢٩,٥	٧	١٢,٠
١	مهارات الاتصال والتواصل الفاعل.	٧٣	٣٣,١	٦٣	٢٠,١	٤٨	١٥,٠
٣	أخلاقيات مهنة التعليم وممارساتها.	٣١	٧٥,٥	٥	٢١,١	٣٣	٧,٨
-	المتوسط الحسابي العام	٢,٥٠	٠,٦٣				

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن محور الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال أخلاقيات المهنة والاتصال يتضمن (٦) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٢,٤١, ٢,٥٩)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تُشير إلى درجة موافقة (عالية). يبلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٥٠) بانحراف معياري (٠,٦٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال أخلاقيات المهنة والاتصال، ومن أبرز الاحتياجات التدريبية في ذلك المجال (مهارات إدارة فرق العمل، وكذلك العدالة والموضوعية في التقويم وإصدار الأحكام). والنقاط التالية توضح بنوع من التفصيل أبرز الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال أخلاقيات المهنة والاتصال، وذلك على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (٦) وهي (مهارات إدارة فرق العمل) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٥٩) وانحراف معياري (٠,٦٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن مهارات إدارة فرق العمل من أبرز الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال أخلاقيات المهنة والاتصال.

جاءت العبارة رقم (٤) وهي (العدالة والموضوعية في التقويم وإصدار الأحكام) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٥٦) وانحراف معياري (٠,٦٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن العدالة والموضوعية في التقويم وإصدار الأحكام من أبرز الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال أخلاقيات المهنة والاتصال.

جاءت العبارة رقم (٣) وهي (أخلاقيات مهنة التعليم وممارساتها) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٢,٤١) وانحراف معياري (٠,٧٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أن أخلاقيات مهنة التعليم وممارساتها من أبرز الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في مجال أخلاقيات المهنة والاتصال.

تفسر الباحثات وجود احتياج تدريبي عالٍ إلى (مهارات إدارة فرق العمل) بأنه نابع من إحساس المشرفة التربوية بدورها كقائدة لفريق متعدد التخصصات يعمل وفق آلية تكاملية تعاونية تحقق الأهداف المشتركة للعملية التعليمية. كما جاءت عبارة (العدالة والموضوعية في التقويم وإصدار الأحكام) بالمرتبة الثانية، ولعل هذا يشير إلى وعي المشرفة التربوية بأهمية التقويم كأحد أبرز مسؤولياتها ومدى حاجتها إلى إصدار الأحكام بشكل سليم وانعكاس ذلك على الموقف التعليمي بشكل مباشر، كما يدل على حرص المشرفات التربويات على النزاهة وتحري الدقة والموضوعية في أساليب التقويم. أما حصول عبارة (أخلاقيات مهنة التعليم وممارستها) على المرتبة الأخيرة فقد يعود إلى عدم وجود ميثاق أخلاقي خاص بمهنة الإشراف التربوي، بالإضافة إلى ضعف انتشار ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم في الوسط التعليمي.

ومن خلال العرض السابق للاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في ضوء المعايير المهنية للمشرفين التربويين، نجد أنها جاءت على النحو التالي:

جدول رقم (١١) يوضح الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في ضوء المعايير المهنية للمشرفين التربويين

م	الاحتياجات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	الاحتياجات التدريبية بمجال القيادة والإشراف	٢,٥٨	٠,٥١	١
٢	الاحتياجات التدريبية بمجال التطوير المهني	٢,٥٤	٠,٥٠	٢
٣	الاحتياجات التدريبية بمجال دعم التعليم والتعلم	٢,٥٣	٠,٥٨	٣
٤	الاحتياجات التدريبية بمجال تحسين البرامج والمشاريع والمناهج	٢,٥١	٠,٥٥	٤
٥	الاحتياجات التدريبية بمجال أخلاقيات المهنة والاتصال	٢,٥٠	٠,٦٣	٥
-	المتوسط الحسابي العام للمحور	٢,٥٣	٠,٤٧	-

يتضح من خلال الجدول رقم (١١) أن المتوسط الحسابي العام يبلغ (٢,٥٣) بانحراف معياري (٠,٤٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في ضوء المعايير المهنية للمشرفين التربويين، حيث تأتي الاحتياجات التدريبية في مجال القيادة والإشراف بالمرتبة

الأولى بمتوسط حسابي عام (٢, ٥٨) وبانحراف معياري (٠, ٥١)، يليها الاحتياجات التدريبية في مجال التطوير المهني بمتوسط حسابي عام (٢, ٥٤) وبانحراف معياري (٠, ٥٠)، وبالمرتبة الثالثة تأتي الاحتياجات التدريبية في مجال دعم التعليم والتعلم بمتوسط حسابي عام (٣, ٥٣) وبانحراف معياري (٠, ٥٨)، يليها الاحتياجات التدريبية في مجال تحسين البرامج والمشاريع والمناهج بمتوسط حسابي عام (٢, ٥١) وبانحراف معياري (٠, ٥٥)، وفي الأخير تأتي الاحتياجات التدريبية بمجال أخلاقيات المهنة والاتصال كأقل الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في ضوء المعايير المهنية للمشرفين التربويين بمتوسط حسابي عام (٢, ٥٠) وبانحراف معياري (٠, ٦٣)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة آل دريس والمقرن (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على الاحتياجات التدريبية ذات العلاقة بمهام مديري المكاتب المتصلة بالمشرفين التربويين بالمكتب بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، والتي كان أبرزها الفهم المتكامل لعملية الإشراف التربوي، ويليه الاحتياج إلى دعم الأداء الفني للمشرفين التربويين، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشهري (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات بمدينة الرياض في ضوء مفاهيم إدارة المعرفة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أوموريغو (Omorigho,2018) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على الاحتياجات التدريبية الأساسية التي يتطلبها مفتشي المدارس لتعزيز فعالية الإشراف في المدارس الابتدائية والتي أبرزها احتياج المفتشين إلى تدريب كافٍ في قانون التعليم، والتواصل المدرسي الفعال، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة واتسون وسباستيان (Watson and Sebastian,2011) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على الاحتياجات التدريبية للمشرفين الإكلينيكين والتي أبرزها الحاجة إلى تدريب فاعل باستراتيجيات مراقبة الأداء وتقويمه، ومعرفة مسؤولياتهم وأدوارهم المتوقعة.

## مقترحات الدراسة

بناء على النتائج السابقة، يتضح لنا أهمية الحاجة لطرح عدة برامج تدريبية والتي لا بد أن تكون مبنية على الاحتياجات التدريبية لدى المشرفات التربويات، حيث كانت استجابات المشرفات التربويات موافقة بدرجة عالية على أغلب العبارات، لذلك نقترح العناوين التالية للبرامج التدريبية التي يمكن تقديمها للمشرفات التربويات:

- دور المشرفة التربوية في قيادة التغيير بالميدان التعليمي.
- تطوير كفايات المشرفة التربوية لقيادة التغيير في الإشراف التربوي.
- استراتيجيات قيادة التغيير بالميدان التعليمي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- التطبيق الفعال للأساليب الإشرافية الحديثة.
- المهارات الأساسية للقيادة التربوية.
- الاتجاهات الحديثة في مجال التدريب.
- دور التدريب القائم على الكفايات في تطوير مهارات المشرفة التربوية.
- تطوير مهارات المشرفة التربوية لاستشراف مستقبل التعليم.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمات وفق المنهج العلمي.
- تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء مهارات استشراف المستقبل.
- دور المشرفة التربوية في بناء مجتمعات التعلم المهني في المدارس.
- تعزيز التفكير التجريدي للمشرفة التربوية.
- آليات تفعيل المشرفة التربوية لاستراتيجيات التقويم لدى المعلمة.
- مهارات تقويم التجارب والمشروعات التعليمية لدى المشرفة التربوية.
- دور المشرفة التربوية في تقويم التجارب والمشروعات التعليمية ونشرها في الميدان التربوي.
- مهارات إدارة فرق العمل.
- أخلاقيات التقويم لدى المشرفة التربوية.

## توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثات بما يلي:

- ١- وضع الاحتياجات التدريبية التي توصلت إليها الدراسة موضع تنفيذ، وذلك لتعزيز مهارات وقدرات المشرفات التربويات في ضوء المعايير المهنية للمشرفين التربويين.
- ٢- تكثيف الدورات التدريبية وورش العمل للمشرفات التربويات في ضوء المعايير المهنية للمشرفين التربويين، بما يساهم في زيادة قدرتهن على أداء مهامهن الوظيفية بالشكل المطلوب.
- ٣- قياس الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات بصفة مستمرة، بما يساهم في إلحاقهن بالدورات التدريبية التي تتلاءم مع احتياجاتهن التدريبية مما يعزز من مهارتهن وقدراتهن الوظيفية.
- ٤- التحفيز المادي والمعنوي للمشرفات التربويات على الالتحاق بالدورات التدريبية، بما يساهم في تشجيعهن على الالتحاق بتلك الدورات ومعالجة جوانب القصور في مستويات أدائهن.
- ٥- إجراء دراسة تتناول الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات في المناطق النائية.
- ٦- إجراء دراسة تتناول تصور مقترح لتطوير برامج تدريب المشرفات التربويات في ضوء المعايير المهنية للمشرفين التربويين.
- ٧- إجراء دراسة تتناول المعوقات التي تحد من التحاق المشرفات التربويات بالبرامج التدريبية بمدينة الرياض.

## المراجع: -

- آل دريس، حميد عايض (٢٠١٨). تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مكاتب التعليم (بنين) بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء المهام الموكلة إليهم. مجلة العلوم التربوية، (١٤)، ٩٥-١٥.
- البابطين، عبد العزيز (٢٠٠٤). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. الرياض: مكتبة العبيكان.
- حسين، سلامة؛ عوض الله، عوض الله (٢٠١٣). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. عمان: دار الفكر.
- الخريّف، أمل عبد الرحمن (١٤٣٥). تمهين الإشراف التربوي في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الخطيب، طالب عبد الله (٢٠١٥). الإشراف التربوي وفق الأدوار الجديدة للمعلمين. الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
- الديجاني، سلطان غالب؛ الكندري، هدى أحمد؛ عبد الجليل، هدى مساعد (٢٠١٨). مدى توافر معايير التنمية المهنية للإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين بدولة الكويت، المجلة العربية للتربية النوعية، ٣، ١٠٥-١٣٤.
- الرويلي، سعود جيب (٢٠١٠). تمهين الإشراف التربوي: تصوّر مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- سويلم، محمد (٢٠١١). الترخيص المهني للمعلم في مصر: رؤية مقترحة في ضوء بعض الخبرات العالمية. مجلة التربية، ١٤ (٣٤)، ٦٣-٣.
- الشهري، سراء أحمد (٢٠١٨). تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويات بمدينة الرياض في ضوء مفاهيم إدارة المعرفة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢ (١٣)، ٤٦-٦٣.
- الصراف، قاسم علي (٢٠٠٤). التطوير الشامل للتعليم بدول مجلس التعاون: دراسة حول التوجهات الواردة في قرار المجلس الأعلى بشأن التعليم. مجلة الطفولة العربية، ٥ (١٨)، ٧٠-٧٢.
- عبدالفتّاح، محمود أحمد (٢٠١٣). نظرية التدريب التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- عبوي، زيد منير (٢٠١٥). الاتجاهات الحديثة في إدارة التدريب والتطوير والتعلم. عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.

- عبيدات، ذوقان؛ عبد الحق، كايد؛ عدس، عبد الرحمن (٢٠١٢). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر.
- العرفج، محمد (٢٠٠٥). تمهين الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- عزازي، فاتن محمد (١٤٣٣). الإدارة والإشراف التربوي. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- العساف، صالح محمد (٢٠١٢م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء.
- محمد، الخطيب؛ المبارك، عبد الصادق (٢٠١٠). كيف يكون التدريب ممتعاً. القاهرة: المكتب العربي للمعارف.
- المعقل، نوره سعود (٢٠١٥). تمويل التعليم حقيقة المعايير والمؤشرات، مجلة المعرفة، ٢٣٩، ٦ - ١٣.
- وصوص، ديمة؛ الجوازنة، المعتصم بالله (٢٠١٥). الإشراف التربوي: ماهيته-تطوره-أنواعه-أساليبه. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- إدارة الاختبارات المهنية (٢٠١٧). المعايير المهنية للمشرفين التربويين. المركز الوطني للقياس. تم استرجاعه على الرابط:  
[https://www.qiyas.sa/ar/Exams/profession/teachers/Documents/educational\\_supervisors.pdf](https://www.qiyas.sa/ar/Exams/profession/teachers/Documents/educational_supervisors.pdf)
- المركز الوطني للقياس (٢٠١٩). اختبار الإشراف التربوي. تم استرجاعه على الرابط:  
<https://www.qiyas.sa/ar/Exams/profession/supervision/Pages/default.aspx>
- Badah, A., AL-Awawdeh, A., Akroush, L., and Al Shobaki, N. (2013) Difficulties Facing the Educational Supervision Processes in the Public Schools of The Governorate of Jarash Directorate of Education. Journal of International Education Research, Vol. 9, Iss. 3, pp. 223- 234.
- Omorigho, Jude (2017). Training Needs of School Inspectors for Quality Instruction in Delta State Primary Schools. Global Journal of Educational Research, Vol. 16, pp. 29-35.
- Watson, Clara; Sebastian, Joan (2011). The Professional Needs of Clinical Practice Supervisors. Educación y Educadores. Vol.14, No.1, pp. 137-165.