

الكفايات القيادية اللازمة لموجهي الحلقة الأولى من حلقات

التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية

د. سوزان المقطرون - جامعة دمشق - كلية التربية

ملخص البحث

يهدف البحث إلى معرفة الكفايات القيادية اللازمة لموجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي و درجة توافر ممارسة تلك الكفايات، والتعرف على أثر كل من متغيرات "الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، والحصول على دورات تدريبية" في تحديد درجة ممارسة الكفايات القيادية لموجهي وموجهات الحلقة الأولى من التعليم الأساسي. ولتحقيق هذه الأهداف أعدت استبانة لتحديد درجة ممارسة الكفايات القيادية للموجهين التربويين تتطوي على مجالات عدة: "الكفايات الشخصية، الكفايات الإنسانية، الكفايات الإدراكية (التصويرية)، الكفايات المهنية". وقد تم تطبيق هذه الاستبانة على جميع أفراد المجتمع الأصلي المكون من (36) موجهة وموجه تربوي في مدينة دمشق، و(65) موجهة وموجه تربوي في محافظة ريف دمشق، وذلك في العام الدراسي (2008-2009). تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز هذا البحث، وبيّنت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات الموجهين التربويين حسب متغيرات الدراسة: "الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي" لكفاياتهم القيادية، وهذا يدل على أن متغيري الخبرة والمؤهل العلمي لم يكونا ذا تأثير في تقديرات الموجهين التربويين لكفاياتهم القيادية، وأن تقديرات الموجهين التربويين ذوي الخبرة الأعلى في مجال عملهم تكافئ تقديرات الموجهين ذوي الخبرة الأقل في مجال عملهم!! كذلك فإن تقديرات الموجهين التربويين الحاصلين على إجازة جامعية، ودبلوم تأهيل تربوي كانت مساوية، بالعموم، لتقديرات الموجهين التربويين الحاصلين على أهلية تعليم ابتدائي!! ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تقديرات الموجهين لكافة كفاياتهم القيادية حسب متغير الدورات التدريبية المتبعة، إلا أن هذه الفروق كانت لصالح الموجهين الذين خضعوا لأكثر من دورة تدريبية، وهذا يدل على أن الدورات التدريبية التي خضع لها الموجهون التربويون لم تُسِن على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية للموجهين التربويين، ولذلك لم تكن تلك الدورات مؤثرة وفعالة.

الكلمات المفتاحية:

الموجه التربوي - الكفايات الشخصية، الكفايات الإنسانية، الكفايات الإدراكية (التصويرية)،

الكفايات المهنية - التوجيه التربوي - الكفاية- التعليم الأساسي.

**الكفايات القيادية اللازمة لموجهي الحلقة الأولى من حلقات
التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية
د. سوزان المقطرن - جامعة دمشق - كلية التربية**

مقدمة:

تسعى التربية شأن غيرها من المهن إلى تجديد أساليبها وتطوير طرائقها، وهذه النزعة نحو التجديد و الابتكار في المؤسسات التربوية، تستند إلى تطوع التربويين الدائم نحو الكمال والبحث الدؤوب عن البديل الأفضل، على أن هذا التجديد لا يقتصر على التربية، فالعصر الحديث يشهد إنجازات بشرية هائلة في جميع الميادين ، مما يحتم على القائمين على المؤسسات التربوية أن يطوروها حتى تسير ركب التقدم الحضاري، لكي لا تكون هذه المؤسسات بمعزل عن حاجات المجتمع الذي أنشئت فيه وله. من هنا تبرز أهمية الموجه التربوي كونه عنصراً أساسياً ومهماً في العملية التعليمية، فهو القائد التربوي الذي تقع على مسؤوليته توجيه المعلم في أثناء الخدمة، والعمل على تحسين كفاياته القيادية * الشخصية والإنسانية والمهنية والإدراكية (التصورية) وتطويرها باستمرار حتى يتمكن من أداء عمله بطريقة أفضل، وتهيئة الظروف المناسبة لأدائه بنجاح، ومساعدته في التغلب على ما يعترضه من صعوبات في عملية الاتصال والتفاعل مع مختلف أطراف العملية التعليمية(سنقر،2006، ص 9) وذلك لأن وظيفة الموجه التربوي كقائد تتطلب منه القدرة على فهم الناس والعمل معهم كأفراد وجماعات، كما أنها تتطلب القيام بخدمات تعليمية متعددة ومتنوعة، والقدرة على إحداث تغيير في الأشخاص وفي سلوكهم، وحل مشكلاتهم وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم، وتسهيل مهمة الاتصال بينه وبينهم حتى يتمكن للعاملين معه طرح آرائهم ومقترحاتهم (Jame,2007,p/137).

لذلك من الضرورة العناية بإعداد الموجهين التربويين وتدريبهم ليتمكنوا من اكتساب الكفايات القيادية اللازمة لعملهم، والتي يتحقق من خلالها تحسين العملية التعليمية. و نظراً لأهمية التوجيه التربوي ودوره في تحسين عمليتي التربية والتعليم وتطويرهما والارتقاء بجميع العناصر المؤثرة فيها وخاصة المعلم والتلميذ والمنهج والمناخ المدرسي العلم، حيث يعمل باستمرار على تطوير الكفايات القيادية للمعلم، وترسيخ القيم والاتجاهات التربوية لدى التلاميذ بما يحقق الأهداف التربوية والتعليمية(خالد، 2006، ص 108).

لذلك كان لزاماً على الموجه التربوي أن يمتلك الكفايات التي تمكنه من أداء عمله

بشكل متقن ومتميز، من هنا يهدف البحث الحالي إلى إلقاء الضوء على الكفايات القيادية للموجه التربوي من خلال إعداد قائمة الكفايات القيادية اللازمة للموجه التربوي.

وتبعاً لذلك وعلى الصعيد العربي لا يكاد يعقد مؤتمر تربوي إلا وأكد على ضرورة الاهتمام بكفايات الموجهين التربويين ومن هذه المؤتمرات:

المؤتمر التربوي السنوي الحادي والعشرين الذي انعقد في البحرين عام 2007 وأكد على ضرورة تفعيل التوجيه التربوي لتطوير مرحلة التعليم الأساسي، والتقدم في عملياته من خلال الاعتماد على اتجاهات ونماذج معاصرة أكثر انفتاحاً ومرونة وابتكاراً لتوظيفها في الميدان توظيفاً فاعلاً بغية تحسين كفايات الموجهين التربويين من أجل تجويد التعليم والتعلم (الغتم، 2007، ص 1).

وقد أولت وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية اهتماماً كبيراً بالتوجيه التربوي وتطويره، وحددت ببلاغاتها الكثيرة الأساليب التي يعتمدها الموجه التربوي لتحقيق مهماته القيادية التربوية في مجال تقويم عمل المعلمين وتطويره (الخطيب وموسى، 2008، ص 11).

ونظراً لضرورة توافر الكفايات في الموجه التربوي * فقد أجمع العلماء والباحثون على أهميتها وضرورتها لنجاح الموجه التربوي في أداء الأعمال المكلف بها بدقة وسرعة". كما أن إدارة مجموعات من المعلمين وتوحيد جهودهم لتحقيق أهداف المدرسة يحتاج إلى كفايات عالية من الموجه التربوي، بالإضافة لتوطيد العلاقات مع المعلمين والتلاميذ والآباء، مما لعله يسهم في تهيئة المناخ التربوي المناسب لتحسين العملية التعليمية. ولتطلاقاً من أهمية توافر الكفايات القيادية لدى موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، فقد برزت الحاجة إلى إجراء هذا البحث الذي يسعى إلى التعرف على مدى توافر تلك الكفايات في موجهي المدارس بصفتها إحدى المقومات الناجحة التي تعمل على رفع أداء المعلمين وتحسينه وتزويد من طموحاتهم وإنتاجهم وحبهم لأعمالهم.

مشكلة البحث:

إن التطور الذي يشهده العالم في جميع المجالات المعرفية والتقنية، يضع التربية أمام تحدٍ كبير يفرض عليها أن تطور في أهدافها ومحتوى برامجها بما يتناسب مع حجم هذه التحديات، ويزيد من مسؤوليات الموجه التربوي وواجباته، ومع هذا التطور والتغير وسرعة الإنجازات العلمية في مختلف المجالات، تتجه أنظار المجتمعات إلى

المدرسة كونها المسئولة عن هذا التطور، وبالتالي فإن من أولى مهام تلك المجتمعات مراجعة وظائف المدرسة وبرامجها الدراسية لإحداث التطور والتقدم واللاحق بركب الدول المتقدمة. وبما أن الموجه التربوي هو المسئول عن تحقيق جودة المعلم وممارساته داخل الصف وأساليب تدريسه، وتوجيه تلاميذه وتغلبهم على مشكلاتهم النفسية والسلوكية والعمل على إعادة النظر في المناهج من حيث تحقيقها للأهداف ومناسبة الكتاب المدرسي للمادة ومناهجها، وتهيئة الجو المناسب الذي يزيد من التفاعل بين التلميذ ومعلمه، والتعرف على حاجات التلاميذ وميولهم والعمل على تلبيتها و تلميتها، والاهتمام بالمأخرين دراسياً، وتوجيه اهتمام المعلمين بهم وإكسابهم سلوكيات مرغوب فيها تهيأ للتلميذ مواقف شبيهة بمواقف الحياة، والعناية باختيار طرائق التدريس المناسبة لكل موقف تعليمي، وتدريب المعلم على استخدام الوسيلة قبل عرضها على التلاميذ (الشربيني، 2007، ص 11).

ولعل هذا كله يفرض على الموجه التربوي امتلاك الكفايات القيادية الضرورية لعمله لتحسين العملية التعليمية. فقد لاحظت الباحثة من خلال لقائها مع الموجهين والمعلمين بأن هناك بعض القصور في عملهم التوجيهي يتمثل في عدم القدرة على حل بعض المشكلات التي تنشأ بين الموجه التربوي ومدير المدرسة، أو بين المعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور، فهناك الكثير من المشكلات المدرسية تتحول من مشكلات صغيرة وسهلة يمكن السيطرة عليها وحلها داخل نطاق المدرسة، إلى مشكلات كبيرة يصعب حلها، لعدم وجود القيادة الماهرة والقادرة على إدارة مثل هذه المشكلات، كما يتمثل ذلك القصور في عدم قدرة الموجه التربوي على فهم العلاقات والترابط بين أجزاء ونشاطات المدرسة التي يقودها، وهناك أيضاً اختلاف في توجيهات وإرشادات الموجه التربوي في بعض الأحيان مما يعوق تحسين أداء المعلمين. ومن خلال الاهتمام بهذا الموضوع والإطلاع على نتائج الدراسات والبحوث السابقة التي أجريت في هذا المجال والتي بينت أن قليلاً من الموجهين التربويين يملكون بعض هذه الكفايات القيادية اللازمة لعملهم. حيث بينت (دراسة العوض 1996) ضرورة تبني المؤسسة التربوية مفهوم الكفايات الإشرافية عند تصميم برامج تدريب المشرفين التربويين.

وأشارت نتائج (دراسة الحصيني 2000) إلى أن واقع الكفايات التربوية والمهنية و الذاتية الموجودة لدى المشرف التربوي أقل مستوى لدى استجابات عينيته الدراسة من المأمول تلك الكفايات. كما أكدت (دراسة إسماعيل 2001) إلى أن هناك كفايات

رئيسية ينبغي توافرها لدى الموجه الفني في الصفوف الثلاثة الأولى من التعليم الابتدائي بمصر تتعلق بجوانب (التنمية المهنية للمعلمين، أساليب التوجيه، العلاقات الإنسانية، التقويم). كما أوصت (دراسة آل فنة 2002) بإعداد الموجهين التربويين إعداداً مهنيًا قبل ممارسة العمل التوجيهي، وتبني مفهوم الكفايات الأدائية عند تصميم برامج تدريب الموجهين. وأوصت (دراسة النوسري 2003) بإعداد برامج تدريبية لتدريب المشرفين التربويين على الكفايات الضرورية لهم وخاصة في مجال كفايات (التنفيذ - التقويم) في ظل التغييرات والتطورات العالمية.

كما أظهرت (دراسة شاهين 2008) إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين أداء الموجهين التربويين والمعلمين، فيما يتعلق بمدى تحقق الكفايات الضرورية للموجهين التربويين في الواقع، وأوصت الدراسة بإقامة دورات تدريبية على الحاسوب والانترنت للموجهين باستمرار ليتمكنوا من الاستفادة منها، وتزويد الموجهين التربويين بالمصادر المراجع التي تتعلق بالعمل التوجيهي لتنمية كفاياتهم المهنية والفنية. وهكذا من خلال ما سبق عرضه من دراسات انبثقت مشكلة البحث والتي تتجلى فيما يلي:

ما مدى توافر الكفايات القيادية لموجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر الموجهين أنفسهم؟

ويلزم الإجابة عن هذا التساؤل الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما الكفايات القيادية اللازمة لموجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؟
- 2- ما مدى توافر الكفايات القيادية عند الموجهين من جهة نظرهم؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لكفاياتهم القيادية وفقاً لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل، والحصول على الدورات التدريبية)؟
- 4- ما هي الاقتراحات المبنية على نتائج الدراسة والتي قد تساهم في رفع أداء الموجهين التربويين؟

أهمية البحث:

تحدد أهمية البحث في النقاط التالية:

- 1- تحديد الكفايات القيادية اللازمة لعمل الموجه التربوي في مرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى).
- 2- قد تساعد نتائج هذا البحث المسؤولين في أقسام التوجيه التربوي في تلخيص الاحتياجات التدريبية للموجهين التربويين أثناء عقد الدورات التدريبية لهم.

3- تزويد المسؤولين بقطاع التربية والتعليم بقائمة الكفايات القيادية لموجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظرهم للاستفادة منها في تدريبهم مستقبلاً.

حدود البحث:

التزم البحث بالحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة الكفايات القيادية (الشخصية والإنسانية والمهنية والإدراكية) للموجهين التربويين.
- الحدود المكانية: طبق هذا البحث على موجهي مرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) في مدارس محافظتي دمشق وريفها.
- الحدود الزمانية: جرى التطبيق العملي للبحث في العام الدراسي 2009/2008 م.

منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل نتائج الاستبانة المتعلقة بتحديد الكفايات القيادية، وتحديد أثر متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي للدورات التدريبية في تقدير موجهي الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي لهذه الكفايات القيادية.

التعريفات الإجرائية:

- الكفايات القيادية: مجموعة المعارف والمهارات والإجراءات لأداء عمله على النحو المطلوب وفق معايير محددة والتي حددت في إجراءات البحث في المجالات التالية (الكفايات الشخصية والإنسانية والمهنية والإدراكية).
- القيادة: القدرة على دفع الآخرين للعمل وتوجيه سلوكهم ونشاطهم بغرض تحقيق أهداف محددة.
- الموجه التربوي: الشخص الذي يعين من قبل وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية ليقوم بالتوجيه التربوي للمعلمين في مرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) لرفع مستوى أداء المعلمين والنهوض بالعملية التعليمية العلمية.
- الكفايات الشخصية: قدرة الموجه التربوي القائد في التعامل مع الآخرين واحترامهم وكسب ثقتهم ومحبتهم وإيجاد جو من المحبة والألفة بينهم، والتنسيق بين جهودهم من أجل تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.
- الكفايات الإنسانية: قدرة الموجه التربوي القائد في إقامة علاقات إنسانية طيبة مع المعلمين ومديري المدارس الذين يتم التفاعل معهم، وتشجيع روح الإبداع

والابتكار لدى المعلمين، والتعامل معهم بثقة لكي يعبروا عن آرائهم بحرية لخدمة العملية التعليمية.

- الكفايات المهنية: قدرة الموجه التربوي القائد ومعرفة واستخدامه للأساليب التوجيهية في أدائه لعمله وقيامه بواجباته الإدارية والمهنية بالشكل الذي يكفل له تحقيق الهدف بسرعة ودقة.

- الكفايات الإدارية: قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغييرات التي تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره.

- التعليم الأساسي: وهي مرحلة تعليمية مدتها تسع سنوات تبدأ من الصف الأول وحتى الصف التاسع وهي مجانية وإلزامية، وتقسّم هذه المرحلة إلى حقتين: الأولى تبدأ من الصف الأول وحتى الصف الرابع والثانية من الصف الخامس وحتى التاسع (وزارة التربية - النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي الصادر بالقرار رقم 443/2123 لعام 2002).

- الدراسة النظرية:

أولاً: مفهوم الكفاية: **Competency**

اختلف التربويون في تحديد مفهوم الكفاية، وتعددت التعريفات التي قدموها لهذا المفهوم ومنها: فقد عرفت 'أوليفا 2001 Oliva': الكفاية هي القدرة على أداء شيء ما بعد مظهراً حاسماً ومهماً للقيام بوظيفة ما. (Oliva 2001, P 210).
ويذكر 'براونينك 2004 Browning': بأن الكفاية هي المعرفة والمهارات والقدرات التي يحتاج إليها الموجه التربوي لأداء مهمته بكفاءة (Browning 2004, p. 250)

ثانياً: اكتساب الكفايات:

اكتساب أية كفاية من الكفايات هو عملية تنمية، وتتكون هذه التنمية بالممارسة مع التوجيه المناسب كما أن اكتساب الكفايات يتطلب من الفرد ضرورة فهم ما يقوم به من أعمال فهماً جيداً، وأن يمارس العمل تحت إشراف من المتخصصين على مستوى عالٍ من الكفاءة. وعن دور الموجه التربوي في إكساب المعلم كفاية ما ينبغي عليه القيام بالممارسات والمهام التالية:

أن يقوم الموجه التربوي بتحديد وبلورة واشتقاق الكفايات التعليمية المطلوبة للمعلمين الذين يتولى توجيههم، أن يساعد الموجه التربوي المعلم في اكتساب وممارسة ما

يحتاجه من كفايات تعليمية محددة، وأن يتم التركيز من قبل الموجه التربوي خلال زيارته الصفية للمعلم على كفاية تعليمية واحدة، وأن يكون تركيز الموجه التربوي خلال زيارته الصفية للمعلم على ناتج عملية التعلم ومردودها وليس على عملية التعليم نفسها وعلى أنماط التفاعل الصفية، وأن يقوم الموجه التربوي بتزويد المعلم بنماذج تعليمية فعالة، وذلك من خلال عروض توضيحية حية أو مسجلة على أشرطة، وأن يوفر الموجه التربوي للمعلمين الذين يقوم بتوجيههم أطراً مرجعية مشتركة تحدد خصائص التعليم الفعال ومتطلباته من كفايات تعليمية، وأن تتم عملية تقويم المعلم من قبل الموجه التربوي انطلاقاً من مفاهيم التقويم التكويني أو البنائي والتغذية الراجعة، لا انطلاقاً من مفاهيم التقويم النهائي أو الختامي وإصدار الأحكام، وأن يقوم الموجه التربوي بتطوير نماذج لتقويم المعلم والتقويم الذاتي وتقويم المعلم للموجه، وأن يعتمد الموجه التربوي منهج البحث والتجريب العلمي وأسلوب الدراسات الميدانية كطريقة لنموه و توجيه ممارساته التوجيهية، وكأساس لتحديد وبلورة الكفايات التعليمية المقترنة بالتعليم الفعال (الخطيب وآخرون، 2000، ص282).

ثالثاً: اشتقاق الكفايات القيادية:

- من مهام الموجه التربوي ومجالات عمله حدد سيرجوفاني وزميله "Sergiovanni" وظائف للتوجيه التربوي كما يلي:
- مساعدة المعلم على النمو الذاتي وتزويد المعلم بالمعلومات المتعلقة بعملية التعليم.
 - إمداد المعلم بالبيانات والإحصائيات بهدف تحسين اتخاذ القرار الخاص بالتعليم وإثراء العملية التعليمية " Sergiovanni 2002 p.40".
 - وحدد القمزي خمس وظائف رئيسية للتوجيه التربوي وكل وظيفة تشمل على عدد من المهام وهي: وظيفة إدارية - وظيفة تدريجية - وظيفة تقويمية - وظيفة تطويرية - وظيفة بحثية، (القمزي، 2004، ص65).
 - أما الزهيري وآخرون فقد حددوا مهام الموجه التربوي كما يلي:
 - المشاركة الفاعلة في التخطيط لكل ما من شأنه النهوض بالعملية التربوية بجوانبها كافة.
 - اختيار المناهج التي تخدم الأهداف العامة للنظام التعليمي.
 - تحسين أداء المعلمين أثناء الخدمة، وتنويع أساليب التعليم التي يتبعونها.
 - الإطلاع المستمر على كل ما يستجد في ميدان التوجيه التربوي من بحوث ودراسات وتوصيلها إلى المعلمين بالأسلوب الذي يراه مناسباً وملائماً (الزهيري وآخرون 2005، ص213).

ونتيجة لتطور مهام التوجيه التربوي ووظائفه في ظل المفهوم الحديث للتوجيه التربوي، فإن أدوار الموجه التربوي قد تطورت وتعددت تبعاً لذلك فلم يقتصر دور الموجه على ملاحظة أداء المعلم في الصف الدراسي ورفع التقارير بل تعدى ذلك إلى رفع كفاءته وأدائه على المستوى الفني والإداري، والمساهمة في بناء شخصيته ومساعدته على إيجاد الحلول المناسبة لما يواجهه من مشكلات تعليمية وطلابية، وتشجيعه على استخدام الوسائل التعليمية وإنتاجها، وحب العمل والإخلاص فيه بغية الوصول إلى الإنتاجية المطلوبة.

رابعاً: أنواع الكفايات:

تعد كفايات الموجه التربوي من أهم مدخلات التوجيه التربوي، فعلى الموجه بصفته قائداً تربوياً أن يدرك حاجاته والإمكانات المتاحة له والواجبات المطلوبة فيه، مما يقتضي أن تتوفر له صفات خاصة تتعلق بشخصيته، وكفايات علمية ومهنية، وأساليب تعامله مع الجماعة، بالإضافة إلى كفايته للقيام بعمله القيادي.

وقد أشارت بعض الدراسات والكتابات إلى وجود أنواع عديدة للكفايات القيادية الضرورية للموجه التربوي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- الكفايات الفنية:

وتعني فهم وإتقان الأساليب وطرائق العمل والإجراءات واللوائح لأداء عمل معين بكفاءة عالية وبالتالي قدرة الموجه التربوي على توضيح الأفكار، وتبادل الرأي مع المعلمين، والقدرة على التعبير السليم الواضح كتابةً وكلاماً، والإطلاع المستمر والقراءة الواعية، واستعمال المعرفة والطرق لممارسة مهمات محددة مثل كتابة خطة الدرس، وضوح الأهداف، وتقويم العمل وتحليل التفاعل وغيرها، وتتميز الكفاية الفنية بالمعرفة الفنية العالية والفهم العميق للأمور والحزم وتحديد الهدف وإمكانية تحقيقه، وإنها مألوفة في ظل التخصص الوظيفي ويمكن اكتسابها وتنميتها.

2- الكفايات الإنسانية:

وتعني كفاية الموجه التربوي في التعامل مع الآخرين بنجاح ودفعهم للتفاني في العمل وزيادة الإنتاج والعطاء، وتتبدى من خلال قدرة الموجه على العمل مع أطراف العملية التربوية وتشجيع روح الإبداع والابتكار لدى المعلمين، والسعي إلى أن يكون الإمتاع هو الأساس في تعديل السلوك لدى المعلمين، ومشاركة المعلمين والعاملين في مجال التربية من خلال المناسبات "زيارات- تهنئة - مواساة....."، والقدرة على مساعدة المعلمين على إقامة علاقات إنسانية مع التلاميذ والزملاء والإدارة،

وتتمية علاقات ايجابية بين المدرسة والمجتمع، وتوظيف إمكانياتهما المشتركة لخدمة العملية التعليمية التعلمية. (الزهيري 2005، ص74).

3- الكفايات العلمية:

وتشمل المعرفة المتعمقة بمواد المنهاج المدرسي ومعرفة مراجعها، بما يحقق التكامل والانسجام والترابط بينهما، والإلمام بثقافة عامة مناسبة للموجه كقائد تربوي وعضوي للجماعة، والمعرفة التربوية الكافية في مجالات علم النفس التربوي وخصائص نمو الطفل ومدخلات العملية التربوية، وتصميم الخبرات التعليمية وتنفيذها وتقويمها، والقدرة على متابعة كل جديد في المناهج المدرسية، وفي الثقافة العامة، وفي مجال التوجيه التربوي (Sullivan,2004,p.30).

4- كفايات المهنية:

ويقصد بها قدرة الموجه التربوي على تطوير الأهداف على المدى القصير وتقييمها وتحديد المشكلات، وتقديم حلول متداخلة أو بديلة لمحتوى المشكلة وتسهيل عملية التفكير وعصف الذهن لإيجاد بدائل لتطوير الانماط والاساليب الخاصة بنمو العاملين، (عطاري وآخرون، 2005، ص236).

5- كفايات التقويم:

وتشمل قدرة الموجه التربوي على تحديد مفهوم التقويم الشامل، بأنه عملية قياسية تشخيصية علاجية، القصد منها تحديد مدى تحقق الأهداف التربوية وتحسين العملية التربوية بجميع عناصرها، وقدرته على استخدام أساليب التقويم المتنوعة في ضوء أسس التقويم المعروفة، وتقويم نتائج تعلم التلاميذ في المجالات المعرفية والانفعالية والمهارية، ومساعدة المعلمين في تحليل اختبارات وتصنيف الطلبة في ضوءها إلى فئات مع تحديد حاجة كل فئة، ووضع برامج علاجية للمتأخرين وبرامج تطويرية للمتوسطين وبرامج رعاية للمتفوقين، ومساعدة المعلمين في استخدام أساليب التقويم الذاتي عند تقويم ممارساتهم التربوية (مرجع سابق ص 25).

6- كفايات الشخصية:

ويقصد بها القدوة الحسنة في مسيرته وسلوكيه، والنزاهة والعدل، والنواضع واحترام زملائه واللباقة وحسن التصرف في المواقف الطارئة (مرجع سابق ص 25).

الدراسة الميدانية :

مجتمع الدراسة وعينته:

تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع الأصلي (36) موجهة وموجه تربوي في محافظة دمشق، و(65) موجهة وموجه تربوي في محافظة ريف دمشق. أما خصائص مجتمع الدراسة، وفق المتغيرات في الجدول رقم (1):

جدول (1) توزيع أفراد المجتمع الإحصائي حسب متغيرات الدراسة

| المتغيرات الدراسة | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------|--------------------------|----------------|
| الجنس | ذكور | 46 %45.5 |
| | إناث | 55 %54.5 |
| المزهل العلمي | أهلية تعليم ابتدائي | 53 %52.5 |
| | إجازة جامعية | 39 %38.6 |
| | دبلوم تأهيل تربوي | 9 %8.9 |
| الخبرة | أقل من 5 سنوات | 46 %45.5 |
| | 5 سنوات وأقل من 10 سنوات | 52 %51.5 |
| | 10 سنوات وأكثر | 3 %3 |
| التدريب التربوي | واحدة | 33 %32.7 |
| | أكثر من واحدة | 68 %67.3 |
| | لا يوجد | - |
| المحافظة | دمشق | 36 %35.6 |
| | ريف دمشق | 65 %63.4 |

ولدى ملاحظة خصائص مجتمع الدراسة المكوّن من الموجهات والموجهين التربويين في محافظتي دمشق وريفها، نلاحظ من الجدول رقم (1) أن 8.9% فقط من مجتمع الدراسة هم ممن يحملون دبلوم تأهيل تربوي، بينما 52.5% يحملون أهلية تعليم ابتدائي فقط، وهذا يتطلب إعادة النظر في المؤهل العلمي الواجب الحصول عليه لمن يعمل في التوجيه التربوي، وإذا أخذنا جانب الخبرة في العمل والتي يمكن أن تعادل المؤهل العلمي لاحظنا أن 3% فقط لديهم خبرة في العمل أكثر من 10 سنوات!!.

إعداد أداة البحث وتطبيقها:

تمّ بناء استبانته تحديد درجة تحقق موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بشأن

كفاياتهم القيادية وذلك من خلال الخطوات الآتية:

- أ- المقابلات الشخصية لكل من الموجهين التربويين والمدرسين التربويين القائمين على تدريب الموجهين، والمشرفين المحليين على برنامج التدريب في محافظتي دمشق وريفها.
- ب- الاطلاع على النشرات والتعيينات الخاصة بالبرامج التدريبية التي تنظمها وزارة التربية في هذا المجال والإفادة منها.
- ت- الإفادة من نتائج بعض البحوث والدراسات السابقة العربية والأجنبية التي اهتمت بتحديد الكفايات القيادية للموجهين التربويين.
- ث- الاطلاع على بعض الكتب والمراجع ذات الصلة بكفايات الموجه التربوي حيث تم تحديد (4) مجالات رئيسة للكفايات القيادية هي:
 - المجال الأول: الكفايات القيادية في مجال الكفايات الشخصية ويتضمن 10 فقرات.
 - المجال الثاني: الكفايات القيادية في مجال الكفايات الإنشائية، ويتضمن 10 فقرات.
 - المجال الثالث: الكفايات القيادية في مجال الكفايات المهنية، ويتضمن 15 فقرة.
 - المجال الرابع: الكفايات القيادية في مجال الكفايات التصورية (الإدراكية)، ويتضمن 10 فقرات.

يتضمن كل مجال مجموعة من الكفايات القيادية، تم وضع أمام كل كفاية قيادية درجة تحقق الموجه التربوي عليها في شكل مصفوفة من الاختيارات عالية، متوسطة، منخفضة، قليلة جداً مع وجود سؤال مفتوح في نهاية المجالات الأربعة، لإعطاء الموجه التربوي حرية التعبير عن رأيه ودوافعه الخاصة، واقتراح كفايات ومهارات يرى أنها مناسبة وضرورية، وطلب من الموجهين التربويين أفراد العينة تحديد مدى تحقيق درجة كفاياتهم القيادية بوضع علامة (صح) أمام الخانة المناسبة.

وللتأكد من صدق أداة البحث من الناحية العلمية تم عرضها على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق — كلية التربية والمتخصصين في مجال المناهج وطرائق التدريس، والخبراء في مجال التدريب في كل من وزارة التربية ومركز التدريب في كل من دمشق وريف دمشق، وذلك للتحقق من صحة المادة العلمية الواردة في محتوى الاستبانة، وتعديل أو حذف أو إضافة ما يرويه مناسباً من وجهة نظرهم، وقد تمت لقاءات بين الباحثة والسادة المحكمين للتأكد من صياغة الكفايات القيادية ومدى مناسبة الكفاية القيادية بالمجال الذي تتضمن إليه. وتم إجراء عدة تعديلات على الاستبانة في ضوء آراء ومقترحات السادة. كذلك تم التحقق من ثبات أداة البحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ (0.96) وهذا يدل على أن

أداة البحث على درجة عالية من الثبات، وهو ما يسمح باستخدامها في أغراض البحث التربوي، وبذلك تكون الباحثة قد أجابت عن السؤال الأول من أسئلة البحث وهو: ما هي الكفايات القيادية اللازمة لموجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؟

الدراسة الإحصائية:

لتنفيذ الدراسة الإحصائية تم استخدام البرنامج الحاسوبي الإحصائي spss لمعالجة البيانات وذلك لتحديد مدى تحقق الكفايات القيادية اللازمة لموجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ثم معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لكفاياتهم القيادية وفقاً لمتغيرات الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، والحصول على دورات تدريبية، من خلال تطبيق اختبار (ت) مستوئذنت **Independent Samples Test**، واختبار **One- Way ANOVA**.

تحليل النتائج وتفسيرها:

1- ما درجة تحقق الموجه التربوي للكفايات، من وجهة نظره؟

بعد تفريغ إجابات أفراد المجتمع الإحصائي على بنود الاستبانة، حُسب المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات الاستبانة، التي تعبر عن كفاية من الكفايات القيادية للموجهين التربويين في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وتبين أن الإجابات كافة أظهرت أن مدى تحقق تلك الكفايات تفوق الـ 60%. ومن أكثر الكفايات القيادية التي يحققها الموجهون التربويون في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، هي من الكفايات في مجال الكفايات الشخصية، (حل مشكلات المعلمين، والحرص على التعبير بلغة عربية مبسطة، والحرص على أن يكون قدوة للآخرين)، حيث بلغت نسبة الممارسة 83%، علماً أن البند الرابع من بنود الاستبانة هو (تحمل مسؤولية عمله) كانت نسبة تحققها في الواقع هي 71%. ثم تدرج تحقق الكفايات القيادية للموجهين التربويين، فكان مدى تحقق تقويم قدرة المعلم على التعامل مع التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة، وهاتان الكفائتان من الكفايات القيادية في مجال الكفايات المهنية، ثم مدى تحقق تنظيم برنامج الدروس التوضيحية المتوقع تقديمها أمام المعلمين، حيث بلغت نسبة مدى التحقق على تلك البنود بين 78-79%. وأقل الكفايات التي يجد الموجهون التربويون أنهم بحاجة إلى تحقيقها، هي المشاركة في اجتماعات مجالس أولياء الأمور والمعلمين حيث بلغت نسبة مدى تحققها 53%، واستخدام التشجيع المناسب وبلغت نسبة مدى التحقق 58%. إذن، إن مدى التحقق على مجالات الكفايات الشخصية، الكفايات الإنسانية، الكفايات الإدراكية (التصورية)، الكفايات المهنية، هي كفاية ملحة وفق تقديرات موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي. ولمعرفة مدى التحقق في

المجالات كافة، تبين أن الكفايات القيادية في الكفايات الشخصية كانت هي أكثر الكفايات القيادية اللازمة لموجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، تليها الكفايات القيادية في مجال الكفايات الإدراكية، ثم في مجال الكفايات الإنسانية، وأخيراً في مجال الكفايات المهنية. وبالعموم، فإن الإجابات عن بنود الاستبانة، تظهر أن الموجهات والموجهين التربويين في مجتمع الدراسة، هم بحاجة إلى التدريب على مجالات الكفايات القيادية كافة التي شملتها الاستبانة بنسبة 68.54%، والجدول رقم (2) يبين الأهمية النسبية لكل مجال من مجالات الكفايات القيادية اللازمة لموجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

جدول (2) الأهمية النسبية لمجالات الكفايات القيادية

| النسبة المئوية للمتوسط الحسابي | المجال |
|--------------------------------|--|
| 76.31 | 1- الكفايات القيادية في مجال الكفايات الشخصية |
| 69.8 | 2- الكفايات القيادية في مجال الكفايات الإنسانية |
| 66.56 | 3- الكفايات القيادية في مجال الكفايات المهنية |
| 61.56 | 4- الكفايات القيادية في مجال ، الكفايات الإدراكية (التصورية) |
| 68.54 | مجالات الكفايات القيادية كافة |

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لكفاياتهم القيادية وفقاً لمتغيرات الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، والحصول على دورات تدريبية؟

أ - متغير الجنس:

لمعرفة الفروق بين تقديرات موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لكفاياتهم القيادية كافة وفق متغير الجنس، تم تحليل البيانات وفق اختبار (ت) ستيودنت **Independent Samples Test**. ويبين الجدول (3) الفروق بين متوسطات تقديرات موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لكفاياتهم القيادية كافة وفق متغير الجنس:

جدول (3) **Independent Samples Test** وفق متغير الجنس

| الجنس | n | mean | t | df | Sig. |
|-------|----|-------|-------|----|------|
| ذكور | 46 | 111.5 | -1.25 | 99 | 0.82 |
| إناث | 55 | 118.2 | -1.25 | | |

نلاحظ أن متوسط تقديرات موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لكفاياتهم القيادية الذكور قد بلغ (111.5) درجة، يقابله (118.2) لدى الإناث، أما قيمة (ت) ستيودنت فقد بلغت (-1.25) لدى الذكور والإناث عند درجات حرية (99)،

وأظهرت قيمة مستوى المعنوية Sig. والبالغة (0.82)، وهي أكبر من 0.05 أي أنه لا توجد فروق جوهرية بين تقديرات موجهي الحلقة الأولى من حلقات التعليم الأساسي، (الذكور والإناث) لكفاياتهم القيادية. كذلك أظهر تحليل البيانات عدم وجود فروق جوهرية بين تقديرات الموجهين الذكور، وتقديرات الموجهات الإناث، لكفاياتهم القيادية في كل مجال من مجالات الكفايات القيادية على حدا. والجدول رقم (4) يظهر عدم وجود تلك الفروق:

جدول (4) Independent Samples Test وفق متغير الجنس

لكل مجال من مجالات الكفايات القيادية على حدا

| Sig. | df | t | mean | n | الجنس | مجالات الكفايات القيادية |
|------|----|-------|-------|----|-------|-------------------------------|
| 0.23 | 99 | -0.43 | 30.22 | 46 | ذكور | الكفايات الشخصية |
| | | -0.43 | 30.78 | 55 | إناث | |
| 0.95 | 99 | -1.32 | 28.39 | 46 | ذكور | الكفايات الإنسانية |
| | | -1.32 | 30.04 | 55 | إناث | |
| 0.41 | 99 | -1.47 | 23.39 | 46 | ذكور | الكفايات المهنية |
| | | -1.49 | 25.65 | 55 | إناث | |
| 0.95 | 99 | -1.32 | 29.54 | 46 | ذكور | الكفايات الإدراكية (التصورية) |
| | | -1.33 | 31.69 | 55 | إناث | |

نلاحظ من الجدول رقم (4) أن قيمة مستوى المعنوية Sig. لمجالات الكفايات القيادية كافة هي أكبر من 0.05 أي أنه لا توجد فروق جوهرية بين تقديرات موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، (الذكور والإناث) لكفاياتهم القيادية، لكل مجال من مجالات الكفايات القيادية كل على حدا.

ب - متغير عدد سنوات الخبرة:

لمعرفة الفروق بين تقديرات موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لكفاياتهم القيادية كافة وفق متغير عدد سنوات الخدمة، تم تحليل البيانات وفق اختبار تحليل التباين One- Way ANOVA. بلغ متوسط تقديرات موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لكفاياتهم القيادية الذين لديهم سنوات خبرة نقل عن الـ 5 سنوات (111.09) درجة وقد بلغ عندهم (46) موجهاً وموجهة، يقابله (118.69) درجة للموجهين ذوي الخبرة التي تتراوح مدتها بين الخمس والعشر سنوات، وقد كان عندهم (52) موجهاً وموجهة، أما متوسط تقديرات الموجهين لكفاياتهم التربوية والذين بلغت خبرتهم أكثر من عشر سنوات فقد بلغ (116) درجة، وعندهم (3) موجهين وموجهات. ويبين الجدول (5) الفروق بين متوسطات تقديرات موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي

لكافة كفاياتهم القيادية وفق متغير عدد سنوات الخبرة:

جدول (5) One- Way ANOVA وفق متغير الخبرة

| Sig. | F | df | مصدر التباين |
|------|-------|-----|----------------|
| 0.37 | 1.003 | 2 | Between Groups |
| | | 98 | Within Groups |
| | | 100 | Total |

يُظهر الجدول رقم (5) عدم وجود فروقات جوهرية بين متوسطات تقديرات موجبي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لكافة كفاياتهم القيادية وفق متغير عدد سنوات الخبرة في التوجيه التربوي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (1.003)، وبلغت قيمة مستوى المعنوية Sig. (0.37) وهي أكبر من 0.05، وهذا يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تقديرات موجبي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (حسب عدد سنوات خبرتهم) لكفاياتهم القيادية. كذلك أظهر تحليل البيانات عدم وجود فروق جوهرية بين تقديرات الموجهين والموجهات حسب متغير عدد سنوات الخبرة في التوجيه التربوي، لكفاياتهم القيادية في كل مجال من مجالات الكفايات القيادية على حدا. ويعزى ذلك كون الموجهين التربويين الأقل خبرة يتجاوزون ذلك من خلال الشخصية القوية وبذل مجهود أكبر لتطوير كفاياتهم. والجدول التالي (رقم 6) يظهر متوسطات تقديرات الموجهين والموجهات التربويين لكفاياتهم القيادية حسب متغير عدد سنوات الخبرة، وفي كل مجال من مجالات الكفايات القيادية على حدا:

جدول (6) متوسطات تقديرات الموجهين التربويين لكفاياتهم القيادية حسب متغير عدد سنوات الخبرة ومجالات الكفايات القيادية

| Mean | مجالات الكفايات القيادية | عدد سنوات الخبرة |
|-------|-------------------------------|--------------------|
| 29.70 | الكفايات الشخصية | أقل من 5 سنوات |
| 28.35 | الكفايات الإنسانية | |
| 23.13 | الكفايات الإدراكية (التصورية) | |
| 29.91 | الكفايات المهنية | |
| 31.46 | الكفايات الشخصية | 5 وأقل من 10 سنوات |
| 30.17 | الكفايات الإنسانية | |
| 25.77 | الكفايات الإدراكية (التصورية) | |
| 31.29 | الكفايات المهنية | |

| | | |
|-------|-------------------------------|----------------|
| 27 | الكفايات الشخصية | 10 سنوات وأكثر |
| 28.33 | الكفايات الإنسانية | |
| 27.67 | الكفايات الإدراكية (التصورية) | |
| 33 | الكفايات المهنية | |

والجدول رقم (7) يظهر عدم وجود تلك الفروق:

جدول (7) One- Way ANOVA وفق متغير الخبرة

لكل مجال من مجالات الكفايات القيادية على حدا

| Sig. | F | df | مصدر التباين | مجالات الكفايات القيادية |
|------|-------|-----|----------------|-------------------------------|
| 0.37 | 1.003 | 2 | Between Groups | الكفايات الشخصية |
| | | 98 | Within Groups | |
| | | 100 | Total | |
| 0.37 | 1.003 | 2 | Between Groups | الكفايات الإنسانية |
| | | 98 | Within Groups | |
| | | 100 | Total | |
| 0.37 | 1.003 | 2 | Between Groups | الكفايات الإدراكية (التصورية) |
| | | 98 | Within Groups | |
| | | 100 | Total | |
| 0.37 | 1.003 | 2 | Between Groups | الكفايات المهنية |
| | | 98 | Within Groups | |
| | | 100 | Total | |

حيث نلاحظ من الجدول رقم (7) عدم وجود فروقات جوهرية بين متوسطات تقديرات موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لكافة كفاياتهم القيادية وفق متغير عدد سنوات الخبرة في التوجيه التربوي في كل مجال من مجالات الكفايات التربوية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (1.003) لكل مجال، وبلغت قيمة مستوى المعنوية Sig. (0.37) أيضاً لكل مجال وهي أكبر من 0.05، وهذا يعني عدم وجود فروقات جوهرية بين تقديرات موجهي الحلقة الأولى من حلقات التعليم الأساسي (حسب عدد سنوات خبرتهم) لكفاياتهم القيادية، وفي كل مجال على حدا.

ج - متغير المؤهل العلمي والتربوي:

كذلك تم استخدام تحليل التباين One- Way ANOVA لمعرفة الفروق بين تقديرات موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لكفاياتهم القيادية كافة وفق متغير المؤهل العلمي والتربوي. وقد بلغ متوسط تقديرات موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لكفاياتهم القيادية الذين لديهم أهلية تعليم ابتدائي (120.42) درجة وقد بلغ عندهم (53) موجهاً وموجهة، يقابله (107.87) درجة للموجهين الحاصلين على

إجازة جامعية، وقد كان عددهم (39) موجهاً وموجهة، أما متوسط تقديرات الموجهين لكفاياتهم التربوية الحاصلون على دبلوم تأهيل تربوي فقد بلغ (115.67) درجة، وعددهم (9) موجهين وموجهات. ويبين الجدول (8) الفروق بين متوسطات تقديرات موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لكافة كفاياتهم القيادية وفق متغير المؤهل العلمي والتربوي:

جدول (8) One-Way ANOVA وفق متغير المؤهل العلمي والتربوي

| Sig. | F | df | مصدر التباين |
|------|------|-----|----------------|
| 0.08 | 2.59 | 2 | Between Groups |
| | | 98 | Within Groups |
| | | 100 | Total |

يُظهر الجدول رقم (8) عدم وجود فروقات جوهرية بين متوسطات تقديرات موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لكافة كفاياتهم القيادية وفق متغير المؤهل العلمي والتربوي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (2.59)، وبلغت قيمة مستوى المعنوية Sig. (0.08) وهي أكبر من 0.05، وهذا يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تقديرات موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (حسب المؤهل العلمي والتربوي) لكفاياتهم القيادية. كذلك أظهر تحليل البيانات عدم وجود فروق جوهرية بين تقديرات الموجهين والموجهات حسب متغير المؤهل العلمي والتربوي، لكفاياتهم القيادية في كل مجال من مجالات الكفايات القيادية على حدا، باستثناء مجال الكفايات الإدراكية (التصويرية). والجدول التالي (رقم 9) يظهر متوسطات تقديرات الموجهين والموجهات التربويين لكفاياتهم القيادية حسب متغير المؤهل العلمي والتربوي، وفي كل مجال من مجالات الكفايات القيادية على حد:

جدول (9) متوسطات تقديرات الموجهين التربويين لكفاياتهم القيادية حسب متغير

المؤهل العلمي والتربوي ومجالات الكفايات القيادية

| Mean | مجالات الكفايات القيادية | المؤهل العلمي والتربوي |
|-------|--------------------------------|------------------------|
| 31.83 | الكفايات الشخصية | أهلية تعليم ابتدائي |
| 30.25 | الكفايات الإنسانية | |
| 26.45 | الكفايات الإدراكية (التصويرية) | |
| 31.89 | الكفايات المهنية | |
| 29.21 | الكفايات الشخصية | إجازة جامعية |
| 28.03 | الكفايات الإنسانية | |
| 21.64 | الكفايات الإدراكية (التصويرية) | |
| 29.03 | الكفايات المهنية | |

| | | |
|-------|--------------------------------|-------------------|
| 28.56 | الكفايات الشخصية | دبلوم تاهيل تربوي |
| 29.11 | الكفايات الإنسانية | |
| 26.89 | الكفايات الإدراكية (التصويرية) | |
| 31.1 | الكفايات المهنية | |

والجدول رقم (10) يظهر الفروق بين متوسطات تقديرات الموجهين التربويين حسب متغير المؤهل العلمي والتربوي لكل مجال من مجالات الكفايات القيادية:

جدول (10) One-Way ANOVA وفق متغير المؤهل العلمي والتربوي

لكل مجال من مجالات الكفايات القيادية على حدا

| Sig. | F | df | مصدر التباين | مجالات الكفايات القيادية |
|-------|------|-----|----------------|--------------------------------|
| 0.108 | 2.28 | 2 | Between Groups | الكفايات الشخصية |
| | | 98 | Within Groups | |
| | | 100 | Total | |
| 0.25 | 1.43 | 2 | Between Groups | الكفايات الإنسانية |
| | | 98 | Within Groups | |
| | | 100 | Total | |
| 0.007 | 5.17 | 2 | Between Groups | الكفايات الإدراكية (التصويرية) |
| | | 98 | Within Groups | |
| | | 100 | Total | |
| 0.08 | 1.40 | 2 | Between Groups | الكفايات المهنية |
| | | 98 | Within Groups | |
| | | 100 | Total | |

حيث نلاحظ من الجدول رقم (10) عدم وجود فروقات جوهرية بين متوسطات تقديرات موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لكافة كفاياتهم القيادية وفق متغير المؤهل العلمي والتربوي في كل مجال من مجالات الكفايات التربوية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة في مجالات: الكفايات الشخصية، الكفايات الإنسانية، الكفايات المهنية (2.28)، (1.43)، (1.4) على الترتيب، وبلغت قيمة مستوى المعنوية Sig. (0.108)، (0.25)، (0.08) أيضاً على الترتيب، وهي أكبر من (0.05) وتدل على عدم وجود فروقات جوهرية بين تقديرات موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (حسب المؤهل العلمي والتربوي) لكفاياتهم القيادية، وفي كل مجال على حدا. أما مجال الكفايات الإدراكية "التصويرية" فقد أظهر تحليل التباين ANOVA أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (5.17)، وقيمة مستوى المعنوية Sig. (0.007) وهي أصغر من (0.05) وتدل على وجود فروق جوهرية بين تقديرات الموجهين التربويين لكفاياتهم التربوية وفق متغير المؤهل العلمي والتربوي، ولذلك تم استخدام اختبار بعدي لإيجاد الفروق بشكل منفرد بين متوسطات تقديرات الموجهين التربويين لكفاياتهم القيادية

(وفق المؤهل العلمي والتربوي) باستخدام طريقة **Bonferroni** لإجراء المقارنات الثنائية بين المتوسطات في مجال الكفايات الإدراكية (التصورية) فقط. حيث أظهرت نتائج التحليل أن الفروقات بين متوسطات تقديرات الموجهين التربويين لكفاياتهم القيادية في مجال الكفايات الإدراكية (التصورية) قد ظهرت بين متوسطات تقديرات الموجهين التربويين حملة أهلية التعليم الابتدائي وحملة الإجازة الجامعية فقط، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية **Sig. (0.008)** وهي أصغر من (0.05) لذلك ظهرت تلك الفروق بين متوسطات تقديرات الموجهين التربويين حملة الإجازة الجامعية وما يقابلها لتقديرات الموجهين حملة أهلية التعليم الابتدائي. أما للموجهين حملة دبلوم التأهيل التربوي فلم تظهر فروقات دالة إحصائياً بين تقديراتهم لكفاياتهم القيادية وبين تقديرات حملة أهلية التعليم الابتدائي وتقديرات حملة الإجازة الجامعية لتلك الكفايات.

د - متغير الدورات التدريبية المتبعة:

كذلك تم استخدام تحليل التباين **One- Way ANOVA** لمعرفة الفروق بين تقديرات موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لكفاياتهم القيادية كافة وفق متغير الدورات التدريبية المتبعة.

وقد بلغ متوسط تقديرات موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لكفاياتهم القيادية الخاضعين لدورة تدريبية واحدة (104.85) درجة وقد بلغ عددهم (33) موجهاً وموجهة، يقابله (120.28) درجة للموجهين لأكثر من دورة تدريبية، وقد كان عددهم (68) موجهاً وموجهة، ولا يوجد في مجتمع الدراسة موجهة أو موجه تربوي لم يخضع لأي دورة تدريبية. ويبين الجدول (11) الفروق بين متوسطات تقديرات موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لكفاياتهم القيادية كافة وفق متغير الدورات التدريبية المتبعة:

جدول (11) **One- Way ANOVA** وفق متغير الدورات التدريبية المتبعة

| Sig. | F | df | مصدر التباين |
|-------|------|-----|----------------|
| 0.005 | 8.34 | 1 | Between Groups |
| | | 99 | Within Groups |
| | | 100 | Total |

يُظهر الجدول رقم (11) وجود فروقات جوهرية بين متوسطات تقديرات موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لكفاياتهم القيادية وفق متغير الدورات التدريبية المتبعة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (8.34)، وبلغت قيمة مستوى المعنوية **Sig. (0.005)** وهي أصغر من 0.05، وهذا يعني وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تقديرات موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (حسب الدورات التدريبية المتبعة) لكفاياتهم القيادية. وقد أظهر تحليل البيانات وجود فروق جوهرية بين تقديرات

الموجهين والموجهات حسب متغير الدورات التدريبية المتبعة، لكفاياتهم القيادية في كل مجال من مجالات الكفايات القيادية على حدا. والجدول التالي (رقم 12) يظهر متوسطات تقديرات الموجهين والموجهات التربويين لكفاياتهم القيادية حسب متغير الدورات التدريبية المتبعة، وفي كل مجال من مجالات الكفايات القيادية على حدا: جدول (12) متوسطات تقديرات الموجهين التربويين لكفاياتهم القيادية حسب متغير الدورات التدريبية المتبعة ومجالات الكفايات القيادية

| Mean | مجالات الكفايات القيادية | الدورات التدريبية المتبعة |
|-------|-------------------------------|---------------------------|
| 28.55 | الكفايات الشخصية | تورة واحدة |
| 26.91 | الكفايات الإنسانية | |
| 21.39 | الكفايات الإدراكية (التصورية) | |
| 27.73 | الكفايات المهنية | |
| 31.49 | الكفايات الشخصية | أكثر من تورة |
| 30.44 | الكفايات الإنسانية | |
| 26.19 | الكفايات الإدراكية (التصورية) | |
| 32.16 | الكفايات المهنية | |

والجدول رقم (13) يظهر الفروقات بين متوسطات تقديرات الموجهين التربويين حسب متغير الدورات التدريبية المتبعة لكل مجال من مجالات الكفايات القيادية: جدول (13) One-Way ANOVA وفق متغير الدورات التدريبية المتبعة لكل مجال من مجالات الكفايات القيادية على حدا

| Sig. | F | df | مصدر التباين | مجالات الكفايات القيادية |
|-------|------|-----|----------------|-------------------------------|
| 0.035 | 4.58 | 1 | Between Groups | الكفايات الشخصية |
| | | 99 | Within Groups | |
| | | 100 | Total | |
| 0.007 | 7.52 | 1 | Between Groups | الكفايات الإنسانية |
| | | 99 | Within Groups | |
| | | 100 | Total | |
| 0.003 | 9.16 | 1 | Between Groups | الكفايات الإدراكية (التصورية) |
| | | 99 | Within Groups | |
| | | 100 | Total | |
| 0.01 | 6.91 | 1 | Between Groups | الكفايات المهنية |
| | | 99 | Within Groups | |
| | | 100 | Total | |

حيث نلاحظ من الجدول رقم (13) وجود فروقات جوهرية بين متوسطات تقديرات موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لكفاياتهم القيادية كافة وفق متغير الدورات التدريبية المتبعة في كل مجال من مجالات الكفايات التربوية ، حيث بلغت قيمة

مستوى المعنوية Sig. (0.035)، (0.007)، (0.003)، (0.01) لكل مجال من مجالات الكفايات القيادية على الترتيب، وهي أصغر من (0.05) وتدل على وجود فروقات جوهرية بين تقديرات موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (حسب الدورات التدريبية المتبعة) لكفاياتهم القيادية ، وفي كل مجال على حدة.

وبالنتيجة نجد: إن الكفايات القيادية اللازمة لموجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي هي كفايات في مجالات: الكفايات الشخصية، الكفايات الإنسانية، الكفايات الإدراكية (النسورية)، الكفايات المهنية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مدى التحقق في الكفايات الشخصية هي أعلى الكفايات التي يمارسها الموجه التربوي في هذه المرحلة الدراسية، وأقل هذه الكفايات في مجال الكفايات المهنية. إلا أن الباحثة تجد أن الموجه التربوي للحلقة الأولى من التعليم الأساسي هو بحاجة إلى التدريب على المجالات كافة التي تم تحديدها، فقد كانت نسبة مدى تحقق تلك الكفايات أعلى من 60% في المجالات كافة، وهذا يستلزم إعادة النظر في معايير تعيين موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، خصوصاً أن نتائج الدراسة قد أظهرت، أيضاً، عدم وجود فروق بين تقديرات الموجهين التربويين لكفاياتهم القيادية حسب متغيري الخبرة والمؤهل العلمي!! يعزى إلى أن الموجهين التربويين جميعهم من حملة الشهادات الثانوية، أهلية التعليم الابتدائي، الجامعية وبلوم التأهيل التربوي يتلقون التوجيه ويمارسون مهنة التوجيه نفسه. كذلك يجب إعادة النظر في الدورات التدريبية التي يخضع لها هؤلاء الموجهون، خصوصاً أن نتائج الدراسة أظهرت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الموجهين لكفاياتهم القيادية وفق متغير الدورات التدريبية المتبعة، وأن الموجهين الخاضعين لأكثر من دورة تدريبية أكثر حاجة لتحقيق الكفايات القيادية من الموجهين الذين خضعوا لدورة تدريبية فقط، وهذا يثير التساؤل!! وكما تم الإشارة سابقاً، فإن هذا يعني أن الدورات التي يخضع لها الموجهون التربويين هي غير كافية لإعطائهم التدريب الكافي لتنمية كفاياتهم في مجال عملهم.

3- ما المقترحات المبنية على نتائج الدراسة والتي قد تسهم في رفع أداء الموجهين التربويين؟

في ضوء نتائج البحث، تقترح الباحثة ما يلي:

- 1- بناء برنامج لتدريب موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء الكفايات القيادية التي كشفت عنها الدراسة.
- 2- تبادل الخبرات بين الموجهين التربويين من خلال الزيارات الميدانية- اللقاءات مع المعلمين والطلبة من خلال استخدام أسلوب المناقشة.
- 3- ضرورة أن تتم الدورات التدريبية لموجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي تحت إشراف أساتذة من كليات التربية لتدريبهم.

- 4- تزويد الموجه التربوي باستمرار بالمصادر والمراجع والكتب النشرات التربوية التي تتعلق بالعمل التوجيهي.
- 5- إزلام الموجهين التربويين على استخدام الحاسوب والانترنت في عملهم التوجيهي.
- 6- العمل المستمر على إتمام الموجهين التربويين مهنياً بصورة دائمة وذلك عن طريق تنظيم ورش عمل لهم لتزويدهم بأحدث المعلومات التربوية.
- 7- إقامة دورات مشتركة على مستوى القطر لتبادل الخبرات والإطلاع على تجارب بعضهم بعضاً.
- 8- إفساح المجال أمام الموجه التربوي لإكمال دراسته الجامعية.
- 9- تفريع الموجه التربوي بشكل كامل لمتابعة الأمور التربوية والتعليمية.

المراجع:

- 1- الغتم، نورة أحمد (2007): رؤية جديدة للإشراف التربوي في ضوء متطلبات تطوير المرحلة الإعدادية، إدارة الإشراف التربوي بالوكالة،البحرين .
- 2- العوض،محمد القاسم(1996):الكفايات اللازمة للمشرف التربوي ومدى ممارستها من وجهة نظر المعلمين،كلية التربية،جامعة اليرموك، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 3- الخطيب،صفوح،موسى ،علي(2008):المهام الإدارية للموجه التربوي والاختصاصي ومتابعة السجلات المدرسية وسير العمل، بحث مقدم إلى دورة الموجهين التربويين والاختصاصيين مديرية الإعداد والتدريب،وزارة التربية،الجمهورية العربية السورية.
- 4- الحصيني،محمد علي محمد(2000):كفايات المشرف التربوي لتلبية حاجات الطلاب المتفوقين عقلياً والموهوبين،مجلة الدراسات العليا، البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 5- الدوسري، مبارك آل فنام (2003) : الكفايات الضرورية للمشرفين التربويين كمدربين ومدى ممارستها من وجهة نظر المعلمين في محافظة وادي النواصر في المملكة العربية السعودية،كلية التربية، جامعة اليرموك، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 6- إسماعيل، محمد علي (2001): برنامج تدريبي مقترح للموجهين الفنيين وأثره على تطوير العملية التعليمية في المدرسة الابتدائية، كلية البنات ،جامعة عين شمس.
- 7- وزارة التربية، الجمهورية العربية السورية(2002): النظام الداخلي لمدارس

- مرحلة التعليم الأساسي الصادر بالقرار رقم 443/21231 لعام 2002.
- 8- الخطيب، رداح الخطيب، أحمد - الفرج، وجيه (2000): الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة)، ط 3، دار الأمل، الأردن.
- 9- الزهيري، إبراهيم - السعيد، عبد العظيم (2005): واقع الإشراف التربوي في مصر وسلطنة عمان وسبل تطويره في ضوء الاتجاهات الحديثة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 59، الجزء الثاني.
- 10- القمزي، سالم راشد بن تريس (2004): دراسة تحليلية لعناصر العملية التعليمية ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 11- عطاري، عارف توفيق - عيسان، صالحه - محمود، ناريمان جمعة (2005): الإشراف التربوي، (نماذج النظرية وتطبيقاته العملية) مكتبة الفلاح، الكويت.
- 12- سنقر، صالحه (2006): نظريات التوجيه التربوي، ط 1، مطبعة جامعة دمشق .
- 13- خالد، نزيه (2006): الجودة في الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 14- الشربيني، غادة حمزة (2007): دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة في السعودية، بحث مقدم للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية في مشاركات اللقاء الرابع عشر المنعقد في 24 نيسان، 2007.
- 15- آل فنة، فهد علي محمد (2002): كفايات المشرفين التربويين كمدرسين في سلطنة عمان من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن

- 1- oliva p.f:pawals g.e.,(2001):supervision for todays school, sixth edit :on,johnwifey and sons,inc
- 2- Browning and Elizabeth Hughes Pam Hirsch, Mark McBeth; (2004) "Teacher Training at Cambridge: The Initiatives of Oscar"WoburnPress.
- 3- Sergiovanni,Thomas.j(2002):supervision:Aredelinition,mcqr aaw-Hill seventh Edition.
- 4- Jane E. Pollock; (2007) " mproving Student Learning One Teacher at a Time" Association for Supervision and Curriculum Development
- 5- Sullivam, susan(2004):"the changing context of /gg32- Supervision [www.sagepub.com/upm-data/ sullivam-ch-/pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/sullivam-ch-/pdf).
- 6- edu.gov.sa/ed/ ahachment.phd (21/10/2007)
- .gov.bh/cowwww.gassim nferences/con21/we.doc. www.education

Leadership competencies For First Cycle Supervisors In The Basic Learning In The Syrian Arabic Republic

**Dr. Susan Almokatran - Damascus University- Faculty of Education
Research Summary**

This research aims to identify the Leadership competencies for first cycle supervisors in the basic learning, in addition, it aims to define the degree of those competencies. It also aims to know the effect of variables like: (sex, experience, scientific competent) and to make training courses in defining Leadership competencies for first cycle supervisors.

To achieve these aims, a check has been made to identify the degree of Leadership competencies for the supervisors. This check contains " Personal competencies, human competencies, vocational competencies." This check has been fulfilled on people of basic society which consists of (36) supervisors in Damascus province, and (65) supervisors in the countryside of Damascus province for the year (2008-2009). The result of this study showed no census differences between the supervisor's evaluations due to the study of variables: "sex, experience, scientific competent", according to their training needs. This shows that the variables of experience and scientific competent have no effect on the supervisors evaluations for their Leadership competencies, and that the evaluations of the supervisors who have higher experience in their work have equaled the evaluations of the supervisors who have less experience in their work too.

Census differences were found between the supervisors evaluations for their Leadership competencies according to the variables of training courses. These differences were of great benefit for the supervisors who made more than one training course, and this shows that these training courses were not built on defining the Leadership competencies for the supervisors, and for this reason, those training courses were not effective, but a waste of physical and material chances.

Key words:

Educational supervisors – Educational Leadership - Leadership competencies - Personal competencies- human competencies - vocational competencies– Basic Learning.