

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم النفس

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر علم النفس: تخصص تعليمية العلوم

الإشراف التربوي وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية لدى عينة من أساتذة المرحلة المتوسطة في مقاطعة سيدي لخضر بولاية مستغانم

من إعداد الطالبة:

- خليفي فتيحة.

تحت إشراف:

د - بلخير حفيظة

أعضاء لجنة المناقشة

- د. مسكين عبد الله..... رئيسا.
- د. بلخير حفيظة..... مشرفا ومؤظرا.
- أ. غبريني مصطفى..... مناقشا.

السنة الجامعية: 2016/2015

إهداء

لك الحمد يا أرحم الراحمين ويا أحكم الحاكمين ويا قائماً بالحق فوق الناس
أجمعين نحمدك بالمنطق واليقين ونصلي على صفوتك من العالمين محمد طيب القلوب
ودوائها ونور البصائر وشعاعها وبعد:

أهدي ثمرة جهدي وخلاصة عملي إلى أغلى ما أملك في الوجود إلى فيض
الحنان على من حبي لهما لا يزال والدي العزيزين علي وكل عائلتي صغير وكبير
وعائلة بسقاري شعبان.

وصديقتي سامية وفاطمة وزهرة وزملائي الأساتذة وزملائي المحترمين
فيصل، نور الدين و زمام الطاهر، أحمد في الجامعة وكل قريب وبعيد.

شكر

ان الشكر والحمد لله رب العالمين الذي أمدنا بروح العلم لاستكمال هذا العمل المتواضع.

أتقدم بالشكر وبالتقدير الى الأستاذة المشرفة بلخير حفيظة بتقديم نصائحها لإنجاز هذا العمل وإلى كل من ساعدنا من قريب او بعيد خاصة الاساتذة الأفاضل، كم نتقدم بالشكر إلى مدير ومستشار وأساتذة متوسطة مكاوي علي

الفصل الثاني: كان بعنوان الإشراف التربوي وأهميته وتكون من مفهوم الإشراف التربوي وتطور الإشراف التربوي، أهداف الإشراف التربوي . مفهوم المشرف التربوي . صفات المشرف التربوي، أنواع الإشراف التربوي، مجالات الإشراف التربوي، أساليب الإشراف التربوي، مشاكل الإشراف التربوي.

الفصل الثالث: ان بعنوان الأداء الوظيفي واشمل على مفهوم الأداء الوظيفي وخصائص أساليب قياس تقييم الأداء الوظيفي، ومعايير تقييم الأداء الوظيفي، وخصائص ومعايير تقويم الأداء الوظيفي، وأساليب وطرق قياس تقويم الأداء، وخصائص الأداء الوظيفي الجيد للأستاذ.

الفصل الرابع: تكون من مفهوم الأستاذ، صفات الأستاذ، واقع الأستاذ في العملية التعليمية وادوار الأستاذ.

الفصل الخامس: خصص للجانب المنهجي وكان بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتضمنت الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية حيث تناولت الطالبة الأدوات التي استخدمتها من استبيان وعينة البحث والخطوات تطبيق الاستبيان مع ذكر الأساليب الإحصائية المتقدمة في تحليل المعطيات

الفصل السادس: وهو فصل عرض النتائج ومناقشتها، حيث عرضت فيه النتائج الخاصة بفرضيات الدراسة ومناقشتها.

وحتمنا العمل بخاتمة وبعض الاقتراحات فالمراجعة والملاحقة.

الإشكالية:

تعتبر المدرسة لبنة من لبنات البناء الحضاري الشامخ حيث تحتل صدارة كل تطور و تقدم مسجل وهي الخلية الأساسية للنظام التربوي المرتبط ارتباطا وثيقا مع سائر المنظومات الأخرى في المجتمع كالمنظومة الثقافية والاجتماعية ونعمل جميعا أن تبقى المدرسة الفضاء المفضل لإيصال المعارف والقيم وزرع الفضائل ومحاربة الرذائل وصولا لمجتمع متماسك متراس متضامن يمقت الانحلال الخلقي والتملق والتشاؤم من طرف المعلم المسؤول عن التلميذ بعد الاسرة حيث يعتبر طرفا أساسيا في العملية التربوية وهو ذلك الانسان الذي يتوفر لديه من مقومات الشخصية ما تؤهله للقيام بعملية في تغيير سلوك المتعلمين واحداث الأثر المرغوب فيه في سلوكياتهم وتنمية شخصياتهم من شتى الجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية واذا كان المعلم هو المسؤول الرئيسي على احداث تغيرات مرغوب فيها اجتماعيا في الناشئة فان هناك من يقاسمه هذا الدور المشرف التربوي حيث يمارس عليه تأثير مباشر من خلال التوجيه والتقويم حيث يسهر المشرف التربوي على حسن سير المؤسسات التعليمية وتطبيق التعليمات والبرامج والمواقف الرسمية واستعمال تكنولوجيات الاعلام والاتصال التي تحكم المنظومة التربوية كما يقوم بتكوين موظفي التعليم والإدارة والتربية وتقييمهم ومتابعة انشطتهم وتقييمها , وكذا مراقبة ومتابعة فعالية العملية التربوية والبيداغوجية والإدارية التي تهدف الى تحسين المردود على مستوى التعليم والتربية والتسيير كما يشرف هذا السلك على عمليات أخرى لها علاقة وتتمثل في وظيفة التكوين والتقييم والتقويم لموظفي التعليم والإدارة حيث يسهر على تقييم أداء المعلم والتلميذ فصليا و سنويا ويختلف الاشراف باختلاف الأساليب والانواع المطبقة والمشاكل التي يواجهها.

وقد تطرقنا الى مجموعة من الدراسات منها دراسة علي سباغ 2010 ماجيستير عن واقع الإشراف التربوي في الجزائر جامعة ورقلة ودراسة أخرى عن الأداء الوظيفي منها دراسة سعيد عطيف عنوانه طريقة ادخال تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين في

البرنامج، ودراسة أخرى عن الأداء لبعول زهير بعنوان الضغط المهني وعلاقته بالأداء الوظيفي 2010 بسطيف كلية العلوم الاجتماعية.

ومنه نتساءل عن وجود علاقة بين الاشراف التربوي والأداء الوظيفي لأستاذ المرحلة المتوسطة.

الإشكالية: هل الإشراف التربوي له علاقة بالأداء الوظيفي لأستاذ المرحلة المتوسطة؟

• **التساؤلات الفرعية:**

- هل تقويم المشرف التربوي له علاقة بالأداء الوظيفي لأساتذة المرحلة المتوسطة؟
- هل الأساليب الإشرافية لها علاقة بالأداء الوظيفي لأساتذة المرحلة المتوسطة؟
- هل توجد فروق في الإشراف والأداء الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس؟

• **الفرضية العامة:**

- الإشراف التربوي له علاقة بالأداء الوظيفي لأساتذة المرحلة المتوسطة.

• **الفرضيات الأساسية:**

- تقويم المشرف له علاقة بالأداء الوظيفي لأساتذة المرحلة المتوسطة
- الأساليب الإشرافية لها علاقة بالأداء الوظيفي لأساتذة المرحلة المتوسطة.
- توجد فروق في الإشراف والأداء الوظيفي لأساتذة المرحلة المتوسطة.

• أهمية البحث:

- الكشف عن الأساليب الإشرافية التي تساعد على تقويم أداء الأستاذ وتحسين مهاراته.
- إدراك أهمية المشرف التربوي في العملية التربوية والمشاكل التي يواجهها.
- إبراز أهمية الأستاذ باعتباره عنصر مهم في بناء المجتمعات وتطويرها.
- التعرف على المشاكل التي تواجه المشرف.

• أهداف البحث:

- نهدف من خلال موضوع البحث الإشراف التربوي وعلاقته بالأداء الوظيفي على مجموعة من الأهداف:
- إبراز الإشراف في المجل التربوي.
 - إبراز الأساليب الإشرافية في واقع المؤسسات التربوية وعلاقتها بتقويم الأداء.
 - التعرف على أهم المشاكل التي يلاقيها المشرف التربوي.

• تمهيد :

لا شك أن المعلم يعتبر طرفا أساسيا في العملية التربوية، وهو ذلك الإنسان الذي تتوفر لديه من مقومات الشخصية ما تؤهله للقيام بعمله في تغيير سلوك المتعلمين، وإحداث الأثر المرغوب فيه، في سلوكياتهم، وتنمية شخصياتهم من شتى الجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية. وإذا كان المعلم هو المسؤول الرئيس على إحداث تغييرات مرغوب فيها اجتماعيا في الناشئة، فإن هناك من يقاسمه هذا الدور، وهو المشرف التربوي (المفتش) حيث يمارس عليه تأثيرا مباشرا من خلال التوجيه والإرشاد والتقويم. فمن هو المشرف التربوي؟

جاء في منجد اللغة، والإعلام كلمة أشرف الشيء أي علا وارتفع، وأشرف عليه أي اطلع عليه والمشرف من الأماكن أي العالي والمطل على غيره. أما في اللغة اللاتينية فكلمة الإشراف **Superviseur** جاءت بمعنى مراقبة الأعمال. والكلمة مكونة من مقطعين **Super** و **Vision** وتعني نظرة حادة أو دقيقة.

1 مفهوم الإشراف التربوي :

فهناك العديد من التعاريف، وسوف نتوقف على ثلاثة تعاريف نراها تؤدي الغرض من الموضوع، وهي:

- يعرف هـ.دوجلاس (1963) المشرف التربوي: «بأنه المجهود الذي

يبدل لاستثارة وتنسيق وتوجيه النمو المستمر للمعلمين في المدرسة فرادى وجماعات، وذلك لكي يفهموا وظائف التعليم فهما أحسن، ويؤديها بصورة أكثر فاعلية حتى يصبحوا أكثر قدرة على استثارة وتوجيه النمو المستمر لكل تلميذ نحو المشاركة الذكية العميقة في بناء المجتمع الديمقراطي الحديث»

أما تعريف مراد العربي (1995) فيقول: «أن الإشراف التربوي هو عملية اتصال إنساني مركبة، ومتعددة الأغراض تبدأ بمرسل هو المشرف، وتنتهي بمستقبل هو المعلم أو المدير لكن ما يجب التأكيد عليه هو وجود فرق بين الإشراف والتعلم، فالتعلم يختص بنمو التلاميذ وتطوير شخصياتهم، والإشراف يهتم بمعرفة كفاية الأنشطة التربوية وتنظيماتها المختلفة ثم توجيهها نحو الأفضل»

ويقول محمد الأفندي (1976): «أن المشرف التربوي هو أقدر الناس على تقويم أداء المعلم. حيث يعرف الإشراف التربوي بأنه الجهود الدائمة والمنظمة، التي ترمي إلى مساعدة المدرس وتوجيهه وتشجيعه على تنمية ذاته، هذه التنمية التي تتحقق بعمله الدائب المتواصل على أسس سليمة مع تلاميذه لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة»

ويمكن أن نلخص أن العملية الإشرافية هي عملية تعاونية ومنظمة وإنسانية التبيتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية، وهي تتصف بما يلي:

- الإشراف التربوي عملية تربوية تشخيصية وعلاجية.
- عملية شاملة لجميع عناصر الموقف التعليمي.
- عملية تطوير لنمو المعلمين وتحسين أدائهم
- عملية تفاعل إنساني بين المشرف التربوي وجميع عناصر العملية التعليمية

وكما يتضح لنا دور المشرف التربوي في العملية التربوية أن يتصف بالحكمة والقدرة على استثارة المعلمين نحو النمو والتطور وذلك مساهمة منهم على بناء مجتمع ديمقراطي حديث.

2 تطور مفهوم الإشراف التربوي:

يقول بول منيرو (1958): إن مفهوم الإشراف بمعناه وممارساته المتعارف عليها الآن لم يتبلور في التربية والتعليم إلا حديثاً»
ففي التربية البدائية كان الكاهن هو المعلم الرئيسي لأبناء الأمة والمشرف المطلق على تسيير أنشطتها التربوية، بما في ذلك إعداد المعلمين، أو الكهنة الجدد والعرفان والكتاب ورجال الفن والعلم. وكانوا يمثلون نفوذ الكهنة في التربية، والإشراف، والحياة العامة حتى كانوا يمثلون أعلى، وأوسع الطبقات الاجتماعية، ويمارسون سلطة أوسع على الشعب، والفراغة

وفي التربية الصينية القديمة، كان الإشراف محدوداً بالدولة، وبموظفيها الحريصين على تعليم المبادئ الكنفوشية واستمرار الإمبراطورية. وقد تمتع المشرفون في الحياة الصينية بمنزلة رفيعة، وامتيازات متعددة.

أما في التربية اليونانية القديمة، فقد أخذت الدولة أيضاً على عاتقها مسؤوليات الإشراف على التدريس والمعلمين بواسطة مجالس الشيوخ والجمعيات العامة المكونة من المواطنين الأحرار، وكان يدعى بالمشرف **Paedonomus** يعينه على أداء مهماته مساعدين.

أما في التربية عند العرب في الجاهلية فقد كان يرتكز بيد الآباء، وشيوخ القبائل، وحكمائها، ومعلمي الكتاتيب. أما في عصر الإسلام فقد أصطبغ الإشراف بالمبادئ الدينية، وذلك بحكم المعلم المتقيد بتعاليم الدين حيث كان مربياً، ومشرفاً في آن واحد.

ويقول عبد الله عبد الدائم: «إن الإشراف تطور تطوراً كبيراً في الحضارة حيث

تمثل نقابة المعلمين التي تولت رعاية شؤون منتسبيها، والإشراف عليهم، والدفاع عن حقوقهم حتى أن الحاكم كان لا يتدخل في مثل هذه الأمور إلا في الأحوال الطارئة»

أما في التربية المعاصرة عند العرب، يعرف الإشراف التربوي بالموجه أو بالمفتش، فمثلاً في دولة مصر التي عرفت هذه الآلية منذ أواخر (1868) وظهرت أول لائحة سنة (1883) تشمل اختصاص مجلس المعارف، والمفتشين نذكر منها ما يلي:

- المفتشون هم أعين نظار المعارف يبصر بهم أحوال المدارس.
- المفتش عبارة عن متعاون لناظر المعارف يرسله إلى المدارس والمكاتب متى شاء ليقدم له التقارير.
- لا يسوغ للمفتش أن يخاطب نظار المدارس والمكاتب، ولا يعلمهم بذهابه للتفتيش عندهم بل يكون ذهابه، وتفتيشه مفاجأة لإمكان الحصول على الثمرة المطلوبة. والشيء الملاحظ أن دور المفتش في هذا البلاد كان عمله عبارة عن عملية مراقبة لتصيد أخطاء المعلمين، وكانوا يقفون خلف الباب أو النافذة يسمعون ما يريدون في حجرة الدرس والمعلمون من جانبهم يرسلون من يقتفي أثر المشرف وقت نزوله من القطار القادم ليخطرهم بمقدمه مما جعل حياة المعلمين يسودها الخوف والقلق. ولا يزال هذا المفهوم التفتيشي الاستبدادي للإشراف موجوداً إلى حد اليوم في عدد كبير من المدارس، ومع أنه نشأ في وقت مضى إلا أنه استمر بسبب افتراضهم أنهم متفوقون في الإعداد، والخبرة، أو بسبب السلطة المخولة لهم.

أما في التربية الأوروبية والإنجليزية، فقد لازم مفهوم الإشراف نظرياً، وتطبيقياً، قرينه التفتيش الذي ساد بدوره في التربية الأمريكية. فلقد بدأ الإشراف التربوي في الولايات المتحدة سنة 1654 حيث أقر المجلس العام ماثيوسستس على أن أعضاء مجالس المدن مسؤولة عن اختيار المعلمين من ذوي الإيمان الصحيح والأخلاق الطيبة. أما الخطوة الثانية في تطور الإشراف فكان سنة 1670 حين عينت لجنة من المواطنين العاديين لزيارة المدارس، وفحص طرق التدريس بها، والتعرف على كفاءة المعلمين،

ووضع الوسائل الكفيلة لتحسين التعليم، وإدارة المدارس إدارة جيدة. ويمكن أن نلخص هذه النبذة التاريخية المختصرة عن الإشراف التربوي أن هذه العملية قديمة قدم الإنسان على الأرض، ومع هذا فإنه لم يظهر كعملية متخصصة تهدف قياس التدريس، وتوجيهه إلا حديثاً خلال القرنين التاسع عشر والقرن العشرين، حيث يعرف أحياناً بالموجه التربوي، وأحياناً أخرى بالمفتش. وتشير فاطمة الزهراء حراث (1994) أن المشرف التربوي أصبح دوره الآن غير مقتصر على مراقبة المعلم، وتتبع عمله لتقييم أدائه أثناء عملية التدريس بل تجاوز هذا الدور إلى الإشراف على العديد من النشاطات التكوينية، والتعليمية من خلال التكوين التربوي للمعلم إلى المساهمة في تطوير المناهج وكل ما يتصل بالعملية التعليمية.

3 أهداف الإشراف التربوي:

- يحدد الإشراف في التربية التقليدية بقياس وتقييم التدريس لأغراض ذات صيغة إدارية في الغالب، متمثلة في تجديد خدمة المعلم أو إلغائها، أو نقله أو ترقية أو معاقبته، وهذا النوع من الإشراف هو السائد في بيئتنا التربوية. أما الإشراف التربوي في التربية الحديثة فالأمر يختلف تماماً عما كانت عليه، ويمكن أن نوجز بعض أهدافه، كما يلي:
- توفير بيئة نفسية واجتماعية ومادية مدرسية مشجعة للتعليم.
- توفير متطلبات المدارس من الكفاءات البشرية والتجهيزات اللازمة.
- تشجيع المعلمين المجددين وتشخيص المقصرين لإصلاحهم.
- مساعدة المعلمين على تتبع البحوث النفسية والتربوية ونتائجها وعلى المشرف التربوي أن يولد عند المعلم حب الاطلاع والدراسة والتجريب، وذلك لغرض تطوير أساليب تدريسه وتمكنه من تغطية نقائصه في الميدان المهني.
- يهدف الإشراف التربوي إلى جعل المجتمع يدرك ما تواجهه المدرسة من صعوبات ويساهم في اقتراح الحلول المناسبة لها. والمشرف مسؤول عن حماية المدرسين من النقد الموجه من طرف الأولياء، فمن واجبه أن يستمع وأن يناقش وأن يفهم لأنه مسؤول عن سير العمل في المدرسة.

4 مجالات الإشراف التربوي:

تجسد مجالات الإشراف مثيلاتها لتقييم التدريس وتسهل كل عامل وظاهرة تكون التدريس أو تؤثر عليه. فالإشراف التربوي إذن يخص نفسه بمدخلات وعمليات ونتائج التدريس، أو بعبارة أخرى كافة ميادين وجوانب العملية التربوية والتعليمية، وهي كالآتي:

أ -مدخلات التدريس:

- المعلم وما يتصف به من خلفية وظيفية واجتماعية واقتصادية وكفاءات ومعارف وخصائص جسمية ونفسية وصحية.
- التلاميذ وما يتصفون به من خلفيات اجتماعية واقتصادية، وما يمتلكه من خصائص جسمية وعقلية ونفسية.
- الإدارة والمجتمع والمنهج الدراسي والبيئة المدرسية.

ب-عمليات التدريس:

- عمليات التحضير قبل الدرس.
- عمليات التنفيذ خلال التدريس.

ج-نتائج التدريس:

وتتكون مما يلي:

- تحصيل التلاميذ المعرفي، والوجداني، والحركي.
- التعديلات المستحدثة في سلوك المعلمين.
- التعديلات المستحدثة في سلوك الإداريين، والبيئة المدرسية، والبيئة الاجتماعية.

5 صفات المشرف التربوي:

تعد شخصية المشرف عنصرا هاما في القيادة التربوية، لأن صفاته وخصائصه الشخصية لها أثر كبير في تحديد اتجاهات واستجابات المعلمين لنواحي الإشراف، ويقصد هنا بالشخصية مجموعة الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد.

وتؤثر هذه الخصائص منفردة أو مجتمعة في سلوك وتصرفات الفرد، كما يكون لمظاهرها المختلفة وقع على الآخرين، وتؤثر في استجاباتهم للفرد.

أ- صفاته الإنسانية:

إن القيم الإنسانية التي يحملها المشرف ونظرته العامة لمتبوعيه وتقييمه لهم ومعايير العملية الخاصة بكفاية الإنجاز أو كماله، تؤثر كلها لدرجة ملحوظة على سلوكه الوظيفي. والاقتناع أن العمل التربوي يركز أساسا على العمل الإنساني التعاوني الذي يتصف بتشابك العلاقات بين الأفراد الذي يشرف على توجيههم وزرع الروح الجماعية، وتوطيد العلاقات بين أفراد الجماعة التربوية داخل المؤسسات التربوية وخارجها. ومن التربويين من يرى أن أساس كل نجاح في العمل التربوي هو العلاقات الإنسانية، وتعتبر من مقومات المشرف الناجح. فمن أهم أسس العلاقات الإنسانية ما يلي:

- الشعور بقيمة إنسانية المعلم وبتثمين عمله وذلك باحترام رأيه عندما يقدمه دون التصادم معه لمجرد أنه مخالف لرأي المشرف، والتحلي بالاعتزان واللياقة سلوكا وفكرا مع اتساع الأفق.
- تشجيع العمل الجماعي التعاوني بين المعلمين أنفسهم والإدارة والأولياء، وإيجاد جو ثقة بين هؤلاء الأطراف، وكذلك العدل والمساواة في معاملة الجميع، والرفع من معنوياتهم، وتقبل النقد الخ...

ب- صفاته القيادية:

يقول محمد الأفندي (1976): "إن نجاح العمل الجماعي في كل مجالات الحياة يرتبط بوجود قيادة حكيمة، تشرف على تخطيط العمل وتنسيق جهود العاملين فيه وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة، والأهداف التي يسعى إلى بلوغها المشرف التربوي والمدرسون والعاملون في حقل التعليم هي من أهم ما تسعى إلى تحقيقه أي جماعة، وهو الصالح العام، وهو تربية جيل صالح يحمل على عاتقه بناء الوطن والدفاع عنه. لا يكفي أن يقال أن عهد الاستبداد والتسلط قد انتهى، وإن المشرف التربوي يجب أن يمارس الديمقراطية في تصرفاته، فالديمقراطية قد تحققت، وأن كل شيء يسير كما ينبغي، ذلك

أن ممارسة الديمقراطية ليست بالأمر اليسير. وعلى المشرف التربوي أن يضيف على سلوكه الوظيفي والشخصي مسحة إنسانية، وأن يكون مخلصا متمتعاً بشخصية ديناميكية قوية جذابة متصفاً ببعد النظر، والاعتماد على سيكولوجية معامليه، ومعرفة للنظم الاجتماعية الموجودة داخل مجتمعه يزيده أكثر تفهماً بوسطه الاجتماعي "

ج- صفاته الجسمية والصحية:

يفضل أن يتمتع المشرف التربوي بصحة جيدة ومظهر جسماني لائق، فالمشرف الذي يعاني من أمراض قد لا يستطيع بسبب سوء صحته بذل المجهود الكافي، كما أن الاستجابة النفسية للمرض، قد تتدخل في العلاقة الإشرافية، وتؤثر فيها على نحو غير مرغوب فيه

د- صفاته النفسية:

إن الشخصية القوية الجذابة الديناميكية ركن من أهم الأركان في عملية الإشراف، ومن أهم الصفات النفسية التي لها قيمة هامة في علاقاته بالآخرين في التأثير كقائد تربوي وهي: الثقة بالنفس والحماس والقدرة على العمل والتعامل مع الآخرين من خلال أساليب حيوية مرحة، ومبتكرة.

هـ- صفاته العملية:

- بحكم ارتباط المشرف ارتباطاً وثيقاً بالعملية التعليمية (المعلم والمتعلم والمنهاج) يفضل من المشرف كقائد تربوي التحلي بما يلي:
- القدرة على الاتصال والتخاطب مع الآخرين.
 - القدرة على تطوير وتحسين أساليب التفاعل بين المعلمين.
 - تحسين وتطوير أساليب التدريس لدى المعلمين بما يتفق مع خصائصهم الشخصية.
 - تنفيذ دورات تدريبية وحلقات مناقشة.
 - أن يكون قادراً على استعمال تقنيات البحث، ومتمكناً من معرفة المواد الدراسية.

وتبرز صفاته العملية ومهاراته فيما يلي: دوره في عملية التدريس، وفي تقويم نمو التلاميذ، وتدريب المدرسين، ومعالجة مشكلات المدرسين المهنية والشخصية، وفي تطوير وتقويم المادة الدراسية.

6 أنواع الإشراف التربوي:

الإشراف التربوي بمفهومه العام هو مجموعة الخدمات والعمليات التي تقدم بقصد مساعدة المعلمين على النمو المهني مما يساعده في بلوغ أهداف التعليم، ويقصد بالمهني كل ما يتعلق بمهنة التدريس. وعرض هذه الأنواع من الإشراف التربوي لا يعني أن المشرف لا بد أن يحيط بها ويتقنها، وأن أحدهما هو الأفضل وهي الحل الأمثل لمشاكل التعليم، بل المقصود أن يطلع المشرف التربوي على الاتجاهات المختلفة في حقل الإشراف التربوي، ويعرف الأسس الفكرية والتربوية التي كانت سببا في ظهورها. وهذا يعطي للمشرف التربوي منظورا أكبر وخيارات أكثر للعمل في حقل الإشراف التربوي. وهذه الاتجاهات هي مفتوحة للتطور والتعديل بما يناسب شخصية المشرف أو بيئته التربوية. ولقد صنف المربون الإشراف التربوي إلى ثلاثة أقسام حسب ما يلي:

1-حسب العلاقة المطبقة بين المعلم والمشرف ويضم:

أ-الإشراف الاستبدادي (الديكتاتوري).

ب-الإشراف الديمقراطي.

2-حسب الطريقة والأسلوب المستعمل في عملية الإشراف ويضم:

أ -الإشراف الدبلوماسي.

ب-الإشراف الحر.

3-حسب الغاية والهدف من عملية الإشراف ويضم:

أ -الإشراف التصحيحي.

ب-الإشراف الوقائي.

ج - الإشراف البنائي.

د-الإشراف الإبداعي.

1- الإشراف حسب العلاقة المطبقة بين المعلم والمشرف:

أ-الإشراف الاستبدادي (الديكتاتوري): إن هذا النوع من الإشراف ينبثق من كون الموجه أكثر إعدادا وخبرة في ميدان التربية والتعليم وأعرف بالأساليب والطرق المناسبة، وهذا يخول له السلطة ويجعله الأمر والناهي، وما على المعلم إلا أن يطبق الخطط والتعليمات التي يقررها المفتش دون نقاش، وهو الذي يرسم خطة العمل ويحدد طرق تنفيذها، وأن هذا المشرف يهتم عادة بالاجتماعات لا لمناقشة خطة العمل ودراساتها بل لتبليغهم آراءه وأفكاره

أنه يتجاهل من يعملون معه، وحينما يقوم أعمالهم يظهر عليهم الخوف والاضطراب خشية عقابه، وكثيرا يحاول الضعفاء منهم التقرب إليه عن طريق التملق والرياء، وإخفاء الأخطاء ليحظوا برضاه باعتباره مركزا للقسوة والتسلط.

إن هذا النمط الإشرافي، أسلوب استبدادي يلزم العاملين بالطاعة والخضوع لمشئته المشرف، مما يجعل هذه الجماعة معدومة النشاط وصلتهم بالمشرف غير إنسانية، فهذه الجماعة تعمل دون تخطيط سليم لأن الخطة وضعها المشرف.ويمكن أن نستنتج أن لهذا النوع من الإشراف مجموعة من العيوب يمكن حصرها فيما يلي:

ارتكاز دور المشرف على مراقبة المعلم في مدى تطبي ق التعليمات الرسمية وتأكيد على أهمية الملفات والسجلات في تنظيم وتسيير عملهم

تتم عملية الإصلاح والتوجيه عن طريق العقاب المتمثل في منح المعلم التقديرات المتدنية.

نحصر عمل المشرف على مراقبة وتنفيذ المقررات والتعليمات الرسمية وطاعته العمياء لرؤسائه.

قتل كل بؤادر النمو والابتكار عند المعلم وهذا ينعكس بالسلب على نفسياتهم وبالتالي على نشاطهم في القسم.

والاتجاه الاستبدادي اتصفت به المدرسة القديمة فاهتمت بالشكليات، وأهملت التلميذ الذي هو محور العملية التربوية والإدارية، فكان التفتيش متأثراً بهذه التربية وكانت مهمة المفتش منصبة على متابعة المدارس عن طريق التفتيش لما للكلمة من معنى لغوي ومحاسبة المعلمين، وتتبع أخطائهم وهفواتهم ثم التأكيد على تنفيذ التعليمات الرسمية من غير مراعاة لأي وضع وأية حالة من الحالات وهذه الصورة التي تصف الواقع وتهتم بتحسينه بعيدة عن تحقيق الأهداف التربوية.

ب-الإشراف الديمقراطي: إن هذا النوع من الإشراف يركز على العلاقات الإنسانية، ويراعي الجانب السيكولوجي ممن يعملون معه، فهو يستمد معناه وأبعاده من طبيعة العملية التعليمية، ومن حاجة المعلم للنمو المستمر، فاتساع مجالاته خارج قاعة القسم. فلم يعد يقتصر عمله على تقويم عمل المعلم بل على عمل توجيه القوى المختلفة التي تؤثر في تربية التلاميذ. ووضع نصب عينيه الاهتمام بمساعدة القائمين على التربية وليس تقويمهم فحسب، وغدا الإشراف مهنية وتربوية ونفسية في آن واحد.

إن هذا المشرف يقدر كل فرد و يؤمن بقدرة الجماعة على التفكير، يحترم جهودهم ويشركهم في وضع خطة العمل، فيعملون في وحدة كفريق متفاعلين عن اقتناع. إن جو هذه الجماعة تسوده المحبة والمودة والثقة المتبادلة فينشطون في توافق وانسجام بما يحقق مستوى أداء أفضل، وهذا الإشراف يحقق لهذه الجماعة مبدأ تكافؤ الفرص، دون مساواة مطلقة في الحقوق والواجبات فتقدير كل فرد مرهون بقدرته على العمل والإنتاج.

وفيما يلي مميزات الإشراف الديمقراطي:

رفع من روح الجماعة ويزيد من إنتاجها ويوفر لكل فرد الأم ن والطمأنينة، فيعملون في نشاط وتعاون وإيجابية.

شجيعهم على المشاركة في أعمال التخطيط وتنفيذ الإشراف والمبادرة الفردية
لحل مشكلاتهم.

نمية الشعور الفردي لديهم بأنهم جزء من الأسرة المدرسية.

شجع التفاعل والعلاقات الإنسانية المتعاونة فيما بينهم.

نظر إلى ظاهرة الاختلاف في الآراء على أنها ظاهرة صحية لا بد من الاستفادة
منها وتوظيفها بما يحقق نمو وتطوير المعلم ليدفعه للمبادرة والابتكار.

تقبل منهم ما يقدمونه سواء أكان تأييدا له، أو توجيهها لخطواته أو حتى معارضة
لرأيه، وهو بذلك يكسب الاحترام والثقة والأمن والاطمئنان النفسي.

لأخذ برأي الذي توافق عليه الأغلبية طبعاً ليس في كل الحالات وخاصة ف
ببعض الحالات التي يريد المشرف أن يدخل شيئاً جديداً على النشاط التربوي،
فلا ينتظر حتى يقنع المعارضين له فبهذه الصفة تفقد الأشياء الجديد قيمتها.
إن الإشراف الديمقراطي خير أسلوب يحقق للتربية والتعليم أهدافها في حدود
إطارنا الاجتماعي لأنه أسلوب يتيح الفرص المتكافئة للمعلمين والتلاميذ ليعملوا في جو
من الحرية الموجهة يفكرون، ويجربون، وابتكرون، ويتبعون الأسس العلمية في العمل.
كما يتصف المشرف الديمقراطي عموماً باتخاذ من سلطة الانتماء أساساً
رئيسياً لسلوكه وبخلفية واسعة في علم النفس والعلاقات الإنسانية وإيمانه بالعدل والأخوة
الإنسانية وبالطبيعة الخيرة لتابعيه وميله الفطري للتعاون والعطاء وحب الغير.

2-الإشراف حسب الطريقة والأسلوب المستعمل:

أ-الإشراف الدبلوماسي: هو مشرف يتيح لأفراد جماعته الفرصة لعرض آرائهم وأفكارهم ليتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وميولهم حتى يصبح على بينة من أمرهم، فإذا تأكد أن هناك من يخالفونه يعمل على استمالتهم ويقربهم إليه، ويسعى إلى جلبهم إليه وهذا بالمكافآت والترقيات وبهذا يضمن موافقة المعلمين الفردية والجماعية. كما أنه يعمل أن يختار معلما يتخذه صديقا لأنه يرى ثقة الجماعة فيه، فيأخذ بنصائحه ويستعين به في توزيع المسؤوليات على الآخرين وهذا يسبب في ظهور انقسامات واختلافات بين جماعة المعلمين بحيث يصنف هناك فريق المستشارين وهم الأقلية يسيطرون ويتحكمون وفريق المسيرين وهم الأكثرية وهم مغلوبون على أمرهم. ومن صفات هذا المشرف أنه حساس جدا، ويمتاز بالهدوء وبشوشا رقيق في تصرفاته يتغلب على معارضيهِ لصالح مقترحاته في جميع المواقف. والشئ الذي نستنتجه أن نظام العمل مع هذا المشرف يكون شكليا ومظهريا معرض للفوضى والارتجال، ويبدو من شكله أنه ديمقراطي، ولكن محتواه استبدادي.

ب-الإشراف الحر: ويسمى كذلك بالإشراف السلبي، ويؤمن هذا المشرف بأن كل فرد من العاملين معه مسؤول عن نفسه في أداء عمله دون نقد أو توجيه لأنه يعتقد أن أي تدخل من الغير مهما قصد به يعوق نشاط الجماعة. ويعتقد كذلك أن الحرية المطلقة تؤدي إلى النجاح وكذلك يعطي لكل من يعملون معه حرية مطلقة، فالمعلم حر في استعمال أساليب وطرائق التدريس حسب ما يراه مناسبا. ولهذا النمط من الإشراف عيوب أساسية نذكر منها ما يلي:

عيش الجماعة التربوية في فوضى.

لا رتجالية وعدم التخطيط في كل ما يقوم به المشرف وهذا ينعكس بالسلب على المعلم والتلميذ في آن واحد.

دم وضوح الأهداف.

ضيع حقوق الجماعة (عدم تحقيق الغايات وأهداف المجتمع.

لمشرف يبقى على الحياد (متفرجا).

تظهر إمكانيات المعلمين.

تساعد على روح المبادرة والإبداع.

3- الإشراف حسب الغاية والهدف المستعمل:

أ- الإشراف التصحيحي: إن الإشراف التربوي عملية تعاونية تشخيصية

علاجية، لذا ينبغي أن يعمل الموجه على تشخيص الموقف التعليمي وإبراز ما فيه من قوة وضعف، وتوجيه المعلمين لعلاج الضعف وتحاشي المزالق وتدارك الأخطاء، وهذا ما يهدف إليه الإشراف التصحيحي الذي يعتمد أساسا على الوقوف على الأخطاء والتي قد يقع فيها المعلم أثناء العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها. واكتشاف الأخطاء سهل، والصعب هو إدراك ما يترتب على الأخطاء من ضرر، فقد يكون الضرر بسيطا وقد يكون جسيما.

الأخطاء فهو يؤدي إلى عرقلة سير الأهداف التربوية ونمو التلاميذ من الناحية العقلية، ويؤثر سلبا على شخصياتهم كإعطاء معلومات خاطئة للتلاميذ، واستعمال طريقة غير سليمة وغير علمية في التدريس.

وعندما يكتشف المشرف أخطاء بسيطة، ينبغي عدم السكوت عليها، يكفيه أن يلفت نظر المدرس إليها في الحال على اعتبار أنها سهو وقع فيه، ويشير إليها بأسلوب لبق وبعبارات لا تحمل أي تأديب أو سخرية، ولا تسبب للمدرس أي حرج. أما في حالة الأخطاء الكبيرة، فالمشرف هو أحوج إلى استخدام لباقة وقدرته على معالجة الموقف دون أن يلجأ إلى المواقف الرسمية، وقد يجلس مع المدرس في اجتماع فردي، ثم يشير إلى بعض المبادئ والأسس بحيث يجعل المدرس يدرك تمام الإدراك أنه يجب أن يتخلص من الأخطاء التي وقع فيها، وهنا تكمن فاعلية الإشراف التصحيحي.

ب-الإشراف الوقائي: وهو مشرف غني بخبراته يستطيع تبصير من يعملون معه وإرشادهم إلى ما قد يحدث في موقع العمل من أخطاء، فهو قادر على أن يدلهم على نقاط القوة والضعف، ولهذا يحمي من يعملون معه من الوقوع في الأخطاء أثناء العمل والتنفيذ. وقد يرجع إلى أشياء ليست له فيها حيلة، ولا يستطيع أن يتصرف إزاءها، أيا كانت الأسباب فإن مسؤولية المشرف التربوي يمكن التنبؤ بها حتى يخفف من حدتها وآثارها الضارة وأن يمد يد المساعدة للمعلم ليستطيع هو بنفسه من مجابقتها والسيطرة عليها. وخلال معالجة المشرف لهذه المشاكل يزود المعلم ببعض الأدوات والمبادئ التي تناسب كل مشكل واضعا في اعتباره شخصية المدرس ومدى قوته وثقته بنفسه، ويعتمد على إشراك المعلم في المناقشات والاقتراحات والافتراضات ويرتبط بعضها ببعض، وتؤدي إلى تصور ما قد يحدث له في المستقبل، وبهذا تزداد ثقته بنفسه على مواجهة المتاعب، ويمكن أن نلخص دور الإشراف الوقائي أنه يعصم المدرس من أن يفقد ثقته بنفسه عندما تواجهه مشاكل، ويمنحه القدرة على الاحتفاظ بتقدير التلاميذ واحترامهم إياه وعلى مواصلة النمو في المهنة.

ج-الإشراف البنائي: هو مشرف متعاون يبذل كل جهده في مساعدة من يعملون معه، يدرس المواقف ويحصر الإمكانيات ويعد الوسائل اللازمة للتنفيذ، ويمد من يعملون معه بكل جديد في مجال تخصصهم بما يحقق لهم النمو المهني. وإن الإشراف التربوي ليس عبارة عن تصيد للأخطاء ولا هو مجرد تصحيح لها فهذا يتعدى مرحلة

إبراز الأخطاء وتصحيحها ومعالجتها إلى مرحلة البناء. إن الإشراف التربوي ينبغي أن يكون بنائياً يتجاوز مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء وإحلال الجديد الصالح محل القديم الخاطئ، وبداية الإشراف هي الرؤية الواضحة للأهداف التربوية، وللوسائل التي تحققها إلى أبعد مدى. إن الإشراف البنائي هي رؤية مستقبلية لذلك يجب أن يشرك المشرف المدرسين معه في رؤية ما ينبغي أن يكون عليه التدريس الجيد، وذلك من خلال المناقشة بين المعلمين وأن يشجعهم ويوجههم وأن يهيئ لهم الوسائل اللازمة لذلك، وأن يستثير المنافسة بينهم على أداء أحسن ويوجهها لصالح العملية التعليمية.

د-الإشراف الإبداعي: يواجه النظام التعليمي تحدياً لا مثيل له، فلم يعد المعلم

التقليدي والمشرّف التقليدي ذو فعالية لمواجهة التحديات الحاضرة والمستقبلية المتمثلة في ثورة المعلومات، فلا بد لنا من إشراف إبداعي يساند المعلم ويربي الجيل القادم ويطور من منظوماتنا التربوية. والإشراف الإبداعي يجب أن نعترف من أول الأمر بأنه نادر لا يقتصر على مجرد إنتاج الأحسن، وتقديم أعلى أنواع من النشاط الجمعي وإنما يشدّ الهمم، ويحرك القدرات الخلاقة.

ويعتبر المشرف المبتكر (الإبداعي) مسؤولاً عما يلي:

- منح تابعيه حرية معالجة مشاكلهم، واختيار الحلول المناسبة لها أو تطويرها.
- توفير جو عملي واجتماعي متفاعل مفتوح مع تابعيه وأفراد المجتمع المدرسي الآخرين.
- توفير خدمات مساعدة لتحرير تابعيه من المسؤوليات الروتينية الكتابية، والإدارية والتفرغ أكثر لمزيد من التفكير المجرد.
- تشجيع تابعيه على التقويم الذاتي المتواصل لأفكارهم ومنجزاتهم.
- التنويه المناسب بآراء تابعيه وأفكارهم وأعمالهم المجددة.

ولكي يكون المشرف مبدعا يجب أن يتصف بصفات شخصية منها الصبر واللباقة ومرونة التفكير، والثقة بقدرته المهنية مع التواضع، وشغفه المتواصل بالبحث والتجريب وحكمه الموضوعي على الآخرين، وقبوله للأفراد كما هم، وتفهمه لآرائهم. ويختلف الإشراف الإبداعي عن البنائي في المدى الذي يذهب إليه في تحرير العقل والإرادة، وإطلاق الطاقة عند المدرسين للاستفادة من قدراتهم ومواهبهم إلى أقصى حد ممكن في تحقيق الأهداف التربوية.

7 أساليب الإشراف التربوي:

إن الإشراف التربوي قيادة لها أساليبها، وطرقها المتنوعة، والمتطورة لتواجه الواقع التربوي بوعي ونضج في التفكير، وصدق في القول، والعمل ومن ابرز الأساليب الإشرافية ما يلي: الزيارات المدرسية، الزيارات الصفية، اجتماعات المعلمين، الندوات التربوية، الدروس التطبيقية، والنشرات التربوية، والبحوث الإجرائية، والقراءات الموجهة، والزيارات المتبادلة....

وبلاحظ أنه ليس هناك أسلوب واحد يستخدم في الإشراف يمكن أن يقال عنه أنه أفضل الأساليب التي يستخدم في جميع المواقف، والظروف، حيث أن ك موقف تعليمي يناسبه أسلوب من الأساليب، كما أنه قد يستخدم في الموقف التعليم الواحد أكثر من أسلوب. وأن لكل أسلوب إشرافي استخداماته، ومقوماته تحدد فاعليته ونجاحه.

أ-زيارة المدرسة:

تتم زيارة المدرسة لمعاينة واقعها التربوي، والإداري بشكل عام وهي زيارة استطلاعية ومتابعة ميدانية فعلية، يستطيع من خلالها معاينة كل الجوانب المتوفرة فيها لضمان سير العمل والتدريس الجيد للتلاميذ. وربما في حالات أخرى يكون مضطرا للمعاينة بسبب طارئ أو توجيه استعجالي في موضوع معين مثل عقد مجلس المعلمين لدراسة أمر يتعلق بالمدرسة يقف المشرف التربوي عند زيارة كل مدرسة على ما يلي:

- الوضعية المادية: موقع المدرسة، المرافق، والتجهيزات، والوسائل...

- الوضعية التربوية: التنظيم التربوي، مساهمة المدير في ترتيب العمل التربوي والبيداغوجي
 - الوضعية الإدارية: التحكم في مجال التسيير والسجلات وترتيب الوثائق واستغلال المعلقات الإجبارية، والعلاقات داخل المدرسة، والجهات الوصية...
 - النشاطات التربوية والأعمال المكملة: التعااضدية المدرسية، والمطعم المدرسي، والنشاطات الثقافية والرياضية، وجمعية أولياء التلاميذ...
- وبعد كل زيارة يجدر بالمشرف التربوي أن ينبه المدير بكل النقائص المسجلة أثناء الزيارة ويحاول جاهداً مع مدير المؤسسة على إيجاد الجو الملائم، والضروري لمتدريس التلاميذ بشكل جيد. وتنتهي كل زيارة للمؤسسة بتقرير مفصل عن الوضعيات المذكورة المسجلة وإرسال نسخة للمدير المعني ونسخة إلى الجهات المعنية للاضطلاع واتخاذ الإجراءات الضرورية إن اقتضت الحاجة.

ب-زيارة المدير:

باعتبار المدير مسؤولاً عن مؤسسة هامة فلا بد أن تكون له شخصية إدارية حازمة تعمل بنظام محكم، وتخطيط واضح حتى يمكنه من تحقيق الأهداف المرسومة . زيادة على مهامه الإدارية يعتبر المدير مشرفاً، وموجهاً تربوياً باعتبار أنه يعيش عن كثب أو بالقرب من المعلمين، الجاد منهم والمتلاعب والمتهاون والقوي والضعيف . فمن واجبات المشرف التربوي زيارة مدير المؤسسة لأنه هو الركيزة الأساسية للسير الحسن للمدرسة. والمدير يحتاج بدوره إلى توجيهات، ومتابعة وتقويم من طرف المشرف، وهذه الزيارات تساهم في تكوينه ومساعدته لكي يتحكم أكثر في تسيير المؤسسة، وتكوين الروح الجماعية، والإنسانية بفضل قوة شخصيته، وانضباطه، وحزمه، وعنايته المستمرة بكل ما هو موجود داخل مدرسته.

ج-زيارة الفصول الدراسية:

منذ وقت بعيد وزيارة حجرة الدراسة تعد وسيلة من وسائل الإشراف التربوي، وقد احتلت منزلة هامة من بين نواحي النشاط الإشرافي، ففي كثير من المدارس يتكون برنامج الإشراف كله من زيارات الفصول والاجتماعات الفردية واجتماعات المعلمين. وللزيارات أنواع: منها الاستطلاعية، وتوجيهية، وتحقيق، وتقويم وتثبيت وكذلك زيارة المعلم في القسم تأخذ أشكالا منه:

- الزيارة الفجائية التي تتم عادة في جو من السرية، والكتمان يقصد منها ضبط العيوب والأخطاء.

- الزيارة الرسمية التي يغلب عليها الطابع التفتيشي " البوليسي " .

- الزيارة التقليدية التي تهدف إلى مجرد كتابة تقرير عن العمل والعاملين.

وهذه الزيارات تتنافى كلية مع المفهوم السليم للزيارة، فالزيارة التي ننشدها ينبغي أن تكون بعيدة عن المفاجأة، والرسمية، والتقليدية، فتكون زيارة زميل لزميله تتم في جو من المحبة والمودة. كما ينبغي أن تتم حسب حاجة المعلم لتصبح زيارة مقبولة، وهادفة. أما الزيارات المرغوبة فيها يمكن حصرها في ثلاثة أنواع:

أ-الزيارة المبرمجة والمخطط لها:

التخطيط عبارة عن تفكير يسبق تنفيذ أي عمل واتخاذ قرارات بما يجب القيام به من أعمال. إذن هو إعداد للمستقبل واتخاذ العدة لمواجهة، وبدون تخطيط يصبح عملنا فوضى وجهدا ضائعا لا ترجى منه فائدة. فمن واجب المشرف التربوي أن يضع أهدافا لكل زيارة يقوم بها للمعلم إذ القيام بزيارة دون هدف محدد، وواضح يعيق من تحقيق الفائدة المرجوة من الزيارة، وهناك فرق شاسع بين المشرف الذي يدخل القسم، وليس في ذهنه شيء محدد إلا مراقبة المعلم، ووضعية القسم، وبين الذي يدخل الفصل وقد وضع في ذهنه أهدافا محددة لما سوف يقوم به في الزيارة ومن المفيد أن يضطلع عليها المعلم مسبقا حتى تكون الزيارة مثمرة ومفيدة. ويوفر المشرف التربوي كثيرا من الوقت والجهد يمكن أن يستغله في أعمال أخرى وخاصة أن جل المشرفين يشكون من العدد الهائل من المعلمين.

ب-الزيارة بطلب من المعلم:

من السياسة الحكيمة، والإجراء النفسي السليم أن يزور المشرف الفصول عند ما يدعى لذلك لأن مثل هذه الزيارة تتم بكل تأكيد في ظروف تساعد على تحليل العمل تحليلًا تعاونيًا. وسوف يحس فيه المعلم بأنه يقدم أحسن ما عنده ويشعر بالفخر في عمله بدرجة تدفعه إلى عرضه للآخرين

يرى بعض المعلمين أن تتم كل الزيارات بناء على دعوة من المعلم، ولكن هناك بعض المعلمين الذين يعانون من مشاكل خاصة، ومهنية فلا ينتظر منهم الدعوة لزيارة فصولهم، وقد يدعو بعض المعلمين المشرف لمشاهدة دروس أعدت إعدادًا خاصًا، ولا تمثل العمل العادي بالفصل، ورغم أن المشرف الكفاء يدرك تمامًا التصنع في مثل هذه المواقف من التدريس. ويجب ألا يكون المشرف رهنا لنوع واحد من الزيارات بل عليه التنويع من هذه الزيارات ما أمكن بشرط أن تكون هادفة ومخطط لها بإحكام حتى يجني الثمار منها.

ج-الزيارات المتبادلة بين المعلمين:

يقصد منها تبادل الزيارات بين المعلمين تحت إشراف المشرف التربوي، أو هي تلك الزيارات التي تتيح لكل منهم ليشهد زميله وهو يدرس، ويناقش معه العمل الذي يقوم به إنما تحقق نفس الأغراض التي تحققها زيارات المفتش، بل أنها قد تكون أكثر فائدة للمدرس الذي لا يعمل مع المفتش على أساس من الاحترام المتبادل. وهذه الزيارات المتبادلة تحقق ما يلي:

- الاستفادة من طرائق التدريس المختلفة، ومقارنة المعلم بين عمله وعمل زملائه، وتبادل الخبرات في الوسائل التعليمية وأساليب تدريس المادة

إن تبادل زيارات المعلمين في مدارسهم وسيلة الإطلاع على النتائج الجديدة، فعن طريقها يطلع المعلم الزائر على سلوك غيره بصورة طبيعية بعيدة عن التكلف فيلمس عن قرب الكثير من الحلول التي توصل إليها زملاؤه ويلم بنتائج البحوث والتجارب التي قاموا

بها. ويؤدي تبادل الزيارات لبعضهم البعض إلى تحقيق الصلة الاجتماعية التي تزيد من الألفة والترابط بين أفراد الأسرة التربوية.

ويجب أن يقر في جميع الأذهان أن زيارة الفصول الدراسية ليست إظهار للاستعلاء ولا إبراز للسلطة، ولا محاولة للتهوين في شأن المدرس أمام تلاميذه ، وإنما هي وسيلة للتعاون على خدمة التلاميذ في أحسن صورة ممكنة، يستفيد بها المدرس من خبرات المشرف، وتجاربه، ويستعين في حل مشكلاته.

وتضيق مجهودات المشرف التربوي حين يتسم بالتعالي وعدم الود، وينتج عن هذه الزيارات القليلة، والإجراءات الشكلية، والموقف المتشامخ من جانب المشرف، توتر المعلم والتلاميذ، وعصبيتهم، واستجابتهم بطريقة غير طبيعية أثناء الزيارة. وإن من أهم الانتقادات الموجهة لملاحظة ما يحدث في القسم هو أن المشرف غالبا ما يهتم بنشاط المعلم أكثر من اهتمامه بتعلم التلاميذ. ومن أهم ما يلاحظه المشرف في القسم ما يلي:

- الجانب المادي في حجرة القسم: التهوية، الإنارة، التدفئة، النظافة، الأمن، التجهيزات الوسائل المتوفرة...

- **التنظيم التربوي:** استعمال الزمن، التوزيعات (السنوية، الشهرية، الأسبوعية) الكراسات دفتر الحضور والغيابات، وكذلك دراسة وثائق المعلم، والتلاميذ، ومنها كراسات القسم وكراسات الدروس، وكراس التداول.
- **إعداد الدروس:** المذكرات (الوضوح، الطرائق، الوسائل المحضرة، والمستخدمة أساليب التقويم).

- **ملاحظة الدروس:** توظيف فنيات الملاحظة، والتحليل...
- إن الغرض من الزيارات أنها تساهم مساهمة كبيرة في تحسين التعلم، والتعليم عندما تؤدي بطريقة علمية، وكذلك الزيارات المخطط لها، والمبرمجة بإتقان تساهم في تكوين المعلم علميا، ومهنيا، وتساعد على تحرير الطاقات، والإمكانات المبدعة، والخلاقة ولهذا يجب على المشرف التربوي أن يكتسب ثقة

المعلمين، والعاملين في المؤسسة، وأن تربطه معهم علاقة إنسانية ومهنية وكل هذا يساعد على القيام بعمله بيسر ويدفع بالعملية التربوية نحو الأفضل.

ج-مدة الزيارة:

يتحكم في المدة التي تستغرقها زيارة أحد الفصول الدراسية طولا أو قصرا أمران: أولهما وأهمهما، الهدف الذي من أجله يزور المشرف التربوي الفصل، وثانيهما، هو مدى ما توصلت إليه الزيارة في تحقيق ما تتم من أجله. ومن المتفق عليه الآن أن الزيارات يجب أن تستمر على الأقل حصة دراسية كحد أدنى، أما الزيارات القصيرة فيمكن القيام بها لأسباب إدارية كالتفتيش على أحد الجوانب التنظيم التربوي، ولكنها ليست زيارات إشرافيه في طبيعتها.

إن مدة الزيارة تحكمها طبيعة الزيارة، ونوعها، إما زيارة توجيهية أو مراقبة أو تثبيت، وكذلك طبيعة بعض الدروس التي تدرس على شكل وحدات، لذا يجب على المشرف التربوي أن يزور المعلم عدة مرات حتى يرى كيف كانت نهاية العمل. وإذا لاحظ المشرف أن المدرس قد بدا عليه الارتباك الشديد، وأصبح غير قادر على مواصلة الدرس، فيستحسن منه أن ينصرف بطريقة ذكية لا تثير الانتباه من طرف التلاميذ على أن يعود إلى زيارة المعلم مرة أخرى، وقبل ذلك يقوم بتوجيه المعلم ويناقش معه في الزيارة حتى يشعر المعلم بالاطمئنان، وبذلك يزول الاضطراب، والارتباك.

8 مشاكل الإشراف التربوي:

إن مشاكل الإشراف عديدة ومتعددة، يمكن حصرها في ثلاثة أنواع وهي:

1 -المشاكل التربوية:

أ-العدد الضخم من المعلمين: يشرف المشرف التربوي على عدد هائل من المعلمين، وبمستويات مختلفة من المساعد إلى الأستاذ المجاز. وكثيرا من المشرفون يشكون من ردود الفعل لبعض المعلمين وهي ترجع إلى أسباب مختلفة، وهذه الردود أكثرها استفزازية ومؤثرة على نشاط المشرف التربوي، ومن هذه الزاوية على المشرف دراسة كل حالة على

حدة، وأن يتعرف على معلميه وخاصة على ما يطلق عليه (بالمدرس المشكل) وهو على أنواع:

• **المدرس المغرور:**

وهو نوعان وأكثرهما شيوعاً ما كان مصدره محاولة تغطية الجهل، والخوف، ومظهره الجرأة في الكلام أو في التعامل بقصد الإرباب، والخداع... والمدخل الطبيعي لعلاج هذه الحالة أن تظهر للشخص أن التهريج والمظهرية لا فائدة منهما، ولا ضرورة لهما. والنوع الثاني من الغرور هو المبالغة في الثقة قدراته وأعماله مع ما يصاحب ذلك عادة من التباهي بالقول أو الفعل. وخير طريقة لمواجهة هذا النوع من الحالات هي الصراحة التي تتضمن الاعتراف بمقدرة الشخص، ولكن مع الإشارة أن كثرة التحدث عنها يثير حفيظة الناس، وينتهي به، ولو بعد حين إلى الخيبة

• **المدرس شديد الحساسية:**

هو المعلم الذي يتأذى شعوره لأدنى سبب، فيثير مشكلة عسيرة، ولعل الخطوات الأولى في التغلب على شدة الحساسية هي التعرف على أسبابها... والشخص الحساس يكون عادة ذا عقلية ممتازة، فإذا جمع إلى ذلك حبه للإنصاف، والعدالة، وإدراك أن تعليقات الناس لا تحمل معنى الإساءة، فإن هذا الشخص يكون ممن ينتظر له النجاح في المراكز التي تتطلب العلاقات، والصلات العامة. ومواجهة الشخص الحساس تتطلب حديثاً لبقاً، ودياً هادئاً حتى يتغلب على حساسيته.

• **المدرس العنيد:**

إن للمدرس يرى دائماً أن هناك سبباً يدفع الشخص إلى الامتناع عن القيام بعمل ما وهو سبب وجيه في نظره على الأقل، ومع ذلك يستطيع المشرف التربوي أن يتعامل معه، ويتم التغلب على أسباب التذمر.

• **المدرس القلق:**

يترتب على القلق، والهم النقص في أداء المعلم، ولا يمكن أن نقضي على القلق تماما. ولكن يمكن للمشرف التربوي الحد من حدة القلق، وذلك عن طريق مد يد المساعدة، والعطف عليه، ولعل الخطوة الأولى في المعالجة هو معرفة الأسباب بشكل موضوعي، ويرجع أسباب قلق المدرسين وسوء تكيفهم إلى في معظمها إلى ما يلي:

- ضعف صحة المدرس أو إصابته بمرض مزمن أو التعرض للإرهاق الشديد.
- عزز المدرس عن تحقيق مستوى ملائم من المعيشة.
- شدة طموح المدرس إلى مركز أحسن.
- الإساءة إلى المدرس من جانب المدير أو المشرف أو التلاميذ أو الأولياء.
- عزز المدرس على إنشاء علاقات اجتماعية طيبة قائمة على الاحترام والتقدير في محيط عمله.
- نقص أسباب الترفيه والاتصال الاجتماعي والتعبير عن الذات.

● المدرس المتقدم في السن:

ومن خير الوسائل للقضاء على التذمر لدى المدرس المتقدم في السن، أن يطلب المشرف التربوي منه أن يعاونه، وأن يشركه معه في عمله، ويمكن تلخيص أسس معاملة المسن في بعض القواعد الآتية:

- اجعله شريك لك، استشره، واستعن به في الأمور التي يتقنها ولا تتردد في هذا الطلب أمام الغير.
- ألزم معه جانب الحذر أكثر مما يلزم مع صغار المدرسين، ولتكن ملاحظاتك لعمله على انفراد.
- اجعل للجانب الإنساني نصيبا في تعاملك معه، كأن تسأل عن أبنائه وأسرته.

● المدرس المتذمر:

التذمر والشكوى مظهر من مظاهر النكوص إلى عهد الطفولة، على المشرف التربوي أن يعرف الأسباب الحقيقية للشكوى، وأن يتعمق في ماضي الشخص وتاريخ

أسرته، فقد يجد في ماضيه سببا لذلك. كما يجب على المشرف أن يتخذ موقفا وديا متعاوننا معه

2- المشاكل الإدارية:

- يوجد عدد لا حصر له من المشاكل، ولكن يمكن إجمال البعض منها:
- كثرة عدد المعلمين ينجم عنه مشاكل إدارية كثيرة من حيث تنصيبهم وإسكانهم، وعدم الالتحاق ببعض الأماكن النائية.
- التغيبات القصيرة والطويلة المدى والأمومة والاستيداع.
- كثرة النزاعات: النزاع بين المعلمين وبين المعلمين والمدير والتلاميذ وكذلك الأولياء.
- المشاكل المدرسية: وتكمن في البناءات المدرسية وتقادم البعض منها وعدم وجود مسكن المدير مثلا.
- عدم اتخاذ الإجراءات القانونية لبعض الانحرافات الإدارية والمهنية.
- التغيبات الطويلة لبعض التلاميذ منها بسبب المرض أو الترحال خاصة في المناطق النائية.
- انعدام وسائل الأمن في بعض المؤسسات التربوية.

3 المشاكل الخاصة:

يعاني المشرف التربوي مشاكل خاصة، تعيق من عمله على الوجه الأحسن ومنها:

- غياب مكاتب للمشرف التربوي، وغياب الوسائل الضرورية لعمله.
- استعمال السيارة الخاصة أو الوسائل العمومية ولكن بدون تعويض مادي.
- التكوين المستمر لهؤلاء المشرفين وتحسين من مستواهم باستمرار.

الفصل الرابع

تمهيد

مفهوم الاستاذ

صفات الاستاذ

واقع الأستاذ في العملية التعليمية

أدوار الاستاذ

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الأستاذ محور العملية التربوية في المدرسة وعصبها الرئيسي الذي يتوقف عليه نجاح التربية في تحقيق أهدافها للوصول إلى غايتها فهو الذي يعمل على تنمية القدرات والمهارات عند التلاميذ عن طريق تنظيم العملية التعليمية وضبطها واستخدام تقنيات التعليم ووسائله ومعرفة حاجات التلاميذ وطرق تفكيرهم وتعليمهم.

إن هذا العنصر يتطلب أستاذ ذو سمات أساسية جديدة، أستاذ يمتلك روح المبادرة والنزعة إلى التجريب والتجديد، يثق بنفسه يمتلك من القدرات والمهارات ما يجعل منه باحثاً تربوياً يساهم في حل المشكلات التربوية، حيث يكفي بكونه موظفاً يستطيع إنجاز مهماته الاجتماعية والتربوية.

فالأستاذ الجيد لا يبقى مربياً وخبيراً بل مصمماً للعملية التربوية، ومساهماً في الإبداع العلمي في مجال التربية ولا يكون هذا إلا بتطوير ثقافته وتدريبه من أجل تجديد معلوماته وتنمية مهاراته باستمرار.

تعريف الأستاذ: يعرف تركي رابح المعلم على أنه حجر الزاوية في كل إصلاح وتكوين للأجيال الصاعدة علمياً وأخلاقياً، وطنياً ودينياً كما يعرفه أيضاً بأنه الرجل العلم لأنه لا يستطيع أن يرسم خطة في التربية والتعليم إلا إذا كان يتصف بما يتصف به العلم من بعد نظر وحسن تقدير للأمور، وهو رجل عالم كذلك لأنه يحب أن يكون دائماً على اتصال وثيق بمصادر المعرفة وبكل جديد يظهر في ميدان التربية والتعليم حتى يستطيع أن يكون معلماً حيوياً، ويتمكن من تحقيق أهدافه ومثله العليا التي رسمها لنفسه (تركي رابح 1990: 484).

صفات الأستاذ الناجح:

هناك مجموعة من الصفات ينبغي توافرها في الأستاذ نلخصها في الصفات التالية:

أن يكون ذا شخصية قوية كي يستطيع أن يملك قلوب التلاميذ.

أن يكون محبا للتلاميذ بطبعه يعطف عليهم ويشجعهم.

أن يكون عارف بطبائع التلاميذ وميولهم واتجاهاتهم حتى يستطيع أن يكيف عمله التربوي على هذا الأساس.

أن يعامل التلاميذ على قاعدة المساواة، بحيث لا يفضل واحد آخر.

أن يكون له ثقافة عامة متينة واجتماعية واسعة تمكنه من تزويد التلاميذ بكل ما يشاؤون من ثقافة وأدب وعلم.... إلخ.

أن يكون واسع الاطلاع، عزيز المادة، منظم التفكير كي يستطيع توجيه تلاميذه توجيهها علميا سليما لا يتخبط عشواء جفي دروسه.

أن يطبق المبادئ التربوية الحديثة في عمله مع تلاميذه وذلك مثل التعاون، الحرية والعمل برغبة والجمع بين الناحيتين العلمية والعملية في تعليم تلاميذه.

أن يكون قوي العزيمة، محافظا على مبدئه، لا يأمر بشيء ثم يعدل عنه ولا يتهاون في تنفيذه مهما كانت الأحوال.

أن يكون سليم السمع، البصر خاليا من العاهات الجسمية كي يستطيع أن يقوم بعمله خير قيام.

أن يكون ذو كرامة حتى يكون موضع احترام تلاميذه وكذلك كاحترام الوسط المدرسي.

أن يكون رحب الصدر قادرا على ضبط شعوره والتحكم في أعصابه.

أن يتيح فرص العمل والتجارب لتلاميذه بأنفسهم حتى تتكون لديهم طبيعة الاعتماد على أنفسهم وعادة التفكير الحر.

أن يحافظ على الوقت بدقة حتى يتعلم منه تلاميذه احترام الوقت والنظام.

أن يهتم بمشاكل تلاميذه النفسية والاجتماعية.

أن يكون قدوة لتلاميذه في خلقه ودينه وسلوكه.

أن يكون أميناً في عمله على سبيل أدائه على الوجه الأكمل. (تركي رابح 1990: 485)

واقع المعلم في العملية التعليمية:

قديمًا: اختلفت النظرة عبر العصور من حيث الأدوار التي يؤديها الأستاذ فقديمًا أي ما قبل عصر التربية الحديثة كان ينظر للأستاذ أنه ملقن وناقل للمعرفة فقط وعلى التلاميذ الذين يعلمهم إلا حفظ المعارف والمعلومات التي يوصلها إليهم كما أن الأستاذ يعتبر المسؤول الوحيد على تأديب الأولاد وتربيتهم دون أي أهمية لدى الأسرة والبيت والتنشئة.

حديثًا: تطور هذا المفهوم إلى عصر التربية الحديثة وأصبح ينظر إلى الأستاذ على أنه مربّي ومعلم في آن واحد فعلى عاتقه تقع مسؤوليات التلاميذ في التعلم والتعليم والمساهمة الموجهة والفاعلية في تنشئتهم أي التنشئة السليمة من خلال الرعاية الواعية والسامية للنمو المتكامل للفرد، (روحياً وعقلياً جسمياً، مهارياً ووجدانياً)، هذا إضافة إلى دور الأستاذ في مجال التفاعل مع البيئة وخدمة المجتمع والمساهمة في تقدمه ورقيه. (علي راشد 2002: 135)

أدوار الأستاذ: يقوم الأستاذ بدور رئيسي وهام في إطار تحديده للأهداف التربوية وأهمها ما يلي:

أ- **التفاعل داخل القسم:** يعتبر أمر ضروري خاصة بالنسبة للتلاميذ الذين لا يقومون بالمشاركة فالمدرس في هذه الحالة ملزم بفرص تسمح بالمشاركة وهو مطالب بإحداث التفاعل داخل القسم بينه وبين التلاميذ، وحتى بين التلاميذ أنفسهم.

وفي هذا شأن هناك دراسات أقرب بأهمية التفاعل بين المدرسين والتلاميذ، والمدرسين هم الذين يخلقون أجواء اجتماعية في الصف تجعلهم يدركون مفاهيم الصحة النفسية، وديناميكيات الشخصية ويشعرون بمسؤولياتهم عن نمو وارتقاء شخصيات تلاميذهم بقدر ما يهتم تقدمهم الدراسي وتعلمهم.

ب- المعرفة الأكاديمية لمادة التدريس: إن معرفة الأكاديمية لمادة التدريس تتمثل في امتلاك المدرس للوسائل المناسبة لكي يستطيع بها التأثير المباشر على تلاميذه، غير أن هذه المعرفة وعمقها لديه قد يعد مؤشرا مبدئيا للأهمية العامة للتدريس ونجاحه للقيام بمسؤولياته من أجل تلك المعرفة هناك عدة إجراءات من الاختبارات المكتوبة والمقالات، المنهج ومادة التخصص.

ت- توجيه التعليم: يتوقف توجه التعليم على الأستاذ خاصة إذا كان يمارس عمله في الاتجاهات التي تتضمنها الأهداف المحددة مسبقا، وذلك لخلق فرص تتضمن جلب الانتباه للتلاميذ ومشاركتهم في المناقشات والأسئلة التي يطرحها الأستاذ أثناء الدرس، ومن هنا تكثر تدخلات التلاميذ مما يسمح لهم تعلم مفاهيم وقيم واتجاهات ومهارات جديدة ومتعددة. (تركي رابح 1990: 400).

ث- التقويم: يعتبر التقويم من مدى اهتمام المدرس بعملية الفهم لدى التلاميذ ويتم ذلك في شكل مناقشة استفسارية حول أهم الأفكار التي وردت في الدرس عن طريق أسئلة في نهاية الحصة للتأكد من فهم الدرس بغرض تقويم المدرس بطريقته وأسلوبه وكفاءته في تقديم المادة العلمية، كما يعبر عنه التطور الذي أحرزه كل من الأستاذ والتلميذ، كما يأخذ التقويم عادة مفهوم آخر وهو الاعتماد على نقطة الامتحان في تقويم التلميذ وتحصيله. (فارعة محمد حسن 1980: 36).

ج- طرح الأسئلة: يقوم المدرس عامة باختبار نوعية وعدد الأسئلة التي يطرحها بحيث تكون مناسبة تهدف الى اعانة وافادة التلاميذ والتي من بين هذه الأسئلة المباشرة وغير المباشرة حتى يتم استخدام نوع من الذكاء والقدرة العقلية للإجابة عليها، بحيث يوجد

في هذا الصدد دراسة جالز واشوترالتي تثبت أن نوع الأسئلة يطرحها المعلمين لها علاقة بنوع التفكير السائد لدى التلاميذ. (مذكرة ليسانس : 47).

ح- المحافظة على النظام داخل القسم: يلجأ المعلم الى استعمال أساليب معينة لأجل ضبط نظام الفصل من الفوضى والتشويش والأحسن أن يقوم المدرس بتوجيه وإرشاد التلاميذ من أجل الانضباط الذاتي وتنمية المواقف الإيجابية لديهم وقد أقام كل من ليبيت وواين دراسة بخصوص النموذج القيادي للمدرس والنظام داخل الفصل، حيث قاما بتقسيم مجموعة من التلاميذ إلى 03 فئات هي الأولى جوا ديمقراطيا، والثانية فوضويا والثالث وضعت في جو ديكتاتوري فكان تحصيل الجماعة الأولى أجود وأسهل استحضارا من المجموعتين الأخيرتين.

خ- تدعيم العلاقات الإنسانية: من أهم العوامل المؤثرة في الموقف التعليمي هو الأستاذ الذي بدوره يساعد التلاميذ على التمتع بعلاقات إنسانية سليمة يسودها الود والتعاون والتقبل الجماعي بإمكانه أيضا خلق الحساسية الاجتماعية بينهم، وبحكم وظيفته يعد مصدرا للمعرفة وللصغار الحق والقدرة على نقده ونقد تصرفاته، فهم يقبلون عليه ويتخذونه مثلا أعلى إذا كان ذا صفات معينة ويتصرفون عنه ويكرهونه إذا كانت صفاته أخرى محددة. (تركي رابح، 437).

خلاصة:

للأستاذ دور كبير ومهم في اعداد النشاء إذ تقع على عاتقه مسؤولية كبيرة ولا يستطيع أيا كان تحملها إلا من له صفات معينة و خاصة به و عليه نقول لابد من الاهتمام بالأستاذ من كل الجوانب، إضافة الى ذلك الاجتهاد في عمله قدر المستطاع من الجانب الأهم الشخصي في الاداء .

مقدمة 1

تعتبر المدرسة لبنة من لبنات البناء الحضاري الشامخ حيث تحتل صدارة كل تطور وتقدم مسجل وهي الخلية الأساسية للنظام التربوي المرتبط ارتباطا وثيقا مع سائر المنظومات الأخرى في المجتمع كالمنظومة الثقافية والاجتماعية.

ونعمل جميعا ان تبقى المدرسة الفضاء المفضل لا يصال المعارف والقيم وزرع الفضائل ،ومحاربة الرذائل وصولا لمجتمع متماسك متراس متضامن ،انمقت الانحلال الخلقي والتملق والتشاؤم من طرف الأستاذ المسؤول عن التلميذ بعد الاسرة ،حيث يعتبر طرفا أساسيا في العملية التربوية وهو ذلك الانسان الذي تتوفر لديه من مقومات الشخصية وما تؤهله للقيام بعملية في تغيير سلوك المتعلمين ،واحداث الأثر المرغوب فيه في سلوكياتهم ،وتنمية شخصياتهم من شتى الجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية ،واذا كان الأستاذ هو المسؤول الرئيسي على إحداث تغيرات مرغوب فيها اجتماعيا في الناشئة لذا تعددت مسؤولياته فاصبح مربيا وموجه وخبير ،ومصلح وباحث في العملية التربوية لتجديد معارفه ،وهذا ما أشار اليه العلامة عبد الحميد بن باديس في قوله "ان المعلم يجب ان يكون مربيا كما يجب ان يكون هو العقل المفكر واليد المنفذة فهو في هذا المجال يجمع في شخصيته بين ثلاث صفات وهي صفات الفيلسوف ،وصفات المصلح الاجتماعي ،وصفات العالم المتفتح في الوقت واحد "،حيث ان الأستاذ قد ينجح في مهامه لابد من البحث المتواصل والتكوين المستمر من ناحية الاعداد والتدريب اللذان يساعده الى الارتقاء في منصبه من خلال الأداء والممارسة ،فان هناك من يقاسمه هذا الدور المشرف التربوي حيث يمارس عليه تأثير مباشر من خلال التوجيه والتقويم ،الا انه يسهر على حسن سير المؤسسات التعليمية ،وتطبيق التعليمات والبرامج والمواقيت الرسمية ،واستعمال تكنولوجيات الاعلام والاتصال التي تحكم المنظومة التربوية كما يقوم بتكوين موظفي التعليم والإدارة والتربية ،وتقييمهم ومتابعة انشطتهم وتقويمها ،وكذا مراقبة ومتابعة فعالية العملية التربوية والبيداغوجية والإدارية التي تهدف الى تحسين

المردود على مستوى التعليم والتربية والتسيير ،كما يشرف هذا السلك على عمليات أخرى في وظيفة التكوين والتقييم و التقويم لموظفي المؤسسات التعليمية حيث يسهر على تقويم أداء الأستاذ والتلميذ فصليا و سنويا ،ويختلف الاشراف باختلاف الأساليب والانواع المطبقة والمشاكل التي يواجهها.

وقد حاولت الباحثة من خلال هذا البحث التطرق الى الاشراف التربوي وعلاقته بالأداء الوظيفي وقد تكونت الدراسة من ستة فصول حسب الآتي :

الفصل الأول : واحتوى على الإشكالية ،الفرضيات ،اهداف الدراسة ،أهمية الدراسة ،المفاهيم الإجرائية.

الفصل الثاني: كان بعنوان الإشراف التربوي وأهميته وتكون من مفهوم الإشراف التربوي وتطور الإشراف التربوي، أهداف الإشراف التربوي . مفهوم المشرف التربوي . صفات المشرف التربوي، أنواع الإشراف التربوي، مجالات الإشراف التربوي، أساليب الإشراف التربوي، مشاكل الإشراف التربوي.

الفصل الثالث: ان بعنوان الأداء الوظيفي واشمل على مفهوم الأداء الوظيفي وخصائص أساليب قياس تقييم الأداء الوظيفي، ومعايير تقييم الأداء الوظيفي، وخصائص ومعايير تقويم الأداء الوظيفي، وأساليب وطرق قياس تقويم الأداء، وخصائص الأداء الوظيفي الجيد للأستاذ.

الفصل الرابع: تكون من مفهوم الأستاذ، صفات الأستاذ، واقع الأستاذ في العملية التعليمية وادوار الأستاذ.

الفصل الخامس: خصص للجانب المنهجي وكان بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتضمنت الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية حيث تناولت الطالبة الأدوات التي استخدمها من استبيان وعينة البحث والخطوات تطبيق الاستبيان مع ذكر الأساليب الإحصائية المتقدمة في تحليل المعطيات

الفصل السادس: وهو فصل عرض النتائج ومناقشتها، حيث عرضت فيه النتائج الخاصة بفرضيات الدراسة ومناقشتها.
وختمنا العمل بخاتمة وبعض الاقتراحات للمراجعة والملاحقة.

الإشكالية:

تعتبر المدرسة لبنة من لبنات البناء الحضاري الشامخ حيث تحتل صدارة كل تطور و تقدم مسجل وهي الخلية الأساسية للنظام التربوي المرتبط ارتباطا وثيقا مع سائر المنظومات الأخرى في المجتمع كالمنظومة الثقافية والاجتماعية ونعمل جميعا أن تبقى المدرسة الفضاء المفضل لإيصال المعارف والقيم وزرع الفضائل ومحاربة الرذائل وصولا لمجتمع متماسك متراس متضامن يمقت الانحلال الخلقي والتملق والتشاؤم من طرف المعلم المسؤول عن التلميذ بعد الاسرة حيث يعتبر طرفا أساسيا في العملية التربوية وهو ذلك الانسان الذي يتوفر لديه من مقومات الشخصية ما تؤهله للقيام بعملية في تغيير سلوك المتعلمين واحداث الأثر المرغوب فيه في سلوكياتهم وتنمية شخصياتهم من شتى الجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية واذا كان المعلم هو المسؤول الرئيسي على احداث تغيرات مرغوب فيها اجتماعيا في الناشئة فان هناك من يقاسمه هذا الدور المشرف التربوي حيث يمارس عليه تأثير مباشر من خلال التوجيه والتقييم حيث يسهر المشرف التربوي على حسن سير المؤسسات التعليمية وتطبيق التعليمات والبرامج والمواقيت الرسمية واستعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال التي تحكم المنظومة التربوية كما يقوم بتكوين موظفي التعليم والإدارة والتربية وتقييمهم ومتابعة انشطتهم وتقييمها , وكذا مراقبة ومتابعة فعالية العملية التربوية والبيداغوجية والإدارية التي تهدف الى تحسين المردود على مستوى التعليم والتربية والتسيير كما يشرف هذا السلك على عمليات أخرى لها علاقة وتتمثل في وظيفة

التكوين والتقييم والتقويم لموظفي التعليم والإدارة حيث يسهر على تقييم أداء المعلم والتلميذ فصليا و سنويا ويختلف الاشراف باختلاف الأساليب والانواع المطبقة والمشاكل التي يواجهها. وهنا نتساءل، هل توجد علاقة بين الاشراف التربوي والأداء الوظيفي لأستاذ المرحلة المتوسطة؟

إشكاليات فرعية:

- هل تقويم المشرف له علاقة بالأداء الوظيفي لأستاذ المرحلة المتوسطة؟
- هل الأساليب الإشرافية لها علاقة بالأداء الوظيفي لأستاذ المرحلة المتوسطة؟
- هل توجد فروق بين الأساتذة في الإشراف التربوي وادائهم الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس؟

- الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين الاشراف التربوي والأداء الوظيفي لأستاذ المرحلة المتوسطة؟

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين تقويم المشرف والأداء الوظيفي لأستاذ المرحلة المتوسطة.
- توجد علاقة بين الأساليب الإشرافية والأداء الوظيفي لأستاذ المرحلة المتوسطة.
- توجد فروق بين الأساتذة في الإشراف التربوي وادائهم الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس.

الفصل الثاني

تمهيد

مفهوم الإشراف التربوي

تطور الإشراف التربوي

أهداف الإشراف التربوي

مجالات الإشراف التربوي

صفات المشرف التربوي

أنواع الإشراف التربوي

أساليب الإشراف التربوي

مشاكل الإشراف التربوي

تمهيد:

لا شك أن المعلم يعتبر طرفاً أساسياً في العملية التربوية، وهو ذلك الإنسان الذي تتوفر لديه من مقومات الشخصية ما تؤهله للقيام بعمله في تغيير سلوك المتعلمين، وإحداث الأثر المرغوب فيه، في سلوكياتهم وتنمية شخصياتهم من شتى الجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية. وإذا كان المعلم هو المسؤول الرئيس على إحداث تغييرات مرغوب فيها اجتماعياً في الناشئة، فإن هناك من يقاسمه هذا الدور، وهو المشرف التربوي (المفتش) حيث يمارس عليه تأثيراً مباشراً من خلال التوجيه والإرشاد والتقويم.

جاء في منجد اللغة، والإعلام كلمة أشرف الشيء أي علا وارتفع، وأشرف عليه أي اطلع عليه والمشرف من الأماكن أي العالي والمطل على غيره. أما في اللغة اللاتينية فكلمة الإشراف **Superviseur** جاءت بمعنى مراقبة الأعمال. والكلمة مكونة من مقطعين **Super** و **Vision** وتعني نظرة حادة أو مرتفعة.

1) مفهوم الإشراف التربوي:

يعرف هـ. دوجلاس (1963) المشرف التربوي: «بأنه المجهود الذي يبذل لاستثارة وتنسيق وتوجيه النمو المستمر للمعلمين في المدرسة فرادى وجماعات، وذلك لكي يفهموا وظائف التعليم فهما أحسن، ويؤديها بصورة أكثر فاعلية حتى يصبحوا أكثر قدرة على استثارة وتوجيه النمو المستمر لكل تلميذ نحو المشاركة الذكية العميقة في بناء المجتمع الديمقراطي الحديث» أما تعريف مراد العربي (1995) فيقول: «أن الإشراف التربوي هو عملية اتصال إنساني مركبة، ومتعددة الأغراض تبدأ بمرسل هو المشرف، وتنتهي بمستقبل هو المعلم أو المدير لكن ما يجب التأكيد عليه هو وجود فرق بين الإشراف والتعلم، فالتعلم يختص بنمو التلاميذ وتطوير شخصياتهم، والإشراف يهتم بمعرفة كفاية الأنشطة التربوية وتنظيماتها المختلفة ثم توجيهها نحو الأفضل» (العربي 1995: 01)

ويقول محمد الأفندي (1976): «أن المشرف التربوي هو أقدر الناس على تقويم أداء المعلم. حيث يعرف الإشراف التربوي بأنه الجهود الدائمة والمنظمة، التي ترمي إلى مساعدة المدرس وتوجيهه وتشجيعه على تنمية ذاته، هذه التنمية التي تتحقق بعمله الدائب المتواصل على أسس سليمة مع تلاميذه لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة»

ويمكن أن نلخص أن العملية الإشرافية هي عملية تعاونية ومنظمة وإنسانية التثبت فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية، وهي تتصف بما يلي:

*الإشراف التربوي عملية تربوية تشخيصية وعلاجية.

*عملية شاملة لجميع عناصر الموقف التعليمي.

*عملية تطوير لنمو المعلمين وتحسين أدائهم.

*عملية تفاعل أنساني بين المشرف التربوي وجميع عناصر العملية التعليمية

*وكما يتضح لنا دور المشرف التربوي في العملية التربوية أن يتصف بالحكمة والقدرة على استثارة المعلمين نحو النمو والتطور وذلك مساهمة منهم على بناء مجتمع ديمقراطي حديث. (الأفندي 1976: 1)

2)تطور مفهوم الإشراف التربوي:

يقول بول منيرو (1958): إن مفهوم الإشراف بمعناه وممارساته المتعارف عليها

الآن لم يتبلور في التربية والتعليم إلا حديثاً «حمدان 1983: 68)

ففي التربية البدائية كان الكاهن هو المعلم الرئيسي لأبناء الأمة والمشرف المطلق على تسيير أنشطتها التربوية، بما في ذلك إعداد المعلمين، أو الكهنة الجدد والعرافين والكتاب ورجال الفن والعلم. وكانوا يمثلون نفوذ الكهنة في التربية، والإشراف، والحياة العامة حتى كانوا يمثلون أعلى، وأوسع الطبقات الاجتماعية، ويمارسون سلطة أوسع على الشعب، والفراعة

وفي التربية الصينية القديمة، كان الإشراف محدودا بالدولة، وبموظفيها الحريصين على تعليم المبادئ الكنفوشية واستمرار الإمبراطورية. وقد تمتع المشرفون في الحياة الصينية بمنزلة رفيعة، وامتيازات متعددة.

أما في التربية اليونانية القديمة، فقد أخذت الدولة أيضا على عاتقها مسؤوليات الإشراف على التدريس والمعلمين بواسطة مجالس الشيوخ والجمعيات العامة المكونة من المواطنين الأحرار، وكان يدعى بالمشرف **Paedonomus** يعينه على أداء مهماته مساعدين.

أما في التربية عند العرب في الجاهلية فقد كان يرتكز بيد الآباء، وشيوخ القبائل، وحكمائها، ومعلمي الكتاتيب. أما في عصر الإسلام فقد أصطبغ الإشراف بالمبادئ الدينية، وذلك بحكم المعلم المتقيد بتعاليم الدين حيث كان مربيا، ومشرفا في آن واحد.

ويقول عبد الله عبد الدائم بدون سنة : «إن الإشراف تطور تطورا كبيرا في الحضارة حيث تمثل نقابة المعلمين التي تولت رعاية شؤون منتسبيها، والإشراف عليهم، والدفاع عن حقوقهم حتى أن الحاكم كان لا يتدخل في مثل هذه الأمور إلا في الأحوال الطارئة»

أما في التربية المعاصرة عند العرب، يعرف الإشراف التربوي بالموجه أو بالمفتش، فمثلا في دولة مصر التي عرفت هذه الآلية منذ أواخر (1868) وظهرت أول لائحة سنة (1883) تشمل اختصاص مجلس المعارف، والمفتشين نذكر منها ما يلي:

* المفتشون هم أعين نظار المعارف يبصر بهم أحوال المدارس.

المفتش عبارة عن متعاون لناظر المعارف يرسله الى المدارس والمكاتب متى شاء ليقيم له التقارير.

* لا يسوغ للمفتش أن يخاطب نظار المدارس والمكاتب، ولا يعلمهم بذهابه للتفتيش عندهم بل يكون ذهابه، وتفتيشه مفاجأة لإمكان الحصول على الثمرة المطلوبة.

*والشيء الملاحظ أن دور المفتش في هذا البلاد كان عمله عبارة عن عملية مراقبة لتصيد أخطاء المعلمين، وكانوا يقفون خلف الباب أو النافذة يسمعون ما

يريدون (دوجلاس 1963: 09)

في حجرة الدرس والمعلمون من جانبهم يرسلون من يقتفي أثر المشرف وقت نزوله من القطار القادم ليخطرهم بمقدمه مما جعل حياة المعلمين يسودها الخوف والقلق. ولا يزال هذا المفهوم التفتيشي الاستبدادي للإشراف موجودا إلى حد اليوم في عدد كبير من المدارس، ومع أنه نشأ في وقت مضى إلا أنه استمر بسبب افتراضهم أنهم متفوقون في الإعداد، والخبرة، أو بسبب السلطة المخولة لهم.

أما في التربية الأوروبية والإنجليزية، فقد لازم مفهوم الإشراف نظريا، وتطبيقيا، قرينه التفتيش الذي ساد بدوره في التربية الأمريكية. فلقد بدأ الإشراف التربوي في الولايات المتحدة سنة 1654 حيث أقر المجلس العام مانتشوستس على أن أعضاء مجالس المدن مسؤولة عن اختيار المعلمين من ذوي الإيمان الصحيح والأخلاق الطيبة. أما الخطوة الثانية في تطور الإشراف فكان سنة 1670 حين عينت لجنة من المواطنين العاديين لزيارة المدارس، وفحص طرق التدريس بها، والتعرف على كفاءة المعلمين، ووضع الوسائل الكفيلة لتحسين التعليم، وإدارة المدارس إدارة جيدة. ويمكن أن نلخص هذه النبذة التاريخية المختصرة عن الإشراف التربوي أن هذه العملية قديمة قدم الإنسان على الأرض، ومع هذا فإنه لم يظهر كعملية متخصصة تهدف قياس التدريس، وتوجيهه إلا حديثا خلال القرنين التاسع عشر والقرن العشرين، حيث يعرف أحيانا بالموجه التربوي، وأحيانا أخرى بالمفتش. وتشير فاطمة الزهراء حراث (1994) أن المشرف التربوي أصبح دوره الآن غير مقتصر على مراقبة المعلم، وتتبع عمله لتقييم أدائه أثناء عملية التدريس بل تجاوز هذا الدور إلى الإشراف على العديد من النشاطات التكوينية، والتعليمية من خلال التكوين التربوي للمعلم إلى المساهمة في تطوير المناهج وكل ما يتصل بالعملية التعليمية. (حراث:1994:42)

3) أهداف الإشراف التربوي:

يحدد الإشراف في التربية التقليدية بقياس وتقييم التدريس لأغراض ذات صيغة إدارية في الغالب، متمثلة في تجديد خدمة المعلم أو إلغائها، أو نقله أو ترقية أو معاقبته، وهذا

النوع من الإشراف هو السائد في بيئتنا التربوية. أما الإشراف التربوي في التربية الحديثة فالأمر يختلف تماماً عما كانت عليه، ويمكن أن نوجز بعض أهدافه، كما يلي:

توفير بيئة نفسية واجتماعية ومادية مدرسية مشجعة للتعليم.

توفير متطلبات المدارس من الكفاءات البشرية والتجهيزات اللازمة.

تشجيع المعلمين المجددين وتشخيص المقصرين لإصلاحهم.

مساعدة المعلمين على تتبع البحوث النفسية والتربوية ونتائجها وعلى المشرف التربوي أن يولد عند المعلم حب الاطلاع والدراسة والتجريب، وذلك لغرض تطوير أساليب تدريسه وتمكنه من تغطية نقائصه في الميدان المهني.

يهدف الإشراف التربوي إلى جعل المجتمع يدرك ما تواجهه المدرسة من صعوبات ويساهم في اقتراح الحلول المناسبة لها. والمشرف مسؤول عن حماية المدرسين من النقد الموجه من طرف الأولياء، فمن واجبه أن يستمع وأن يناقش وأن يفهم لأنه مسؤول عن سير العمل في المدرسة. (الافندي 1976: 26)

4) مجالات الإشراف التربوي:

تجسد مجالات الإشراف مثيلاتها لتقييم التدريس وتسهيل كل عامل وظاهرة تكون التدريس أو تؤثر عليه. فالإشراف التربوي إذن يخص نفسه بمدخلات وعمليات ونتائج التدريس، أو بعبارة أخرى كافة ميادين وجوانب العملية التربوية والتعليمية، وهي كالاتي:

أ -مدخلات التدريس:

المعلم وما يتصف به من خلفية وظيفية واجتماعية واقتصادية وكفاءات ومعارف وخصائص جسمية ونفسية وصحية.

التلاميذ وما يتصفون به من خلفيات اجتماعية واقتصادية، وما يمتلكه من خصائص جسمية وعقلية ونفسية الإدارة والمجتمع والمنهج الدراسي والبيئة المدرسية.

ب-عمليات التدريس:

عمليات التحضير قبل الدرس.

عمليات التنفيذ خلال التدريس.

ج-نتائج التدريس:

وتتكون مما يلي

تحصيل التلاميذ المعرفي، والوجداني، والحركي.

التعديلات المستحدثة في سلوك المعلمين.

التعديلات المستحدثة في سلوك الإداريين، والبيئة المدرسية، والبيئة الاجتماعية.

5) صفات المشرف التربوي:

تعد شخصية المشرف عنصرا هاما في القيادة التربوية، لأن صفاته وخصائصه الشخصية لها أثر كبير في تحديد اتجاهات واستجابات المعلمين لنواحي الإشراف، ويقصد هنا بالشخصية مجموعة الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد. وتؤثر هذه الخصائص منفردة أو مجتمعة في سلوك وتصرفات الفرد، كما يكون لمظاهرها المختلفة وقع على الآخرين، وتؤثر في استجاباتهم للفرد.

أ-صفاته الإنسانية:

إن القيم الإنسانية التي يحملها المشرف ونظرته العامة لمتابعته وتقييمه لهم ومعايير العملية الخاصة بكفاية الإنجاز أو كماله، تؤثر كلها لدرجة ملحوظة على سلوكه الوظيفي. والاقتناع أن العمل التربوي يركز أساسا على العمل الإنساني التعاوني الذي يتصف بتشابك العلاقات بين الأفراد الذي يشرف على توجيههم وزرع الروح الجماعية، وتوطيد العلاقات بين أفراد الجماعة التربوية داخل المؤسسات التربوية وخارجها. ومن التربويين من يرى أن أساس كل نجاح في العمل التربوي هو العلاقات الإنسانية، وتعتبر من مقومات المشرف الناجح. فمن أهم أسس العلاقات الإنسانية ما يلي:

الشعور بقيمة إنسانية المعلم وبتثمين عمله وذلك باحترام رأيه عندما يقدمه دون التصادم معه لمجرد أنه مخالف لرأي المشرف، والتخلي بالاتزان واللياقة سلوكا وفكرا مع اتساع الأفق. (الافندي:24:1976)

تشجيع العمل الجماعي التعاوني بين المعلمين أنفسهم والإدارة والأولياء، وإيجاد جو ثقة بين هؤلاء الأطراف، وكذلك العدل والمساواة في معاملة الجميع، والرفع من معنوياتهم، وتقبل النقد الخ...

ب- صفاته القيادية:

يقول محمد الأفندي (1976): "إن نجاح العمل الجماعي في كل مجالات الحياة يرتبط بوجود قيادة حكيمة، تشرف على تخطيط العمل وتنسيق جهود العاملين فيه وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة، والأهداف التي يسعى إلى بلوغها المشرف التربوي والمدرسون والعاملون في حقل التعليم هي من أهم ما تسعى إلى تحقيقه أي جماعة، وهو الصالح العام، وهو تربية جيل صالح يحمل على عاتقه بناء الوطن والدفاع عنه. لا يكفي أن يقال أن عهد الاستبداد والتسلط قد انتهى، وإن المشرف التربوي يجب أن يمارس الديمقراطية في تصرفاته، فالديمقراطية قد تحققت، وأن كل شيء يسير كما ينبغي، ذلك أن ممارسة الديمقراطية ليست بالأمر اليسير. وعلى المشرف التربوي أن يضيف على سلوكه الوظيفي والشخصي مسحة إنسانية، وأن يكون مخلصاً متمتعاً بشخصية ديناميكية قوية جذابة متصفاً ببعد النظر، والاعتماد على سيكولوجية معاملته، ومعرفة للنظم الاجتماعية الموجودة داخل مجتمعه يزيده أكثر تفهماً بوسطه الاجتماعي"

ج- صفاته الجسمية والصحية:

يفضل أن يتمتع المشرف التربوي بصحة جيدة ومظهر جسماني لائق، فالمشرف الذي يعاني من أمراض قد لا يستطيع بسبب سوء صحته بذل المجهود الكافي، كما أن الاستجابة النفسية للمرض، قد تتدخل في العلاقة الإشرافية، وتؤثر فيها على نحو غير مرغوب فيه

د- صفاته النفسية:

إن الشخصية القوية الجذابة الديناميكية ركن من أهم الأركان في عملية الإشراف، ومن أهم الصفات النفسية التي لها قيمة هامة في علاقاته بالآخرين في التأثير كقائد تربوي

وهي: الثقة بالنفس والحماس والقدرة على العمل والتعامل مع الآخرين من خلال أساليب حيوية مرحة، ومبتكرة.

هـ- صفاته العملية:

بحكم ارتباط المشرف ارتباطا وثيقا بالعملية التعليمية (المعلم والمتعلم والمنهاج) يفضل من المشرف كقائد تربوي التحلي بما يلي:

القدرة على الاتصال والتخاطب مع الآخرين.

القدرة على تطوير وتحسين أساليب التفاعل بين المعلمين.

تحسين وتطوير أساليب التدريس لدى المعلمين بما يتفق مع خصائصهم الشخصية.

تنفيذ دورات تدريبية وحلقات مناقشة.

أن يكون قادرا على استعمال تقنيات البحث، ومتمكنا من معرفة المواد الدراسية.

وتبرز صفاته العملية ومهاراته فيما يلي: دوره في عملية التدريس، وفي تقويم نمو

التلاميذ، وتدريب المدرسين، ومعالجة مشكلات المدرسين المهنية والشخصية، وفي

تطوير وتقويم المادة الدراسية. (تركي رابح 1999: 389).

5) أنواع الإشراف التربوي:

الإشراف التربوي بمفهومه العام هو مجموعة الخدمات والعمليات التي تقدم بقصد

مساعدة المعلمين على النمو المهني مما يساعده في بلوغ أهداف التعليم، ويقصد

بالمهني كل ما يتعلق بمهنة التدريس. وعرض هذه الأنواع من الإشراف التربوي لا يعني

أن المشرف لا بد أن يحيط بها ويتقنها، وأن أحدهما هو الأفضل وهي الحل الأمثل

لمشاكل التعليم، بل المقصود أن يطلع المشرف التربوي على الاتجاهات المختلفة في

حقل الإشراف التربوي، ويعرف الأسس الفكرية والتربوية التي كانت سببا في ظهورها.

وهذا يعطي للمشرف التربوي منظورا أكبر وخيارات أكثر للعمل في حقل الإشراف

التربوي. وهذه الاتجاهات هي مفتوحة للتطور والتعديل بما يناسب شخصية المشرف أو

بيئته التربوية. ولقد صنف المربون الإشراف التربوي إلى ثلاثة أقسام حسب ما يلي: --

6-1 حسب العلاقة المطبقة بين المعلم والمشرف ويضم:

أ-الإشراف الاستبدادي (الديكتاتوري).

ب-الإشراف الديمقراطي.

6-2 حسب الطريقة والأسلوب المستعمل في عملية الإشراف ويضم:

أ -الإشراف الدبلوماسي.

ب-الإشراف الحر.

6-3 حسب الغاية والهدف من عملية الإشراف ويضم:

أ -الإشراف التصحيحي.

ب-الإشراف الوقائي.

ج - الإشراف البنائي.

د-الإشراف الإبداعي.

1- الإشراف حسب العلاقة المطبقة بين المعلم والمشرف-

الإشراف الاستبدادي (الديكتاتوري): إن هذا النوع من الإشراف ينبثق من كون الموجه أكثر إعدادا وخبرة في ميدان التربية والتعليم وأعرف بالأساليب والطرق المناسبة، وهذا يخول له السلطة ويجعله الأمر والناهي، وما على المعلم إلا أن يطبق الخطط والتعليمات التي يقررها المفتش دون نقاش، وهو الذي يرسم خطة العمل ويحدد طرق تنفيذها، وأن هذا المشرف يهتم عادة بالاجتماعات لا لمناقشة خطة العمل ودراستها بل لتبليغهم آراءه وأفكاره

أنه يتجاهل من يعملون معه، وحينما يقوم أعمالهم يظهر عليهم الخوف والاضطراب خشية عقابه، وكثيرا يحاول الضعفاء منهم التقرب إليه عن طريق التملق والرياء، وإخفاء الأخطاء ليحفظوا برضاه باعتباره مركزا للقسوة والتسلط. (العلوي 1982: 190).

*إن هذا النمط الإشرافي، أسلوب استبدادي يلزم العاملين بالطاعة والخضوع لمشئته المشرف، مما يجعل هذه الجماعة معدومة النشاط وصلتهم بالمشرف غير إنسانية، فهذه الجماعة تعمل دون تخطيط سليم لأن الخطة وضعها المشرف. ويمكن أن نستنتج أن لهذا النوع من الإشراف مجموعة من العيوب يمكن حصرها فيما يلي:

ارتكاز دور المشرف على مراقبة المعلم في مدى تطبي ق التعليمات الرسمية وتأكيده على أهمية الملفات والسجلات في تنظيم وتسيير عملهم. تتم عملية الإصلاح والتوجيه عن طريق العقاب المتمثل في منح المعلم التقديرات المتدنية.

انحصار عمل المشرف على مراقبة وتنفيذ المقررات والتعليمات الرسمية وطاعته العمياء لرؤسائه.

يقتل كل بواذر النمو والابتكار عند المعلم وهذا ينعكس بالسلب على نفسياتهم وبالتالي على نشاطهم في القسم.

والاتجاه الاستبدادي اتصفت به المدرسة القديمة فاهتمت بالشكليات، وأهملت التلميذ الذي هو محور العملية التربوية والإدارية، فكان التفتيش متأثرا بهذه التربية وكانت مهمة المفتش منصبة على متابعة المدارس عن طريق التفتيش لما للكلمة من معنى لغوي ومحاسبة المعلمين، وتتبع أخطائهم وهفواتهم ثم التأكيد على تنفيذ التعليمات الرسمية من غير مراعاة لأي وضع وأية حالة من الحالات وهذه الصورة التي تصف الواقع وتهتم بتحسينه بعيدة عن تحقيق الأهداف التربوية.

ب-الإشراف الديمقراطي: إن هذا النوع من الإشراف يركز على العلاقات الإنسانية، ويراعي الجانب السيكولوجي ممن يعملون معه، فهو يستمد معناه وأبعاده من طبيعة العملية التعليمية، ومن حاجة المعلم للنمو المستمر، فاتساع مجالاته خارج قاعة القسم. فلم يعد يقتصر عمله على تقويم عمل المعلم بل على عمل توجيه القوى المختلفة التي تؤثر في تربية التلاميذ. ووضع نصب عينيه الاهتمام بمساعدة القائمين على التربية

وليس تقويمهم فحسب، وغدا الإشراف مهنيا وتربويا ونفسيا في آن واحد. (العلوي 1982: 190).

- إن هذا المشرف يقدر كل فرد و يؤمن بقدرة الجماعة على التفكير، يحترم جهودهم ويشركهم في وضع خطة العمل، فيعملون في وحدة كفريق متفاعلين عن اقتناع. إن جو هذه الجماعة تسوده المحبة والمودة والثقة المتبادلة فينشطون في توافق وانسجام بما يحقق مستوى أداء أفضل، وهذا الإشراف يحقق لهذه الجماعة مبدأ تكافؤ الفرص، دون مساواة مطلقة في الحقوق والواجبات فتقدير كل فرد مرهون بقدرته على العمل والإنتاج.

وفيما يلي مميزات الإشراف الديمقراطي:

يرفع من روح الجماعة ويزيد من إنتاجها ويوفر لكل فرد الأمان والطمأنينة، فيعملون في نشاط وتعاون وإيجابية.

تشجيعهم على المشاركة في أعمال التخطيط وتنفيذ الإشراف والمبادرة الفردية لحل مشكلاتهم.

تنمية الشعور الفردي لديهم بأنهم جزء من الأسرة المدرسية.

تشجع التفاعل والعلاقات الإنسانية المتعاونة فيما بينهم.

ينظر إلى ظاهرة الاختلاف في الآراء على أنها ظاهرة صحية لا بد من الاستفادة منها وتوظيفها بما يحقق نمو وتطوير المعلم ليدفعه للمبادرة والابتكار.

يتقبل منهم ما يقدمونه سواء أكان تأييدا له، أو توجيهها لخطواته أو حتى معارضة لرأيه، وهو بذلك يكسب الاحترام والثقة والأمن والاطمئنان النفسي.

الأخذ برأي الذي توافق عليه الأغلبية طبعاً ليس في كل الحالات وخاصة في بعض الحالات التي يريد المشرف أن يدخل شيئاً جديداً على النشاط التربوي، فلا ينتظر حتى يقنع المعارضين له فبهذه الصفة تفقد الأشياء الجديد قيمتها.

إن الإشراف الديمقراطي خير أسلوب يحقق للتربية والتعليم أهدافها في حدود إطارنا الاجتماعي لأنه أسلوب يتيح الفرص المتكافئة للمعلمين والتلاميذ ليعملوا في جو من الحرية الموجهة يفكرون، ويجربون، وابتكرون، ويتبعون الأسس العلمية في العمل.

-كما يتصف المشرف الديمقراطي عموماً باتخاذ من سلطة الانتماء أساساً رئيسياً لسلوكه وبخلفية واسعة في علم النفس والعلاقات الإنسانية وإيمانه بالعدل والأخوة الإنسانية وبالطبيعة الخيرة لتابعيه وميله الفطري للتعاون والعطاء وحب الغير.

2-الإشراف حسب الطريقة والأسلوب المستعمل:

أ-الإشراف الدبلوماسي: هو مشرف يتيح لأفراد جماعته الفرصة لعرض آرائهم وأفكارهم ليتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وميولهم حتى يصبح على بينة من أمرهم، فإذا تأكد أن هناك من يخالفونه يعمل على استمالتهم ويقربهم إليه، ويسعى إلى جلبهم إليه وهذا بالمكافآت والترقيات وبهذا يضمن موافقة المعلمين الفردية والجماعية. كما أنه يعمل أن يختار معلماً يتخذه صديقاً لأنه يرى ثقة الجماعة فيه، فيأخذ بنصائحه ويستعين به في توزيع المسؤوليات على الآخرين وهذا يسبب في ظهور انقسامات واختلافات بين جماعة المعلمين بحيث يصنف هناك فريق المستشارين وهم الأقلية يسيطرون ويتحكمون وفريق المسيرين وهم الأكثرية وهم مغلوبون على أمرهم.

ومن صفات هذا المشرف أنه حساس جداً، ويمتاز بالهدوء وبشوشا رقيق في تصرفاته يتغلب على معارضيهِ لصالح مقترحاته في جميع المواقف. والشئ الذي نستنتجه أن نظام العمل مع هذا المشرف يكون شكلياً ومظهرياً معرض للفوضى والارتجال، ويبدو من شكله أنه ديمقراطي، ولكن محتواه استبدادي. (الشايب 1999: 03).

ب-الإشراف الحر: ويسمى كذلك بالإشراف السلبي، ويؤمن هذا المشرف بأن كل فرد من العاملين معه مسؤول عن نفسه في أداء عمله دون نقد أو توجيه لأنه يعتقد أن أي تدخل من الغير مهما قصد به يعوق نشاط الجماعة. ويعتقد كذلك أن الحرية المطلقة تؤدي إلى النجاح وكذلك يعطي لكل من يعملون معه حرية مطلقة، فالمعلم حر في استعمال أساليب وطرائق التدريس حسب ما يراه مناسباً. ولهذا النمط من الإشراف عيوب أساسية نذكر منها ما يلي:

تعيش الجماعة التربوية في فوضى.

الارتجالية وعدم التخطيط في كل ما يقوم به المشرف وهذا ينعكس بالسلب على المعلم والتلميذ في آن واحد.

عدم وضوح الأهداف.

تضييع حقوق الجماعة (عدم تحقيق الغايات وأهداف المجتمع.

المشرف يبقى على الحياد (متفرجا).

لا تظهر إمكانيات المعلمين.

لا تساعد على روح المبادرة والإبداع.

3 - الإشراف حسب الغاية والهدف المستعمل:

أ- **الإشراف التصحيحي:** إن الإشراف التربوي عملية تعاونية تشخيصية علاجية، لذا ينبغي أن يعمل الموجه على تشخيص الموقف التعليمي وإبراز ما فيه من قوة وضعف، وتوجيه المعلمين لعلاج الضعف وتحاشي المزالق وتدارك الأخطاء، وهذا ما يهدف إليه الإشراف التصحيحي الذي يعتمد أساسا على الوقوف على الأخطاء والتي قد يقع فيها المعلم أثناء العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها. واكتشاف الأخطاء سهل، والصعب هو إدراك ما يترتب على الأخطاء من ضرر، فقد يكون الضرر بسيطا وقد يكون جسيما ويوجد نوعين من الأخطاء: النوع الأول وهو لا يلغي عملية التعلم ولا يبطلها ولا تقف كحاجز لتحقيق الأهداف التربوية المسطرة، كعدم معرفة طرح الأسئلة على التلاميذ أو طريقة الوقوف في الصف. أما النوع الثاني من الأخطاء فهو يؤدي إلى عرقلة سير الأهداف التربوية ونمو التلاميذ من الناحية العقلية، ويؤثر سلبا على شخصياتهم كإعطاء معلومات خاطئة للتلاميذ، واستعمال طريقة غير سليمة وغير علمية في التدريس (حسن 97:1969)

-وعندما يكتشف المشرف أخطاء بسيطة، ينبغي عدم السكوت عليها، يكفيه أن يلفت نظر المدرس إليها في الحال على اعتبار أنها سهو وقع فيه، ويشير إليها بأسلوب لبق وبعبارات لا تحمل أي تأديب أو سخرية، ولا تسبب للمدرس أي حرج. أما في حالة الأخطاء الكبيرة، فالمشرف هو أحوج إلى استخدام لباقة وقدرته على معالجة الموقف دون

أن يلجأ إلى المواقف الرسمية، وقد يجلس مع المدرس في اجتماع فردي، ثم يشير إلى بعض المبادئ والأسس بحيث يجعل المدرس يدرك تمام الإدراك أنه يجب أن يتخلص من الأخطاء التي وقع فيها، وهنا تكمن فاعلية الإشراف التصحيحي.

ب-الإشراف الوقائي: وهو مشرف غني بخبراته يستطيع تبصير من يعملون معه وإرشادهم إلى ما قد يحدث في موقع العمل من أخطاء، فهو قادر على أن يدلهم على نقاط القوة والضعف، ولهذا يحمي من يعملون معه من الوقوع في الأخطاء أثناء العمل والتنفيذ. وقد يرجع إلى أشياء ليست له فيها حيلة، ولا يستطيع أن يتصرف إزاءها، أيا كانت الأسباب فإن مسؤولية المشرف التربوي يمكن التنبؤ بها حتى يخفف من حدتها وآثارها الضارة وأن يمد يد المساعدة للمعلم ليستطيع هو بنفسه من مجابهتها والسيطرة عليها. وخلال معالجة المشرف لهذه المشاكل يزود المعلم ببعض الأدوات والمبادئ التي تناسب كل مشكل واضعاً في اعتباره شخصية المدرس ومدى قوته وثقته بنفسه، ويعتمد على إشراك المعلم في المناقشات والاقتراحات والافتراضات ويرتبط بعضها ببعض، وتؤدي إلى تصور ما قد يحدث له في المستقبل، وبهذا تزداد ثقته بنفسه على مواجهة المتاعب، ويمكن أن نلخص دور الإشراف الوقائي أنه يعصم المدرس من أن يفقد ثقته بنفسه عندما تواجهه مشاكل، ويمنحه القدرة على الاحتفاظ بتقدير التلاميذ واحترامهم إياه وعلى مواصلة النمو في المهنة.

ج-الإشراف البنائي: هو مشرف متعاون يبذل كل جهده في مساعدة من يعملون معه، يدرس المواقف ويحصر الإمكانيات وبعد الوسائل اللازمة للتنفيذ، ويمد من يعملون معه بكل جديد في مجال تخصصهم بما يحقق لهم النمو المهني. وإن الإشراف التربوي ليس عبارة عن تصيد للأخطاء ولا هو مجرد تصحيح لها فهذا يتعدى مرحلة إبراز الأخطاء وتصحيحها ومعالجتها إلى مرحلة البناء. إن الإشراف التربوي ينبغي أن يكون بنائياً يتجاوز مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء وإحلال الجديد الصالح محل القديم الخاطئ، وبداية الإشراف هي الرؤية الواضحة للأهداف التربوية، وللوسائل التي تحققها إلى أبعد مدى. إن الإشراف البنائي هي رؤية مستقبلية لذلك يجب أن يشرك المشرف المدرسين

معه في رؤية ما ينبغي أن يكون عليه التدريس الجيد، وذلك من خلال المناقشة بين المعلمين وأن يشجعهم ويوجههم وأن يهيئ لهم الوسائل اللازمة لذلك، وأن يستثير المنافسة بينهم على أداء أحسن ويوجهها لصالح العملية التعليمية.

د-الإشراف الإبداعي: يواجه النظام التعليمي تحدياً لا مثيل له، فلم يعد المعلم التقليدي والمشرف التقليدي ذو فعالية لمواجهة التحديات الحاضرة والمستقبلية المتمثلة في ثورة المعلومات، فلا بد لنا من إشراف إبداعي يساند المعلم ويربي الجيل القادم ويطور من منظوماتنا التربوية. والإشراف الإبداعي يجب أن نعترف من أول الأمر بأنه نادر لا يقتصر على مجرد إنتاج الأحسن، وتقديم أعلى أنواع من النشاط الجمعي وإنما يشحذ الهمم، ويحرك القدرات الخلاقة.

ويعتبر المشرف المبتكر (الإبداعي) مسؤولاً عما يلي:

منح تابعيه حرية معالجة مشاكلهم، واختيار الحلول المناسبة لها أو تطويرها.
توفير جو عملي واجتماعي متفاعل مفتوح مع تابعيه وأفراد المجتمع المدرسي الآخرين.
توفير خدمات مساعدة لتحرير تابعيه من المسؤوليات الروتينية الكتابية، والإدارية والتفريغ أكثر لمزيد من التفكير المجرد.

تشجيع تابعيه على التقويم الذاتي المتواصل لأفكارهم ومنجزاتهم.

التنويه المناسب بآراء تابعيه وأفكارهم وأعمالهم المجددة.

ولكي يكون المشرف مبدعاً يجب أن يتصف بصفات شخصية منها الصبر واللباقة ومرونة التفكير، والثقة بقدرته المهنية مع التواضع، وشغفه المتواصل بالبحث والتجريب وحكمه الموضوعي على الآخرين، وقبوله للأفراد كما هم، وتفهمه لآرائهم.

ويختلف الإشراف الإبداعي عن البنائي في المدى الذي يذهب إليه في تحرير العقل والإرادة، وإطلاق الطاقة عند المدرسين للاستفادة من قدراتهم ومواهبهم إلى أقصى حد ممكن في تحقيق الأهداف التربوية.(نفس الرجوع السابق).

6) أساليب الإشراف التربوي:

إن الإشراف التربوي قيادة لها أساليبها، وطرقها المتنوعة، والمتطورة لتواجه الواقع التربوي بوعي ونضج في التفكير، وصدق في القول، والعمل ومن ابرز الأساليب الإشرافية ما يلي: الزيارات المدرسية، الزيارات الصفية، اجتماعات المعلمين، الندوات التربوية، الدروس التطبيقية، والنشرات التربوية، والبحوث الإجرائية، والقراءات الموجهة، والزيارات المتبادلة....

وبلاحظ أنه ليس هناك أسلوب واحد يستخدم في الإشراف يمكن أن يقال عنه أنه أفضل الأساليب التي يستخدم في جميع المواقف، والظروف، حيث أن ك موقف تعليمي يناسبه أسلوب من الأساليب، كما أنه قد يستخدم في الموقف التعليم الواحد أكثر من أسلوب. وأن لكل أسلوب إشرافي استخداماته، ومقوماته تحدد فاعليته ونجاحه.

أ- زيارة المدرسة:

تتم زيارة المدرسة لمعاينة واقعها التربوي، والإداري بشكل عام وهي زيارة استطلاعية ومتابعة ميدانية فعلية، يستطيع من خلالها معاينة كل الجوانب المتوفرة فيها لضمان سير العمل والتدريس الجيد للتلاميذ. وربما في حالات أخرى يكون مضطرا للمعاينة بسبب طارئ أو توجيه استعجالي في موضوع معين مثل عقد مجلس المعلمين لدراسة أمر يتعلق بالمدرسة يقف المشرف التربوي عند زيارة كل مدرسة على ما يلي:

الوضعية المادية: موقع المدرسة، المرافق، والتجهيزات، والوسائل...
الوضعية التربوية: التنظيم التربوي، مساهمة المدير في ترتيب العمل التربوي والبيداغوجي
الوضعية الإدارية: التحكم في مجال التسيير والسجلات وترتيب الوثائق واستغلال المعلقات الإجبارية، والعلاقات داخل المدرسة، والجهات الوصية...
النشاطات التربوية والأعمال المكملة: التعااضدية المدرسية، والمطعم المدرسي، والنشاطات الثقافية والرياضية، وجمعية أولياء التلاميذ...

--وبعد كل زيارة يجدر بالمشرف التربوي أن ينبه المدير بكل النقائص المسجلة أثناء الزيارة ويحاول جاهداً مع مدير المؤسسة على إيجاد الجو الملائم، والضروري لتقدم التلاميذ بشكل جيد. وتنتهي كل زيارة للمؤسسة بتقرير مفصل عن الوضعيات المذكورة المسجلة وإرسال نسخة للمدير المعني ونسخة إلى الجهات المعنية للاضطلاع واتخاذ الإجراءات الضرورية إن اقتضت الحاجة.(مباركي1993: 330)

ب-زيارة المدير:

باعتبار المدير مسؤولاً عن مؤسسة هامة فلا بد أن تكون له شخصية إدارية حازمة تعمل بنظام محكم، وتخطيط واضح حتى يمكنه من تحقيق الأهداف المرسومة. زيادة على مهامه الإدارية يعتبر المدير مشرفاً، وموجهاً تربوياً باعتبار أنه يعيش عن كثب أو بالقرب من المعلمين، الجاد منهم والمتلاعب والمتهاون والقوي والضعيف. فمن واجبات المشرف التربوي زيارة مدير المؤسسة لأنه هو الركيزة الأساسية للسير الحسن للمدرسة. والمدير يحتاج بدوره إلى توجيهات، ومتابعة وتقويم من طرف المشرف، وهذه الزيارات تساهم في تكوينه ومساعدته لكي يتحكم أكثر في تسيير المؤسسة، وتكوين الروح الجماعية، والإنسانية بفضل قوة شخصيته، وانضباطه، وحزمه، وعنايته المستمرة بكل ما هو موجود داخل مدرسته.

ج-زيارة الفصول الدراسية:

منذ وقت بعيد وزيارة حجرة الدراسة تعد وسيلة من وسائل الإشراف التربوي، وقد احتلت منزلة هامة من بين نواحي النشاط الإشرافي، ففي كثير من المدارس يتكون برنامج الإشراف كله من زيارات الفصول والاجتماعات الفردية واجتماعات المعلمين. وللزيارات أنواع: منها الاستطلاعية، وتوجيهية، وتحقيق، وتقويم وتثبيت وكذلك زيارة المعلم في القسم تأخذ أشكالاً منه:

-الزيارة الفجائية التي تتم عادة في جو من السرية، والكتمان يقصد منها ضبط العيوب والأخطاء.

-الزيارة الرسمية التي يغلب عليها الطابع التفتيشي " البوليسي " .

-الزيارة التقليدية التي تهدف إلى مجرد كتابة تقرير عن العمل والعاملين.

وهذه الزيارات تتنافى كلية مع المفهوم السليم للزيارة، فالزيارة التي ننشدها ينبغي أن تكون بعيدة عن المفاجأة، والرسمية، والتقليدية، فتكون زيارة زميل لزميله تتم في جو من المحبة والمودة. كما ينبغي أن تتم حسب حاجة المعلم لتصبح زيارة مقبولة، وهادفة. أما الزيارات المرغوبة فيها يمكن حصرها في ثلاثة أنواع قدوري (1994:01)

أ-الزيارة المبرمجة والمخطط لها:

التخطيط عبارة عن تفكير يسبق تنفيذ أي عمل واتخاذ قرارات بما يجب القيام به من أعمال. إذن هو إعداد للمستقبل واتخاذ العدة لمواجهته، وبدون تخطيط يصبح عملنا فوضى وجهدا ضائعا لا ترجى منه فائدة. فمن واجب المشرف التربوي أن يضع أهدافا لكل زيارة يقوم بها للمعلم إذ القيام بزيارة دون هدف محدد، وواضح يعيق من تحقيق الفائدة المرجوة من الزيارة، وهناك فرق شاسع بين المشرف الذي يدخل القسم، وليس في ذهنه شيء محدد إلا مراقبة المعلم، ووضعية القسم، وبين الذي يدخل الفصل وقد وضع في ذهنه أهدافا محددة لما سوف يقوم به في الزيارة ومن المفيد أن يضطلع عليها المعلم مسبقا حتى تكون الزيارة مثمرة ومفيدة. ويوفر المشرف التربوي كثيرا من الوقت والجهد يمكن أن يستغله في أعمال أخرى وخاصة أن جل المشرفين يشكون من العدد الهائل من المعلمين.

ب-الزيارة بطلب من المعلم:

من السياسة الحكيمة، والإجراء النفسي السليم أن يزور المشرف الفصول عند ما يدعى لذلك لأن مثل هذه الزيارة تتم بكل تأكيد في ظروف تساعد على تحليل العمل تحليلا تعاونيا. وسوف يحس فيه المعلم بأنه يقدم أحسن ما عنده ويشعر بالفخر في عمله بدرجة تدفعه إلى عرضه للآخرين

-يرى بعض المعلمين أن تتم كل الزيارات بناء على دعوة من المعلم، ولكن هناك بعض المعلمين الذين يعانون من مشاكل خاصة، ومهنية فلا ينتظر منهم الدعوة لزيارة فصولهم،

وقد يدعو بعض المعلمين المشرف لمشاهدة دروس أعدت إعدادا خاصا، ولا تمثل العمل العادي بالفصل، ورغم أن المشرف الكفاء يدرك تماما التصنع في مثل هذه المواقف من التدريس. ويجب ألا يكون المشرف رهنا لنوع واحد من الزيارات بل عليه التنويع من هذه الزيارات ما أمكن بشرط أن تكون هادفة ومخطط لها بإحكام حتى يجني الثمار منها.

ج-الزيارات المتبادلة بين المعلمين: (كيمبول1960: 417)

-يقصد منها تبادل الزيارات بين المعلمين تحت إشراف المشرف التربوي، أو هي تلك الزيارات التي تتيح لكل منهم ليشهد زميله وهو يدرس، ويناقش معه العمل الذي يقوم به إنما تحقق نفس الأغراض التي تحققها زيارات المفتش، بل أنها قد تكون أكثر فائدة للمدرس الذي لا يعمل مع المفتش على أساس من الاحترام المتبادل. وهذه الزيارات المتبادلة تحقق ما يلي:

الاستفادة من طرائق التدريس المختلفة، ومقارنة المعلم بين عمله وعمل زملائه، وتبادل الخبرات في الوسائل التعليمية وأساليب تدريس المادة

إن تبادل زيارات المعلمين في مدارسهم وسيلة الإطلاع على النتائج الجديدة، فعن طريقها يطلع المعلم الزائر على سلوك غيره بصورة طبيعية بعيدة عن التكلف فيلمس عن قرب الكثير من الحلول التي توصل إليها زملاؤه ويلم بنتائج البحوث والتجارب التي قاموا بها. ويؤدي تبادل الزيارات لبعضهم البعض إلى تحقيق الصلة الاجتماعية التي تزيد من الألفة والترابط بين أفراد الأسرة التربوية.

ويجب أن يقر في جميع الأذهان أن زيارة الفصول الدراسية ليست إظهار للاستعلاء ولا إبراز للسلطة، ولا محاولة للتهوين في شأن المدرس أمام تلاميذه، وإنما هي وسيلة للتعاون على خدمة التلاميذ في أحسن صورة ممكنة، يستفيد بها المدرس من خبرات المشرف، وتجاربه، ويستعين في حل مشكلاته.

وتضيق مجهودات المشرف التربوي حين يتسم بالتعالي وعدم الود، وينتج عن هذه الزيارات القليلة، والإجراءات الشكلية، والموقف المتشامخ من جانب المشرف، توتر المعلم والتلاميذ، وعصبيتهم، واستجابتهم بطريقة غير طبيعية أثناء الزيارة. وإن من أهم

الانتقادات الموجهة لملاحظة ما يحدث في القسم هو أن المشرف غالباً ما يهتم بنشاط المعلم أكثر من اهتمامه بتعلم التلاميذ. ومن أهم ما يلاحظه المشرف في القسم ما يلي:

الجانب المادي في حجرة القسم: التهوية، الإنارة، التدفئة، النظافة، الأمن، التجهيزات
الوسائل المتوفرة...

التنظيم التربوي: استعمال الزمن، التوزيعات (السبوعية، الشهرية، السنوية) الكراسات
دفتر الحضور والغيابات، وكذلك دراسة وثائق المعلم، والتلاميذ، ومنها كراسات القسم
وكراسات الدروس، وكراس التداول.

إعداد الدروس: المذكرات (الوضوح، الطرائق، الوسائل المحضرة، والمستخدمه أساليب
التقويم).

ملاحظة الدروس: توظيف فنيات الملاحظة، والتحليل..إن الغرض من الزيارات أنها
تساهم مساهمة كبيرة في تحسين التعلم، والتعليم عندما تؤدي بطريقة علمية، وكذلك
الزيارات المخطط لها، والمبرمجة بإتقان تساهم في تكوين المعلم علمياً، ومهنيًا، وتساعد
على تحرير الطاقات، والإمكانات المبدعة، والخلقة ولهذا يجب على المشرف التربوي أن
يكتسب ثقة المعلمين، والعاملين في المؤسسة، وأن تربطه معهم علاقة إنسانية ومهنية
وكل هذا يساعد على القيام بعمله بيسر ويدفع بالعملية التربوية نحو الأفضل.

ج-مدة الزيارة:

يتحكم في المدة التي تستغرقها زيارة أحد الفصول الدراسية طولاً أو قصراً أمران: أولهما
وأهمهما، الهدف الذي من أجله يزور المشرف التربوي الفصل، وثانيهما، هو مدى ما
توصلت إليه الزيارة في تحقيق ما تتم من أجله. ومن المتفق عليه الآن أن الزيارات يجب
أن تستمر على الأقل حصة دراسية كحد أدنى، أما الزيارات القصيرة فيمكن القيام بها
لأسباب إدارية كالتفتيش على أحد الجوانب التنظيم التربوي، ولكنها ليست زيارات إشرافيه
في طبيعتها.

إن مدة الزيارة تحكمها طبيعة الزيارة، ونوعها، إما زيارة توجيهية أو مراقبة أو تثبتية،
وكذلك طبيعة بعض الدروس التي تدرس على شكل وحدات، لذا يجب على المشرف

التربوي أن يزور المعلم عدة مرات حتى يرى كيف كانت نهاية العمل. وإذا لاحظ المشرف أن المدرس قد بدا عليه الارتباك الشديد، وأصبح غير قادر على مواصلة الدرس، فيستحسن منه أن ينصرف بطريقة ذكية لا تثير الانتباه من طرف التلاميذ على أن يعود إلى زيارة المعلم مرة أخرى، وقبل ذلك يقوم بتوجيه المعلم ويناقش معه في الزيارة حتى يشعر المعلم بالاطمئنان، وبذلك يزول الاضطراب، والارتباك. (نفس المرجع السابق).

7) مشاكل الإشراف التربوي:

إن مشاكل الإشراف عديدة ومتعددة، يمكن حصرها في ثلاثة أنواع وهي:

-المشاكل التربوية:

أ-العدد الضخم من المعلمين: يشرف المشرف التربوي على عدد هائل من المعلمين، وبمستويات مختلفة من المساعد إلى الأستاذ المجاز. وكثيرا من المشرفون يشتكون من ردود الفعل لبعض المعلمين وهي ترجع إلى أسباب مختلفة، وهذه الردود أكثرها استفزازية ومؤثرة على نشاط المشرف التربوي، ومن هذه الزاوية على المشرف دراسة كل حالة على حدة، وأن يتعرف على معلميه وخاصة على ما يطلق عليه (بالمدرس المشكل) وهو على أنواع:

• المدرس المغرور:

وهو نوعان وأكثرهما شيوعا ما كان مصدره محاولة تغطية الجهل، والخوف، ومظهره الجراءة في الكلام أو في التعامل بقصد الإرهاب، والخداع... والمدخل الطبيعي لعلاج هذه الحالة أن تظهر للشخص أن التهريج والمظهرية لا فائدة منهما، ولا ضرورة لهما. والنوع الثاني من الغرور هو المبالغة في الثقة قدراته وأعماله مع ما يصاحب ذلك عادة من التباهي بالقول أو الفعل. وخير طريقة لمواجهة هذا النوع من الحالات هي الصراحة التي تتضمن الاعتراف بمقدرة الشخص، ولكن مع الإشارة أن كثرة التحدث عنها يثير حفيظة الناس، وينتهي به، ولو بعد حين إلى الخيبة

• **المدرس شديد الحساسية:** هو المعلم الذي يتأذى شعوره لأدنى سبب، فيثير مشكلة عسيرة، ولعل الخطوات الأولى في التغلب على شدة الحساسية هي التعرف على أسبابها... والشخص الحساس يكون عادة ذا عقلية ممتازة، فإذا جمع إلى ذلك حبه للإنصاف، والعدالة، وإدراك أن تعليقات الناس لا تحمل معنى الإساءة، فإن هذا الشخص يكون ممن ينتظر له النجاح في المراكز التي تتطلب العلاقات، والصلات العامة. ومواجهة الشخص الحساس تتطلب حديثاً لبقاً، ودياً هادئاً حتى يتغلب على حساسيته.

• **المدرس العنيد:**

إن للمدرس يرى دائماً أن هناك سبباً يدفع الشخص إلى الامتناع عن القيام بعمل ما وهو سبب وجيه في نظره على الأقل، ومع ذلك يستطيع المشرف التربوي أن يتعامل معه، ويتم التغلب على أسباب التذمر.

• **المدرس القلق:**

يترتب على القلق، والهم النقص في أداء المعلم، ولا يمكن أن نقضي على القلق تماماً. ولكن يمكن للمشرف التربوي الحد من حدة القلق، وذلك عن طريق مد يد المساعدة، والعطف عليه، ولعل الخطوة الأولى في المعالجة هو معرفة الأسباب بشكل موضوعي، ويرجع أسباب قلق المدرسين وسوء تكيفهم إلى في معظمها إلى ما يلي:

ضعف صحة المدرس أو إصابته بمرض مزمن أو التعرض للإرهاق الشديد.

عجز المدرس عن تحقيق مستوى ملائم من المعيشة.

شدة طموح المدرس إلى مركز أحسن.

الإساءة إلى المدرس من جانب المدير أو المشرف أو التلاميذ أو الأولياء.

عجز المدرس على إنشاء علاقات اجتماعية طيبة قائمة على الاحترام والتقدير في محيط عمله.

نقص أسباب الترفيه والاتصال الاجتماعي والتعبير عن الذات.

- **المدرس المتقدم في السن:** ومن خير الوسائل للقضاء على التذمر لدى المدرس المتقدم في السن، أن يطلب المشرف التربوي منه أن يعاونه، وأن يشركه معه في عمله، ويمكن تلخيص أسس معاملة المسن في بعض القواعد الآتية:
اجعله شريك لك، استشره، واستعن به في الأمور التي يتقنها ولا تتردد في هذا الطلب أمام الغير.
ألزم معه جانب الحذر أكثر مما يلزم مع صغار المدرسين، ولتكن ملاحظتك لعمله على انفراد.

اجعل للجانب الإنساني نصيبا في تعاملك معه، كأن تسأل عن أبنائه وأسرته.

• المدرس المتذمر:

التذمر والشكوى مظهر من مظاهر النكوص إلى عهد الطفولة، على المشرف التربوي أن يعرف الأسباب الحقيقية للشكوى، وأن يتعمق في ماضي الشخص وتاريخ أسرته، فقد يجد في ماضيه سببا لذلك. كما يجب على المشرف أن يتخذ موقفا وديا متعاوننا معه

-2 المشاكل الإدارية:

يوجد عدد لا حصر له من المشاكل، ولكن يمكن إجمال البعض منها:

كثرة عدد المعلمين ينجم عنه مشاكل إدارية كثيرة من حيث تنصيبهم وإسكانهم، وعدم الالتحاق ببعض الأماكن النائية.

التغيبات القصيرة والطويلة المدى والأمومة والاستيداع.

كثرة النزاعات: النزاع بين المعلمين وبين المعلمين والمدير والتلاميذ وكذلك الأولياء.

المشاكل المدرسية: وتكمن في البناءات المدرسية وتقادم البعض منها وعدم وجود مسكن المدير مثلا.

عدم اتخاذ الإجراءات القانونية لبعض الانحرافات الإدارية والمهنية.

التغيبات الطويلة لبعض التلاميذ منها بسبب المرض أو الترحال خاصة في المناطق النائية.

انعدام وسائل الأمن في بعض المؤسسات التربوية.

3-المشاكل الخاصة:

يعاني المشرف التربوي مشاكل خاصة، تعيق من عمله على الوجه الأحسن ومنها:

غياب مكاتب للمشرف التربوي، وغياب الوسائل الضرورية لعمله.

استعمال السيارة الخاصة أو الوسائل العمومية ولكن بدون تعويض مادي.

التكوين المستمر لهؤلاء المشرفين وتحسين من مستواهم باستمرار. (تركي 1999: 480)

خلاصة: ان فعالية التعليم تتوقف الى حد كبير على قوة الممارسات الاشرافية و فعاليتها التي يسعى الى تحقيقها المشرف التربوي رغم المشاكل التي يواجهها اثناء عمله و قيامه بالزيارات المتعددة للكشف عن نقاط الضعف والقوة عند الأستاذ و المشاكل التي تؤدي به الى الانحراف عن المهنة.

جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم الاجتماعية

استبيان خاص بصدق المحكمين

اسم المحكم:

الدرجة العلمية:

التخصص:

في إطار إعداد مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان علاقة الاشراف التربوي بالأداء الوظيفي لأستاذ المرحلة المتوسطة.

وعليه ارتأينا اشراككم في تصميم هذا الاستبيان يبين طريقة من طرق القياس والصدق التي مفادها اشراك مجموعة من المحكمين في بناء أداة قياس، لذا نرجو من اساتذتنا الكرام افادتنا في هذا الإنجاز من حيث مدى قياس البنود للأبعاد ومدى ملائمة البدائل للبنود ومدى سلامة الصياغة اللغوية لعبارات وضوحها ومدى وضوح البيانات الشخصية ولتسهيل مهمتكم بين ايديكم.

التساؤل العام:

- هل هناك علاقة بين الاشراف التربوي والأداء الوظيفي لأستاذ المرحلة المتوسطة؟

التساؤلات الفرعية:

- هل هناك علاقة بين تقويم المشرف والأداء الوظيفي لأستاذ المرحلة المتوسطة؟

- هل هناك علاقة بين الأساليب الإشرافية والأداء الوظيفي للمعلم؟

الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين الاشراف التربوي والأداء الوظيفي لأستاذ المرحلة المتوسطة

الفرضيات الفرعية:

- توجد هناك علاقة بين تقويم المشرف والأداء الوظيفي لأستاذ المرحلة المتوسطة.

- توجد علاقة بين الأساليب الإشرافية والأداء الوظيفي للمعلم.

- التعاريف الإجرائية

- تقويم المشرف بشكل شوري:

هو نوع من أساليب التقويم التي يقوم بها المشرف ويكون عن طريق التشاور والاستشارة مع المعلمين مع تحديد الوقت ومكان الالتقاء لمعالجة النقائص وتقديم بعض التوجيهات.

- الكفاءة المهنية:

- الأساليب الإشرافية:

هي نوع من الزيارات التي المشرف لتقييم القياس أداء الوظيفي للأستاذ وإصدار الحكم عليه.

تقويم المشرف

المحور	الرقم	العبارة	نادرا	احيانا	دائما
تقويم المشرف بشكل شوري	01	الحرص على ان تتفق افعالي مع اقوالي في تعاملتي مع المعلمين			
	02	السعي الى تفهم المواقف بموضوعية قبل اصدار الحكم			
	03	الحرص على عدم مراقبة المعلمين دون التنسيق معهم			
	04	السعي الى اقتناع المعلمين بوجهة نظر من خلال الحوار والنقاش			
	05	التخطيط مع المعلمين لزيارتهم			
	06	التداول مع المعلمين في مشكلاتهم			
	07	عدم احراج المعلمين			
	08	رفع الكفاءات المهنية			
	09	المتابعة لتنفيذ م اتفق عليه			
	10	التشجيع المتواصل على العمل وتقديم الأمانة العلمية			
	11	التعامل مع المعلمين بعدل ونزاهة			
	12	تزويد المعلمين بمعلومات حديثة			
رفع الكفاءة المهنية	13	تعدد مواقف المعلمين الإبداعية			
	14	الاهتمام بتنظيم الوقت بشكل فعال ومتمم			
	15	استخدام التقويم الذي اشاء نهاية الحصة			
	16	توظيف الخبرة في تنفيذ التعليمات			
	17	التخطيط لنشاط المدرسين			
	18	التشجيع على رعاية التلاميذ ذوي الاعاقات			
	19	اجراء أبحاث والتشجيع على إنجازها			
	20	الاختبار في صلاحية وكفاءة الأجهزة والتقنيات			
	21	تحليل المنهج والكتب المدرسية قبل التطبيق			
	22	الاهتمام بالتلاميذ الذين يعانون من بطء في التعلم			
التعامل مع التلاميذ	23	اهتمام المعلم بتلبية حاجيات التلاميذ			
	24	الاهتمام بتاريخ التلاميذ التحصيلية وتحليلها			
	25	التعاون على تنمية القيم والاتجاهات الإيجابية			
	26	الاعتماد على التقويم التكويني البنائي			
	27	تطوير الأساليب التعليمية والانتماء للعمل الجماعي			
	28	ذكر نقاط الضعف ثم معالجتها			
	39	مراعات الفروق الفردية			
	30	تشجيع المبادرات الفردية وعدم التحيز			
	31	احترام الاطراء مع مراعات المشاعر			

الأساليب الإشرافية

المحور	الرقم	العبارة	نادرًا	أحيانًا	دائمًا
الزيارة المدرسية	زيارة المدير	01 جعل التقويم التكويني حقًا للتلميذ وواجب على الأستاذ			
		02 حسن تنظيم الزمن المدرسي وتطبيقه			
		03 طريقة التدريس المستخدمة حسب عدد التلاميذ			
		04 اليقظة للتعرف على المشاكل الصحية كضعف البصر والسمع لدى التلاميذ			
		05 ترب المعلم على استخدام الوسائل التعليمية المناسبة للدرس			
		06 تقديم معلومات وحقائق تناسب إدراك التلاميذ			
		07 البحث عن بعض الحلول للمشاكل التي تواجه التلاميذ داخل الصف			
	زيارة المعلمين	08 تقويم المعلم عمله من خلال مقارنة أدائه بأداء الآخرين			
		09 تقديم وجهات النظر بين معلمي المادة الواحدة والمعلمين بوجه عام			
		10 تعميق فهم المعلمين واحترام بعضهم البعض			
		11 عدم التسبب في عرقلة البرنامج المدرسي اليومي			
		12 تشجيع المعلمين على إبداء آرائهم وطرح مشكلاتهم			
		13 تنويع أساليب وملاحظة كيفية الأداء			
		14 مراعات الفروق والربط بين النظري والعملي			
الزيارات الرسمية الخارجية	الزيارات الرسمية الخارجية	15 يتم الدخول بداية الحصة وخروجها نهاية الحصة			
		16 الالتئان الى ضرورة مراعات الفروق تجنبًا للنقد المخرج			
		17 يعقب الزيارة جلسة مناقشة بين الزائر والمزار			
		18 تطوير بعض المفاهيم او تعديلها			
		19 زيادة الالفة وكسر الرتابة			
		20 البحث عن أفكار وحلول البعض المشاكل التعليمية			
		21 إتاحة الفرصة للراقي الوظيفي			
	الزيارات الصفية	22 اختيار الوقت الوجيز للدرس			
		23 تبادل الأفكار والآراء والخبرات			
		24 معرفة درجة استيعاب التلاميذ			
		25 الكشف عن نقاط الضعف والقوة لكل التلاميذ			
		26 تشجيع التلاميذ وتحفيزه للمشاركة			
		27 معرفة القدرة المعرفية للتلميذ			

الأداء الوظيفي للأستاذ

المحور	الرقم	العبارة	نادرا	احيانا	دائما
الأداء الوظيفي للأستاذ	01	الالتزام بتوجيهات المفتش اثناء تنفيذ النشاط			
	02	الاهتمام بالنمو المعرفي للتلاميذ			
	03	المحافظة على أوقات الدوام			
	04	الامام بالأسس التربوية في اعداد الدروس وتطبيقها			
	05	الاهتمام بالتقويم المستمر مع مراعات الفروق الفردية			
	06	التنوع من استخدام الوسائل التعليمية			
	07	التمكن من المادة العلمية والقدرة على تحقيق أهدافها			
	08	مراعاة الجدول الزمني للبرنامج			
	09	استخدام وسائل متنوعة في تقديم أداء التلاميذ			
	10	مراعاة الفروق الفردية أثناء معاملة التلاميذ			
	11	التقييم الموضوعي لكل التلاميذ			
	12	المهارة في عرض الدروس			
	13	العناية بالتطبيقات والواجبات المدرسية			
	14	حسن إدارة الصف			
	15	تقديم مجموعة من التوجيهات للتلاميذ			
	16	الكشف عن الاحتياجات التدريسية اثناء تقديم الدرس			
	17	التخطيط المسبق للدرس			
	18	الالتزام باللغة الفصحى			

الفصل الخامس – عرض وتفسير ومناقشة نتائج البحث

تمهيد

أولاً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية

ثالثاً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

رابعاً: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية

خلاصة

2/مناقشة الفرضيات

- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى

-مناقشة الفرضية الجزئية الثانية

-مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة

-مناقشة الفرضية العامة

سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة، وهذه الأخيرة متمثلة في الفرضيات التي تم طرحها كإجابات مؤقتة على تساؤلات الإشكالية التي طرحت سابقاً، باستعمال عدة مقاييس إحصائية لتقديم النتائج وتفسيرها.

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

قصد التحقق من هذه الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة بين تقويم المشرف بالأداء الوظيفي، إستخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(1): يوضح معامل ارتباط بيرسون بين محاور الإستمارة والأداء الوظيفي:

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون	قيمة sig	مستوى الدلالة
تقويم المشرف بشكل شوري	1	0.00	دالة
رفع الكفاءة المهنية	0.71	0.00	دالة
التعامل مع التلاميذ	0.26	0.03	دالة
الأداء الوظيفي الاستاذ	0.39	0.00	دالة

من خلال قراءتنا للجدول رقم(1) نلاحظ من خلال نتائج الجدول معاملات ارتباط بيرسون

بين محاور الاستمارة و الدرجة الكلية للأداء الوظيفي كانت كالتالي :

الجدول رقم(14): يوضح نتائج اختبار (ت) لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في استخدام تكنولوجيا التعليم حسب الجنس:

أفراد العينة	فرق المتوسط الحسابي	فرق الانحراف المعياري	قيمة(ت)	sig	مستوى الدلالة
الذكور	04.24	3.58	1	0.76	غير دالة
الاناث					

من خلال نتائج الجدول والمتعلقة بحساب قيمة (ت) لدلالة الفروق في استخدام تكنولوجيا التعليم بين الجنسين إلى أن قيمة (ت) تقدر 1.22 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05،

وبالتالي نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وبالتالي لا توجد فروق بين الأسراف و الأداء الوظيفي لدى الأساتذة تعزى إلى متغير الجنس.

بعد المعالجة الاحصائية للمعطيات توصلنا إلى أنه لا توجد فروق بين الجنسين افي الإشراف التربوي و الأداء الوظيفي للأساتذة المؤسسات التي أجريت فيها الدراسة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم توافر الوسائل التكنولوجية بكثرة في هاتين المؤسستين وقلة إستعمالها من طرف الاساتذة مما جعل الفروق بين الجنسين غير واضحة وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة العتيبي (2010) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق بين أفراد عينة البحث نحو إستخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير الجنس.

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

قصد التحقق من هذه الفرضية التي تنص على أنه توجد فروق دالة إحصائية في استخدام أساتذة التعليم الثانوي لتكنولوجيا التعليم ودافعيتهم للإنجاز تعزى إلى عامل الخبرة، استخدمت الباحثة الإحصاء الوصفي ، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول(15):يوضح متوسطات درجات استخدام تكنولوجيا التعليم لدى عينة البحث حسب متغير الخبرة:

الانحراف المعياري	متوسط الدرجات	المتغيرات
11.23	208.37	إناث
15.59	ت	
	34.2273	أكثر من 10 سنوات
3.94583	35.1900	المجموع

يتضح من خلال الجدول(15) أن متوسط درجات استخدام تكنولوجيا التعليم وفقا لمتغير الخبرة، ان متوسط درجات الاساتذة الجدد اللذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات قدر ب 36.1591، بينما قدر متوسط درجات الاساتذة اللذين لديهم خبرة من (5-10) ب 34.5588، وقدر متوسط درجات الاساتذة اللذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات ب34.2273، أي ان درجات متوسطات استخدام تكنولوجيا التعليم متقاربة بين الأساتذة.

أما الانحراف عن متوسط القيم فقدر عند الاساتذة الجدد اللذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات ب 3.35، وقد عند الاساتذة اللذين لديهم خبرة من (5-10) ب3.51، بينما قدر عند الاساتذة اللذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات ب 5.22،وبالتالي هناك تباين في تشتت الدرجات عند متوسطها.

ولمعرفة دلالة الفروق احصائيا استخدمت الباحثة اختبار (ANOVA) للتأكد من الفروق

في استخدام الاساتذة لتكنولوجيا التعليم تبعا لمتغير الخبرة، كما هو مبين في الجدول.

الجدول(16):يوضح اختبار ANOVA لتحديد دلالة الفروق بين الاساتذة في استخدام

تكنولوجيا التعليم حسب متغير الخبرة.

مربع المجاميع	درجة الحرية	التجانس	قيمة Sig	مستوى الدلالة 0.05
بين المجموعات	16	1.284	0.22	غير دالة
داخل المجموعات	83			
المجموع	99			

يتبين من خلال الجدول (16) والمتعلق بحساب قيمة Sig لدلالة الفروق بين الاساتذة في

استخدامهم لتكنولوجيا التعليم تعزى إلى عامل الخبرة، نجد أن القيمة الاحتمالية sig

التي تقدر بـ 0.22 غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وهي غير دالة، أي نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض الصفري الذي ينص على أنه لا توجد فروق في استخدام الاساتذة لتكنولوجيا التعليم تبعا لمتغير الخبرة، وقد تعود

هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة مهما اختلفت سنوات خبرتهم فإنهم يتعرضون لنفس البرامج والتطبيقات المستخدمة مما جعل أثر الخبرة التدريسية في استخدام تكنولوجيا التعليم لدى أساتذة التعليم الثانوي غير واضح، وأن الغالبية العظمى من الأساتذة لا يمتلكون مفاهيم ورؤى عميقة حول تكنولوجيا التعليم، وهذا بدوره لا يجعل سنوات الخبرة الطويلة أو المتوسطة أو القصيرة أثر في استخدام تكنولوجيا التعليم من طرف الأساتذة، وهذا يتوافق مع دراسة مهدي(2005) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة في توظيف تكنولوجيا التعليم ترجع إلى اختلاف مستوى الخبرة .

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

قصد التحقق من الفرضية التي تنص على أنه توجد فروق دالة إحصائية في استخدام أساتذة التعليم الثانوي لتكنولوجيا التعليم ودافعيتهم للإنجاز تعزى مستواهم التعليمي

وفيما يلي عرض متوسط وانحراف درجات استخدام الاساتذة لتكنولوجيا التعليم تعزى إلى مستواهم التعليمي.

الجدول(17):يوضح متوسطات درجات استخدام تكنولوجيا التعليم لدى عينة البحث تعزى إلى مستواهم التعليمي:

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جامعي	35.0118	3.96561
خريج معهد	36.2000	3.80225
المجموع	35.1900	3.94583

يتبين من خلال الجدول (17) أن متوسط درجات استخدام تكنولوجيا التعليم وفقاً لمتغير المستوى التعليمي مقارنة، بحيث قدر عند المعلمين الجامعيين بـ 35.0118 ، وعند خريجي المعهد بـ 36.2000.

أما الانحراف عن متوسط القيم فقدّر عند الأساتذة الجامعيين بـ 3.96561 ، و عند الأساتذة خريجي المعهد بـ 3.80225، مما يعني أنه يوجد تباين بين الأساتذة في درجات انحراف القيم حول متوسطها.

وللتأكد من دلالة الفروق احصائياً استخدمت الباحثة اختبار (ت) وتوصلت للنتائج التالية:

الجدول(18): يوضح نتائج اختبار (ت) لتحديد دلالة الفروق بين الأساتذة في استخدام تكنولوجيا التعليم تعزى إلى مستواهم التعليمي.

أفراد العينة	فرق المتوسط الحسابي	فرق الانحراف المعياري	قيمة (ت)	sig	مستوى الدلالة 0.05
جامعي	-1.18	1.10	-1.07	0.83	غير دالة
خريج معهد					

يتبين من خلال الجدول (18) والمتعلق بحساب قيمة (ت) لدلالة الفروق بين الأساتذة في

استخدامهم لتكنولوجيا التعليم تعزى إلى مستواهم التعليمي، نجد أن القيمة الاحتمالية sig تقدر بـ 0.8 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض الصفري، وبالتالي لا توجد فروق دالة إحصائية في استخدام أساتذة التعليم الثانوي لتكنولوجيا التعليم ودافعيتهم للإنجاز تعزى مستواهم التعليمي، ويرجع السبب إلى عدم وجود فروق بين الأساتذة في استخدام تكنولوجيا التعليم ومستواهم التعليمي هو قلة اعتماد الوسائل التكنولوجية أثناء تدريب الأساتذة وتكوينهم قبل الخضوع في ممارسة

مهنتهم التدريسية، وهذه النتيجة تتوافق مع ما توصلت إليه العتيبي في دراستها إلى أنه لا توجد فروق بين أفراد العينة نحو استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، (العتيبي 2010).

عرض وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية:

قصد التحقق من هذه الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة بين استخدام أساتذة التعليم الثانوي لتكنولوجيا التعليم ودافعيتهم للإنجاز استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لمعرفة وجود علاقة بين متغيرات البحث أم لا .

الجدول (19): يوضح معامل الارتباط بين تكنولوجيا التعليم والدافعية للإنجاز.

معامل ارتباط بيرسون	قيمة Sig	مستوى الدلالة 0.05
0.23	0.01	دالة

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل ارتباط بيرسون قدر بـ 0.23 وهي قيمة أكبر من القيمة الاحتمالية sig التي قدرت بـ 0.01، إذن نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض

البديل، أي توجد علاقة بين استخدام أساتذة التعليم الثانوي لتكنولوجيا التعليم ودافعيتهم للإنجاز، أي كلما كان استخدام تكنولوجيا التعليم في العملية التعليمية كلما زادت دافعية الأساتذة للإنجاز.

استنتاج عام:

ارتأت الباحثة في هذه الدراسة أن تسلط الضوء على موضوع تكنولوجيا التعليم فيما إذا كانت له علاقة بدافعية الإنجاز لأساتذة التعليم الثانوي، فبعد عرضنا للنتائج وتحليلها، تبين لنا أنه:

1- لا توجد فروق في استخدام أساتذة التعليم الثانوي لتكنولوجيا التعليم تعزى إلى متغير الجنس.

2- لا توجد فروق في استخدام أساتذة التعليم الثانوي لتكنولوجيا التعليم تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

3- لا توجد فروق في استخدام أساتذة التعليم الثانوي لتكنولوجيا التعليم تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

4- توجد علاقة بين استخدام أساتذة التعليم الثانوي لتكنولوجيا التعليم ودافعيتهم للإنجاز.

1) مفهوم الإشراف التربوي:

تمهيد:

جاء في منجد اللغة، والإعلام كلمة أشرف الشيء أي علا وارتفع، وأشرف عليه أي اطلع عليه والمشرف من الأماكن أي العالي والمطل على غيره. أما في اللغة اللاتينية فكلمة الإشراف **Superviseur** جاءت بمعنى مراقبة الأعمال. والكلمة مكونة من مقطعين **Super** و **Vision** وتعني نظرة حادة أو دقيقة.

أما مفهوم الإشراف اصطلاحاً، فهناك العديد من التعاريف، وسوف نتوقف على ثلاثة تعاريف نراها تؤدي الغرض من الموضوع، وهي:

يعرف هـ. دوجلاس (1963) المشرف التربوي: «بأنه المجهود الذي يبذل لاستثارة وتنسيق وتوجيه النمو المستمر للمعلمين في المدرسة فرادى وجماعات، وذلك لكي يفهموا وظائف التعليم فهما أحسن، ويؤديها بصورة أكثر فاعلية حتى يصبحوا أكثر قدرة على استثارة وتوجيه النمو المستمر لكل تلميذ نحو المشاركة الذكية العميقة في بناء المجتمع الديمقراطي الحديث» هـ. دوجلاس (1963) ص 09

أما تعريف مراد العربي (1995) فيقول: «أن الإشراف التربوي هو عملية اتصال إنساني مركبة، ومتعددة الأغراض تبدأ بمرسل هو المشرف، وتنتهي بمستقبل هو المعلم أو المدير لكن ما يجب التأكيد عليه هو وجود فرق بين الإشراف والتعلم، فالتعلم يختص بنمو التلاميذ وتطوير شخصياتهم، والإشراف يهتم بمعرفة كفاية الأنشطة التربوية وتنظيماتها المختلفة ثم توجيهها نحو الأفضل» مراد العربي (1995) العدد 01

ويقول محمد الأفندي (1976): «أن المشرف التربوي هو أقدر الناس على تقويم أداء المعلم. حيث يعرف الإشراف التربوي بأنه الجهود الدائمة والمنظمة، التي ترمي إلى مساعدة المدرس وتوجيهه وتشجيعه على تنمية ذاته، هذه التنمية التي تتحقق بعمله الدائب المتواصل على أسس سليمة مع تلاميذه لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة» محمد الأفندي (1976) ص 01

ويمكن أن نلخص أن العملية الإشرافية هي عملية تعاونية ومنظمة وإنسانية التبيتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية، وهي تتصف بما يلي:

- الإشراف التربوي عملية تربوية تشخيصية وعلاجية.
 - عملية شاملة لجميع عناصر الموقف التعليمي.
 - عملية تطوير لنمو المعلمين وتحسين أدائهم
 - عملية تفاعل أنساني بين المشرف التربوي وجميع عناصر العملية التعليمية
- وكما يتضح لنا دور المشرف التربوي في العملية التربوية أن يتصف بالحكمة والقدرة على استثارة المعلمين نحو النمو والتطور وذلك مساهمة منهم على بناء مجتمع ديمقراطي حديث.

(2) تطور مفهوم الإشراف التربوي:

يقول بول منيرو(1958): إن مفهوم الإشراف بمعناه وممارساته المتعارف عليها الآن لم يتبلور في التربية والتدريس إلا حديثاً» (حمدان محمد زياد، 1983، ص68)

ففي التربية البدائية كان الكاهن هو المعلم الرئيسي لأبناء الأمة والمشرف المطلق على تسيير أنشطتها التربوية، بما في ذلك إعداد المعلمين أو الكهنة الجدد والعرفان والكتاب ورجال الفن والعلم. وكانوا يمثلون نفوذ الكهنة في التربية، والإشراف، والحياة العامة حتى كانوا يمثلون أعلى، وأوسع الطبقات الاجتماعية، ويمارسون سلطة أوسع على الشعب، والفراغة.

وفي التربية الصينية القديمة، كان الإشراف محدودا بالدولة، وبموظفيها الحريصين على تعليم المبادئ الكنفوشية واستمرار الإمبراطورية. وقد تمتع المشرفون في الحياة الصينية بمنزلة رفيعة، وامتيازات متعددة.

أما في التربية اليونانية القديمة، فقد أخذت الدولة أيضا على عاتقها مسؤوليات الإشراف على التدريس والمعلمين بواسطة مجالس الشيوخ والجمعيات العامة المكونة من المواطنين الأحرار، وكان يدعى بالمشرف **Paedonomus** يعينه على أداء مهماته مساعدين.

أما في التربية عند العرب في الجاهلية فقد كان يرتكز بيد الآباء، وشيوخ القبائل، وحكمائها، ومعلمي الكتاتيب. أما في عصر الإسلام فقد أصطبغ الإشراف بالمبادئ الدينية، وذلك بحكم المعلم المتقيد بتعاليم الدين حيث كان مربيا، ومشرفا في آن واحد.

ويقول عبد الله عبد الدائم: «إن الإشراف تطور تطورا كبيرا في الحضارة حيث تمثل نقابة المعلمين التي تولت رعاية شؤون منتسبيها، والإشراف عليهم، والدفاع عن حقوقهم حتى أن الحاكم كان لا يتدخل في مثل هذه الأمور إلا في الأحوال الطارئة»

أما في التربية المعاصرة عند العرب، يعرف الإشراف التربوي بالموجه أو بالمفتش، فمثلا في دولة مصر التي عرفت هذه الآلية منذ أواخر (1868) وظهرت أول لائحة سنة (1883) تشمل اختصاص مجلس المعارف، والمفتشين نذكر منها ما يلي: (سيد حسن حسين، 1969، ص97)

- المفتشون هم أعين نظار المعارف يبصر بهم أحوال المدارس.
- المفتش عبارة عن متعاون لناظر المعارف يرسله إلى المدارس والمكاتب متى شاء ليقدم له التقارير.
- لا يسوغ للمفتش أن يخاطب نظار المدارس والمكاتب، ولا يعلمهم بذهابه للتفتيش عندهم بل يكون ذهابه، وتفتيشه مفاجأة لإمكان الحصول على الثمرة المطلوبة.

والشيء الملاحظ أن دور المفتش في هذا البلاد كان عمله عبارة عن عملية مراقبة لتصيد أخطاء المعلمين، وكانوا يقفون خلف الباب أو النافذة يسمعون ما يريدون في حجرة الدرس والمعلمون من جانبهم يرسلون من يقتفي أثر المشرف وقت نزوله من القطار القادم ليخطرهم بمقدمه مما جعل حياة المعلمين يسودها الخوف والقلق. ولا يزال هذا المفهوم التفتيشي الاستبدادي للإشراف موجودا إلى حد اليوم في عدد كبير من المدارس، ومع أنه نشأ في وقت مضى إلا أنه استمر بسبب افتراضهم أنهم متفوقون في الإعداد، والخبرة، أو بسبب السلطة المخولة لهم.

أما في التربية الأوروبية والإنجليزية، فقد لازم مفهوم الإشراف نظريا، وتطبيقيا، قرينه التفتيش الذي ساد بدوره في التربية الأمريكية. فلقد بدأ الإشراف التربوي في الولايات المتحدة سنة 1654 حيث أقر المجلس العام ماثوسستس على أن أعضاء مجالس المدن مسؤولة عن اختيار المعلمين من ذوي الإيمان الصحيح والأخلاق الطيبة. أما الخطوة الثانية في تطور الإشراف فكان سنة 1670 حين عينت لجنة من المواطنين العاديين لزيارة المدارس، وفحص طرق التدريس بها، والتعرف على كفاءة المعلمين، ووضع الوسائل الكفيلة لتحسين التعليم، وإدارة المدارس إدارة جيدة. ويمكن أن نلخص هذه النبذة التاريخية المختصرة عن الإشراف التربوي أن هذه العملية قديمة قدم الإنسان على الأرض، ومع هذا فإنه لم يظهر كعملية متخصصة تهدف قياس التدريس، وتوجيهه إلا حديثا خلال القرنين التاسع عشر والقرن العشرين، حيث يعرف أحيانا بالموجه التربوي، وأحيانا أخرى بالمفتش. وتشير فاطمة الزهراء حراث (1994) أن المشرف التربوي أصبح دوره الآن غير مقتصر على مراقبة المعلم، وتتبع عمله لتقييم أدائه أثناء عملية التدريس بل تجاوز هذا الدور إلى الإشراف على العديد من النشاطات التكوينية، والتعليمية من خلال التكوين التربوي للمعلم إلى المساهمة في تطوير المناهج وكل ما يتصل بالعملية التعليمية. فاطمة الزهراء حراث (1994)، العدد 01 ص 42

(3) أهداف الإشراف التربوي:

يحدد الإشراف في التربية التقليدية بقياس وتقييم التدريس لأغراض ذات صيغة إدارية في الغالب، متمثلة في تجديد خدمة المعلم أو إلغائها، أو نقله أو ترقيته أو معاقبته، وهذا النوع من الإشراف هو السائد في بيئتنا التربوية. أما الإشراف التربوي في التربية الحديثة فالأمر يختلف تماما عما كانت عليه، ويمكن أن نوجز بعض أهدافه، كما يلي:

- توفير بيئة نفسية واجتماعية ومادية مدرسية مشجعة للتعليم.
- توفير متطلبات المدارس من الكفاءات البشرية والتجهيزات اللازمة.
- تشجيع المعلمين المجددين وتشخيص المقصرين لإصلاحهم.
- مساعدة المعلمين على تتبع البحوث النفسية والتربوية ونتائجها وعلى المشرف التربوي أن يولد عند المعلم حب الاطلاع والدراسة والتجريب، وذلك لغرض تطوير أساليب تدريسه وتمكنه من تغطية نقائصه في الميدان المهني.
- يهدف الإشراف التربوي إلى جعل المجتمع يدرك ما تواجهه المدرسة من صعوبات ويساهم في اقتراح الحلول المناسبة لها. والمشرف مسؤول عن حماية المدرسين من النقد الموجه من طرف الأولياء، فمن واجبه أن يستمع وأن يناقش وأن يفهم لأنه مسؤول عن سير العمل في المدرسة. الافندي محمد حامد، 1976، ص24

4) مجالات الإشراف التربوي:

تجسد مجالات الإشراف مثيلاتها لتقييم التدريس وتسهل كل عامل وظاهرة تكون التدريس أو تؤثر عليه. فالإشراف التربوي إذن يخص نفسه بمدخلات وعمليات ونتائج التدريس، أو بعبارة أخرى كافة ميادين وجوانب العملية التربوية والتعليمية، وهي كالآتي:

أ -مدخلات التدريس:

- المعلم وما يتصف به من خلفية وظيفية واجتماعية واقتصادية وكفاءات ومعارف وخصائص جسمية ونفسية وصحية.
- التلاميذ وما يتصفون به من خلفيات اجتماعية واقتصادية، وما يمتلكه من خصائص جسمية وعقلية ونفسية.
- الإدارة والمجتمع والمنهج الدراسي والبيئة المدرسية.

ب -عمليات التدريس:

- عمليات التحضير قبل الدرس.

- عمليات التنفيذ خلال التدريس.

ج-نتائج التدريس:

وتتكون مما يلي:

- تحصيل التلاميذ المعرفي، والوجداني، والحركي.

- التعديلات المستحدثة في سلوك المعلمين.

- التعديلات المستحدثة في سلوك الإداريين، والبيئة المدرسية، والبيئة

- الاجتماعية.

3) صفات المشرف التربوي:

تعد شخصية المشرف عنصرا هاما في القيادة التربوية، لأن صفاته وخصائصه الشخصية لها أثر كبير في تحديد اتجاهات واستجابات المعلمين لنواحي الإشراف، ويقصد هنا بالشخصية مجموعة الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد. وتؤثر هذه الخصائص منفردة أو مجتمعة في سلوك وتصرفات الفرد، كما يكون لمظاهرها المختلفة وقع على الآخرين، وتؤثر في استجاباتهم للفرد.

أ-صفاته الإنسانية:

إن القيم الإنسانية التي يحملها المشرف ونظراته العامة لمتبوعيه وتقييمه لهم ومعايير العملية الخاصة بكفاية الإنجاز أو كماله، تؤثر كلها لدرجة ملحوظة على سلوكه الوظيفي. والافتتاح أن العمل التربوي يركز أساسا على العمل الإنساني التعاوني الذي يتصف بتشابك العلاقات بين الأفراد الذي يشرف على توجيههم وزرع الروح الجماعية، وتوطيد العلاقات بين أفراد الجماعة التربوية داخل المؤسسات التربوية وخارجها. ومن التربويين من يرى أن أساس كل نجاح في العمل التربوي هو العلاقات الإنسانية، وتعتبر من مقومات المشرف الناجح. فمن أهم أسس العلاقات الإنسانية ما يلي:

- الشعور بقيمة إنسانية المعلم وبتثمين عمله وذلك باحترام رأيه عندما يقدمه دون التصادم معه لمجرد

أنه مخالف لرأي المشرف، والتخلي بالاتزان واللياقة سلوكا وفكرا مع اتساع الأفق.

- تشجيع العمل الجماعي التعاوني بين المعلمين أنفسهم والإدارة والأولياء، وإيجاد جو ثقة بين هؤلاء

الأطراف، وكذلك العدل والمساواة في معاملة الجميع، والرفع من معنوياتهم، وتقبل النقد الخ...

ب-صفاته القيادية:

يقول محمد الأفندي (1976): "إن نجاح العمل الجماعي في كل مجالات الحياة يرتبط بوجود قيادة

حكيمه، تشرف على تخطيط العمل وتنسيق جهود العاملين فيه وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة، والأهداف التي يسعى إلى بلوغها المشرف التربوي والمدرسون والعاملون في حقل التعليم هي من أهم ما تسعى إلى تحقيقه أي جماعة، وهو الصالح العام، وهو تربية جيل صالح يحمل على عاتقه بناء الوطن والدفاع عنه. لا يكفي أن يقال أن عهد الاستبداد والتسلط قد انتهى، وإن المشرف التربوي يجب أن يمارس الديمقراطية في تصرفاته، فالديمقراطية قد تحققت، وأن كل شيء يسير كما ينبغي، ذلك أن ممارسة الديمقراطية ليست بالأمر اليسير. وعلى المشرف التربوي أن يضيف على سلوكه الوظيفي والشخصي مسحة إنسانية، وأن يكون مخلصا متمتعا بشخصية ديناميكية قوية جذابة متصفا ببعد النظر، والاعتماد على سيكولوجية معامليه، ومعرفة للنظم الاجتماعية الموجودة داخل مجتمعه يزيده أكثر تفهما بوسطه الاجتماعي" محمد الأفندي (1976) ص24

ج- صفاته الجسمية والصحية:

يفضل أن يتمتع المشرف التربوي بصحة جيدة ومظهر جسماني لائق، فالمشرف الذي يعاني من أمراض قد لا يستطيع بسبب سوء صحته بذل المجهود الكافي، كما أن الاستجابة النفسية للمرض، قد تتدخل في العلاقة الإشرافية، وتؤثر فيها على نحو غير مرغوب فيه .

د- صفاته النفسية:

إن الشخصية القوية الجذابة الديناميكية ركن من أهم الأركان في عملية الإشراف، ومن أهم الصفات النفسية التي لها قيمة هامة في علاقاته بالآخرين في التأثير كقائد تربوي وهي: الثقة بالنفس والحماس والقدرة على العمل والتعامل مع الآخرين من خلال أساليب حيوية مرحة، ومبتكرة.

هـ- صفاته العملية:

بحكم ارتباط المشرف ارتباطا وثيقا بالعملية التعليمية (المعلم والمتعلم والمنهاج) يفضل من المشرف كقائد تربوي التحلي بما يلي:

- القدرة على الاتصال والتخاطب مع الآخرين.
 - القدرة على تطوير وتحسين أساليب التفاعل بين المعلمين.
 - تحسين وتطوير أساليب التدريس لدى المعلمين بما يتفق مع خصائصهم الشخصية.
 - تنفيذ دورات تدريبية وحلقات مناقشة.
 - أن يكون قادرا على استعمال تقنيات البحث، وامتكانا من معرفة المواد الدراسية.
- وتبرز صفاته العملية ومهاراته فيما يلي: دوره في عملية التدريس، وفي تقويم نمو التلاميذ، وتدريب المدرسين، ومعالجة مشكلات المدرسين المهنية والشخصية، وفي تطوير وتقويم المادة الدراسية.

4) أنواع الإشراف التربوي:

الإشراف التربوي بمفهومه العام هو مجموعة الخدمات والعمليات التي تقدم بقصد مساعدة المعلمين على النمو المهني مما يساعده في بلوغ أهداف التعليم، ويقصد بالمهني كل ما يتعلق بمهنة التدريس. وعرض هذه الأنواع من الإشراف التربوي لا يعني أن المشرف لا بد أن يحيط بها ويتقنها، وأن أحدهما هو الأفضل وهي الحل الأمثل لمشاكل التعليم، بل المقصود أن يطلع المشرف التربوي على الاتجاهات المختلفة في حقل الإشراف التربوي، ويعرف الأسس الفكرية والتربوية التي كانت سببا في ظهورها. وهذا يعطي للمشرف التربوي منظورا أكبر وخيارات أكثر للعمل في حقل الإشراف التربوي. وهذه الاتجاهات هي مفتوحة للتطور والتعديل بما يناسب شخصية المشرف أو بيئته التربوية. ولقد صنف المربون الإشراف التربوي إلى ثلاثة أقسام حسب ما يلي:

- حسب العلاقة المطبقة بين المعلم والمشرف ويضم:

- أ-إشراف الاستبدادي (الديكتاتوري).
- ب-الإشراف الديمقراطي.

- حسب الطريقة والأسلوب المستعمل في عملية الإشراف ويضم:

- أ -الإشراف الدبلوماسي.
- ب-الإشراف الحر.

- حسب الغاية والهدف من عملية الإشراف ويضم:

- أ -الإشراف التصحيحي.
- ب-الإشراف الوقائي.
- ج - الإشراف البنائي.
- د-الإشراف الإبداعي.

1- الإشراف حسب العلاقة المطبقة بين المعلم والمشرف:

أ-الإشراف الاستبدادي (الديكتاتوري): إن هذا النوع من الإشراف ينبثق من كون الموجه أكثر إعدادا وخبرة في ميدان التربية والتعليم وأعرف بالأساليب والطرق المناسبة، وهذا يخول له السلطة ويجعله الأمر والنهي، وما على المعلم إلا أن يطبق الخطط والتعليمات التي يقررها المفتش دون نقاش، وهو الذي يرسم خطة العمل ويحدد طرق تنفيذها، وأن هذا المشرف يهتم عادة بالاجتماعات لا لمناقشة خطة العمل ودراستها بل لتبليغهم آراءه وأفكاره

أنه يتجاهل من يعملون معه، وحينما يقوم أعمالهم يظهر عليهم الخوف والاضطراب خشية عقابه، وكثيرا يحاول الضعفاء منهم التقرب إليه عن طريق التملق والرياء، وإخفاء الأخطاء ليحظوا برضاه باعتباره مركزا للقسوة والتسلط.

إن هذا النمط الإشرافي، أسلوب استبدادي يلزم العاملين بالطاعة والخضوع لمشئئة المشرف، مما يجعل هذه الجماعة معدومة النشاط وصلتهم بالمشرف غير إنسانية، فهذه الجماعة تعمل دون تخطيط سليم لأن الخطة وضعها المشرف.ويمكن أن نستنتج أن لهذا النوع من الإشراف مجموعة من العيوب يمكن حصرها فيما يلي:

- ارتكاز دور المشرف على مراقبة المعلم في مدى تطبي ق التعليمات الرسمية وتأكيد على أهمية الملفات والسجلات في تنظيم وتسيير عملهم.
- تتم عملية الإصلاح والتوجيه عن طريق العقاب المتمثل في منح المعلم التقديرات المتدنية.
- انحصار عمل المشرف على مراقبة وتنفيذ المقررات والتعليمات الرسمية وطاعته العمياء لرؤسائه.
- يقتل كل بوادر النمو والابتكار عند المعلم وهذا ينعكس بالسلب على نفسياتهم وبالتالي على نشاطهم في القسم.

والاتجاه الاستبدادي اتصفت به المدرسة القديمة فاهتمت بالشكليات، وأهملت التلميذ الذي هو محور العملية التربوية والإدارية، فكان التفتيش متأثرا بهذه التربية وكانت مهمة المفتش منصبه على متابعة المدارس عن طريق التفتيش لما للكلمة من معنى لغوي ومحاسبة المعلمين، وتتبع أخطائهم وهفواتهم ثم التأكيد على تنفيذ التعليمات الرسمية من غير مراعاة لأي وضع وأية حالة من الحالات وهذه الصورة التي تصف الواقع وتهتم بتحسينه بعيدة عن تحقيق الأهداف التربوية.

ب-الإشراف الديمقراطي: إن هذا النوع من الإشراف يركز على العلاقات الإنسانية، وبراغي الجانب السيكولوجي ممن يعملون معه، فهو يستمد معناه وأبعاده من طبيعة العملية التعليمية، ومن حاجة المعلم للنمو المستمر، فانساع مجالاته خارج قاعة القسم. فلم يعد يقتصر عمله على تقويم عمل المعلم بل على عمل

توجيه القوى المختلفة التي تؤثر في تربية التلاميذ. ووضع نصب عينيه الاهتمام بمساعدة القائمين على التربية وليس تقويمهم فحسب، وغدا الإشراف مهنيا وتربويا ونفسيا في آن واحد.

إن هذا المشرف يقدر كل فرد ويؤمن بقدرة الجماعة على التفكير، يحترم جهودهم ويشركهم في وضع خطة العمل، فيعملون في وحدة كفريق متفاعلين عن اقتناع. إن جو هذه الجماعة تسوده المحبة والمودة والثقة المتبادلة فينشطون في توافق وانسجام بما يحقق مستوى أداء أفضل، وهذا الإشراف يحقق لهذه الجماعة مبدأ تكافؤ الفرص، دون مساواة مطلقة في الحقوق والواجبات فتقدير كل فرد مرهون بقدرته على العمل والإنتاج.

❖ وفيما يلي مميزات الإشراف الديمقراطي:

- يرفع من روح الجماعة ويزيد من إنتاجها ويوفر لكل فرد الأم ن والطمأنينة، فيعملون في نشاط وتعاون وإيجابية.
- تشجيعهم على المشاركة في أعمال التخطيط وتنفيذ الإشراف والمبادرة الفردية لحل مشكلاتهم.
- تنمية الشعور الفردي لديهم بأنهم جزء من الأسرة المدرسية.
- تشجع التفاعل والعلاقات الإنسانية المتعاونة فيما بينهم.
- ينظر إلى ظاهرة الاختلاف في الآراء على أنها ظاهرة صحية لا بد من الاستفادة منها وتوظيفها بما يحقق نمو وتطوير المعلم ليدفعه للمبادرة والابتكار.
- يتقبل منهم ما يقدمونه سواء أكان تأييدا له، أو توجيهها لخطواته أو حتى معارضة لرأيه، وهو بذلك يكسب الاحترام والثقة والأمن والاطمئنان النفسي.
- الأخذ برأي الذي توافق عليه الأغلبية طبعاً ليس في كل الحالات وخاصة ف يبيعض الحالات التي يريد المشرف أن يدخل شيئاً جديداً على النشاط التربوي، فلا ينتظر حتى يقنع المعارضين له فبهذه الصفة تفقد الأشياء الجديد قيمتها.

إن الإشراف الديمقراطي خير أسلوب يحقق للتربية والتعليم أهدافها في حدود إطارنا الاجتماعي لأنه أسلوب يتيح الفرص المتكافئة للمعلمين والتلاميذ ليعملوا في جو من الحرية الموجهة يفكرون، ويجربون، ويبتكرون، ويتبعون الأسس العلمية في العمل.

كما يتصف المشرف الديمقراطي عموماً باتخاذ من سلطة الانتماء أساساً رئيسياً لسلوكه وبخلفية واسعة في علم النفس والعلاقات الإنسانية وإيمانه بالعدل والأخوة الإنسانية وبالطبيعة الخيرة لتابعيه وميله الفطري للتعاون والعطاء وحب الغير.

2-الإشراف حسب الطريقة والأسلوب المستعمل :

أ-الإشراف الدبلوماسي: هو مشرف يتيح لأفراد جماعته الفرصة لعرض آرائهم وأفكارهم ليتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وميولهم حتى يصبح على بينة من أمرهم، فإذا تأكد أن هناك من يخالفونه يعمل على استمالتهم ويقربهم إليه، ويسعى إلى جلبهم إليه وهذا بالمكافآت والترقيات وبهذا يضمن موافقة المعلمين الفردية والجماعية. كما أنه يعمل أن يختار معلما يتخذه صديقا لأنه يرى ثقة الجماعة فيه، فيأخذ بنصائحه ويستعين به في توزيع المسؤوليات على الآخرين وهذا يسبب في ظهور انقسامات واختلافات بين جماعة المعلمين بحيث يصنف هناك فريق المستشارين وهم الأقلية يسيطرون ويتحكمون وفريق المسيرين وهم الأكثرية وهم مغلوبون على أمرهم.

ومن صفات هذا المشرف أنه حساس جدا، ويمتاز بالهدوء وبشوشا رقيق في تصرفاته يتغلب على معارضيهِ لصالح مقترحاته في جميع المواقف. والشئ الذي نستنتجه أن نظام العمل مع هذا المشرف يكون شكليا ومظهريا معرض للفوضى والارتجال، ويبدو من شكله أنه ديمقراطي، ولكن محتواه استبدادي.

ب-الإشراف الحر: ويسمى كذلك بالإشراف السلبي، ويؤمن هذا المشرف بأن كل فرد من العاملين معه مسؤول عن نفسه في أداء عمله دون نقد أو توجيه لأنه يعتقد أن أي تدخل من الغير مهما قصد به يعوق نشاط الجماعة. ويعتقد كذلك أن الحرية المطلقة تؤدي إلى النجاح وكذلك يعطي لكل من يعملون معه حرية مطلقة، فالمعلم حر في استعمال أساليب وطرائق التدريس حسب ما يراه مناسبا. ولهذا النمط من الإشراف عيوب أساسية نذكر منها ما يلي:

- تعيش الجماعة التربوية في فوضى.
- الارتجالية وعدم التخطيط في كل ما يقوم به المشرف وهذا ينعكس بالسلب على المعلم والتلميذ في آن واحد.
- عدم وضوح الأهداف.
- تضيق حقوق الجماعة (عدم تحقيق الغايات وأهداف المجتمع.
- المشرف يبقى على الحياد (متفرجا).
- لا تظهر إمكانيات المعلمين.
- لا تساعد على روح المبادرة والإبداع.

3- الإشراف حسب الغاية والهدف المستعمل:

أ-الإشراف التصحيحي: إن الإشراف التربوي عملية تعاونية تشخيصية علاجية، لذا ينبغي أن

يعمل الموجه على تشخيص الموقف التعليمي وإبراز ما فيه من قوة وضعف، وتوجيه المعلمين لعلاج الضعف وتحاشي المزالق وتدارك الأخطاء، وهذا ما يهدف إليه الإشراف التصحيحي الذي يعتمد أساسا على الوقوف على الأخطاء والتي قد يقع فيها المعلم أثناء العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها. واكتشاف الأخطاء سهل، والصعب هو إدراك ما يترتب على الأخطاء من ضرر، فقد يكون الضرر بسيطا وقد يكون جسيما. ويوجد نوعين من الأخطاء: النوع الأول وهو لا يلغي عملية التعلم ولا يبطلها ولا تقف كحاجز لتحقيق الأهداف التربوية المسطرة، كعدم معرفة طرح الأسئلة على التلاميذ أو طريقة الوقوف في الصف. أما النوع الثاني من الأخطاء فهو يؤدي إلى عرقلة سير الأهداف التربوية ونمو التلاميذ من الناحية العقلية، ويؤثر سلبا على شخصياتهم كإعطاء معلومات خاطئة للتلاميذ، واستعمال طريقة غير سليمة وغير علمية في التدريس.

وعندما يكتشف المشرف أخطاء بسيطة، ينبغي عدم السكوت عليها، يكفي أن يلفت نظر المدرس إليها في الحال على اعتبار أنها سهو وقع فيه، ويشير إليها بأسلوب لبق وبعبارات لا تحمل أي تأديب أو سخرية، ولا تسبب للمدرس أي حرج. أما في حالة الأخطاء الكبيرة، فالمشرف هو أحوج إلى استخدام لباقتة وقدرته على معالجة الموقف دون أن يلجأ إلى المواقف الرسمية، وقد يجلس مع المدرس في اجتماع فردي، ثم يشير إلى بعض المبادئ والأسس بحيث يجعل المدرس يدرك تمام الإدراك أنه يجب أن يتخلص من الأخطاء التي وقع فيها، وهنا تكمن فاعلية الإشراف التصحيحي.

ب-الإشراف الوقائي: وهو مشرف غني بخبراته يستطيع تبصير من يعملون معه وإرشادهم إلى

ما قد يحدث في موقع العمل من أخطاء، فهو قادر على أن يدلهم على نقاط القوة والضعف، ولهذا يحمي من يعملون معه من الوقوع في الأخطاء أثناء العمل والتنفيذ. وقد يرجع إلى أشياء ليست له فيها حيلة، ولا يستطيع أن يتصرف إزاءها، أيا كانت الأسباب فإن مسؤولية المشرف التربوي يمكن التنبؤ بها حتى يخفف من حدتها وآثارها الضارة وأن يمد يد المساعدة للمعلم ليستطيع هو بنفسه من مجابقتها والسيطرة عليها. وخلال معالجة المشرف لهذه المشاكل يزود المعلم ببعض الأدوات والمبادئ التي تناسب كل مشكل واضعا في اعتباره شخصية المدرس ومدى قوته وثقته بنفسه، ويعتمد على إشراك المعلم في المناقشات والاقتراحات والافتراضات ويرتبط بعضها ببعض، وتؤدي إلى تصور ما قد يحدث له في المستقبل، وبهذا تزداد ثقته بنفسه على مواجهة المتاعب، ويمكن أن نلخص دور الإشراف الوقائي أنه يعصم المدرس من أن يفقد ثقته بنفسه عندما تواجهه مشاكل، وبمنحه القدرة على الاحتفاظ بتقدير التلاميذ واحترامهم إياه وعلى مواصلة النمو في المهنة.

ج-الإشراف البنائي: هو مشرف متعاون يبذل كل جهده في مساعدة من يعملون معه، يدرس

المواقف ويحصر الإمكانيات ويعد الوسائل اللازمة للتنفيذ، ويمد من يعملون معه بكل جديد في مجال تخصصهم بما يحقق لهم النمو المهني. وإن الإشراف التربوي ليس عبارة عن تصيد للأخطاء ولا هو مجرد تصحيح لها فبهذا يتعدى مرحلة إبراز الأخطاء وتصحيحها ومعالجتها إلى مرحلة البناء. إن الإشراف التربوي ينبغي أن يكون بنائياً يتجاوز مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء وإحلال الجديد الصالح محل القديم الخاطئ، وبداية الإشراف هي الرؤية الواضحة للأهداف التربوية، وللوسائل التي تحققها إلى أبعد مدى. إن الإشراف البنائي هي رؤية مستقبلية لذلك يجب أن يشرك المشرف المدرسين معه في رؤية ما ينبغي أن يكون عليه التدريس الجيد، وذلك من خلال المناقشة بين المعلمين وأن يشجعهم ويوجههم وأن يهيئ لهم الوسائل اللازمة لذلك، وأن يستثير المنافسة بينهم على أداء أحسن ويوجهها لصالح العملية التعليمية.

د-الإشراف الإبداعي: يواجه النظام التعليمي تحدياً لا مثيل له، فلم يعد المعلم التقليدي والمشرف

التقليدي ذو فعالية لمواجهة التحديات الحاضرة والمستقبلية المتمثلة في ثورة المعلومات، فلا بد لنا من إشراف إبداعي يساند المعلم ويربي الجيل القادم ويطور من منظوماتنا التربوية. والإشراف الإبداعي يجب أن نعترف من أول الأمر بأنه نادر لا يقتصر على مجرد إنتاج الأحسن، وتقديم أعلى أنواع من النشاط الجمعي وإنما يشدّ الهمم، ويحرك القدرات الخلاقة.

ويعتبر المشرف المبتكر (الإبداعي) مسؤولاً عما يلي:

- منح تابعيه حرية معالجة مشاكلهم، واختيار الحلول المناسبة لها أو تطويرها.
- توفير جو عملي واجتماعي متفاعل مفتوح مع تابعيه وأفراد المجتمع المدرسي الآخرين.
- توفير خدمات مساعدة لتحرير تابعيه من المسؤوليات الروتينية الكتابية، والإدارية والتفرغ أكثر لمزيد من التفكير المجرد.
- تشجيع تابعيه على التقويم الذاتي المتواصل لأفكارهم ومنجزاتهم.
- التنويه المناسب بآراء تابعيه وأفكارهم وأعمالهم المجددة.
- ولكي يكون المشرف مبدعاً يجب أن يتصف بصفات شخصية منها الصبر واللباقة ومرونة التفكير، والثقة بقدرته المهنية مع التواضع، وشغفه المتواصل بالبحث والتجريب وحكمه الموضوعي على الآخرين، وقبوله للأفراد كما هم، وتفهمه لآرائهم.
- ويختلف الإشراف الإبداعي عن البنائي في المدى الذي يذهب إليه في تحرير العقل والإرادة، وإطلاق الطاقة عند المدرسين للاستفادة من قدراتهم ومواهبهم إلى أقصى حد ممكن في تحقيق الأهداف التربوية.

5) أساليب الإشراف التربوي:

إن الإشراف التربوي قيادة لها أساليبها، وطرقها المتنوعة، والمتطورة لتواجه الواقع التربوي بوعي ونضج في التفكير، وصدق في القول، والعمل ومن ابر الأساليب الإشرافية ما يلي:

- الزيارات المدرسية، الزيارات الصفية، اجتماعات المعلمين، الندوات التربوية، الدروس التطبيقية، والنشرات التربوية، والبحوث الإجرائية، والقراءات الموجهة، والزيارات المتبادلة....

وبلاحظ أنه ليس هناك أسلوب واحد يستخدم في الإشراف يمكن أن يقال عنه أنه أفضل الأساليب التي يستخدم في جميع المواقف، والظروف، حيث أن ك موقف تعليمي يناسبه أسلوب من الأساليب، كما أنه قد يستخدم في الموقف التعليم الواحد أكثر من أسلوب. وأن لكل أسلوب إشرافي استخداماته، ومقوماته تحدد فاعليته ونجاحه.

أ-زيارة المدرسة:

تتم زيارة المدرسة لمعاينة واقعها التربوي، والإداري بشكل عام وهي زيارة استطلاعية ومتابعة ميدانية فعلية، يستطيع من خلالها معاينة كل الجوانب المتوفرة فيها لضمان سير العمل والتقدم الجيد للتلاميذ. وربما في حالات أخرى يكون مضطرا للمعاينة بسبب طارئ أو توجيه استعجالي في موضوع معين مثل عقد مجلس المعلمين لدراسة أمر يتعلق بالمدرسة يقف المشرف التربوي عند زيارة كل مدرسة على ما يلي:

- الوضعية المادية: موقع المدرسة، المرافق، والتجهيزات، والوسائل...
- الوضعية التربوية: التنظيم التربوي، مساهمة المدير في ترتيب العمل التربوي والبيداغوجي
- الوضعية الإدارية: التحكم في مجال التسيير والسجلات وترتيب الوثائق واستغلال المعلقات الإجبارية، والعلاقات داخل المدرسة، والجهات الوصية...
- النشاطات التربوية والأعمال المكملة: التعااضدية المدرسية، والمطعم المدرسي، والنشاطات الثقافية والرياضية، وجمعية أولياء التلاميذ...

وبعد كل زيارة يجدر بالمشرف التربوي أن ينبه المدير بكل النقائص المسجلة أثناء الزيارة ويحاول جاهدا مع مدير المؤسسة على إيجاد الجو الملائم، والضروري لتقدم التلاميذ بشكل جيد. وتنتهي كل زيارة للمؤسسة بتقرير مفصل عن الوضعيات المذكورة المسجلة وإرسال نسخة للمدير المعني ونسخة إلى الجهات المعنية للاضطلاع واتخاذ الإجراءات الضرورية إن اقتضت الحاجة.

ب-زيارة المدير:

باعتبار المدير مسؤولاً عن مؤسسة هامة فلا بد أن تكون له شخصية إدارية حازمة تعمل بنظام محكم، وتخطيط واضح حتى يمكنه من تحقيق الأهداف المرسومة. زيادة على مهامه الإدارية يعتبر المدير مشرفاً، وموجهاً تربوياً باعتبار أنه يعيش عن كثب أو بالقرب من المعلمين، الجاد منهم والمتلاعب والمتهاون والقوي والضعيف. فمن واجبات المشرف التربوي زيارة مدير المؤسسة لأنه هو الركيزة الأساسية للسير الحسن للمدرسة. والمدير يحتاج بدوره إلى توجيهات، ومتابعة وتقويم من طرف المشرف، وهذه الزيارات تساهم في تكوينه ومساعدته لكي يتحكم أكثر في تسيير المؤسسة، وتكوين الروح الجماعية، والإنسانية بفضل قوة شخصيته، وانضباطه، وحزمه، وعنايته المستمرة بكل ما هو موجود داخل مدرسته.

ج-زيارة الفصول الدراسية:

منذ وقت بعيد وزيارة حجرة الدراسة تعد وسيلة من وسائل الإشراف التربوي، وقد احتلت منزلة هامة من بين نواحي النشاط الإشرافي، ففي كثير من المدارس يتكون برنامج الإشراف كله من زيارات الفصول والاجتماعات الفردية واجتماعات المعلمين. وللزيارات أنواع: منها الاستطلاعية، وتوجيهية، وتحقيق، وتقويم وتثبيت وكذلك زيارة المعلم في القسم تأخذ أشكالاً منه:

- الزيارة الفجائية التي تتم عادة في جو من السرية، والكتمان يقصد منها ضبط العيوب والأخطاء.
- الزيارة الرسمية التي يغلب عليها الطابع التقنيشي " البوليسي " .
- الزيارة التقليدية التي تهدف إلى مجرد كتابة تقرير عن العمل والعاملين.

وهذه الزيارات تتنافى كلية مع المفهوم السليم للزيارة، فالزيارة التي ننشدها ينبغي أن تكون بعيدة عن المفاجأة، والرسمية، والتقليدية، فتكون زيارة زميل لزميله تتم في جو من المحبة والمودة. كما ينبغي أن تتم حسب حاجة المعلم لتصبح زيارة مقبولة، وهادفة. أما الزيارات المرغوبة فيها يمكن حصرها في ثلاثة أنواع:

أ-الزيارة المبرمجة والمخطط لها:

التخطيط عبارة عن تفكير يسبق تنفيذ أي عمل واتخاذ قرارات بما يجب القيام به من أعمال. إذن هو إعداد للمستقبل واتخاذ العدة لمواجهته، وبدون تخطيط يصبح عملنا فوضى وجهدا ضائعاً لا ترجى منه فائدة. فمن واجب المشرف التربوي أن يضع أهدافاً لكل زيارة يقوم بها للمعلم إذ القيام بزيارة دون هدف محدد، وواضح يعيق من تحقيق الفائدة المرجوة من الزيارة، وهناك فرق شاسع بين المشرف الذي يدخل القسم، وليس في ذهنه شيء محدد إلا مراقبة المعلم، ووضع القسم، وبين الذي يدخل الفصل وقد وضع في ذهنه أهدافاً محددة لما سوف يقوم به في الزيارة ومن المفيد أن يضطلع عليها المعلم مسبقاً حتى تكون الزيارة مثمرة ومفيدة.

ويوفر المشرف التربوي كثيرا من الوقت والجهد يمكن أن يستغله في أعمال أخرى وخاصة أن جل المشرفين يشكون من العدد الهائل من المعلمين.

ب- الزيارة بطلب من المعلم:

من السياسة الحكيمة، والإجراء النفسي السليم أن يزور المشرف الفصول عند ما يدعى لذلك لأن مثل هذه الزيارة تتم بكل تأكيد في ظروف تساعد على تحليل العمل تحليلا تعاونيا. وسوف يحس فيه المعلم بأنه يقدم أحسن ما عنده ويشعر بالفخر في عمله بدرجة تدفعه إلى عرضه للآخرين يرى بعض المعلمين أن تتم كل الزيارات بناء على دعوة من المعلم، ولكن هناك بعض المعلمين الذين يعانون من مشاكل خاصة، ومهنية فلا ينتظر منهم الدعوة لزيارة فصولهم، وقد يدعو بعض المعلمين المشرف لمشاهدة دروس أعدت إعدادا خاصا، ولا تمثل العمل العادي بالفصل، ورغم أن المشرف الكفاء يدرك تماما التصنع في مثل هذه المواقف من التدريس. ويجب ألا يكون المشرف رهنا لنوع واحد من الزيارات بل عليه التنويع من هذه الزيارات ما أمكن بشرط أن تكون هادفة ومخطط لها بإحكام حتى يجني الثمار منها.

ج- الزيارات المتبادلة بين المعلمين:

يقصد منها تبادل الزيارات بين المعلمين تحت إشراف المشرف التربوي، أو هي تلك الزيارات التي تتيح لكل منهم ليشهد زميله وهو يدرس، ويناقش معه العمل الذي يقوم به إنما تحقق نفس الأغراض التي تحققها زيارات المفتش، بل أنها قد تكون أكثر فائدة للمدرس الذي لا يعمل مع المفتش على أساس من الاحترام المتبادل. وهذه الزيارات المتبادلة تحقق ما يلي:

- الاستفادة من طرائق التدريس المختلفة، ومقارنة المعلم بين عمله وعمل زملائه، وتبادل الخبرات في

الوسائل التعليمية وأساليب تدريس المادة

إن تبادل زيارات المعلمين في مدارسهم وسيلة الاطلاع على النتائج الجديدة، فعن طريقها يطلع المعلم الزائر على سلوك غيره بصورة طبيعية بعيدة عن التكلف فيلمس عن قرب الكثير من الحلول التي توصل إليها زملاؤه ويلم بنتائج البحوث والتجارب التي قاموا بها. ويؤدي تبادل الزيارات لبعضهم البعض إلى تحقيق الصلة الاجتماعية التي تزيد من الألفة والترابط بين أفراد الأسرة التربوية.

ويجب أن يقر في جميع الأذهان أن زيارة الفصول الدراسية ليست إظهار للاستعلاء ولا إبراز للسلطة، ولا محاولة للتهوين في شأن المدرس أمام تلاميذه، وإنما هي وسيلة للتعاون على خدمة التلاميذ في أحسن صورة ممكنة، يستفيد بها المدرس من خبرات المشرف، وتجاربه، ويستعين في حل مشكلاته.

وتضيق مجهودات المشرف التربوي حين يتسم بالتعالي وعدم الود، وينتج عن هذه الزيارات القليلة، والإجراءات الشكلية، والموقف المتشامخ من جانب المشرف، توتر المعلم والتلاميذ، وعصبيتهم، واستجابتهم بطريقة غير طبيعية أثناء الزيارة .

وإن من أهم الانتقادات الموجهة لملاحظة ما يحدث في القسم هو أن المشرف غالبا ما يهتم بنشاط المعلم أكثر من اهتمامه بتعلم التلاميذ. ومن أهم ما يلاحظه المشرف في القسم ما يلي:

- الجانب المادي في حجرة القسم: التهوية، الإنارة، التدفئة، النظافة، الأمن، التجهيزات الوسائل المتوفرة...
- **التنظيم التربوي:** استعمال الزمن، التوزيعات (السبوعية، الشهرية، السنوية) الكراسات دفتر الحضور والغيابات، وكذلك دراسة وثائق المعلم، والتلاميذ، ومنها كراسات القسم وكراسات الدروس، وكراس التداول.
- **إعداد الدروس:** المذكرات (الوضوح، الطرائق، الوسائل المحضرة، والمستخدمة أساليب التقويم).
- **ملاحظة الدروس:** توظيف فنيات الملاحظة، والتحليل...
- إن الغرض من الزيارات أنها تساهم مساهمة كبيرة في تحسين التعلم، والتعليم عندما تؤدي بطريقة علمية، وكذلك الزيارات المخطط لها، والمبرمجة باتقان تساهم في تكوين المعلم علميا، ومهنيا، وتساعد على تحرير الطاقات، والإمكانات المبدعة، والخلقة ولهذا يجب على المشرف التربوي أن يكتسب ثقة المعلمين، والعاملين في المؤسسة، وأن تربطه معهم علاقة إنسانية ومهنية وكل هذا يساعد على القيام بعمله بيسر ويدفع بالعملية التربوية نحو الأفضل.

ج-مدة الزيارة:

يتحكم في المدة التي تستغرقها زيارة أحد الفصول الدراسية طولا أو قصرا أمران: أولهما وأهمهما، الهدف الذي من أجله يزور المشرف التربوي الفصل، وثانيهما، هو مدى ما توصلت إليه الزيارة في تحقيق ما تتم من أجله. ومن المنطق عليه الآن أن الزيارات يجب أن تستمر على الأقل حصة دراسية كحد أدنى، أما الزيارات القصيرة فيمكن القيام بها لأسباب إدارية كالتفتيش على أحد الجوانب التنظيم التربوي، ولكنها ليست زيارات إشرافية في طبيعتها.

إن مدة الزيارة تحكمها طبيعة الزيارة، ونوعها، إما زيارة توجيهية أو مراقبة أو تثبيت، وكذلك طبيعة بعض الدروس التي تدرس على شكل وحدات، لذا يجب على المشرف التربوي أن يزور المعلم عدة مرات حتى يرى كيف كانت نهاية العمل. وإذا لاحظ المشرف أن المدرس قد بدا عليه الارتباك الشديد، وأصبح غير قادر على مواصلة الدرس، فيستحسن منه أن ينصرف بطريقة ذكية لا تثير الانتباه من طرف التلاميذ على أن يعود

إلى زيارة المعلم مرة أخرى، وقبل ذلك يقوم بتوجيه المعلم ويناقش معه في الزيارة حتى يشعر المعلم بالاطمئنان، وبذلك يزول الاضطراب، والارتباك.

6) مشاكل الإشراف التربوي:

إن مشاكل الإشراف عديدة ومتعددة، يمكن حصرها في ثلاثة أنواع وهي:

1 -المشاكل التربوية:

أ-**العدد الضخم من المعلمين:** يشرف المشرف التربوي على عدد هائل من المعلمين، وبمستويات مختلفة من المساعد إلى الأستاذ المجاز. وكثيرا من المشرفون يشكون من ردود الفعل لبعض المعلمين وهي ترجع إلى أسباب مختلفة، وهذه الردود أكثرها استفزازية ومؤثرة على نشاط المشرف التربوي، ومن هذه الزاوية على المشرف دراسة كل حالة على حدة، وأن يتعرف على معلميه وخاصة على ما يطلق عليه (بالمدرس المشكل) وهو على أنواع:

• المدرس المغرور:

وهو نوعان وأكثرهما شيوعا ما كان مصدره محاولة تغطية الجهل، والخوف، ومظهره الجراءة في الكلام أو في التعامل بقصد الإرهاب، والخداع... والمدخل الطبيعي لعلاج هذه الحالة أن تظهر للشخص أن التهريج والمظهرية لا فائدة منهما، ولا ضرورة لهما. والنوع الثاني من الغرور هو المبالغة في الثقة قدراته وأعماله مع ما يصاحب ذلك عادة من التباهي بالقول أو الفعل. وخير طريقة لمواجهة هذا النوع من الحالات هي الصراحة التي تتضمن الاعتراف بمقدرة الشخص، ولكن مع الإشارة أن كثرة التحدث عنها يثير حفيظة الناس، وينتهي به، ولو بعد حين إلى الخيبة . العلوي محمد الطيب 1982, ص 190

• المدرس شديد الحساسية:

هو المعلم الذي يتأذى شعوره لأدنى سبب، فيثير مشكلة عسيرة، ولعل الخطوات الأولى في التغلب على شدة الحساسية هي التعرف على أسبابها... والشخص الحساس يكون عادة ذا عقلية ممتازة، فإذا جمع إلى ذلك حبه للإنصاف، والعدالة، وإدراك أن تعليقات الناس لا تحمل معنى الإساءة، فإن هذا الشخص يكون ممن ينتظر له النجاح في المراكز التي تتطلب العلاقات، والصلات العامة. ومواجهة الشخص الحساس تتطلب حديثا لبقا، ودبا هادئا حتى يتغلب على حساسيته.

• المدرس الغنيد:

إن للمدرس يرى دائما أن هناك سببا يدفع الشخص إلى الامتناع عن القيام بعمل ما وهو سبب وجيه في نظره على الأقل، ومع ذلك يستطيع المشرف التربوي أن يتعامل معه، ويتم التغلب على أسباب التذمر.

• المدرس القلق:

يترتب على القلق، والهم النقص في أداء المعلم، ولا يمكن أن نقضي على القلق تماما. ولكن يمكن للمشرف التربوي الحد من حدة القلق، وذلك عن طريق مد يد المساعدة، والعطف عليه، ولعل الخطوة الأولى في المعالجة هو معرفة الأسباب بشكل موضوعي، ويرجع أسباب قلق المدرسين وسوء تكيفهم إلى في معظمها إلى ما يلي:

- ضعف صحة المدرس أو إصابته بمرض مزمن أو التعرض للإرهاق الشديد.
- عجز المدرس عن تحقيق مستوى ملائم من المعيشة.
- شدة طموح المدرس إلى مركز أحسن.
- الإساءة إلى المدرس من جانب المدير أو المشرف أو التلاميذ أو الأولياء.
- عجز المدرس على إنشاء علاقات اجتماعية طيبة قائمة على الاحترام والتقدير في محيط عمله.
- نقص أسباب الترفيه والاتصال الاجتماعي والتعبير عن الذات.

• المدرس المتقدم في السن:

ومن خير الوسائل للقضاء على التذمر لدى المدرس المتقدم في السن، أن يطلب المشرف التربوي منه أن يعاونه، وأن يشركه معه في عمله، ويمكن تلخيص أسس معاملة المسن في بعض القواعد الآتية:

- اجعله شريك لك، استشره، واستعن به في الأمور التي يتقنها ولا تتردد في هذا الطلب أمام الغير.
- ألزم معه جانب الحذر أكثر مما يلزم مع صغار المدرسين، ولتكن ملاحظاتك لعمله على انفراد.
- اجعل للجانب الإنساني نصيبا في تعاملك معه، كأن تسأل عن أبنائه وأسرته.

• المدرس المتذمر:

التذمر والشكوى مظهر من مظاهر النكوص إلى عهد الطفولة، على المشرف التربوي أن يعرف الأسباب الحقيقية للشكوى، وأن يتعمق في ماضي الشخص وتاريخ أسرته، فقد يجد في ماضيه سببا لذلك. كما يجب على المشرف أن يتخذ موقفا وديا متعاوننا معه. العلوي محمد الطيب 1982، ص 190

2-المشاكل الإدارية:

يوجد عدد لا حصر له من المشاكل، ولكن يمكن إجمال البعض منها:

- كثرة عدد المعلمين ينجم عنه مشاكل إدارية كثيرة من حيث تنصيبهم وإسكانهم، وعدم الالتحاق ببعض الأماكن النائية.
- التغيبات القصيرة والطويلة المدى والأمومة والاستيداع.
- كثرة النزاعات: النزاع بين المعلمين وبين المعلمين والمدير والتلاميذ وكذلك الأولياء.
- المشاكل المدرسية: وتكمن في البناءات المدرسية وتقادم البعض منها وعدم وجود مسكن المدير مثلاً.
- عدم اتخاذ الإجراءات القانونية لبعض الانحرافات الإدارية والمهنية.
- التغيبات الطويلة لبعض التلاميذ منها بسبب المرض أو الترحال خاصة في المناطق النائية.
- انعدام وسائل الأمن في بعض المؤسسات التربوية.

3 -المشاكل الخاصة:

يعاني المشرف التربوي مشاكل خاصة، تعيق من عمله على الوجه الأحسن ومنها:

- غياب مكاتب للمشرف التربوي، وغياب الوسائل الضرورية لعمله.
- استعمال السيارة الخاصة أو الوسائل العمومية ولكن بدون تعويض مادي.
- التكوين المستمر لهؤلاء المشرفين وتحسين من مستواهم باستمرار. العلوي محمد الطيب 1982، ص

الفصل الثاني

تمهيد

- 1) مفهوم الإشراف التربوي
- 2) تطور الإشراف التربوي
- 3) أهداف الإشراف التربوي
- 4) مجالات الإشراف التربوي
- 5) صفات المشرف التربوي
- 6) أنواع الإشراف التربوي
- 7) أساليب الإشراف التربوي
- 8) مشاكل الإشراف التربوي

تمهيد:

لا شك أن المعلم يعتبر طرفاً أساسياً في العملية التربوية، وهو ذلك الإنسان الذي تتوفر لديه من مقومات الشخصية ما تؤهله للقيام بعمله في تغيير سلوك المتعلمين، وإحداث الأثر المرغوب فيه، في سلوكياتهم وتنمية شخصياتهم من شتى الجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية. وإذا كان المعلم هو المسؤول الرئيس على إحداث تغييرات مرغوب فيها اجتماعياً في الناشئة، فإن هناك من يقاسمه هذا الدور، وهو المشرف التربوي (المفتش) حيث يمارس عليه تأثيراً مباشراً من خلال التوجيه والإرشاد والتقييم.

جاء في منجد اللغة، والإعلام كلمة أشرف الشيء أي علا وارتفع، وأشرف عليه أي اطلع عليه والمشرف من الأماكن أي العالي والمطل على غيره. أما في اللغة اللاتينية فكلمة الإشراف **Superviseur** جاءت بمعنى مراقبة الأعمال. والكلمة مكونة من مقطعين **Super** و **Vision** وتعني نظرة حادة أو مرتفعة.

1) مفهوم الإشراف التربوي:

يعرف هـ. دوجلاس (1963) المشرف التربوي: «بأنه المجهود الذي يبذل لاستثارة وتنسيق وتوجيه النمو المستمر للمعلمين في المدرسة فرادى وجماعات، وذلك لكي يفهموا وظائف التعليم فهما أحسن، ويؤديها بصورة أكثر فاعلية حتى يصبحوا أكثر قدرة على استثارة وتوجيه النمو المستمر لكل تلميذ نحو المشاركة الذكية العميقة في بناء المجتمع الديمقراطي الحديث» أما تعريف مراد العربي (1995) فيقول: «أن الإشراف التربوي هو عملية اتصال إنساني مركبة، ومتعددة الأغراض تبدأ بمرسل هو المشرف، وتنتهي بمستقبل هو المعلم أو المدير لكن ما يجب التأكيد عليه هو وجود فرق بين الإشراف والتعلم، فالتعلم يختص بنمو التلاميذ وتطوير شخصياتهم، والإشراف يهتم بمعرفة كفاية الأنشطة التربوية وتنظيماتها المختلفة ثم توجيهها نحو الأفضل» (العربي 1995:01)

ويقول محمد الأفندي (1976): «أن المشرف التربوي هو أقدر الناس على تقويم أداء المعلم. حيث يعرف الإشراف التربوي بأنه الجهود الدائمة والمنظمة، التي ترمي إلى مساعدة المدرس وتوجيهه وتشجيعه على تنمية ذاته، هذه التنمية التي تتحقق بعمله الدائب المتواصل على أسس سليمة مع تلاميذه لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة»

ويمكن أن نلخص أن العملية الإشرافية هي عملية تعاونية ومنظمة وإنسانية التثبت فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية، وهي تتصف بما يلي:

*الإشراف التربوي عملية تربوية تشخيصية وعلاجية.

*عملية شاملة لجميع عناصر الموقف التعليمي.

*عملية تطوير لنمو المعلمين وتحسين أدائهم.

*عملية تفاعل أنساني بين المشرف التربوي وجميع عناصر العملية التعليمية

*وكما يتضح لنا دور المشرف التربوي في العملية التربوية أن يتصف بالحكمة والقدرة على استثارة المعلمين نحو النمو والتطور وذلك مساهمة منهم على بناء مجتمع ديمقراطي حديث. (الأفندي 1:1976)

2)تطور مفهوم الإشراف التربوي:

يقول بول منيرو (1958): إن مفهوم الإشراف بمعناه وممارساته المتعارف عليها

الآن لم يتبلور في التربية والتعليم إلا حديثاً «حمدان 68:1983)

ففي التربية البدائية كان الكاهن هو المعلم الرئيسي لأبناء الأمة والمشرف المطلق

على تسيير أنشطتها التربوية، بما في ذلك إعداد المعلمين، أو الكهنة الجدد

والعرافين والكتاب ورجال الفن والعلم. وكانوا يمثلون نفوذ الكهنة في التربية،

والإشراف، والحياة العامة حتى كانوا يمثلون أعلى، وأوسع الطبقات الاجتماعية،

ويمارسون سلطة أوسع على الشعب، والفراعة

وفي التربية الصينية القديمة، كان الإشراف محدودا بالدولة، وبموظفيها الحريصين على تعليم المبادئ الكنفوشية واستمرار الإمبراطورية. وقد تمتع المشرفون في الحياة الصينية بمنزلة رفيعة، وامتيازات متعددة.

أما في التربية اليونانية القديمة، فقد أخذت الدولة أيضا على عاتقها مسؤوليات الإشراف على التدريس والمعلمين بواسطة مجالس الشيوخ والجمعيات العامة المكونة من المواطنين الأحرار، وكان يدعى بالمشرف **Paedonomus** يعينه على أداء مهماته مساعدين.

أما في التربية عند العرب في الجاهلية فقد كان يركز بيد الآباء، وشيوخ القبائل، وحكمائها، ومعلمي الكتاتيب. أما في عصر الإسلام فقد أصطبغ الإشراف بالمبادئ الدينية، وذلك بحكم المعلم المتقيد بتعاليم الدين حيث كان مربيا، ومشرفا في آن واحد.

ويقول عبد الله عبد الدائم بدون سنة : «إن الإشراف تطور تطورا كبيرا في الحضارة حيث تمثل نقابة المعلمين التي تولت رعاية شؤون منتسبيها، والإشراف عليهم، والدفاع عن حقوقهم حتى أن الحاكم كان لا يتدخل في مثل هذه الأمور إلا في الأحوال الطارئة»

أما في التربية المعاصرة عند العرب، يعرف الإشراف التربوي بالموجه أو بالمفتش، فمثلا في دولة مصر التي عرفت هذه الآلية منذ أواخر (1868) وظهرت أول لائحة سنة (1883) تشمل اختصاص مجلس المعارف، والمفتشين نذكر منها ما يلي:

* المفتشون هم أعين نظار المعارف يبصر بهم أحوال المدارس.

المفتش عبارة عن متعاون لناظر المعارف يرسله الى المدارس والمكاتب متى شاء ليقدم له التقارير.

* لا يسوغ للمفتش أن يخاطب نظار المدارس والمكاتب، ولا يعلمهم بذهابه للتفتيش عندهم بل يكون ذهابه، وتفتيشه مفاجأة لإمكان الحصول على الثمرة المطلوبة.

*والشيء الملاحظ أن دور المفتش في هذا البلاد كان عمله عبارة عن عملية مراقبة

لتصيد أخطاء المعلمين، وكانوا يقفون خلف الباب أو النافذة يسمعون ما

يريدون (دوجلاس 1963:09)

في حجرة الدرس والمعلمون من جانبهم يرسلون من يقتفي أثر المشرف وقت نزوله من القطار القادم ليخطرهم بمقدمه مما جعل حياة المعلمين يسودها الخوف والقلق. ولا يزال هذا المفهوم التفتيشي الاستبدادي للإشراف موجودا إلى حد اليوم في عدد كبير من المدارس، ومع أنه نشأ في وقت مضى إلا أنه استمر بسبب افتراضهم أنهم متفوقون في الإعداد، والخبرة، أو بسبب السلطة المخولة لهم.

أما في التربية الأوروبية والإنجليزية، فقد لازم مفهوم الإشراف نظريا، وتطبيقيا، قرينه التفتيش الذي ساد بدوره في التربية الأمريكية. فلقد بدأ الإشراف التربوي في الولايات المتحدة سنة 1654 حيث أقر المجلس العام ماتشوستس على أن أعضاء مجالس المدن مسؤولة عن اختيار المعلمين من ذوي الإيمان الصحيح والأخلاق الطيبة. أما الخطوة الثانية في تطور الإشراف فكان سنة 1670 حين عينت لجنة من المواطنين العاديين لزيارة المدارس، وفحص طرق التدريس بها، والتعرف على كفاءة المعلمين، ووضع الوسائل الكفيلة لتحسين التعليم، وإدارة المدارس إدارة جيدة. ويمكن أن نلخص هذه النبذة التاريخية المختصرة عن الإشراف التربوي أن هذه العملية قديمة قدم الإنسان على الأرض، ومع هذا فإنه لم يظهر كعملية متخصصة تهدف قياس التدريس، وتوجيهه إلا حديثا خلال القرنين التاسع عشر والقرن العشرين، حيث يعرف أحيانا بالموجه التربوي، وأحيانا أخرى بالمفتش. وتشير فاطمة الزهراء حراث (1994) أن المشرف التربوي أصبح دوره الآن غير مقتصر على مراقبة المعلم، وتتبع عمله لتقييم أدائه أثناء عملية التدريس بل تجاوز هذا الدور إلى الإشراف على العديد من النشاطات التكوينية، والتعليمية من خلال التكوين التربوي للمعلم إلى المساهمة في تطوير المناهج وكل ما يتصل بالعملية التعليمية. (حراث:42:1994)

3) أهداف الإشراف التربوي:

يحدد الإشراف في التربية التقليدية بقياس وتقييم التدريس لأغراض ذات صيغة إدارية في الغالب، متمثلة في تجديد خدمة المعلم أو إلغائها، أو نقله أو ترقيته أو معاقبته، وهذا

النوع من الإشراف هو السائد في بيئتنا التربوية. أما الإشراف التربوي في التربية الحديثة فالأمر يختلف تماماً عما كانت عليه، ويمكن أن نوجز بعض أهدافه، كما يلي:

توفير بيئة نفسية واجتماعية ومادية مدرسية مشجعة للتعليم.

توفير متطلبات المدارس من الكفاءات البشرية والتجهيزات اللازمة.

تشجيع المعلمين المجددين وتشخيص المقصرين لإصلاحهم.

مساعدة المعلمين على تتبع البحوث النفسية والتربوية ونتائجها وعلى المشرف التربوي أن يولد عند المعلم حب الاطلاع والدراسة والتجريب، وذلك لغرض تطوير أساليب تدريسه وتمكنه من تغطية نقائصه في الميدان المهني.

يهدف الإشراف التربوي إلى جعل المجتمع يدرك ما تواجهه المدرسة من صعوبات ويساهم في اقتراح الحلول المناسبة لها. والمشرف مسؤول عن حماية المدرسين من النقد الموجه من طرف الأولياء، فمن واجبه أن يستمع وأن يناقش وأن يفهم لأنه مسؤول عن سير العمل في المدرسة. (الافندي 24:1976).

4) مجالات الإشراف التربوي:

تجسد مجالات الإشراف مثيلاتها لتقييم التدريس وتسهيل كل عامل وظاهرة تكون التدريس أو تؤثر عليه. فالإشراف التربوي إذن يخص نفسه بمدخلات وعمليات ونتائج التدريس، أو بعبارة أخرى كافة ميادين وجوانب العملية التربوية والتعليمية، وهي كالآتي:

أ - مدخلات التدريس:

المعلم وما يتصف به من خلفية وظيفية واجتماعية واقتصادية وكفاءات ومعارف وخصائص جسمية ونفسية وصحية.

التلاميذ وما يتصفون به من خلفيات اجتماعية واقتصادية، وما يمتلكه من خصائص جسمية وعقلية ونفسية الإدارة والمجتمع والمنهج الدراسي والبيئة المدرسية.

ب - عمليات التدريس:

عمليات التحضير قبل الدرس.

عمليات التنفيذ خلال التدريس.

ج-نتائج التدريس:

وتتكون مما يلي

تحصيل التلاميذ المعرفي، والوجداني، والحركي.

التعديلات المستحدثة في سلوك المعلمين.

التعديلات المستحدثة في سلوك الإداريين، والبيئة المدرسية، والبيئة الاجتماعية.

5) صفات المشرف التربوي:

تعد شخصية المشرف عنصراً هاماً في القيادة التربوية، لأن صفاته وخصائصه الشخصية لها أثر كبير في تحديد اتجاهات واستجابات المعلمين لنواحي الإشراف، ويقصد هنا بالشخصية مجموعة الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد. وتؤثر هذه الخصائص منفردة أو مجتمعة في سلوك وتصرفات الفرد، كما يكون لمظاهرها المختلفة وقع على الآخرين، وتؤثر في استجاباتهم للفرد.

أ-صفاته الإنسانية:

إن القيم الإنسانية التي يحملها المشرف ونظرته العامة لمتابعته وتقييمه لهم ومعايير العملية الخاصة بكفاية الإنجاز أو كماله، تؤثر كلها لدرجة ملحوظة على سلوكه الوظيفي. والافتتاح أن العمل التربوي يركز أساساً على العمل الإنساني التعاوني الذي يتصف بتشابك العلاقات بين الأفراد الذي يشرف على توجيههم وزرع الروح الجماعية، وتوطيد العلاقات بين أفراد الجماعة التربوية داخل المؤسسات التربوية وخارجها. ومن التربويين من يرى أن أساس كل نجاح في العمل التربوي هو العلاقات الإنسانية، وتعتبر من مقومات المشرف الناجح. فمن أهم أسس العلاقات الإنسانية ما يلي:

الشعور بقيمة إنسانية المعلم وبتثمين عمله وذلك باحترام رأيه عندما يقدمه دون التصادم معه لمجرد أنه مخالف لرأي المشرف، والتحلي بالاعتزان واللياقة سلوكاً وفكراً مع اتساع الأفق. (الافندي:24:1976)

تشجيع العمل الجماعي التعاوني بين المعلمين أنفسهم والإدارة والأولياء، وإيجاد جو ثقة بين هؤلاء الأطراف، وكذلك العدل والمساواة في معاملة الجميع، والرفع من معنوياتهم، وتقبل النقد الخ...

ب- صفاته القيادية:

يقول محمد الأفندي (1976): "إن نجاح العمل الجماعي في كل مجالات الحياة يرتبط بوجود قيادة حكيمة، تشرف على تخطيط العمل وتنسيق جهود العاملين فيه وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة، والأهداف التي يسعى إلى بلوغها المشرف التربوي والمدرسون والعاملون في حقل التعليم هي من أهم ما تسعى إلى تحقيقه أي جماعة، وهو الصالح العام، وهو تربية جيل صالح يحمل على عاتقه بناء الوطن والدفاع عنه. لا يكفي أن يقال أن عهد الاستبداد والتسلط قد انتهى، وإن المشرف التربوي يجب أن يمارس الديمقراطية في تصرفاته، فالديمقراطية قد تحققت، وأن كل شيء يسير كما ينبغي، ذلك أن ممارسة الديمقراطية ليست بالأمر اليسير. وعلى المشرف التربوي أن يضيف على سلوكه الوظيفي والشخصي مسحة إنسانية، وأن يكون مخلصاً متمتعاً بشخصية ديناميكية قوية جذابة متصفاً ببعد النظر، والاعتماد على سيكولوجية معاملته، ومعرفة للنظم الاجتماعية الموجودة داخل مجتمعه يزيده أكثر تفهماً بوسطه الاجتماعي"

ج- صفاته الجسمية والصحية:

يفضل أن يتمتع المشرف التربوي بصحة جيدة ومظهر جسماني لائق، فالمشرف الذي يعاني من أمراض قد لا يستطيع بسبب سوء صحته بذل المجهود الكافي، كما أن الاستجابة النفسية للمرض، قد تتدخل في العلاقة الإشرافية، وتؤثر فيها على نحو غير مرغوب فيه

د- صفاته النفسية:

إن الشخصية القوية الجذابة الديناميكية ركن من أهم الأركان في عملية الإشراف، ومن أهم الصفات النفسية التي لها قيمة هامة في علاقاته بالآخرين في التأثير كقائد تربوي

وهي: الثقة بالنفس والحماس والقدرة على العمل والتعامل مع الآخرين من خلال أساليب حيوية مرحة، ومبتكرة.

هـ- صفاته العملية:

بحكم ارتباط المشرف ارتباطا وثيقا بالعملية التعليمية (المعلم والمتعلم والمنهاج) يفضل من المشرف كقائد تربوي التحلي بما يلي:

القدرة على الاتصال والتخاطب مع الآخرين.

القدرة على تطوير وتحسين أساليب التفاعل بين المعلمين.

تحسين وتطوير أساليب التدريس لدى المعلمين بما يتفق مع خصائصهم الشخصية. تنفيذ دورات تدريبية وحلقات مناقشة.

أن يكون قادرا على استعمال تقنيات البحث، ومتمكن من معرفة المواد الدراسية. وتبرز صفاته العملية ومهاراته فيما يلي: دوره في عملية التدريس، وفي تقويم نمو التلاميذ، وتدريب المدرسين، ومعالجة مشكلات المدرسين المهنية والشخصية، وفي تطوير وتقويم المادة الدراسية. (تركي رابح 389:1999).

5) أنواع الإشراف التربوي:

الإشراف التربوي بمفهومه العام هو مجموعة الخدمات والعمليات التي تقدم بقصد مساعدة المعلمين على النمو المهني مما يساعده في بلوغ أهداف التعليم، ويقصد بالمهني كل ما يتعلق بمهنة التدريس. وعرض هذه الأنواع من الإشراف التربوي لا يعني أن المشرف لا بد أن يحيط بها ويتقنها، وأن أحدهما هو الأفضل وهي الحل الأمثل لمشاكل التعليم، بل المقصود أن يطلع المشرف التربوي على الاتجاهات المختلفة في حقل الإشراف التربوي، ويعرف الأسس الفكرية والتربوية التي كانت سببا في ظهورها. وهذا يعطي للمشرف التربوي منظورا أكبر وخيارات أكثر للعمل في حقل الإشراف التربوي. وهذه الاتجاهات هي مفتوحة للتطور والتعديل بما يناسب شخصية المشرف أو بيئته التربوية. ولقد صنف المربون الإشراف التربوي إلى ثلاثة أقسام حسب ما يلي: --

6 - 1 حسب العلاقة المطبقة بين المعلم والمشرف ويضم:

أ-الإشراف الاستبدادي (الديكتاتوري).

ب-الإشراف الديمقراطي.

6-2 حسب الطريقة والأسلوب المستعمل في عملية الإشراف ويضم:

أ -الإشراف الدبلوماسي.

ب-الإشراف الحر.

6-3 حسب الغاية والهدف من عملية الإشراف ويضم:

أ -الإشراف التصحيحي.

ب-الإشراف الوقائي.

ج - الإشراف البنائي.

د-الإشراف الإبداعي.

1- الإشراف حسب العلاقة المطبقة بين المعلم والمشرف-

الإشراف الاستبدادي (الديكتاتوري): إن هذا النوع من الإشراف ينبثق من كون الموجه أكثر إعدادا وخبرة في ميدان التربية والتعليم وأعرف بالأساليب والطرق المناسبة، وهذا يخول له السلطة ويجعله الأمر والناهي، وما على المعلم إلا أن يطبق الخطط والتعليمات التي يقررها المفتش دون نقاش، وهو الذي يرسم خطة العمل ويحدد طرق تنفيذها، وأن هذا المشرف يهتم عادة بالاجتماعات لا لمناقشة خطة العمل ودراستها بل لتبليغهم آراءه وأفكاره

أنه يتجاهل من يعملون معه، وحينما يقوم أعمالهم يظهر عليهم الخوف والاضطراب خشية عقابه، وكثيرا يحاول الضعفاء منهم التقرب إليه عن طريق التملق والرياء، وإخفاء الأخطاء ليحفظوا برضاه باعتباره مركزا للقسوة والتسلط. (العلوي 190:1982).

*إن هذا النمط الإشرافي، أسلوب استبدادي يلزم العاملين بالطاعة والخضوع لمشئته المشرف، مما يجعل هذه الجماعة معدومة النشاط وصلتهم بالمشرف غير إنسانية، فهذه الجماعة تعمل دون تخطيط سليم لأن الخطة وضعها المشرف. ويمكن أن نستنتج أن لهذا النوع من الإشراف مجموعة من العيوب يمكن حصرها فيما يلي:

ارتكاز دور المشرف على مراقبة المعلم في مدى تطبي ق التعليمات الرسمية وتأكيد على أهمية الملفات والسجلات في تنظيم وتسيير عملهم. تتم عملية الإصلاح والتوجيه عن طريق العقاب المتمثل في منح المعلم التقديرات المتدنية.

انحصار عمل المشرف على مراقبة وتنفيذ المقررات والتعليمات الرسمية وطاعته العمياء لرؤسائه.

يقتل كل بوادر النمو والابتكار عند المعلم وهذا ينعكس بالسلب على نفسياتهم وبالتالي على نشاطهم في القسم.

والاتجاه الاستبدادي اتصفت به المدرسة القديمة فاهتمت بالشكليات، وأهملت التلميذ الذي هو محور العملية التربوية والإدارية، فكان التفتيش متأثرا بهذه التربية وكانت مهمة المفتش منصبة على متابعة المدارس عن طريق التفتيش لما للكلمة من معنى لغوي ومحاسبة المعلمين، وتتبع أخطائهم وهفواتهم ثم التأكيد على تنفيذ التعليمات الرسمية من غير مراعاة لأي وضع وأية حالة من الحالات وهذه الصورة التي تصف الواقع وتهتم بتحسينه بعيدة عن تحقيق الأهداف التربوية.

ب-الإشراف الديموقراطي: إن هذا النوع من الإشراف يركز على العلاقات الإنسانية، ويراعي الجانب السيكولوجي ممن يعملون معه، فهو يستمد معناه وأبعاده من طبيعة العملية التعليمية، ومن حاجة المعلم للنمو المستمر، فاتساع مجالاته خارج قاعة القسم. فلم يعد يقتصر عمله على تقويم عمل المعلم بل على عمل توجيه القوى المختلفة التي تؤثر في تربية التلاميذ. ووضع نصب عينيه الاهتمام بمساعدة القائمين على التربية

وليس تقويمهم فحسب، وغدا الإشراف مهنيا وتربويا ونفسيا في آن واحد. (العلوي 190:1982).

-إن هذا المشرف يقدر كل فرد و يؤمن بقدرة الجماعة على التفكير، يحترم جهودهم ويشركهم في وضع خطة العمل، فيعملون في وحدة كفريق متفاعلين عن اقتناع. إن جو هذه الجماعة تسوده المحبة والمودة والثقة المتبادلة فينشطون في توافق وانسجام بما يحقق مستوى أداء أفضل، وهذا الإشراف يحقق لهذه الجماعة مبدأ تكافؤ الفرص، دون مساواة مطلقة في الحقوق والواجبات فتقدير كل فرد مرهون بقدرته على العمل والإنتاج.

وفيما يلي مميزات الإشراف الديمقراطي:

يرفع من روح الجماعة ويزيد من إنتاجها ويوفر لكل فرد الأم ن والطمأنينة، فيعملون في نشاط وتعاون وإيجابية.

تشجيعهم على المشاركة في أعمال التخطيط وتنفيذ الإشراف والمبادرة الفردية لحل مشكلاتهم.

تنمية الشعور الفردي لديهم بأنهم جزء من الأسرة المدرسية.

تشجع التفاعل والعلاقات الإنسانية المتعاونة فيما بينهم.

ينظر إلى ظاهرة الاختلاف في الآراء على أنها ظاهرة صحية لا بد من الاستفادة منها وتوظيفها بما يحقق نمو وتطوير المعلم ليدفعه للمبادرة والابتكار.

يتقبل منهم ما يقدمونه سواء أكان تأييدا له، أو توجيهها لخطواته أو حتى معارضة لرأيه، وهو بذلك يكسب الاحترام والثقة والأمن والاطمئنان النفسي.

الأخذ برأي الذي توافق عليه الأغلبية طبعاً ليس في كل الحالات وخاصة ف ي بعض الحالات التي يريد المشرف أن يدخل شيئاً جديداً على النشاط التربوي، فلا ينتظر حتى يقنع المعارضين له فبهذه الصفة تفقد الأشياء الجديد قيمتها.

إن الإشراف الديمقراطي خير أسلوب يحقق للتربية والتعليم أهدافها في حدود إطارنا الاجتماعي لأنه أسلوب يتيح الفرص المتكافئة للمعلمين والتلاميذ ليعملوا في جو من الحرية الموجهة يفكرون، ويجربون، وبيتكرون، ويتبعون الأسس العلمية في العمل.

-كما يتصف المشرف الديمقراطي عموماً باتخاذ من سلطة الانتماء أساساً رئيسياً لسلوكه وبخلفية واسعة في علم النفس والعلاقات الإنسانية وإيمانه بالعدل والأخوة الإنسانية وبالطبيعة الخيرة لتابعيه وميله الفطري للتعاون والعطاء وحب الغير.

2-الإشراف حسب الطريقة والأسلوب المستعمل:

أ-الإشراف الدبلوماسي: هو مشرف يتيح لأفراد جماعته الفرصة لعرض آرائهم وأفكارهم ليتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وميولهم حتى يصبح على بينة من أمرهم، فإذا تأكد أن هناك من يخالفونه يعمل على استمالتهم ويقربهم إليه، ويسعى إلى جلبهم إليه وهذا بالمكافآت والترقيات وبهذا يضمن موافقة المعلمين الفردية والجماعية. كما أنه يعمل أن يختار معلماً يتخذه صديقاً لأنه يرى ثقة الجماعة فيه، فيأخذ بنصائحه ويستعين به في توزيع المسؤوليات على الآخرين وهذا يسبب في ظهور انقسامات واختلافات بين جماعة المعلمين بحيث يصنف هناك فريق المستشارين وهم الأقلية يسيطرون ويتحكمون وفريق المسيرين وهم الأكثرية وهم مغلوبون على أمرهم.

ومن صفات هذا المشرف أنه حساس جداً، ويمتاز بالهدوء وبشوشا رقيق في تصرفاته يتغلب على معارضيهِ لصالح مقترحاته في جميع المواقف. والشئ الذي نستنتجه أن نظام العمل مع هذا المشرف يكون شكلياً ومظهرياً معرض للفوضى والارتجال، ويبدو من شكله أنه ديمقراطي، ولكن محتواه استبدادي. (الشايب 03:1999).

ب-الإشراف الحر: ويسمى كذلك بالإشراف السلبي، ويؤمن هذا المشرف بأن كل فرد من العاملين معه مسؤول عن نفسه في أداء عمله دون نقد أو توجيه لأنه يعتقد أن أي تدخل من الغير مهما قصد به يعوق نشاط الجماعة. ويعتقد كذلك أن الحرية المطلقة تؤدي إلى النجاح وكذلك يعطي لكل من يعملون معه حرية مطلقة، فالمعلم حر في استعمال أساليب وطرائق التدريس حسب ما يراه مناسباً. ولهذا النمط من الإشراف عيوب أساسية نذكر منها ما يلي:

تعيش الجماعة التربوية في فوضى.

الارتجالية وعدم التخطيط في كل ما يقوم به المشرف وهذا ينعكس بالسلب على المعلم والتلميذ في آن واحد.

عدم وضوح الأهداف.

تضييع حقوق الجماعة (عدم تحقيق الغايات وأهداف المجتمع).

المشرف يبقى على الحياد (متفرجا).

لا تظهر إمكانيات المعلمين.

لا تساعد على روح المبادرة والإبداع.

3 - الإشراف حسب الغاية والهدف المستعمل:

أ- **الإشراف التصحيحي:** إن الإشراف التربوي عملية تعاونية تشخيصية علاجية، لذا ينبغي أن يعمل الموجه على تشخيص الموقف التعليمي وإبراز ما فيه من قوة وضعف، وتوجيه المعلمين لعلاج الضعف وتحاشي المزالق وتدارك الأخطاء، وهذا ما يهدف إليه الإشراف التصحيحي الذي يعتمد أساسا على الوقوف على الأخطاء والتي قد يقع فيها المعلم أثناء العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها. واكتشاف الأخطاء سهل، والصعب هو إدراك ما يترتب على الأخطاء من ضرر، فقد يكون الضرر بسيطا وقد يكون جسيما ويوجد نوعين من الأخطاء: النوع الأول وهو لا يلغي عملية التعلم ولا يبطلها ولا تقف كحاجز لتحقيق الأهداف التربوية المسطرة، كعدم معرفة طرح الأسئلة على التلاميذ أو طريقة الوقوف في الصف. أما النوع الثاني من الأخطاء فهو يؤدي إلى عرقلة سير الأهداف التربوية ونمو التلاميذ من الناحية العقلية، ويؤثر سلبا على شخصياتهم كإعطاء معلومات خاطئة للتلاميذ، واستعمال طريقة غير سليمة وغير علمية في التدريس (حسن 97:1969).

-وعندما يكتشف المشرف أخطاء بسيطة، ينبغي عدم السكوت عليها، يكفي أن يلفت نظر المدرس إليها في الحال على اعتبار أنها سهو وقع فيه، ويشير إليها بأسلوب لبق وبعبارات لا تحمل أي تأديب أو سخرية، ولا تسبب للمدرس أي حرج. أما في حالة الأخطاء الكبيرة، فالمشرف هو أحوج إلى استخدام لباقة وقدرته على معالجة الموقف دون

أن يلجأ إلى المواقف الرسمية، وقد يجلس مع المدرس في اجتماع فردي، ثم يشير إلى بعض المبادئ والأسس بحيث يجعل المدرس يدرك تمام الإدراك أنه يجب أن يتخلص من الأخطاء التي وقع فيها، وهنا تكمن فاعلية الإشراف التصحيحي.

ب-الإشراف الوقائي: وهو مشرف غني بخبراته يستطيع تبصير من يعملون معه وإرشادهم إلى ما قد يحدث في موقع العمل من أخطاء، فهو قادر على أن يدلهم على نقاط القوة والضعف، ولهذا يحمي من يعملون معه من الوقوع في الأخطاء أثناء العمل والتنفيذ. وقد يرجع إلى أشياء ليست له فيها حيلة، ولا يستطيع أن يتصرف إزاءها، أيا كانت الأسباب فإن مسؤولية المشرف التربوي يمكن التنبؤ بها حتى يخفف من حدتها وآثارها الضارة وأن يمد يد المساعدة للمعلم ليستطيع هو بنفسه من مجابقتها والسيطرة عليها. وخلال معالجة المشرف لهذه المشاكل يزود المعلم ببعض الأدوات والمبادئ التي تناسب كل مشكل واضعاً في اعتباره شخصية المدرس ومدى قوته وثقته بنفسه، ويعتمد على إشراك المعلم في المناقشات والاقتراحات والافتراضات ويرتبط بعضها ببعض، وتؤدي إلى تصور ما قد يحدث له في المستقبل، وبهذا تزداد ثقته بنفسه على مواجهة المتاعب، ويمكن أن نلخص دور الإشراف الوقائي أنه يعصم المدرس من أن يفقد ثقته بنفسه عندما تواجهه مشاكل، ويمنحه القدرة على الاحتفاظ بتقدير التلاميذ واحترامهم إياه وعلى مواصلة النمو في المهنة.

ج-الإشراف البنائي: هو مشرف متعاون يبذل كل جهده في مساعدة من يعملون معه، يدرس المواقف ويحصر الإمكانيات ويعد الوسائل اللازمة للتنفيذ، ويمد من يعملون معه بكل جديد في مجال تخصصهم بما يحقق لهم النمو المهني. وإن الإشراف التربوي ليس عبارة عن تصيد للأخطاء ولا هو مجرد تصحيح لها فهذا يتعدى مرحلة إبراز الأخطاء وتصحيحها ومعالجتها إلى مرحلة البناء. إن الإشراف التربوي ينبغي أن يكون بنائياً يتجاوز مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء وإحلال الجديد الصالح محل القديم الخاطئ، وبداية الإشراف هي الرؤية الواضحة للأهداف التربوية، وللوسائل التي تحققها إلى أبعد مدى. إن الإشراف البنائي هي رؤية مستقبلية لذلك يجب أن يشرك المشرف المدرسين

معه في رؤية ما ينبغي أن يكون عليه التدريس الجيد، وذلك من خلال المناقشة بين المعلمين وأن يشجعهم ويوجههم وأن يهيئ لهم الوسائل اللازمة لذلك، وأن يستثير المنافسة بينهم على أداء أحسن ويوجهها لصالح العملية التعليمية.

د-الإشراف الإبداعي: يواجه النظام التعليمي تحدياً لا مثيل له، فلم يعد المعلم التقليدي والمشرف التقليدي ذو فعالية لمواجهة التحديات الحاضرة والمستقبلية المتمثلة في ثورة المعلومات، فلا بد لنا من إشراف إبداعي يساند المعلم ويربي الجيل القادم ويطور من منظوماتنا التربوية. والإشراف الإبداعي يجب أن نعترف من أول الأمر بأنه نادر لا يقتصر على مجرد إنتاج الأحسن، وتقديم أعلى أنواع من النشاط الجمعي وإنما يشحن الهمم، ويحرك القدرات الخلاقة.

ويعتبر المشرف المبتكر (الإبداعي) مسؤولاً عما يلي:

منح تابعيه حرية معالجة مشاكلهم، واختيار الحلول المناسبة لها أو تطويرها.
توفير جو عملي واجتماعي متفاعل مفتوح مع تابعيه وأفراد المجتمع المدرسي الآخرين.
توفير خدمات مساعدة لتحرير تابعيه من المسؤوليات الروتينية الكتابية، والإدارية والتفرغ أكثر لمزيد من التفكير المجرد.

تشجيع تابعيه على التقويم الذاتي المتواصل لأفكارهم ومنجزاتهم.

التنويه المناسب بآراء تابعيه وأفكارهم وأعمالهم المجددة.

ولكي يكون المشرف مبدعاً يجب أن يتصف بصفات شخصية منها الصبر واللباقة ومرونة التفكير، والثقة بقدرته المهنية مع التواضع، وشغفه المتواصل بالبحث والتجريب وحكمه الموضوعي على الآخرين، وقبوله للأفراد كما هم، وتفهمه لآرائهم.

ويختلف الإشراف الإبداعي عن البنائي في المدى الذي يذهب إليه في تحرير العقل والإرادة، وإطلاق الطاقة عند المدرسين للاستفادة من قدراتهم ومواهبهم إلى أقصى حد ممكن في تحقيق الأهداف التربوية.(نفس الرجوع السابق)

(6)أساليب الإشراف التربوي:

إن الإشراف التربوي قيادة لها أساليبها، وطرقها المتنوعة، والمتطورة لتواجه الواقع التربوي بوعي ونضج في التفكير، وصدق في القول، والعمل ومن ابرز الأساليب الإشرافية ما يلي: الزيارات المدرسية، الزيارات الصفية، اجتماعات المعلمين، الندوات التربوية، الدروس التطبيقية، والنشرات التربوية، والبحوث الإجرائية، والقراءات الموجهة، والزيارات المتبادلة....

وبلاحظ أنه ليس هناك أسلوب واحد يستخدم في الإشراف يمكن أن يقال عنه أنه أفضل الأساليب التي يستخدم في جميع المواقف، والظروف، حيث أن ك موقف تعليمي يناسبه أسلوب من الأساليب، كما أنه قد يستخدم في الموقف التعليم الواحد أكثر من أسلوب. وأن لكل أسلوب إشرافي استخداماته، ومقوماته تحدد فاعليته ونجاحه.

أ-زيارة المدرسة:

تتم زيارة المدرسة لمعاينة واقعها التربوي، والإداري بشكل عام وهي زيارة استطلاعية ومتابعة ميدانية فعلية، يستطيع من خلالها معاينة كل الجوانب المتوفرة فيها لضمان سير العمل والتقدم الجيد للتلاميذ. وربما في حالات أخرى يكون مضطرا للمعاينة بسبب طارئ أو توجيه استعجالي في موضوع معين مثل عقد مجلس المعلمين لدراسة أمر يتعلق بالمدرسة يقف المشرف التربوي عند زيارة كل مدرسة على ما يلي:

الوضعية المادية: موقع المدرسة، المرافق، والتجهيزات، والوسائل...
الوضعية التربوية: التنظيم التربوي، مساهمة المدير في ترتيب العمل التربوي والبيداغوجي
الوضعية الإدارية: التحكم في مجال التسيير والسجلات وترتيب الوثائق واستغلال العلاقات الإجبارية، والعلاقات داخل المدرسة، والجهات الوصية...
النشاطات التربوية والأعمال المكملة: التعااضدية المدرسية، والمطعم المدرسي، والنشاطات الثقافية والرياضية، وجمعية أولياء التلاميذ...

--وبعد كل زيارة يجدر بالمشرف التربوي أن ينبه المدير بكل النقائص المسجلة أثناء الزيارة ويحاول جاهدا مع مدير المؤسسة على إيجاد الجو الملائم، والضروري لتقدم

التلاميذ بشكل جيد. وتنتهي كل زيارة للمؤسسة بتقرير مفصل عن الوضعيات المذكورة المسجلة وإرسال نسخة للمدير المعني ونسخة إلى الجهات المعنية للاضطلاع واتخاذ الإجراءات الضرورية إن اقتضت الحاجة. (مباركي 1993:330).

ب- زيارة المدير:

باعتبار المدير مسؤولاً عن مؤسسة هامة فلا بد أن تكون له شخصية إدارية حازمة تعمل بنظام محكم، وتخطيط واضح حتى يمكنه من تحقيق الأهداف المرسومة. زيادة على مهامه الإدارية يعتبر المدير مشرفاً، وموجهاً تربوياً باعتبار أنه يعيش عن كثب أو بالقرب من المعلمين، الجاد منهم والمتلاعب والمتهاون والقوي والضعيف. فمن واجبات المشرف التربوي زيارة مدير المؤسسة لأنه هو الركيزة الأساسية للسير الحسن للمدرسة. والمدير يحتاج بدوره إلى توجيهات، ومتابعة وتقويم من طرف المشرف، وهذه الزيارات تساهم في تكوينه ومساعدته لكي يتحكم أكثر في تسيير المؤسسة، وتكوين الروح الجماعية، والإنسانية بفضل قوة شخصيته، وانضباطه، وحزمه، وعنايته المستمرة بكل ما هو موجود داخل مدرسته.

ج- زيارة الفصول الدراسية:

منذ وقت بعيد وزيارة حجرة الدراسة تعد وسيلة من وسائل الإشراف التربوي، وقد احتلت منزلة هامة من بين نواحي النشاط الإشرافي، ففي كثير من المدارس يتكون برنامج الإشراف كله من زيارات الفصول والاجتماعات الفردية واجتماعات المعلمين. وللزيارات أنواع: منها الاستطلاعية، وتوجيهية، وتحقيق، وتقويم وتثبيت وكذلك زيارة المعلم في القسم تأخذ أشكالاً منه:

- الزيارة الفجائية التي تتم عادة في جو من السرية، والكتمان يقصد منها ضبط العيوب والأخطاء.

- الزيارة الرسمية التي يغلب عليها الطابع التفتيشي " البوليسي ".

- الزيارة التقليدية التي تهدف إلى مجرد كتابة تقرير عن العمل والعاملين.

وهذه الزيارات تتنافى كلية مع المفهوم السليم للزيارة، فالزيارة التي ننشدها ينبغي أن تكون بعيدة عن المفاجأة، والرسمية، والتقليدية، فتكون زيارة زميل لزميله تتم في جو من المحبة والمودة. كما ينبغي أن تتم حسب حاجة المعلم لتصبح زيارة مقبولة، وهادفة. أما الزيارات المرغوبة فيها يمكن حصرها في ثلاثة أنواع (قدوري 1994:01).

أ- الزيارة المبرمجة والمخطط لها:

التخطيط عبارة عن تفكير يسبق تنفيذ أي عمل واتخاذ قرارات بما يجب القيام به من أعمال. إذن هو إعداد للمستقبل واتخاذ العدة لمواجهة، وبدون تخطيط يصبح عملنا فوضى وجهدا ضائعا لا ترجى منه فائدة. فمن واجب المشرف التربوي أن يضع أهدافا لكل زيارة يقوم بها للمعلم إذ القيام بزيارة دون هدف محدد، وواضح يعيق من تحقيق الفائدة المرجوة من الزيارة، وهناك فرق شاسع بين المشرف الذي يدخل القسم، وليس في ذهنه شيء محدد إلا مراقبة المعلم، ووضعية القسم، وبين الذي يدخل الفصل وقد وضع في ذهنه أهدافا محددة لما سوف يقوم به في الزيارة ومن المفيد أن يضطلع عليها المعلم مسبقا حتى تكون الزيارة مثمرة ومفيدة. ويوفر المشرف التربوي كثيرا من الوقت والجهد يمكن أن يستغله في أعمال أخرى وخاصة أن جل المشرفين يشتكون من العدد الهائل من المعلمين.

ب- الزيارة بطلب من المعلم:

من السياسة الحكيمة، والإجراء النفسي السليم أن يزور المشرف الفصول عند ما يدعى لذلك لأن مثل هذه الزيارة تتم بكل تأكيد في ظروف تساعد على تحليل العمل تحليلًا تعاونيًا. وسوف يحس فيه المعلم بأنه يقدم أحسن ما عنده ويشعر بالفخر في عمله بدرجة تدفعه إلى عرضه للآخرين

يرى بعض المعلمين أن تتم كل الزيارات بناء على دعوة من المعلم، ولكن هناك بعض المعلمين الذين يعانون من مشاكل خاصة، ومهنية فلا ينتظر منهم الدعوة لزيارة فصولهم، وقد يدعو بعض المعلمين المشرف لمشاهدة دروس أعدت إعدادا خاصا، ولا تمثل العمل العادي بالفصل، ورغم أن المشرف الكفاء يدرك تماما التصنع في مثل هذه المواقف من

التدريس. ويجب ألا يكون المشرف رهنا لنوع واحد من الزيارات بل عليه التنوع من هذه الزيارات ما أمكن بشرط أن تكون هادفة ومخطط لها بإحكام حتى يجني الثمار منها.

ج-الزيارات المتبادلة بين المعلمين: (كيمبول1960:417)

يقصد منها تبادل الزيارات بين المعلمين تحت إشراف المشرف التربوي، أو هي تلك الزيارات التي تتيح لكل منهم ليشهد زميله وهو يدرس، ويناقش معه العمل الذي يقوم به إنما تحقق نفس الأغراض التي تحققها زيارات المفتش، بل أنها قد تكون أكثر فائدة للمدرس الذي لا يعمل مع المفتش على أساس من الاحترام المتبادل. وهذه الزيارات المتبادلة تحقق ما يلي:

الاستفادة من طرائق التدريس المختلفة، ومقارنة المعلم بين عمله وعمل زملائه، وتبادل الخبرات في الوسائل التعليمية وأساليب تدريس المادة
إن تبادل زيارات المعلمين في مدارسهم وسيلة الإطلاع على النتائج الجديدة، فعن طريقها يطلع المعلم الزائر على سلوك غيره بصورة طبيعية بعيدة عن التكلف فيلمس عن قرب الكثير من الحلول التي توصل إليها زملاؤه ويلم بنتائج البحوث والتجارب التي قاموا بها. ويؤدي تبادل الزيارات لبعضهم البعض إلى تحقيق الصلة الاجتماعية التي تزيد من الألفة والترابط بين أفراد الأسرة التربوية.

ويجب أن يقر في جميع الأذهان أن زيارة الفصول الدراسية ليست إظهار للاستعلاء ولا إبراز للسلطة، ولا محاولة للتهوين في شأن المدرس أمام تلاميذه، وإنما هي وسيلة للتعاون على خدمة التلاميذ في أحسن صورة ممكنة، يستفيد بها المدرس من خبرات المشرف، وتجاربه، ويستعين في حل مشكلاته.

وتضيق مجهودات المشرف التربوي حين يتسم بالتعالي وعدم الود، وينتج عن هذه الزيارات القليلة، والإجراءات الشكلية، والموقف المتشامخ من جانب المشرف، توتر المعلم والتلاميذ، وعصبيتهم، واستجابتهم بطريقة غير طبيعية أثناء الزيارة. وإن من أهم الانتقادات الموجهة لملاحظة ما يحدث في القسم هو أن المشرف غالبا ما يهتم بنشاط المعلم أكثر من اهتمامه بتعلم التلاميذ. ومن أهم ما يلاحظه المشرف في القسم ما يلي:

الجانب المادي في حجرة القسم: التهوية، الإنارة، التدفئة، النظافة، الأمن، التجهيزات
الوسائل المتوفرة...

التنظيم التربوي: استعمال الزمن، التوزيعات (السنوية، الشهرية، الأسبوعية) الكراسات
دفتر الحضور والغيابات، وكذلك دراسة وثائق المعلم، والتلاميذ، ومنها كراسات القسم
وكراسات الدروس، وكراس التداول.

إعداد الدروس: المذكرات (الوضوح، الطرائق، الوسائل المحضرة، والمستخدمة أساليب
التقويم).

ملاحظة الدروس: توظيف فنيات الملاحظة، والتحليل..إن الغرض من الزيارات أنها
تساهم مساهمة كبيرة في تحسين التعلم، والتعليم عندما تؤدي بطريقة علمية، وكذلك
الزيارات المخطط لها، والمبرمجة بإتقان تساهم في تكوين المعلم علميا، ومهنيا، وتساعد
على تحرير الطاقات، والإمكانات المبدعة، والخلاقة ولهذا يجب على المشرف التربوي أن
يكتسب ثقة المعلمين، والعاملين في المؤسسة، وأن تربطه معهم علاقة إنسانية ومهنية
وكل هذا يساعد على القيام بعمله بيسر ويدفع بالعملية التربوية نحو الأفضل.

ج-مدة الزيارة:

يتحكم في المدة التي تستغرقها زيارة أحد الفصول الدراسية طولا أو قصرا أمران: أولهما
وأهمهما، الهدف الذي من أجله يزور المشرف التربوي الفصل، وثانيهما، هو مدى ما
توصلت إليه الزيارة في تحقيق ما تتم من أجله. ومن المتفق عليه الآن أن الزيارات يجب
أن تستمر على الأقل حصة دراسية كحد أدنى، أما الزيارات القصيرة فيمكن القيام بها
لأسباب إدارية كالتفتيش على أحد الجوانب التنظيم التربوي، ولكنها ليست زيارات إشرافيه
في طبيعتها.

إن مدة الزيارة تحكمها طبيعة الزيارة، ونوعها، إما زيارة توجيهية أو مراقبة أو تثبيت،
وكذلك طبيعة بعض الدروس التي تدرس على شكل وحدات، لذا يجب على المشرف
التربوي أن يزور المعلم عدة مرات حتى يرى كيف كانت نهاية العمل. وإذا لاحظ المشرف
أن المدرس قد بدا عليه الارتباك الشديد، وأصبح غير قادر على مواصلة الدرس،

فيستحسن منه أن ينصرف بطريقة ذكية لا تثير الانتباه من طرف التلاميذ على أن يعود إلى زيارة المعلم مرة أخرى، وقبل ذلك يقوم بتوجيه المعلم وبنقاش معه في الزيارة حتى يشعر المعلم بالاطمئنان، وبذلك يزول الاضطراب، والارتباك. (نفس المرجع السابق).

7) مشاكل الإشراف التربوي:

إن مشاكل الإشراف عديدة ومتعددة، يمكن حصرها في ثلاثة أنواع وهي:

-المشاكل التربوية:

أ-**العدد الضخم من المعلمين:** يشرف المشرف التربوي على عدد هائل من المعلمين، وبمستويات مختلفة من المساعد إلى الأستاذ المجاز. وكثيرا من المشرفون يشكون من ردود الفعل لبعض المعلمين وهي ترجع إلى أسباب مختلفة، وهذه الردود أكثرها استفزازية ومؤثرة على نشاط المشرف التربوي، ومن هذه الزاوية على المشرف دراسة كل حالة على حدة، وأن يتعرف على معلميه وخاصة على ما يطلق عليه (بالمدرس المشكل) وهو على أنواع:

• المدرس المغرور:

وهو نوعان وأكثرهما شيوعا ما كان مصدره محاولة تغطية الجهل، والخوف، ومظهره الجراءة في الكلام أو في التعامل بقصد الإرباب، والخداع... والمدخل الطبيعي لعلاج هذه الحالة أن تظهر للشخص أن التهريج والمظهرية لا فائدة منهما، ولا ضرورة لهما. والنوع الثاني من الغرور هو المبالغة في الثقة بقدراته وأعماله مع ما يصاحب ذلك عادة من التباهي بالقول أو الفعل. وخير طريقة لمواجهة هذا النوع من الحالات هي الصراحة التي تتضمن الاعتراف بمقدرة الشخص، ولكن مع الإشارة أن كثرة التحدث عنها يثير حفيظة الناس، وينتهي به، ولو بعد حين إلى الخيبة

• المدرس شديد الحساسية:

هو المعلم الذي يتأذى شعوره لأدنى سبب، فيثير مشكلة عسيرة، ولعل الخطوات الأولى في التغلب على شدة الحساسية هي التعرف على أسبابها... والشخص الحساس يكون عادة ذا عقلية ممتازة، فإذا جمع إلى ذلك حبه

للإنصاف، والعدالة، وإدراك أن تعليقات الناس لا تحمل معنى الإساءة، فإن هذا الشخص يكون ممن ينتظر له النجاح في المراكز التي تتطلب العلاقات، والصلات العامة. ومواجهة الشخص الحساس تتطلب حديثاً لبقاً، ودياً هادئاً حتى يتغلب على حساسيته.

• المدرس العنيد:

إن للمدرس يرى دائماً أن هناك سبباً يدفع الشخص إلى الامتناع عن القيام بعمل ما وهو سبب وجيه في نظره على الأقل، ومع ذلك يستطيع المشرف التربوي أن يتعامل معه، ويتم التغلب على أسباب التذمر.

• المدرس القلق:

يترتب على القلق، والهم النقص في أداء المعلم، ولا يمكن أن نقضي على القلق تماماً. ولكن يمكن للمشرف التربوي الحد من حدة القلق، وذلك عن طريق مد يد المساعدة، والعطف عليه، ولعل الخطوة الأولى في المعالجة هو معرفة الأسباب بشكل موضوعي، ويرجع أسباب قلق المدرسين وسوء تكيفهم إلى في معظمها إلى ما يلي:

ضعف صحة المدرس أو إصابته بمرض مزمن أو التعرض للإرهاق الشديد.

عجز المدرس عن تحقيق مستوى ملائم من المعيشة.

شدة طموح المدرس إلى مركز أحسن.

الإساءة إلى المدرس من جانب المدير أو المشرف أو التلاميذ أو الأولياء.

عجز المدرس على إنشاء علاقات اجتماعية طيبة قائمة على الاحترام والتقدير في محيط عمله.

نقص أسباب الترفيه والاتصال الاجتماعي والتعبير عن الذات.

• المدرس المتقدم في السن:

وَمِنْ خَيْرِ الْوَسَائِلِ لِلْقَضَاءِ عَلَى التَّذَمُّرِ لَدَى الْمُدْرَسِ الْمُتَقَدِّمِ فِي السَّنِ، أَنْ يُطْلَبَ الْمَشْرَفُ التَّربَوِي مِنْهُ أَنْ يُعَاوَنَهُ، وَأَنْ يُشْرَكَ مَعَهُ فِي عَمَلِهِ، وَبِمَكْنِ تَلْخِيصِ أَسْسِ مُعَامَلَةِ الْمُسْنِ فِي بَعْضِ الْقَوَاعِدِ الْآتِيَةِ:

اجعله شريك لك، استشره، واستعن به في الأمور التي يتقنها ولا تتردد في هذا الطلب أمام الغير.

ألزم معه جانب الحذر أكثر مما يلزم مع صغار المدرسين، ولتكن ملاحظاتك لعمله على انفراد.

اجعل للجانب الإنساني نصيباً في تعاملك معه، كأن تسأل عن أبنائه وأسرته.

• المدرس المتذمر:

التذمر والشكوى مظهر من مظاهر النكوص إلى عهد الطفولة، على المشرف التربوي أن يعرف الأسباب الحقيقية للشكوى، وأن يتعمق في ماضي الشخص وتاريخ أسرته، فقد يجد في ماضيه سبباً لذلك. كما يجب على المشرف أن يتخذ موقفاً ودياً متعاوناً معه

2- المشاكل الإدارية:

يوجد عدد لا حصر له من المشاكل، ولكن يمكن إجمال البعض منها:

كثرة عدد المعلمين ينجم عنه مشاكل إدارية كثيرة من حيث تنصيبهم وإسكانهم، وعدم الالتحاق ببعض الأماكن النائية.

التغيبات القصيرة والطويلة المدى والأمومة والاستيداع.

كثرة النزاعات: النزاع بين المعلمين وبين المعلمين والمدير والتلاميذ وكذلك الأولياء.

المشاكل المدرسية: وتكمن في البناءات المدرسية وتقادم البعض منها وعدم وجود مسكن المدير مثلاً.

عدم اتخاذ الإجراءات القانونية لبعض الانحرافات الإدارية والمهنية.

التغيبات الطويلة لبعض التلاميذ منها بسبب المرض أو الترحال خاصة في المناطق النائية.

انعدام وسائل الأمن في بعض المؤسسات التربوية.

3- المشاكل الخاصة:

يعاني المشرف التربوي مشاكل خاصة، تعيق من عمله على الوجه الأحسن ومنها:

غياب مكاتب للمشرف التربوي، وغياب الوسائل الضرورية لعمله.
استعمال السيارة الخاصة أو الوسائل العمومية ولكن بدون تعويض مادي.
التكوين المستمر لهؤلاء المشرفين وتحسين من مستواهم باستمرار. (تركي 1999:480)
خلاصة: ان فعالية التعليم تتوقف الى حد كبير على قوة الممارسات الاشرافية و فعاليتها التي يسعى الى تحقيقها المشرف التربوي رغم المشاكل التي يواجهها اثناء عمله و قيامه بالزيارات المتعددة للكشف عن نقاط الضعف والقوة عند الأستاذ و المشاكل التي تؤدي به الى الانحراف عن المهنة.

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في الدراسة الميدانية مكمل للجانب النظري الذي نحاول من خلاله الإجابة على البحث وعليه سنعرض جملة من الخطوات التي اتبعناها .

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في الدراسة أجرينا الدراسة الاستطلاعية الأولية بغرض التعرف على الميدان الذي يجرى فيه البحث لتقادي النقائص، قدر الإمكان وتقادي الواقع في المشكلات الذي يعترى أدوات القياس والاضطرابات التي قد تحدثه هذه الأخيرة لأفراد عينة الدراسة لتصبح في الأخير هذه الأدوات جاهزة ومضبوطة يمكن الاعتماد عليها من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية لتحقيق بعض الأهداف:

تحديد وضبط مجتمع الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

تحديد أدوات الدراسة.

التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) من اجل الاطمئنان على صلاحية الأداة.

التأكد من الفرضيات المطروحة وهي فرضيات إجرائية قابلة للبحث.

نزول الباحث إلى ارض الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق لتقادي الواقع في الأخطاء اثناء اجراء الدراسة الأساسية

(2) أدوات البحث:

كأول خطوة قامت بها الباحثة هي الاتصال بمصلحة التكوين لولاية مستغانم، ثم وجهوني الى مكاتب المشرفين الذي كان يتراوح عددهم 46 مشرفا مقسمين على المقاطعات، فقد توجهت إلى مفتشية مقاطعة سيدي لخضر وكان الهدف من الزيارة الحصول على البيانات اللازمة على أي أساس يقوم المشرف التربوي أداء الأساتذة، ومعرفة الدور الذي يقوم به داخل المؤسسة وغيابها من تنفيذها في تقويم الأداء.

إن عملية الإشراف تختلف من فرد إلى آخر حسب تخصصه ونظريته فإن التفتيش يختص بأكبر درجة من المعرفة والمهارة بالعملية التربوية وأنه يعرف بأفضل طرق التدريس يتطلب من الأستاذ السير في إطاره والعمل أو هو ثلث التعليمات من الرؤساء ثم نقل هذه التعليمات إلى الأستاذ وتنفيذها، أما التقويم السليم يذهب إلى المدرسة، أو عند ما يرغب رؤسائه أن يرسلوه إليها للتفتيش على الأساتذة وقيام المشرف بزيارات خاصة ومتنوعة من الزيارات التوجيهية لمعرفة حالة المدرسة وتبادل الرأي مع أسرة التعليم ومن جهة أخرى زيارات المتابعة والتوجيه يسجل المفتش ملاحظاته وما اتفق عليه في سجل الزيارات.

وتوجد زيارات أخرى يقوم عليها أداء الأستاذ خصوصا بنتائج التلاميذ غايبا يكلف بها المدير والأساتذة في الكشف عن المشاكل التي يواجهها تبادل الجميع الراي في خير ما يمكن اتباعه وانجاح العملية التربوية وان يزور مرتين او ثلاث مرات المدير والأساتذة وهو يحمل العبء المباشر المستمر للنهوض بمدرسته في شتى نواحيها، اما تقويم الأداء ما هو الا وثيقة متابعة ويتحرر المشرف بملئها.

أما الخطوة الثانية فكانت بإتمام اجراء مقابلة مع الأساتذة تمحورت اسئلتها عن الطريقة التي يقوم بها المشرف لتقويم اداءهم وما هي الأساليب المتبعة في ذلك وقد تمثلت فيما يلي:

-يقوم على أساس الالتزام باللغة الفصحى، الاستخدام الجيد للوسائل التعليمية.

معرفة مستوى استيعاب التلميذ

-مراعاة الفروق الفردية

-تقديم مجموعة من الوجيهاات والتدريبات.

أما الأساليب مختلفة منها زيارة المدير وزيارات الأساتذة داخل الصف، وزيارات أخرى يكون مخطط لها سابقا.

وكخطوة ثالثة قمت بتصميم الاستمارات بمشاركة المشرف والأساتذة اعتمادا على الكتب والمجلات كانت تهدف الى قياس تقويم المشرف، الأساليب الاشرافية والأداء الوظيفي.

3-العينة:

تم اجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة أولية من أساتذة المرحلة المتوسطة حيث تكونت من 20 استاذ واستاذة لمرحلة التعليم المتوسط لمقاطعة سيدي لخضر، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية وكان هذا خلال 06 أفريل من السنة الدراسية 2015-2016.

جدول ملحق رقم(2) يوضح افراد العينة الاستطلاعية

افراد العينة	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	08	40
إناث	12	60
المجموع	20	100

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الإناث لأكبر من عدد الذكور في المؤسسات التعليمية حيث بلغت النسبة 60.

4-الخصائص السيكومترية للأداة:

4-1- أدوات الدراسة: تمثلت أداة البحث في استبيان حيث تم اعداده بما يتناسب مع

إشكالية البحث وفرضياته وللتأكد من صدق الاستبيان يتم استخدام طريقتين

1-الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

تم توزيع الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص من أساتذة شعبة لم النفس بجامعة مستغانم، والذي بلغ عددهم 5محكمين، للاستفادة من آراء المحكمين حول مدى وضوح صياغة كل فقرة من الاستبيان وتصحيح ما ينبغي تصحيحه منها ومدى أهمية وملئمة كل فقرة للمحور الذي تنتمي إليه ومدى مناسبة كل فقرة لقياس ما وضعت لأجله، مع إضافة او حذف ما يراه المحكمون من فقرات في كل محور من المحور.

وكانت النتيجة انه ام يكن اختلاف بين المحكين وعدم الغاء أي فقرة من فقرات الاستبيان
الا تعديل بعض الفقرات حسب الجدول

الجدول رقم (03) يمثل فقرات الاستبيان قبل وبعد التعديل.

رقم الفقرة	الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل
الفقرة رقم 18	التشجيع على رعاية التلاميذ الذين يعانون من نقص النظر والسمع	التشجيع على رعاية التلاميذ ذوي الاعاقات
الفقرة رقم 67	استخدام الكتاب والسبورة والداثشو في تقديم الدرس للتلاميذ	استخدام وسائل متنوعة في تقديم الدرس للتلاميذ
الفقرة رقم 74	الكشف عن الاحتياجات التدريبية اثناء عرض تقديم الدرس	الكشف عن الاحتياجات التدريبية اثناء تقديم الدرس

وعلى أساس ما تقدم به الأساتذة الافاضل من تعديلات لبعض العبارات أصبح لدينا أدوات بحث بصورتها النهائية بصدق الاتساق الداخلي. تم حساب صدق الأداة عن طريق الاتساق الداخلي حيث تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية الاستبيان وفقراته والمحور وفقراته.

جدول رقم (04) يوضح معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاستمارة والفقرات.

جدول رقم (05) يوضح معامل الارتباط بين المحور الأول (تقويم المشرف) مع

فقراته.

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
فقرة 01	0.80**	دالة احصائية عند 0.01
فقرة 02	0.80**	دالة احصائية عند 0.01
فقرة 03	0.61**	دالة احصائية عند 0.01
فقرة 04	0.15	غير دالة
فقرة 05	0.79**	دالة احصائية عند 0.01
فقرة 06	0.76**	دالة احصائية عند 0.01
فقرة 07	0.90**	دالة احصائية عند 0.01
فقرة 08	0.62**	دالة احصائية عند 0.01
فقرة 09	0.64**	دالة احصائية عند 0.01

فقرة 10	0.22	غير دالة
فقرة 11	**0.42	دالة احصائيا عند 0.01

نلاحظ ان معاملات الارتباط بين المحور الأول وفقراته دالة احصائيا حيث الفقرات رقم (1-2-3-5-6-7-8-9-11) تراوحت قيمتها ما بين (0.40- 0.90) وهي دالة احصائيا عند 0.01 والفقرتين رقم (4-10) تراوحت قيمتها ما بين (0.15-0.22) غير دالة احصائيا

الجدول رقم (06) معامل الارتباط بين المحور (رفع الكفاءة المهنية) مع فقراته.

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
فقرة 12	**1	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 13	**1	دالة احصائيا عند 0.10
فقرة 14	**0.37	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 15	**0.40	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 16	**0.31	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 17	**0.58	دالة احصائيا عند

0.01		
دالة احصائيا عند 0.01	**0.81	فقرة 18
دالة احصائيا عند 0.01	**0.32	فقرة 19
دالة احصائيا عند 0.01	**0.97	فقرة 20
دالة احصائيا عند 0.01	**0.46	فقرة 21
غير دالة احصائيا	0.01	فقرة 22

من خلال الجدول المدون أعلاه ان قيم معاملات الارتباط بين المحور الثاني وفقراته دالة احصائيا حيث ان الفقرات رقم (12-13-14-15-16-17-18-19-20-21) تراوحت قيمتها ما بين (0.31-1) وهي دالة عند 0.01 والفقرة رقم 22 غير دالة احصائيا وتراوحت قيمتها 0.01

الجدول رقم (07) يوضح معامل الارتباط بين المحو (التعامل مع التلاميذ) مع فقراته.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
غير دالة	0.15	فقرة 23
دالة احصائيا عند 0.01	**0.57	فقرة 24

فقرة 25	**0.64	دالة احصائية عند 0.01
فقرة 26	**0.57	دالة احصائية عند 0.01
فقرة 27	**0.57	دالة احصائية عند 0.01
فقرة 28	**0.67	دالة احصائية عند 0.01
فقرة 29	0.15	غير دالة
فقرة 30	**1	دالة احصائية عند 0.01
فقرة 31	**0.72	دالة احصائية عند 0.01

نلاحظ أن معاملات الارتباط بين المحور الثالث وفقراته دالة احصائيا حيث ان الفقرات رقم (24،25،26،27،28،30،31) تراوحت قيمتها ما بين (0.57-1) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 والفقرتين (23،29) غير دالتين وتراوحت قيمتها ما بين 0.15 .

الجدول رقم (08) يوضح معامل الارتباط بين المحور الأول (الزيارات المدرسية وفقراته للاستمارة الثانية).

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
فقرة 01	**0.55	دالة احصائية

عند 0.01		
دالة احصائيا عند 0.01	0.43**	فقرة 02
غير دالة	0.12	فقرة 03
دالة احصائيا عند 0.01	0.43**	فقرة 04
دالة احصائيا عند 0.05	0.31*	فقرة 05
غير دالة	0.11	فقرة 06
غير دالة غير	0.19	فقرة 07
غير دالة	0.25	فقرة 08
غير دالة	0.25	فقرة 09
غير دالة	0.25	فقرة 10
دالة احصائيا عند 0.01	0.43**	فقرة 11
غير دالة	0.01	فقرة 12
غير دالة	0.23	فقرة 13
غير دالة	0.05	فقرة 14

من خلال الجدول المدون أعلاه ان قيم معاملات بين المحور وفقراته دالة احصائيا حيث ان فقراته (1-2-4-11) بلغت قيمتها (0.43-0.55) وهي دالة احصائيا عند 0.01 والفقرة رقم

(5) دالة عند 0.05 وبلغت قيمتها (0.31) اما الفقرات الاخريات (3-6-7-8-9-10-12-13-14) غير دالة احصائيا وتراوحت قيمتها ما بين (0.01-0.25).

الجدول رقم (09) يوضح معامل الارتباط بين المحور الثاني (الزيارات المخطط لها) مع فقراته.

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
فقرة 15	0.22	غير دالة
فقرة 16	**0.46	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 17	**0.43	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 18	**0.34	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 19	0.09	غير دالة
فقرة 20	0.11	غير دالة
فقرة 21	0.07	غير دالة
فقرة 22	**0.47	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 23	0.10	غير دالة
فقرة 24	*0.31	دالة احصائيا عند 0.05

فقرة 25	**1	دالة احصائية عند 0.01
فقرة 26	0.27	غير دالة
فقرة 27	0.16	غير دالة

نلاحظ من خلال الجدول ان جميع معاملات الارتباط بين المحور وفقراته دالة احصائيا حيث ان الفقرات رقم (16-17-18-22-25) تراوحت قيمتها ما بين (0.34-0.47) دالة احصائيا عند 0.01 والفقرتين (24-26) بلغت قيمتها (0.27-0.31) وهي دالة احصائيا عند 0.05 والفقرات رقم (19-20-21-23-27) غير دالة احصائيا.

الجدول رقم (10) يمثل معامل الارتباط بين الحور الأداء الوظيفي وفقراته.

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
فقرة 1	0.12	غير دالة
فقرة 2	**0.54	دالة احصائية عند 0.01
فقرة 3	0.09	غير دالة
فقرة 4	**0.94	دالة احصائية عند 0.01
فقرة 5	*0.29	دالة احصائية عند 0.05
فقرة 6	**0.60	دالة احصائية عند 0.01

فقرة 7	0.18	غير دالة
فقرة 8	*0.31	دالة احصائيا عند 0.05
فقرة 9	0.01	غير دالة
فقرة 10	0.32	غير دالة
فقرة 11	0.19	غير دالة
فقرة 12	**0.35	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 13	**0.35	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 14	**0.49	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 15	*0.26	دالة احصائيا عند 0.05
فقرة 16	**1	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 17	**1	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 18	0.04	غير دالة

من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ ان معاملات الارتباط بين المحور و فقراته حيث ان فقراته (2-4-6-8-12-13-14-16-17) قدرت قيمتها ما بين (0.35-0.60) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدالة 0.01 والفقرات (8-15) تراوحت قيمتها (0.31-0.290) دالة احصائيا عند 0.05 والفقرات (3-7-9-10-11-18) تراوحت قيمتها (0.04-0.32) وهي غير دالة احصائيا.

2-4 ثبات الأداة:

لمعرفة ثبات أدوات البحث يتم استخدام معامل ارتباط الفا كرومباخ وكانت النتيجة كالتالي:

الجدول رقم (11) يوضح معامل الثبات بين الدرجة الكلية للاستبيانات بين الاشراف التربوي والأداء الوظيفي.

عدد الفقرات	الفا كرومباخ
76	0.67

من خلال الجدول نلاحظ ان معامل الثبات بلغ (0.67) مما يدل على ان الاستبيان على درجة من الثبات.

ثانيا الدراسة الأساسية:

الأداة وإمكانية تطبيقها جاء دور الدراسة الأساسية في التحقق من صدق الفرضيات.

1-اختيار العينة

تألف المجتمع الأصلي للبحث من جميع أساتذة المرحلة بمقاطعة سيدي لخضر لولاية مستغانم والبلغ عددهم 60 أستاذ وأستاذة موزعين علي 4 مؤسسات.

الجدول رقم (13) يبين أسماء المؤسسات التي أخذت منها العينة.

اسم المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
مكاوي علي	17	28.33
أحمد قاضي	13	21.67
حمودي عبد القدر	18	30
تومي لخضر	12	20
المجموع	60	100

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة عدد الأساتذة بمؤسسة حمودي عبد القدر بلغت أكبر نسبة تقدر 30 ثم تليها مؤسسة مكاوي علي بـ (28.33) وأقل نسبة تليها مؤسسة قاضي أحمد وتومي لخضر.

(2) مواصفات العينة:

1-2 حسب الجنس:

الجدول رقم (14) يبين توزيع العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	33	55
إناث	27	45
المجموع	60	100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث حيث بلغت نسبتها 55 .

(3) منهج الدراسة:

نظرا لأهمية البحث الذي تناول علاقة الاشراف التربوي بالأداء الوظيفي فإن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لمثل هذه الدراسات.

(4) المجال المكاني للدراسة:

بما أن الموضوع له علاقة بالأستاذ فقد اقتصر على المؤسسات المرحلة المتوسطة وتم اختيار 4 مؤسسات بمقاطعة سيدي لخضر ولاية مستغانم.

(5) المجال الزمني: تم اجراء الدراسة خلال فترة ممتدة ما بين 17أفريل الى غاية

21أفريل 2016 وقد كانت بتخصيص الفترة الصباحية والمسائية لإجراء الدراسة لكل مؤسسة يوم واحد.

(6) أدوات الدراسة:

كما وضحنا سابقا أن الباحثة قامت بإعداد الاستمارات وبعد التأكد من صلاحيتها الاستخدام واحتوائها على الخصائص السيكومترية طبقت الاستمارة في صورتها النهائية. الاستمارة الأولى: تتعلق بتقويم المشرف والأساليب الاشرافية وتتكون من خمسة محاور وهي:

المحور الأول: تقويم المشرف بشكل شوري.

المحور الثاني: رفع الكفاءة المهنية.

المحور الثالث: التعامل مع التلاميذ.

المحور الرابع: الزيارات المدرسية.

المحور الخامس: الزيارات المخطط لها.

-طريقة تصحيحه: تم تصحيحه بعد تطبيق الاستمارة على العينة الأساسية عمدنا الى تصحيح الاستبيان حيث تم تقدير إجابات الأساتذة على النحو التالي.

البدائل	نادرا	أحيانا	دائما
الدرجات	1	2	3

الاستمارة الثانية: هي عبارة عن استمارة تقويم الأداء لأستاذ المرحلة المتوسطة تتكون من 18 فقرة تم تصحيحه بعد تطبيق على العينة الأساسية.

البدائل	نادرا	أحيانا	دائما
الدرجات	1	2	3

(7) طريقة اجراء الدراسة:

بعد حصول الباحثة على رخصة الدراسة الميدانية من طرف مديرية التربية لولاية مستغانم (ملحق رقم 06) والاتصال بالمؤسسات المستهدفة قامت الباحثة بتنظيم جدول زمني لتسير الدراسة الأساسية فقد خصصت لكل مدرسة يوم واحد وكانت الباحثة تقوم تقريبا بنفس الخطوات في كل مدرسة طيلة أيام تطبيق وهذه الخطوات تمثلت في:

الاتصال بمدير المدرسة الابتدائية وتقديم التصريح المقدم من طرف مديرية التربية لذات المقاطعة الذي يحول للباحثة بإجراء البحث بهذه المدرسة دون الإخلال بالنظام الداخلي لها. استقبال الباحثة من قبل مدير المدرسة وترحيبه بها وغدا تشجيعه لها مع الحرص من طرفه على الدعم وتقديم المساعدة والمعلومات.

توضيح الباحثة موضوع البحث وهدفه وأهميته.

مرافقة مدير المدرسة للباحثة للتعريف بها وبالمهمة الآتية من أجل الأساتذة وطلب منهم الباحثة إلى أبعد حد ممكن.

توزيع الاستبيانات على الأساتذة وشرحها للموضوع الدراسة وطريقة ملأ الاستبيانات.

استرجاع الاستبيانات من الأساتذة وشكرهم على التعاون.

(8) إجراءات تفريغ البيانات:

استخدام الحاسوب الآلي في عملية تفريغ وتحليل البيانات وتطلب ذلك ترتيب البيانات وتفريغها وفق نظام الحاسوب وترميز المتغيرات الأساسية، وبعدها أدخلت درجات متحصل عليها، وتم معالجتها باستخدام البرنامج spss

(9) الأساليب الإحصائية:

بما أن الفرضيات تتمثل في فرضيات العلاقة فقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

1-النسب المئوية والتكرارات.

2-معامل الارتباط لاختبار الفرضيات حول العلاقة بين المتغيرات، وقد تم استخدام معامل ارتباط " بيرسون "

3-تطبيق اختبار (ت) لحساب فرق المتوسطات.

خلاصة:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الخطوات المنهجية المتبعة في سير الدراسة، حيث قامت الباحثة بجمع المعلومات والبيانات التي لها صلة بالموضوع قصد تفسيرها وتحليلها.

الدراسة الاستطلاعية

تمهيد: إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في الدراسة الميدانية لأنه مكمل للجانب النظري الذي من خلاله نحاول الإجابة على التساؤلات البحث وعليه سنعرض جملة من الخطوات التي اتبعناها في اعداد الجانب التطبيقي.

اهداف الدراسة:

قبل الشروع في الدراسة أجرينا الدراسة الاستطلاعية الأولية بغرض التعرف على الميدان الذي يجرى فيه البحث لتقادي النقائص قدر الإمكان وتقادي الوقوع في المشكلات الذي يعتري أدوات القياس والاضطرابات التي قد تحدثه هذه الأخيرة لأفراد عينة الدراسة لتصبح في الأخير هذه الأدوات جاهزة ومضبوطة يمكن الاعتماد عليها.

مكان الدراسة:

تمت الدراسة الاستطلاعية بمتوسطة مكاي علي أولاد البارودي بسيدي لخضر ولاية مستغانم

مدة الدراسة:

دامت الدراسة الاستطلاعية في مدة ثلاثة أيام حيث اتصلنا بمدير المؤسسة وتوضيح الغرض الاساسي من الدراسة كما تم اختيار عينة البحث عشوائيا في اليوم الموالي الذي طبقنا فيه الاستمارة ودامت مدة ساعة.

خصائص عينة الدراسة:

يحتاج الباحث في دراسة موضوع ما إلى عينة ممثلة لمجتمع خاص بهذه الظاهرة، وعليه في معالجتها للموضوع اعتمدنا على عينة تميزت بانها عشوائية وقدر عدد افرادها عشرون 20 استاذ مقسمة كالاتي: 8 أساتذة و 12 أستاذة.

جدول خصائص العينة من حيث الجنس:

العينة	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	08	40
إناث	12	60

أداة البحث:

إن أي بحث في أي مجال بالضرورة يعتمد على مجموعة أدوات إن لم تكن أداة واحدة وعليه فبحثنا الذي يصل عرضه الى معرفة الاشراف التربوي له علاقة بالأداء الوظيفي للأستاذ فقد اعتمدنا على أداة التي اوجدناها الأنسب والمتمثلة في الاستبيان

الاستبيان: هو عبارة عن مجموعة من الفقرات مقسمة إلى محاور وبلغ عددها كالاتي:

- البدائل.
- الدرجات.

البدائل	الدرجات
نادرا	1
أحيانا	2
دائما	3

جدول حساب صدق الاتساق الداخلي بين المقياس ككل والفقرات وجدول حساب نتائج صدق وثبات المحاور والدرجة الكلية:

رقم	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
م م ف	0 . 8 0 *	0.8 **0	0.6 **1	0.1 5	0.7 **9	0.7 **6	0.9 **0	0.6 **2	0.6 **4	0.2 2
م م م	1 *	**1	0.3 **6	0.4 **2	0.9 **0	0.6 **7	0.9 **6	0.5 **6	0.2 1	0.2 3
رقم	1 1	12	13	14	15	16	17	18	19	20
م	0 . 4 2 *	**1	**1	0.3 **7	0.4 **0	0.3 *1	0.5 **8	0.8 **1	0.3 *2	0.9 **7
م م م	0 . 2	0.4 **0	**1	**1	0.2 1	**1	0.3 **3	0.3 **6	0.8 **4	0.2 3

									9	
									*	
رقم	2	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1										
م م	0	0.1	0.1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6	0.1	**1
فا	.	1	5	**7	**7	**7	**7	**7	5	
4										
6										
*										
*										
م م	0	0.2	0.9	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.9	**1
م	.	3	**5	1	*9	1	1	**9	**5	
4										
8										
*										
*										
رقم	3	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1										
م م	0	0.5	0.4	0.1	0.4	0.3	0.1	0.1	0.2	0.2
فا	.	**5	**3	2	**3	*1	1	5	5	5
7										
2										
*										

									*	
م م	0	0.2	0.6	0.6	0.5	0.2	0.3	0.2	0.2	م م
م	.	3	**1	**6	**6	1	**3	1	0	
	2									
	8									
	*									
رقم	4	42	43	44	45	46	47	48	49	50
	1									
م م	0	0.4	0.1	0.2	0.0	0.2	0.4	0.4	0.3	0.0
ف	.	**3	1	3	5	2	**6	**3	**4	9
	2									
	5									
م م	0	0.2	0.2	0.2	**1	0.1	0.9	0.9	0.1	0.4
م	.	*9	1	1		1	**5	**6	5	**6
	2									
	9									
	*									
رقم	5	52	53	54	55	56	57	58	59	60
	1									
م م	0	0.0	0.4	0.1	0.3	**1	0.2	0.1	0.1	0.5
ف	.	7	**7	0	*1		*7	6	2	**4
	1									

									1	
0.0 4	0.6 **0	0.4 **4	0.4 *1	**1	0.1 2	0.7 **3	0.2 7	0.1 2	0 . 1 7	م م م
70	69	68	67	66	65	64	63	62	6 1	رقم
0.3 **5	0.1 9	0.2 3	0.0 1	0.3 *1	0.1 8	0.6 **0	0.2 *9	0.9 **4	0 . 0 9	م ف
0.0 4	0.4 **2	0.2 3	0.4 **1	0.3 0	0.5 **2	0.0 4	0.3 **6	0.2 1	0 . 0 6	م م م
				76	75	74	73	72	7 1	رقم
				0.0 4	**1	**1	0.2 *6	0.4 **9	0 . 3 5 *	فم

									*	
					0.5	0.2	0.3	0.3	0	م م
					**1	3	**5	**5	.	م
									0	
									4	

**دالة عند 0.01

* دالة عند 0.05

جدول حساب الثبات:

عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
76	0.67

الدراسة الأساسية

تمهيد:

إن البحث الوصفي لا يقف عند وصف الظاهرة موضوع البحث بل يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات أي محاولة ربط الوصف بالمقارنة والتقييم للأمر الذي يساعد على فهم معقل هذه الظاهرة والقدرة على التنبؤ بحدوثها وبناء على ذلك فإننا نصف الحقائق ونحلل البيانات ثم نفسر العلاقة بينهما ونستخلص النتائج

Roberet1988

المنهج المتبع في البحث:

نظرا لأهمية البحث الذي يتناول علاقة الاشراف التربوي بالأداء الوظيفي فإن المنهج الملائم هو المنهج الوصفي أي دراسة الموضوع من الناحية الوصفية وهي الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة بظاهرة او موقف او افراد بهدف اكتشاف حقائق جديدة والتحقق من حقائق قيمة والعلاقات التي تتصل بها وتفسرها وكشف عن الجوانب التي تحكمه.

مكان الدراسة:

تم القيام بالدراسة الأساسية بمقاطعة سيدي لخضر ويرجع اختيارنا لهذه المؤسسات.

مدة الدراسة: دامت الدراسة مدة أسبوع ابتداء من يوم 8 ماي إلى غاية 13 من نفس الشهر حيث تم توزيع الاستمارات على الأساتذة في مختلف المؤسسات التربوية وتم جمعها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قمنا بهذه الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين المتغيرين.
- المتوسط الحسابي لدراجات الاشراف والأداء.
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين الاشراف والأداء.

التكرارات	الجنس	النسبة المئوية
27	إناث	45%
33	ذكور	55%

الاقتراحات:

بناء على ما تطرقنا إليه وعلى ضوء النتائج المحصل عليها نقترح الاقتراحات التالية على المشرف ان يتصل يوميا بالميدان المدرسي ويطلع على جوانب العمل وعلى المشكلات التي تواجهها الاساتذة وعلى جوانب النقص في الخدمات التعليمية.

* قيام دورة تكوينية لأساتذة المرحلة المتوسطة في استخدام اسلوب الجماعات في التعليم وتدريبهم على طريقة جديدة في التدريس.

* أن تكون زيارات المشرف مثمرة نحو انتباه الأساتذة لبعض الجوانب الهامة في المنهج والوقت.

* ان يعمل المشرف على انجاح عمل الأستاذ داخل غرفة الصف وان يكون الأستاذ متعمقا في تخصصه.

* التقارير النهائية التي يبعثها المدير ليست كافية في تقويم اداء الأستاذ وتحصيل التلميذ.

* تنويع المشرف الزيارات الميدانية والأساليب الاستاذ والمتعلم.

* تعاون المشرفين التربويين مع الإدارات المدرسية على مساعدة والاهتمام بالأساتذة الجدد على حسن ادائهم الوظيفي.

* عقد حلقات للبحث أو مؤتمرات يجتمع فيها الأساتذة لمناقشة المناهج والخطط، ومحاولة تدليل العقوبات التي تعترض تطبيق أساليب التربية الحديثة، وحل المشكلات التربوية بطريقة علمية منظمة.

* تنسيق جهود الأساتذة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف التربية.

المراجع المعتمدة

دوجلاس وآخرون، (1963) الإشراف الفني في التعليم (ترجمة: وهيب سمعان وآخرون) مكتبة النهضة، القاهرة.

العربي، مراد (1995) تقنيات التفتيش، مجلة عالم تنشيط الشباب، وزارة الشباب والرياضة، العدد 01.

الأفندي، محمد، حامد، (1976) الإشراف التربوي، ط 02، عالم الكتب، القاهرة. حمدان، محمد زياد (1983) تقييم وتوجيه التدريس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

سيد حسن حسين، (1969) دراسات في الإشراف الفني، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

حراث، فاطمة الزهراء (1994) التوجيه التربوي-المجلة الجزائرية للتربية-نوفمبر، العدد 01.

الأفندي، محمد حامد (1976) الإشراف التربوي ط 2، عالم الكتب، القاهرة .

العلوي، محمد الطيب (1982) التربية والإدارة بالمدارس الجزائرية، ط 01، ج 01. دار البعث، قسنطينة.

مباركي بوحفص (1993) اتجاهات المدرسين والمفتشين نحو عملية الإشراف، جمعية الإصلاح الاجتماعي، والتربوي، باتنة، الجزائر.

قدوري رابح (1994) مقياس تقويم المعلم، المجلة الجزائرية للتربية، وزارة التربية الوطنية، الجزائر، العدد 01 .

كيمبول وايلز، (1960) نحو مدارس أفضل (ترجمة : فاطمة محبوب) مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

بطاهرة محمد الرضا المهني لدى مدرسي التعليم الثانوي، مذكرة تخرج لنيل شهادة
ليسانس 2003 مستغانم.

تركي رابح، (1999) أصول التربية والتعليم، طبعة الثانية، ديوان المطبوعات
الجزائر.

فارعة محمد حسن، معلم وإدارة الصف، مؤسسة الخليج العربي 1980.

مصطفى العيساوي، مدخل إلى علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،
الطبعة الأولى، 1999.

مديرية التكوين والتربية خارج المدرسة (1973) الجزائر دروس في التربية وعلم
النفس، الطباعة الشعبية.

مذكرة ليسانس، علاقة القيم بالرضى المهني لدى الأساتذة، مستغانم، 2003.

مديرية التكوين والتربية خارج المدرسة (1937) الجزائر دروس في التربية وعلم
النفس، طباعة الشعبية .

مديرية التكوين وزارة التربية الوطنية لتكوين المعلمين التعليم الابتدائي في إطار
الجهاز الدائم. الجزائر، مادة علوم التربية (1999).

مذكرة ليسانس (2003) الرضى المهني لدى مدرسي التعليم الثانوي في علم النفس
المدرسي، جامعة مستغانم.

الشايب، محمد الساسي، (1999) تقويم أهداف منهاج الرياضيات في الطور

الثاني من التعليم الأساسي وفق تصنيف بلوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة
الجزائر.

مرجع يوجين س.كيم ريتشارد، دكتور كليخ مرشد معلم عالم الكتب 1995.

موقع الانترنت: www.univ-constatine2.dz : في 14.03.2016

تحديد المصطلحات الإجرائية:

تعريف الإشراف التربوي: هو عملية تفاعل إنسانية اجتماعية تهدف إلى رفع مستوى الأستاذ المهني إلى أعلى درجة ممكنة من أجل رفع كفاياته التعليمية وكان يتطلع إليه كعملية ديمقراطية تعاونية طرفاها المشرف التربوي والأستاذ تهدف إلى اكتشاف وفهم أهداف التعليم ومساعدة الأستاذ ليتقبل هذه الأهداف ويعمل على تحقيقها.

الأداء الوظيفي: بأنه النشاط الذي يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له ويتوقف ذلك على القيود العادية لاستخدام المعقول للمواد المتاحة

الأستاذ: هو اللبنة الأساسية في العملية التعليمية بحيث تكون لديه معارف مختلفة ومتحصل على شهادة تخصص ما ولديه كفاءة.

[illegible]

الفصل الثالث

تمهيد

(1) مفهوم الأداء الوظيفي

(2) خصائص وأساليب قياس وتقييم الأداء الوظيفي

(3) معايير تقويم الأداء الوظيفي.

(4) خصائص معايير تقييم الأداء الوظيفي.

(5) أساليب وطرق قياس وتقويم الأداء الوظيفي.

(6) خصائص الأداء الجيد للأستاذ.

تمهيد:

يقوم الأستاذ في إطار العملية التعليمية بنشاطات كثيرة والتي تكون داخل القسم و بالتالي هي بيداغوجية و خارجه مهنية اجتماعية ،و تدعى تلك النشاطات بالأداء وعليه نقول ان الأستاذ مكلف بعملية التعليم داخل المدرسة بإنجاز و أداء اعمال تهم الوسط المدرسي ،بصفة مباشرة او غير مباشرة ذلك حفاظا على واقعها النظامي والتعليمي و بمعنى اخر فإن الأستاذ ادائه خاص يميزه عن باقي المسؤولين داخل المدرسة إذ نجد مثلا التدريب بالتعامل و الاتصال البيداغوجي، العلاقات الاجتماعية المهنية وغيرها التي سوف نتبين من خلال هذا الفصل.

• - مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية.

وتطلق كلمة الأداء على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف (الزهراني:1999).

وعلى ذلك تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف "المير" الأداء الوظيفي بأنه "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة " (المير:1995).

ويعرف " بدوي، ومصطفى " الأداء بأنه "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين " ("بدوي ومصطفى:1984)

كما عرف " عاشور أداء الفرد للعمل بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله". (عاشور، 1983).

ويُعرف « كتيه ديفس (Ketih Davis) " الأداء الفردي لأي موظف بأنه "محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل"، (الحربي، 1995).

ويُعرف " العربان والعسكر " أداء الفرد (تفاعل سلوك الموظف حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته". (الحازمي: 1999).

ويلقي " ثوماس جلبرت (Thomas Gilbert) " الضوء على مصطلح الأداء ويقول بأنه "لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج، أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا". (درة، 1998).

ويشير " بدوي " إلى الأداء بأنه عبارة (عن القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب"، (بدوي: 1984). ويرى " هلال " أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابغة من داخل الفرد نفسه فقط وأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء) هلال: 1996).

أما " زيدان " فيرى أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم وإنما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من دافعيه وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عالية إلا بنسبة بسيطة على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك". (زيدان: 1984).

أما " سيتر ميستر (Sutermeister) " يرى أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل، ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات والأداء

الوظيفي، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرة على العمل ستتعدم العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي (عامر والخلف، 1982) .

وقدم الباحثان " بورت و لولر (Porter & Lawler) " نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض، حول محددات الأداء الوظيفي والذي يتحدد بناء على هذا النموذج ثلاثة عوامل أساسية هي: الجهد المبذول، والقدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. فالجهد المبذول يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل، وبمقدار ما يستمر الفرد بجهده بمقدار ما يعبر هذا عن درجة دافعيته لأداء العمل، أما قدرات الفرد وخصائصه فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد وتصوراته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المنظمة (عاشور: 1986).

ويرى " السلمي " أن الرغبة والمقدرة في العمل يتفاعلا معاً في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل على مستوى الأداء (السلمي: 1995).

2) خصائص واساليب قياس وتقييم الأداء الوظيفي:

1- خصائص قياس وتقييم الأداء الوظيفي:

قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية .

تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً .

عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته

القياس والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبنى على أساسه بقاؤه في العمل بل يعني أيضاً تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها

وتكون مهمة الرئيس المباشر بمثابة المعلم الذي يقوم بالاشتراك مع إدارة الموارد البشرية باقتراح نوع التدريب والمساعدة التي يحتاجها الموظف.

قياس وتقويم الأداء يقوم على الرأي الشخصي للمقوم وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز والمحسوبية. (محمد بوعنقة 1993:155)

نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية، زيادة الأجر والمكافآت، الفصل. لذا يجب أن يكون التقييم موضوعياً. يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس وليعرف أن الجميع محاسبون على أعمالهم وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل. هناك تسميات عديدة لقياس وتقويم الأداء منها: تقييم الموظف، قياس الأداء، تقييم الأداء، تقييم الكفاية، قياس الكفاءة، تقارير الكفاءة، قياس وتقويم الأداء. والتسمية الأخيرة هي الأحدث لأنها تشمل ثلاثة عناصر هي.

- أ- قياس الأداء من خلال مقارنته بمعايير معينة .
- ب- تقييم الأداء من خلال الحكم عليه (مرتفع أو منخفض)
- ج- تقويم الأداء من خلال تصحيح الانحرافات في الأداء .

3) معايير تقويم الأداء الوظيفي:

تعريف معايير الأداء:

هي المستويات التي يُعتبر عندها الأداء جيداً وتُستخدم كمقاييس للتقييم .

أمثلة على المعايير التي يمكن أن تقيم:

*المعرفة بالعمل .

*التعاون .

*القيادة.

*القدرة على اتخاذ القرارات.

*الإبداع.

*القدرة على حل المشكلات.

*نوعية الأداء.

*القدرة على الاتصال.

*كمية الأداء.

*القدرة على التخطيط .

*القدرة على التنظيم.

*الاتجاهات نحو العمل .

أ-النتائج: نوعية الإنتاج.

كمية الإنتاج .

ب-السلوك:

1-معالجة شكاوى العملاء.

2-إدارة الاجتماعات.

3-المواظبة على العمل.

4-التعاون مع الزملاء.

5-قيادة المرؤوسين .

ج-الشخصية:

1-المبادأة (أي المبادرة بالشيء).

2-الانتباه.

3-القيم

4-مستوى الدافعية.

5-الإبداع (جلب أفكار جديدة)

6-المهارات

7-الاتجاهات

8-القدرة على التحمل

4-خصائص معايير تقويم الأداء الوظيفي:

1-الصدق: يجب أن تقيس المعايير الأمور التي صُممت من أجل قياسها .

2-الثبات: يجب أن تحصل على نفس النتائج في حالة إعادة التقييم أكثر من مرة وفي نفس الظروف .

• أن تتبع المعايير من أهداف المنظمة.

2-التمييز: أي قدرة المعيار على التمييز بين مستويات الأداء لدى الموظفين بدقه.

1-أن تكون المعايير غير متحيزة.

2-تعدد المعايير لتقيس جوانب مختلفة للأداء .

3-سهولة استخدام المعيار. (عدم اختيار معايير معقدة).

5-مراحل قياس وتقويم الأداء :

تتكون عملية قياس وتقويم الأداء من عدة مراحل هي :

1. وضع معدلات الأداء :

يتم اختيار أنسب الأعمال لقياسها وتحديد المستويات المتوقعة للأداء ويُنصح أن يتم ذلك بالتعاون بين العاملين والإدارة .(محمد حمدان زياد1990:85)

2. مراقبة الأداء الفعلي :

يتم مراقبة أداء الموظف وقياسه بالمعايير الموضوعية مسبقاً وإذا وجدت انحرافات معينة يتم تصحيحها

3. التغذية العكسية :

يتم إبلاغ كل موظف بمستوى أدائه ليتعرف على مدى قربيه من المعايير الموضوعية سلفاً .

4. اتخاذ القرارات المبنية على نتائج التقييم مثل الترقية والنقل والفصل وتنزيل الدرجة.

5. وضع خطط تطوير الأداء :

بعد التعرف على الإمكانيات المتوفرة في المنظمة يتم وضع خطط شاملة للتطوير.

6) أساليب وطرق قياس وتقويم الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم طرق وأساليب قياس وتقويم الأداء إلى الأقسام التالية:

1- أساليب التقويم الموضوعية.

1-أساليب التقويم التقديرية .

6-1 أساليب التقويم الموضوعية وتتضمن الأنواع التالية :

أ- طريقة كمية الأداء .

ب- طريقة جودة نتائج الأداء .

ج- كمية وجودة ناتج الأداء معاً .

6-2 أساليب التقويم التقديرية وتتضمن الأنواع التالية :

أ- المقاييس التقليدية .

ب- المقاييس الحديثة .

ج- المقاييس المستحدثة .

وتُقسم المقاييس التقليدية إلى الأنواع التالية :

أ. سلم التقدير البياني.

ب. قوائم الرصد .

ج. الأحداث ذات الأهمية القصوى .

د. التقارير الدورية .

هـ. أدوات المقارنة وتقسم إلى :

1- طريقة الترتيب البسيط .

2- المقارنة الثنائية .

3- التوزيع الإجباري .

4- اختبارات الأداء .

5- طريقة المقابلة .

أما الأساليب الحديثة فتتضمن :

أ- قوائم المراجعة .

ب- طريقة الاختبار الإجباري .

7) خصائص الأداء الجيد الأستاذ:

- 1- الأستاذ المصدر الأساسي الذي يستمد منه التلميذ معلوماته الدراسية: بحيث لابد للأستاذ أن يكون أدائه من هذه الناحية كما يلي (تركي رباح: 489).
- أن يلم بالمادة العلمية التي يقوم بتدريسها إماما كافيا وأن يفهم التلاميذ وحاجياتهم في مختلف مراحل النمو.
 - أن يلائم بين هذه الخصائص والحاجات وبين الخبرات التعليمية والتربوية التي نغذيها وننميها أن يهيئ الجو الملائم والظروف المناسبة للدراسة والنشاط المتنوع بحيث كل تلميذ ما يتماشى مع طبيعته ويساعد على النمو المرغوب فيه.
 - أن يكون متفهما للمنهج الدراسي واغراضه وطرق تناوله وما يتصل به فيسير مع تلاميذه في تدريسه وفق روح هذا المنهج وأهدافه.
- 2-7 النمو المستمر في ميدان العمل (التطور): على الأستاذان يطلع باستمرار على كل ما يحدث من تطورات في ميدان تخصصه العملي والمهني حتى يساير تدريسه مع التطورات وان ينتظم في برامج التدريب الذي يعد لتحقيق هذا النمو.
- 3-7 حب التلاميذ وحب المهنة: بحيث على الأستاذ ان يحسن معاملة التلاميذ وان يعطف عليهم عطفًا مقرونا بالجزم وان يحترم شخصيات التلاميذ في الفصل وفي سائر المواقف الاجتماعية الأخرى، وان يعتز بالمهنة ويؤمن برسالته كأستاذ وان يشعر بالرضا اثناء أدائه لعمله ووجوده بين التلاميذ وان يحس بانه يستفيد ويتطور من خلال معاملاته واتصالاته بالتلاميذ.
- 4-7- الزيادة والقدرة الحسنة: حيث لابد ان يتميز الأستاذ بالشخصية والقدرة على التأثير في غير والقدرة على التوجيه على العمل الجماعي والرغبة في مساعدة الآخرين وتفهم حاجياتهم.

8- نماذج الأداء: نقصد بنماذج الاداء تلك المواقف التي تعكس أداءات الأستاذ، طرق التدريس، الأداء البيداغوجي طبيعة وسيكولوجية شخصيته وهذه الأخيرة سنفصل فيها بشكل مختصر كما يلي:

8-1 طرق التدريس: إن تعدد طرق التدريس يعين في كل من الأحوال أن هذه الطرق متساوية في قيمتها ومدى نجاحها ففي الواقع ان بعض هذه الطرق أكثر فعالية وأكثر تحقيقاً لأهداف التربية من غيرها ولكن من الخطأ القول بان هناك طريقة واحدة هي أحسن الطرق وتصلح لكل الخبرات والمواد الدراسية في تحقيق جميع الأهداف وتناسب جميع المدرسين وكل التلاميذ، وان ما عداها من الطرق قليل او عديم الفائدة والطريقة الجيدة للتدريس هي الطريقة الشخصية لا النقلية بمعنى انها الطريقة التي كونها المدرس من نفسه وابلغ عليها من روحه وشخصيته.

1-أسس التدريس الجيد: تتمثل أساليب التدريس الجيد فيما يلي:

وضوح الهدف وسلامة تحديده ونعني هنا الأهداف التربوية العامة.

التدريس الجيد يقوم على أساس فهم طبيعة التعلم وعملية التعليم طرقه.

يهتم بإبراز المعاني والتعميمات والاحكام العامة، ولا يقتصر على التفاصيل والحقائق المفردة ولكن لا بعض توافر الحقائق المفردة (مديرية التكوين والتربية، 1973: 74)

ب-أساليب ووسائل التدريس:

الأستاذ أسلوبه في التدريس الذي تعلمه اثناء إعدادة لمهنة التدريس واكتسبها اثناء

ممارسة المهنة من أهمها:

-أسلوب الإلقاء

-الأسلوب الشفهي (المناقشة)

-أسلوب التعيينات

-أسلوب المشروع والوحدات.

يمكن ان نفصل في بعض هذه الأساليب كما يلي:

أ-الطريقة الالقائية: وهي طريقة تقليدية منتشرة بشكل كبير بين الأساتذة وتعتمد على الشرح والتفسير والإلقاء ويعاب عليها بأنها تعتمد بشكل كلي على مجهود الأستاذ وتركز اهتمامها على اتجاه واحد وفيها يكتفي التلميذ بالإصغاء لأستاذ.

ب-طريقة المناقشة: النقاش يكون حول موضوع معين وتحت توجيه الأستاذ.

ج-طريقة الحوار والسؤال: يلقي الأستاذ السؤال ويتلقى الأجوبة من طرف التلاميذ وهذه الأسئلة تؤدي إلى التفكير والربط والاستنتاج وتحضير التلاميذ على التعلم.

د-طريقة المحاكاة: يقوم الأستاذ بأداء أنشطة جسمية تمثيلية ويطلب من التلميذ محاكاتها وتقليدها.

هـ-طريقة الوجبات: تتمثل في إعطاء الأستاذ للتلاميذ الواجبات المنزلية لتدعيم العملية التربوية (مديرية التكوين والتربية 1973 : 75)

و-الاختبارات: مع كون الاختبارات أسلوب للتفريغ فهي أيضا أسلوب للتعلم.

ز-طريقة المشروعات: تقوم على المنهج وتؤكد على ضرورة ان تكون الأنشطة التي تقدم للتلاميذ من واقع حياتهم وتهدف الى ان يبقى التلميذ على صلة بالحياة والمشروع له مجموعة الأنشطة مخططة ومدرسة تهدف الى تحقيق الأهداف التربوية.

ك-التعليم بالكمبيوتر: يقوم الكمبيوتر بدور الأستاذ في الشرح والمتابعة.

الوسائل: هي كل أداة يستخدمها الأستاذ لتحسين عملية التعلم والتعليم من خلال

توضيح المعاني للتلاميذ او شرح الأفكار وتدريب على المهارات او تعويده على

العادات او تنمية اتجاهاتهم او غرس قيمهم دون ان

يعتمد أساساً على الألفاظ والأرقام وأهم الوسائل التي يمكن استخدامها في المدرسة هي كالتالي:

أ-المجسمات (النماذج والأشياء والعينات): يلجأ الأستاذ الى استخدام المجسمات عندما يقرر عليه ان يوفر للتلاميذ مشاهدتها لبعدها الزمني والمكاني او هما معا، يستح والعينات في الجو يشبه البيئة الطبيعية سن عرض الأشياء بقدر الإمكان.

ب-التشبيهات والقصص: ويمكن ان يقوم بها التلاميذ داخل القسم فهي تسمح بإجاباتهم ونشاطهم وتجذب اهتمامهم وتجعل الالفاظ والمواقف حية يعيشونها.

ج-المصورات والخرائط: المصورات هي مجموعة من الصور الفتوغرافية او الرسم المنظور ونستطيع أن نعرض موضوعا او فكرة عن طريق الصور التي تجذب انتباه التلاميذ، وتعتبر الخريطة من الأدوات الهامة لدراسة الجغرافيا والتاريخ والاقتصاد.

-السموعة: وهي وسيلة لا تخلو منها المدرسة او القسم الدراسي وتكون امام التلاميذ وترتفع من بمقدار 70سم وتكون في مستوى نظر التلاميذ.

هـ-الكتاب المدرسي: يعتبر من اهم الأدوات التعليمية وهو الزم للمدرس والتلميذ بل ان المدرس العادي يشعر بالحيرة إذا طلب منه التدريس ما هو مقرر ولم يرفق به كتاب مدرسي (تركي رابح 125:199)

1-الاتصال البيداغوجي: هو وسيلة التي بواسطتها تحقق المدرسة أهدافها كتحقيق التغيير في السلوك المتعلمين باكسابهم مهارة من المهارات والمعارف والمواقف والاتجاهات ويهدف هذا الاتصال الى إثارة سلوكيات (المنسجمة مع القيم الاجتماعية والتربوية والى تحسين وتربية التلاميذ من اجل تقدير إمكانياتهم العقلية والجسمية والى احداث التفاعلات التي من خلالها يتم التفاهم وتبادل للأطراف العملية بعملية الاتصال (لا مرسل ولا مرسل اليه). (مذكرة ليسانس، 2003: 39)

خلاصة:

من خلال هذا الفصل نستنتج ان أداء لأستاذ له واقعه في تحديد مستواه الحديث، يعد إحدى المعايير التي يقاس بها ، وحتى يرقى و يتطور هذا الأداء لابد ان يخضع لعمليات التقويم التي تساعد الأستاذ في معرفة مدى تقدمه او تراجعته ولكن لن يكن هناك تقويم ما لم تكون وسيلة مدعمة له والمتمثلة في دور المشرف التربوي والأساليب التقويمية

والمعايير التي تساعد اثناء ممارسته للمهنة التعليمية ،وتعمل على تقويم الأداء وبالتالي
تعديله وتحسينه.

عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية: تقويم المشرف التربوي وعلاقته بالأداء الوظيفي لأساتذة المرحلة المتوسطة.

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون	قيمة sig	مستوى الدلالة
تقويم المشرف بشكل شوري	1	0.00	دالة
رفع الكفاءة المهنية	0.71	0.00	دالة
التعامل مع التلاميذ	0.26	0.03	دالة
الأداء الوظيفي للأستاذ	0.39	0.00	دالة

جدول رقم (16) يمثل حساب معامل ارتباط بيرسون بين محاور الاستمارة والدرجة الكلية.

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ارتباط بيرسون ودرجة الأداء الوظيفي كانت كالتالي:

إن معامل ارتباط بيرسون لمحور تقويم المشرف قدر ب 1 وهو أكبر من مستور الدلالة بينما معامل ارتباط بيرسون لمحور رفع الكفاءة المهنية قدر ب 0.71 وهو أكبر من قيمة المحسوبة التي تقدر ب 0.00 اما معامل ارتباط بيرسون لمحور التعامل مع التلاميذ قدر ب 0.26 أصغر من مستوى الدلالة 0.05 و هي اكبر قيمة sig أما معامل ارتباط بيرسون لمحور الأداء الوظيفي للأستاذ قدر ب 0.35 و هي أكبر من مستوى الدلالة sig التي تقدر ب 0.00.

2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية

تنص الفرضية: الأساليب الاشرافية وعلاقتها بالأداء الوظيفي:

- الجدول رقم(17) معامل الارتباط بيرسون بين الأساليب الاشرافية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون	قيمة sig	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	01	0.00	دالة
الزيارات المدرسية	0.15	0.23	غير دالة
الزيارات المخطط لها	0.31	0.01	دالة

نلاحظ من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان معامل ارتباط بيرسون لمحور الأداء الوظيفي للأستاذ قدر 1 وهو أكبر من حيث هي دالة أما معامل ارتباط بيرسون لمحور الزيارات الميدانية قدر ب 0.15 وقيمة قدرت ب 1.22 وهي غير دالة عند 0.010.

اما محور الزيارات المخطط لها فقد معامل ارتباط بيرسون قدر ب 0.31 وهو أكبر من مستوى الدلالة التي قدر ب 0.01 وهي دالة.

3- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية: وجود فروق بين الاشراف التربوي والأداء الوظيفي تعزى الى متغير الجنس.

الجدول رقم (18) يوضح فرق المتوسطات بين متغير الجنس.

مستوى الدلالة 0.05	قيمة sig	قيمة (ت)	فرق الانحراف المعياري	فرق متوسط الحسابي	أفراد العينة
دالة	0.00	1.22	3.54	4.24	إناث
					ذكور

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن هناك تقارب بين متوسطات درجات الذكور والإناث من حيث الإشراف والأداء بحيث متوسط درجات إناث 4.24 في حين بلغ متوسط درجات الذكور بـ 4.24 بينما درجة فرق الانحراف المعياري قدرت بـ 3.54 وقيمة (ت) فتراوحت قيمتها 1.2

تنص الفرضية: الإشراف التربوي وعلاقته الأداء الوظيفي لدى أساتذة المرحلة المتوسطة.

عرض نتائج الفرضية العامة:

معامل ارتباط بيرسون	قيمة sig	مستوى الدلالة
0.80	0.00	0.05

الجدول رقم (19) يوضح الارتباط بين الإشراف التربوي والأداء الوظيفي

تنص الفرضية العامة : على أنه يوجد علاقة ايجابية بينت الإشراف التربوي والأداء الوظيفي، حيث نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون قدرت بـ 0.80 وهي قيمة أكبر من القيمة الاحتمالية التي قدرت بـ 0.00.

الفصل السادس

تمهيد.

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.

4- عرض ومناقشة الفرضية العامة

● مناقشة نتائج الفرضيات:

1-مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

تحققت نتائج الفرضية الأولى من خلال المحاور التي تضم تقويم المشرف والأداء الوظيفي للأستاذ أي أنه كلما كان تقويم المشرف بشكل جيد حريص على رفع الكفاءة المهنية وتشجيعه على ارتقاء الأداء بشكل جيد وتحسين تحصيل التلاميذ من أجل التفوق وتحقيق الأهداف التعليمية كلما كان الأداء مرتفع ،وهذا ما يجعله يخطط لأهداف مستقبلية ،حيث يعتبر تقويم المشرف جوهر مسؤوليته في عمله قصد تحسين العملية التعليمية لأنه مهما كان اعداد الأستاذ فإن يكون بالغاً حد الكمال الذي يكفل له المضي في عمله طوال حياته دون توجيه أو إشراف أو مساعدة وخاصة انه يتعامل مع مجتمع متغير من أجل تنمية مهارات الأساتذة وقدراتهم ،وتفتيح الافاق امامهم ومساعدتهم على التغلب على ما يعترضهم من عقبات ومشكلات ،وإتاحة فرص النمو المهني امامهم وحسن توجيههم وارشادهم حتى تكون لديهم كفاية لتوجيه قدرات كل تلميذ وتنميتها الى احسن مستوى يمكن ان تصل إليه كي تساعد على ان يكون ذا اثر فعال مفيد في مجتمعه وبنّته.

والتقويم اصبح متابعة وبحثاً متصلاً لمدى صلاحية النظم الموضوعه لتحقيق الأهداف التي وضعت من اجلها ومدى نجاحها عند التنفيذ وارشادا للوصول بالعاملين في ميدان التعليم الى خير النتائج، و تبصريهم بأفضل الوسائل وصولاً الى النتيجة المرجوة والهدف المنشود، ولا يمكن فصلا التقويم عن الأداء ومنه يتم قبول فرض البحث ورفض الفرض البديل من خلال تحقق العلاقة بين تقويم المشرف والأداء الوظيفي وهذا ما أكدته دراسة حاسم (2005) ودراسة سعيد عطيف (2008).

2-مناقشة الفرضية الثانية:

تحققت نتائج الفرضية الجزئية الثانية من خلال الأساليب الاشرافية والأداء الوظيفي في الجدول المدون لاحظنا عدم وجود علاقة بين الزيارات الميدانية والأداء الوظيفي اذ يمكن القول ان الزيارات الميدانية (المدرسية) قد اهملها المشرف في تقويم الأستاذ

باعتماده على المدير والأساتذة ، لأن المدير أصبح الرئيس المباشر لأسرة المدرسة ، وفي مقدوره ان يتعهد مدرسته بالتوجيه المثمر والمتابعة المستمرة حتى يصل بها الى تحقيق جل أهداف الإشراف أما الأستاذ يمكن أن يكون له دور حيوي وأساسي في نجاح عملية الإشراف الذي يهدف إلى تحسين العملية التربوية ويقارب دور المشرف.

ومن خلال قلة الكفالة واعتماد المشرف على التقارير النهائية لكل فصل التي يبعثها مدير المؤسسة أما الزيارات المخطط لها كانت رسالة فنية اشرافية حيث تساعد على تبادل الخبرات مع الزملاء من خلال كسر الرتابة وخلق الألفة، وإبداء الآراء والملاحظات، محاولة التجديد والتجريب والاستفادة من الأفكار الجديدة، وهذا ما أكدته دراسة إبراهيم عبد الله أن المشرف التربوي هو الذي يحدد الوقت مع الأساتذة من أجل الكشف عن نقاط الضعف والقوة وإتاحة الفرصة للرقى وتطور معارفه.

3-مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

نلاحظ من خلال النتائج المدونة على الجدول و المتعلقة بحساب قيمة (ت) لدلالة الفروق وهي اكبر مستوى الدلالة فإننا نقبل الفرض البحث و نرفض الفرض البديل وبالتالي لا توجد فروق جوهرية بين الذكور و الإناث في الإشراف و يرجع السبب الى عدم وجود فروق في طريقة الإشراف و الاطلاع على أداء الأستاذ من خلال الذكور والإناث حيث يتبعون طريقة واحدة يتمشى عليها المشرفون في التقويم مصممة من طرف الوزارة و يواجهون مشاكل مختلفة منها اكتظاظ المدارس و قلة المشرفين وقد تبرأ دراسة علي سباع من خلال واقع الإشراف التربوي في الجزائر

مناقشة الفرضية العامة:

من خلال عرضنا لنتائج الفرضية العامة توجد علاقة إيجابية بين الإشراف التربوي والأداء الوظيفي للأستاذ، إذن نقبل فرض البحث وهذا ما أكدته الدراسات السابقة منها دراسة أبو سعدة قاسم، حيث ان أي أداء يلزمه التقويم لمعرفة مدى تحققه وكفايته الإنتاجية التي مخطط لها سلفا حتى يتفادى المشاكل وخلق علاقات بين العاملين في المؤسسات التربوية والمشرفين على التوجيه والاطلاع، والإشراف التربوي يكون بخلق

جهود الأساتذة وتنسيقها، ومدير المدرسة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف التربية فهو الذي ينسق أوجه النشاط مع نشاطات الهيئات الأخرى، وأن يكون المشرف من رجال التربية، وزيارة الفصول لكي تساعد الأستاذ في حل مشكلات وتقديم مجموعة من الخدمات يحتاج إليها الأساتذة .

وأن الإشراف والأداء وظيفتهما متشابكة ومتداخلة من خلال تقدير الأستاذ بطرق متعددة ووضع سياسة منظمة ترمي إلى إعداد مشرفين ومنسقين مشبعين بروح التربية وقادرين على تطبيقها في المدارس.

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى تفسير النتائج وعرضها بغد معالجتها إحصائيا لمعرفة العلاقة بين الإشراف التربوي والأداء الوظيفي قصد قبولها أو رفضها اعتمادا على مجموعة من الجداول الإحصائية موضحا فيها معاملات الارتباط والدلالة الإحصائية المحسوبة.

• فرق المتوسطات بين متغير الجنس T test :

افراد العينة	فرق المتوسط الحسابي	فرق الانحراف المعياري	قيمة (ت)	قيمة sig	مستوى الدلالة
إناث	4.24	3.58	1.22	0.57	غير دالة
ذكور					

نلاحظ من خلال نتائج الجدول المدونة أعلاه والمتعلقة بحساب قيمة (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات افراد عينة البحث في الإشراف التربوي حسب الجنسين حيث قدرت قيمة (ت) ب 1.18 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهي غير دالة.

جدول رقم () يوضح متوسطات درجات الإشراف لدى عينة البحث حسب متغير الجنس

الرقم	المتغيرات	متوسط الدرجات	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
إناث	33	208.37	11.23	2.16
ذكور	27	204.12	15.59	2.71
المجموع	60	412.49	26.72	4.77

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن هناك تقارب بين متوسطات درجات الذكور والإناث من حيث الإشراف والأداء بحيث متوسط درجات إناث قدر ب 208.37 في حين بلغ متوسط درجات الذكور 204.12 بينما درجات تشتت القيم حول المتوسطات الإناث والذكور قدر الأول ب 11.23 والثاني ب 15.59 كما هو مبين في الجدول.

معامل بيرسون	قيمة sig	مستوى الدلالة
0.80	0.00	0.05

نلاحظ من خلال نتائج المدونة على الجدول أعلاه والمتعلقة بحساب قيمة (ت) لدلالة الفروق في الإشراف التربوي بين الجنسين أي ان قيمة (ت) تقدر 1.22 و هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

• عرض نتائج الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة على انه يوجد علاقة إيجابية بين الإشراف التربوي والأداء الوظيفي حيث نلاحظ ان قيمة معامل ارتباط بيرسون قدرت ب 0.80 وهي قيمة أكبر من القيمة الاحتمالية التي قدرت ب 0.00.

• مناقشة نتائج الفرضيات:

مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

تحققت نتائج الفرضية الأولى من خلال المحاور التي تضم تقويم المشرف والأداء الوظيفي للأستاذ أي أنه كلما كان تقويم المشرف بشكل جيد حريص على رفع الكفاءة المهنية وتشجيعه على ارتقاء الأداء بشكل جيد وتحسين تحصيل التلاميذ من أجل التفوق وتحقيق الأهداف التعليمية وهذا ما يجعله يخطط لأهداف مستقبلية أي نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل من خلال تحقق نتائج هذه الدراسة منها دراسة حاسم 2005 ودراسة سعيد عطيف.

رغم كل المشاكل التي يواجهها المشرف التربوي في تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ حقق الأهداف المرجوة في نجاح التلميذ وتحصيله الدراسي وارتقاء الأستاذ في رتبته والمشاركة في المسابقات حيث نقبل الفرض الصفري ونرفض البديل.

مناقشة الفرضية الثانية:

تحققت نتائج الفرضية الجزئية الثانية من خلال الأساليب الإشرافية والأداء الوظيفي حيث حققت دراسة إبراهيم عبد الله 2015، علما ان المشرف التربوي يحدد الوقت مع الأستاذ من اجل الكشف عن نقاط الضعف والقدرة للأستاذ والتلميذ وإتاحة الفرصة للرقى و التطور في معارفه و كسر لكل فالرتابة بينه وبين المشرف زيادة الالفة.

اما الزيارات المدرسية فلم تتحقق نتائجها بسبب قلة عدد المشرفين قلة الزيارات الميدانية، وعدم اطلاع على أداء الأستاذ كل فصل دراسي، التقارير النهائية التي يبعثها مدير المؤسسة لكل فصل من خلال النتائج الفصلية.

عدم متابعة مصلحة التفتيش والتكوين للمشرف وقيامه بالزيارات الميدانية.

مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

نلاحظ من خلال النتائج المدونة على الجدول و المتعلقة بحساب قيمة (ت) لدلالة الفروق وهي اكبر مستوى الدلالة فإننا نقبل الفرض الصفري و نرفض الفرض البديل و بالتالي لا توجد فروق جوهرية بين الذكور و الإناث في الإشراف و يرجع السبب الى عدم وجود فروق في طريقة الإشراف و الاطلاع على أداء الأستاذ من خلال الذكور و الإناث حيث يتبعون طريقة واحدة يتماشى عليها المشرفون في التقييم مصممة من طرف الوزارة و يواجهون مشاكل مختلفة منها اكتظاظ المدارس و قلة المشرفين وقد تبنا دراسة علي سباغ من خلال واقع الإشراف التربوي في الجزائر.

مناقشة الفرضية العامة:

من خلال عرضنا لنتائج الفرضية العامة توجد علاقة إيجابية بين الإشراف التربوي والأداء الوظيفي للأستاذ، إذن نقبل فرض البحث وهذا ما أكدته الدراسات السابقة منها دراسة أبو سعدة قاسم، حيث ان أي أداء يلزمه التقويم لمعرفة مدى تحققه وكفايته الإنتاجية التي مخطط لها سلفا حتى يتقادى المشاكل وخلق علاقات بين العاملين في المؤسسات التربوية والمشرفين على التوجيه والاطلاع.

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى تفسير النتائج وعرضها بغد معالجتها إحصائيا لمعرفة العلاقة بين الاشراف التربوي والأداء الوظيفي وإذا كان وجود فروق بين الجنس.

محتويات البحث

الصفحة	العنوان
ا	اهداء
ب	الشكر
ج	ملخص الدراسة
د	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الجداول
1	مقدمة
	الفصل الأول: مدخل الدراسة
5	(1) إشكالية الدراسة
7	(2) فرضيات الدراسة
8	(3) اهداف الدراسة
8	(4) أهمية الدراسة
9	(5) التعاريف الاجرائية
	الخلاصة
	الفصل الثاني الإشراف التربوي
11	تمهيد
12	(1) مفهوم الإشراف التربوي
13	(2) تطور الاشراف التربوي
14	(3) أهداف الإشراف التربوي
15	(4) مجالات الإشراف التربوي
16	(5) صفات المشرف التربوي
17	(6) انواع الإشراف التربوي
25	(7) أساليب الاشراف التربوي
30	(8) مشاكل الاشراف التربوي
	الخلاصة
	الفصل الثالث الأداء الوظيفي
34	تمهيد
35	(1) مفهوم الأداء الوظيفي
35	(2) خصائص وأساليب قياس وتقييم الأداء الوظيفي
37	(3)معايير تقويم الأداء الوظيفي
39	(4) خصائص معايير تقويم الأداء الوظيفي
40	(5) أساليب وطرق قياس تقويم الأداء الوظيفي
41	(6) خصائص الأداء الجيد للأستاذ
46	خلاصة
	الفصل الرابع الأستاذ
48	تمهيد

48	(1) مفهوم الأستاذ
49	(2) صفات الأستاذ
50	(3) واقع الأستاذ في العملية التعليمية
52	(4) أدوار الأستاذ
52	خلاصة
	الفصل الخامس إجراءات الدراسة الميدانية
53	تمهيد
	أولاً: الدراسة الاستطلاعية
53	(1) هدف من الدراسة الاستطلاعية
53	(2) أدوات البحث
55	(3) عينة الدراسة الاستطلاعية
55	(4) الخصائص السيكومترية
65	ثانياً الدراسة الأساسية
65	(1) اختيار العينة
66	(2) مواصفات العينة
67	المجال المكاني للدراسة
67	المجال الزمني للدراسة
68	طريقة إجراء الدراسة
69	(3) إجراءات تفريغ البيانات
69	(4) الأساليب الإحصائية
70	خلاصة
71	الفصل الخامس عرض النتائج ومناقشة الفرضيات
71	(1) عرض النتائج
71	عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى
72	عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية
73	عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
74	عرض نتائج الفرضية العامة
75	(2) مناقشة الفرضيات
75	مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
76	مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
76	مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
77	مناقشة نتائج الفرضية العامة
79	الخاتمة
80	اقتراحات
81	قائمة المراجع
84	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
01	فراد العينة الاستطلاعية	55
02	فقرات الاستبيان قبل وبعد التعديل	56
03	معامل الارتباط بين الدرجة الكلية وفقرات الاستمارة	57
04	معامل الارتباط بين المحور الأول وفقراته الاستمارة الأولى	57
05	معامل الارتباط بين المحور الثاني وفقراته الاستمارة الأولى	58
06	معامل الارتباط بين المحور الثالث وفقراته الاستمارة الأولى	59
07	معامل الارتباط بين المحور الأول وفقراته الاستمارة الثانية	60
08	معامل الارتباط بين المحور الثاني وفقراته الاستمارة الثانية	62
09	معامل الارتباط بين المحور الأول وفقراته الاستمارة الثالثة	62
10	الجدول معامل الثبات بين الدرجة الكلية والفقرات	63
11	أسماء مؤسسات التي أخذت منها العينة	65
12	توزيع العينة حسب الجنس	66
13	بدائل الاستبيان الأول وأوزانه	66
14	بدائل الاستبيان الثاني وأوزانه	67
15	بدائل الاستبيان الثالث وأوزانه	68
16	معامل الارتباط بين الدرجة الكلية تقويم المشرف والأداء الوظيفي	68
17	معامل الارتباط بين الدرجة الكلية الأساليب الاشرافية والأداء الوظيفي	72
18	فرق المتوسطات بتطبيق تيتست	73
19	معامل الارتباط الاشراف التربوي والأداء الوظيفي	74

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في الدراسة الميدانية أنه مكمل للجانب النظري الذي نحاول من خلاله الإجابة على التساؤلات البحث و عليه سنعرض جملة من الخطوات التي اتبعناها في اعداد الجانب التطبيقي.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في الدراسة أجرينا الدراسة الاستطلاعية الأولية بغرض التعرف على الميدان الذي يجرى فيه البحث لتفادي النقائص، قدر الإمكان وتفادي الوقع في المشكلات الذي يعترى أدوات القياس والاضطرابات التي قد تحدثه هذه الأخيرة لأفراد عينة الدراسة لتصبح في الأخير هذه الأدوات جاهزة ومضبوطة يمكن الاعتماد عليها من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية لتحقيق بعض الأهداف: تحديد وضبط مجتمع الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

تحديد أدوات الدراسة.

التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) من اجل الاطمئنان على صلاحية الأداة.

التأكد من الفرضيات المطروحة وهي فرضيات إجرائية قابلة للبحث.

نزول الباحث إلى ارض الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق لتفادي الوقع في الأخطاء اثناء اجراء الدراسة الأساسية.

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في الدراسة الميدانية أنه مكمل للجانب النظري الذي نحاول من خلاله الإجابة على التساؤلات البحث و عليه سنعرض جملة من الخطوات التي اتبعناها في اعداد الجانب التطبيقي.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في الدراسة أجرينا الدراسة الاستطلاعية الأولية بغرض التعرف على الميدان الذي يجرى فيه البحث لتفادي النقائص، قدر الإمكان وتفادي الوقع في المشكلات الذي يعترى أدوات القياس والاضطرابات التي قد تحدثه هذه الأخيرة لأفراد عينة الدراسة لتصبح في الأخير هذه الأدوات جاهزة ومضبوطة يمكن الاعتماد عليها من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية لتحقيق بعض الأهداف: تحديد وضبط مجتمع الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

تحديد أدوات الدراسة.

التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) من اجل الاطمئنان على صلاحية الأداة.

التأكد من الفرضيات المطروحة وهي فرضيات إجرائية قابلة للبحث.

نزول الباحث إلى ارض الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق لتفادي الوقع في الأخطاء اثناء اجراء الدراسة الأساسية.

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في الدراسة الميدانية أنه مكمل للجانب النظري الذي نحاول من خلاله الإجابة على التساؤلات البحث و عليه سنعرض جملة من الخطوات التي اتبعناها في اعداد الجانب التطبيقي.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في الدراسة أجرينا الدراسة الاستطلاعية الأولية بغرض التعرف على الميدان الذي يجرى فيه البحث لتفادي النقائص، قدر الإمكان وتفادي الوقع في المشكلات الذي يعترى أدوات القياس والاضطرابات التي قد تحدثه هذه الأخيرة لأفراد عينة الدراسة لتصبح في الأخير هذه الأدوات جاهزة ومضبوطة يمكن الاعتماد عليها من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية لتحقيق بعض الأهداف: تحديد وضبط مجتمع الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

تحديد أدوات الدراسة.

التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) من اجل الاطمئنان على صلاحية الأداة.

التأكد من الفرضيات المطروحة وهي فرضيات إجرائية قابلة للبحث.

نزول الباحث إلى ارض الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق لتفادي الوقع في الأخطاء اثناء اجراء الدراسة الأساسية.

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في الدراسة الميدانية أنه مكمل للجانب النظري الذي نحاول من خلاله الإجابة على التساؤلات البحث وعليه سنعرض جملة من الخطوات التي اتبعناها في اعداد الجانب التطبيقي.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في الدراسة أجرينا الدراسة الاستطلاعية الأولية بغرض التعرف على الميدان الذي يجرى فيه البحث لتفادي النقائص، قدر الإمكان وتفاذي الوقع في المشكلات الذي يعترى أدوات القياس والاضطرابات التي قد تحدثه هذه الأخيرة لأفراد عينة الدراسة لتصبح في الأخير هذه الأدوات جاهزة ومضبوطة يمكن الاعتماد عليها من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية لتحقيق بعض الأهداف:

تحديد وضبط مجتمع الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

تحديد أدوات الدراسة.

التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) من اجل الاطمئنان على صلاحية الأداة.

التأكد من الفرضيات المطروحة وهي فرضيات إجرائية قابلة للبحث.

نزول الباحث إلى ارض الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق لتفادي الوقع في الأخطاء اثناء اجراء الدراسة الأساسية.
(2) أدوات البحث:

كأول خطوة قامت بها الباحثة هي الاتصال بمصلحة التكوين لولاية مستغانم، ثم وجهوني الى مكاتب المشرفين الذي كان يتراوح عددهم 46 مشرفا مقسمين على المقاطعات، فقد توجهت إلى مفتشية مقاطعة سيدي لخضر وكان الهدف من الزيارة الحصول على البيانات اللازمة على أي أساس يقوم المشرف التربوي أداء الأساتذة، ومعرفة الدور الذي يقوم به داخل المؤسسة وغيابها من تنفيذها في تفويم الأداء؟؟؟؟؟

فقد تطرق لي بأن عملية الإشراف تختلف من فرد إلى اخر حسب تخصصه ونظراته فإن التفتيش يختص بأكبر درجة من المعرفة والمهارة بالعملية التربوية وأنه يعرف بأفضل طرق التدريس يتطلب من الأستاذ السير في إطاره والعمل بها يطلبه منه أو هو ثلث التعليمات من الرؤساء ثم نقل هذه التعليمات إلى الأستاذ وتنفيذها، أما التقييم السليم يذهب إلى المدرسة، أو عند ما يرغب رؤساؤه أن يرسلوه إليها للتفتيش على الأساتذة وقيام المشرف بزيارات خاصة ومتنوعة من الزيارات التوجيهية لمعرفة حالة المدرسة وتبادل الرأي مع أسرة التعليم ومن جهة أخرى زيارات المتابعة والتوجيه يسجل المفتش ملاحظاته وما اتفق عليه في سجل الزيارات.

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في الدراسة الميدانية أنه مكمل للجانب النظري الذي نحاول من خلاله الإجابة على التساؤلات البحث وعليه سنعرض جملة من الخطوات التي اتبعناها في اعداد الجانب التطبيقي.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في الدراسة أجرينا الدراسة الاستطلاعية الأولية بغرض التعرف على الميدان الذي يجرى فيه البحث لتفادي النقائص، قدر الإمكان وتفاذي الوقع في المشكلات الذي يعترى أدوات القياس والاضطرابات التي قد تحدثه هذه الأخيرة لأفراد عينة الدراسة لتصبح في الأخير هذه الأدوات جاهزة ومضبوطة يمكن الاعتماد عليها من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية لتحقيق بعض الأهداف:

تحديد وضبط مجتمع الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

تحديد أدوات الدراسة.

التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) من اجل الاطمئنان على

صلاحية الأداة.

التأكد من الفرضيات المطروحة وهي فرضيات إجرائية قابلة للبحث.

نزول الباحث إلى ارض الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق لتفادي الوقع في الأخطاء اثناء اجراء الدراسة الأساسية.

وتوجد زيارات أخرى يقوم عليها أداء الأستاذ خصوصا بنتائج التلاميذ غيايبا يكلف بها المدير والأساتذة في الكشف عن المشاكل التي يواجهها تبادل الجميع الراي في خير ما يمكن اتباعه وانجاح العملية التربوية وان يزور مرتين او ثلاث مرات المدير والأساتذة وهو يحمل العبء المباشر المستمر للنهوض بمدرسته في شتى نواحيها، اما تقويم الأداء ما هو الا وثيقة متابعة ويتحرر المشرف بملئها.

أما الخطوة الثانية فكانت بإتمجراء مقابلة مع الأساتذة تمحورت اسئلتها عن الطريقة التي يقوم بها المشرف لتقويم اداءهم وما هي الأساليب المتبعة في ذلك وقد تمثلت فيما يلي:

-يقوم على أساس الالتزام باللغة الفصحى، الاستخدام الجيد للوسائل التعليمية.

معرفة مستوى إستيعاب التلميذ

-مراعاة الفروق الفردية

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في الدراسة الميدانية أنه مكمل للجانب النظري الذي نحاول من خلاله الإجابة على التساؤلات البحث وعليه سنعرض جملة من الخطوات التي اتبعناها في اعداد الجانب التطبيقي.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في الدراسة أجرينا الدراسة الاستطلاعية الأولية بغرض التعرف على الميدان الذي يجرى فيه البحث لتفادي النقائص، قدر الإمكان وتفاذي الوقع في المشكلات الذي يعترى أدوات القياس والاضطرابات التي قد تحدثه هذه الأخيرة لأفراد عينة الدراسة لتصبح في الأخير هذه الأدوات جاهزة ومضبوطة يمكن الاعتماد عليها من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية لتحقيق بعض الأهداف: تحديد وضبط مجتمع الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

تحديد أدوات الدراسة.

التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) من اجل الاطمئنان على صلاحية الأداة.

التأكد من الفرضيات المطروحة وهي فرضيات إجرائية قابلة للبحث.

نزول الباحث إلى ارض الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق لتفادي الوقع في الأخطاء اثناء اجراء الدراسة الأساسية. -تقديم مجموعة من الوجيهاات والتدريبات.

أما الأساليب مختلفة منها زيارة المدير وزيارات الأساتذة داخل الصف، وزيارات أخرى يكون مخطط لها سابقا.

وكخطوة ثالثة قمت بتصميم الاستثمارات بمشاركة المشرف والأساتذة اعتمادا على الكتب والمجلات كانت تهدف الى قياس تقويم المشرف، الأساليب الاشرافية والأداء الوظيفي.

3-العينة:

تم اجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة أولية من أساتذة المرحلة المتوسطة حيث تكونت من 20 استاذ واستاذة لمرحلة التعليم المتوسط لمقاطعة سيدي لخضر، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية وكان هذا خلال 06 أفريل من السنة الدراسية 2015-2016.

جدول ملحق رقم(2)يوضح افراد العينة الاستطلاعية

افراد العينة	التكرارات	النسبة المئوية
--------------	-----------	----------------

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في الدراسة الميدانية أنه مكمل للجانب النظري الذي نحاول من خلاله الإجابة على التساؤلات البحث وعليه سنعرض جملة من الخطوات التي اتبعناها في اعداد الجانب التطبيقي.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في الدراسة أجرينا الدراسة الاستطلاعية الأولية بغرض التعرف على الميدان الذي يجرى فيه البحث لتفادي النقائص، قدر الإمكان وتفادي الوقوع في المشكلات الذي يعترى أدوات القياس والاضطرابات التي قد تحدثه هذه الأخيرة لأفراد عينة الدراسة لتصبح في الأخير هذه الأدوات جاهزة ومضبوطة يمكن الاعتماد عليها من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية لتحقيق بعض الأهداف: تحديد وضبط مجتمع الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

تحديد أدوات الدراسة.

التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) من اجل الاطمئنان على صلاحية الأداة.

التأكد من الفرضيات المطروحة وهي فرضيات إجرائية قابلة للبحث.

نزول الباحث إلى ارض الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق لتفادي الوقوع في الأخطاء اثناء اجراء الدراسة الأساسية.

ذكور	08	40
إناث	12	60
المجموع	20	100

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الإناث لأكبر من عدد الذكور في المؤسسات التعليمية حيث بلغت النسبة 60.

4-الخصائص السيكومترية للأداة:

4-1صدق أدوات الدراسة: تمثلت أداة البحث في استبيان حيث تم اعداده بما يتناسب مع إشكالية البحث وفرضياته وللتأكد من صدق الاستبيان يتم استخدام طريقتين

أ-الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

تم توزيع الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص من أساتذة شعبة لم النفس بجامعة مستغانم، والذي بلغ عددهم

5محكمين، للاستفادة من آراء المحكمين حول مدى وضوح صياغة كل فقرة من

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في الدراسة الميدانية أنه مكمل للجانب النظري الذي نحاول من خلاله الإجابة على التساؤلات البحث وعليه سنعرض جملة من الخطوات التي اتبعناها في اعداد الجانب التطبيقي.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في الدراسة أجرينا الدراسة الاستطلاعية الأولية بغرض التعرف على الميدان الذي يجرى فيه البحث لتفادي النقائص، قدر الإمكان وتفادي الوقوع في المشكلات الذي يعترى أدوات القياس والاضطرابات التي قد تحدثه هذه الأخيرة لأفراد عينة الدراسة لتصبح في الأخير هذه الأدوات جاهزة ومضبوطة يمكن الاعتماد عليها من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية لتحقيق بعض الأهداف: تحديد وضبط مجتمع الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

تحديد أدوات الدراسة.

التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) من أجل الاطمئنان على صلاحية الأداة.

التأكد من الفرضيات المطروحة وهي فرضيات إجرائية قابلة للبحث.

نزول الباحث إلى ارض الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق لتفادي الوقوع في الأخطاء اثناء اجراء الدراسة الأساسية. الاستبيان وتصحيح ما ينبغي تصحيحه منها ومدى أهمية وملائمة كل فقرة للمحور الذي تنتمي إليه ومدى مناسبة كل فقرة لقياس ما وضعت لأجله، مع إضافة او حذف ما يراه المحكمون من فقرات في كل محور من المحور.

وكانت النتيجة انه ام يكن اختلاف بين المحكين وعدم الغاء أي فقرة من فقرات الاستبيان الا تعديل بعض الفقرات حسب الجدول

الجدول رقم (03) يمثل فقرات الاستبيان قبل وبعد التعديل.

رقم الفقرة	الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل
الفقرة رقم 18	التشجيع على رعاية التلاميذ الذين يعانون من نقص النظر والسمع	التشجيع على رعاية التلاميذ ذوي الاعاقات
الفقرة رقم 67	استخدام الكتاب والسبورة والداثشو في تقديم الدرس للتلاميذ	استخدام وسائل متنوعة في تقديم الدرس للتلاميذ
الفقرة رقم 74	الكشف عن الاحتياجات التدريبية اثناء عرض	الكشف عن الاحتياجات التدريبية اثناء تقديم

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في الدراسة الميدانية أنه مكمل للجانب النظري الذي نحاول من خلاله الإجابة على التساؤلات البحث وعليه سنعرض جملة من الخطوات التي اتبعناها في اعداد الجانب التطبيقي.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في الدراسة أجرينا الدراسة الاستطلاعية الأولية بغرض التعرف على الميدان الذي يجرى فيه البحث لتفادي النقائص، قدر الإمكان وتفاذي الوقع في المشكلات الذي يعترى أدوات القياس والاضطرابات التي قد تحدثه هذه الأخيرة لأفراد عينة الدراسة لتصبح في الأخير هذه الأدوات جاهزة ومضبوطة يمكن الاعتماد عليها من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية لتحقيق بعض الأهداف: تحديد وضبط مجتمع الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

تحديد أدوات الدراسة.

التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) من اجل الاطمئنان على صلاحية الأداة.

التأكد من الفرضيات المطروحة وهي فرضيات إجرائية قابلة للبحث.

نزول الباحث إلى ارض الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق لتفادي الوقع في الأخطاء اثناء اجراء الدراسة الأساسية.

الدرس	تقديم الدرس
-------	-------------

وعلى أساس ما تقدم به الأساتذة الافاضل من تعديلات لبعض العبارات أصبح لدينا أدوات بحث بصورتها النهائية بصدق الاتساق الداخلي. تم حساب صدق الأداة عن طريق الاتساق الداخلي حيث تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية الاستبيان وفقراته والمحور وفقراته.

جدول رقم (04) يوضح معامل الارتباط بين الدرجة الكلية الاستثمار والفقرات

.....

جدول رقم (05) يوضح معامل الارتباط بين المحور الأول (تقويم المشرف) مع فقراته.

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
فقرة 01	0.80**	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 02	0.80**	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 03	0.61**	دالة احصائيا عند 0.01

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في الدراسة الميدانية أنه مكمل للجانب النظري الذي نحاول من خلاله الإجابة على التساؤلات البحث وعليه سنعرض جملة من الخطوات التي اتبعناها في اعداد الجانب التطبيقي.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في الدراسة أجرينا الدراسة الاستطلاعية الأولية بغرض التعرف على الميدان الذي يجرى فيه البحث لتفادي النقائص، قدر الإمكان وتفاذي الوقع في المشكلات الذي يعترى أدوات القياس والاضطرابات التي قد تحدثه هذه الأخيرة لأفراد عينة الدراسة لتصبح في الأخير هذه الأدوات جاهزة ومضبوطة يمكن الاعتماد عليها من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية لتحقيق بعض الأهداف: تحديد وضبط مجتمع الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

تحديد أدوات الدراسة.

التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) من اجل الاطمئنان على صلاحية الأداة.

التأكد من الفرضيات المطروحة وهي فرضيات إجرائية قابلة للبحث.

نزول الباحث إلى ارض الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق لتفادي الوقع في الأخطاء اثناء اجراء الدراسة الأساسية.

فقرة 04	0.15	غير دالة
فقرة 05	**0.79	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 06	**0.76	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 07	**0.90	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 08	**0.62	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 09	**0.64	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 10	0.22	غير دالة
فقرة 11	**0.42	دالة احصائيا عند 0.01

نلاحظ ان معاملات الارتباط بين المحور الأول وفقراته دالة احصائيا حيث الفقرات رقم (1-2-3-5-6-7-8-9-11) تراوحت قيمتها ما بين (0.40- 0.90) وهي دالة احصائيا عند 0.01 والفقرتين رقم (4-10) تراوحت قيمتها ما بين (-0.15- 0.22) غير دالة احصائيا

الجدول رقم (06) معامل الارتباط بين المحور (رفع الكفاءة المهنية) مع فقراته.

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في الدراسة الميدانية أنه مكمل للجانب النظري الذي نحاول من خلاله الإجابة على التساؤلات البحث وعليه سنعرض جملة من الخطوات التي اتبعناها في اعداد الجانب التطبيقي.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في الدراسة أجرينا الدراسة الاستطلاعية الأولية بغرض التعرف على الميدان الذي يجرى فيه البحث لتفادي النقائص، قدر الإمكان وتفاذي الوقع في المشكلات الذي يعترى أدوات القياس والاضطرابات التي قد تحدثه هذه الأخيرة لأفراد عينة الدراسة لتصبح في الأخير هذه الأدوات جاهزة ومضبوطة يمكن الاعتماد عليها من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية لتحقيق بعض الأهداف: تحديد وضبط مجتمع الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

تحديد أدوات الدراسة.

التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) من اجل الاطمئنان على صلاحية الأداة.

التأكد من الفرضيات المطروحة وهي فرضيات إجرائية قابلة للبحث.

نزول الباحث إلى ارض الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق لتفادي الوقع في الأخطاء اثناء اجراء الدراسة الأساسية.

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
فقرة 12	**1	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 13	**1	دالة احصائيا عند 0.10
فقرة 14	**0.37	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 15	**0.40	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 16	**0.31	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 17	**0.58	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 18	**0.81	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 19	**0.32	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 20	**0.97	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 21	**0.46	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 22	0.01	غير دالة احصائيا

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في الدراسة الميدانية أنه مكمل للجانب النظري الذي نحاول من خلاله الإجابة على التساؤلات البحث وعليه سنعرض جملة من الخطوات التي اتبعناها في اعداد الجانب التطبيقي.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في الدراسة أجرينا الدراسة الاستطلاعية الأولية بغرض التعرف على الميدان الذي يجرى فيه البحث لتفادي النقائص، قدر الإمكان وتفاذي الوقع في المشكلات الذي يعترى أدوات القياس والاضطرابات التي قد تحدثه هذه الأخيرة لأفراد عينة الدراسة لتصبح في الأخير هذه الأدوات جاهزة ومضبوطة يمكن الاعتماد عليها من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية لتحقيق بعض الأهداف: تحديد وضبط مجتمع الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

تحديد أدوات الدراسة.

التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) من اجل الاطمئنان على صلاحية الأداة.

التأكد من الفرضيات المطروحة وهي فرضيات إجرائية قابلة للبحث.

نزول الباحث إلى ارض الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق لتفادي الوقع في الأخطاء اثناء اجراء الدراسة الأساسية. من خلال الجدول المدون أعلاه ان قيم معاملات الارتباط بين المحور الثاني وفقراته دالة احصائيا حيث ان الفقرات رقم (12-13-14-15-16-17-18-19-20-21) تراوحت قيمتها ما بين (0.31-1) وهي دالة عند 0.01 والفقرة رقم 22 غير دالة احصائيا وتراوحت قيمتها 0.01

جدول رقم (07) يوضح معامل الارتباط بين المحو (التعامل مع التلاميذ) مع فقراته.

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
فقرة 23	0.15	غير دالة
فقرة 24	0.57**	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 25	0.64**	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 26	0.57**	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 27	0.57**	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 28	0.67**	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 29	0.15	غير دالة
فقرة 30	1**	دالة احصائيا عند 0.01

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في الدراسة الميدانية أنه مكمل للجانب النظري الذي نحاول من خلاله الإجابة على التساؤلات البحث وعليه سنعرض جملة من الخطوات التي اتبعناها في اعداد الجانب التطبيقي.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في الدراسة أجرينا الدراسة الاستطلاعية الأولية بغرض التعرف على الميدان الذي يجرى فيه البحث لتفادي النقائص، قدر الإمكان وتفاذي الوقع في المشكلات الذي يعترى أدوات القياس والاضطرابات التي قد تحدثه هذه الأخيرة لأفراد عينة الدراسة لتصبح في الأخير هذه الأدوات جاهزة ومضبوطة يمكن الاعتماد عليها من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية لتحقيق بعض الأهداف: تحديد وضبط مجتمع الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

تحديد أدوات الدراسة.

التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) من اجل الاطمئنان على صلاحية الأداة.

التأكد من الفرضيات المطروحة وهي فرضيات إجرائية قابلة للبحث.

نزول الباحث إلى ارض الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق لتفادي الوقع في الأخطاء اثناء اجراء الدراسة الأساسية.

فقرة 31	0.72**	دالة احصائية عند 0.01
---------	--------	-----------------------

نلاحظ أن معاملات الارتباط بين المحور الثالث وفقراته دالة احصائيا حيث ان الفقرات رقم (24،25،26،27،28،30،31) تراوحت قيمتها ما بين (0.57-1) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 والفقرتين (23،29) غير دالتين وتراوحت قيمتها ما بين 0.15 .

الجدول رقم (08) يوضح معامل الارتباط بين المحور الأول (الزيارات المدرسية وفقراته للاستمارة الثانية).

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
فقرة 01	0.55**	دالة احصائية عند 0.01
فقرة 02	0.43**	دالة احصائية عند 0.01
فقرة 03	0.12	غير دالة

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في الدراسة الميدانية أنه مكمل للجانب النظري الذي نحاول من خلاله الإجابة على التساؤلات البحث وعليه سنعرض جملة من الخطوات التي اتبعناها في اعداد الجانب التطبيقي.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في الدراسة أجرينا الدراسة الاستطلاعية الأولية بغرض التعرف على الميدان الذي يجرى فيه البحث لتفادي النقائص، قدر الإمكان وتفاذي الوقع في المشكلات الذي يعتري أدوات القياس والاضطرابات التي قد تحدثه هذه الأخيرة لأفراد عينة الدراسة لتصبح في الأخير هذه الأدوات جاهزة ومضبوطة يمكن الاعتماد عليها من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية لتحقيق بعض الأهداف: تحديد وضبط مجتمع الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

تحديد أدوات الدراسة.

التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) من اجل الاطمئنان على صلاحية الأداة.

التأكد من الفرضيات المطروحة وهي فرضيات إجرائية قابلة للبحث.

نزول الباحث إلى ارض الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق لتفادي الوقع في الأخطاء اثناء اجراء الدراسة الأساسية.

فقرة 04	0.43**	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 05	0.31*	دالة احصائيا عند 0.05
فقرة 06	0.11	غير دالة
فقرة 07	0.19	غير دالة غير
فقرة 08	0.25	غير دالة
فقرة 09	0.25	غير دالة
فقرة 10	0.25	غير دالة
فقرة 11	0.43**	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 12	0.01	غير دالة
فقرة 13	0.23	غير دالة

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في الدراسة الميدانية أنه مكمل للجانب النظري الذي نحاول من خلاله الإجابة على التساؤلات البحث وعليه سنعرض جملة من الخطوات التي اتبعناها في اعداد الجانب التطبيقي.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في الدراسة أجرينا الدراسة الاستطلاعية الأولية بغرض التعرف على الميدان الذي يجرى فيه البحث لتفادي النقائص، قدر الإمكان وتفاذي الوقع في المشكلات الذي يعترى أدوات القياس والاضطرابات التي قد تحدثه هذه الأخيرة لأفراد عينة الدراسة لتصبح في الأخير هذه الأدوات جاهزة ومضبوطة يمكن الاعتماد عليها من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية لتحقيق بعض الأهداف: تحديد وضبط مجتمع الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

تحديد أدوات الدراسة.

التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) من اجل الاطمئنان على صلاحية الأداة.

التأكد من الفرضيات المطروحة وهي فرضيات إجرائية قابلة للبحث.

نزول الباحث إلى ارض الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق لتفادي الوقع في الأخطاء اثناء اجراء الدراسة الأساسية.

فقرة 14	0.05	غير دالة
---------	------	----------

من خلال الجدول المدون أعلاه ان قيم معاملات بين المحور وفقراته دالة احصائيا حيث ان فقراته (1-2-4-11) بلغت قيمتها (0.55-0.43) وهي دالة احصائيا عند 0.01 والفقرة رقم (5) دالة عند 0.05 وبلغت قيمتها (0.31) اما الفقرات الاخرى (3-6-7-8-9-10-12-13-14) غير دالة احصائيا وتراوحت قيمتها ما بين (0.01-0.25).

الجدول رقم (09) يوضح معامل الارتباط بين المحور الثاني (الزيارات المخطط لها) مع فقراته.

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
فقرة 15	0.22	غير دالة
فقرة 16	0.46**	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 17	0.43**	دالة احصائيا عند 0.01

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في الدراسة الميدانية أنه مكمل للجانب النظري الذي نحاول من خلاله الإجابة على التساؤلات البحث وعليه سنعرض جملة من الخطوات التي اتبعناها في اعداد الجانب التطبيقي.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في الدراسة أجرينا الدراسة الاستطلاعية الأولية بغرض التعرف على الميدان الذي يجرى فيه البحث لتفادي النقائص، قدر الإمكان وتفاذي الوقع في المشكلات الذي يعتري أدوات القياس والاضطرابات التي قد تحدثه هذه الأخيرة لأفراد عينة الدراسة لتصبح في الأخير هذه الأدوات جاهزة ومضبوطة يمكن الاعتماد عليها من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية لتحقيق بعض الأهداف: تحديد وضبط مجتمع الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

تحديد أدوات الدراسة.

التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) من اجل الاطمئنان على صلاحية الأداة.

التأكد من الفرضيات المطروحة وهي فرضيات إجرائية قابلة للبحث.

نزول الباحث إلى ارض الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق لتفادي الوقع في الأخطاء اثناء اجراء الدراسة الأساسية.

فقرة 18	0.34**	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 19	0.09	غير دالة
فقرة 20	0.11	غير دالة
فقرة 21	0.07	غير دالة
فقرة 22	0.47**	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 23	0.10	غير دالة
فقرة 24	0.31*	دالة احصائيا عند 0.05
فقرة 25	1**	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 26	0.27	غير دالة
فقرة 27	0.16	غير دالة

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في الدراسة الميدانية أنه مكمل للجانب النظري الذي نحاول من خلاله الإجابة على التساؤلات البحث وعليه سنعرض جملة من الخطوات التي اتبعناها في اعداد الجانب التطبيقي.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في الدراسة أجرينا الدراسة الاستطلاعية الأولية بغرض التعرف على الميدان الذي يجرى فيه البحث لتفادي النقائص، قدر الإمكان وتفاذي الوقع في المشكلات الذي يعترى أدوات القياس والاضطرابات التي قد تحدثه هذه الأخيرة لأفراد عينة الدراسة لتصبح في الأخير هذه الأدوات جاهزة ومضبوطة يمكن الاعتماد عليها من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية لتحقيق بعض الأهداف: تحديد وضبط مجتمع الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

تحديد أدوات الدراسة.

التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) من اجل الاطمئنان على صلاحية الأداة.

التأكد من الفرضيات المطروحة وهي فرضيات إجرائية قابلة للبحث.

نزول الباحث إلى ارض الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق لتفادي الوقع في الأخطاء اثناء اجراء الدراسة الأساسية.

نلاحظ من خلال الجدول ان جميع معاملات الارتباط بين المحور وفقراته دالة

احصائيا حيث ان الفقرات رقم(16-17-18-22-25) تراوحت قيمتها ما بين

(0.34-0.47) دالة احصائيا عند 0.01 والفقرتين (24-26) بلغت قيمتها(0.27-

0.31)وهي دالة احصائيا عند 0.05 والفقرات رقم(19-20-21-23-27) غير دالة

احصائيا.

-الجدول رقم (10) يمثل معامل الارتباط بين الحور الأداء الوظيفي وفقراته.

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
فقرة 1	0.12	غير دالة
فقرة 2	0.54**	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 3	0.09	غير دالة
فقرة 4	0.94**	دالة احصائيا عند 0.01
فقرة 5	0.29*	دالة احصائيا عند 0.05

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في الدراسة الميدانية أنه مكمل للجانب النظري الذي نحاول من خلاله الإجابة على التساؤلات البحث وعليه سنعرض جملة من الخطوات التي اتبعناها في اعداد الجانب التطبيقي.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في الدراسة أجرينا الدراسة الاستطلاعية الأولية بغرض التعرف على الميدان الذي يجرى فيه البحث لتفادي النقائص، قدر الإمكان وتفاذي الوقع في المشكلات الذي يعتري أدوات القياس والاضطرابات التي قد تحدثه هذه الأخيرة لأفراد عينة الدراسة لتصبح في الأخير هذه الأدوات جاهزة ومضبوطة يمكن الاعتماد عليها من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية لتحقيق بعض الأهداف: تحديد وضبط مجتمع الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

تحديد أدوات الدراسة.

التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) من اجل الاطمئنان على صلاحية الأداة.

التأكد من الفرضيات المطروحة وهي فرضيات إجرائية قابلة للبحث.

نزول الباحث إلى ارض الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق لتفادي الوقع في الأخطاء اثناء اجراء الدراسة الأساسية.

فقرة 6	0.60**	دالة احصائية عند 0.01
فقرة 7	0.18	غير دالة
فقرة 8	0.31*	دالة احصائية عند 0.05
فقرة 9	0.01	غير دالة
فقرة 10	0.32	غير دالة
فقرة 11	0.19	غير دالة
فقرة 12	0.35**	دالة احصائية عند 0.01
فقرة 13	0.35**	دالة احصائية عند 0.01
فقرة 14	0.49**	دالة احصائية عند 0.01
فقرة 15	0.26*	دالة احصائية عند 0.05

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في الدراسة الميدانية أنه مكمل للجانب النظري الذي نحاول من خلاله الإجابة على التساؤلات البحث وعليه سنعرض جملة من الخطوات التي اتبعناها في اعداد الجانب التطبيقي.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في الدراسة أجرينا الدراسة الاستطلاعية الأولية بغرض التعرف على الميدان الذي يجرى فيه البحث لتفادي النقائص، قدر الإمكان وتفاذي الوقع في المشكلات الذي يعترى أدوات القياس والاضطرابات التي قد تحدثه هذه الأخيرة لأفراد عينة الدراسة لتصبح في الأخير هذه الأدوات جاهزة ومضبوطة يمكن الاعتماد عليها من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية لتحقيق بعض الأهداف: تحديد وضبط مجتمع الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

تحديد أدوات الدراسة.

التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) من اجل الاطمئنان على صلاحية الأداة.

التأكد من الفرضيات المطروحة وهي فرضيات إجرائية قابلة للبحث.

نزول الباحث إلى ارض الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق لتفادي الوقع في الأخطاء اثناء اجراء الدراسة الأساسية.

فقرة 16	**1	دالة احصائية عند 0.01
فقرة 17	**1	دالة احصائية عند 0.01
فقرة 18	0.04	غير دالة

من خلال الجدول المدون أعلاه نلاحظ ان معاملات الارتباط بين المحور و فقراته حيث ان فقراته (2-4-6-8-12-13-14-16-17) قدرت قيمتها ما بين (0.35-0.60) وهي دالة احصائية عند مستوى الدالة 0.01 والفقرات (8-15) تراوحت قيمتها (0.31-0.290) دالة احصائية عند 0.05 والفقرات (3-7-9-10-11-18) تراوحت قيمتها (0.32-0.04) وهي غير دالة احصائية.

4-2 ثبات الأداة:

لمعرفة ثبات أدوات البحث يتم استخدام معامل ارتباط الفا كرومباخ وكانت النتيجة كالتالي:

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في الدراسة الميدانية أنه مكمل للجانب النظري الذي نحاول من خلاله الإجابة على التساؤلات البحث وعليه سنعرض جملة من الخطوات التي اتبعناها في اعداد الجانب التطبيقي.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في الدراسة أجرينا الدراسة الاستطلاعية الأولية بغرض التعرف على الميدان الذي يجرى فيه البحث لتفادي النقائص، قدر الإمكان وتفاذي الوقع في المشكلات الذي يعترى أدوات القياس والاضطرابات التي قد تحدثه هذه الأخيرة لأفراد عينة الدراسة لتصبح في الأخير هذه الأدوات جاهزة ومضبوطة يمكن الاعتماد عليها من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية لتحقيق بعض الأهداف: تحديد وضبط مجتمع الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

تحديد أدوات الدراسة.

التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) من اجل الاطمئنان على صلاحية الأداة.

التأكد من الفرضيات المطروحة وهي فرضيات إجرائية قابلة للبحث.

نزول الباحث إلى ارض الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق لتفادي الوقع في الأخطاء اثناء اجراء الدراسة الأساسية. الجدول رقم (11) يوضح معامل الثبات بين الدرجة الكلية للاستبيانين الاشراف التربوي والأداء الوظيفي.

عدد الفقرات	الفا كرومباخ
76	0.67

من خلال الجدول نلاحظ ان معامل الثبات بلغ (0.67) مما يدل على ان الاستبيان على درجة من الثبات.

ثانيا الدراسة الاستطلاعية

الأداة وإمكانية تطبيقها جاء دور الدراسة الأساسية في التحقق من صدق الفرضيات.

1-اختيار العينة

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في الدراسة الميدانية أنه مكمل للجانب النظري الذي نحاول من خلاله الإجابة على التساؤلات البحث و عليه سنعرض جملة من الخطوات التي اتبعناها في اعداد الجانب التطبيقي.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في الدراسة أجرينا الدراسة الاستطلاعية الأولية بغرض التعرف على الميدان الذي يجرى فيه البحث لتفادي النقائص، قدر الإمكان وتفاذي الوقع في المشكلات الذي يعتري أدوات القياس والاضطرابات التي قد تحدثه هذه الأخيرة لأفراد عينة الدراسة لتصبح في الأخير هذه الأدوات جاهزة ومضبوطة يمكن الاعتماد عليها من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية لتحقيق بعض الأهداف: تحديد وضبط مجتمع الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

تحديد أدوات الدراسة.

التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) من اجل الاطمئنان على صلاحية الأداة.

التأكد من الفرضيات المطروحة وهي فرضيات إجرائية قابلة للبحث.

نزول الباحث إلى ارض الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق لتفادي الوقع في الأخطاء اثناء اجراء الدراسة الأساسية. تألف المجتمع الأصلي للبحث من جميع أساتذة المرحلة بمقاطعة سيدي لخضر لولاية مستغانم والبلغ عددهم 60أستاذ وأستاذة موزعين علي 4 مؤسسات.

الجدول رقم (13) يبين أسماء المؤسسات التي أخذت منها العينة.

اسم المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
مكاوي علي	17	28.33
أحمد قاضي	13	21.67
حمودي عبد القدر	18	30
تومي لخضر	12	20
المجموع	60	100

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في الدراسة الميدانية أنه مكمل للجانب النظري الذي نحاول من خلاله الإجابة على التساؤلات البحث وعليه سنعرض جملة من الخطوات التي اتبعناها في اعداد الجانب التطبيقي.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في الدراسة أجرينا الدراسة الاستطلاعية الأولية بغرض التعرف على الميدان الذي يجرى فيه البحث لتفادي النقائص، قدر الإمكان وتفادي الوقوع في المشكلات الذي يعترى أدوات القياس والاضطرابات التي قد تحدثه هذه الأخيرة لأفراد عينة الدراسة لتصبح في الأخير هذه الأدوات جاهزة ومضبوطة يمكن الاعتماد عليها من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية لتحقيق بعض الأهداف: تحديد وضبط مجتمع الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

تحديد أدوات الدراسة.

التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) من اجل الاطمئنان على صلاحية الأداة.

التأكد من الفرضيات المطروحة وهي فرضيات إجرائية قابلة للبحث.

نزول الباحث إلى ارض الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق لتفادي الوقوع في الأخطاء اثناء اجراء الدراسة الأساسية.

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة عدد الأساتذة بمؤسسة حمودي عبد القدر بلغت أكبر نسبة تقدر 30 ثم تليها مؤسسة مكاي علي ب(28.33) و اقل نسبة تليها مؤسسة قاضي أحمد وتومي لخضر.

(2) مواصفات العينة:

1-2حسب الجنس:

الجدول رقم (14) يبين توزيع العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	33	55
اناث	27	45
المجموع	60	100

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في الدراسة الميدانية أنه مكمل للجانب النظري الذي نحاول من خلاله الإجابة على التساؤلات البحث وعليه سنعرض جملة من الخطوات التي اتبعناها في اعداد الجانب التطبيقي.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في الدراسة أجرينا الدراسة الاستطلاعية الأولية بغرض التعرف على الميدان الذي يجرى فيه البحث لتفادي النقائص، قدر الإمكان وتفاذي الوقع في المشكلات الذي يعترى أدوات القياس والاضطرابات التي قد تحدثه هذه الأخيرة لأفراد عينة الدراسة لتصبح في الأخير هذه الأدوات جاهزة ومضبوطة يمكن الاعتماد عليها من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية لتحقيق بعض الأهداف: تحديد وضبط مجتمع الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

تحديد أدوات الدراسة.

التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) من اجل الاطمئنان على صلاحية الأداة.

التأكد من الفرضيات المطروحة وهي فرضيات إجرائية قابلة للبحث.

نزول الباحث إلى ارض الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق لتفادي الوقع في الأخطاء اثناء اجراء الدراسة الأساسية.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث حيث بلغت نسبتها 55 .

(3) منهج الدراسة:

نظرا لأهمية البحث الذي تناول علاقة الاشراف التربوي بالأداء الوظيفي فإن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لمثل هذه الدراسات.

(4) المجال المكاني للدراسة:

بما أن الموضوع له علاقة بالأستاذ فقد اقتصر على المؤسسات المرحلة المتوسطة وتم اختيار 4 مؤسسات بمقاطعة سيدي لخضر ولاية مستغانم.

(5) المجال الزمني: تم اجراء الدراسة خلال فترة ممتدة ما بين 17أفريل الى غاية 21أفريل2016 وقد كانت بتخصيص الفترة الصباحية والمسائية لإجراء الدراسة لكل مؤسسة يوم واحد.

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في الدراسة الميدانية أنه مكمل للجانب النظري الذي نحاول من خلاله الإجابة على التساؤلات البحث وعليه سنعرض جملة من الخطوات التي اتبعناها في اعداد الجانب التطبيقي.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في الدراسة أجرينا الدراسة الاستطلاعية الأولية بغرض التعرف على الميدان الذي يجرى فيه البحث لتفادي النقائص، قدر الإمكان وتفاذي الوقع في المشكلات الذي يعترى أدوات القياس والاضطرابات التي قد تحدثه هذه الأخيرة لأفراد عينة الدراسة لتصبح في الأخير هذه الأدوات جاهزة ومضبوطة يمكن الاعتماد عليها من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية لتحقيق بعض الأهداف: تحديد وضبط مجتمع الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

تحديد أدوات الدراسة.

التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) من اجل الاطمئنان على صلاحية الأداة.

التأكد من الفرضيات المطروحة وهي فرضيات إجرائية قابلة للبحث.

نزول الباحث إلى ارض الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق لتفادي الوقع في الأخطاء اثناء اجراء الدراسة الأساسية. (6) أدوات الدراسة:

كما وضحنا سابقا أن الباحثة قامت بإعداد الاستمارات وبعد التأكد من صلاحيتها الاستخدام واحتوائها على خصائص سيكومترية طبقت الاستمارة في صورتها النهائية.

الاستمارة الأولى: تتعلق بتقويم المشرف وتتكون من ثلاث محاور وهي:

المحور الأول: تقويم المشرف بشكل شوري.

المحور الثاني: رفع الكفاءة المهنية.

المحور الثالث: التعامل مع التلاميذ.

-طريقة تصحيحه: تم تصحيحه بعد تطبيق الاستمارة على العينة الأساسية عمدنا الى تصحيح الاستبيان حيث تم تقدير إجابات الأساتذة على النحو التالي.

البدائل	نادرا	أحيانا	دائما
الدرجات	1	2	3

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في الدراسة الميدانية أنه مكمل للجانب النظري الذي نحاول من خلاله الإجابة على التساؤلات البحث و عليه سنعرض جملة من الخطوات التي اتبعناها في اعداد الجانب التطبيقي.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في الدراسة أجرينا الدراسة الاستطلاعية الأولية بغرض التعرف على الميدان الذي يجرى فيه البحث لتفادي النقائص، قدر الإمكان وتفاذي الوقع في المشكلات الذي يعترى أدوات القياس والاضطرابات التي قد تحدثه هذه الأخيرة لأفراد عينة الدراسة لتصبح في الأخير هذه الأدوات جاهزة ومضبوطة يمكن الاعتماد عليها من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية لتحقيق بعض الأهداف: تحديد وضبط مجتمع الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

تحديد أدوات الدراسة.

التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) من اجل الاطمئنان على صلاحية الأداة.

التأكد من الفرضيات المطروحة وهي فرضيات إجرائية قابلة للبحث.

نزول الباحث إلى ارض الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق لتفادي الوقع في الأخطاء اثناء اجراء الدراسة الأساسية. الاستمارة الثانية تتعلق بالأساليب الاشرافية لأساتذة المرحلة المتوسطة تتكون من 27 فقرة مقسمة إلى محورين وهي:

المحور الأول: الزيارات المدرسية.

المحور الثاني: الزيارات المخطط لها.

البدائل	نادرا	احيانا	دائما
الدرجات	1	2	3

الاستمارة الثالثة: هي عبارة عن استمارة تقويم الأداء لأستاذ المرحلة المتوسطة تتكون من 18 فقرة تم تصحيحه بعد تطبيق على العينة الأساسية.

البدائل	نادرا	أحيانا	دائما
الدرجات	1	2	3

7/طريقة اجراء الدراسة:

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في الدراسة الميدانية أنه مكمل للجانب النظري الذي نحاول من خلاله الإجابة على التساؤلات البحث وعليه سنعرض جملة من الخطوات التي اتبعناها في اعداد الجانب التطبيقي.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في الدراسة أجرينا الدراسة الاستطلاعية الأولية بغرض التعرف على الميدان الذي يجرى فيه البحث لتفادي النقائص، قدر الإمكان وتفاذي الوقع في المشكلات الذي يعترى أدوات القياس والاضطرابات التي قد تحدثه هذه الأخيرة لأفراد عينة الدراسة لتصبح في الأخير هذه الأدوات جاهزة ومضبوطة يمكن الاعتماد عليها من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية لتحقيق بعض الأهداف: تحديد وضبط مجتمع الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

تحديد أدوات الدراسة.

التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) من اجل الاطمئنان على صلاحية الأداة.

التأكد من الفرضيات المطروحة وهي فرضيات إجرائية قابلة للبحث.

نزول الباحث إلى ارض الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق لتفادي الوقع في الأخطاء اثناء اجراء الدراسة الأساسية. بعد حصول الباحثة على رخصة الدراسة الميدانية من طرف مديرية التربية لولاية مستغانم (ملحق رقم 06) والاتصال بالمؤسسات المستهدفة قامت الباحثة بتنظيم جدول زمني لتسيير الدراسة الأساسية فقد خصصت لكل مدرسة يوم واحد وكانت الباحثة تقوم تقريبا بنفس الخطوات في كل مدرسة طيلة أيام تطبيق وهذه الخطوات تمثلت في:

- الاتصال بمدير المدرسة الابتدائية وتقديم التصريح المقدم من طرف مديرية التربية لذات المقاطعة الذي يحول للباحثة بإجراء البحث بهذه المدرسة دون الإخلال بالنظام الداخلي لها.
- استقبال الباحثة من قبل مدير المدرسة وترحيبه بها وغدا تشجيعه لها مع الحرص من طرفه على الدعم وتقديم المساعدة والمعلومات.
- توضيح الباحثة موضوع البحث وهدفه وأهميته.
- مرافقة مدير المدرسة للباحثة للتعريف بها وبالمهمة الأتية من أجل الأساتذة وطلب منهم الباحثة إلى أبعد حد ممكن.

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في الدراسة الميدانية أنه مكمل للجانب النظري الذي نحاول من خلاله الإجابة على التساؤلات البحث وعليه سنعرض جملة من الخطوات التي اتبعناها في اعداد الجانب التطبيقي.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في الدراسة أجرينا الدراسة الاستطلاعية الأولية بغرض التعرف على الميدان الذي يجرى فيه البحث لتفادي النقائص، قدر الإمكان وتفاذي الوقع في المشكلات الذي يعترى أدوات القياس والاضطرابات التي قد تحدثه هذه الأخيرة لأفراد عينة الدراسة لتصبح في الأخير هذه الأدوات جاهزة ومضبوطة يمكن الاعتماد عليها من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية لتحقيق بعض الأهداف: تحديد وضبط مجتمع الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

تحديد أدوات الدراسة.

التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) من اجل الاطمئنان على صلاحية الأداة.

التأكد من الفرضيات المطروحة وهي فرضيات إجرائية قابلة للبحث.

نزول الباحث إلى ارض الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق لتفادي الوقع في الأخطاء اثناء اجراء الدراسة الأساسية.

- توزيع الاستبيانات على الأساتذة وشرحها للموضوع الدراسة وطريقة ملأ الاستبيانات.

- استرجاع الاستبيانات من الأساتذة وشكرهم على التعاون.

8/ إجراءات تفريغ البيانات:

استخدام الحاسوب الالي في عملية تفريغ وتحليل البيانات وتطلب ذلك ترتيب البيانات وتفريغها وفق نظام الحاسوب وترميز المتغيرات الأساسية، وبعدها أدخلت درجات متحصل عليها، وتم معالجتها باستخدام البرنامج spss

9) الأساليب الإحصائية:

بما أن الفرضيات تتمثل في فرضيات العلاقة فقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

أ- النسب المئوية والتكرارات.

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي له أهمية بالغة في الدراسة الميدانية أنه مكمل للجانب النظري الذي نحاول من خلاله الإجابة على التساؤلات البحث وعليه سنعرض جملة من الخطوات التي اتبعناها في اعداد الجانب التطبيقي.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في الدراسة أجرينا الدراسة الاستطلاعية الأولية بغرض التعرف على الميدان الذي يجرى فيه البحث لتفادي النقائص، قدر الإمكان وتفادي الوقع في المشكلات الذي يعترى أدوات القياس والاضطرابات التي قد تحدثه هذه الأخيرة لأفراد عينة الدراسة لتصبح في الأخير هذه الأدوات جاهزة ومضبوطة يمكن الاعتماد عليها من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية لتحقيق بعض الأهداف: تحديد وضبط مجتمع الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

تحديد أدوات الدراسة.

التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) من اجل الاطمئنان على صلاحية الأداة.

التأكد من الفرضيات المطروحة وهي فرضيات إجرائية قابلة للبحث.

نزول الباحث إلى ارض الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق لتفادي الوقع في الأخطاء اثناء اجراء الدراسة الأساسية.

ب- معامل الارتباط لاختبار الفرضيات حول العلاقة بين

المتغيرات، وقد تم استخدام معامل ارتباط " بيرسون"

خلاصة

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الخطوات المنهجية المتبعة في سير الدراسة، حيث قامت الباحثة بجمع المعلومات والبيانات التي لها صلة بالموضوع قصد تفسيرها وتحليلها.

معامل الثبات للدرجة الكلية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,675	76

الفرضية 1

Corrélations				
	تقويم المشرف بشكل شوري	رفع الكفاءة المهنية	التعامل مع التلاميذ	الاداء الوظيفي للأستاذ
Corrélation de Pearson	1	,712**	,267*	,398**
Sig. (bilatérale)		,000	,039	,002
N	60	60	60	60
Corrélation de Pearson	,712**	1	,699**	,329*
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,010
N	60	60	60	60
Corrélation de Pearson	,267*	,699**	1	,426**
Sig. (bilatérale)	,039	,000		,001
N	60	60	60	60
Corrélation de Pearson	,398**	,329*	,426**	1
Sig. (bilatérale)	,002	,010	,001	
N	60	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الفرضية 2:

Corrélations			
	الأداء الوظيفي للأستاذ	الزيارات المدرسية	الزيارات المخطط لها
Corrélation de Pearson	1	,157	,314*
الأداء الوظيفي للأستاذ Sig. (bilatérale)		,231	,014
N	60	60	60
Corrélation de Pearson	,157	1	-,146
الزيارات المدرسية Sig. (bilatérale)	,231		,264
N	60	60	60
Corrélation de Pearson	,314*	-,146	1
الزيارات المخطط لها Sig. (bilatérale)	,014	,264	
N	60	60	60

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الفرضية 3

Statistiques de groupe					
	sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الكلية الدرجة	f	27	208,3704	11,23575	2,16232
	h	33	204,1212	15,59198	2,71422

Test d'échantillons indépendants

Test d'échantillons indépendants									
	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	,314	,578	1,186	58	,241	4,24916	3,58374	-2,92447	11,42278
الدرجة الكلية Hypothèse de variances inégales			1,224	57,167	,226	4,24916	3,47025	-2,69945	11,19776

الفرضية العامة

Corrélations

	الدرجة الكلية	الأداء الوظيفي للأستاذ
Corrélation de Pearson	1	,808**
الأداء الوظيفي للأستاذ Sig. (bilatérale)		,000
N	60	60
Corrélation de Pearson	,808**	1
الدرجة الكلية Sig. (bilatérale)		,000
N	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل الثبات للدرجة الكلية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,675	76

Corrélations

	تقويم المشرف بشكل شوري	رفع الكفاءة المهنية	التعامل مع التلاميذ	الأداء الوظيفي للأستاذ
Corrélacion de Pearson	1	,712**	,267*	,398**
Sig. (bilatérale)		,000	,039	,002
N	60	60	60	60
Corrélacion de Pearson	,712**	1	,699**	,329*
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,010
N	60	60	60	60
Corrélacion de Pearson	,267*	,699**	1	,426**
Sig. (bilatérale)	,039	,000		,001
N	60	60	60	60
Corrélacion de Pearson	,398**	,329*	,426**	1
Sig. (bilatérale)	,002	,010	,001	
N	60	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	الزيارات المخطط لها	الزيارات المدرسية	الأداء الوظيفي للأستاذ
Corrélation de Pearson	,314*	,157	1
الأداء الوظيفي للأستاذ Sig. (bilatérale)	,014	,231	
N	60	60	60
Corrélation de Pearson	-,146	1	,157
الزيارات المدرسية Sig. (bilatérale)	,264	,231	
N	60	60	60
Corrélation de Pearson	1	-,146	,314*
الزيارات المخطط لها Sig. (bilatérale)		,264	,014
N	60	60	60

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques de groupe

	sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الكلية الدرجة	f	27	208,3704	11,23575	2,16232
	h	33	204,1212	15,59198	2,71422

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	,314	,578	1,186	58	,241	4,24916	3,58374	-2,92447	11,42278
الدرجة الكلية Hypothèse de variances inégales			1,224	57,167	,226	4,24916	3,47025	-2,69945	11,19776

Corrélations

	الأداء الوظيفي للأستاذ	الدرجة الكلية
Corrélation de Pearson	1	,808**
الأداء الوظيفي للأستاذ Sig. (bilatérale)		,000
N	60	60
Corrélation de Pearson	,808**	1
الدرجة الكلية Sig. (bilatérale)	,000	
N	60	60

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).