الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعـــة محمـــــد بوضيـــــــــاف _ المسيلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم : علم النفس

الرقم التسلسلي: / 2019

صعوبات العمل المشترك بين مدير المدرسة والمشرف التربوي من وجهة نظر المديرين

دراسة ميدانية بمجموعة من الابتدائيات لولاية المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس(ل.م.د) في شعبة: علوم التربية تخصص: توجيه وارشاد

إعداد الطالبات:

والي أمينة

قاسمي خليصة

إشراف الدكتور:

قرســـاس حســـين

السـنة الدراسيـة :2018 /2019

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

بعد القنوت والسجود لله شكرا على حسن توفيقه في إتمام هذا العمل المتواضع الذي

أهديه إلى من:

أهدتني حياتها وكانت رمزا للعطاء والصبر وسهرت الليالي من أجل راحتي ساجدة لله راجية

منه أن يوفقني في حياتي إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا:"أمي الغالية"

"أطال الله عمرها"

و إلى والدي العزيز أطال الله في عمره

إلى عوني ومنبع راحتي أخواتي فريدة - فاطمة - فتيحة - تركية" وإلى ابنة أختي الكنكوتة الصغيرة " شروق "

حفظها اله.

إلى من عشت معهم أجمل اللحظات فاستولت أسماؤهم على عرش قلبي أصدقائي

إلى من صنعت حاضري وكانت السند المتين تجانية وإلى كل العائلة الكريمة

إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد

قاسمي خليصة

الإهداء

إلى من حملتني في بطنها وهنا على وهن ، و لا زالت تحملني برعايتها وحنانها

إلى الجنة من تحت أقدامها إلى رمز الصمود و الصبر و العطاء بغير حساب إلى من بسهرها و دعائها

تفتح الأبواب إلى من علمتني كيف أكون قويا في وجه المتاعب و الصعاب :أمي الحنون

إلى العزيز الذي علمني الصبر و الكفاح في سبيل تحقيق النجاح

إلى الذي لم يبخل علي بشيء يوما:" أبي العزيز"

وأقول لهما: "ربي ارحمهما كما رباني صغيرا"

إلى أعز وأقرب و أحب الناس إلى قلبي يا من سعيتم إلى توفير لي الجو المناسب للدراسة :إليكم إخوتي كل

باسمه . إلى من رسمت البسمة في حياتي بزيادها ابنتي الغالية هبة الرحمان

والـــي أمينـــــة

شكروعرفان

الحمد لله ربي علىمنحنا القوة و الصبر، حتى رأينا حلمنا يترجم ضمن مذكرتنا فلك كل الشكر.

و الحمد حتى آخر نفس في حياتنا

و مع كل هذا فنحن لا نتأخر طرفة عين في ان نقدر أستاذنا " قرساس حسين "لكرم خلقه و

علو همته و بعد نظره و سلامة فكره و دقة ملاحظته، و إرادة عمله

و هذا يزيدنا شرفا و مقاما ان نتقدم بالشكر لمشرفنا الموقر الذي لم يبخل علينا بالتوجيهات و النصائح

و الارشاد طيلة مشوارنا الدراسي، و نشكره لصبره و دعمه لنا

و الى كل من ساهم و لو

من بعيد في انجاح هذا العمل المتواضع، و بعد ان نلتمس من الجميع حسن الظن بنا، نعتذر إلى كل من سقط من حبر قلمنا .

ملخص الدراسة

باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة لمعرفة صعوبات الاشراف التربوي المشترك بين مدير المدرسة الابتدائية والمشرف التربوي من وجهة نظر المديرين، وقد افترضت الباحثات أنه يوجد صعوبات تتعلق بالكفايات الشخصية والمهنية وادارية والعلاقة بين المدير والمشرف.

وللتحقق من فرضيات الدراسة قامت الباحثات بإجراء دراسة ميدانية اين استخدمن المنهج الوصفي حيث اشتملت عينة الدراسة 10 مدراء اختيروا بطريقة قصدية من المدراس الابتدائية، وتم جمع البيانات عن طريق استبيان صمم من طرف الباحثات بعد التأكد من خصائصه السيكومترية .هذا وبعد تفريغ البيانات المستجمعة وتبوبيها وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية التكرار و النسبة المئوية و كا مربع ، خلصت الدراسة وفقا لفرضياتها الى النتائج التالية:

ـ توجد صعوبات تتعلق بالكفايات الشخصية والمهنية بين مدير المدرسة والمشرف التربوي.

ـ توجد صعوبات ادارية بين المشرف والمدير

ـ توجة صعوبات تتعلق بالعلاقة بين المدير والمشرف.

الكلمات المفتاحية:

مدير المدرسة الابتدائية، الاشراف التربوي، المشرف التربوي

Résumé en français

Cette étude visait à identifier du point de vue des directeurs les difficultés rencontrées par le directeur de l'école primaire et le directeur de l'enseignement, ce qui a entraîné des difficultés liées aux compétences personnelles, professionnelles et administratives, ainsi qu'aux relations entre le directeur et le superviseur.

Afin de vérifier l'hypothèse de l'étude, les chercheurs ont utilisé une méthode de description basée sur la méthode descriptive, composée de 10 directeurs choisis volontairement dans les écoles primaires, à l'aide d'un questionnaire conçu par les chercheurs après en avoir vérifié les propriétés psychométriques, puis trié et analysé. Méthodes de répétition statistique, pourcentage et Ka Box, l'étude a conclu conformément à ses conclusions aux résultats suivants:

Il existe des difficultés liées aux compétences personnelles et professionnelles entre le directeur de l'école et le responsable pédagogique.

Il y a des difficultés administratives entre le superviseur et le responsable

_Des difficultés liées à la relation entre le responsable et le superviseur.

les mots clés:

Directeur d'école primaire, Supervision de l'éducation, Superviseur de l'éducation

فهرس المحتويات

الإهداء	
الشكر	
الفهرس	
مقدمة	أ-ب
الفـــصـــل الأول : الإطـــار المنهجـــي للدراســـــة	
1. الإشكالية	
2. فرضيات الدراسة	
3. أسباب اختيار الموضوع	
4. أهمية الدراسة	
5. أهداف الدراسة	
6. تحديد مصطلحات الدراسة	
7. الدراسات السابقة	
الفصـــل الثانـــي : الإطـــار النظـــري	
المبحث الاول : الاشراف التربوي	
تمهيد	
1. تطور مفهوم الاشراف التربوي	
2. تعريف الاشراف التربوي.	
3. أهمية الاشراف التربوي.	
4. أهداف الاشراف التربوي.	
5. مبادئ الاشراف التربوي.	
6. أنواع الاشراف التربوي.	
7. أساليب الاشراف التربوي.	
8. صعوبات الاشراف التربوي .	
المبحث الثاني: المشرف التربوي	
تمهيد	
1. تعريف المشرف التربوي	

2. مهام ومسؤوليات المشرف التربوي	
1- مهام عامة	
2- مهام خاصة	
3. كفاءات المشرف التربوي	
كفاءات شخصية	
1- كفاءات مهنية	
المبحث الثالث : مدير المدرسة الابتدائية	
تمهيد	
1. تعريف مدير المدرسة الابتدائية	
2. تعريف المدرسة الابتدائية	
3. مهارات مدير المدرسة	
4. خصائص وصفات مدير المدرسة الناجحة	
5. مهام وواجبات مدير المدرسة	
الفـــصل الثـــالث : الاطـــار التـــطبيقـــي للدراســـة	
المبحث الأول : منهجية الدراسة	
تمهيد	
1. منهج الدراسة	
2. عينة الدراسة	
3. خصائص العينة	
4. مجال الدراسة	
5. ادوات ادراسة	
6. المعالجة الاحصائية	
المبحث الثاني : عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها	
1. عرض وتفسير نتائج الفرضية الاولى	
2. عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية	
3. عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة	
4. مناقشة وتحليل الفرضية العامة في ظل النتائج المتحصل عليها	
توصيات واقتراحات	

خاتمة	
قائمة المصادر والمراجع	
الملاحق	

فهرس الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	
02	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	
03	يمثل نتائج الفرضية الاولى	
04	يمثل نتائج الفرضية الثانية	
05	يمثل نتائج الفرضية الثالثة	

مقدمة

مقدمة

إن الثروة البشرية من أغلى الثروات وأثمنها والتي عن طريقها تسعى كل أمة لبناء ذاتها والرقي لمستوى عال وذلك سعيا منها لموصول إلى مكانة ذات طابع بارز بين باقي الأمم، ذلك أن دفع عجلة التنمية ومواكبة التقدم تتطلب جهودا متضافرة باعتبارها عملية مركبة لها اطر عدة وجوانب فكرية ومادية واجتماعية.

ولتنمية الثروة البشرية في كل مجال من مجالات الحياة يحتاج العاملون فيها إلى من يوجههم ويرشدهم ويشرف عليهم حتى تتطور أعمالهم و يرتفع مستوى الخدمة التي يؤدونها ,وذلك يزيد إنتاجهم وتعلو قيمته.

والمدرس من أكثر المحتاجين إلى التوجيه والإشراف بالنظر إلى أهمية الرسالة التي يؤيدونها وطبيعة الأفراد اللذين يتعامل معهم وهم التلاميذ وما يحملونه من ميول مختلفة ورغبات متعددة وقدرات متباينة وفروق فردية تحتم على المعلم أن يسلك أكثر من طريقة وأن يتقن أساليب التعامل مع التلاميذ وان يكتسب خبرة كبيرة بمهمة التدريس.

كما أن المواقف التعليمية تتميز بالتعدد و التغير والتجديد ,هذا الأمر يجعل المعلم عاجز أحيانا عن السيطرة عليها و تسييرها على النحو المطلوب والتغلب على صعوباتها .لذلك فهو في حاجة ماسة إلى تكوين جيد قبل الالتحاق بمهنة التعليم والى مشرف تربوي يأخذ بيده ويساعد على تخطي العقبات التي تعترض سبيله وتعيق نموه المهني أثناء الخدمة ليكون أكثر قدرة و أوسع عطاء و أحسن مردودا .

وقد أولت الجزائر منذ الاستقلال أهمية كبيرة للإشراف التربوي فأنشأت نظاما إشرافيا وخصصت له سلكا من المشرفين التربويين مخصصا للتعليم الابتدائي وقد حددت فيه المهام المنوطة به في التشريع المدرسي , كما أنشأت معهد لتكوينهم أو ما يسمى بالمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم.

ونظرا للأهمية القصوى التي يحظى بها الإشراف التربوي ,فان التوجيهات التربوية الحديثة تسعى لتطويره بشتى الوسائل والسبل من خلال تزويده بالأساليب الإشرافية الحديثة وهذا ما عكسته المراحل التطورية لعملية الإشراف التربوي من تفتيش إلى توجيه وصولا إلى الإشراف الذي يهتم بالتعاون مع المعلمين لتحقيق الأهداف والغايات المسطرة.

وبالنظر إلى الواقع المعاش نجد أن مجال الإشراف يستخدم العديد من الأساليب المتنوعة في عملية الإشراف على المعلمين ,إلا انه كغيره من المجالات التي تعاني معوقات ومشاكل تعرقله و بالتالي تحد من فاعليته. لذلك فرسالة الإشراف مهمة فهي تصبو إلى استغلال المدخلات التربوية وتوظيفها للوصول إلى المخرجات التي يصبو إليها كل العاملون في مجال التربية والتعليم ونظرا للمكانة التي يحتلها الإشراف التربوي نجد أنها جعلت منه ميدانا متشعب وعليه أردنا معرفة أهم أساليب الإشراف التربوي والمعوقات التي تواجهه ومدى انعكاسها على أداء المعلمين .و من هنا فقد اخترنا التعليم الابتدائي لكونها قاعدة التعليم والانطلاقة الأولى التي تحتاج لاهتمام خاص.

واستنادا إلى ما سبق ذكره فقد تم تناول الموضوع بتقسيمه إلى ثلاث فصول موزعة على النحو الآتي:

1. **الفصل الأول** : يتضمن الإطار المنهجي بحيث استعرضنا فيه الإشكالية وكيفية صياغتها ثم قدمنا الفرضيات ثم الأهمية وأسباب اختيار الموضوع وأهداف ثم وضعت الدراسات السابقة وحددت المفاهيم والمصطلحات التي تتعلق بالدراسة .
2. **الفصل الثاني** : يحتوي على ثلاث مباحث :
   - المبحث الاول : ماهية الاشراف التربوي.
   - المبحث الثاني : المشرف التربوية.
   - المبحث الثالث : مدير المدرسة الابتدائية.
3. **الفصل الثالث** : تضمن مبحثين حيث احتوى المبحث الأول على الإجراءات المنهجية للدراسة، بدء بتمهيد ثم التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية حيث احتوت على أهداف و مجالات والأداة المستخدمة فيها ونتائج المتوصل اليها ، وبعدها تطرقنا الى الدراسة الاساسية التي تضمنت على المنهج وأدوات المستخدمة في الدراسة لجمع البيانات وبعد ذلك تطرقنا إلى إختيار العينة المناسبة للدراسة ثم إلى مجالات الدراسة بعدها إلى الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة. أما المبحث الثاني : فتطرقنا فيه الى عرض ومناقشة وتحليل النتائج المتحصل عليها في الدراسة الميدانية.

الفصل الأول :

الإطار المنهجي

للدراسة

1- الاشكالية :

يحتل الاشراف التربوي مكانة عالية في العملية التربوية ويعد الحلقة الأهم في سلسلة تنظيم التعليم فمن خلاله توضع الخطط و السياسات التعليمية موضع تنفيذ وفي يده مفتاح نجاحها ، كما يعمل على توفير المناخ المناسب لجميع محاور العملية التعليمية لتحقيق الاهداف والغايات المرجوة.

و لم يقتصر الاشراف التربوي بمفهومه الحديث على محور تعليمي آحادي الجانب ومساعدة المعلم على تطوير أساليبه ووسائله في غرفة الصف بل أصبح للإشراف التربوي مهام ومجالات كثيرة تتوافق مه مفهومه الجديد وهو تطوير الموقف التعليمي بجميع جوانبه وعناصره.

وقد برزت مكانة الاشراف التربوي في الهيكل التنظيمي للمؤسسات التربوية على أنه اداة لتطير البنية التعليمية بحيث لا يمكن الاستغناء عنه لا سيما وان كل عمل بحاجة الى الاشراف حيت يتم تطويره والارتقاء بمستواه فكيف اذا كان الامر متعلق بتربية وتعليم المسؤولين عن بناء الانسان الصالح، كما أن الادارة التعليمية العليا تستند الى الاشراف التربوي في اتخاذ القرارات الصحيحة لسير العملية التعليمية والتربوية.

ويعتبر المشرف التربوي هو الشخص الموكل اليه مسؤولية الاشراف على المعلمين ، الا انه يواجه صعوبات في عملية الاشراف حيث أكدت دراسة **العامري ناصر**(**2008**)على وجود مجموعة من المشكلات لدى المشرف التربوي منها قلة تفعيل التقنيات اثناء الزيارات الإشرافية وقلة البرامج التدريبية الداعمة لمجال التقنيات التربوية وقلة توفير القاعات التربوية و افتقار بعض المشرفي المجال الاول الى المهارات التدريبية اللازمة وعدم امتلاك المشرف مهارات التخطيط .

في حين يعتبر مدير المدرسة الابتدائية مشرفا تربويا مقيما في مدرسته كما ذكر عطاري وآخرون أن وظيفة الاشراف تستخدم في كثر من النظم التعليمية جزئيا أو كليا الى مدير المدرسة على أساس أنه أكثر معايشة للبيئة ومشكلاتها وأكثر معرفة بقدرات وحاجات المعلمين والطلبة والبيئة المحلية وعلى الرغم من أهمية دور مدير المدرسة الابتدائية كمشرف إلا ان هناك صعوبات يواجهها ككثرة مسؤولياته وعدم وجود الوقت الكافي له...

وتحتاج العملية الإشرافية إلى وجود تنسيق وعمل مشترك بين مدير المدرسة والمشرف التربوي ، ولكن هناك صعوبات تواجه هذا العمل الاشرافي والتي لم تحض بالدراسات الكافية ولذا جاءت دراستنا هذه لسد الثغرة في هذا الجانب والمساهمة في توضيح هذه الصعوبات من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: **هل توجد صعوبات في العمل الاشرافي المشترك بين مدير المدرسة الابتدائية والمشرف التربوي من وجهة نظر المديرين؟**

➢ **الاسئلة الجزئية :**

1– هل توجد صعوبات تتعلق بكفايات الشخصية والمهنية بين المدير والمشرف؟

2– هل توجد صعوبات ادارية بين المشرف والمدير ؟

3– هل توجد صعوبات تتعلق بالعلاقة بين المشرف والمدير؟

➢ **فرضيات الدراسة:**

لمعالجة الإشكالية، وتسهيل الإجابة على الأسئلة المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

✓ **الفرضية العامة :**

توجد صعوبات في العمل الاشرافي المشترك بين مدير المدرسة الابتدائية والمشرف التربوي من وجهة نظر المديريين

✓ **الفرضيات الجزئية :**

1– توجد صعوبات تتعلق بكفايات الشخصية والمهنية بين المدير والمشرف.

2– توجد صعوبات ادارية بين المشرف والمدير.

3– توجد صعوبات تتعلق بالعلاقة بين المشرف والمدير

➢ **أسباب اختيار الموضوع:**

✓ **الأسباب الذاتية:**

- الرغبة في دراسة الموضوع ومعرفة ماهي أهم الصعوبات التي توجه المدريين والمشرفين

- الميل الشخصي للموضوع وذلك بسبب أهمية موضوع البحث وخاصة بالنسبة للمشرفين.

- إدراك أهمية الإشراف التربوي كعملية تقويم وتوجيه بالنسبة للمدريين وبالتالي ستنعكس على المردود التربوي للتلاميذ.

✓ **الأسباب الموضوعية:**

- إبراز أهمية الإشراف التربوي وما يضطلعه من أهمية في تحسين العملية التعليمية.

-إبراز فاعلية الإشراف التربوي بسبب ما يقدمه من تكوين للمعلمين.

➢ أهمية الدراسة:

– تبرز أهمية هذه الدارسة في معالجتها لقضية هامة داخل الوسط التعليمي، والمتمثلة في صعوبات الاشراف التربوي المشترك بين المشرف التربوي ومدير المدرسة الابتدائية.

- توعية المشرفين التربويين بأساليب الإشراف الحديثة في الإشراف التربوي.

- جذب اهتمام الباحثين التربويين لإجراء دراسات حول الإشراف التربوي.

- الاعتماد على الإشراف التربوي كوسيلة لتطوير الأساليب التدريسية.

- يعتبر الإشراف التربوي أحد أهم العناصر في العملية التعليمية التي توجه المعلم.

➢ أهداف الدارسة:

-التعرف على أهم الصعوبات المشتركة بين مدير المدرسة الابتدائية والمشرف التربوي.

-التعرف على مدى استفادة مدير المدرسة الابتدائية من الإشراف التربوي.

-التعرف على معوقات الإشراف التربوي في التعليم الابتدائي.

➢ تحديد مفاهيم الدارسة:

1- الإشراف التربوي:

عرف الإشراف التربوي بأنه" عملية ذات غرض رئيسي واحد وهو تحسين التعليم من خلال رعاية وتنشيط النمو المستمر لكل من الطالب والمعلم المشرف وأي شخص آخر لو أثر فيه تحسين العملية التعليمية فنية كانت أم إدارية" .(**الطراونة،2007،ص.322**)

التعريف الإجارئي:

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإشراف التربوي هو عمل جماعي تعاوني يهدف إلى تطوير وتحسين العمل التربوي والإداري مع التركيز على النوعية والجودة الخاصة بعملية التعليم والتعلم وذلك لأجل تحسين مخرجات التعليم.

2- المشرف التربوي :

هو الشخص الذي له القدرة على إحداث التغيير في العملية التعليمية عن طريق الممارسة (***ثابت كامل، 1983 ، ص14***)

التعريف الإجرائي :

هو المساعد والموجه للمعلمين على القيام بالأداء الوظيفي بفاعلية ونجاح ويعتمد في ذلك على تكوين المعلمين قبل و أثناء الخدمة وزيارة الصفية للوقوف على النقائص التي يعاني منها المدرس من اجل تداركها بأفضل الطرق والأساليب.

3- مدير المدرسة الابتدائية :

هو قائد تربوي مسؤول عن ادارة المدرسة يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الادوار التي يتوقع منه ممارستها في ادارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الامن والارتياح. (***عبدو، 2002،ص. 15***)

التعريف الإجرائي : القائد المحلي والمشرف المقيم المعين رسميا من قبل وزارة التربية والتعليم ، ليقوم بأعمال الادارية والفنية في مدرسته، بغرض تطوير معلميه ورفع مستوى تلاميذ مدرسته من خلال توفير الامكانيات المتاحة.

➢ الدراسات السابقة :

✓ الدراسات العربية حول الاشراف التربوي :

1- **دارسة أسامة آل سليمان** بعنوان " **إسهام الإشراف التربوي في حل مشكلات المعلم المبتدئ في المرحلة الابتدائية** "وهي رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير بجامعة محمد آل سعود في السعودية سنة 2006م.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أبرز المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ في المرحلة الابتدائية والتعرف على إسهام العملية الإشرافية في حل تلك المشكلات.

حين قام الباحث في هذه الدراسة بالاستعانة بالمنهج الوصفي مستخدما الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد اخذ عينة تقدر ب 368 مفردة، تضمنت المعلمين المشرفين و 65 مشرفا .وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن أبرز المشكلات التي يواجهها المعلم المبتدئ، بالإضافة إلى أهم الحلول التي يسعى المشرف

التربوي لوضعها لتسهيل عمل المعلم المبتدئ منها ما يتعلق بالتسيير البيداغوجي والإداري من توزيع حصص وتنظم وتسير الصفوف، بالإضافة إلى جيل المعلم بخلفيات المتمدرسين مما جعله يتغاضون عن الفروق الفردية، بالإضافة إلى قمة المخصصات المادية لتجهيز القطاع التعليمي.

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا في أن دراستنا ركزت أكثر على أداء المشرفين التربويين وأهم المعوقات والعراقيل التي تواجه عملية الإشراف ، عكس هذه الدراسة التي اهتمت بالبحث عن المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ ومدى مساهمة المشرفين التربويين في حلها.

2- دراسة خضرة حواس2011 بعنوان "**معايير فاعلية الاشراف التربوي بمرحلة التعليم الأساسي" رسالة مكملة، لنيل شهادة الماجستير الجزائر.**

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد معايير فاعلية الاشراف التربوي بالاعتماد على التنظير العملي ومقتضيات الممارسة للإشراف التربوي والكشف على مدى تطبيق هذه المعايير في واقع الاشراف التربوي الجزائري من خلال آراء المشرفين والمعلمين.

وقد قامت الباحثة في هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي لهذه الدراسة، واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم اخذ عينة تقدر ب 9 مشرفين و 161 معلما ومعلمة

وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود اختلاف بين آراء المشرفين التربويين في مدى تطبيق معايير فاعلية الإشراف التربوي في الواقع.

✓ **الدراسة الاجنبية:**

دراسة روس و آخرون **(Rous and anothers) 2004** بعنوان" توقعات المعلمين حول الإشراف التربوي و الممارسات التي تؤثر عمى التعميم في مرحمة التعميم الابتدائي (و.م.ا)

هدفت هذه الدراسة لبيان توقعات معلمي التعليم الابتدائي حول المشرفين الذين يزودونهم بخدمة الإشراف التربوي والممارسات التي يستخدمها هؤلاء المشرفين في ممارساتهم التعليمية.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ولاية ديترويت بالولايات المتحدة الامريكية حيث تم اخذ عينة قدرت ب 208 مفردة من المعلمين خريجي كلية التربية بولاية ديترويت ب (و.م.ا) واستخدم الباحثون الاستبانة كأداة لدراسة وتألفت من 52 بند، وقد تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة.

وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك نماذج عدة تسهل التعلم الصفي في التعليم الابتدائي، وهي دعم ومساندة الصفوف والموظفين بالإضافة إلى ضرورة مدح المعلمين والموظفين والتي شملت تكوين المعلمين معرفيا لمساعدتهم لفهم الطفولة المبكرة وغيرها من النماذج.

✓ **الدراسات العربية حول المشرف التربوي:**

1- دراسة بطاح (1991) بعنوان" :علاقة المشرف التربوي بمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم"

وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستويات العلاقة بين المشرف التربوي المختص ومدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم من وجهة نظر كل من المديرين والمديرات والمشرفين التربويين .كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بع ض المتغيرات مثل (الجنس، والتأهيل، والخبرة في مجال العمل)، وقد أجريت هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس الثانوية والمشرفين التربويين بمدينة الكرك في الأردن، وكان أبرز نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- فيما يتعلق بمتغير الجنس، تبين أن علاقات المديرين الذكور بالمشرفين التربويين أفضل من علاقات المديرات الإناث بالمشرفين التربويين.

- متغير المؤهل عند المشرفين وكذلك عند المديرين كان له أثر إيجابي في وجود علاقات أفضل بين الطرفين.

- متغير الخبرة أيضًا تبين أن له أثر إيجابي على وجود علاقات أفضل بين المديرين والمشرفين، حيث وجد أن الذين تزيد خبرتهم عن (5) سنوات من كلا الطرفين كانت علاقاتهم ببعضهم أفضل.

2- دراسة الدوسري (2008) وتناولت هذه الدراسة" **دور المشرف التربوي في رفع كفاءة الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الفنية في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين**

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المشرف التربوي في رفع كفاءة أداء المعلمين المتعلقة بإلمام الأسس التربوية في إعداد الدروس وتطبيقها، واستخدام السبورة والكتب المدرسية والوسائل التعليمية الأخرى، وإدارة الفصل واهتمام بالتقويم المستمر وإيضاح بعض المعوقات التي تحد من دور المشرف التربوي في إكمال رسالته الإشرافية تجاه المعلمين. واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لدراسته، كما قام باختيار عينه عشوائية تتكون من (45) معلما لمادة التربية الفنية واعتماد الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والحقائق التي تخدم أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

–تأكيد المشرف التربوي على تنويع المجالات الفنية المقدمة للطلاب هذا فيما يخص محور إعداد الدروس وتطبيقها.

–أما في محور استخدام الوسائل التعليمية فيوضح المشرف التربوي للمعلم أهمية الوسائل التعليمية في تدريس المادة الفنية، وقد نالت هذه العبارة موافقة كبيرة من المعلمين هذا دليل على أن المشرف التربوي يركز على أهمية الوسائل التعليمية.

✓ **الدراسة الاجنبية:**

1– دراسة (كابسزوجلو Kapuugogluz) بعنوان " دور مشرفي التعليم الابتدائي في تدريب المعلم المرشح للحصول على وظيفة في مدينتي بولو و دوزجي في تركيا "سنة 2010

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم آراء المعلمين المرشحين وكذا مشرفي التعليم الابتدائي وكذلك لتحديد دور مشرفي التعليم الابتدائي في تدريب المرشحين للحصول على وظيفة في مدينتي بولو و دوزجي في تركيا.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة معتمدة على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث تم اختيار عينة تمثل المجتمع المتناول لمبحث والتي تضمنت 297 معلما في مدارس التعليم الابتدائي في مدينتي بولو و دوزجي، وقد تم اخذ عينة تقدر ب 221 مفردة بطريقة عشوائية أما المشرفين فقد تم أخذهم جميعا.

وقد أشارت نتائج هذه الدراسة بعد تحليل الاستبيانات أن المشرفين لم يقوموا بدعم المعلمين المرشحين للوظيفة بشكل كاف، مما يشير إلى تدني التنمية المهنية والتي من شانها ان تعمل على دعم المعلمين بشكل كاف.

✓ **الدراسة العربية حول مدير المدرسة:**

1- دراسة الشلاش (1993) بعنوان "مهام مديري المدارس الابتدائية والموجهين التربويين بمنطقة الرياض التعليمية" (دراسة مقارنة)

استهدفت الدراسة التعرف على المهام الإدارية والفنية التي يمارس ها مديرو المدارس وكذلك المهام الإدارية التي يمارسها مشرفو الإدارة المدرسية) المشرف الإداري على عمل مدير المدرسة(، والمهام الفنية التي يمارسها المشرفون التربويون، وطبقت على عينة من مديري المدارس الابتدائية الحكومية والأهلية بالرياض وعددهم 59

مديرًا، وعلى مشرفي الإدارة المدرسية بالرياض وعددهم (17) مشرفًا، ومشرفي المواد الدراسية وعددهم 88مشرفًا،

وأظهرت النتائج أن مشرفي الإدارة حددوا أربع مهام يمارسونها بدرجة عالية وهي :متابعة تنفيذ التعليمات ذات العلاقة بالعمل المدرسي، ومتابعة الالتزام بالسلوك العام داخل المدرسة، والإشراف على إعداد خطة شاملة للمدرسة، ومتابعة إعداد الجداول المدرسية. أما المهام التي يمارسونه بدرجة متوسطة فهي:

إدارة الاجتماعات المدرسية، والاهتمام بالتربية الصحية للتلاميذ عن طريق برنامج مخطط للصحة المدرسية، والعمل على تأمين مستلزمات المدرسة.

2- دراسة الشايع (1994) بعنوان " :درجة فاعلية دور موجه الإدارة المدرسية إداريًا وفنيًا"

ولقد أُجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على وجهة نظر مديري المدارس في منطقه حائل حول درجه فاعلية دور موجهي الإدارة المدرسية إداريا وفنيا ومعرفه فيما إذا كان هناك فروق ذات دلاله إحصائية بين وجهة نظر مديري المدارس في المدينة والقرية حول درجة فاعلية دور الموجه تجاه أداء المدير، وقد طبق الباحث الاستبانة على عينه الدراسة المكونة من (203)مديرً ا في منطقة حائل التعليمية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجه تحقيق الفاعلية الإدارية ودرجة تحقيق الفاعلية الفنية التربوية لصالح الفاعلية الفنية.

ب - توجد فروق ذات دلاله إحصائية بين وجهة نظر مديري مدارس المدينة وزملائهم مديري مدارس القرى حول درجه فاعليه دور موجهي الإدارة المدرسية في أداء المدير لصالح مديري مدارس المدينة.

✓ **الدراسة الاجنبية:**

1- دراسة روبرتس (Roberts 1991) بعنوان " :تكوين إطار عملي للدور القيادي للمديرين في الإصلاح المدرسي"

تستند هذه الدراسة إلى تكوين إطار عمل لدور قيادة وزيارة المشرفين الإداريين في الإصلاح الدراسي، وتهدف من خلال اكتشاف الطرق التي يصف به ا المشرفون إدراكهم ومعتقداتهم وآراءهم بخصوص دورهم كقادة تقويم ومتابعة، وطبقت هذه الدراسة في كاليفورني ا، وتمت مقابلة (81) مشرفًا وضعوا في تسعة مجموعات لدراسة ثلاث موضوعات أساسية هي جودة البرنامج، اختيار وتوظيف الرؤساء، والتقويم والمسؤولية(، ففي

مجال جودة البرنامج يرى المشرفون أن مهامهم تتضمن تسهيل المنهج وتطوير خطط التدريس، وفى مجال اختيار وتوظيف الرؤساء يعتقد المشرفون أن إحدى أهم مسؤولياتهم تتركز في تأسيس نظام قوي لاختيار المديرين، وفى مجال التقويم والمسؤولية يركز المشرفون على الحاجة إلى نظام إدارة المعلومات في المنطقة حيث يقوم بتوفير مدخل سريع لبيانات الطالب والمدرسة.

✓ دراسة تناولت متغير المتغيرين المشرف التربوي ومدير المدرسة:

1- دراسة الداود (2004) بعنوان " العلاقة بين مديري المدارس والمشرفين التربويين، الواقع والمأمول من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الإمام والملك سعود وكلية المعلمين بالرياض."

وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع مستوى العلاقة بين مدير المدرسة وا لمشرف التربوي من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في جامعتي الإمام محمد ابن سعود والملك سعود، وكلية المعلمين بالرياض، وكذلك ما ينبغي أن يكون عليه مستوى العلاقة .واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لها، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

- ضعف العلاقة بين مديري المدارس والمشرفين التربويين في المجالات الإدارية.

- هناك تحسن طفيف في مستوى العلاقة في المجالات الفنية وخاصة في بعض الأنشطة الإشرافية التي تخص المعلم مثل إطلاع مدير المدرسة للمشرف على سجل زياراته للمعلمين والاشتراك في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين، والتعاون في تنفيذ بعض الأساليب الإشرافية للمعلمين .أما الجوانب الفنية التي تعاني من ضعف في مستوى العلاقة فهي التي تتعلق ببرامج النشاط والمناهج الدراسية تقييمًا وتطويرًا.

✓ تعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة وتحديد عناصرها الرئيسية يمكن رصد العديد من جوانب التشابه والاختلاف من النقاط نلقي نضرة تحليلية على كل نوع من هذه الدراسات، ثم مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة من حيث أوجه التشابه والاختلاف وجوانب الاستفادة.

✓ دراسات تناولت متغير الاشراف التربوي

1. من حيث المنهج:

لقد اختلفت الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في المنهج حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في دراسة **خضرة حواس(2011)** ، أما الدراسة التي تشابهت مع دراستنا باستخدام المنهج الوصفي هي **أسامة آل سليمان (2006)**.

2. من حيث الأهداف:

لقد اختلفت الدراسات السابقة في أهدافها، حيث كانت تهدف بعض الدراسات إلى تحديد أبرز المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ في المرحلة الابتدائية والتعرف على إسهام العملية الإشرافية في حل تلك المشكلات ، مثل دراسة **أسامة آل سليمان (2006)** والتي تهدف إلى الوقوف على مدى مسايرة الإشراف التربوي القائم حاليا في المرحلة الأولى من التعليم الأساسي بالسعودية لاتجاهات الإشرافية المعاصرة، ودراسة **خضرة حواس(2011)**التي هدفت الى تحديد معايير فاعلية الاشراف التربوي بالاعتماد على التنظير العملي ومقتضيات الممارسة للإشراف التربوي والكشف على مدى تطبيق هذه المعايير في واقع الاشراف التربوي الجزائري من خلال آراء المشرفين والمعلمين ، أما الدراسات التي تشابهت مع الدراسة الحالية مثل دراسة **Rous and anothers (2004)**

3. من حيث العينة:

اغلب الدراسات اختلفت في تطبيقها للعينة حيث نجد دراسة **أسامة آل سليمان (2006)** استخدم العينة العشوائية طبقية، ودراسة **خضرة حواس(2011)** طبق العينة العشوائية بسيطة ، اما الدراسة التي تشابهت مع الدراسة الحالية، دراسة(**Rous and anothers (2004** استخدمت العينة القصدية.

4. من حيث الأدوات:

وظفت أغلب الدراسات السابقة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والدراسة الحالية وتبنت أيضا الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد عينتها.

✓ **دراسات تناولت متغير المشرف التربوي:**

1. من حيث المنهج:

لقد اختلفت الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في المنهج حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في دراسة **الدوسري (2008)**، أما الدراسة التي تشابهت مع دراستنا باستخدام المنهج الوصفي هي دراسة **بطاح (1991)**.

2. من حيث الأهداف:

لقد اختلفت الدراسات السابقة في أهدافها، حيث كانت تهدف بعض الدراسات إلى الدراسة إلى معرفة دور المشرف التربوي في رفع كفاءة أداء المعلمين المتعلقة بإلمام الأسس التربوية في إعداد الدروس وتطبيقها في دراسة **الدوسري (2008)**،أما الدراسات التي تشابهت مع الدراسة الحالية دراسة **بطاح (1991)** والتي هدفت الى التعرف على الصعوبات الاشراف التربوي و دراسة **كابسزوجلو Kapuugogluz (2010)**.

3. من حيث العينة:

اغلب الدراسات اختلفت في تطبيقها للعينة حيث نجد دراسة **كابسزوجلو Kapuugogluz (2010)**.طبقت العينة العشوائية بسيطة ، اما الدراسة التي تشابهت مع الدراسة الحالية، دراسة **بطاح (1991)** استخدمت العينة القصدية.

4. من حيث الأدوات:

وظفت أغلب الدراسات السابقة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والدراسة الحالية أيضا الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد عينتها.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفدنا من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

-الاستفادة من المنهجية العلمية في الدراسات السابقة.

-تحديد متغيرات الدراسة.

-اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي.

-اختيار أداة الدراسة وهو الاستبيان.

-التعرف على نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

1- الإشكالية.

2- فرضيات الدراسة.

3- أسباب اختيار الموضوع.

4- أهمية الدراسة.

5- أهداف الدراسة.

6- تحديد مصطلحات الدراسة.

7- الدراسات السابقة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري

المبحث الاول : ماهية الاشراف التربوي

- **تمهيد .**

1- تطور مفهوم الإشراف التربوي عبر التاريخ

2- تعريف الإشراف التربوي

3- أهمية الإشراف التربوي.

4- أهداف الإشراف التربوي.

5- مبادئ الإشراف التربوي.

6- انواع الإشراف التربوي.

7- أساليب الإشراف التربوي.

8- معوقات الإشراف التربوي.

- خلاصة .

المبحث الاول : ماهية الاشراف التربوي :

تمهيد:

تطرق هذا الفصل الى اهم جوانب الاشراف التربوي بدءا بتطور الاشراف التربوي عبر التاريخ الى أهم التعاريف المختلفة له والأهداف التي يسعى لتحقيقها بالإضافة الى الوظائف والأساليب الاشرافية التي يتبعها المشرف.

1. تطور مفهوم الاشراف التربوي عبر التاريخ:

ان مفهوم الاشراف بمعناه وممارساته المتعارف عليها الان لم يتبلور في التربية والتدريس الحديث وعلى العموم فقد كانت العوامل السياسية والدينية هي المقرر المباشر لفلسفة الاشراف وأهدافه منذ التاريخ المبكر للتربية الانسانية وحتى نهاية عصر النهضة الاوروبية على وجه التحديد.

1.1. التربية البدائية :

جاء **لحمدان محمد زياد** (**1982**) ان الكاهن هو المعلم الرئيسي لابناء الامة والمشرف المطلق على تسيير انشطتها التربوية و لم ينحصر دور الكهنة في التربية والاشراف على تسيير العلاقات بين الحياة العملية وعالم الارواح بل تعداها لوصف القوانين والممارسات الاجتماعية والادارية السياسية والاقتصادية لابناء المجتمع ثم الاشراف الجاه على تنفيذها من قبلهم، وقد تمادى نفوذ الكهنة في التربية والاشراف حتى انهم كانوا يمثلون اعلى واوسع الطبقات الاجتماعية في مصر القديمة ويمارسون سلطة كبرى على الشعب.

2.1. التربية اليونانية :

وفي اليونان (**المرجع السابق**) اخذت الدولة على عاتقها مسؤوليات الاشراف على التدريس والمعلمين بواسطة مجالس الشيوخ والجمعيات العامة المكونة بدرجة رئيسية من المواطنين الأحرار وبالرغم من ان معلمين في التربية اليونانية قد تعموا بنوع من الاستقلال والمنزلة الاجتماعية الرفيعة الى ان اشراف الدولة هؤلاء وعلى ما يمارسونه من تقاليد ومعتقدات وقيم في مدارسهم كان دقيق ومتواصلا وصارما في نتائجه احيانا ومحاكمة سقراط وملابساتها الا توضحا مباشرا لماهية الاشراف في الدولة الاثنية.

3.1. التربية العربية:

يعرف الاشراف التربوي حسب **وهيب سمعان ومحمد مرسي**(**1977**) بالتوجيه او التفتيش وتتمثل مسؤولياته الرئيسية في غالب بالتعرف على دافع حال المعلمين من قوة وضعه ورفع تقرير بذلك للجهات المركزية

لاستعماله في اغراض ادارية ومالية كالترفيع والنقل والإلغاء او اعمال التدريب وتطير الكفايات التدريبية في الاحوال النادرة الاخرى. غير ان مفهوم التفتيش كان تسلطيا حيث انعكس على العلاقة بين المدرسين والمفتشين فمثلا في مصر نجدهم متكبرون ومستبدون وفي زيارتهم للفصول جوا من الغرور والكبرياء.

4.1. التربية الاسلامية :

تركز الاشراف عند العرب قبل الاسلام على التربية بيد الاباء وشيوخ القبائل وحكمائها ومعلمي الكتاتيب انفسهم ، اما في الاسلام فقد صيغ الاشراف التربوي بالمبادئ الدينية وتميز بها بالرغم من ان اشراف الحكام والدعاة ورجال الدين عموما على المعلمين والتدريس في التربية الاسلامية الا ان المعلم بما لديه من تعاليم وتوجيهات دينية واضحة كان مربيا ومشرفا ذاتيا في آن واحد يحاسب نفسه بنفسه غالبا ويرى تلاميذه وإن علاقته بهم اقوى من علاقته باولاده ، كما كان هناك تطورا جديدا في مجال الاشراف على المعلمين تمثل في " نقابة المعلمين " التي تولت رعاية شؤون منتسبيها والإشراف عليهم والدفاع عن حقوقهم. (**محمد زياد، 1982،ص.190**)

2. تعريف الإشراف التربوي :

لقد اختلفت آراء المربين حول تحديد ماهية الإشراف التربوي وذلك طبقا لاختلاف نظرتهم إليه ومدى فهمهم للإشراف ووظيفته الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات التالية:

1– هو خدمة تعاونية فنية تهدف إلى دراسة الظروف التي تؤثر في عملية التربية والتعليم، والعمل على تحسين هذه الظروف بالطريقة التي تكفل لكل تلميذ أن ينمو مطردا وفق ما تهدف إليه التربية المنشودة. ***(مصطفي، 1976،ص. 293).***

2– وعرف **ثابت حكيم** بأنه: "هو عمل يهدف إلى تحسين المواقف التعليمية ويتسم بالنظام والايجابية ويسعى الإشراف على إرشاد المعلمين وتوجيههم ومساعدتهم على النمو المهني في مجال عملهم لكي يزدادوا فهما لأهداف التربية والتعليم بوجه عام والمرحلة التي يعملون بها بشكل خاص وذلك قصد رفع مستوى الكفاءة العلمية التعليمية وتحقيق الغايات المرجوة منها" ***(كامل، 1983،ص. 14).***

3– الإشراف التربوي هو أسلوب من التعامل التعاوني بين المشرف والمعلم من اجل الوصول إلى غاية المقصودة وهي تطوير التعليم التعاوني ومعالجة النقائص ومعاونة المعلم على تحسين طرائقه التدريسية ومساعدته على خلق مواقف أفضل للتعليم ***(رشيد، 1980،ص. 79).***

4– ويعرفه **آدمز :Adams** "على انه خدمة فنية تقوم على أساس التخطيط السليم الذي يهدف إلى تصعيد أداء عملية التعليم والتعلم"

5– ويعرفه **حمدان**: "عملية اتصال إنساني مركبة ومتعددة الأغراض بين شخص مؤهل علما وخبرة وميولا ومستقبل المعلمين لمتابعتهم وتوجيه انجازاتهم وتطويره وظيفيا من اجل رفع فاعليتهم" ***(الحريري، 2008،ص.14)***

3. أهمية الإشراف التربوي والحاجة إليه :

إن الحالة التي عليها الإشراف الآن تؤكد على أهمية وصعوبة التخلي عنه ذلك أن تعقد العمل التربوي وتنوعه وتعدد مسؤولياته بحيث منحته هذه مسؤوليات أهمية متميزة، بحيث اجتهدت كل دولة بتطوير العمل الإشرافي فيها وتم الاعتراف بأهمية الإشراف التربوي في النهوض بالعملية التربوية والتعليمية وينظر إليه الآن على أنه أداة لتطوير البيئة التعليمية ويبدوا ذلك مما يأتي :

1– الإنسان بطبيعته يحتاج إلى المساعدة والتعاون مع الآخرين ومن هنا تنبع حاجة المعلم للمشرف التربوي كونه مستشارا مشاركا، فضلا من أن عملية المشرف التربوي يكمل في كثير من جوانبه عمل المعلم ويتممه .

2– تشير الملاحظة اليومية والخبرة إلى أن المعلم المبتدأ يظل في حاجة ماسة إلى التوجيه والمساعدة وذلك من أجل :

أ- التكيف مع البيئة المدرسية الجديدة بكل متطلباتها.

ب- تعرف على الصورة الكلية للمنهج الذي سيدرسه، والأهداف المطلوب منه تحقيقها.

ت- تعرف وسائل التقويم المناسبة وتبين أهمية التقويم المستمر في التدريس والتأكد من مدى تحقيق أهداف التدريس.

4– وجود المعلم القديم الذي لم يتدرب على الاتجاهات المعاصرة والطرق الحديثة في التدريس يؤكد الحاجة إلى عملية الإشراف،وذلك لتوضيح فلسفة التطوير الأدائي ومبرراته وتقنياته .

5– حاجة المتطورين والمبدعين من المعلمين إلى مواكبة المستجدات والنهوض بقدراتهم وهو أمر يتطلب وجود مشرف تربوي يلبي حاجات هذه الفئة من المعلمين ليكونوا بمثابة المدربين لزملائهم والوسطاء الإشرافيين في مدارسهم.***(عايش، 2008،ص. 38- 40)***

❖ يتضح مما تقدم أن الإشراف التربوي مهم جدا وضرورة لازمة للعملية التربوية فهو الذي يحدد الطرق ويرسمها، ويفتح السبل أمام المعلمين في الميدان من اجل بلوغ الغايات المنشودة، ونجاح عملية التعليم

والتعلم أو فشلها يعتمد ذلك على وجود مشرف تربوي ناجح، يقوم بتنفيذ مهام الإشراف التربوي ويعمل على تحقيق أهدافه وأغراضه.

4. أهداف الاشراف التربوي:

تتمثل اهداف الاشراف التربوي حسب **حامد الافندي** (1976) فيما يلي :

– تحقيق ضمان استمرارية البرنامج التربوي وإعادة تكييفه خلال فترة طويلة من الزمن

– تطوير بيئات مناسبة للتعليم والتعلم ، كطرق تدريس والجو النفسي و الإجتماعي و المادي والجهود التربوية المختلفة.

– تحسين العملية التربوية من خلال القيادة المهنية لكل مديري المدارس ومعلميها .

– تقويم عمل المؤسسات التربوية من خلال القيادة المهنية لكل مديري المدارس ومعلميها.

– تطوير النمو المهني للمعلمين وتحسين مستوى أدائهم وطرق تدريسهم .

– العمل على حسن توجيه الإمكانات البشرية والمادية و حسن استخدامها.

– رصد الواقع التربوي ، وتحليله ، ومعرفة الظروف المحيطة به، والإفادة من ذلك في التعامل مع محاور العملية التعليمية والتربوية .

5. مبادئ الاشراف التربوي :

الاشراف التربوي هو عملية تهدف الى تطوير وتنظيم جميع عناصر الموقف التعليمي ، وذلك من اجل تحقيق افضل اهداف التعليم والتعلم ، ويقوم الاشراف التربوي على جملة من المبادئ ذكرها كل من (**دمعة وآخرون 1978**) وهي :

– ان المتعلم محور العملية التربوية لكن المعلم هو العنصر الرئيسي كمنظم لهذه العملية حيث ان المنهج والوسائل والاينية تبقى محدودة الفعالية اذا كان المعلم غير مؤهل لقيادة هذه العملية.

– الاشراف الناجح يؤدي الى قدرة المعلم على ممارسة الاشراف الذاتي .

– زيادة سلطة المشرف التربوي لا تؤدي بالضرورة الى زيادة فعاليته.

ولخص ***عزت عطوي (2001)*** هذه المبادئ والمتمثلة في :

- **القيادة** : تتمثل في القدرة على تاثير على المعلمين والطلبة وغيرهم من ذوي العلاقة بالعملية التعليمية في المدرسة لتنسيق جهودهم من اجل تحسين هذه العملية وتطويرها.
- **الديمقراطية** : تقوم على اساليب احترام المعلمين والطلبة وغيرهم من المتأثرين بالعمل الديمقراطي الاشرافي ، والمؤثرين فيه.
- **التعاون** : ويقوم على مشاركة وتفاعل جميع ذوي العلاقة بالعملية من مدريين ومعلمين وطلبة وأولياء
- **الشمول** : اي يعني بجميع العوامل المؤثرة في تحسين التعليم وتطويره.

6. انواع الاشراف التربوي :

لقد كان من نتيجة التطورات التي تمت في ميدان الإشراف التربوي ظهور أنواع متعددة تهدف جميعها إلى خدمة العملية التربوية وتقديم العون والمساعدة للعاملين في مجال التعليم ويرى خطيب وآخرون إن أنواع الإشراف التربوي تم وفقا لمجالي العلاقات الإنسانية والغايات والوسائل تتمثل فيما يلي:

✓ وفق الاهداف :

أ- **الإشراف الوقائي :** يستفيد من هذا النمط المشرفين التربويين الذين تربوا في الميدان التربوي كمعلمين متميزين واكتسبوا خبرات طويلة ومتنوعة تساعدهم على توقع الصعوبات التي قد تواجه المعلمين المستجدين، فيعمل المشرف المبدع معهم على اجتنابها بتوظيف أساليب تناسب المواقف المتوقع الحصول مشاكل فيها فيتمكن المعلم من التغلب عليها في حال وقوعها .*(طافش، 2004،ص. 86)*

ب- **الإشراف التصحيحي :** يسعى هذا النوع من الإشراف إلى تصحيح أخطاء المعلم، ذلك أن الإنسان معرض للخطأ، ولذلك لابد من إصلاح الخطأ في الوقت المناسب حتى ينعكس على الطلاب وسلوكهم في المستقبل، إلا أن الاتجاه العام في الإشراف التربوي نبذ تدخل المشرف التربوي في الحصة حتى لا يؤثر على شخصية المعلم، طلبا لإصلاح الخطأ فيما بعد، وينبغي على المشرف ألا يتدخل في حصة المعلم وأن يتجاوز عن الأخطاء التي يقع فيها إلا إذا كان الخطأ جسيما يستدعي الإصلاح ويصرف الطلاب عن تحقيق الأهداف التربوية، أو الخطأ الذي يؤثر تأثيرا سيئا على شخصياتهم. وفي هذه الحالة لا بد من أن يستأذن المشرف من المعلم، ويناقش الطلاب في المادة ليصحح الخطأ الفادح بلباقة دون إحراج المعلم، أو الإساءة إليه، على أن يحرص المشرف التربوي على تعزيز الثقة بالمعلم. *(الخطيب، 1987،ص. 2003)*

ت- الإشراف الإبداعي : يشتمل الإشراف الإبداعي على عناصر الإشراف الديمقراطي والإشراف العلمي . ويتميز بكونه يهيئ الفرص المناسبة لتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لكل معلم ولكل طالب في النظام التربوي. وذلك عن طريق التشجيع والتوجيه المهني اللذين يقوم بها خبير مختص له الكفاءة والمؤهلات التي تمكنه القيام بمهمته. ولهذا يتطلب توفر مجموعة من الصفات في المشرف التربوي الذي يستخدم هذا النوع من الإشراف من أهمها ما يلي :

* مرونة التفكير. * الصبر واللباقة. * الثقة بقدرته المهنية وتواضعه.

* الرغبة في التعلم من الآخرين والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم .

* الرؤية الواضحة للأهداف التربوية والسير في أية طريقة توصل إليها سواء رسمها هو أم رسمها غيره. ***(البدري، 2001،ص. 30)***

✓ وفق مجال العلاقات الانسانية :

أ- الإشراف الديمقراطي: هذا هو النمط الإشرافي البناء الذي نادي به وتشجع المشرفين على تبنيه وذلك للأسباب الآتية:

- المشرف التربوي الديمقراطي يشرك المعلمين معه في التخطيط للبرنامج الإشرافي وفي عمليات تقويم النتائج فيقبلون على العمل بحماس لأنهم شركاء فيه.
- أن يعتبر نفسه واحدا من فريق العمل فيشارك معهم في العمل يدا بيد، ويقدم لهم النصائح والحوافز التي تشجعهم على التجديد والابتكار.
- أن لا ينفرد برأيه بل يسمح بحرية المناقشة ***(طافش، 2004،ص. 84-85)***.

ب- الإشراف القيادي : يعد مفهوم الإشراف القيادي من المفاهيم الجديدة المعاصرة الذي حظي في السنوات الأخيرة بقبول كبير من جانب المختصين والمهتمين في مجال الإشراف التربوي، إن هذا النوع من الإشراف التربوي يشجع على الاستقلال الفكري ويعني بالنشاط التعاوني في تطوير البرامج وتحديد السياسات وحل المشكلات بحيث يأخذ كل شخص دورة لتحقيق ما فيه خدمة المصلحة العامة فضلا عن تشجيعه التعاون بين المشرفين والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم وبين المشرفين ومديري المدارس كما يشجع بذل الجهد لتطوير الإمكانيات والقدرات للعاملين على مستوى المدرسة ***(البدري، 2001،ص. 32- 31)***

❖ نجد أن للإشراف التربوي أنواع مختلفة وتحتوي هذه الأنواع على مميزات وخصائص، تهدف إلى تحسين وتطوير العملية التربوية وأهدافها.

7. أساليب الإشراف التربوي:

توجد عدة أساليب في الإشراف تعتمد على التفاعل الايجابي بين المشرف التربوي والمدرس ويتفق عدد من الباحثين في تصنيفهم لأساليب أولوية العملية التعليمية ومدى ملاءمتها للمرحلة التعليمية التي يتم فيها الاستفادة من النشاطات الإشرافية، وفيما يلي عرض لأهم أساليب الإشراف الجماعية والفردية :

1- الأساليب الفردية في الإشراف التربوي :

من أهم هذه الأساليب الزيارات الصفية والاجتماعات الفردية: ***(البدري، 2004،ص.109)***

1-1 الزيارة الصفية وأنواعها : تعرف بأنها إحدى الأساليب الإشرافية التربوية الفعالة التي تمنح المشرف التربوي الفرصة ليرى طبيعة سير عمليتي التعليم والتعلم، وليرى التحديات التي تواجه المعلمين في تدريسهم والاطلاع على الطرق والأساليب المستخدمة في تعليم التلاميذ واكتشاف المهارات والقدرات والمواهب التي يتميز بها المعلمون للاستفادة منها وتنمية جوانب القصور وتحديد نوعية العون التربوي الذي يحتاجه المعلم لتحسين مخرجات التعليم تتمثل أنواعها فيما يلي : الزيارة المرسومة ، الزيارة التي يطلبها المعلم.

1-2 الاجتماعات الفردية وشروطها: الاجتماعات الفردية التي تعقب زيارة الفصول والتي يتم خلالها التفاعل بين القائم بالإشراف التربوي وبين المعلم، بحيث بعد الزيارة الصفية تتم لقاءات فردية وتكمن أهمية هذه اللقاءات أنها تحدد الايجابيات والسلبيات، التي تم ملاحظتها خلال الزيارات الصفية وكذلك إتاحة الفرصة لمناقشة العملية التعليمية.

ومن شروطها:

- أن يعتبر المشرف التربوي نفسه مشاركا في هذا الاجتماع وليس ملقنا للمعلومات .
- أن يكون موضوعيا في نقاشه .
- يفضل أن يعقد الاجتماع في اقرب وقت ممكن بعد انتهاء الدرس ومدة الاجتماع يجب أن تكون ملائمة لدراسة الموقف التعليمي وتقويمه.

2- الأساليب الجماعية في الإشراف التربوي:

وهي تتجلى في أشكال عديدة أهمها: الدروس النموذجية، الندوات، الأسلوب التشاركي في الإشراف. ***(عزت 2001،ص. 89)***

2-1 الدروس النموذجية : هي نشاط علمي يقوم به المشرف أو أحد المعلمين المتميزين داخل الصف من الصفوف الدراسية، وبحضور عدد من المعلمين وذلك لمعرفة مدى ملائمة الأفكار النظرية المطروحة للتطبيق العلمي في الميدان، أو التجريب بطريقة تعلمية لمعرفة مدى فعاليتها أو شرح أساليب تقنية فنية، أو استخدام وسائل تعليمية حديثة، أو توضيح فكرة .

2-2 الاجتماعات واللقاءات (الندوات الخارجية): وهي عرض عدد من القادة التربويين لقضية أو موضوع معين، ثم فتح بعد ذلك المناقشات الهادفة للحاضرين وهناك من يرى أنها عملية تكوين تتم في وقت معين، تهدف إلى تقديم المعلومات المتعلقة بالممارسة العلمية للمتكون وهي تركي في الوقت نفسه إلى اكتساب مهارات وتقنيات العمل، لها علاقة مباشرة بمتطلبات المهنة.

2-3 الأسلوب التشاركي في الإشراف :الإشراف في مجموعة يقدم فرصة للمرشدين، أن يحسوا بالدعم ، واقتسام الخبرات العامة أو حل المهام المعقدة، وتعلم سلوكيات جديدة، والاشتراك في تدريب قلب الإشراف التعاوني (التشاركي) هو التفاعل بين الخاضعين للإشراف ومن منظور العلاقات فان الإشراف التشاركي يوفر مناخا يتعلم فيه الخاضع للإشراف ويتفاعل مع اقرأنه بطريقة تشجع المسؤولية الذاتية وزيادة التعاطف بين المشرف والخاضع للإشراف.

8. معوقات الاشراف التربوي:

يرى **محمد القادر أحمد (دت)** ، انه توجد معوقات تعيق عملية الاشراف التربوي وذكر منها :

1-المعوقات الإدارية:

- كثرة الأعباء الإدارية على المشرف و المعلم
- قمة الدورات التدريبية لمشرفين التربويين و المعلمين.
- ضعف قدرة مديري المدارس على ممارسة الإشراف التربوي.

2-المعوقات الاقتصادية:

- قلة توفر الوسائل التعليمية اللازمة لعمليتي التعليم و التعلم.

- قلة وجود حوافز مادية للمشرفين وللمعلمين.
- قلة توفر المكتبات أو الكتب في المدارس قد ساعد ذلك على عدم الاهتمام بالقراءة ومتابعة الجديد سواء من الطلاب او المعلمين.

3-المعوقات الفنية:

- تهاون بعض المعلمين في تنفيذ التوجيهات.
- كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المعلم.
- ضعف الوعي بأهمية تعليم فئات التربية الخاصة.
- عدم تنفيذ بعض المعلمين لتوجيهات المشرف التربوي.
- الحاجة إلى زيادة فاعلية التخطيط لبرامج الاشراف التربوي

4-معوقات شخصية :

- عدم قدرة بعض المشرفين والمديرين على اتباع الاساليب القيادية المناسبة.
- ضعف العلاقة بين كل من المشرفين والمدرين والمعلمين.
- ظهور بعض المشاكل الشخصية وتأثيرها على العمل احيانا.

❖ مما سبق نستنتج أن معوقات الاشراف التربوي تؤدي إلى إلى نقص الفعالية في الاشراف التربوي اهتمام المشرف بالجوانب النظرية أكثر من النواحي العملية و التطبيقية , و بالنواحي الإدارية أكثر من الفنية ,و بالشكليات دون الجوهر ,و بالسلبيات دون الايجابيات و نقص النقد البناء و الامتداح و كلمات التشجيع ,و عدم وجود الاتصالات الكافية ,و خوف المعلمين من الصورة التقليدية للتفتيش,و الخوف من المجاملة أو المحسوبية أو العداء الشخصي من جانب الموجه ,وأخيرا الاستماع إلى الإشاعات و الوشايات و تصديقها من جانب المشرف.

الخلاصـــــــــــــــــــــــة :

لموضوع الإشراف التربوي أهمية كبيرة في العملية التعليمية، وذلك بفضل المجهود الذي يبذله المشرفين، وكل هذا من أجل تحقيق أهداف النظام التربوي.

وللإشراف التربوي عدة أنواع منها :الإشراف الديمقراطي، القيادي، العلمي، الوقائي التصحيحي، الإبداعي، ويتميز بأنه يقلل الفروق الفردية بين سائر العاملين التربويين ويسعى إلى تحسين مستوى أدائهم، وتطوير وتنويع طرق التدريس، وكل هذه الأمور مجتمعة جعلت الحاجة للإشراف أمرا هاما،فالإنسان بطبيعته يحتاج إلى مساعدة من هنا تنبع حاجة المعلم لمن يتابع عمله ويقوم بتوجيه بشكل مستمر، بحيث يسعى الإشراف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في مساعدة المعلمين على إتباع أفضل الأساليب التربوية والاستفادة منها في التدريس ومن مهامه الإشراف على المواقف التعليمية وتنظيم البيئة التدريسية و يسعى لتطوير أداء المعلمين مهنيا وعلميا.

المبحث الثاني : المشرف التربوي:

تمهيد

1- تعريف المشرف التربوي.

2- مهام و مسؤوليات المشرف التربوي.

2-1 مهام عامة.

2-2 مهام خاصة .

3- كفايات المشرف التربوي.

3-1 كفايات شخصية.

3-2 كفايات مهنية.

المبحث الثاني : المشرف التربوي :

تمهيد :

يكمن سر نجاح المشرف التربوي في امتلاكه مهارات فكرية تمكنه من التفاعل من القضايا المطروحة للنقاش ، بحكمة ولباقة وفطنة وصفاء الذهن ، تساعده في استخدام ، الأساليب والطرائق والتقنيات الكفيلة بتحقيق مستوى عالي من الانجاز والإنسانية تكسب القدرة على تحمل المسؤوليات وتذليل الصعوبات والعقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف.

1. تعريف المشرف التربوي :

هناك العديد من المصطلحات المختلفة التي تطلق على المشرفين ، فمثلا المدير (MANEGER) هو الشخص الذي يدير العمل في المنظمة ، وهو بالحتمية مشرف لأن العمل يقوم به الموظفون ، كما رجال الادارة والأعمال و مديرو التنفيذ كلهم مشرفون ، لأن عملياتهم ينفذها دائما رجال آخرون ، وترجع هذه الإختلافات لمحيط العمل الذي يعمل فيه المشرف.

1- يعرف المشرف على أنه كل شخص يقوم بربط وتوجيه ومراقبة عمل المرؤوسين.***(كامل، 1983،ص.14)***

2- عرفه ***أبو عابد(2005)*** أنه هو المرب وأخ ، ومتفهم و ذي بصيرة وعضو في جماعة متكاملة ، ينمي روح الفريق ويشجع العمل التشاركي ، يتقن مهارات الاتصال الفعال ويحرص على بقاء قنواته مفتوحة في جميع الاتجاهات ، ويعمل على تحقيق الترابط والتنسيق المتكامل بين المعلمين ، ويفتح مجالات الحوار والنقاش الهادف معهم من أجل التأثير في سلوكاتهم، واستشارة ما لديهم من أنماط التفكير و دفعهم الى انجاز المتميز ، من خلال الإقناع والتأثير والتحفيز بعيدا عن التسلط والإجبار.

3- كما يعرف على أنه : قائد الخط الأمامي للأفراد في النقطة التي تترجم فيها خطط الادارة وقراراتها إلى إنتاج فعلي أو أداة خدمة ويكرس وقته لتخطيط وتنسيق عمل الأخرين ودفعهم للعمل و توجيههم وتدريبهم ووضع القرارات والتنظيم وقياس الانتاج واتخاذ الإجراءات لتصحيح الأخطاء.***(عايش، 2008،ص.20)***

- ومن خلال التعاريف السابقة يتضح بأن المشرف يسعى إلى تسليحه بالمهارات والفنيات التي تساعده على مواجهة تحديات المستقبل ومتغيراته ، ويساعد المعلمون على تنمية أعمالهم وتطويرها ، وينمي أنماط التفكير الإبداعي وكل ذلك يهدف إلى تحقيق أهداف تربوية.

2. مهام ومسؤوليات المشرف التربوي :

لما تطور مفهوم الإشراف التربوي بعد أن كان مقصورا على مساعدة المعلم لتطوير أساليب ووسائله في غرفة الصف ، أصبح يعني تحسين الموقف التعليمي بكل عناصره ، أو إحداث التغيير فيه ، وعليه فقد تنوعت وتعددت مهام المشرف التربوي بين مهام عامة (تخطيطية وإدارية) ، مهام خاصة (فنية) .(كمال، 1983،ص44-60)

✓ **المهام العامة** : تتمثل هذه المهام في :

1- إعداد خطة إشرافية شاملة تشمل جميع الجوانب التربوية ووضعها في صورة مراحل متتابعة، على أن يحدد لكل مرحلة أهدافها ، ومحتواها بالوسائل والأنشطة الازمة لتحقيقها.

2- الاطلاع على التعليمات واللوائح الادارية ذات الصلة بالعمل التربوي التعليمي التي تهم المشرف التربوي وتعينه في أداء عمله الميداني.

3- دراسة التقارير الاشرافية السابقة دراسة تحليلية للتعرف على أنماط السلوك التعليمي الذي يحتاجه المعلم لتطويره وتحسينه.

4- إعداد النشرات التربوية التي تشمل توجيهات محددة لسلبيات الأعوام السابقة بغية التذكير بها لتفاديها.

5- العمل على مقابلة المعلمين الجدد والتعرف عليهم مع بدء العام الدراسي للإلمام بظروفهم وتزويدهم بالتوجيهات اللازمة وتوزيعهم على المدارس.

6- إعداد خطة مرحلية لزيادة المدارس والمعلمين مع مراعاة المرونة وملاحظة عنصر الزمن ، ضمانا لما قد يحدث.

✓ **المهام الخاصة :**

1- مهام تتعلق بالتلميذ : التلميذ هو المحور الأساسي للعمل التربوي والطرف الاصيل فيه زكل الجهود المبذولة من أجله بل كل من يعمل في التربية والتعليم أيا كان موقعه إنما هو من أجله والمشرف التربوي جزء هام من ذلك الكل المتكامل من رجال التربية والتعليم ، وعمله لصيق بالتلميذ فتطبق عليه صفات ومواصفات المعلم الكفء ويزيد عليه موقعه القيادي في الإشراف التربوي لذلك فمسؤوليته ومهامه بالتلاميذ تكون ذات فروع كثيرة ومعطيات وفيرة مما يترتب عليه من أجلهم على سبيل المثال لا الحصر مايلي :

- العناية بالنمو المتكامل للتلاميذ (دينيا ، علميا ، عمليا ، اجتماعيا ، سلوكيا...) وعدم الاقتصار على نمو المعرفي فقط.
- العناية بالموهوبين والمتفوقين والأخذ بأيديهم نحو ما يدفعهم للاستمرار في هذا التفوق.
- رعاية المتأخرين دراسيا ورسم الحلول بالتعاون مع إدارة المدرسة والمعلمين من أجل أن يلحقوا بزملائهم

2- مهام تتعلق بتطوير المنهاج المدرسي : المناهج هي الوسيلة الاساسية لتحقيق أغراض التعليم والتعلم ، وتعرف بأنها مجموعة الخبرات المباشرة وغير المباشر التي يضمنها البرنامج التعليمي وللخبرة في المنهاج التعليمي أبعاد هي الأهداف المقصودة تحقيقها والمستوى الذي يتضمنه ، والطريقة التي سوف تتبع في تعليمه أسلوب التقويم ومعرفة اهداف المنهاج تساعد في اتخذا القرار الرشيد.

3- مهام تتعلق بالكتاب المدرسي : الكتاب المدرسي أداة رئيسية في عملية التدريس بل العنصر الجوهري في العملية التعليمية لأنه يمثل الوجه التطبيقي للمنهاج التربوي وهو يشكل الوعاء الذي يحوي المادة التعليمية التي يفترض أنها الأداة أو إحدى الأدوات التي تستطيع أن تجعل التلميذ قادرا على بلوغ أهداف المنهاج مما يتطلب من المشرف التربوي المهام التالية :

- التأكد من وصول الكتب المدرسية إلى المدارس وفق الطبعات المصرح بتوزيعها والتأكد من تسليمها للتلاميذ في الوقت المناسب وكفاية عددها.
- توجيه المعلمين للعناية بالنشاطات التقويمية الواردة فيه ومناقشتها ومعرفة مدى قدرتها على قياس الأهداف وتحقيقها.

4- مهام تتعلق بالوسائل والتجهيزات المدرسية : تحقيق النجاح الموقف التعليمي الذي يتطلب الإمداد بالوسائل والتجهيزات فان من أهم المهام التي تقع على المشرف التربوي في هذا المجل ما يلي:

- الاطلاع على قائمة الوسائل التعليمية التي تصدرها الجهات المختصة والوقوف على توزيعها على اختلاف المراحل التعليمية لمعرفة مدى الافادة منها.
- عقد ورشات عمل للتدريب على استخدام الأجهزة الخاصة بالمادة التعليمية.
- التعاون مع جهة الاختصاص على تزويد المكتبات المدرسية بالكتب المفيدة للمعلمين و التلاميذ ، والدعوة للإفادة منها والرفع لجهة الاختصاص بالملحوظات الخاصة بالمكتبة.

5- مهام تتعلق بتدريب المعلمين : يقوم برنامج الاشراف التربوي الناجح على أساس مراعاة حاجات المعلمين وتذليل الصعوبات التي تواجههم ولأن إعداد المعلمين في الوطن العربي يعاني قصورا في إعداد المعلم ، ولضرورة التربية المستمرة للمعلم فإن من أهم مهام المشرف التربوي التي تتعلق بالنمو المهني ما يلي :

- المشاركة في ترشيح المعلمين للالتحاق بالبرامج التدريبية .
- المشاركة في المحاضرات والتدريب العامي حسب التخصص.
- متابعة المعلمين الذين حضروا برامج تدريبية وتوجيههم للاستفادة مما تدربوا عليه وتقويم أثر برامج التدريب على أدائهم.

3. كفايات المشرف التربوي :

وتنقسم إلى قسمين كفايات شخصية وكفايات مهنية كما يلي:

1.3. كفايات شخصية :

1.1.3. كفايات جسمية : حسب دراسة فاطمة السيد (1996):

- السمات الجسدية كالطول والوزن والحجم ، حيث أن التطرق فيها يمثل معوقا لسلوك المشرف وقيادته ، بينما ميل العمر للحداثة يكسب المشرف حيوية وديناميكية أكبر في التعامل والتوجيه والمتابعة.
- السمات الانفعالية كالإتزان العاطفي والنفسي ، والانضباط وتحمل المسؤولية والقدوة الحسنة واليقضة والانتباه والعدل والموضوعية.
- الذكاء وسرعة البديهية والقدرة على الاقناع والتصرف بحكمة في تسيير الامور.

2.1.3. كفايات أكادمية وثقافية : حسب عايش (2008):

- التمكن من المادة العلمية في مجال التخصص ومعرفة مراجعها ، وإدراك علاقتها بالمواد الأخرى.
- الالمام بشكل عام بالمواد الأخرى بما يحقق التكامل والانسجام والترابط بين مادة المشرف والمواد الأخرى.
- المعرفة التربوية الكفاية في مجالات علم النفس التربوي وخصائص نمو المتعلمين ومدخلات العملية التربوية وتصميم الخبرات التعليمية وتنفيذها وتقويمها.
- الاطلاع المستمر على كل ماهو جديد في التربية وعلى مشاكل المجتمع المدرسي كونه قائدا تربويا.

3.1.3. كفايات إنسانية :

- القدرة على تطوير علاقات إنسانية مع مختلف الأفراد الذين يتعامل معهم.
- احترام شخصيات المعلمين واجتهاداتهم والاعتراف بقدراتهم.
- السعي لأن يكون الإقناع هو الأساس في عملية تعديل السلوك لدى المعلمين.
- توفير الحرية والأمان والطمأنينة للمعلين عند إبداء آرائهم ومقترحات.

2.3. كفايات مهنية : حسب دراسة فاطمة السيد (1996)

1.2.3. كفاية التخطيط :

- القدرة على رسم خطة سنوية للعمل المتوقع وفق حاجات وامكانات المعلمين المسندين إليه وفي ضوء إمكانات البيئة المحلية.
- القدرة على رسم خطة مرنة لتنفيذ المنهاج الدرسي وتوزيع المقرر الدراسي على أشهر وأسابيع الفصل الدراسي.
- القدرة على مساعدة المعلمين في(رسم الخطة الفصلية ، إعداد الخطة اليومية للدروس ، وضع خطة الأنشطة الخاصة بالمادة).
- القدرة على مساعدة مدير المدرسة في رسم الخطة السنوية للمدرسة وفي رسم خطة الأنشطة المتنوعة وفي توزيع جداول المعلمين.

2.2.3. كفايات التدريب :

- القدرة على تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين من خلال جمع المعلومات.
- القدرة على تصميم البرامج التدريبية والجدول الزمني اللازم لتنفيذها.
- القدرة على الاشراف الدورات التدريبية قصيرة المدى ، وطويلة المدى
- القدرة على التنسيق وتنظيم العمل بين جميع الفئات المشتركة في برامج التدريبية.

3.2.3 كفايات التقويم :

- القدرة على استخدام أساليب التقويم المتنوعة في ضوء أسس التقويم المعروفة (الصدق ، الثبات ، الموضوعية ، الشمول ، الاستمرار).
- القدرة على تقويم نتاجها تعلم الطلبة في مجالات المعرفية والانفعالية والمهارية.

- القدرة على مساعدة المعلمين في رسم خطط علاجية للمتأخرين دراسي وبرامج تطويرية للمتوسطين وبرامج رعاية المتفوقين.
- القدرة على مساعدة المعلمين في استخدام أساليب التقويم الذاتي حين تقوم ممارستها التربوية.

4.2.3. كفايات المنهاج :

- القدرة على تحديد المفهوم الحديث للمنهج التربوي و مقارنته بالمنهج التقليدي.
- القدرة على الإشراف على تنفيذ المناهج الدراسية.
- القدرة على المشاركة في وضع المناهج الدراسية وتعديلها.
- القدرة على تقويم المناهج الدراسية وحل مشكلاتها.

5.2.3. كفايات البحث العلمي :

- القدرة على الاحساس بالمشكلات التربوية وتحديدها ثو وضع فرضيات لحلها بعد الرجوع الى البحوث السابقة للإفادة منها ثم وضع خطة شاملة للبحث.
- القدرة على اختيار الفروض المقترحة لحل المشكلات بأدوات البحث المعروفة.
- القدرة على استخلاص نتائج البحث بعد تحليل المعلومات والبيانات وتصنيفها واستكمال العمليات الاحصائية لها.
- القدرة على تعميم التوصيات المستخلصة من نتائج البحث ، ليستفيد منها الباحث نفسه والمعلمون ، وجميع العاملين في مجال التربية والتعليم.

الخلاصـــــــــــــــــــــــة

ان فعالية الاشراف التربوي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال وجود مشرف تربوي فعال الذي لا يمكن ان يحقق هذه الفعالية دون أن تتوفر فيه مجموعة من الكفايات اللازمة لتأدية مهامه الاشرافية على أحسن ما يرام. وتتشكل هذه الكفايات من الكفايات تتعلق بالمشرف التربوي وهي كفايات جسمية كفايات مهنية.

وما يمكن الاشارة اليه أن هذه الكفايات لا تمثل كل الكفايات الواجبة توفرها في المشرف التربوي لتحقيق فعاليته ، فمن المؤكد وجود كفايات ومعايير أخرى لم يتم التطرق اليها بل اكتفينا بما رأيناه مهما وضروريا منها.

المبحث الثالث: مدير المدرسة الابتدائية.

تمهيد :

1- تعرف مدير المدرسة الابتدائية

2- تعريف المدرسة الابتدائية

3- مهارات مدير المدرسة

4- خصائص وصفات مدير المدرسة الناجحة.

5-مهام وواجبات مدير المدرسة.

المبحث الثالث : مدير المدرسة الابتدائية

تمهيد :

ان المدرسة هي المرآة التي تعكس نجاح أو فشل النظام التربوي، فهي المستوى التنفيذي للخطط التربوية ومنبع التطوير التربوي الواقعي، فمدير المدرسة بمثابة الجهاز العصبي الذي تقوم عليه المدرسة والمحرك والموجه لطاقاتها وامكاناتها المادية والبشرية، وهو القائد التربوي المعين لقيادة وإدارة المدرسة وكثير من نجاح الأمور يتوقف على مدى فعالية القيادة لذا فإنه مسؤول عن قيادة عملية التجديد والتطوير للعملية التربوية في مدرسته وحفز وتشجيع المعلمين على الابتكار والإبداع في عملية التعليم.

1- تعرف مدير المدرسة الابتدائية :

- يعرفه أحمد بأنه : الرئيس التنفيذي المسؤول عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشؤون الفنية الإدارية والمالية ***(عقيلي، 2013،ص.22)***.

- يعرفه بشير صافي : هو الشخص المعني رسميا في مدرسته ليكون مسؤولا عن جميع جوانب العمل فيها لتحقيق بيئة تعليمية أفضل وتوفير كل الظروف المناسبة لبلوغ هذا الهدف. ***(السامرائي، 2013،ص.89)***

- يعرفه الحطبة : بأنه ذلك الشخص الذي منح صلاحيات بأن يمسك زمام المسؤولية ليسير بالمؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها. ***(النوايسة، 2012،ص.2019)***

- ❖ من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن مدير المدرسة هو الشخص المؤهل للقيام بتسيير شؤون المؤسسة وتنفيذ السياسة التعليمية والمخطط لجميع شؤون مدرسته.

2- تعريف المدرسة الابتدائية :

- يعرفها ***محمد الطيب العلوي*** على أنها هي المرآة التي تنعكس عليها التنظيمات والإدارة التعليمية وتنجب فيها الجهود المبذولة في التخطيط والتشريع والتمويل.

- يعرفها محمد زيدان : المدرسة الابتدائية هي بنية تربوية، توفر للاطفال البالغين سن الدراسة الظروف الدراسية الملائمة ، تمنحهم فرص التعليم وتضمن لهم النمو السليم والتكوين المتوازن وتجنبهم عوامل الفشل عن طريق أدوات التعليم و أساسيات المعرفة. ***(بن سالم، 1994،ص.15)***

3- مهارات مدير المدرسة:

تتطلب وظيفة مدير المدرسة ممارسة عدة مهارات حيث يتوقف عنها نجاح المدرسة باعتباره قائد تربوي، حيث يتضمن المهارات التالية :

1.3. المهارات الفنية :

وتتعلق هذه المهارة بالجانب التنفيذي، وغالبا ما تعكس المعرفة والخبرة معرفة بالأصول و القواعد والطرائق ومتطلبات وترتيبات الانتفاع بها على أحسن وجه .كما يقصد بالمهارات الفنية المعرفة المتخصصة في الإدارة التربوية وما يرتبط بهما من حقائق ومفاهيم وأسس متوافرة لمدير المدرسة، وتمكنه من القيام بعمله ومسؤولياته ومن تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية، ومن فهم نظم التعليم وقوانينه، فالمهارات الفنية ترتبط بمهام المدير ومسؤولياته الإدارية والإشرافية. (**العود،2013،ص.104**)

2.3. المهارات الإنسانية :

تشير المهارات الإنسانية إلى مجموعة القدرات المكتسبة لدى المدير كقائد فعال وقدرته على التفاعل المؤثر مع تابعيه والمجتمع المحلي ورؤسائه، وكذلك قدرته على تنسيق الجهود في المؤسسة وقيادتها نحو تحقيق الأهداف المرجوة وكذلك على القدرة على إيجاد وتصميم جو من الديمقراطية والإنسانية .إن قدرة المدير على امتلاك المهارات الإنسانية تعني التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الفريقي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه، واحترامه لآرائهم وقبول اختلافهم في وجهات النظر، ويتطلب المهارة الإنسانية إدراك المدير إلى ميول واتجاهات مرؤوسيه وتقبله لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة، وتلبية طلباتهم واشباع حاجاتهم. (**خوالدة وآخرون، 2008،ص.99**)

4.3. مهارات إدارة الوقف :

إدارة الوقف بالنسبة لمدير المدرسة، يعني الاستخدام الأمثل للوقت المتاح لتحقيق أهداف المدرسة، وفيما يلي اقتراحات خاصة بالمدير لإدارة الوقت بفاعلية:

1- تحديد العمل وتوزيع الوقت

2- استخدام الوقت لإنجاز الأعمال في الوقت المناسب.

3- الراحة التامة الذهنية بعد كل ساعة عمل .

4- أن تكون ظروف العمل مريحة نوعا ما .

5- أن يكون لدى المدير ملحوظات مفيدة.

4- خصائص وصفات مدير المدرسة الناجح :

يعتبر توافر الخصائص المهنية والصفات الشخصية لمدير المدرسة أمرا هاما لنجاح العمل الإداري، لأنه يمثل نموذجا حيا أمام الناشئة منذ السنوات الأولى لالتحاقهم في اللم التعليمي، فالتلميذ يحاول تقمص شخصية المعلم أو مدير المدرسة الذي يمثل القائد الإداري لجميع منسوبي المدرسة بما فيهم التلاميذ .ومن أهم الخصائص المهنية والصفات الشخصية الواجب توافرها في مدير المدرسة ما يلي:

أولا: خصائص مهنية:

تمثل الخصائص المهنية جوهر العمل الإداري لمدير المدرسة، فمن خلالها نميز المدير الذي يتخذ من المركز الوظيفي الذي يشغله إما كمهنة يؤمن بها وينتمي إليها، ويلتزم بقواعدها الأخلاقية، أو كوظيفة همم الأول والأخيرة المزايا التي تقدمها، والفوائد التي يجنيها، ومن بين الخصائص المهنية التي ينبغي أن يتحلى بها مدير المدرسة : ***(الرشايدة،2008،ص.10)***

1- المعرفة التامة بأهداف التعليم في المرحلة التي يعمل بها

2- الإلمام التام بوسائل تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج .

3- الإيمان بمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها .

4- معرفة خصائص نمو التلميذ.

ثانيا: صفات شخصية :

ينبغي أن تتوافر في مدير المدرسة الكثير من الصفات التالية :**(برنح،2010،ص.200)**

- الاستقامة .
- الذكاء .
- الثقة بالنفس.
- الطموح.
- روح التعاون.

- قوة الاقناع وحزم الأمور.

وعليه أن يتحلى مدير المدرسة بمجموعة من القيم الأخلاقية منها:

- التحلي بالموضوعية وعدم التحيز في تطبيق الأنظمة والتعليمات وفي علاقاته مع العاملين.

- احترام كرامة كل فرد وقيمته وشخصيته ولا يخذله.

- احترام القوانين و الأنظمة والتعليمات واللوائح المعمول بها دون تلاعب بها أو تحايل عليها، مظهرا أقصى درجات الأمان والإخلاص والشعور بالمسؤولية.

- إظهار مستوى لائق من الانتماء لعمله، ومن الروح المعنوية والهمة العالية ***(الخطيبي ،2015،ص.156)***

ثالثا: صفات مهنية :

وهي صفات مكتسبة بالتعليم والممارسة ومنها :***(المعايطة،2010،ص.48)***

معرفة النظم المالية والإدارة التي تقوم عليها المدرسة .

- الخبرة الكافية بأهداف التعليم عامة والمرحلة التعليمية لمدرسة خاصة.

- توزيع المهام والأدوار على العاملين معه بالمدرسة حسب قدراته وإمكانياته وتخصص.

- القدرة على تحليل محتوى المنهج الدراسي

- القدرة على رصد مدى تحقيق أهداف المنهج المدرسي .

5- مهام وواجبات مدير المدرسة :

يضطلع مدير المدرسة باعتباره قائدا اداريا بمهام وواجبات متعددة أوجزها كل من "رو" و "دريك" من ناحية، و"بلومبرج "و"جريدنفيلد" من ناحية أخرى في دراستين مستقلتين، عكستا بعدين متكاملين هما:

(العبيدي،2007،ص.125)

أولا: التركيز على العمل الإداري :

ومن بين المهام أو الواجبات الإدارية والمكتبية التي ينبغي على مدير المدرسة القيام بها لضمان سير العمل في مدرسته بسهولة ويسر:

1- الإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة والمحافظة عليها

2- متابعة سير العمل ورفع التقارير للإدارة التعلىمية .

3- إعداد الموازنة العامة للمدرسة والرقابة على أوجه الصرف فيها .

4- إدارة شؤون الأفراد.

5- الإشراف على حفظ النظام بين التلاميذ .

6- -إعداد الجداول المدرسية.

ثانيا: التركيز على القيادة التربوية :

وتتضمن جميع المهام المرتبطة بتغيير سلوك المنتسبين للعملية التعليمية من مدرسين وتلاميذ وأولياء الأمور، وذلك بغية تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المدرة ومنها: ***(البدوي، 2005،ص.119)***

1- تحفيز المحليين للعمل بأقصى جهد ممكن فيها .

2- العمل مع المعلمين على تطوير وتنمية وتحسين الأنشطة المدرسية .

3- إشراك المعلمين في وضع خطط تقويم وتسجيل التقدم الدراسي للتلاميذ .

الخلاصـــــــــــــــــــــــة

إن نجاح أي مؤسسة تربوية في القيام بأعبائها التعليمية تتوقف على القائد الذي يحكمها، فالمدير الفعال هو المدير الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب الإنسانية التي تتناسب مع طبيعة عمله الإداري من دون تعب ، ولا سيما في القرارات التي تتعلق بالتخطيط المدرسي الذي يؤدي إلى تحسين أداء المعلمين والارتقاء بدورهم التربوي.

وإذا كانت المدرسة بشكل عام قد نالت اهتماما كبيرا فإن مرحلة التعليم الابتدائي نالت اهتماما خاصا فهي المرحلة التي تسبق المرحلة التعليم الاساسي، وهي مرحلة لها أهميتها في نمو الفرد واستعداده لها، وهنا يبرز دور المدرسة الابتدائية في تهيئة فرص النمو السليم للفرد من طريق العناية بصحته وإتاحة فرص النشاط البدني المرن والمتنوع.

لذا يبقى التعليم الابتدائي مرحلة أساسية في حياة المتعلم لذا وجب الاهتمام به، فالمسؤول الأول والأخير عن هذا الاهتمام هو مدير المدرسة وذلك عن طريق توفير المناخ الملائم لنمو المتعلم نموا سليما.

الإطار التطبيقي

الدراسة الميدانية

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1– منهج الدراسة.

2– أدوات الدراسة.

3– مجتمع الدراسة و اختيار العينة

4– المعالجة الإحصائية

5– مجالات الدراسة.

المبحث الثاني : عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها.

المبحث الاول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن تعرضت الباحثات للجانب النظري لموضوع الدراسة يأتي الجانب الميداني الذي يدعم الجانب النظري بهدف الوصول إلى التكامل في العمل البحثي لذلك فقد جاء هذا الفصل ليتناول الطرح المنهجي للدراسة من خلال مختلف الاجراءات والمتمثلة في التقنيات التي تساعد الباحث في جمع المعطيات والبيانات وتفريغها وتحليلها.

1. منهج المستخدم في الدراسة :

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الذي يعد من المناهج الواسعة استخداما، وذلك بمناسبة لهذا النوع من الدراسات، التي يقوم بها الباحث، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ووصفها وصفا دقيقا، وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات وتنظيمها وذلك من أجل فهم العلاقة التي توجد بين الظواهر كما هي موجودة في الواقع الذي نسعى من خلاله إلى معرفة الصعوبات الاشراف التربوي المشترك بين مدير المدرسة والمشرف التربوي من وجهة نظر المشرفيين والمديرين المدرسة الابتدائية.

تعتمد الدراسة الحالية على هذا المنهج، وذلك لأنه يهتم بوصف الظاهرة وجمع الحقائق والمعلومات، وتقييم هذه الظاهرة في ضوء ما ينبغي أن تكون عليه وفي ضوء معايير وقيم واقتراح الخطوات التي يجب أن تكون عليها .*(شحاتة،2001،ص.85)*

2. عينة الدراسة:

هي عبارة عن مجموعة جزئية من الأفراد التي تشكل مجتمع الدراسة الأصل، فبدل من إجراء البحث على كامل المجتمع، يتم اختيار جزء منه بطريقة معينة ويتم تعميم النتائج على المجتمع الأصلي(***عبيدات، 1999 ، ص8)***
وقد تم الاتصال بالميدان بعد تحديد المتغيرات الخاصة بالدراسة والتي تتمثل في المتغير المستقل وهو المشرف التربوي والمتغير التابع وهو مدير المدرسة الابتدائية، وذلك لإيجاد العينة التي تخدم بحثنا والمتمثل في المشرفين التربويين و المديرين.

ولقد قمنا باختيار عينة قصدية بالنسبة للمديرين، وذلك لضيق الوقت، لذا فقد تم أخذ عينة قصدية تقدر ب 30 موزعين على 30 ابتدائية .

3. حساب خصائص عينة من المديرين:

الجدول رقم (01) توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	8	%66.66
أنثى	4	33.33%
المجموع	12	%100

يتبين لنا من خلال قراءة الجدول رقم(01) أن نسبة الإناث تمثل 33.33% ، أما بالنسبة لمذكور فتمثل 66.66% ، من خلال النتائج السابقة نستنتج أن عدد الذكور أكبر من عدد الاناث، و ذلك لأننا غالبا ما نجد الوسط التربوي يمثله الذكور بشكل أكبر من الاناث و يرجع ذلك لتغير الاجتماعي الذي نشيده

لجدول رقم (02) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات العمل	التكرار	النسبة
1-5 سنوات	3	75%
6-10 سنوات	1	25%
المجموع	4	100

يتبين لنا من خلال قراءة الجدول رقم(03)، أن نسبة المديرين الذين تتراوح سنوات عملهم بين 1-5 سنوات وهو 75% ، بينما تتراوح سنوات عمليهم بين 6-10 سنوات فنسبتهم هي 25% ومن خلال النتائج السابقة نستنتج ان نسبة الذين تتراوح سنوات عملهم من 1-5 سنوات هو الاغلبية 75% وهذا دال على اننا غالبا نجد المديرين في المدراس سنوات عملهم ليست كبيرة

4. مجالات الدراسة:

✓ المجال الزمني:

إن هذه الد ا رسة معدة وفق جدول زمني، يعمل على تنظيم الوقت للحصول على المعلومات، لذا لابد من

التعرض بالتفصيل إلى كيفية إعداد هذه الد ا رسة، بعدما اخترنا الموضوع المراد داراسته وهو صعوبات العمل الاشرافي بين مدير المدرسة والمشرف التربوي في التعليم الابتدائي، وبعد الموافقة على انجاز هذا الموضوع، و التي تم صياغته وفق المراحل الآتية:

1. صياغة إشكالية الدراسة :وقد تمت مناقشة إشكالية الدراسة مبدئيا مع الأستاذ المشرف بغية رفع أي لبس وايضاح كل ما هو غامض أو تصحيح المتغيرات، حتى تتوافق مع الموضوع محل الدراسة وقد تم صياغة الإشكالية بما يتماشى مع الموضوع ومكان الدراسة والتخصص.

2. وبعد القيام بصياغة إشكالية الدراسة، تم تصميم الإطار المنهجي للدراسة والتي احتوت على فروض الدراسة.

3. بعد التصميم الخاص بالإطار المنهجي والتصوري للدراسة، تم وضع خطة مبرمجة ومقسمة زمنيا تماشيا مع طبيعة الدراسة.

✓ المجال المكاني:

لقد أجريت هذه الد ا رسة والتي يتمحور موضوعها حول صعوبات الاشراف التربوي المشترك بين المشرف التربوي ومدير المدرسة .حيث تمت هذه الدراسة في 30 مدرسة ابتدائية.

5. أدوات جمع البيانات الميدانية :

تعتبر أدوات جمع البيانات ركنا هاما في عملية التصميم المنهجي للبحث وعلى الباحث التأكد بأن الأدوات التي يختارها ستمكنه بالفعل من الحصول على البيانات الميدانية؛ اعتمدنا في دراستنا هذه على استبيان .

يعرف الاستبيان في الأوساط البحثية العلمية تحت أسماء عديدة مثل : الاستقصاء الاستفتاء ، وهو من الأدوات الشائعة الاستعمال في العلوم الاجتماعية خاصة في علوم التربية وهو أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة. ***(ابراهيم،2000،ص.165)*** .

ولقد تم الاعتماد في استمارة بحثنا على مجموعة من العبارات والتي وزعت كما يلي :

المحور الاول : فقد احتوى على (09) عبارة ، صعوبات إدارية

المحور الثاني : احتوى على (09) عبارة ، صعوبات تتعلق بالكفايات الشخصية والمهنية للمشرف والمدير

المحور الثالث : احتوى على (09) عبارة ، صعوبات تتعلق بالعلاقة بين المشرف والمدير

6. المعالجة الإحصائية:

قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج spss النسخة 21 ، وذلك لأن هذه الأساليب تساعد الباحث في البحث العلمي عن طريق تكميم البيانات وإعطائها طابع كمي يمكن قياسه ومن بين الأساليب التي تم الاعتماد عليها في عملية عرض النتائج ومناقشتها هي:

1- **التكرارات :** وهو ذلك التوافق في الإجابات والتي تدل على التشابه الكمي في إجابات المبحوثين. وتعتبر التكرارات أهم الركائز والأساليب التي تحولت الإجابة من خلالها من قالب وطابع كيفي إلى خاصية كمية تعتمد على الأعداد.

2- **النسبة المئوية :** وهي ذلك التعبير عن إجابات المبحوثين التي تتمثل في التكرار بواسطة النسب المئوية والغاية من التعبير عن التكرارات من إجابات العينة، هو معرفة مدى ومكانة وتأثير الإجابة على ما يخدم البحث، كما أن النسبة المئوية تعطي للباحث المجال لتحميل ومناقشة النتائج التي تحصل عليها.

3- **كاي تربيع :** يستخدم كا^2 لكشف عن وجود فروق جوهرية، لها دلالات إحصائية في أجوبة المبحوثين.

المبحث الثاني : عرض النتائج ومناقشتها وتحليلها

تمهيد:

إن المعلومات التي تم جمعها من خلال إجراءات التطبيق الميداني وتمت معالجتها بأحد الأساليب الإحصائية لا معنى له ولا دلالة لها ما لم تبوب في جداول إحصائية وبعدها يقوم الباحث بمناقشتها وتفسيرها بغرض التحقق من فروض البحث وربطها بالخلفية النظرية والدراسات السابقة، وكما هو الحال في هذا المبحث.

1. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1.1. الفرضية الأولى :

توجد صعوبات تتعلق بكفايات الشخصية والمهنية بين المدير والمشرف.

الجدول رقم(02) يوضح النتائج المتعلقة بهده الفرضية

الرقم	العبارات	التكرار	التقديرات			المجموع	$كا^2$	قيمة الدلالة sig	الاستنتاج الاحصائي
		النسبة المئوية	نعم	لا	أحيانا				
01	عدم ادراك بعض المشرفين لدور الاشرافي لمدير المدرسة	التكرار	09	01	00	10	18.08	0.000	دالة**
		النسبة%	18	02	00	20			
02	إحساس مدير المدرسة ان المشرف لن يقدم جديد للمدرسة ومنسوبيها	التكرار	08	01	01	10	15.36	0.000	دالة**
		النسبة%	16	02	02	20			
03	عدم المام الطرفين بمهامهم	التكرار	05	02	03	10	12.28	0.000	دالة**
		النسبة%	10	04	06	20			
04	عدم توثيق عمل المشرف السابق	التكرار	02	01	07	10	8.08	0.000	دالة**
		النسبة%	04	02	14	20			
05	استقطاب مشرفين ومديرين غير مؤهلين	التكرار	04	01	05	10	10.72	0.000	دالة**
		النسبة%	08	02	10	20			
06	عدم تنفيذ المهام لكلا الطرفين	التكرار	05	03	02	10	13.28	0.000	دالة**
		النسبة%	10	06	04	20			
07	عدم اتباع أسلوب معين في الاشراف	التكرار	07	00	03	10	38.72	0.000	دالة**
		النسبة%	14	00	06	20			
08	تدخل كل منه هما في عمل الاخر	التكرار	04	03	03	10	14.24	0.000	دالة**
		النسبة%	88	06	06	20			
09	النظرة السلبية لمدير المدرسة اتجاه المشرف التربوي	التكرار	08	01	01	10	15.24	0.000	دالة**
		النسبة%	16	02	02	20			

ملاحظة : (**) دالة احصائية عند 0.01

من خلال النتائج المبينة للجدول أعلاه نلاحظ بناءا على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة للمجال الأول من الاستبيان دور المشرف التربوي في تحسين مهارة تخطيط الدروس والذي بلغ (20.07) على أنه أعلى تماما من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر ب(16) ، وهذا ما أكدته قيمة" ت "والتي بلغت (13.36وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي لأفراد العينة أعلى من متوسط الاستبيان وبالتالي تم قبول الفرضية الموضوعة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، ومع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة1 %.

وتعني هذه النتيجة أن المشرف التربوي يولي عناية عالية في تحسين مهارة تخطيط الدروس، وذلك من خلال وقوفه على تحسينها، ويقوم بتوجيه المعلمين إلى كيفية إتباع أكثر من طريقة للتدريس، ويتعاون مع المعلم في اختيار المواضيع التي تناسب قدرات المرحلة الابتدائية، ويوجههم للالتحاق بدورات تدريبية تمكنهم من التعرف على كيفية وضع خطط جيدة والطرق المناسبة في إعداد الدروس. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دارسة الآغا والديب 2002 ، التي بينت أنه هناك اتفاق كل من المشرفين والمديرين والمعلمين في أن المشرفين التربويين يحثون المعلمين على التخطيط لموضوع الدرس، بشكل يرتبط مع حياة الطلاب، ويزودون المعلمين بمادة إثرائية للمعالجة، ويرشدون إلى الطرق الواجب إتباعها أثناء الموقف التعليمي ويساعدون المعلمين على تنمية القدرة على حل المشكلات التربوية، ويبتعدون عن تسجيل الملاحظات أثناء سير الحصة، ويساعدون في عمل تقويم الذاتي للمعلمين.

2.1. الفرضية الثانية :

توجد صعوبات ادارية بين المشرف والمدير.

الجدول رقم(03) يوضح النتائج المتعلقة بهده الفرضية

الرقم	العبارات	التكرار	التقديرات			المجموع	$كا^2$	قيمة الدلالة sig	الاستنتاج الاحصائي
		النسبة المئوية	نعم	لا	أحيانا				
11	كثرة المهام التي استندت للمشرفين التربويين	التكرار	08	01	01	10	18.08	0.000	دالة**
		النسبة%	16	02	02	20			
12	كثرة أعباء مدير المدرسة	التكرار	08	01	01	10	15.36	0.000	دالة**
		النسبة%	16	02	02	20			
13	عدم وضوح الهدف من الزيارة	التكرار	05	02	03	10	12.28	0.000	دالة**
		النسبة%	10	04	06	20			
14	عدم تقبل اراء المشرف على المدير	التكرار	02	01	07	10	8.08	0.000	دالة**
		النسبة%	04	02	14	20			
15	عدم وجود حوافز لكلا الطرفين	التكرار	04	01	05	10	10.72	0.000	دالة**
		النسبة%	08	02	10	20			
16	قيام مشرف والمدير بمهام اخرى غير المدارس	التكرار	05	03	02	10	13.28	0.000	دالة**
		النسبة%	10	06	04	20			
17	خوف بعض المديرين من بعض المشرفين نتيجة الزيارات المفاجئة للمشرف	التكرار	07	00	03	10	38.72	0.000	دالة**
		النسبة%	14	00	06	20			
18	عدم تفهم المدير للعمل المشرف	التكرار	04	03	03	10	14.24	0.000	دالة**
		النسبة%	88	06	06	20			
19	عدم اكتراث المشرف بانجازات المدير	التكرار	08	01	01	10	15.24	0.000	دالة**
		النسبة%	16	02	02	20			

من خلال النتائج المبينة للجدول أعلاه نلاحظ بناءا على المتوسط الحسابي لأفراد العينة على المجال الثاني من الاستبيان دور المشرف التربوي في تحسين تنفيذ الدرس والذي بلغ (18.93) أنه أعلا تماما من المتوسط النظري للاستبيان المقدر ب(14)، وبناءا عليه فإن المشرف التربوي دور فعال في تحسين مهارة تنفيذ الدرس للمعلمين، وهذا ما أكدته قيمة" ت "والتي بلغت (24.14) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي للأفراد العينة أعلى من المتوسط النظري للاستبيان وبالتالي تم قبول الفرضية الموضوعة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي99 % ومع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة% 1

وتعني هذه النتيجة أن المشرف التربوي يولي عناية عالية في تحسين مهارة تنفيذ الدرس وذلك من خلال وقوفه على تحسينها، حيث يقوم بتوجيه المعلم إلى ضرورة مشاركة التلاميذ في النقاش أثناء الدرس، وإثارة دافعية التلاميذ لتعلم الدرس جيدا، فعلى المعلم أن يستثير دوافع التلاميذ ويوظفها في الموقف التعليمي، بحيث تحقق فعاليته ويشجع المعلم إلى ضرورة طرح مجموعة من الأسئلة يوجهها للتلاميذ تجلب انتباههم للدرس وأيضا ينصحه بالاطلاع على ما هو جديد في مختلف المعارف وضرورة استخدام الوسائل التعليمية المناسبة واستخدامها في تنفيذ الدرس.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة يوسف 2009 ، والتي توصلت دراسته إلى أنه أكثر الكفايات التدريسية ممارسة من طرف أساتذة هي كفايات تنفيذ الدرس.

ويمكن تفسير هذه النتيجة للعودة إلى جانب النظري لأنه هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يجب توفرها أثناء تنفيذ الدرس وخاصة إذا كان المعلم ينظر إلى الموقف التدريسي باعتباره خبرة مخططة ومنظمة في إطار أهداف معينة، وتحتوي على العديد من الجوانب التعلم، ويعد المعلم محور العملية التعليمية وهو الذي يستطيع أن يوجه التعلم في مسار المناسب الذي يؤدي إلى بلوغ التلميذ أهداف هذا الموقف.

1.1. الفرضية الثالثة :

توجد صعوبات تتعلق بالعلاقة بين المشرف والمدير.

الجدول رقم(04) يوضح النتائج المتعلقة بهده الفرضية

الرقم	العبارات	التكرار	التقديرات			المجموع	$كا^2$	قيمة الدلالة sig	الاستنتاج الاحصائي
		النسبة المئوية	نعم	لا	أحيانا				
20	عدم وجود خطة اشرافية مشتركة بين مدير المدرسة والمشرف	التكرار	09	01	00	10	18.08	0.000	دالة**
		النسبة%	18	02	00	20			
21	الاختلاف بين توجيهات المشرف ومدير المدرسة تتسبب في خلق ازمة بين المعلم ومدير المدرسة	التكرار	08	01	01	10	15.36	0.000	دالة**
		النسبة%	16	02	02	20			
22	اختلاف وجهات النظر بين الطرفين	التكرار	05	02	03	10	12.28	0.000	دالة**
		النسبة%	10	04	06	20			
23	ضعف العلاقة بين المشرفين والمديرين المدار	التكرار	02	01	07	10	8.08	0.000	دالة**
		النسبة%	04	02	14	20			
24	عدم اطلاع المشرف لمدير المدرسة على كل ما لديه من الملاحظات التي سينقلها الى المركز	التكرار	04	01	05	10	10.72	0.000	دالة**
		النسبة%	08	02	10	20			
25	الزيارات المفاجئة للمشرف	التكرار	05	03	02	10	13.28	0.000	دالة**
		النسبة%	10	06	04	20			
26	عدم تفهم المدير لعمل المشرف	التكرار	07	00	03	10	38.72	0.000	دالة**
		النسبة%	14	00	06	20			
27	عدم تقبل المدير لاراء المشرف	التكرار	04	03	03	10	14.24	0.000	دالة**
		النسبة%	88	06	06	20			
		النسبة%	16	02	02	20			

من خلال النتائج المبينة للجدول أعلاه نلاحظ بناءا على المتوسط الحسابي لأفراد العينة على المجال الثالث من الاستبيان دور المشرف التربوي في تحسين الإدارة الصفية،والذي بلغ (15.72) إنه أعلى تماما من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر ب (14) بناءا عليه فإن للمشرف دور فعال في تحسين الإدارة الصفية للمعلمين، وهذا ما أكدته قيمت" ت "والتي بلغت (6.28) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي للأفراد العينة أعلى من المتوسط النظري للاستبيان وبالتالي تم قبول الفرضية الموضوعة، ونسبة التأكد من هذه النتيج99% ,ومع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%

وتعني هذه النتيجة أن المشرف التربوي يولي عناية للإدارة الصفية وذلك من خلال مساعدة المعلم بتنظيم بيئة الصف، وينصحه بالتأكد من التوزيع السليم للتلاميذ على المقاعد وأيضا إعطاء جو من الثقة والاحترام بين التلاميذ ومنح التلاميذ فرصة للمشاركة في إدارة الصف ومساعدة المعلم لتنمية قدرته على جذب انتباه التلاميذ المشاغبين وذلك من خلال استخدام الأساليب المتنوعة لتصحيح السلوك الخاطئ للتلاميذ.

ويمكن تفسير هذه النتيجة للعودة إلى الجانب النظري أي يمكن القول بأن المشرف التربوي يسعى إلى التعرف على إمكانيات المعلمين وقدراتهم ومهاراتهم وأساليبهم التدريسية، ودرجة إتقانهم لمهنة التدريس أثناء تواجدهم في الغرفة الصفية، أي كل ما يقوم به المعلم داخل هذه الغرفة من أعمال لفضية أو عملية تنظيم البيئة الصفية والتي من شأنها أن تخلق جوا تربويا ومناخا ملائما، ويمكن للمعلم والتلاميذ بلوغ الأهداف التعليمية المنشودة.

3-مناقشة وتحليل الفرضية العامة في ظل النتائج المتحصل عليها :

انطلاقا من النتائج الكمية المتوصل إليها على ضوء الدراسة الميدانية التي قمنا بها في إطار دراستنا لصعوبات الاشراف التربوي المشترك بين مدير المدرسة والمشرف التربوي وكذا الفرضيات التي تم بناءها واثبات صحتها، توصلت الدراسة الميدانية في بعض المدارس الابتدائية بولاية المسيلة إلى ما يلي:

- توجد صعوبات تتعلق بالكفايات الشخصية والمهنية بين مدير المدرسة الابتدائية والمشرف التربوي.
- توجد صعوبات ادارية بين المشرف والمدير.
- توجد صعوبات تتعلق بالعلاقة بين المدير والمشرف.

استنتاجات عامة :

تناول هذا البحث موضوع بعنوان صعوبات الاشراف التربوي المشترك بين مدير المدرسة الابتدائية والمشرف التربوي حسب آراء المديرين، حيث بدأنا هذه الدراسة بجانب نظري تطرقنا فيه بشيء من التفصيل في كل ما تضمنه الإشراف التربوي والمشرف التربوي ومدير المدرسة الابتدائية متبوعا بجانب تطبيقي تمثل في دراسة ميدانية استطلاعية للوقوف على واقع الاشراف التربوي في التعليم الابتدائي، وقد توصلنا في هذه الد ا رسة لجملة من الاستنتاجات الهامة نذكر منها:

- افتقار بعض المشرفين لدورات إشرافية تدريبية تساعدهم على التكوين .
- إن الإشراف المطبق في التعليم الابتدائي في الجزائر يندرج حسب آراء المدرسين في خانة الاشراف السيء الذي لا يساعدهم في تنمية قدرات المعلم وتحسين أدائه وذلك نتيجة عدم توفر المشرفين التربويين على الكفاءات اللازمة التي تمكنهم من القيام بمهامهم الإشرافية بفعالية.
- الإشراف التربوي الحالي غارق في حل المشكلات و لم يتفرغ لإصلاح الميدان وهو مشغول بالأعباء الإدارية أكثر من قيامه بالأعمال التربوية.
- التدريب التربوي اليوم لا يقوم بدوره الحقيقي الذي يمكن من خلاله النهوض بالميدان التربوي .
- زيادة أعباء المشرفين وخاصة مع تزايد أعداد المعلمين المبتدئين الذين يتم توظيفهم سنويا .
- نقص أعداد المشرفين مقارنة بأعداد المديرين .
- عدم إلمام المشرف التربوي لتقنيات الإشراف الحديثة وتقيده بالأسلوب التفتيشي التقليدي.

أما النقطة الأساسية التي يمكن استخلاصها من هذه الد راسة قد كان الهدف منها معرفة اهم الصعوبات المشتركة بين مدير المدرسة الابتدائية والمشرف الربوي عن طريق اختبار صدق وكذب المبحوثين من المديرين والمشرفين وخلصنا في النهاية إلى مبالغة المعلمين في تقييمهم لمعميلة الإشرافية

توصيات:

1) ضرورة استبدال مصطلح التفتيش واستبداله بمصطلح الإشراف التربوي.

2) ضرورة النظر في مقاييس انتقاء المشرفين التربويين من خلال:

أ) اعتماد المؤهل العلمي العادي أقلها شهادة اليسانس ويستحسن تخصص علم النفس وعلوم التربية.

ب) ضرورة تطبيق اختبارات نفسية متخصصة على المترشحين لمهنة المشرف التربوي لتحديد الخصائص الشخصية الواجب توفرها في منسيتهم قبوله لهذه المهنة.

ت) ضرورة توفر الخبرة الكافية في التعليم الابتدائي للمتقدمين لهذه المهنة.

3) رفع مدة تكوين المشرفين إلى ثلاث سنوات بدل سنة واحدة أثناء التكوين قبل الخدمة والالتحاق بالجهاز الإشرافي.

4) الاعتماد على مقاييس تربوية تتضمن أنماط الإشراف التربوي كتدريبه على القيادة الإشرافية وغيرها مع المعلمين الذين يشرف عليهم.

5) إخضاع المشرفين التربويين إلى دورات تكوينية وتدريبية أثناء الخدمة.

6) إقامة ملتقيات جهوية ووطنية لفائدة المشرفين التربويين بشكل دوري.

7) اعتماد النظر في تقسيم المقاطعات التعليمية وتقليص عدد المعلمين الذين يشرف عليهم كل مشرف تربوي.

8) تزويد المشرفين بالوسائل الضرورية لتأدية مهامهم على أكمل وجه.

9) وضع برنامج متكامل للعمل الإشرافي وذلك لتحديد مهامه وأساليبه وأهدافه ليتماشى مع العلمية التعليمية.

الخاتمة

خاتمـــــــــــــــة:

يعد الإشراف التربوي نظام فرعي من النظام التربوي ككل حيث يعد حجر الأساس الذي يمكن من خلاله تحسين وتطوير العملية التعليمية من كافة جوانبها في التعليم الابتدائي .فهو يسعى إلى تحسين وإثراء المناهج حسب التطورات والتغيرات العالمية الحديثة لتطوير الأداء المهني للمعلمين، ويعتبر وسيمة فعالة لمساعدة المعلمين قبل الخدمة وأثنائها وذلك من خلال اكتساب خبرات جديدة لتحسين أدائهم لتزويدهم بالمعلومات عن طبيعة عملهم وتوجيههم.

ومع التحولات الكبيرة التي تشهدها الوضعيات البيداغوجية للفعل التربوي وبروز مقاربات استراتيجيات جديدة في الميدان التربوي، تفرض إعادة النظر في عملية الإشرافية التربوي، هذا الأمر جعله يتعرض لانتقاد وقد اتهم بالقصور وأثيرت حوله تساؤلات عن مدى فاعليته وشكك البعض في قدرته على تحسين العملية التربوية وتطوير نواتجها.

فالإشراف التربوي في الجزائر ليس بمنأى عن الانتقادات، حيث اتهم بالضعف وعدم الفاعلية وتم تحميله جزء هام من مسؤولية الإخفاقات المدرسية المتتالية وضعف المستوى التعميمي العام من قبل المدرسين وللخروج بالإشراف نحو آفاق جديدة يجب السعي إلى تجديد نمطه وجعله أكثر مسايرة لأساليب وتقنيات الإشراف الحديثة، وذلك عن طريق التخلي عن الأساليب التقليدية القائمة على تصيد أخطاء المدير ومراقبته بأسلوب تسلطي يهيمن عليه الطابع الإداري .وذلك حتى تصبح العملية الإشرافية عملية فنية، قيادية وإنسانية غايتها تطوير وتقويم العملية التربوية في واحدة من أهم مراحل التعليم وهي التعليم الابتدائي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية:

01- أخليف يوسف الطراونة، (2003)، **أساسيات في التربية**، (د.ط)، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

02- احمد جميل عياش، (2008)، **تطبيقات في الاشراف التربوي**، (**د.ط**)، عمان، الاردن، دار المسيرة لمنشر و التوزيع.

03- إبراهيم ياسين الخطيب، أمل الخطيب، (2003)، **الاشراف التربوي**، (**د.ط**) عمان، لأردن، دار قنديل لمنشر والتوزيع.

04- ثابت ، حكيم كمال، (1983)، **الاشراف الفني الفعال في التعليم الأساسي**، (د.ط) القاهرة، دار الثقافة.

05- جودت عزت عطوي،(2001)، **الادارة التعليمية والإشراف التربوي (أصولها وت طبيقاتها)**، ط1، الاردن، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثاقفة للنشر والتوزيع.

06- حامد خالد،(2003)، **منهج البحث العلمي**، (**د.ط**)، القبة، الجزائر، دار ريحانة لمنشر و التوزيع.

07- حسن أحمد الطعاني، (2005)، **الإشراف التربوي(أهدافه، أسسه،أساليبه)**، **الاردن**، (**د.ط**) دار الشروق لمنشر والتوزيع.

08- حسن الحريري وآخرون، (2008)، **المدرسة الابتدائية**، (د.ط)، مصر، مكتبة النهضة المصرية.

09- دمعة وأخرون، (1978)، **الادارة والاشراف**، (د.ط)، مطبعة دار الساعة.

10- رافدة الحريري، (2008)، **الاشراف التربوي واقعه وآفاقه المستقبيلة**، (د.ط)، الاردن، دار المنهاج للنشر والتوزيع.

11- رداح الخطيب، وأخرون، (1987)، **الادارة والاشراف التربوي**، ط2، الرياض، مطابع الفروق للتجارة.

12- صالح سنقر، محمد خوالدة، (2008)، **المدارس الأكثر جودة**، ط1، دمشق، سوريا، دار العربية للترجمة والتأليف والنشر والتعريب.

13- طارق عبد الحميد البدوي، (2005)، **الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية**، ط1، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

14- طارق عبد الحميد السامرائي، (2013)، **الإدارة المدرسية الفاعلة السياسات والاستراتيجيات الحديثة**، ط1 ، عمان، دار الابتكار للنشر والتوزيع.

15- طافش محمود،(2004)، **الابداع في الاشراف التربوي**، ط1، عمان، الأردن، دار الفرقان.

16- طالب عبد الله الخطيب، (2015)، **الاشراف التربوي وفق الأدوار الجديدة للمعلمين**، ط1 ، بيروت1 دار الكتاب الجامعي.

17- ضياء عويد حربي العرنوسي و حيدر حاتم فالح العجرش، (2013)، **الإدارة والاشراف التربوي**، ط1 ، عمان، دار الرضوان للنشر والتوزيع.

18- عمر وصفي عقيلي، (2013)، **تكنولوجيا الموارد البشرية الحديثة**، ط1 ، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع.

19- عبد العزيز عطا الله المعايطة، (2010)، **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر المعاصر**، ط1، الأردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع.

20- عبد المؤمن فرج ألفيف، (2004)، **الإدارة المدرسية المعاصرة**، ط1 ، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع.

21- فرحان حسن بربخ ،(2012)، **إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية**، ط1 ، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.

22- فاطمة عبد الرحيم النوايسة،(2012)، **الاتصال الإنساني بين المعلم والطالب**، ط1 ، الأردن، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع

23- الخطيب ابراهيم و الخطيب أمل، (2003)، **الاشراف التربوي فلسفته أساليبه وتطبيقات**، ط1، عمان، دار قنديل للنشر والتوزيع.

24- محمد صبيح الرشايدة، (2008)، **الغدارة المدرسية بين الواقع والطموح**، ط1 ، عمان، الأردان، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع .

25- محمد جاسم العبيدي، (2007)، **الاشراف التربوي والإدارة التعليمية**، ط1 ، الأردن، عمان، دار الكتاب ناشرون وموزعون.

26- محمد بن حمودة، (2006)، **علم الإدارة المدرسية نظريات وتطبيقات في النظام التربوي**، (د.ط)، الجزائر، عنابة، دار العلوم للنشر.

27- محمود محمد ابو عابد، (2005)، **المرجع في الاشراف التربوي والعملية الاشرافية**، (د.ط)، الاردن، دار الكتاب الثقافي.

28- محمد حامد الافندي، (1976)، **الاشراف التربوي**، ط2، القاهرة، مصر، عالم الكتب.

29- محمد حامد حمدان، (1986)، **توجيه التدريس كتاب المعلمين والمشرفين التربويين**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

30- منصور حسن ومحمد مصطفى زيدان، (1976)، **سيكولوجية الادارة المدرسية والاشراف الفني التربوي**، (د.ط)، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

31- وهيب سمعان ومحمد منير مرسي، (1977)، **المدخل في التربية المقارنة**،ط2، القاهرة، مطبعة أنجلو المصرية.

المجلات:

32- فاطمة السيد ومحمد علية، (1996)، **الالتزام المهني لدى الموجه التربوي بالثانوية العامة** ، مجلة التربية المعاصرة تتصدر عن رابطة التربية الحديثة، عدد 42، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

مذكرات:

33- حياة قطاف، (2017/2016)، **دور المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلم في المرحلة الابتدائية**، رسالة ماستر منشورة، تخصص علوم تربية توجيه وارشاد، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

34- فريد غياط، (2011/2010) **الإشراف التربوي في المؤسسة التعليمية الجزائرية**، رسالة ماجستيرغير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة باجي مختار -عنابة

املاحوه

الملحق رقم (1)

جامعة محمد بوضياف ــ المسيلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص توجيه وإرشاد

استمارة استبيان

سيدي المدير :

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بهذا الاستبيان من أجل إنجاز دراسة بعنوان " **صعوبات الاشراف التربوي المشترك بين مدير المدرسة الابتدائية و المشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين و المديرين**" وهذا في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم التربية، تخصص توجيه وإرشاد.

ملتمسين من سيادتكم المحترمة الإجابة على بنود هذا الاستبيان بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة ، ونشكركم على تعاونكم في خدمة البحث العلمي.

معلومات الشخصية :

الجنس :

سنوات الخبرة :

المؤهل العلمي :

الطالبات : **المشرف :**

والي أمينة د . قرساس حسين

قاسمي خليصة

السنة الدراسية : 2019/2018

الرقم	العبارة	نعم	لا	أحيانا

صعوبات تتعلق بالكفايات الشخصية والمهنية للمشرف والمدير				
01	عدم ادراك بعض المشرفين لدور الاشرافي لمدير المدرسة			
02	إحساس مدير المدرسة ان المشرف لن يقدم جديد للمدرسة ومنسوبيها			
03	عدم الملم الطرفين بمهامهم			
04	عدم توثيق عمل المشرف السابق			
05	استقطاب مشرفين ومديرين غير مؤهلين			
06	عدم تنفيذ المهام لكلا الطرفين			
07	عدم اتباع أسلوب معين في الاشراف			
08	تدخل كل منه هما في عمل الاخر			
09	النظرة السلبيه لمدير المدرسة اتجاه المشرف التربوي			

الرقم	العبارة	نعم	لا	أحيانا
	الصعوبات الإدارية			
10	كثرة المهام التي استندت للمشرفين التربويين			
11	كثرة أعباء مدير المدرسة			
12	عدم وضوح الهدف من الزيارة			
13	عدم تقبل آراء المشرف على المدير			
14	عدم وجود حوافز لكلا الطرفين			
15	قيام مشرف والمدير بمهام أخرى غير المدارس			
16	خوف بعض المديرين من بعض المشرفين نتيجة الزيارات المفاجئة للمشرف			
17	عدم تفهم المدير لعمل المشرف			
18	عدم اكتراث المشرف بانجازات المدير			

الرقم	العبارة	نعم	لا	أحيانا

صعوبات تتعلق بالعلاقة بين المشرف والمدير				
19	عدم وجود خطة إشرافية مشتركة بين مدير المدرسة والمشرف			
20	الاختلاف بين توجيهات المشرف ومدير المدرسة تتسبب في خلق أزمة بين المعلم ومدير المدرسة لا			
21	اختلاف وجهات النظر بين الطرفين			
22	ضعف العلاقة بين المشرفين والمديرين المدارس			
23	عدم إطلاع المشرف لمدير المدرسة على كل ما لديه من الملاحظات التي سينقلها إلى المركز			
24	الزيارات المفاجئة للمشرف			
25	عدم تفهم المدير لعمل المشرف			
26	عدم تقبل المدير لآراء المشرف			