

تقويم أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة
Evaluating the performance of primary education inspectors in
the light of recent supervisory trends

بوجمعة نقيبيل¹*

¹ جامعة محمد بوضياف - المسيلة

nekbil.boudjema@univ-msila.dz

تاريخ الاستلام: 2020/ 12 /25 تاريخ القبول: 2021/01/14 تاريخ النشر: 2021/01/25

الملخص:

تناول الدراسة الحالية تقويم أداء المشرفين التربويين للمرحلة التعليمية الابتدائية في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة بحسب آراء كل من المفتشين التربويين و المعلمين، وذلك باعتبار أن الدور الاشرافي لفئة المفتشين التربويين عنصرا مهما في العملية التعليمية، وتطويره يهدف الى تحسين وتنوع الأداء الاشرافي، بحسب الاتجاهات الإشرافية الحديثة وتعزيز هذا السلوك الاشرافي المتنوع للمفتشين التربويين يحتاج الى تغذية راجعة موضوعية ودقيقة حول ما تقوم به هذه الفئة من ممارسات اشرافية لصالح المعلمين داخل الصفوف الدراسية بالمدارس الابتدائية، ولتحقيق أهداف الدراسة طبق الباحث استبيان تقويم أداء المشرفين التربويين من إعداد سترارك والخصاونة (2004) على عينة من المفتشين والمعلمين، وتصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة من وجهة نظر المفتشين أنفسهم عال.

- مستوى أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة من وجهة نظر المعلمين متدني.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 بين متوسطات استجابات المفتشين والمعلمين لتقويم أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة، ولصالح المفتشين.

الكلمات المفتاحية: التقويم، الأداء، الاتجاهات الإشرافية الحديثة، المفتش.

Abstract:

The present study deals with evaluating the performance of the educational supervisors of the primary education stage in the light of the modern supervisory trends according to the opinions of both the educational inspectors and the teachers as the supervising role of the inspectors category is an important element in the educational process, and its development aims to improve the supervisory performance, According to modern supervisory trends and the reinforcement of this diverse supervisory behavior of educational inspectors, there is a need for objective and accurate feedback on what this category of supervisory practices is doing with teachers in primary school classrooms. and to achieve the objectives of the study, the researcher applied a questionnaire evaluating the performance of educational supervisors prepared by Struck and Al-Khasawneh (2004) on a sample of Inspectors and teachers, and the study reached the following results:

- The performance level of primary education inspectors in light of recent supervisory trends from the point of view of the inspectors themselves is high.
- The performance level of primary education inspectors in light of recent supervisory trends from the teachers' point of view is low.
- There are statistically significant differences at the level of significance (0.05a) between the average responses of inspectors and teachers to evaluate the performance of primary education inspectors in light of recent supervisory trends, and in favor of the inspectors.

Keywords: Evaluation, performance, recent supervisory trends, inspector

1- إشكالية وتساؤلات الدراسة:

تواجه العملية التربوية في المدرسة الكثير من المشكلات، ومن أهمها المشكلات المتعلقة بتقويم أداء المشرف التربوي، إذ أن تقويم السلوك الإشرافي لهذه الشخصية التربوية الهامة، يعد من أهم المؤشرات التي لها علاقة مباشرة بسلوك المتعلمين، وعلى ذلك فإن الوصول بمستوى المعلمين إلى الإتقان، والتمكين للأداء التدريسي، يتطلب التحقق من زيادة فاعلية السلوك الإشرافي، وهذا يتطلب نوعاً من التقويم الموضوعي، الهدف منه

تجنب الأداءات الإشرافية الخاطئة، وتحسين الأداء، وتعزيز كل ما هو سليم من عمل المشرف التربوي.

ونظرا لأهمية تقويم أداء المشرف التربوي وحساسيته، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في القضايا، والأمور المتعلقة بأداء المشرف التربوي، خاصة وأن الكثير من أعضاء هيئة الإشراف التربوي يرفضون فكرة تقويم أدائهم، لاقتصار ذلك على أسلوب واحد غالبا ما يرتبط بالمعلم في غرفة الصف، إلى جانب اعتقادهم أن فكرة التقويم تهدد مكانتهم الوظيفية، وتقلل من شأنها، وبغض النظر عن رأي هذه الفئة في عملية التقويم، فإن هذه العملية توفر فرصة حقيقية وموضوعية لتحليل أداء المشرف التربوي وقياسه كوسيلة لتحسينه، ولذا فإن تقويم الأداء الإشرافي يصبح أمرا مهما ومطلبا ملحا في كل النظم التربوية الحديثة إذ يخضع أعضاء هيئة الإشراف التربوي لعمليات تقويم مستمرة وديناميكية لتحسين أدائهم وإنتاجيتهم وتطويرهم مهنيا، بما يتناسب مع أهدافهم، والمهام الملقاة على عاتقهم، ثم أن هذه العملية توفر معلومات لهذه الفئة ذات صلة بأدائهم الإشرافي، وبمحتوى هذه العملية الإشرافية والعوائق التي تعوقها، ولقد شغلت مسألة تقويم أداء عضو هيئة الإشراف التربوي الباحثين في التربية والتعليم، ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى قصور العملية الإشرافية، وإلى ضعف الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين، وإلى اعتمادهم على أسلوب الزيارة الصفية بشكل رئيس، في حين أن هناك العديد من الأساليب والأنماط الإشرافية الحديثة لم تنل حقاها من التفعيل في الميدان، رغم أهميتها القصوى في تحسين وتطوير العملية التعليمية، حيث أشارت دراسة (مباركي، 1993) إلى أن التقويم المطبق حاليا في المدارس الابتدائية يعتبر ضمن التقويم السيئ، وأن اتجاهات المعلمين نحو شخصية المشرف (المفتش)، وطريقة تقويمه سلبية، وقد أوضحت دراسة (حسين، 2008) أن ضعف عملية الإشراف التربوي المطبقة في مدارسنا، يعود إلى ضعف كفايات المشرفين التربويين من جهة، وضعف الأساليب الإشرافية من جهة أخرى، كما أكدت دراسة (قاسم، 2010) على أن واقع الإشراف التربوي في بلادنا يعاني كثيرا من النقائص والمعوقات، وتعتبر أساليب الإشراف التربوي المطبقة عديمة الفاعلية وتتصف بالانتمطية والارتجالية، إضافة إلى ذلك فإن الباحث من خلال خبرته الطويلة في الإدارة والتدريس، لاحظ أن تقويم أداء مختلف العمليات في العملية التعليمية لم يأخذ مكانه المناسب، وخاصة عند مستوى المشرفين التربويين (ماعدا في مناسبات الترقيات) وهو تقويم فني غير مستمر ولا يراعي كل جوانب عملية التقويم، مما أدى إلى ضعف عملية

الإشراف التربوي ومن ثم تراكم الأخطاء والسلبيات في العملية التعليمية، وكذلك أدى إلى اعتقاد العاملين في الميدان التربوي أن فئة المشرفين التربويين لا ينبغي أن يتعرضوا للتقويم بالطريقة والكيفية التي يعتقد أنها مناسبة، وبدوا أن هذا الوضع المتوارث في طريقه إلى الزوال والتغيير، إذ تشهد معظم المنظومات التربوية في العالم المتخلف تغيرات كثيرة محاولة منها مواكبة المنظومات التربوية في العالم المتقدم.

كذلك أنه لا توجد مصادر للمعلومات كافية لتقويم أداء المشرفين التربويين في بلادنا، ولا تؤدي إلى تقويم دقيق للممارسات الإشرافية مما يشكك في أن الأحكام المأخوذة من بعض الدراسات، قد تكون غير دقيقة، ولا تملك من الموضوعية للدفاع عنها، وعليه جاءت هذه الدراسة لتشارك فئتين مهمتين (المفتشين التربويين و المعلمين) في العملية التعليمية في بيان رأيهما وذلك لكونهما على تماس مباشر بالعملية الإشرافية، وتقويم أداء المشرفين التربويين، يعد مساهمة إيجابية في تطوير أداءهم وفي المساعدة على اتخاذ القرار المناسب بالنسبة للجهات الوصية.

وانطلاقاً من كل ما سبق، يرى الباحث استحقاق الدراسة لتستطلع رأي كل من المفتشين والمعلمين في أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية.

- ما مستوى أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة من وجهة نظر المفتشين؟

- ما مستوى أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة من وجهة نظر المعلمين؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) بين استجابات المفتشين والمعلمين لتقويم أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة؟

2- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء بعض الاتجاهات الإشرافية الحديثة.

- التعرف على مدى ارتباط وصف أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء بعض الاتجاهات الإشرافية الحديثة بالخصائص الوظيفية لعينتي الدراسة (الوظيفة).

3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث الحالي أنها دراسة تقويمية أي أنها تستمد أهميتها من عملية التقويم، بوصفها الأساس الذي يبني عليه أي تطوير يتناول عناصر العملية التعليمية (لأنها وسيلة الحكم على مدى إسهام كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية (زويلف ومحمد، 1993، ص.387)، كما أنها دراسة تعتمد معايير ذات قيمة كبيرة في مجال الإشراف التربوي، فهي الاتجاهات الإشرافية الحديثة، إذ تمثل هذه مؤشرات تبين مدى دقة القيام بالمسؤوليات المناطة بفئة المفتشين التربويين ومدى مواكبتهم للمفاهيم التربوية الحديثة.

4- مصطلحات ومفاهيم الدراسة:

تقويم الأداء (إجرائيا): عملية جميع البيانات والمعلومات الخاصة بأداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة. وإصدار أحكام بهذا الأداء، وبيان أوجه القوة والضعف فيه من خلال النتائج المتحصل عليها، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات الأداة المعدة لهذه الدراسة.

الاتجاهات الإشرافية الحديثة (إجرائيا): هي أنماط إشرافية حديثة يتبعها مفتشو التعليم الابتدائي أثناء ممارستهم للعملية الإشرافية مع المعلمين الذين يشرفون عليهم، وتقاس في هذه الدراسة بمجموع استجابات كل من المفتشين والمعلمين على فقرات أداة الاستبيان المعدة لهذا الغرض والمتضمنة الاتجاهات الإشرافية الأربعة التالية (الإشراف الإكلينيكي - الإشراف التشاركي - الإشراف بالأهداف - الإشراف المتنوع).

مفتش التعليم الابتدائي (إجرائيا): هو الشخص المعين رسميا من قبل وزارة التربية الوطنية (المفتش التربوي للمواد المدرسة باللغة العربية بالمرحلة الابتدائية) لمساعدة المعلمين على تحسين أدائهم ونموهم المهني وتطوير العملية التعليمية لتحقيق أهدافها.

5- الدراسات السابقة: تطلبت طبيعة هذه الدراسة من الباحث الاطلاع على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، ولقد تم تصنيفها حسب كل من موضوعاتها وتسلسلها الزمني على النحو التالي:

قامت منى (2014) بدراسة هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل الإشراف التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط في ضوء نموذج الإشراف المتنوع، وكذلك الكشف عن الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة وفقا لمتغيرات الدراسة، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية، حيث أن واقع ممارسات المشرفين التربويين

للإشراف المتنوع جاء بدرجة متوسطة في المحاور الثلاثة، وأن أقل أساليب الإشراف المتنوع ممارسة هو أسلوب التطوير المكثف وذلك بدرجة ضعيفة، وكذلك أن أبرز الصعوبات التي تواجه التطبيق هي قلة توافر الوقت لدى المعلمين لتنفيذ أنشطة النمو المهني التعاوني، و إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري النوع، وسنوات الخبرة الوظيفية، و إلى وجود فروق دالة إحصائية وفقا لمتغير المسى الوظيفي، وذلك لصالح المعلمين الأوائل في جميع المحاور.

أما شاهين (2010) فقد أجرت دراسة هدفت إلى تعرف فاعلية تطبيق الإشراف التربوي التطوري التشاركي في تحسين الممارسات التدريسية لدى معلمي العلوم، وقد أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المجموعة التجريبية في جميع الممارسات التدريسية المتعلقة بالتخطيط وتنفيذ الدروس والتقنيات والأنشطة وإدارة الصف والتعامل مع الطلاب، وفاعلية الإشراف التربوي التطوري التشاركي في تحسين الممارسات التدريسية لدى معلمي العلوم.

وأجرى علي صباغ (2005) دراسة بعنوان "الإشراف التربوي الفعال على التعليم الأساسي لمدرسين الشرق الجزائري"، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية، حيث ترى عينة المشرفين التربويين قصورا نسبيا في مدى تحقق الممارسات الإشرافية المعاصرة المقترحة في واقع الإشراف التربوي بالمرحلة الأولى من التعليم الأساسي بنسبة (52.33%)، وترى عينة المشرفين التربويين أهمية الممارسات الإشرافية المعاصرة المقترحة لتحقيق الإشراف التربوي الفعال في المرحلة الأولى من التعليم الأساسي حيث بلغ الوزن المثوي لمتوسط آرائهم بنسبة (83.33%).

أما ستراك والخصاونة (2004) فقد قاما بدراسة هدفت إلى تقويم أداء المشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، ومعرفة أثر التغيرات التالية (الجنس والتحصيل العلمي والخبرة التعليمية)، وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية، حيث رأى مديرو المدارس أن مستوى أداء المشرفين لازال دون مستوى الطموح، وجميع المجالات كان أداؤها متوسطا على التخطيط كان عاليا، وحيث رأى المعلمون أيضا أن مستوى ممارسات المهمات لازال دون مستوى الطموح المعهود، وأن جميع المجالات تركزت عند الوسط باستثناء الإشراف على التدريب كان عاليا، وأن ممارسات المشرفين التربويين للاتجاهات الإشرافية الحديثة متوسطة متواضعة في قواعدها الأولية، و أنه لا توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية

لمتغيرات الدراية (الجنس، التحصيل العلمي، الخبرة الوظيفية) بين المديرين والمعلمين في تقويم أداء المشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية، وكذلك لا توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (الجنس، التحصيل العلمي، الخبرة الوظيفية) بين المديرين والمعلمين في تقويم أداء المشرفين التربويين للاتجاهات الإشرافية الحديثة، وأيضاً لا توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراية (الجنس، التحصيل العلمي، الخبرة الوظيفية) بين المديرين في تقويم أداء المشرفين التربويين لمهامهم.

وأجرى عقيلات (2002) دراسة هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال، وكان من أهم النتائج أن درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في إدارة الإشراف كانت بدرجة كبيرة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإشرافية لصالح المشرفين ذوي الخبرة الطويلة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي أو الجنس.

أما الخزاعلة (2001) فقد قام بدراسة هدفت الدراسة لمعرفة رضا المشرفين التربويين والمعلمين عند تطبيق منحنى الإشراف التشاركي التكاملي في محافظة عجلون، وأظهرت الدراسة النتائج التالية، حيث أن متوسطات تقديرات مدى رضا أفراد الدراسة عن تطبيق منحنى الإشراف التشاركي كانت متوسطة بشكل عام، وكما أظهرت اختلاف متوسط التقديرات باختلاف الخبرة ولصالح ذوي الخبرة القصيرة.

6- الإطار النظري للدراسة:

الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي:

الإشراف الإكلينيكي (الصفّي/ العيادي): ظهر هذا الاتجاه على يد جولد هامر وموريس كوجان وروبرت أندرسن الذين عملوا في جامعة هارفرد في أوائل الخمسينات، وأواخر الستينات من القرن العشرين، وقد جاءت تسميته، نسبة إلى الصف الذي هو المكان الأصلي للتدريس، ويركز على تحسين عملية التدريس في الصف معتمداً على جمع المعلومات الدقيقة عن سير عملية التدريس في الصف معتمداً على جمع المعلومات الدقيقة عن سير عملية التدريس في الصف، وقد كان الهدف الرئيس من عملية الإشراف

الصفحي هو منح المعلم الفرصة لينال (تغذية راجعة) معلومات راجعة تمكنه من تطوير مهارات التدريس التي لديه. (Gogan, 1973, p36).

ويعرف كوجان (Cogan) الإشراف الإكلينيكي، بأنه ذلك النمط من الجهود الإشرافية الموجهة بشكل مركز نحو تحسين ممارسات المعلمين التعليمية الصفية، وذلك من خلال تسجيل كل ما يجري في غرفة الصف، ثم تحليله بالرجوع إلى ما هو متوافر من معلومات حول المعلمين والمتعلمين، بغية تحسين تعلم التلاميذ عن طريق أداء المعلم، وممارسته التعليمية الصفية، وذلك بهدف منح المعلم الفرصة لينال تغذية راجعة تمكنه من تطوير مهارات التدريس لديه (بلييس، 1989، ص.16).

ويركز هذا النمط الإشرافي على النواحي الثلاث التالية:

- جعل وضع المعلم، ومشكلاته في مركز الاهتمام الرئيس للمشرف.
- اعتماد التشخيص المبني على معلومات علمية مجردة.
- اعتماد التفاعل المباشر، والشخصي مع المعلم لمعالجة مشكلاته، وتحسين أدائه. (البستان وعبد الجواد، 2003، ص.359).

ويحتاج الإشراف الصفحي إلى وجود ثقة متبادلة بين المشرف وبين المعلم، إذ أنه لا بد من المشاركة الفاعلة من المعلم، بحيث يتفق هو والمشرف على السلوك المراد ملاحظته، ويقومان بتحليل المعلومات الملاحظة، ودراسة نتائجها، ودون تلك الثقة المتبادلة، والتعاون لا يمكن أن يحقق الإشراف الصفحي هدفه، ويركز الإشراف الإكلينيكي على تحليل عمليات التعلم، والتفاعل بين المعلم والمتعلم في داخل غرفة الصف. (أحمد، 2011، ص.90).

ويقوم الإشراف الإكلينيكي على بناء مناخ إشرافي صحي، ونظام الدعم المتبادل بين المعلم والمشرف الذي يعرف بالزمالة، والدورة الإشرافية التي تشمل اللقاءات، وملاحظة المعلمين، والعملية التحليلية، ويعمل المشرف الإكلينيكي كفرد صاحب خبرة وبصيرة بهدف تحليل تعليم زميل آخر، ولا يعمل كخبير يقرر ما هو الصحيح أو الخاطئ، وأن السلطة مهمة وجوهرية في العمل الإشرافي، والمشرف الإكلينيكي يستمد سلطته من خلال قدرته على جمع وتوفير معلومات يحتاجها المعلم، من خلال مهارته في مساعدة المعلم على استخدام هذه المعلومات بطريقة فعالة، وهذه السلطة تعتبر وظيفته وتختلف عن السلطة الرسمية (دواني، 2003، ص.178).

ويستخدم هذا النمط في تدريب المعلمين أثناء الخدمة، ويهدف إلى معالجة نواحي القصور لدى المعلم عن طريق زيادة التفاعل بينه وبين المشرف، وإشراكه في عمليات

الموقف التدريبي لتحسين أدائه، وهذه المشاركة العملية تهيئة تتقبل دور المشر، وتوجد بينهما جوا من الثقة التي من شأنها أن تجعل المعلم يطمئن للمشرف، فيصارحه بالصعوبات التي يواجهها في عمله، ويطلب مساعدته للتخلص منها، فيتحسن موقفه الصفي نتيجة للتغذية الراجعة التي يحصل عليها، والتي تبرز مدى الزيادة الحاصلة في أثر التدريب على السلوك الصفي للمعلم، مما يؤدي إلى تحسين الناتج التعليمي (نشوان، 1991، ص.225).

الإشراف التشاركي: الأسلوب التشاركي في الإشراف التربوي، هو أسلوب يعتمد على مشاركة كل من له علاقة بالعملية التعليمية التعلمية من مشرفين تربويين ومديري مدارس ومعلمين ومتعلمين، ويتميز هذا الأسلوب بروح عالية من التفاعل، والتعاون والتنسيق، والثقة المتبادلة بين المعلم والمشرف التربوي، وتتضمن سلوكيات هذا المنحى تبادل المعلومات، وحل المشكلات، والتفاوض والحوار مع المعلمين. (الطعاني، 2010، ص.80). وقد تم اختيار اسم الإشراف التشاركي (التعاوني) لهذا الأسلوب من الإشراف لعدة أسباب منها:

- أعضاء المؤسسة التعليمية هم عاملون متخصصون لديهم كفايات، ويمكن تبادل الخبرات فيما بينهم، كما يعتمدون على بعضهم البعض، مما يؤدي إلى نظام تعاوني في المنهاج، والتدريس، وفي وضع القرار، وحل المشكلات.

- أول مكونات الإشراف التشاركي هو نظام سلوك الطلاب، وهو الاعتبار الرئيس.

- وضع الأشخاص ذوي الخبرة في المكان الذي يستطيعون فيه التعاون مع الأفراد الذين بحاجة إلى خبرتهم.

- التعاون منهجيا بين المشرفين، ومع من تتوفر لديهم الخبرة، والسبب الرئيس الذي يجعل المؤسسات التربوية تتجه نحو هذا النمط الإشرافي، هو نقص عدد المشرفين وازدياد التناقص (الخطيب والخطيب، 2003، ص.190).

ويقوم هذا الأسلوب الإشرافي على نظرية النظم، التي تتألف العملية الإشرافية فيها من عدة أنظمة جزئية مستقلة، ولغرض زيادة فاعلية الإشراف التربوي، لا بد أن يكون كل نظام من هذه الأنظمة مفتوحا على الأخرى.

والإشراف التربوي يتأثر بالعملية الإدارية في النظام التربوي، يؤثر فيها، فالسلوك الإداري نظام أعم وأشمل من الأنظمة الفرعية، ويتضمن هذا النظام السلوك الإشرافي الذي بدوره يتضمن السلوك التعليمي للمعلمين بنظام فرعي، وهذا يتضمن سلوك التلميذ

كنظام فرعي آخر، وهذه الأنظمة مفتوحة، وليست مغلقة، وهذه سمة هامة جدا في الإشراف التشاركي.

فلو تصورنا أن السلوك الإداري كان نظاما مغلقا، فإن العوائق تتنامى وتكبر أمام السلوك الإشرافي الذي تقل من ثم فعاليته في التأثير على سلوك المعلمين التعليمي، وهكذا إلى أن نصل إلى سلوك المتعلم كنظام فرعي تنصب الجهود من أجل تطويره وتحسينه، ويظهر ذلك بوضوح أهمية السلوك الإداري في خدمة العملية التربوية برمتها، فالعمل الإداري هو في الأساس لخدمة العمل الفني، وإلا أصبح عائقا من العوائق الكبيرة التي تحول دون تحقيق أهداف العمل الإشرافي. (محمد، 2013، ص.212).

الإشراف بالأهداف: يعد هذا اتجاها حديثا في مجال الإشراف التربوي، ويعرف هذا النمط بأنه "مجموعة العمليات التي يشترك في تنفيذها كل من المشرف التربوي والمعلم، وتشتمل هذه العمليات على تحديد الأهداف المنشودة المراد تحقيقها، على أن تكون واضحة وقابلة للتحقيق والقياس، وتحديد مجالات المسؤولية للمشرف التربوي والمعلم في ضوء النتائج المتوقعة، واستخدام أدوات محددة ودقيقة، لقياس مدى تحقق الأهداف التي تم رصدها، من أجل ضبط سير العملية الإشرافية وتنظيمها، ويتركز هذا النمط الإشرافي على أسلوب الأداة بالأهداف". (المساد، 1986، ص.55).

وتكمن أهمية الإشراف التربوي بالأهداف في أنه يسعى إلى اشتقاق مجموعة واضحة ومحددة من الأهداف الفرعية المنبثقة من الهدف الرئيس للعملية الإشرافية الذي يتمحور حول تحسين عمليتي التعليم والتعلم، ويمكن إدراج الأهداف الفرعية ضمن المجالات التالية:

- تمكين المعلم من النمو الذاتي المستمر.
- تطوير علاقات إنسانية طيبة بين المعلم والمشرف التربوي.
- استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة في البيئة المحلية، لخدمة العملية التربوية.
- تحسين سلوكيات الطلبة المعرفية، والانفعالية، والنفس حركية.
- إثراء المناهج الدراسية والعمل على تطويرها، لتواكب الانفجار المعرفي والسكاني والتكنولوجي.
- تشجيع المعلم على الابتكار والإبداع في مجال عمله الميداني.
- مساعدة المعلم على تبني طرائق التدريس الحديثة التي تثبت فاعليتها.
- فهم دور المدرسة في تحقيق أهداف التربية، ورؤيتها، ورسالتها (محمود، 2004، ص.64)

الإشراف المتنوع: يعود ظهور هذا النموذج من الإشراف إلى آلان جلاتهورن (Glatthorn)، ويقوم على فكرة بسيطة أن المعلمين مختلفين في قدراتهم، ومهاراتهم، وأنماط تدريهم فلا بد من تنوع الإشراف، فهو يقدم للمعلم حرية الانتقاء بين أساليب إشرافية لتطوير أدائه، وتنمية قدراته، لينتقي منها الأسلوب الذي يريده، أو يراه مناسباً له.

وعرف جلاتهورن (1997, Glatthorn) الإشراف المتنوع بأنه "توجه إشرافي يقوم بتزويد المعلمين بخيارات تتعلق بأساليب إشرافية وتقييمية متنوعة تقدم لهم، وبصفة عامة يقدم نموذج الإشراف المتنوع التطوير المكثف للمعلمين غير المثبتين، أو الذين يواجهون مشكلات جديدة في التدريس، وباقي هيئة التدريس يقابلون بخيارات عن كيفية رعاية تطويرهم المهني، فالأكثري يعملون في فرق تعاونية في خيار التطوير التعاوني، والبعض يعملون وفق مدخل التطوير التعاوني" (26)(Glatthorn, 1997, P3).

ويرى محمود (2004) بأن الإشراف المتنوع هو "نمط إشرافي يراعي الفروق الفردية بين المعلمين، وبما أنهم مختلفين في قدراتهم، فلا بد من تنوع الأساليب الإشرافية المقدمة لهم". (محمود، 2004، ص 41)

والإشراف المتنوع نموذج إشرافي حديث يراعي الفروق الفردية بين المعلمين، حيث يضمن لهم المساندة الإشرافية، بما يتناسب مع قدراتهم، وإمكانياتهم، ومهاراتهم، وبالتالي مساعدتهم على تحقيق النمو المهني، وتطوير أدائهم التعليمي.

7- الإطار الميداني للدراسة:

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الذي يعد من المناهج الواسعة الاستخدام في مثل هذه الدراسات، وذلك لأنه منهج يهتم بوصف الظاهرة، وجمع الحقائق والمعلومات عنها، وتقييم هذه الظاهرة في ضوء ما ينبغي أن تكون عليه في ضوء معايير أو قيم واقترح الخطوات التي يجب أن تكون عليها. (شحاتة، 2001، ص 85)

حدود الدراسة:

الحد المكاني للدراسة: تم إجراء الدراسة الميدانية بالبلديات الجنوبية لولاية المسيلة حيث تتوفر بها (21) مقاطعة تفتيشية تشرف على (249) مدرسة ابتدائية.

الحد الزمني للدراسة: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال السنة الدراسية 2014/2015 بداية بالدراسة الاستطلاعية في بداية الموسم الدراسي، وصولاً للدراسة الأساسية في نهاية الموسم الدراسي.

الحد البشري للدراسة: تمت الدراسة الميدانية باستهداف مجتمعي المفتشين التربويين والمعلمين العاملين في المنطقة التعليمية الجنوبية حيث بلغ عدد المفتشين التربويين (مفتشي المواد المدرسة باللغة العربية) (21) مفتشاً وبلغ عدد المعلمين (1853) معلماً ومعلمة.

عينة الدراسة:

عينة مفتشي التعليم الابتدائي: قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة قدرها (10) مفتشين من بين (21) مفتشاً تربوياً، وتشكل عينة المفتشين التربويين نسبة (47.61%) من مجتمع المفتشين بهذه المقاطعة التعليمية.

عينة المعلمين: لاختيار عينة المعلمين، لجأ الباحث إلى المعاينة العنقودية العشوائية، باعتبار كل مقاطعة تفتيشية عنقوداً مناسباً يضم مجموعة من المدارس، ومن خلال اختيار (10) عناقيد (المقاطعات التفتيشية)، قام باختيار ثلاثة (03) مدارس من بين مدارس المقاطعة التفتيشية المختارة وكان عددها (30) مدرسة، تم توزيع استمارات الاستبيان لأداة الدراسة على المعلمين والمعلمات، العاملين بالمدارس المختارة، وتم استرجاع (157) استمارة، بما نسبته (52.33%) من مجموع الاستمارات الموزعة، وكانت كلها صالحة للتحليل الإحصائي، وبالتالي فقد أصبح عدد أفراد العينة الفعلية للدراسة (157) معلماً ومعلمة، أي بما نسبة (08.47%) من المجتمع الأصلي للدراسة، وتعد هذه النسبة مقبولة إذ يشير زيتون (1984) أن نسبة (5% - 10%) من مفردات مجتمع البحث هي نسبة مقبولة (زيتون، 1984، ص19).

أداة الدراسة: قام الباحث باعتماد أداة جاهزة (أداة تقويم أداء المشرفين التربويين للاتجاهات الإشرافية الحديثة للباحثين رياض ستراك، وفؤاد الخصاونة (2004)، وذلك لملائمتها للدراسة الحالية، مع إضافة وتطوير مجال الاشراف المتنوع.

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

الصدق الذاتي: قام الباحث بحساب الصدق الذاتي لأداة الدراسة، من خلال حساب الجذر التربيعي للثبات، وحيث أن قيمة الثبات للأداة تقدر بـ (0.97)، فإن الصدق الذاتي يساوي $\sqrt{0.97}$ ويقدر بـ (0.98)، وهذه قيمة يمكن الوثوق بها، لاعتبار أداة الدراسة صادقة.

الثبات: تم استخدام طريقة التجزئة النصفية للتأكد من ثبات الأداة وقدر معامل الثبات يقدر بـ (0.88)، وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

8- عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الأول:

- ما مستوى أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة من وجهة نظر المفتشين أنفسهم؟

للإجابة على التساؤل الأول، اعتمد الباحث على اختبار t لعينة واحدة لحساب الفرق بين المتوسط الحسابي والنظري، وتم الحصول على النتائج التالية:
الجدول رقم (01): نتائج الإحصاء الوصفي للتساؤل الأول.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	المجال
0,87	4,10	يعقد لقاءات مع المعلمين بعد الدرس بهدف تحليل ما تم مشاهدته.	1	الإشراف الإكلينيكي
0,51	4,40	يلم بمهارات الملاحظة وتنظيم الوقت.	2	
0,52	4,50	يملك خبرة واسعة بمهارات التدريس.	3	
0,51	4,40	يركز على السلوك التدريسي الملاحظ للمعلمين.	4	
0,82	4,30	يسعى إلى أن يكون المعلمون مدركين لأدوارهم.	5	
0,99	3,90	يحسن إدارة الوقت.	6	
1,26	3,50	يستخدم تقنيات تربوية متطورة في عمله الإشرافي.	7	
0,86	4,00	يحلل نتائج عمليتي التعليم والتعلم.	8	
1,25	3,30	يحدث خطته الإكلينيكية بالتشاور مع المعلمين.	9	
1,26	3,40	يضع خطته الإكلينيكية بالتعاون مع المعلمين.	10	
6,81	39,40	المجال ككل		
1,05	3,30	يجدد بمشاركة المعلمين معايير التقويم المناسبة للتلاميذ	11	الإشراف التشاركي
0,99	4,10	يسعى إلى تكوين علاقة جيدة بين المعلمين والتلاميذ.	12	
0,52	4,50	يبين مسؤوليات المعلمين اتجاه التلاميذ.	13	
0,94	3,70	يخطط لبرامج النمو العلمي والعملية للمعلمين كافة.	14	
0,66	4,00	ينمي مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم.	15	
0,91	3,80	يتبادل الخبرات مع المعلمين باستمرار.	16	

1,10	3,90	يشجع جميع أفراد العملية التعليمية من خلال إشعار كل فرد أنه يقدم عملا مفيدا وأن أثاره ستظهر.	17	
0,99	4,10	يساعد المعلمين على تنفيذ فقرات المنهاج.	18	
0,94	3,70	يقوم عمله الإشرافي من خلال أداء المعلمين.	19	
1,22	3,20	يضع خطته التشاركية في التعاون مع المدير والمعلمين.	20	
7,15	38,30	المجال ككل		
0,96	3,40	يدرس النتائج التي تم التوصل إليها وي مع موازنتها بالأهداف التي حددها مسبقا.	21	
1,31	3,20	يحدد مستويات التحكم التي تعدد معايير تستخدم في الحكم على مستوى كل منهم في الأداء التعليمي.	22	
1,03	3,80	يتخذ القرارات المناسبة في ضوء النتائج لتحديد الأعمال والإجراءات المطلوبة.	23	
1,17	3,40	يعتمد بالإجراءات متسلسلة في المتابعة والتقييم لتعرف إيجابيات العمل وسلبياته أول بأول.	24	
1,19	2,90	يضع خطته الإشرافية بالاتفاق مع المدير والمعلمين والتلاميذ.	25	
1,17	3,60	يبين في خطته الأساليب والإجراءات المطلوبة لتجسيد أهداف خطته.	26	
1,03	3,80	يحدد الوسائل اللازمة لتقويم كل مرحلة تعليمية.	27	
0,82	3,70	يصوغ أهداف خطته على شكل نواتج تعليمية.	28	
1,03	3,80	يوضح للمعلمين العلاقة بين مضمون المنهج والأهداف المحددة له.	29	
1,33	3,30	يصوغ أهدافا جديدة للعمل لمرحلة قادمة من خلال الاستفادة من نظام التغذية الراجعة.	30	
9,08	34,90	المجال ككل		
1,05	3,70	ينوع أساليب الإشراف التربوي حسب الفروق الفردية بين المعلمين.	31	الإشراف المتنوع
1,25	3,30	يعطي المعلم حرية الاختيار بين الأساليب الإشرافية المتاحة.	32	
1,17	3,50	يراعي التفاوت والفروق الفردية بين المعلمين.	33	
1,13	3,80	يحفز المعلم على الارتقاء بمستوى أدائه المهني بطريقة تشاركية تعاونية.	34	
0,63	4,20	يساعد المعلم الذي يعاني من مشكلات تدريسية مستعصية.	35	

0,73	4,10	يبحث مع المعلم عن الحلول التي تؤدي بالارتقاء بأدائه وتطوير مهاراته.	36
0,84	3,60	يمكن المعلم من سلطة القرار وحفزه على التصرف في المواقف التعليمية المختلفة.	37
1,07	3,40	يجعل المعلم يمارس دور الريادة والشراكة في الخبرة المتعلمة.	38
1,13	3,80	يعتمد على علاقة إنسانية بينه وبين المعلم لتحسين الأداء المهني له.	39
0,73	4,10	يطور الأداء المهني للمعلم الذي في حاجة لدعم من الإشراف التربوي	40
1,19	3,90	يعمل على توفير البيئة المناسبة في المدرسة للتعلم والنمو والتعاون المشترك.	41
0,67	4,30	يشجع المعلم على تفاعله مع بيئته المدرسية لبناء خبرته ومعرفته.	42
0,70	4,50	يسعى إلى الوصول إلى الرضا الوظيفي للمعلم.	43
9,11	50,20	المجال ككل	
29,66	162,80	الاتجاهات الإشرافية الحديثة	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن متوسط استجابات المفتشين لتقويم أداءهم في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة بلغ (162.80)، وهذه القيمة أكبر من قيمة المتوسط النظري البالغة (129)، كما نلاحظ أن القيم تتميز بالثبات نسبيًا من خلال قيمة الانحراف المعياري البالغة (29.60)، وهي قيمة معتبرة، ومن خلال قيمة الخطأ المعياري للمتوسط البالغة (9.38)، وهي قيمة معتبرة نوعًا ما، هذا ما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المستخرج من خلال استجابات العينة يمثل المجتمع تمثيلًا دقيقًا.

أما من خلال الرجوع إلى الجدول رقم (01) نلاحظ أن تقويم أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة بحسب المجالات تميز بالتقارب بين مجالات (الإشراف الإكلينيكي- الإشراف التشاركي- الإشراف بالأهداف)، وبالتفاوت مع مجال (الإشراف المتنوع)، واحتل مجال (الإشراف المتنوع) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (50.20) وانحراف معياري (9.11)، أما المرتبة الثانية فكانت من نصيب مجال (الإشراف الإكلينيكي) بمتوسط حسابي (34.90) وانحراف معياري (9.08)، وعلى العموم جاءت

جميع المجالات بمستوى ممارسة عالية، وهذا ما يؤكد اهتمام مفتشي التعليم الابتدائي بتطوير إمكانياتهم التربوية نحو هذه الاتجاهات الإشرافية الحديثة.

أما تقويم أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة بحسب الفقرات المكونة للمجالات كانت قيم المتوسط الحسابي لها متقاربة، وتقع أغلبها ضمن مستوى الممارسة العالية، حيث كانت السمة الغالبة، وعلى النحو التالي:

- مجال (الإشراف الإكلينيكي): كانت المتوسطات الحسابية لفقراته بين حد أعلى (4.50) وبانحراف معياري (0.52) للفقرة (03) وحد أدنى (3.30) وبانحراف معياري (1.05) للفقرة (09)، وجاءت جميع الفقرات بمستوى ممارسة عالية، ويرى الباحث أن المفتشين التربويين يمتلكون كفايات وضع الخطة الإكلينيكية وإعدادها بالتعاون مع المعلمين، ويعد هذا السبب في ارتفاع مستوى أدائهم لهذا النوع من الإشراف، وذلك لأن الخطة تعد نقطة البدء التي تدور حولها مجمل النشاطات الأخرى.

- مجال (الإشراف التشاركي): كانت المتوسطات الحسابية لفقراته بين حد أعلى (4.50) وبانحراف معياري (0.52) للفقرة (13)، وحد أدنى (3.20) وبانحراف معياري (1.22) للفقرة (20)، وجاءت جميع الفقرات بمستوى ممارسة عالية، ويرى الباحث أن المفتشين التربويين يمتلكون كفايات إعداد الخطة التشاركية، وإعدادها بالتعاون مع المعلمين، ويعود السبب في ذلك إلى إلمام المفتشين بالاتجاهات الإشرافية الحديثة.

- مجال (الإشراف بالأهداف): كانت المتوسطات الحسابية لفقراته بين حد أعلى (3.80) وبانحراف معياري (1.03) للفقرات (23-27-29)، وحد أدنى (2.90) وبانحراف معياري (1.19) للفقرة (25)، وجاءت أغلب الفقرات بمستوى ممارسة عالية، باستثناء الفقرة (25) التي جاءت بمستوى ممارسة متدنية، ويرى الباحث أن المفتشين التربويين يمتلكون كفايات تحديد الأهداف، وذلك بالتعاون مع المعلمين، وتعد هذه الخطوة الأساس في ممارسة الإشراف بالأهداف.

- مجال (الإشراف المتنوع): كانت المتوسطات الحسابية لفقراته بين حد أعلى (4.50) وبانحراف معياري (0.70) للفقرة (43)، وحد أدنى (3.30) وبانحراف معياري (1.25) للفقرة (32)، وجاءت جميع فقراته بمستوى ممارسة عالية، ويرى الباحث أن المفتشين التربويين يمتلكون كفايات تنويع أساليب الإشراف التربوي حسب الفروق الفردية بين المعلمين، ويعود السبب في ذلك إلى إلمام المفتشين بالاتجاهات الإشرافية الحديثة.

الجدول رقم (02) نتائج اختبار(ت) لعينة واحدة للتساؤل الأول:

المتوسط النظري يساوي 129				المتغير
الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة t	
33.80	0.00	09	3.60	الاتجاهات الإشرافية

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن قيمة (ت) البالغة (3.60) عند درجة الحرية (09) وبدلالة إحصائية ($\alpha=0.00$)، وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، تدل على أن الفرق دال إحصائياً لصالح متوسط استجابات المفتشين، ومنه فإن مستوى أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة بحسب المفتشين عال. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عقيلات (2002) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي كانت بدرجة كبيرة، وتختلف أيضاً نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الخزاعلة (2001) التي أظهرت أن تقديرات أفراد الدراسة عن تطبيق الإشراف التشاركي كانت متوسطة بشكل عام، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة ستراك والخصاونة (2004) التي توصلت إلى أن التقويم العام لأداء المشرفين التربويين للاتجاهات الإشرافية الحديثة كان متوسطاً، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة علي سباع (2005) التي توصلت إلى أن هناك قصوراً نسبياً في مدى تحقق الممارسات الإشرافية المعاصرة المقترحة، وتختلف نتيجة هذه الدراسة أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة منى (2014) التي أشارت إلى واقع ممارسات المشرفين التربويين للإشراف المتنوع الذي جاء بدرجة متوسطة.

عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الثاني:

- ما مستوى أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة على التساؤل الأول، اعتمد الباحث على اختبار t لعينة واحدة لحساب الفرق بين المتوسط الحسابي والنظري، وتم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (03): نتائج الإحصاء الوصفي للتساؤل الثاني.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	المجال
1.28	2.49	يعقد لقاءات مع المعلمين بعد الدرس بهدف تحليل ما تم مشاهدته.	1	الإشراف الإكلينيكي
1.16	2.28	يلم بمهارات الملاحظة وتنظيم الوقت.	2	
0.90	1.84	يملك خبرة واسعة بمهارات التدريس.	3	
1.02	1.93	يركز على السلوك التدريسي الملاحظ للمعلمين.	4	
0.98	1.62	يسعى إلى أن يكون المعلمون مدركين لأدوارهم.	5	
1.08	2.21	يحسن إدارة الوقت.	6	
1.28	2.72	يستخدم تقنيات تربوية متطورة في عمله الإشرافي.	7	
0.99	1.99	يحلل نتائج عمليتي التعليم والتعلم.	8	
1.32	2.86	يحدث خطته الإكلينيكية بالتشاور مع المعلمين.	9	
1.25	2.85	يضع خطته الإكلينيكية بالتعاون مع المعلمين.	10	
7.98	22.39	المجال ككل		
1.15	2.41	يجدد بمشاركة المعلمين معايير التقويم المناسبة للتلاميذ.	11	الإشراف التشاركي
1.11	1.83	يسعى إلى تكوين علاقة جيدة بين المعلمين والتلاميذ.	12	
0.87	1.60	يبين مسؤوليات المعلمين اتجاه التلاميذ.	13	
1.12	2.41	يخطط لبرامج النمو العلمي والعملية للمعلمين كافة.	14	
1.11	2.08	ينمي مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم.	15	
1.01	2.30	يتبادل الخبرات مع المعلمين باستمرار.	16	
1.18	2.10	يشجع جميع أفراد العملية التعليمية من خلال إشعار كل فرد أنه يقدم عملا مفيدا وأن أثاره ستظهر.	17	
1.19	2.26	يساعد المعلمين على تنفيذ فقرات المنهاج.	18	
0.97	2.08	يقوم عمله الإشرافي من خلال أداء المعلمين.	19	
1.20	2.61	يضع خطته التشاركية في التعاون مع المدير والمعلمين.	20	
7.73	21.21	المجال ككل		
1.18	2.18	يدرس النتائج التي تم التوصل إليها ويوازنها بالأهداف التي حددها مسبقا.	21	الإشراف بالأهداف
1.17	2.68	يحدد مستويات التحكم التي تعد معايير تستخدم في	22	

		الحكم على مستوى كل منهم في الأداء التعليمي.		
1.20	2.26	يتخذ القرارات المناسبة في ضوء النتائج لتحديد الأعمال والإجراءات المطلوبة.	23	
1.14	2.45	يعتمد بالإجراءات متسلسلة في المتابعة والتقويم لتعرف إيجابيات العمل وسلبياته أول بأول.	24	
1.32	2.84	يضع خطته الإشرافية بالاتفاق مع المدير والمعلمين والتلاميذ.	25	
1.26	2.63	يبين في خطته الأساليب والإجراءات المطلوبة لتجسيد أهداف خطته.	26	
1.15	2.28	يحدد الوسائل اللازمة لتقويم كل مرحلة تعليمية.	27	
1.10	2.26	يصوغ أهداف خطته على شكل نواتج تعليمية.	28	
1.03	1.99	يوضح للمعلمين العلاقة بين مضمون المنهج والأهداف المحددة له.	29	
1.19	2.67	يصوغ أهدافا جديدة للعمل لمرحلة قادمة من خلال الاستفادة من نظام التغذية الراجعة.	30	
8.66	23.87	المجال ككل		
1.25	2.71	ينوع أساليب الإشراف التربوي حسب الفروق الفردية بين المعلمين.	31	الإشراف المتنوع
1.07	2.16	يعطي المعلم حرية الاختيار بين الأساليب الإشرافية المتاحة.	32	
1.27	2.61	يراعي التفاوت والفروق الفردية بين المعلمين.	33	
1.26	2.14	يحفز المعلم على الارتقاء بمستوى أدائه المهني بطريقة تشاركية تعاونية.	34	
1.29	2.45	يساعد المعلم الذي يعاني من مشكلات تدريسية مستعصية.	35	
1.19	2.51	يبحث مع المعلم عن الحلول التي تؤدي بالارتقاء بأدائه وتطوير مهاراته.	36	
1.09	2.20	يمكن المعلم من سلطة القرار وحفزه على التصرف في المواقف التعليمية المختلفة.	37	

1.20	2.20	يجعل المعلم يمارس دور الريادة والشراكة في الخبرة المتعلمة.	38
1.12	1.82	يعتمد على علاقة إنسانية بينه وبين المعلم لتحسين الأداء المهني له.	39
1.11	2.09	يطور الأداء المهني للمعلم الذي في حاجة لدعم من الإشراف التربوي	40
1.18	2.35	يعمل على توفير البيئة المناسبة في المدرسة للتعلم والنمو والتعاون المشترك.	41
1.17	2.25	يشجع المعلم على تفاعله مع بيئته المدرسية لبناء خبرته ومعرفته.	42
1.16	2.09	يسعى إلى الوصول إلى الرضا الوظيفي للمعلم.	43
11.13	29.20	المجال ككل	
31.73	96.68	الاتجاهات الإشرافية الحديثة	

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن متوسط استجابات المعلمين لتقويم أداء مفتشي التعليم الابتدائي للاتجاهات الإشرافية الحديثة بلغ (96.68)، وهذه القيمة أصغر من قيمة المتوسط النظري المقدر (129)، كما نلاحظ أن القيم تتميز بالتشتت نسبيا من خلال قيمة الانحراف المعياري البالغة (31.73) وهي قيمة معتبرة، ومن خلال قيمة الخطأ المعياري للمتوسط البالغة (2.53) وهي قيمة ضئيلة، هذا ما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي المستخرج من خلال استجابات العينة يمثل المجتمع تمثيلا دقيقا.

أما من خلال الرجوع إلى الجدول رقم (03) نلاحظ أن تقويم أداء مفتشي التعليم الابتدائي للاتجاهات الإشرافية الحديثة تتميز بالتقارب، حيث احتل مجال الإشراف المتنوع المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (29.20) وانحراف معياري (11.13)، أما المرتبة الثانية فكانت من نصيب مجال (الإشراف بالأهداف) بمتوسط حسابي (23.87) وانحراف معياري (8.66)، تلاه مجال (الإشراف الإكلينيكي) بمتوسط حسابي (22.39) وانحراف معياري (7.98)، ثم رتب بالمرتبة الرابعة مجال (الإشراف التشاركي) بمتوسط حسابي (21.21) وانحراف معياري (7.73)، وعلى العموم نستخلص أن جميع المجالات كان أداؤها متدنيا، وهذا ما يؤكد ضعف تطوير الإمكانيات التربوية عند مفتشي التعليم الابتدائي نحو هذه الاتجاهات الإشرافية الحديثة.

أما تقويم أداء مفتشي التعليم الابتدائي للاتجاهات الإشرافية الحديثة بحسب فقرات المكونة للمجالات كانت قيم المتوسط الحسابي لها متقاربة لكنها تقع ضمن مستوى الممارستين المتدنية والمتوسطة، حيث كانت السمة الغالبة وعلى النحو التالي:

أ- مجال الإشراف الإكلينيكي: كانت المتوسطات الحسابية لفقراته بين حد أعلى (2.86) بانحراف معياري (1.32) للفقرة (9)، وحد أدنى (1.62) بانحراف معياري (0.98) للفقرة (5)، وجاءت باقي الفقرات بمستوى متوسط أو متدني، ويرى الباحث أن المفتشين يفتقرون إلى كفايات وضع الخطة الإكلينيكية وممارستها بالتعاون مع المعلمين، ويعد هذا السبب الأساس في ضعف مستوى أدائهم لهذا النمط من الإشراف.

ب- مجال الإشراف التشاركي: كانت المتوسطات الحسابية لفقراته بين حد أعلى (2.61) بانحراف معياري (1.20) للفقرة (20)، وحد أدنى (1.60) بانحراف معياري (0.87) للفقرة (13)، وجاءت أغلب الفقرات بنتيجة متدنية، وتعود أيضا هذه النتيجة إلى ضعف كفايات المفتشين في إعداد الخطة التشاركية بالتعاون مع المديرين والمعلمين، ويعود السبب في رأي الباحث إلى ضعف اهتمام وإلمام المفتشين بالمفاهيم التربوية المتمثلة في الاتجاهات الإشرافية الحديثة.

ج- مجال الإشراف بالأهداف: كانت المتوسطات الحسابية لفقراته بين حد أعلى (2.84) بانحراف معياري (1.32) للفقرة (25)، وحد أدنى (1.99) بانحراف معياري (1.03) للفقرة (29)، وجاءت أغلب الفقرات بين المستويين المتوسط والمتدني، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعود إلى وجود ضعف في قدرة المفتشين على تحديد الأهداف التربوية المختلفة، ومن ثم فإنهم لم يصلوا إلى الفاعلية والكفاءة المطلوبتين في ممارسة الإشراف بالأهداف.

د- مجال الإشراف المتنوع: كانت المتوسطات الحسابية لفقراته بين حد أعلى (2.71) وبانحراف معياري (1.07) للفقرة (31)، وحد أدنى (1.82) وبانحراف معياري (1.12) للفقرة (39)، وجاءت عموم الفقرات ضمن المستويين المتدني أو المتوسط، ويرى الباحث أن السبب في هذه النتيجة يعود إلى ضعف كفايات مفتشي التعليم الابتدائي في تصنيف المعلمين إلى فئات، ومن ثم ضعف قدرتهم على ممارسة الأساليب الإشرافية المختلفة، من خلال مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين، وممارسة أساليب إشرافيه تختلف من معلم لآخر تبعاً لاحتياجاتهم، وبما يتناسب معه، وأيضاً يعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف اهتمام مفتشي التعليم الابتدائي بتطوير هذا النمط الإشرافي في المدارس التي يشرفون عليها، نظراً لغياب التوجيه والدعم والتدريب من الإدارة التعليمية التي يتبعونها.

الجدول رقم (04): نتائج اختبار(ت) لعينة واحدة للإجابة على التساؤل الثاني.

المتوسط النظري يساوي 129			
الفرق في المتوسط	الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت
32.32-	0.00	156	12.76-

ومن خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن قيمة (ت) البالغة (-12.76) عند درجة الحرية (156) وبدلالة (0.00) وهي أصغر من (0.05) تدل على أن الفرق دال احصائيا لصالح المتوسط النظري، ومنه فإن مستوى أداء مفتشي التعليم الابتدائي متدينا في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة، ومنه نحكم على الفرضية الرئيسية الثانية بالتحقق.

إن هذه النتائج المعروضة تختلف مع دراسة الخزاعلة (2001) التي أظهرت أن تقديرات أفراد الدراسة عن تطبيق الإشراف التشاركي كانت متوسطة بشكل عام، وتختلف مع نتيجة دراسة عقيلات (2002) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي كانت بدرجة كبيرة، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة ستراك والخصاونة (2004) التي توصلت إلى أن التقويم العام لأداء المشرفين التربويين للاتجاهات الإشرافية كان متوسطا، وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة منى (2014) التي خلصت إلى واقع ممارسات المشرفين التربويين للإشراف المتنوع جاء بدرجة متوسطة.

عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الثالث:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) بين استجابات المفتشين والمعلمين في تقويم أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة؟

للإجابة على التساؤل الثالث، تم حساب اختبار (ت) للفروق بين عينتين مستقلتين (independent samples test) على مجالات الاتجاهات الإشرافية الحديثة، وتم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (05): نتائج اختبار t للتساؤل الثالث:

المجال	نوع التقويم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الإشراف الإكلينيكي	داخلي	10	39.40	6.81	6.57	0.00
	خارجي	157	22.39	7.98		
الإشراف التشاركي	داخلي	10	38.30	7.15	6.30	0.00
	خارجي	157	21.21	7.73		
الإشراف بالأهداف	داخلي	10	34.90	9.08	3.89	0.00
	خارجي	157	23.87	8.66		
الإشراف المتنوع	داخلي	10	50.20	9.11	5.83	0.00
	خارجي	157	29.20	11.13		
الاتجاهات الإشرافية الحديثة	داخلي	10	162.80	29.66	6.41	0.00
	خارجي	157	96.68	31.73		

يتضح من خلال الجدول رقم (06) لدلالة الفروق بين استجابات المفتشين والمعلمين أن قيمة اختبار t البالغة (6.41) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أقل من 0.05، نستنتج أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات المفتشين والمعلمين لتقويم أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة.

ومن خلال الجدول نلاحظ أن متوسط استجابات المفتشين البالغ (162.80) أكبر من متوسط استجابات المعلمين البالغ (96.68)، ومنه نستنتج أن الفروق دالة إحصائياً بين المفتشين والمعلمين ولصالح المفتشين، وبالتالي فإن الفرضية الموضوعية قد تحققت، أما بالنسبة لمجالات الاتجاهات الإشرافية الحديثة فنلاحظ فروقا دالة إحصائياً في المجال الأول (الإشراف الإكلينيكي) حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المفتشين (40.39) و المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين (39.22)، وبلغت قيمة (ت) (57.6) عند درجة الحرية (165) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أقل من 0.05، ونلاحظ أن الفرق لصالح المفتشين .

كذلك ظهرت فروقا دالة إحصائياً في المجال الثاني (الإشراف التشاركي) حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المفتشين (30.38) وللاستجابات المعلمين (21.21)، وبلغت قيمة اختبار t (30.6)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أقل من 0.05، وكان الفرق لصالح المفتشين.

ويتضح كذلك وجود فروق دالة إحصائية في المجال الثالث (الإشراف بالأهداف)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المفتشين (90.34) وللاستجابات المعلمين (87.23)، وبلغت قيمة (ت) (3.89)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.00 = \alpha$)، وكان الفرق لصالح المفتشين.

وأيضاً يتبين وجود فروق دالة إحصائية في المجال الرابع (الإشراف المتنوع)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المفتشين (20.50) وللاستجابات المعلمين (20.29)، وبلغت قيمة اختبار t (5.83)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05، وكان الفرق لصالح المفتشين.

وتعني هذه النتائج أن المفتشين والمعلمين غير متفقين وغير متجانسين في تقييمهم لأداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة، حيث يرى المفتشون أن أداءهم عال في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة، بينما يرى المعلمون أن أداء مفتشيهم في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة متدني، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة ستراك والخصاونة (2004) التي أشارت إلى عدم وجود فروق بين المديرين والمعلمين في تقييم أداء مفتشي التعليم الابتدائي للاتجاهات الإشرافية الحديثة.

استنتاج عام:

- مستوى أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة من وجهة نظر المفتشين أنفسهم عال.

- مستوى أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة من وجهة نظر المعلمين متدني.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) بين متوسطات استجابات المفتشين والمعلمين لتقييم أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة، ولصالح المفتشين.

المراجع:

عايش، أحمد جميل (2011). تطبيقات في الإشراف التربوي. (ط3). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

البيستان، أحمد عبد الباقي (2003): الإدارة والإشراف التربوي (النظرية-البحث-الممارسة)، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

- الخطيب، إبراهيم، والخطيب أمل (2003). الإشراف التربوي - فلسفته أساليبه، تطبيقاته. عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.
- الطعاني، حسن (2010). الإشراف التربوي - مفاهيمه-أهدافه-أسسه-أساليبه). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- المساد، محمود (1986). الإشراف التربوي الحديث - واقع وطموح. اريد: دار الأمل.
- بليقيس، أحمد (1989). تقنيات حديثة في الإشراف التربوي والقيادة التربوية. عمان: معهد التربية، الأنروا، اليونيسكو.
- قرساس، حسين (2008). تقييم عملية الإشراف التربوي في مرحلة التعليم الابتدائي حسب آراء المدرسين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة منتوري. قسنطينة. الجزائر.
- دواني، كمال (2003). الإشراف التربوي مفاهيم وآفاق. (ط1). عمان: الجامعة الأردنية.
- ستراك، رياض (2004). دراسات في الإدارة التربوية. (ط1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- زويلف، مهدي حسن، والقريوتي، محمد قاسم (1993). المفاهيم الحديثة في الإدارة - النظريات والوظائف. (ط3). عمان: المطابع المركزية، عمان.
- زيتون، عايش محمود (1984). أساسيات الإحصاء الوصفي. (ط1). عمان: دار عمان والتوزيع، عمان.
- شاهين، عبد الرحمن (2010). فاعلية تطبيق الإشراف التربوي التطوري التشاركي في تحسين الممارسات التدريسية لدى معلمي العلوم. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. السعودية.
- شحاتة، حسن (2001). البحوث العلمية والتربوية بين النظرية والتطبيق. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب.
- عقيلات، هند (2002). درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك. الأردن.
- بوسعدة، قاسم (2010). الإشراف التربوي في الجزائر- التفتيش نموذجاً. مجلة دراسات نفسية وتربوية. العدد (4).
- محمد جاسم العبيدي (2013). الإشراف التربوي والادارة التعليمية. (ط2). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

محمود محمد أبو عابد (2004). المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية. إربد: دار الكتاب الثقافي، إربد.

منى خميس بن راشد العلوية (2014). تطور مقترح لتفعيل الإشراف التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي، بمحافظة مسقط، في ضوء نموذج الإشراف المتنوع. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم والآداب. جامعة نزوى. مسقط. سلطنة عمان.

- السلمي، مها عزيز عبد العزيز (1434هـ). درجة اسهام الإشراف المتنوع في تطوير الأداء المهني لمعلمة اللغة الانجليزية من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات في مدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى. مكة. السعودية.

نشوان، يعقوب (1991). الادارة والإشراف التربوي. (ط3). عمان: دار الفرقان. لخزاعلة، محمد سليمان (2001). مدى رضا المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين عن تطبيق منجى الإشراف التكامل في محافظة المفرق. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت. المفرق. الأردن.

سباغ، علي (2005). الإشراف التربوي الفعال على التعليم الأساسي لمدن الشرق الجزائري. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة منتوري. قسنطينة. الجزائر.

Gogan, Morris (1973). Clinical supervision, Boston, Houghton, Mifflin.

GLATTHORN , A.A. (1997), DIFFERENTIATES Supervision. Alexandria: Association For Supervision and curriculum Development, (ASCD).