

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس
الرقم التسلسلي...../2020

تقييم أداء المشرف التربوي من وجهة نظر أساتذة التعليم
المتوسط

دراسة ميدانية ببعض متوسطات مدينة المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: القياس النفسي والتقويم التربوي

شعبة: علوم التربية

إشراف الدكتور:

رمضان خطوط

إعداد الطالبة:

جميلة طرشي

السنة الجامعية: 2020/2019



قَالَ تَعَالَى: ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا
فِي الْمَجَلِسِ فَأَفْسَحُوا يَفْسَحَ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا
فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿۱۱﴾

[المجادلة: ١١]

شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ (النمل: 19).

الحمد لله حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه والصلاة والسلام على معلم الإنسانية نبينا وحبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

أحمد الله وأهب الحمد على الذي وفقني وأعطاني فرصة مواصلة الدراسة مرة أخرى، وأنه منّ عليّ إتمام هذه الدراسة، وأشكره سبحانه حيث تأذن بالزيادة لمن شكره بقوله: قال تعالى: "لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ" (إبراهيم: 07)، فله الحمد أولاً وله الحمد آخراً، فإنه يسعدني ويشرفني في هذا المقام أن أتقدم شكري وتقديري إلى من وسعني برحابة صدره، ورجاحة عقله، وغزارة علمه، وأسدي إلى نصائحه، ودعمي بتوجيهاته السديدة، وقدم لي من ثراء تجربته، وتابع هذا العمل إلى أن خرج بهذه الصورة، أستاذي المشرف الدكتور خطوط رمضان، جزاه الله خير الجزاء.

والشكر موصول للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة حفظهم الله لتفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل، وعلى جهودهم العظيمة وعلى ما سبقدمونه من ملاحظات وتوجيهات سديدة سيكون لها الأثر في تجويد هذه الدراسة. والشكر موصول أيضاً لكل من أسهم معي بعلم، أو ذلل لي عقبة، أو أنار لي طريقاً في سبيل خروج عملي هذا إلى حيز الوجود.

واعترافاً بالجميل أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان إلى السيد المدير بن طاطا موسى وكل زملائي الأساتذة بمتوسطة محمد الصديق بن يحيى بمنحهم لي يد المساعدة والتسهيلات المقدمة من طرفهم لإتمام هذه الدراسة.

وختاماً فإن هذه الدراسة، جهد بشري يعتريه الصواب والخطأ فما كان من صواب فمن توفيق الله وحده، وما كان من قصور فذلك من نفسي وهو من طبع البشر... وباللّٰه التوفيق.

أسأل الله عز وجل أن يبارك جهود الجميع، ويجعل ما قدموه في موازين حسناتهم، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على محمد بن عبد الله الأمين وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين.

الطالبة: جميلة طرشي

ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى أداء المشرف التربوي في مرحلة التعليم المتوسط، وذلك من خلال وجهة نظر أساتذة هذه المرحلة التعليمية بمدينة المسيلة، اعتمدت الطالبة في دراستها على المنهج الوصفي، وتم تحديد عينة الدراسة بطريقة العشوائية ممثلة من المجتمع الأصلي، ولتجسيد هذه الدراسة تم استخدام أداة بحث ممثلة في مقياس أداء المشرف التربوي، واختبار مدى صلاحية الأداة لقياس الظاهرة تم تطبيقها على عينة استطلاعية قدرها 30 أستاذ وأستاذة.

وبعد جمع البيانات من العينة الاستطلاعية وتحليلها باستعمال برنامج SPSS وتطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية أسفرت النتائج على صلاحية الأداة وتوفيرها على الخصائص السيكومترية، مما سمح لنا بتطبيق الأداة على عينة الدراسة الأساسية والتي قدرت بـ 170 أستاذ وأستاذة من مرحلة التعليم المتوسط، وأسفرت الدراسة نتائجها أن مستوى تقييم أداء المشرف التربوي من وجهة نظر أساتذة التعليم ببعض متوسطات بلدية المسيلة دون المتوسط.

Abstract:

This study aimed at identifying the performance level of the educational supervisor in the Middle school stage, from the point of view of teachers in M'sila city where the descriptive approach was used. The sample of study was randomly selected from the original population. To embody the study, a research tool represented in the educational supervisor's performance measure was used, and to test its validity, it was applied on a survey sample of 30 teachers, males and females. The data were collected and analyzed using the Spss. The results showed that the level of evaluating the educational supervisor's from the view point of middle school teachers in some schools in the municipality of M'sila is below the average.

Key words : Evaluating, educational supervisor's performance, Middle School Teachers.

فہرس المحتویات

شكر وتقدير

ملخص الدراسة

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

أ-ج

مقدمة

القسم الأول: الجانب النظري

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

- | | |
|----|----------------------------------|
| 06 | 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها. |
| 09 | 2- فرضيات الدراسة. |
| 10 | 3- أهمية الدراسة. |
| 11 | 4- أهداف الدراسة. |
| 11 | 5- تحديد مصطلحات الدراسة. |
| 12 | 6- الدراسات السابقة. |
| 20 | 7- التعليق على الدراسات السابقة. |

الفصل الثاني:

تقييم أداء المشرف التربوي

- | | |
|----|--|
| 24 | تمهيد |
| 25 | 1- تقييم الأداء |
| 25 | 1-1- تعريف تقييم الأداء |
| 26 | 1-2- أهداف وأهمية تقييم الأداء. |
| 28 | 1-3- معايير وطرق تقييم الأداء. |
| 38 | 1-4- مراحل ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء. |
| 41 | 2- الإشراف التربوي. |
| 41 | 2-1- تعريف الإشراف التربوي |
| 44 | 2-2- مراحل تطور الإشراف التربوي |

45	أهمية الاشراف التربوي والحاجة إليه.	2-3-
46	أهداف الاشراف التربوي.	2-4-
47	مميزات (خصائص) الاشراف التربوي	2-5-
49	مجالات الاشراف التربوي.	2-6-
51	أساليب الاشراف التربوي.	2-7-
59	مهام الاشراف التربوي.	2-8-
67	خلاصة	

القسم الثاني: الجانب التطبيقي

الفصل الثالث:

الإجراءات الميدانية للدراسة

69	تمهيد	
70	1- الدراسة الاستطلاعية	
71	2- الدراسة الأساسية	
71	2-1- منهج الدراسة.	
71	2-2- عينة الدراسة.	
72	2-3- حدود الدراسة.	
73	2-4- أداة الدراسة.	
76	2-5- الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة	
82	3- الأساليب الإحصائية المستخدمة.	
83	خلاصة	

الفصل الرابع:

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

86	تمهيد	
87	1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى.	
88	2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية.	
90	3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة.	

91	4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة.
93	5- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة.
95	6- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة.
96	خلاصة
98	خاتمة
100	قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
31	01	يبين نموذج التدرج البياني
72	02	يوضح بعض متوسطات ولاية المسيلة وفقا للمقاطعة الإدارية التفتيشية.
74	03	يوضح توزيع العبارات التي تمثل مجالات مقياس أداء المشرف التربوي
76	04	يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية للأداة
77	05	يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول في الأداة.
77	06	يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني في الأداة.
78	07	يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث في الأداة.
79	08	يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع في الأداة.
79	09	يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الخامس في الأداة.
80	10	يوضح صدق الاتساق الداخلي بين كلّ الأبعاد والدرجة الخام للأداة
81	11	يوضح ثبات أداة الدراسة(الاستبيان) بألفا كرونباخ
81	12	يبين قيم معامل الثبات للتجزئة النصفية لأداة الدراسة
86	13	يبين الإحصاء الوصفي لمستوى أداء المشرف التربوي في التخطيط للأهداف.
86	14	يبين قيمة اختبار "تا" الفروق بين المتوسط الفرضي ومتوسط عينة الدراسة الحالية(الأساتذة) في التخطيط للأهداف لمستوى أداء المشرفين التربويين.
87	15	يبين الإحصاء الوصفي لمستوى أداء المشرف التربوي في القيادة التربوية
87	16	يبين قيمة اختبار "تا" الفروق بين المتوسط الفرضي ومتوسط عينة الدراسة الحالية(الأساتذة) في القيادة التربوية لمستوى أداء المشرفين التربويين.
88	17	يبين الإحصاء الوصفي لمستوى أداء المشرف التربوي في تنمية المعلمين.
89	18	يبين قيمة اختبار "تا" الفروق بين المتوسط الفرضي ومتوسط عينة الدراسة الحالية(الأساتذة) في تنمية المعلمين لمستوى أداء المشرفين التربويين.
90	19	يبين الإحصاء الوصفي لمستوى أداء المشرف التربوي في العلاقات الإنسانية.
90	20	يبين قيمة اختبار "تا" الفروق بين المتوسط الفرضي ومتوسط عينة الدراسة الحالية(الأساتذة) في العلاقات الإنسانية لمستوى أداء المشرفين التربويين.
91	21	يبين الإحصاء الوصفي لمستوى أداء المشرف التربوي في تطوير المناهج

والامتحانات		
92	22	يبين قيمة اختبار "تا" الفروق بين المتوسط الفرضي ومتوسط عينة الدراسة الحالية (الأساتذة) في تطوير المناهج والامتحانات لمستوى أداء المشرفين التربويين.
93	23	يبين الإحصاء الوصفي لمستوى تقييم أداء المشرف التربوي عموماً
93	24	يبين قيمة اختبار "تا" الفروق بين المتوسط الفرضي ومتوسط عينة الدراسة الحالية (الأساتذة) في مستوى تقييم أداء المشرف التربوي عموماً.

مقدمة

مقدمة:

تمر مسيرة التربية والتعليم بمنعطفات هامة فالمتابع لها يجد أنها قد مرت بتطورات كبيرة في جميع جوانبها، سواء فيما يخص المنهج أو المعلم أو الإدارة المدرسية أو الإشراف التربوي، لذا فقد أصبح كل منهم شاملا لجميع جوانب العملية التعليمية.

ومن أهم جوانب هذه المسيرة الإشراف التربوي إذ يعتبر على قدر واسع من الأهمية لما يشكل من محور أساسي في خدمة مسيرتها التعليمية فهو يحظى باهتمام كبير من قبل كافة المسؤولين والباحثين، لما له من أثر كبير في تحسين العملية التربوية، حيث يحتاج العاملون في مجال التربية والتعليم كغيره من مجالات الحياة إلى من يوجههم ويشرف عليهم حتى تتطور أعمالهم نحو الأفضل ومواكبة كل ما هو جديد وحتى يرتفع مستوى الخدمة التي يؤدونها وحتى يزداد إنتاجهم وتعلو قيمته.

وقد أكد ذلك (الأفندي، 1990: 17) حيث ذكر "أن المعلم يحتاج إلى من يوجهه ويرشده حتى يتقن أساليب التعامل مع التلاميذ ويزداد خبرة بمهنة التدريس ويحقق الأهداف التربوية".

وتزداد أهمية الإشراف التربوي في هذا الوقت بالذات بنتيجة التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في جميع مناحي الحياة والتطورات المعرفية والتكنولوجية التي يتعرض لها ميدان التربية والتعليم.

ويوضح (طافش، 2004، 11) "أن الإشراف التربوي يلعب دورا أساسيا في تطوير مدخلات العملية التربوية وتحسين مخرجاتها من خلال تفاعله مع جميع مجالات هذه العملية التعليمية وتواصله بجميع عناصرها وهذا يبرز دور الإشراف التربوي منذ أن تفتيشا يتصيد الأخطاء وتوجيهها قائما على نزعة فوقية إلى أن أصبح إشرافا تعاونيا يسمح للمشرف والمدير أن يقوموا بدورهما القيادي"، فالإشراف التربوي هو عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها ويتمثل الهدف الرئيسي للإشراف التربوي كما ذكره

(عطاري وآخرون، 2005، 377) "في تحسين عمليتي التعليم والتعلم، وتحسين بيئتهما من خلال الارتقاء بجميع العوامل المؤثرة فيهما ومعالجة الصعوبات التي تواجههما، وتطوير العملية التعليمية في ضوء الأهداف التي تضمنها سياسة التعليم".

وتتبع أهمية الإشراف التربوي من واقع الحاجة الملموسة إلى جهاز دائم لتطوير العملية التربوية، وتفعيلها في ميدان تربوي كما تحدده الأهداف التربوية المرسومة مسبقا ولا يكون ذلك إلا من خلال مدير أو مشرف ناجح حيث أن الإشراف يعد حلقة الوصل بين جميع مدخلات العملية التربوية ولا بد من تطوير جوانبه المختلفة كي تحقق التربية هدفها الأسمى وهو بناء الإنسان انطلاقا من الموقع الهام للإشراف التربوي في العملية التعليمية.(الزايدي، 2002، 30).

ولهذا جاءت هذه الدراسة الحالية لتناول البحث في تقييم أداء المشرف التربوي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط ببعض متوسطات بلدية مسيلة، حيث تضمنت الدراسة جانبين هما الجانب النظري والجانب التطبيقي، بمعدل أربع فصول، بحيث يندرج ضمن الجانب النظري فصلين اثنين هما:

الفصل الأول ويشتمل على موضوع الدراسة، بتحديد الإشكالية وتساؤلاتها وفرضياتها، وأهميتها وأهدافها وتحديد المصطلحات والمفاهيم، والدراسات السابقة.

وفي حين تناول الفصل الثاني: بعنوان تقييم أداء المشرف التربوي، حيث تم التطرق فيه إلى:

أولا: تعريف تقييم الأداء وأهدافه وأهميته، ومعايير، ومختلف طرقه، ومراحل ومجال استخدام نتائج تقييم الأداء.

ثانيا: تعريف الإشراف التربوي ومراحل تطوره، وأهميته وأهدافه ومميزاته ومجالاته، أساليبه

ومهامه.

أما الجانب التطبيقي: يتضمن فصلين اثنين هما:

الفصل الثالث: يتناول الإجراءات الميدانية للدراسة، وفيها: الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية، منهج الدراسة وعينة الدراسة وحدودها والأداة وخصائصها السيكمترية والأساليب الإحصائية المستخدمة.

أما الفصل الرابع: ينفرد بعرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.

وبناء على نتائج الدراسة سنقدم جملة من المقترحات والتوصيات وأخيرا خاتمة لها.

القسم الأول:

الجانب النظري

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة.

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاته.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- تحديد مصطلحات الدراسة.
- 6- الدراسات السابقة.
- 7- التعليق على الدراسات السابقة.

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

يعتبر الإشراف التربوي عملية ديمقراطية إنسانية تهدف الى تقديم خدمات فنية متعددة، تشمل المعلم والمتعلم والمدرسة وذلك من أجل تحسين الظروف التعليمية وزيادة فاعلية التعلم وتحقيق أهدافه من خلال تنمية قدرات التلاميذ في مختلف المجالات، وقد تم الاهتمام بالإشراف التربوي لما يوليه هذا الجهاز من خدمات تربوية وتعلمية مقدمة الى المعلم والتلميذ معاً، وتصحيح مسار العملية التعليمية نحو تحقيق الأهداف المنشودة (عبد الله، 2009، ص18).

ويشير المفهوم الحديث للإشراف التربوي على ضرورة التفاعل والتعامل ما بين المشرف التربوي والمدرس لغرض تشخيص المواقف والمشكلات التعليمية وتحليلها وتقويمها في إطار نظرة عملية نفسية اجتماعية عملية تشجيع على التواصل والتفاعل المفتوح، وبالتالي يؤدي الى التغيير المطلوب، وأن يتعاون كلا الطرفين لحل المشكلات عن طريق تكوين علاقة زمالة تقوم على اساس من التقدير والتفاهم تحفز على الابداع والابتكار والتجديد والتهيؤ لبيئية سليمة تساعد على النمو المهني والعلمي للكادر التدريسي (نشوان، 2001، ص 96).

ويهدف الإشراف التربوي الى غاية أساسية تتمثل في حسن استثمار وتوظيف الإمكانيات المتاحة في المدرسة التي تخدم عملية تنفيذ المنهاج والخطط المنبثقة من البرامج التعليمية المستحدثة، وتتبثق اهمية الإشراف التربوي بدءاً من سلطته ومهامه وأدواره، التي بمجملها تسعى الى تحسين عملية التعليم والتعلم، تلك السلطة التي تعتمد على الثقة والاقناع والحوار المتبادل (البديري، 2001، ص 85).

وإذا كانت طبيعة العصر الحالي قد فرضت أدواراً إضافية على المعلم اتجاه العملية التربوية، فهي في نفس الوقت فرضت أهمية اشتراكه في التقويم المستمر لأداء المشرف

التربوي، لمعرفة مدى نجاحهم أو تلوّهم في تنمية المتطلبات العلمية التعليمية والتربوية (حلمي واخرون، 1991، ص 85).

إن عملية تقييم الأداء تُعدُّ إحدى الركائز الأساسية التي يمكن من خلاله تحسين الجوانب النوعية في أداء المشرف التربوي ويزداد كل ذلك ان علمية التقييم مثل التغذية الراجعة التي تستخدم في تطوير العملية التربوية بما فيها الإشراف التربوي.

لذا فإن عملية قياس وتقييم أداء المشرف التربوي يُسهم في تطويره وتوافر معلومات مهمة عن مستوى أدائهم التربوي، ويكشف عن جوانب الخلل والقصور عن بعض المشرفين التربويين، ويرفع معنوياتهم، ويعزز ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي تزداد دافعهم نحو العمل الإشرافي التربوي، ومن ثم يبذلون المزيد من الأداء للحصول على الامتيازات التي يستحقونها (القرش، 20210، ص 12).

ولقد أكدت دراسة (التميمي، 2010) بأن قياس الأداء بعد أحد الركائز الأساسية في العملية التربوية والذي يسهم في تطوير وتحسين الجوانب النوعية أداء العاملين في الميدان التربوي والتعليمي، فهو يزود المؤسسة التربوية بنظام معلومات وتشخيص المشكلات ومعالجتها وتحقق أهدافها، ويزود الافراد فيها عن مستوى الإنجاز لديهم (التميمي، 2010، ص 5)

وتؤكد نتائج البحوث ودراسات أخرى، كدراسة (العبيدي، 2007) و(جواد، 2017) ضعف أداء المشرف التربوي في مراحل التعليم العام، وكذلك وجود الفروق في أداء الإشراف التربوي.

ومن خلال الخبرة المتواضعة في التدريس البالغة 12 سنة تلمس الباحثة في هذه الدراسة، ضعف العلاقة السائدة بين المشرف التربوي والمدرس في مرحلة التعليم المتوسط،

نتيجة المواقف السلوكية التي يمارسها بعض المشرفين التربويين أثناء زيارتهم الى مدراس مرحلة التعليم المتوسط.

وفي ضوء ذلك ارتأت الباحثة تقييم مستوى أداء المشرف التربوي، من قبل أساتذة وأستاذات ومرحلة التعليم المتوسط، لأن باعتماد الباحثة ان هذا النوع من التقويم المعكوس سيضفي بنتائج وحقائق لا يمكن كشفها عن المشرف التربوي عندما ما يقوم هو بتقدير كفاءة أدائه بنفسه أو من أقرانه، وقد وجدت الباحثة ضرورة تعرف الأساتذة والأستاذات لأداء المشرف التربوي كونهم الركيزة الاساسية في العملية التعليمية وأن مستوى تقديرهم لأداء المشرف التربوي مرتبط ارتباطا وثيقا بتقدير المشرف لأداء المعلمين أو الأساتذة، لذلك فإن البحث الحالي، بهدف للإجابة عن التساؤلات التالي:

◀ ما مستوى تقييم أداء المشرف التربوي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط ببعض متوسطات بلدية مسيلة؟

وتفرعت عنه الأسئلة الآتية:

- ما مستوى أداء المشرف التربوي في مجال تخطيطه للأهداف من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط.
- ما مستوى أداء المشرف التربوي في مجال قيادته التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط.
- ما مستوى أداء المشرف التربوي في مجال تنميته للمعلمين من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط.
- ما مستوى أداء المشرف التربوي في مجال العلاقات الانسانية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط.

▪ ما مستوى أداء المشرف التربوي في مجال تطوير المناهج والامتحانات من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط.

2- فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية الرئيسية:

مستوى تقييم أداء المشرف التربوي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط ببعض متوسطات بلدية المسيلة متوسط.

2-2- الفرضيات الجزئية:

▪ مستوى أداء المشرف التربوي في مجال تخطيطه للأهداف من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط متوسط.

▪ مستوى أداء المشرف التربوي في مجال قيادته التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط متوسط.

▪ مستوى أداء المشرف التربوي في مجال تنميته للمعلمين من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط متوسط.

▪ مستوى أداء المشرف التربوي في مجال العلاقات الانسانية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط متوسط.

▪ مستوى أداء المشرف التربوي في مجال تطوير المناهج والامتحانات من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط متوسط.

3- أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- بعد الإشراف التربوي نشاطا تربويا علميا وفينا وقياديا، لما يحتله من مكانة بارزة في النظام التربوي بوضعه أهم العناصر الأساسية في عملية المتابعة والمراقبة والتوجيه التربوي.
- تستمد أهمية هذه الدراسة من عملية التقويم كونها الخطوة الأولى أو الأساس الذي يبني عليه اي تطوير يتناول عناصر العملية التعليمية.
- تبرز أهمية الدراسة من خلال نتائجها في أنه يستفيد المشرفون التربويون لمعرفة أفضل الأساليب الإشرافية والذي يحقق أهداف العملية التعليمية ومن ثم زيادة فاعلية وتحسين أداء المشرفين في المدارس التربوية.
- توفير معلومات التي بما تسهم في الإطلاع على الأدوار الإشرافية المختلفة للمشرفين التربوي والجوانب التي يركزون عليها في الأنماط الإشرافية السائدة في مدارس الطور المتوسط، الامر الذي قد يساعد على التنبؤ بسلوكهم ومحاولة وتغيير مساره لخدمة العلمية التعليمية.
- كما تفيد نتائج هذه الدراسة مدرسي مختلف المواد في مرحلة المتوسط في تطوير الممارسات الإشرافية متصلة بالمهارات التدريسية.
- تتبع أهميتها من كونها دراسة ميدانية تسعى لرصد الواقع التعليمي للممارسات الإشرافية مما يسهم في تقويمها وتطويرها نحو الأفضل.
- تفيد هذه الدراسة في التحفيز على القيام بدراسات علمية في ميدان الإشراف التربوي بما يؤدي الى تطويره.
- تقديم بيانات لمراكز البحوث حول واقع العملية الإشرافية في المدارس ومدى تحقيقها للأهداف التعليمية العلمية، مما يساعد في رسم سياسة لكيفية إعداد المشرفين التربويين وتدريبهم على ممارسة السلوك الإشرافي الفعال والمأمول.

– أهمية التعرف على مستوى أداء المشرف التربوي باعتباره الركيزة الأساسية في بناء النظام التعليمي والتربوي.

أهمية تقدير أداء المشرف التربوي من قبل أساتذة التعليم الطور المتوسط باعتبارهم المرآة العاكسة لتقويم أداء المشرفين التربويين.

4- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى أداء المشرفين التربويين في مرحلة الطور المتوسط وذلك من خلال وجهة نظر أساتذة هذه المرحلة التعليمية.

5- تحديد مصطلحات الدراسة:

من خلال أدبيات الدراسة استخلصت الباحثة مجموعة من المصطلحات والمفاهيم التي تم تعريفها إجرائياً وهي كالاتي:

■ **التقييم:** يقصد به الحكم على ما هو كائن وموجود سواء بالسلب وبالإيجاب وهو عملية إصدار حكم بناء على معايير وأدلة محددة.

■ **الأداء:** يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الاهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة الى تحقيقها داخل المنظمة.

■ **المشرف التربوي:** هو إطار مهمته السهر على تتبع ومراقبة وتقويم تنفيذ السياسة التربوية والمساهمة في تكوين وتأطير الأساتذة فمهمته تجمع العمل الإداري والتربوي.

■ **أساتذة التعليم المتوسط:** هم فئة الأساتذة الذين يدرسون في مختلف مستويات مرحلة التعليم المتوسط.

- **الإشراف التربوي:** هو مجموعة من خدمات والمهام التي يقدمها المشرف التربوي لصالح المعلمين الذين يعلمون تحت إشرافه.
- **عملية الإشراف التربوي:** تتمثل في سلسلة من التفاعلات والاحداث بين المشرف التربوي والمدرس ولها مدخلاتها التربوية ومخرجاتها.

6- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة مرجعا مهما لكل باحث، فمن نتائجها تبنى دراسات جديدة تساهم في إثراء البحث العلمي، وعليه فلقد تم التناول في هذه الدراسة بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية والتي أمكن الحصول عليها، حيث تم تصنيفها الى الدراسات عربية واخرى أجنبية وتم عرضها وفقا للتسلسل الزمني من الأحدث الى الأقدم على النحو التالي:

1) دراسة نقيل بوجمعة (2017) : بعنوان " تقويم أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء كل من الاتجاهات الإشرافية الحديثة وأساليب إدارة الصراع"

هدفت هذه الدراسة إلى تقويم أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء كل الاتجاهات الإشرافية الحديثة وأساليب إدارة الصراع أيضا هدفت إلى معرفة أثر متغيرات الوظيفة والمؤهل العلمي والخبرة على متغيري الدراسة.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينيتي الدراسة من 10 مفتشين تم اختيارهم بالمعينة العشوائية البسيطة، والعينة الثانية تكونت من 157 معلم اختيروا بالمعينة العنقودية العشوائية ولجمع البيانات تم استخدام أداتين جاهزتين:

- **الأداة الأولى:** لتقويم أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة.
- **الأداة الثانية:** لتقويم أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء أساليب إدارة الصراع .

وتم إجراء الدراسة خلال الموسم الدراسي (2014 - 2015) بمدينة المسيلة.

واستعان الباحث في دراسته للتحقيق من فرضيات البرنامج الإحصائي spss وتوصلت الدراسة على النتائج التالية منها:

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

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

- مستوى أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء أساليب إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين أنفسهم متدني.

- مستوى أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء أساليب إدارة الصراع من وجهة نظر المفتشين أنفسهم متدني.

- توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واستجابات المفتشين والمعلمين لتقويم أداء مفتشي والتعليم الابتدائي في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة لصالح المفتشين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واستجابات المفتشين لتقويم ادائهم في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واستجابات المفتشين لتقويم ادائهم في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة تبعا لمتغير الخبرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات المعلمين لتقويم أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات المعلمين لتقويم أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة تبعا لمتغير الخبرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات المفتشين والمعلمين لتقويم أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء اساليب ادارة الصراع.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات واستجابات المفتشين لتقويم أدائهم في ضوء اساليب ادارة الصراع تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

(2) دراسة جواد (2017): بعنوان "تقويم أداء المشرف التربوي في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمي العلوم"

هدفت هذه الدراسة والتي أجريت في محافظة بابل للتعرف على أداء المشرفين التربويين في مرحلة الابتدائية والتعرف على متغيرات الجنس والخدمة الفعلية والمؤهل العلمي على استجابات عينة الدراسة المشتملة على المعلمين والتي تكونت من (180) معلما ومعلمة، وبعد تطبيق الأداة استخدمت الوسائل الاحصائية المناسبة وتوصلت النتائج إلى أن أداء المشرف التربوي ظهر بمستوى مقبول ومتوسط وهناك فروق ذات دلالة احصائية وفق متغير الجنس على العكس من المتغيرات أخرى.

(3) دراسة محمد محمود خالد (2013):

بعنوان: " مستوى ممارسة المشرفين التربويين للمهام الإشرافية من وجهة نظر مديري مدارس الثانوية والمعلمين في مدينة حائل".

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى ممارسة المشرفين التربويين للمهام الإشرافية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في منطقة حائل التعليمية، ومعرفة فيما إذا كان هناك فرق بين أفراد العينة لمتغير، المركز الوظيفي والخبرة والمؤهل العلمي.

تكونت العينة من (83) مديرا و (397) معلما ومعلمة وزعت عليهم الاستبانة المكونة من 47 فقرة استخدمت الوسائل الاحصائية وخلصت نتائج إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين للمهام الإشرافية متوسطة، وإلى عدم وجود فرق تبعا للمتغيرات المذكورة، وأوصى الباحث إلى توضيح أهداف ومهام المشرف التربوي إلحاق المشرفين في دورات داخلية وخارجية متخصصة في الإشراف التربوي.

4) دراسة فرج (2011):

بعنوان: **تقويم أداء المشرفين التربويين بشعبة الجبل الاخضر في ضوء كفاياتهم المهنية.**

هدفت هذه الدراسة الى تقويم أداء المشرفين التربويين والتعرف على الفروق في مستوى أداء المشرفين التربويين بشعبة الجبل الاخضر في ضوء كفاياتهم التي تعود لمتغير المرحلة التعليمية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم استمارة مكونة من 36 عبارة موزعة على 6 مجالات، تقويم أداء المشرف التربوي وطبق الأداة على عينة عشوائية من معلمي المرحلة الابتدائية والمتوسطة بشعبة الجبل الاخضر في ليبيا.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى أداء المشرفين التربويين بشعبة الجبل الاخضر في ضوء كفاياتهم المهنية لم يصل الى المستوى المرضي، وعدم وجود الفروق ذات دلالة احصائية في مستوى أداء المشرفين التربويين.

وقد أوصى الباحث بما يلي:

- توجيه اهتمام المشرفين لتقويم أداء المعلم بمعناه المعاصر والمساهمة في تهميتهم مهنياً.

- العمل على التطوير الإشراف التربوي.

- توفير الحوافز المادية والمعنوية للمشرفين التربويين.

5) هدفت دراسة كابو سوز غلو وبالابان (2010) *Kapusuz oglu & Balaban*

التعرف على أدوار مشرفي المرحلة الأساسية في تدريس المعلمين على وظائفهم وذلك من خلال آراء المعلمين والمشرفين أنفسهم، وتكون مجتمع الدراسة من (297) معلماً و(35) مشرفاً يعملون في منطقتي بولو وديوز في تركيا، وتكونت عينة الدراسة من (152) معلماً و(26) مشرفاً، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأجابوا على استبانة مكونة من (48) فقرة وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين لا يعتقدون أنهم تلقوا دعماً كافياً من المشرفين بينما رأى المشرفين أنهم أدوا أدوارهم بشكل كبير جداً.

6) دراسة الغامدي (2009):

بعنوان "دور المشرف التربوي في تنمية المهارات التدريس لدى معلمي اللغة العربية محافظة خميس مشيط"، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور المشرف التربوي في تطوير الكفايات التعليمية لمعلمي اللغة العربية والمتعلقة بتخطيط للدرس وطرائق التدريس واستخدام الوسائل التعليمية، وإدراك الحق، وتقويم الطلاب والتعرف على الفروق في آراء مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة (طبيعته، العمل، سنوات الخبرة، البرامج التدريسية، المرحلة التدريسية).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي حيث طبقت على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 123 معلما ومشرفا في مدينة خميس مشيط من خلال أدواتها البحثية الاستبيان.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن هناك كفايات تعليمية يتم تطويرها بدرجة كبيرة من قبل المشرف التربوي.
- أن هناك كفايات تعليمية يتم تطويرها بدرجة متوسطة من قبل المشرف التربوي.

(7) دراسة فرساس الحسين (2008م):

بعنوان " تقييم عملية الإشراف التربوي المطبقة في مرحلة التعليم الابتدائي من خلال آراء المدرسين"، دراسة ميدانية وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التربوي بجامعة متتوري بقسنطينة.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على واقع الإشراف التربوي الجزائري في مرحلة التعليم الابتدائي، حسب آراء المدرسين ومدى إحترامه لمعايير الإشراف التربوي الحديث، وتكونت عينة الدراسة من (128) معلما ومعلمة، تم اختيارها بطريقة الطبقة العشوائية حيث يمثلون 15% من مجتمع الدراسة موزعين على (06) مقاطعات تعليمية تابعة لمديرية التربية لولاية المسيلة واستخدام الباحث استبانة مكونة من (59) فقرة موزعة على (03) محاور، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- ضعف عملية الإشراف التربوي ترجع إلى ضعف الكفايات عند المشرفين التربويين في كامل مجالات الأداة.

- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء المعلمين في تقييم عملية الإشراف التربوي ترتبط بمتغيرات الموقع الجغرافي للمدرسة والأقدمية في المهنة وكذلك بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي إلا فيما يتعلق بالكفايات المعرفية والشخصية للمشرف التربوي.

8) دراسة ابو قمر: مصالحته (2007):

بعنوان: مدى توافر معايير الجودة في برامج الإشراف التربوي المقدمة في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر معايير الجودة في برامج الإشراف التربوي المقدمة في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، واتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمتا مقياسا خاصا بذلك مكونا من ستة مجالات تمثل معايير الجودة الواجب توافرها في برامج الإشراف التربوي وقد تكونت عينة الدراسة من 64 مشرفا من مجتمع اصلي بقدر عدده 132 مشرفا وأظهرت نتائج الدراسة توافر هذه المعايير المتضمنة في المقياس كما أظهرت النتائج عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفيين التربويين باختلاف متغيري المرحلة الدراسية ونوع المبحث الدراسي.

وقد توصلت الدراسة بما يلي:

- ضرورة تعزيز الأخذ بمعايير الجودة في جمع عناصر.
- ضرورة اشراك المشرفيين التربويين في جميع مناحي تحسين عمليات التعليم
- مراعاة التوازن في مشاركة مشرفي محافظة غزة في تصميم وتطوير المناهج الدراسية.

9) دراسة هارت: (Hart، 2003) :

هدفت دراسة هارت إلى تقييم الأولويات في الأساليب الإشرافية المفضلة من قبل المشرفين، والخاضعين للإشراف (المشرف عليهم) فوق أربعة أساليب إشرافية استشارية ومقياس مدى تتردد، واستخدام الأساليب الأربعة خلال فترة اربعة اسابيع وتم عنونة الاساليب الأربعة كالتالي: معلم توجيهي، معلم داعم، مستشارا، خبيرا.

وتكونت عينة الدراسة من 90 مشرفا و168 طالبا خاضعين لعملية الإشراف، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أهمية دمج الأساليب الإشرافية الأربعة من قبل المشرق التربوي، لأن هناك تربطا واضحا بينهما.

10) دراسة بين (Bean، 2001) :

هدفت دراسة بين إلى التعرف على الأساليب الإشرافية المتبعة اتجاه المعلمين المتدربين وانعكاساتهم الذاتية حولها، وقد قام الباحث بتسجيل الدروس عبر الفيديو ثلاث مرات للمعلمين المتدربين ومن خلال عملية تحليل المعلومات ومناقشة المعلمين في الأمور التالية:

- ما مدى تأثير الأسلوب الإشرافي على قراراتهم في التدريس؟
- وما هي تصوراتهم في عملية التدريس التي قاموا بها؟
- وما ردود أفعالهم لوجود عملية تسجيل الدروس عبر الفيديو؟

وقد كشفت نتائج هذه الدراسة أن عملية تسجيل الدروس عبر الفيديو والمتابعة المستمرة والمناقشة مع المعلمين المتدربين تزودهم بعدة أشياء منها: أن المعلم المبتدئ يكشف الخبرات التي تساعده في التدريس ويتعلم المعلم عملية التفاعل مع التلاميذ، وأنماط التدريس الفعالة كما أن بحوث التجريب قادرة على تطوير مفاهيم التدريس في ردود الفعل للمعلمين المبتدئين من خلال هذه الأساليب الإشرافية وأن عملية تحليل المعلومات تؤهل المعلمين على عملية التأمل الذاتي حول الإشراف قبل التدريس وأثنائه.

7-التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية (الإشراف التربوي) أمكن الملاحظة ما يلي:

7-1- من حيث الأهداف:

لوحظ أن أهداف الدراسة جاءت متباينة فمنها هدفت الى معرفة دور المشرف التربوي في تطوير الكفايات التعليمية للمعلمين مثل دراسة الغامدي (2017) ودراسة محمد محمود خالد (2013) التي هدفت الى التعرف على مستوى المشرفيين التربويين للمهام الإشرافية ومنها دراسة نقبيل بو جمعة (2017) التي هدفت الى تقييم أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء كل من الاتجاهات الإشرافية الحديثة في الجزائر والتي تشابه مع دراسة فرج فتحي عيسى (2011) التي هدفت أيضا الى تقييم أداء المشرفيين التربويين وكذلك دراسة جواد (2017) التي هدفت الى معرفة تقييم أداء المشرفين التربويين من وجهة نظر معلمين العلوم في مرحلة الابتدائي أما الدراسة (فرساس ،الحسين/ 2018) التي هدفت إلى الكشف على واقع الإشراف التربوي الجزائري في مرحلة التعليم الابتدائي حسب آراء المدرسين ومدى احترامه لمعايير الإشراف التربوي أما الدراستان الأجنبيتان دراسة هارت (Hart، 2003) هدفت إلى تقييم الاولويات في الأساليب الإشرافية المفضلة من قبل المشرفيين ودارسة بين(Bean،2001) هدفت إلى التعرف على الاساليب الإشرافية المتبعة اتجاه المعلمين المتدربين وانعكاساتهم الذاتية حولها.

وأخيرا الدراسة التركية (كابو سوز غلو وبالإيان، 2010) التي هدفت الى التعرف على أدوار مشرفي المرحلة الأساسية في تدريب المعلمين على وظائفهم من خلال آراء المعلمين والمشرفين أنفسهم.

7-2- من حيث المنهج:

لقد اختلفت الدراسة السابقة مع دراستنا الحالية في المنهج حيث اغلب الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، اما الدراسة التي تشابهت مع دراستنا باستخدام المنهج الوصفي هي دراسة الغامدي (2009) ودراسة فرج (2011).

7-3- من حيث العينة:

تنوعت عينيات الدراسات السابقة المستعرضة في هذا الجزء من البحث بين المدراء ومعلمي الابتدائي والمشرفين التربويين مفتشين والدراسة الحالية نعتمد على عينة من أساتذة واستاذات مرحلة التعليم المتوسط.

حيث طبقت أغلبية هذه الدراسات السابقة في مرحلة التعليم الابتدائي أما الدراسة الحالية تم تطبيقها في مرحلة التعليم المتوسط.

7-4- من حيث الأدوات:

أغلب الدراسات السابقة اعتمدت الاستبيان كأداة لجمع البيانات والدراسة الحالية نعتمد على قياس كأداة لجمع البيانات من أفراد عينتها.

7-5- من حيث بيئة مكان إجراء الدراسة:

تتشارك الدراسة الحالية مع دراسة نقبيل بوجمعة، فرساس الحسين حيث كانت من نفس بيئة دراستنا وهي البيئة المحلية الجزائرية بينهما الدراسات السابقة الاخرى اجريت بالبيئية العربية وكذلك الاجنبية.

7-6- من حيث النتائج:

أظهرت نتائج بعض الدراسات السابقة ما يلي:

- ضعف عملية الإشراف التربوي ترجع إلى ضعف الكفايات عند المشرفين التربويين في كامل مجالات الأداة.
- ودراسة أخرى توصلت إلى أن أداء المشرف التربوي ظهر بمستوى مقبول ومتوسط.
- وأوصت بعض الدراسات بضرورة زيادة الاهتمام بالإشراف التربوي وكذا توضيح أهداف ومهام المشرف التربوي بإلحاق المشرفين في دورات داخلية وخارجية متخصصة في الإشراف التربوي .
- ضرورة اشتراك المشرفين التربويين في جميع مناحي لتحسين عمليات التعليم.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

- الاطلاع على الإطار النظري وخاصة المرتبط بالإشراف التربوي ومفهومه الحديث في ضوء بعض الاتجاهات الإشرافية الحديثة
- الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة واعتمادها في الجانب التطبيقي للدراسة الحالية.
- لاستفادة من المنهجية العملية في الدراسات السابقة.
- تحديد متغيرات الدراسة.
- اختيار المنهج الدراسة وهو المنهج الوصفي.
- اختيار الأداة المناسبة وهي مقياس.
- التعرف على نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.

الفصل الثاني: تقييم أداء المشرف التربوي

تمهيد

1- تقييم الأداء

- 1-1- تعريف تقييم الأداء
- 1-2- أهداف وأهمية تقييم الأداء
- 1-3- معايير وطرق تقييم الأداء
- 1-4- مراحل ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء

2- الإشراف التربوي

- 2-1- تعريف الإشراف التربوي
- 2-2- مراحل تطور الإشراف التربوي
- 2-3- أهمية الإشراف التربوي والحاجة إليه
- 2-4- أهداف الإشراف التربوي
- 2-5- مميزات الإشراف التربوي
- 2-6- مجالات الإشراف التربوي
- 2-7- أساليب الإشراف التربوي
- 2-8- مهام الإشراف التربوي

خلاصة

تمهيد

يعد الإشراف التربوي عملية شاملة متكاملة من فلسفة المجتمع، ولها أهداف وأسس ووظائف معينة، وتعتمد على أساليب ووسائل مختلفة ومتنوعة لتحقيق أهدافها، فهي ليست وظيفة يمارسها صاحب المهنة بقدر ما هي عملية يتولاها أطراف متعددون، المشرف، أو مدير المدرسة، أو حتى المعلم نفسه، ويبنى هذه العملية على التعاون الإيجابي بين كل هؤلاء الأطراف والتفاعل المستمر والهادف بينهم.

لكن فاعلية هذه العملية الإشرافية تبقى محدودة بدون وجود مشرفين أكفاء يتمتعون بخبرة كبيرة ودراية واسعة بالعملية التعليمية ولهم القدرة على مواجهة كل المستجدات في الساحة والتعامل مع كل الصعوبات والمواقف.

ولهذا تم التركيز في هذا الفصل على جزئين مهمين هما: عملية تقييم الأداء ومعرفة أهميتها ومعاييرها ومختلف الطرق التقليدية والحديثة لعملية تقييم الأداء ومراحلها، ومجالات استخدام نتائجها.

أما الجزء الثاني: يتعلق بمفهوم الإشراف التربوي ومراحل تطوره، وأهميته وأهدافه، وخصائصه، ومجالاته وأهم الأساليب الإشرافية ومهامه.

وبهذا تكون الباحثة قد وضعت للقارئ صورة واضحة حول ماهية عملية تقييم أداء المشرف التربوي في العناصر التي رأتها مهمة في هذا الموضوع.

1- تقييم الأداء

1-1- تعريف تقييم الأداء:

مجموعة من التعاريف أهمها:

" إن تقييم الأداء هو عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد، وبعد ذلك الحكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة، ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي، وغير متحيز عن أداء العامل" (خالد رجم، 2012، ص 58)

يبين هذا التعريف النتيجة النهائية من تقييم الأداء والمتمثلة في إعطاء حكم ورأي شامل وموضوعي على مستوى أداء العامل اعتمادا على معايير وقياس محددة مستقبلا، كما يمكن ان يعرف بأنه "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكات التي يمارسونها في موقف معين خطط له ت له المنظمة سابقا" (عبد الناصر صالح، 2013، ص 8)

من خلال هذا التعريف يتبين انه عملية تقييم الأداء ليصت عملا عشوائيا، بل هو عمل مرتبط بمواقيت معينة، وفق خطط وأهداف محددة مسبقا، وفي مجالات ترتبط بأداء هذا العامل.

كما يعرف أيضا بأنه "محاولة لتحليل أداء الفرد وكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية، وسلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة حاليا وفي المستقبل" (الزهرة، 2013، ص 10)

يتبين من هذا التعريف ان تقييم الأداء لا يشمل تقييم إنجاز العامل للعمل المطلوب فقط، بل يتجاوز ذلك إلى تقييم سماته المختلفة (النفسية والبدنية) الفكرية و/، النفسية والسلوكية) لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء بهدف تحسنه.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول: ان تقييم الأداء هو عملية القصد منها التوصل إلى حكم موضوعي على درجة كفاءة وفعالية العامل في كافة جوانب نشاطه وسلوكه في المنظمة.

1-2-2- أهداف وأهمية تقييم الأداء :

1-2-1. أهداف تقييم الأداء :

إن القيام بعملية تقييم الأداء تهدف إلى:

- اختيار أفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب ومؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم بما يناسب وقدراتهم ومهاراتهم تحقيق لمبدأ (وضع الفرد المناسب في المكان المناسب).
- مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق بما يسهل عليهم تقديم النصح والتوجيه لهم عند حاجاتهم لذلك.
- تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد وترشيدهم بما فيه الخدمة لمصالحهم ومصالح المنظمة.
- اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم بمناصب قيادية في المنظمة.
- كما يعتبر مطلب لمعرفة الشخصية إذ ان قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهم أثناء عملية القياس مما تنتج عنه لمعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين إذ يجب على المقيم معرفة الكثير عن ظروف وشخصية من يقيمهم.

■ يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

■ يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة تقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسن أدائهم.

■ وسيلة للتطوير الذاتي حيث يعد أداة صالحة وفعالة يستطيع بواسطتها كل فرد في المنظمة معرفة حقيقة أدائه ومدى كفاءته في مجال عمله ومعرفة نواحي الضعف للمتغيرات

الموجودة في أدائه) (عمر وصفي عقيلي، 1991، ص 170)

■ تنمية الكفاءة لدي الرؤساء حيث تتم من خلال ملاحظة الرؤساء لسلوك مرؤوسيهم وقيام بتحليل هذا السلوك وطريقة أداءهم للعمل بشكل دقيق وهذا يؤدي إلى تنمية ملكات التقدير والحكم السليم على الأمور والتدريب على الرقابة الفعالة والمستمرة.

■ يشعر الموظف بالمسؤولية أي عندما يدرك الموظف ان نشاطه أو أدائه موضع تقييم من قبل مرؤوسيهم المباشرين، وان نتائج هذا التقييم سوف يترتب عنه اتخاذ قرارات هامة تتعلق بمستقبله الوظيفي، هنا سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه عمله الذي يؤديه مما يجعله يزيد من بذل الجهود والطاقات التي يملكها بتأدية عمله على احسن وجه لكسب رضى الإدارة والمؤسسات والرؤساء المباشرين.

■ كما يعد تقييم الأداء وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة، ترقية، زيادات في الأجر... الخ وذلك على أساس كفاءته وجهده في العمل، وتضمن ان كل العاملين يلقون معاملة واحدة دون تحيز أو تمييز الفرد على الأخر، كما ان قياس الأداء يقي من احتمال اغفال كفاءة ونشاط أي فرد أفراد ذوي الكفاءة العالية والذين يعملون في صمت) (عمر وصفي عقيلي، 1991، ص 170)

1-2-2. أهمية تقييم الأداء:

تكمّن أهمية تقييم الأداء في رفع مستوى العلاقة بين الرئيس(المشرف) ومرؤوسيه أي تنتج عنه التفاهم والتعاون بينهما.

- يعد وسيلة لضمان عدالة الأحكام على كفاءة وفعالية الأفراد.
- كذلك التقييم الجيد والدقيق للأداء يسهل مهمة الرؤساء في رسم سياسات التدريب والتنمية والتخطيط العاملة للحوافز.
- هذه العملية مهمة أيضا للأفراد لأنها تساعدهم على اتباع الحاجة لإثبات الذات واكتساب الاحترام للأخرين (عمر وصفي عقيلي، 1991، ص175)

1-3- معاير وطرق تقييم الأداء :

يستند نظام تقييم الأداء العاملين إلى عدة معاير يتم على أساسه تقييم الأداء، والتركيز على معيار معين دون سواه ينقلنا من طريقة إلى أخرى للتقييم، وسنعرض فيما يلي أهم المعايير وطرق تقييم الأداء

1-3-1. معاير تقييم الأداء :

يتم تقييم أداء الأفراد العاملين باستخدام معاير محددة يستند إليها، في الحكم على صلاحيته السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين والمعاير نوعان:

– **العناصر:** وتشمل الصفات التي يجب ان يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه لينتج من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون (احمد صقر عاشور، 2008، ص248).

يتضح من خلال هذا التعريف يتضح ان العناصر نوعان:

- **عناصر تتعلق بشخصية الفرد:** كالقابلية والاستعداد، والمهارات، التقييم، القدرات، الاهتمامات وحيث تتعلق كل العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر غير قابلة للقياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها.
- **عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء الوظيفة:** ويمكن ملاحظتها وقياسها كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات التفويض، التخطيط،

العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية.

ويتم تحديد واختبار هذه العناصر انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من عملة وصف وتحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتبيين مهام ومسؤوليات كل وظيفة، مع تديد الصفات الواجب توفرها في الشخص شاغل الوظيفة والتي تتمثل صفات وأداء العامل الكفاء ذو السلوك السليم في العمل، فهي بالتالي تمثل مرجعاً يستند إليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد شاغل الوظيفة (سعاد بعجي، 2007، ص 23)

– **معدلات الأداء (النتائج):** تتعلق معدلات أداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل (الزهرة، 2013، ص 18).

- **الكمية:** حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعاً
- **النوعية:** ماهي نوعية العمل المنجز من طرف مقارنة مع النوعية المتوقعة /، والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.
- **الوقت:** مدى إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد ولان كان هناك تأخيرات في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير هل هو سبب يعود للعامل رام إلى سوء التخطيط والإدارة
- **التكلفة:** معرفة تكلفة تحقيق النتائج: والانحراف النتائج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة.

يمكن الإشارة إلى ان معدلات الأداء قد طبقت في البداية في الأعمال الإنتاجية وأعمال المبيعات، أين يتم وضع معدلات الأداء في شكل كمية الإنتاج، أو رقم مبيعات معين يجب تحقيقه.

ولكن مع الزمن انتقل تطبيق معدلات الأداء إلى الوظائف الإدارية والإشرافية أين أصبح التقييم ينصب على نتائج الأداء، وتعتبر نتائج التقييم الأكثر دقة تلك التي تركز على

العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها ومن الممكن تكون العوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدي فاعلية إداء العامل خاصة التفاعل مع الآخرين، ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا (سعاد بعجي، 2007، ص24).

- **خصائص معايير تقييم الأداء:** ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته ان يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا إذ تميز بالخصائص الآتية:
 - **الصدق:** يجب ان تقيس المعايير الأمور التي صممت من اجل قياسها،
 - **الثبات:** يجب ان نحصل على نفس النتائج في حالة إعادة التقييم أكثر من مرة وفي نفس الظروف. ان تتبع المعايير من أهداف المنظمة.
 - **التمييز:** ان قدرة المعيار على التمييز بين مستويات الأداء لدي الموظفين بدقة
 - ان تكون المعايير غير متحيزة
 - تعدد المعايير لتقيس جوانب مختلفة للأداء
 - سهولة استخدام المعيار (عدم اختبار معايير معقدة) (فتيحة خليفي، 2016، ص40)

1-3-2. طرق تقييم الأداء:

لقد تعددت الطرق المستعملة في تقييم الأداء العاملين مما جعل الإلمام بهذا أمر صعب للغاية، إلا أننا يمكن تصنيفها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة وسنعرض فيما يلي بعض الطرق الأكثر شيوعا:

أولا: الطرق التقليدية: وتعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء وعلى أداء مرؤوسيه ومن أهمها:

- **طريقة التدرج البياني *graphic rating*:** في هذه الطريقة يستعمل المشرف نموذجا يتضمن خصائص وصفات معينة من خلالها يحكم على أداء مرؤوسيه، حيث يضع

أمام كل صفة من الصفات وزن أو درجة تبدأ من الواحد وتنتهي بخمسة، فيقوم المشرف بوضع علامة أمام الدرجة التي يراها تتناسب وتقدير العاملين بخصوص الصفة التي تتعلق بهاته والشكل التالي يوضح ذلك .

الجدول رقم (01): يبين نموذج التدرج البياني

درجات التقييم					
ممتاز (5)	جيد جدا (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)	
			X		الحاجة للإشراف والتوجيه
	X				كمية الأداء
		X			الانتظام في دوام
			X		إتباع التعليمات
				X	القدرة على الإبداع

المصدر: مهدي حسن الزويلف، 1998، ص 217.

مزايا هذه الطريقة: تعتمد على الدقة في تحديد الخائص والصفات المرتبطة بالأداء الفعال تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة وهي تتلاءم مع جميع القطاعات الاقتصادية،

عيوب هذه الطريقة: تقييم أداء الأفراد يكون وفقا لأحكام المشرفين فيها بكميته ونوعيته ونوعية العمل مما يقلل من موضوعية الطريقة (عبد الكريم بوبرطخ، 2012، ص 28)

- من الصعب على العامل(الفرد) تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال
- الصفات التي تقييم تكون عامة في الغالب فمن الصعب وضع خطط عمل دقيقة

■ **طريقة الترتيب البسيط** : وهي ابسط واقدم الطرق المستخدمة في تقييم الأداء العاملين (الأفراد) حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد تنازليا حسي كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوء ويكون ذلك بمقارنتهم ببعضهم ويكون التقييم على أساس الأداء الكلي للشخص .

مزايا هذه الطريقة :

- بسيطة وغير معقدة وسهلة التطبيق

- التفريق بين الأفراد الأكفاء وغير الأكفاء بطريقة واضحة

عيوبها: تتصف هذه الطريقة بالموضوعية يكون ان شخصية القائم بعملية التقييم وتفكيره ويطرب عليها نتيجة التقييم.

- لا يمكن تطبيقها إذا احتوت المنظمة على عدد كبير من المستخدمين

- لا تعطي صورة دقيقة عن أداء المستخدمين فهي لا تظهر نواحي الضعف والقصور

في الأداء ولا نواحي القوة، (بوبرطخ عبد الكريم، 2012، ص 28)

■ **طريقة التدرج:** يتم وضع حسب هذه الطريقة تصنيفات للأفراد العاملين ويمثل كل تصنيف درجة محددة للأداء وقد تكون كالآتي:

أداء ضعيف، أداء مرضي، أداء متميز، ويكون لكل عامل درجة تتوافق وأدائه.

مزايا هذه الطريقة:

- سهولة وبساطة عملية التقييم .

- يستفاد من هذه الطريقة اكثر إذا كان الهدف من التقييم التركيز على مجموعة محددة من المستخدمين.

عيوبها : لهذه الطريقة تأثيرات سلبية على مشاعر الأفراد العاملين يأثر مستخدميهم لا توضح الفروقات الفردية في الأداء ضمن هذا التصنيف مما ينفي العدالة في التقييم (بوبرطخ عبد الكريم، 2012، ص 30)

■ **طريقة قوائم المراجعة:** يستخدم المشرف (المقيم) في هذه الطريقة قوائم مختلفة تصف

أنواع السلوك والصفات التي توضع من قبل إدارة الموارد البشرية، فيختار المشرف على

تقييم تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، وهي تتضمن جانبين

للإجابة تاما بنعم أو لا أمام كل جملة وصفية وما على المقيم إلا ان يضع علامة (X) أمام

الصفة التي تنطبق على المستخدم، هذه القوائم تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، وعند إتمام قوائم المراجعة ترسل إلى إدارة الموارد البشرية ويتوارى لقسم شؤون المستخدمين بتحديد وزن كل إجابة من الإجابات بموجب دليل خاص غير معلوم للمقيم وفي ذلك لضمان عدم تحيز المقيم في تقديراته ويكون التقليل من التحيز أيضا بوضع عدد من الأسئلة المكررة ولكن بأسلوب مختلف ومن ثم تزيد درجة الدقة والتقدير.

مزايا هذه الطريقة: تقلل من التحيزات حيث ان المقيم والمسؤول يحدد صفات مختلفة فر أداء العاملين وتكرار الأسئلة بأسلوب مختلف يقلل من التحيز وتمتاز بسهولة الاستخدام.

عيوب هذه الطريقة:

- تكلفتها العالية حيث تتطلب إعداد قوائم بعدد الأقسام الموجودة في المنظمة ويعود التدرج الوظيفي لديها .
- صعوبة التميز بين العبارات والصفات من خلال التقييم (بوبرطخ عبد الكريم، 2012، ص30-31).

■ طريقة المقارنة المزدوجة *paired comparisons methode*:

يقوم المقوم وفقا لهذه الطريقة بمقارنه كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعوهم أيضا للتقسيم في المجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثلا (5) أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة من هو الأفضل ومن ثم يتم مقارنة الفرد الأول مع كل من (ج) و (د) و (هـ) لمعرفة أيهم افضل، لذلك فان استخدام هذه الطريقة لخمسة أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات حيث كل قرار يأخذ شخصين فقط.

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

والصيغة الرياضية لذلك هي:

حيث n تشير إلى عدد الأفراد العاملين.

وأيضاً في هذه الطريقة يتسم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنةً بزوجيه ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم .

وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المعدلة :

$$\text{عدد المرات} - \text{عدد الأفراد} \frac{\text{عدد الأفراد} - 1}{2}$$

عيوبها:

مع بسطة وسهولة هذه الطريقة إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عدد كبيراً حيث سيكون عدد المقارنات كبيراً .

– لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها تحدد نواقص الأفراد ويكاد يكون الغرض منها هو اختيار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار والتحسين.

– الوقت الذي نستغرقه هذه الطريقة في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقسيمهم.

■ طريقة التقرير المكتوب (المقالية) essay Method :

وتعتمد هذه الطريقة على تقسيم الرئيس أو المشرف بإعداد تقرير وصفي مفصل عن مستوى أداء الموظف مستنداً في ذلك إلى معرفته المسبقة والعامّة عن الموظف وعمله وهذه الطريقة تتطلب اليقظة والإلمام التام بكافة جزئيات العمل والقائمين عليه ويعاب عليه تأثير الرئيس بالعلاقات الشخصية مع مرؤوسيه (الزهرة الطيب، 2013، ص29).

■ طريقة الوقائع الحرجة:

تعتمد هذه الطريقة في تجمع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس ان يلاحظ أداء المرؤوسين ويقرر ما إذا كانت تلك الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم عملهم، ومن أحدث الأساليب المتبعة في تقييم أداء الفرد هو أسلوب القوائم المراجعة، ويقوم الرئيس مباشرة بوضع العلامة (نعم أو لا) حسب رأيه في العامل ثم تقوم

إدارة الأفراد بإعداد قيم لكل سؤال لا يعلمها الرؤساء القائمون بالتقييم والهدف من ذلك هو تقليل احتمالات تحيزهم.

عيوبها

- تتطلب جهودا كبيرة مستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة الأداء العمليين وكتابة المواقف الإيجابية والسلبية أثناء فترة التقييم.
- انخفاض الموضوعية في عملية التقييم حيث ان المواقف السلبية المؤثرة في بداية فترة التقييم قد تكون مواقف مؤقتة ثم تلاقيها من اجل العامل ومع ذلك سجلت في قائمة التقييم وتم تقييم الفرد العامل على ضوءها (الزهرة الطيب، 2013، ص28)

ثانيا: الطرق الحديثة :

لتقاضي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم ظهرت الطرق الحديثة ومن أهمها ما يلي :

- **طريقة الإدارة بالأهداف** : طورت من طرف العالم الإداري (peter drucker) في أواسط الخمس dنيات، وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء، وتتم هذه الطريقة وفق المراحل التالية:
- ◀ تحديد أهداف كمية يمكن قياسها
- ◀ اشتراك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف
- ◀ وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف
- ◀ ليها تحديد المعايير التي يتم بناءا عليها قياس نتائج الأداء

تتسم هذه الطريقة بعدة مزايا منها :

- تهدف إلى تحسن الأداء وتنمية قدرات الفرد .
- تركز على الأداء السابق والمستقبلي.
- استخدام معايير خاصة بحقل أو وظيفة معينه .

■ تماسك قوى بين الرئيس والمرؤوسين بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر.

عيوبها : وتتمثل فيما يلي:

■ تقيس أداء الفرد في وظيفته الحالية فقط ولا نستطيع الحكم بدقة على نجاحه في وظائف أخرى.

■ تركز على النتائج التي حققها الفرد أو تقلل من الاهتمام بالطرق التي توصل الفرد للنتائج المطلوبة .

■ محاولة المرؤوس وضع أهداف سهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن النية عند المقابلة مع المشرف بخصوص تقييم المنجزات (سعاد بعجي، 2007، ص 34)

■ طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء :

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم الأداء العامل كونها أسلوب تسيير الموارد البشرية، يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء العاملين كون ان المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع ان تتجاهل أهميته ودور البعد الإنساني لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح، وترتكز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقسيم الأداء يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل.

من مزايا هذه الطريقة:

■ تقيس الأداء في صورة الجودة، عكس ما تقوم به طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمي.

■ تعتمد على التحصن المستمر في جودة المنتج والنشاط من خلال التحسين المستمر في الإجراءات، عكس الطرق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم وتحاسبهم على أدائهم الماضي .

من عيوبها:

- تأكيد الطريقة على تقييم الأداء الفردي اعتمادا على الخصائص الذاتية مثل التعاون، المبادرة، الإبداع وغيرها، وهي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة، إلا إذا كانت المؤسسة تعمل بشكل متكامل ومهيكل في صورة فريق عمل واحد .
- صعوبة التحدي الذي تواجهه إدارة المؤسسة في تطبيق هذه الطريقة التي تحاول من خلالها إيجاد توازن سليم فيما بين مصالح كافة الفئات والأطراف المختلفة وتحقيق ادنى درجة من الرضى لجميع الفئات والأطراف (سعاد بعجي، 2007، ص35).

▪ طريقة المهارات قرير المكتوب:

وهي طريقة يقوم بها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف يصف فيه نقاط القوة والضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف التي يمكن تطويرها في المستقبل، وكذا إمكانية التقدم الوظيفي أو الترقية لهذا الموظف لمن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير ان يوفرها، إلا انه لا توجد، كما انه معيارية خاصة بهذا التقرير ومكوناته، كما انه يعتمد على مهارة القائم بإعداده، وتحتاج إلى وقت طويل لإنجازه خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير (سعاد بعجي، 2007، ص 31)

بعد استعراض معظم طرق تقييم الأداء تبين ان هذه الطرق قد عرفت عدة تطورات وتغيرات وهذا بغية تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية في المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق لهداف المنظمة والفرد معا، حيث عرفت السنوات الأخيرة عدة اتجاهات تتعلق بطرق التقييم تتمثل فيما يلي :

– الاتجاه نحو التقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.

– الاتجاه إلى استخدام الطرق البسيطة والاعتماد على اكثر من طريقة .

– المشاركة بأكثر من جهة في المستويات الإدارية في عمليات التقييم (سعاد بعجي، 2007، ص36).

■ مقياس التدرج على الأساس السلوكي

يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستمد من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك ودرجة فعاليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

■ مقياس الملاحظات السلوكية:

يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة وتركز هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف وهو أسلوب حديث في الإدارة وتقييم الأداء الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكات العمل ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وترتيبهم حسب أوزان لكل بعد (بدلا من وزن واحد حسب الطريقة السابقة) ومن ثم تجميع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل (سهام بريبط، 2014، ص34)

1-4-4- مراحل ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء.

1-4-4-1. مراحل تقييم الأداء: تتكون عملية قياس أو تقييم الأداء من عدة مراحل هي:

- ◀ وضع معدلات الأداء: يتم اختيار أنسب الأعمال لقياسها وتحديد المستويات المتوقعة للأداء وينصح أن يتم ذلك بالتعاون بين العاملين والإدارة.
- ◀ مراقبة الأداء الفعلي: يتم مراقبة أداء العامل وقياسه بالمعايير الموضوعية مسبقا وإذا وجدت انحرافات معينة يتم تصحيحها.

◀ **التغذية العكسية:** يتم إبلاغ كل عامل (موظف) بمستوى أدائه ليتعرف على مدى قربيه من المعايير الموضوعية سلفاً.

◀ اتخاذ القرارات المنسية على نتائج التقييم مثل الترقية والنقل والفصل وتنزيل الدرجة.

◀ **وضع خطط تطوير الأداء:** بعد التعرف على الإمكانيات المتوفرة في المنظمة يتم وضع خطط شاملة التطوير. (فتيحة خليفي، 2016، ص 41).

1-4-2. مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء.

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء لبرهان وإثبات مدى جدوى وأهمية هذا التقييم والذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه.

ومن أهم مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء فيما يلي: (تستخدم نتائج تقييم الأداء في المجالات التالية):

■ **الترقية:** قد أصبح من المألوف في وقتنا الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل (الترقية) لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة وتقييم الأداء يكشف لها مدى أحقية كل عامل في الترقية.

■ **التعيين والنقل:** تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار العامل وتعيينه في المنصب الذي يتلاءم مع كفاءاته وقدراته وكما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم في حاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم. (ثامر العابد، 2012، ص 07).

■ **تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات:** ضمن تقييم أداء العاملين ووفقاً للنتائج المحصل عليها يتم صياغة وتحديد من يستحق علاوات ومكافآت تشجيعية للمستخدمين وهذا كجزء من الحواجز.

■ **تحديد الاحتياجات التدريبية:** تعتبر من الوسائل المفيدة لإعداد برامج تدريبية سليمة حيث أن العودة إلى نتائج تقييم الأداء يحصر الأشخاص الذين يحتاجون إلى تدريب لزيادة كفاءتهم وقدراتهم. (عبد الكريم بوبرطخ، 2012، ص 21).

■ **تخطيط الموارد البشرية:** تستفيد إدارة الموارد البشرية من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية التخطيط وبالتالي تساعد في مهمتها الأساسية على النحو التالي:

- في حالة وجود نتائج تقييم الأداء في مستوى عالي من كفاءة الموارد البشرية، هذا يؤدي للتخطيط الوظيفي يزيد من عبء العمل المستقبلي ذلك للاستفادة من هذه الكفاءة وانشغالاتها لزيادة الإنتاج.

- وفي حالة سلبية نتائج التقييم تقوم المؤسسة بالاستغناء عن الموارد البشرية ذات الكفاءات الضعيفة بموارد بشرية جديدة مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية.

■ **الانضباط والمعاقبة:** تتضمن تقارير التقييم قائمة من العقوبات التي حصل عليها العامل خلال السنة، تستعمل في حالة ما إذا رفعت على العامل شكوى تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبت احتمال قد يؤدي ذلك إلى معاقبته بتجميد ترقبته أو تنزيل درجة الوظيفة أو فصله أو غيرها. (عبد الكريم بوبرطخ، 2012، ص 22).

2- الإشراف التربوي.

2-1- تعريف الإشراف التربوي:

تعددت التعاريف التي تناولت الإشراف التربوي بتعدد التسميات المختلفة حيث نجد بالإضافة إلى مصطلح الإشراف التربوي مصطلحات أخرى (التفتيش، التأطير، التوجيه، الفني التوجيه التربوي...)

الإشراف لغة: ورد في لسان العرب لابن منظور أن أصل كلمة إشراف ما يلي:

شرف: أي صار ذا شرف وعلا في الدين أو الدنيا

أشرف الشيء : أي علا وارتفع وانتصب .

المشرف: المكان الذي تشرف عليه وتعلو ومشارف الأرض وأعاليها.

أشرف على الشيء : أي اطلع عليه من فوق (ابن منظور، 1968، ص 137)

الإشراف اصطلاحاً: لقد حدث تطور في مفهوم الإشراف التربوي خلال العقدين الأخيرين شأنه شأن في ذلك شأن كثير من المفاهيم التربوية، التي تنمو وتتطور نتيجة الأبحاث والدراسات والممارسات التربوية، وخاصة بعد أن كشفت هذه الدراسات والأبحاث والدراسات والممارسات التربوية وخاصة بعد أن كشفت هذه الدراسات والأبحاث قصور الأنماط السابقة للإشراف التربوي (التفتيش والتوجيه) وحاولت هذه الدراسات أحداث التغييرات المرغوبة في العملية التعليمية، كما حاول الإشراف التربوي الحديث تلافي أوجه القصور من خلال نظرة شاملة للعملية التعليمية والتربوية تتمثل في المفهوم التالي للإشراف التربوي .

يعرف واليز الإشراف بأنه مهمة قيادية تمد الجسور بين الإدارة والمناهج والتدريس وتنسيق نشاطات المدرسة.

كما عرفه الأفتدي (1972) بأنه جهود منظمة ترمي إلى مساعدة المعلم وتوجيهه وتشجيعه على تنمية ذاته (الأفتدي ، 1972 ، ص14)

ويعرف دوغلاس الإشراف التربوي بأنه "المجهود المبذول لإثارة اهتمام المعلمين وتنسيق نموهم المستمر وتوجيهه حتى يصبحوا أكثر فهما للوظيفة .

كما يعرفه كارتجود بأن الإشراف التربوي يتضمن جميع الجهود التي يبذلها القائمون على أمر التعليم بتوفير القيادة المطلوبة لتوجيه المعلمين من أجل تحسين التعليم".

ويعرفه طافش (1988):"بان الإشراف التربوي وسيلة لتقديم خدمات اجتماعية وعلى المشرف أولاً أن يهتم بتقوية علاقته مع المعلمين الذين يشرف عليهم أولاً ان يهتم بتقوية علاقته مع المعلمين الذين يشرف عليهم ويوجههم على أن يتعارفوا معه وتقبل اقتراحاته وتوجيهاته.

ويعرفه الدويك واخرون (1998): باعتبار الإشراف التربوي عملية تعاونية بين المشرف والمعلم حيث عرفه بأنه "عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة، تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في الموقف وتقييمها للعمل على تحسين التعلم وتنظيمه من أجل تحقيق أفضل أهداف التعليم والتعلم"

و عرفه البدي (2001): هو العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتعلمية ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية وهو يشمل الإشراف الذي يجري على جميع العمليات التي تجري في المدرسة سواء كانت تدريسية أم إدارية أم تعليمية بأي نوع من أنواع النشاط التربوي في المدرسة وفي خارجها والعلاقات والتفاعلات الموجودة بينها (البدي، 2001).

كما عرفه أيضا البدرى (2001) بأنه "قيادة تربوية هدفها الارتقاء بمستوى التعليم بمستوى التعليم وذلك عن طريق استخدام الأساليب التربوية الملائمة والاستفادة من التطورات الخاصة في هذا المجال (البدرى 2001، ص18)

في هذا التعريف يؤكد البدرى على الأهداف العديدة للإشراف التربوي التي منها تطوير المعلمين مهنيًا للوصول إلى الهدف النهائي الذي يمثل الارتقاء بمستوى التعليم في ظل التطورات الحاصلة في المجال التربوي.

نستخلص من خلال ما تم عرضه من تعاريف سابقة لمفهوم الإشراف التربوي هناك تقارب أحيانًا واختلاف أحيانًا أخرى في تعريفات التربويين للإشراف التربوي حسب نظراتهم إليه ويمكن الوقوف والتأكد على بعض النقاط التربوية الرئيسية المرتبطة بمفهوم الإشراف التربوي والتي تسهل التوصل إلى تعريف أكثر وضوحًا له:

- الإشراف التربوي مجهود منظم بهدف إلى توفير النمو المستمر للمعلم في المدرسة.
- الإشراف التربوي هو عملية منظمة تهدف إلى مساعدة المعلم وتطويره.
- الإشراف التربوي عملية قيادية ديمقراطية بعيدة عن التسلط يتعاون فيها جميع أطراف العملية التعليمية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بالفضاء المدرسي.
- الإشراف التربوي عملية قيادية إنسانية هدفها تحسين التعليم والتعلم في ظل مناخ ملائم لجميع أطراف العملية التعليمية.
- الإشراف التربوي عملية تفاعلية بين المشرف والمعلم لتهيئة الفرص لهذا الأخير من أجل تحسين أدائه لمهامه وتطويره مهنيًا.

إن مفهوم الإشراف التربوي الذي يسعى إليه الباحثون التربويون يركز على جميع مكونات العملية التعليمية وظروفها وعواملها وتفاعلاتها في التطور والتجديد الحاصل في المجال التربوي.

ومن خلال ما سبق عرضه لمفهوم الإشراف التربوي ترى الباحثة ان الإشراف التربوي: هو جهود مبذولة لتحسين العملية التعليمية التعلمية وتطويرها من خلال مساعدة المعلمين على تنمية المهارات القيادية لديهم وتحسين قدراتهم وحل مشكلاتهم وتذليل ما يعترضهم من عقبات حيث يهتم المختصون بالإشراف بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وإدارة بما يؤدي إلى رفع مستوى قدرات المعلمين بشكل يحقق الأهداف التعليمية والتربوية.

2-2- مراحل تطور الإشراف التربوي:

مر الإشراف التربوي بثلاث مراحل تطوره وهذه المراحل هي :

التفتيش: عاصرت هذه المرحلة النظريات الكلاسيكية القديمة في الإدارة وظهر أسلوب التفتيش في ظل الإطار الاجتماعي في تلك الفترة التي تتصف بالجمود والسيطرة الأرستقراطية وكما واكب ذلك الإدارة العلمية والبيروقراطية والتي تميزت بالمركزية حول السلطة والأوتوقراطية (الاستبدادية) والتناقض بين الأفراد والجماعات واتخاذ العقاب وسيلة للاصلاح والتوجيه.

التوجيه التربوي: تطوره مع تطور نظريات الإدارة مثل حركة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية الاجتماعية وما تنادي به نظرياتها من التركيز على الأساليب الديمقراطية التعاونية والابتعاد عن الاستبدادية والتسلط الفردي، وهكذا ظهر مفهوم الإشراف الديمقراطي التعاوني واخذ ينظر إليه على انه عملية تفاعل إنسانية وتهدف إلى تحسين عمل المعلم في إطار أدائه ومساعدته في تنمية نفسه وحل مشاكله ويؤكد هذا المفهوم على التعاون بين الموجه التربوي وبين المعلم في إطار من الاحترام والعلاقات الإنسانية السليمة.

الإشراف التربوي: مع استمرار التطور في الفكر التربوي الحديث أخذ المفهوم التربوي الإشراف التربوي في التطور ليأخذ معنى أشمل وأوسع وذلك حتى يلبي احتياجات النظرة

الشاملة التعليمية والتعلمية. وانتقل الإشراف التربوي من موقف الاهتمام بالمعلم وأدائه وبتعديل سلوكه التعليمي وأحداث التغيير الإيجابي المرغوب في عناصره في المعلم والمتعلم والمنهاج والبيئة والإدارة المدرسية والصفية (حسن محمد الطعاني، 2005، ص33).

2-3- أهمية الإشراف التربوي والحاجة إليه:

إن المعارف التربوية معارف متطورة بفضل البحث المستمر في مجال التربية ذاتها وكذا بفضل التقدم في ميادين المعرفة التي تتصل بعلم النفس وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا، وعلم الاتصال وديناميكية الجامعة، وعلم الإدارة وغيرها ...

والإحاطة بهذه المعارف المتجددة لتوظيف مقتضياتها في عملية التعليم أمر غير متاح للأغلبية الساحقة لمن يمارسون التعليم في البلاد النامية كافة وذلك بسبب عوامل كثيرة منها:

- برامج إعداد المعلمين ذات علاقة ضعيفة بالجانب الميداني مما أدى إلى وجود فجوة بين النظرية والتطبيق.

- الإمكانيات وطبيعة المسؤوليات المناطة بالمعلم.

- وهكذا كله يستلزم وجود هيئة متفرغة لمتابعة تطور المعارف والممارسات التربوية الحديثة ولضمان إحاطة المعلمين والإداريين بها بصور مختلفة.

- التجارب الميدانية المدرسية لا بد من ان تكون متاحة لجميع المعلمين ولن يأتي ذلك إلا في ظل نظام يساعد على تبادل التجارب والخبرة وتطويرها وليس لأية خبرة ان تنمو وتترعرع إلا بفضل إسهام أكثر من فرد في النظر إليها وتمحيصها ومن هنا فان الإشراف التربوي هو وسيلة لتبادل الخبرات ونشرها بين المعلمين من شأنه فرض نوع من الرقابة على مهنة التدريس وهنا يبدو دور المشرف التربوي في توضيح الحدود وتفسيرها بطريقة تكفل للمعلم حريته وكرامته.

- ضرورة التغيير والتجديد في العملية التربوية، وما يقترن بهذا التغيير من بحوث وأراء وخبرة وممارسات ونظريات تحتاج لخبرة الإشراف التربوي.

- رغم الاتفاق العام بين التربويين على أن عملية التدريس تتوافر فيها كل الشروط التي تؤهلها لان تكون مهنة إلا أن الجدل لايزال قائماً حول مدى اعتبارها لا فنا لاسيما وان التدريس يعتمد على مهارات عقلية وإعداد خاص يتطلب فترة طويلة نسبية وهنا يظهر دور الإشراف التربوي في صقل هذه المهارات لدى المعلمين (العاجز، 2009، ص18)

ويمكن القول أن الحاجة إلى عملية الإشراف التربوي تؤكدتها التقارير والدراسات والدوريات المتخصصة بان وجود المشرف التربوي عامل أساسي لتحسين أداء المعلمين وإثارة دافعيتهم نحو النمو المهني ولتنفيذ تطوير المنهاج المدرسي وكل ذلك يساهم في تحسين التعليم وتعلم الطلبة ونيل ثقة أفراد المجتمع والمدرسة .

2-4- أهداف الإشراف التربوي.

يعد الإشراف التربوي خدمة فنية متخصصة يقوم من خلالها المشرف التربوي حرمانه للمدرس مباشرة، بقصد رفع كفاءاته المهنية والأكاديمية بقالب إنساني، على أن تنعكس هذه الخدمات في تحسين مستوى العملية التعليمية، ومن أبرز أهداف الإشراف التربوي التي يشير إليها (الطهاني 2005) منها:

- تحسين أداء النظام التعليمي وتطويره لتحسين مزيد من الفعالية والكفاءة التعليمية.
- المشاركة الفاعلة في تهيئة وإعداد المدرس الكفاء، للقيام بفعاليات العملية التعليمية التعليمية.
- إكساب المدرس طرائق التدريس والمهارات والخبرات التربوية واستراتيجيات التدريب الحديثة.

- العمل مع المدرس لتحليل سلوكه التعليمي وتشخيص جوانب القوة والضعف لديه ومعالجة ما يحتاج من تحسين وتغيير وتطوير.
- تنمية المهارات الأساسية لدى المدرس لإدارة المواقف التعليمية بأفضل صورة.
- تنفيذ الدورات والبرامج التدريبية أثناء الخدمة وإكسابهم معارف ومعلومات حديثة.
- العمل مع المدرسين على التخطيط الأفضل والإعداد الجيد للدرس.
- توفير بيئة نفسية واجتماعية ومادية مشجعة للمدرسين و لإدارة المدرسية.
- إذكاء روح التنافس و الحماس الشريف بين المدرسين أنفسهم (كريم أحمد عباس، 2011، ص 1030)

- تهدف عملية الإشراف التربوي إلى مد يد المساعدة والعون للمدرس والمتعلم من أجل تطوير وتسهيل عملية التعليم التعلم بجميع أبعادها وتحقيق نمو المتعلمين الفكري والمعرفي والنفسي.

2-5- مميزات (خصائص) الإشراف التربوي:

- لقد حاول الإشراف التربوي تفادي عيوب التفتيش والتوجيه وهما المرهقان اللتان سبقتهما لذلك يمكن حصر أهم الخصائص التي يتميز بها الإشراف التربوي فيما يلي:
- أنه عملية قيادية تتوفر فيها مقومات الشخصية القوية التي تستطيع التأثير في المعلمين والطلبة، وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التربوية، وتعمل على تنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية وتحقيق أهدافها.
 - أنه عملية تفاعلية تتغير ممارستها بتغيير الموقف والحاجات التي تقابلها، ومتابعة كل جديد في مجال الفكر التربوي والتقدم العلمي.
 - أنه عملية تعاونية في مراحلها المختلفة من (التخطيط وتنسيق، وتنفيذ، وتقييم ومتابعة) ترحب باختلاف وجهات النظر، مما يقضي على العلاقة السلبية بين المشرف والمعلم، وينظم العلاقة بينهما لمواجهة المشكلات التربوية وإيجاد الحلول.

- أنه عملية تعنى بتنمية العلاقات الإنسانية والمشاركة الوجدانية في الحقل التربوي، بحيث تتحقق الترجمة الفعلية لمبادئ الشورى والإخلاص والمحبة والإرشاد في العمل والجدية في العطاء، والبعد عن استخدام السلطة وكثرة العقوبات وتصيد الأخطاء.
- أنه عملية علمية تشجع البحث والتجريب والإبداع، وتوظف نتائجها لتحسين التعليم، وتقوم على السعي لتحقيق أهداف واضحة قابلة للملاحظة والقياس.
- أنه عملية مرنة متطورة تتحرر من القيود الروتينية وتشجع المبادرات الإيجابية، وتعمل على نشر الخيرات الجيدة والتجارب الناجحة وتتجه إلى مرونة العمل وتنويع الأساليب.
- أنه عملية مستمرة في سيرها نحو الأفضل، لا تبدأ عند زيارة مشرف وتنقضي بانقضاء تلك الزيارة، بل يتسم المشرف اللاحق مسيرة المشرف السابق.
- أنه عملية تعتمد على الواقعية المدعمة بالأدلة الميدانية والممارسة العملية وعلى الصراحة التامة في تشخيص نواحي القصور في العملية التربوية.
- أنه عملية تحترم الفروق الفردية بين المعلمين وتقديرها فتقبل المعلم الضعيف والمتذمر، كما تقبل المعلم المبدع النشط.
- أنه عملية وقائية علاجية هدفها تبصير المعلم بما يجنبه الخطأ في أثناء ممارسته العملية التربوية، كما تقدم له العون اللازم لتخطي العقبات التي قد تصادفه في أثناء عمله.
- أنه عملية تهدف إلى بناء التقويم الذاتي لدى العاملين.
- أنه عملية شاملة تعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم.
- أنه وسيلة مهمة لتحقيق أهداف السياسة التعليمية بخاصة وأهداف التربية عامة. (العاجز فؤاد علي، 2009، ص 24).

2-6- مجالات الإشراف التربوي.

تعددت مجالات عمل الإشراف والمشرف التربوي وتنوعت لتعمل متعاونة مع جميع عناصر المجتمع المدرسي لتحسين مخرجات العملية التعليمية التعلمية، ويخطط المشرف التبع بوي لعمله تخطيطاً متوازناً ودقيقاً، فيحدد أهدافاً واضحة قابلة للقياس، ووسائل معينة حديثة ومؤثرة، وأساليب وأنشطة وأدوات تقويم تمتد وتتسع لتشمل جميع مجالات العملية التربوية و من أهم هذه المجالات ما يلي:

❖ التخطيط.

- إعداد خطة العمل بالتعاون مع المعلمين وغيرهم من الأطراف التعليمية الأخرى.
- التعرف بشكل دقيق على حاجات المعلمين الذين يشرف عليهم.

❖ المناهج: ويتضمن المجالات الفرعية التالية:

- المشاركة في دراسة المناهج وتقويمها.
- وضع أهداف المناهج وتحديدّها مع المعلمين.
- تحليل الوحدات الدراسية أو عمل مهم للمفردات.
- كتابة أو وضع إرشادات لتطبيق المنهج ومناقشتها مع المعلمين.

❖ الوسائل والأنشطة التعليمية: ويتضمن المجالات الفرعية التالية:

- تحديد مصادر المعلومات عن المواد والمعانيات التعليمية.
- عرض وتنفيذ مواد تعليمية والاستراتيجيات تعليمية جديدة.
- ترتيب وتنسيق الأنشطة المنهجية المختلفة.
- متابعة النشاطات التعليمية.

❖ **النمو المهني:** ويتضمن المجالات الفرعية التالية:

- الاطلاع على أحداث المعلومات والأساليب في مجاله.
- تزويد المعلمين بالعرفة الجديدة بأساليب التعليم المختلفة.
- تبادل الخبرات المهنية مع العاملين.
- مساعدة المعلمين الجدد.
- تشجيع الدروس التوضيحية لتبادل الخبرات بين المعلمين.

❖ **الاختبارات:** ويتضمن النقاط الفرعية التالية:

- القيام بالإشراف على إجراء الاختبارات المختلفة.
- الإشراف على وضع الأسئلة وتحديد أنواع الاختبارات.
- تفسير نتائج الاختبارات.
- تقويم نتائج الاختبارات ووضع الخطط العلاجية المناسبة.

❖ **الإدارة:** ويتضمن النقاط الفرعية التالية:

- التأكد من فاعلية التسهيلات التربوية المتاحة في المدرسة.
- تقديم اقتراحات حول تحديد مراكز المعلمين القدامى والجدد.
- الاشتراك مع اللجان المشكلة لتنفيذ إجراءات التقويم الشامل للمدرسة.

❖ **إدارة الصفوف:** ويتضمن النقاط الفرعية التالية:

- تقويم المعلمين من خلال الزيارات الصيفية لحجرة الدراسة.
- وضع المقترحات والتوصيات المبنية على ملاحظات سلوكيات المعلمين.
- تقديم مقترحات للمعلمين تدور حول مشكلات النظام داخل الحجرات الدراسية.

❖ العلاقة مع الزملاء والمجتمع: ويتضمن النقاط التالية:

- إقامة علاقة إنسانية مع المعلمين والمديرين والعمل بروح الفريق.
- المشاركة في توثيق الحملة بين المدرسة والمجتمع من خلال نشاطات المدرسة.
- يحرص على تنمية علاقات إنسانية في المجتمع المدرسي. (عودة بلال أحمد، 2008، ص 25).

2-7- أساليب الإشراف التربوي:

تتوعد وتعددت أساليب الإشراف التربوي بشكل كبير، ويمكن تصنيفها إلى أساليب فردية، وأخرى جماعية وليس ثمة حد فاصل بين الأساليب الفردية والجماعية، وأنه ليس هناك أسلوب واحد لنكتفي به في الإشراف التربوي، حتى يقال عنه أنه أفضل الأساليب وأنه قد يستخدم في كل المواقف والظروف، ولكن نجد لكل موقف تعليمي أسلوب خاص يناسبه من الأساليب الإشرافية، كما يمكن استخدام في الموقف التعليمي الواحد أكثر من أسلوب وقد يتطلب الأمر أن يزور المشرف التربوي المعلمين في فصولهم لتشخيص مشاكلهم التي تواجههم، وقد يترتب على هذه الزيارة عقد اجتماع عام لهم أو تنظيم ندوة تربوية لمناقشة المشكلة.

ومن هنا يمكن عرض موجز لأهم الأساليب الإشرافية:

2-7-1. الزيارات الصفية: وتعتبر من أقدم أساليب الإشراف التربوي وهي تعتمد على قيام المشرف التربوي بزيارة للمعلم في صفه أثناء الدرس وفيها تتم ملاحظته سير تنفيذ الدرس واخذ ملاحظات أوليه عن أداء المعلم حول فعاليات الدرس (الحسين قرساس، 2008، ص 29).

- تعتبر الزيارة الصفية عملية توجيهية تقويمية تعاونية بين المشرف والأستاذ وتستحق ان يعطيها المشرف من وقته وجهده ويوظفها توظيفاً فعالاً.

ومن خلالها يمكن تحقيق أهداف منها:

- ملاحظه الموقف التعليمي والفعاليات التربوية بصورة طبيعية
- ملاحظه أثر المعلم في تلاميذه والوقوف على مدى تقدم مستواهم
- التحقق من تطبيق المناهج الدراسية والوقوف على مدى ملائمتها لقدرات التلاميذ وتلبية حاجاتهم وما يعترض ذلك من صعوبات.
- متابعه مدى استجابة المعلمين للأفكار المطروحة في الزيارات الإشرافية السابقة وترجمتها على الواقع.
- الوقوف على حاجات التلاميذ والمعلمين الفعلية والتخطيط لتلبيتها
- زيادة خبره المشرف من المهارات الميدانية وبما يطلع عليه من أساليب جديده وتجارب مبتكره ونشاطات فاعله للعمل على نقلها إلى مدارس أخرى تحقيقا لمبدأ المشرف ناقل للخبرة
- العمل على توثيق علاقة المشرف التربوي بالميدان لأخذ الواقع بعين الاعتبار عند تخطيطه لبرامج الإشراف بما يفيد المعلمين في تأدية واجباتهم (العاجز، 2009، ص50).

أنواع الزيارات الصفية:

تختلف أنواع الزيارات الصفية وفقا للهدف منها وتبعاً لفسفه المشرف التربوي الكفاء فهو الذي يستخدم أكثر من نوع من الزيارات وحسب ظروف كل موقف تعليمي وحسب خصائص ومستوى المعلمين ومن هذه الزيارات

(أ) الزيارات التوجيهية: تخص هذه الزيارة الأساتذة الجدد المتدربين قصد تزويدهم بتوجهات وإرشادات تقيدهم في تحسين أداء هم التربوي بصورة عامة

وأن معاملة الأساتذة الجدد تختلف بعض الشيء عن معاملة الأساتذة اللذين لهم أقدمية، حيث المشرف التربوي يتحلى بالمرونة في زيارته الأولى للأستاذ الجديد ويوضح له

الأمر المتعلقة بتدريس المادة حتى يشعر الأستاذ بالاطمئنان ويوثق الصلة بين الطرفين
(دليل التربية ص 21)

(ب) زيارة المتابعة والتقييم :

تتم هذه الزيارة بعد الزيارة التوجيهية (التشخيصية) في الفصول للدخول على ما سمي
الاتفاق عليه في الزيارة التوجيهية، وذلك لتقييم أداء المعلم بشكل عام بغية رسم الخطط
العلاجية الكفيلة بتفادي القصور (العاجز، 2009، ص 52)

(ج) زيارة الترقية:

يقوم المشرف التربوي بزيارة ترقية للأستاذة المسجلين في قائمة توجهها مديرية التربية
للمشرفين ويجب ان تجرى هذه الزيارة في الآجال الزمنية المحددة حتى تتمكن استغلال
التقرير التربوي الذي يعده المشرف لترقية الأستاذ المعني (دليل التربية، ص 22)

(د) زيارة التثبيت: يهدف هذا النوع من الزيارة إلى معرفة إمكانيات استعدادات الأستاذ
المدرّب، بعد فترة من التجريب القانونية في ممارسة لمهنة التدريس من اجل تأهيله أو عدم
تأهيله من خلال تقييم مستواه الثقافي والمهني

- وتخضع زيارة التثبيت لإجراءات تربوية خاصة تحددها القرارات والنصوص الوزارية.
- ينبغي من خلال الزيارات التوجيهية الاطلاع على ملف الأستاذ المتدرب والتأكد من
وضعيته الإدارية خاصة منها
- ورود اسم الأستاذ في قائمة الأستاذة المسموح لهم باختيار شهادة الكفاءة الأستاذية
الصادرة من مديرية التربية للولاية
- وجود قرار التبريص مؤشر من طرف جهات المراقبة
- المؤهل العلمي للأستاذ المتدرب (الشهادة)

- إعلام الأستاذ المترشح عن طريق مدير التربية بأسبوع على الأقل من قبل موعد زيارة التثبيث.

- استدعاء أعضاء اللجنة من قبل مدير التربية للولاية بعد إقرارهم من طرف المشرف على المادة (دليل التربية، ص 23).

2-7-2. زيارة المدرسة (المؤسسة).

تعتبر من أحد الطرق المستخدمة للإشراف على المدارس والوقوف على احتياجات المدرسة من موارد مالية وكوادر بشرية ومدى تنفيذ الأنشطة المدرسية، وعلاقة المدرسة بالمجتمع، والتعرف على المشكلات المدرسة وغيرها، ومن أهم الأسس لزيارة المدرسة:

- أن تكون عملية هادفة ومنظمة
- أن تكون مخططة مسبقا ويتم إبلاغ إدارة المدرسة بموعد الزيارة
- أن يتم رصد ومناقشة جميع الأمور التي يلاحظها المشرف التربوي في المدرسة ليقومها ويصححها مع المدير (الغامدي، 2013، ص 84).

2-7-3. الزيارات المتبادلة (الندوات)

وتتم في شكل تبادل زيارات بين المعلمين المادة الواحدة داخل المؤسسة التعليمية نفسها أو خارجها تكون ضمن خطة وبرنامج معدة مسبقا حيث يزور المعلم زميله لمناقشة مشكلات معينه ومن هنا هذا الأسلوب الإشرافي يكرس ثقة المعلم نفسه انطلاقا من تمييز بعض المعلمين من حيث الكفاءة والمهارة وذلك ما قد يترك اثر إيجابي لدى المعلم الزائر كما يمكن هذا الأسلوب من توحيد الرؤى في شأن طرقات التدريس في مختلف المؤسسات التعليمية لان الزيارة تكون ميدانية تطبيقية تتيح مناقشة الأفكار وتثير دافعيته المعلمين لتجريب واستخدام طرق جديدة وأيضا تعزز الثقة بين المعلمين والمشرفين من خلال تعاون مشترك في التخطيط وتقييم نتائج التقييم (غياط فريد، 2011، ص 78).

2-7-4. النشرات الإشرافية:

تعد وسيلة اتصال مكتوبة بين المشرف والمعلمين يستطيع المشرف من خلالها ان ينقل إلى المعلمين خلاصة قراءته ومقترحاته ومشاهداته بقدر معقول من الجهد والوقت ومن اهم أهداف النشرات الإشرافية توصيل المعلومات من المشرف إلى المعلمين وتبادل المعرفة وبناء الاتجاهات وتوثيق الصلة بين المشرف والمعلم وتعد مصدرا للمعلمين يمكن الرجوع إليه عند الحاجة وتقدم خدمة لعدد لا بأس به من المعلمين رغم وجودهم في أماكن متعددة (الحجري ناصر، 2014، ص17)

تنوعت وتعددت أساليب الإشراف التربوي بشكل كبير ويمكن تصنيفها إلى أساليب فردية وأخرى جماعية وليس ثمة حد فاصل بين الأساليب الفردية والجماعية وانه ليس هناك أسلوب واحدا لنكتفي به في الإشراف التربوي حتى يقال عنه انه افضل الأساليب وانه قد يستخدم في كل المواقف والظروف ولكن نجد ان لكل موقف تعليمي أسلوب خاص به يناسبه من الأساليب الإشرافية كما يمكن استخدام في الموقف التعليمي الواحد اكثر من أسلوب وقد يتطلب الأمر ان يزور المشرف التربوي المعلمين في فصولهم لتشخيص مشاكلهم التي تواجههم وقد يترتب على هذه الزيارة عقد اجتماع عام لهم أو تنظيم ندوة تربوية لمناقشة المشكلة.

ومن هنا يمكن عرض موجز لاهم الأساليب الإشرافية.

2-7-5. المقابلة الفردية:

تتم هذه المقابلة بين المشرف والمعلم حول قضايا تربوية تعليمية عرضية أو مخطط لها وتكون بمبادرة من المشرف التربوي ومن أهدافها وتعزيز الثقة بين المعلمين بأنفسهم وتنمية روح التعاون لدى المعلمين وإقناعهم بأهمية العمل الجماعي لذا يتطلب من المشرف

ان يعد المقابلة إعدادا كافيا ويتم ذلك في وقت يناسب المشرف والمعلم (وردة دايرة، 2016، ص24)

2-7-6. المشغل التربوي:

- هو أسلوب من أساليب الإشراف التربوي يلجا إليه من اجل النمو المهني في أثناء الخدمة ويهدف المشغل التربوي إلى تهيئة الظروف المختلفة من اجل نمو المعلمين المهني أو في مجال التخصص وأيضا اكتساب مهارة الملاحظة وزيادة التمكن من الموضوع المطروح وإتاحة الفرصة للتنمية المهنية واكتساب خبرات ومعارف لتطوير العمل.
- ومن اهم عوامل نجاح المشغل التربوي ان يتم اختيار الموضوع الذي لاقى قبولا من المعلمين وتهيئة المعلمين للعمل وتعزيز أنشطتهم كالحوافز والتخطيط الجيد وتحديد الهدف وتوفير المتطلبات اختيار الوقت المناسب والمكان الملائم.

2-7-7. التعليم المصغر:

- وهو استراتيجية من استراتيجيات التدريب على المهارات التدريبية يقوم على تحليل العملية التعليمية وتحليل أداء المعلم إلى مجموعه من المهارات السلوكية والعمل على تقويتها حتى يصبر قادرا على تأدية عملة على أحسن وجه.
- وفيه يقوم المتدرب بأداء مهارة محددة يمكن ملاحظتها وقياسها أمام عدد قليل من زملائه (4-10) في زمن محدد من (5-20) دقيقة لحضور المشرف أهدافه:
- تدريب المعلمين أثناء الخدمة على المهارات التعليمية وأساليب التعليم الحديث.
- استخدام التعليم المصغر بصفته تقنية إشرافية إبداعية في مجال الإشراف التربوي .
- تيسير العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي.
- يعتبر التعليم المصغر تعليم حقيقي فعلى مهما كان الدرس صغيرا ومها كان عدد الطلاب قليلا.

- التعليم المصغر تعليم موجز مختص يسمح لكل تلميذ ان يمر بسلسلة من الخبرات في جو مركز ومضبوط.
- سمي التعليم المصغر بالصدق والأمانة حيث انه يبصر المعلم بسلبياته قبل ان تقوم بممارستها على طلابه في الصف الذي يقوم بتدريبه بتدريسه.

من خطواته

- تزويد المعلم المتدرب بخلفية نظرية حول المبادئ النفسية والتربوية التي تستند إليها المهارات والأساليب المختلفة لا دائها مع تبصيره بشروط معينه لاستخدامها بفاعلية.
- اطلاع المعلم التدرّب على نموذج حسي لاستخدام المهارة في موقف تعليمي مصغر مع تعليقات مسجلة على هذا الأداء وغالبا ما يكون هذا النموذج مسجلا تسجيلًا مرئيًا أو صوتيًا.
- تخطيط المعلم المتدرب لاستخدام المهارة في موقف تعليمي مصغر
- تنفيذ التعليم المصغر وتسجيله تلفازًا أو صوتًا
- إخضاع التعليم المصغر للتقويم الذاتي (المتدرب) والخارجي (المشرف الزملاء الطلاب) (رابحة بن عله، 2018، ص36).

2-7-8. البحث الإجرائي:

البحث الإجرائي هو نشاط إشرافي تشاركي يهدف إلى تطوير العملية التربوية وتلبية الحاجات المختلفة الأطراف هذه العملية يشمل البحث الإجرائي على نوعين:

- ❖ **فردى:** يقوم به شخص واحد المشرف التربوي أو المعلم أو مدير المدرسة
- ❖ **جماعى:** يقوم به أكثر من شخص واحد كان يقوم به مدير المدرسة واحد المعلمين ومدير المدرسة وعدد من المعلمين المهتمين بمعالجة قضية معينه أو المشرف واحد المعلمين وهكذا

ومن أهداف البحث التجريبي:

- تجربة الأفكار والبرامج والأساليب الجديدة والتأكد من مدى صحتها وصلاحيتها.
- يحسم الخلاف في كثير من المشكلات بتقديم حلول مقنعة.
- يقدم للمعلم فرصة لمعرفة إمكانية مدرسته وزملائه وبيئته.
- يسهم في نمو المعلم فرديا ومهنيا واجتماعيا ويساعد في ذلك تكامل شخصيته ووصوله إلى مستوى التوازن الانفعالي المطلوب.
- يقدم للمعلم فرصا لإدراك قدراته وإمكاناته ونقاط القوة ونقاط الضعف عنده (رابحة بن عله 2018ص35).

2-7-9. الدروس التطبيقية:

هي دروس علمية ينفذها المشرف التربوي أو المعلمين المتميزين أصحاب الخبرة أمام المعلمين والمشرفين والهدف منها هو اطلاع الحاضرين من معلمين ومشرفين على بغض الأساليب الفنية أو التقنية الجديدة والحديثة على طريقة تقديم دروس نموذجية وتهدف هذه الدروس التطبيقية إلى:

- حث المعلمين على مزيد من الابتكار والتجديد والتطور
- تزيد من ثقة المعلمين بأنفسهم
- تعطي للمعلمين فكرة في إمكانية استخدام أحدث الأساليب والأفكار التربوية (الغامدي، 2009، ص92)

2-7-10. المؤتمرات والندوات والمحاضرات التربوية

- تعد أحد أساليب الإشراف التربوي الحديثة التي تسهم في نمو المعلمين مهنيا وتحقق الأهداف التربوية المنشودة.

- المؤتمر التربوي هو اجتماع عام للمهتمين بالعملية التربوية التعليمية من خبراء ومشرفين وعلمين لقضايا تربوية تعليمية سعيا وراء الحلول المناسبة وقد تستغرق هذه المؤتمرات أكثر من يوم دراسي.
- الندوات المحاضرات التربوية هي عبارة عن عرض عدد من القادة التربويين لقضية تربوية أو موضوع محدد وفتح المجال بعد ذلك للمناقشة الهادفة المثمرة فهي شبيهة باجتماع المعلمين إلا ان محور الندوة أو المحاضرة هو المحاضر أو المنتدبون الذين يحاضرون في موضوع يشعر المعلمين الحاضرين انه يمس حاجاتهم ويعالج قضايا يعيشونها وقد تعقد الندوة أو المحاضرة مرة أخرى دراسي في الفصل السادس ولا تستغرق أكثر من نصف يوم دراسي في الغالب، ومن أهداف هذه المؤتمرات والندوات والمحاضرات التربوية.
- إثراء خبرة معينة وموضوع محدد بأكثر من رأي
- إتاحة الفرصة للنقاش الهادف والمثمر حول ما تم عرضه من أفكار
- تحقيق التواصل بين المشاركين وتوفير فرص يتفاعل فيها المعلمون مع قضايا تربوية تتم مناقشتها وإثراءها
- تنمية روح التعاون بين المشاركين في المؤتمر وبين الهيئات الاجتماعية الموجودة في المجتمع المحلي للمدينة أو المحافظة علة مستوي الدولة (العاجز، 2009، ص66)

2-8- مهام الإشراف التربوي:

يحتل الإشراف التربوي موقعا هاما و متميزا في الهرم الوظيفي إذ أنه حلقة وصل في العملية التعليمية وذلك بالتنسيق مع جهات الاختصاص التربوي حيث يقوم بعدة أدوار ومهام تربوية وإدارية وتدريبية ويسهم بفاعلية في إيجاد المناخ التربوي من خلال العلاقات الإنسانية ويشخص الواقع التربوي يتوقع ليتمكن من وضع الخطط والبرامج المناسبة ويحلل ويقوم فعاليات العمل التربوي ويعالج المواقف والمشكلات التربوية ويمكن أن نلخص مهام المشرف التربوي فيما يلي:

- مهام عامة تخطيطية وإدارية

- مهام خاصة فنية.

أولاً: المهام العامة التخطيطية والإدارية

تتمثل هذه المهام في:

- إعداد خطة إشرافيه شاملة تلم بجميع الجوانب التربوية وضعها في صورة مرتحل متتابعة وتحديد أهداف كل مرحلة ومحتواها بالوسائل والأنشطة اللازمة لتحقيقها والزمن المحدد وتقويمها.

- الاطلاع على التعليمات واللوائح الإدارية ذات العلاقة بالعمل التربوي والتعليمي والتي تهم المشرف التربوي وتعيينه في أداء عمله الميداني

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

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

- العمل على مقابلة المعلمين الجدد والتعرف عليهم مع بداية العام الدراسي للإلمام بظروفهم وتزويدهم بالتوجهات اللازمة.

- إعداد خطة مرحلية لزيارة المدارس والمعلمين مع مراعاة المرونة وملاحظة عنصر الزمن (عبد الرحمان الحبيب، ، ص82)

- الاطمئنان على توزيع الجداول على معلمي المادة حسب التخصص والمراحل الدراسية التي تحتاج إلى تخصصات.

- العمل مع نخبة من المعلمين لرسم خطة توزيع المقرر الدراسي شاملة للأنشطة والوسائل التعليمية وأساليب التقويم.

- إعداد سجلات مفصلة بيانات عامة تشمل مسح المدارس التابعة للمشرف وحصر كامل إمكاناتها البشرية من (معلمين، إداريين، فنيين.) والمادية من (الكتب، مراجع، أدوات، أجهزة) للوقوف على حاجة المدارس من هذه الإمكانيات ومتابعة تسديدها .
- متابعة ما يطرأ من ظواهر غير عادية في المدارس والاهتمام بالحالات التي تستوجب الدراسة والبحث والغاية بها.
- المشاركة الفعلية مع المعلمين والإدارة المدرسية في معالجة المشكلات التربوية إجراء ومتابعة التجارب التربوية الرائدة تفعيل البحوث الإجرائية المشتركة النابعة من الملاحظة الدقيقة.
- دراسة نتائج الاختبارات وتحليلها للتعرف على نواحي القصور وأسبابه واقتراح الحلول لمعالجتها والإفادة منها.
- إعداد تقرير كامل نهائية كل فصل دراسي لإعطاء صورة واضحة عن واقع العمال التي ف قام بها وعدد المعلمين الذين اشرف عليهم وتقويمهم وإبراز نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لرسم خطة علاجية في العام القادم (عبد الرحمان الحبيب، ، ص83)

ثانيا: المهام الخاصة (الفنية)

- مهام تتعلق بالتلميذ:** بعد التلميذ المحور الأساسي في العملية التربوية وهدفها الأول، فعلى المشرف التربوي أن يوجه عملية التعليم وجهود المعلمين نحو تحقيق ما يلي:
- العناية بالنمو المتكامل للتلميذ (دينيا، عمليا، واجتماعيا... الخ) وعدم الاقتصار على النمو المعرفي فقط.
 - مراعاة الفروق الفردية في التدريس والمناقشات والاختبارات والاهتمام الموهوبون وتنمية مواهبهم ورعاية المتأخرين ومساعدتهم.
 - تنمي الحوافز الإيجابية لتحقيق انضباط التلاميذ وملاحظة مدى التزامهم وانتظامهم والعمل على تعديل سلوكهم.

- إقامة علاقة طيبة مع التلاميذ وتفهم مشكلاتهم والعمل على حلها بأسلوب ترقوي راق.
- مكافئه التلاميذ المجتهدين الجادين والملتزمين.
- تبنى قيم تتحقق واقعية التعلم لدى التلميذ ومنها الاعتزاز الديني والانتماء الوطني وقيمة العلم للإنسان (العاجز، 2009، ص 83)

- مهام تتعلق بتقويم الأستاذ:

يقوم المشرف التربوي بتقويم الأستاذ من الجوانب التالية :

- إعداد الدروس إعدادا منتظما متكاملا يراعى أصول لإعداد وتقنياته
- التمهيد للدرس وربط مكوناته بالدرس السابق والدرس الجديد وتهيئة التلاميذ له.
- تناول الدرس بأسلوب يحقق الأهداف المرغوبة.
- قياس مدى تفاعل واستجابة التلاميذ للمادة الدراسية ومدى قدرتهم على ربط المادة الدراسية بالحياة واقع المجتمع.
- قياس استخدام الأستاذ المعلم للوسائل التعليمية وتوظيفها وتنويعها بما يحقق الأهداف المرجوة منها.
- قياس مدى مراعاة الأستاذ المعلم للفوارق الفردية الجماعة المتعلمة (في الميول والاتجاهات والحاجات والقدرات مع توزيع جهوده على التلاميذ بشكل متوازن.
- استخدامه للأساليب التقويمية المناسبة التي تظهر مستوى الطلاب الحقيقي التحصيلية والسلوكية(زغداني أوقلان وبن عربيه زهور، 2012، ص 14)

المناهج الدراسية وطرق التدريس:

- دراية اللوائح والتعاليم والتوجيهات الصادرة من الجهات المسؤولة بشأن المناهج الدراسية ومتابعة تنفيذها بكل دقة وعدم الخروج عنها.

- الإلمام بالمقررات وأهدافها في المراحل والمستويات المختلفة خاصة عدم الخروج عنها للحذف والإضافة أو التصحيح وإبلاغ المعلمين بذلك في الوقت المناسب.
- تبصر المعلمين بأمثل الطرق في تدريس الموضوعات المختلفة بحيث يختار المعلم الطرق المناسبة لكل درس أو وحده أو مادة دراسية بما يتفق مع طبيعتها ويتلاءم مع القدرات التلاميذ فيها.
- تكليف بعض الأساتذة ذوي الخبرة والكفاءة بتنفيذ نماذج لبعض الدروس (توضيحها) يحضرها مجموعة من المعلمين في مدرسة واحدة أو عدد من المدارس المختلفة لتبادل الخبرات بين المعلمين.
- إعداد الدراسات والتقارير عن المنهاج الدراسي من حيث (أهدافها ومحتواها وتنوع أنشطتها) والعمل على رفعها إلى جهات الاختصاص بالوزارة (العاجز، 2009، ص85)
- الكتب المدرسية :** يعد الكتاب المدرسي الأداة الرئيسية في عملية التدريس فهو يوجه يمثل الوجه التطبيقي للمنهاج التربوي ويشكل الوعاء الذي يحتوى المادة التعليمية التي يفترض أنها الأداة التي تستطيع ان تجعل التلميذ قادر على بلوغ أهداف المنهاج مما يتطلب من المشرف التربوي المهام التالية :
- توجيه المعلمين إلى العناية بالنشاطات التقييمية الواردة في بعض الكتب المدرسية ومناقشتها مع التلاميذ ومعرفة مدى قدرتها على قياس الأهداف وتحقيقها (العاجز، 2009، ص85).
- التأكد من وصول الكتب المدرسية إلى المدارس وفق الطباعات المصرح بتوزيعها والتأكد من تسليمها للتلاميذ في الوقت المناسب ومن كفايتها العددية.
- مناقشة الأساتذة في الكتب المدرسية المقررة ومدى ملائمتها ووفائها باحتياجات المناهج الدراسية ومراجعتها للتأكد من خلوها من الأخطاء العلمية والمطبعية وإشعار جهات الاختصاص بذلك.

- إعداد قائمة المراجع العلمية والتربوية للمادة مما هو موجود وفي مكتبة المدرسة أو خارجها وتوجيه المعلمين إلى الاستفادة منها .
- توجيه المعلمين إلى منع التلاميذ من كتابة الملخصات التي تصرفهم عن استخدام الكتاب المدرسي والاقتصار على الملخص الصبورى الذى يكتب على شكل نقاط رئيسية تستنبط من أفراده أفواه التلاميذ (العاجز، 2009، ص86).

مهام تتعلق بالوسائل والتجهيزات المدرسية :

- الاطلاع على قائمة الوسائل التعليمية التي تصدرها الجهات المتخصصة في وزارة التربية وتوزيعها على المدارس على اختلاف مراحلها لمعرفة والإفادة منها.
- حصر الوسائل التعليمية الموجودة في المدارس لمعرفة نواحي العجز والزيادة ثم تصنيفها والتوجيه إلى كيفية استخدامها وصيانتها.
- العمل بالتعاون مع جهة الاختصاص في إدارة التعليم على تزويد المكتبات المدرسية بالكتب المفيدة للتلاميذ والمعلمين ومتابعة تنظيم المكتبات والدعوة إلى الاستفادة منها.
- توجيه الأساتذة إلى الاستفادة من جهود التلاميذ الفردية والجماعية في إنتاج بعض الوسائل البسيطة في جماعات النشاط المدرسي ومنع المتفوقين جوائز تحفيزية تقديرية (العاجز، 2009، ص86).

مهام تتعلق بالأنشطة المدرسية :

- توجيه المعلمين على أهمية النشاط المدرسي وضرورته لنمو التلاميذ نموا متكاملا أو إعدادهم إعدادا تربويا سليما.
- دراسة أنواع النشاطات الخاصة بالمواد في جميع المستويات الدراسية مع المعلمين بهدف وضع خطة عملية للتنفيذ.

- توجيه المعلمين إلى المشاركة الفعالة في الإشراف على البرامج المختلفة للأنشطة المدرسية ومنها (برامج الإذاعة والصحف وعمل الوسائل والمسابقات الثقافية... الخ) توجيه هذه النشاطات لخدمه المادة ونشاطها التربوي والتعليمي .
- توجيه المعلمين إلى الاهتمام بتوثيق خطوات النشاط الذي يتولى كل منهم الإشراف عليه في ضوء محاضر وتقاير ورسوم وإحصاءات.
- مساعدة المدارس على وضع الترتيبات اللازمة لأعداد المعرفي السنوي العام والإشراف على إخراجها بالصورة المناسبة (العاجز، 2009، ص 68).

مهام تتعلق بالتدريس:

- اقتراح البرامج التدريبية الأزمة للأساتذة وذلك بعد دراسة وتحليل واقعهم المهني وتحديد المهارات التي يمكن تطويرها عن طريق التدريب.
- المشاركة في ترشيح المعلمين للالتحاق بالبرامج التدريبية .
- إلقاء المحاضرات والتدريب العملي حسب التخصص.
- تقويم البرامج التدريبية وتقديم الاقتراحات الهادفة لتطوير أسلوب العمل فيها والاستفادة القصوى منها.
- متابعة الأساتذة الذين حضروا البرامج التدريبية وتوجيههم للاستفادة مما تدربوا عليه وتقويم اثر برامج التدريب على أدائهم (زهور بن عربية، 2012، ص 15).

مهام تتعلق بالاختبارات

تعد الاختبارات أسلوب من أساليب التقويم للعملية التعليمية المتمثلة في جميع الأعمال التي يقوم بها المعلمون من اجل الحكم على مستوى تحصيل التلاميذ ومدى استيعابهم للموضوعات التي درسوها وبما ان الإشراف التربوي يهدف إلى تطوير العملية التعليمية

وتحسبها فان من مهامه المشرف التربوي توفير الإمكانيات والخبرات والاستشارات التي تفيد المعلم في بناء الاختبار ليكون القياس صادقا ومن هذه المهام:

- توعية الأساتذة بما تضمنه اللائحة العامة للاختبارات أو المذكرة التفسيرية لها وكل ماجد من تعاميم تتعلق بها ودراسة ما طرا من تعديلات عليها
- إيضاح أساليب تقويم التلاميذ بحيث يعطى هذا التقويم صورة صادقة على تحصيل التلاميذ وسلوكهم
- الاطلاع على دفاتر أعمال السنة والاختبارات للاطمئنان على دقة تقويم المعلم لأعمال التلاميذ ونشاطاتهم
- إعداد توجيهات خاصة للاختبارات تتضمن المواصفات الفنية للأسئلة في المراحل الدراسية المختلفة وإرشادات خاصة بالتصحيح وتوزيع الدرجات والمراجعة والرصد في الكشوفات
- دراسة نتائج الاختبارات وتقويمها ووضع الخطط العلاجية المناسبة لها (العاجز، 2009، ص88)

مهام تتعلق بالتنسيق:

- تفعيل نواة تكوين على مستوى المقاطعة تضم أساتذة من ذوى الخبرة العالية لدراسة حاجيات التكوين.
- المساهمة بكل فعالية مع جميع مشرفي المقاطعة تحت إشراف المنسق الولائي للجنة البيداغوجية وفق خطة مسطرة محليا أو من طرف المفتشية العامة للبيداغوجيا (زهور، 2009، ص16).

خلاصة

يعد الإشراف التربوي من العمليات المهمة في النظام التربوي حيث يعمل على تحسين وتطوير العملية التعليمية التعلمية، وذلك عن طريق مساعدة المعلمين وضمان المساندة المستمرة لهم من أجل تحسين أدائهم نموهم المهني والشخصي في إطار علاقة طبيعية تفاعلية متميزة.

وتمتد هذه العلاقة الإشرافية إلى كل من له صلة بالعملية التعليمية التعلمية، فيهتم المشرف التربوي أيضا بالمتعلم وبالمنهج وبطرائق التدريس وبالامتحانات وبالنشاط المدرسي وبالمكتبيات المدرسية وبالأبنية المدرسية وبالمجتمع المحلي، وهدفه الأساسي في ذلك هو تحسين عناصر الموقف التعليمي التعليمي معاً.

ولهذا تناولت الباحثة في هذا الفصل تقييم أداء المشرف التربوي في العناصر التي رأتها مهمة للموضوع.

ويعتبر موضوع الإشراف التربوي موضوعاً واسعاً وممتد ولذا فضرورة دراسته والتعمق فيه يعتبر أمراً ملحاً لكل باحث مهتم ولكل من له علاقة بالعملية التعليمية التعلمية وخاصة المشرفين التربويين والأساتذة.

الفصل الثالث:

الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية.
- 2- الدراسة الأساسية.
 - 2-1- منهج الدراسة
 - 2-2- عينة الدراسة.
 - 2-3- حدود الدراسة.
 - 2-4- أداة الدراسة.
 - 2-5- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.
- 3- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني في هذه الدراسة هو التطبيق العلمي والملم لما سبق ذكره في الجانب النظري، لأن كل عمل بحث علمي لا تكتمل قيمته إلا بعد ملامسته للواقع، وذلك لاعتباره الطريقة أو السبيل الرئيسي لقياس درجة الصحة وتطابق المعلومات النظرية بالميدان.

ومن هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل عرض الخطوات الإجرائية الميدانية المتبعة في هذه الدراسة قصد الوصول في النهاية التي تسعى إليها كل البحوث العلمية وهي الكشف عن الحقائق.

ولأجل ذلك ينبغي على الباحث اعتماد منهج معين مناسب للدراسة وتحديد حدود الدراسة، والأداة المستخدمة بجميع البيانات الميدانية التي تخدم موضوع الدراسة، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الموضوع وهذا ما سنتعرف عليه من خلال هذا الفصل.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى لأي بحث علمي في جانبه الميداني لأنها تلم جوانب المشكلة المطروحة، بالإضافة الى انها تعطينا نظرة أولية حول متغيرات الدراسة، كما تمكننا من إعادة صياغة الفرضيات أو تعديلها، كما نهدف الى معرفة جدوى الدراسة، وكذا التعرف على الصعوبات التي قد تعرقل سير الدراسة الأساسية، وغيرها من أهداف الدراسة الاستطلاعية.

وللتأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية بلغت 30 أستاذ وأستاذة من المجتمع الاصلي للدراسة، علما أنه سيتم استبعادها من عينة الدراسة الأساسية.

وبعد تطبيق مقياس الدراسة على العينة الاستطلاعية، حيث تم حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرومباخ والتجزئة النصفية، أما معامل الصدق فتم حسابه بصدق الإتساق الداخلي، الصدق التمييزي وصدق المحكمين.

وعليه ومن خلال قيم معامل الصدق والثبات المتحصل عليها نجد بأنها تتمتع بصدق وثبات عاليين ومنه يمكن تطبيقها الأداة على العينة الاساسية للدراسة.

• نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- تم تحديد عينة الدراسة الاستطلاعية.
- تم التأكد من ملاءمة أداة الدراسة لعينة الدراسة.
- تم قياس الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

2- الدراسة الأساسية:

2-1- منهج الدراسة:

إن البحث العلمي لا يمكن أن يقوم دون منهج واضح يساعد في البحث عن اسباب المشكلة موضوع الدراسة، بحيث يجب أن يلاءم المنهج طبيعياً الموضوع، وذلك من اجل ضمان الحصول على نتائج يمكن تعميمها والوثوق في نتائجها.

وعليه فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي بعد من المناهج الأوسع استخداماً في البحوث النفسية والتربوية، ويعد الأكثر ملاءمة لنوع الدراسة التي يقوم بها الباحث، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، وجمع المعلومات والبيانات وتنظيمها وذلك من اجل معرفة مستوى أداء المشرف التربوي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط.

تعتمد هذه الدراسة الحالية على هذا المنهج وذلك لأنه يهتم بوصف الظاهرة والحقائق والمعلومات، وتقييم هذه الظاهرة في ضوء ما ينبغي أن تكون عليه ووفق معايير وقيم واقترح الخطوات التي يجب ان تكون عليها. (شحاتة، 2001، ص85).

2-2- عينة الدراسة:

تعتبر العينة جزء من أفراد المجتمع الأصلي يتم اعتمادها بسبب استحاله الدراسة المسحية على المجتمع بكامله، ولهذا تم اختيار عينة البحث الحالي بطريقة عشوائية وذلك باستعمال جدول الأرقام العشوائية لأنها أفضل طريقة للحصول على عينة ممثلة للمجتمع الأصلي فهي تفسح المجال لجميع أفراد المجتمع لأن يكونوا ممثلين لعينة الدراسة وهي عينة عشوائية بسيطة.

وتكونت عينة الدراسة من 170 استاذ واستاذة متواجدون في بعض متوسطات بلدية

مسيلة.

جدول رقم (02): يوضح بعض متوسطات ولاية المسيلة وفقا للمقاطعة الإدارية التفتيشية.

عدد المتوسطات	المتوسطات	المقاطعة التفتيشية	المقاطعة الإدارية
30	محمد الصديق بن يحي	01	المسيلة
10	بلحاج الدهيمي 700 مسكن		
15	الأخوين بن القبي.		
20	بورزق عبد المجيد اشبيليا		
15	العقيد الحواس	02	
10	حسن بن الهيثم		
15	ابو الخير الاشيلي		
15	بشير محمد/ حي 05 جويلية	03	
20	القطب الجديد		
20	نور محمد الطاهر 700 مسكن		
170	10	03	المجموع

2-3- حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بالحدود التالية:

- الحدود المكانية للدراسة: تم إجراء الدراسة الحالية في بعض متوسطات بلدية مسيلة.

- الحدود الزمانية للدراسة: تمثل الزمان الذي تمت فيه الدراسة خلال الموسم الدراسي (2019-2020)
- الحدود البشرية للدراسة: اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من أساتذة وأستاذات ببعض المتوسطات بلدية مسيلة.

2-4- أداة الدراسة:

يتم تحديد وسائل جمع البيانات كخطوة أساسية في الدراسة الميدانية وذلك للتمكن من الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول موضوع الدراسة، ويتم هذا التحديد وفقاً لطبيعة الموضوع المعالج والمنهج المستخدم حيث تتوقف القيمة العلمية لهذه الدراسة على الأداة المستخدمة ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأداة التالية:

مقياس أداء المشرف التربوي (من إعداد الدكتور محمد عبد الكريم ظاهر): أنظر الملحق رقم(1)

2-4-1. وصف المقياس:

مقياس أداء المشرف التربوي لصاحبه الدكتور محمد عبد الكريم طاهر من الجامعة المستنصرية، كلية التربية الأساسية بغداد، قام ببنائه وتطبيقه في العام الدراسي 2017/2018.

ويشمل هذا المقياس في صورته النهائية بعد عرضه على خبراء من الأساتذة المحكمين على 50 بنداً حيث تتوزع على خمسة مجالات وهي كالتالي:

الجدول رقم(03): يوضح توزيع العبارات التي تمثل مجالات مقياس أداء المشرف التربوي

عدد	العبارات (البنود)	المجالات
11	من 01 الى 11	1. التخطيط للأهداف
10	من 12 الى 21	2. القيادة التربوية
11	من 22 الى 32	3. تنمية المعلمين
08	من 33 الى 40	4. العلاقات الانسانية
10	من 41 الى 50	5. تطوير المناهج والامتحانات

2-4-2. طريقة تصحيح المقياس.

بناءً على التعليمات الخاصة بالمقياس والتي تبين للمفحوص كيفية الاجابة عليه، بحيث يختار الاجابة التي تتفق مع رأيه يضع علامة (X) وتتم طريقة تصحيح المقياس كالتالي:

كل عبارة تقابلها ثلاثة بدائل للإجابة وهي (دائماً، أحياناً، نادراً) يقابلها سلم الدرجات (1.2.3).

وبهذه الطريقة حسبت الدرجة الكلية لكل مستجيب من خلال جمع درجاته على فقرات المقياس، وعليه فإن الدرجة العليا التي يمكن أن يحصل عليها المستجيب (الأستاذ أو الأستاذة) على المقياس هي 150 درجة، والدرجة 75 متوسط الاجابة وتمثل الدرجة 50 أوطاً درجة واعتمدت هذه ل لعينة لأغراض تحليل الاحصائي للفقرات.

2-4-3. الخصائص السيكومترية لمقياس أداء المشرف التربوي.

بعد حساب الخصائص القياسية السيكومترية من المستلزمات الاساسية لبناء المقاييس النفسية، وكلما زاد عدد هذه الخصائص المحسوبة للمقياس اشار ذلك لدقته وقدرته على قياس، ما أعد لقياسه وأمكن الوثوق به لقياس السمة التي أعد لقياسها.

أولاً: صدق المقياس:

يغير صدق المقياس من الخصائص اللازمة في بناء الاختبارات والمقاييس النفسية، وهو من الخصائص السيكومترية التي توافرها في المقياس النفسي قبل تطبيقه لأنه يعبر عن قدرة المقياس على قياس السمة التي أعد لقياسها.

وقد تحقق الباحث من صدق المقياس من خلال المؤشرات التالية:

الصدق الظاهري: نعتمد عادة الصدق الظاهري على فحص الخبراء منطقياً لفقرات المقياس وتقدير مدى يمثلها للسمة أو الخصيصة المراد دراستها.

ولقد تحقق الباحث من الصدق الظاهري لمقياس أداء المشرف التربوي وفقراته ومجالاته من خلال تقديمه الى مجموعة من الخبراء في التربية وعلم النفس وقاموا بتقدير صلاحيته الفقرات كما تبدو ظاهرياً، وقد حظيت بموافقة 80% فأكثر من الخبراء.

صدق البناء: ويسمى أحياناً بصدق المفهوم أو صدق التكويني الفرضي، ويمكن الاستدلال على مؤشرات صدق البناء من خلال ارتباط كل فقرة في المقياس مع درجة الكلية ومن خلال قدرة الفقرات على التميز وقد تحقق الباحث لهذا النوع من الصدق في المقياس الحالي من خلال استخدام طريقة لاستخراج تميز وهي أسلوب المجموعتين المتطرفتين.

ثانياً: ثبات المقياس:

بعد الثبات من الخصائص القياسية المهمة للمقاييس النفسية الذي يشير الى إتساق درجات المقياس في مقياس ما يجب قياسه بصورة منظمة، وقد تحقق الباحث من ثبات المقياس من خلال استخدام طريقة إعادة الاختبار (*TEST RETES*) والذي يسمى بمعامل الاستقرار عبر الزمن.

لذا تم تطبيق مقياس أداء المشرف التربوي، على عينة الثبات المكونة من (100) معلم ومعلمة وتم اختيارهم بالأسلوب العشوائي من عينة التحليل الاحصائي وقد اعيد تطبيق المقياس على العينة نفسها بعد مرور فترة أسبوعين، وحساب العلاقة بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني باستعمال معامل الارتباط بيرسون، وبلغ معامل ثبات المقياس بهذه الطريقة (0.80)، وبقد بلغت نسبة التباين المشترك لمربع الارتباط (0.64) وهي اكبر من (0.50) مما يؤشر إلى وجود علاقة حقيقية بين درجتي التطبيق.

2-5- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة الحالية.

أولاً: الصدق:

2-5-1. صدق المقارنة الطرفي (الصدق التمييزي):

لكي تكون الأداة صادقة يُتوقع أن توجد فروق دالة إحصائية بين القيم العليا لدرجاتها والقيم الدنيا لها، والتي تمثل 27% لكل فئة فيها من حجم العينة (30)، وبالتالي كان العدد هنا في كل فئة (8) أفراد، ثم تطبق (T.test) لحساب فرقي المتوسطين الحسابيين، وهي حسب الجدول أدناه.

جدول رقم (04) يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية للأداة

مستوى الدلالة	T.test	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	طرفي المقياس
0.000	9,617	1,598	125,13	القيم العليا
		12,535	91,25	القيم الدنيا

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن قيمة مستوى الدلالة $\text{Sig}=0.000$ ، وهي قيمة

دالة إحصائية لأنها أقل تماماً من α في 0.01.

كما أنّ الفرق واضح بين المتوسطين 125,13 للقيم العليا، مقابل 91,25 للقيم الدنيا وبالتالي فهذه النتيجة تُظهر أنّ المقياس صادق بدرجة قوية جدًا.

2-5-2. صدق الاتساق الداخلي للعيينة الاستطلاعية:

جدول رقم (05) يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول في الأداة.

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	,384*	,037	07	,563**	,001
02	,765**	,000	08	,683**	,000
03	,470*	,009	09	,474**	,008
04	,412*	,024	10	,702**	,000
05	,385*	,036	11	,616**	,000
06	,563*	,003			

** الارتباط عند مستوى الدلالة 0.01 * الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05

من الجدول 05 يظهر أنّ المحور (البعد الأول)، والمتمثّل في التخطيط للأهداف متنسق داخليا مع فقراته بشكل قوي، وبالتالي فهو صادق.

جدول رقم (06) يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني في الأداة.

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
12	,472**	,008	17	,577*	,001
13	,365*	,042	18	,488*	,013
14	,389*	,021	19	,361*	,044
15	,398*	,016	20	,419*	,021

16	,474**	,008	21	,739**	,000
** الارتباط عند مستوى الدلالة 0.01			* الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05		

من الجدول 06 يظهر أن المحور(البعد) الثاني، والمتمثل في القيادة التربوية متسق داخليا أيضا مع فقراته أيضا، وبشكل قوي، وبالتالي فهو صادق كذلك.

جدول رقم (07) يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث في الأداة.

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
22	,467**	,009	28	,424*	,020
23	,761**	,000	29	,329*	,046
24	,602**	,000	30	,515**	,004
25	,761**	,000	31	,691**	,000
26	,662**	,000	32	,612**	,000
27	,595**	,001			
** الارتباط عند مستوى الدلالة 0.01			* الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05		

من الجدول 07 يظهر أن المحور(البعد)الثالث، والمتمثل في تنمية المعلمين متسق داخليا بدوره وبشكل قوي أيضا مع عبارته، وبالتالي فهو صادق.

جدول رقم (08) يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع في الأداة.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات
,017	,433**	37	,040	,344*	33
,038	,371*	38	,001	,558**	34
,000	,840**	39	,001	,576**	35
,040	,344*	40	,000	,724**	36
** الارتباط عند مستوى الدلالة 0.01 * الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05					

من الجدول 08 يظهر أن المحور الرابع، والمتمثل العلاقات الإنسانية متسق داخليا هو الآخر مع عبارته بشكل قوي، وبالتالي فهو صادق كذلك .

جدول رقم (09) يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الخامس في الأداة.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات
,000	,646**	46	,009	,471**	41
,036	,384**	47	,002	,540**	42
,001	,572**	48	,000	,708**	43
,000	,727**	49	,002	,533**	44
,026	,407*	50	,000	,670**	45
** الارتباط عند مستوى الدلالة 0.01 * الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05					

من الجدول 09 يظهر أن المحور (البعد) الخامس والأخير، والمتمثل في تطوير المناهج والامتحانات متسق داخليا أيضا مع فقراته، وبشكل قوي أيضا، وبالتالي فهو صادق.

جدول رقم (10) يوضح صدق الاتساق الداخلي بين كل الأبعاد والدرجة الخام للأداة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط (بيرسون)	المحاور
,000	,694**	التخطيط
,000	,735**	القيادة
,000	,870**	التنمية
,000	,660**	العلاقات
,000	,844**	التطور
** الارتباط عند مستوى الدلالة 0.01 * الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05		

من الجدول 10 يظهر أن جميع المحاور (الأبعاد)، والمتمثلة في مجموعة العمليات التربوية المذكورة أعلاه متسقة داخليا مع الدرجة الخام للأداة (المقياس) وبشكل قوي جدًا، وبالتالي فهو صادق، وبشكل قوي.

2-5-3. صدق المحكمين:

عُرِضت أداة الدراسة على خمس أساتذة من أهل الاختصاص في علم النفس وعلوم التربية، وتم تعديل بعض البنود بشكل بسيط لأربعٍ منها، ولم يستردَّ واحدٌ، وعلى هذا الأساس كانت النتائج كالتالي: $4=1-5 - 4=5/(100 \times 4) = 80\%$ ، أي أنّ الصدق هنا يساوي 0.80، فالأداة صادقة بشكل مناسب.

ثانياً: الثبات

2-5-4. الثبات بألفا كرونباخ:

جدول رقم (11) يوضح ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) بألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المقياس ككل	50	,897

من نتائج الجدول 11 تظهر قيمة الفا كرونباخ مرتفعة جداً، حيث بلغت 0.89، وهي دليل على أن الأداة ثابتة بشكل قوي.

2-5-5. الثبات بالتجزئة النصفية:

الجدول (12) يبين قيم معامل الثبات للتجزئة النصفية لأداة الدراسة

0.815	الفا كرونباخ النصف الأول	الزوج الأول
25 ^a	عدد عبارات النصف الثاني	
0.843	الفا كرونباخ النصف الثاني	الزوج الثاني
25 ^b	عدد عبارات النصف الأول	
50	مجموع العبارات	
0.676	الارتباط بين العبارات	
0.806	معامل ارتباط سبيرمان و بروان	
0.803	معامل الارتباط التجزئة النصفية لجيتمان	

حسب النتائج المبينة في الجدول (12) تظهر عدّة قيم هي:

- معامل ارتباط التجزئة النصفية للنصف الأول بمعامل كرونباخ وقد بلغ (0.815).
- معامل ارتباط التجزئة النصفية للنصف الثاني بمعامل كرونباخ وقد بلغ (0.843).
- معامل ارتباط التجزئة النصفية بعد تصحيح الطول، وقد بلغ (0.806).
- معامل ارتباط التجزئة النصفية لجيتمان، وقد بلغ (0.803).

وهي قيم كلها مناسبة تبرهن على أنّ الأداة (المقياس) ثابت بشكل مقبول جدًا.

3- الأساليب الإحصائية في الدراسة الحالية:

اعتمدت الدراسة الحالية مجموعة إجراءات، أو أساليب إحصائية، فيها ما طُبّق في الدراسة الاستطلاعية منها:

- إختبار "تا" الفروق Ttest، لمجموعتين متّصلتين (في الصدق التمييزي).
- معامل الارتباط الثنائي بيرسون (في صدق الاتساق الداخلي).
- معامل الفا كرونباخ (في الثبات).
- معامل الارتباط الثنائي سبيرمان وبراون (في الثبات بالتجزئة النصفية).
- معامل الارتباط الثنائي جيتمان (في الثبات بالتجزئة النصفية).
- مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي)
- مقاييس التشتت: (الانحراف المعياري)

أمّا ما سيكون في الدراسة الأساسية، إضافةً إلى بعض ما سبق، ما يلي: إختبار "تا" الفروق لمجموعة واحدة.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يكون قد تم توضيح أهم الإجراءات المنهجية التي يتبناها الباحث في دراسته الميدانية فهي بذلك تسهل له عملية جمع البيانات ومعالجتها بطرق عملية تمكن من الاعتماد على نتائجها حيث يبدأ الباحث دراسته الميدانية بدراسة استطلاعية تمهيدية لدراسته الأساسية ثم التعرف بالمنهج المستخدم في الدراسة، بالإضافة الى مجالاتها والأدوات المستخدمة، إلى جانب الأساليب الإحصائية المستعملة.

الفصل الرابع:

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

- 1- عرض ومناقشة الفرضية الأولى.
- 2- عرض ومناقشة الفرضية الثانية.
- 3- عرض ومناقشة الفرضية الثالثة.
- 4- عرض ومناقشة الفرضية الرابعة.
- 5- عرض ومناقشة الفرضية الخامسة.
- 6- عرض ومناقشة الفرضية الرئيسية.
- 7- مناقشة عامة.

خلاصة

تمهيد :

يتم في هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة وتفسير النتائج التوصل إليها خلال هذه الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات المطروحة، وهي غاية كل بحث علمي. وهذا اعتمادا على الدراسات السابقة والخلفية النظرية لهذه الدراسة، وللتحقق من الفرضيات تم الاستعانة ببرنامج التحليل الاحصائي *spss* اصدار 18، وفيما يلي عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليلها في ضوء الفرضيات.

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

والتي تنص على أن " مستوى أداء المشرف التربوي في مجال تخطيطه للأهداف من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط متوسط " .

الجدول رقم (13): يبين الإحصاء الوصفي لمستوى أداء المشرف التربوي في التخطيط للأهداف.

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	
0.437	5.717	24.74	171	التخطيط للأهداف

الجدول رقم (14) : يبين قيمة اختبار "تا" الفروق بين المتوسط الفرضي ومتوسط عينة الدراسة الحالية (الأساتذة) في التخطيط للأهداف لمستوى أداء المشرفين التربويين.

المتوسط الفرضي = 33					
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	درجات الحرية	اختبار "تا"
قيم دنيا	قيم عليا	8,623	0,000	170	18.899
9,13	7,40				
					التخطيط للأهداف

من النتائج المبينة في الجدول (14) تظهر قيمة المتوسط الحسابي للعينة المستهدفة (أساتذة المتوسط) في نظرتها لمستوى التخطيط للأهداف لدى المشرفين التربويين في المتوسط قد بلغت: 24.74، وهي قيمة أقل من قيمة المتوسط الفرضي، والتي بلغت: 33، حسب متوسط الأداة المطبقة في الدراسة، كما أن الأهم في النتائج، ما جاء في الجدول (15)، وقيمة مستوى الدلالة $Sig=0.000$ ، وهي قيمة دالة إحصائياً لأنها أقل تماماً من α في 0.01، بذلك توجد فروق بين المتوسطين الحسابيين لصالح المتوسط

الفرضي، وبالتالي يمكن القول أن: مستوى التخطيط للأهداف عند المشرفين التربويين في المتوسط، حسب نظرة الأساتذة، دون المتوسط.

وبذلك لم تتحقق الفرضية الأولى، إذ كنت أرى (كأساتذة متوسط) أن المشرفين التربويين يخططون لأهداف المؤسسة بدرجة متوسطة، على خلاف أن فئة الأساتذة في المتوسط (محلّ الدراسة الحالية) ترى أن المشرف التربوي يخطط للأهداف بدرجة لا ترقى حتى للمتوسط.

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

والتي تنص على ما يلي " مستوى أداء المشرف التربوي في مجال قيادته التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط متوسط "

الجدول رقم (15): يبين الإحصاء الوصفي لمستوى أداء المشرف التربوي في القيادة التربوية

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	
0.378	4.942	23.42	171	القيادة التربوية

الجدول رقم (16) يبين قيمة اختبار "تا" الفروق بين المتوسط الفرضي ومتوسط عينة الدراسة الحالية (الأساتذة) في القيادة التربوية لمستوى أداء المشرفين التربويين.

المتوسط الفرضي = 30						
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	درجات الحرية	اختبار "تا"	القيادة التربوية
قيم دنيا	قيم عليا	6.579	0,000	170	17.409	
7.32	5.83					

من النتائج المبينة في الجدول 16 تظهر قيمة المتوسط الحسابي للعينة المستهدفة (أساتذة المتوسط) في نظرتها لمستوى القيادة التربوية لدى المشرفين التربويين في المتوسطه قد بلغت: 23.42، وهي قيمة أقل من قيمة المتوسط الفرضي والتي بلغت: 30، كما أنه جاء في الجدول 17 قيمة مستوى الدلالة $Sig=0.000$ ، وهي قيمة دالة إحصائياً لأنها أقل تماماً من α في 0.01، هنا أيضاً نقول أنه توجد فروق بين المتوسطين الحسابيين لصالح المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أن: مستوى القيادة التربوية عند المشرفين التربويين في المتوسطه، حسب نظرة الأساتذة، دون المتوسطه أيضاً.

وهنا أيضاً في هذا الموقف لم تتحقق الفرضية الثانية، إذ كنت (كأساتذة متوسطه) أظن أن المشرفين التربويين يقودون تربويًا مؤسساتهم بدرجة متوسطة، لكن فئة الأساتذة في المتوسطه (المستهدفة بالدراسة) ترى أن المشرف التربوي في القيادة التربوية دون المتوسطه أيضاً.

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

والتي تنص على ما يلي: " مستوى أداء المشرف التربوي في مجال تنمية المعلمين من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط متوسطه".

الجدول رقم (17) يبين الإحصاء الوصفي لمستوى أداء المشرف التربوي في تنمية المعلمين.

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	
171	24.84	6.195	0.474	تنمية المعلمين

الجدول رقم (18): يبين قيمة اختبار "تا" الفروق بين المتوسط الفرضي ومتوسط عينة الدراسة الحالية (الأساتذة) في تنمية المعلمين لمستوى أداء المشرفين التربويين.

المتوسط الفرضي = 33						تنمية المعلمين
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	درجات الحرية	اختبار "تا"	
قيم دنيا	قيم عليا	8.185	0,000	170	17.219	
9.09	7.22					

من النتائج المبينة في الجدول 17 تظهر قيمة المتوسط الحسابي للعينة المستهدفة (أساتذة المتوسط) في نظرتها لمستوى تنمية المعلمين لدى المشرفين التربويين في المتوسطة قد بلغت: 24.84، وهي قيمة أقل من قيمة المتوسط الفرضي، والتي بلغت 33 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة $Sig=0.000$ في الجدول 18، وهي قيمة دالة إحصائياً لأنها أقل تماماً من α في 0.01، هنا كذلك توجد فروق بين المتوسطين الحسابيين لصالح المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أن: مستوى تنمية المعلمين عند المشرفين التربويين في المتوسط، حسب نظرة الأساتذة في المستوى دون المتوسط دائماً.

بهذه النتائج لم تتحقق الفرضية الثالثة، إذ كنت (كأساتذة متوسط) أظن أن المشرفين التربويين ينمون المعلمين (الأساتذة) بدرجة متوسطة، لكن فئة الأساتذة في المتوسط (عينة الدراسة الحالية) في موقف تنمية المعلمين تتمسك بالمستوى دون المتوسط دوماً، هذا ما يتفق مع دراسة كابو سوز غلو وبالإبان (2010) *Kapusuz oglu* و *Balaban*، والتي توصلت فيها إلى أن: "المعلمين لا يعتقدون أنهم تلقوا دعماً كافياً من المشرفين بينما رأى المشرفين أنهم أدوا أدوارهم بشكل كبير جداً"، فما يهم هنا هو رأي العينة محل الدراسة، والتي ترى ضعفا ملحوظا في دور المشرف التربوي، فالمعلم يحتاج هذا النوع من الرعاية خصوصا الجدد في الميدان كما نكر بين *Bean* (2001)، والتي قال فيها: " أن المعلم المبتدئ يكشف الخبرات التي تساعده في التدريس ويتعلم المعلم عملية

التفاعل مع التلاميذ، وأنماط التدريس الفعالة كما أن بحوث التجريب قادرة على تطوير مفاهيم التدريس في ردود الفعل للمعلمين المبتدئين من خلال هذه الأساليب الإشرافية وأن عملية تحليل المعلومات تؤهل المعلمين على عملية التأمل الذاتي حول الإشراف قبل التدريس وأثناءه"، وهذا كله يزيد في مردود العملية التعليمية كلها.

4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

التي تنص على ما يلي: " مستوى أداء المشرف التربوي في مجال العلاقات الإنسانية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط متوسط ".

الجدول رقم (19) : يبين الإحصاء الوصفي لمستوى أداء المشرف التربوي في العلاقات الإنسانية.

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
171	18.40	4.318	0.330

الجدول رقم (20): يبين قيمة اختبار "تا" الفروق بين المتوسط الفرضي ومتوسط عينة الدراسة الحالية (الأساتذة) في العلاقات الإنسانية لمستوى أداء المشرفين التربويين.

المتوسط الفرضي = 24					
اختبار "تا"	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
16.950	170	0,000	5.596	قيم دنيا	قيم عليا
				6.25	4.94

من النتائج المبينة في الجدول 19 تظهر قيمة المتوسط الحسابي للعينة المستهدفة (أساتذة المتوسط) في نظرتها لمستوى العلاقات الإنسانية لدى المشرفين التربويين في

المتوسطة قد بلغت: 24.84، وهي قيمة أقل من قيمة المتوسط الفرضي، والتي بلغت: 24، كما أن قيمة مستوى الدلالة $Sig=0.000$ في الجدول 20، وهي قيمة دالة إحصائياً لأنها أقل تماماً من α في 0.01، هنا كذلك توجد فروق بين المتوسطين الحسابيين لصالح المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أن: مستوى العلاقات الإنسانية عند المشرفين التربويين في المتوسط، حسب نظرة الأساتذة في المستوى دون المتوسط دائماً.

بهذه النتائج لم تتحقق الفرضية الرابعة كالعادة، إذ كنت (كأساتذة متوسط) أرى أن المشرفين التربويين في علاقاتهم الإنسانية بمستوى متوسطة، لكن فئة الأساتذة في المتوسط (العينة المستهدفة) في موقف العلاقات الإنسانية تتمسك دوماً بالمستوى دون المتوسط.

5- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

والتي تنص على أن " مستوى أداء المشرف التربوي في مجال تطوير المناهج والامتحانات من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط متوسط".

الجدول رقم (21) يبين الإحصاء الوصفي لمستوى أداء المشرف التربوي في تطوير

المناهج والامتحانات

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	
0.392	5.127	22.22	171	تطوير البرامج والامتحانات

الجدول رقم (22): يبين قيمة اختبار "تا" الفروق بين المتوسط الفرضي ومتوسط عينة الدراسة الحالية (الأساتذة) في تطوير المناهج والامتحانات لمستوى أداء المشرفين التربويين.

مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	درجات الحرية	اختبار "تا"	تطوير البرامج والامتحانات
قيم دنيا	قيم عليا	7.784	0,000	170	19.852	
8.56	7.01					

من النتائج المبينة في الجدول 21 تظهر قيمة المتوسط الحسابي للعينة المستهدفة (أساتذة المتوسط) في نظرتها لمستوى تطوير المناهج والامتحانات لدى المشرفين التربويين في المتوسطة قد بلغت: 22.22، وهي قيمة أقل من قيمة المتوسط الفرضي، والتي بلغت: 30، كما أنه تظهر في الجدول 23 قيمة مستوى الدلالة $Sig=0.000$ وهي قيمة دالة إحصائية لأنها أقل تماماً من α في 0.01، تبقى الفروق بين المتوسطين الحسابيين لصالح المتوسط الفرضي، وبالتالي نقول أن: مستوى تطوير المناهج والامتحانات عند المشرفين التربويين في المتوسطة، حسب نظرة الأساتذة دائماً في المستوى دون المتوسط .

بهذه النتائج لم تتحقق الفرضية الخامسة كسابقاتها، إذ كنت (كأستاذة متوسط) أحمل نظرة مفادها أن المشرفين التربويين في تطويرهم للمناهج والامتحانات بمستوى متوسطة على العموم، لكن فئة الأساتذة في المتوسط (عينة الدراسة الحالية) تصر على المستوى دون المتوسط، وهذا ما عبّر عنه الغامدي (2009) في دراسته، التي توصل فيها إلى أن: " هناك كفايات تعليمية يتم تطويرها بدرجة كبيرة من قبل المشرف التربوي، وأن هناك كفايات تعليمية يتم تطويرها بدرجة متوسطة من قبل المشرف التربوي"، أي أن الغامدي يتوافق مع افتراض الدراسة الحالية ويختلف تماماً مع نتائجها، رغم أنه يحدد نشاطات تعليمية بعينها، كتطوير المناهج واساليب التقويم ومنها الامتحانات كجزء لا يتجزأ من العملية التعليمية التعليمية، وهو الدور المنوط بالإشراف على حدّ قول ابو قمر، مصالحته (2007)، والتي

قال فيها: " بضرورة اشراك المشرفيين التربويين في جميع مناحي تحسين عمليات التعليم، ومراعاة التوازن في مشاركة المشرفين في تصميم وتطوير المناهج الدراسية".

6- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

والتي تنص على أن: " مستوى تقييم أداء المشرف التربوي من وجهة نظر اساتذة

التعليم المتوسط ببعض متوسطات بلدية المسيلة متوسط ".

الجدول رقم (23) يبين الإحصاء الوصفي لمستوى تقييم أداء المشرف التربوي عموما

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	
1.955	25.571	113.62	171	مستوى تقييم أداء المشرف التربوي عموما

الجدول رقم (24): يبين قيمة اختبار "تا" الفروق بين المتوسط الفرضي ومتوسط عينة

الدراسة الحالية (الأساتذة) في مستوى تقييم أداء المشرف التربوي عموما.

المتوسط الفرضي = 30					اختبار "تا"	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
قيم دنيا	قيم عليا									
32.52	40.24	36.308	0,000	170	18.604	مستوى تقييم أداء المشرف التربوي عموما				

من النتائج المبينة في الجدول 23 تظهر قيمة المتوسط الحسابي للعينة المستهدفة

(أساتذة المتوسط) في نظرتها لمستوى تقييم أداء المشرفين التربويين عموما في المتوسطة

قد بلغت: 113.62، وهي قيمة أقل من قيمة المتوسط الفرضي، والتي بلغت: 30، كما أنه

تظهر في الجدول 24 قيمة مستوى الدلالة $Sig=0.000$ وهي قيمة دالة إحصائيا لأنها

أقل تماما من α في 0.01، تبقى الفروق بين المتوسطين الحسابيين لصالح المتوسط

الفرضي، وبالتالي نقول أنّ: مستوى تقييم الأداء عند المشرفين التربويين في المتوسطة، حسب نظرة الأساتذة دائما في المستوى دون المتوسط .

بهذه النتائج لم تتحقق الفرضية العامة أيضا، إذ كنت (كأستاذة متوسط في الميدان)، كطالبة في علم النفس أحمل نظرة نحو المشرفين التربويين في مستوى تقييم أدائهم عموما بدرجة متوسطة على الأغلب، لكنّ للعينة المستهدفة بهذه الدراسة الحالية كلام آخر ، إذ أنها وفي كل المواقف السابقة ،وفي هذا الموقف العامّ أيضا تقيّم أداء المشرفين التربويين في المستوى دون المتوسط، هذا ما يتفق مع ما جاء في دراسة نقبيل بوجمعة (2017)، حيث توصلت إلى أنّ: "مستوى أداء المشرف التربوي (مفتشي التعليم الابتدائي)، في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة من وجهة نظر المعلمين متدنٍ"، وتتفق أيضا مع ما جاء في دراسة فرج (2011)، والتي توصلت إلى أنّ: "مستوى أداء المشرفين التربويين بشعبة الجبل الاخضر في ضوء كفاياتهم المهنية لم يصل الى المستوى المرضي" وهي مع عينة في المتوسط.

هذه النتيجة المتوصل إليها في هذه الدراسة الحالية تختلف مع ما جاء في دراسة محمد محمود خالد (2013)، والتي خلصت نتائجها إلى أنّ: "درجة ممارسة المشرفين التربويين للمهام الإشرافية متوسطة" ولو أنها مع عينة من التعليم الثانوي، وتختلف أيضا مع ما جاء في دراسة جواد (2017)، التي توصلت إلى أنّ: "أداء المشرف التربوي ظهر بمستوى مقبول ومتوسط"، ولو أنها مع عينة من التعليم الابتدائي.

7- مناقشة عامة:

الإشراف هو القيادة بمعناها المطلق، إذ لا بدّ من فتيات توجهها، وكفاءات تكون مع صاحب الوظيفة في أي مجال كان، أمّا في المؤسسات التربوية فهي العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير للعملية التعليمية والتعلمية، ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية، وهو يشمل الإشراف الذي يجري على جميع العمليات التي تجري في المدرسة، سواء كانت تدريسية، أم إدارية أم تعليمية بأي نوع من أنواع النشاط التربوي في المدرسة وفي خارجها والعلاقات والتفاعلات الموجودة بينها) كما قال (البديري، 2001) (أنظر الفصل الثاني ص. .)، إضافة إلى صقل المهارات لدى المعلمين (العاجز، 2009) (أنظر الفصل الثاني ص. .)، و إنكفاء روح التنافس والحماس الشريف بين المدرسين أنفسهم (كريم أحمد عباس، 2011) (أنظر الفصل الثاني ص. .)، وكل ذلك مما يجب أن تكون عليه عملية الإشراف الحقيقية، لكن وللأسف الشديد الواقع يقول عكس ذلك في كثير من المواقع نجد المشرف التربوي يتنصّل من دوره المعهود له وذلك حسب تقييم العينة محلّ الدراسة في التعليم المتوسط، والتي رأت أنّ هذا الدور شبه مغيب في مؤسساتنا التعليمية، ولعلّ الأمر يعود إلى ما جاء في دراسة فرساس الحسين (2008)، والتي توصلت فيها إلى: "ضعف عملية الإشراف التربوي ترجع إلى ضعف الكفايات عند المشرفين التربويين في كامل مجالات الأداة"، وقد يكون هذا لضعف التكوين، أو انعدامه في كثير من الأحيان، أو لصعوبة التمييز بين العبارات والصفات من خلال التقييم، كما جاء على لسان (بوبرطخ عبد الكريم، 2012)، (أنظر الفصل الثاني ص. .)، وهي نقطة مهمّة قد تغيب عن الأذهان، لكنها سببا من اسباب الضعف، أو لتعدد مهام المشرف، وتشعبها، وبالتالي كداستها على عاتقه، ثم عزوفه عن الأهم فيها لأن تقييم الأداء هو عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد، و يعد ذلك الحكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة، ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي،

وغير متحيز عن أداء العامل" كما قال (خالد رجم، 2012) (أنظر الفصل الثاني ص.)، فالمثالية، والشمولية والموضوعية مواقف صعبة جدًا على فرد واحد أن يتقنها (إلا أصحاب المواهب طبعاً)، ولأنها تمثل مرجعاً يُستند إليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد شاغل الوظيفة) كما قالت (سعاد بعجي، 2007) (أنظر الفصل الثاني ص.)، كتقييم أداء الموظفين من كل الأصناف، مما يخلق تزامناً في المهام، وبالتالي قد يضيع الأهم في خضم ذلك الزحام المتعدد.

ولهذا جاء الباحث هارت *Hart* (2003)، والذي حاول أن يضبط مهام الإشراف التربوي في العناصر الأربعة، حيث اشترط أن تدمج للخروج بمهمة سهلة، وهي أن يكون حسب قوله دائماً: " (معلماً توجيهياً، معلماً داعماً، مستشاراً، خبيراً)، لأن هناك ترابطاً واضحاً بينهما"، وهذا ما لم تشعر به العينة المستهدفة بالدراسة الحالية (أساتذة المتوسط)، وبالتالي عبّرت عن ضعف الإشراف، كما أرجع الأمر - باعتباري فرداً إحصائياً من العينة محلّ الدراسة - وجوب الرقابة المستمرة لهذه الشريحة من قبل الإداريين، والتربويين معاً، لهذا يكون التملص من الأمرين وارد في كل حين، لذا أقترح التالي:

- تقليص مهامّ المشرفين التربويين، بحيث تكون مناسبة لطاقة المشرف.
- ضرورة التكوين المستمر في التخصص.
- تفويض المهام لأصناف أخرى.
- فتح المجال أمام الكفاءات في التخصص.

خاتمة

خاتمة

من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة التي هدفت إلى قياس وتقييم مستوى أداء المشرف التربوي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط، والتي أظهرت نتائجها إلى أن مستوى تقييم أداء المشرفين التربويين عموماً دون المتوسط حيث تشير هذه الدراسة أن الاشراف التربوي هو جزء من العملية التربوية والإشرافية، وهو عملية وصف وقياس كفاءة أداء المشرف التربوي ضمن المهام والأهداف التربوية، ولذلك فإن قياس وتقييم أداء المشرف التربوي هو من ضمن هذه القرارات التي تصدر في سبيل تقويم أداء المهام الإشرافية التي يقوم بها المشرف التربوي في المؤسسات التربوية، باعتبار أن الاشراف التربوي عملية تربوية إنسانية تهدف إلى تقويم المعلم والمتعلم والمدير والمشرف ذاته، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، ويمثل قياس الأداء خطوة أساسية في صعيد العملية الرقابية ويقع جوهر عملية الأداء في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدماً للوقوف على مدى تنفيذ الأهداف الإشرافية وتبقى نتائج هذه الدراسة نسبية غير مطلقة نظراً لعدم تسليط الضوء على متغيرات وعوامل أخرى قد تكون تساهم في رفع مستوى أداء المشرف التربوي، وعلى هذا الأساس وفي ضوء نتائج هذه الدراسة نرجوا أن تكون بمثابة انطلاقة لبحوث أخرى مماثلة في تقييم أداء المشرف التربوي

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر.

1- ابن منظور أبو الفضل (1968) لسان العرب تحقيق عبد الله الكبير، درا المعارف، مصر.

ثانياً: قائمة المراجع باللغة العربية.

1- أحمد صقر عاشور (2008): إدارة القوى العامة، الطبعة الثانية، النهضة العربية، بيروت.

2- البدرى، طارق عبد الحميد (2001): تطبيقات ومفاهيم في الاشراف التربوي، عمان، دار الفكر.

3- بلال، احمد عودة (2008): الاشراف في التربية الخاصة، دار الشروق عمان، الاردن.

4- بن سالم، الحجري ناصر بن سلفان (2014): انموذج مقترح لتحسين الممارسات الاشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم في بسلطنة عمان.

5- التميمي، عواد وجاسم (2010): المشرف التربوي كيف يقوم معهد التدريس والتقويم التربوي، بغداد.

6- جواد، سراب عبد الكريم (2017): تقويم أداء المشرف التربوي في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمي العلوم، مجلة بابل للعلوم الانسانية المجلد 25 العدد 06.

7- حسن محمد الطعاني (2005): الاشراف التربوي (اهدافه، اساليبه) دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

8- حملي آخرون فؤاد أحمد (1991): تحليل مهام معلم الفصل ووضع نموذج موضوعي لتقويمه، المركز القومي للبحوث التربوية.

9- زهير نعيم الصباغ وعبد الباري، إبراهيم درة (2004): مجالات تقييم الأداء، الجزء الاول، الطبعة الثانية، الخبرات للإدارة الجيزة.

- 10- صالحى عبد القادر (2013): تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، جامعة ورقلة في ماجستير (علوم التسيير).
- 11- عبد الكريم، بو بطخ (2012): دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، جامعة قسنطينة.
- 12- عمر، وصفي عقيلي (1991): إدارة الموارد البشرية، جامعة حلب سوريا.
- 13- الغامدي، محمد بن قوزي: (2019) الاشراف التربوي فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، ط1.
- 14- فؤاد، علي العاجز (2009): دليل المشرف التربوي، جامعة الاسلامية، غزة.
- 15- القرش، جمال إبراهيم (2010): القيادة التربوية للإشراف التربوي الدار العالمية، الاسكندرية.
- 16- محمد محمود خالد (2013) مستوى ممارسة المشرفيين التربويين للمهام الاشرافية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية والمعلمين في مدرسة حائل، جامعة حائل، كلية التربية.
- 17- نشوان، يعقوب (2001): الإدارة والاشرف التربوي، دار الفرقان عمان، الأردن.
- 18- هيئة التأطير بالمعهد: (2005). تقنيات التفيتش.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات:

- 19- ابو قمر، باسم ومصالحة، عبد الهادي (2017): مدى توافر معايير الجودة في برامج الاشراف التربوي المقدمة في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين تحت مقدم الى مؤتمر التربوي الثالث (الجودة في التعليم العام فلسطيني مدخل التميز) الجامعة الاسلامية بغزة.
- 20- احمد عطا الله عبد الباري (2011): الممارسات الاشرافية الابداعية لدى المشرفين التربويين كما يراها معلمو مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. رسالة ماجستير كلية التربية قسم اصول التربية ، جامعة الازهر غزة.

- 21- ثامر العابد(2014) دور وتقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ش ماجيستير، ورقلة.
- 22- الحسين فرساس(2008) تقييم عملية الاشراف التربوي المطبقة في مرحلة التعليم الابتدائي من خلال أداء المدرسين دراسته ميدانية، رسالة لنيل شهادة الماجيستير في علم التربوي، بجامعة منشوري، قسنطينة.
- 23- حياة قطاف (2017): دور المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلم في المرحلة الابتدائية: ش ماجيستير جامعة المسيلة.
- 24- رابحة بن علة (2017)، مدى فاعلية الاشراف التربوي من وجهة النظر اساتذة التعليم المتوسط وفق المناهج الجيل الثاني ش ماستر مستغانم.
- 25- الزهرة، الضب، وتينعمري نجبية(2013): الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية، جامعة فاصدي مرياح، ورقلة.
- 26- سعاد بعجي (2007): تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – ش ماجيستير، جامعة المسيلة.
- 27- سهام يربيط وعمرأوي نور الهدى(2014): إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي، دراسة حالة الملحقة الجامعية، مغنية، شهادة ليسانس.
- 28- عبد الله محمد (2009) تقييم أداء مشرفي التربية الاساسية الاسلامية للمرحلة الثانوية والجمهورية اليمنية رسالة ماجيستير منشورة في المركز الوطني للمعلومات.
- 29- فتيحة خليفي (2016): الاشراف التربوي وعلاقته بالأداء الوظيفي ش ماستر (ع. النفس) جامعة مستغانم.
- 30- فراس، فواز، فايز لهب(2010) دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسة كما يراها مدير المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، رسالة ماجيستير جامعة النجاح الوطنية في نابلس فلسطين.

- 31- فرج، فتحي عيسى(2011):تقويم أداء المشرفين التربويين بشعبة الجبل الاخضر في ضوء كفاياتهم المهنية، كلية الآداب، جامعة عمر مختار.
- 32- فريد غياط(2011): الاشراف التربوي في المؤسسة التعليمية الجزائرية ماجستير، قالمة.
- 33- نقبيل، بو جمعة،(2017): تقويم أداء مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء كل من الاتجاهات الاشرافية الحديثة وأساليب إدارة الصراع أطروحة دكتوراه علوم التربية، تخصص إدارة وتسيير تربوي قسم العلوم الإج، جامعة باتنة، 2017.
- 34- وردة، دايرة (2016): واقع الإشرافات في التعليم الابتدائي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، علم الاجتماع ماستر تبسة.

رابعاً: المجالات العلمية.

- 35- كريم، احمد عباس (2018) تقويم أداء المشرف التربوي في مرحلة الثانوية من وجهة نظر مدرسي الفيزياء والاحياء، جامعة بابل. مجلة محلية التربية الاساسية للعلوم والتربية والإنسانية، العدد 41.

خامساً: المراجع باللغة الأجنبية.

- 36- Kapusuzoglu, s & balaban, c(2010), boles of, primary education supervision in training candidate teache on job. European journale of scientific researche, 42 (1), 13-14.
- 37- Hart ,M.(2003).styles of counselor supervision as perceived by supervision.and supervisees.jornal of counselor Education & supervision, 43,(02),146-159.
- 38- Bean, A.(2001). The supervision of student teacher: An emphasis on self-Reflection [C D – ROM] – Abstract from: proquest file: Dissertation Abstracts Item: 999-1059.

الملاحق

الجامعة المستنصرية

كلية التربية الأساسية

الجنس: سنوات الخبرة: المدرسة:

.....

مقياس أداء المشرف التربوي بصيغته النهائية

عزيزتي المعلمة:

عزيزي المعلم:

بين يديك مجموعة من العبارات والأسئلة التي تتعامل معها وتتعرض إليها ضمن سلوكك التربوي والدراسي والمهني، من قبل المشرف التربوي في المدرسة، يرجو منك الباحث قراءة كلّ فقرة من هذه العبارات ووضع علامة (×)، في مربع البديل الذي تراه مناسباً إليك، ولا تترك أي عبارة بدون إجابة واعلم أنّ إجابتك سرّية وشاكرين تعاونك معنا خدمة للبحث العلمي.

• الباحث:

أ.م.د. محمد عبد

الكريم طاهر

الملحق رقم 01: مقياس الدراسة بصورته النهائية

ت	❖ فقرات المقياس	دائما	أحيانا	نادرا
1	يشترك مع مدير المدرسة والمعلمين عند وضع الأهداف التربوية.			
2	يتابع مدى نجاح تنفيذ التخطيط للأهداف التربوية مع المعلمين.			
3	يوجه المعلمين بضرورة التقيد بأهداف التخطيط التربوي.			
4	يضع خطة شهرية وفصلية وسنوية للمدرسة.			
5	لديه إلمام بطبيعة التخطيط ضمن المرحلة الزاهنة.			
6	يملك رؤية مستقبلية لتحقيق الأهداف.			
7	يترجم أهداف التخطيط إلى أهداف سلوكية ممكن قياسها وتحقيقها.			
8	يلم بأهداف الإشراف التربوي ومهامه الرئيسية.			
9	يميل إلى رعاية المتميزين ومتابعة بطيئي التعلم.			
10	يؤمن بإمكانية تنمية مهارات المعلمين ضمن خطته التربوية.			
11	يملك تغذية راجعة عندما يضع أهدافه الإشرافية.			
12	لديه القدرة في تنفيذ المهام المناطة إليه.			
13	يملك الشجاعة في اتخاذ القرار وفي الوقت المناسب.			
14	يميل إلى إشراك مدير المدرسة والمعلمين بتنفيذ قراراته المهنية.			
15	يشجع المعلمين على الأخذ بوجهات نظرهم ومقترحاتهم.			
16	لديه الحرص الشديد بأن يكون مثال للقيادة التربوية للمعلمين.			
17	لا يتسرع في اتخاذ قراراته بشأن سير العملية التربوية.			
18	يملك مهارة الحوار بدبلوماسية والتفاوض مع المعلمين.			
19	يوجه المعلمين إلى أهمية الفروق الفردية بين التلاميذ.			
20	يشعر المعلمين بأنهم جزءا مهما في تنمية مهارات وخبرات التلميذ.			
21	يشجع المعلمين على تحمل المسؤولية المهنية والأخلاقية.			
22	يشجع على تنمية مهارات والخبرات العلمية والتعليمية للمعلمين.			
23	يساعد المعلمين على استخدام الطرق الحديثة للتدريس.			

الملحق رقم 01: مقياس الدراسة بصورته النهائية

			ينمي الرضا الوظيفي وحب المهنة في نفوس المعلمين.	24
			يساعد المعلمين بالحصول على كل ما هو جديد لغرض تطويرهم.	25
			يشجع المعلمين على إمكانية حصولهم للشهادات العليا.	26
			يوجه المعلمين على استخدام الوسائل التعليمية والإيضاحية.	27
			يشرك المعلمين بورشات عمل تطويرية خارج البلد.	28
			يزور المعلمين أثناء شرح الدرس لغرض تقويمهم علميا.	29
			يشجع المعلمين التفكير الإبداعي والابتكاري.	30
			يرشح المعلمين والمعلمات للدورات التطويرية في الدوائر الأخرى.	31
			يشرف على إعداد المعلمين للاختبارات المهارية والمعرفية.	32
			يساهم في اجتماع المعلمين وأولياء الأمور.	33
			لديه القدرة على معالجة مشاكل المعلمين والتلاميذ.	34
			يقوم بتوجيه الشكر والثناء للمعلم المتميز.	35
			يحرص على إقامة علاقات طيبة مع المعلمين دون تمييز.	36
			يميل إلى مشاركة المعلمين في المناسبات الاجتماعية.	37
			يشجع على احترام التلاميذ لمعلميهم.	38
			يبتعد عن التوجيه اللاذع والمؤذي للمعلمين.	39
			يحسن انتقاء كلمات طيبة أثناء تعامله مع المعلمين.	40
			يشارك المعلمين في وضع مفردات المواد الدراسية.	41
			يشترك في تأليف المناهج الدراسية للمدرسة.	42
			يميل إلى المساهمة في تقويم المناهج الدراسية.	43
			يحرص على أهمية إكمال تدريس المناهج الدراسية.	44
			يطلع على كمية ونوعية الأسئلة الامتحانية للدروس.	45
			يطلع على دفاتر وواجبات التلاميذ في المدرسة.	46
			يحاور المعلمين عند حدوث ظاهرة رسوب عالية.	47

الملحق رقم 01: مقياس الدراسة بصورته النهائية

			يشرف على توزيع المعلمين والذروس في الامتحانات.	48
			يقوم بتوضيح التعليمات الامتحانية للمعلمين.	49
			لديه القدرة على معالجة مشاكل التلاميذ أثناء الامتحان.	50

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

شعبة علوم التربية

تخصص القياس النفسي والتقييم التربوي

المستوى: ماستر 2

استمارة الإِستبيان

في إطار القيام بدراسة علمية حول : "تقييم أداء المشرف التربوي (المفتش) من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط ،ببعض متوسطات بلدية المسيلة،" للحصول على درجة الماستر تخصص تخصص القياس النفسي والتقييم التربوي .

ولذا فالمطلوب منكم هو التقدم بالاجابة على جميع البنود بوضع علامة () أمام الخيار الذي يعبر في رأيكم بصراحة ومصداقية وهذه الدراسة ستكون لأغراض علمية فقط..

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الطالبة: طرشي جميلة

الملحق رقم 02: مقياس الدراسة بعد تحكيمه

	الجنس
	التخصص
	عدد سنوات الخبرة

المجال	الفقرات	دائما	أحيانا	نادرا
التخطيط للأهداف	1-يشارك مع مدير المدرسة والمعلمين عند وضع الأهداف التربوية .			
	2-يتابع مدى نجاح تنفيذ التخطيط للأهداف التربوية مع المعلمين ،			
	3-يضع خطة شهرية وفصلية وسنوية للمدرسة .			
	4-يوجه المعلمين بضرورة التقيد بالأهداف المسطرة .			
	5-يلم بطبيعة التخطيط ضمن المرحلة الراهنة .			
	6-يمتلك رؤية مستقبلية لتحقيق الأهداف .			
	7-يترجم أهداف التخطيط إلى أهداف سلوكية تتحقق إجرائيا .			
	8-يلم بأهداف الإشراف التربوي ومهامه الرئيسية .			
	9-يميل إلى رعاية المتميزين واتباعه بطيئي التعلم .			
	10-يؤمن بآء مكانية تنمية مهارات المعلمين ضمن خطته التربوية .			
	11-يمارس التغذية الراجعة عند وضع أهدافه الإشرافية .			
القيادة التربوية	12-لديه القدرة في تنفيذ المهام المناطة إليه .			
	13-يمتلك الشجاعة في إتخاذ القرار وفي الوقت المناسب .			
	14-يميل إلى إشراك مدير المدرسة والمعلمين بتنفيذ قراراته المهنية .			
	15-يشجع المعلمين على الأخذ بوجهات نظرهم ومقترحاتهم .			
	16-لديه الحرص الشديد بأن يكون مثال للقيادة التربوية للمعلمين .			
	17-لا يتسرع في اتخاذ قراراته بشأن سير العملية التربوية .			
	18-يمتلك مهارة الحوار بدبلوماسية والتفاوض مع المعلمين .			
	19-يوجه المعلمين إلى أهمية الفروق الفردية بين التلاميذ .			
	20-يشجع المعلمين على تحمل المسؤولية المهنية والأخلاقية .			
	21-يشعر المعلمين أنهم جزء مهم في تنمية مهارات وخبرات التلميذ .			
تنمية المعلمين	22-يشجع على تنمية المهارات والخبرات العلمية والتعليمية للمعلمين .			
	23-يساعد المعلمين على استخدام الطرق الحديثة للتدريس .			
	24-يعزز الرضا الوظيفي وحب المهنة لدى المعلمين .			
	25-يساعد المعلمين بالحصول على كل ما هو جديد لغرض تطويرهم .			
	26-يشجع المعلمين على مواصلة الدراسات العليا .			

الملحق رقم 02: مقياس الدراسة بعد تحكيمه

			27-يوجه المعلمين على استخدام الوسائل التعليمية والإيضاحية .	
			28-يشرك المعلمين بورشات عمل تطويرية خارج البلد .	
			29-يزور المعلمين أثناء شرح الدرس بغرض تقويمهم .	
			30-يشجع المعلمين على التفكير الإبداعي والإبتكاري .	
			31-يرشح المعلمين والمعلمات للدورات التطويرية في الدوائر الأخرى .	
			32-يشرف على إعداد المعلمين للاختبارات المهنية والمعرفية .	
			33-يساهم في اجتماع المعلمين وأولياء الأمور .	
			34-لديه القدرة على معالجة مشاكل المعلمين والتلاميذ .	
			35-يقوم بتوجيه الشكر والثناء للمعلم المتميز .	
			36-يحرص على إقامة علاقات طيبة مع المعلمين دون تمييز .	
			37-يميل إلى مشاركة المعلمين في المناسبات الإجتماعية .	
			38-يشجع على إحترام التلاميذ لمعلمهم	
			39-يبتعد عن التوجيه اللاذع والمؤذي للمعلمين .	
			40-يحسن انتقاء كلمات طيبة أثناء تعامله مع المعلمين .	
			41-يشترك في تأليف المناهج الدراسية .	
			42-يشترك المعلمين في وضع مفردات المواد الأساسية .	
			43-يميل إلى المساهمة في تقويم المناهج الدراسية .	
			44-يحرص على أهمية إكمال تدريس المناهج الدراسية .	
			45-يطلع على كمية من ونوعية الأسئلة الإمتحانية للدروس .	
			46-يطلع على دفاتر وواجبات التلاميذ في المدرسة .	
			47-يحاور المعلمين عند تسجيل معدلات رسوب عليا	
			48-يشرف على توزيع المعلمين والدروس في الإمتحانات .	
			49-يقوم بتوضيح التعليمات الإمتحانية للمعلمين .	
			50-لديه القدرة على معالجة مشاكل التلاميذ أثناء الإمتحان .	

العلاقات الإنسانية

تطوير المناهج والإمتحانات

الملحق 3: قائمة المحكمين

أسماء الأساتذة الذين أخذت برأيهم وتوجيهاتهم في تحكيم المقياس			
الإسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	مؤسسة العمل
بن زطة بلدية	أستاذ محاضر أ	علم النفس	جامعة المسيلة
معوش عبد الحميد	أستاذ محاضر أ	علم النفس	جامعة المسيلة
بوجلال سهيلة	أستاذ محاضر أ	علم النفس	جامعة المسيلة
عزوز البشير	مفتش التعليم المتوسط	إجتماعيات	مديرية التربية - المسيلة

الملحق رقم 04: النزاهة العلمية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة): طري شفي حميلة

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم: طالبة

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 119790998003110001

والصادرة بتاريخ: 2018 / 10 / 30

عن دائرة: مسيلة

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، عنوانها:

تقييم أداء المشرف التربوي من وجهة أساتذة التعليم المتوسط

دراسة ميدانية ببعض متوسطات بلدية مسيلة

أصبح يشرفني أني ألتزم بمواعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في

البحر المبحث المذكور أعلاه

التاريخ: 2018/08/24

إمضاء المعني

Portu



الملحق رقم 05: مخرجات Spss

Corrélations

Corrélations					
		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004
attakhtit_lilahdaf	Corrélation de Pearson	4,8,3	,765**	,470**	,412*
	Sig. (bilatérale)	730,	,000	,009	,024
	N	30	30	30	30

Corrélations					
		VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008
attakhtit_lilahdaf	Corrélation de Pearson	,385*	,531**	,563**	,683**
	Sig. (bilatérale)	,036	,003	,001	,000
	N	30	30	30	30

Corrélations					
		VAR00009	VAR00010	VAR00011	attakhtit_lilahdaf
attakhtit_lilahdaf	Corrélation de Pearson	,474**	,702**	,616**	1
	Sig. (bilatérale)	,008	,000	,000	
	N	30	30	30	30

Corrélations

Corrélations					
		VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015
alkiada_atarbaouia	Corrélation de Pearson	,472**	,365*	89*3,	98*3,
	Sig. (bilatérale)	,008	2,04	210,	601,
	N	30	30	30	30

الملحق رقم 05: مخرجات Spss

Corrélations					
		VAR00016	VAR00017	VAR00018	VAR00019
alkiada_atarbaouia	Corrélation de Pearson	,474**	,577*	,448*	61,3,
	Sig. (bilatérale)	,008	,001	,013	404,
	N	30	30	30	30

Corrélations				
		VAR00020	VAR00021	alkiada_atarbaouia
alkiada_atarbaouia	Corrélation de Pearson	,419*	,739**	1
	Sig. (bilatérale)	,021	,000	
	N	30	30	30

Corrélations

Corrélations					
		VAR00022	VAR00023	VAR00024	VAR00025
tanmiat_almoualmin	Corrélation de Pearson	,467**	,761**	,602**	,761**
	Sig. (bilatérale)	,009	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30

Corrélations					
		VAR00026	VAR00027	VAR00028	VAR00029
tanmiat_almoualmin	Corrélation de Pearson	,662**	,595**	,424*	,329*
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,020	64,0
	N	30	30	30*	30

الملحق رقم 05: مخرجات Spss

Corrélations					
		VAR00030	VAR00031	VAR00032	tanmiat_almoualmin
tanmiat_almoualmin	Corrélation de Pearson	,515**	,691**	,612**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	,000	,000	
	N	30	30	30	30

Corrélations

Corrélations					
		VAR00033	VAR00034	VAR00035	VAR00036
alalakat_alinsania	Corrélation de Pearson	4*4,3	,558**	,576**	,724**
	Sig. (bilatérale)	04,0	,001	,001	,000
	N	30	30	30	30

Corrélations					
		VAR00037	VAR00038	VAR00039	VAR00040
alalakat_alinsania	Corrélation de Pearson	,433*	71*3,	,840**	,344*
	Sig. (bilatérale)	,017	803,	,000	40,0
	N	30	30	30	30

Corrélations					
					alalakat_alinsania
alalakat_alinsania	Corrélation de Pearson				1
	Sig. (bilatérale)				
	N				30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم 05: مخرجات Spss

Corrélations					
		VAR00041	VAR00042	VAR00043	VAR00044
tatour_almanahidj	Corrélation de Pearson	,471**	,540**	,708**	,533**
	Sig. (bilatérale)	,009	,002	,000	,002
	N	30	30	30	30

Corrélations					
		VAR00045	VAR00046	VAR00047	VAR00048
tatour_almanahidj	Corrélation de Pearson	,670**	,646**	,384**	,572**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,036	,001
	N	30	30	30	30

Corrélations				
		VAR00049	VAR00050	tatour_almanahidj
tatour_almanahidj	Corrélation de Pearson	,727**	,407*	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	,026	
	N	30	30	30

Corrélations

Corrélations				
		attakhtit_lilahdaf	alkiada_atarbaouia	tanmiat_almoualmin
adaradja_alkolia	Corrélation de Pearson	,694**	,735**	,870**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	30	30	30

الملحق رقم 05: مخرجات Spss

Corrélations				
		alalakat_alinsania	tatour_almanahidj	adaradja_alkolia
adaradja_alkolia	Corrélation de Pearson	,660**	,844**	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	30	30	30

Test-t

Statistiques pour échantillons appariés

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Paire 1	kiam_olia	125,13	8	2,850	1,008
	kiam_donia	91,25	8	7,440	2,631

Corrélations pour échantillons appariés

		N	Corrélation	Sig.
Paire 1	kiam_olia & kiam_donia	8	-,844	,008

Test échantillons appariés

		Différences appariées			
		Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
Paire 1	kiam_olia - kiam_donia	33,875	9,963	3,523	25,545

الملحق رقم 05: مخرجات Spss

Test échantillons appariés

		Différences appariées	t	ddl	Sig. (bilatérale)
		Intervalle de confiance 95% de la différence			
		Supérieure			
Paire 1	kiam_olia - kiam_donia	42,205	9,617	7	,000

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	50

RELIABILITY

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,815
		Nombre d'éléments	25 ^a
	Partie 2	Valeur	,843
		Nombre d'éléments	25 ^b
Nombre total d'éléments			50
Corrélation entre les sous-échelles			,676
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,806
	Longueur inégale		,806
Coefficient de Guttman split-half			,803

الملحق رقم 05: مخرجات Spss

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
attakhtit_lilahdaf	171	24.74	5.717	.437

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 33				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
attakhtit_lilahdaf	-18.899-	170	.000	-8.263-	-9.13-

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 33
	Intervalle de confiance 95% de la différence
	Supérieure
attakhtit_lilahdaf	-7.40-

T-TEST

/TESTVAL=30

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=alkiada_attarbawia

/CRITERIA=CI(.95)

Test-

الملحق رقم 05: مخرجات Spss

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
alkiada_attarbawia	171	23.42	4.942	.378

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 30				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
alkiada_attarbawia	-17.409-	170	.000	-6.579-	-7.32-

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 30
	Intervalle de confiance 95% de la différence
	Supérieure
alkiada_attarbawia	-5.83-

T-TEST

/TESTVAL=33

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=tanmiat_almouaalimine

/CRITERIA=CI(.95).

Test-

الملحق رقم 05: مخرجات Spss

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
tanmiat_almouaalimine	171	24.84	6.195	.474

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 33				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
tanmiat_almouaalimine	-17.219-	170	.000	-8.158-	-9.09-

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 33
	Intervalle de confiance 95% de la différence
	Supérieure
tanmiat_almouaalimine	-7.22-

T-TEST

/TESTVAL=24

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=alaalakat_alinsania

/CRITERIA=CI(.95).

Test-

[DataSet0] C:\Users\2020\Desktop\Bureau\torchi\adirasa1.sav

الملحق رقم 05: مخرجات Spss

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
alaalakat_alinsania	171	18.40	4.318	.330

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 24				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
alaalakat_alinsania	-16.950-	170	.000	-5.596-	-6.25-

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 24	
	Intervalle de confiance 95% de la différence	
	Supérieure	
alaalakat_alinsania	-4.94-	

T-TEST

/TESTVAL=30

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=tatwir_almnahidj_walikhthibat

/CRITERIA=CI(.95).

Test-t

الملحق رقم 05: مخرجات Spss

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
tatwir_almnahidj_walikhtibarat	171	22.22	5.127	.392

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 30				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
tatwir_almnahidj_walikhtibarat	-19.852-	170	.000	-7.784-	-8.56-

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 30	
	Intervalle de confiance 95% de la différence	
	Supérieure	
tatwir_almnahidj_walikhtibarat	-7.01-	

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
adaradja_alkolia	171	113.62	25.571	1.955

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 150					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
adaradja_alkolia	-18.604-	170	.000	-36.380-	-40.24-	-32.52-