

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا



عنوان المذكرة:

مدى التزام المشرف التربوي بتطبيق بعض المهارات الإشرافية
من وجهة نظر الأساتذة في مرحلة التعليم المتوسط
- دراسة ميدانية ببلدية الميلية -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية
تخصص: إدارة وإشراف بيداغوجي

تحت إشراف الأستاذة :

- حنان بشتة

إعداد الطالبتان:

- حجبية بغيل
- ليلي بوسدر

أعضاء لجنة المناقشة:

- ❖ الأستاذة(ة)..... رئيسا
- ❖ الأستاذة(ة) حنان بشتة..... مشرفا ومقررا
- ❖ الأستاذة(ة)..... عضوا مناقشا

- السنة الجامعية: 2016-2017

شكر وتقدير

عرفانا بالفضل و الجميل نتوجه بموقر الشكر و عظيم
التقدير إلى الأستاذة الفاضلة "حنان بشته" على تفضلها
بالإشراف على هذه الدراسة، و على حسن توجيهها و جهدها
و ملاحظاتها القيمة، و على كل ما قدمته لنا من مساعدة
لإتمام هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر و العرفان لأستاذتي الفاضلة "ياسين
هاين" على كل الجهد و الوقت الذي منحنا إياه، و على
ملاحظاته و توجيهاته الذي أفادنا في إتمام هذا العمل .
والشكر موصول إلى كل أساتذة قسم علم النفس و علوم
التربية و الأطفونيا و إلى زملائي في الدفعة .

ملخص الدراسة :

- هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى التزام المشرف التربوي بتطبيق بعض المهارات الإشرافية .
- وذلك باستخدام المنهج الوصفي ، واعتمدت الدراسة على عينة عشوائية حجمها (100) أستاذ وأستاذة .

وقد تبني البحث الفرضيات التالية :

- يطبق المشرف التربوي بعض المهارات الإشرافية بدرجة عالية
 - يطبق المشرف التربوي مهارات العلاقات الإنسانية بدرجة عالية
 - يطبق المشرف التربوي مهارات التخطيط بدرجة عالية
 - يطبق المشرف التربوي مهارات القيادة بدرجة عالية
 - يطبق المشرف التربوي مهارات علمية بدرجة عالية
 - يطبق المشرف التربوي مهارات التقويم بدرجة عالية
- واعتمدت الدراسة على استبيان مكون من (36) سؤال مقسم إلى (05) محاور .
- ولمعرفة صحة الفرضيات من عدمها تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية منها المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري .

بعد تحليل النتائج إحصائياً توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية :

- يطبق المشرف التربوي بعض المهارات الإشرافية بدرجة متوسطة .
- يطبق المشرف التربوي مهارات العلاقات الإنسانية بدرجة عالية .
- يطبق المشرف التربوي مهارات التخطيط بدرجة متوسطة .
- يطبق المشرف التربوي مهارات القيادة بدرجة متوسطة .
- يطبق المشرف التربوي مهارات علمية بدرجة متوسطة .
- يطبق المشرف التربوي مهارات التقويم بدرجة متوسطة .

Summary of the study this study

This study is meant to know the level of the educational supervisor's applying of some supervising skills and by using the descriptive method the study was based on a random sample of one hundred teachers.

The study led to the following hypotheses:

- ❖ The educational supervisor applies some supervising skills at a high level.
- ❖ The educational supervisor applies the human relationships skills at a high level.
- ❖ The educational supervisor applies the planning skills at a high level.
- ❖ The educational supervisor applies the leadership skills at a high level.
- ❖ The educational supervisor applies the assessment skills at a high level.

The study was based on a survey made up of thirty six questions divided into five exes.

To know to correctness or the incorrectness of these hypotheses, a number of statistic methods have been used such as the average calculation and the standard deviation.

After result analysis, the study revealed the following results:

- ❖ The educational supervisor applies some swerving skills at an average
- ❖ The educational supervisor applies some human relationships skills at a high level.
- ❖ The educational supervisor applies leadership skills at an average level.
- ❖ The educational supervisor applies scientific skills at an average level.
- ❖ The educational supervisor applies assessment skills at an average level.

محتويات الدراسة

شكر و تقدير

أ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ب	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
ج	فهرس الموضوعات
و	قائمة الجداول
ز	قائمة الملاحق
ح	مقدمة

الجانب النظري

الفصل الأول : إشكالية موضوع الدراسة

02	1- إشكالية الدراسة
04	2- أسباب اختيار الموضوع
05	3- أهمية الدراسة
04	4- أهداف الدراسة
04	5- فرضيات الدراسة
06	6- مفاهيم الدراسة
09	7- الدراسات السابقة

الفصل الثاني : الإشراف التربوي

19	تمهيد
20	1- تطور الإشراف التربوي
21	2- الحاجة إلى الإشراف التربوي
22	3- خصائص الإشراف التربوي
23	4- مبادئ الإشراف التربوي
24	5- أهمية و أهداف الإشراف التربوي
27	6- وظائف الإشراف التربوي
30	7- أنواع الإشراف التربوي

32	8- أساليب ومجالات الإشراف التربوي
40	9- الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي
45	10- شروط اختيار المشرف التربوي
45	11- معوقات عمل المشرف التربوي
47	12- مقترحات للتغلب على الصعوبات
48	خلاصة

الفصل الثالث : مهارات الإشراف التربوي

50	تمهيد
51	1- مهارات العلاقات الإنسانية
51	2- مهارات التخطيط
52	3- مهارات القيادة
54	4- مهارات علمية
55	5- مهارات التقويم
57	خلاصة

الجانب الميداني

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

59	تمهيد
60	1- حدود الدراسة
60	2- منهج الدراسة
60	3- مجتمع الدراسة
61	4- عينة الدراسة و خصائصها
63	5- أداة الدراسة
65	6- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
66	7- الأساليب الإحصائية

الفصل الخامس : عرض و تحليل النتائج

69	1- عرض النتائج في جداول
----	-------------------------------

77.....	2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
82	3- النتائج العامة
83	خلاصة الفصل
84	الخاتمة
84	اقتراحات
86	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول :

- الجدول رقم (01) : يوضح تصنيف الدراسات السابقة- حسب البيئات المطبقة فيها -14.....
- الجدول رقم (02) : يوضح الفئات المطبقة عليها الدراسات السابقة15.....
- الجدول رقم (03) : يوضح تصنيف الدراسات السابقة حسب المنهج المستخدم16.....
- الجدول رقم (04) : يوضح تصنيف الدراسات السابقة- حسب أداة المستخدمة -16.....
- الجدول رقم (05) : يوضح توزيع أفراد المجتمع الكلي للدراسة61.....
- الجدول رقم (06) : يوضح خصائص عين الدراسة62.....
- الجدول رقم (07) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص62.....
- الجدول رقم (08) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة63.....
- الجدول رقم (09) : يوضح توزيع عدد بنود الدراسة حسب المحاور الخمسة64.....
- الجدول رقم (10) : يوضح البدائل المستخدمة64.....
- الجدول رقم (11) : يوضح المتوسطات و الانحرافات المعيارية و درجة تطبيق المشرف التربوي لمهارات العلاقات الإنسانية بالنسبة للمحور الأول69.....
- الجدول رقم (12) : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و درجة تطبيق المشرف التربوي لمهارات التخطيط بالنسبة للمحور الثاني71.....
- الجدول رقم (13) : يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة تطبيق المشرف التربوي لمهارات القيادة بالنسبة للمحور الثالث73.....
- الجدول رقم (14) : يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة تطبيق المشرف التربوي للمهارات العلمية بالنسبة للمحور الرابع75.....
- الجدول رقم (15) : يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة تطبيق المشرف التربوي لمهارات التقويم بالنسبة للمحور الخامس77.....
- الجدول رقم (16) : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الرتب لدرجة التزام المشرف التربوي بتطبيق بعض المهارات الإشرافية79.....

قائمة الملاحق :

- 01 - استمارة استطلاع لاستبيان مدى التزام المشرف التربوي بتطبيق بعض المهارات الإشرافية
- 02 - قائمة المحكمين لاستبيان مدى التزام المشرف التربوي بتطبيق بعض المهارات الإشرافية
- 03 - استبيان مدى التزام المشرف التربوي بتطبيق بعض المهارات الإشرافية بصورته النهائية

مقدمة :

إن العصر الذي نعيشه ملئ بالتحديات التي تواجه الإنسان فكل يوم يظهر على مسرح الحياة معطيات جديدة تحتاج إلى فكر جديد و أساليب، ومهارات وآليات جديدة للتعامل معها بنجاح، أي أنها تحتاج إلى إنسان مبدع و مبتكر قادر على تكييف البيئة وفق القيم والأخلاق والأهداف المرغوبة وليس التكيف معها فقط، ولا يتحقق هذا دون تربية تواكب متطلبات العصر وتستشرف أفاقه، من هذا المنطلق برزت أهمية التربية والتعليم في تحقيق أهداف المجتمع الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بكل محاور المنظومة التعليمية، ولعل من بين أهم هذه المحاور الإشراف التربوي الذي يعد نشاطا موجها يعتمد على دراسة الوضع التربوي الراهن ويهدف إلى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم وإطلاق وتنمية قدراتهم و رفع مستواهم المهني والعلمي بما يحقق رفع مستوى العملية التربوية .

لذلك فالمشرف التربوي هو القائد المربي والمطور الذي تقع عليه مسؤولية السهر على تنفيذ السياسة التعليمية .

وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين جانب نظري وجانب تطبيقي وشملت هذه الدراسة الفصول التالية :

حيث يتضمن الفصل الأول بعنوان إشكالية موضوع الدراسة، مشكلة الدراسة، أسباب اختيار الموضوع أهمية وأهداف الدراسة وفرضياتها ومفاهيمها.

أما الفصل الثاني بعنوان الإشراف التربوي تضمن تطور الأشراف التربوي والحاجة إليه وخصائصه ومبادئه، أهمية، وظائف، اتجاهات الحديثة للإشراف التربوي وشروط اختيار المشرفين التربويين ومعوقات عمل المشرفين التربويين ومقترحات من أجل التغلب على الصعوبات .

وفيما يخص الفصل الثالث بعنوان المهارات الإشرافية والذي تضمن المهارات الآتية : مهارات العلاقات الإنسانية ، التخطيط ، القيادة ، العلمية ، التقويم .

أما الفصل الرابع والذي جاء بعنوان الإطار المنهجي للدراسة والذي تضمن حدود الدراسة والمنهج والمجتمع و العينة وأداة والخصائص السيكومترية للأداة والأساليب الإحصائية .

أما الفصل الخامس بعنوان عرض وتحليل النتائج تضمن عرض النتائج في جداول، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والنتائج العامة .

الفصل الأول : إشكالية موضوع الدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. أسباب اختيار الموضوع
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. فرضيات الدراسة
6. مفاهيم الدراسة
7. خلاصة تحليلية للدراسات السابقة

1. إشكالية الدراسة :

تعتبر العملية التعليمية والتربوية منطلق نجاح وتفوق أي أمة من الأمم، وهذا التقدم الذي تصل إليه يعكس كفاءة أنظمتها التربوية وسياستها التعليمية لذلك تحرص النظم التربوية باستمرار على تطوير عناصر منظومتها حفاظاً على ديمومتها وفعاليتها. وباعتبار التربية في المجتمعات المعاصرة عملية منظمة وهادفة وأداة فاعلة في إعداد الإنسان المؤهل للحياة وذلك بالنظر لدورها في ترميمها لشخصية الفرد من جميع النواحي وتعديل سلوكه بما يحقق خدمة الفرد وسعادته.

ويعد الإشراف التربوي من العوامل الهامة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية ويتضح ذلك من مفهوم الإشراف التربوي الحديث الذي يركز على انه خدمة فنية تقوم على أساس من التخطيط السليم الذي يهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم وقد عرف وايلز وبوند الإشراف التربوي بأنه: مهمة قيادية تمتد الجسور بين الإدارة والمناهج والتدريس وتنسيق النشاطات المدرسية ذات علاقة بالتعليم. (جوت عزت عبد الهادي، 2006، ص19)

وقد تركز الاهتمامات في عملية الإشراف التربوي وبالتحديد تنفيذها المشرفين التربويين باعتبارهم في مقدمة من يقوم بعملية تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها، من خلال التطورات السريعة والمتلاحقة لمفهوم الإشراف التربوي، فقد تطور من مفهوم التفتيش إلى التوجيه تم الإشراف التربوي وهذا التطور نتيجة لتطور النظرة الشاملة للعملية التعليمية والتربوية، وكذلك لتقدم البحوث والدراسات في هذا المجال.

لم يعد الإشراف التربوي بمفهومه الحديث ذا مهمة واحدة فقط وهي مساعدة المعلم على أساليبه ووسائله في غرفة الصف بل أصبح له مهام كثيرة تركز على تطوير الموقف التعليمي بجميع جوانبه وعناصره، وعلى هذا فانه عملية قيادية تعاونية منظمة تعنى بالموقف التعليمي التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وتلميذ وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسين تعلم وتنظيمه من اجل تحقيق أفضل الأهداف لتعليم وتعلم. (محمد هاشم ريان و آخرون ، 2010، ص 103)

وقد أشارت نظرية النظم إلى هذه الأدوار الإشرافية وإلى العملية الإشرافية على أنها سلسلة من تفاعلات بين معلم ومشرف تربوي تبدأ بالمدخلات وتنتهي بالمخرجات.

وتتكون مدخلات العمل الإشرافي من تلاميذ، معلمين، ومناهج دراسية، وإمكانات مادية متوفرة وبيئة محلية تتفاعل جميعها مع بعضها فيما يسمى بالعمليات والمشرف التربوي يتفاعل معها جميعا أما المخرجات فتتمثل في المعلمين الذين أصبحت كفاياتهم التعليمية أفضل والتلاميذ الذين أصبحوا في انجازاتهم أعلى ويضاف إلى ذلك الاستخدام الأكثر فاعلية للإمكانات المتوفرة وعلى هذا النحو يمكن القول أن العملية الإشرافية قد حققت أهدافها في تحسين العملية التربوية بمعناها الواسع والشامل .

كما أشار كارول كريوس أن المشرفين التربويين يمثلون مركزا مهما في الأنظمة التعليمية وان أنظار العاملين في الحقل التربوي تتجه إليهم باعتبارهم خبراء ومستشارين وبهذا يعتبر الإشراف التربوي عملا فنيا .(يعقوب حسين وجميل عمر نشوان، 2004، ص194)

يقتضي أن يقوم به أناس مؤهلون تأهيل جيدا وان يكونوا على وعي بالأهداف العليا للتربية وبالعناصر التي تؤثر في العملية التعليمية والمشرف يجب أن يكون قائد أو ديمقراطيا خبيرا ولديه الاستعداد لتعاون من اجل وضع خطط وسياسات تعليمية وهذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية التي ترى ضرورة وجود علاقة إيجابية بين المشرفين والمعلمون تعزز ثقتهم بأنفسهم وتشير دافعيتهم وتزيد من تحصيل طلابهم ولذلك ضرورة كسر الحواجز بين المشرفين والمعلمين وقيام علاقة بينهما قائمة على الاحترام والثقة والمودة في ضوء تفاعل متبادل وكما أكد عليه أيضا السواح(2009) في دراسة بعنوان **ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية** في تعاملهم مع المعلمين طبقت على عينة شملت جميع المشرفين التربويين في التربية الإسلامية وعددهم(27) مشرف في هذا التخصص بالإضافة واستنادا إلى ذلك ينبغي الاهتمام بتطوير القدرات الإشرافية لدى المشرفين التربويين حيث أكد جون زاهرريك على انه يجب أن توضع قواعد وأسس علمية سليمة لتطوير هذه القدرات وان تحدد واجبات المشرفين التربويين في ضوء أهداف واضحة ومبادئ مستندة إلى أسس موضوعية لعملية التعلم والتعليم. وهذا ما أشار إليه كرومويل(1991) في دراسته بعنوان **مهارات الإشراف التي تمس مستقبل الإصلاح التربوي** طبقت على عينة شملت معلمين.

حيث أن الكفاءة التعليمية رهن بجودة وكفاءة المشرف التربوي فهو محور رئيسي في تحقيق النوعية المطلوبة ويقع على عاتقه واجب السهر على تنفيذ السياسة التعليمية ومن الغير الممكن أن يستطيع القيام بأدواره دون امتلاك المقومات الضرورية التي تظهر على شكل مهارات حيث أن ضعفه في تطبيق تلك

المهارات يترتب عنه عدم فعالية العملية الإشرافية ومنه فان تفعيل دوره ضرورة حتمية لازمته لإحداث التطور.

ومن خلال ما سبق نطرح التساؤل ما مدى التزام المشرف التربوي بتطبيق بعض المهارات الإشرافية ؟
وينبثق من هذا التساؤل تساؤلات فرعية :

- هل يطبق المشرف التربوي مهارات العلاقات الإنسانية ؟

- هل يطبق المشرف التربوي مهارات التخطيط ؟

- هل يطبق المشرف التربوي المهارات القيادية ؟

- هل يطبق المشرف التربوي المهارات العلمية ؟

- هل يطبق المشرف التربوي مهارات التقويم ؟

2.أسباب اختيار الموضوع :

-ارتباط موضوع الإشراف التربوي بالحياة العملية المستقبلية.

- أهمية موضوع الإشراف بالنسبة للمؤسسات التعليمية.

- قابلية الموضوع لدراسة الميدانية.

- السعي إلى فهم خلفيات الموضوع.

- التعرف على مدى التزام المشرفين بتطبيق المهارات الإشرافية.

- إبراز أهمية المهارات الإشرافية.

3. أهمية الدراسة :

من المعلوم أن أهمية البحث تتوقف على أهمية الظاهرة موضوع الدراسة وعلى قيمتها العلمية وما يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها وكذلك ما يمكن أن تخرج به من حقائق يمكن الاستناد إليها لاحقاً

وتكمن أهمية هذه الدراسة في :

- الوقوف على أوجه القصور في العملية الإشرافية.
- إبراز أهمية تطبيق المشرف التربوي للمهارات الإشرافية.
- الأهمية العملية وتكمن في اكتساب معارف ومعلومات نظرية تفيدنا في حياتنا العملية.

4. أهداف الدراسة :

مما لا شك فيه أن أي دراسة علمية تسعى في نهاية الأمر إلى تحقيق هدف أو مجموعة أهداف محددة سواء كانت كمحاولة فهم أو تفسير ظاهرة معينة أو كانت كمحاولة لإيجاد حلول لمشكلات معينة وعليه فإن دراستنا هذه تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

- الكشف عن مدى تطبيق المشرفين التربويين للمهارات الإشرافية.
- التعرف على الواقع الفعلي لعملية الإشراف التربوي في مدارسنا.
- تقديم بعض الاقتراحات التي قد تكون مفيدة للباحثين في المستقبل.

5. فرضيات الدراسة :

➤ الفرضية العامة :

- يطبق المشرف التربوي بعض المهارات الإشرافية بدرجة عالية .

➤ الفرضيات الجزئية :

- يطبق المشرف التربوي مهارات العلاقات الإنسانية بدرجة عالية .
- يطبق المشرف التربوي مهارات التخطيط بدرجة عالية .
- يطبق المشرف التربوي المهارات القيادية بدرجة عالية .

- يطبق المشرف التربوي المهارات العلمية بدرجة عالية .
- يطبق المشرف التربوي مهارات التقويم بدرجة عالية .

6. مفاهيم الدراسة :

1-الالتزام :

- **لغة :** معناه لزم الشيء يلزمه ولزوما ولازمة ملازمة ولزام ما أو التزامه وألزمه فالتزم ورجل لزمه : يلزمه الشيء فلا يفارقه.(ابن منظور أبو الفضل وجمال الدين محمد بن مكرم ، 2005، ص195)
- **اصطلاحا :** يعرفه بوشنان بأنه : انجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم بغض النظر عما له من قيمة مادية. (زيد منير عوي ، 2006، ص206)

كما يعرف بأنه : الشعور بالالتزام يدفع الأشخاص إلى الالتزام بأفعال معينة أو العمل من اجل تحقيق هدف محدد.(محمد عاطف غيث ، 2004، ص 64)

ومن خلال هذه التعاريف إعطاء تعريف إجرائي للالتزام على انه رغبة الفرد في إثبات ذاته والسعي إلى تحقيق ذاته وضبط سلوكه.

2-المشرف التربوي :

- **لغة :** تعني كلمة اشرف قاموسيا : اطلع من فوق واشرف عليه ومعناه تولاه وتعهده ولذلك فالمشرف هو الذي ينظر إلى عمل الآخرين .
- **اصطلاحا :** المشرف في لغة التربية والتعليم، يعني الصلاحية التي يتمتع بها المسؤول الإداري في القيام بمراقبة الأعمال ضمن مساحة إدارية، فيوجه وينبه ويرشد لكي يأتي لسير الأعمال ملائما لما هو مخطط لها ولمصلحة التربية بشكل عام. (محمد حسين العجمي، 2008، ص20)

وهو أيضا الشخص الذي يقوم بمهام مراقبة النشاط التعليمي والتربوي العام في قطاع التعليم الرسمي بصورة خاصة. وهو يعد إعدادا تربويا وإداريا. وينتمي إلى وزارة التربية الوطنية التي تكلفه بالقيام بمهامه في المدارس التابعة لها، فيراقب سير الأعمال التربوية فيها ويرشد المقصرين ويوجه العملية التعليمية ضمن قوانين. بما يؤمن مصلحة التلاميذ، ومصلحة التربية الوطنية عموما.

كما يعرف أيضا : بأنه الشخص المكلف بمهمة الإشراف التربوي على مقاطعة مكونة بعدة مدارس و ينتمي إليها فئة من المدرسين ، ويصطلح عليه ب (المفتش) . (معجم مصطلح التربية و التعليم،2005، ص508).

➤ التعريف الإجرائي :

هو خبير فني وظيفته مساعدة المعلمين على النمو المهني، وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم بالإضافة إلى تقديم الخدمات الفنية لتحسين أساليب التدريس، وتوجه العملية التربوية للوجهة الصحيحة مما يتطلب أن يكون المشرف قائدا يتمتع بكفاءة عالية وثقافة واسعة والخبرة التربوية والصفات الشخصية التي تؤهله للمهمة .

3- تعريف الإشراف التربوي :

الإشراف التربوي هو عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب. وتهدف دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من اجل تحقيق أفضل لأهداف التعلم والتعليم .(محمد هاشم ريان و آخرون ، 2010،ص103).

➤ عرفه سيد حسن حسين على انه : نشاط موجه يعتمد على دراسة الوضع الراهن، ويهدف إلى

خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم، لانطلاق قدراتهم ورفع مستواهم الشخصي والمهني بما يحقق رفع مستوى العملية التعليمية وتحقيق أهدافها. (عبد العزيز عطا الله المعاينة 2007،ص288)

➤ وقد عرفه ادم ريبانه : خدمة فنية تقوم على أساس من التخطيط السليم الذي يهدف إلى تحسين

عملية التعلم والتعليم. (جودت عزت عطوي،2004، ص20)

➤ وقد عرفه حامل الافندي بأنه : العمل على النهوض بعملية التعلم والتعليم .(محمد هاشم ريان و

آخرون،2010،ص103)

➤ كما عرفه وايلز (wiles) و بوند (Bondi) بأنه مهمة قيادية تمد الجسور بين الإدارة

والمناهج والتدريس وتنسيق النشاطات المدرسية ذات العلاقة بالتعليم.(جودت عزت عبد الهادي

2006،ص19)

➤ الإشراف التربوي إجرائيا :

هو جهود مبذولة لتحسين العملية التعليمية التعلمية وتطويرها من خلال مساعدة المعلمين على تنمية مهاراتهم وتحسين قدراتهم وحل مشكلاتهم وتذليل ما يعترضهم من عقبات حيث يهتم المختصون بالإشراف بالموقف التعليمي التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وإدارة، بما يؤدي إلى رفع مستوى قدرات المعلمين بشكل يحقق الأهداف التعليمية والتربوية.

4-تعريف المهارة :

➤ لغة :

لفظ مشتق من الفعل الثلاثي (مهر) ويعني الصداق، والجمع مهو، وقد مهر المرأة يمهرها ويمهرها مهرا وامهرها، وفي حديث أم حبيبة : وامهرها النجاشي من عنده، ساق لها مهرها، وهو الصداق.

والمهارة : الحدق في الشئ . والماهر : الحادق بكل عمل، والجمع مهرة.

ويقال : مهرت بهذا الأمر امهر به مهارة، أي صرت به حاذقا. قال ابن سيده : وقد مهر الشئ وفيه و به مهر مهرا ومهورا ومهارة.

سهولة في فعل شئ بلباقة، صفة من يعرف أن يتصرف كما ينبغي للحصول على نتيجة : هذا مصنوع بمهارة برع، رشق خفة يد. (المنجد في اللغة العربية،2001،ص1363)

➤ اصطلاحا:

وتعني المهارة ضرب من الأداء تعلم الفرد أن يقوم به بسهولة وكفاءة ودقة مع اقتصاد في الوقت والجهد سواء كان هذا الأداء عقليا أو اجتماعيا أو حركيا.(سهيلة محسن كاظم الفتلاوي،2003،ص25)

وتعني المهارة أيضا كفاءة يغلب عليها الطابع العملي والتطبيقي، وتكتسب بالتمرس والتدريب، ويسهل قياس تحصيلها من خلال الأداء العملي.(جرجس ميشال جرجس،2005،ص526)

كما تعرف على أنها سلسلة من الخطوات أو حركات أو إجراءات التي تكون قابلة للملاحظة المباشرة وغير المباشرة، وللقيام ولإعادة والتكرار عند الحاجة. (سهيلة محسن كاظم الفتلاوي،2006،ص349)

➤ المهارة إجرائيا :

هي مستوى الإتقان الذي يمتلكه المشرف التربوي وقدرته على استخدام معارف استخداما فعالا لتحقيق الأهداف بشكل تتمثل فيه السرعة في الانجاز والدقة في الأداء والاقتصاد في الجهد والتكاليف.

7. الدراسات السابقة :

1- الدراسات العربية :

➤ دراسة البابطين عبد العزيز (1993) :

وكانت تحت عنوان واقع المهارات الإشرافية الفنية الممارسة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وسبل تطويرها في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، حيث تكونت عينة الدراسة من مشرفين، معلمين، وعاملين بالمدارس للبنين حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن مقابلة المشرف للمعلم بعد الزيارة هي أكثر الأساليب الإشرافية ممارسة وأهمية على الإطلاق.
- رأى المشرفون أنهم غالبا ما يمارسون المهارات الإشرافية في حين رأى المعلمون أنهم نادرا ما يمارسونها .
- اجمع المشرفون والمعلمون على أهمية المهارات الإشرافية .

➤ دراسة الحامد (2000) حول معوقات فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض كما يراها المشرفون التربويون :

استخدم البحث المنهج الوصفي معتمدا على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (230) مشرفا تربويا. حيث أوضحت نتائج الدراسة أن أكثر المعوقات تأثيرا في فاعلية الإشراف التربوي تتمثل في ازدحام الصفوف الدراسية، وكثرة عدد المدارس، و كثرة الأعباء الإدارية، وقلة الدورات التدريبية المخصصة لرفع الكفاءة الإشرافية لدى المشرفين التربويين، أما اقل المشكلات تأثيرا على الإشراف التربوي فتتمثل في ضعف قدرة بعض المشرفين التربويين على التعبير عن أفكارهم واتجاهاتهم ومشاعرهم نحو المعلمين بكل يسر وسهولة، وضعف العلاقة بين المسؤولين في مراكز الإشراف التربوي والمشرفين التربويين.

➤ دراسة أجرى الدريج (2006) بعنوان كفايات المشرف التربوي وأساليب تطويرها :

هدفت إلى التعرف على كفايات المشرف التربوي وأساليب تطويرها من خلال الاتصال الإيجابي مع المعلمين، إثارة دافعيتهم وتشجيعهم على النمو المهني وتهيئة الظروف المناسبة لإحداث التغيير اللازم لتطوير العملية التعليمية، ولتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبيان، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى تدني كفايات المشرف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين من خلال عدة مجالات كالتخطيط واتخاذ القرار و التقويم، وحياسة الاتصال على المستوى المتوسط.

➤ دراسة الغامدي (2007) في السعودية بعنوان دور المشرف التربوي في تنمية مهارات التدريس :

هدفت إلى معرفة دور المشرف التربوي في تطوير الكفايات التعليمية لمعلمي اللغة العربية والمتعلقة بالتخطيط للدرس، وطرائق التدريس، واستخدام الوسائل التعليمية، وإدارة الصف، وتقويم الطلاب، كما هدفت إلى التعرف على الفروق في آراء مجتمع الدراسة فيما يتعلق بدور المشرف في تطوير كفايات معلمي اللغة العربية تبعاً لمتغيرات الدراسة (طبيعة العمل، سنوات الخبرة، البرامج التدريبية، المرحلة الدراسية)، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبيان حيث شملت عينة الدراسة بعض معلمي اللغة العربية ومديري المدارس في جميع المراحل بمحافظة خميس مشيط، في الفصل الدراسي الثاني 2006-2007. وقد أظهرت نتائج الدراسة تطور التنمية المهنية لدى المشرف التربوي بمستوى عال من ناحية التخطيط واتخاذ القرار، في حين أظهرت الدراسة مستوى متوسطاً في العلاقات الإنسانية.

➤ دراسة الحضيبي (2007) بعنوان الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي في

إدارات التربية و التعليم :

هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية والتعرف على درجة أهميتها ودرجة ممارستها لها من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري الإشراف أنفسهم .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد مجتمع الدراسة البالغ (309) فرداً .

وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي :

- بناء قائمة للكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي بلغ عددها (88) كفاية .

- أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يرون أهمية توفر الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي بدرجة (مهمة جدا).
- يرى أفراد مجتمع الدراسة أن مديري الإشراف التربوي يمارسون الكفايات القيادية بدرجة (عالية).
- احتل مجال العلاقات الإنسانية المرتبة الأولى من حيث الأهمية والممارسة .
- يوجد فروق بين أفراد مجتمع الدراسة في تحديد درجة الممارسة لصالح مديري الإشراف التربوي .
- يوجد فروق بين أفراد مجتمع الدراسة في تحديد درجة الأهمية ودرجة الممارسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل الحالي .

➤ دراسة السواح (2009) دراسة عنونها مدى ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين :

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المشرفين التربويين في طبيعة العمل الحالي وفي التدريس والإشراف التربوي وكذلك المؤهل العلمي والعمر، وتحقيقاً لهذه الأهداف فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تمثلت هذه الدراسة في تطبيق استبانة ذات محوريين طبقت على عينة شملت جميع المشرفين التربويين في التربية الإسلامية وعددهم (27) مشرفاً في هذا التخصص بالإضافة إلى (166) معلماً في نفس التخصص يمثلون (10%) من معلمي التربية الإسلامية بتعليم العاصمة المقدسة. وكانت من أبرز نتائج الدراسة أن مدى ممارسة المشرفين التربويين بالعاصمة المقدسة للعلاقات الإنسانية في تعاملهم مع المعلمين في العاصمة المقدسة كانت بدرجة كبيرة جداً لكل من الصفتين فيما يتعلق (بالتواضع وحسن التعامل)، كما تبين أن تقدير المشرفين التربويين والمعلمين لممارسة باقي العناصر والأسس من العلاقات الإنسانية والقيم الأخلاق بدرجة كبيرة ما عدا عنصر المبادأة فكانت ممارستها بدرجة متوسطة، وكانت تقديرات المعلمين بدرجة كبيرة في ممارسة المشرفين (للفوقية والتسلط وكذلك تأنيب والتوبيخ) بدرجة كبيرة وهي مؤشر على سلبية الممارسة من قبل المشرفين نحو المعلمين، وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول مدى ممارسة المشرفين التربويين بالعاصمة المقدسة في تعاملهم مع المعلمين تعزى متغيرات الدراسة (طبيعة العمل الحالي، وسنوات الخبرة في الإشراف، والعمر). بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى (0.05) فيما يتعلق بسنوات الخبرة في التدريس بين الفئتين (15-20) سنة ولصالح الفئة الأكثر من 20 سنة.

➤ دراسة الجعيد (2013) بعنوان فاعلية دور مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف :

هدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية دور مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الابتدائية وكذلك عن ابرز المعوقات التي قد تحد من تلك الفاعلية. وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة لجمع المعلومات.

وقد تكون مجتمع الدراسة من (16) مشرف إدارة مدرسية و(104) مدير مدرسة ابتدائية بمحافظة الطائف وقد كانت أهم نتائج الدراسة كالتالي :

جاء ترتيب الكفايات الإدارية من حيث درجة الفاعلية على النحو التالي (التخطيط، الاتصال، التقويم) جاء ترتيب الكفايات الفنية من حيث درجة الفاعلية على النحو التالي (تنمية العلاقات الإنسانية، تنمية المعلمين مهنياً، تفعيل النشاط المدرسي).

2. دراسات أجنبية :

3. دراسة كرومويل (cromwell 1991) مهارات الإشراف التي تمس مستقل الإصلاح التربوي :

هدفت الدراسة للتعرف إلى مهارات الإشراف التربوي التي تتوفر مستقبلاً للنهوض بالعملية التعليمية التعليمية. لقد أجريت هذه الدراسة في كلية التربية بجامعة أنداينا بالولايات المتحدة الأمريكية كانت الأداة المستخدمة عبارة عن ملاحظة ومقابلة مع المعلمين أثناء برنامج تدريبي للإشراف لمساعدة الجدد من المشرفين التربويين، ولتنمية مهارات الإشراف الجيد ومن هذه المهارات التواصل وبناء تصورات ورؤى تربوية .

وقد خصص لكل واحد من هذه المهارات (15) ساعة، حيث تم التركيز على فهم العلاقة بين تحسين عمل المدرسة والإصلاح التربوي، و برامج تدريب المشرفين التربويين وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة بان استخدام المهارات الإشرافية تشكل قاعدة لعداد المشرفين التربويين بحيث يمتلكون مهارات إشرافية تزيد من فعاليتهم في العمل.

➤ دراسة امبارا (impara 2000) :

تقييم المهارات والمعارف لدى المشرفين والمعلمين في المدارس الثانوية والابتدائية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أظهرت النتائج إن مستوى المهارات والمعارف لدى المشرفين مرتفع بنسبة (90%) إذ يمتلك (72%) منهم مهارات الاتصال الفعال والتعامل مع الزملاء والطلبة. كما أظهرت النتائج أن المديرين يمتلكون مستوى مرتفع أيضا من المهارات والمعارف على مقياس المهارات الذي استخدمه الباحث في دراسته. في حين كان مستوى مهارات المعلمين متدني بنسبة (37%) إذ يميل المعلمون استشارة ذوي الخبرة والمديرين في معظم القرارات التي يتخذونها والسلوكيات التي يقومون بها .

➤ دراسة هارت (hart /2003) :

هدفت إلى تطبيق الخطط والاستراتيجيات التدريبية الفعالة لتنمية المهارات القيادية والسلوك الإشرافي للمشرفين في نيويورك وقد استخدمت الدراسة أداة تقييم المهارات الإشرافية والمقابلات الهيكلية مع (34) مشرف وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المهارات القيادية (المهارات الذاتية، المهارات الإنسانية والمهارات الإدارية) متوسط. وتمثلت المهارات الذاتية عند المشرفين (بالقدرة العقلية والمبادأة والابتكار) والمهارات الفنية (بالمعرفة المتخصصة في التخطيط و التنظيم و تطوير المنظمة) أما المهارات الإنسانية فتمثلت (بالقدرة على التعامل مع المديرين والطلبة والزملاء) وتمثلت المهارات الإدارية (بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ والرقابة).

➤ دراسة اوميكر (umiker. 2005) بعنوان بناء المهارات الإدارية للمشرفين :

هدفت الدراسة إلى تقييم المهارات الإدارية للمشرفين وتقييم الحاجات التدريبية لهم على ضوء مهاراتهم الحالية التي يمتلكونها في نيويورك وقد أظهرت نتائج الدراسة أن (87%) من المشرفين التربويين أكدوا فعالية البرامج التدريبية في تمكينهم من امتلاك المهارات الإدارية أثناء ممارستهم أعمالهم الروتينية. كما أظهرت نتائج أن من ابرز هذه المهارات هي مهارات التخطيط، مهارات التعاون، مهارات تحمل المسؤولية، وأكدت نتائج أن هناك علاقة ارتباطية بين مدى ممارسة المهارات الإدارية وبيئة العمل والسلطة الممنوحة لهم. كما بينت النتائج وجود مستوى جيد من المهارات الفنية والمهنية لديهم نتيجة تلقي البرامج التدريبية لتطوير المهارات لديهم .

➤ خلاصة تحليلية للدراسات السابقة :

تعتبر هذه الدراسات عينة فقط من الدراسات التي تمكنا من التوصل إليها والاستفادة منها إما نظريا فيما يخص الطرح الإشكالي للموضوع أو من ناحية تحليل وتفسير النتائج .

وقد منحت الدراسات السابقة الدراسة الحالية قوة اكبر في الخروج بمؤشرات عدة تعطي نظرة أعمق حول الموضوع المراد دراسته، وقد اتفقت واختلفت هذه الدراسات في الكثير من النقاط فيما بينها ومع الدراسة الحالية وهذا التباين والتشابه لا يعني لكل منهم خصائصه ومميزاته الفريدة .

وستنطرق فيما يلي إلى استخلاص بعض النقاط الخاصة بوجه الاختلاف والاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية كما سنتطرق إلى ما يميز الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة .

وجوه الاختلاف بين الدراسات السابقة التي يمكن تلخيصها كما يلي :

- اغلب هذه الدراسات طبق في بيئات عربية وبعض الأخر طبق في بيئات أجنبية، وذلك حسب ما تمكنا من الوصول إليه، وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (01) : يوضح تصنيف الدراسات السابقة - حسب البيئات المطبقة فيها -

بيئات الدراسات السابقة	مجموعها	وزنها النسبي	وضع الدراسة الحالية
دراسات طبقت في بيئات عربية	7	63.63%	تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات التي طبقت في بيئات عربية
دراسات طبقت في بيئات أجنبية	4	36.36%	
مجموعها الكلي	11	100%	

- وهذا لا ينم على اهتمام طرف دون الأخر بالموضوع، بالقدر الذي يرجع إلى ما تمكنا من الوصول إليه.

- معظم هذه الدراسات كان موجه لفئة المشرفين والقليل منه تم تطبيقه على المشرفين والمعلمين معا ومنه من اشتملت على المشرفين والمعلمين والعاملين بالمدارس، ومنها ما اشتملت على مديري المدارس والمشرفين.

جدول رقم (02) يوضح الفئات المطبقة عليها الدراسات السابقة :

الفئة المطبقة عليها	مجموعها	وزنها النسبي	وضع الدراسة الحالية
المعلمين	3	27.27 %	طبقت هذه الدراسة على فئة المعلمين
المشرفين	4	36.36 %	
المعلمين و المشرفين	2	18.18 %	
المشرفين و العاملين بالمدارس	1	9.09 %	
المشرفين و مديري المدارس	1	9.09 %	
المجموع الكلي	11	100 %	

وتنوعت هذه الدراسات حسب تناولها لمجال الدراسة، حيث إن اغلب هذه الدراسات هدفت للكشف عن الممارسات الفعلية للمشرفين التربويين للمهارات الإشرافية.

- وبعض هذه الدراسات هدفت للكشف عن أهمية تدريب المشرفين على المهارات الإشرافية .
- بعض هذه الدراسات هدفت للكشف عن معوقات فاعلية الإشراف التربوي .
- وهدفت دراسة أخرى لتقديم تصور مقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي .
- اتفقت كل الدراسات السابقة في نمط المنهج المستخدم والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي.

جدول رقم (03) : تصنيف الدراسات السابقة - حسب المنهج المستخدم-

المنهج	مجموعها	وزنها النسبي	وضع الدراسة الحالية
الوصفي التحليلي	11	%100	استخدمت هذه الدراسة
المجموع الكلي	11	%100	المنهج الوصفي

اتفقت معظم الدراسات السابقة في استخدام في أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان إلي دراسة واحدة استخدمت المقابلة ودراسة أخرى استخدمت المقابلة والملاحظة معا .

جدول رقم(04) : تصنيف الدراسات سابقة _حسب أداة المستخدمة -

الأداة المستخدمة	مجموعها	وزنها النسبي	وضع الدراسة الحالية
الاستبيان	9	% 81.81	استخدمت الدراسة الحالية
المقابلة	1	%9.09	للاستبيان
المقابلة و الملاحظة	1	%9.09	
المجموع الكلي	11	%100	

وجوه الاتفاق بين الدراسات السابقة :

كان القاسم المشترك بين كل الدراسات السابقة اختيارها لنفس المنهج والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي وكذلك معظم هذه الدراسات استخدمت نفس الأداة والمتمثلة الاستبيان.

الدراسة الحالية ومميزاتها :

أ - وجوه اتفاق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة :

- تطبيقها في بيئة عربية حيث طبقت مع عينة تم اختيارها من معلمين المرحلة المتوسطة.

- اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج لوصفي واستخدمت نفس الأداة وهي الاستبيان.

ب - وجوه اختلاف لدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة :

- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كيفية تناولها لمتغيرات الدراسة حيث ركزت الدراسة الحالية على معرفة مدى التزام المشرف التربوي بتطبيق بعض المهارات الإشرافية.

الفصل الثاني

تمهيد

1. تطور الإشراف التربوي
2. الحاجة إلى الإشراف التربوي
3. خصائص الإشراف التربوي
4. مبادئ الإشراف التربوي
5. أهمية و أهداف الإشراف التربوي
6. وظائف الإشراف التربوي
7. أنواع الإشراف التربوي
8. أساليب و مجالات الإشراف التربوي
9. الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي
10. شروط اختيار المشرف التربوي
11. معوقات عمل المشرف التربوي
12. مقترحات للتغلب على الصعوبات

خلاصة

تمهيد :

يعد الإشراف التربوي منظومة متكاملة من العمليات التي تسعى عبر تكاملها إلى تحقيق هدف عام، يتمثل في تجويد العملية التعليمية إذ أن الكفاءة التعليمية رهن بجودة وكفاءة الإشراف التربوي، فهو محور الرئيسي في تحقيق النوعية المطلوبة حيث يقع على عاتقه واجب السهر على تنفيذ السياسة التعليمية، وترشيد العاملين عن طريق تكوينهم وتدريبهم ومتابعة أعمالهم.

1. تطور الإشراف التربوي :

لا يوجد علم أو ميدان أو مجال في شتى جوانب الحياة ومنها التربوية بقي على حاله لفترة زمنية طويلة إذ لا بد من انه خضع لسلسلة من التغيرات والتطورات المواكبة للعصر الحديث والمستجدات المتلاحقة من حيث المنهج والأسلوب والتطبيق، ومن بين هذه المجالات الإشراف التربوي الذي تطور عبر الزمن لمواءمة روح العصر، وتماشيا مع تطور النظريات الإدارية، ولعله من البديهي إدراك أن ما كان ملائما في زمن ما ليس بالضرورة أن يكون كذلك في زمن آخر، فقد كان الإشراف التربوي سابقا يتبع أساليب ومناهج مختلفة عما هي عليه الآن، إضافة إلى اختلاف أسلوب تطبيقه في الميدان، وبناء على ذلك يمكن استعراض مراحل تطور مفهوم الإشراف على المستوى العلمي كما يلي :

1-1-1- المرحلة الأولى :

1-1-1-1 - مرحلة الإشراف التقليدي : تعود هذه المرحلة إلى ما قبل عام 1930 حيث كان الإشراف في تلك الفترة على اختلاف مسمياته كالتفتيش والمراقبة أو غير ذلك من المسميات يشد قوته من قوة السلطة التي يمتلكها المشرف (المفتش)، ومن النظريات التي يعتمد عليها التفتيش كنظرية الإدارة العلمية، الأمر الذي منح هذه طابع الأمر والنهي تجاه المعلمين حيث كان ينظر إليهم على أنهم غير قادرين بما فيه الكفاية على تدبر أمور العملية التعليمية، وأنهم بحاجة إلى المراقبة والتفتيش المستمرين، لضمان التزامهم بالعمل الموكل إليهم، وكان أسلوب التلقين هو الأسلوب السائد في علاقة المشرف بالمعلم إضافة إلى مظاهر الاستعلاء والسيطرة التي كان يمارسها المفتشون وذلك نتيجة لاعتقاد المشرفين (المفتشين) بأنهم يعلمون المواد الدراسية وطرق تدريسها بينما لا تتوفر هذه الدراية لدى المعلمين، وأنهم بحاجة إلى خبرات المفتشين لمعرفة، وقد كان إجبار المعلمين على إتباع أسلوب تدريسي معين يختاره المشرف أمرا مألوقا وكان ذلك نتيجة للصلاحيات الواسعة التي يتمتع بها المفتشون.

لقد أثبت هذه الطريقة عدم نجاعتها في التفاعل ضمن نظام تربوي إنساني جل تعاملاته تتم مع البشر، فالنظام التربوي يعتمد على الابتكار والمرونة في طرح الأفكار وتبادلها مع الآخرين، ويقوم على الأخذ بكل جديد ومفيد وتوظيفه في خدمة هذا النظام. (هشام يعقوب مريزق، 2008، ص32)

1-2-2- المرحلة الثانية:

1-2-2-1- المرحلة الانتقالية في الإشراف : بدأت هذه المرحلة مع انتهاء المرحلة الأولى، وكانت على النقيض منها تماما، أد تميزت بالتعامل الديمقراطي الذي يتميز بالاحترام والتلطف إلى المعلم ، واعتباره قادرا على الإبداع وابتكار الأساليب التدريسية المفيدة إلى جانب الاهتمام بالتطور المهني للمعلم، إلا أن من أهم المآخذ على هذه المرحلة من تاريخ تطور مفهوم الإشراف انه أساء استخدام العلاقات بين المشرفين والمعلمين وتحولت إلى علاقات شخصية لا تأخذ البعد المهني بعين الاعتبار في كثير من دول العالم، الأمر الذي استلزم إعادة النظر في مضمون الإشراف وعدم النظر في استخدام عناصره.

1-3-3- المرحلة الثالثة :

1-3-3-1- مرحلة الإشراف التربوي الحديث: وهي المرحلة القائمة حتى يومنا هذا وتتضمن تداخل عمليات الإشراف وتكاملها مع بعضها البعض وعدم التركيز على جانب دون آخر، وذلك بفعل دراسة جوانب القوة والضعف في المرحلتين السابقتين، وما نجم عنها من نتائج ايجابية وسلبية على حد سواء، الأمر الذي دعا إلى اتخاذ تدابير عدة لتنظيم علاقة المشرفين التربويين بأطراف العملية التعليمية في الميدان بغية تنسيق الجهود للوصول إلى نتائج أفضل.

وعليه فان الإشراف التربوي الحديث يؤمن بتعدد مصادر الإشراف، ولم يعد مقتصرًا على المشرفين التربويين فحسب، فمن أهم التطورات التي شهدتها الإشراف التربوي هو تنوع مصادر العملية الإشرافية وعدم حصرها بغرض واحد أو جهة واحدة . (هشام يعقوب مريزق، 2008، ص 32 - 34)

2. الحاجة إلى الإشراف التربوي :

يبدو أن المؤسسات التجارية والصناعية عرفت وظيفة الإشراف قبل أن يعرفها ميدان التربية والتعليم، ففي الدول الغربية الصناعية كانت الدراسات التي تتناول الجوانب الإدارية والإشرافية في ميدان الأعمال، اسبق من تلك التي وضعت في ميدان التربية والتعليم، وإذا كان العامل بحاجة إلى إعداد للقيام بمهمة معينة عمل مادي، فلا بد له من موجه ومرشد ومشرف حتى يتحسن أداء عمله ويتقن متطلبات مهنته ويطور أداءه، فالمعلم الذي يتولى رعاية النشئ وتعليمهم، أولى بالرعاية والإشراف حتى يتقن أساليب تربوية وطرائق التعليم والتعامل مع الطلبة والوصول بهم إلى الغاية المنشودة نموا وتربية وتعلّما.

إن ازدياد عدد العلماء المهتمين بمشكلات الإشراف التربوي، مؤشر على أهمية الإشراف التعليمي من حيث شبكة الاتصالات أفضل، وتطوير طرائق تعتمد على البحث العلمي والنظم المتطورة وهناك جملة من المبررات بوجود الإشراف التربوي والحاجة إليه منها :

- اختلاف المواقف التي يواجهها المعلم والمادة التي يتعامل معها.
- التغيير المستمر والتطور المضطرب في أمور الحياة و التقدم العلمي.
- مسؤولية المعلم في رعاية الأطفال وإعدادهم للحياة ومواكبة نموهم الجسمي والعقلي والروحي والانفعالي.
- حسن التعامل مع التلاميذ والزملاء وأولياء الأمور والمسؤولين، وما يلزم ذلك من كياسة وفطنة.
- الاطلاع على علوم النفس والاجتماع والتربية، ومصادر القيم والاتجاهات التي تعين المعلم في عمله.
- الموازنة بين إمكانات المدارس المتواضعة والغايات المنشودة لضمان نوع من التعليم الجيد .

تعتبر مهمة المدرس أثناء قيامه بعملية التدريس من مهام الصفية لأنه يتعامل مع الإنسان الذي تختلف ميوله وقدراته ورغباته، بالإضافة إلى أن المنهج الذي يقوم بتدريسه بتغيير مستمر، و لدى فهو يعمل على تنمية قدراته بالدراسة والاطلاع ليظل على صلة مستمرة بكثير من العلوم ويدفعه ثقل مهمته إلى تلمس العون ممن هو أكثر منه خبرة في المجال ليرشده ويوجهه ويشرف عليه.

والإشراف التربوي قيادة للعملية التربوية ومن لوازم هذه العملية، مساعدة المعلمين للوصول إلى أفضل الطرق الممكنة لتحسين التعليم والتعلم، وهذا لا يعني أن يقوم الإشراف بتحديد خطوات العمل وبيانه، وإنما يعني مشاركة المعلم في مسؤولية حل المشكلة للتعامل بفعالية مع المشكلات، وينبغي العمل وفق مبادئ التعليم وطريقة حل المشكلات وخطواتها المعروفة. (محمد هاشم ريان، 2010، ص 109)

3. خصائص الإشراف التربوي:

من أهم خصائص الإشراف التربوي انه:

- عملية ديمقراطية منظمة قوامها التعاون والاحترام المتبادل.
- عملية إنسانية اجتماعية قوامها العدل والتسامح والعفو والمساواة وانه أداة من أدوات الاتصال الاجتماعي والتربوي الهادف .

- عملية قيادية قائمة على التنسيق وتحقيق الأهداف بالتأثير والتأثر من أجل التحسين.
- الشمولية والاتساع، العمل الإشرافي عمل يهتم بجميع عناصر وحيثيات الموقف التعليمي، التعلمى كنظام وتتسع دائرة الإشراف لتحيط بكل المتغيرات المرتبطة بالعملية التعليمية ولا تهتم بجانب على حساب آخر.
- الإشراف الحديث يهتم بالتجديد المعرفي المستمر ويدعم الإبداع والابتكار.
- الإشراف التربوي الحديث علم وفن، علم يطبق النظريات ويأخذ بنتائج البحوث العلمية والتربوية ويستند إلى مبادئ وأسس العلم، وفن يفتح الباب واسعا أمام الإبداع والتجديد.
- العمل الإشرافي عمل تشخيصي، تحليلي، وقائي، علاجي في آن واحد، تشخيصي يدرس الظاهرة دراسة علمية فيستقصى نقاط الضعف فيها ويبرز نقاط القوة أيضا ويخرج بتوصيات فعالة، تحليلي يفسر الوقائع تفسيراً علمياً ويضع البرامج المناسبة للعمليات الإشرافية، ووقائي قادر على التنبؤ بالمشكلة قبل وقوعها فيحسن التخطيط ويضع البدائل، وعلاجي يرصد الخطأ لحظة وقوعه أو عند اكتشافه ويضع الحلول المجدية التي تضمن تصحيح المسار وهو في بدايته.
- العمل الإشرافي عمل تكاملي، لا يعمل المشرف التربوي لمادة دراسية بعزل عن مشرف لمادة دراسية أخرى، بل تتكامل جهودهما من أجل تحقيق التقارب في وجهات النظر بما يضمن شمولية الفائدة، ولا يعمل المشرف كذلك بمعزل عن عمل مدير المدرسة كمشرف مقيم، بل تتكامل جهودهما تخطيطاً وتنفيذاً وتقييماً يشعر المعلمين أو الطلبة كمستهدفين للعمل الإشرافي بعدم التضارب في الأفكار والتوجيهات .
- العمل الإشرافي عمل يعتمد على الواقعية المدعومة بالبراهين والأدلة الميدانية والممارسة العملية وعلى الصراحة التامة في تشخيص نواحي الضعف في العملية التربوية.
- العمل الإشرافي الحديث يحترم الفروق الفردية بين المعلمين ويقدرها ويتعامل معها بحكمة.
- الإشراف التربوي إشراف يهدف إلى بناء الإشراف الراقى لدى المعلمين ليصبح كل معلم مقوم لنفسه مصوب لأخطائه. (محمد جميل، 2008، ص64، 65)

4. مبادئ الإشراف التربوي :

يقوم الإشراف التربوي على مجموعة من المبادئ التي بشأنها أن تحكم عمليات الإشراف التربوي وهي :

- إن المتعلم هو محور العملية التعليمية لكن المعلم كمنظم لهذه العملية هو العنصر الرئيسي ويلعب دور أساسي فيه حيث أن المناهج والكتب والأجهزة والأدوات والأبنية والملاعب وغيرها تظل محدودة الفعالية إذا كان المعلم غير مؤهل لقيادة هذه العملية .
- إن الإشراف التربوي بمعناه الحديث، لا يمكن أن يتم إلا من خلال جهاز يتكون من أشخاص مؤهلين تأهيلا كاملا لهذا العمل ولديهم خبرة واسعة في التعليم .
- الإشراف التربوي ليس عملا صفيًا فحسب، انه تطوير الموقف التربوي ككل .
- تغيير اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي ضرورة لتطوير أي برنامج إشرافي .
- الإشراف التربوي الناجح يؤدي إلى رفع قدرة المعلم لممارسة الإشراف ذاته .
- زيادة سلطة المشرف التربوي لا تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليته .
- لكل موقف إشرافي متطلبات معينة، فليس هناك أسلوب إشرافي أكثر نجاحا من غيره .
- احترام اختلافات في الآراء بالنسبة للمشكلات، و الاعتراف بتكامل الآراء و ضمان حق الأفراد في التعبير عن آرائهم بحرية .
- الثقة في استعداد المعلمين للنمو وقدرتهم على المشاركة في توجيه أنفسهم والقيام بعملية التقويم الذاتي (جودت عزت عبد الهادي، 2006، ص30)
- الإشراف التربوي الفعال يركز على أسس فلسفية وعلمية .
- الإشراف التربوي يتصف بالمرونة، فعندما لا يمكن تطبيق واستخدام الطرق العلمية في مجال الإشراف بمفهومها الدقيق فانه يمكن أن يوظف طرق حل المشكلات في دراسة وتحسين وتقييم العمليات ونتائج العملية التربوية .
- الإشراف التربوي إشراف خلاق وليس إشرافا علاجيا .
- الإشراف التربوي يحكم عليه من خلال نتائجه . (إبراهيم محمد صالح، 2011، ص112).

5. أهمية و أهداف الإشراف التربوي :

5-1- أهمية الإشراف التربوي :

ترجع أهمية الإشراف للمبررات والدوافع الآتية:

- عدم توصل المعلمين إلى الأداء المهني الجيد المطلوب والمتوقع منهم.
- عدم إلمام المعلمين الجدد إلمام كافيا بالمعلومات والطرق اللازمة في عملية التدريس وعدم إلمامهم بفنيات التدريس التي تحتاج إلى الوقت والخبرة والوسائل التعليمية التي تساعده في التدريس.
- إن كل عمل من الأعمال في جميع الميادين لا بد له من مشرف أو أكثر وهكذا مهنة التدريس التي تقدم بتوجيه عقول التلاميذ وتعليمهم خصوصا إن المعلم يتعامل مع بشر فهو بحاجة إلى توجيه ورعاية.
- بعض المعلمين يعانون من ضعف في مادة التخصص وكذلك في مستوى إعدادهم للدروس وفي قدرتهم على حفظ النظام داخل الفصول.
- من خلال الإشراف يصبح المعلمون مطالعين على المصادر التي تساعدهم على حل مشاكلهم وهذه هي حقيقة الإشراف الجيد الذي يساعد المدرسين على الاعتماد على أنفسهم وهذا ينمي الشعور بالثقة لدى المعلمين بواسطة مساعدتهم على أداء الأشياء بنجاح بأنفسهم.
- يعمل الإشراف التربوي على الأخذ والعطاء والتشاور وتبادل وجهات النظر فيتعاون المشرف والمعلم والتلاميذ في جو من الاحترام والثقة لتحقيق أهداف المدرسة .
- حل مشكلات المعلمين والتلاميذ وتطوير المناهج وتحسين الوسائل التعليمية وتنمية خدمة البيئة والمجتمع.
- تحقيق الأهداف التربوية التي تعمل المدرسة على تحقيقها وذلك عن طريق الاهتمام بنمو المعلمين وإثارة اهتمامهم بالتقدم المهني وتنمية التلاميذ كمواطنين قادرين على المشاركة في بناء وتقديم المجتمع.
- يساعد الإشراف على الارتقاء بجودة التعليم من خلال توفير أفضل الطرق التعليمية التي تمكن الأطراف المساهمة في العملية التربوية من القيام بأدوارهم بشكل فعال. (سلامة عبد العظيم و عوض الله سليمان، 2003، ص20 ، 21)

5-2- أهداف الإشراف التربوي:

يهدف الإشراف التربوي إلى تحسين عملية التعلم والتعليم من خلال تحسين جميع العوامل المؤثرة عليها، ومعالجة الصعوبات التي تواجهها وتطوير العملية التعليمية في ضوء الأهداف التي تضعها وزارة التربية والتعليم أو في ضوء الفلسفة التربوية السائدة وفيما يلي أبرزها أهداف الإشراف التربوي:

➤ تطوير المنهاج المدرسي، المنهج المدرسي الحديث هو جميع الخبرات التي يمر بها التلاميذ تحت إشراف المدرسة وبتوجيه منها، سواء أكان ذلك في داخل المدرسة أو خارجها وتطوير المنهاج يعني تطوير العملية التعليمية بأكملها، وهذا يحتم ألا تكون هذه المهمة للإشراف التربوي عملاً فردياً، بل تعاونياً، يتولى فيه المشرف التربوي مهمة القائد لهذه العملية ويعمل المشرف على تطوير المناهج من خلال :

- دراسة واقع المنهاج التعليمي، ومعرفة نقاط القوة، ونقاط الضعف فيه ورفع توصياته بذلك إلى الوزارة.
- تعديل أساليب التدريس وطرقه، بما يتناسب ومستوى الطلاب.
- التركيز على احترام الفروق الفردية بين التلاميذ، بحيث يشجع المتفوقون منهم على الابتكار والمتخلفون من خلال منهاج يتناسب وقدراتهم.
- تنظيم الموقف التعليمي ويتم ذلك من خلال :
 - تصنيف التلاميذ إلى مجموعات حسب العمر أو الاستعداد العام أو القابليات الخاصة .
 - المساعدة في وضع جدول توزيع الدروس بما يتلاءم مع طبيعة المواد والوقت المناسب لتدريسها وتوزيع محتوى المنهج على مدار السنة .
 - تنظيم غرفة الصف واستخدام الوسائل التعليمية وجميع الجوانب المادية المرتبطة بضمان صحة الطلاب كالإضاءة والمقاعد والتهوية إلى غير ذلك.
 - مساعدة المعلمين على تنمية قدراتهم وكفائتهم لبلوغ الأهداف التربوية المعلنة من خلال:
 - نقل الأفكار والأساليب ونتائج التجارب والأبحاث التربوية إلى المعلمين.
 - تدريب المعلمين على أداء بعض المهارات التعليمية .(جودت عزت عبد الهادي، 2006، ص 232 ، 233)
 - زيادة المعلمين في الصفوف ومساعدتهم على إيجاد الحلول لبعض المشكلات التي يواجهونها.
 - مساعدة المعلمين على تقويم نشاطاتهم ذاتياً مما يساعد المعلم على تقدير أدائه باستمرار.
 - أحداث التغيير والتطوير التربوي ويتم ذلك من خلال:

- تهيئة أدهان المعلمين لتقبل التغيير عن طريق إشعارهم بالحاجة إليه وإشراكهم في التفكير به والتخطيط له.
- يساعد المعلمين على تجريب الأفكار والأساليب الجديدة ويشجعهم على الاتصال بزملائهم لنقل خلاصة تجاربهم.
- تهيئة أدهان أهل البيئة المحلية لتقبل التغيير وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
- تحسين الظروف والبيئة عن طريق :
 - تحسين علاقة المعلمين مع بعضهم البعض ومع الطلبة.
 - تشجيع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة مثل التخطيط للنشاطات أو معالجة مشكلات التلاميذ المختلفة.
 - العمل على رفع درجة الرضا عن العمل عند المعلمين عن طريق إشعارهم بأهمية أعمالهم وأهمية ممارستهم التعليمية في تطوير تعلم الطلبة.
 - تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية عن طريق:
 - تشجيع تشكيل مجالس الآباء والمعلمين.
 - فتح أبواب ومرافق المؤسسة للمجتمع المحلي مثل فتح المكتبة لخدمة من يريد القراءة واستعارة الكتب، إتاحة الفرصة لاستخدام الملاعب.
 - إجراء الدراسات والأبحاث المختلفة حول بعض القضايا الاجتماعية الهامة وتقديم الحلول المناسبة لبعض المشكلات الاجتماعية. (إبراهيم محمد صالح، 2011، ص55)

6. وظائف الإشراف التربوي:

وظائف الإشراف التربوي متعددة ومتنوعة وتتكامل مع وظائف المعلم ومدير المدرسة، ومن أهم يقوم به المشرف التربوي من وظائف ما يلي:

6-1- الوظائف الإدارية:

ومن أهم ما يقوم به المشرف التربوي من وظائف إدارية:

- تحمل مسؤولية القيادة في العمل التربوي، وما يتبع ذلك من توجيه وإرشاد واستشارة وتعيين وتنقلات.

التعاون مع إدارة المدرسة في عملية توزيع الصفوف والحصص بين المعلمين.

- المشاركة في عملية إعداد الجدول المدرسي.
- حماية مصالح الطلاب، والإسهام في حل المشكلات الطارئة التي تخص كلا من الطالب والمعلم والمساعدة في وضع الخطط السليمة القائمة على أسس علمية .
- إعداد تقرير شامل في نهاية كل عام دراسي، يتضمن مختلف الفعاليات المتعلقة بالمادة، وطرق تدريسها، ومستويات أداء المعلمين، ومدى تعاونهم، والخطط المستقبلية لتطوير أدائهم في ضوء نتائج التقويم.
- الإسهام في توفير خدمات تعليمية أفضل للتلاميذ والمعلمين، والإدارة المدرسية.
- توفير المناخ الإداري المناسب لنمو المعلمين، ونمو التلاميذ، وتحقيق أهداف العملية التربوية.

2-6- الوظائف التنشيطية:

من أهم ما يقوم به المشرف التربوي من وظائف تنشيطية :

- حث المعلمين على الإنتاج العلمي والتربوي.
- المساهمة في حل المشكلات التربوية القائمة في المدرسة ولدى إدارة التعليم.
- مساعدة المعلمين على النمو الذاتي، وتفهم طبيعة عملهم وأهدافه، مع تنسيق جهودهم. ونقل خبرات وتجارب بعضهم إلى البعض الآخر.
- المساعدة على توظيف التقنيات التربوية والوسائل التعليمية وطريقة الإفادة منها والمشاركة الفاعلة في ابتكار وسائل جديدة أو بديلة.
- متابعة كل ما يستجد من أمور التربية والتعليم ونشرها بين العاملين في المدارس.

3-6_ الوظائف التدريبية:

من أهم ما يقوم به المشرف التربوي من وظائف تدريبية:

- تعهد المعلمين بالتدريب، من أجل نموهم، وتحسين مستويات أدائهم، وبالتالي تحسين الموقف التعليمي عامة ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق :
- الورش الدراسية المتعلقة بالمواد الدراسية والطرق والوسائل والنشاطات...

- حلقات البحث .
- النشرات التربوية.
- مساعدة المعلمين على وضع البرامج، وأساليب للنشاط التربوي وفق ميول المعلمين وحاجاتهم.
- مساعدة المعلمين على فهم الأهداف التربوية، ومراجعتها، وانتقاء المناسب لها.(احمد جميل عايش،2008،ص41)

6-4_ الوظائف البحثية:

من أهم ما يقوم به المشرف من وظائف بحثية:

- الإحساس بالمشكلات والقضايا التي تعوق مسيرة العملية التربوية.
- السعي إلى تحديد هذه المشكلات والتفكير الجاد في حلها وفق برنامج يعد لهذا الغرض، يتناول هذه المشكلات بالبحث والدراسة.
- تكوين فريق بحث في كل مدرسة وقطاع لدراسة مشكلات المادة والتلاميذ والإدارة...الخ واقتراح حلول واقعية لها.

6-5- الوظائف التقييمية:

ومن أهم ما يقوم به المشرف التربوي من وظائف تقييمية:

- قياس مدى تفوق عمل المعلم مع أهداف المؤسسة التربوية ومناهجها وتوجيهاتها.
- التعرف على مراكز القوة في أداء المعلم والعمل على تعزيزها.
- اكتشاف نقاط الضعف في أداء المعلم والعمل على علاجها وتداركها.
- المعاونة في تقييم العملية التعليمية كلها تقويماً صحيحاً على أسس موضوعية دقيقة.

6-6-الوظائف التحليلية:

ومن أهم ما يقوم به المشرف التربوي من وظائف:

- تزويد المعلمين بكيفية تحليل المناهج وفق نماذج نظرية لتحليل المناهج وتقديرها.
- تحليل المناهج الدراسية(الأهداف-المحتوى-أساليب التدريس-التقويم) في ضوء النماذج.

- تحليل أسئلة الاختبارات من خلال المواصفات الفنية المحددة لها ومدى مطابقتها لتلك المواصفات ووضع النماذج اللازمة لها.

6-7_ الوظائف الابتكارية:

من أهم ما يقوم به المشرف التربوي من أعمال:

- ابتكار أفكار جديدة، وأساليب مستخدمة لتطوير العملية التربوية.
- وضع هذه الأفكار والأساليب موضع الاختبار والتجريب.
- تعميم هذه الأفكار والأساليب بعد تجريبيها وثبوت صلاحيتها. (احمد جميل عايش، 2008، ص 41 - 43)

7- أنواع الإشراف التربوي :

هناك خمسة أنواع من الإشراف التربوي هي :

7-1- الإشراف التصحيحي:

وهذا النوع من الإشراف يتماشى مع إحدى وظائف الإشراف، وهي معالجة الأخطاء، في الممارسات التربوية والتعليمية وهنا لا يقف المشرف التربوي عند كشف الأخطاء بل يتعدى ذلك إلى معالجتها. وتكمن فاعلية الإشراف التصحيحي في العناية البناءة الجادة في إصلاح الأخطاء وعدم الإساءة إلى فاعلية المدرس وقدرته على التدريس، فالمشرف هنا أحوج إلى استخدام لباقتة وقدرته في معالجة الموقف سواء في مقابلة عرضية أو في اجتماع فردي بحيث يوفر جو من الثقة والمرونة للمدرس عن طريق الإشارة إلى المبادئ والأسس التي تطرح وجهة نظره وتبين مدى الضرر.

7-2- الإشراف الوقائي:

وهو ما يتم من أجل محاولة من وقوع خطأ قد يتعرض له المعلم، و يكون ذلك من خلال تعرف المشرف التربوي بخبرته على المجالات التي يمكن أن يحدث فيها الخطأ ومن ثم يتداركها وينبه إليها المشرف التربوي من خلال ما اكتسبه من خبرة وأثناء اشتغاله بالتدريس وأثناء زيارته للمدرسين ووقوفه على أساليب تدريسهم قادر على أن يتنبأ لصعوبات التي يمكن أن تواجه المدرس الجديد فيساعده على التكيف مع المواقف العلمية والمهنية وحل المشكلات ومواجهة المعوقات.

فالإشراف الوقائي يعصم المدرس من أن يفقد ثقته بنفسه عندما تواجهه متاعب لم يعد نفسه بملاقاتها، وهذا يكسب القدرة على مواجهة المواقف الجديدة وهو أكثر شجاعة واقدر على التحكم فيها وعلى مواصلة نموه المهني. (كريم ناصر، 2006، ص 110)

7-3- الإشراف البنائي:

ليس الإشراف التربوي عثورا على الأخطاء، ولا هو مجرد تصحيح لها. وما ينبغي للمشرف أن يذكر الخطأ، أو يشير إليه، ما لم تكن لديه مقترحات لتصحيحه، أو خطة يؤدي إتباعها إلى علاجه. أي أن الإشراف ينبغي أن يكون بنائيا، يتجاوز مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء، وإحلال جديد صالح، محل القديم الخاطئ. وبداية الإشراف هي الرؤية الواضحة للأهداف التربوية، وللوسائل التي تحققها، إلى ابعده مدى. فينبغي إن يركز المشرف والمدرس - كلاهما - إحصارهما على المستقبل ولا يركزانها على الماضي والإشراف البنائي لا تقتصر مهمته على إحلال الأفضل محل العيب، وإنما تجاوز ذلك إلى النشاط الذي يؤدي أداء حسنا، فيعمل على دوامه وجعله أحسن فأحسن، وعلى تنمية القدرة التي توجد هذا التحسين. (سعيد جاسم و مروان عبد العزيز، 2006، ص 49، 50)

7-4- الإشراف العلمي:

ويتميز هذا النوع باستخدام الطريقة العلمية وتطبيق طرق القياس على وظائف المدرسة ونتائجها وجميع البيانات الموضوعية والكمية، وتحليلها وتقويمها بوسائل إحصائية. فهو يحل للبيانات المحققة محل الآراء الخاصة بالنشاط التعليمي. ويتبع المشرف التربوي في هذا النوع من الإشراف الأسلوب العلمي في بحث المواقف، ووضع الخطط، وتقرير النتائج. فلا يتعصب لفكرة معينة أو يتجاوز وجهة نظر خاصة، ويحترم أفكار الآخرين ووجهات نظرهم فيطرحها للمناقشة، فإدا أثبتت صحتها وتأكدت الأخذ بها. وإلا استبعدت ووضعت بدلا منها فروض جديدة حتى تصل الجماعة إلى الحلول السليمة. (كريم ناصر، 2006، ص 11).

7-5- الإشراف الإبداعي:

يجب أن نعترف من أول الأمر بأنه نادر هو نوع من الإشراف، لا يقتصر على مجرد إنتاج الأحسن، وتقديم اعلي نوع من النشاط الجمعي، وإنما يشحذ الهمم، ويحرك القدرات الخلافة، لدى المشرف، لتخرج أحسن ما تستطيع في مجال العلاقات الإنسانية.

ولكي يكون المشرف مبدعا، يجب أن يكون على مستوى عال، من الاتصاف بصفات شخصية، لا يبدل له عنها، ومن بينها: الصبر، واللياقة، ومرونة التفكير، والثقة بقدراته المهنية، مع التواضع، والرغبة في التعلم من الآخرين، والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم، وفهم الناس والإيمان بقدراتهم..

والمشرف المبدع، ليس هو المتقيد بالحرفيات، الذي يملك قدرة فائقة على مطابقة ما يعمله للمستويات المطلوبة، أو الموضوعية، وليس هو الانتهازي الذي يحصل على أكبر محصول بأقل جهد، وإنما هو الذي يحصل ما يحصل عن طريق الجماعة، التي ينسب إليها وتنتسب إليه، وهو الذي يعمل في صفوف المدرسين ولا يحرص على تصدريهم دائما. (سعيد جاسم و مروان عبد المجيد، 2006، 50، 51).

8. أساليب ومجالات الإشراف التربوي :

8-1- الأساليب :

الأسلوب هو مجموعة من أوجه النشاط يقوم بها المشرف التربوي و المعلم و التلميذ و مديري المدارس من أجل تحقيق أهداف الإشراف التربوي وكل أسلوب من أساليب الإشراف التربوي هو نشاط تعاوني منسق و منظم و مرتبط بطبيعة الموقف التعليمي و متغير بتغيره في اتجاه الأهداف التربوية المنشودة .

ومع تنوع أساليب الإشراف التربوي و تعددها إلا أن المعلم يختار بمساعدة المشرف التربوي ما يناسب الموقف التعليمي الذي يواجهه ليحقق الأهداف التي ينشدها ومن هذه الأساليب نجد :

8-1-1- الأساليب التي تعتمد على الاتصال المباشرة :

➤ الزيارات الصفية :

إن تحسين العملية التربوية هي هدف الإشراف التربوي و الزيارات الصفية إحدى وسائل هذا التحسين فالمشرف يزور الصف ليشارك سير عمليتي التعليم و التعلم وقد لا تتوفر لديه وسائل أخرى ناجعة تغنيه عن مشاهدة ما يدور داخل الصف و تمكنه من وضع خطة على ضوء الحاجات الواقعية التي تشهدها و معرفته بالدين يحتاجون إلى مساعدته وفي أي النواحي تكون المساعدة و كيفية تقديمها

إن المشرف التربوي لدى زيارته الصفية يلتفت إلى كل ما يجري حوله بنظرة شمولية من خلالها إدراك العلاقات الوظيفية بين كافة المدخلات المختلفة وقد تغيرت النظرة من الزيارة الصفية في الإشراف الحديث فبدلاً من تركيزها على كتابة التقارير التقويمية فقط أصبحت تركز على تقويم التلاميذ وقياس المهارات و المعارف و الاتجاهات التي تحققت لديهم و اكتشاف احتياجات المعلم العلمية و التربوية و تحسن نقاط القوة و الضعف لديهم كي يتمكن المشرفون من وضع خطة لتعزيز مواطن و معالجة نقاط الضعف لدى المعلمين.(جودت عزت عطوي،2004،ص271)

ومن أجل تحقيق هذا يجب :

الإعداد للزيارات الصفية :

إن الإعداد الواعي للزيارة الصفية يساعد على نجاحها ومن أبرز ما يتناوله هذا الإعداد :

- تحديد الهدف من الزيارة الصفية بدقة.
 - معرفة المساعدة التي سبق أن قدمت للمعلم الذي سيزار لمعرفة ما إذا كان المعلم قد أحرز تقدماً أم لا .
 - مراجعة للنظريات و الحقائق التربوية و العلمية التي يمكن أن يطبقها في هذه الزيارة .
 - أن يحصل المشرف على معلومات عن الطلاب الذين سيزور صفهم .
 - أن يقوم المشرف بالزيارة الصفية في وقت ملائم وفي جو نفسي طيب وليحذر القيام بها وهو متعكر المزاج لأنه في هذه الحالة لن يكون دقيقاً في ملاحظاته .
- وحتى تحقق الزيارة الصفية أهدافها بشكل فعال لابد من مراعاة الشروط التالية :
- أن لا يعطل دخول المشرف الصف عمل المعلم و الطلاب .
 - أن لا يكون المشرف متهجم عند دخول الصف وان يتخذ له مكاناً في الصف بحيث لا يكون محط أنظار الطلاب وموضع انتباههم .
 - أن لا يبدي ملاحظات سلبية أو يظهر أي نوع من القلق داخل الصف .
 - ليس من المناسبات أن يقاطع المشرف المعلم أو يتدخل في درسه أو يلقي الدرس نيابة عنه إلا في ضوء اتفاق مسبق بينهما.
 - أن يعمل المشرف التربوي على كسب ثقة المعلمين التابعين له بكل لطف .

- أن يخطط المشرف للزيارة الصفية مسبقا مع المعلم لا أن يتركها للصدفة أو المفاجأة .
- أن تحدد الأهداف التربوية التي يرغب المشرف في متابعتها.
- أن يعقد المشرف التربوي لقاءا فرديا مع المعلم المزار بعد الزيارة مباشرة على أن يهتم خلاله بإبراز جوانب القوة لدى المعلم و يعمل على تعزيزها و عرض نقاط الضعف بأسلوب غير مباشر للعمل على تلافيتها وان يترك للمعلم الفرصة لإبداء آرائه ومقترحاته.(جودت عزت عطوي،2004،ص272،271)

➤ المداولات الإشرافية واللقاءات الفردية :

وهي المقابلات تتم وجها لوجه بين المشرف التربوي والمعلم من اجل مناقشة بعض الأمور التربوية أو تبادل وجهات النظر أو عرض وتحليل بعض الصعوبات لأجل حلها .

وتعقد اللقاءات الفردية أحيانا لرفع كفاءة المعلم. أو إمدادهم بالمستحدثات التربوية أو توجيهه حول أمر ما واللقاءات الفردية أسلوب محدد بين المعلمين لأنه يقرب الهوة بينهم وبين المشرف ويدعو للتفاهم و التعاون ويعزز جانب العلاقات الإنسانية .

➤ الاجتماعات أو اللقاءات الجماعية :

وهي اجتماعات يخطط لها المشرف التربوي ويحدد الأهداف كما يحدد مكان وزمان الاجتماع والمعلمين الذين يدعوهم للاجتماع والذين يحدددهم المشرف تبعا لحاجاتهم للاجتماع ويصنفهم عادة إما أن يكونوا معلمين مادة معينة أو صفوف معينة مثال : جميع معلمي مادة الرياضيات أو جميع معلمي الجدد الذين لم يمض على تعيينهم أكثر من عام. وهنا يناقش المشرف التربوي مع هؤلاء المعلمين بعض المسائل التي خطط الاجتماع من اجلها كرفع الكفاءات أو تطوير المناهج في مجال اختصاصهم. وتتم الاجتماعات بعد تحديد المكان و الزمان المناسبين وإعداد جدول أعمال الاجتماع يوزع على المعلمين المعنيين قبل بدء الاجتماع بيوم واحد على الأقل ويكتب عادة محضر الاجتماع تبين فيه القرارات أو المقترحات التي طرحت في ذلك الاجتماع .

➤ الزيارات المتبادلة :

وهي زيارات يخطط لها وينظمها المشرف التربوي بين المعلم ومعلم آخر أو زيارة مجموعة معلمين إلى معلم آخر وقد تكون هذه الزيارة إلى داخل نطاق مدرسة واحدة أو من مدرسة إلى مدرسة أخرى وتكون هذه

الزيارات عادة بين معلمين مادة دراسية معينة لعرض تعاون والاطلاع على أساليب مختلفة من أساليب التدريس والاستفادة منها وتبادل الخبرات بين المعلمين. (واصل جميل المومني، 2007، ص54)

ويقوم المشرف التربوي بمساعدة المعلم الذي سيزار في حجرة الدراسة في مسالة تخطيطية وتنظيمية وتنفيذه لدرس تقويم تلميذه في جو من الآفلة و التفاهم والإقناع. ويقوم المشرف التربوي عادة مع المعلم أو مجموعة معلمين الذين قاموا بزيارة معلم ما بمناسبة ما شهدهه وخلال الزيارة فيما بينهم حول طريقة تدريسه وكيفية تعاونه مع تلاميذه و طريقة اختياره للوسائل والأنشطة المساعدة ومن تم مناقشة المعلم بأسلوب ودي إنساني قائم على زمالة وتعاون و توضح نقاط القوة والايجابيات والملاحظة من خلال الدرس وعرض السلبيات بأسلوب متحضر بعيد عن النقد والاستخفاف والزيارات المتبادلة إضافة إلى كونها أسلوب محببا للمعلمين يدفعهم إلى تبادل الخبرات والاستفادة من بعضهم البعض فإنها تساعد المعلمين على التقويم الذاتي من فاعلية أدائهم. (صلاح الدين إبراهيم معوض وحنان عبد الحليم رزق، 2003، ص241، 240)

➤ المشغل التربوي :

هو نشاط تعاوني عملي يقوم به مجموعة من المعلمين تحت إشراف قيادات تربوية ذات خبرة مهنية واسعة بهدف دراسة مشكلة تربوية مهمة، وانجاز واجب، أو نموذج تربوي محدد، ومن أمثلة الأهداف الإشرافية التي يمكن تحقيقها من خلال المشغل التربوي :

- إعداد خطة سنوية أو يومية .
- تحليل محتوى وحدات دراسية .
- إعداد اختبارات مقننة .
- إنتاج وسائل تعليمية معينة .
- إعداد مواد علاجية لبطيء التعلم .
- التخطيط لتجربة معينة . (واصل جميل حسين المومني ، 2007 ، ص 54)

➤ الدروس النموذجية :

وهي الدروس التي يقوم المشرف التربوي بالتخطيط المحكم لها بشأن رفع كفاءة التدريس لدى المعلم، ويقوم المشرف التربوي بغرض الدروس النموذجية التي يحضرها عادة مجموعة من المعلمين من ذوي التخصص المشترك، مما يكسبهم الخبرة و المهارة واستخدام طرق تدريس وأساليب جديدة ومبتكرة، ويساعدهم على حسن

التصرف في المواقف الحرجة كما يتيح لهم فرصة التعرف على الأسلوب القيادي النموذج في إدارة الصف ومعاملة التلاميذ والتفاعل معهم وملاحظة الفروق الفردية إضافة إلى ذلك فإن أسلوب الدروس النموذجية يقرب العلاقة ما بين المشرف التربوي و المعلم، الذي يجد من المشرف التربوي معلما زميلا بالمهنة لا متعاليا عليه أو متغطرسا بل انه يقدم درسه بكل تواضع مستخدما احدث الطرق والوسائل المبتكرة من اجل رفع كفاءة المعلم و حفزه على الإبداع والتجديد ويقوم بتقديم الدروس النموذجية عادة المشرف التربوي ذاته أو المعلم الأول أو احد المعلمين المتميزين .

➤ التجريب التربوي :

ويقوم هذا الأسلوب على البحث والمقارنة بين طرق تدريس حديثة وطرق قديمة تقليدية، فبعد أن يقوم المشرف ببحث المعلمين على الاطلاع على كل ما هو جديد في ميدان التربية، يدفعهم إلى تجريب هذا الجديد وإحلاله في صلاحيته مكان التقليدي البالي.

➤ اللقاءات التربوية (المؤتمرات، الندوات، الحاضرات) :

وهي معلومات وأفكار وأحداث يقوم بها مختص أو مجموعة مختصين في مجال التربية وتقدم عادة للمهتمين في مجال التربية، وتتناول مشكلة ما أو موضوع له علاقة بالتربية، واللقاءات التربوية سواء الندوات أو المؤتمرات أو المحاضرات، يخطط لها عنوان محدد وترسم محاورها، ويحدد مكانها وزمانه، وتبلغ الجهات المعنية في قطاعات التربية لإبلاغ المعلمين والتربويين بعنوان ومكان وزمان وأهداف تلك اللقاءات التربوية التي من أهدافها إثراء حصيلة المعلمين والتربويين حول فكرة ما أو موضوع ما وفتح مجال النقاش وتبادل الأفكار مما يوثق على الاتصال والتواصل بين التربويين بعضهم البعض ويدعوهم لمتابعة القضايا التربوية والبحث عن حلول للمشكلات والصعاب التي تواجههم مما يساعدهم على تحقيق نموهم المهني وتحسين مستويات الأداء لديهم .

➤ الدورات التدريبية :

وهي احد الأساليب الهامة في الإشراف التربوي لما لها من اثر فعال في إثراء حصيلة المعلمين في مجال مهنتهم وإمدادهم بالجديد و المبتكر في مجال التدريس من أفكار تربوية حديثة وتمنح الدورات التدريبية الفرصة للمعلمين كافة في تحقيق النمو المهني، و ذلك يفسح المجال لهم بالتدريب أثناء الخدمة والانخراط في برامج و

دورات تتناول عدة مجالات حسب الاحتياجات الملاحظة والمطلوبة كإدارة الصف والأهداف السلوكية وطرق التدريس والتقويم التربوي والاتصال والتفاعل داخل حجرة الدراسة، واستخدام الوسائل الحديثة، وغيرها من الأمور الهامة التي من شأنها تصعيد مستوى الأداء لدى المعلم. (صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق، 2003، ص242، 241).

8-1-2- الأساليب التي تعتمد على الاتصال غير المباشر :

➤ النشرات الإشرافية :

هي أسلوب اتصالي غير لفظي أي كتابي بين المشرف التربوي و المعلمين وذلك بقصد تنوير أفكارهم وإمدادهم بالخبرات، والتجارب، والنصائح، و المعلومات، والقضايا التربوية المستحدثة أو الجديدة بالدراسة وطرح المشكلات التربوية وتحفيز المعلمين لحلها أو تقديم مقترحات بشأنها، وهذه النشرات الإشرافية إضافة إلى أهميتها في إثراء حصيلة المعلمين من خبرات و مشاهدات ومواقف، فإنها تعزز الصلة بين المشرف التربوي وبينهم عن طريق الاتصال الفعال .

➤ القراءات الموجهة :

هي أسلوب إشرافي هادف على حث المعلمين وحفزهم على الاطلاع والقراءة والترجمة في مجال تخصصاتهم بشكل خاص، والمجال التربوي بشكل عام بالاستفادة من الأفكار والمطروحة وتطويرها وإضافة ما يمكن إضافته، استخدام طرق الحديثة في التدريس والتي تطرح من خلال الموضوعات المنشورة في الكتب والمجلات التربوية و شبكة الانترنت .

➤ البحوث التربوية :

هو أسلوب آخر من أساليب الإشراف التربوية يقوم المشرف من خلاله بتشجيع المعلمين على تطوير العملية التربوية عن طريق تحليل و الدراسة للمشكلات وقضايا تربوية التي تواجههم أو يشعرون بها من خلال أعمالهم ومن ثم استخدام أسلوب العلمي في تلك القضايا، استخراج النتائج وعرض التوصيات .

➤ المعارض التعليمية :

وهي معارض تعرض فيها كل الأعمال التربوية و البحوث و الدراسات، المستحدثات، المطبوعات، النشرات التربوية، وتتاح الفرصة للمعلمين بالاطلاع عليها من خلال الزيارات المنظمة أو الإسهام فيها بعرض منتجاتهم وأعمالهم مما يدفعهم للمنافسة الشريفة والعمل الدائمة على السمو بالمهنة . (صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق، 2003، ص244).

8-2- المجالات :

تشمل مجالات الإشراف التربوي ميادين وجوانب عديدة في العملية التربوية والتعليمية ، لدى نرى انه من ابرز الصعوبات التي تواجه عملية الإشراف التربوي اتساع مجالاتها وتشعبها إلى حد جعل الاتفاق على مجالات محددة أمرا صعبا، إلا انه يمكن تحديد مجالات رئيسية للإشراف التربوي تنسجم إلى حد كبير مع طبيعة الدور الإشرافي .

وهناك عدة مجالات للإشراف التربوي ويمكن أن نحددها بحيث تتفق مع تصورات المعلمين والمشرفين على النحو التالي :

➤ مجال القيم التربوي :

هناك دور كبير وعظيم لا يمكن إنكاره للمشرف التربوي في إنجاح القيم وان هذا الدور يعتمد اعتمادا كبيرا على الثقة الموجودة لدى المعلم بأهمية العمل الذي ينفذه هذا المشرف حيث أن المشرف يستوحي أفكاره من الفلسفة الشخصية لتربية ويمكنه أن يتعاون مع غيره من المعلمين وذلك للقيام بتنمية و تكوين الأمة بأسرها. (إيمان أبو غريبة، 2009، ص28).

➤ مجال التلميذ :

جميع العاملين بالمدرسة يعملون من اجل تحقيق هدف واحد، وهو بناء التلميذ بناءا متكاملًا في جميع النواحي (ثقافيا، علميا، اجتماعيا، نفسيا) ويمكن أن يتحقق هذا من خلال العمل الجماعي الذي يهدف إلى بناء السلوك والتوجيه والإشراف المتعارف فيما بينهم.

ولقد أكدت البحوث في ميادين التربية وعلم النفس أن العملية التربوية بالنسبة للطفل هي عملية نمو في شخصيته من جميع جوانبها، و انه كائن ايجابي نشيط وأن القائمين بالإشراف التربوي يلعبون دورا كبير في توجيهه ومساعدته في اختيار الخبرات التربوية التي تساعد على نمو شخصيته.

فدور المشرف في هذا المجال مشاركة المعلمين في تطبيق مبادئ التربية الحديثة وعلم النفس وإكسابهم المهارات والاتجاهات المفيدة لدراسة ما يواجههم من مشكلات وكيفية تعاملهم مع التلاميذ، يتلخص دور التربويين اتجاه التلاميذ في النقاط التالية :

- خلق الجو المناسب الذي يوطد الصلة بين التلميذ ومعلمه حتى يتقبل نصائحه وإرشاداته، وان يصنع في ذهن المعلم أن الهدف الأساسي من التربية هو مساعدة التلميذ على النمو السليم .
- دراسة سلوك التلاميذ وتصرفاتهم وإعداد السجلات المناسبة لهذا الغرض .
- التعرف على حاجات التلاميذ في المدرسة والمنزل وميولهم ، وتنمية اتجاهاتهم نحو القيم الاجتماعية وإكسابهم الأخلاق الحميدة .
- تقييم أعمال التلاميذ ومراعاة الفروق الفردية بينهم ومعرفة أسباب التأخر الدراسي عند بعض التلاميذ.
- العناية بالأسس النفسية و العلمية لتوزيع التلاميذ على الفصول وعلى الأنشطة المختلفة، لكي يختار كل تلميذ النشاط الذي يناسبه. (سلامه عبد العظيم حسين و عوض الله سليمان عوض الله، 2006، ص 34)

➤ المعلم :

تحول دور المعلم في العملية التعليمية من دور الناقل للمعلومات إلى دور فعال يهدف لتنشئة أبناء المجتمع تنشئة سليمة وبأسلوب إنساني، الأمر الذي حتم على المشرف التعرف على كفايات معلميه في التعليم وإدراكهم لأهدافه، وممارستهم لأساليب السليمة في أدائهم، ومن ثم العمل على أن يلم المعلمون بطبيعة المعرفة وتصنيفاتها الرئيسية فيميزون بين المعلومات والحقائق، وبين المبادئ والمفاهيم الرئيسية وبين مجالات العمل والتطبيق ويجعلهم يميزون بين عمليات الحفظ والاستظهار، والإبداع والابتكار، والاستقراء والقياس، ليتمكنوا من ممارسة تلك المبادئ والعمليات، جميعها ومن ابرز ما يقوم به الإشراف التربوي رسم سياسة للعاملين في المؤسسات التربوية بناء على مستوياتهم ومؤهلاتهم وتقويمهم السابق، سواء بالنسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية، أو رسم برامج التدريب، أو ممارسة أساليبه المختلفة، أو متابعة المتدربين وتقويمهم، وبالتالي فان المشرف التربوي مسؤول عن مقدار إنتاج معلميه، وتدعيم العلاقات الإنسانية معهم مما يسهم في رفع كفاياتهم ولتحقيق ذلك لابد من :

- تنمية العلاقات الجيدة مع المعلمين لضمان التأثير وبالتالي تحقيق جودة العمل.
- المساعدة على وضع الخطط السليمة القائمة على أسس علمية والمناسبة للموقف الذي توضع من أجله .
- المتابعة المستمرة لكل ما يستجد في الميدان من أبحاث تسهم في تطوير طرق التدريس وتشجيع المعلمين على البحث والاطلاع للرفي بمستواهم العلمي والمهني.
- المعاونة على تقويم العملية التعليمية كلها تقويماً سليماً، على أسس صحية.

➤ الكتاب المدرسي :

تعتبر المناهج مجموعة خبرات تربوية حيث تقوم المدرسة بالتخطيط لها والهدف من ذلك للمحافظة على نمو الطلبة نمو شامل من جميع النواحي سواء كانت النفسية أو العقلية أو الجسمية أو الاجتماعية لان دور المشرف التربوي صياغة محتويات المناهج، كما وعملية الدور في أغناء وتطوير المنهج حتى يتناسب ويتلاءم حاجات التلاميذ و متطلبات المجتمع الذي يعيشون فيه.

وبالنسبة للكتاب المدرسي فانه الأساس، لذا لا بد للمشرف أن يقوم بالاطلاع على الكتاب المدرسي ليكون على بينة من محتوياته، وليتمكن من توجيه وإرشاد المعلمين إلى مضمون الكتاب.

➤ التقويم :

يعتبر من أهم المجالات الرئيسية المهمة، حيث انه من خلال التقويم يتعرف على مدى كفاية الوسائل والأساليب واستراتيجيات التدريس والتقنيات التربوية، ولذلك لا بد للمشرف أن يقوم باستخدام الوسائل المناسبة للقياس حيث تتم الفائدة في بناء خطط العمل المختلفة، كما يعتبر التقويم وسيلة لكشف عن تحصيل التلاميذ وإرشاد المعلم إلى أساليب التقويم الموضوعية .

➤ الخطة الدراسية :

لا بد من اجل أن تتم العملية الدراسية على خير ما يرام أن نبتعد على العشوائية في العمل على المشرف التربوي أن يدرّب المعلمين على أسس وتنظيم الخطة الفصلية والخطة اليومية بما تشمله من أهداف ووسائل وأساليب مناسبة وطرق التقويم، كما ويجب مراعاة الزمن اللازم حتى يتم تنفيذ الخطة وذلك خلال العام

الدراسي، مع الاهتمام بتوثيق العلاقات التي تربط البيئة مع المدرسة بتفعيل دور مجالس الآباء والمعلمين و تنشيط هذا الدور في خدمة العملية التربوية. (إيمان أو غربية، 2009، ص 30)

9.الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي :

في ظل تطور مفهوم الإشراف التربوي ظهرت اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي تراعي التطور الفكري المعاصر في السلوك التنظيمي وقد ثبتت جدواها على المستوى العالمي و العربي ومنها :

9-1- الإشراف الإكلينيكي (العلاجي) :

وهو أسلوب إشرافي حديث يتصدى مباشرة للمهارات التعليمية بقصد تحسينها وزيادة فاعليتها ويعتمد على مشاركة المشرف للمعلم مشاركة حقيقية في تنفيذ كل خطوة من خطواته ويعرف كوجان (cogan) الإشراف الإكلينيكي بأنه أسلوب إشرافي موجه نحو تحسين سلوك المعلمين الصفي وممارستهم التعليمية الصفية عن طريق تسجيل الموقف التعليمي الصفي بكامله وتحليل أنماط التفاعل الدائرة فيه بهدف تحسين تعلم التلاميذ. (جودت عزت عبد الهادي ، 2006، 43)

وقد بدأ استخدام هذا الأسلوب في نهاية الخمسينات من هذا القرن في جامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية وتم تطويره في أثناء استخدامه وتطبيقه من قبل عدد من المشرفين التربويين العاملين في الجامعة خلال عدة استغرقت خمسة عشر عاما وابتعد أسلوب الإشراف الإكلينيكي من التركيز على تقييم عمل المعلم ومحاسبته إلى ضرورة جعله طرفا فاعلا في العملية الإشرافية على قدم المساواة مع المشرف التربوي على التفاعل مع هذا الأسلوب لتحسين أداء وسلوك المعلمين ومستوى تدريسهم وذلك بسبب مقاومة المعلمين للتغيرات الجديدة وهنا تظهر قدرة المشرف التربوي على كسب ثقة وصداقة المعلمين وإثارة دافعيتهم وحماسهم نحو العمل في نجاح هذا الأسلوب الجديد. (يعقوب حسين نشوان وجميل جميل عمر نشوان ، 2004، ص188، 189)

وتتضح فوائد ومزايا الإشراف الإكلينيكي بما يلي :

- انه أسلوب يثق بالمعلم ، ويهتم بتنمية وتطوير كفاياته في التدريس الصفي .
- انه يشترك المعلم في التخطيط وفي عملية التحليل وعملية التقويم فهو إشراف مبني على المشاركة .
- إن مشاركة المعلم في تحديد أسلوبه تجعل المعلم أكثر التزاما بتعديل سلوكه التعليمي.

- يتلقى المعلم تغذية راجعة تنعكس مباشرة على تطوير عمله وأساليبه المستقبلية مما يجنبه الوقوع في الأخطاء التي وقع فيها سابقا .
- يهتم المشرف بتقويم الموقف الصفي بدلا من التركيز على عمل المعلم أو على شخصيته . (جودت عزت عطوي، 2004، ص 249)

ويؤخذ على الإشراف الإكلينيكي ما يلي :

- انه إشراف صفي و المواقف هي جزء من المواقف التعليمية حيث أن المواقف التعليمية تتأثر بأمور أخرى مثل الامتحانات و البيئة المحلية و خبرات الطلاب السابقة وبذلك يمهل هذا النوع من الإشراف المواقف المعقدة الأخرى غير موقف التعلم الصفي.
- إن المشرف الإكلينيكي هو مشرف مؤهل في تحليل عملية التعلم ويمتلك كفايات فنية عالية في هذا الموضوع مما يجعل العلاقة بين المشرف وبين المعلم علاقة مدرب.
- إن المشرف لا يقدم توجيهها حقيقيا للمعلم بل يزوره ويخطط للدرس معه ثم يبدأ عملية الملاحظة والتحليل والمعلم هنا يتلقى مساعدة محدودة في تصحيح بعض ممارساته وهذه الممارسات لا تؤدي إلى تعليم متطور إلى تصحيح للمواقف السلبية. (جودت عزت عطوي ، 2004، ص 287)

9-2- الإشراف التشاركي(التعاوني) :

وهو أسلوب يعتمد على مشاركة جميع الأطراف المعنية بعملية الإشراف من معلمين وتلاميذ ومشرفين تربويين في التخطيط والتنفيذ والتقييم وتحقيق الأهداف.

ويعتمد هذا الأسلوب على نظرية النظم التي تتألف فيها العملية الإشرافية من عدة أنظمة يجب أن تكون مفتوحة على بعضها وبينها اتصال مفتوح وهذا الأسلوب الإشرافي يعتبر أن الطالب هو محور العملية الإدارية والتربوية والتعليمية.

ويعتمد الإشراف التشاركي على روح الانفتاح والتعاون المستمر بين المشرف والمعلم وقدرة المشرف على التنسيق بين المعلمين ودعم أفكارهم ومراعاة شؤونهم وتوفير الثقة والأمان والتقدير كمقياس لتقييمهم ويساعد في بناء شخصية متوازنة للمعلم والمشرف وكل ذلك يتلاءم مع مفهوم السلوك التنظيمي داخل منظومة الإشراف التربوي الحديث الذي يقوم على التواصل و الحوار المفتوح بين المعلم والمشرف ويتسم بالتشاركية والعلمية والعمق في تناول القضايا التربوية.

ولقد كشفت دراسة الدويك (1980)(16) أن أسلوب الإشراف الإجرائي التعاوني أكثر فاعلية من أسلوب الإشراف التربوي الحالي في تحسين سلوك المعلمين الفعلي واتجاهاتهم نحو الإشراف .

وتتسجم هذه النتائج مع دعوة (الشيخ.1978)(17) التي تشير إلى إن العملية الرئيسية في الإشراف التربوي هي عملية التفاعل بين المشرف و المعلم وإذا لم يتغير نمط عملية التفاعل هذه ومضمونها على نحو يؤدي إلى تحسين سلوك المعلم أو لم تبق عملية التفاعل على نموذج مفتوح للتواصل فان كل الجهود المبذولة لإنجاح عملية الإشراف ستظل قليلة الفائدة ضعيفة الأثر .

إن القيادات التربوية مطالبة بتوفير كافة التسهيلات والظروف التي تمكن المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين بان يقوموا بالتعاون لإجراءات البحوث الإجرائية التعاونية من اجل تحسين عملية التعلم وكذلك تأهيلهم بكفايات تربوية وتعليمية تساعدهم في تلبية حاجاتهم وحل مشاكلهم بطريقة البحوث الإجرائية وتحسين سلوكهم التنظيمي داخل منظومة الإشراف التربوي.(يعقوب حسين نشوان و جميل عمر نشوان ،2004، ص 192،191)

9-3- الإشراف بالأهداف :

يعرف بأنه نظام يشارك فيه المشرفون التربويون والمعلمون والمديرون بتحديد أهداف تربوية مشتركة وتحديد مسؤولية كل طرف في تحقيق هذه الأهداف بحيث يدرك كل من مدير المدرسة و المشرف التربوي والمعلم النتائج المتوقعة من عمله تماما .

ولقد ظهر مفهوم الإدارة بالأهداف كاتجاه جديد يهدف إلى زيادة فعالية المنظمة الإدارية بالتركيز على تحقيق الأهداف عن طريق مشاركة جميع أعضاء التنظيم في وضع الأهداف المرجو بلوغها، على أن تكون الأهداف المحددة زمنيا مقابلة للقياس وتعطي نتائج أفضل، والإشراف التربوي ضمن هذا الاتجاه يصبح إشراف بالأهداف .

فإذا كان هدف الإشراف التربوي هو تحسين عملية التعليم والتعلم، فان المشرف التربوي سيسعى إلى اشتقاق مجموعة من الأهداف العامة وذلك بمشاركة المعلمين المعنيين ثم العمل معا بدافعية وحماس نحو تحقيق تلك الأهداف، وذلك ضمن معايير واضحة في الأداء ومعايير واضحة لقياس الأهداف الجزئية من اجل سهولة تقويمها .

ويتضح أن الإشراف التربوي مبني على هذا المدخل ينتج عنه الروح المعنوية والرضا عن العمل لدى المعلمين، وتحمل مسؤولية والانتماء ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات، كما أن التعاون والتشارك بين المشرف والمعلم يساعد على توفير جو من التفاهم والألفة و يجعل التواصل بينهم يؤثر ايجابيا على اتجاهات المعلمين نحو المشرفين والإشراف وتطوير سلوكهم على نحو أفضل.(يعقوب حسين نشوان وجميل عمر نشوان 2004،ص193،192).

و الإشراف بالأهداف يحقق الفوائد التالية :

- يعرف المعلم أهدافه تماما ويعرف مسؤوليته في مدى تحقيق هذه الأهداف ولهذا يزيل كثيرا من سوء الفهم في العلاقة مع المشرف التربوي أو مع مدير المدرسة .
- يعرف مدير المدرسة دوره في عملية الإشراف وينظم علاقته مع المشرف والمعلم .
- يشارك كل من المعلم والمدير في تحديد الأهداف وهذا يزيد من التزامه بتحقيقها.
- يعطي المعلم الحرية في تقويم نشاطه تقويما ذاتيا في ضوء ما يحققه من أهداف.
- يشعر المعلم بالأمن لأنه سيقوم بموجب الأهداف التي شارك في وضعها .

9-4- الإشراف التطوري :

يركز هذا الأسلوب من الإشراف على المستويات التطورية للمدرس وتأثيرها على الأداء والعلاقات الشخصية في إطار إشرافي يقوم هذا لمفهوم على دراسات نفسية لنظريات عديدة عن تطور الناضجين وتطور المدرس ويشجع الإشراف التطوري باختيار طريقة للإشراف تسمح بأكبر تطور ممكن لكل مدرس فمعرفة كيف يتطور المدرسون إلى ناضجين أكفاء هو العنصر الموجه للمشرفين في إيجاد طريقة لإرجاع الحكمة والقوة والسيطرة لكل من الأفراد ولهيئة العاملين حتى يصبحوا مهنيين حقيقيين .

ويقوم الإشراف التطوري على ثلاث أسس هي :

- يختلف المعلمون في مستوى تفكيرهم التجريدي و مستوى دافعيتهم للعمل بصفة عامة وذلك لأنهم أصلا يختلفون فيما بينهم من حيث خلفياتهم العلمية و الشخصية .
- هناك اختلاف بين المعلمين بصفة عامة في مستوى قدراتهم العقلية ولذا فانه لا بد من استخدام أساليب إشرافية مختلفة من قبل المشرفين التربويين.

- السعي الدائم من قبل الموجهين لرفع مستوى التفكير و الدافعية لدى المعلم من خلال زيادة قدراته على توجيه نفسه توجيهها ذاتيا لحل المشكلات و العقبات التي تواجهه في مجال عمله.
- وبالنظر إلى تلك الأسس نجد أنها تهتم و تعتني بالفروق الفردية لدى المعلمين خصوصا فيما يتعلق بالقدرات العقلية ومستوى التفكير التجريدي ومستوى الدافعية للعمل . (سلامة عبد العظيم و عوض الله سليمان ، 2006، ص 71).

10. شروط اختيار المشرف التربوي :

- يمكن إجمال الشروط التي يجب توافرها في المشرف التربوي كما حددها طافش ومرسي بما يلي :
- بعد الدرجة أن يكون مؤهلا تأهيلا تربويا عاليا الجامعية الأولى و في مجال الإشراف التربوي بالذات .
- أن يلم بكافة أساليب الإشراف التربوي، وحبذا لو يحصل على دورة تدريبية بخصوص أساليب الإشراف التربوي .
- أن يكون متمكن من مادته العلمية التي تم تعيينه ليمارس الإشراف في ميدانها .
- أن يمارس مهنة التعليم لمدة لا تقل العشر سنوات .
- أن يمتلك جوانب مميزة في شخصيته تدفعه للتعامل و للتفاعل مع الآخرين بشكل ايجابي .
- القدرة على كسب احترام الآخرين و ثقتهم
- الحماسة و التفاؤل .
- القدرة على المبادأة و الابتكار .
- النفتح الذهني و القدرة على حمل أمانة الحكم على الآخرين .
- القدرة على بناء علاقات إنسانية جيدة .
- التحلي بصفات ديمقراطية إنسانية (مها محمد خلق الزاوي، 2002، ص39-40).

11. معوقات عمل المشرف التربوي :

- لابد من استحضار الصعوبات والمعوقات التي يواجهها المشرفين التربويين أثناء عملهم عند محاولتنا لإعادة تنظيم أعمالهم، فالمشرف التربوي يعمل في ميدان فسيح ومتشابك، ويرتبط بإدارات وبيئات مختلفة، ولكل واحدة منها تكاليف ومهام قد تصل إلى حد التناقض في بعض الأحيان، وهو مع ذلك مسؤول عن تطوير الميدان التربوي، ومكلف بعلاج حالات القصور، وهناك مشاريع وزارية يطلب منه تنفيذها.

يضاف لهذا يجب عليه أن يبني علاقات ايجابية مباشرة مع الميدان التربوي من جهة، ومع مسؤولي التربية من جهة أخرى، وأن يكون حلقة وصل فيما بين الطرفين، مع حاجته المستمرة في ذات الوقت لتنمية ذاته وتطوير مستوى أدائه، ليكون أهلاً للمسؤولية المنوطة به، كل ذلك جعل أمامه يحتاج إلى التخطيط لتجاوزها، كما أن لديه فرصاً للعمل و التأثير يجدر به أن يعرفها .

أهم هذه المعوقات هي:

- زيادة النصاب المقرر للمشرف التربوي من المدارس و المعلمين، حيث تكون زيادتهم سبباً في تقليل الأثر المطلوب إحداثه لتطويرهم.
- كثرة الأعباء و التكاليف الإدارية التي تستهلك أكثر وقت المشرف، وتطغى في أحيان كثيرة على مهمته الأساسية.
- عدم وجود التدريب و التطوير المناسب للمشرف التربوي، وغالب البرامج التدريبية التي تقدم له هو من يبحث عنها ويتابعها لتسجيل فيها، ثم أن أكثرها إما لا يناسب محتواها مهامه، أو تأتي متأخرة فانت قيمتها وهدفها للتقادم الزمني، كمثل دورة الإشراف التي تأتي غالباً بعد سنوات من عمله في الميدان مما يقلل كثيراً من قيمتها .
- انعدام المخصصات المالية للأساليب الإشرافية التي يطالب بها المشرف، مما يعيق تنفيذها في أكثر الأحيان .
- عدم وجود أي صلاحيات للمشرف يضعف من دوره المنوط به وأثره على الميدان.
- ضعف المستوى العلمي والفني والتربوي لكثير من المعلمين، نتيجة ضعف تأهيلهم الجامعي، وخاصة المعينين حديثاً.
- غياب الدور الإشرافي لمدير المدرسة، مع ضعف تأهيل المديرين و الوكلاء، إضافة لكثرة أعبائهم يزيد في مساحة الضعف الموجودة لدى بعض المعلمين الذين يحتاجون إلى متابعة مستمرة، يعجز المشرف عن القيام بها في ضوء تباعد مواعيد زيارته لهم.
- النظرة السلبية للإشراف التربوي لدى بعض المعلمين والمديرين، وأنه مفتش لتصيد أخطائهم تسهم في تعويق بناء علاقة ايجابية، مما يزيد العبء على المشرف التربوي، ويحتاج معها إلى بدل مزيد من الجهد لبناء علاقة ايجابية معهم قبل الشروع في تطوير أدائهم، لاسيما مع أن أكثرهم في الغالب راضون عن مستواهم، و يتوقعون أن أداءهم لا يحتاج إلى تطوير .

- يرتبط بما سبق عدم وضوح صورة الإشراف التربوي ورسالته ودوره الحقيقي عند بعض المعلمين والمديرين، وأسوأ من ذلك عدم وضوحها عند كثير من مسؤولي التربية حين لا يدركون رسالة الإشراف و دوره في الميدان بصورة سليمة، مما ينعكس على الميدان وعلى متخذي القرار.(خالد بن محمد الشهري،2014،ص35)
- نتيجة لما سبق، فلا تعجب من انتشار مشاعر القلق والتوتر في المدرسة نتيجة زيارة المشرف التربوي لها و وجوده فيها، ولا يكاد يخرج حتى يتنفسوا الصعداء وكأنهم أفاقوا من كابوس ثقيل! فهل نتوقع في مثل هذه الحالة أن يتجاوزوا مع نصائحه بطريقة فاعلة ؟
- مع كل ما سبق من معوقات، يجب ألا نعفي المشرف التربوي من المسؤولية، حيث نجد بعضهم لا يحاول تطوير مستوى أداءه، فكل ما ألقاهم لهم في زيارته سبق أن تناوله في العام لسابق والذي قبله هنا نفتقد في البعض روح تطوير وتنمية الذات معرفياً، من خلال اطلاع على خبرات حديثة، واكتساب مهارات جديدة ، واستحداث أساليب متنوعة. (خالد بن محمد الشهري، 2014، ص35-37)

12. مقترحات للتغلب على الصعوبات :

- توضيح مفهوم الإشراف عن طريق الاجتماعات و الزيارات، المؤتمرات.
- مساعدة المديرين وتدريبهم على الأنشطة الإشرافية المختلفة.
- تطوير نظام لتقويم أعمال المدير الإشرافية و متابعتها.
- تشجيع المديرين على الحضور المؤتمرات و الندوات والزيارات والحلقات الدراسية.
- زيادة إعداد المشرفين المتخصصين.
- التدريب المستمر للمعلمين و المشرفين.
- توطيد علاقة المشرف التربوي بالمعلم.
- تنظيم زيارات بين المعلمين في المدارس المختلفة.
- قيام وزارة التربية والتعليم بتوفير الوسائل التعليمية.(محمد حسين العجمي ،2008، ص95،94).

خلاصة :

الإشراف التربوي عملية شاملة متكاملة تنطلق من فلسفة المجتمع ولها أهداف وأسس و وظائف معينة، وتعتمد على وسائل وأساليب مختلفة في تحقيق أهدافها.

وتبني هذه العملية على التعاون الايجابي بين جميع العاملين في الحقل التعليمي فهي ليست وظيفة يمارسها صاحب المهنة بقدر ماهي عملية يتولاها أطراف متعددون.

الفصل الثالث :

تمهيد

1. مهارات العلاقات الإنسانية

2. مهارات التخطيط

3. مهارات القيادة

4. المهارات العلمية

5. مهارات التقويم

خلاصة

تمهيد :

حتى يستطيع المشرف التربوي القيام بأدواره المختلفة بفاعلية وكفاءة يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات الخاصة، والمهارة هي القدرة على أداء مهمة أو مجموعة مهام بفعالية وكفاءة ومستوى معين من الأداء، وهذه المهارات يكتسبها المشرف التربوي بالدراسة الأكاديمية، وبالانتمية الذاتية والتدريب المستمر وبالخبرة المتنامية في العمل التربوي .

1. مهارات العلاقات الإنسانية :

إن واحدة من وظائف الإشراف التربوي هي خلق جو متعاون متفاعل داخل المدرسة مبني على أسس سليمة تسود الروح الطوعية والذاتية في أداء الواجبات والأعمال داخل المدرسة وان الدور البارز الذي يلعبه المشرف التربوي في خلق هذه الأجواء لتعميق العلاقات الإنسانية من خلال تعامله معهم بهذه الروح الايجابية. كما عمليه أن يهتم بمشكلاتهم الشخصية والمهنية وان يظهر منتهى الحكمة في ذلك وان يسهم بتقدير خبرته في حله لمشكلاتهم سواء كانت هذه الخبرة خاصة أو عامة هدفه من ذلك راحة المعلم لكي يتفرغ لعمله باطمئنان.

كذلك لا بد أن يشجع على ممارسة أوجه النشاطات الاجتماعية المختلفة التي تساعده على إقامة علاقات صداقة بينه وبين أعضاء الهيئة التعليمية من جهة وبين أعضاء الهيئة التعليمية فيما بينهم من جهة أخرى .

لان نجاح الإدارة يتوقف العلاقات الحسنة بين المدير والهيئة التعليمية ولا يقتصر عمل المشرف التربوي على خلق العلاقات الحسنة مع المعلمين فحسب بل يمتد لاحترام شخصيات التلاميذ ويضرب للمعلمين المثل في ذلك، ويشعر كل تلميذ انه موضع ترحيب وانه جزء من البرنامج وان يعرف كل منهم أن شعوره وطموحه وقدراته هي وموضع الاعتبار في تخطيط النشاط المدرسي ولا بد للمدير المشرف أيضا أن يعامل كل تلميذ معاملة عادلة دون تفرقة، وان يصغى إلى رغباتهم ومشكلاتهم ويخلق وسائل الاتصال التي يمكن عن طريقها أن تصل آراؤهم إلى أسماع العاملين بالمدرسة، ويعمل على جمع المعلومات الدقيقة والتفصيلية عن كل تلميذ لكي تمكن المعلم من توجيهه توجيهها فرديا.

وخلاصة القول أن الاهتمام بالناحية الإنسانية كعمل إشرافي تحتم أن يولى اهتمامه بجمع العاملين معه ويحرص على مصالحهم ويسارع في حل مشكلاتهم ليجعل الجميع يشعرون انه واحد منهم يفتقدونه إذا غاب عنهم ويشعرون بالطمأنينة والراحة إذا وجد بينهم وعليه أن يعزز هذا الاتجاه ويعمل على تقويته وتدعيمه ليجعل من هيئة التعليمية أسرة واحدة بقيادته.(سعيد جاسم الاسدي و مروان عبد المجيد إبراهيم، 2006، ص 92، 94).

2. مهارات التخطيط :

➤ **تعريف التخطيط :** هو التقدير سلفا بما يجب عمله، وكيف يتم، ومتى، ومن، الذي يقوم به.(بشير العلق 2009، ص16)

➤ **وقد عرفه جورج يثرى :** التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الناشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة .

وتشمل مهارة التخطيط ما يلي:

- القدرة على رسم خطة سنوية للعمل المتوقع وفق حاجات وإمكانات المعلمين المسندين إليه، وفي ضوء إمكانات البيئة المحلية.
- القدرة على رسم خطة أسبوعية في ضوء الخطة السنوية مع مراعاة الأولويات والحاجات الميدانية الملحقة.
- القدرة على رسم خطة مرنة لتنفيذ المناهج الدراسية وتوزيع المقرر الدراسي على أشهر وأسابيع الفصل الدراسي.
- القدرة على مساعدة المعلمين في:
- (رسم الخطة الفصلية، إعداد الخطة اليومية للدروس، وضع خطة الأنشطة الخاصة بالمادة)
- القدرة على مساعدة مدير المدرسة في رسم الخطة السنوية للمدرسة وفي رسم خطة الأنشطة المتنوعة وفي توزيع جداول المعلمين.
- القدرة على التخطيط للتربية المستمرة للمعلمين أثناء الخدمة.(خالد بن محمد الشهري، 2014، ص16)

3. مهارات القيادة :

➤ **تعريف القيادة :** هي عملية تأثير في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون حاجة إلى استخدام سلطة رسمية، فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. (علي احمد عبد الرحمن، 2006، ص 35).

لعل من أهم مسؤوليات الإشراف التربوي هو تنمية وتشجيع القيادة السليمة عند الآخرين فإذا أردنا أن نحمل المعلمين على بذل الجهود في أداء واجباتهم لا بد لنا من اعتماد آرائهم واكتشاف القدرات القيادية

لديهم من خلال التعامل الإنساني وخلق الجو المناسب بدفع جميع العاملين لتقديم أفضل الجهود والأفكار في تطوير العملية التربوية داخل المدرسة.

وتقع على مدير المدرسة مسؤولية تنمية القيادة بين أعضاء الهيئة التعليمية لتحسين البرنامج التعليمي فيها، لان القيادة التربوية قيادة مشتركة يضطلع بها كل من مدير المدرسة والمعلمين. وان المهمة الرئيسية التي تواجه مدير المدرسة بصفته قائدا تربويا هي تنمية روح القيادة لدى الهيئة التعليمية وان يعدل ويوجه اتجاهاتهم نحو أهداف المدرسة ويعتبر هذا مفتاح النجاح في العمل الإداري.

إن الخطوة الأولى في قيادة البرنامج التعليمي هي وضع أهداف لسياسة المدرسة تتفق والأغراض التربوية والاجتماعية ويعتبر وضع هذه الأهداف الخطوة الأولى في عملية تحسين برنامج المدرسة، وهذا يتطلب تهيئة الفرص أمام أعضاء الهيئة التعليمية للمشاركة في الأفكار والآراء للتوصل الأفضل الصيغ لوضع خطة عمل تقوم بتنفيذها متعاونة بقيادة وتوجيه مدير المدرسة. ويجب أن يكون مدير المدرسة ماهرا في تزويد أعضاء هيئة التدريس بالأفكار والمصادر اللازمة لعملهم كما يجب أن يعمل بالطريقة التي تجعل زملاءه من أعضاء هيئة المدرسة يسعون إليه لطلب المساعدة في حل المشكلات وفي التغلب على بعض صعاب العمل، وليس هناك ما يحفز المعلمين أكثر اقتناعهم بان المدير حريصا على تقدمهم ونجاحهم.

ولأجل أن يقوم المدير بدوره القيادي على أفضل وجه في عملية التطوير هذه يجب أن يكون ملما بالتطورات الحديثة في التربية وفي النظريات والنظم التربوية، وان يساهم في مختلف النشاطات التربوية كالمؤتمرات والندوات.

ولغرض بناء الروح المعنوية العالية لدى أعضاء الهيئة التعليمية لابد المدير أن يعمل على تحقيق هذه المهمة وذلك بإتباع الإجراءات الآتية:

- أن يهتم بمشكلات المعلمين الشخصية والمهنية على حلها وتدليلها بالسبل الممكنة.
- أن يهيئ لهم أفضل الظروف الممكنة للعمل المنتج البناء.
- أن يشعر كل معلم أن رأيه الشخصي سينال كل اعتبار للتعامل والعمل الأمر الذي من شأنه أن يطلق القدرات المختلفة عند المعلمين فلا بد من أن يكون لدى المشرف مهارة الاشتراك في اتخاذ القرارات.

ومثل هذا العمل الإشرافي له اثر مهم، فهو يزيد من قوة ابتكار المعلم .(سعيد جاسم الاسدي ومروان عبد المجيد مروان،2006،ص91)

وتحدث هذه القوة الإبتكارية حين يكتسب المعلمون الشعور بأنهم يتخذون قرارات مجدية وان خططهم ذات قيمة وان المشرفين وجدوا من اجل معاونتهم على تنفيذ هذه الخطط لأعلى أبطالها أو تعطيلها.(سعيد جاسم الاسدي ومروان عبد المجيد إبراهيم ،2006، ص 91، 92)

3. المهارات العلمية :

وتعني هذه المهارات قدرة المشرف على:

- القدرة على التفكير البناء والتساؤل الهادف.
- تحسين بيئة التعليم بشكل خاص.
- مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين، فعليه أن يقبل المعلم الشاذ المتذمر، والمعلم المبدع النشط .
- استعمال الأسلوب العلمي في حل المشكلات.
- يحكم على المعلم بالنتائج التي يحققها.
- يسعى لبناء الإشراف الذاتي لدى المعلمين.
- الوعي بالأسس والمرتكزات التي بنيت عليها المناهج الدراسية.
- المعرفة بالأساليب الإشرافية التي تمكنه من القيام بواجباته الإشرافية.
- إتقان مهارات تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.
- مهارة إعداد الأنشطة لتقابل أنواع معينة من البرامج والمواد الدراسية والأجدر بكل قائد تربوي، وعلى المادة العلمية، وفلسفتها، وأهدافها، وأفضل الطرق لتدريسها.
- إن المشرف بحكم عمله، يتعرض لمشكلات ميدانية عديدة، فعليه أن يبحث عن أفضل الحلول للمشكلة التي تعترضه، وهذا يقتضي أن يكون المشرف واسع الاطلاع.(جودت عزت عطوي ،2004، ص240، 241)

5. مهارات التقويم:

➤ **تعريف التقويم:** يعني مصطلح التقويم في التربية تلك الإجراءات المترابطة والتي تهدف إلى معرفة مدى النجاح أو الإخفاق في تحقيق الأهداف التربوية التي من أجلها قامت تلك المؤسسة، صمم ذلك المنهج ومن ثم يحدد نقاط الضعف والقوة تمهيدا لعملية التحسين المستمر. (محمد حسن محمد حمادات، 2007، ص302)

إن المهارة في استخدام عمليات التقويم تمكن المشرف التربوي من معاونة المعلمين على اتخاذ القرارات أكثر حذق، وبصيرة، وبدون المعاونة في التقويم. يضطر الكثير من المعلمين إلى الاعتماد على التخمينات والفروض التي لا يقدم دليل على صحتها بدلا من أن يعتمدوا على الأدلة والمعلومات التي جمعت وفقا للقواعد المقررة ويتضمن التقويم التعرف على الأهداف ووضع المعايير التي يمكن الحكم على أساسها.

كما يتضمن مراجعة الخطط في ضوء الأهداف والمعايير وعلى المشرف أن يساعد أعضاء هيئة التدريس على تقويم النشاط وعلى اتخاذ قرارات سليمة، كما يرشدهم إلى أحدث الوسائل وأفضلها لجمع البيانات وان يشجعهم على استخدامها كوسائل للتحسين الذاتي. وان يشجع المشرف العاملين على تقويم دواتهم وان يهتم بمساعدتهم على تقويم تلاميذهم أيضا من خلال تقويمهم للعمل المدرسي بشكل عام كما عليه أن يهتم بتقويم عمله بتصرف على مقدار تقدمه فيه والطرق التي تؤثر في فاعليته أو عدم فاعليته.

وعلى المشرف التربوي من خلال تقويمه للمعلمين أن يدرك أهداف التقويم وان يعتمد النقاط التالية ليكون عمله الإشرافي ناجحا.

- مساعدة المعلمين في معرفته عن مدى نجاحه في تحقيق الأهداف التربوية ومعرفة تحويل هذه الأهداف إلى أنماط سلوكية تساهم في تحقيق تلك الأهداف وتكوين الاتجاهات المقبولة لديهم .

- مساعدة المعلم على معرفة ما حققه من أهداف تربوية في إطار تعرفه على الصعاب التي واجهته في تحقيق أهدافه اوجدا الطرق التي يتبعها في علاقاته مع تلاميذه.

- مساعدة المعلم على التعرف على مدى الاتصال بين الأهداف التربوية العامة وأهداف المادة التي يقوم المعلم بتدريسها ومدى نجاحه في تنظيمه للمادة ليحقق تعلمها مستمرا.

_ مساعدة المعلم على معرفة مدى فهمه للحقائق والمعلومات المتضمن المادة العلمية التي يحاول توصيلها لتلاميذه مع مراعاة دقة المعلومات، وحدائتها، واستخدام المصادر المختلفة للحصول عليها والربط فيما بينها بطريقة تساعد التلاميذ على سهولة فهمها.

- مساعدة المعلم على التعرف على مدى فهم التلاميذ للمعلومات والحقائق التي يحاول توصيلها إليهم.

- مساعدة المعلم على التعرف على نوعية العلاقات الإنسانية السائدة بين المعلم وتلاميذه وبين المعلم والعاملين في الإدارة.

- التعرف على قدرة المعلم في مساعدة تلاميذه على التفكير المستقل الموضوعي الناقد وتشجيعه لهم على الاستنباط والاستدلال في حدود أعمارهم وقدراتهم الخاصة.

- التعرف على قدرة المعلم في تكوين المهارات لدى تلاميذه نتيجة تشجيعه لهم على ممارسة أنشطة معينة والحكم على مدى استفادة التلاميذ من هذه المهارات في دراستهم، وعلاقاتهم الإنسانية في الحياة المدرسية وغيرها.

- التعرف على قدرة المعلم على مساعدة التلاميذ للتكيف في المواقف الاجتماعية المختلفة وقدرتهم على التعامل مع بعضهم البعض في إطار من الاحترام لأراء الآخرين وتقبل لها ومناقشة موضوعية بعيدة عن التفكير، واستخدام الطريقة العلمية في التفكير وتوجيه النقد البناء لكل ما يطرح من آراء.

- التعرف على قدرة المعلم للكشف عن حاجات التلاميذ وميولهم وقدراتهم الخاصة في إطار الفروق الفردية بينهم وتحقيق تكافؤ الفرص، وتنويع الأنشطة المختلفة التي يقترحها لهم.

- استخدام التقويم للحصول على معلومات قد تقيد الإدارة المدرسية في تعديل المناهج أو خطط التعليم أو طرائق التدريس أو إدخال تعديلات على الأهداف الموضوعية.

- استخدام تقويم المعلم للحصول على البيانات اللازمة الخاصة بمدى كفاية أجهزة المدرسة ووسائلها التعليمية وجوها العام في مساعدة المعلم على أداء عمله بكفاءة. (سعيد جاسم الأسدي ومروان عبد المجيد إبراهيم، 2006، ص 96-99)

الخلاصة :

إن فاعلية الإشراف التربوي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال وجود مشرف تربوي فعال إذ لا يمكن تحقيق هذه الفعالية دون أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات اللازمة لتأدية مهامه الإشرافية على أحسن ما يرام . وما يمكن الإشارة إليه أن هذه المهارات لا تمثل كل المهارات الواجب توفرها في الإشراف التربوي لتحقيق فاعليته، فمن المؤكد وجود مهارات أخرى لم يتم التطرق إليها بل اكتفينا بما رأيناه مهما و ضروريا منها .

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1. حدود الدراسة
2. منهج الدراسة
3. مجتمع الدراسة
4. عينة الدراسة و خصائصها
5. أداة الدراسة
6. -الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
7. الأساليب الإحصائية

تمهيد :

إن ما تقتضيه المعرفة العلمية من خطوات منهجية تتبع للكشف عن حقائق وظواهر، ومن ثم لا يمكن التقرب من الموضوعية والحقيقة العلمية دون استقاء إجراءات منهجية علمية ذات دقة، تخدم موضوع البحث، وتقف عند حدوده .

وقد خصص هذا الفصل لمحاولة توضيح الاعتبارات المنهجية الميدانية والمتبعة في هذا الدراسة سواء التعرف على مجالات الدراسة بأنواعها، وأيضاً الأدوات المستخدمة في جمع البيانات على مجتمع البحث.

1. حدود الدراسة :

1-1- الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى 8 متوسطات من مدينة الميلية -ولاية جيجل- حيث تم اختيار عينة الدراسة من متوسطة الأمير عبد القادر متوسطة التهذيب ومتوسطة بغيجة، متوسطة لحر، محمد العربي متوسطة خنيفر مسعود متوسطة عياد عاشور متوسطة بويرطخ عمار.

1-2- الحدود الزمانية:

ونقصد بها المجال الزمني المستغرق لإجراء هذه الدراسة، حيث كانت البداية من موافقة اللجنة العلمية على موضوع الدراسة إلى غاية الانتهاء من جمع الاستبيانات وتحليلها، وبعد جمع الأدب النظري للدراسة تم إجراء الدراسة الميدانية على المتوسطات سابقة الذكر وبعد القيام بالدراسة الاستطلاعية على عينة مكونة من 15 أستاذ تم الوصول إلى مجموعة من النتائج والتي تم على أساسها صياغة بنود الاستبانة، تم توزيعها في الفترة الممتدة من 3 مارس 2017 إلى 13 افريل 2017 حيث تم توزيع 150 استبيان استرجع 100.

2. منهج الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التزام المشرف التربوي بتطبيق بعض المهارات الإشرافية، ونظرا لطبيعة الدراسة فقد اعتمدنا المنهج الوصفي الذي يعد أكثر ملائمة لدراسة الموضوع وتقديم تفسير له بشكل موضوعي .

و يعرف المنهج الوصفي بأنه جمع الحقائق والبيانات ومعالجتها و تحليلها تحليلا كافيا ودقيقا، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تقويمات عن ظاهرة أو موضوع الدراسة، كما يتعدى المنهج الوصفي هذه الأمور إلى التفسير، وعلى الرغم من أن جمع البيانات لا تكتمل حتى تنظم و تحلل وتستخرج منها نتائج ذات دلالة و مغزى (جابر عبد الحميد وآخرون، 2010، 121)

3. مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من أساتذة 8 مؤسسات تعليمية من الطور المتوسط - بلدية الميلية - ولاية جيجل للعام الدراسي 2016/ 2017 والبالغ عددهم (253) أستاذ من مختلف التخصصات .

الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد المجتمع الكلي للدراسة

المتوسطة	عدد الأساتذة
التهذيب	38
الأمير عبد القادر	34
بغيجة احمد	37
لحمر محمد العربي	29
كحال عبد العزيز	24
عياد عاشور	29
خنيفر مسعود	31
بوبرطخ عمار	31
المجموع	253

4. عينة الدراسة و خصائصها :

4-1- تعريف العينة :

تعرف بأنها نموذجاً، يشمل جانب أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعنى بالدراسة، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يعني البحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استجابة دراسة كل تلك الوحدات. (عامر قنديلجي وإيمان السامرائي 2008ص255)

وتعرف أيضاً بأنها مجتمع دراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية. وهي تعتبر جزءاً من الكل، بمعنى آخر تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة. فالعينة إذا هي جزء معين من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله. (رشيد زرواتي، 2008، ص267)

خصائص عينة الدراسة :

لقد استخدمت الطالبتان في هذه الدراسة طريقة العينة العشوائية في تحديد أفراد العينة التي شملت على (100) أستاذ وأستاذة في طور المتوسط ويتوزعون حسب جنسهم وسنوات الخبرة وتخصصاتهم التعليمية .

الجدول رقم (02) : يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس

البدايل	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	24	24%
أنثى	76	76%
المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الإناث بنسبة 76% من إجمالي العينة، في حين أن الذكور قدرت نسبتهم ب 24% .

الجدول رقم (03) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص

البدايل	التكرارات	النسب المئوية
علمي	37	37%
أدبي	63	63%
المجموع	100	100%

تبين لنا أن أغلبية أفراد العينة كان تخصصهم أدبي هذا ما توضحه النسبة 63%، ثم تليها فئة الأساتذة ذوي التخصص العلمي بنسبة 37% .

الجدول رقم (04) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

البدائل	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 10	46	46%
من 11 إلى 20	27	27%
أكثر من 20	27	27%
المجموع	100	100%

بالاستناد من المعطيات الكمية في الجدول أعلاه المتعلق بسنوات الخبرة يبدو واضحا أن العينة اقل من 10 سنوات قد تحصلت على أكثر نسبة وهي 46% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ثم تليها الفئتين من 11 إلى 20 و من أكثر من 20 سنة بنسبة 27% لكل واحدة منهما .

5. أداة الدراسة:

5-1-تعريف الاستبيان:

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات استخداما في البحث العلمي بشكل عام، وفي مجال العلوم الإدارية على وجه الخصوص. والاستبيان عبارة عن مجموعة من الأسئلة المترابطة والمتسلسلة الترتيب الإجابة عليها وتعبئتها من قبل المبحوث لجمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة أو مشكلة البحث وهي أكثر الأدوات استخداما وشيوعا.

هي مجموعة مؤشرات، يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث.

فالدقة في اختيار الأسئلة فضلا عن أن تكون الأسئلة وثيقة الصلة بموضوع البحث هي المعايير الأساسية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار إذا ما أريد للاستبيان أن تخدم أهداف البحث بشكل دقيق. (احمد إسماعيل المعاني، 2012، ص108)

وتعرف أيضا بأنها مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على مجموعة محددة من الناس، وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص قضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث. (سلاطنية بن قاسم و حسان جيلاني، 2007، ص77)

من اجل اختيار فرضيات الدراسة والوقوف على مدى تحققها وبعد مراجعة الآداب الفكري والاطلاع على دراسات ذات علاقة بالإشراف التربوي وبالتحديد المهارات الإشرافية للمشرفين التربويين تم تصميم استبيان يتكون من خمسة محاور هي:

الجدول رقم (05) : يوضح توزيع عدد بنود الدراسة حسب المحاور الخمسة

المحاور	محاور الاستبيان
الأول	مهارات العلاقات الإنسانية
الثاني	مهارات التخطيط
الثالث	مهارات القيادة
الرابع	مهارات علمية
الخامس	مهارات التقويم

5-2- البدائل المكملة :

ليكون الاستبيان في صيغة الإجمالية (36) بند وتم تحديد الإجابة عليه وفق سلم يتضمن 3 بدائل وهي (لا، أحيانا ، نعم) وتم التقييم من 1 إلى 3 درجات لكل اختيار كما في الجدول الثاني :

جدول رقم (06) : يوضح البدائل المستخدمة

الاستجابة	لا	أحيانا	نعم
الدرجة	1	2	3

تم تصنيف درجة استجابة الأساتذة على أسئلة الاستبيان في ثلاثة مستويات (عالية، متوسطة، منخفضة) وذلك حسب متوسطات إجابات أفراد العينة على كل فكرة على النحو الآتي :

طول الفئة الحد الأعلى للبدائل - الحد الأدنى للبدائل/عدد البدائل

وبذلك تكون حدود المستويات الثلاثة على النحو الآتي:

- عدد المتوسط الحسابي الذي يقع بين (1 و 1.66) درجة منخفضة

- عدد المتوسط الحسابي الذي يقع بين (1.67 و 2.33) درجة متوسطة

- عدد المتوسط الحسابي الذي يقع بين (2.34 و 3) درجة عالية

6. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

6-1- الصدق: الصدق هو أن يكون الاختبار قادرا على قياس ما وضع لقياسه، بمعنى أن يكون اختبار

ذا صلة وثيقة بالسمة موضوع القياس. (الزويبي عبد الجليل وآخرون، 1981، ص39)

قدرة صدق هذه الأداة بواسطة صدق المحكمين والصدق الذاتي وفي ما يلي يتم توضيح ذلك :

➤ صدق المحكمين :

للتحقق من صدق الأداة تم التحقق من الصدق الظاهري لها وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، وتم اعتماد الفقرات التي اجمع عليها المحكمون، إضافة إلى انه تعديل بعض الفقرات وكذلك الصياغة اللغوية وفق آراء المحكمين .

ومن بين التعديلات الفقرات التالية :

- **في المحور الأول:** تمت تغيير صياغة البند (1) من يعمل المشرف التربوي على اللباقة في العمل إلى يحرص المشرف التربوي على أن يكون ليقا في العمل وتم تغيير البند(5) من يساهم المشرف التربوي في رفع الروح المعنوية بين الأساتذة بزيادة دافعتهم إلى إسهام المشرف التربوي في رفع الروح المعنوية داخل جو العمل إضافة إلى حروف الربط للبند الأخرى.

- **في المحور الثاني:** تم تغيير البند (4) من يفيدك المشرف التربوي في تحديد أنشطة مناسبة للأهداف إلى يفيدك المشرف التربوي في تحديد مناشط تربوية مناسبة لأهداف تعليمية منشودة. وتم تغيير البند (4) من يساعدك المشرف التربوي على تعويد الطلبة على الانضباط الداخلي إلى يساعدك المشرف التربوي على التحكم في ضبط التلاميذ كما تم تصحيح بعض الأخطاء اللغوية أيضا.

- **في المحور الثالث:** تم تغيير البند (1) من يوظف طاقته الشخصية في التأثير على جهود الآخرين إلى يعمل المشرف التربوي على التأثير في أداء الأساتذة .

وتم تغيير البند (4) من يمتلك المشرف التربوي القدرة على التغيير داخل المدرسة إلى يمتلك المشرف التربوي القدرة على التغيير داخل المدرسة وتم تغيير البند (7) من يتمتع المشرف التربوي بمهارات الاتصال إلى يتمتع المشرف التربوي بالقدرة على إيصال أفكاره إلى الأساتذة .

- في المحور الرابع: تم تغيير البند (1) من يحتك المشرف التربوي على تحديد المعلومات لمواكبة التطورات إلى يحتك المشرف التربوي على مسايرة الجديد في تخصصك . وتم إضافة كلمة ذات صلة للبند (3).

- في المحور الخامس: تم تغيير البند (2) من يهدف هذا التقييم تحسين التدريس لا لتصيد الأخطاء إلى يعمل المشرف التربوي على الاستعادة من التقييم في تحسين عملية التدريس وتم تبديل كلمة يسهم ب يسعى في البند (4) وتم إضافة البند (6).

➤ الصدق الذاتي:

يعرف بأنه صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من شوائب أخطاء الصدقة. (أبو حويج وآخرون 2002، ص13)

ويقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل تبات الأداة كما يلي:

- بعد حساب معامل تبات الأداة عن طريق استخدام معادلة ألفا كرونباخ، قدر الصدق الذاتي للأداة ب(0.89)، وهو معامل صدق مرتفع.

6-2- الثبات:

الثبات يقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج، إذا ما أعيد تطبيق الأداة على نفس الأفراد .

(ثائر احمد غباري وخالد محمد أبو شعيرة ، 2010، ص 286)

للتأكد من تبات أداة الدراسة تم استخدام حساب معامل ألفا كرونباخ حيث قدر معامل الثبات ب (0.80) مما يدل أن معامل الثبات قوي يثبت قابلية تطبيق الأداة .

7. الأساليب الإحصائية :

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الأساليب الإحصائية التالية :

اختبار الفا كرونباخ : يساعدنا في معرفة ثبات فقرات الاستبيان .

المتوسطات الحسابية : يساعدنا في معرفة مدى تماثل أو اعتدال صفات أو أفراد العينة، وإذا كان مرتفعا دل ذلك على أن قيما كثيرة مرتفعة، وإذا كان المتوسط صغيرا دل ذلك على أن توجد قيم صغيرة متطرفة.

الانحراف المعياري : يفيدنا في معرفة طبيعة توزيع أفراد عينة الدراسة أي مدى انسحابها وهو يتأثر بالتوسط والدرجات المتطرفة أو تشتتها.

الفصل الخامس : عرض و تحليل

النتائج

1. عرض النتائج في جداول
2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
3. النتائج العامة

خلاصة

عرض النتائج في جداول

جدول رقم (01) : يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق المشرف التربوي لمهارات العلاقات الإنسانية بالنسبة للمحور الأول .

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رتبة البند	رقم البند
عالية	0.32	2.91	يحرص المشرف التربوي أن يكون لبقا في عمله	1	1
عالية	0.59	2.69	يساعد المشرف التربوي الأساتذة الجدد على التكيف مع البيئة التعليمية	2	6
عالية	0.06	2.62	يساعد المشرف التربوي الأساتذة على تنمية مهارات التعاون في أوساط التلاميذ	3	3
عالية	0.71	2.58	يعمل المشرف التربوي على تقوية العلاقات الاجتماعية بين الأساتذة	4	2
عالية	0.57	2.56	يساهم المشرف التربوي في رفع الروح المعنوية داخل جو العمل	5	5
متوسطة	0.60	2.32	يتقبل المشرف التربوي رأيك المخالف	6	4
متوسطة	0.74	1.75	يسعى المشرف التربوي دائما لتعرف على أحوالك	7	7
عالية	0.51	2.49	المجموع		

يوضح الجدول رقم (01) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق المشرف التربوي لمهارات العلاقات الإنسانية، حيث أن كل عبارة شكلت هذا المحور ويتضح من خلال الجدول أن العبارات (1,6,3,2,5) جاءت موسطاتها عالية مقارنة حسب الترتيب، (2.69,2.62,2.58,2.56) ، (2.91، بانحرافات معيارية حسب الترتيب (0.32,0.59,0.06,0.71,0.57) وهي عبارة تشير إلى أن المشرف التربوي يحرص على أن يكون لبقاً في عمله كما انه يساعد الأساتذة الجدد على التكيف مع البيئة التعليمية ويعمل على مساعدتهم لتنمية مهارات التعاون بين التلاميذ وانه يسعى لتقوية العلاقات الاجتماعية ويساهم في رفع الروح المعنوية داخل جو العمل، وكذلك العبارتين (4,7) فجاءت موسطاتها متوسطة حسب الترتيب (2.32,1.75) وبانحرافات معيارية على الترتيب (0.60,0.74) وهي درجات تشير إلى إن المشرف التربوي يتقبل الآراء المخالفة من أساتذة وانه يسعى دائماً لتعرف على أحوالهم .

الجدول رقم (02) : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق المشرف التربوي لمهارات التخطيط بالنسبة للمحور الثاني .

رقم البند	رتبة البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	1	يشجع المشرف التربوي الأساتذة على إيجاد بيئة جاذبة للتعلم	2.37	0.74	عالية
5	2	ينظم المشرف التربوي لقاءات تربوية دورية لصالح الأساتذة في مجال تنفيذ الدروس	2.29	0.84	متوسطة
2	3	يفيدك المشرف التربوي في تحديد مناشط تربوية مناسبة لأهداف تعليمية منشودة	2.17	0.85	متوسطة
3	4	يشارك المشرف التربوي الأساتذة في اختيار الوسائل التعليمية الملائمة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة	2.08	0.84	متوسطة
1	5	يساعدك المشرف التربوي على تنظيم وقت الدرس بشكل فعال	2.03	0.88	متوسطة
7	6	يعمل كان المشرف التربوي على وضع خطة بديلة لمواجهة المواقف التي يمكن وقوعها مستقبلا	2.00	0.75	متوسطة
4	7	يساعد المشرف التربوي الأساتذة على التحكم في ضبط التلاميذ	1.96	0.84	متوسطة
					المجموع
			2.12	0.82	متوسطة

يوضح الجدول رقم (02) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق المشرف التربوي لمهارات التخطيط، حيث كل عبارة شكلت هذا المحور ويتضح من خلال الجدول أن العبارة (6) جاءت العبارة بدرجة عالية كان متوسط حسابها (2.37) وانحراف معياري (0.74) تشير إلى قيام المشرف التربوي بتشجيع الأساتذة على بيئة جاذبة للتعلم ، وكذلك العبارات (2،5) فجاءت متوسطاتها متوسطة و متقاربة حسب الترتيب (2.17،2.29) وبانحرافات معيارية على الترتيب (0.85،0.84) وكلها درجات متوسطة تشير إلى تنظيم المشرف التربوي للقاءات تربوية دورية لصالح الأساتذة في مجال تنفيذ الدروس وفي إفادته للأساتذة في تحديد مناشط تربوية مناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة ، وكذلك العبارات (3،1،7،4) جاءت متوسطاتها متوسطة ومتقاربة حسب الترتيب (2.08،2.03،2.00،1.96) وبانحرافات معيارية على الترتيب (0.84،0.75،0.88،0.84) وكلها درجات متوسطة تشير إلى مشاركة المشرف التربوي للأساتذة على اختيار الوسائل التعليمية الملائمة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة وعلى مساعدته لهم على تنظيم وقت الدرس بشكل فعال وعلى وضعه لخطط بديلة لمواجهة المواقف التي يمكن وقوعها مستقبلا وعلى مساعدته لهم على التحكم في ضبط التلاميذ .

جدول رقم (03) : يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق المشرف التربوي لمهارات القيادة بالنسبة للمحور الثالث .

رقم البند	رتبة البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	1	يتمتع المشرف التربوي بالقدرة على إيصال أفكاره إلى الأساتذة	2.57	0.62	عالية
2	2	يملك المشرف التربوي القدرة على حل المشكلات	2.39	2.24	عالية
3	3	يساعد المشرف التربوي المدرسة على القيام بالوظائف المنوطة بها	2.14	0.84	متوسطة
1	4	يعمل المشرف التربوي على التأثير في أداء الأساتذة	2.07	0.79	متوسطة
6	5	يراعي المشرف التربوي الفروق الفردية بين الأساتذة	2.04	0.76	متوسطة
4	6	يملك المشرف التربوي القدرة على التغيير داخل المدرسة	2.00	0.79	متوسطة
5	7	يتحلى المشرف التربوي بروح المسؤولية	1.90	0.50	متوسطة
					متوسطة
					0.93
					2.15
					المجموع

يوضح الجدول رقم(03) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق المشرف التربوي لمهارات القيادة، حيث كل عبارة شكلت هذا المحور ويتضح من خلال الجدول أن العبارتين (7،2) جاءت متوسطاتها عالية ومقاربة حسب الترتيب (2.39،2.57) وانحراف معياري (2.24،0.62) تشير إلى أن المشرف التربوي يتمتع بالقدرة على إيصال أفكاره إلى الأساتذة كما انه يمتلك القدرة على حل المشكلات، وكذلك العبارات (3،1،6،4،5) فجاءت متوسطاتها متوسطة ومقاربة حسب الترتيب (1.90،2.00،2.04،2.07،2.07،2.14) وانحرافات معيارية على الترتيب (0.50،0.79،0.76،0.79،0.84) وكلها درجات متوسطة تشير إلى أن المشرف التربوي يساعد المدرسة على القيام بالوظائف المنوطة بها كما انه يعمل على التأثير في أداء الأساتذة وبراعي الفروق الفردية بين الأساتذة وانه يمتلك القدرة على التغيير داخل المدرسة ويتحلى بروح المسؤولية .

جدول رقم (04) : يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق المشرف التربوي للمهارات العلمية بالنسبة للمحور الرابع .

رقم البند	رتبة البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	1	يشجع المشرف التربوي المبادرات الشخصية الواردة من الأساتذة	2.45	0.74	عالية
2	2	يحث المشرف التربوي الأساتذة على الإبداع في أداء الواجب	2.39	0.83	عالية
6	3	يدفع المشرف التربوي الأساتذة لاستخدام طرق تدريس حديثة	2.39	0.81	عالية
1	4	يحث المشرف التربوي الأساتذة على مسايرة الجديد في تخصصك	2.37	0.76	عالية
4	5	يثير المشرف التربوي قضايا ترتبط بالمستجدات الطارئة	2.31	0.80	متوسطة
7	6	يهتم المشرف التربوي بالتنمية المهنية في أوساط القائمين بالتدريس	2.18	0.80	متوسطة
8	7	يقترح المشرف التربوي حلولا ملائمة لمشاكلك المطروحة	2.18	0.78	متوسطة
3	8	يطالب المشرف التربوي الأساتذة بأبحاث علمية ذات صلة	1.79	0.70	متوسط
					المجموع
			2.25	0.77	متوسطة

يوضح الجدول رقم (04) المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق المشرف التربوي للمهارات العلمية حيث كل عبارة شكلت هذا المحور ويتضح من خلال الجدول أن العبارات (1،6،2،5)

جاءت متوسطاتها عالية ومقاربة حسب الترتيب (2.45،2.39،2.39،2.37) بانحراف معيارية حسب الترتيب (0.74،0.83،0.81،0.76) وهي عبارات تشير إلى إن المشرف التربوي يشجع المبادرات الشخصية الواردة من الأساتذة كما انه يحث الأساتذة على الإبداع في أداء الواجب ويدفع الأساتذة لاستخدام طرق تدريس حديثة وانه يحث الأساتذة على مسايرة الجديد في تخصصهم، وكذلك العبارات (4،7،8،3) فجاءت متوسطاتها متوسطة ومقاربة حسب الترتيب (2.31،2.18،2.18،1.79) وبانحرافات معيارية على الترتيب (0.80،0.80،0.78،0.77) وهي درجات تشير إلى إن المشرف التربوي يثير قضايا ترتبط بالمستجدات الطارئة كما انه يهتم بالتنمية المهنية في أوساط القائمين بالتدريس ويقترح حلولاً ملائمة لمشاكلهم وانه يطالب الأساتذة بأبحاث علمية ذات الصلة .

الجدول رقم (05) : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق المشرف التربوي لمهارات التقويم بالنسبة للمحور الخامس .

رقم البند	رتبة البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	1	يتجنب المشرف التربوي الذاتية في تقويم الأساتذة	2.56	0.68	عالية
3	2	يحث المشرف التربوي الأساتذة على استخدام أنواع التقويم المختلفة	2.53	0.77	عالية
7	3	يعتني المشرف التربوي بتشجيع الأساتذة على التقويم الذاتي	2.44	0.78	عالية
4	4	يسعى المشرف التربوي إلى تحديث طرائق التقويم	2.25	0.80	متوسطة
2	5	يعمل المشرف التربوي على الاستفادة من التقويم في تحسين عملية التدريس	2.24	0.70	متوسطة
1	6	يعتني المشرف التربوي بمبدأ الشمولية في تقويم الأساتذة	2.21	0.85	متوسطة
5	7	يساعد المشرف التربوي الأساتذة على بناء امتحانات جيدة	1.91	0.88	متوسطة
					المجموع
			2.30	0.78	متوسطة

يوضح الجدول رقم (05) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق المشرف التربوي لمهارات التقويم حيث كل عبارة شكلت هذا المحور و يتضح من خلال الجدول أن العبارات (6،3،7) جاءت متوسطاتها عالية ومقاربة حسب الترتيب (2.56،2.53،2.44) بانحرافات معيارية حسب الترتيب (0.68،0.77،0.78) وهي عبارات تشير إلى أن المشرف التربوي يتجنب الذاتية في تقويم الأساتذة كما انه يحث الأساتذة على استخدام أنواع التقويم المختلفة و يعتني بتشجيع الأساتذة على التقويم الذاتي، وكذلك (1،2،4) جاءت متوسطاتها متوسطة ومقاربة حسب الترتيب (2.25،2.24،2.21) وبانحرافات معيارية حسب الترتيب (0.80،0.70،0.85) وكلها درجات متوسطة تشير إلى أن المشرف التربوي يسعى إلى تحديث طرائق التقويم وعلى انه يعمل على الاستفادة من التقويم لتحسين عملية التدريس كما انه يقوم الأساتذة تقويما شاملا، وكذلك العبارة (5) جاء متوسطها الحسابي متوسط حيث كان (1.91) وبانحراف معياري (0.88) وهي عبارة تشير إلى أن المشرف التربوي يساعد الأساتذة على بناء امتحانات جيدة .

الجدول رقم (06) : يوضح ذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة التزام المشرف التربوي بتطبيق بعض المهارات الإشرافية .

الرقم	الرتبة	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	مهارات في العلاقات الإنسانية	2.49	0.51	عالية
5	2	مهارات في التقويم	2.30	0.78	متوسطة
4	3	مهارات علمية	2.25	0.77	متوسطة
3	4	مهارات في القيادة	2.15	0.93	متوسطة
2	5	مهارات التخطيط	2.12	0.82	متوسطة
					الدرجة الكلية
			2.26	0.76	متوسطة

يوضح الجدول رقم (06) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة الأساتذة حسب كل محور في الاستبيان ، ويتضح من الجدول أن المحور الأول جاءت درجته عالية وبمتوسط حسابي (2.49) وانحراف معياري (0.5) حيث يشير إلى التزام المشرف التربوي بتطبيق مهارات العلاقات الإنسانية، كذلك جاء المحور الخامس بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.78) ويشير إلى التزام المشرف التربوي بتطبيق مهارات التقويم، وجاء المحور الرابع بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.77) ويشير إلى التزام المشرف التربوي بتطبيق مهارات العلمية، وكذلك جاء المحور الثالث بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.15) وانحراف معياري (0.93) ويشير إلى التزام المشرف التربوي بتطبيق مهارات القيادة، وجاء المحور الثاني بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري (0.82) ويشير إلى التزام المشرف التربوي بتطبيق مهارات التخطيط .

2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :

1-2 - مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية العامة

من خلال نتائج الفرضية العامة التي جاءت كما يلي : " يطبق المشرف التربوي بعض المهارات الإشرافية بدرجة عالية التي جاءت بدرجة متوسطة " وبمتوسط حسابي (2.26) حيث أن المشرف التربوي يسعى إلى التزام بتطبيق بعض المهارات الإشرافية أثناء تأديته لعمله، ولذلك فإن درجة ممارسة المشرف التربوي لهذه المهارات الإشرافية تعتبر نتيجة منطقية في ظل كثرة الأعمال المنوطة بالمشرف وكذلك كثرة عدد المدارس المحددة للمشرف الواحد، ومن خلال تحليل نتائج المحور الأول نلاحظ أن التزام المشرف التربوي بتطبيق مهارات العلاقات الإنسانية جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (2.49) وهذا راجع إلى أن المشرف التربوي يتعامل بأسلوب جيد مع الأساتذة قائم على أسس شورية عادلة بعيد على التسلط هذا ما يوفر جو من التفاهم والثقة والتعاون الذي يدفعهم للعمل .

كما جاء المحور الثاني بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.12) لا يعزى ذلك إلى تفكير المشرف التربوي وتوقعه المسبق للعمل و إدراكه أن التخطيط السليم هو القاعدة التي تنظم العمل، كما جاء المحور الثالث الذي يشير إلى التزام المشرف التربوي بتطبيق المهارات القيادية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.15) ويعزى ذلك إلى امتلاك المشرف التربوي الخبرة والتجربة الكافية من خلال عمله المسبق في مجال التدريس يتمخض من خلال القدرة على توجيه وتنسيق جهود الأساتذة كما جاء المحور الرابع بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.25) يعزى ذلك إلى دراية المشرف التربوي بأهمية امتلاك الأساتذة لمعارف متخصصة والتي تمكنهم من الأداء الجيد في ضوء تخصصهم هذا ما يدفع المشرف التربوي إلى إقحامهم في بحوث علمية وتنمية قدراتهم و مكتسباتهم العلمية ، كما جاء المحور الخامس بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.30) تعزى ذلك إلى محاولة المشرف التربوي بتشخيص واقع العملية التعليمية من أجل الارتقاء بمستواها .

ومنه نستنتج أن الفرضية العامة قد تحققت إلى حد ما وبذلك قد اجبنا عن تساؤلنا الرئيسي التزام المشرف التربوي بتطبيق بعض المهارات الإشرافية .

2-2- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

من خلال تحليل نتائج الفرضية الأولى التي جاءت كما يلي : " يطبق المشرف التربوي مهارات العلاقات الإنسانية بدرجة عالية " وبمتوسط حسابي (2.49) حيث يرى اغلب الأساتذة أن المشرف التربوي يحرص على انه يكون لبقا في تعامله معهم وهذا يرجع إلى أن المشرف التربوي يتميز بحسن التعامل وهذا ما أكدته دراسة (السواح 2009)، كما يرى أفراد عينة الدراسة انه يساعد الأساتذة الجدد على التكيف مع البيئة التعليمية وعلى تنمية مهارات التعاون في أوساط التلاميذ وعلى تقوية العلاقات الاجتماعية فيما بينهم كما يساهم في رفع الروح المعنوية داخل جو العمل أي أن المشرف التربوي يسعى جاهدا لمساعدة الأساتذة على حسن التوافق مع متطلبات العمل التعليمي، كما يتقبل آراءهم المخالفة أي انه يعطي لهم فرصة لإبداء اقتراحاتهم المتعلقة بالعمل التعليمي كما يسعى للتعرف على أحوالهم أي انه يعطي أهمية لمعرفة ظروفهم أي أن العلاقة بينهم لا تقتصر على إصدار الأوامر من طرف المشرف وتنفيذها من قبل الأستاذ .

من خلال ما سبق و بالرجوع للدرجة الكلية للمحور المرتبط بمهارات العلاقات الإنسانية نجد أن الفرضية تتحقق، وهذا راجع إلى إدراك المشرف التربوي إلى أن مراعاته من الجوانب الإنسانية في تعاملاته الإشرافية يعد أمرا ضروريا إذ أن ضعف العلاقات الإنسانية يؤدي إلى فشل في تحقيق أهداف العمل وهذا يتفق مع ما ذكره (الجعيد 2013) من أن فشل كثير من المؤسسات لا يعود إلى ضعف في إعداد العاملين بها ولكن يعد إلى ضعف العلاقات الإنسانية .

2-3- مناقشة نتائج متعلقة بالفرضية الثانية

من خلال تحليل نتائج الفرضية الثانية التي جاءت كما يلي : " يطبق المشرف التربوي مهارات التخطيط بدرجة عالية والتي جاءت بدرجة متوسطة " وبمتوسط حسابي (2.12) حيث يرى اغلب الأساتذة أن المشرف التربوي يساعدهم على إيجاد بيئة جاذبة للتعلم ويمكن إيعاز هذه النتائج إلى المشرف التربوي يسعى إلى إرشاد الأساتذة إلى استخدام أساليب تدريب تنمي التفكير لدى التلاميذ بحيث تعطي لهم فرصة التفاعل، كما يرى أفراد عينة الدراسة أن المشرف التربوي ينظم لقاءات تربوية لهم في مجال تنفيذ الدروس و يفيدهم في تحديد مناشط تربوية مناسبة للأهداف المنشودة وانه يشركهم في اختيار الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف ويعزى هذا إلى اهتمام المشرف التربوي بتنمية قدرات الأساتذة في مجال تنفيذ الدرس

بالإضافة إلى تحديد الأهداف المراد تحقيقها من اجل وضع الخطط واختيار الوسائل الملائمة لها، كما يرى أفراد عينة الدراسة على أن المشرف التربوي يساعدهم على تنظيم وقت الدرس كما انه يضع خطة بديلة لمواجهة المواقف التي يمكن وقوعها مستقبلا ويساعدهم على تحكم في ضبط التلاميذ وهذا يعزى إلى أن المشرف التربوي يدرك أهمية تخطيط لوقت الحصة يساعد على تحقيق أعلى معدل للإنتاجية في اقل وقت وجهد وهو مؤشر ايجابي نحو اهتمام المشرف بإدارة الوقت .

ومن خلال ما سبق وبالرجوع لدرجة الكلية للمحور المرتبط بمهارات التخطيط نجد أن الفرضية تحققت إلى حد ما، وهذا راجع إلى جدية المشرف التربوي في قيامه بعمله.

2-4- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول وانطلاقا من استجابات الأساتذة على الفرضية الثالثة التي تنص على أن " المشرف التربوي يطبق مهارات القيادة بدرجة عالية " والتي جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.15) اذ يرى اغلب أفراد عينة الدراسة على أن المشرف التربوي يتمتع بالقدرة على إيصال أفكاره للأساتذة ويمتلك بالقدرة على حل المشكلات وذلك بدرجة عالية وحسب ما تحصلنا عليه فان المشرف التربوي له القدرة على الإقناع والتعبير و إدارة الحوار مع الأساتذة من خلال أسس شورية عادلة كما انه يتمتع بالفطنة وبعد النظر، وقد يرجع هذا إلى البراعة الاتصالية في تداول الكلام مع الأساتذة وامتيازه بالهدوء وحسن اختيار الألفاظ وكذلك تمكنه من استخدام وسائل الاتصال بشكل جيد سواء كانت وسائل شفوية عن طريق الكلمة المنطوقة والمقابلات الشخصية أو وسائل كتابية غير منطوقة مثل الإشارات والإيماءات كتعبيرات، فاحتكاك المشرف بالأساتذة يسهم بشكل كبير في حل المشكلات فهو قادر على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها وتحديدتها تحديدا دقيقا والقدرة على التعرف على جوانبها وأبعادها من خلال تجزئة المشكلات الرئيسية إلى مشكلان فرعية في شكل وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها والكشف عن الخلل فيها ووضع علاج لها، كما يرى أفراد عينة الدراسة أن المشرف التربوي يساعد المدرسة على القيام بالوظائف المنوطة بها و يمتلك القدرة على التغيير داخل المدرسة كما يعمل على التأثير في أداء الأساتذة مع مراعاة الفروق الفردية بينهم ولكن بدرجة متوسطة ويعزى هذا لان المشرف التربوي له كل الصلاحيات في تحمله المسؤولية داخل المدرسة وهذا ما أكدته دراسة (اوميكر 2005) مع ضرورة الإشراف على جميع الأعمال الموكلة من طرفه والاطلاع عليها بشكل مستمر والعمل على

حث الأساتذة لبدل الجهود في أداء واجباتهم وتنمية قدراتهم وإمكانياتهم ويعدل ويوجه اتجاهاتهم نحو أهداف المدرسة من أجل تطوير العملية التربوية داخل المدرسة، كما يرى أفراد عينة الدراسة أن المشرف التربوي يراعي الفروق الفردية بين الأساتذة بدرجة متوسطة ويعزى هذا إلى أن المشرف التربوي يقدر مستوى كل أستاذ مع احترام ومراعاة قدراتهم وإمكانياتهم وهذا باختلاف أجناسهم .

ومن خلال ما سبق و بالرجوع إلى الدرجة الكلية للمحور الثالث المرتبط بالفرضية الثالثة " يطبق المشرف التربوي مهارات القيادة بدرجة متوسطة " أن الفرضية تحققت إلى حد ما وهذا راجع إلى أن المشرف التربوي يمتلك مهارات قيادية كفيلة بتغطية النقائص التي تعترض الأساتذة .

2-5- مناقشة نتائج متعلقة بالفرضية الرابعة

من خلال تحليل نتائج الفرضية الرابعة التي جاءت كما يلي : " يطبق المشرف التربوي المهارات العلمية بدرجة عالية والتي جاءت بدرجة متوسطة " وبمتوسط حسابي (2.25) إذ يرى اغلب أفراد عينة الدراسة على أن المشرف التربوي يشجع المبادرات الشخصية الواردة منهم ويحثهم على الإبداع في أداء واجباتهم ويدفعهم لاستخدام طرق التدريس الحديثة بمعنى أن المشرف التربوي ينجح الابتكار ويدرك أهمية ثقافة تغيير وتطوير، كما يثير قضايا ترتبط بالمستجدات الطارئة و يولى اهتمام للتنمية المهنية في أوساط القائمين بالتدريس و يقترح حلولاً ملائمة لمشاكلهم المطروحة ويطالبهم بأبحاث علمية ذات صلة و يمكن إيعاز هذه النتائج إلى أن المشرف التربوي لا يكتفي بما يقدمونه للأساتذة من معلومات وتوجيهات من أجل تنمية قدراتهم و مكتسباتهم المعرفية هذا ما أكدته دراسة (الغامدي 2000)

ومن خلال ما سبق وبالرجوع للدرجة الكلية للمحور المرتبط بالمهارات العملية للمشرف التربوي نجد أن الفرضية تحققت إلى حد ما وهذا راجع إلى أن المشرف التربوي يطبق مهارات العملية في عمله الإشرافي ولكن بدرجة متوسطة .

2-6- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول وانطلاقاً من استجابات الأساتذة على الفرضية الخامسة التي تنص على أن " المشرف التربوي يطبق مهارات التقويم بدرجة عالية " والتي جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.30)، يرى اغلب أفراد عينة الدراسة أن المشرف التربوي يتجنب الذاتية في تقويم الأساتذة ويحثهم على استخدام أنواع التقويم المختلفة بدرجة عالية، وحسب ما تحصلنا عليه فإن المشرف التربوي يقوم الأساتذة من خلال أسس صحيحة موضوعية دقيقة وان لا يتأثر بالعوامل الذاتية كما أن المشرف يثني الأساتذة على تقويم نشاطاتهم واستخدام أنواع تقييميه مختلفة تتلاءم مع المواقف التعليمية المتنوعة، كما يرى أفراد عينة الدراسة أن المشرف التربوي يعتني بتشجيع الأساتذة على التقويم الذاتي وهذا بدرجة عالية وهذا راجع إلى انه يهتم بتوجيه الأساتذة على تقويم أنفسهم وهذا من اجل الحصول على التغذية الراجعة لانجازات أكثر إتقان، كما يرى أفراد عينة الدراسة أن المشرف التربوي يسعى إلى تحديث طرائق التقويم ويعزى هذا لان المشرف التربوي على دراية بالتطورات الحاصلة في قطاع التربية فتطوير المناهج وتحديثه يلبي متطلبات التطورات الحديثة متوافقة مع البيئة المحلية للمجتمع وهذا يحقق الأهداف ومسايرة روح العصر، كما يرى أفراد عينة الدراسة أن المشرف التربوي يعمل على الاستفادة من التقويم في تحسين عملية التدريس كما انه يعتني بمبدأ الشمولية في تقويم الأساتذة ويساعدهم على بناء امتحانات جيدة وكانت بدرجة متوسطة و يعزى هذا لان المشرف التربوي يقوم بتقدير المستوى الذي بلغه الأستاذ في نهاية العملية التعليمية لإعطائه الدرجة يساهم في الكشف عن الأخطاء والنقائص مع تقويم الأستاذ على أساس انه عملية شاملة أي يمتد التقويم ليشمل الأهداف جميعها من مهارات و معلومات وميول وأساليب التفكير والاتجاهات والقيم و النشاطات والوسائل ، في حين أن المشرف التربوي الى حد ما يقوم بتقديم توجيهات فيما تتعلق بكيفية بناء اختبارات جيدة .

ومن خلال ما سبق وبالرجوع إلى الدرجة الكلية للمحور المرتبط بالفرضية الخامسة " يطبق المشرف التربوي مهارات التقويم بدرجة متوسطة " أن الفرضية تحققت إلى حد ما وهذا راجع إلى إن المشرف التربوي ينمي مهارات التقويم لدى الأساتذة ويحثهم على التنوع في أساليب التقويم من اجل تحسين طرائق التقويم ولكن بدرجة متوسطة .

3. النتائج العامة :

كشفت الدراسة الحالية عن النتائج التالية :

- أوضحت الدراسة أن التزام المشرف التربوي بتطبيق بعض المهارات الإشرافية متوسط من وجهة نظر الأساتذة يرجع إلى قلة زيارات المشرف التربوي للأساتذة وبالتالي قلة فترة الإشراف عليهم .

- أظهرت نتائج الدراسة أن التزام المشرف التربوي جاء بدرجة عالية في تطبيق مهارات العلاقات الإنسانية .

- أظهرت نتائج الدراسة أن التزام المشرف التربوي جاء بدرجة متوسطة في تطبيق مهارات التخطيط .

- أظهرت نتائج الدراسة أن التزام المشرف التربوي جاء بدرجة متوسطة في تطبيق المهارات القيادية .

- أظهرت نتائج الدراسة أن التزام المشرف التربوي جاء بدرجة متوسطة في تطبيق المهارات العلمية .

- أظهرت نتائج الدراسة أن التزام المشرف التربوي جاء بدرجة متوسطة في تطبيق مهارات التقويم .

خلاصة الفصل :

- بعد عرض وتحليل و تفسير نتائج الدراسة، تم قبول الفرضية العامة التي تنص على أن المشرف التربوي يطبق بعض المهارات الإشرافية بدرجة عالية إلى حد ما .
- وتم قبول الفرضية الأولى التي تنص على أن " المشرف التربوي يطبق مهارات العلاقات الإنسانية بدرجة عالية".
- كما تم قبول الفرضية الثانية التي تنص على أن " المشرف التربوي يطبق مهارات التخطيط بدرجة عالية" إلى حد ما .
- وتم قبول الفرضية الثالثة التي تنص على أن "المشرف التربوي يطبق مهارات القيادة بدرجة عالية" إلى حد ما .
- وتم قبول الفرضية الرابعة التي تنص على أن " المشرف التربوي يطبق المهارات العلمية بدرجة عالية" إلى حد ما .
- وتم قبول الفرضية الخامسة التي تنص على أن "المشرف التربوي يطبق مهارات التقويم بدرجة عالية" إلى حد ما .

الخاتمة :

يسهم الإشراف التربوي بدور كبير في تحسين وتطوير العملية التعليمية فعليه تتوقف ممارسة المعلمين داخل الصفوف فالمعلم الذي يقوم بمهنة التدريس يحتاج إلى من يوجهه ويرشده حتى يصبحوا ذوي مهارة عالية في تأدية عملهم كما انه من خلاله يمكن إعادة النظر في المناهج الدراسية، وتحسين أداء الإدارة المدرسية من خلال تشخيص المشكلات والأخطاء والعمل على معالجتها وهذا من اجل ضمان الارتقاء بمستوى الطالب، لذا يعد الإشراف التربوي عملية شمولية تغطي جميع جوانب العملية التعليمية لذلك من الضروري تفعيل دور المشرف التربوي كمحور رئيسي لتحقيق جودة التعليم .

اقتراحات :

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بالاتي :

- رفع المهارات المهنية للمشرفين التربويين بما يتناسب والتطورات العلمية والتربوية المعاصرة .
- إعادة النظر في تقسيم المقاطعات التعليمية وتقليص عدد المعلمين الذين يشرف عليهم المشرف التربوي الواحد.
- إخضاع المشرفين التربويين إلى دورات تكوينية وتدريبية أثناء الخدمة .
- العمل بروح الفريق الواحد مع مدراء المدارس والمعلمين والمشرفين التربويين .
- إعداد و تنفيذ لبرامج تدريبية للمعلمين وخاصة الجدد منهم .
- تطبيق الإشراف التربوي الشامل عند زيارة المدارس بحيث يشمل الطالب، المعلم، المدير، المبنى المدرسي .
- دراسة العوامل التي تعيق عمل المشرف التربوي والحد منها .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1- الكتب

1. إبراهيم محمد صالح (2011) : الإدارة والإشراف التربوي، ط1، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان.
2. أبو حويج مروان وآخرون (2002): القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، ط1، دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان .
3. احمد إسماعيل المعاني و آخرون (2012): أساليب البحث العلمي والإحصاء، ط1، إثراء للنشر والتوزيع.
4. احمد جميل عايش(2008): تطبيقات في الإشراف التربوي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
5. احمد غباري و خالد أبو شعيرة (2010): مناهج البحث التربوي تطبيقات علمية، ط1، مكتبة المجتمع العربي، عمان .
6. إيمان ابو عربية (2009): الإشراف التربوي مفاهيم- واقع- آفاق، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان .
7. بشير العلاق (2009): تنمية المهارات الإشرافية والقيادة، ط4، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان .
8. جابر عبد الحميد وآخرون (2010): منهجية البحث، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة .
9. جودت عزت عبد الهادي(2006): الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان .
10. جودت عزت عطوي (2004): الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
11. جودت عزت عطوي(2004): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع الأردن.
12. خالد بن محمد الشهري (2014): دليل المشرف التربوي، د-ط، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، د.ب.

13. رافدة عمر الحريري (2007): القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء جودة الشاملة، ط1، دار الفكر ناشرون و موزعون .
14. رشيد زرواتي (2008): تدريبات على منهجية البحث العلمي في علوم اجتماعية، ط3، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر.
15. الزويبي عبد الجليل واخرون(1981): الاختبارات والمقاييس النفسية، د-ط، دار الكتب للنشر والتوزيع، العراق.
16. زيد منير عبوي (2006): التنظيم الإداري (مبادئه و أساسياته)، د-ط، دار أسامة، عمان.
17. سعيد جاسم الأسدي، مروان عبد المجيد إبراهيم(2006): الإشراف التربوي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
18. سلاطنية بلقاسم حسان الجيلاني (د-س): أسس البحث العلمي، ط2، ديوان مطبوعات الجامعية، الجزائر.
19. سلامة عبد العظيم (2003): اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، د- ط، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، مصر .
20. صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق(2003) الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، د-ط، الناشر العالمية للنشر والتوزيع .
21. عامر قنديلجي وإيمان السامراني (2008): البحث العلمي الكمي و النوعي، دط، دار البازوني العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن .
22. عبد الحميد الاعبدي(2013): الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط3، دار النهضة العربية، لبنان .
23. عبد العزيز عطا الله المعاطية (2007): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
24. علي احمد عبد الرحمان عياصرة (2006): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
25. كريم ناصر علي(2006): الإدارة والإشراف التربوي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
26. محمد حسن محمد حمادات (2007) : وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

27. محمد حسين العجمي (2008): القيادة التربوية الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزة، د-ط، دار الجامعة الجديدة، عمان.
28. محمد هاشم ريان وآخرون (2010): الإشراف التربوي في مجال التربية الإسلامية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن.
29. مها محمد خلق الزايدي (2002): تقويم الأداء الوظيفي للمشرف التربوي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة .
30. واصل جميل المومني (2007): إدارة المدرسية الفعالة، د-ط، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
31. يعقوب حسين نشوان وجميل عمر نشوان(2004): السلوك التنظيمي في الإدارة و الإشراف التربوي، د-ط، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان.

2- القواميس

32. جرس ميشال جرس (2005) : معجم مصطلحات التربية و التعليم، ط1، دار النهضة العربية، لبنان .
33. محمد عاطف غيث (2004) : قاموس علم الاجتماع ، د-ط، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية .
34. معجم مصطلحات التربية والتعليم(2005) : ط1، دار النهضة العربية، لبنان .
35. ابن منظور أبو الفضل و جمال الدين محمد بن مكرم(2005) : لسان العرب، ط4، دار صادر، لبنان .

الملاحق

ملحق رقم 01: الاستبيان في حالته الأولية.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

استمارة للتحكيم

- الأستاذ الفاضل (ة):

- التخصص :

- الدرجة العلمية :

تحية طيبة وبعد :

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي يهدف إلى جمع البيانات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها للحصول على شهادة الماستر في علم النفس وعلوم التربية، تخصص إدارة وإشراف بيداغوجي بعنوان :مدى التزام المشرف التربوي بتطبيق بعض المهارات الإشرافية .

أمل التكرم بتحكيم أداة الدراسة والتي تتضمن استبيان يتكون من 36 عبارة موزعة على 05

محاور:

مع العلم أن طريقة الإجابة عن هذه العبارات تكون بوضع (x) أمام العبارة والتي تأخذ (03)

مستويات للإجابة (نعم، لا، أحيانا)

أمل تحكيم هذه الاستمارة وذلك بتحديد ما يلي :

- مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تقيسه.

- مدى وضوح العبارات.

- ملاحظات واقتراحات ترونها.

إشراف الأستاذة

إعداد الطالبتين:

حنان بشته

• ليلى بوسدر

• حجبية بغيل

تعديل المقترح	لا يقيس	يقيس	البند		
			يعمل المشرف التربوي على اللباقة في العمل .	1	المحور الأول : مهارات العلاقات الإنسانية
			يعمل المشرف التربوي على تقوية العلاقات الاجتماعية .	2	
			يساعدك المشرف على تنمية مهارات التعاون في أوساط التلاميذ.	3	
			يتقبل المشرف رأيك المخالف .	4	
			يساهم المشرف التربوي في رفع الروح المعنوية بين الأساتذة لزيادة دافعيتهم .	5	
			يساعد المشرف التربوي الأساتذة الجدد على التكيف مع البيئة التعليمية.	6	
			يسعى المشرف التربوي دائما لتعرف على أحوالك .	7	
			يساعدك المشرف التربوي على تنظيم وقت الدرس بشكل فعال .	1	المحور الثالث : مهارات القيادة
			يفيدك المشرف التربوي في تحديد أنشطة مناسبة للأهداف .	2	
			يشترك المشرف التربوي في اختيار الوسائل التعليمية الملائمة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة .	3	
			يساعدك المشرف التربوي على تعويد الطلبة على الانضباط الداخلي.	4	
			ينظم المشرف التربوي لقاءات تربوية دورية لصالح الأساتذة في مجال تنفيذ الدروس .	5	
			يشجعك المشرف التربوي على إيجاد بيئة جاذبة للتعلم .	6	
			يعمل المشرف التربوي على وضع خطة بديلة لمواجهة المواقف التي يمكن وقوعها مستقبلا .	7	
			يوظف المشرف التربوي طاقاته الشخصية في التأثير على جهود الآخرين.	1	المحور الثاني : مهارات القيادة
			يملك المشرف التربوي القدرة على حل المشكلات .	2	
			يساعد المشرف التربوي المدرسة على القيام بالوظائف المنوطة بها .	3	
			لديه القدرة على التغيير داخل المدرسة من اجل رفع مستواها.	4	
			يتحلى المشرف التربوي بروح المسؤولية .	5	
			يراعي المشرف التربوي الفروق الفردية بين الأساتذة .	6	
			يتمتع المشرف التربوي بمهارات الاتصال.	7	
			يحثك المشرف التربوي على تحديث المعلومات لمواكبة التطورات .	1	المحور الثالث : مهارات القيادة
			يحث المشرف التربوي على الإبداع في أداء الواجب .	2	

			يطالبك المشرف التربوي بأبحاث علمية ذات صلة .	3	
			يثير المشرف التربوي قضايا ترتبط بالمستجدات الطارئة .	4	
			يشجع المشرف التربوي المبادرات الشخصية الواردة من الأستاذة .	5	
			يدفع المشرف التربوي الأساتذة لاستخدام طرق تدريس حديثة .	6	
			يهتم المشرف التربوي بالتنمية المهنية في أوساط القائمين بالتدريس .	7	
			يقترح عليك المشرف التربوي حلولاً ملائمة لمشاكل المطروحة .	8	
			يعتني المشرف التربوي باعتماد مبدأ الشمولية في تقويم الأساتذة .	1	المحور السادس: مهارات التقويم
			يهدف هذا التقويم إلى تحسين التدريس لا لتصيد الأخطاء.	2	
			يحثك المشرف التربوي على استخدام أنواع التقويم (التشخيصي - البنائي - الختامي) في تقويم مستوى التلاميذ .	3	
			يسعى المشرف التربوي إلى تحديث طرائق التقويم .	4	
			يساعدك المشرف التربوي على بناء امتحانات جيدة .	5	
			يعتني المشرف التربوي بتشجيع الأساتذة على التقويم الذاتي .	6	

ملحق (2) : قائمة الأساتذة المحكمين

الدرجة العلمية	التخصص	الأساتذة المحكمين	
	علوم تربية	محمد قرفي	01
أستاذ مساعد (أ)	مناهج و اساليب التدريس	ياسين هاين	02
ماجستير	علوم تربية	وهيبة هامل	03
دكتورا	علم النفس المدرسي	ايمان بوكراع	04
استاذة محاضرة (أ)	علم النفس العيادي	نجية بكيري	05
		مسعودي	06

ملحق رقم 03 : الاستبيان في حالته النهائية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

استبيان بحث بعنوان

مدى التزام المشرف التربوي بتطبيق بعض المهارات الإشرافية من

وجهة نظر الأساتذة في مرحلة التعليم المتوسط

دراسة ميدانية ببعض متوسطات مدينة - الميلية -

أستاذي الفاضل - أستاذتي الفاضلة :

تحية طيبة وبعد :

في إطار قيامنا بتحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في إدارة وإشراف بيداغوجي نلتبس منكم التعاون معنا في هذا المجال وذلك بالإجابة عن بنود الاستبيان بوضع علامة (X) في المكان المناسب للإجابة من وجهة نظركم ، ونعدكم بان المعلومات التي تقدمونها إلينا لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

وتقبلوا منا جزيل الشكر وفائق الاحترام .

تحت إشراف الأستاذة :

من إعداد الطالبتين :

- حنان بشته

- حجيبة بغيل

- ليلي بوسدر

السنة الجامعية : 2016/2017

أولاً- البيانات الشخصية :

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- التخصص :

أدبي

علمي

3- عدد سنوات الخبرة :

من 11 إلى 20 سنة

أقل من 10 سنوات

أكثر من 20 سنة

ثانياً - بنود الاستبيان :

أحيانا	لا	نعم	البند		
			يحرص المشرف التربوي على أن يكون لبقاً في العمل .	1	المحور الأول : مهارات العلاقات الإنسانية
			يعمل المشرف التربوي على تقوية العلاقات الاجتماعية .	2	
			يساعدك المشرف على تنمية مهارات التعاون في أوساط التلاميذ.	3	
			يتقبل المشرف رأيك المخالف .	4	
			يساهم المشرف التربوي في رفع الروح المعنوية داخل جو العمل .	5	
			يساعد المشرف التربوي الأساتذة الجدد على التكيف مع البيئة التعليمية .	6	
			يسعى المشرف التربوي دائماً لتعرف على أحوالك .	7	
			يساعدك المشرف التربوي على تنظيم وقت الدرس بشكل فعال .	1	
			. يفيدك المشرف التربوي في تحديد مناشط تربوية مناسبة للأهداف التعليمية المنشودة	2	
			يشاركك المشرف التربوي في اختيار الوسائل التعليمية الملائمة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة .	3	

		يساعدك المشرف التربوي على التحكم في ضبط التلاميذ.	4		
		ينظم المشرف التربوي لقاءات تربوية دورية لصالح الأساتذة في مجال تنفيذ الدروس .	5		
		يشجعك المشرف التربوي على إيجاد بيئة جاذبة للتعلم .	6		
		يعمل المشرف التربوي على وضع خطة بديلة لمواجهة المواقف التي يمكن وقوعها مستقبلا .	7		
		يعمل المشرف التربوي على التأثير في أداء الأساتذة .	1		المحور الثالث : مهارات القيادة
		يملك المشرف التربوي القدرة على حل المشكلات .	2		
		يساعد المشرف التربوي المدرسة على القيام بالوظائف المنوطة بها .	3		
		يملك المشرف التربوي القدرة على التغيير داخل المدرسة .	4		
		يتحلى المشرف التربوي بروح المسؤولية .	5		
		يراعي المشرف التربوي الفروق الفردية بين الأساتذة .	6		
		يتمتع المشرف التربوي بالقدرة على إيصال أفكاره إلى الأساتذة.	7		
		يحثك المشرف التربوي على مسايرة الجديد في تخصصك .	1	المحور الخامس : المهارات العلمية	
		يحث المشرف التربوي على الإبداع في أداء الواجب .	2		
		يطلبك المشرف التربوي بأبحاث علمية ذات صلة .	3		
		يثير المشرف التربوي قضايا ترتبط بالمستجدات الطارئة .	4		
		يشجع المشرف التربوي المبادرات الشخصية الواردة من الأساتذة .	5		
		يدفع المشرف التربوي الأساتذة لاستخدام طرق تدريس حديثة .	6		
		يهتم المشرف التربوي بالتنمية المهنية في أوساط القائمين بالتدريس .	7		
		يقترح عليك المشرف التربوي حلولاً ملائمة لمشاكل المطروحة .	8		
		يعتني المشرف التربوي باعتماد مبدأ الشمولية في تقويم الأساتذة .	1	المحور السادس : مهارات التقويم	
		يعمل المشرف التربوي على الاستفادة من التقويم في تحسين عملية التدريس .	2		
		يحثك المشرف التربوي على استخدام أنواع التقويم (التشخيصي - البنائي - الختامي) في تقويم مستوى التلاميذ .	3		
		يسعى المشرف التربوي إلى تحديث طرائق التقويم .	4		
		يساعدك المشرف التربوي على بناء امتحانات جيدة .	5		
		يتجنب المشرف التربوي الذاتية في تقويم الأساتذة .	6		
		يعتني المشرف التربوي بتشجيع الأساتذة على التقويم الذاتي .	7		