



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس و علوم التربية و الارطفونيا



مذكرة بعنوان :

دور الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي
-دراسة ميدانية ببعض ثانويات ولاية جيجل-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التربية

تخصص : ادارة و اشراف بيداغوجي

اعداد الطالبة :

تحت اشراف الاستاذ :

الزهرة بوكليوة

يوسف حديد

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة جيجل	سليم سيفور
مناقشا	جامعة جيجل	بوجمعة بوراوي
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	يوسف حديد

السنة الجامعية : 2018/2017

شكر و تقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

والصلاة والسلام على سيدنا خاتم الأنبياء والمرسلين

سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم

فالشكر لله الذي أكرمني بالأستاذ الدكتور " حديد يوسف " مشرفاً

كما أتوجه بالشكر والعرفان إلى

أعضاء لجنة المناقشة على تكريمها الفاضل بقبول مناقشة هذه المذكرة

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان وكامل الاحترام إلى كافة

الأساتذة الذين قدموا لي يد المساعدة لإتمام هذا العمل .



الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوعات
أ	شكر وتقدير
ب-ج	فهرس المحتويات
ج-د	فهرس الجداول
د	فهرس الملاحق
1	مقدمة
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
6-3	أولا : إشكالية الدراسة
6	ثانيا : فروض الدراسة
7-6	ثالثا : أسباب إختيار الموضوع
7	رابعا : أهداف الدراسة
8-7	خامسا : أهمية الدراسة
10-8	سادسا : تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة
14-10	سابعا : الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الإشراف التربوي	
15	تمهيد
17-15	أولا : مفهوم الإشراف التربوي
18-17	ثانيا : مراحل تطور الإشراف التربوي
18	ثالثا : أهمية الإشراف التربوي
22-19	رابعا : أهداف الإشراف التربوي
23-22	خامسا : أنواع الإشراف التربوي
24-23	سادسا : وظائف الإشراف التربوي
26-25	سابعا : مجالات الإشراف التربوي
28-26	ثامنا : الإتجاهات الحديثة للإشراف التربوي
30-29	تاسعا : كفايات المشرف التربوي
32-31	عاشرا : أساليب الإشراف التربوي
33	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الأداء	
35	تمهيد
36-35	أولا : مفهوم الأداء
37-36	ثانيا : مستويات الأداء
38-37	ثالثا : عناصر الأداء
39-38	رابعا : محددات الأداء
39	خامسا : صور الأداء الفعال
41-40	سادسا : معايير الأداء الفعال
43-41	سابعا : العوامل المؤثرة على الأداء
49-44	ثامنا : تقييم الأداء
50	خلاصة الفصل

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة	
52	تمهيد
52	أولا : حدود الدراسة
53-52	ثانيا : منهج الدراسة
56-53	ثالثا : مجتمع الدراسة
60-56	رابعا : أداء الدراسة و خصائصها السيكومترية
60	خامسا : أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة
61	خلاصة الفصل
الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة النتائج	
63	تمهيد
83-63	أولا : عرض نتائج الدراسة
86-83	ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
86	ثالثا : مناقشة النتائج العامة للفرضية
87	رابعا : التوصيات
89	خلاصة الفصل
91	الخاتمة
97-93	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
54	يشكل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
55	يشكل توزيع أفراد العينة حسب السن	02
55	يشكل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	03
56	يشكل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	04
58	توزيع عدد بنود الإستبانة حسب المحاور الثلاثة	05
63	استجابات أفراد العينة حسب البند رقم (01)	06
64	استجابات أفراد العينة حسب البند رقم(02)	07
64	استجابات أفراد العينة حسب البند رقم(03)	08
65	استجابات أفراد العينة حسب البند رقم(04)	09
65	استجابات أفراد العينة حسب البند رقم(05)	10
66	استجابات أفراد العينة حسب البند رقم(06)	11
66	استجابات أفراد العينة حسب البند رقم(07)	12
67	استجابات أفراد العينة حسب البند رقم(08)	13
68	يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة استجابة العينة على المحور الأول" التخطيط للدرس"	14
70	استجابات أفراد العينة حسب البند رقم(09)	15

70	استجابات أفراد العينة حسب البند رقم(10)	16
71	استجابات أفراد العينة حسب البند رقم(11)	17
72	استجابات أفراد العينة حسب البند رقم (12)	18
72	استجابات أفراد العينة حسب البند رقم(13)	19
73	استجابات أفراد العينة حسب البند رقم (14)	20
73	استجابات أفراد العينة حسب البند رقم(15)	21
74	استجابات أفراد العينة حسب البند رقم (16)	22
74	استجابات أفراد العينة حسب البند رقم(17)	23
75	يمثل المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و درجة إستجابة العينة على المحور الثاني " تنفيذ الدرس"	24
76	استجابات أفراد العينة حسب البند رقم (18)	25
77	استجابات أفراد العينة حسب البند رقم(19)	26
77	استجابات أفراد العينة حسب البند رقم(20)	27
79	استجابات أفراد العينة حسب البند رقم(21)	28
78	استجابات أفراد العينة حسب البند رقم(22)	29
79	استجابات أفراد العينة حسب البند رقم (23)	30
79	استجابات أفراد العينة حسب البند رقم (24)	31
80	استجابات أفراد العينة حسب البند رقم (25)	32
80	استجابات أفراد العينة حسب البند رقم(26)	33
81	يمكن المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و درجة إستجابة العينة على المحور الثالث " التقويم الصفي"	34
82	يمثل عرض نتائج الفرضية العامة	35

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
1	الاستبيان قبل التحكيم
2	الاستبيان بعد التحكيم في صورته النهائية
3	طلب التسهيلات

إن تقدم أي أمة من الأمم يتأثر إلى حد بعيد بمدى التطور العلمي والتكنولوجي الذي تحرزته تلك الأمة، وإن هذا التطور الذي تصل إليه يعكس هو الآخر مدى كفاءة و فاعلية أنظمتها التربوية و سياستها التعليمية .

و يعتبر الأستاذ أهم عنصر من عناصر العملية التربوية ، فعلى كفاءته و فاعليته تعتمد اعتمادا كبيرا مخرجات النظام التربوي سواء تجسدت تلك المخرجات في إعداد التلاميذ أو في مستوياتهم النوعية كما يحتاج الأستاذ خلال عمله التربوي إلى من يأخذ بيده و يوجهه التوجيه السليم نحو أفضل السبل لأداء مهامه بكفاءة عالية و هذا من خلال الإشراف التربوي الذي يمثل أحد الخدمات المهنية التعليمية التي يقدمها النظام التربوي بهدف تقديم يد المساعدة للأساتذة .

فالإشراف يشكل جزءا مهما من العملية التربوية يرمي إلى تحسين أداء الأستاذ ، وتهيئة الظروف التي تؤثر على التعليم و التعلم ، بهدف الوصول بالتلاميذ إلى أقصى درجة تؤهلهم لها قدراتهم و إمكانياتهم من جميع النواحي الجسمية و العقلية و الاجتماعية و الانفعالية ، فالعمل الإشرافي جهد منظم يقوم على التخطيط الواعي و يتحرك وفق نمط تحدده عوامل داخلية و خارجية عدة ، حيث أصبح من الممكن اليوم التحكم في كثير منها للوصول إلى أهداف مقصودة غايتها تكوين شخصية المتعلم.

و في هذا السياق تأتي الدراسة الحالية لمعرفة على دور الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي حيث تكتسي أهمية بالغة لأنها تسلط الضوء على أبرز مجالات الإشراف التربوي ، و تزداد أهمية هذا الموضوع من خلال الهدف الرئيسي الذي تسعى الدراسة إلى معرفته و المتمثل في : "مدى مساهمة الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم .

و قد جاءت هذه الدراسة في جانبين ، جانب نظري و آخر تطبيقي ، حيث تضمن الجانب النظري ثلاث فصول :

الفصل الأول: و الذي يتضمن الإطار العام للدراسة و من خلاله تم تحديد إشكالية الدراسة، وأبرز مفاهيمها الإجرائية ، مع التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا و التعقيب عليها.

الفصل الثاني : تناولنا فيه موضوع الإشراف التربوي .

الفصل الثالث: تناولنا فيه موضوع الأداء .

أما الجانب التطبيقي فقد تضمن فصلين أيضا وهي :

الفصل الرابع : تناول الإجراءات المنهجية للدراسة ، مع ذكر الأساليب الإحصائية المستخدمة فيها .

الفصل الخامس: تناول عرض و تحليل البيانات و مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة، و أخيرا التوصيات.

الفصل الأول :إشكالية وموضوع الدراسة.

أولا :إشكالية الدراسة.

ثانيا :فروض الدراسة.

ثالثا :أسباب إختيار الموضوع.

رابعا :أهداف الدراسة.

خامسا :أهمية الدراسة.

سادسا :تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة.

سابعا :الدراسات السابقة.

أولاً: إشكالية الدراسة:

زاد إهتمام الباحثين التربويين في الآونة الأخيرة بالإشراف التربوي لما له من أثر ملموس في تحسين عمليتي التعلم والتعليم، وبالرغم من أن له العديد من الأدوار الهامة، إلا أن تحسين أداء الأساتذة يعتبر من أهم أدوار الإشراف التربوي حيث أن تحسين أداء الأساتذة نحو الأفضل ينعكس على تحسين الموقف التعليمي التعليمي ومستوى الطلبة.

فالإشراف التربوي يعتبر وسيلة أساسية لتحسين التدريس، وتطوير نوعية التعليم وهو طريقة لرفع أداء الأستاذ وتحسين صورته الذاتية، وبالتالي المساهمة الفعالة في تحسين عمليتي التعلم والتعليم، من خلال تنمية كفايات المعلمين التعليمية وتزويدهم بالخبرات التربوية اللازمة، ومساعدتهم على إثراء وتطوير المناهج التربوية والمواد التعليمية، فالإشراف التربوي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية التدريس، وهو موجه نحو المحافظة على عمليات التعلم والتعليم وتحسينها (جودت عزت، 2006، ص. 11)

كما أنه يركز على جميع عناصر الموقف التعليمي، وما يرتبط بهذا الموقف من ظروف وعوامل داخلية وخارجية، فالمشرف التربوي والأستاذ والتلميذ، والمنهاج والبيئة المدرسية تشكل أنظمة فرعية تتفاعل مع بعضها البعض من خلال نظام مفتوح، وفي جو من التعاون والديمقراطية والعلاقات الإنسانية التي تراعي حاجات الأفراد في المجال التربوي، والتي تعمل على تحسين أداء وسلوك كل من الأستاذ والمشرف التربوي والحصول على مخرجات تعليمية مناسبة للإمكانات المتوفرة في النظام التربوي.

حيث أن الحاجة للإشراف التربوي تعتبر ملحة وذلك لما له من وظائف عديدة تفيد العملية التربوية وتزيد من فعاليتها، لأنها تقوم بأخذ يد المدرس والسير معه خطوة خطوة لتحسين ادائه في العملية التربوية، كما أن الحاجة للإشراف التربوي تعمل وتسهم بشكل كبير في نجاح الأهداف التربوية لأنها تساعد الأساتذة على فهم هذه الأهداف، وكذلك مراجعتها واختيار المناسب منها، ويساعد الإشراف التربوي المدرسين على النمو في مهنتهم نموا ذاتياً، بحيث يجعل من المدرس شخص قادر على الإرتقاء في مهنته بمستواه الأدائي وتنسيق جهود المدرسين والتوفيق بينهم. (أبو غربية، 2009، ص. 27)

ولهذا قد برز الإهتمام بالإشراف التربوي حيث يعتبر أحد العناصر الهامة في منظومة التربية، فتنفيذ السياسة التعليمية يحتاج إلى إشراف تربوي فعال يعمل على تحسينها، وتوجيه الإمكانات البشرية والمادية فيها وحسن استخدامها والإسهام في حل المشكلات التي تواجه تنفيذها بالصورة المرجوة، فالإشراف

التربوي مفتاح التربية والتعليم وعليه تتوقف ممارسات الأساتذة، فإذا كانت أسس إعداد الأستاذ سليمة ومناسبة فلا يمكن الاستغناء عن الإشراف كعملية مساعدة الأستاذ، حيث له التأثير الكبير في تحسين أساليب التعليم بما يحقق الأهداف التربوية، وبالتالي فالإشراف التربوي هو مساعدة المدرسين على النمو المهني، وتحسين مستوى أدائهم وتدريبهم (سلامة، عوض الله، 2006، ص12)

ويعد الإشراف التربوي طريقة لرفع أداء الأستاذ وتحسين صورته الذاتية، وبالتالي المساهمة الفعالة في تحسين عملية التعلم والتعليم، فمهمته مساعدة الأساتذة لتحسين عملية التعلم والتعليم بطريقة مبدعة، والعمل على الارتقاء بمستوى أدائهم ومساعدتهم على فهم عملهم ومهام وظيفتهم، فهو يشكل جزءا مهما من العملية التربوية لأنه يرمي إلى تحسين أداء الأستاذ، وتهيئة الظروف التي تؤثر على التعلم والتعليم، بهدف الوصول بالتلاميذ إلى أقصى درجة تؤهلهم لها قدراتهم وإمكانياتهم من جميع النواحي الروحية والجسمية والعقلية والاجتماعية والانفعالية. (ريان وآخان، 2010، ص101)

فلا يمكن لأي أستاذ من تحقيق أهداف عملية التدريس وأهداف المادة الدراسية وتوضيحها دون وجود مشرف تربوي قادر على النهوض والارتقاء بمستوى أداء الأستاذ، باعتبار أن المشرف التربوي يساهم في تطوير العملية التعليمية، وتشجيع الأستاذ على النمو العلمي والمهني وعلى استمرارية الاطلاع على كل جديد في مجال عمله، كما يقوم بتقديم المقترحات المناسبة للمعلم في ضوء ما يلمسه من مواقف تعليمية، بحيث لا تقلل من حماسه وإقباله على العمل.

فالمشرف التربوي يشكل مكانة مركزية في النظام التربوي وإدارته، حيث يقوم بعدد من الأدوار فهو رجل العلاقات الذي ينظم مختلف عمليات التفاعل والاتصال في العملية التربوية حيث يساهم في تخطيط برامج النمو المهني لسائر أطراف العملية التربوية (الأسدي، إبراهيم، 2003، ص85) وتطوير الموقف التعليمي التعليمي بجميع جوانبه وعناصره أو إحداث تغيير في الموقف التعليمي بأكمله .

ويعد الإشراف التربوي المسؤول عن أبعاد العملية التعليمية جميعا، فهو يجمع بين وظائف الإدارة التربوية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة والتنمية المستمرة للموارد البشرية والمادية المتاحة، فهو مهمة قيادية تمد الجسور بين الإدارة والمناهج والتدريس وتنسق النشاطات المدرسية ذات العلاقة بالتعليم، كما أنه العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية التعليمية ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية، وهو يشمل الإشراف على جميع العمليات التي تجري في المدرسة سواء كانت تدريسية

أم إدارية أم أنها تتعلق بأي نوع من أنواع النشاط التربوي في المدرسة وخارجها والعلاقات والتفاعلات الموجودة بينها. (الأسدي، إبراهيم، 2006، ص.19)

كما تبرز أهمية الإشراف التربوي من أهمية العملية التعليمية ذاتها، فالإشراف التربوي الحديث يضمن تحقيق السياسات التعليمية المستقبلية من النواحي العلمية والفنية والاجتماعية، كون العملية التعليمية تتسم بالنشاط والحيوية والتطور المتسارع، فالإشراف التربوي الحديث يساهم في تحقيق الأهداف التربوية التي تعمل المدرسة على تحقيقها وذلك عن طريق الإهتمام بنمو الأساتذة وإثارة إهتمامهم بالتقدم المهني ومساعدتهم على تفهم أساليب الأداء وممارسة أوجه النشاط المختلفة ودعم الجانب الإنساني من العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، وتحسين أدائهم المهني.

وعليه فإن الإشراف التربوي هو المصدر الأساسي الذي يغذي مهنة التعليم ويساعد على إحداث التغير المطلوب لمواجهة متطلبات العصر في هذا المجال، فالمدرس بحاجة ماسة لمن يتابع عمله ويوجهه ويساعده بشكل مستمر، وإمداده بالخبرات اللازمة، وبالتالي فالإشراف التربوي خدمة تقوم على أساس مساعدة الأستاذ حتى يستطيع أداء عمله بطريقة أفضل من أجل تحسين الموقف التعليمي فهو عملية تعاونية تهدف إلى تحسين أداء المدرسين، ووسيلة ترمي إلى التأثير على أدائهم من أجل تحسين العملية التعليمية (العلمية) (ريان وآخران، 2010، ص 104)، وتهيأة الظروف التي تؤثر على التعليم والتعلم.

وفي هذا السياق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل يساهم الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم؟.

وقد إندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- مامدى مساهمة الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي في التخطيط للدرس من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم؟.

- مامدى مساهمة الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي في تنفيذ الدرس من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم؟.

- مامدى مساهمة الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي في التقويم الصفّي من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم؟.

ثانياً فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

. يساهم الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم.

الفرضيات الفرعية:

. يساهم الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي في التخطيط للدرس من وجهة نظر

الأساتذة أنفسهم.

- يساهم الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي في تنفيذ الدرس من وجهة نظر الأساتذة

أنفسهم.

- يساهم الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي في التقويم الصفّي من وجهة نظر

الأساتذة أنفسهم.

ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع:

1 . أسباب ذاتية:

- اهتمامي الشخصي بموضوع الإشراف أكثر من غيره من المواضيع الأخرى، ورغبتني الشخصية في الإطلاع ومعرفة دور الإشراف التربوي في تحسين أداء الأساتذة.
- طبيعة اختصاصي والمتمثل في إدارة وإشراف بيداغوجي، خاصة وأن العملية الإشرافية تعتبر من بين أهم موضوعات هذا التخصص.
- الكشف عن بعض الجوانب الإشرافية المساهمة في تحسين أداء الأساتذة في التعليم الثانوي.

2 . أسباب موضوعية:

- يعد موضوع الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي واحد من الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانياً، حيث من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات يمكن الإجابة عن التساؤلات التي تحتاج إلى توضيح، وبالتالي يمكن معرفة الدور الذي يساهم به الإشراف التربوي في تحسين أداء الأساتذة ومؤهلاتهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية وبالتالي رضاهم عن العمل.
- قلة الدراسات التي اعتنت بهذا الموضوع، خاصة إذا اقترن المتغير المستقل " الإشراف التربوي " بمتغير تابع " أداء الأساتذة."

رابعاً : أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- معرفة دور الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي على التخطيط للدرس من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم.

- معرفة دور الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي على تنفيذ الدرس من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم.

- معرفة دور الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي على التقويم الصفّي من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم.

خامسا : أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال مايلي:

- ما يمكن أن تكشفه الدراسة عن دور الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي ببعض ثانويات ولاية جيجل.
- أهمية موضوع دور الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي ببعض ثانويات ولاية جيجل.
- محدودية الأبحاث في هذا المجال فيما يتعلق بالإشراف التربوي ودوره في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي.
- الإشراف التربوي عنصر مهم من عناصر نجاح العملية التعليمية.
- الحاجة إلى مثل هذه الدراسة لفتح آفاق مستقبلية للدراسات الأخرى ذات العلاقة.
- قد يساهم هذا البحث في فهم العلاقة بين الإشراف التربوي وأداء الأساتذة في التعليم الثانوي.

سادسا: تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة:

تعتبر عملية تحديد المفاهيم خطوة أساسية من خطوات البحث العلمي، باعتبارها الخلفية التي ينطلق منها أي باحث في تحديد بحثه، وذلك بتناول المفاهيم التي ينطوي عليها موضوع البحث، وفيما يلي تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة.

-تعريف الدور:

يعرفه القوشي بأنه: مجمل المهام والمهارات والعمليات والأعمال التربوية التي يقوم بها المشرف التربوي لتحسين أداء المعلمين وتنمية قدراتهم. (القوشي، 1429-1428 هـ، ص06).

كما يعرفه مرسى (1990) بأنه: مجموعة الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، ويترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في مواقف مختلفة (القاسم، 2010، ص07).

التعريف الإجرائي: الدور هو مجموعة الأهداف التي يساهم بها المشرف التربوي في تحسين أداء الأساتذة وتنمية قدراتهم المهنية.

- تعريف الإشراف التربوي:

يعرفه ريان وآخرون بأنه: خدمة منظمة تشاركية تهدف إلى تحسين عمليتي التعلم والتعليم، يقوم بها خبراء مختصون (ريان وآخرون، 2010، ص440).

ويعرفه الشهري بأنه: عملية فنية، شورية، قيادية، إنسانية، شاملة، غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها (الشهري، 1435 هـ، ص10).

التعريف الإجرائي: الإشراف التربوي هو مجموع الخدمات والنشاطات التربوية المخططة والمنظمة التي يقوم بها المشرف التربوي بغية تحسين أداء الأساتذة، وتطوير مهاراتهم التعليمية وتنمية قدراتهم مما يؤدي إلى تحقيق وتطوير أهداف العملية التعليمية.

- تعريف أداء الأستاذ:

يعرفه شحاتة وآخران بأنه: سلوك الأستاذ أثناء مواقف التدريس سواء داخل الفصل أو خارجه، ويلاحظ أن هذا الأداء هو الترجمة الإجرائية لما يقوم به المعلم من أفعال أو إستراتيجية التدريس، أو في إدارته للفصل، أو مساهمته في الأنشطة المدرسية، أو غيرها من الأعمال الأفعال، التي يمكن أن تسهم في تحقيق تقدم في تعلم الطلبة.

كما يعرف بأنه: تنفيذ عمل أو مهمة ما. (شحاتة وآخران، 2003، ص. 29)

أما كاظم الفتلاوي فتعرفه بأنه: ما ينجزه المعلم في مهام المهارات والكفايات بشكل قابل للقياس، فمن الممكن قياس أداء المعلم وفق استمارة الملاحظة الموضوعية التي تعد لهذا الغرض، كما من الممكن قياس نتائج أداء المعلم عن طريق قياس أداء أو سلوك المتعلم الذي يعد حصيلة التدريس الفعال، وأن الأداء كي يكون فعالا يجب أن يكون ذا كفاءة عالية (كاظم الفتلاوي، 2003، ص. 24-25)

التعريف الإجرائي: أداء الأستاذ عبارة عن مجمل المهام والواجبات التي يقوم بها الأستاذ، ويؤديها سواء داخل غرفة الصف أو خارجها بشكل قابل للقياس، بغية تحقيق أهداف العملية التعليمية.

- تعريف أستاذ التعليم الثانوي:

يعرف بأنه: الشخص الذي يتولى مهمة تسيير أفراد القسم بإتباع أحد طرق التدريس (قادري، 2012، ص. 16)

كما يعرفه رابح تركي بأنه: حجر الزاوية في العملية التربوية ووظيفته الرئيسية هي تربية التلاميذ وتعليمهم وتوصيل كل ما تشمل عليه عمليات التربية من فلسفة ومعان وأهداف إلى عقولهم وقلوبهم (سلطاني، 2010، ص. 11)

التعريف الإجرائي: أستاذ التعليم الثانوي هو ذلك الشخص الذي يقوم بنقل المعارف والمعلومات والخبرات للتلاميذ، والمسؤول على السير الحسن للعملية التربوية حيث يقوم بتأدية واجباته ووظائفه داخل القسم الدراسي من خلال عملية التدريس حاصل على شهادة ليسانس أو الماستر في تخصص معين، تمكنه هذه الشهادة من مزاوله التعليم في المدرسة الثانوية.

سابعاً : الدراسات السابقة:

تعددت وتنوعت الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الإشراف التربوي وأداء الأستاذ، إلا أنني اخترت البعض من تلك الدراسات التي اعتبرتها أكثر أهمية من حيث علاقتها بالموضوع بشكل مباشر أو من خلال العلاقة بين متغيرات موضوع الدراسة.

- الدراسات العربية:

دراسة الحارثي (2000): بعنوان دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة المتوسطة بمحافظة الطائف من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية و مشرفيها.

هدفت الدراسة إلى تحديد الأدوار التي ينبغي أن يمارسها المشرفون لتحسين أداء معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة المتوسطة ، وتكونت عينة الدراسة من (150) معلماً و (10) مشرفين بالمرحلة المتوسطة ، ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي :

- اختلاف وجهات النظر بين المشرفين و المعلمين في درجة الموافقة في معظم الأدوار .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المشرفين التربويين و المعلمين عند مستوى الدلالة (0.05-a) لصالح المشرفين.

- أن دور المشرف التربوي في مجال التخطيط للدرس كان بدرجة ضعيفة.

دراسة الحارثي (2001) : بعنوان دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلم من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بالطائف.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصور مناسب لتحسين البيئة التعليمية داخل المدرسة من خلال توضيح الدور الأمثل لعمل المشرف التربوي وتألفت عينة الدراسة من 100 معلم أو ما يمثل 5.5 من معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف بواقع 5 مدرسين من كل مدرسة، حيث تم اختيار 20 مدرسة بطريقة عشوائية بواقع 33 من عدد المدارس في مجتمع الدراسة ، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة باستخدام استبانة تضمنت ثمانية محاور تم تغطيتها بسبع وأربعين (47) فقرة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-يميل المشرف التربوي إلى التركيز على طرق التدريس وتقييم المعلم، وأداء الطلاب.

-المباغثة في متابعة أداء المعلم مما يتم عن عدم وجود تنسيق لزيارة المشرف التربوي للمعلم.

-يقوم المشرف التربوي على تشجيع المعلم على التقويم المستمر.

دراسة الخوالدة (2002) : دراسة هدفت إلى بيان دور مشرف التربية الإسلامية في تحسين أداء معلمي المادة في مدارس لواء الجامعة التابعة لمديرية عمان الثانية، والبالغ عددهم (65) معلما ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة، أعدت استبانة خاصة وجرى التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور المشرفين التربويين في تحسين أداء معلمي التربية الإسلامية ذو درجة متوسطة ، وكان التخطيط أهم أدوار المشرف التربوي، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($a=0$) (05) لدور مشرف التربية الإسلامية في تحسين أداء معلمي المادة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة.

دراسة الآغا ، الديب (2002) : (بعنوان "دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم"

هدفت الدراسة إلى تحديد المهام التي تتمثل في دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم ، وتقويم مدى ممارسة المشرف التربوي لمهام الإشراف التربوي من خلال أداء كل من المعلمين و المديرين و المشرفين التربويين في محافظة غزة بفلسطين ، و استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، و قد شملت عينة الدراسة (45) مشرفا و مشرفة و (50) مديرا و (98) معلما و معلمة ، و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد إستبانة اشتملت على (91) فقرة موزعة على ستة مجالات هي: التخطيط للتدريس ، المادة العلمية ، طرق و أساليب التدريس ،الزيارات الإشرافية ، العلاقات الإنسانية ،التقويم.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- إنفاق كل من المشرفين التربويين و المديرين و المعلمين في أن المشرفين التربويين يحثون المعلمين على التخطيط لموضوع الدرس بشكل يرتبط مع حياة الطلاب.

دراسة الشدادي (2009) : بعنوان دور المشرف التربوي في تحسين الأداء التعليمي لمعلمي ذوي

صعوبات التعلم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المشرف التربوي في تحسين الأداء التعليمي لمعلمي ذوي صعوبات التعلم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وذلك بإجراءات التشخيص، والأساليب التدريسية، وإعداد الخطة التربوية وتنفيذها، وتفعيل غرفة المصادر، وبيان أثر الخبرة التعليمية على هذا الدور.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعانت بالاستبانة لجمع بيانات الدراسة المكونة من 60 فقرة موزعة على أربع مجالات وهي: إجراء التشخيص وأساليب التدريس، الخطة التربوية الفردية، وغرفة المصادر، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ذوي صعوبات التعلم بمنطقة المدينة المنورة للعام 1430-1429 البالغ عددهم 55 معلماً.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

. أن درجة دور المشرف التربوي في تحسين الأداء التعليمي لمعلمي ذوي صعوبات التعلم كانت مرتفعة على جميع محاور الدراسة.

. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة بسبب اختلاف الخبرة التعليمية حول محاور الاستبانة الأربعة.

دراسة المرتجي (2009) : بعنوان دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تفعيله ، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة مكونة من (59) فقرة موزعة على ثلاث مجالات هي :مهارة الإبداع والتطوير، والتأثير في الآخرين، وتم توزيعها على (600) معلماً ومعلمة من المدارس الإعدادية في وكالة الغوث بمحافظة غزة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة قيام المشرف التربوي بدوره في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في وكالة الغوث بمحافظة غزة كان عالياً، كما احتل المجال الثالث دور المشرف التربوي في تنمية مهارات التأثير على الآخرين.

- الدراسات الأجنبية:

دراسة فيرجسون ، Ferguson (2004) : إلى بيان دور الإشراف التربوي في تحسين أداء المعلمين، وأنواع الأساليب الإشرافية المختارة التي يستخدمها المشرف من أجل تحسين أداء المعلمين، ومعرفة الصعوبات التي تواجه معلمي الرياضيات، وقد تكونت عينة الدراسة من (300) معلم و (35) مشرفاً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم النتائج:

- أن دور الإشراف التربوي ضروري لتحسين أداء معلمي الرياضيات، وأن تطبيق أساليب الإشراف المختلفة يساعد على تحسين الأداء المهني للمعلمين.

دراسة شلمان وسوزان ، shulman & susan (2007) : ي نيويورك للتعرف إلى أثر الإشراف المدرسي في زيادة تحصيل الطلبة في المرحلة المتوسطة، وتم استخدام الاستبانات والمقابلات لتحقيق هذه الدراسة، وتم التوصل إلى أن المشرفين التربويين يؤدون أدوارهم بفاعلية ليؤثروا في سلوك المعلمين بغية تحقيق تعلم أفضل للطلبة حيث كان الإشراف هادفاً وذا غاية، مركزاً على تطوير برنامج المدرسة التعليمي وازداداً زيادة تحصيل الطلبة على رأس أولوياته.

- التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرضت الباحثة عدد من الدراسات العربية و الأجنبية ذات الصلة بالدراسة الحالية و التي أجريت أغلبيتها خلال الفترة من 2000 و حتى عام. 2009

أوجه التشابه:

تنفق هذه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع في الدراسة و هو المنهج الوصفي التحليلي، و كذلك من حيث أداة الدراسة حيث استخدمت معظمها الاستبيان كأداة للدراسة كدراسة للحارثي(2001) ، الخوالدة (2002) ، الأغا ، الديب (2002) ، فيرجسون (2004) ، الشادادي (2009) ، المرتجي (2009).

- اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في متغيرات التي تم التركيز عليها فيما يخص الإشراف التربوي و أداء الأستاذ أو المعلم كدراسة الحارثي (2000) ،الحارثي ،(2001) الخوالدة(2002)،الأغا ' الديب (2002) ،فيرجسون.(2004)

أوجه الاختلاف :

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة عينتها المشرفين التربويين و المعلمين و المدراء كدراسة الحارثي (2000) ،شلمان و سوزان (2007) ،الأغا، ديب . (2002)

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كون الدراسات السابقة تناولت مراحل مختلفة في المرحلة الابتدائية و المتوسطة و الإعدادية و ذوي صعوبات التعلم و لواء الجامعة كدراسة الحارثي (2000)،الحارثي (2001) ،الخوالدة (2002)،شلمان و سوزان (2007) ،الشداي (2009) ،المرتجي (2009) ،في حين الدراسة الحالية اشتملت على مرحلة التعليم الثانوي.

الفصل الثاني: الإشراف التربوي.

- تمهيد :

أولاً : مفهوم الإشراف التربوي.

ثانياً: مراحل تطور الإشراف التربوي.

ثالثاً: أهمية الإشراف التربوي.

رابعاً: أهداف الإشراف التربوي.

خامساً: أنواع الإشراف التربوي.

سادساً: وظائف الإشراف التربوي.

سابعاً: مجالات الإشراف التربوي .

ثامناً: الإتجاهات الحديثة للإشراف التربوي.

تاسعاً: كفايات المشرف التربوي .

عاشراً: أساليب الإشراف التربوي .

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر الإشراف التربوي ركن رئيسي وفعال في النظام التربوي، فهو عملية ذات أهمية بالغة في تحسين البيئة الصفية بمساعدة من طرف المشرف التربوي الذي يتطلب الكفاءة والمهارة العالية، والإشراف التربوي طريقة لرفع أداء الأستاذ وتحسين صورته الذاتية، وبالتالي المساهمة الفعالة في تشخيص واقع العملية التعليمية التعليمية من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات، فهو يعمل على تحسينها وتطويرها بما يتناسب وتلبية إحتياجات ومتطلبات المجتمع للنهوض بمستوى العملية التربوية، وبناءً على ذلك فقد خصصت هذا الفصل إلى مفهوم الإشراف التربوي ومراحل تطوره، ثم تطرقت إلى أهميته وأهدافه وأنواعه، إضافة إلى وظائفه والإتجاهات الحديثة للإشراف التربوي، ثم تطرقت بعد ذلك إلى كفايات المشرف التربوي ومجالات الإشراف التربوي، وفي الأخير تطرقت إلى الأساليب الإشراف التربوي.

أولاً : مفهوم الإشراف التربوي:

- ❖ يعرفه الأسدي بأنه: عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة، تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره، من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب، وتهدف لدراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف، وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل لأهداف التعلم والتعليم (الأسدي، إبراهيم، 2006، ص.15)
- ❖ ويعرفه وايلز وبوند على أنه: مهمة قيادية تمد الجسور بين الإدارة والمناهج والتدريس، وتنسيق النشاطات المدرسية ذات العلاقة بالتعليم. (الأسدي، إبراهيم، 2003، ص.19)
- ❖ كما يعرفه مريزيق بأنه: منظومة متكاملة من الأنشطة المتخصصة، والمنظمة والمستمرة التي تقع ضمن مسؤوليات المشرف التربوي بهدف مساعدة المعلمين على التطور المهني، واكتساب خبرات جديدة، وتنمية مهاراتهم لتحسين عملية التعليم وتحقيق الأهداف المنشودة من النظام التربوي. (مريزيق، 2008، ص.28)
- ❖ ويعرفه شمس الدين بأنه: خدمة ذات طبيعة فنية تساعد المعلم على أن ينهض بوظيفته، ويطور من سلوكه الأدائي على نحو أفضل . (شمس الدين، الفقي، 2007، ص.298)
- ❖ أما زيدان فيعرفه بأنه: المجهود الذي يبذل لاستثارة وتنسيق وتوجيه النمو المستمر للمعلمين في المدرسة فرادى وجماعات، وذلك لكي يفهموا وظائف التعليم فهما أحسن، ويؤدوها بصورة أكثر فاعلية

حتى يصبحوا أكثر قدرة على استثارة وتوجيه النمو المستمر لكل تلميذ نحو المشاركة الذكية العميقة في بناء المجتمع العربي. (زيدان، 1981، ص.45)

❖ **ويعرفه اللقاني بأنه:** نشاط علمي منظم، تقوم به سلطات إشرافية على مستوى عال من الخبرة في مجال الإشراف، بهدف تحسين العملية التعليمية، ويساعد في النمو المهني للمعلمين، من خلال ما تقوم به تلك السلطات من الزيارات المستمرة للمعلمين، وإعطائهم النصائح والتوجيهات، من خلال الدورات التدريبية التي تساعد على تحسن أدائهم (اللقاني، الجمل، 2003، ص.44).

❖ **كما يعرفه لهلبت بأنه:** العملية المخططة والمنظمة الهادفة إلى مساعدة المديرين والمعلمين على إمتلاك مهارات تنظيم تعلم الطلبة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية. (لهلبت، 2010، ص.06).

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن الإشراف التربوي هو الجهود المبذولة لتحسين العملية التعليمية التعلمية، وتطويرها من خلال مساعدة المعلمين على تنمية المهارات القيادية لديهم، وتحسين قدراتهم، وحل مشكلاتهم.

ثانيا : مراحل تطور الإشراف التربوي :

مر الإشراف التربوي بالمراحل التالية :

❖ **مرحلة التفتيش :** وهذه المرحلة الأولى من مراحل الإشراف التربوي، والتي مازال يرسخ العديد من مبادئها في أذهان بعض المربين والمديرين القدامى والتي تعتمد على التسلط و تصيد أخطاء المعلمين، على إعتبار أن المعلم هو محور العملية التعليمية والتي سبق وتحدث عن عيوبها ومساوئها العديد من الباحثين والتربويين، وقد ثبت فشلها في إحداث تغيير إيجابي في سلوك المعلمين، أو في عملية الإشراف التربوي أو التعليم. (صالح، 2011، ص.277)

❖ **مرحلة التوجيه:** حيث ظهرت إتجاهات جديدة في الإدارة، تتنادي بإيجاد علاقات إنسانية حسنة بين المشرف والمعلم، من أجل زيادة دافعيته للعمل، حيث ينظر للمعلم كإنسان له حاجاته وقدراته، وركزت هذه المرحلة على النهوض بأداء المعلم داخل الفصل، دون النظر إلى الجوانب الأخرى في العملية التربوية، كالمنهاج والوسائل التعليمية، وأداء الطالب، والتسهيلات المادية، ويمكن تجسيد الصورة بين المعلم والموجه على أن المعلم منفذ لخطة الموجه، والموجه الذي يمثل المسؤول الذي يمارس السلطة على المعلم في ظل غياب الديمقراطية. (امبيض، 2014، ص.15)

❖ **مرحلة الإشراف التربوي:** أخذ مفهوم الإشراف التربوي في الأوساط التربوية يتطور ليأخذ معنى أشمل وأوسع، حتى يلبي احتياجات النظرة الشاملة لعناصر العملية التعليمية التعلمية، وانتقل الإشراف التربوي من موقف الإهتمام بالمعلم وتحسين أدائه، وبتعديل سلوكه التعليمي، إلى الإهتمام بالموقف التعليمي ككل، وإحداث التعديل والتغيير الإيجابي المرغوب فيه في مختلف عناصره، وهي المعلم والمتعلم والمنهاج والبيئة والتسهيلات المدرسية، والإدارة الصفية . (أبو شملة، 2009، ص.20)

ثالثا : أهمية الإشراف التربوي:

يعتبر الإشراف التربوي إحدى الركائز الأساسية الهامة لتطوير العمل التربوي، ويحتل الإشراف التربوي مكانة عالية جدا في صلب العملية التربوية، وتتبع أهميته من واقع الحاجة الماسة إلى جهاز دائم لتطوير العملية التربوية، وتفعيلها في الميدان التربوي، كما تحدده وترسمه الأهداف التربوية المرسومة مسبقا.

ويعد الإشراف التربوي حلقة وصل بين جميع مدخلات العملية التربوية، لذا كانت أهميته وفاعليته، ولا بد من تطوير جميع جوانبه المختلفة كي تحقق التربية هدفها الأسمى وهو بناء الإنسان انطلاقا من موقع الإشراف التربوي الهام في العملية التربوية التعليمية.

وفي الوقت الحاضر أصبحت المؤسسات التربوية في عالمنا الإسلامي وفي العالم أجمع من أكثر المؤسسات أهمية في تشكيل الحياة، وفي صقل شخصية المواطن الصالح وتنمية مواهبه وخبراته وقدراته وميوله ومعارفه وتزويده بأدوات العصر من العلم والتكنولوجيا، فضلا عن غرس القيم الروحية في حسه ووجدانه، وتعميق المبادئ الخلقية وترسيخها وتأصيلها في نفسه وعقله.

ومع ازدياد مسؤولية المؤسسات التربوية في مواجهة تكيف المعلمين نتيجة لتغير وظيفة المدرسة وتطويرها، وتغيير مفهوم التعلم بصفة عامة تزداد أهمية الإشراف التربوي بشكل خاص، نظرا لما يوفره من تحسين للعملية التربوية التعليمية، وخاصة أن الإشراف التربوي يعنى بالموقف التعليمي التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب، ويسعى لتحقيق أفضل أهداف التعليم والتعلم، ويعمل الإشراف التربوي على التنسيق بين وظيفة المدرس وبين أنواع النشاط التعليمي مما يؤدي إلى الارتفاع بمستوى الخدمة التعليمية. (خلف الزاوي، 2002، ص.30)

رابعاً : أهداف الإشراف التربوي:

يعتبر الإشراف التربوي مهم جداً، حيث أنه يسعى لتطوير ورفع وتحسين العملية التعليمية التعليمية، وذلك عن طريق الاندماج والتفاعل الإيجابي بين جميع الأفراد المهتمين والمعنيين بعملية التعليم، وتتمثل أهدافه فيما يلي:

- ❖ **مساعدة المعلمين على فهم الأهداف التربوية :** بحيث يندفعون لتحقيقها و يتفانون في اداء عملهم على خير وجه ، بتعزيز اتجاهاتهم و تقوية دوافعهم و تمكينهم تنمية مهنية مستمرة و ذلك بتوجيه نمو التلاميذ إلى أقصى درجة تؤهلهم لها إمكاناتهم بما يجعلهم مشاركين ايجابيين في حياة المجتمع.
- ❖ **مساعدة المعلمين على النمو المهني:** حيث يسهم الإشراف التربوي في تنمية المعلمين وتدريبهم بشكل فعال من خلال:

- نقل الأفكار والأساليب ونتائج التجارب والأبحاث التربوية إلى المعلمين وإثارة إهتمامهم.
- مساعدة المعلمين على تحليل المناهج المدرسية، واشتقاق الأهداف السلوكية منها، ووضع الإستراتيجيات اللازمة لتحقيقها.
- مساعدة المعلمين على ابتكار الوسائل التعليمية التي تحتاجها الموضوعات التي تشملها المقررات الدراسية من خلال البيئة المحيطة بالمدرسة.
- مساعدة المعلمين على إجراء الاختبارات وطرق إعدادها وطرق تحليل نتائجها.
- تشجيع المعلمين على التفكير والتجريب المهني على أسس علمية مدرسية وتفكير سليم واستخلاص النتائج . (سلامة، عوض الله، 2006، ص.24)

- **تطوير المنهاج المدرسي:** المنهاج المدرسي الحديث هو جميع الخبرات التي يمر بها التلاميذ تحت إشراف المدرسة وبتوجيه منها، سواء كان ذلك في داخل المدرسة أم في خارجها، والمنهاج المدرسي يضم أبعاداً ثلاثة وهي:

- ❖ الأهداف والمحتوى.
- ❖ الأسلوب الذي يتبع في عملية التعليم والتعلم.
- ❖ أسلوب التقويم.

إن تطوير المنهاج وفق هذا المفهوم يعني تطوير العملية التعليمية التعليمية بأكملها، لتواكب التغير السريع في مختلف مناحي الحياة، وهذا يحتم ألا تكون هذه المهمة للإشراف التربوي عملاً فردياً، بل عملاً تعاونياً، يتولى فيه المشرف التربوي مهمة القائد لهذه العملية التي يشترك فيها المعلمون والمختصون وأولياء الأمور أحياناً، ويعمل المشرف التربوي على تطوير المنهاج من خلال:

- دراسة واقع المنهاج التعليمي، ومعرفة نقاط القوة والضعف فيه ورفع توصياته.
- ربط المادة الدراسية التي يتعلمها الطلبة من صف لأخر في المدرسة الواحدة وفي المدارس الأخرى.

➤ تعديل أساليب التدريس وطرقه، بما يتناسب ومستوى الطلاب.

❖ تنظيم الموقف التعليمي التعليمي: ويتم من خلال:

- تصنيف التلاميذ في مجموعات حسب العمر أو الاستعداد العام أو القابليات الخاصة إلى غير ذلك من الأسس.
- المساعدة في وضع جدول توزيع الدروس بما يتلائم 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.
- تهيئة فرص مناسبة للطلاب الموهوبين عن طريق توفير صفوف أو نشاطات خاصة بهم.
- تشجيع منحي التعليم التعاوني في المدرسة. (جودت عزت، 2006، ص. 20-19)

❖ إحداث التغير والتطوير التربوي: ويتم ذلك من خلال:

- تهيئة أذهان 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 إلى مختلف الزملاء للإفادة منها.
- تهيئة أذهان أهالي البيئة المحلية لتقبل التغيير وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة به، وإلا عمد هؤلاء إلى مقاومته وإفشاله.

❖ تحسين الظروف والبيئة المدرسية: وذلك 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.
- تشجيع المعلمين على استخدام طرق وأساليب تربوية حديثة في معالجة مشكلات الطلبة السلوكية والابتعاد عن العقوبات البدنية.
- العمل على رفع درجة الرضا عن العمل عند المعلمين عن طريق إشعارهم بأهمية أعمالهم , وأهمية ممارساتهم التعليمية في تطوير تعلم الطلبة.

❖ تطوير علاقة المدرسة مع البيئة: عن طريق:

- فتح أبواب ومرافق المؤسسة للمجتمع المحلي مثل فتح صفوف محو الأمية، فتح المكتبة لخدمة من يريد القراءة واستعارة الكتب، وإتاحة الفرصة لاستخدام ملاعب وساحات المدرسة.
- الاستفادة من مؤسسات المجتمع المحلي في تحسين تعليم التلاميذ من خلال إتاحة الفرص لهم للتدريب فيها وزيارتها والإطلاع على نشاطاتها.
- إجراء الدراسات والأبحاث المختلفة حول بعض القضايا الاجتماعية الهامة، وتقديم الحلول المناسبة لبعض المشكلات الاجتماعية (جودت عز، 2004، 2004، ص.234)

❖ الربط بين المواد الدراسية:

حيث يسهم الإشراف التربوي في ربط المواد الدراسية بعضها ببعض، ثم ربطها بالبيئة الاجتماعية المحيطة، وتحقيق الانسجام في جميع جوانب المنهج المختلفة، وتحقيق التكامل بين مختلف المراحل التعليمية مما يؤدي إلى وحدة الخبرة وتكاملها.

❖ تقويم نتائج التدريس:

يتم التقويم المدرسي من خلال تقويم عمل المدير، وتقويم عمل المعلم، وتقويم المدير للمعلم، ويتم ذلك من خلال وسائل مختلفة، كالملاحظة والمناقشة، واعتماد الاختبارات الموضوعية لقياس تحصيل التلاميذ بهدف مساعدة المعلمين على النجاح في أعمالهم وموضوعات القياس المختلفة منها التزام المعلم تجاه

المبادئ والمثل العليا وما يتحقق من الأهداف التربوية المنشود تحقيقها، والمستوى التعليمي والاجتماعي الذي وصل إليه الطلاب، ومستوى الكفاءة التي وصل إليها المدرسون . (سلامة، عوض الله، 2006، ص.24)

خامسا : أنواع الإشراف التربوي:

للإشراف التربوي أنواع عديدة نذكر منها :

- ❖ **الإشراف الوقائي:** وهو يتعلق بقدرة المشرف التربوي صاحب الخبرة في التنبؤ بالصعوبات التي تواجه المعلم قبل حدوثها، ومن خلال قوة ملاحظته بحيث يستطيع معرفة الأسباب التي تؤدي إلى ذلك، ويعمل على تلافيتها والتقليل من أثارها بدون إحراج للمعلم أو إزعاجه، وأن يؤخذ بين المدرسين ويساعدهم في مواجهة هذه الصعوبات بنفسه، وذلك بأسلوب حضاري يحقق الأمن النفسي للمعلمين وبالتالي تقوم بينهم وبين المشرف الثقة والمحبة والطمأنينة. (نشوان، نشوان، 2004، ص.186)
- ❖ **الإشراف البنائي:** يهدف هذا النوع إلى إحلال الجديد محل القديم، شرط أن يكون الجديد أفضل من القديم، لأن طبيعته قائمة على التعاون بين المشرف والمعلم لتقديم أفضل تربية ممكنة للتلاميذ وأعلى مستوى مهني للمعلم، والتصعيد من مهاراته وقدراته في التدريس، والمشرف التربوي الذي يتسم بهذا النمط يبذل قصارى جهده في تسخير مهاراته وخبراته وأرائه للنهوض بالمستوى المهني للمعلم، ويمكنه من معرفة كل ما هو مستحدث في مجال التدريس وإلغاء الممارسات التدريسية الخاطئة واستبدالها بالطرق الحديثة والسليمة، لذا فهو يستخدم كل خبراته ومهاراته وإطلاعه على ما هو جديد في ميدان التربية والتعليم لصالح المعلمين مما يحقق لهم النمو المهني. (الحري، 2007، ص 235-236)
- ❖ **الإشراف التصحيحي:** اكتشاف الأخطاء سهل والصعب هو إدراك مدى ما يترتب على الأخطاء من ضرر، ويجب أن ينال الخطأ من عناية المشرف التربوي بمقدار ماله من خطر، فالمشرف يجتمع مع المعلم اجتماعا فرديا أساسه الثقة والاحترام وقوة الإقناع من جانب المشرف ليقنع المعلم بوجوب التخلص من الأخطاء التي وقع فيها، بحيث يكون هدف المشرف إصلاح الخطأ وعدم الإساءة إلى فعالية المعلم. (أبوغربية، 2009، ص.72)
- ❖ **الإشراف الإبداعي:** هو نوع من الإشراف يحرك الطاقات الداخلية والقدرات لدى المشرف من أجل الابتكار والتجديد، والمشرف المبدع يتميز بالخصائص التالية:

➤ الصبر والمرونة في التفكير، الثقة في قدراته المهنية، والرغبة في التعليم من الآخرين والاستفادة من تجاربهم، والرؤية الواضحة للأهداف التربوية، والإشراف الإبداعي يعمل على تحرير الطاقات الكامنة عند المعلمين إلى أقصى درجة.

➤ والمشرف المبدع هو الذي يكشف قدرات المعلمين ويستخرج جهودهم ويساعدهم في تحقيق الأهداف المنشودة، وهو الذي يغذي في العاملين نشاطهم الإبداعي وقيادة أنفسهم بأنفسهم ويجعلهم يعتمدون على ذكائهم وأعمالهم الخاصة. (نشوان، نشوان، 2004، ص. 187)

❖ **الإشراف العلمي:** هذا النوع نتج عن التقدم العلمي في مختلف مجالات النشاط الإنساني، وفي مجال التربية بشكل خاص، وبدأ المشرفون يستخدمون الطريقة العلمية في الإشراف بإتباع الأساليب العلمية، وباستخدام أدوات القياس العلمي بدلا من الاعتماد على ذاتية المشرف وانطباعاته الشخصية في تقويم المعلمين. (صالح، 2011، ص. 118-119)

❖ **الإشراف المصغر:** هذا النوع عبارة عن مجموعة من المهارات الجزئية التي يجب أن يتدرب عليها من يمارسها، واشتق الإشراف المصغر من نمط التعليم المصغر، ويمارس من خلال ملاحظة المشرف لإحدى مهارات التدريس في فترة زمنية قصيرة ثم يقوم بتحليلها مستخدما تكنولوجيا التربية والوسائل التعليمية اللازمة، ومهمة المشرف تدريب المعلمين على إتقان هذه المهارات استخدام الأدوات والآلات التعليمية، أما علاقة المشرف بالمعلم هنا فأشبهه بعلاقة الخبير بالمتدرب. (جودت عزت، 2006، ص. 41)

سادسا : وظائف الإشراف التربوي:

الإشراف التربوي يعمل على النهوض بعملية التعليم والتعلم كليهما، ومعنى أن تشرف هو أن تتسق، وأن تحرك وأن توجه نحو المعلمين في اتجاه يستطيعون معه باستخدام ذكاء التلاميذ أن يحركوا نمو كل تلميذ، وأن يوجهوه إلى أغنى وأذكى مساهمة فعالة في المجتمع وفي العالم الذي يعيشون فيه، وفيما يلي وظائف الإشراف التربوي:

➤ مساعدة المعلمين على فهم وظيفتهم، والإيمان بها إيمانا يدفعهم إلى الإخلاص في أدائها، ويحملهم على التفاني في القيام بها على خير وجه، وبذلك يمكنهم توجيه نمو التلميذ نحو الاشتراك الإيجابي في حياة المجتمع. (مضاوي، 2013، ص. 71)

➤ تبصير المعلم بأساليب التدريس المناسبة، والوسائل التعليمية السمعية والبصرية المعينة والفعالة في عملية التدريس.

- توضيح أهداف المادة الدراسية، بالإضافة إلى الأهداف التربوية العامة للمرحلة التعليمية، ثم إيضاح مكانة المادة الدراسية بين بقية المواد وأهمية الربط بينها لتكامل خبرات التلاميذ.
- مساعدة المعلم على الاهتمام بالأنشطة المصاحبة للمادة، والأنشطة اللاصفية.
- العمل على الارتقاء بمستوى الأداء في مادة التدريس، والعمل على حل ما قد يوجد من مشكلات تعوق التقدم فيها، والتغلب على الصعوبات التي تعترض العطاء الجيد. (المعاينة، 2007، ص. 229)
- نقل الخبرات وتقديم التجارب الناجحة للمعلمين والعمل على تبادلها بينهم بهدف حثهم على التجديد والابتكار.
- مساعدة المعلم على استخدام أفضل وسائل التقويم في العملية التعليمية بما يعزز من مستوى أداءه وينعكس على مستوى تلاميذه.
- تشجيع المعلم على النمو العلمي والمهني، وعلى استمرارية الإطلاع على كل جديد في مجال عمله.
- محاولة اكتشاف المواهب لدى المعلمين المتميزين، والوقوف على استعداداتهم وقدراتهم وتشجيعهم للإفادة منها في مجال عملهم.
- نقل الخبرات وتقديم التجارب الناجحة للمعلمين والعمل على تبادلها بينهم بهدف حثهم على التجديد والابتكار.
- تشجيع المعلم على النمو العلمي والمهني، وعلى استمرارية الإطلاع على كل جديد في مجال عمله. (الأغبري، 2012، ص. 401-400)

سابعاً : مجالات الإشراف التربوي:

❖ مجال التخطيط للدرس:

يعتبر التخطيط أساس العملية التعليمية داخل حجرة الدراسة لأنه يعتمد على تنظيم المعلومات والأفكار للوصول إلى تحقيق أهداف محددة من خلال إختيار البدائل التي تحقق أهداف الخطة المراد تنفيذها، فالتخطيط عنصر رئيسي لا غنى عنه، إذ ما أردنا تحسين الخدمة التعليمية المقدمة للطالب، فالمعلم يقوم بعملية التخطيط لدروسه ويحضر المادة والأسئلة التي يرى أنها ضرورية لتدعيم شرحه، ويحدد التدريبات التي يرغب في توظيفها.

وتتضمن خطة المعلم الفعال كل الجوانب الرئيسية التالية:

- تحديد النتائج التعليمية المرغوب فيها (الأهداف التعليمية).
- تحديد الطرائق والأساليب التي سيسلكها ، والوسائل والأدوات والمواد التي يوظفها في تحقيق الأهداف.
- توفير الشروط المادية والعقلية والنفسية اللازمة للتأكد من حدوث التعلم في إطار الأهداف المخطط لها.

وتتطلب جودة عملية التخطيط تحديد الاحتياجات التعليمية للطلاب من خلال تصميم بعض الأنشطة الاستكشافية المتنوعة ، واستخدام أساليب وأدوات متنوعة لرصد وفهم مستويات الطلاب التحصيلية ، وفهمها وتشجيع الطلاب على التأمل والتفكير في حياتهم وخبراتهم الشخصية وتوظيف الحوار كوسيلة مهمة للتعرف على خبرات واحتياجات الطلاب، وإشراكهم في وضع الأهداف.

ويسعى المعلم الجيد إلى البحث المستمر عن مادة التعلم بشكل تكاملي وموسع لوضع خطته ، ويضع أهداف تعليمية تنمي التفكير الناقد وأسلوب حل المشكلات، ويصمم الأنشطة التعليمية الملائمة لتعظيم زمن التعلم، وكذلك الوحدات التعليمية والدروس في ضوء الأهداف البعيدة لتعلم الطلاب.(أبو الوفا،حسين،2008،ص.325)

❖ مجال تنفيذ الدرس:

وهو تطبيق ما جاء في الخطة ميدانيا ، عن طريق الممارسة الفعلية على أرض الواقع، ومن البديهي أن يصاحب التنفيذ التوجيه والإرشاد، وذلك بهدف المساعدة والنصح إذا اقتضى الأمر واستحسان ما يستوجب استحسانه من أنشطة ، لترسيخ العلاقات الإنسانية، وتوطيد العلاقة الرابطة مابين المشرف التربوي والمعلم، وتقريب الهوة بينهما واعتبار عملهما عملا تعاونيا مشتركا يهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة ومصالح عامة، وهي الارتقاء والسمو بمستوى أداء المعلم، ومدى تأثير ذلك على التلاميذ ومدى إكسابهم المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة (صالح،2011،ص.87)

❖ مجال التقويم الصفي:

يعتبر التقويم من أهم المجالات الرئيسية المهمة، حيث أنه من خلال التقويم يتعرف على مدى كفاية الوسائل والأساليب وإستراتيجيات التدريس والتقنيات التربوية، لذلك لا بد للمشرف أن يقوم باستخدام الوسائل المناسبة للقياس، حيث تتم الفائدة في بناء خطط العمل المختلفة، كما ويعتبر التقويم وسيلة للكشف عن تحصيل التلميذ وإرشاد المعلم إلى أساليب التقويم الموضوعية. (أبو غربية، 2009، ص30)

ثامنا : الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي:

نظرا إلى التحولات المعاصرة في التربية والتعليم، والتغير في أدوار المشرف التربوي، جعل الإشراف التربوي يسعى إلى تطوير وتحديث أساليبه الإشرافية بما يتناسب مع هذا التطور، ومن هذه الاتجاهات:

❖ الإشراف بأسلوب النظام:

يعرف هذا الأسلوب بأنه أسلوب يقوم على اعتبار الإشراف، مكوناته ووظائفه وعملياته ونتائج نظاما تربويا إنسانيا، يهدف إلى تطوير المعلم ورفع فعاليته بأساليب منطقية وتقنية محكمة، وينظر هذا النوع إلى العملية الإشرافية بأسلوب النظام على أنها سلسلة من التفاعلات والأحداث بين المعلم والمشرف التربوي، تبدأ بتحديد الحاجات التربوية للمعلمين بواسطة الاستطلاعات والمقابلات والاتصالات الشخصية والاجتماعات العامة من قبل المشرف التربوي، ويتم بعدها عملية التطوير والبناء حتى يتم إنتاج ممارسات مهنية تدريسية إبداعية من قبل المعلمين، تسهم في إيجابية العمل التربوي في الميدان التربوي.

❖ الإشراف العيادي:

هو 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، ويعتبر من التجديدات في الإشراف التربوي لأنه يعتمد على تحليل العملية التدريسية وأداء المعلم داخل الصف، بهدف تحسين عمل المعلم، وهذا الإشراف يحتاج من المشرف التربوي أن يكون لديه مهارات عالية وقدرات كافية لتأدية الدور المناسب له، لأن مهمة المشرف التربوي مساعدة المعلم على التخلي عن الأسلوب التقليدي في التدريس والاتجاه إلى تنمية أسلوب جديد يقوم على القيم والمواهب والقدرات العالية.

(مضاوي، 2013، ص. 91-90)

❖ الإشراف بالأهداف والنتائج:

ويعرف بأنه نظام يشارك فيه المشرفون التربويون والمعلمون والمديرون بتحديد أهداف تربوية مشتركة، وتحديد مسؤولية كل طرف لتحقيق هذه الأهداف، بحيث يدرك كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي والمعلم النتائج المتوقعة من عمله تماما.

والإشراف بالأهداف يحقق الفوائد التالية:

- يعرف المعلم أهدافه تماما، ويعرف مسؤوليته في مدى تحقيق هذه الأهداف، وهذا يزيد 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 على هذا الأساس.
- يشارك كل من المعلم والمدير في تحديد الأهداف وهذا يزيد من التزامهم 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. (جودت عزت، 2006، ص.45)

❖ الإشراف التشاركي (التكاملي) :

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 فرعية مستقلة مثل سلوك المشرفين، وسلوك المعلمين، وسلوك التلاميذ، وهذه الأنظمة يجب أن تكون مفتوحة على بعضها وبينها إتصال 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 ومراعات شؤونهم وتوفير الثقة والأمان والتقدير كمقياس لتقييمهم، ويساعد في بناء شخصية متوازنة للمعلم والمشرف، وكل ذلك يتلائم مع مفهوم السلوك التنظيمي

داخل منظومة الإشراف التربوي الحديث الذي يقوم على التواصل والحوار المفتوح بين المعلم والمشرف ويتسم بالتشاركية والعلمية، والعمق في تناول القضايا التربوية.

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

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

إن القيادات التربوية مطالبة بتوفير كافة التسهيلات والظروف التي تمكن المشرفيين التربويين، ومديري المدارس والمعلمين بأن يقوموا بالتعاون لإجراء البحوث الإجرائية التعاونية من أجل تحسين عملية التعلم، وكذلك تأهيلهم بكفايات تربوية وتعليمية تساعدهم في تلبية حاجاتهم وحل مشاكلهم بطريقة البحوث الإجرائية وتحسين سلوكهم التنظيمي داخل منظومة الإشراف التربوي. (صالح، 2011، ص. 191-192)

تاسعا : كفايات المشرف التربوي:

ينبغي أن يتوفر في المشرف التربوي مجموعة من الكفايات التي تمكنه من تحقيق أهداف الإشراف التربوي، وهذه الكفايات هي:

❖ كفايات شخصية :

وهي سمات تساعده على تنفيذ أهدافه بسهولة، وهي تشمل:

- النشاط والحيوية.
- الاتزان النفسي والعاطفي.
- الانضباط وتحمل المسؤولية.
- القدوة الحسنة أمام المعلمين في المواقف.
- القدرات العقلية العالية.
- القدرة على المبادئة والابتكار.

➤ القدرة على التنفيذ وسرعة التصرف في المواقف.

❖ كفايات فنية:

وتعنى المعرفة في فروع العلم والكفاية في استخدام هذه المعرفة بشكل يحقق الأهداف بفاعلية، وهذه المهارة تكتسب بالخبرة والتدريب، ومن هذه الكفايات:

- القدرة على التخطيط والتحليل.
- القدرة على تقويم المعلمين بطريقة موضوعية.
- تنفيذ المهمات بطريقة صحيحة بناء على اختيار أفضل البدائل. (صالح، 2011، ص. 241)
- القدرة على توضيح الأفكار والتعبير السليم كتابة وكلاماً.
- القدرة على الإصغاء والدقة في احترام آراء الآخرين.
- تبادل الرأي مع المعلمين وإدارة الحوار معهم، واستيعاب أفكارهم وتصوراتهم.
- الاطلاع المستمر والقراءة الواعية.
- القدرة على استخدام الوسائل المتعددة في التوضيح واستخدام الأرقام.
- مهارة التنسيق بين البرامج الإشرافية، والبرامج المدرسية، وتكييف هذه البرامج بحيث تكون مرنة في ضوء المستجدات. (جودت عزت، 2004، ص. 22)

❖ الكفايات الإنسانية:

يجب أن يتصف المشرف التربوي بما يلي:

- القدرة على الإقناع والتعبير عن الآراء وإدارة النقاش والمساهمة فيه.
- دقة الملاحظة.
- كفايات الاتصال والتفاعل مع المعلمين على أسس ديمقراطية، إنسانية، عادلة بعيدة عن التسلسل، قدرة على بناء علاقات جيدة معهم.
- لديه مهارات تقدير مستوى كفاية العاملين ورضاهم عن العمل.
- تحديد واجبات وأعمال ومهام كل من العاملين في المدرسة حتى لا تتعارض وتتداخل مهامهم أحدهم مع آخر.
- يجمع بين النظرة العلمية وبين المنطق والعلاقات الإنسانية.

- مهارة التعرف على ميول العاملين من أجل استغلال كل منهم على أفضل وجه.
- مهارة جمع المعلومات عن العاملين في المدرسة وتحليلها وتفسيرها وتقدير العلاج لها. (جودت عزت، 2004، ص. 241)

❖ الكفايات المتعلقة بالتنظيم المدرسي:

وتشمل مايلي:

- مهارة ترجمة البرنامج التعليمي إلى خطة واقعية قابلة للتنفيذ.
- مهارة الإشراف على برنامج الصيانة المدرسية.
- مهارة اكتشاف أي خلل في التنظيم المدرسي والتنبيه لإصلاحه.
- مهارة تقدير فعالية أي جانب تعليمي في ضوء الأغراض التربوية.
- مهارة تحديد الاحتياجات التربوية ورسم الخطة المناسبة لتأمين هذه الاحتياجات . (جودت عزت، 2006، ص. 22)

عاشرا : أساليب الإشراف التربوي:

تتنوع أساليب الإشراف التربوي ومن أكثر هذه الأساليب شيوعا :

❖ الزيارات الصفية:

تعتبر من أقدم الأساليب المتبعة في عملية الإشراف التربوي، حيث تعتمد على جمع المعلومات عن بعض مدخلات العملية التعليمية الخاصة بالموقف التعليمي، مثل المعلم والطالب، المنهج الدراسي وطرق التدريس، والوسائل التعليمية والبيئة التي يتم فيها التعليم، ويجتمع المشرف التربوي مع المعلم بهدف مناقشة بعض الأمور التي تؤدي إلى إثراء العملية التعليمية بشكل عام، والموقف التعليمي على وجه الخصوص. (الأغبري، 2012، ص. 403)

❖ المداولات الإشرافية (اللقاءات الفردية):

وهي مقابلات تتم وجها لوجه بين المشرف التربوي والمعلم من أجل مناقشة بعض الأمور التربوية أو تبادل وجهات النظر أو عرض وتحليل بعض الصعوبات لأجل حلها، وتعد اللقاءات الفردية أحيانا لرفع كفاءة المعلم، أو إعداده بالمستحدثات التربوية أو توجيهه حول أمر ما، فهي أسلوب محبوب لدى المعلمين

لأن يقرب الهوة بينهم وبين المشرف، ويدعو للتعاون والتفاهم ويعزز جانب العلاقات الإنسانية.
(الحريري، 2007، ص.240)

❖ الملاحظة المباشرة للمرؤوسين أثناء العمل:

من خلال هذه الطريقة يتيسر مراقبة المرؤوس، وتبادل الرؤى معه، وتوجيهه نحو الأغراض المرسومة في موقع العمل مباشرة (محمد عبد الله، 2004، ص.300)

❖ النشر الإشرافية:

هي وسيلة اتصال بين المشرف التربوي والمعلمين، يستطيع المشرف من خلالها أن ينقل إلى المعلمين بعض خبراته وقراءاته ومقترحاته ومشاهداته بقدر معقول من الجهد والوقت.

❖ القراءة الموجهة:

هي أسلوب إشرافي هام يهدف إلى تنمية كفايات المعلمين في أثناء الخدمة من خلال إثارة اهتمامهم بالقراءات الخارجية، وتبادل الكتب واقتنائها، وتوجيههم إليها توجيهها منظماً ومدروساً.

❖ الندوات التربوية:

هي عبارة عن عرض عدد من التربويين لقضية تربوية، أو موضوع محدد، وفتح المجال بعد ذلك للمناقشة الهادفة المثمرة.

❖ إجتماعات المعلمين:

هي لقاءات تربوية بمعلمي مادة دراسية، أو وصف معين، أو مجموعة معلمين في تخصصات مختلفة، لتحقيق التكامل بين جهودهم، وتجميع الأفكار في مواجهة المشكلات التربوية.

❖ الزيارات المتبادلة بين المعلمين:

هي أسلوب إشرافي مرغوب فيه، يترك أثراً في نفس المعلم ويزيد من ثقته بنفسه، لأنه يجري في مواقف طبيعية غير مصطنعة، ويتم فيه زيارة معلم أو أكثر لزميل لهم داخل الفصل، وقد تتم الزيارات

المتبادلة بين معلمي مدرسة واحدة أو مدرستين متجاورتين، وبين معلمي مادة واحدة أو مواد مختلفة، ذلك تحت إشراف المشرف التربوي.

❖ المشغل التربوي (الورشة التربوية):

هو نشاط تعاوني عملي يقوم به المعلمين تحت إشراف قيادات تربوية ذات خبرة مهنية واسعة بهدف دراسة مشكلة تربوية مهمة أو إنجاز واجب أو نموذج تربوي محدد. (الشهري، 1435هـ، ص. 73-72)

خلاصة الفصل :

وفي ختام هذا الفصل لابد لنا أن نؤكد على ضرورة الإشراف التربوي، باعتباره جزء مهم من العملية التربوية يرمي إلى تحسين أداء الأساتذة وتنمية كفاياتهم التعليمية وتشجيعهم على النمو العلمي والمهني، فهو همزة وصل بين إدارات المدارس حيث يساهم في متابعة وتحسين عملية التعليم والتعلم، والعمل على تطويرها ورفع كفاءتها وفعاليتها وتحسينها لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

الفصل الثالث : الأداء المهني

- تمهيد الفصل :

أولاً: مفهوم الأداء المهني.

ثانياً: مستويات الأداء المهني.

ثالثاً: عناصر الأداء المهني.

رابعاً: محددات الأداء المهني.

خامساً: صور الأداء المهني الفعال.

سادساً: معايير الأداء المهني الفعال.

سابعاً: العوامل المؤثرة على الأداء.

ثامناً: تقييم الأداء المهني.

تمهيد:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، فهو ظاهرة محورية لجميع فروع المعرفة، والفعل الإيجابي النشط لاكتساب المهارة أو المعلومة والتمكن الجيد من أدائها، والأداء كى يكون فعال يجب أن يكون ذا كفاءة عالية، وبناءً على هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء ومستوياته وعناصره، إضافة إلى محدداته وصوره ثم معاييرها، كذلك سنتطرق إلى العوامل المؤثرة على الأداء، وأخيراً سنتطرق إلى تقييم الأداء حيث سنتناول في هذا العنصر مفهوم تقييم الأداء، أهميته وأهدافه ثم طرق تقييمه .

أولاً: مفهوم الأداء المهني

1- لغة: يشير لفظ الأداء لغوياً إلى من أدى دينه، قضاة وأدى الشيء: أوصله إلى أهله، والأداء الإيصال أي إيصال الشيء أو وصوله إليه من تلقاء نفسه.

وذكر ماجد محمد حنفي (2001) أن مفهوم الأداء في اللغة يشير إلى عمل أو إيجاز أو تنفيذ، وهو الفعل الممارس أو الفعل المبذول أو النشاط المنجز (كمال محمد، 2009، ص 46-47)

2- اصطلاحاً:

يعرفه عبادة بأنه: الأداء يعبر عن نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على إستغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها بناءً على أهدافها طويلة الأجل. (عبادة، 2008، ص 160-161)

ويعرفه الشوبكي بأنه: الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفقاً لمعايير ومواصفات ومبادئ توجيهية معينة، أو في تحقيق النتائج وفقاً للأهداف أو الخطط المعلنة. (الشوبكي، 2010، ص 10)

كما يعرفه الشرقاوي على أنه: وسيلة التعبير عن التعلم تعبيراً سلوكياً (الشرقاوي، 2012، ص 11)

ويعرفه السيد علي بأنه: الإنجاز الفعلي للقدرات الكامنة للفرد. (علي، 2007، ص 39)

أما إدريس فيعرفه بأنه: النجاح التي تحققة المنظمة في تحقيق أهدافها (إدريس، 2009، ص 38)

وتعرفه بن منصور الشريف بأنه:نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين .(بن

منصور الشريف ،2013، ص 55)

ويعرفه قاسيمي بأنه:جملة السلوكات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة .

(قاسيمي ،2011، ص 10)

أما جرجس فيعرفه بأنه:الطريقة التي يتم بها عمل الشيء أو أي عمل معين من أجل إنجازه أو

إفشاله.(جرجس ،2005، ص 41)

ويعرفه شحاتة وآخران بأنه:إنجاز يتم باستخدام الفرد لإمكاناته الجسمية أو العقلية أو النفسية .

(شحاتة وآخران ،2003، ص 29)

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن الاداء المهني هو قيام كل استاذ أو موظف بالمؤسسة التربوية

بالمهام و الواجبات المنوطة به وفق مسؤولياته المحددة في المؤسسة لتربوية ، والنتائج التي يحققها من

خلال تأديته لهذه المهام والقيام بواجباته بفعالية لأجل تحقيق الأهداف المنشودة .

ثانيا: مستويات الأداء المهني:

للأداء ثلاث مستويات وهي:

1- الأداء التنظيمي:

فالتنظيم عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات ويقدم عددا من المخرجات

لعملائه،ويتكون الأداء التنظيمي من العناصر الأساسية التالية:

-الإستراتيجية والأهداف :وتهتم بالعملاء والمستفيدين أو الجهات التي ستوجه لها الخدمات أو المنتج.

-الهيكل التنظيمي :يركز التحليل هنا على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل ومدى قدرته على خدمة

العمليات التي ستنتج المنتج.

-المقياس :وهو الأداة التي يتم استخدامها بطريقة تخدم الإستراتيجية والهدف.

-الإدارة :وتتضمن كيفية تسيير الإدارة في مسارات واتجاهات، وكيف تكون عملية التصحيح.

2- الأداء على مستوى العمليات:

يركز على التأكد من العناصر التالية:

- العمليات ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق إستراتيجيات المدرسة.
- أهداف العمليات حيث يجري التأكيد على توافق وتكامل تلك الأهداف مع أهداف المدرسة ككل.
- تصميم أو هيكل العمليات، وهنا يتم التأكد من أن تصميم العمليات وهيكلتها موجهة لخدمة أهداف العمليات ومتطلباتها. (الغريب و آخران، 2005، ص 201)

3- الأداء الوظيفي:

توجد مجموعة من المعايير التي تحدد فعالية الأداء الوظيفي وهي:

- وجود الوظيفة ومدى ضرورتها لإنتاج العملية.
- أهداف الوظيفة أو ما يسمى الاختصاص من العام للوظيفة ومدى تناسبها مع أهداف العملية، ومدى تناسب الوظيفة مع الأهداف المحددة من قبل.
- تصميم الوظيفة وهيكلتها: مما يسمح بتحقيق أداء وظيفي كفاء وفعال.
- قياس الوظيفة: حيث يجري التأكد من إمكانية قياس الأداء الوظيفي.
- إدارة الوظيفة: حيث يتم عن طريق عملية مراقبة أداء الوظيفة وتحليلها وتصحيح الانحرافات في الأداء. (الغريب و آخران، 2005، ص 201-202)

ثالثا : عناصر الأداء المهني:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها :

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- 2- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- 4- **المثابرة:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. (أبو شرح، 2010، ص 20)
- 5- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- 6- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي. (أبو شملة، 2009، ص 34)

رابعاً: محددات الأداء المهني:

يعرف الأداء على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام (أنور سلطان، 2002، ص 219)،

ويعني هذا أن الأداء في مواقف معينة يمكن النظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

1. الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز، والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتآزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب . (المحاسنة، 2013، ص 113)

وكمية الجهد مرتبطة بالتدعيم أو الحوافز التي يحصل عليها العامل من المؤسسة سواء هذه الحوافز مادية أو معنوية، فهي تعمل على تحفيز العامل على الإنتاج وزيادة الجهد. (الوافي، 2013، ص 61)

2. القدرات: ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة، وتسمى أحيانا بالكفايات أو بالسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة، أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء، وبما أنها كذلك فهي أيضا تعتبر من محددات الأداء.

3. إدراك الدور: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلال توجه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم، وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته). المحاسنة (2013، ص 113-114)

خامسا: صور الأداء المهني الفعال:

توجد ثلاثة صور للأداء الفعال وهي:

1. الأداء المخطط:

ويؤكد هذا الأداء على أهمية وجود رؤية مشتركة عن الأداء المتوقع بين المدير والأفراد العاملين، من خلال التوصيف الوظيفي ومعايير الأداء والأهداف المحددة.

2. الأداء المدعم:

يتمتع مدير المدرسة بدور فعال في تدعيم الأداء، وتحفيز الأفراد العاملين تجاه العمل، وتنظيم الموارد، ووضع برامج لتدريبهم، والتخلص من بعض المعوقات التي قد تتفق حائلا دون بدء برامج التدريب.

3. المراجعة المستمرة:

تعتبر إحدى الإجراءات الهامة للأفراد العاملين لتنفيذها بغرض التخطيط لعملهم وتحسين أدائهم، وذلك من خلال وجود بعض المعلومات المشتركة، وتهدف هذه المراجعة إلى تسهيل الأداء المستقبلي للأفراد العاملين وإتاحة الفرص لهم للتحسين. (الغريب و آخران، 2005، ص 202)

سادسا: معايير الأداء المهني الفعال:

هناك خمسة معايير وهي:

1. التوافق الإستراتيجي:

يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة، كما يؤكد أيضا التوافق الاستراتيجي على حاجة أنظمة إدارة الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.

2. الصلاحية:

يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الأبعاد كافة ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، ويشار إلى ذلك عادة بصلاحية المحتوى، وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب ألا يكون معيبا بمعنى أنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن الأبعاد كافة التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة، والمعيار الذي يتسم بالصلاحية يجب أن يقلل من الفساد بقدر الإمكان، حيث أن التغلب التام عليه غير ممكن من الناحية العملية.

3. الاعتمادية:

وتتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين والتي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين، وتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا ما تمكن اثنان أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى التقييم نفسه أو قريبا منه لأداء شخص واحد وبالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية والتي تعني مدى توافق العناصر كافة أو الأبعاد الداخلية للقياس، تعتبر هامة.

4. القبول:

ويتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له وإقناعهم به والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية،

ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها (عامر، 2011، ص 223-224)

5. التحديد:

ويقصد به المدى الذي يوفر فيه المقياس استخدام إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات (حمدوي، 2004، ص 126)

سابعا: العوامل المؤثرة على الأداء المهني:

لا يظهر أداء الفرد نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية تفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، وتتأثر القوى الداخلية المحركة للأداء، بعدد من العوامل وهي:

1. ثقافة المدرسة:

حيث يتأثر سلوك وأداء الفرد بمجموعة القيم والقواعد والمعايير السائدة في المدرسة، والتي تدفعه إلى الأداء بطريقة ما أو تفضيل مسلك معين على مسلك آخر، وترتبط هذه الثقافة بأداء الفرد لأنها تؤثر على اتجاهاته نحو العمل.

2. دور الفرد في المدرسة:

تؤثر طبيعة الدور الذي يؤديه الفرد على أدائه داخل المدرسة والدور هو مجموعة من التوقعات التي يتوقعها مجموعة من الناس من الفرد ويتضح ذلك في خمسة أبعاد وهي:

- غموض الدور.
- تباين الدور.
- صراع الدور.
- زيادة عبء الدور.
- تفاهة الدور.
- إدارة المدرسة:

فمدى إلمام المدير بالمعارف الإنسانية المختلفة، ومدى قدرته على التوقع وتفهم متطلبات الموقف الكلي الذي يواجهه، ومدى قدرته على تحمل المسؤولية، ومقاومته ضغط العمل من أعلى لأسفل، ويؤثر على الأداء داخل المدرسة بصورة واضحة، حتى تنعكس اتجاهات المدير وقيمه وأخلاقه وأهدافه الشخصية على أداء الأفراد العاملين، وبالتالي يؤثر ذلك على مدى استقرار العمل داخل المدرسة.

3. السياسات الإدارية:

تشير السياسات الإدارية إلى مجموعة القواعد والمعايير والتوجيهات والتعليمات التي تصدرها المدرسة لإرشاد أعضائها في ممارسة واجبات أعمالهم، وتتركز أهمية السياسات الإدارية في كونها تصدر عن إدارة المدرسة، وتوجه إلى أعضاء مختلفين بأعمال معينة وهي تتصف بصفة الإلزام، فليس هناك اختيار لعضو المدرسة طالما كانت هناك سياسة واضحة ومعلنة ومن ناحية أخرى، فإن أهمية السياسات كمحدد لأداء الفرد تتأكد بسبب انتشارها بين مختلف المستويات التنظيمية وشمولها لمجالات العمل المختلفة بالمدرسة (الغريب و آخران، 2004، ص 206-207)

4. البيئة المحيطة: وتشمل:

ظروف العمل المادية: وما تتركه من أثر على راحة الفرد وتسهل له حركيته في اتجاه التميز في الأداء، وذلك مثل توفر الآلات والمعدات والأدوات.

العوامل التنظيمية: وتتمثل في تأثيرها كبيرا على أداء الفرد نفسه داخل المدرسة مثل الهياكل التنظيمية واللوائح والقوانين والعلاقات مع الآخرين والرؤساء والزملاء، والمرؤوسين بجانب عمليات التدريب والتوجيه والتقييم.

5- هيكل المدرسة:

يعكس هيكل المدرسة التنظيمي لأعضاء المدرسة أنماط السلوك المستهدف وأشكال العلاقات الإنسانية التي تفضل المدرسة أن تراها سائدة بين أعضائها، وتؤثر المعلومات كباقي المدخلات التنظيمية على استجابات الفرد وأدائه حسب درجة تمسك المدرسة بحرفية هذا الهيكل وتصميمها على تطبيقه بشكل حقيقي.

6. الرضا الوظيفي:

يؤثر الرضا الوظيفي تأثيرا واضحا على أداء الفرد داخل المدرسة، فالفرد الذي يشعر بالرضا عن العمل يتولد لديه دافع نحو تحسين أدائه، وقد وجدت علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل، فالفرد الذي يشعر بالرضا يميل إلى البقاء في المدرسة بالتالي نقل حالات الغياب.

7. جماعة العمل:

تؤثر جماعة العمل وما يسودها من قيم ثقافية إيجابية على أداء الفرد، فكلما سادت هذه الجماعات التعاون والتضامن والمشاركة بين أعضائها، كلما انعكس ذلك على أدائهم بالإيجاب كنتيجة لسيادة روح الفريق بين الأعضاء.

8. دافعية الفرد:

تؤثر دافعية الفرد نحو العمل على أدائه، فكلما شعر الفرد بالأمان الوظيفي داخل المدرسة وأتيحت له الفرصة للتقدم الوظيفي، كلما ازدادت دافعيته وتحفز أدائه نتيجة تكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل .

9. بيئة التنظيم:

يرتبط أداء الفرد بالبيئة التنظيمية التي يعمل فيها، فالبيئة التنظيمية وما تمنحه للفرد من مكافآت تدفعه للعمل، وما تقدمه له من تدريب وخبرة لا تتفاعل مع شخصيته فقط، ولكن تتفاعل معها بعد مرورها على القيود البيئية التي تؤثر على أداء الفرد.

ويؤثر المناخ المدرسي في بيئة التنظيم على الأداء النهائي للفرد سواء بالإيجاب أو السلب. (الغريب و آخران، 2004، ص 209)

ثامنا: تقويم الأداء المهني:**1. مفهوم تقويم الأداء المهني :**

تعرفه برنوطي بأنه: عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه (برنوطي، 2004، ص 378)

ويعرفه حنفي على أنه: الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين. (حنفي، 2007، ص 295)

كما يعرفه جاد الرب بأنه: العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته، وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء. (جاد الرب، 2009، ص 50)

أما عباس فيعرفه بأنه: دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى ذات شأن ومسؤوليات أكبر. (عباس، 2011، ص 259)

التعريف الإجرائي: تقويم الأداء هو تلك الطريقة أو العملية التي يتم بها تقدير أداء كل فرد أو عامل وقياس كفاءته وسلوكه وإنجازاته للتعرف على مدى تحمله لمسؤولية عمله.

2. أهمية تقويم الأداء المهني:

وتتمثل أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي:

- . زيادة شعور الموظف بالمسؤولية، وما يترتب عليها من صدور قرارات بشأن مستقبله في المنظمة.
- . تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتزويده بتقارير توضح هذه النقاط. (الكرخي، 2014، ص 121) .
- قياس الفاعلية التنظيمية والتعرف على إنتاجية التنظيم.
- . توفير المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات أو إحداث عمليات التطوير.

. تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع.

. تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل الجهد لإحراز التقدم في أدائهم.

. الكشف عن الطاقات والقدرات غير المستغلة لدى الأفراد بما يساعد على إعادة توجيهها إلى المجال الوظيفي المناسب. (كامل، حامد، 2006، ص 219)

. إن تقييم الأداء يمكن النظر إليه كأداة من الأدوات التي تكشف عن حجم ونوعية الاحتياجات التدريبية.

. تعد عملية تقييم الأداء بمثابة أداة توجيهية تساعد متخذي القرار داخل المنشأة إلى انتقاء من يستحق الترقية لمناصب وظيفية أعلى أو تنفيذ إجراءات نقل وتوزيع من وإلى الأقسام والإدارات المختلفة، وذلك على ضوء اختبارات قياس أداء الأفراد داخل المنشأة. (زيدان، 2011، ص 166)

. تخطيط القوى العاملة، وتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوحدة التنظيمية.

. معرفة معوقات ومشاكل العمل. (حمود، الخرشة، 2007، ص 153)

3. أهداف تقييم الأداء:

لتقييم أداء العاملين أهداف عديدة تسعى المؤسسات لتحقيقها منها.

. تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين: يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله، ومن هنا فهو يساعد الإدارة في وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم.

. يساهم التقييم في تحسين عملية الإشراف: حيث يدفع التقييم الرئيس إلى متابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة في الوقت المناسب. (صالح، 2004، ص 137-138)

. الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.

- تساهم عملية تقويم الأداء في إقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين، وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة. (حروش، السالم، 2006، ص 105)
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.
- تحديد مواطن الضعف والخلل في المنشآت.
- التأكد من كفاءة الخطط الموضوعية ودقة الموازنات التخطيطية. (الطائي و آخران، 2006، ص 229)

4. طرق تقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم العمال: الطرق التقليدية والطرق الحديثة، وهي كما يلي:

1-4 . الطرق التقليدية: تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين ومن أهمها:

- طريقة الترتيب البسيط :

تعد هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء، وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من أحسن أداء إلى أسوأ أداء، إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر وفقا لهذا الترتيب، لكن مما يعاب عليها هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل أي ماهي درجة الأفضلية، كما وأن هذه الطريقة عرضة لتأثيرات الهالة والتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل، ولذلك فإن الاعتماد على أكثر من مقيم من الممكن أن يقلل من التحيزات ومن مزايا سهولتها من حيث التطبيق والتوضيح للأفراد العاملين . (محمد عباس، علي، 2007، ص 248)

- طريقة المقارنة بين العاملين:

في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات (زوجيات) (من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت.

- طريقة التوزيع الإجباري:

وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا) نسبيا (على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الناس في الإنخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة، سواء بالارتفاع أم بالإنخفاض. (ماهر، 2004، ص 298-300)

- طريقة التدرج:

توضع حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا.

- طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء، ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد ووفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات، وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء.

- طريقة القوائم المرجعية:

يتم إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توافرها في العمل، وتحدد إدارة الموارد البشرية أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الفرد وقيمة هذه الأهمية، لكن عدم معرفة المقيم للدرجات التي تحدد قيمة كل صفة يجعله غير موضوعي في تقييمه.

- الطريقة المقالية:

يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة والأداء، ومهارات الأفراد، وتضع الإقتراحات التطويرية والتشجيعية.

- طريقة المواقف الحرجة:

يقوم المقيم حسب هذه الطريقة بتسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل، ويوضح تحديد السلوكيات وتسجيلها من قبل مقيم السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها. (حمداوي، 2004، ص 131-132)

2-4 الطرق الحديثة:

لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم، ظهرت الطرق الحديثة ومن أهمها:

- مقياس التدرج على الأساس السلوكي:

يرتبط هذا المقياس ويأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتين، التدرج البياني والمواقف الحرجة، حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناء على مدى إمتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية. (بن عيشي، 2012، ص 54)

- مقياس الملاحظات السلوكية:

يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة، وتركز هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف، وهو أسلوب حديث في الإدارة وتقييم الأداء.

ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل، ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وترتيبهم حسب خمسة أوزان لكل بعد، ومن ثم تجمع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل.

- طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم، والعلاقات الإنسانية بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا (حمدوي، 2004، ص 132-133)

خلاصة الفصل:

مما سبق يتضح لنا أن الأداء مجموع الاستجابات التي يقوم بها الفرد في موقف معين، حيث أنه يلاحظ ملاحظة مباشرة وموضوعية، كما أنه كل ما ينجز في مهام المهارات والكفايات بشكل قابل للقياس، وهذا ما زاد بالاهتمام بها وخاصة من علماء الإدارة حيث اعتبروه الجهد الصافي والضروري للعمل وأنه يعتبر مقياس النجاح

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً : حدود الدراسة.

ثانياً : منهج الدراسة.

ثالثاً : مجتمع الدراسة.

خامساً : أداة الدراسة وخصائصها السيكومترية.

سادساً : أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

تحتل الدراسة الميدانية مكانة هامة في البحث العلمي، وذلك لأنها تعتبر الجزء الأكثر أهمية فيه، فمن خلالها يتم طرح مشكلة البحث في الواقع، إضافة إلى أن هذا النوع من الدراسة يدعم الجانب النظري، حيث يسمح للباحث باختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات الموضوعية، حتى يتمكن من استخلاص النتائج، وهدفت الدراسة إلى معرفة دور الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي، ولتحقيق ذلك سيتم التطرق إلى التذكير بفرضيات الدراسة وحدود الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينته، ثم التطرق إلى أداة الدراسة وخصائصها السيكمترية، وأخيراً أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أولاً : حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمثلت في المجال المكاني الذي تم فيه تطبيق الدراسة الميدانية على مستوى ثانويتان ببلدية العنصر (ثانوية بوضريوة مخلوف، وثانوية هلال عبد الله).

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى الثانويات السالفة الذكر في الفترة الممتدة من 20-04-2018 إلى 30-04-2018 م للعام الدراسي 2017-2018 م .

الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة دور الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي.

الحدود البشرية: تمثلت في التركيز على أساتذة التعليم الثانوي.

ثانياً :منهج الدراسة:

حتى تكون الدراسة علمية لا بد أن تقوم على منهج علمي، والمنهج يكتسي أهمية بالغة في أي بحث لأنه يحدد للباحث المسار الذي يسلكه للوصول إلى نتائج تكون موضوعية وعلمية حول موضوع الدراسة.

فيعرف المنهج بأنه: مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، أو

الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة .(شروخ،2003،ص 90)

وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الاستدلالي الذي يهتم بدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة، ومعرفة خصائصها.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه: طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم، من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية إجتماعية أو مشكلة إجتماعية، أو مكان معين.

كما يعرف بأنه: طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتطويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها، وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (بوحوش، الذنبيات، 2009، ص 139).

ثالثا: مجتمع الدراسة:

1. مجتمع الدراسة:

يعرف بأنه: جميع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث (الصيرفي، 2009، ص 185).

ويعرف أيضا بأنه: جميع الأفراد أو العناصر أو الأشياء التي لها خصائص واحدة يمكن ملاحظتها (العجروش، 2015، ص 92).

فمجتمع الدراسة الكلي يتكون من جميع أساتذة التعليم الثانوي الواقعة على مستوى بلدية العنصر والبالغ عددها ثنويتان) ثانوية بوضريوة مخلوف، وثانوية هلال عبد الله (أما الأساتذة فبلغ عددهم (83) أستاذا بمختلف التخصصات.

وحتى نستطيع فهم موضوع الدراسة كان اختياري لمجتمع الدراسة المتمثل في جميع أساتذة كل من ثانوية بوضريوة مخلوف وثانوية هلال عبد الله ببلدية العنصر، كذلك كان اختياري أيضا لثانوية أحمد الحبيباتي ببلدية الجمعة بني حبيبي إلا أنني تلقيت عدة عراقيل، منها ذهابي للثانوية لأكثر من مرة لأخذ موافقة المدير إلا أنه لم يكون موجود لانشغالاته خارج الثانوية ولظروفه الخاصة في تلك الفترة، إضافة إلى ضيق الوقت للفترة الممنوحة لي في الترخيص المقدم من طرف مديرية التربية لولاية جيجل، وهذا ما أدى بي لعدم العودة للثانوية مرة أخرى.

وقد تكون مجتمع الدراسة من (83) أستاذا أي ما نسبته 100% من مجتمع الدراسة، وتم اختياره عن طريق تقنية المسح الشامل المستخدم في الدراسات الوصفية، إلا أنه وعند توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة قد تم استرجاع (70) استبانة فقط.

3- خصائص مجتمع الدراسة:

جدول رقم: (01) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	27	38.6%
إناث	43	61.4%
المجموع	70	100%

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبانة.

يوضح هذا الجدول أفراد عينة الدراسة حسب الجنس حيث أن أغلبية عينة الدراسة من الإناث والمقدر عددهم ب 43 أستاذا، وتمثلهم أعلى نسبة في الجدول ب % 61.4 من إجمالي العينة، أما الذكور فقد بلغ عددهم 27 أستاذا وبنسبة % 38.6 من إجمالي العينة.

جدول رقم: (02) يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
25- 30	25	35.7%
30- 35	22	31.4%

35 فما فوق	23	32.9%
المجموع	70	100%

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبانة.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (02) أن الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم في الفئة العمرية [25-30]

سنة بنسبة 37.5% من إجمالي العينة، تليها الفئة العمرية [35 سنة فما فوق] بنسبة 32.9%، في حين

تتراوح نسبة الأساتذة في الفئة العمرية [30-35] بـ 31.4%

جدول رقم: (03) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
1-5	35	50%
6-10	20	28.6%
11 فما فوق	15	21.4%
المجموع	70	100%

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الإستبانة

بالاستناد إلى المعطيات الكمية في الجدول أعلاه يبدو واضحا أن أغلب الأساتذة وبنسبة 50% خبرتهم

في التدريس [1-5]، ثم تليها نسبة 28.6% الممثلة للأساتذة الذين خبرتهم [6-10] في التدريس، أما

الأساتذة الذين لديهم خبرة [11 سنة فما فوق] فبلغت نسبتهم 21.4%

جدول رقم: (04) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
38.6%	27	ليسانس
35.7%	25	ماسثر
2.9%	02	ماجستير
17.1%	12	المدرسة العليا
5.7%	04	مهندس دولة
100%	70	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبانة.

يوضح الجدول رقم (04) أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث تمثلت نسبة 38.6% بالنسبة للأساتذة الذين لديهم مستوى ليسانس، أما نسبة 35.7% فكانت للأساتذة ذو مستوى ماسثر، في حين تمثلت نسبة 17.1% للأساتذة ذوي المستوى المدرسة العليا، أما الأساتذة الذين لديهم مستوى مهندس دولة فكانت نسبتهم 5.7%، في حين الأساتذة الذين لديهم مستوى الماجستير فكانت نسبتهم 2.9%.

رابعا :أداة الدراسة وخصائصها السيكومترية:

1. أداة الدراسة:

تعتبر عملية جمع البيانات من أهم مراحل البحث العلمي، حيث تختلف طرق ووسائل جمع البيانات باختلاف المواضيع والأهداف المراد تحقيقها، وفي هذه الدراسة تم استخدام الإستبانة كأداة بحث لمعرفة دور الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي.

والإستبانة عبارة عن: أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع، وهو يستخدم في دراسة الكثير من المهن والاتجاهات وأنواع النشاط. (ملحم، 2005، ص347)

كما تعرف أيضا على أنها: تلك الوسيلة التي تستعمل لجمع بيانات أولية وميدانية حول مشكلة أو ظاهرة البحث العلمي، فهي مجموعة من الأسئلة المكتوبة يقوم المجيب بالإجابة عنها، وهي أداة أكثر إستخداما في الحصول على البيانات من المبحوثين مباشرة ومعرفة آرائهم وإتجاهاتهم). (العجش، 2015، ص113)

2 . خطوات بناء الإستبانة :

. الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

. الإستعانة بالجانب النظري للدراسة.

. تحديد المحاور الرئيسية التي تتكون منها الإستبانة انطلاقا من فرضيات الدراسة.

. بناء بنود الإستبانة والتي نحاول من خلالها قياس استجابات المستجوبين.

. عرض الإستبانة على محكمين من هيئة التدريس بقسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا.

. تعديل الإستبانة في ضوء آراء المحكمين.

. بناء الإستبانة في صورتها النهائية والتي اشتملت على قسمين، القسم الأول تضمن البيانات الشخصية ،

والقسم الثاني تناول بنود الاستبيان.

. بعد المراجعة النهائية للاستبانة من طرف المشرف تم توزيعها على مجتمع الدراسة من خلال أخذ الموافقة من رئيسة قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا وأخذها لمديرية التربية لولاية جيجل لتتم الموافقة النهائية وتحديد الثانويات التي يتم توزيع الاستبانة بها.

الجدول رقم: (05) توزيع عدد بنود الإستبانة حسب المحاور الثلاث.

المحاور	محاور الإستبانة
الأول	التخطيط للدرس
الثاني	تنفيذ الدرس
الثالث	التقويم الصفي

3. البدائل المعتمدة :

تم استخدام مقياس ليكرث كمعيار حكم على استبانة الدراسة حيث تم الإعتماد على ثلاث بدائل في هذه الاستبانة (غير موافق، محايد ، موافق)، وتم التقويم من 1 إلى 3 درجات لكل إختيار، حيث تم إعطاء درجة (1) للبدل غير موافق، ودرجة (2) للبدل محايد ، ودرجة (3) للبدل موافق.

4. الشروط السيكومترية لأداة الدراسة:

حتى تكون النتائج المتحصل عليها بواسطة أي أداة من أدوات جمع البيانات صادقة في الدراسة، ينبغي التأكد من صحة شروطها السيكومترية:

1.4 . حساب ثبات الاستبانة:

استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (spss)، وتم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل الثبات " ألفا كرونباخ"، وتحصلت على النتيجة المقدر ب 0.69 وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذا كاف لتحقيق ثباتها، أي أن معامل الثبات عالي.

Statistique de fiabilité

Alpha de crombach	Nombre déliements
.694	26

2.4. صدق الاستبانة: قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

4. 1.2 . صدق المحكمين:

للتحقق من صدق الأداة تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، تألفت من (07) أعضاء من هيئة التدريس ذوي الخبرة والاختصاص في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، وذلك للتعرف على آرائهم في مدى ملائمة المحاور ووضوح البنود وصياغتها، إضافة إلى مدى ملائمة كل بند للمحور الذي ينتمي إليه، وفي إطار التوجيهات التي قدمها المحكمين قمت بإجراء التعديلات المناسبة من حذف وإضافة وإعادة صياغة البنود لتقديم الإستبانة في صورتها النهائية. (الملحق رقم 1)

4. 2. 2. الصدق الذاتي:

للتأكد من صدق الاستبانة أيضاً، قمت بحساب معامل الصدق الذاتي ويقصد به صدق نتائج الإستبانة ، ويقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل ارتباط الثبات وبتطبيق المعادلة التالية:

$$\sqrt{\text{معامل الثبات}} = \text{الصدق الذاتي}$$

$$\sqrt{0.694} = 0.83 = \text{بالتعويض}$$

وهذا يدل على أن الاستبانة على درجة عالية من الصدق.

خامسا: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تعد أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة من أهم الخطوات التي يجب على الباحث أن يمر

بها ويتطرق إليها، وقد قمت بالإعتماد على الأساليب التالية:

. التكرارات والنسب المئوية استخدمت في الدراسة لمعرفة خصائص أفراد العينة.

. المتوسط الحسابي استخدم في الدراسة لمعرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة.

. الانحراف المعياري استخدم في الدراسة لمعرفة درجة تشتت القيم عن المتوسط الحسابي، حيث تم حساب

الانحراف المعياري لكل بند من بنود الاستبانة ، وقد تم تصنيف قيم المتوسطات عن طريق العملية

الحسابية التالية ($3-1/3 = 0.66$): ، وبناء على هذه العملية نجمع 0.66 مع 1 لمعرفة درجة الحكم

على الدرجة، إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات في المحور :من (1-0.66) بدرجة ضعيفة،

ومن (1.67-2.33) بدرجة متوسطة ، ومن (2.34-3) بدرجة عالية.

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل حاولنا توضيح الإجراءات المنهجية للدراسة و التعرف على أهم الأدوات التي استخدمت في جمع البيانات و تحليلها بالإضافة إلى ذلك التعرف على مجالات الدراسة و ملائمة المنهج المتبع للموضوع، وقد ساعدتنا هذه الأساليب و الإجراءات في الوصول إلى نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج.

تمهيد

أولاً: عرض نتائج الدراسة.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

ثالثاً : التوصيات

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة وجمع البيانات المتعلقة بالموضوع، سنحاول في هذا الفصل تفرغ البيانات وتحليلها من أجل التأكد من صحة الفرضيات التي تم طرحها سابقا ومناقشة النتائج المتوصل إليها وصولا إلى النتائج العامة للدراسة، والخروج بأهم التوصيات التي توصلنا إليها من خلال قيامنا بهذه الدراسة .

أولا: عرض نتائج الدراسة:

1. عرض وتحليل نتائج المحور الأول في ضوء الفرضية الجزئية الأولى: يساهم الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي في التخطيط للدرس من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم.

الجدول رقم:(06) استجابات الأساتذة حول عبارة" يرشدني المشرف التربوي إلى كيفية التخطيط الجيد للدرس"

البدايل	التكرار	النسبة المئوية
موافق	8	11.4%
غير موافق	9	12.9%
محايد	53	75.7%
المجموع	70	100%

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن أغلبية الأساتذة وبنسبة 75.7% أجابوا بموافق على العبارة "يرشدني المشرف التربوي إلى كيفية التخطيط الجيد للدرس"، تليها نسبة 12.9% والمتمثلة للأساتذة المجيبين أحيانا، بينما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق فبلغت نسبتهم 11.4%

الجدول رقم (07) استجابات الأساتذة حول عبارة "يساعدني في كيفية إعداد خطة التدريس اليومية.".

النسب المئوية	التكرار	البدائل
50%	35	غير موافق
17.1%	12	محايد
32.9%	23	موافق
100%	70	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (07) أن 50% من الأساتذة أجابوا على العبارة "يساعدني في كيفية إعداد خطة التدريس اليومية " بغير موافق، تليها نسبة 32% والممثلة للأساتذة المجيبين بموافق، أما الذين أجابوا بمحايد فبلغت نسبتهم 17.1%

الجدول رقم:(08)استجابات الأساتذة حول عبارة"يساعدني في كيفية التخطيط للدروس الفصلية "

النسب المئوية	التكرار	البدائل
47.1%	33	غير موافق
12.9%	09	محايد
40%	28	موافق
100%	70	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (08) أن 47.1% من الأساتذة أجابوا بغير موافق على العبارة "يساعدني في كيفية التخطيط للدروس الفصلية" ، تليها نسبة 40 % الممثلة للأساتذة المجيبين بموافق ،بينما الأساتذة الذين أجابوا بمحايد فقدرت نسبتهم ب 12.9 % .

الجدول رقم (09) استجابات الأساتذة حول عبارة " يدرني على كيفية التحضير اليومي للدرس "

النسب المئوية	التكرار	البدائل
45.7%	32	غير موافق
15.7%	11	محايد
38.6%	27	موافق
100%	70	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (09) أن نسبة 45.7% من الأساتذة أجابوا بغير موافق على العبارة " يدرني على كيفية التحضير اليومي للدرس " ، تليها نسبة 38.6% الممثلة للأساتذة الذين أجابوا بموافق، أما الذين أجابوا بمحايد فبلغت نسبتهم 15.7%

الجدول رقم: (10) استجابات الأساتذة حول عبارة" يرشدي لكيفية صياغة الكفاءات الخاصة بالدرس بشكل صحيح"

النسب المئوية	التكرار	البدائل
30%	21	غير موافق
14.3%	10	محايد
55.7%	39	موافق
100%	70	المجموع

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن أغلبية الأساتذة وينسبة 55.7% أجابوا بموافق على العبارة " يرشدي لكيفية صياغة الكفاءات الخاصة بالدرس بشكل صحيح " ،في حين تليها نسبة 30% بالنسبة للأساتذة الذين أجابوا بغير موافق، أما الأساتذة الذين أجابوا بمحايد فبلغت نسبتهم 14.3%

الجدول رقم: (11) استجابات الأساتذة حول عبارة " يفيدني بمعلومات في التخطيط للدرس من خلال الدورات التدريبية التي ينظمها."

البدائل	التكرار	النسب المئوية
غيرموافق	7	10%
محايد	1	1.4%
موافق	62	88.6%
المجموع	70	100%

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ بأن أغلبية الأساتذة وبنسبة 88.6% أجابوا بموافق على العبارة "يفيدني بمعلومات في التخطيط للدرس من خلال الدورات التدريبية التي ينظمها"، تليها نسبة 10% الممثلة في الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق، أما الذين أجابوا بمحايد فقدت نسبتهم ب 1.4%

الجدول رقم: (12) استجابات الأساتذة حول عبارة" يساعدني في تحديد الأساليب المناسبة لتقديم الدروس"

البدائل	التكرار	النسب المئوية
غيرموافق	20	28.6%
محايد	8	11.4%
موافق	42	60%
المجموع	70	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (12) أن 60% من الأساتذة أجابوا بموافق على العبارة " يساعدني في تحديد الأساليب المناسبة لتقديم الدروس"، تليها نسبة 28.6% الممثلة للأساتذة الذين أجابوا بغير موافق، أما الأساتذة الذين أجابوا بمحايد فبلغت نسبتهم 11.4%

الجدول رقم (13) استجابات الأساتذة حول عبارة " يشجيني على تنظيم وقتي بشكل جيد"

النسب المئوية	التكرار	البدايل
45.7%	22	غيرموافق
17.1%	12	محايد
37.1%	26	موافق
100%	70	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (13) نلاحظ أن استجابات الأساتذة كانت موجهة نحو البديل

غير موافق بنسبة 45.7% على العبارة" يشجيني على تنظيم وقتي بشكل جيد" ، تليها نسبة 37.1%

ممثلة للأساتذة الذين أجابوا بالبديل موافق، في حين بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا بمحايد ب17%

الجدول رقم (14) يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة العينة على المحور

الأول " التخطيط للدرس."

رقم البند	الرتبة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	1	. يفيدني بمعلومات في التخطيط للدرس من	2.78	0.61	عالية

			خلال الدورات التدريبية التي ينظمها		
عالية	0.68	2.64	-يرشدني المشرف التربوي إلى كيفية التخطيط الجيد للدروس.	2	1
متوسطة	0.89	2.31	-يساعدني في تحديد الأساليب المناسبة لتقديم الدروس.	3	7
متوسطة	0.89	2.25	-يرشدني لكيفية صياغة الكفاءات الخاصة بالدرس بشكل صحيح.	4	5
متوسطة	0.93	1.92	يساعدني في كيفية التخطيط للدروس الفصلية.	5	3
متوسطة	0.92	1.92	-يدريني في كيفية التحضير اليومي للدروس.	6	4
متوسطة	0.91	1.91	-يشجعني على تنظيم وقتي بشكل جيد.	7	9
متوسطة	0.90	1.82	-يساعدني في كيفية إعداد خطة التدريس اليومية.	8	2
متوسطة	0.84	2.19	الدرجة الكلية		

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يمثل الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة استجابة الأساتذة على بنود المحور الأول "التخطيط للدرس" حيث أن كل بند شكل هذا المحور ، ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن البنود (6،1) من المحور الأول جاءت بدرجات عالية وبمتوسطات حسابية (2.78) ، (2.64) ، وانحرافات معيارية (0.61، 0.68) على الترتيب والتي تشير إلى إلى يفيدني بمعلومات

في التخطيط للدرس من خلال الدورات التدريبية التي ينظمها ،ويرشدي المشرف التربوي إلى كيفية التخطيط الجيد للدروس .

كما جاءت البنود (7 ، 5 ، 3 ، 4 ، 2،8) بدرجة متوسطة وبمتوسطات حسابية 2.31 ، ، 0.91 ، 0.92 ، 0.93 ، 0.89 ، 0.89، وانحرافات(1.92،1.91،1.82،1.92،2.25) ،0.90) على الترتيب ،والتي تشير إلى يساعدي في تحديد الأساليب المناسبة لتقديم الدروس ، و يرشدي لكيفية صياغة الكفاءات الخاصة بالدرس بشكل صحيح ، ويساعدي في كيفية التخطيط للدروس الفصلية، و يدرني على كيفية التحضير اليومي للدروس ،و يشجعي على تنظيم وقتي بشكل جيد ، و يساعدي في كيفية إعداد خطة التدريس اليومية.

2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني في ضوء الفرضية الفرعية الثانية": يساهم الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي في تنفيذ الدرس من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم."

الجدول رقم : (15) استجابات الأساتذة حول عبارة " يوجهني إلى استثارة دافعية الطلاب وتفاعلهم مع الدرس."

النسب المئوية	التكرار	البدائل
25.7%	18	غير موافق
17.1%	12	محايد
57.1%	40	موافق

المجموع	70	%100
---------	----	------

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (15) نلاحظ أن استجابات الأساتذة نحو عبارة " يوجهني إلى استشارة دافعية الطلاب وتفاعلهم مع الدرس "بلغت نسبتها 57.1% للبدليل موافق ، تليها نسبة 25.7%والمتمثلة للأساتذة المجيبين بغير موافق ، في حين بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا بمحايد 17.1%

الجدول رقم (16) استجابات الأساتذة حول عبارة" يرشديني إلى الطريقة الصحيحة لتوظيف الكتاب المدرسي خلال الدرس."

البدائل	التكرار	النسب المئوية
غير موافق	21	%30
محايد	20	%28.6
موافق	29	%41.4
المجموع	70	%100

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (16) نلاحظ أن استجابات الأساتذة كانت موجهة نحو البدليل موافق بنسبة 41.4% على العبارة" يرشديني إلى الطريقة الصحيحة لتوظيف الكتاب المدرسي خلال الدرس"، تليها نسبة 30% ممثلة للأساتذة الذين أجابوا بالبدليل غير موافق، أما نسبة الأساتذة الذين أجابوا بالبدليل محايد فقد بلغت 28.6%

الجدول : (17) استجابات الأساتذة حول عبارة" يوجهني إلى ربط المادة الدراسية بحياة التلميذ."

البيانات	التكرار	النسب المئوية
----------	---------	---------------

البدائل		
غير موافق	19	27.1%
محايد	15	21.4%
موافق	36	51.4%
المجموع	70	100%

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (17) نلاحظ أن استجابات الأساتذة كانت موجهة نحو البديل موافق بنسبة 51.4% تليها نسبة الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق والتي بلغت 27.1% في حين بلغت نسبة 21.4% بالنسبة للأساتذة الذين أجابوا بالبديل محايد على العبارة " يوجهني إلى ربط المادة الدراسية بحياة التلميذ"

الجدول رقم : (18) استجابات الأساتذة حول عبارة " يشجعي على اختبار الوسائل التعليمية المناسبة لتحقيق أهداف الدرس."

البدائل	التكرار	النسب المئوية
غير موافق	20	28.6%
محايد	7	10%
موافق	43	61.4%
المجموع	70	100%

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (18) نلاحظ أن أغلبية الأساتذة والمقدرة نسبتهم ب % 61.4 أجابوا بالبديل موافق على العبارة " يشجيني على اختيار الوسائل التعليمية المناسبة لتحقيق أهداف الدرس "، تليها نسبة 28.6% وهي نسبة الأساتذة الذين أجابوا بالبديل غير موافق ، في حين بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا بالبديل محايد. 10%.

الجدول رقم : (19) استجابة الأساتذة حول عبارة" يشجيني على اختيار الوسائل التعليمية المناسبة لمستوى التلاميذ."

النسب المئوية	التكرار	البدائل
35.7%	25	غير موافق
8.6%	6	محايد
55.7%	39	موافق
100%	70	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (19) أن نسبة 55.7% من الأساتذة أجابوا بموافق على العبارة "يشجيني على اختيار الوسائل التعليمية المناسبة لمستوى التلاميذ"، تليها نسبة 35.7% والممثلة للأساتذة المجيبين بغير موافق ، أما الأساتذة الذين أجابوا بمحايد فبلغت نسبتهم 8.6%

الجدول رقم : (20) استجابة الأساتذة حول عبارة " يشجيني على ملائمة فعاليات الدرس للزمن المخصص له."

النسب المئوية	التكرار	البدائل
35.7%	25	غير موافق

محايد	11	15.7%
موافق	34	48.6%
المجموع	70	%100

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن استجابات الأساتذة حول عبارة " يشجعني على ملائمة فعاليات
الدرس للزمن المخصص له "موجّهة نحو البديل موافق بنسبة 48.6% ، تليها نسبة 35.7% الممثلة
للأساتذة الذين أجابوا بالبديل غير موافق ، أما الأساتذة الذين أجابوا بالبديل محايد فبلغت نسبتهم 15.7%
الجدول رقم : (21) استجابة الأساتذة حول عبارة " يوجهني إلى توظيف التعلم القبلي) الخبرات السابقة)
في عملية تقديم الدرس."

البدايل	التكرار	النسب المئوية
غير موافق	12	17.1%
محايد	6	8.6%
موافق	52	74.3%
المجموع	70	%100

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (21) نلاحظ أن أغلبية الأساتذة البالغة نسبتهم 74.3%
أجابوا بموافق على العبارة "يوجهني إلى توظيف التعلم القبلي)الخبرات السابقة) في عملية تقديم
الدرس"، تليها نسبة 17.1% الممثلة للأساتذة الذين أجابو بالبديل غير موافق، في حين بلغت نسبة الأساتذة
الذين أجابوا بالبديل محايد 8.6%

الجدول رقم : (22) استجابة الأساتذة حول عبارة " يساعدني على تنويع الأنشطة الصفية"

النسب المئوية	التكرار	البدائل
41.4%	29	غير موافق
11.4%	8	محايد
47.1%	33	موافق
100%	70	المجموع

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن الأساتذة الذين أجابوا بالبديل موافق بلغت نسبتهم 47.1% على العبارة " يساعدني على تنويع الأنشطة الصفية " ، تليها نسبة 41.4% الممثلة للأساتذة الذين أجابوا بالبديل غير موافق ، في حين بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا بالبديل محايد 11.4%

الجدول رقم : (23) استجابة الأساتذة حول عبارة " يرشدني إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ"

النسب المئوية	التكرار	البدائل
15.7%	11	غير موافق
25.7%	18	محايد
58.6%	41	موافق
100%	70	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (23) أن نسبة 58.6% من الأساتذة أجابوا بموافق على العبارة " يرشدني إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ "، تليها نسبة 25.7% الممثلة للأساتذة المجيبين بمحايد ، بينما الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق فبلغت نسبتهم ب15.7%

الجدول رقم : (24) يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة العينة على المحور الثاني " تنفيذ الدرس".

رقم البند	الرتبة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
15	1	. يوجهني إلى توظيف التعلم القبلي) الخبرات السابقة (في عملية تقديم الدرس.	2.57	0.77	عالية
17	2	. يرشدني إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ.	2.42	0.75	عالية
12	3	-يشجعي على اختيار الوسائل التعليمية المناسبة لتحقيق أهداف الدرس	2.32	0.89	متوسطة
09	4	-يوجهني إلى طرق استثارة دافعية الطلاب وتفاعلهم مع الدرس.	2.31	0.86	متوسطة
11	5	-يوجهني إلى ربط المادة الدراسية بحياة التلميذ.	2.24	0.85	متوسطة
13	6	-يشجعي على اختيار الوسائل التعليمية المناسبة لمستوى التلاميذ.	2.20	0.94	متوسطة
14	7	-يشجعي على ملائمة فعاليات الدرس للزمن المخصص له.	2.12	0.91	متوسطة
10	8	. يرشدني إلى الطريقة الصحيحة لتوظيف الكتاب المدرسي خلال الدرس.	2.11	0.84	متوسطة
16	9	-يساعدني على تنويع الأنشطة الصفية.	2.05	0.94	متوسطة
		الدرجة الكلية	2.26	0.86	متوسطة

المصدر :إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يمثل الجدول رقم (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، ودرجة استجابة الأساتذة على بنود المحور الثاني " تنفيذ الدرس " ، حيث أن كل بند شكل هذا المحور ، ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن البنود (17) ، (15) جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (2.57 ، 2.42) وانحراف معياري (0.77 ، 0.75) على الترتيب ، والتي تشير إلى توجيهي إلى توظيف التعلم القبلي في عملية تقديم الدرس ويرشدني إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ، وكما جاءت البنود (12 ، 09 ، 13، 11) بدرجات متوسطة وبمتوسطات حسابية (2.32 ، 2.31 ، 2.24 ، 2.20) وانحرافات معيارية (0.89 ، 0.86 ، 0.85، 0.94) على الترتيب، والتي تشير إلى يشجعي على إختيار الوسائل التعليمية المناسبة لتحقيق أهداف الدرس و يوجهني إلى طرق استثارة دافعية الطلاب وتفاعلهم مع الدرس ويوجهني إلى ربط المادة الدراسية بحياة التلميذ، يشجعي على إختيار الوسائل التعليمية المناسبة لمستوى التلميذ، وكما جاءت البنود (14 ، 10 ، 16) بدرجات متوسطة وبمتوسطات حسابية (2.12، 2.11، 2.05) وانحرافات معيارية (0.91 ، 0.84 ، 0.94) والتي تشير إلى يشجعي على ملائمة فعاليات الدرس للزمن المخصص له ويرشدني إلى الطريقة الصحيحة لتوظيف الكتاب المدرسي خلال الدرس، ويساعدني على تنويع الأنشطة الصفية.

3- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة": يساهم الإشراف التربوي في

تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي في التقويم الصفي من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم ."

الجدول رقم : (25) استجابة الأساتذة حول عبارة " يشجعي على ربط أدوات التقويم بأهداف الدرس."

النسب المئوية	التكرار	البدائل
25.7%	18	غير موافق
12.9%	9	محايد
61.4%	43	موافق
100%	70	المجموع

من خلال الجدول رقم(25) نلاحظ أن أغلبية الأساتذة والمقدرة نسبتهم ب61.4% أجابوا بالبديل موافق على العبارة " يشجيني على ربط أدوات التقويم بأهداف الدرس "، تليها نسبة 25.7% والممثلة للأساتذة الذين أجابوا بالبديل غير موافق ، بينما الأساتذة الذين أجابوا بالبديل محايد فبلغت نسبتهم 12.9% الجدول رقم : (26) استجابة الأساتذة حول عبارة " يحثني على توضيح أهداف التقويم الصفي للتلاميذ."

النسب المئوية	التكرار	البدائل
41.4%	29	غير موافق
14.3%	10	محايد
44.3%	31	موافق
100%	70	المجموع

من خلال الجدول رقم(26) نلاحظ أن نسبة 44.3% من الأساتذة أجابوا بموافق على العبارة " يحثني على توضيح أهداف التقويم الصفي للتلاميذ "، تليها نسبة 41.4% والممثلة للأساتذة المجيبين بغير موافق ، بينما الذين أجابوا بمحايد فبلغت نسبتهم 14.3%

الجدول رقم : (27) استجابة الأساتذة حول عبارة " يشجيني على استخدام أساليب متنوعة في تقويم التلاميذ."

النسب المئوية	التكرار	البدائل
27.1 %	19	غير موافق
7.1%	05	محايد
65.7%	46	موافق
100%	70	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم(27) أن أغلبية الأساتذة أجابوا بالبديل موافق بنسبة 65.7% على العبارة " يشجيني على استخدام أساليب متنوعة في تقويم التلاميذ "،بينما نسبة الأساتذة الذين أجابوا بالبديل غير موافق فقدرت ب27.1%،في حين بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا بالبديل محايد7.1%

الجدول رقم : (28) استجابة الأساتذة حول عبارة" يشجيني على بناء أسئلة تثير اهتمام التلاميذ"

النسب المئوية	التكرار	البدائل
31.4%	13	غير موافق
14.3%	09	محايد
54.3%	48	موافق
100%	70	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم(28) أن أغلبية الأساتذة بنسبة54.3% أجابوا على العبارة" يشجيني على بناء أسئلة تثير اهتمام التلاميذ "بموافق ،تليها نسبة 31.4% الممثلة للأساتذة المحبيين بغير موافق ، في حين بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا بمحايد14.3%

الجدول رقم : (29) استجابة الأساتذة حول عبارة" يشجيني على طرح الأسئلة الشفوية الصفية بصيغة مثيرة لتفكير الطلبة."

النسب المئوية	التكرار	البدائل
31.4%	22	غير موافق
14.3%	10	محايد
54.3%	38	موافق
100%	70	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم(29) أن أغلبية الأساتذة بنسبة 54.3% أجابوا بموافق على العبارة " يشجيني على طرح الأسئلة الشفوية الصفية بصيغة مثيرة لتفكير الطلبة "، تليها نسبة 31.4% الممثلة للأساتذة الذين أجابوا بغير موافق ، بينما الذين أجابوا بمحايد فبلغت نسبتهم 14.3%
الجدول رقم : (30) استجابة الأساتذة حول عبارة" يذكرني باستخدام أسئلة متدرجة في الصعوبة أثناء الاختبار."

البدائل	التكرار	النسب المئوية
غير موافق	21	30%
محايد	05	7.1%
موافق	44	62.9%
المجموع	70	100%

من خلال الجدول رقم(30) نلاحظ أن نسبة 62.9% من الأساتذة أجابوا بموافق على العبارة" يذكرني باستخدام أسئلة متدرجة في الصعوبة أثناء الاختبار"، في حين بلغت نسبة الأساتذة الذين أجابوا بغير موافق 30% ، أما الأساتذة الذين أجابوا بمحايد فبلغت نسبتهم 7.1%

الجدول رقم : (31) استجابة الأساتذة حول عبارة" يشجيني على استعمال الأسئلة المفتوحة أثناء الاختبار."

البدائل	التكرار	النسب المئوية
غير موافق	31	44.3%
محايد	13	18.6%

موافق	26	37.1%
المجموع	70	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (31) أن نسبة 44.3% من الأساتذة أجابوا على العبارة " يشجعني على استعمال الأسئلة المفتوحة أثناء الاختبار" بغير موافق ، تليها نسبة 37.1% الممثلة للأساتذة المجيبين بموافق ، أما الذين أجابوا بمحايد فبلغت نسبتهم 18.6%

الجدول رقم : (32) استجابة الأساتذة حول عبارة" يساعدني في دقة بناء الاختبار."

البدائل	التكرار	النسب المئوية
غير موافق	21	30%
محايد	09	12.9%
موافق	40	57.1 %
المجموع	70	100%

من خلال الجدول رقم (32) نلاحظ أغلبية الأساتذة نسبة 57.1% أجابوا بموافق على العبارة" يساعدني في دقة بناء الاختبار "، تليها نسبة 30% الممثلة للأساتذة المجيبين بغير موافق ، أما الأساتذة الذين أجابوا بمحايد فبلغت نسبتهم 12.9%

الجدول رقم : (33) استجابة الأساتذة حول عبارة" يوجهني إلى استخدام التكنولوجيا في التقويم."

البدائل	التكرار	النسب المئوية
غير موافق	22	31.4%
محايد	14	20%

موافق	34	58.6%
المجموع	70	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (33) أن نسبة 58.6% من الأساتذة أجابوا على العبارة " يوجهني إلى استخدام التكنولوجيا في التقويم "بموافق، تليها نسبة 31.4% الممثلة للأساتذة المجيبين بغير موافق ، أما الأساتذة الذين أجابوا بمحايد فبلغت نسبتهم 20%.

الجدول رقم : (34) يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة استجابة العينة على المحور الثالث " التقويم الصفي".

رقم البند	الرتبة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
21	1	. يشجيني على بناء أسئلة تثير اهتمام التلاميذ.	2.50	0.79	عالية
20	2	-يشجيني على استخدام أساليب متنوعة في تقويم التلاميذ.	2.38	0.88	عالية
18	3	-يشجيني على ربط أدوات التقويم بأهداف الدرس.	2.35	0.88	عالية
23	4	-يذكرني باستخدام أسئلة متدرجة في الصعوبة أثناء الاختبار.	2.32	0.91	متوسطة
25	5	-يساعدني في دقة بناء الاختبارات .	2.27	0.89	متوسطة
22	6	-يشجيني على طرح الأسئلة الشفوية الصفية بصيغة مثيرة لتفكير الطلبة .	2.22	0.90	متوسطة
26	7	-يوجهني إلى استخدام التكنولوجيا في التقويم الصفي .	2.17	0.88	متوسطة
19	8	. يحثني على توضيح أهداف التقويم الصفي.	2.02	0.93	متوسطة
24	9	. يشجيني على إستعمال الأسئلة المفتوحة أثناء الإختبار.	1.81	0.72	متوسطة
					الدرجة الكلية
			2.22	0.86	متوسطة

المصدر :إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يمثل الجدول رقم (34) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة استجابة الأساتذة على بنود المحور الثالث "التقويم الصفي"، حيث أن كل بند شكل هذا المحور، ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن البنود (21، 20، 18) جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (2.50، 2.38، 2.35) وانحراف معياري (0.79، 0.88، 0.88) على الترتيب، والتي تشير إلى يشجعني على بناء أسئلة تثير إهتمام التلاميذ ويشجعني على استخدام أساليب متنوعة في تقويم التلاميذ، ويشجعني على ربط أدوات التقويم بأهداف الدرس، كما جاءت البنود (23، 25، 22) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.27، 2.22، 2.17) وانحراف معياري (0.91، 0.89، 0.90) على الترتيب، والتي تشير إلى يذكركم باستخدام أسئلة متدرجة في الصعوبة أثناء الإختبار ويساعدني في دقة بناء الإختبارات ويشجعني على طرح الأسئلة الشفوية الصفية بصيغة مثيرة لتفكير الطلبة، وكما جاءت أيضا البنود (26، 19، 24) بدرجة أيضا ضعيفة وبمتوسط حسابي (2.17، 2.02، 1.81) وانحراف معياري (0.88، 0.93، 0.72) على الترتيب، والتي تشير إلى يوجهني إلى استخدام التكنولوجيا في التقويم الصفي ويحثني على توضيح أهداف التقويم الصفي للتلاميذ ويشجعني على استعمال الأسئلة المفتوحة أثناء الإختبار.

4- عرض وتحليل نتائج الاستبيان ككل في ضوء الفرضية العامة:

يساهم الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم.

الجدول رقم : (35) عرض نتائج الفرضية العامة:

رقم البند	الرتبة	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	1	-تنفيذ الدرس.	2.26	0.86	متوسطة
3	2	-التقويم الصفي.	2.22	0.86	متوسطة
1	3	-التخطيط للدرس.	2.19	0.84	متوسطة
		الدرجة الكلية	2.22	0.73	متوسطة

المصدر :إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يمثل الجدول رقم (35) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة استجابة أساتذة العينة المدروسة حسب كل محور في الاستبانة.

ويتضح من الجدول أن المحور الثاني والمتمثل في "تنفيذ الدرس" في الرتبة الأولى حيث أن درجته متوسطة وبمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (0.86) ، أما المحور الثالث والمتمثل في "التقويم الصفّي" فجاء في الرتبة الثانية بدرجة متوسطة أيضا وبمتوسط حسابي (2.19) وانحراف معياري (0.86)، أما المحور الأول والمتمثل في "التخطيط للدرس" فقد جاء في الرتبة الثالثة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.19) وانحراف معياري (0.73).

ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة:

1- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال تحليل نتائج الفرضية الأولى التي جاءت كما يلي: "يساهم الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي في التخطيط للدرس من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم"، يتبين لنا ومن خلال الجدول رقم (14) أنها جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2،19) وانحراف معياري (0،84)، فقد أشارت أغلب إستجابات العينة من خلال ما ورد في الجدول أن المشرف التربوي يفيدهم بمعلومات في التخطيط للدرس من خلال الدورات التدريبية التي ينظمها ويرشدهم إلى كيفية التخطيط الجيد للدروس، وتعزى هذه النتيجة أن الأساتذة لا يمتلكون كفاية التخطيط التربوي الفعال حيث يقدم لهم معلومات في مجال التخطيط للدرس من خلال برامج التدريب والتكوين، حيث أن كـب أستاذ يحتاج لدورات تدريبية وتكوينية حتى يؤهلهم ذلك لتقديم الدرس، حيث أن المشرف التربوي يهتم بالتخطيط الجيد للدروس لأنه يعتبر مرحلة مهمة في تقديم الدرس بشكل مناسب للتلاميذ، وكما أنه يساعدهم في تحديد الأساليب المناسبة لتقديم الدروس ويرشدهم لكيفية صياغة الكفاءات الخاصة بالدرس بشكل صحيح وتعزى هذه النتيجة إلى أن المشرف التربوي يقوم بتبصير الأساتذة بأساليب التدريس المناسبة والفعالة في تقديم الدرس، وبالتالي

فالمشرف التربوي يعمل على الإرتقاء بمستوى الأداء لكيفية التخطيط الجيد للدروس من خلال الأساليب المناسبة لتقديم الدرس.

كما أن المشرف التربوي يساعدهم في كيفية التخطيط للدروس الفصلية، ويدربهم على كيفية التحضير اليومي للدروس، ويساعدهم في إعداد خطة التدريس اليومية ويعزى ذلك إلى أن المشرف التربوي يهتم بالتخطيط التربوي بكافة مستوياته، حيث أن التخطيط للدرس يعتبر أهم نقطة للتدريس فهو مفتاح التعليم وبداية هامة لعملية التدريس والتي لا بد أن يركز عليها كل من المشرف التربوي والأستاذ.

كما يسعى إلى تقديم نماذج للدروس تساعد الأساتذة على كيفية إعداد وبناء خطة التدريس اليومية، ويشجعهم على تنظيم وقتهم بشكل جيد حيث يهتم المشرف التربوي بإدارة الوقت فهو يدرك أهمية الوقت للحصص وللتخطيط للدروس كما يدرك أن أهمية التخطيط لوقت الحصص يساعد على تحقيق أعلى معدل للإنتاجية في أقل وقت وجهد.

ومن خلال ما سبق وبالرجوع للدرجة الكلية للمحور المرتبط بالتخطيط التربوي نجد أن الفرضية تحققت إلى حد .

2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية

من خلال تحليل نتائج الفرضية الثانية التي جاءت كما يلي: " يساهم الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي في تنفيذ الدرس من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم"، يتبين لنا ومن خلال الجدول رقم(24) أنها جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي(2,26) وإنحراف معياري (0,86)، حيث أشارت أغلب إستجابات العينة من خلال ما ورد في الجدول أن المشرف التربوي يوجههم إلى توظيف التعلم القبلي في عملية تقديم الدرس تعزى هذه النتيجة إلى أن المشرف التربوي يهتم بالخبرات السابقة للأساتذة في تقديم الدرس وإيصال المعلومة للتلاميذ.

كما أنه يرشدهم إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ وتعزى هذه النتيجة إلى أن ذلك يجعل التلاميذ يحسنون من قدراتهم من خلال المساواة ومراعاة الفروق الفردية بينهم فالمشرف التربوي يدرك مدى أهمية مراعاة الفروق بين التلاميذ في إكسابهم للمفاهيم والمعارف من خلال الحصص الدراسية وهو يقدر مستوى كل تلميذ مع إحترام ومراعاة قدرات التلاميذ

بإختلاف أجناسهم، وكما جاءت إستجابات الأساتذة على أن المشرف التربوي يشجعهم على إختيار الوسائل التعليمية المناسبة لتحقيق أهداف الدرس ويشجعهم على إختيار الوسائل التعليمية المناسبة لمستوى التلاميذ وتعزى هذه النتيجة إلى مدى أهمية الوسائل التعليمية في العملية التربوية وفعاليتها حيث تساعد هذه الوسائل في تنمية التفكير لدى التلاميذ، حيث تكون لديهم دافعية نحو التعلم وبالتالي تحقيق التفاعل مع الدرس، وكما يرى الأساتذة أن المشرف التربوي يوجههم إلى ربط المادة الدراسية بحياة التلميذ وتعزى هذه النتيجة إلى المساهمة في بناء شخصية التلميذ وتطويرها وإكسابه معارف وخبرات ومهارات واستيعابه لها بما يحقق التكامل بين مختلف المراحل التعليمية للتلميذ من خلال الربط بين المادة الدراسية وحياة التلميذ، وكما يشجعهم المشرف التربوي على ملائمة فعاليات الدرس للزمن المخصص له ويرشدهم إلى الطريقة الصحيحة لتوظيف الكتاب المدرسي من خلال الدرس وتعزى هذه النتيجة بمدى إهتمام المشرف التربوي بإدارة الوقت لزمن الحصة وتقديم الدرس وتنظيم الوقت المخصص للحصة، كما يدرك أهمية توظيف الكتاب المدرسي خلال الدرس ويعتبره وسيلة مناسبة ومهمة لتنمية معارف التلاميذ من خلال توظيفه في الدرس بالشرح للعناصر المقدمة ومناقشتها مع التلاميذ، وكما يرى الأساتذة أن المشرف التربوي يساعدهم على تنويع الأنشطة الصفية وتعزى هذه النتيجة إلى أنه يهتم بالأنشطة الصفية ويدرك مدى أهميتها للتلاميذ حيث أنها تعتبر محفزات للتلاميذ لممارستها. ومن خلال ماسبق وبالرجوع إلى الدرجة الكلية للمحور المرتبط بتنفيذ الدرس نجد أن الفرضية تحققت إلى حد ما .

مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

من خلال تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة التي جاءت كما يلي : " يساهم الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي في التقويم الصفي من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم"، حيث يتبين لنا من خلال الجدول رقم (34) أنها جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (22،2) وانحراف معياري (0،86) ، فقد أشارت أغلب إستجابات العينة من خلال ماورد في الجدول أن المشرف التربوي يشجعهم على بناء أسئلة تثير إهتمام التلاميذ ويذكرهم بإستخدام أسئلة متدرجة في الصعوبة أثناء الإختبار ويشجعهم على طرح الأسئلة الشفوية الصفية بصيغة مثيرة لتفكير الطلبة، كما يشجعهم على إستعمال الأسئلة المفتوحة أثناء الإختبار وتعزى هذه

النتيجة إلى أن المشرف التربوي يهتم بمجال أو مهارة طرح الأسئلة للتلاميذ في الإختبارات ويعتبرها أداة تقويم قوية وذلك للتعرف على مدى إكساب التلاميذ للمعارف، كما يشجعهم على تنويعها لإختبار قدرات التلاميذ ومدى تحصيلهم المعرفي، كما يعتبر المشرف التربوي أن تنويع الأسئلة أثناء الإختبارات تعتبر من الأدوات التقويمية الأساسية داخل الغرفة الصفية، وكما جاءت استجابات الأساتذة أن المشرف التربوي يشجعهم على إستخدام أساليب متنوعة في تقويم التلاميذ وهذا يبرز مدى إهتمامه في إستخدام الأساليب التقويمية وتنويعها بحيث تتلائم مع المواقف التعليمية، إضافة إلى أنه يشجعهم على ربط أدوات التقويم بأهداف الدرس ويحثهم على توضيح أهداف التقويم الصفي للتلاميذ وتعزى هذه النتيجة بمدى أهمية التقويم في العملية التعليمية حيث يعتبر الأساس في تقدير كفاية التلاميذ وإصدار الحكم في مدى إكسابهم المعارف والخبرات، وكما يشجعهم في دقة بناء الإختبارات وتعزى هذه النتيجة إلى كيفية بناءها وصياغتها وتقييم نتائج التلاميذ بموضوعية بما يكفل تحقيق الأهداف التربوية،أيضا جاءت إستجابات الأساتذة إلى أن المشرف التربوي يوجههم إلى إستخدام التكنولوجيا في التقويم الصفي وتعزى هذه النتيجة إلى إهتمام المشرف التربوي بربط التكنولوجيا بالتقويم بطريقة علمية حديثة تتسم بالصدق والثبات وسهولة الإستخدام، حيث تحفز التلاميذ على التعلم الإيجابي وتزويدهم بتغذية راجعة مستمرة. ومن خلال ما سبق وبالرجوع إلى الدرجة الكلية بالمحور المرتبط بالتقويم الصفي نجد أن الفرضية تحققت إلى حد ما .

ثالثا : مناقشة نتائج الفرضية العامة :

من خلال نتائج الفرضية العامة التي جاءت كما يلي : "يساهم الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساة أنفسهم " ، والتي جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2،22) وإنحراف معياري (0،73) ، وفيما يتعلق بالمحاور المتعلقة بالدراسة والتي سبق أن حددناها بمحاور هي :التخطيط للدرس ، تنفيذ الدرس، والتقويم الصفي، حيث أنها جاءت متشابهة في درجاتها فكلها جاءت بدرجات متوسطة، إلا أنها كانت مختلفة في متوسطاتها الحسابية وإنحرافاتها المعيارية.

وحسب كل محور من محاور الدراسة فقد جاء المحور الأول " التخطيط للدرس " في الرتبة الثالثة حسب الجدول رقم (35) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي(2،19) وإنحراف

معياري(86،0) حيث يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المشرف التربوي يهتم بالتخطيط للدروس في عمله الإشرافي ولكن بدرجة متوسطة ، كما جاء المحور الثاني " تنفيذ الدرس " في الرتبة الأولى حسب الجدول رقم(35) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي(26،2) وإنحراف معياري(0،86) حيث يمكن تفسير هذه النتيجة إلى إهتمام المشرف التربوي في تنمية قدرات الأساتذة في مجال تنفيذ الدرس ولكن بدرجة متوسطة، وكما جاء المحور الثالث " التقويم الصفي " في الرتبة الثانية حسب الجدول رقم (35) بدرجة متوسطة أيضا وبمتوسط حسابي(22،2) وإنحراف معياري(0،86) حيث يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المشرف التربوي يهتم بالتقويم لدى التلاميذ، ويحث الأساتذة على التنوع في أساليبه من أجل تحسين طرائق التقويم ولكن بدرجة متوسطة.

رابعا : التوصيات :

وأخيرا في ضوء ما توصلنا إليه من نتائج، إضافة إلى أهمية هذا الموضوع في قطاع التربية والتعليم، فإننا نرى أن هناك ضرورة لتقديم جملة من التوصيات وهي كالآتي:

- الحرص على توثيق العلاقة بين المشرفين التربويين والأساتذة بما يحقق أفضل النتائج في العملية التربوية.
- ضرورة قيام العمل الإشرافي على أساس التعاون بين المشرفين التربويين والأساتذة.
- تأهيل المشرفين التربويين بالمهارات اللازمة والخبرات التي تؤهلهم للقيام بالعملية الإشرافية بكفاءة وأن يؤخذ ذلك في الحسبان من طرف وزارة التربية والتعليم.
- العمل بروح الفريق الواحد مع الأساتذة.
- ضرورة قيام المشرفين التربويين بتحسين أداء الأساتذة في مجال التخطيط للدروس من خلال تدريب الأساتذة على التخطيط الجيد للدروس.
- مشاركة المشرفين التربويين في البرامج التدريبية التربوية والتعليمية.
- القيام بتنظيم دورات تكوينية وتدريبية للأساتذة.
- دراسة أهم العوامل التي تكون عائقا في عمل المشرف التربوي والأساتذة وطرق الحد منها.
- الإهتمام بدور الإشراف التربوي في تحسين أداء الأساتذة لتمكينهم من القيام بمهامهم وواجباتهم.

- إجراء المزيد من الدراسات على الإشراف التربوي، وبدور الإشراف التربوي في تحسين أداء الأساتذة.

خلاصة الفصل :

تم من خلال هذا الفصل إبراز أهم النتائج المتحصل عليها بعد معالجة البيانات الإحصائية باستخدام برنامج spss وبالتالي عرض ومناقشة هذه النتائج بناء على فرضيات الدراسة و الدراسات السابقة و التحقق من الفرضيات الجزئية و الرئيسية.

الخاتمة

خاتمة:

باعتبار الإشراف التربوي همزة وصل بين إدارات المدارس، والإدارة التربوية العليا، فهو يساهم في تطوير العملية التربوية وتحسينها ورفع كفاءتها وفعاليتها، وعليه تتوقف ممارسات المدرسين في الصفوف الدراسية فكل مدرس يحتاج لمن يرشده ويوجهه لتحقيق أهدافه التربوية والتعليمية، لذا فإن تطوير وتحسين عمل المدرسين عملية شاملة وبرنامجا تربويا واسعا يسعى إلى إدخال التحسينات التحسينات اللازمة للمؤسسة التربوية من خلال برامج توجيهية تقوم على التعامل والتفاعل الذي يسعى إلى احترام شخصية الفرد، لذا يعد الإشراف التربوي جزءا متمم لعملية التربية والتعليم وأحد العناصر المهمة فيها.

من خلال إجراء هذه الدراسة عبر عينة من أساتذة التعليم الثانوي حول دور الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي توصلنا إلى النتائج التالية :

- إن الإشراف التربوي يساهم في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي في التخطيط للدرس من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم.
- إن الإشراف التربوي يساهم في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي في تنفيذ الدرس من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم.
- إن الإشراف التربوي يساهم في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي في التقويم الصفّي من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم.

إن الإشراف التربوي دور مهم في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم ، فهو يعتبر همزة وصل بين إدارات المدارس والإدارة التربوية العليا وجزءا متمم لعملية التربية و التعليم واحد العناصر المهمة فيها.

المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

- إبراهيم عبد الحليم عبادة: مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- إبراهيم محمد صالح: الإدارة والإشراف التربوي (دراسة تربوية)، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- أسامة كامل وعبد الغني حامد: مقدمة في الإدارة، دط، دار الوفا لدنيا للطباعة، الإسكندرية، 2006.
- أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- أنور محمد الشرقاوي: التعلم نظريات وتطبيقات، (ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، دب، 2012.
- إيمان أبو غربية: الإشراف التربوي) مفاهيم، واقع، أفاق، (ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2009.
- جمال محمد أبو الوفا وسلامة عبد العظيم حسين: الإدارة المدرسية والصفية، دط، دار الجامعة الجديدة، الازارطية، 2011
- جودت عزت عبد الهادي: الإشراف التربوي) مفاهيمه وأساليبه، (ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي) أصولها وأهدافها، (ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- جيهان كمال محمد: تقويم طلاب المدرسة الثانوية الفنية) الواقع وأساليب التطوير، (ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2009.
- حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- حيدر حاتم فالح العجرش: أسس البحث في التربية وعلم النفس، ط1، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- خالد بن محمد الشهري: تجديد الإشراف التربوي، دط، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، 1435هـ.

- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة : ادارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2007.
- رافدة عمر الحريري :القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة،ط1،دار الفكر ناشرون وموزعون،عمان،2007.
- سامح عبد المطلب عامر :إدارة الأداء، ط1،دار الفكر ناشرون وموزعون،عمان،2011.
- سامح عبد المطلب عامر :إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1،دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان ،2011.
- سامي محمد ملحم:مناهج البحث في التربية وعلم النفس،ط3، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،عمان،2005.
- سعاد نائف برنوطي : ادارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، ط 3 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2007.
- سعاد نائف برنوطي :إدارة الموارد البشرية،ط2،دار وائل للطباعة والنشر،عمان،2004.
- سعيد السيد علي:الأصول العامة للعملية الإدارية،ط1،دار الكتاب الحديث،القاهرة،2007.
- سعيد جاسم الأسدي ومروان عبد المجيد إبراهيم:الإشراف التربوي،ط1،دار الثقافة للنشر و التوزيع،عمان،2003.
- سعيد جاسم الأسدي ومروان عبد المجيد إبراهيم،الإشراف التربوي،ط1،دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان،2003.
- سلامة عبد العظيم حسين و عوض الله سليمان عوض الله:إتجاهات حديثة في الإشراف التربوي،ط1،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر،الإسكندرية،2006.
- سلمان زيدان : استراتيجيات إدارة الوقت و التغيير ، ط 1 ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011.
- سهيلة محسن كاظم الفتلاوي :الكفايات التدريسية(المفهوم ،التدريب، الأداء)،ط1،دار الشروق للنشر و التوزيع،عمان،2003.
- سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي : ادارة الموارد البشرية ، ط 3 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2007.
- سيد محمد جاد الرب : استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية و التطبيقات العملية) ، ط 1 ، مطبعة العشري ، د ب ، 2009.
- شبل بدران الغريب وآخرون:الثقافة المدرسية،ط1،دار الفكر ناشرون وموزعون،عمان،2004.

- صلاح الدين شروخ :منهجية البحث العلمي،ط1،دار العلوم للنشر والتوزيع، عناية،2003.
- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم : ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط 2 ، جدار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع ، عمان ،2006.
- عبد الصمد الأغبري:الإدارة المدرسية (البعد التخطيطي والتنظيم المعاصر) ، ط3،دار النهضة العربية، بيروت،2012.
- عبد العزيز عطا الله المعاينة :الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر،ط1،دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان،2007.
- عبد الغفار حنفي :السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية،دط،الدار الجامعية،الإسكندرية،2007.
- عمار بن عيشي :إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد،ط1،دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان،2012.
- عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات :مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث،ط5،ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون،2009.
- مجيد الكرخي :إدارة الموارد البشرية :ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان،2014.
- محمد سعيد أنور سلطان :السلوك التنظيمي،ط1،دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية،2002.
- محمد عبد العال النعيمي وآخرون :طرق ومناهج البحث العلمي،ط1،دار الوراق للنشر والتوزيع،دب،2009.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي:البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين،ط3،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،2009.
- محمد عبد الفتاح محمد عبد الله:الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الإجتماعية (نماذج تطبيقية)،دط،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،2004.
- محمد علي شمس الدين وإسماعيل محمد الفقي :السلوك الإداري (مدخل نفسي إجتماعي للإدارة التربوية)،ط1،دار الفكر ناشرون وموزعون،عمان،2007.
- محمد فالح صالح : ادارة الموارد البشرية (عرض وتحليل) ، ط 1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، دب ، 2004.
- محمد مصطفى زيدان : الكفاية الإنتاجية للمدرسين،دط، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، جدة،1981.

- محمد هاشم ريان وآخرون: الإشراف التربوي في مجال التربية الإسلامية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
- مضاي علي محمد السبيل: الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، ط1، فهرسة الملك فهد الوطنية، عنيزة، 2013.
- مها محمد خلف الزايدي: تقويم الأداء الوظيفي للمشرفة التربوية (دراسة تطبيقية)، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002.
- هشام يعقوب مريزيق: الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، 2009.
- وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، ط1، جامعة 08 ماي 1945، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
- يعقوب حسين نشوان وجميل عمر نشوان: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، ط3، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

المعاجم:

.

الرسائل:

- ريم بنت عمر بن منصور الشريف: (2013) دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية.
- الطاهر الوافي: (2013) التحفيز وأداء الممرضين، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة (2)، الجزائر.
- عبد الرزاق سلطاني: (2011) اتجاهات أساتذة التعليم الثانوي نحو الإصلاح التربوي في الجزائر، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة.

- عبد الله بن مبارك حمدان القورشي(1429هـ): دور المشرف التربوي في تطوير أداء معلمي المواد الإجتماعية في مجال إستخدام الوسائل التعليمية)، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- فراس فواز فايز لهلبت: (2010) دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
- كامل عبد الفتاح أبو شملة: (2009)فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
- منصور بن محمد القاسم: (2010) دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ: (2010) تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
- يسرى زياد صالح أمبيض: (2014) دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بير زيت، فلسطين.

المجلات:

- حليلة قادري. (2012)التفاعل الصفي بين الأستاذ والتلميذ في المرحلة الثانوية.العدد.(8)جامعة وهران.مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية.دراسات نفسية وتربوية.

الملاحق

ملحق رقم (1)

جامعة محمد الصديق بن يحي

كلية العلوم الإنسانية

قسم علم النفس علوم التربية و الارطوفونيا

استبيان حول

دور الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي
دراسة ميدانية ببعض ثانويات ولاية جيجل

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة و إشراف بييداغوجي , نلتمس منكم التعاون معنا في هذا المجال من خلال الاجابة على بنود هذا الاستبيان بوضع علامة (x) في المكان الملائم و الإدلاء عن وجهة نظركم , كما نعدكم أن المعلومات التي تقدمونها الينا لا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي .

تقبلوا منا جزيل الشكر و الاحترام

من إعداد الطالبة :

السنة الجامعية : 2018/2017

أولا البيانات الشخصية

الجنس :

ذكر : أنثى :

السن : من 25 – 30 من 31 – 35 من 35 فما فوق

سنوات الخبرة :

5-1 10-6 11 فما فوق

المؤهل العلمي :

ثانيا : بنود الاستبيان :

المحاور	الرقم	البنود	موافق	غ موافق	محايد
التخطيط للدرس	01	- يرشدني المشرف التربوي إلى كيفية التخطيط الجيد للدرس.			
	02	- يساعدني في كيفية إعداد خطة التدريس اليومية.			
	03	- يساعدني في كيفية التخطيط للدرس الفصلية.			
	04	- يدرّيني على كيفية التحضير اليومي للدرس.			
	05	- يرشدني لكيفية صياغة الكفاءات الخاصة بالدرس بشكل صحيح.			
		- يفيدني بمعلومات في التخطيط للدرس من خلال الدورات التدريبية التي ينظمها.			
	07	- يساعدني في تحديد الأساليب المناسبة لتقديم الدرس. - يشجّعني على تنظيم وقتي بشكل جيد.			

			09	- يوجّهني إلى طرق إستثارة دافعية الطلاب وتفاعلهم مع الدّرس.
			10	- يرشدني إلى الطّريقة الصّحيحة لتوظيف الكتاب المدرسي خلال الدّرس.
			11	- يوجّهني إلى ربط المادّة الدراسية بحياة التلميذ.
			12	- يشجّعني على إختيار الوسائل التعليمية المناسبة لتحقيق أهداف الدّرس.
			13	- يشجّعني على إختيار الوسائل التعليمية المناسبة لمستوى التلاميذ.
			14	- يشجّعني على ملائمة فعاليات الدّرس للزّمن المخصّص له.
			15	- يوجّهني إلى توظيف التعلّم القبلي (الخبرات السابقة) في عملية تقديم الدّرس.
			16	- يساعدي على تنويع الأنشطة الصّفيّة.
			17	- يرشدني إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ.
			18	- يشجّعني على ربط أدوات التّقويم بأهداف الدّرس.
			19	- يحثّني على توضيح أهداف التّقويم الصّفيّ للتلاميذ.
			20	- يشجّعني على استخدام أساليب متنوّعة في تقويم التلاميذ.
			21	- يشجّعني على بناء أسئلة تثير إهتمام التلاميذ.
			22	- يشجّعني على طرح الأسئلة الشفوية الصّفيّة بصيغة مثيرة لتفكير الطلبة.
			23	- يذكرني بإستخدام أسئلة متدرجة في الصّعوبة أثناء الإختبار.
			24	- يشجّعني على إستعمال الأسئلة المفتوحة أثناء الإختبار.
			25	- يساعدي في دقّة بناء الإختبارات.
			26	- يوجّهني إلى استخدام التكنولوجيا في التّقويم.

تنفيذ الدّرس

التّقويم الصّفيّ

ثانوية هلال عبدالله - بلغيموز - جيجل
البريد الوارد
يوم: 29 - 4 - 2018
رقم: 275
الترتيب:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مدير التربية

إلى

مديري الثانويات المعنية

ثانوية بوضريوة مخلوف - المنصر - جيجل
البريد الوارد
يوم: 29 - 4 - 2018
رقم: 275
الترتيب:

مديرية التربية لولاية جيجل

مصلحة التكوين والتفتيش

إرسال رقم: 2018/1.7/917

الموضوع: الترخيص بالتربص الميداني

المرجع: مراسلة جامعة جيجل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

بناء على المراسلة المذكورة في المرجع أعلاه . يشرفني أن أطلب منكم استقبال بوكليوة الزهرة طالبة بجامعة جيجل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، والسماح لها بتوزيع إستبيان على عينة من أساتذة الثانويات المعنية التي تشرفون على تسييرها على أن تكون العملية تحت إشراف الإدارة، وهذا من أجل جمع معلومات في إطار إعداد مذكرة تخرج، وهذا ابتداء من 2018/04/20 إلى غاية 2018/04/30.

الثانويات المعنية: ثانوية هلال ع الله، ثانوية ثرخاش محمد، ثانوية الجمعة الجديدة، ثانوية بوضريوة مخلوف.

جيجل في: 10 أبريل 2018



ع / مدير التربية
رئيس مصلحة التكوين والتفتيش
بوضريوة مخلوف

بالموافقة
العصر في 29 04 2018



رزاي

ملخص الدراسة:

1- باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي، أجريت هذه الدراسة في ثانويتين بولاية جيجل على عينة تكونت من (83) أستاذ و أستاذة من مجتمع الدراسة ، تم اختيارهم عن طريق تقنية المسح الشامل،وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات الميدانية منها : النسب المئوية ، التكرارات ، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يساهم الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي في التخطيط للدرس من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم .
- يساهم الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي في تنفيذ الدرس من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم .
- يساهم الإشراف التربوي في تحسين أداء أساتذة التعليم الثانوي في التقويم الصفّي من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم.

الكلمات المفتاحية:

الدور، الإشراف التربوي ،أداء الأساتذة ،أستاذ التعليم الثانوي.

2- باللغة الفرنسية:

Résumé d'étude :

Cette étude a pour le but de déterminer le rôle du surveillant de l'enseignant de l'enseignement secondaire, cette étude a été réalisée dans deux lycées à Jijel sur un échantillon de 83 enseignants dans l'ensemble du staff éducatif , ils étaient sélectionnés selon la technique du balayage général ,on a utilisé la description analytique comme on a utilisé les méthodes statistiques dans le traitement des données du terrain tel que : pourcentage, fréquence, moyennes arithmétique et écarte.

Les études à donner les résultats suivants :

- 1- la supervision éducatif contribuer à l'amélioration de la préparation des professeurs de l'enseignement secondaire dans la signification de la leçon de la part du point de vue des professeurs aux même.
- 2- la supervision éducative contribué à la mise on ouvre de la leçon du point de vue du professeur aux même
- 3- la supervision éducative contribuer à l'amélioration de la préparation des professeurs de l'enseignement secondaire dans l'évaluation de la classe du point de vue du professeur ou même

- mots clés

rôle supervision éducative présentation des enseignant professeur de l'Enseignement secondaire