

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع تربية

الأساليب الإشرافية ودورها في التقليل من الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين من وجهة نظر مشرفي التعليم الابتدائي.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع

تخصص علم اجتماع تربية

تحت إشرافه :

د. بواب رضوان.

إعداد الطالبين:

غيشي فراح

قارة فضيلة

السنة الجامعية: 2019\_2020

# شكر وتقدير

بعد أن من الله علينا بانجاز هذا العمل ، فإننا نتوجه إليه الله سبحانه وتعالى أولاً وأخراً بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه ، وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم : "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" ، فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ المشرف " الدكتور بواب رضوان " ، على إشرافه لنا طيلة إنجاز هذا العمل وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا وعلى نصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة، فله منا فائق التقدير والاحترام ، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون لنا وخاصة الأستاذ ضلوش كمال والأستاذ لعوبي يونس والأستاذ كعبار جمال و السيد مدير ثانوية بوضريوة مخلوف بالعنصر السيد رزاي عبد السلام.

وندين بالشكر أيضاً إلى كل موظفي مكتبة الكلية المشرفين التربويين الذين ساعدونا في تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لانجاز هذا البحث

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة



## ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: الأساليب الإشرافية ودورها في التقليل من الصعوبات

التي تواجه الأساتذة المبتدئين في التعليم الابتدائي من وجهة

### نظر المشرفين التربويين

إنطلاقاً من الدور الذي تلعبه الأساليب الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون في العملية الإشرافية الحديثة، والتي تسعى إلى الارتقاء بعملية التعليم والتعلم وتحقيق جودتهما من خلال التركيز على الأستاذ باعتباره العمود الفقري للعملية التعليمية والتربوية، تناولنا هذا الموضوع المتعلق بـ "الأساليب الإشرافية ودورها في التقليل من الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين في التعليم الابتدائي من وجهة نظر المشرفين التربويين" وذلك بهدف الكشف عن أهم الأساليب الإشرافية المستخدمة من طرف المشرفين التربويين، للتخفيف من الصعوبات التي تعترض الأساتذة المبتدئين في التعليم الابتدائي، ومعرفة مدى فاعلية بعض الأساليب الإشرافية وتأثيرها على الأداء التربوي والمهني للأساتذة المبتدئين، والتعرف على العلاقة بينهما من الناحية النظرية والممارسة الواقعية في المدارس الابتدائية.

وقد حاولت الدراسة الاجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

✓ مادور الأساليب الإشرافية في التقليل من الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين من وجهة نظر

مفتشي التعليم الإبتدائي؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهو دور الزيادة الصفية في التقليل من الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين من وجهة نظر

مفتشي التعليم الإبتدائي؟

- مادور الندوات التربوية في التقليل من الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين من وجهة نظر

مفتشي التعليم الإبتدائي؟

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الأسئلة السابقة تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (30) مشرفاً ومشرفة، (22) مشرفاً و(08) مشرفات، في بعض المقاطعات التفتيشية التربوية لولايي جيجل وميلة، تم إختيارهم بطريقة العينة القصدية، بنسبة 36.58% من أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (82) مشرفاً ومشرفة، وقد استخدمنا المنهج التحليلي الملائم لموضوع الدراسة.

وقد إعتدنا في هذه الدراسة على أداة البحث المتمثلة في الاستبيان لجمع المعلومات، حيث تكون من 31 فقرة مقسمة على ثلاث محاور وهي: (محور البيانات الشخصية أو الأولية للمبحوثين، محور أسلوب الزيارة الصفية، ومحور أسلوب الندوة التربوية)، وبعد التأكد من صدق الاستبيان، تم تطبيقه على أفراد العينة لمعرفة هذه المؤشرات في الواقع، كما أستخدمنا أداة أخرى وهي الوثائق والمستندات.

وفي هذا الإطار قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى جانبين: جانب نظري يتضمن أربعة فصول، وجانب ميداني يتضمن فصلين، كما اعتمدت الدراسة الميدانية على المعالجة الإحصائية المتمثلة في النسب المئوية.

وتوصلت الدراسة بعد معالجة النتائج وتحليل البيانات المتحصل عليها ومناقشة الفرضيات إلى النتائج التالية:

1- إن الكشف عن ممارسة الأساليب الإشرافية سواء الجماعية أو الفردية من طرف المشرفين التربويين في المدارس الابتدائية، كصيغة مطبقة ميدانيا من خلال الدراسة الحالية، موجود في الواقع التعليمي التربوي، ولكن ليس بالمنظور الحديث الذي تم تناوله في الجانب النظري من البحث.

2- للأساليب الإشرافية دور هام في التخفيف من الصعوبات التي يواجهها الأساتذة المبتدئين أثناء ممارستهم لمهنتهم، حيث يتيح أسلوب الندوات التربوية الفرصة للإستماع لوجهات نظر الأساتذة المبتدئين والكشف عن جوانب القصور ومعالجتها لبناء أسس تربوية سليمة للتدريس الناجح، ويثير أسلوب الندوة التربوية دافعية الأساتذة نحو العمل من خلال قوة التفاعل والتواصل بين أفراد المجموعة الذي يضمن الاستقرار النفسي والمهني في وجود تقدير الأستاذ وحضور البعد الانساني في عملية الاشراف.

3- تكمن فعالية الأساليب الإشرافية في الدراسة الحالية من خلال ممارسة وتطبيق المشرفين التربويين لكل من أسلوب الندوة التربوية والزيارات الصفية مع فئات الأساتذة المبتدئين وتكييفها حسب حاجة الأستاذ والموقف التعليمي الذي يتطلبه، وهو ما يساهم في إيجاد حلول وبدائل عملية للمشكلات والصعوبات التربوية والمهنية التي يواجهونها.

4- يفضل المشرفون التربويون الأسلوب الإشرافي الجماعي لأنه أكثر نجاعة ويوفر الجهد والوقت، ويستقطب أكبر عدد من الأساتذة وقد أثبتت نتائج الدراسة ذلك استحواذ الندوة التربوية على المرتبة الأولى من حيث الفعالية وتحسين نوعية العملية التربوية في المدرسة.

5- الأساليب الفردية الأكثر ممارسة في العملية الإشرافية من طرف المشرفين التربويين في هذه الدراسة، وهي الزيارة الصفية التي أقل ما يمكن القول عنها أنها تحمل البعدين التفتيشي والإشرافي، حيث يتجلى

البعد التفقيشي من خلال الممارسات الكلاسيكية للمشرف التربوي كدراسة الملف الإداري والاستعانة برأي المدير وغيرها والبعد الإشرافي الذي يعتمد فيه المشرف التربوي على ما شاهده في حصة الدرس.

6- ترتقي الأساليب الإشرافية (الندوة التربوية والزيارة الصفية) إلى مصف الإشراف التربوي من خلال تسجيلنا لبعض العمليات التربوية الحديثة كالتوجيه والمرافقة البيداغوجية والارشاد والمتابعة، ومراعاة المقاربة بالكفاءات كبيداغوجية وظيفية، وخلوها من الصورة السلطوية.

### (Abstract):Study summary

Study Title: Supervisory methods and their role in reducing difficulties

Facing junior teachers in elementary education from the point of view

Consider educational supervisors

Based on the role that educational supervisors play in the modern supervisory process, Which seeks to improve the teaching and learning processes and achieve their quality by focusing on the professor as the backbone of the educational and educational process, We dealt with this topic related to "supervisory methods and their role in reducing the difficulties faced by junior teachers in primary education from the viewpoint of educational supervisors."

In order to reveal the most important supervisory methods used by educational supervisors, To alleviate the difficulties encountered by junior teachers in primary education, And to know the extent of the effectiveness of some supervisory methods and their impact on the educational and professional performance of junior teachers, And to know the relationship between them in theory and real practice in primary schools.

The study tried to answer the following main question:

□ What is the role of supervisory methods in reducing the difficulties faced by junior teachers from the point of view of primary education inspectors?

It is divided into the following sub-questions:

– What is the role of the classroom increase in reducing the difficulties faced by junior teachers from the viewpoint of primary education inspectors?

– What is the role of educational seminars in reducing the difficulties that junior teachers face from the point of view of primary education inspectors?

In order to achieve the objectives of the study and answer the previous questions, the study was applied to a sample consisting of (30) male and female supervisors. (22) supervisor And (08) female supervisors, In some educational inspection districts of the states of Jijel and Mila, They were chosen by the intentional sampling method, By 36.58% of the study population, who numbered (82) supervisors, We have used the appropriate analytical method for the subject of the study.

In this study, we relied on the research tool represented by the questionnaire to collect information, It consists of 31 paragraphs divided into three axes, namely:

(The focus of the respondents' personal or primary data, the class visit method, and the educational seminar style axis), And after confirming the validity of the questionnaire, It was applied to the sample members to know these indicators in reality, We also used another tool which is documents and documents.

In this context, we have divided this study into two aspects: A theoretical part includes four chapters, and a field part includes two chapters, The field study also relied on the statistical treatment of percentages.

The study, after processing the results, analyzing the data obtained, and discussing the hypotheses, reached the following results:

- 1– The disclosure of the practice of supervisory methods, whether collective or individual, by educational supervisors in primary schools, as a form applied in the field through the current study, is present in the educational educational reality, but not in the modern perspective that was dealt with in the theoretical side of the research.
- 2– Supervisory methods have an important role in alleviating the difficulties that junior professors face while practicing their profession, as the educational seminar method provides the opportunity to listen to the views of junior professors and uncover deficiencies and address them to build sound educational foundations for successful teaching. Through the strength of interaction and communication between members of the group that guarantees psychological and professional stability in the presence of the appreciation of the professor and the presence of the human dimension in the supervision process.
- 3– The effectiveness of supervisory methods lies in the current study through the practice and application of educational supervisors for both the educational seminar and classroom visits with categories of junior professors and their adaptation according to the professor's need and the educational position he requires, which contributes to finding practical solutions and alternatives to the educational and professional problems and difficulties they face.
- 4– The educational supervisors prefer the group supervisory method because it is more effective, saves effort and time, and attracts the largest number of teachers. The results of the study have proven that the educational seminar acquired the first place in terms of effectiveness and improving the quality of the educational process in the school.

- 5- The individual methods most practiced in the supervisory process by the educational supervisors in this study, which is the classroom visit, which can be said the least that it carries the inspection and supervision dimensions, as the inspection dimension is manifested through the classic practices of the educational supervisor such as studying the administrative file and seeking the opinion of the director and others and the dimension Supervisory in which the educational supervisor depends on what he has seen in the lesson.
- 6- It protects the supervisory methods (educational seminar and class visit) to the educational supervision presenter through our registration of some modern educational processes such as guidance, pedagogical accompaniment, guidance and follow-up, and taking into account the approach with competencies as a functional pedagogical and free of authoritarian image.



## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
	الشكر و التقدير
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة.
	<b>الفصل الأول: الإطار الموضوعي للدراسة.</b>
2	إشكالية البحث
5	فرضيات الدراسة
6	أسباب إختيار الموضوع
6	أهمية الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	تحديد مفاهيم الدراسة
14	الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثاني: مدارس الفكر الإداري والقيادي والمقاربات النظرية المفسرة للإشراف التربوي.</b>
26	تمهيد
26	أولاً: الإشراف التربوي في ظل مدارس الفكر الإداري والقيادي.
26	1- المدرسة الكلاسيكية.
31	2- المدرسة السلوكية.
35	3- المدرسة الحديثة .
40	ثانياً: المقاربات النظرية المفسرة للإشراف التربوي.
41	1.2- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية.
56	2.2- نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار .
50	3.2- نظرية الإدارة كوظائف ومكونات .

## الفصل الثالث: الإشراف التربوي وأساليبه.

54	تمهيد
55	أولاً: الإشراف التربوي.
55	1- مفهوم الإشراف التربوي.
56	2- مراحل تطور الإشراف التربوي.
65	3- خصائص الإشراف التربوي.
67	4- أهداف الإشراف التربوي .
69	5- مهام المشرف التربوي.
78	6- الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي.
83	7- واقع الإشراف التربوي في الجزائر .
88	ثانياً: أساليب الإشراف التربوي.
88	1- مفهوم الأسلوب الإشرافي.
88	2- أنواع الأساليب الإشرافية .
88	1-2. الأساليب الفردية.
88	1.1.2- الزيارة الصفية.
98	2.1.2- اللقاءات الفردية.
105	3.1.2- المداولات الإشرافية.
106	4.1.2- الزيارات المتبادلة.
108	2-2. الأساليب الجمعية.
109	1.2.2- الاجتماعات واللقاءات .
115	2.2.2- الدروس النموذجية.
122	3.2.2- القراءة الموجهة.
122	4.2.2- التعليم المصغر .
129	5.2.2- المشغل التربوي.
133	6.2.2- المنشآت الإشرافية.
135	7.2.2- الملتقيات والمحاضرات.
135	8.2.2- الدورات التدريبية.
139	9.2.2- المعارض التعليمية.

140	10.2.2- البحث والتجريب.
143	3-مقومات فاعلية و نجاعة الأساليب الإشرافية.
الفصل الرابع: الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين في المرحلة الابتدائية .	
146	تمهيد
178	أولا : التعليم الابتدائي في الجزائر-الوضعية والتحولت.
147	1-مفهوم التعليم الابتدائي .
148	2وضعية التعليم الابتدائي من الاستقلال إلى يومنا هذا.
151	3-التعليم الابتدائي في ظل الإصلاحات الجديدة.
155	ثانيا :الصعوبات التي تعترض الأساتذة المبتدئين في التعليم الابتدائية.
155	1- تعريف الأستاذ المبتدئ.
157	2-أنواع الصعوبات التي تعترض الأساتذة المبتدئين في المرحلة الابتدائية
163	3-علاقة المشرف التربوي بالأستاذ المبتدئ.
164	4-دور المشرف التربوي في التخفيف من صعوبات الأساتذة المبتدئين.
168	خلاصة
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة.	
171	تمهيد.
171	أولا: مجالات الدراسة.
171	1-المجال الجغرافي.
171	2-المجال الزمني.
171	3-المجال البشري.
172	ثانيا: منهج الدراسة.
173	ثالثا: أدوات جمع البيانات .
173	1.2- الاستبيان.
177	2.2- الوثائق والمستندات.
177	رابعا: العينة.
178	خامسا: المعالجة الإحصائية.
178	خلاصة.
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة ونتائج الدراسة.	
180	أولا: عرض وتحليل البيانات الميدانية.

183	1- المحور الأول : الزيارة الصفية .
198	2- المحور الثاني: الندوة التربوية.
204	أولاً: مناقشة نتائج الدراسة.
204	1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.
210	2. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
212	ثانياً: النتائج العامة للدراسة.
ب	خاتمة.

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
47	نموذج جيتزلز	01
49	نموذج جوبا	02
55	مراحل اتخاذ القرار	03
56	نموذج تخطيطي لعملية اتخاذ القرار	04

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
204	جدول يوضح مجتمع الدراسة في كل من ولايتي جيجل و ميلة.	01
206	جدول يوضح الأساتذة المحكمين.	02
207	جدول يبين صدق قيم بنود الاستبيان.	03
238	جدول يوضح مدى وضوح كفاءة الصياغة اللغوية.	04
242	ترتيب فقرات محور الزيارة الصفية ترتيبا تنازليا.	05
242	ترتيب فقرات محور الندوة التربوية ترتيبا تنازليا .	06
245	خلاصة نتائج المحاور ككل	07
211	توزيع مجتمع البحث حسب الجنس	08
211	توزيع مجتمع البحث حسب السن	09
212	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب التخصص.	10
212	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب التخصص (02)	11
213	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الصفة.	12
213	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأقدمية	13
214	الوقت المفضل للزيارة الصفية.	14
215	الزيارة الصفية قائمة على الدعوة/مفاجئة.	15
216	دخول المشرف للحجرة الصفية .	16
216	نوع تحية المشرف.	17
218	مكان جلوس المشرف في الغرفة الصفية	18
218	أهم ملاحظات المقدمة للأستاذ من طرف المشرف أثناء تقديمه للدرس.	19
219	نشاط المشرف التربوي خلال تقديم الأستاذ للدرس.	20
221	متابعة المشرف سير الحصّة إلى نهايتها.	21
222	وقت الشروع في المناقشة.	22
223	الحاضرون في المناقشة.	23
223	نوع المناقشة.	24
224	مدة المناقشة.	25
225	تقدير المشرف التربوي للزيارة الصفية	26
226	محددات نجاح الزيارة الصفية.	27
227	كيفية رصد المشرف التربوي لسلوك وتفاعل الأستاذ.	28
228	كيفية معالجة المشرف التربوي لأخطاء الأساتذة.	29
229	توضيح المشرف للصعوبات.	30
229	تقويم وعلاج صعوبات الأساتذة المبتدئين.	31
230	ماذا تمثل الندوة التربوية للمشرف.	32
231	مراقبة توصيات الندوة التربوية ميدانيا.	33
231	يثير أسلوب الندوة دافعية الأساتذة ويحفزهم للعمل .	34

232	صورة المشرف التربوي في الندوات التربوية.	35
233	أهم المحاور التي يركز عليها المشرف التربوي خلال الندوة.	36
233	ماذا يتيح أسلوب الندوات.	37
234	متطلبات نجاح المشرف في تطبيق أسلوب الندوات التربوية.	38
235	كيفية تقويم وعلاج ضعف أداء الأستاذ المبتدئ.	39

## المقدمة

شهدت السنوات الأخيرة من القرن الحالي، اهتمام العديد من البلدان بإصلاح أنظمتها التربوية في كل المستويات إيماناً منها بدور التعليم، في استثمار الرأسمال البشري وتحقيق التنمية في مختلف الجوانب الاجتماعية والثقافية... لضمان حد أدنى من التعليم لكل مواطن، والمساهمة في تعديل نظام القيم والاتجاهات بما يتناسب والطموحات التنموية في المجتمع، وتأكيد دور الفرد في المساهمة في بناء مجتمعه، وإمداد المجتمع بالموارد البشرية المؤهلة لشغل مختلف الوظائف، لدفع عجلة التنمية ومواكبة التقدم التكنولوجي.

و لقد أدركت الجزائر منذ استقلالها سنة 1962 أهمية ودور التعليم، لاسيما التعليم الابتدائي للمساهمة في بناء منظومة تربوية جزائرية عصرية، لذلك فقد اهتمت بتكوين الموارد البشرية في القطاع التربوي وأعطت لإعداد وتأهيل وتكوين الأستاذ أو المعلم أولوية خاصة، باعتباره من أهم عوامل نجاح العملية التعليمية، فأى مجتمع يريد أن ينشئ جيلاً جديداً واعياً، ينبغي عليه أن يفكر في إعداد وتأهيل المعلمين قبل تهيئة العوامل الأخرى في العملية التعليمية من مناهج دراسية وهياكل بيداغوجية، لأنه المسؤول الأول عن توفير البيئة المناسبة، التي من شأنها أن تسهم في إكساب المتعلم، المعارف والمهارات والقيم من ناحية، وإكسابه السلوك الإيجابي المقبول من ناحية أخرى، وتحسين أداء المعلمين وتطوير أساليب عملهم من أهم وظائف الإشراف التربوي، وقد تركزت الاهتمامات حول عملية الإشراف والقائمين عليها باعتبارهم في مقدمة من يقوم بعملية تقويم وتطوير العملية التربوية والتعليمية بكافة محاورها.

ويعد الإشراف التربوي، نظاماً متكاملًا، له أهدافه، وخطته، ووظائفه، وأساليبه، وأدواته، ولوائحه الخاصة به التي يهدف من خلالها إلى تحسين التعليم، فالممارسات الإشرافية عملية ديناميكية تؤدي دوراً متزايداً في الأهمية، بالنسبة للمدرسة، من حيث تجديد آلياتها وتطويرها، وتنوع قنوات أدائها لمهمتها النبيلة نحو جميع عناصر العملية التربوية، ويشمل ذلك، تحسين المناهج والوسائل، والبرامج التعليمية، وتطوير البيئة المدرسية، ورفع كفاءة العاملين في مجال التربية والتعليم وبخاصة المعلم، كما يحتل الإشراف التربوي مركزاً هاماً في العملية التعليمية باعتباره صمام الأمان في العملية التعليمية، ومرتكز أساسي للقيادة التربوية في اتخاذ القرارات لأنه يمثل همزة وصل بين الواقع الميداني والمؤسسات المدرسية داخل المنظومة التربوية. وتتبع أهمية الإشراف التربوي من واقع الحاجة الملحوسة إلى جهاز دائم لتطوير العملية التعليمية التربوية، وتفعيلها ميدانياً، كما تحدده الأهداف التربوية المرسومة مسبقاً، وقد حدث تطور لافت في مفهوم الإشراف التربوي خلال العقدين الأخيرين، شأنه في ذلك شأن كثير من المفاهيم التربوية التي تنمو وتتطور نتيجة الأبحاث والدراسات التربوية المتواصلة، وخصوصاً بعد أن كشفت هذه الدراسات جوانب القصور في الأنماط



الإشرافية السابقة، أو فيما كان يعرف بـ ( التفتيش ) و ( التوجيه التربوي .. ) في محاولة لتلافي أوجه القصور، وإحداث التغييرات المنشودة في عمليات التعليم والتعلم ، وهذا يتطلب وجود أساليب إشرافية تستخدم لذلك، تأخذ في حسابها البعد الإنساني إلى جانب البعد المعرفي.

ومما هو جدير بالذكر أن تطور الإشراف التربوي، تبعه تطور في الأساليب الإشرافية، فظهرت أساليب كثيرة ومتنوعة، يمكن أن يتبعها المشرف في ممارساته لدوره الإشرافي، ولكل من هذه الأساليب مميزاتها واستخداماتها كما أن لكل منها شروطاً وضوابط لا بد من توفرها لكي يكون الأسلوب ناجحاً. وتتنوع هذه الأساليب، وتتعدد تصنيفاتها، إلا أن معظم المهتمين بالإشراف التربوي يتفقون على تصنيفها إلى أساليب فردية وأخرى جماعية، ولكل منها أهمية خاصة، من الصعب الفصل بينها حيث تفتح المجال أمام المعلمين للإبداع والابتكار، والتفاعل وتبادل الأفكار ومعالجة الصعوبات التي تعترضهم.

وتنفيذ هذه الأساليب يستدعي وجود مشرف تربوي، قادر على مواكبة التغيرات السريعة في النظام التربوي باعتباره يشكل مكانة مركزية في النظام التربوي وإدارته، فهو يمثل سلطة وظيفية، يستمدّها من المركز الوظيفي، ومن الخبرة، ومن الجماعة التي ينتمي إليها، كما يشكل أحد الوسائط المهمة التي يمكن أن تسهم إسهاماً فاعلاً في العملية التربوية، من خلال ما يقوم به من إدارة وأنشطة تنظم تفاعلات التلاميذ والمعلمين مع بعضهم البعض، كما تقع على عاتقه مسؤولية توجيه الأستاذ المبتدئ، في التعليم الابتدائي، والإشراف عليه وتقديم المساعدة التي يحتاجها، وترغيبه في مهنته وجعله يتعلق بها، وتشجيعه وحثه على الثقة في نفسه، لكي يساعده على تجنب الكثير من المشكلات والصعوبات التي تواجهه في الميدان، سواء كانت متعلقة بالتلاميذ، أو بطرق التدريس أو بإدارة المدرسة، أو حتى بالمشرف التربوي، فالحاجة تقتضي من المشرف التربوي أن يضاعف الجهد تجاه الأساتذة المبتدئين، أكثر من زملائه ذوي الخبرة.

وضمن هذا السياق جاءت الدراسة الحالية كمحاولة للوقوف على مختلف الأساليب الإشرافية ودورها في التقليل من الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين في التعليم الابتدائي من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى جانبين: جانب نظري يتضمن أربعة فصول، وجانب ميداني يتضمن فصلين، وفيما يلي مكونات كل فصل:

الفصل الأول والمعنون بـ " الإطار الموضوعي للدراسة " ، وتناولنا فيه الإشكالية البحثية للدراسة وفرضياتها، وإبراز الأسباب الذاتية والموضوعية لاختيار الموضوع، وأهداف الدراسة وأهميتها، إلى جانب الإطار المفاهيمي للدراسة وإعطاء كل مفهوم مفهومه الإجرائي، وأخيراً الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى مدارس الفكر الإداري والقيادي والمقاربات النظرية المفسرة للإشراف التربوي، وقد قسم إلى جزئين:

- - الجزء الأول خصص للإشراف التربوي في ظل مدارس الفكر الإداري والقيادي، وشمل المدرسة الكلاسيكية، والمدرسة السلوكية، والمدرسة الحديثة.
  - - الجزء الثاني خصص للمقاربات النظرية المفسرة للإشراف التربوي، وتضمن نظرية الإدارة كعملية اجتماعية، نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار، ونظرية الإدارة كوظائف ومكونات. وفي الفصل الثالث تعرضنا فيه للإشراف التربوي وأساليبه، حيث تضمن قسمين:
  - - القسم الأول وشمل على الإشراف التربوي من حيث المفهوم، والتطور، والخصائص والأهداف، بالإضافة إلى مهام المشرف التربوي والاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي، وأخيرا واقع الإشراف التربوي في الجزائر.
  - - القسم الثاني شمل أساليب الإشراف التربوي، من حيث المفهوم، والأنواع، ومقومات فاعلية و نجاعة الأساليب الإشرافية.
- أما الفصل الرابع والمعنون بـ " الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين في التعليم الابتدائي " فقد تضمن أيضا جزئين:
- - الجزء الأول خصص للتعليم الابتدائي في الجزائر -الوضعية والتحولت-، وضم مفهوم التعليم الابتدائي، ووضعية التعليم الابتدائي من الاستقلال إلى يومنا هذا، والتعليم الابتدائي في ظل الإصلاحات الجديدة.
  - - الجزء الثاني خصص للصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين في التعليم الابتدائي، وضم تعريف الأستاذ(المعلم) المبتدئ، وأنواع الصعوبات التي تعترض الأساتذة المبتدئين، وعلاقة المشرف التربوي بالأستاذ المبتدئ، وأخيرا دور المشرف التربوي في التخفيف من صعوبات الأساتذة المبتدئين.
- وفي الجانب الميداني للدراسة ينطوي الفصل الخامس المعنون بـ " الإجراءات المنهجية للدراسة " وتمحور هذا الفصل على تحديد مجالات الدراسة والمنهج المتبع، وأدوات جمع البيانات من استبيان ووثائق ومستندات، كما تطرقنا فيه إلى عينة الدراسة وخصائصها وكيفية اختيارها، والمعالجة الإحصائية.
- كما خصصنا الفصل السادس لعرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة نتائج الدراسة، حيث تناولنا في هذا الفصل، عرض وتحليل البيانات الميدانية، وصولا للنتائج العامة، ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، والدراسات السابقة، وقد أتمنا بحثنا بالتعرض إلى قائمة المراجع وقائمة الملاحق التي تم الاعتماد عليها.

# الفصل الأول : الاطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول : الاطار المنهجي للدراسة

- 1- الاشكالية
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة
- 7- الدراسات السابقة

## الإشكالية :

تحظى السياسة التعليمية في الوقت الراهن بحركة تغيير وتطور شاملة ، تتناول مختلف جوانب العملية التعليمية ، وذلك في ضوء كونها منظومة تربوية متكاملة ومتفاعلة لتحقيق التطوير الشامل في شتى عناصرها المختلفة وفي جميع المراحل التعليمية ، ويؤكد خبراء التربية على شمولية عملية التطوير في شتى عناصر المنظومة في أن واحد .

ويعتبر الإشراف التربوي احد العناصر الهامة في منظومة التربية ، فتنفيذ السياسة التعليمية يحتاج إلى إشراف تربوي فعال يعمل على تحسينها ، وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية فيها وحسن استغلالها والإسهام في حل المشكلات التي تواجه تنفيذها بالصورة المرجوة ، كما يقع على الإشراف التربوي عبء توجيه الأساتذة وإرشادهم أثناء الخدمة لمواجهة التغيرات العالمية المعاصرة في المعرفة العلمية والتكنولوجية وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها ويشير في هذا المقام المفكر الفرنسي فرانسوا ليوطار François Léotard بقوله " إن المجتمعات بدخولها ما يسمى بعصر الحداثة ، فالمعرفة لم تعد غاية في ذاتها بل أصبح الهدف من وراءها هو استغلالها أي تحويلها لبضاعة للتسويق ".<sup>(1)</sup>

ولقد تبوأ أساليب الإشراف التربوي مكانة مرموقة بسبب ما طرأ على الإشراف التربوي من تطورات و استحداثات ، فظهرت أساليب أكثر فاعلية وديمقراطية ، وانتقل اهتمام المشرفين من ميكانيكية الأساليب إلى العناية بما تحققه من أهداف رئيسية تركز على تحسين العملية التربوية ، ومساعدة المدرسين على النمو المهني ، ومع نمو الحركة العلمية وتطور المبتدئ والأفكار الديمقراطية ، وازدهار نظريات التربية وعلم النفس ، والتأكيد قيمة الإنسان وقدراته ، كان لابد من ظهور وابتكار أساليب فردية وأخرى جماعية ، وتؤكد الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي على استخدام الأساليب الإشرافية الجماعية إلى أقصى حد ممكن دون إهمال الفردية منها .

وتعتبر طرق وأساليب الإشراف التربوي الأسس التي يستند إليها العمل التنفيذ الصحيح للعمل الإشرافي ، حيث يركز النجاح في تحقيق أهداف العملية الإشرافية على متغيرات كثيرة أبرزها ما يتعلق بالطريقة المستخدمة في تقديم الخدمة الإشرافية والأسلوب الذي يتبعه المشرف في سيرها وهي أمور لا

(1) مدان ساروب: دليل تمهيدي إلى ما بعد الحداثة : ترجمة خميسي بوغرارة ، منشورات مخبر الترجمة والأدب واللسانيات ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2003 ، ص155.

يتقن القيام بها إلا خبير أوتي من العلم والخبرة والكفاءة والدراية الواسعة بأساليب التدريس الحديثة، وهو ما يكفيه ويمكنه من الوصول إلى الأهداف التي خطط لبلوغها بمشاركة المعلم والمتعلم ، وبذلك يمكن اعتبار طريقة الإشراف وأسلوبه قناة اتصال لا تنقطع بين المشرف والمدرس من جهة وبين المشرف والمتعلم من جهة أخرى من أجل تحقيق الأهداف التي سطرها في فترة معينة قوامها زمن الحصة أو النشاط التعليمي المستهدف.

ويفترض بالمشرف التربوي أن يكون مدركا بكافة الأساليب والطرق التي يمكن أن تساعد المعلمين على التغيير والتطور والسير نحو الأفضل من خلال استخدام الأسلوب الإشرافي الذي يستلزمه الموقف ، فالمشرف التربوي شخص مبدع قادر على استعمال الأساليب والوسائل التي يراها مناسبة في ظروف معينة مع أشخاص معينين ، ولديه إمكانية التبديل والتغيير في هذه

الأساليب بالشكل الذي يتطلبه الموقف التربوي و بإمكانه قيادة عملية التطوير وممارسة الأساليب الجديدة تبعا للمواقف التعليمية الطارئة ما مدام هدف هذه الأخيرة هو تحسين البرنامج التعليمي من جهة وتحسين أداء المعلمين من جهة أخرى .وهذا ما هدفت إليه دراسة صيام (2008) من خلال التعرف على دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة .

إن الإعداد المهني للتدريس هو اكتساب المعرفة الصحيحة والمهارة العالية التي يحتاجها المعلم في أصول مهنة التدريس و أوضاعها وأساليبها ،حتى يتمكن من التفاعل الفعال والناجح ، ويشمل هذا الإعداد جانبا نظريا متعلق ومرتبط بالدراسات المهنية النظرية في علوم التربية وعلم النفس وجانبا متعلقا بالتدريب العلمي والعملية ، وهنا تبرز أهمية الإعداد المهني للمعلم المبتدئ ،حيث يتم إعداده بالثقافة النفسية والتربوية حتى يضمن الفهم الواعي العميق بمطالب النمو في كل مرحلة وطرق التدريس ذات الفعالية وتناول المقررات والمناهج والعوامل المؤثرة في التحصيل والفهم كما أن إعداد المعلم عن طريق الجهاز الإشرافي يزوده بثقافة عامة تتيح له التعرف على علوم أخرى غير تخصصه وتساعد في التعرف على البيئة الاجتماعية والمحلية والتعليمية التي يعيش وينتمي إليها.

فالمعلم خلال مشواره المهني يتلقى تكوين قد يكون دوري ومتواصل يتمثل في أيام دراسية ، ندوات تربوية ، زيارات صفية ، ملتقيات ، تربصات وغيرها ،هدفها تقليص النقص في التكوين الأولي من ناحية التحصيل المعرفي والأكاديمي وتحديث المعارف وتنمية التكوين الذاتي لديه وتحسين مستواه

تحتسباً للتغيرات المتجددة والإصلاحات التي من الممكن أن تطرأ أو تدخل على النظام التربوي من جهة و للتحكم الجيد في العملية التعليمية والتخفيف من الصعوبات التي يواجهها من جهة ثانية ، وهذا لا يكون بمعزل عن المشرف التربوي الذي أوتي من الخبرة والحنكة والإحاطة الشاملة بجوانب وحيثيات العملية التربوية ، ما يؤهله ويكفيه لقيادة عملية الإشراف التربوي من خلال تطبيقه لمختلف الأساليب الإشرافية التي تتناسب والمواقف التعليمية المختلفة قصد مساعدة الأساتذة المبتدئين في التخفيف من الصعوبات التي تعترض سبيلهم المهني. وهو ما ركز عليه " جريفت" في نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار ،حيث يرى أن العملية التي بموجبها يُتخذ القرار بحاجة إلى نوعين من المعرفة ينبغي أن يمتلكها المشرف وهي المعرفة المهنية والمعرفة عن موقف معين ، ويتم الحصول على النوع الأول من الدراسات والأبحاث وما توصلت إليه من نتائج في مجال الإدارة والمعرفة الثانية وهي متخصصة بموقف أو مجال معين تقوده إلى كيفية جمع المعلومات ذات العلاقة بموضوع المشكلة من موارد مالية وأولويات والمشكلات التي تواجهه أثناء التطبيق.

وانطلاقاً من حتمية التجديد في قطاع التربية والتعليم فقد وجب تطوير وتقييم هياكلها ومؤسساتها التربوية خاصة المدارس ، ونخص بالذكر التعليم الابتدائي باعتباره السبيل التمهيدي للتطوير والتحديث وأساس بناء الأجيال الناشئة القادرة على التفكير السليم البناء .

وللحكم على فاعلية أساليب الإشراف التربوي لإثراء العملية التربوية التعليمية ومدى استفادة الأساتذة المبتدئين منها في التذليل من الصعوبات التي تواجههم يتوقف على درجة التسيير والتنظيم في المرحلة الابتدائية كونها واحدة من المجالات التي يمارس فيها الإشراف التربوي لما يعتره من مشاكل وعراقيل ،خاصة وأنه يستقطب سنويا عدد لأبأس به من الأساتذة المبتدئين دون تكوين أو تدريب وهو ما أشارت إليه نظرية الإدارة كوظائف ومكونات و قد حلل العملية الإدارية و الإشرافية إلى عدة وظائف رئيسية هي:التخطيط و التنظيم و التنسيق و الرقابة وهنا يتضح تأثره بدرجة كبيرة بمن سبقوه في الإدارة من أمثال: "تايلور" و"فايول" و"وليك" و"أرويك". وهو ما هدفت إليه دراسة أبو فوده أحمد سعيد (2008) الموسومة بعنوان مشكلات معلمي الصف في المدارس الحكومية لمحافظة غزة وسبل الحد منها. وكذا دراسة محمد الأزهر بالقاسمي (2013) بعنوان الصعوبات التي تواجه معلمي المدارس الابتدائية وفق التدريب بالكفاءات ، وهذا ما سنحاول استجلاءه في بحثنا هذا من خلال

معطيات عينة من مفتشي التعليم الابتدائي في بعض مقاطعات ولايتي جيجل وميله ، وعليه قمنا بتحديد مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل الآتي :

- ما دور الأساليب الإشرافية في التقليل من الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين من وجهة نظر مفتشي التعليم الابتدائي؟

تليها أسئلة فرعية أخرى وكانت على النحو التالي:

- ما دور الزيارة الصفية في التقليل من الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين من وجهة نظر مفتشي التعليم الابتدائي؟.

- ما دور الندوات التربوية في التقليل من الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين من وجهة نظر مفتشي التعليم الابتدائي؟.

## **2- فرضيات الدراسة :**

1\_الفرضية العامة: للأساليب الإشرافية دور في التقليل من الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين في التعليم الابتدائي.

2\_ الفرضيات الجزئية :

أ- للزيارة الصفية دور في التقليل من الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين في التعليم الابتدائي.

ب-للندوة التربوية دور في التقليل من الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين في التعليم الابتدائي.



### 3-أسباب اختيار الموضوع

يرتكز أي بحث علمي على جملة من الأسباب التي تثير تساؤلات الباحث، ودوافعه الخاصة، التي تجعله يهتم بموضوع ما عن طريق الخوض في مستجداته، ويمكن أن حصر هذه الأسباب فيما يلي:

#### 3-1- الأسباب الذاتية

- 1- الرغبة في دراسة الموضوع، الذي يندرج في إطار تخصص علم الاجتماع التربوية.
- 2- الميل الشخصي للموضوع باعتباره موضوعا جديرا بالبحث والتقصي.
- 3- معرفة أهم الممارسات الإشرافية الفعالة التي يقوم بها المشرف التربوي في الوسط التربوي، والتي تخفف من الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين في التعليم الابتدائي.
- 4- إدراك أهمية الأساليب الإشرافية في عمليات التوجيه والمتابعة والتقويم، بالنسبة للأساتذة المبتدئين وانعكاساتها على المردود التربوي.
- 5- الاهتمام بالتعليم الابتدائي لأنه من أهم المراحل التعليمية وجوهرها والمعلم المبتدئ باعتباره المربي الثاني بعد الأسرة.
- 6- معاشتنا لهذه الظاهرة في المجتمع.

### 3-2- الأسباب الموضوعية

- 1- ارتباط الموضوع بتخصص علم اجتماع التربية.
- 2- 2 قابلية الموضوع للدراسة.
- 3- الكشف عن واقع ممارسة الأساليب الإشرافية من طرف المشرفين التربويين في المرحلة الابتدائية،كون هذه المرحلة تمثل القاعدة الأساسية في بناء شخصية المتعلمين من النواحي النفسية والاجتماعية والتربوية التعليمية.
- 4- حداثة الموضوع على بساط البحث العلمي، وما يثيره من قضايا تربوية جديدة لها علاقة بالتحولات المستجدة في عالم التربية محليا ودوليا.
- 5- معرفة مدى أهمية ودور الأساليب الإشرافية وفعاليتها في توجيه وتكوين الأساتذة المبتدئين، ومساعدتهم على أداء مهامهم، ومواجهة الصعوبات التي تعترضهم في مرحلة التعليم الابتدائي.
- 6- الوقوف على نوعية أهم الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين في التعليم الابتدائي أثناء ممارستهم لمهنة التعليم.

### 4- أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، والذي يعالج قضية هامة في الوسط المدرسي والتربوي والمتمثلة في دور الأساليب الإشرافية في التخفيف من الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين في التعليم الابتدائي وذلك من خلال مايلي:

- 1- تقديم رؤية عن دور الأساليب الإشرافية الفعالة التي يمارسها المشرفون التربويون في المدرسة الابتدائية في التخفيف من الصعوبات التي يعاني منها الأساتذة المبتدئين.
- 2- إبراز أهمية الأساليب الإشرافية باعتبارها أهم مكونات عمل المشرف التربوي.
- 3- تعد هذه الدراسة تقويماً لعمل المشرف التربوي، قائماً على أسس علمية.
- 4- استهدفت هذه الدراسة فئة مؤثرة في النظام التعليمي ( الأساتذة والمشرفين التربويين )
- 5- يمكن أن تكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً للدارسين والمهتمين بالإشراف التربوي، وتفتح الطريق أمام الباحثين لإجراء مزيد من الدراسات العلمية اللاحقة.
- 6- من المتوقع أن يستفيد من هذه الدراسة المسؤولون وأصحاب القرار، ومختلف الفاعلون التربويون في قطاع التربية والتعليم، من التوصيات التي تقدمها هذه الدراسة، في ضوء النتائج التي توصلت إليها، والتي تهدف إلى تطوير مهنة التعليم في المدرسة الابتدائية ومهنة الإشراف التربوي مما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية والتربوية.

#### 5-أهداف الدراسة

- 1- محاولة الكشف عن أهم الأساليب الإشرافية المستخدمة من طرف المشرفين التربويين للتخفيف من الصعوبات التي تعترض الأساتذة المبتدئين في التعليم الابتدائي.
- 2- معرفة مدى تأثير الأساليب الإشرافية على الأداء التربوي والمهني للأساتذة المبتدئين وجودة التعليم المقدم.
- 3- معرفة العلاقة بين الأساليب الإشرافية من الناحية النظرية وممارستها في الواقع في المدارس الابتدائية.
- 4- التعرف على فعالية بعض الأساليب الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون كالزيارات الصفية، الندوات الخارجية، المشاغل التربوية، الدروس التوضيحية...
- 5- التعرف على الصعوبات الحقيقية التي تعيق أداء المعلم المبتدئ.
- 6- تنبيه مختلف المسيرين لقطاع التربية والتعليم إلى الصعوبات التي تواجه الأستاذ المبتدئ في التعليم الابتدائي في بداية مزاولته لمهنته، والتذكير بالأهمية البالغة للإشراف التربوي في تطوير المعلم و المتعلم ومختلف العناصر المساهمة في عملية التعليم.

#### 6- تحديد مفاهيم الدراسة

إن تحديد المصطلحات والمفاهيم خطوة أساسية يقوم بها الباحث، من أجل تحديد مسار بحثه، فهي تعتبر بمثابة مفردات أساسية ومفتاحية في البحث.

## 1- الإشراف التربوي

إن الإشراف التربوي كغيره من المفاهيم التربوية لا يمكن وصفه في تعريف جامع شامل بحيث يستوعب عناصره وفعالياته جميعاً، ولا يوجد تعريف واحد أو وصف بعينه للإشراف التربوي يقبله جميع المختصين، ويختلف ذلك باختلاف المدارس التربوية، فلكل مدرسة وجهة نظر، وتتطلع إلى المفاهيم من زاوية تختلف عن غيرها من المدارس، كما يختلف الأمر من عالم إلى آخر، الأمر الذي أنتج أشكالاً ونماذج متعددة من التعاريف يجمع بينها قواسم مشتركة ومن بينها ما يلي:

- تعريف أبو عابد: الإشراف التربوي هو تلك العملية المخططة المنظمة، الهادفة إلى مساعدة العاملين التربويين على امتلاك مهارات تنظيم تعلم الطلبة، بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، وتكون على هيئة نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته.<sup>1</sup>

- كما يعرف أيضاً بأنه " عملية تفاعلية إنسانية تهدف إلى تحسين عمل المعلم وأدائه ومساعدته في تنمية نفسه وحل مشاكله".<sup>2</sup>

- وقد شاركت نورة أحمد الغنم وآخرون في تعريفها للإشراف التربوي، تعريف خالد محمد الشهري، من خلال التعريف الآتي: الإشراف التربوي هو النشاطات التربوية المنظمة المستمرة، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والمعلمون أنفسهم، بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية بكل محاورها.<sup>3</sup>

- وحسب التشريع التربوي الجزائري فإن الإشراف التربوي (التفتيش)، مهمة يقوم بها سلك التفتيش وذلك بمراقبة العملية التعليمية، للرفع من مستوى الأداء لدى مختلف أسلاك التعليم والتسيير، كما يقوم سلك التفتيش بالتقويم والمراقبة والمتابعة، والسهر على تطبيق البرامج والمواقيت والتعليمات الرسمية.<sup>4</sup>

التعريف الإجرائي للإشراف التربوي:

هو عبارة عن عملية تعاونية، تتضمن مجموعة من الأنشطة المدروسة والمتخصصة والمستمرة، التي تقع ضمن مسؤوليات المشرف التربوي (المفتش)، بهدف مساعدة أساتذة التعليم الابتدائي لا سيما المبتدئين منهم، على التطور المهني، وتنمية قدراتهم، وتحسين ممارساتهم التعليمية والتقويمية داخل غرفة الصف، وتذليل جميع الصعوبات التي تواجههم ليتمكنوا من إحداث تغييرات مرغوبة في سلوك التلاميذ وطرائق تفكيرهم، كما يهدف إلى تحسين الموقف التعليمي وتطوير جميع عناصره من المناهج ووسائل وأساليب وبيئة التعلم والتلاميذ والمعلمين، ودراسة العوامل المؤثرة والصعوبات التي

<sup>1</sup> أبو عابد محمود محمد: المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية، دار الكتاب الثقافي، إربد، الأردن، 2005، ص14.

<sup>2</sup> راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، ط1، الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية، 2001، ص142.

<sup>3</sup> عبد الغني عبود وآخرون: فلسفة التعليم الابتدائية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، د.س، ص 52.

<sup>4</sup> رايح تركي: أصول التربية والتعليم، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص113.

تواجه ذلك الموقف التعليمي وتقييمها، للعمل على تحسينها وتنظيمها، من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة للنظام التربوي.

### 2- الأساليب الإشرافية :

لقد رافق التطور الذي طرأ على الإشراف التربوي، تطور في أساليبه، وظهور أساليب جديدة متنوعة، فضلا عن تطور الأساليب القديمة، وأصبحت جميعها تعتمد على التعاون الإيجابي بين جميع من يعينهم الأمر التربوي، والمشاركة الفعالة للمعلمين بصورة خاصة في تخطيط الأساليب وتقويمها. وتعرف الأساليب الإشرافية بأنها مجموعة الممارسات والنشاطات التي يقوم بها المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، بمساعدة المعلمين على النمو المهني وتحسين مستوى أدائهم وتدريبهم.<sup>1</sup>

كما تعرف أيضا بأنها مختلف الطرائق التي يعتمدها المشرف التربوي لمواجهة المواقف التربوية ضمن برنامج الإشرافي :الزيارة الصفية، تبادل الزيارات، المشاغل التربوية الدروس النموذجية، النشرات التربوية، البحث الإجرائي، زيارة المدرسة.<sup>2</sup>

وتتعدد الأساليب التي يمكن أن يتبعها المشرفون التربويون، في عملهم مع المعلمين والمديرين وفقا لأهداف خططهم إلا أننا لا نستطيع القول، أن أسلوبا واحدا منها، هو أفضل الأساليب مع كل المعلمين، وفي كل المواقف، وفي جميع المدارس ، وفي كل الظروف ، لأن الإشراف التربوي متغير بتغير الأحوال المجتمعة وبتغير الأهداف التربوية ، وبتغير المواقف التربوية، فقد يجد المشرف نفسه مضطرا لاستخدام هذا الأسلوب أو ذاك أو المزج بين عدة أساليب لمواجهة متطلبات المواقف التعليمية التي يشرف عليها.

و المشرف التربوي هو سيد الموقف يستطيع اختيار المناسب من هذه الأساليب بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة ويحقق نتائج أفضل<sup>3</sup> .

وقد صنفت معظم التربويات الأساليب الإشرافية إلى أساليب فردية : لأنها تقتصر على المشرف والمعلم فقط، مثل الزيارة الصفية، اللقاءات الفردية، الزيارات المتبادلة...

<sup>1</sup> الشاعر جمال محمود: واقع الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون في مدارس وزارة التربية والتعليم في محافظة الإحساء من وجهة نظر المعلمين، مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس،السعودية، 2006، ص31.

<sup>2</sup> القاسم عبد الكريم : العلاقة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد 15، 2009، ص129.

<sup>3</sup> عبد الهادي جودت: الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه دليل لتحسين التدريس، ط1، الدار العلمية الدولية، عمان، الأردن، 2002، ص60.

وأساليب جماعية، حيث يقوم بها المشرف التربوي بمفرده بصورة عامة، وقد يتعاون مع زملائه في القليل منها، وتشمل مجموعة من المعلمين، وأهمها: الاجتماعات واللقاءات ( الندوات الخارجية)، الدروس النموذجية، المشاغل التربوية...

### التعريف الإجرائي للأساليب الإشرافية:

هي إجراءات إشرافية منظمة يقوم بها المشرف التربوي، أو مدير المدرسة ، في المدارس الابتدائية، وهي بمثابة نشاطات فردية وجماعية، علمية وعملية، تهدف إلى تحسين أداء المعلمين المهنية، وتقييم المحتوى والأداء، وتحسين وتطوير التعليم والتعلم ، وتحقيق الأهداف المرجوة. وينبغي على المشرف التربوي تنوع أساليبه الإشرافية، بناءً على طبيعة الموقف التعليمي، والفروق الفردية بين المعلمين واحتياجاتهم التدريبية، والإمكانات المتاحة.

### 1- الدور :

هو الوظيفة في المنظمة التي يقوم بها الفرد، ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراه الآخرون<sup>1</sup>. وعرفه البديري بأنه مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة.<sup>2</sup> ويعرف الدور في الميدان التربوي بأنه مجموعة من الواجبات والمسؤوليات المحددة سلفاً، توجه السلوك في ضوء قواعد ومحددات معينة، وتتغير بتغير الظروف المحيطة بالعملية التعليمية، سواء كانت جوانب تعليمية تربوية، أو إدارية أو اجتماعية أو إنسانية.<sup>3</sup>

### التعريف الإجرائي للدور:

هو مهمة أو واجب منوط بشخص ما في عمل معين يتمركز حول أداء المهمة أو الوظيفة، وجهد مقصود يرتبط بالسلوك، ويحتاج إلى حيز مكاني وزماني.

وفي هذه الدراسة يقصد به مجموعة الإجراءات والفعاليات والأنشطة التي يمارسها المشرفين التربويين، بحكم وظيفتهم من أجل مساعدة الأساتذة المبتدئين في التعليم الابتدائي، على التغلب على الصعوبات التي تواجههم، وحلها بطرق تربوية وعلمية، والارتقاء بهم مهنيًا، وتطوير واقعهم التربوي ككل، من خلال الأساليب الإشرافية المتنوعة كالزيارات الصفية والندوات التربوية...

### 2- الصعوبات :

<sup>1</sup> نشوان يعقوب: الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق ، ط3، دار الفرقان، عمان، الأردن، 1992، ص109.

<sup>2</sup> البديري طارق عبد الحميد: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 103.

<sup>3</sup> العنزى بشرى خلف: تطوير كفايات المعلم في ضوء معايير الجودة في التعليم العام، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، الرياض، 1995، ص20.

هي وضع صعب يكتنفه شيء من الغموض، يحول دون تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية، ويمكن النظر إليها على أنها المسبب للفجوة بين مستوى الانجاز المتوقع و الانجاز الفعلي، أو على أنها الانحراف في الأداء عن معيار محدد سابقاً.<sup>1</sup>

وهي عقبة أو مشكلة تعيق عن الوصول إلى الأهداف المنشودة، وتحول بين الاستجابة وتحقيق الهدف، ففيها يعجز الفرد عن الحصول على النتائج المتوقعة، وبالتالي هي نتيجة غير مرغوب فيها تحتاج إلى تعديل.

وفي الدراسة الحالية يمكن تعريف الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين في التعليم الابتدائي إجرائياً، بأنها تلك العقبات والظروف، والمواقف التربوية التعليمية، التي تعترض الأستاذ المبتدئ، في عامه الأول أثناء مزاولته لمهنة التعليم في المرحلة الابتدائية، وتعيقه عن القيام بدوره التربوي التعليمي كما هو مطلوب منه، ويكون بحاجة إلى مساعدة المشرف التربوي بالدرجة الأولى.

### 3- الأساتذة (المعلمين) المبتدئين :

الأستاذ (المعلم) المبتدئ هو شخص تم تعيينه في مهنة التدريس لأول مرة، ولم يسبق له ممارسة هذه المهنة بصورة منتظمة ومستمرة من قبل، خاصة وأن هناك من بين المعلمين المعينين حديثاً من سبق له ممارسة التدريس في أثناء دراسته كجزء من خطته الدراسية (برامج التربية العملية) إلا أن هذه الممارسة لا تعد ممارسة نظامية مستمرة، وهو بذلك يعد معلماً مبتدئاً.<sup>2</sup>

ويمكن تعريف الأستاذ (المعلم) المبتدئ إجرائياً: بأنه ذلك الشخص الحاصل على شهادة الليسانس، والذي تم تعيينه حديثاً من طرف وزارة التربية، ولم يسبق له ممارسة مهنة التعليم من قبل بصفة نظامية، وهو الموظف المكلف بمهمة التربية والتعليم بالمدرسة الابتدائية، ولم يمض على تعيينه سنة دراسية، مصنف ومرشح للتثبيت، يفنقده للخبرة الكافية، ويحتاج إلى دعم من المشرفين التربويين (المفتشين) والأساتذة القدامى.

### 4- التعليم الابتدائي :

يعرفه عبد الغني عبود وآخرون بأنه جزء من منظومة التعليم التي هي ذاتها جزء من منظومة أكبر (المجتمع)، حيث يقوم هذا التعليم بتحقيق أهدافه، حتى يشكل شكلاً نظرياً وعلمياً كوحدة عضوية متكاملة، نجد فيها مراحل التعليم وأهدافه جميعاً.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> درويش علي محمد: تطبيقات الحكومة الالكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم، الرياض، السعودية، 2005، ص7.

<sup>2</sup> قسم التعليم المدرسي، الأونروا: دور المشرف التربوي ومدير المدرسة في رعاية المعلم المبتدئ في المهنة، دائرة التربية والتعليم، عمان، الأردن، 1999، ص1.

<sup>3</sup> عبد الغني عبود وآخرون: فلسفة التعليم الابتدائية، مرجع سابق، ص52.

ويعرف التعليم الابتدائي أيضا بأنه أول فرصة تتيح للطفل تربية نظامية يتولاها مربون مختصون في فهم التربوي داخل المدرسة، التي تتميز بمنهج تربوي واضح الأهداف، محدد الخطط، له أدواته ووسائله الخاصة، فهو مرحلة هامة من التعليم تقوم الدولة بالإشراف على مؤسساته وترعاها ماديا ومعنويا، كي تكون قد وضعت اللبنة الأساسية في تكوين الأفراد تكوينا يساير الأهداف والخيارات العليا للمجتمع.<sup>1</sup>

والتعليم الابتدائي أو المرحلة الابتدائية في معظم البلدان النامية هي فترة للتعليم الأساسي التي تتراوح مدته بين 06 إلى 10 سنوات وهي الفترة الإلزامية التي تمثل الحد الأدنى من التعليم النظامي العام الذي تستطيع الحكومات أن تؤمنه لجميع أفرادها بالتساوي.<sup>2</sup>

وهذا التعريف يؤكد ما جاء في النشرة الرسمية للتربية الوطنية الجزائرية في القانون التوجيهي للتربية الوطنية في المادة 12 حول إجبارية التعليم ومدته، وقد نصت هذه المادة على ما يلي: "التعليم إجباري لجميع الفتيات والفتيان

البالغين من العمر 6 سنوات إلى غاية 16 سنة كاملة، غير أنه يمكن تمديد مدة التمدريس الإلزامي بسنتين للتلاميذ المعوقين كلما كانت حالتهم تبرر ذلك، وتستمر الدولة على تطبيق هذه الأحكام.<sup>3</sup>

التعريف الإجرائي للتعليم الابتدائي:

التعليم الابتدائي هو المرحلة الأولى من مراحل التعليم في الجزائر والقاعدة الأساسية التي يتم عليها إعداد الناشئين للمراحل التالية، وهو تعليم إلزامي، حيث تدوم به الدراسة 5 سنوات، بالإضافة للقسم التحضيري، وجاءت هذه المرحلة بدلا من مرحلة التعليم الأساسي ابتداء من الموسم الدراسي 2003/2004، ويعمل على تزويد التلاميذ بالأساسيات اللازمة من التعليم والخبرات والمعلومات والمهارات، لإعدادهم إعدادا عقليا وبدنيا ووجدانيا واجتماعيا ليكونوا مواطنين صالحين، ذوي اتجاهات سليمة في المجتمع.

### 5- المشرف التربوي :

يعرفه دليل المشرف التربوي بأنه خبير فني وظيفته الرئيسية، مساعدة المعلمين على النمو المهني، وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الفنية، لتحسين أساليب التدريب، وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - رابع تركي: أصول التربية والتعليم، مرجع سابق، ص 25.

<sup>2</sup> فرحاتي العربي: التجديد التربوي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التربية، جامعة الجزائر، 1989، ص 144.

<sup>3</sup> بن سالم عبد الرحمن: المرجع المدرسي الجزائري، ط 2، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2000، ص 65.

<sup>4</sup> الإدارة العامة للإشراف التربوي: دليل المشرف التربوي، وزارة المعارف، السعودية، 1999، ص 99.

ويعرف أيضا بأنه الفرد الذي يشغل وظيفة مشرف، وله القدرة على إحداث تغييرات في العملية التعليمية في المدرسة، عن طريق ممارسته للسلطة المخولة له.<sup>1</sup> كما يعرف كذلك على انه أحد الأشخاص التربويين الذي يقوم بعملية الإشراف في المدارس لتحسين العملية التعليمية داخل الصفوف عن طريق توجيه المعلمين وتحقيق الأهداف التعليمية، والنهوض بالعملية التربوي.<sup>2</sup>

والمشرف التربوي في النظام التعليمي الجزائري، يطلق عليه اسم المفتش، ويعتبر التفتيش في قطاع التربية إشرافا تربويا وإداريا يهدف إلى مراقبة نشاطات وأعمال الموظفين المشمولين بالإشراف، وتصحيح سلوكا تهم المهنية وضرورة توافق هذه النشاطات مع الأهداف التربوية التي نشأ من أجلها مرفق التربية ومدى تطابقها مع النصوص التنظيمية.

و يعرف المفتش بأنه المكون الذي يبيت في نفوس المعلمين روح الاجتهاد و المبادرة التي تضمن لهم النجاح في القيام بمهمتهم التعليمية و التربوية وهو الذي يرشد المعلمين إلى اختيار أنجع الطرق و الوسائل و يدفعهم إلى الاهتمام بالبحث التربوي حتى يصبحوا مربين واعين ملتزمين، منتجين و مقدرين لمسئولياتهم نحو الأطفال والمجتمع والوطن لا موظفين خاملين خاضعين للروتينية، منتظرين الأجر الشهري فقط.<sup>3</sup>

التعريف الإجرائي للمشرف التربوي:

هو الموظف الذي عين من قبل وزارة التربية ضمن شروط ومؤهلات علمية، وله من الإمكانيات العلمية والمهنية ما يؤهله للقيام بأعباء المشرف التربوي، لأنه خبير في العملية التعليمية، وظيفته الرئيسية مساعدة الأساتذة أو المعلمين على النمو المهني، وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم، لا سيما الصعوبات التي تعترض المبتدئين منهم، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الفنية لتحسين أساليب التدريس، والمناهج، وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة، من خلال قيامه بالأساليب الإشرافية المتنوعة، وهو الذي يمارس مهامه على أساتذة التعليم الابتدائي في المدارس الابتدائية، ويختص بكل الجوانب التربوية في العملية التعليمية في المدرسة الابتدائية.

ونشير هنا إلى أننا تناولنا في دراستنا مفتشي التعليم الابتدائي للمواد أي مفتشي اللغة العربية، ويمثلون جميع مفتشي التعليم الابتدائي، المأخوذون من المقاطعات التربوية، التابعة لمديرية التربية لولاية جيجل وميلة.

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم أحمد: الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص 68.

<sup>2</sup> عقيلات هند: درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2002، ص 7.

<sup>3</sup> مجلة همزة وصل: وزارة التربية الوطنية، الجزائر، 1980، العدد الرابع عشر، ص 95.



## - الدراسات السابقة

للدراسات السابقة أهمية بالغة في البحوث والدراسات العلمية، وتعد عملية الاطلاع على الدراسات السابقة التي تعرضت لموضوع الدراسة من الخطوات الرئيسية و الهامة التي يقوم بها أي باحث، وذلك نظرا لكونها بمثابة القاعدة التي ينطلق منها الباحث، وأهميتها في تحديد مشكلة البحث و تجليتها، وصياغة الفرضيات و تحديد مجال الدراسة بالاعتماد على نتائج هذه الدراسات، كما أنها تقيّد في تحليل النتائج وتفسيرها علميا، وتجعل الباحث يتقاضي الصعوبات و العوائق المنهجية التي واجهت الباحثين السابقين، ومن بين الدراسات المشابهة وذات الصلة بموضوع البحث ما يلي:

### 1-دراسات تخص الأساليب الإشرافية

#### 1-1 الدراسات العربية والمحلية.

✓ - الدراسة الأولى: دراسة كامل عبد الفتاح أبو شملة (2009) بعنوان: فعالية الأساليب

الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها .

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية الأساليب الإشرافية كالزيارات الصفية، المشاغل التربوية، الدروس التوضيحية، توجيه الأقران، الدراسات الموجهة، التي يستخدمها المشرفون التربويون في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية في غزة، وسبل تطويرها، وكذلك اقتراح تصور لتطوير هذه الأساليب الإشرافية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الملائم للدراسة، وشملت الدراسة على عينة طبقية من مجتمع الدراسة مكونة من 275 معلما ومعلمة في الرياضيات واللغة العربية في المرحلة الإعدادية ، حيث تم اختيار 165 معلما و110 معلمة، أي ما نسبته 25% من المجتمع الأصلي للمعلمين، واستخدم أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة مكونة من 61 فقرة موزعة على أربعة مجالات، حيث تم توزيع الاستبانة لجمع البيانات اللازمة بهدف تحقيق أهداف الدراسة. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

1- درجة فعالية الأساليب الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة كانت عالية، مع وجود بعض القصور في بعض ممارسات المشرفين التربويين مما قلل من جودة الخدمات الإشرافية المقدمة.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 > a$  ) بين متوسط استجابات المعلمين على فقرات الاستبانة حول فعالية بعض الأساليب الإشرافية تعزى لمتغير الجنس )

ذكر، أنثى) و ذلك لأن جميع المعلمين يخضعون لنفس الأساليب الإشرافية والبرامج التدريبية بغض النظر عن جنسهم.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05 > a$  ) بين متوسط استجابات المعلمين على فقرات الاستبانة حول فعالية بعض الأساليب الإشرافية تعزى لصالح المعلمين ذوي الخدمة الأقل من خمس سنوات ويرجع ذلك لكون الأساليب الإشرافية مخصصة وموجهة بشكل كبير للمعلمين الجدد.

4- تشجيع تطوير الأساليب الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون، واستخدام بعض الأساليب الإشرافية الحديثة التي يمكن أن تسهم في إضفاء اللمسات التجديدية في العملية الإشرافية. ✓  
- الدراسة الثانية: دراسة نجلاء السيد عبد الحميد العكر (2008) بعنوان: دور الإشراف التربوي في التغلب على المشكلات التي تواجه معلمي التكنولوجيا والعلوم التطبيقية بمدارس محافظات غزة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما دور الإشراف التربوي في التغلب على المشكلات التي تواجه معلمي التكنولوجيا والعلوم التطبيقية في مدارس محافظات غزة؟ وكذا التعرف على دلالة الفروق في تقديرات معلمي التكنولوجيا والعلوم التطبيقية لدور الإشراف التربوي في التغلب على المشكلات التي تواجههم من خلال تدريس مساق التكنولوجيا تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، جهة العمل، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). واقترح مجموعة من الحلول لتفعيل دور الإشراف التربوي في مواجهة المشكلات التي يعاني منها معلمي التكنولوجيا والعلوم التطبيقية .

وقد تكونت عينة الدراسة من ( 300 ) معلماً ومعلمة الذين يدرسون مادة التكنولوجيا والعلوم التطبيقية في مدارس قطاع غزة للمرحلة الأساسية العليا.

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من ( 50 ) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي:

- 1- دور الإشراف التربوي في مساعدة المعلم على مواجهة المشكلات المتعلقة بمهنته.
  - 2- دور الإشراف التربوي في مساعدة المعلم على مواجهة المشكلات المتعلقة بالطلبة.
  - 3- دور الإشراف التربوي في مساعدة المعلم على مواجهة المشكلات المتعلقة بالمادة العلمية.
  - 4- دور الإشراف التربوي في مساعدة المعلم على مواجهة المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي.
  - 5- دور الإشراف التربوي في مساعدة المعلم على مواجهة المشكلات المتعلقة بالأجهزة والإمكانات.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- بلغ الوزن النسبي لتقدير معلمي التكنولوجيا والعلوم التطبيقية لدور الإشراف التربوي في التغلب على المشكلات التي تواجههم في تدريس مساق التكنولوجيا (62.7%) وهو أعلى قليلا من الوزن النسبي المحايد ( 60 %).

2- وقد جاء المجال الخامس، دور الإشراف التربوي في مساعدة المعلم على مواجهة المشكلات المتعلقة بالأجهزة والإمكانيات في المرتبة الأولى بوزن نسبي (66.7%)، يليه المجال الثالث، دور الإشراف التربوي في مساعدة المعلم على مواجهة المشكلات المتعلقة بالمادة العلمية بوزن نسبي ( 66 % ) ثم جاء المجال الأول، دور الإشراف التربوي في مساعدة المعلم على مواجهة المشكلات المتعلقة بمهنته في المرتبة الثالثة بوزن نسبي ( 65 % ) ، بينما جاء المجال الثاني، دور الإشراف التربوي في مساعدة المعلم على مواجهة المشكلات المتعلقة بالطلبة في المرتبة الرابعة بوزن نسبي ( 61 % ) ، وأخيرا جاء المجال الرابع، دور الإشراف التربوي في مساعدة المعلم على مواجهة المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (54%).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في درجة ممارسة الإشراف التربوي لدوره في التغلب على المشكلات التي تواجه معلمي التكنولوجيا والعلوم التطبيقية تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والتخصص.

✓ الدراسة الثالثة: دراسة عبد الكريم القاسم (2001) بعنوان: العلاقة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها لها من وجهة نظر المشرفين التربويين وتكونت عينتها من 132 مشرفا ومشرفة موزعين على ست (6) مديريات للتربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي نظرا لملاءمته لهذا النوع من الدراسات، كما استخدم الاستبانة أداة للدراسة شملت على سبعة أساليب إشرافية، تعتبر من أهم الأساليب الإشرافية، وقد أجريت لها معاملات الصدق والثبات، واستخدمت المعالجات الإحصائية كالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- 1- أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارسة المشرفين التربويين لها، إذ تراوح معامل الارتباط بينها بين (0.465) و(0.601).
- 2- أن الزيارة الصفية كان ترتيبها الأولى من حيث درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين، يليها المشاغل التربوية، ثم تأتي زيارة المدرسة،

أما أسلوب البحث الإجرائي فكان ترتيبه السادس من حيث الأهمية والسابع من حيث درجة الممارسة.

3- أن هناك علاقة ارتباطية عالية بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية وبين درجة ممارستها تعزى لجنس المشرف ولوظيفته ولمؤهله العلمي وخبرته.

✓ - الدراسة الرابعة: دراسة الحارثي (2001) بعنوان: دور المشرف التربوي في تحسين

أداء المعلم من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بالطائف.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلم من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بالطائف ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة تضمنت ثمانية محاور تناولت دور المشرف التربوي في التخطيط - طرق التدريس - صياغة الأهداف - تنفيذ الخطة - الوسائل المساندة - تقويم الطلاب - تفعيل النشاط - تقويم أداء المعلم. وقد شملت عينة البحث (20) مدرسة ابتدائية و(100) معلم في مدينة الطائف، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

1 - يميل المشرف التربوي في أدائه إلى التركيز على طرق التدريس وتقييم عمل المعلم وأداء

الطلاب.

2- عمل المشرف في إحداث نقلة نوعية في طرق التدريس يعتمد على الحث والنصح دون تقديم

بدائل تطبيقية.

3- المشرف التربوي يقوم بتشجيع المعلم على التقويم المستمر، لكن لا يساهم بخبرته التطبيقية في

مجال تفسير نتائج الاختبارات واستخدام هذا التفسير في تحسين الأداء اللاحق للمعلم.

✓ - الدراسة الخامسة: دراسة علي صباغ (2004) تحت عنوان : فاعلية الإشراف التربوي

على التعليم الأساسي في الجزائر وهي رسالة لنيل شهادة الدكتوراة ، بجامعة منتوري،

قسنطينة .

و قد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الإشراف التربوي القائم حاليا في المرحلة الأولى

من التعليم الأساسي بالجزائر للاتجاهات الإشرافية المعاصرة من خلال التعرف على آراء المعلمين

والمشرفين التربويين فيما يتعلق بواقع الممارسات الإشرافية السائدة في مرحلة التعليم الأساسي، وما

ينبغي أن تكون عليه هذه الممارسات حتى تتحقق الفاعلية للإشراف التربوي.

وقد تكونت عينة الدراسة من (22) مشرفا تربويا و(34) معلما ، أما أداة البحث فقد اعتمد الباحث

على استمارة تضمنت أربع ( 4 ) محاور للإشراف الفعال و هي:

- محور الفعاليات التخطيطية : و يشمل فعاليات تخطيطية ينبغي على المشرف التربوي القيام بها

حتى يحقق الإشراف التربوي الفعال في المرحلة الأولى من التعليم الأساسي.

- محور النشاطات التدريبية : و يتضمن الأنشطة التدريبية أثناء الخدمة التعليمية و التي ينبغي على المشرف التربوي ممارستها حتى يحقق الإشراف الفعال في المرحلة الأولى من التعليم الأساسي.
  - محور الأدوار التوجيهية : و يشمل أدوارا توجيهية ينبغي على المشرف التربوي أن يلعبها حتى يحقق الإشراف الفعال في المرحلة الأولى من التعليم الأساسي.
  - محور الأساليب التقييمية : و يشمل على أساليب تقييمية ينبغي على المشرف التربوي مراعاتها حتى يحقق الإشراف الفعال في المرحلة الأولى من التعليم الأساسي.
- و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- اختلاف آراء المشرفين والمعلمين حول مدى تحقق الممارسات الإشرافية المعاصرة في الواقع الإشرافي.

2- اتفاق كل من المعلمين والمشرفين التربويين على أهمية كافة أبعاد الممارسات الإشرافية المقترحة في استمارة البحث لتحقيق الإشراف التربوي الفعال.

3- أن برنامج الإشراف التربوي يحتاج إلى تطوير، وأن وظيفة المشرف التربوي غير واضحة، و لا تقدم الغاية المرجوة منها، بالإضافة إلى عدم وجود ترابط بين الإشراف التربوي للمؤسسات التعليمية، بسبب نقص الفعالية المهنية والثقافية لدى المشرفين التربويين.

### 2-1 الدراسات الأجنبية

✓ - دراسة بين Bean (2001) بعنوان: الأساليب الإشرافية اتجاه المعلمين المتدربين وانعكاساتهم الذاتية حولها.

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

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

وقد كشفت نتائج هذه الدراسة على أن عملية تسجيل الدروس عبر الفيديو، والمتابعة المستمرة والمناقشة مع المعلمين المتدربين تزودهم بعدة أشياء منها :

- أن المعلم المبتدئ يكتشف الخبرات التي تساعد في التدريس، ويتعلم عملية التفاعل مع التلاميذ، وأنماط التدريس الفعالة، كما أن بحوث التجريب قادرة على تطوير مفاهيم التدريس في ردود الفعل للمعلمين المبتدئين من خلال هذه الأساليب الإشرافية، وأن تحليل المعلومات تؤهل المعلمين على عملية التأمل الذاتي حول الإشراف قبل التدريس وأثنائه.

2-دراسات تخص الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين في التعليم الابتدائي.

2-1 الدراسات العربية والمحلية.

✓ - الدراسة الأولى: دراسة خالد عبد الله العلي البطاح(1992) بعنوان : المشكلات التي

تواجه المعلم المبتدئ في المرحلة المتوسطة وأهمية دور المشرف التربوي في حلها.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المشكلات التي تواجه المعلمين المبتدئين في المرحلة المتوسطة، وتحديد أهمية دور المشرف التربوي في حل هذه المشكلات، والكشف عن أهم الصعوبات التي تحول دون تقديم المشرف التربوي المساعدة للمعلم المبتدئ لحل هذه المشكلات.

وقد شملت الدراسة على عينة مكونة من مجموعة من المعلمين المبتدئين والمشرفين التربويين، في كل من مدينة الرياض ومكة المكرمة و جدة، حيث شملت العينة 190 معلما ومعلمة، في جميع

التخصصات و146 مشرفا تربويا في جميع التخصصات أيضا.

واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفقا لفرضيات البحث، وكانت نتائج هذه الدراسة كما يلي:

1- هناك مشكلات تواجه المعلم المبتدئ في المرحلة المتوسطة بنسبة عالية وتتعلق بنشاط الأستاذ

في غرفة الصف مع التلاميذ، الأعمال الإدارية الأخرى، تعاون المعلم والمدرسة، تركيز

المشرف على الأخطاء ....وهناك مشكلات تواجه المعلم المبتدئ بنسبة متوسطة وتتعلق

باحترام المدير للمعلم، توجيهات المشرف التربوي....

2- هناك مشكلات تواجه المعلم المبتدئ ويظهر فيها دور المشرف التربوي مهم جدا في حلها

مثل اختيار الأنشطة، كيفية استخدام الوسائل التعليمية، الإلمام بطرق التقويم....

3- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة، حول بعض المفردات المرتبطة

بحدوث المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ، وذلك من حيث اختلاف وجهات النظر بين

المشرفين التربويين والمعلمين المبتدئين حول درجة حدوث تلك المشكلات، وهذه الفروق لا

تعني أن إحدى الفئتين تتناقض الأخرى بل إنه قد تكون إحدى الفئتين أكثر تأكيدا حول حدوث

بعض المشكلات من الفئة الأخرى.

4- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول وجهات النظر بين المشرفين

التربويين والمعلمين المبتدئين حول أهمية دور المشرف التربوي في حل المشكلات التي تواجه

المعلم المبتدئ، ولكن طبيعة هذه الفروق توضح أنها لصالح المشرفين التربويين، أي أنهم

أكثر تحديدا للدور المطلوب منهم في معالجة تلك المشكلات .

✓ - الدراسة الثانية : دراسة أبوفودة أحمد سعيد(2008) بعنوان: مشكلات معلمي الصف في

المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها."

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهم المشكلات التي تواجه معلمي الصف في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمي الصف أنفسهم، وكذلك الكشف عن ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية

في استجابات معلمي الصف حول المشكلات التي تواجههم تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة)، ومن ثم صياغة بعض المقترحات التي تساعد على التخفيف من تلك المشكلات من وجهة نظر معلمي الصف أنفسهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من جميع معلمي الصف في المدارس الحكومية والبالغ عددهم (164) معلما ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة لهذا الغرض اشتملت على (80) مشكلة تواجه معلمي الصف، وتم توزيعها على ستة (6) أبعاد هي) مشكلات مرتبطة بالإدارة المدرسية، مشكلات مرتبطة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي، مشكلات مرتبطة بالإشراف التربوي، مشكلات مرتبطة بالإدارة الصفية ، مشكلات مرتبطة بالتعامل مع التلاميذ، مشكلات مرتبطة بالمنهاج التربوي).

ومن بين النتائج المتوصل إليها :

1- احتل مجال المشكلات المرتبطة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي المرتبة الأولى بوزن نسبي

(73.13%) يليه مجال المشكلات المرتبطة بالتعامل مع التلاميذ بوزن نسبي (64.57%)

ثم مجال المشكلات المرتبطة بالإدارة المدرسية بوزن نسبي (61.84% ) ثم مجال

المشكلات المرتبطة بالمنهاج بوزن نسبي (61.48%)، ثم مجال المشكلات المرتبطة

بالإشراف التربوي بوزن نسبي (61.10%)، وأخير مجال المشكلات المرتبطة بالإدارة

الصفية بوزن نسبي (59.28%).

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة استجابات معلمي الصف

حول المشكلات التي تواجههم من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير الجنس (ذكور -إناث )

وكانت الفروق لدى الإناث.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة استجابات معلمي الصف

حول المشكلات التي تواجههم من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المنطقة التعليمية.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة استجابات معلمي الصف

حول المشكلات التي تواجههم من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المنطقة التعليمية.

5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة استجابات معلمي الصف

حول المشكلات التي تواجههم من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

✓ - الدراسة الثالثة: دراسة محمد الأزهر بالقاسمي (2013) بعنوان: الصعوبات التي تواجه

معلمي المدارس الابتدائية وفق التدريس بالكفاءات.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة الصعوبات التي تواجه معلمي المدارس الابتدائية وفق التدريس بالكفاءات حسب مستوى كل من التخطيط والتنفيذ والتقييم.

وقد قام الباحث بإجراء هذه الدراسة على عينة تكونت من (64) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية عبر ابتدائيات مدينة الوادي خلال الموسم الدراسي 2012/2013 ، وللكشف عن درجة الصعوبة تم اختيار المنهج الوصفي الملائم لطبيعة الدراسة، كم استعمل الباحث الأداة المتمثلة في استبانة تقيس الصعوبات التي تواجه المعلمين في التدريس بالكفاءات .

وقد أسفرت نتائج الدراسة على أن درجة الصعوبات التي تواجه المعلمين وفق التدريس بالكفاءات متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي في مرحلة التخطيط 1.92، بينما بلغ متوسطها الحسابي في مرحلة التنفيذ 2.09، أما مرحلة التقييم فقد بلغ متوسطها الحسابي 2.03، مما يدل على أن الدرجة المتوسطة لهذه الصعوبات، وهذا أمر خطير لأن نتائجه تنعكس على تعلم التلاميذ وعلى العملية التعليمية ككل.

### 2-2 الدراسات الأجنبية.

✓ - دراسة Labaree (2000)

وقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح المهام الصعبة إلي تعتري مهمة المعلم ، والمعوقات التي تقابله أثناء ممارسته للمهنة، والأسباب التي تجعل مهنة التعليم من المهن الصعبة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتصميم استبانة لبيان هذه الأسباب والعقبات، وكانت من نتائج الدراسة أنه من ضمن الأسباب التي أدت لبعض المعوقات للمعلم في تأدية مهامه الإدارية المدرسية، وكذلك مشكلة التدريب، وعدم تفهم أولياء الأمور لطبيعة مهنة التعليم ، وعدم تعاونهم مع المعلمين في انجاز المهام الموكلة إليهم.

### 7-1- التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها على اختلاف عينتها ومكانها وزمانها يتبين أن هناك نقاط تشابه، واختلاف في نقاط عدة، بين هذه الدراسات والدراسة الحالية مضمونها في المجالات الآتية:

### 1-الدراسات التي تناولت متغير الأساليب الإشرافية :

#### 1-1- أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

#### 1- من حيث الهدف من الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة، من حيث الكشف والتعرف على الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، وفعالية بعض الأساليب الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون كالزيارات الصفية، الندوات الخارجية، والدروس التوضيحية وغيرها، ودرجة أهمية هذه الأساليب



الإشرافية وممارستها في الواقع، مثل دراسة كامل عبد الفتاح أبو شملة (2009)، و دراسة عبد الكريم القاسم (2001) ، ودراسة Bean (2001)، وكذلك دور المشرف التربوي من خلال قيامه بالأساليب الإشرافية في التغلب على الصعوبات التي تواجه المعلمين، كدراسة نجلاء السيد عبد الحميد العكر (2008).

وتباينت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة كدراسة الحارثي (2001) التي هدفت إلى التعرف على دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلم من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية ، و دراسة علي صباغ (2004) التي هدفت إلى التعرف على مدى مساهمة الإشراف التربوي القائم حالياً في المرحلة الأولى من التعليم الأساسي بالجزائر للاتجاهات الإشرافية المعاصرة من خلال آراء المعلمين والمشرفين التربويين.

كما يتبين في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة، والدراسة الحالية أن هناك جهوداً بذلت في مجال الإشراف التربوي وأوضحت أهميته كجانب مهم من جوانب العملية التعليمية التربوية، وقد أظهرت بعض الدراسات ما يعانيه الإشراف التربوي من مشكلات عديدة، وعن وجود ممارسات وأساليب خاطئة من قبل المشرفين التربويين والتي لا تتفق مع المفاهيم الحديثة، كما أظهرت بعض الدراسات السابقة وجود تناقض بين ما هو موجود وبين ما هو متوقع في أساليب الإشراف التربوي الحديث، كما بينت بعض هذه الدراسات أن الأسلوب الأكثر إتباعاً من قبل المشرفين هو الزيارات الصفية المفاجئة.

## 2- من حيث المنهج المتبع:

لقد تشابهت كل الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ماعدا دراسة عبد الكريم القاسم (2001) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي.

## 3- من حيث عينة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في عينة الدراسة حيث كانت عبارة عن عينة مأخوذة من المجتمع الكلي كدراسة كامل عبد الفتاح أبو شملة (2009) و دراسة الحارثي (2001)، ودراسة علي صباغ (2004).

واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عينة الدراسة حيث ضمت المجتمع الأصلي ككل مثل دراسة عبد الكريم القاسم (2001)، و نجلاء السيد عبد الحميد العكر (2008).

كما اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في نوع العينة، حيث كانت عينة الدراسة الحالية قصدية، في حين كانت عينة بعض الدراسات السابقة عشوائية بسيطة مثل دراسة علي صباغ (2004)، و دراسة الحارثي (2001)

كما استخدمت دراسة كامل عبد الفتاح أبو شملة (2009) العينة الطبقية.

وتشابهت الدراسة الحالية مع دراسة عبد الكريم القاسم (2001) في كونها موجهة للمشرفين التربويين فقط.

#### 4- من حيث أداة الدراسة:

اشتركت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث الأداة المستخدمة حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لإجراء الدراسة، في حين اختلفت الدراسة الحالية من حيث الأداة المستخدمة مع دراسة Bean (2001) التي استخدمت تسجيل الدروس عن طريق الفيديو.

#### 5- من حيث بيئة مكان إجراء الدراسة:

اشتركت الدراسة الحالية مع دراسة علي صباغ (2004)، حيث كانت من نفس بيئة دراستنا وهي البيئة المحلية الجزائرية بينما الدراسات الأخرى أجريت بالبيئة العربية والأجنبية.

## 2- الدراسات التي تناولت متغير صعوبات الأساتذة المبتدئين:

### 2-1- أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

#### 1- من حيث الهدف من الدراسة:

لقد تباينت الدراسات السابقة الخاصة بمتغير صعوبات الأساتذة المبتدئين، في أهدافها مع الدراسة الحالية، حيث هدفت دراسة أبو فودة أحمد سعيد (2008) إلى الكشف عن أهم المشكلات التي تواجه معلمي الصف من وجهة نظرهم، كما هدفت دراسة محمد الأزهر بالقاسمي (2013) إلى معرفة درجة الصعوبات التي تواجه معلمي المدارس الابتدائية وفق التدريس بالكفاءات حسب مستوى كل من التخطيط والتنفيذ والتقييم، أما دراسة Labaree (2000) فقد هدفت إلى إبراز الصعوبات والمعوقات التي تقابل المعلم أثناء ممارسته لمهمة التعليم. وقد اشتركت الدراسة الحالية مع دراسة خالد عبد الله العلي البطاح (1992) من حيث الأهداف في التعرف على أهم المشكلات التي تواجه المعلمين المبتدئين ودور المشرف التربوي في حل هذه المشكلات.

#### 2- من حيث المنهج المتبع

اتفقت كل الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

#### 3- من حيث عينة الدراسة

اشتركت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في عينة الدراسة حيث كانت عبارة عن عينة مأخوذة من المجتمع الكلي كدراسة خالد عبد الله العلي البطاح (1992)، و دراسة محمد الأزهر بالقاسمي (2013) ، ودراسة Labaree (2000) ، في حين اختلفت مع دراسة أبو فودة أحمد سعيد (2008) حيث كانت عينة الدراسة فيها متمثلة في المجتمع الأصلي ككل.

كما تباينت العينة في الدراسة الحالية مع جميع عينات الدراسات السابقة، حيث تكونت العينة في دراسة أبو فودة أحمد سعيد (2008) و دراسة محمد الأزهر بالقاسمي (2013) ، ودراسة Labaree (2000) من المعلمين، أما في دراسة خالد عبد الله العلي البطاح (1992)، فقد تكونت عينة الدراسة من المعلمين المبتدئين، والمشرفين التربويين، في حين شملت عينة الدراسة الحالية على المشرفين التربويين فقط.

#### 4- من حيث أداة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث الأداة المستخدمة في الدراسة، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لإجراء الدراسة.

#### 5- من حيث بيئة مكان إجراء الدراسة:

اشتركت الدراسة الحالية مع دراسة محمد الأزهر بالقاسمي (2013) ، حيث كانت من نفس بيئة دراستنا وهي البيئة المحلية الجزائرية بينما الدراسات الأخرى أجريت بالبيئة العربية والأجنبية.

#### 2- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- - بناء إشكالية الدراسة ،حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن واقع الإشراف مازال تقليدياً ويحتاج إلى تحسين وتطوير في الأساليب الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي ، بما يعود بالفائدة على المعلم والمتعلم والعملية التعليمية ككل.
- - إثراء الإطار النظري، وصياغة فروض الدراسة، وتحديد اهدافها.
- - الاستفادة من المنهجية العلمية في الدراسات السابقة.
- - تحديد متغيرات الدراسة.
- - اختيار منهج وعينة وأدوات الدراسة.
- - التعرف على نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- - تفسير النتائج ومناقشتها.
- - الاستفادة مما قدمته الدراسات السابقة من توصيات ومقترحات.

**الفصل الثاني: مدارس الفكر الإداري و  
القيادي و المقاربات النظرية المفسرة  
للإشراف التربوي**

## الفصل الثاني : مدارس الفكر الإداري و القيادي و المقاربات النظرية المفسرة للإشراف التربوي

### محتوى الفصل :

1) - الإشراف التربوي في ظل مدارس الفكر الإداري والقيادي.

#### 1.1 المدرسة الكلاسيكية :

أ- نظرية الإدارة العلمية.

ب- النظرية البيروقراطية.

ج- نظرية المبادئ الإدارية.

#### 2.1 المدرسة السلوكية:

أ- حركة العلاقات الإنسانية.

ب- حركة تنمية التنظيمات:

ب-1 نظرية الدافعية.

ب-2 نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو.

ب-3 نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعية.

#### 3.1 المدرسة الحديثة:

أ- نظرية الإدارة بالأهداف .

ب- نظرية Z.

2) - النظريات الأساسية المفسرة للإشراف التربوي.

تمهيد

#### 1.2 نظرية الإدارة كعملية اجتماعية.

أ- نموذج جيتزلز.

ب- نموذج جوبا.

ج- نموذج تالكوت بارسونز.

2.2 نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار (نموذج جريفت).

3.2 نظرية الإدارة كوظائف ومكونات (نموذج سيرز).

خلاصة الفصل.

## الفصل الثاني : مدارس الفكر الإداري و القيادي و المقاربات النظرية المفسرة للإشراف التربوي

### تمهيد :

النظرية تصور عام في مجال ما يوازي التعريف في قيمته، ويسهم في تفسير البيانات للوصول إلى النتائج وتعتبر النظرية في الإدارة التربوية ضرورة ملحة للتعامل بطريقة سليمة في المواقف التي تواجه الإداري التربوي أو المشرف التربوي .

كما تعتبر النظرية وسيلة وليست غاية ، ذلك أنها تشكل البوصلة التي يتم من خلالها توجيه الممارسة في العمل التربوي نحو الاتجاه الصحيح ، فهي تمثل إطارا مرجعيا ، حيث يتم الرجوع إليها لحل المشكلات من خلال تحديد البدائل المناسبة لحل المشكلة ، وهو الأمر الذي توفره النظرية. ويعود الاهتمام بالنظرية التربوية في الإدارة التربوية إلى منتصف القرن العشرين تقريبا ، حيث كان سبق في هذا الموضوع من نصيب **كولا دراسي** و**جيتزلز** في كتابهما "استخدام النظرية في الإدارة التعليمية" ، وذلك في عام 1954.

ولابد من التفريق بين مبادئ النظرية في النواحي العلمية ومبادئها في النواحي الاجتماعية والإنسانية ، ففي النواحي العلمية تستند النظرية إلى براهين وحقائق علمية تثبت صحتها ، أما في النواحي الاجتماعية والإنسانية فإنها تستند إلى معايير تحدد مفهوم النظرية ومجال عملها. وتسهم النظرية في إكساب العمل الصفة العلمية بعيدا عن أسلوب التجربة والخطأ فهي تسهم في تنظيم المعرفة وتنسيقها ، وفي توفير المبادئ والأسس الملائمة للمواقف المختلفة ، كما تساعد في التعامل مع المشكلات والتحديات بأسلوب علمي صحيح، وكذلك في شرح وتفسير المواقف الإدارية المختلفة باختلاف الزمان والمكان.

### **1- الإشراف التربوي في ظل مدارس الفكر الإداري والقيادي :**

لم يكن الإشراف التربوي بصفته شكلا من أشكال القيادة التربوية لينمو ويتطور بمعزل عن حقول المعرفة الأخرى كالعلوم الطبيعية والإنسانية والاجتماعية، وما انفكت العوامل الاجتماعية والثقافية تؤثر على نمو الإشراف التربوي، عن طريق تغير المجتمع المحيط بالمدرسة والاهتمام بنوعية التعليم الجيد والعوامل الأخرى الخاصة بالنظريات والبحوث في العلوم السلوكية التي أوجدت أفاق جديدة في التفكير بطبيعة الإشراف التربوي وممارسته ودور المشرف وسلطته ومركزه وفهمها.

## الفصل الثاني : مدارس الفكر الإداري و القيادي و المقاربات النظرية المفسرة للإشراف التربوي

وقد تغير مفهوم الإشراف التربوي تبعا لتغيير النظريات الإدارية واتجاهاتها والتي تبحث في السلوك الإنساني في مجال العمل وتحليل الدوافع للعمل، بقصد فهم هذا السلوك ومحاولة توجيه الوجهة التي تتوخاها الإدارة من خلال التوفيق بين حاجات الأفراد وحاجات المنظمات<sup>(1)</sup>. وفي هذا الصدد سنتبع ظاهرة الإشراف التربوي في ظل أربع مدارس أساسية تستوعب الاتجاهات الرئيسية التي ميزت الفكر الإداري وهذه المدارس هي:

- المدرسة الكلاسيكية
- المدرسة السلوكية
- المدرسة الكمية أو مدرسة اتخاذ القرار.

### 1-المدرسة الكلاسيكية:

لقد اقترنت حركة الإدارة العلمية بجهود "فردريك تايلور" حيث اكتشف من خلال تجاربه أن الإدارة يمكن أن تكون علما له قوانينه ومبادئه، حيث يعتبرها ثورة ذهنية كاملة بالنسبة للعمال ونظرتهم لعملهم ولزملائهم ولأصحاب العمل، كما أنها ثورة بالنسبة للإدارة على جميع المستويات، فالإدارة العلمية في نظر "تايلور" لا تكتفي بتحقيق الكفاية المادية وإنما علم له قواعد ومبادئ هي<sup>(2)</sup>.

- كل عناصر العمل تحلل علميا حتى تبتعد عن أدنى تخمين أو حدس.
- الإدارة مسؤولة على اختيار العاملين وتعليمهم وتدريبهم أطر سليمة.
- ضرورة التعاون بين العاملين والإدارة في تنفيذ الأعمال وفق المبادئ العلمية
- يقسم العمل بالتساوي بين الإدارة والعمال ولكل فئة مهامها فالتخطيط مهمة إدارية والتنفيذ مهمة عمالية.

وانطلاقا من هذه المبادئ التي حددها تايلور، فقد أكد أسسا تحكم نظام العمل من حيث هيكله الجهاز الإداري وتوزيع الأعمال ودراسة المشاكل وجاءت أساسا كالاتي:

**تقسيم العمل والتخصص :** للتخصص الأثر الهام على سير الإنتاج وتطوره فكل شخص يتولى مهمة محددة تزيد من إتقانه وتقانيه.

**طريقة مثلى للعمل:** حسب تايلور أنه بالإمكان الأداء المتعدد بإدارة عملية واحدة هي المثلى وعليه لابد من اكتشاف تلك الطريقة بمراقبة العمال عن كثب أثناء أداء عملهم ومحاولة تنميط حركاتهم وتلك هي مهمة الإدارة وليس العمال ذاتهم.

(1) محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، النظريات، العمليات، الوظائف، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، د.س.ن، ص54.

(2) عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، د.ط، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997، ص ص 9-10.

## الفصل الثاني : مدارس الفكر الإداري و القيادي و المقاربات النظرية المفسرة للإشراف التربوي

• **دراسة الإجهاد الجسمي:** حيث قام تايلور وجلبرت بمحاولة دراسة الجهود المبذولة في ميدان العمل ومن ثم محاولة تبرير كل إجهاد يصيب الفرد ناتج عن الحركات غير الضرورية التي يستعملها العامل وتؤدي إلى إجهاده، وعليه يتوجب الاستغناء عنها والاكتفاء بكل ما هو ضروري في الأداء فقط.

**تحديد كمية العمل اليومية:** بحسب هذه النظرية أن عدم إدراك الإدارة للحجم ومعدل الإنتاج المطلوب يدخلها في صراع مع العاملين ومن ثم توجب تحديد المطلوب علميا وذلك ما يقلل من المساومات بينها وبين العمال.

• **وحدة الأوامر:** في هذا الشأن فتركز تايلور على وحدة الأوامر الصادرة للعمال على أن لا تكون مزدوجة المصدر مما قد يؤدي إلى تعارض في مهامهم وبالتالي يضطرب الإنجاز<sup>(1)</sup>.

### ب- النظرية البيروقراطية:

إن ما تقرضه النظرية البيروقراطية من مبادئ تتقاطع مع التaylorية وترتبط هذه النظرية باسم العالم الألماني "ماكس فيبر" 1864-1920 الذي كان معاصرا لرجال الإدارة العلمية وقد اعتبر حركة الإدارة العلمية انتصارا للسمع العقلي ولم يكتب فيبر من وجهة نظر المدير أو المهندس بل من منطلق العالم أو محلل الاقتصادي.

وقد أتت حصيلة تحليلاته ودراسته العميقة لسير تطور المجتمعات البشرية، حيث يرى أن التاريخ البشري يسير بشكل خطي تقدمي نحو العقلانية التكنولوجية التي تلعب فيها البيروقراطية دورا مهما وحسب فيبر يرتبط التنظيم بالقواعد الوظيفية ومستوي معين من الكفاءة الإدارية ويبني على مبدأ تقسيم العمل شريطة الامتثال الصارم لهؤلاء الأعضاء في التنظيم إلى مبدأ التسلسل الهرمي الوظيفي، وفي بعض تلك القواعد تكون صارمة وجامدة، مسجلة ومعنوية حتى وإن كانت متأتية عن طريق المشافهة وتحمل الطابع الإلزامي الجبري<sup>(2)</sup>.

ويعرض "فيبر" الخطوط الرئيسية التي تبرز وضع (الموظف الإداري) وعلاقاته الداخلية الوظيفية مع أعضاء التنظيم أو اتجاه التنظيم ككل وذلك كما يلي:

- يكون الفرد في حرية شخصية، ولكن امتثاله واحترامه للسلطة يكون طبقا للقواعد الشخصية.  
تكون علاقة التنظيم للفرد واضحة محددة المعالم وحسب نظام التسلسل الداخلي للتنظيم، كما أن وضع الفرد مرتبط حسب المكانة الوظيفية والإدارية.

- كل موظف أو فرد له قدر معين من الكفاءة الإدارية والاقتدار.

(1) محمد قاسم القريوتي : مبادئ الإدارة، النظريات، العمليات، الوظائف، مرجع سابق، ص67.

(2) الله محمد عبد الرحمن: علم الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1999، ص149.



## الفصل الثاني : مدارس الفكر الإداري و القيادي و المقاربات النظرية المفسرة للإشراف التربوي

- يكون الموظف بعيدا عن التعاقد الشخصي والعلاقات الشخصية داخل العمل غير موجودة.
- الموظف يعامل كفرد.
- يختار الموظفين حسب أسس تصنيفية مميزة، مثل إجراء اختبار مميز أو الحصول على شهادات أو خبرة فنية أو كليهما.
- كل موظف يتقاضى راتبا محددًا، حسب مقدرته وكفاءته، وإنجازه ووضع الإداري الداخلي في التنظيم، وليس حسب مكانته الاجتماعية.
- يخضع ترتيب الموظفين مهنيًا طبقًا لنظام معين بالأقدمية أو الإنجاز أو كليهما.
- العمل الوظيفي من فصل نهائيًا عن ملكية وسائل الإدارة والإنتاج والسيطرة.
- يخضع الموظف بحذر لأسلوب ونظام العمل حسب القواعد الوظيفية المكتوبة .
- و يلح [فيبر] على أهمية الاسترشاد بهذا النموذج المثالي البيروقراطي في دراسة التنظيمات المنعقدة والتنظيمات الخاصة انطلاقًا من الرؤية الداخلية للتنظيم (1).

### ج- نظرية المبادئ الإدارية: - تسعى هذه النظرية لترسيم مبادئ الرؤية على مستوى

نظري تكون القاعدة لعمليات التنظيم وكان من دعائها الفرنسي "هنري فايول"، وكانت أفكار هذه النظرية أكثر تعقيدًا من الإدارة العلمية وقد استقوا روادها أسسها من التنظيمين الكنسي والعسكري. وحاول "فايول" أن يطور نظامًا فكريًا إداريًا يمكن تلقينه ودراسته وقد كتب مقالًا سنة 1916 بعنوان الإدارة العامة للصناعة، من خلالها أراد تبيان عصاره تجاربه ومعارفه الإدارية في كتاب من أربعة أجزاء احتوى الجزء الأول منه على ضرورة تعليم الإدارة وإمكانية ذلك، والجزء الثاني حاول وصف مبادئ الإدارة وعناصرها، أما الجزءان الآخران فهما يتم نشرهما أهم ما ورد في الجزء الثاني من الكتاب هو تناوله للمبادئ الإدارية التي من الضروري مراعاتها في عملية التنظيم للموارد المادية والبشرية وقد جسد فايول عناصر تلك المبادئ كما يلي: التخطيط - التنظيم - إصدار الأوامر - التنسيق - الرقابة (2). ويشير "فايول" إلى كون القدرة الفنية هي أهم القدرات، ومع ذلك فالقدرة الإدارية تزداد مع تدرج الفرد في السلم الإداري حتى تصبح من أهم القدرات، ومن ثم جاء الاهتمام البالغ لـ "فايول" بمبادئ الإدارة وضرورة تعليمها في المدارس ضمانًا لسد الفجوة بين كل ما هو فني وإداري، وقد عرض مبادئ الإدارة وعناصرها وطالب بضرورة تطبيقها باعتبارها مرنة مهما كانت الظروف متغيرة (3)، ويوضح "فايول" في شأن عناصر الإدارة حيث يعتبرها وظائف، فالتخطيط في رأيه رؤية

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة، نفس المرجع السابق، ص150.

(2) محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، النظريات، العمليات، الوظائف، مرجع سابق، ص70.

(3) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 132-133.

## الفصل الثاني : مدارس الفكر الإداري و القيادي و المقاربات النظرية المفسرة للإشراف التربوي

مستقبلية بعيدة المدى، أما التنظيم فيشمل مساعدة الأفراد العاملين ماديا، تقنيا، وإنسانيا. وكذا تدريبهم بعد اختيارهم بعناية. بينما إصدار الأوامر في نظره يعني تحقيق التنظيم، المعمول به بكيفية مثلى، وهذا يتطلب معايير خاصة في الفرد. في حين التنسيق عند "فايول" هو ذلك التكامل والتناغم بين جملة الأنشطة ليصل إلى الرقابة والتي يعتبرها عملية التحقق من صلاحية الخطة المرسومة ويكون ذلك عن طريق معاقبة المخطئ وإصابة المصيب. ولا تزال أفكار "فايول" ذات قيمة في الميدان الإداري الحديث، حيث سبق له أن أكد أيضا على أن تلك المبادئ والعناصر ليست قيما على منشآت الأعمال فحسب، بل تتعدى ذلك إلى كل أشكال المنظمات، والتكوين الإداري يظل مطلباً أساسياً<sup>(1)</sup>. وبناء على ما تقدم، ينظر الإشراف التربوي، في منظور المدرسة الكلاسيكية إلى المعلم على أنه قاصر في معرفته، وفي البحث عن أفكار جديدة وإن أداءه سيظل ناقصاً، سواء كبنية جسمية أو معنوية، غير قادر على اتخاذ قرارات جيدة الأمر الذي يبرر مركزية الإشراف واعتماده على الضبط والتهديد وتصيد الأخطاء مما يجعل المعلم يعيش ارتباكاً وقلقاً، وتقدير المشرف للمعلم يكون وفق ما يحفظه الطالب مما يدفع المعلم للتقنين ويدفع الطالب للحفظ مما يقضي على الإبداع والنمو المهني ويقلل من الثقة بالنفس، وفي ظل هذه النظريات الكلاسيكية فالمعلم لا يحقق إلا وظائف محددة مبنية على إرادة الإدارة، يغيب معها حتى مجرد إبداء الرأي فهو يتلقى الأوامر والتعليمات وينفذها آلياً وهذا النوع من الإشراف يوجد في المدارس على الرغم من إن الإدارة العلمية التقليدية غير مرغوب فيها لأن افتراضاتها تنافي المنطق والواقعية على الأقل من المنظور العصري الحالي ، مما أوقع التنظيمات الإدارية المبنية عليها في مشاكل كثيرة ، لأنها تقترض أن الأهداف معروفة والإعمال الروتينية متكررة وأن التنظيم نظام معلق وبعيدا عن التأثيرات البيئية وذلك لم يعد واقعا. كما أن مبادئها بنيت على أساس تجارب لم يشهد لها بعالمية التطبيق، وكذلك حوت الكثير من التناقض منها (مبدأ وحدة الأمر ثم مبدأ التنسيق)، ومن تم جاء فهمها محدودا لطبيعة الإنسان ما دام يشكل كائنا جامداً، يشكل وفق ما يتناسب والعمل المطلوب منه، ويمكن الاستغناء عنه واستبداله إن لم يكن صالحاً تماماً مثل ما يحدد للآلة. كما ينظر للإنسان على انه كائن اقتصادي يمكن تعديل سلوكه بالتأثيرات المادية كالحوافر المادية وموقفه سيكون الاستجابة لأهداف الإدارة. فوفق هذا المنظور فالمعلم كتلة مادية مشحونة بضغطات خارجية تحمل البعد المادي فلا يتعدى القوالب الجاهزة التي لا تدرك أبعاداً ولا غايات تدار آلياً، وكل استجابة ناقصة مردها جسمي أو مادي، ومن تم فلا بد من تغيير أساسي دون أن يعار الجانب السلوكي والإنساني أدنى اهتمام. فتصورنا للإشراف التربوي ضمن هذه الصورة الإدارية يحقق أبعاداً كمية، غير إنسانية ولا تربوية.

(1) جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي ، د.ط ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر ، 2000، ص54.

## 2- المدرسة السلوكية

**حركة العلاقات الإنسانية:** تعود بدايتها لفترة ما بعد الحرب العالمية الأولى أين عقد سنة 1918 أول مؤتمر حول العلاقات الإنسانية في الصناعة في ضواحي مدينة نيويورك، ويعد كتاب "وايتنغ ويليامز" بعنوان: (ماذا يدور في ذهن العامل؟) الذي نشر سنة 1920 أول تعبير عن هذا الاتجاه. ويعد "التون مايو" وزملاؤه من الرواد الأوائل والذين أعطوا دفعة علمية لهذه الحركة؛ حيث أكد مايو وزميله "روتليز برجر" أن حل المشاكل الإنسانية في العمل يحتاج لدراسة للسلوك الإنساني، وأخذت هذه المدرسة في التطور من حيث تناولها للجوانب النفسية والمعنوية للعمال كمحددات الإنتاج ولاحقاً بدأ التركيز أيضاً على العوامل الاجتماعية والاعتراف بها كمكمل لتلك المحددات<sup>(1)</sup>. وبعدما كانت الإدارة تنظر إلى الكفاية الإنتاجية باعتبارها محصلة لمتغير واحد هو زيادة الأجر، وبعد فترة وجيزة من التجارب العلمية والعملية أخذت الإدارة تعترف بأن العوامل النفسية والاجتماعية، على الرغم من كون هذا المتغير معقد ولا يمكن تحديده بطريقة اعتباطية، ومع تطور علم النفس الصناعي أدى إلى تطوير المفهوم الإداري للإدارة الصناعية من مفهوم ميكانيكي اقتصادي إلى مفهوم عضوي أو بيولوجي سيكولوجي، وعلى الرغم من هذا التبنّي الجديد فنظرة الإدارة بقيت مقرونة بالكفاية الإنتاجية والتي تتطلب تغيير طريقة العمل أو جدولته أو تغيير ظروفه المادية دون النظر للإنسان ولكن بعد تجارب ميدانية خصت على وجه التحديد، الإضاءة، جدولة العمل، الأجور، المقابلات، ملاحظة السلوك الجماعي، تأكد أن الإنسان تحركه الروح المعنوية والاهتمام بالنواحي النفسية الاجتماعية<sup>(2)</sup>. إن تجربة الإضاءة والتهوية وإن تضمنت محاولة تحسين ظروف العمل في إطار جماعات ضبط وأخرى تجريبية فبعد مستويات مختلفة من الإضاءة فإن قياس مستويات الإنتاج أثبتت أن الظروف لم تكن ذات معنى. وهنا انتقل فريق البحث إلى محاولة إثبات أثر التعب الجسدي والإجهاد على مستوى الإنتاجية عن طريق جدولة ساعات العمل وفترات الراحة بتصاميم وكيفيات مختلفة، وقد أظهرت هذه التجربة خطأ الافتراض القائل بالأثر السلبي للإجهاد الطبيعي على الإنتاجية لأن معدلها لم يتذبذب، ولكن ما إن حل ملاحظ التجربة محل المشرف الرسمي حتى تغيرت علاقات العمل والمحيط الاجتماعي تغيراً ملحوظاً<sup>(3)</sup>. ومن ثم الانتقال إلى تجربة "المقابلات" انطلاقاً من أهمية العوامل غير المادية في تحديد الإنتاجية وبما أن الإدارة لا يمكن لها التعرف على الحالة المعنوية للعاملين أرتأت الاتصال بهم في شكل مقابلات مباشرة سواء للاستنباط والتعرف على عوامل الرضا والاستياء أو علاقاتهم بالمشرفين، وعليه

(1) محمد قاسم القريوتي : مبادئ الإدارة، النظريات، العمليات، الوظائف، مرجع سابق، ص83.

(2) رابع كعباش : علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص ص 124-125.

(3) محمد قاسم القريوتي : مبادئ الإدارة، النظريات، العمليات، الوظائف، مرجع سابق، ص88.

## الفصل الثاني : مدارس الفكر الإداري و القيادي و المقاربات النظرية المفسرة للإشراف التربوي

بدأت ، وعليه بدأت الإدارة تجربتها (المقابلات) وشملت 1600 عامل، فحاولت جمع أكبر قسط من المعلومات لإزالة شكاوي العمال والاستفادة من النتائج بوصفها مادة كتدريب المشرفين على علاقات العمل، فجاءت النتائج فوق توقعات الإدارة من حيث أنها كسبت سجلات للمقابلات تتضمن بيانات واقعية معبرة عن حقائق مستقاة من العمال ومن تم أظهرت التجربة تعدد المتغيرات التي تأثر على معنويات العاملين وليس أحوال العمل المادية فقط كما سبق أن ركزت على ذلك المدرسة الكلاسيكية. ولم تقف الإدارة الصناعية عند هذا الحد بل قامت بإجراء تجربة تحاول اختبار السلوك الجماعي في إطار ملاحظته ، ولم تعتمد الإدارة المقابلة وحدها لأنها لا تكفي لتحليل الشعور الجماعي خاصة أثناء العمل وأيضا الوقوف عند علاقات العمال فيما بينهم، وقد جعل المقابلة نفسها العامل يخفي حقائق معينة، وعليه فملاحظة السلوك الفعلي للعامل أحسن من التعبير عنه، ومن تم استخدمت الملاحظة المباشرة كأداة لجمع البيانات. وقد لمس القائمون على التجارب ميلا طوعيا لجماعات العمل في التكتل في زمر غير رسمية، ومن تم الاستغناء على رؤساء العمال الرسميين وكادت الرقابة أن تكون عمالية، وهنا لوحظ تحسن كبير في معنويات العاملين لغياب الضغوطات المباشرة. وفي النهاية فالجماعات العمالية وحسب نتائج التجربة تكفلت إلى حد بعيد في الحفاظ على السقف المتفق عليه إنتاجا حتى لا يكون الفرد سببا في إخراج زملائه من جهة وأن لا يكون عالة عليهم من جهة أخرى (1).

### ب- حركة تنمية التنظيمات: هذه الحركة امتداد لحركة العلاقات الإنسانية ولأبحاث "إلتون مايو"

وزملاءه حيث إن أنصار هذه المدرسة ركزوا على محاولة فهم السلوك الإنساني الفردي والجماعي كمنطلق لتحسين العمل الإداري وتطويره في اتجاه تحقيق الأهداف المحددة. وأغلب أنصار هذه المدرسة يجمعون أن المدير إذا تمكن من الإلمام بحاجات العاملين ودوافعهم فإنه يضمن استجابة لمتطلبات العمل بكيفية مثلى، وتعد هذه المدرسة تعبيراً عن هذه المعرفة وتسعى إلى إحداث تغييرات في سلوك العاملين من حيث المهارة، والقيم ونمط السلوك، بغية تحقيق أهداف التنظيم (2). ويمكن التعرف على حركة تنمية التنظيمات من خلال عرض بعض النظريات:

ب.1- **نظريات الدافعية:** من خلالها ينظر إلى العامل كإنسان له حاجاته ورغباته وأن التأثير الإيجابي على سلوك العامل ممكن من خلال تفهم الدوافع التي تحركه للعمل ومن تم محاولة إشباع هذه الدوافع والحاجات وأهم النظريات المعبرة على ذلك نظرية (س ص) الافتراضات السلبية الإيجابية حول الإنسان، وقد وضع "دوغلاس ماكريجور" أنماطا مثالية حول لإنسان وسلوكه حيث وصفها بافتراضات (س) السلبية والثانية (ص) الإيجابية. (3) **فالاولى:** تنطلق من كون الإدارة التقليدية من واجبها تنظيم

(1) محمد قاسم القريوتي : مبادئ الإدارة ، النظريات ، العمليات ، الوظائف نفس المرجع السابق ، ص ص 89-90.

(2) محمد قاسم القريوتي : مبادئ الإدارة ، النظريات ، العمليات ، الوظائف نفس المرجع السابق ، ص 92.

(3) جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري مرجع سابق ، ص ص 12-13.

## الفصل الثاني : مدارس الفكر الإداري و القيادي و المقاربات النظرية المفسرة للإشراف التربوي

عوامل الإنتاج بصورة تقدم من خلالها أكبر نفع اقتصادي ويعد عامل التوجيه والسيطرة ضروريان لتحقيق تلك الأهداف انطلاق من سند افتراضي عن حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك الآتية:

- إن الإنسان سلبي ولا يحب العمل.
  - إن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.
  - يفضل الفرد دائما أن يجد من يقوده وبين له ما يعمل.
  - يعد العقاب والتهديد من الوسائل التي تدفع الإنسان للعمل.
  - الرقابة اللصيقة ضرورية خصوصا على الأشياء الهامة.
  - الأجر "الجانب المادي" أهم حوافز العمل.
- وعلى ضوء هذه الافتراضات سارت الإدارة على نحو مزدوج حيث جعلت من العقاب واستعمال القوة اتجاها والإشراف المحكم اتجاها ثانيا وذلك ما كان يطبق في النصف الثاني من القرن الماضي.
- أما الثانية: أي الافتراضات الإيجابية حول الإنسان (افتراضات ص)، فهذه النظرية تخالف السابقة حيث تؤمن بدوافع العمل وحاجات العاملين أين تقدم فروض أخرى تفسر السلوك الإنساني على النحو الآتي (1).

- ينظر للعاملين من حيث طبيعتهم الحقيقية كبشر لم يكونوا ضد الإدارة وأهدافها.
- إن نفسية العامل هي التي تحقق الأهداف وإحساسه هو الذي يلزمه بالعمل وتحقيق الأهداف والإدارة تعمل على الإعانة والتطوير واكتشاف تلك الصفات وتنميتها.
- الإنسان يسعى إلى طلب الحرية وتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا بدلا من تابعا ومن أجل ذلك ركزت الإدارة على تشجيع النقد الذاتي كوسيلة للرقابة والتقييم.
- الإنسان يعمل طلبا للمكافأة لا خوفا من العقاب<sup>2</sup>

### ب.2- نظرية سلم الحاجات ل "ابراهام ماسلو": -ترتكز على الافتراضات النظرية (ص)

حيث يرى أن الإنسان كائنا متميزا يسعى لتحقيق الذات، و أن الفرد له جملة من الحاجات ودوما يطلب المزيد، وما إن يشبع حاجة حتى يطلب غيرها، وتلك العملية تمارس دوما. وتتشكل تلك الحاجات على شكل هرم قاعدته حاجاته الفسيولوجية الطبيعية فما إن يحققها يفكر في حاجة أخرى كحاجته للأمن والاطمئنان ما دام محيطه لا يخلو من الخوف والتهديد، ومن تم الحاجة للأمان

(1)Mc Gregor : la dimensions humaine de l'entreprise , Gautier, Villars, paris ,1976,p 84.

(2)Genevieve lacaono :Gestion des ressources humaines ;casbah edition.Alger ;2004 ;p19.

## الفصل الثاني : مدارس الفكر الإداري و القيادي و المقاربات النظرية المفسرة للإشراف التربوي

ضرورة جدا، وكل تصرف اعتباطي من قبل الإدارة قد يحمل معنى المحاباة، وعليه تكون هذه المفاضلة عائقا أمام إشباع تلك الحاجة .  
وإن أشبعت تلك الحاجة تظهر حاجة أخرى تحل محلها، وهي الحاجة للجماعة من صداقة وانتماء ومحبة، وقد تنظر الإدارة إلى ذلك من باب التحسب لتلك الحاجة وتحاول الوقوف أمامها، وعليه قد يتمرد الفرد إن أعيق في إشباعها، وإن تم له ذلك يحل محل تلك الحاجة حاجة أخرى، وهي الشعور بالاحترام والتقدير من قبل الآخرين حتى يصل إلى قمة الهرم، إلى أن يطلب الحاجة في تحقيق الذات في شكل ثقة بالنفس والإحساس بالكمال، أي يكون له دور وأثر في الحياة<sup>(1)</sup>

### ب.3- نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعية:

وهذه النظرية ل:فريدريك هيرزبرغ وترتكز على دور العمل وظروفه لدى الأفراد العاملين، وقد قام بدراسة جول 200 من المهندسين والمحاسبين لفهم شعورهم، وقد توصل إلى إيجاد فئتين .  
من العوامل؛ الأولى العوامل الدافعية والثانية العوامل الوقائية.

ويمكن حصر الفئة الأولى فيما يأتي:

- الحاجة للشعور بالإنجاز.
- الحاجة للشعور باعتراف الآخرين بأهمية دوره في التنظيم.
- أهمية العمل نفسه وكونه إبداعيا وفيه نوع من التحدي.
- الرغبة في تحمل المسؤولية وتحكم الشخص في وظيفته.
- إمكانية التقدم في الوظيفة.
- التطور والنمو الشخصي.

أما الفئة الثانية وهي العوامل الوقائية:

- سياسة المشاركة في الإدارة.
- نمط الإشراف.
- العلاقات مع الرؤساء.
- ظروف العمل.
- الراتب.
- المركز الاجتماعي
- الأمن الوظيفي.

(1) جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري مرجع سابق، ص 16.

## الفصل الثاني : مدارس الفكر الإداري و القيادي و المقاربات النظرية المفسرة للإشراف التربوي

نلمس من ذلك أن وجود العوامل الدافعية يؤدي إلى تحسين الإنتاج ،لأنها دوافع ذاتية توفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد، ويدفعهم للعمل وتطويره. أما الدوافع الوقائية فحتما لا تؤدي إلى مزيد من الإنتاج بقدر ما تحدث حالة الرضا وتبعد الفرد عن الأشياء أو التمرد، إن المدرسة السلوكية بتفرعاتها اتخذت صورة مغايرة تماما للمدرسة حيث ركزت على الإنسان معتبرة إياه كائنا عاطفي من الواجب إشباع حاجاته، وهذا يبين تحديثا في الرؤية تجاه العامل ، لكن برز نوع من المبالغة لدى أنصار هذه المدرسة لاهتمامها بتحقيق ذروة الإشباع للعامل على حساب أهداف التنظيم؛ أي الخلط بين دور الإنسان كموظف أو عامل وبين دوره كإنسان، له حاجاته العليا مثل تحقيق الذات في إطار التنظيم. أما نظرية "ص" والتي مفادها أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل، لكن تلك الرؤية في إدارة العاملين أسست على افتراضات"ص" أسهمت في تحديد أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل وثارث ضد الأساليب التقليدية السلطوية في القيادة والتي تتنافى مع الطبيعة البشرية. لتأتي نظرية سلم الحاجات بدلالات حيث ترشد إلى كيفية إثارة الدافعية لدى العاملين دون أن تعتبر وجود هذه الحاجات خطر عليها. ومن ثمة فإن تطبيقها قد يزيل مخاوف الإدارة من عداء الجماعات لأهداف التنظيم ،وقد تغنيها من عناء الإجراءات الرقابية الروتينية، وهذا يعني أن حرمان الإنسان من الحاجات المختلفة خاصة التي توجد في قمة الهرم تؤدي إلى سلبية الفرد وعدم رغبته في التعاون مع الإدارة، وقد يسلك سلوكا عدوانيا، ثم تبرز تلك الظواهر كسلبات التنظيم وليس في الإنسان ، ويندرج الإشراف التربوي ضمن رؤية المدرسة السلوكية حيث النظرة تكون مركزة على إيجاد علاقات إنسانية إيجابية بين المشرفين التربويين والمعلمين وخلق ثقة ومودة بينهما مما يعزز ثقة المعلمين بأنفسهم ويزيد من دافعيتهم وذلك ينعكس على زيادة تحصيل الطلبة ، والمشرفون ضمن هذه النظرية يشعرون بالرضا نتيجة الاهتمام بهم كأشخاص يعملون أكثر مع سهولة في التعامل معهم وقيادتهم مع إحساسهم أنهم ذوو فائدة للمدرسة.والإشراف التربوي في إطار العلاقات الإنسانية قد يكون كثير الاستعمال لكن هذا لا يضمن دعما متواصلًا له،حيث قد ينتج إهمال كبير للمدرسين انطلاقًا من كون العلاقات الإنسانية قد تركز أيضا على كسب الأصدقاء ومحاولة التأثير على آخرين مما قد يولد حركة استغلالية تطبعها المحاباة.

### 3- المدرسة الحديثة :

أ- نظرية الإدارة بالأهداف: عرف [همبل] وهو من المشاهير الذين كتبوا في الإدارة بالأهداف ، الإدارة بالأهداف أنها نظام ديناميكي يربط بين حاجة المؤسسة لبلوغها أهدافها الخاصة بالربح والنمو و حاجة المدير للمشاركة و تطوير نفسه ذاتيا (1).

(1) محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، مرجع سابق، ص80.

## الفصل الثاني : مدارس الفكر الإداري و القيادي و المقاربات النظرية المفسرة للإشراف التربوي

ويرى [دركر] أن الإدارة بالأهداف تتم ي لدى المرؤوسين الإحساس بالمسؤولية وتوفر لهم التوجيه اللائق من رؤسائهم وتجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع أهداف المؤسسة التي يعملون ا وتعزز فيهم روح العمل كفريق، وقد استخدم [ماكر يغور] مبدأ الإدارة بالأهداف لتقييم أداء المرؤوسين وتحديد سلوكهم المستقبلي إن مدخلا للإدارة بالأهداف يركز على النتائج ويقوم علي وضع الأهداف المطلوب تحقيقها مشاركة بين المدير والمرؤوسين بحيث تكون مترابطة قابلة للإنجاز في وقت زمني محدد وتشير إلى الالتزام بالعمل وتسمح بالتقييم لقد تم الاتفاق بأن الإدارة تقوم على مبدئين أساسيين هما:

- **المشاركة:** أي مشاركة المدير والمرؤوسين في تحديد الأهداف التي يسعون لتحقيقها وما يترتب عليها من أعمال وأنشطة ومن الضروري أن تتم صياغة تلك الأهداف بشكل محدد يساعد على تحديد وسائل التنفيذ وطرائقه ويجعلها قابلة للقياس و لابد أن يكون المرؤوسين قادرين على التخطيط والمساهمة في تحقيق وتحديد الأهداف مما يستدعي التأكد من ذلك بتدريبهم وتطوير مهاراتهم التي تضمن مشاركتهم الفعالة ومن ثمار المشاركة من قبل المرؤوسين في تحديد الأهداف التزامهم نحو تحقيق الأهداف الموكلة إليهم والتي شاركوا في تحديدها وتعزيز روح المسؤولية لديهم ورفع روحهم المعنوية نتيجة لشعورهم بالأهمية وتحقيق الذات.

- **تحديد الأهداف:** أي أن يتم وضع الأهداف على صورة نتائج محددة يراد تحقيقها ومن ثمة يحاول المدير و المرؤوسين بلوغها معا باستمرار ولذلك تتم مراجعتها وتعديلها (1).

- **خطوات الإدارة بالأهداف:** كثيرون هم اللذين كتبوا عن الإدارة بالأهداف مصنفين إياها بأشكال متعددة ومزوجة تلك الأهداف ودمجها بشكل يعين على توظيفها في مجال الإدارة المدرسية وحددت سبع خطوات يمكن تلخيصها على النحو التالي : - وضع الأهداف والاستراتيجيات العامة وذلك كخطوة أساسية في طريق التخطيط الاستراتيجي للمدرسي حيث تستقي منها الأهداف المباشرة و الأهداف قصيرة المدى والمرحلية للمدرسة. ومن الأمور التي يجب مراعاتها لتلك الأهداف :

- الدقة والوضوح ، العقلانية والواقعية وقابلية القياس ومشاركة جميع المرؤوسين في وضعها والرشد في وضعها نظرا لحاجتها إلى التدريب من أجل رفع كفاءة المدير في فعالية الإدارة.

- دراسة الوضع البشري والمادي للمدرسة وتقييمه ويتضمن ذلك إجراء مسح شامل ودقيق للمدرسة داخليا وخارجيا للتعرف على الإمكانيات البشرية و المادية المتوفرة وتقييمها للوقوف على مدى إمكانية الاستفادة منها كما يتضمن دراسة الاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية المتوفرة وقدرة المرؤوسين الجسمية والذهنية على تحقيقها ،إضافة إلى الشروط الأخرى السالفة الذكر (الواقعية والدقة والوضوح والقابلية للقياس).

(1) محمد عبد القادر عابدين نفس المرجع سابق ،ص81.



## الفصل الثاني : مدارس الفكر الإداري و القيادي و المقاربات النظرية المفسرة للإشراف التربوي

- توزيع المهام و الصلاحيات على العاملين في المدرسة إذ يتم وضع النظم والإجراءات الكفيلة بتوزيع السلطة و المسؤوليات على المعلمين وباستدراج مشاركتهم فيعرف كل منهم الهدف الذي يخصه ودوره في بلوغه وتحقيقه ويتطلب ذلك من المدير تسجيل واجبات كل شخص ومسؤولياته لضمان عدم التداخل أو التضارب أثناء العمل وأن يعمل على تعديل اتجاهات المعلمين والمرؤوسين وتطويرها بحيث يقبل كل منهم على العمل برغبة ودافعية ويختار مجال العمل الذي يصلح له ويناسب قدراته وكفاءاته.

- وضع برنامج للعمل والتنفيذ: ويعني ذلك ان تحدد الإجراءات الواجب إتباعها لضمان توفر الموارد المطلوبة للقيام بالعمل والأنشطة المحددة ،وذلك بشكل تشاركي ثم البدء بتنفيذ البرنامج بحيث يلتزم كل فرد بالواجبات والمسؤوليات المحددة له ويعمل على انجازها ضمن الوقت المحدد (أي يتحدد تاريخ بدا التنفيذ وتاريخ الانتهاء منهل كل هدف).

**التقويم والتغذية الراجعة:** إذ من الضروري كما ترى الإدارة بالأهداف قياس الإنجاز الذي تحقق أكثر من قياس الجهد العضلي الذي بذل ويكون التقويم تكوينيا بحيث يتعرف العاملون علي ما يفعلونه وكيف يفعلونه ويحصلون على التغذية الراجعة، بما يمكنهم من تحليل النتائج وتقييمها وإعادة النظر في الأهداف و الطرائق والإجراءات والوسائل .ويلعب المدير دورا هاما في تحديد أدوات التقويم ، وتطوير نظام رقابة ذاتية للمرؤوسين يلتزمون به وينمي فيهم الحس الداخلي والضمير المهني والأخلاق المهنية.وتشمل هذه الخطوة خطوات فرعية هي : جمع البيانات عن سير العمل ، وتحليل البيانات لمعرفة العلاقات السببية التي قادت إلى النتائج وتشخيص مواطن القوة والضعف ، لتفسير البيانات و النتائج لفهم مواطن القوة و الضعف ودواعيها ، وتحديد أهداف جديدة (إعادة الكرة بوضع أهداف بالمشاركة وفق نفس الخطوات السابقة ) . و القيام بالمكافآت و العقوبات بما يتناسب مع الإنجاز: أي استخدام الحوافز التي ترتبط برغبة المرؤوسين بالإنجاز . ومن خلال ذلك يمكن تصور نظام الإدارة بالأهداف ذو مزايا تجعل الأخذ به أمرا مرغوبا ، غير أنه لا يخلوا من بعض السلبيات (1). وإن معرفة تلك السلبيات ذات أهمية كبيرة في العمل على معالجتها وتصحيحها . وفيما يلي

تبيان موجز للجوانب الإيجابية والسلبية للأخذ بالإدارة بالأهداف ومن خلال ذلك يمكن حمل الجوانب الإيجابية كما يأتي : يركز نظام الإدارة بالأهداف على ضرورة وضوح الأهداف وتحديد بدقة مما يحول دون انحراف المدير ( القائد ) عن الأهداف المرسومة وانشغاله بالإجراءات والوسائل والأساليب . والإدارة بالأهداف تجعل المدير على (2) وعي تام وعميق بأهداف المدرسة وتسهل له عملية المتابعة

(1) أحمد جميل عايش : تطبيقات في الإشراف التربوي ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 161-162.

(2) محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة ، ط1، الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 82.

## الفصل الثاني : مدارس الفكر الإداري و القيادي و المقاربات النظرية المفسرة للإشراف التربوي

المستمرة كما تجعل المرؤوسين على وعي تام أيضا وتنمي فيهم الرقابة الذاتية على أعمالهم، مما يسهل على المدير عمله يحقق نظام الإدارة بالأهداف فوائد ملموسة في عدد من المجالات . فقد أشارت الدراسات إلى أن استخدامه يفيد في يحقق نظام الإدارة بالأهداف فوائد ملموسة في عدد من المجالات. فقد أشارت الدراسات إلى أن استخدامه يفيد في تحسين أداء الإدارة تخطيطيا تنسيقا وإشرافا وتقويما وفي تحسين الرقابة الذاتية للمرؤوسين وفي تحسين العلاقات بين المدير والمرؤوسين وفي تحسين القدرات والمهارات الإدارية للمدير نفسه. تعتبر الإدارة بالأهداف مدخلا جديدا متطورا في الإدارة يجمع بين تركيزه على العمل واهتمامه به وتركيزه على العامل واهتمامه به وبحاجاته بحيث يحصل التكامل بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعامل. و كذلك كفيل برفع الكفاءة الإنتاجية المدرسة وتعزيزها محاسبة الأفراد لأنفسهم وشعورهم بالمسؤولية و الالتزام ، و يساعد على أن تكون أهداف المدرسة واقعية ، و كذلك يساعد على فهم المرؤوسين لطبيعة أعمالهم وللنتائج التي يترتب السعي نحوها، و يحرص على الوقاية قبل العلاج إذ أنه تتحدد المعالم لكل مرؤوس بما لا يدع مجالاً للتهرب من العمل أو التلاعب فيه أو الادعاء بسوء فهم واجباته أو عدم إدراكها ، كما يسهم في المحافظة على المؤسسة (المدرسة) ونموها المنتظم من خلال تحديد ما هو متوقع من كل فرد(1). أما الجوانب السلبية : \* ضعف أو عجز بعض المديرين في تحديد الأهداف لكل موقع ووظيفة وتحديد المقاييس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها وجعلها قابلة للقياس ويمكن تذليل هذه الصعوبة بالتدريب والممارسة الفعلية واحتمال أن تؤدي مشاركة المدير والمرؤوسين معا في تحديد الأهداف إلى شعور المديرين وخاصة ضعاف الشخصية بفقدهم بعض سلطاتهم تناقص رقابتهم.و يحتاج وضع الأهداف وتحديدها إلى بعض الوقت وهذه الحاجة بعض المديرين يشكون من أن الوقت المتاح لديهم غير كاف وأن تطبيق الإدارة بالأهداف تلقي بالعبء الكبير عليهم وحقبة الأمر أن أولئك المديرين الذين يثيرون مثل تلك الشكاوي لا يقدرون كفاءة مرؤوسهم وإنما هم يبررون عجزهم واستعدادهم لإشراك المرؤوسين معهم ، أيضا ميل بعض تنظيمات المديرين إلى مقاومة التغيير والمحافظة على هياكلها التنظيمية التقليدية، وهو أمر لا ينسجم مع الأخذ بالإدارة بالأهداف التي تتطلب مرونة تنظيمية (2).

ب-نظرية Z :يعتبر نموذج نظرية Z من أحدث النماذج في الإدارة حيث تم طرح هذا النموذج في الثمانينات من هذا القرن، وقد دفع هذا التقدم العديد من الباحثين والمفكرين في الإدارة إلى محاولة دراسة الطريقة اليابانية في إدارة مؤسساتها ونظمها المختلفة وتنظيمها(3).وفي اليابان فإن (4)

(1) محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، مرجع سابق، ص 82.

(2) أحمد جميل عايش: تطبيقات في الإشراف ، مرجع سابق، ص 165.

(3) أحمد محمد الطيب : الإدارة التعليمية ، أصولها وتطبيقاتها المعاصرة ، مرجع سابق 170.

(4) نفس المرجع السابق ص 171.

## الفصل الثاني : مدارس الفكر الإداري و القيادي و المقاربات النظرية المفسرة للإشراف التربوي

المؤسسة اليابانية ينظر إليها على أساس أنها مؤسسة عائلية، حيث يتقاسم أفرادها العمل ويعيشون معاً، ويتصرفون كأنهم رجل واحد ، ويؤكدون على استمرارية علاقة العامل، وبأبدية هذه العلاقة، حيث تستمر هذه العلاقة مادام العامل قادراً على العمل، ويمثلوا بالعلاقة الزوجية التي تستمر مهما كانت الظروف، بل تزداد ترسخاً مع الزمن، ويستعمل اليابانيون تعبيرات لها دلالتها في التعامل مع العاملين الجدد بهدف إشعارهم بالقبول تماماً، كما يعامل المولود الجديد في الأسرة، ومن تعبيراتهم الشائعة قولهم للعمل الجديد أنت (واحد منا) كناية عن الترحيب والقبول لإدارة اليابانية تضمن الاستخدام المستمر طيلة حياة العاملين فيها، بل أنها تزيد على ذلك بأن توفر لهم تسهيلات رضاء اجتماعي، ومشاريع إسكان، ومراكز ترفيه، فهي ذا تم بالإنسان كله، وأيضا تطبق مفهوم الترفيه على أساس الأقدمية، وتضمن استمرار العامل في النظام، إذ لو انتقل إلى نظام جديد، فإن أقدميته تحسب من جديد دون الاستفادة من سنوات العمل السابقة، ويتأخر في تقدمه الوظيفي، وبذلك فإن التزام العاملين في المؤسسات اليابانية يقوم على الثقة المتبادلة بين المستخدم والمستخدم، حيث تعتمد هذه الثقة على مصداقية الوعود المعلنة والضمنية وبذلك يضمن الفرد والمؤسسة في ظل الإدارة اليابانية ارتباط الفرد بالنظام . وارتباط النظام بالفرد، في حين أن "أوتشي" يتوقع أن يحصل في المستقبل تحول في ممارسة الإدارة بالنسبة لما هو عليه الحال في الغرب، ويشمل هذا التحول عدة مجالات منها، الاستخدام طويل الأجل على عكس ما هو موجود في الغرب، ففي المجتمعات الغربية ليس هناك من حرج في انتقال العمل من عمل لأخر، بينما في اليابان يعتبر العاملون أن عملهم مرتبط بحياتهم و أنهم يستمرون فيه ما داموا قادرين عليه كذلك أجماعية صنع القرار<sup>1</sup> . حيث يلاحظ في المجتمعات الغربية ميل الإدارة إلى عدم التأخر في اتخاذ القرار، بينما يصرفون وقتاً طويلاً نسبياً في تطبيقه، أما اليابانيون فيصرفون وقتاً أطول في عملية صنع القرار، ولكن قراراتهم تتعرض لمقاومة ضئيلة جدا بعد اتخاذها، نظراً لأن كل من يتأثر بالقرار وقد تم اشتراكه في صنعه، أيضاً مسؤولية الفرد، حيث يلمس في المجتمعات الغربية أن العامل إما أن يأخذ اللوم أو المدح، في حين أنه في اليابان الكل مسؤول عن القرار، وعن تنفيذه، باعتبار أن كل أسرة واحدة متكاملة كذلك فإن اهتمام إدارة الغرب ينصب بشكل رئيسي على فعالية الشخص خلال ساعات عمله في النظام بينما يشمل اهتمام الإدارة اليابانية حياة الفرد داخل العمل وخارجه، فهم يهتمون بعمل العامل وبصحته وبعائلته ووالديه، وحسب ما ذكره "أوتشي" فإن العديد من الشركات بدأت تطبق نمط نظرية Z في الإدارة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي : مبادئ الإدارة النظرية، العمليات، والوظائف ، مرجع سابق، ص158.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي : مبادئ الإدارة النظرية، العمليات، والوظائف ، مرجع سابق، ص159.

## الفصل الثاني : مدارس الفكر الإداري و القيادي و المقاربات النظرية المفسرة للإشراف التربوي

و تعتبر فكرة نظرية Z في الإدارة من الاتجاهات الحديثة بل تعتبر تجديدًا في الأنماط الإدارية وهي بذلك تخلق و تحقق الرغبات الإنسانية وتشبع الحاجات وتخلق ولاء العاملين في المؤسسة وتغنيهم في العمل والمحافظة عليه<sup>1</sup>

ومن خلال استعراض هذه النظرية الحديثة يظهر أثر النظام التعليمي في أسلوب الإدارة الياباني في قدرة العامل الياباني المتعلم على استيراد الأفكار والتكنولوجيا وإعادة صياغتها، وتعتبر دراسة اللغات مدخلا للاتصال بالشعوب والثقافات الأخرى ، ونقل المفيد منها و صولا لما يمكن للباحث تسميته تجاوزا" بالتقليد الإبداعي".

فالمؤسسات والشركات اليابانية مبعوثون في مختلف أنحاء العالم منتشرين في المراكز العالمية ومراكز البحث يزودون شركاتهم بكل جديد في مختلف المجالات ، و بالوسائل والأفكار المفيدة لزيادة الصادرات اليابانية.

وبعد انقضاء فترة معينة على توظيف العامل في المؤسسة يكتسب ميزة العمل الدائم حيث لا تلجأ المؤسسات إلى أسلوب الاستغناء عن العمال حتى في أقصا الظروف الاقتصادية ، لأنها تعرف أنهم ربطوا مصيرهم ومستقبلهم بها، وإذا ما وصل الوضع إلى درجة صعبة جدا فإن جميع العاملين يتقاسمون الأعباء حيث يتم إتباع أساليب عدة منها اللجوء إلى تخفيض جماعي للرواتب والمزايا ، أو تقليل ساعات العمل للجميع أو استعداد العاملين للاستغناء عن بعض الإجازات، أو العمل ساعات إضافية في العمل دون مقابل.

أما نظم الترقية المتبعة فهي الأخرى مصممة لتكافئ الموظف الذي يختار أن يستمر بالعمل في المؤسسة، حيث تعتمد الترقيات بشكل أساس يعلى الأقدمية، لأن الجدارة في المرشحين لشغل الوظائف هي الأساس السليم المتبع في عملية التعيين ابتداء، وبالتالي تصبح الترقية مكافأة لانتماء الموظف.

### ثانيا: النظريات الأساسية المفسرة للإشراف التربوي

إن البعد الأساسي للإدارة والإشراف في أي تنظيم ينحصر في توجيه و تنظيم العاملين فيه لتحقيق تفعيل جيد لمدخلات النظام كافة، و ممارسة الإشراف ضمن ذلك المسعى لا يتطلب مجموعة من الأساليب والتقنيات المناسبة لحل المشاكل فحسب بل أن التسيير اليوم يتطلب مجهود علمي وعملي يستند إلى النظريات. و الإدارة التعليمية ما انفكت تستند إلى ذلك التنظير ليس كهدف في حد ذاته لكن لمساعدة المعلم على تفهم مختلف المواقف التربوية وتوفير التوجيه اللازم لممارسة العمل الإداري والإشرافي حيث تقترح الافتراضات للعمل وتوفر الإطار للنقد المنظم.

وقد بدأ التركيز على نظرية الإدارة التعليمية منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين)

1954-1955) مع عالما النفس الاجتماعي "كولاداري" و"جيتزل" وقد كانت

<sup>1</sup> المرجع السابق ص ص 160-161.

## الفصل الثاني : مدارس الفكر الإداري و القيادي و المقاربات النظرية المفسرة للإشراف التربوي

الإدارة التعليمية من بين آخر العلوم السلوكية التي تظهر اهتماما بالنظرية كوسيلة لتقدم المعرفة ووضع إطار تجريدي للبحث انطلاقا من أن التنظير يتطلب درجة عالية من التعمق و الاستبصار والحذر. و على الرغم من ذلك مازال هناك من يقلل من أهمية النظرية في تفسير النظم التربوية . ولا يركز على دورها في ممارسة العملية و الإدارية والمشرقية، وذلك للاعتماد السائد أن التنظير الابتعاد عن الواقع و الأفضل الاعتماد التجربة الشخصية والتمرس وذلك في تقديرهم كاف لضمان فاعلية التسيير الإداري غير أن المفكرين التربويين ينظرون إلى تلك المطلقات على أنها دلائل ضعف و لا يمكن الاكتفاء بنظر إلى محدودية الخبرة الشخصية و احتمالية ذاتية الحس و تحي معرفة الإنسان وتمد المشرف بالأسس و المبادئ الموجهة لعمله كما تستخدم كدليل لجمع الحقائق وتسمح للمشرف باستيعاب المعارف الجديدة المتوفرة في شتى التخصصات، إضافة إلى استخدامها في تفسير طبيعة المواقف الإدارية، والتعليمية ، وتساعد في توقع نتائج ممكنة. والنظرية المناسبة كما يشير طومسون ينبغي أن تُعدّ دارجة للإدارة لمزيد من النمو من خلال خبرتهم الأخيرة و ذلك بتزويدهم بكل ما يفسر الظروف يتطلبه أنماط السلوك الإداري التعليمي من تغيير، مع التركيز على العلاقات أكثر من الأساليب. ويشير "جريفيت" إلى أن فكرة خاطئة كانت سائدة في أوساط الممارسين للإدارة التعليمية وتتمثل هذه الفكرة في أن ما هو نظري يعني انه غير عملي و غير مفيد<sup>(1)</sup>. ولتفسير البعد الإشرافي في إطار النظريات الإدارة التعليمية عموما و الإدارة المدرسية خصوصا سيتم التركيز على البعض منها. ويقول جريفيت في هذا الشأن " ... ليس القصد ... هو أن نقدم نظرية في شكلها النهائي بل أن نطرحها للنقد والتحسين، فالنظريات ينسخ بعضها البعض"<sup>(2)</sup>.

### 1- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية:

تعد من أحدث النظريات في الإدارة التربوية ويمكن توضيحها من خلال ثلاث نماذج:  
**أ. نموذج جيتزلز:** يرى [ جيتزلز ] أن الإدارة تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار اجتماعي وأن أي نظام اجتماعي ينظر له من وجهتين مستقلتين على الرغم من تداخلهما.

(1) محمد بن حمودة : علم الإدارة المدرسية نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع ، غنابة ، الجزائر ، 2006، ص98.

(2) محمد بن حمودة: علم الإدارة المدرسية نظرياتها وتطبيقاتها في النظام التربوي الجزائري، نفس المرجع السابق، ص ص98-

## الفصل الثاني : مدارس الفكر الإداري و القيادي و المقاربات النظرية المفسرة للإشراف التربوي

فالوجهة الأولى عبارة عن المؤسسات و ما تحويه من أدوار و مهام مرتبطة في شكل أداء وسلوكات التي يقوم بها الأفراد لتحقيق أهداف والغايات الكبرى للنظام الاجتماعي.

والوجهة الثانية تتعلق بالأفراد واحتياجاتهم و ميولا تهم والسلوك الاجتماعي هاتين الوجهتين (1).

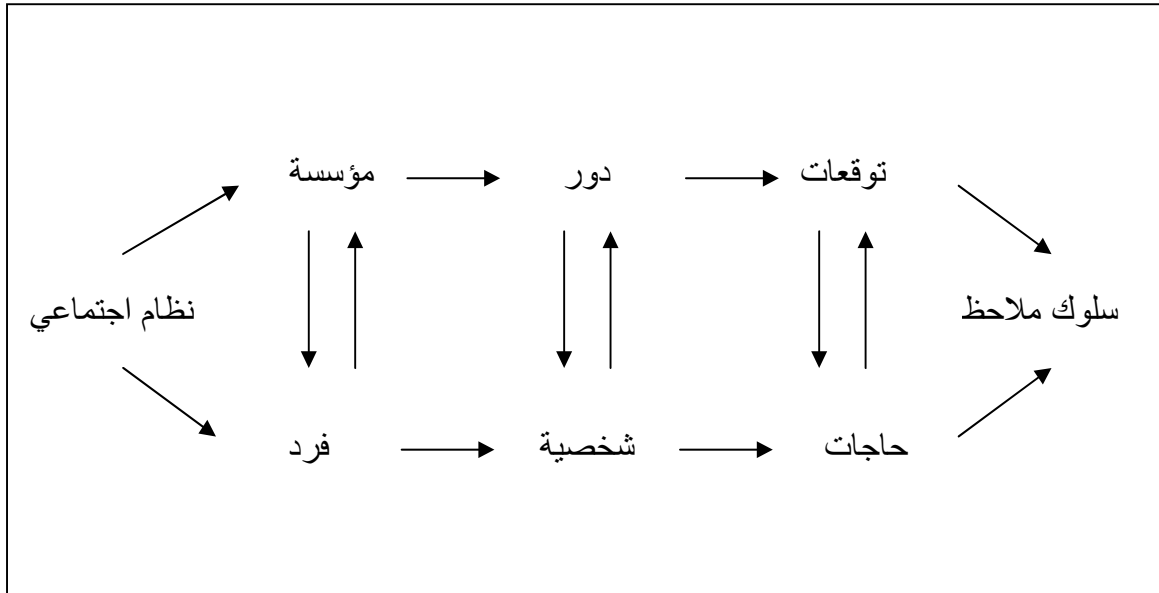
وعليه تمثل المؤسسات والأدوار والتوقعات البعد التنظيمي ويمثل الأفراد والشخصيات و الحاجات البعد الشخصي للنشاط في النظام الاجتماعي.

ويرى بأن "... أي إجراء معين يصدر على كل من البعد التركيبي والبعد الشخصي في وقت واحد والمعادلة العامة التي تحكم هذه العلاقة هي:

س= د ش حيث س= السلوك الملاحظ.

د= الدور التأسيسي ش= الشخصية التي تلعب الدور و النموذج (1) معروض في صورة تخطيطية كما يلي:

الشكل 01  
نموذج " جيتزلز " كعملية اجتماعية



وحسب المخطط فوظيفة العملية الإدارية الإشرافية بينت على افتراض أنها تعتمد على طبيعة تداخل إدراك التوقعات لكل من الرئيس والمرؤوسين. و أن المؤسسة من وجهة نظر [ جيتزلز ] تقوم

(1) عبد الله بلقاسم العرفي و عباس مهدي: مدخل إلى الإدارة التربوية، ط1، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا، 1996، ص 104.

## الفصل الثاني : مدارس الفكر الإداري و القيادي و المقاربات النظرية المفسرة للإشراف التربوي

بالوظائف الثابتة للنظام الاجتماعي. أما الأدوار فإنها تمثل كل ما هو ديناميكي للوظائف في المؤسسة. وتتحد تلك الأدوار من خلال توقعات الدور وتلك التوقعات عبارة عن التزامات ومسؤوليات متعارف عليها.

والأدوار تكون تكاملية على الرغم من اختلاف الأفراد الذين يؤدونها' ومن تم يطبع الدور بالصفات الشخصية للفرد.

والشخصية يعرفها [ جيتزلز ] بأن : «تنظيم ديناميكي للحاجات في داخل الفرد يجعله يميل إلى الاستجابة إلى الأشياء بطريقة خاصة»<sup>(1)</sup>.

ويبدو من خلال هذا التعريف أن الاستجابة لدى الفرد هي سلوك اجتماعي يقوم به الفرد اتجاه بيئة معينة تكون لها توقعات خاصة، من حيث أن ذلك لا يتعارض مع حاجاته الشخصية.

كما أن "جيتزلز" و زملاؤه قد وسعوا هذا النموذج حيث أضافوا إليه البعد البيولوجي الذي يتضمن القدرات الجسمية والعقلية التي تتطور من خلالها الشخصية و البعد الثقافي و القيمي، والبعد البيئي الذي يوجد به النظام الاجتماعي.

ومن خلال ما تم عرضه في هذا النموذج يتضح أن من بين مهام القائد و المشرف التربوي السعي لإيجاد توافق والانسجام الممكن بين توقعات المؤسسة وحاجات الفرد و أبعاده الشخصية مع مراعاة كل ما هو ثقافي وبيولوجي والمناخ الاجتماعي العام الذي يتحرك ضمنه النظام الاجتماعي و كل ذلك دف تحقيق فعالية للأهداف والغايات. **ب. نموذج جوبا:** إن رجل الإدارة ضمن رؤية هذا النموذج يقوم بتكريس قوة ديناميكية مكتسبة عن طريق مصدران، المركز الذي يستغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه، و المكانة الشخصية التي يحظى بها بحكم ذلك المركز، و سلطته الرسمية.

أما المصدر الثاني للقوة يرتبط بالمكانة الشخصية وما يرافقها من قدرة على التأثير في شكل قوة غير رسمية لا يمكن تفويضها، وضمن هذه الرؤية فالمشرفون بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم، لكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية أمر لا يمكن تجنبه، و أن ذلك يعد سلبية تعمل ضد النظام و تسعى إلى تفكيكه وفي الوقت ذاته هناك قوى إيجابية تعمل ضد النظام وتسعى إلى تفكيكه وفي الوقت عينه هناك قوى إيجابية تعمل على المحافظة على تكامل النظام من

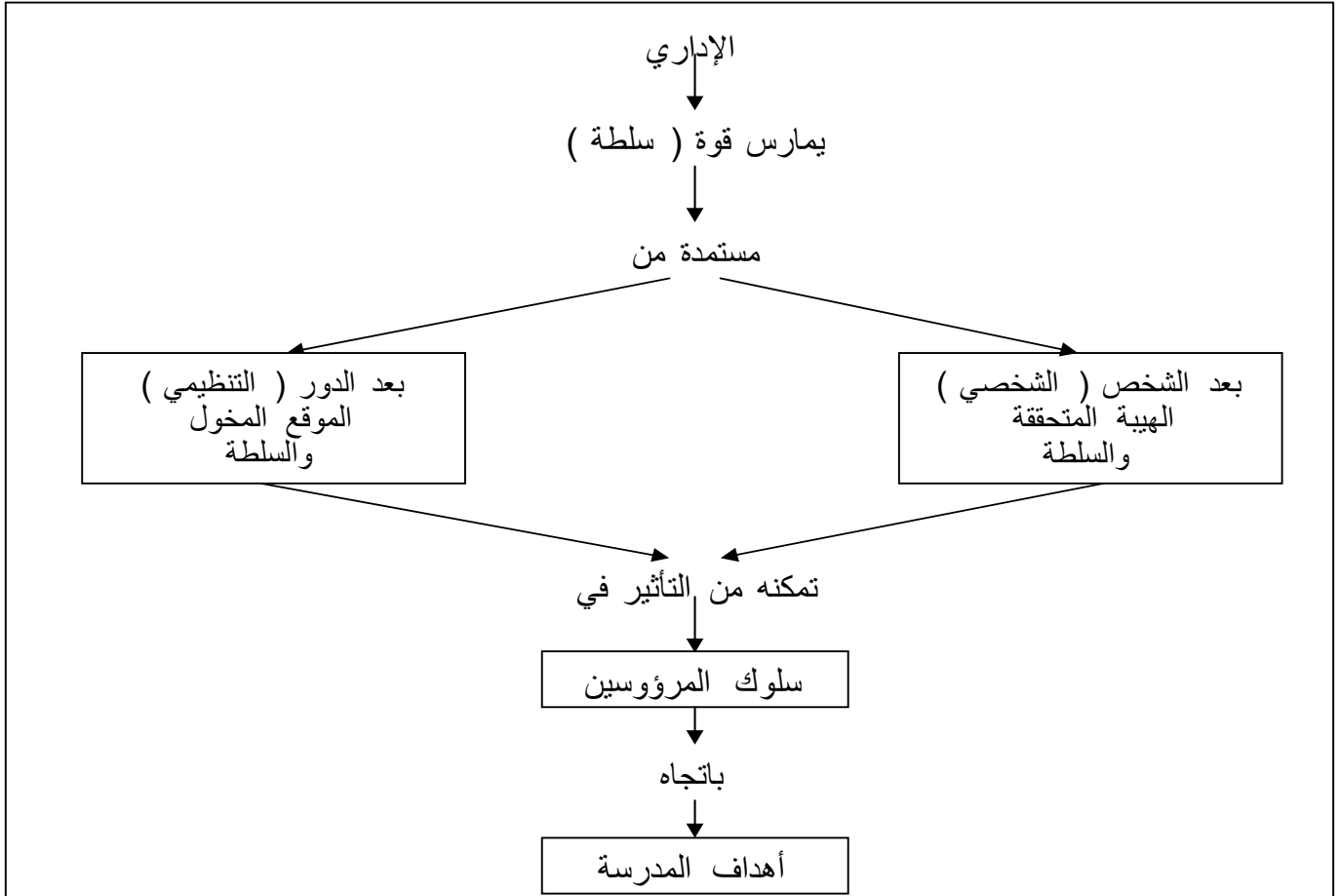
(1) عبد الله بلقاسم العرفي: مدخل إلى الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص 104

## الفصل الثاني : مدارس الفكر الإداري و القيادي و المقاربات النظرية المفسرة للإشراف التربوي

خلال الاتفاق على الهدف وكذا من القيم السائدة في المؤسسة. والشكل التالي يمثل نموذج جوبا في

الإدارة كعملية اجتماعية (1).

الشك ( 02). النموذج "جوبا" في الإدارة كعملية اجتماعية العلاقات الإدارية الداخلية (1)



فحسب ذلك النموذج يكون بعض القادة و المشرفون أقرب في أدائهم لأدوارهم إلى البعد القانوني أو التنظيمي وآخرون أقرب إلى البعد الشخصي ومن ثم يمكن التمييز بين ثلاث أنماط للقيادة هي (2):

(1) عبد الله بلقاسم العرفي، مدخل إلى الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص 101، ( نقلا عن :

Guba Egon G. « Knowledge of internal Administration- what do we know » in Campbell, R F. and Lipham, J M(eds) administrative theory as a guide to action, ( Chicago : Midwest Administration center. University of Chicago, 1960.

(2) المرجع نفسه، ص 102.



## الفصل الثاني : مدارس الفكر الإداري و القيادي و المقاربات النظرية المفسرة للإشراف التربوي

- **النمط القانوني أو التنظيمي للقيادة:** وهنا يكون سلوك المشرف مركزي السلطة يعمل على تحقيق الهدف بإتباع التعليمات ويمنح الأولوية لمصلحة المنظمة قبل أي اعتبارات أخرى حتى لو كانت على حساب مصلحة العاملين.
  - **النمط الشخصي للقيادة:** حيث ترتب مصلحة العاملين في نظر المشرف كأولوية مطلقة مع الحياد النسبي عن القواعد والتعليمات ومركزية السلطة. حيث تكون درجة العلاقات الشخصية عالية.
  - **النمط التوليقي للقيادة:** يجمع هذا النمط بين القانوني و الشخصي أي محاولة تحقيق الهدف و في الوقت ذاته ينتج المجال لإشباع الحاجات الشخصية أي التوليف بين مصلحة المنظمة و أهدافها، وتحقيق مصلحة الأفراد و أهدافهم .
  - **ج- نموذج تالكوت بارسونز:** يلح بارسونز في نظرية الإدارة باعتبارها عملية اجتماعية على ضرورة توفر لدى المنظمات الاجتماعية أربع مسائل رئيسية هي:
    - تكييف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية.
    - تحديد الأهداف مع توفير كل الوسائل لتحقيقها.
    - إرساء مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم و توحدهم في كل متكامل.
    - أن يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه وإطارة الثقافي والتنظيمات الإدارية في نظر بارسونز جزء من الإطار الاجتماعي العام و يستخدمها لتحقيق أهدافه الكبرى.كما يميز "بارسونز" بين ثلاثة مستويات وظيفية رئيسية في التركيب الهرمي للتنظيمات الإدارية الرسمية (1).
  - **المستوى المهني:** ويمثله المعلمين.
  - **المستوى الإداري:** و تنحصر مهمته في التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة.
  - **مستوى المصلحة العامة:** وهو كل ما يرتبط بالنظام الاجتماعي الخارجي.
- ويشير "بارسونز" إن العلاقة بين المستويات الثلاثة ليست بالضرورة علاقة تسلطية و إنما هي علاقة متبادلة ومع ذلك يظهر انفصالا في التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية بين المستويات الثلاثة وهنا لا يمكن للمشرف التربوي أن يشرف على المعلمين إلا في نطاق مستوى واحد، لأن الاختلافات الوظيفية بين هذه المستويات كبيرة مما قد يصعب من إمكانية الإشراف الأعلى على الأدنى لعدم تحقيق الكفايات اللازمة من كفاءة أو قدرة مهنية(2).

(1) جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، مرجع سابق، ص 43.

(2) عبد الله بلقاسم العرفي: مدخل إلى الإدارة التربوية، مرجع سابق ص 136-137.

## الفصل الثاني : مدارس الفكر الإداري و القيادي و المقاربات النظرية المفسرة للإشراف التربوي

### 2- نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار :

يعتبر القرار جوهر العملية الإدارية و المحور الذي تدور حوله كل جوانبها حيث يقول "جريفت " « أن تركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات كما أن القرارات تؤثر في جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتوجيه و رقابة ». وكذلك يرى "هبريت سيمون " « أن التنظيمات الإدارية تقوم على عملية اتخاذ القرارات »<sup>(1)</sup>

وعملية اتخاذ القرار هي جزء من حل المشكلات فحل المشكلات أوسع في معناها من اتخاذ القرارات وتتبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطها الوثيق بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات ومنظم بشتى أنواعها فعلى المستوى الفردي تبرز من خلال ما يتخذه الفرد من قرارات يتأثر أو يؤثر فيها على الآخرين، فمسؤولية الفرد تجعله يتخذ على مستواه جملة من القرارات. وعلى مستوى الجماعات تبرز من خلال تأثر الفرد بسلوك الأفراد والجماعات الإنسانية مثل: اللجان، و المجالس، و النقابات و الجمعيات المختلفة. أما أهمية اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة فتزداد بزيادة درجة تعقيدها نتيجة تضخم حجم المنظمات و انفتاحها على بيئات مختلفة وسرعة التغيرات التي أصبحت تتميز بها الإدارة العامة<sup>(2)</sup> ومن خلال هذا الطرح نجد أن عملية اتخاذ القرارات هي عملية أساسية للإدارة فهي تحرك جهود الموارد البشرية ويتخللها كل وظائف الإدارة وعناصرها ويرى "جريفت" بأن هناك أربعة فروض لنظرية الإدارة التي تقوم على عملية اتخاذ القرارات هي : **الفرض الأول:** الإدارة نوع من السلوك يوجد في جميع التنظيمات الإنسانية وهذا يعني أن تشابه أنواع الإدارة أكثر من اختلافها.

و يؤكد أن لا ينبغي أن نتصور أن هناك خلاف جوهريا بين إدارة الإشراف على مدرسة ابتدائية والمدرسة الثانوية أي يمكن دراسة الإدارة التعليمية دراسة تعزلها على أنواع مجالات الإدارة الأخرى.

**الفرض الثاني:** الإدارة عملية توجيه و سيطرة على الحياة في المنظمة الاجتماعية.

**الفرض الثالث:** الوظيفة المحددة والمركزة للإدارة هي تنمية وتنظيم القرارات بطريقة تجعلها في أقصى درجات الكفاءة الممكنة.

**الفرض الرابع:** يعمل المشرف مع جماعات أو أفراد لهم ارتباط جماعي وليس مع أفراد مستقلين.

كما يلح جريفت بأن أعظم النتائج المثمرة لبنيان النظرية تكون فيما تقدمه من فروض يمكن

تحقيقها<sup>(3)</sup> ويتضح من خلال ذلك أن القرار الإداري عملية اختيار واعية لأحد البدائل المتاحة لتحقيق

(1) عبد الله بلقاسم العرفي: مدخل إلى الإدارة التربوية ، مرجع سابق، ص 93.

(2) عبد المؤمن فرج الفقي: الإدارة المدرسية المعاصرة "ط1، منشورات جامعة قار يونس ، بنغازي ، ليبيا ، 1994، ص74.

(3) محمد بن حمودة : علم الإدارة المدرسية، نظرياته وتطبيقاته ، مرجع سابق، ص ص 100-101.

## الفصل الثاني : مدارس الفكر الإداري و القيادي و المقاربات النظرية المفسرة للإشراف التربوي

هدف معين أو معالجة مشكلة ما وعملية اتخاذ القرار مستمرة لا تتوقف عند حد أو وقت معين يقع العبء في اتخاذ القرار في المدرسة على المشرف وتعتمد فاعلية القرار على مهارة المشرف ودرجة تدريبه وعلمه ومدى استخدامه للمنطق العلمي والقرارات حسب فروض جريفة تتميز بالفرضية و المعقولة و الاختيار الصحيح لأنسب الاحتمالات الممكنة على أن يكون القرار قائم على مجموعة من الحقائق و ليس على التحيز أو التعصب، فيقول "سيمون" أن القرارات السليمة تبنى على أساسين هما (1) : - مجموعة الحقائق والمعلومات تكون خاضعة للاختبار .

- مجموعة القيم وهي لا تخضع لاختبار لأنها تتعلق بعملية الاختبار الأحسن أو الأفضل، وكذلك بالصورة المثالية التي يجب أن يكون عليها موضوع القرار، بمعنى أن المجموعة الأولى تتعلق باختيار الوسائل و الثانية تتعلق باختيار الغايات. و السلوك الرشيد ينظر إليه على أنه سلسلة من حلقات متصلة من الوسائل و الغايات ،فالغايات تحدد اختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها وعندما تتحقق تصبح الغاية وسيلة لتحقيق غاية أبعد وهكذا ، بمعنى آخر فإن قرارات كل مشرف في السلم الهرمي يتحدد جانب القيم منها بما يتلقاه عن طريق رئيسه بشأنها' و في الوقت ذاته تحدد فرصة في اختيار الوسائل المختلفة بالإجراءات الإدارية و تعليما ، وحسب " سيمون " الجمع بين هذين العاملين المحددين يجعل عملية اتخاذ القرارات في المنظمة عملية معقولة و إذا تتبعنا مفهوم القرار الإداري في العديد من المؤلفات نجد أن المفكرين في هذا الصدد يقدمون تعاريف مختلفة متأنية من الخلفية والانتماء العلمي والفلسفي لكل مفكر ، وعلى الرغم من ذلك فإنه حصل نوع من الإجماع فيما يخص عمليات أو خطوات اتخاذ قرار ، حيث يقول "جريفيت:" « يكاد يكون هناك إجماع على أن القرارات بأنواعها مختلفة تتخذ بعد اجتياز عدد معين من الخطوات ويتراوح عدد تلك الخطوات بين أربع أو ست ... »(2): وضمن الإطار نفسه نجد وجهة نظر سيد " محمود الهواري " مفادها أن اتخاذ القرارات

عملية مستمرة وهي متغلغلة في جميع وظائف المديرين، ومن ثم تنشأ ضرورة لاتخاذ القرارات من وجود عدة حلول لمشكلة معينة، الأمر الذي يتطلب اختيار الحل الأمثل، ويرى أن عملية اتخاذ القرار الرشيد تمر بأربع مراحل هي : - تحديد المشكلة أو الموضوع الواجب اتخاذ القرار بشأنه.

- تحديد البدائل أو الحلول المختلفة للمشكلة.

- تحديد مزايا و عيوب كل بديل.

- اختيار البديل الأمثل بعد عملية التقييم النهائية.

ويصور " محمود الهواري " هذه المراحل في الشكل الآتي(3):

(1) عبد الله بلقاسم العرفي: مدخل إلى الإدارة التربوية ، مرجع سابق ،94.

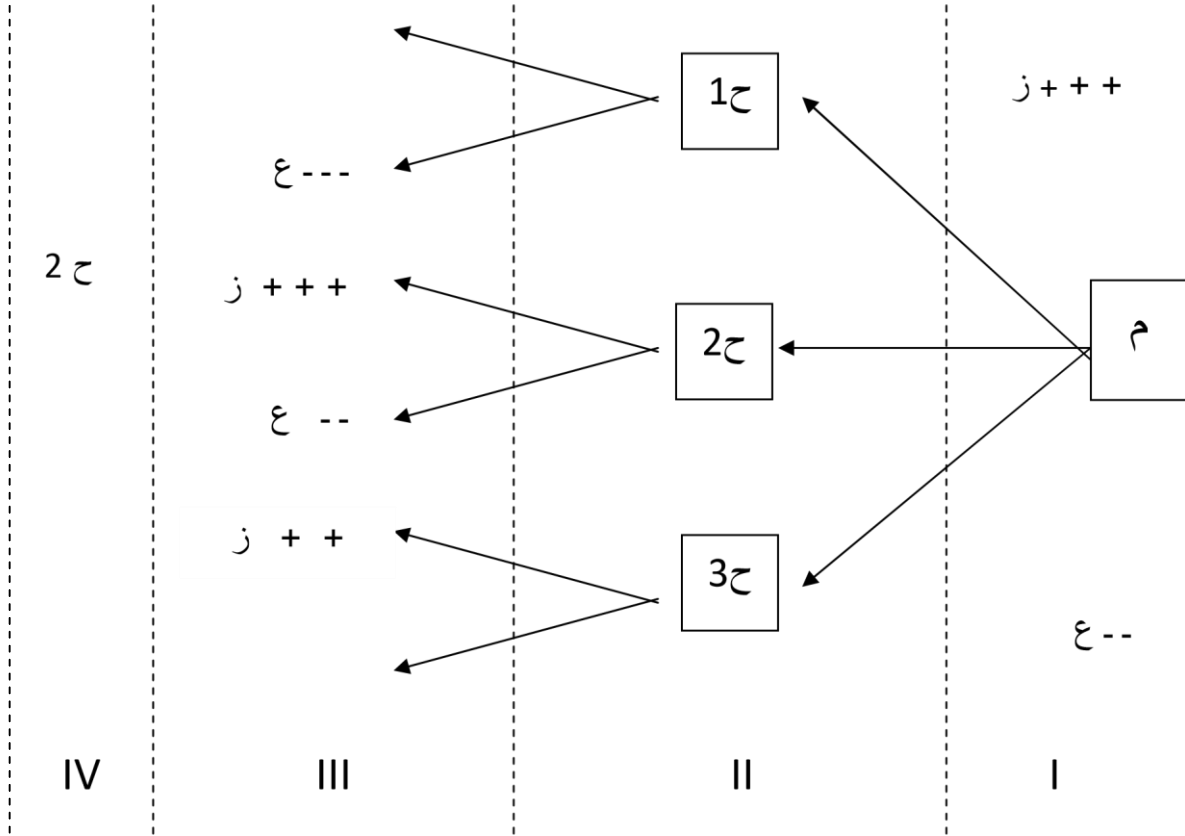
(2) محمد بن حمودة : علم الإدارة المدرسية، نظرياته وتطبيقاته ، مرجع سابق، ص 101.

(3) محمد بن حمودة : علم الإدارة المدرسية، نظرياته وتطبيقاته ، مرجع سابق، ص102.

الفصل الثاني : مدارس الفكر الإداري و القيادي و المقاربات النظرية المفسرة للإشراف التربوي

حيث ( م ) ترمز إلى المشكلة، و( ح ) إلى الحل ، و( ع ) إلى العيوب.

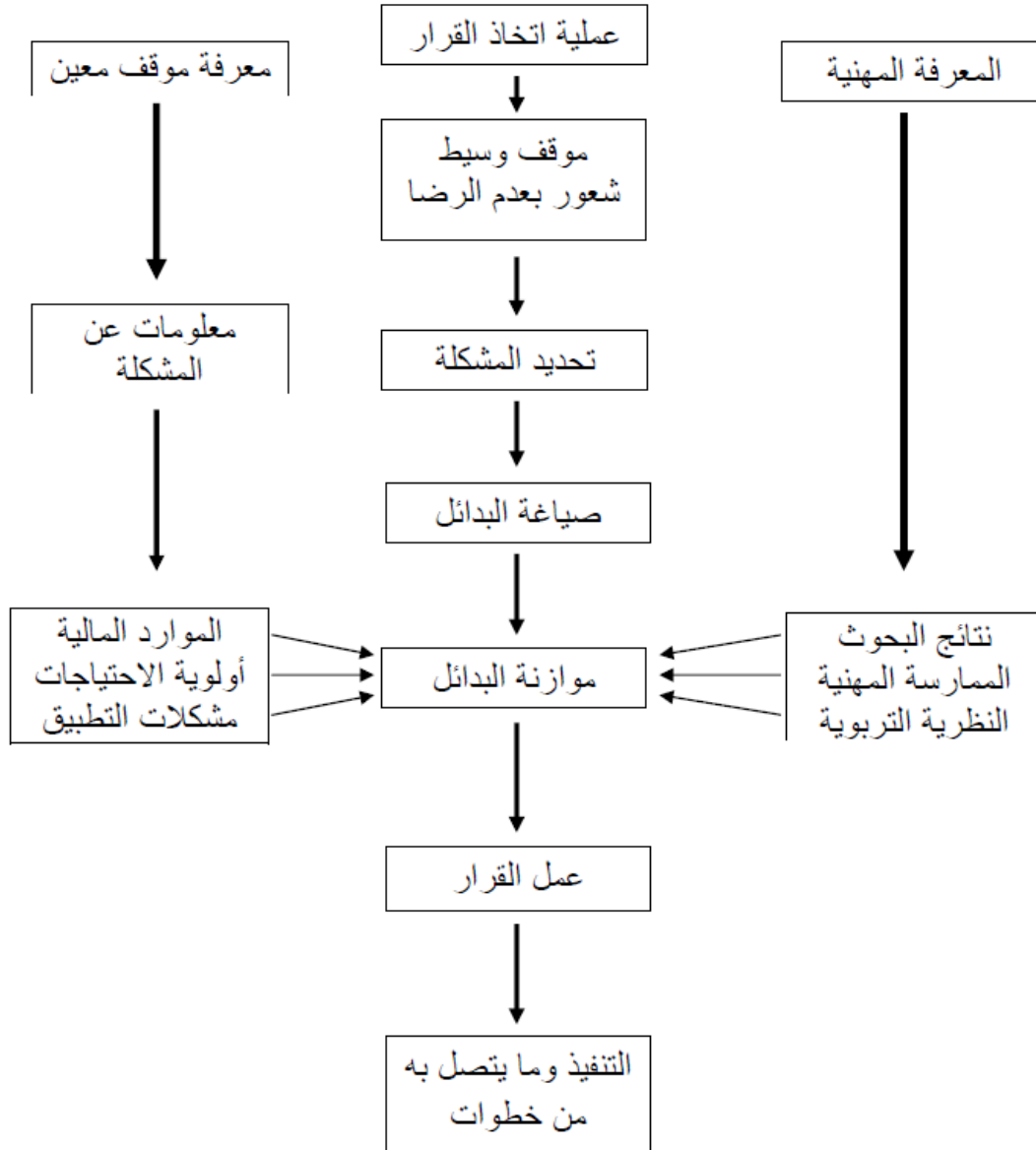
الشكل ( 03 )  
مراحل عملية اتخاذ القرار



أما " جريفت " فيضع نموذجا تخطيطيا لعملية اتخاذ القرار صيغ في الشكل الآتي:

الشكل ( 04 )

نموذج تخطيطي لعملية اتخاذ القرار (1)



يتضح من نموذج "جريفت" لاتخاذ القرار أن العملية التي بموجبها يتخذ القرار بحاجة إلى نوعين من المعرفة ينبغي أن يمتلكها الإداري أو المشرف وهما المعرفة المهنية و المعرفة عن موقف معين و يتم الحصول على النوع الأول من المعرفة من الدراسات و الأبحاث و ما توصلت إليها من نتائج في مجال الإدارة التربوية و من خلال الممارسة للعمل الإداري التي تضفي خبرات جديدة متوالية خلال

## الفصل الثاني : مدارس الفكر الإداري و القيادي و المقاربات النظرية المفسرة للإشراف التربوي

سنوات، فضلا عن النظرية التربوية التي يعتمدها الإداري أو المشرف والتي يجدد بموجبها سلوكه في التفاعل مع المواقف المختلفة التي يصادفها أما النوع الثاني فهو تلك المعرفة التي يمكن وضعها بأنها متخصصة بموقف أو مجال معين تقوده إلى كيفية جمع المعلومات ذات العلاقة بموضوع المشكلة من موارد مالية ينبغي توفيرها و تقديم الأولويات و المشكلات التي قد تواجهه أثناء التطبيق.

أما عملية اتخاذ القرار فقد وصفها " جريفت " في نموذجها بأنها تبدأ بموقف وسيط يمثل حالة من الشعور بعدم الرضا أي أن الموقف يتطلب حلا ولتحقيق الحل المناسب ينبغي تحديد المشكلة التي أدت إلى الشعور بعدم الرضا وذلك من خلال جمع المعلومات الكافية والدقيقة عنها من أجل صياغة البدائل والتغلب على المشكلة وبعد أن تتوفر لدى الإداري أو المشرف عدة بدائل يقوم بموازنتها اعتمادا على نتائج الأبحاث وخبرته المهنية و إقلاعه على النظريات التربوية و أي من هذه النظريات يراها ملائمة

كما يقوم بعملية الموازنة للبدائل المتاحة على أساس ما لديه متوفر من أموال كما يأخذ في الاعتبار المشكلات التي يتوقع حدوثها عند تطبيق أحد البدائل، وبعد اختيار البديل الأنسب يتخذ القرار في ضوء، ثم تأتي مرحلة التنفيذ وما تتطلبه من خطوات وما يرافقها ومن عملية تقويم ومتابعة مستمرين لتحقيق الهدف من القرار.

### 3- نظرية الإدارة كوظائف ومكونات:

إن أساس هذه النظرية هو أن الإدارة مستمدة من طبيعة الوظائف و الفعاليات التي تقوم وطبيعة تعلم الفرد وطبيعة الثقافة السائدة، من حكومة و قانون، ونظام وتقاليد و غيرها وقد بني سيزر نظريته هذه على اعتبار أن أساس و طريقة الإدارة و الإشراف مستمد من طبيعة الخدمات التي تقدمها، فطبيعة الإدارة مستمدة من طبيعة تعلم الفرد، و الثقافة السائدة وقدرة رجل الإدارة (1).

و قد حلل العملية الإدارية و الإشرافية إلى عدة وظائف رئيسية هي:  
التخطيط و التنظيم و التنسيق و الرقابة وهنا يتضح تأثره بدرجة كبيرة بمن سبقوه في الإدارة من أمثال: "تايلور" و"فايول" و"وليك" و"أرويك".

وقد حاول التوفيق بين ما جاء به هؤلاء العاملين بالإدارة و بين معرفته في مجال التربية، و

قد أستخدم كما أشرنا تصنيف فايول في تحليله للعملية الإدارية من خلال العناصر الآتية (2):

(1) جودت عزت عطوي : الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ، مرجع سابق ، ص44.  
(2) أحمد محمد الطيب: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة ، ط1، المكتب الجامعي، الحديث، الإسكندرية ، مصر،

1999، ص ص 64-65.

## الفصل الثاني : مدارس الفكر الإداري و القيادي و المقاربات النظرية المفسرة للإشراف التربوي

- **التخطيط:** ويعني به سيرز التهيؤ أو الاستعداد لاتخاذ القرار في شكل رسم تفكيري يبتعد عن الارتجالية و العشوائية .
  - **التنظيم:** ويعني به العملية التي يتم بواسطتها و ضع القوانين موقع التنفيذ عن طريق المؤسسة أو المنظمة،و التي هي عبارة عن أفراد ووسائل و أفكار و قواعد ومبادئ مما يدعو إلى تنظيم كل ذلك.
  - **التوجيه:** وهي عملية توجيه الأداء الفعلي للمرؤوسين نحو الأهداف العامة.
  - **التنسيق:** انطلاقا من كون الإدارة التعليمية أغراضا و عمليات متعددة تتعلق بكل ما هو مادي ومعنوي مثل: التجهيزات، الكتب، المناهج، البرامج، التلاميذ و غير ذلك و تلك العناصر متداخلة لابد من تجانسها وتوحيد جهودها.
  - **الرقابة:** و هي قياس مستويات الأداء وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة،و قد تكون الرقابة مباشرة أو غير مباشرة وقد تكون عن طريق قوة المشرف الجسمية أو القانون والتعليمات أو القوة الاجتماعية من العادات و التقاليد و أخلاقيات المهنة .
- فمن خلال تلك النظريات التي تم عرضها و المفسرة للإشراف التربوي و الإداري يمكن ملاحظة أن النظرية وسيلة أو إطار مرجعي، فالمشرف التربوي الذي يحاول أن يضع بأفكاره نظاما لسلوكيات الإدارية و سلوك من لهم علاقة به من المعلمين والتلاميذ والأولياء والعاملين: لأن تطبيق العمل التربوي و الإداري بدون أصول نظرية قد يوصف بالعشوائية والارتجالية كما أن عدم تطبيقها تصبح النظرية عديمة الجدوى.
- وعلى الرغم أنه لا توجد نظرية إدارية إشرافية مجردة من العواطف الشخصية والميول و الاتجاهات الخاصة بالمشرف، لكن دراسة ومعرفة المشرف للنظرية و كذلك المعلمين و العاملين لبعض النظريات في مجال الإدارة المدرسية يساعدهم على تعميق الفهم لكل من يعمل معهم ،ويتم تحقيق الأهداف المرغوبة.

### ملخص الفصل (النظريات المفسرة للإشراف التربوي).

- ❖ النظرية تعني مجموعة من الفرضيات التي يمكن التوصل من خلالها إلى مبادئ تخدم علما معينا.
- ❖ يعود الاهتمام بالنظرية في الإدارة التربوية إلى منتصف القرن العشرين (20) تقريبا.
- ❖ تسهم النظرية في إكساب العمل الصفة العلمية بعيدا عن أسلوب التجربة والخطأ.
- ❖ تطورت الأساليب الإشرافية اعتمادا على تطور النظريات الإدارية .
- ❖ الإدارة العلمية تعتبر العاملين أفراد تابعين للإدارة العليا يتم تسخيرهم لتنفيذ الأعمال المحددة لهم مسبقا .

## الفصل الثاني : مدارس الفكر الإداري و القيادي و المقاربات النظرية المفسرة للإشراف التربوي

---

- ❖ جاءت حركة العلاقات الإنسانية على النقيض تماما من الإدارة العلمية.
- ❖ جاءت نظرية الإدارة العلمية الجديدة كرد فعل على حركة العلاقات الإنسانية .
- ❖ التقييم بعد اللقاء الثاني يسهم في مساعدة المدرسين والمشرفين وإعطائهم تغذية راجعة حول سلوكياتهم المهنية.



## الفصل الثالث : الاشراف التربوي وأساليبه

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

### تمهيد

#### أولاً: الإشراف التربوي

- 1- مفهوم الإشراف التربوي
- 2- مراحل تطور الإشراف التربوي.
- 3- خصائص الإشراف التربوي.
- 4- أهداف الإشراف التربوي
- 5- مهام وكفايات المشرف التربوي
- 6- الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي.
- 7- واقع الإشراف التربوي في الجزائر.

#### ثانياً: أساليب الإشراف التربوي.

- 1- مفهوم الأسلوب الإشرافي.
- 2- أنواع الأساليب الإشرافية.
- 3- مقومات فاعلية ونجاعة الأساليب الإشرافية.

### خلاصة الفصل

### تمهيد

يعتبر الإشراف التربوي أو ما يصطلح عليه بالتفتيش في بعض الدول ومنها الجزائر، أحد الجوانب الهامة في العملية التعليمية التعلمية، فهو يهدف أساسا إلى تحسين العملية التعليمية وجعلها أكثر فاعلية من خلال التفاعل مع مكوناتها الأساسية المتمثلة في المعلم والمتعلم والمنهاج.

ويجمع التربويون على أن عملية الإشراف التربوي بصفة خاصة هي خدمة فنية متخصصة يقدمها المشرف التربوي المختص إلى المعلمين الذين يعملون معه بقصد تحسين عملية التعلم ، وتعمل الخدمة الإشرافية على تمكين المعلم من المعرفة العلمية المطلوبة والمهارات الأدائية اللازمة ، وذلك بطريقة إنسانية تكسب ثقة المعلمين.

وحسب النظرة الحديثة للإشراف التربوي فإن فعالية العملية الإشرافية لا تقتصر على الأستاذ فحسب ، وإنما تشمل التلميذ أيضا انطلاقا من كون الإشراف التربوي عملية تجريبية تحليلية ونقدية للمواقف. وأمام اختلاف حاجات الأساتذة واختلاف قدراتهم، واختلاف جوانب القصور لديهم، على المشرف التربوي تنوع أساليبه الإشرافية، حتى لا يقتصر على أسلوب واحد، قد لا يضمن تكفل شامل بالعملية التربوية، وإن كانت الأساليب الإشرافية المنتهجة كثيرة ومتنوعة، ولكل منها ميزات وإجراءات استخدامها، وتصنف هذه الأساليب عادة إلى فردية وأخرى جماعية، وكل أسلوب من أساليب الإشراف التربوي ما هو إلا نشاط تعاوني منسق ومنظم ومرتببط بطبيعة الموقف التعليمي ومتغير بتغيره في اتجاه الأهداف.

وقد تناولنا في هذا الفصل الإشراف التربوي وأساليبه، حيث تطرقنا إلى الإشراف التربوي كروية من حيث المفهوم والتطور، والخصائص والأهداف، بالإضافة للمهام الأساسية للمشرف التربوي وكفائته، وأهم الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي، مع تقديم لمحة عن واقع الإشراف التربوي في الجزائر، أما في ما يخص أساليب الإشراف التربوي

فقد ركزنا على الأساليب الإشرافية من حيث المفهوم مع حصر أهم الأساليب الإشرافية التي يتبعها المشرف التربوي في الميدان، و مقومات فاعلية ونجاعة الأساليب الإشرافية.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

### أولاً: الإشراف التربوي

#### 1- مفهوم الإشراف التربوي

##### 1-1 تعريف الإشراف :

الإشراف لغة مصدر للفعل أشرف و "أشرفت عليه" : اطلعت عليه من فوق" (1) وقد ورد في منجد الطلاب أن " أشرف الشيء " معناه على وارتفع وانتصب ، و" أشرف عليه " : اطلع عليه من فوق " والمشرف من الأماكن هو العالي والمطل على غيره(2). وجاء في المعجم المدرسي للطلاب مفهوم الإشراف بمعنى :الرعاية ،المراقبة،، الإطلاع على.....(3). ويعرف الإشراف باللغة الفرنسية: .....Superviser ,inspecter, conseiller" (4) supervisor:contrôler un travail sans entrer dans le détail

أما اصطلاحاً فالإشراف كلمة لاتينية، تعني متابعة ومراجعة نص ما لمعرفة مدى دقته، والتزامه بالأصل، ثم تحول المعنيليشمل مفهوماً إدارياً يعني الضبط والتوجيه والمراقبة(5). وتستخدم كلمة الإشراف في نواحي كثيرة من الحياة وعادة ما تدل على مباشرة الآخرين أو مراقبتهم أو توجيههم قصد تحسين أدائهم ،وكلمة الإشراف تعني وجود علاقة بين المشرف ومن يقوم بالإشراف عليهم. والمشرف بمعلوماته وفهمه للسلوك والمواقف الاجتماعية يركز اهتمامه على توجيه ومساعدة من يشرف عليهم ليعدلوا من سلوكياتهم ويؤدوا وظائفهم ويتعاونوا على تحقيق أغراض المجتمع. وتُعرف مارجيت وليامسن الإشراف " بأنه عملية ديناميكية بواسطته يساعد الأخصائيون المسؤولون عن تنفيذ أجزاء من خطط برامج المؤسسة ليستفيدوا ويستغلوا معلوماتهم ويستخدموا مهاراتهم لأقصى حد ممكن "(6).

(1) ابن منظور : لسان العرب المحيط، قدمه عبد الله العلايلي ،أعد بناؤه يوسف خياط ، المجلد 3 ، دار الجبل ، بيروت، لبنان ، 1988 ، ص 302.

(2) فؤاد أفراد البستاني : منجد الطلاب ، ط27 ، دار المشرق ، بيروت ، لبنان ، 1983

(3) ليلي مليحة فياض : معجم الطلاب ، الطبعة الثالثة ، دار الكتب العلمية، بيروت ، لبنان ، 2016 ، ص67.

(4) Larousse, tome3, librairie Larousse, Paris, France, 1966, p49

(5) ناريمان يونس لهوب: الإشراف التربوي - درجة فاعلية في المدارس-، ط1، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص29.

(6) مصطفى متولي : الإشراف الفني، ط1 ، وزارة المطبوعات الحديثة ، 1984 ، ص 11.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

### 1-2 تعريف الاشراف التربوي :

هناك مفاهيم وتعريفات متعددة ومختلفة للإشراف التربوي (التفتيش)، تباينت تبعاً لاختلاف نظرة أصحابها للمشرف التربوي، ولعملية الإشراف نفسها، حيث أستخدم مصطلح الإشراف في مجالات مختلفة ومتباينة، فقد استخدم في مجال الإدارة ، والصناعة والتكوين والتربية وغيرها ، واستخدامه في المجال التربوي ظهر بمسميات مختلفة منها التفتيش، التوجيه الفني ، الإشراف الفني والإشراف التربوي. والإشراف التربوي هو نشاط علمي منظم تقوم به سلطات إشرافية على مستوى عال من الخبرة في مجال الاشراف يهدف إلى تحسين العملية التعليمية ويساعد في النمو المهني للمعلمين من خلال ما تقوم به تلك السلطات من الزيارات المستمرة للمعلمين وإعطائهم النصائح والتوجيهات اللازمة.

وقد عرفته صالحة عبدالله عيسان بأنه واحد من الخدمات المهنية التعليمية يقدمها المسؤولون التربويون، ويهدف إلى مساعدة المعلمين قبل وأثناء الخدمة ، وإكسابهم القدرة على تنفيذ المناهج ، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة مما يزيد من كفاءة العائد التربوي ، وتحقيق الأهداف التربوية للنظام التربوي (1). كما عرف الاشراف التربوي بأنه عملية تفاعل منظمة تسعى إلى إحداث تغييرات مرغوب فيها في سلوك المعلمين وممارستهم واتجاهاتهم لتعميق رسالة المدرسة وتحسين أدائها وتمكينها من بلوغ أهدافها، وهو عملية فنية يقوم بها تربويون مختصون بقصد النهوض بعملية التعليم والتعلم وما يتصل بهما بواسطة الاطلاع على ما يقوم به المعلمون من نشاطات ضمن الامكانيات والوسائل المتوفرة لديهم، ومن ثم الوقوف معهم ومساعدتهم على تحسين

ادائهم بحيث يستطيعون التفاعل مع التلاميذ لتنمية مداركهم وتوجيههم إلى المشاركة الايجابية في الحياة الاجتماعية (2).

وقد عرفته المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بأنه عملية شاملة للموقف التعليمي بكل عناصره، المعلم ، الطالب ، المنهج ، المدرسة، كما أنه أداة اتصال وتفاعل بين المؤسسات التعليمية والادارة وتنمية شاملة لقدرات العناصر المشاركة في العملية التعليمية (3).

---

(1) صالحة عبد الله يوسف عيسان: واقع الاشراف التربوي للطلبة المعلمين في سلطنة عمان واتجاهات تطويره ، مجلة دراسات تربوية تصدر عن رابطة التربية الحديثة ، المجلد 9 ، الجزء 20، العدد60، عالم الكتب القاهرة، 1993، ص 243.

(2) ايمان أبو غريبة : الإشراف التربوي ( مفاهيم ، واقع ، افاق ) ط1 دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان ، الاردن ، 2009 ، ص 22.

(3) سلامة عبد العظيم حسين، عوض الله سليمان عوض الله: اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي ، ط1، درا الفكر للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص17.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

ويشير دويك وآخرون أن الإشراف التربوي عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة تعنى بالموقف التعليمي لجميع عناصره، من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب، تهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل التحقيق الأفضل لأهداف التعليم والتعلم(1). وقد عرف أيضا بأنه الوسيلة التي يتم بها تقييم وتقدير جهد المعلم في العملية التعليمية، من خلال ما يقوم به من أعمال متنوعة ذات صلة بمادة تخصصه، وتهيئة الظروف المناسبة لأداء عمله بنجاح، وذلك بهدف توجيه المعلم لإتباع أحسن أساليب التدريس وتشجيعه على ابتكار طرق جديدة لتحقيق أهداف مادته، ومعاونته على حل ما قد يعترض تلاميذه من مشكلات خاصة بهم، وكذلك العمل على استمرار نموه العلمي، وبالتالي فإن الإشراف عملية متابعة مستمرة لعمل المعلم وأنشطته التربوية(2) . وعرفه تركي رايح بأنه هو جوهر مسؤولية المفتش في عمله ، والمدير في مدرسته وذلك من أجل تحسين العملية التعليمية (3).

من خلال التعاريف السابقة يعتبر الإشراف التربوي، عملية تعاونية، تشخيصية، تحليلية، علاجية، مستمرة تتم من خلال التفاعل البناء بين المشرف التربوي والمعلم بهدف تحسين عمليتي التعليم والتعلم .فهو عملية فنية ،قيادية ،استشارية وإنسانية تهدف إلى تطوير العملية التربوية من جميع جوانبها **1-2- عملية فنية:** تهدف إلى تحسين التعليم والتعلم من خلال رعاية وتوجيه وتنشيط النمو المستمر لكل من الطالب والمعلم والمشرف وأي شخص آخر له أثر في تحسين العملية التعليمية فنيا كان أم إداريا.

**2-2 - عملية استشارية :** تقوم على احترام رأي كل من المعلمين والتلاميذ وغيرهم من المتأثرين بعملية الإشراف والمؤثرين فيه ، وتسعى لتهيئة فرص متكاملة لنمو كل فئة من هذه الفئات وتشجيعها على الابتكار والإبداع من ناحية والمشاركة في صناعة واتخاذ القرار من ناحية أخرى(4).

---

(1)البدري طارق عبد الحميد: تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي ،ط1 ،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ،الأردن ، 2001، ص 14 .

(2)زيد منير عبوي : المعلم المدرسي الناجح ( الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق )، ط1 ، مكتبة المجتمع العربي، الرياض، ودار أجنادين للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007، ص 31.

(3) تركي رايح : أصول التربية والتعليم ،ديوان المطبوعات الجامعية ،ط2،الجزائر ، 1990، ص113.

(4)مصطفى عبد لله أبو القاسم خشيم: مبادئ علم الإدارة العامة، ط2 ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2002، ص128 .

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

- 3-2 - عملية قيادية و ديمقراطية: تشمل على كل العمليات داخل المدرسة أو خارجها ، تتمثل في القدرة على التأثير في المعلمين والتلاميذ وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية، لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية وتحقيق أهدافها.
- 2-4- عملية إنسانية وخدمة تعاونية: تهدف إلى الاعتراف بقيمة الفرد بصفته إنسانا قبل كل شيء، لكي يتمكن المشرف التربوي من بناء صرح الثقة المتبادلة بينه وبين المعلم، ويتحكم في معرفة الطاقات الموجودة لدى كل فرد ويتعامل معه في ضوء ذلك، و مساعدة المعلمين على النمو المهني والوظيفي، وذلك لتحسين عمليتي التعليم والتعلم.
- 2-5- عملية شاملة : تهتم بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم في المجتمع (1).
- 2-6 - الإشراف التربوي نظام متكامل : له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، ولا بد من تفاعل جميع عناصره مع بعضها البعض، ضمن الإمكانيات والوسائل المتاحة، وبمواكبة التطور التكنولوجي والمعرفي لتحقيق الأهداف المنشودة وذلك من خلال توفير الظروف المحيطة المناسبة.
- ويعتبر الإشراف التربوي بمفهومه الحديث من أهم مقومات العملية التعليمية فهو يشمل العناصر الأساسية لها المتمثلة في المعلم، والمتعلم، والمناهج الدراسية، وطرق التدريس، والبيئة المادية والاجتماعية للمدرسة ، مع الاهتمام بتوطيد العلاقات الانسانية بين المشرف التربوي وجميع الفاعلين في العملية التعليمية التعليمية. كما يقوم المفهوم الحديث للإشراف التربوي على أساس أن تقويم عناصر الموقف التعليمي ليس هدفا في حد ذاته وإنما وسيلة لتحسين مستوى الأداء لدى المعلم، وتطوير نوعية التعليم.

### 2- تطور الاشراف التربوي

#### 1-2 تطور مفهوم الإشراف التربوي عبر التاريخ

(1) القاسم أبو الله عبد مصطفى خشيم: مبادئ علم الإدارة العامة ، مرجع سابق ،ص129.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

مفهوم الإشراف التربوي بمعناه وممارساته الحالية، المتعارف عليها الآن لم يتبلور في التربية والتعليم إلا حديثاً، وعلى العموم فقد كانت العوامل السياسية والدينية هي المقرر المباشر لفلسفة الإشراف وأهدافه منذ التاريخ المبكر للتربية الإنسانية.

**1-1-2 التربية البدائية:-** في التربية البدائية، الكاهن هو المعلم الرئيسي لأبناء الأمة، والمشرف المطلق على تسيير أنشطتها التربوية ولم ينحصر دور الكهنة في التربية والإشراف

على تسيير العلاقات بين الحياة العملية وعالم الأرواح ، بل تعدها لوصف القوانين والممارسات الاجتماعية، والإدارية السياسية والاقتصادية ولم ينحصر دور الكهنة في التربية والإشراف على تسيير العلاقات بين الحياة العملية وعالم الأرواح ، بل تعدها لوصف القوانين والممارسات الاجتماعية، والإدارية السياسية والاقتصادية لأبناء المجتمع ثم الإشراف الجاد على تنفيذها من قبلهم. وقد تهادى نفوذ الكهنة في التربية والإشراف حتى أنهم كانوا يمثلون أعلى وأوسع الطبقات الاجتماعية في مصر القديمة ويمارسون سلطة كبرى على الشعب(1).

**2-1-2 التربية الصينية القديمة:-** كان الإشراف في التربية الصينية محددًا بالدولة وبموظفيها الحريصين على تعليم المبادئ الكنفوشية واستمرار الإمبراطورية ، وتمتع المشرفون في الحياة الصينية بمنزلة رفيعة وامتيازات متعددة ، حيث كانوا مقربين من الإمبراطور والسلطات العليا الأخرى ويطلق عليهم العمداء والعلماء(2).

**3-1-2 التربية اليونانية القديمة:-** في اليونان أخذت الدولة على عاتقها مسؤوليات الإشراف على التدريس والمعلمين بواسطة مجالس الشيوخ والجمعيات العامة المكونة بدرجة رئيسية من المواطنين الأحرار(3).

وبالرغم من أن المعلمين في التربية اليونانية قد نعموا بنوع من الاستقلال والمنزلة الاجتماعية الرفيعة، إلا أن إشراف الدولة على هؤلاء وعلى ما يمارسونه من تقاليد ومعتقدات وقيم في مدارسهم كان دقيقاً ومتواصلًا وصارماً في نتائجه أحياناً ، وما محاكمة سقراط وملابساتها إلا توضيحاً مباشراً لماهية الإشراف في الدولة الأثينية، أما في اسبرطة، فقد عهدت الدولة رسمياً بمسؤوليات الإشراف على التربية والتدريس لموظف دعي بالمشرف .

(1) محمد زياد حمدان: تقييم وتوجيه التدريس، الدار السعودية للنشر والتوزيع، جدة ، 1984، ص 152.

(2) المرجع نفسه، ص 153.

(3) المرجع نفسه، ص 154.



## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

2-1-4 التربية العربية الجاهلية:-الإشراف على التربية والتدريس، عند العرب قبل الإسلام كان بيد الآباء وشيوخ القبائل، وحكمائها، ومعلمي الكتاتيب أنفسهم، ولم يكن هناك جهاز للإشراف بالمعنى العلمي الأكاديمي.

2-1-5 التربية الإسلامية:-مرت مسيرة الإشراف التربوي وإعداد المعلمين في عهد النبي - صلى الله عليه وسلم بمرحلتين أساسيتين، وهما:

أ- الدعوة الإسلامية التي تميزت باتخاذ دار الأرقم بن أبي الأرقم مقراً للدعوة، وفي الوقت نفسه تكون مركزاً للإعداد وتأهيل المعلمين، ليمارسوا دورهم التربوي والتعليمي في نشر العلم والمعرفة في شتى أرجاء المعمورة، بعد تخرجهم واكتمال تعليمهم في هذه المدرسة الإسلامية الأولى. وقد كان النبي - صلى الله عليه وسلم - يؤدي في هذه المرحلة دور المعلم، بينما يؤدي أصحابه - رضوان الله عليهم - أدوار التلاميذ، حيث كانوا يتعلمون منه القرآن الكريم، وأصول الدين ومبادئه، ويتشربون ما يؤهلهم لأداء رسالتهم المرتقبة، ومن النماذج المبكرة التي مارست التعليم في هذه المرحلة مصعب بن عمير - رضي الله عنه الذي بعثه النبي - صلى الله عليه وسلم - إلى المدينة بعد أن بايع الأنصار البيعة الأولى، ليعلمهم القرآن، ويدعوهم إلى توحيد الله ودينه، وكان يدعى المقرئ (1).

ب- مرحلة الإشراف على المعلمين وتأهيلهم أثناء الخدمة من قبل النبي - صلى الله عليه وسلم - تميزت هذه المرحلة بأن مهمة التعليم فيها لم يقتصر على النبي - صلى الله عليه وسلم - وحده، بل اشترك معه أو ناب عنه في أدائها كبار أصحابه من خريجي دار الأرقم، أو السابقين إلى الإسلام من أهل المدينة، ولذلك تمثلت هذه المرحلة مرحلة الممارسة الفعلية لوظيفة الإشراف التربوي من قبل النبي - صلى الله عليه وسلم - على الصحابة الذين بدؤوا يمارسون التعليم للداخلين الجدد في الإسلام (2). وإذا كان علماء التربية يوصون المشرفين التربويين بضرورة تشجيع المعلم، ورفع روحه المعنوية، وتعزيز ثقته بنفسه فإن نبينا - عليه الصلاة والسلام - كان أسبقهم إلى مراعاة هذا الجانب وتطبيقه على أرض الواقع، كما يتضح لنا ذلك في الحديث: عن أنس - رضي الله عنه -: "أن أهل اليمن قدموا على رسول الله - صلى الله عليه وسلم - فقالوا: ابعث معنا رجلاً يعلمنا السنة والإسلام، قال: فأخذ بيد أبي عبيدة فقال: هذا أمين هذه الأمة (صحيح مسلم رقم 4443). وفي عهد الخلافة الإسلامية وبعد اتساع الفتوحات الإسلامية أحس الصحابة - رضوان الله عليهم - بضرورة أن يكون هناك نوع من التحديث في مسار العملية التعليمية، بما يلبي متطلبات هذه المرحلة، وفيها بحاجات المتعلمين الراغبين في التعرف على أحكام الإسلام وانتقان تلاوة القرآن الكريم، والوقوف على أسرار وأحكامه ومعانيه، فاستدعى ذلك أن

(1) الأصفهاني أبو نعيم أحمد بن عبد الله: معرفة الصحابة، ج 18، تحقيق عادل بن يوسف العزازي، دار الوطن،

الرياض، 1998 ص 05.

(2) نفس المرجع، ص 6.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

يهتموا بالإشراف التربوي وإن لم يسموه بهذا الاسم لكنهم كانوا يمارسونه بأشكال متنوعة، ومن أبرز الخلفاء الراشدين اهتماماً وممارسةً للإشراف التربوي في مجالاته المتلفة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عن - الذي لم تكن عنايته بإرسال البعثات التعليمية أقل من عنايته بإرسال الجيوش الجهادية. وكان المشرف التربوي في بداية الخلافة الإسلامية، يسمى (المحتسب) ، حيث يراقب الكتابيب وما يعلم فيها، ويراقب نظافتها وطرق التعليم فيها، وموافقتها للصحة، وبعد ظهور مدارس خاصة في عهد الخلافة العباسية تم تعيين ناظر للمدرسة وهو الذي يتولى النظر في إدارة المدرسة، وإليه المرجع في كافة الأمور ويكون من العلماء وأصحاب الرتب في الدولة، والمشرف هو الذي يشرف على المدرسة وما فيها (1).

2-1-6 التربية العربية المعاصرة:- ظهر الإشراف التربوي في التربية العربية المعاصرة مع نشأة النظام التعليمي في عهد محمد علي ، وبخاصة مع إنشاء مدارس "المبتديان" وهي المدارس الابتدائية ، التي تحدد هدفها في تحضير التلاميذ وتهيئتهم إلى مدارس التجهيز " المدارس الثانوية " وكان محمد علي يهتم بالتقارير التي كان يكتبها إليه المفتشون ، والتي تضم كل صغيرة وكبيرة عن المدارس الابتدائية، ثم صدرت لائحة التفتيش في عام 1883 م . وجاء فيها: أن المفتشين هم أعين ناظر وزير المعارف ، يبصرونه بأحوال المدرسين واتباعهم البرامج(2). وقد عرف الإشراف التربوي في هذه المرحلة بالتوجيه أو التفتيش، حيث تتمثل المسؤولية الرئيسية للمشرف التربوي أو المفتش في التعرف على واقع حال المعلم من قوة وضعف ، ورفع تقرير بذلك للجهات المركزية لاستعماله في أغراض إدارية ومالية، كالترفيه والنقل والإلغاء ، أو أعمال التدريب وتطوير الكفايات التدريسية(3). وقد تميز التفتيش بالنزعة التسلطية التي انعكست على العلاقة بين المدرسين والمفتشين، حيث نجد بعض المفتشين متكبرين و مستبدين في زيارتهم ، همهم البحث عن الأخطاء، وإملاء ملاحظاتهم للمدرسين ، و لا يقبلون المناقشة

2-1-7 التربية الغربية:- يعود ظهور الاشراف التربوي في التربية الغربية إلى عام 1654م في الولايات المتحدة الأمريكية، حين أقر المجلس العام أنه على أعضاء مجالس المدن مسؤولية اختيار المعلمين ذوي الاخلاق الطيبة والابقاء عليهم(4). وقد كان ذلك بمثابة تشريع لمفهوم أولي للإشراف التربوي. أما الخطوة الثانية في تطور الاشراف التربوي فتمثلت في تعيين لجنة من المواطنين العاديين

(1)الحاكم : المستدرك على الصحيحين، تحقيق مقبل الوادعي، ط1، ج13 ،دار الحرمين ، الرياض ، 1997، ص126.

(2) أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة ، د ت ، ص 66

(3) وهيب سمعان، ومحمد مرسي: المدخل في التربية المقارنة ، ط2 ، الأنجلو مصرية ، القاهرة ، 1977 ، ص 78.

(4) ناريمان يونس لهوب: الإشراف التربوي، درجة فاعلية في المدارس، مرجع سابق ، ص 30.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

في بوسطن 1709 لزيارة المدارس، وفحص طرق التدريس بها، والتعرف على كفاءة المعلمين، ووضع الوسائل الكفيلة لتحسين التعليم، وإدارة المدارس، حيث ادت الزيادة في عدد السكان إلى نمو المدارس وتعيين معلمين إضافيين واختيار مجموعة منهم وتعيينهم كمدرء وظيفتم الأولية هي إدارة المدرسة وتدريس الصفوف(1).

ومع ازدياد عدد المدارس وتعدد أوجه النشاط المدرسي أصبحت مهمة الادارة عبئا ثقيلا على المدير، ومن ثمة نشأت وظيفة مدير التعليم مما أدى إلى تقسيم الوظائف بينهما، حيث أوكلت لمدير المدرسة مهمة المحافظة على النظام وحفظ السجلات وكتابة التقارير، أما مدير التعليم فقد كلف بالإشراف على الموظفين. وقد لازم مفهوم الإشراف نظريا وتطبيقا قرينه التفتيش، في التربية الأمريكية حتى نهاية القرن التاسع عشر، ثم تحول خلال العشرينات من هذا القرن إلى الإشراف العلمي ، حيث قام بدرجة رئيسية على الملاحظة الحسية والبحث ، أما في السبعينيات والثمانينيات ، فقد أخذ الإشراف التربوي وزنا كبيرا لا سيما على مستوى صانعي القرار، مما أدى إلى زيادة سلطة المشرفين، ووضعت التشريعات المتعلقة بتدريب المشرفين والإداريين في أساليب الإشراف والتقييم، والتي نتج عنها أنظمة شاملة ومقننة في الإشراف والتقييم(2) .

وفي عقد التسعينات، ظهر عدد من التربويين الذين طالبو بإلغاء المفاهيم الإشرافية التقليدية وتعويضها بأخرى أكثر تطورا تتماشى والتطورات الحاصلة على مستوى الأنظمة التربوية.

### 2-2 مراحل تطور الإشراف التربوي كعملية إشرافية.

لقد تطور مفهوم الإشراف التربوي الحديث، تطورا كبيرا إلى جانب النظريات التي تعنى بهذا المفهوم مثل المدرسة السلوكية الاجتماعية ونظرية النظم، وأصبح يسعى إلى بناء إنسان صالح قادر على المساهمة الفعالة في بناء وتقدم مجتمعه. وتعود نشأة المفهوم الحديث للإشراف التربوي نتيجة للمراحل التطورية التي مر بها، متأثرا بالأنظمة التربوية التي ميزت كل مرحلة من هذه المراحل، ويمكن تصنيفها كما يلي:

2-2-1 مرحلة التفتيش:- عاصرت هذه المرحلة النظريات الكلاسيكية القديمة في الإدارة، وتميز أسلوب الإشراف التربوي في هذه المرحلة بالطابع التفتيشي بكل ما تحمله هذه الكلمة من معنى، حيث اقتصر دور المفتش على الزيارات الفجائية للمعلمين داخل الأفواج التربوية، من أجل تصيد أخطائهم، واقتراح العقوبات المناسبة لذلك ، وغالبا لا يطلع المفتش على نواحي القصور الحقيقية لدى المعلمين

(1) ناريمان يونس لهوب: الإشراف التربوي، درجة فاعلية في المدارس، مرجع سابق ، ص 30.

(2) الدليمي طارق عبد أحمد : الإشراف التربوي واتجاهاته المعاصرة ، ط1، مركز دبيونو لتعليم التفكير، عمان الأردن ،

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

لأن المهمة الأساسية له حددت قانونيا وعلميا في المراقبة الدورية للمدارس وأجهزتها ، وكفاءة المعلمين والتزامهم باللوائح والأنظمة المحددة، وتقيدهم بالتعليمات والأوامر التي تصدر إليهم، وانتظام التلاميذ ومدى تقدمهم من الناحية العلمية. فالزيارات الصفية في هذه المرحلة هي الأسلوب الرئيسي الذي استخدمه المفتش بهدف متابعة المعلم وتقييمه، والوقوف على مدى ما حصله الطلاب من المعارف والمعلومات، وعلى ما يتوقعه من المعلمين في تطبيق أساليب معينة في التدريس والتمسك بقواعد تربوية محددة تنفذ وفق توصياته (1). غير أن هذه الزيارات الصفية قد تشكل عملية مزعجة لأداء المعلم ، هذا الأخير الذي قد يلجأ إلى إخفاء أخطائه بطريقة أو بأخرى مما يعطل الإبداع ويوتر العلاقات وينمي الخوف وعدم الثقة (2). فمرحلة التفتيش حملت التطبيق لأساليب معينة، والتمسك بقواعد تربوية محددة تنفذ وفق التوصيات ، الأمر الذي ساهم في تكوين اتجاهات سلبية نحو التفتيش خصوصا والفلسفة المنبثقة عنها عموما، وقد لا يسمح هذا المنحى من تطوير المعلمين مهنيا وبالتالي تطوير العملية الإشرافية ذاتها وتحقيق أهدافها. ومن أهم الانتقادات الموجهة لأسلوب التفتيش في هذه المرحلة أن المفتش يعتبر هو صاحب السلطة على المعلمين وأن وظيفته تنحصر في تلقي التعليمات من الرؤساء ثم نقل هذه التعليمات إلى المعلمين لتنفيذها، ومراقبة مدى تطبيق هذه التعليمات والقرارات في الواقع ، لذلك يعتمد المفتش على عنصر المفاجئة وتصيد الأخطاء اعتقادا منه أنه السبيل الذي يؤدي إلى كشف العيوب، من أجل التقليل منها والقضاء عليها، وهو بذلك يقضي على روح التعاون والديمقراطية بينه وبين المعلم، ويعطل المبادرة والابتكار، ويهتم بالأهداف القريبة دون النظر إلى الأهداف البعيدة في العملية التربوية.

2-2-2 مرحلة التوجيه التربوي: -تطور مفهوم الإشراف في هذه المرحلة من مفهوم التفتيش إلى التوجيه التربوي، نتيجة للتطور الذي حصل في علم التربية والعلوم الاجتماعية، وبالأخص نظريات الإدارة مثل مدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، وما تنادي به هذه النظريات من التركيز على الأساليب التعاونية، والابتعاد على الأساليب الاستبدادية ، مما دعا إلى تطور مفهوم جديد للإشراف التربوي على انه عملية تفاعل إنسانية اجتماعية تهدف إلى رفع مستوى المعلم المهني إلى أعلى درجة ممكنة وذلك من أجل رفع كفايته التعليمية(3).

---

(1)جودت عزت عطوي : الإدارة التعليمية والإشراف التربوي -أصولها وتطبيقاتها-، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2004 ، ص 236.

(2) محمد حامد الأفندي : الإشراف التربوي، ط2، عالم الكتب،الرياض، السعودية،1976،ص12.

(3)جودت عزت عطوي، نفس المرجع ، ص 237.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

إن عملية التغيير والتطور في مفهوم الإشراف التربوي لم تكن سهلة وذلك لأن تغيير السلوك والممارسات بصورة عامة عملية صعبة وتزداد صعوبتها بالنسبة للأشخاص الذين مارسوا هذا السلوك لفترة طويلة وهذا ما ينطبق على المفتشين الذين أصبحوا موجهين، وأن أغلبية المفتشين الموجهين لم يكونوا مؤهلين تربوياً للعمل التعليمي لذلك كان من الصعب عليهم الانتقال من مفهوم وأسلوب التفتيش إلى مفهوم وأسلوب التوجيه حيث أن هدف التعليم عندهم وهو تطوير المعرفة يرتبط بالتفتيش أكثر من ارتباطه بالتوجيه(1). ومصطلح التوجيه يمثل مرحلة متقدمة من مسرح العمل التربوي، حيث كان يعكس معاني تدل على متابعة العمل المدرسي بصورة أكثر قبولا، فأصبح يعني التصحيح وليس التجريح والإرشاد بدلا من تصيد الأخطاء، والنصح بدلا من العقاب والمباغطة(2).

ومن أهم خصائص التوجيه التربوي أنه يعتمد على قيادة تدعو إلى تحسين العملية التعليمية والعلاقات الإنسانية ويؤكد على احترام شخصية المعلم، ويتيح له فرص النمو الذاتي ويترك له حرية التفكير ويسمح له بالمشاركة في توجيه التعليم وتحديد سياسة ومناقشة أهداف وخطط التعليم(3). ومع ذلك فالتوجيه التربوي تحول إلى عملية روتينية، يكتنفها في كثير من الأحيان الطابع التفتيشي، كما أن الوقت الذي يقضيه الموجه التربوي في المؤسسات التربوية يعد غير كاف للتوجيه، والوقوف على حاجات المعلم المختلفة، مع العلم أن عملية تغيير السلوك و الممارسات حسب ما يقتضيه التوجيه التربوي يعد صعبا خاصة بالنسبة للمفتشين الذين مارسوا هذا السلوك لفترات طويلة، وأصبحوا موجهين، كما أن أغلبهم لم يكن مؤهلا تربوياً للعمل التعليمي.

2-2-3 مرحلة الإشراف التربوي: -أخذ مفهوم الإشراف التربوي يتطور مع استمرار تطور الفكر التربوي الحديث شأنه شأن الكثير من المفاهيم التربوية التي تنمو وتتطور نتيجة الأبحاث والدراسات، والممارسات التربوية خاصة بعد أن كشفت هذه الدراسات والأبحاث، قصور الأنماط والأساليب السابقة للإشراف التربوي " التفتيش والتوجيه". وفي هذه المرحلة استبدل مصطلح التوجيه بالإشراف التربوي لأن الإشراف أهم وأشمل والتوجيه جزء منه ولقد تطور مفهوم الإشراف التربوي، فأصبح عملية تهدف إلى مساعدة المعلمين والأخذ بأيديهم من أجل تطوير عملية التعليم ورفع مستوى أداء المعلم من خلال برنامج مخطط قائم على التعاون والشورى بين المعلمين والمشرفين(4).

(1) جودت عزت عبد الهادي : الإشراف التربوي - مفاهيمه وأساليبه دليل لتحسين التدريس-، ط1 ، دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002 ، ص 28.

(2) المركز الوطني للوثائق التربوية: الكتاب السنوي ،حسين داي الجزائر، 2002، ص374

(3) الطعاني حسن : الإشراف التربوي - مفاهيمه، أهدافه ، أسسه، أساليبه- ، ط1 ، دار الشروق ، عمان 2005 ، ص 34.

(4) رافدة الحريري : الإشراف التربوي واقعه وأفاقه المستقبلية، د.ط، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 15.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

كما أنه عمل منظم يقوم به المشرف على مستوى عالي من الخبرة والذي يهدف إلى تحسين العملية التعليمية ومساعدة المعلمين على تجاوز الصعوبات وتحسين أدائهم في العملية التعليمية(1). وتميزت هذه المرحلة أيضا باهتمام المشرف بالتخطيط للإشراف التربوي وتحديد التغيرات التي يسعى إلى إحداثها، ولا يركز الإشراف التربوي على مجال واحد أو مجالات محددة من العملية التربوية، بل هو عملية يتم فيها التقويم والتطوير المستمر للعملية التعليمية ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية على جميع العمليات التي تتم في المدرسة كانت إدارية أو تدريسية(2).

كما اهتم الإشراف التربوي كذلك بالموقف التعليمي التعليمي، حيث ترتقي الممارسات فيه إلى مستوى كونه عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة تستهدف دراسة وتحسين وتقييم العوامل المؤثرة في ذلك الموقف، وتقوم العملية الإشرافية على الدراسة والاستقصاء بدلا من التفتيش، وتشمل عناصر العملية التربوية من مناهج ووسائل، ومعلم ، ومتعلم، وبيئة، بدلا من التركيز على المعلم وحده، كما تستعين بوسائل ونشاطات متنوعة أي لا تقتصر على الزيارة والتقارير(3).

### 3- خصائص الإشراف التربوي: - يتميز الإشراف التربوي بما يقدمه من مساعدات لمختلف الفاعلين

في العملية التعليمية من معلمين ومتعلمين، إداريين وأولياء.... وتعتمد فعالية التعليم إلى حد بعيد على فعالية الإشراف التربوي، الذي يهدف إلى تنظيم وتطوير عناصر العملية التعليمية التعليمية ، تحقيقا لأفضل الأهداف التربوية، وبالتالي فإن للإشراف التربوي العديد من الخصائص منها:

- الإشراف التربوي عملية قيادية، ديمقراطية، تعاونية منظمة، تركز على التخطيط والدراسة والاستقصاء والتحليل، والتقويم، وتتسم بالطابع العلمي والتجريبي، حيث يستمد المشرف التربوي في عملية الإشراف سلطته ومكانته من قوة أفكاره، ومن مهاراته الفنية وخبراته المهنية، وإطلاعه المتجدد

- يشمل الإشراف التربوي جميع عناصر العملية التربوية من معلم ، متعلم ، مناهج ، أساليب التدريس البيئة ، ويعمل على تحسينها والارتقاء بمستواها وتغييرها في الاتجاه المرغوب، فهو عملية مشاركة تقوم على التعامل مع الآخرين بعدل ونزاهة وموضوعية(4).

-يعتمد العمل الإشرافي على نموذج التواصل والمراقبة والمرافقة، الذي يؤدي إلى التفاعل والحوار بين المشرف التربوي والمعلمين، ويؤدي إلى إحداث تغيير في سلوك المعلمين، بعيدا عن المراقبة وقوة السلطة كأداة من أدوات الإشراف القديم.

-يستعين الإشراف التربوي بوسائل ونشاطات وأساليب جماعية فردية متنوعة، مثل الزيارات الصفية والمدرسية، وتبادل الخبرات والندوات والاجتماعات الفردية والجماعية، والدورات والمشاعل والورش

(1) سلامة عبد العظيم حسين ، عوض الله سليمان عوض الله: اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي ، مرجع سابق، ص 15.

(2) جودت عزت عطوي : الإدارة المدرسية الحديثة ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2004، ص284.

(3) جودت عزت عطوي : الإدارة التربوية والإشراف التربوي ، مرجع سابق ، ص 238.

(4) عماد محمد إبراهيم خليل : الإشراف لتربوي المعاصر ، د.ط، كلية العلوم -جامعة الزقازيق -مصر ، 2019، ص 26.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

- التربوية، والدروس التوضيحية والنشرات والقراءات والبحوث التربوية، فهو عملية مرنة ومتطورة، تتحرر من القيود الروتينية وتشجع التجارب المفيدة التي تهدف إلى مرونة العمل وتنوع الأساليب(1)
- يقوم الاشراف التربوي على احترام وتقدير ذوات المعلمين وسائر العاملين التربويين، وتشجيع ارائهم ومبادراتهم، وتنمية روح العمل الجماعي التشاركي بينهم من أجل النهوض بالعملية التعليمية والتربوية.
- الإشراف التربوي عملية مستمرة في سيرها نحو الأفضل، لا تبدأ عند زيارة المشرف وتنقضي بانقضاء تلك الزيارة بل يتم المشرف اللاحق مسيرة المشرف السابق(2).
- يتميز بكونه عملية إنسانية، حيث أن العلاقة ليست مهنية فقط ، فعلى المشرف أن يعمل على توثيق علاقاته مع المعلمين والتفاعل معهم ومساعدتهم في تذليل الصعوبات والمعوقات التي تواجههم سواء كانت داخل المدرسة أو خارجها.
- عملية وقائية علاجية، تسعى إلى تأهيل المعلم وتجنبيه الوقوع في أخطاء أثناء ممارسته للعملية التعليمية، وتبصيره بأخطائه وتقديم المساعدة اللازمة له، لتجاوز العقبات التي قد تصادفه أثناء تأدية مهامه.
- الإشراف التربوي عملية تدريب ، ذلك أن من مسؤولياته هو تدريب المعلمين، لرفع مستوى كفايتهم و مهاراتهم وفق الحاجات التي تتناسب لكل معلم، كما أنه عملية تخطيط، إذ يعتمد على التخطيط السليم في العمل، ووضع الأهداف ووسائل التنفيذ و التقويم في فترة زمنية محددة(3).
- يتطلب الإشراف التربوي عملية تقويم الأهداف، تلك العملية وخطتها، وبرامجها ووسائلها، وأساليبها ونشاطاتها ومردودها ونتائجها ،كما يتطلب وضع وسائل قياس مناسبة لتقويم سائر جوانب هذه العملية وتوظيف نتائج التقويم في بناء خطط الإشراف التربوي وبرامجه(4).
- عملية تهدف إلى بناء التقويم الذاتي لدى المعلمين، ووسيلة مهمة لتحقيق أهداف السياسة التعليمية خاصة، وأهداف التربية عامة(5).
- ومن هنا يمكن القول أن الاشراف التربوي بمفهومه الحديث يتميز بكونه يهدف إلى بناء إشراف ذاتي للمعلمين يقومون أنفسهم من خلاله، ويصوبون أخطاءهم بأنفسهم، ويساعد المعلمين على النمو المهني، ويتيح لهم الفرصة للبحث والتجريب، وهذا بدوره ينعكس بشكل إيجابي على سلوك المعلمين والتلاميذ بما يخدم العملية التعليمية التعلمية.

(1) عماد محمد إبراهيم خليل : الإشراف التربوي المعاصر ، مرجع سابق ، ص 26

(2) أبو الوفاء جمال ، عبد العظيم سلامة : اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية ، دار المعرفة ، 2000 ، ص 67.

(3) فيفر ايزبيل واخرون : الإشراف التربوي على المعلمين ، ط2، روائع مجدلوي ، عمان ، الأردن ، 1997 ، ص36.

(4) عماد محمد إبراهيم خليل : المرجع سابق ، ص26.

(5) فؤاد علي العاجز ، داود درويش حلس : دليل المشرف التربوي - لتحسين عمليتي التعلم والتعلم - الجامعة الإسلامية، غزة ،

فلسطين، 2009 ، ص23 ، ص24 .

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

**4-أهداف الإشراف التربوي:** - يتفق العديد من الباحثين والمختصين في التربية بشكل عام، وفي الإشراف التربوي بشكل خاص، على أن الهدف العام للإشراف التربوي هو: تحسين عملية التعليم والتعلم، كما يشير بعضهم إلى أن الهدف النهائي للإشراف هو نمو التلاميذ ومن تم تحسين المجتمع، ويضيف برتن burton " و " بروكنر bruckner " هدفين مهمين للإشراف التربوي هما: - ضمان استمرارية البرنامج التربوي وإعادة تكييفه خلال فترة طويلة من الزمن. -- تطوير بيئات مناسبة للتعليم والتعلم ، كطرق التدريس والجو النفسي والاجتماعي والمادي والجهود التربوية المختلفة(1) .

⊖ - ويهدف الإشراف التربوي إلى تحسين أداء المعلمين وهذا هو الهدف الرئيس للإشراف التربوي، وفي هذا المجال يقوم المشرف بالتعاون مع المعلمين لفهم خصائص مرحلتي الطفولة والمراهقة، وفهم كيفية صياغة الأهداف السلوكية القابلة للملاحظة والقياس واكتسابهم مهارات التفاعل الصفي والإدارة الصفية بنجاح، كما يقوم بالتعاون مع المعلمين ليحسنوا اختيار وتوظيف أساليب ووسائل التدريس الملائمة لموضوع الدرس ، ولتشجيعهم على متابعة ما يستجد من تقنيات حديثة وتوظيفها في التدريس(2).

⊖ - كما يسعى إلى مساعدة المعلمين على أن يروا غايات التربية الحقيقية في وضوح تام وأن يدركوا ما تقوم به المدرسة من دور متميز في تحقيق هذه الغايات ، فالتربية اليوم تتضمن ضرورة العناية بنواحي كثيرة إلى جانب الناحية العقلية أو المعرفية ومنها النواحي الجسمية و الجمالية والعاطفية والخلقية والروحية.

⊖ - كما يسعى إلى مساعدة المعلمين على أن يروا غايات التربية الحقيقية في وضوح تام وأن يدركوا ما تقوم به المدرسة من دور متميز في تحقيق هذه الغايات ، فالتربية اليوم تتضمن ضرورة العناية بنواحي كثيرة إلى جانب الناحية العقلية أو المعرفية ومنها النواحي الجسمية و الجمالية والعاطفية والخلقية والروحية.

⊖ - مساعدة المعلمين على إدراك مشكلات النشء وحاجاتهم إدراكا واضحا وعلى أن يبذلوا كل ما يستطيعون من جهد لإشباع هذه الحاجات وحل تلك المشكلات، وأن يوفر الجو المناسب الذي تتوطد فيه الصلة بين التلميذ ومعلمه ليطمئن له ويستجيب إلي نصائحه ويتقبل إرشاده ، وأن ينمي في أذهان

(1)سعيد جاسم الأسدي، مروان عبد المجيد ابراهيم: الإشراف التربوي، ط1، دار العلمية الدولية ، الأردن ، 2003، ص 20.

(2) بن سالم عبد الرحمان: المرجع في التشريع المدرسي الجزائري، دار الهدى للطبع ، الجزائر 2000، ص،ص، 93، 95.



## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

المعلمين أن الغاية الأساسية من التربية هي مساعدة التلميذ على النمو، ليصبح مواطناً ذكياً منتجاً مقبولاً (1)

- ⊖ - كما يهدف إلى تبادل الخبرات بين المعلمين، وذلك عن طريق الزيارات الصفية في المدرسة الواحدة أو في المدارس الأخرى، لنقل الأفكار الخاصة بطرق التدريس، أو كيفية تنظيم الأدوات والمواد التي تستخدم في التدريس أو انتقاء المعينات السمعية والبصرية، أو الاستفادة من المصادر الطبيعية في البيئة، أو تخطيط الواجبات التي يكلف بها التلاميذ، أو طريقة التفاعل الناجح مع الفروق الفردية بين التلاميذ، أو تنظيم خطة لتقويم النتائج والحكم على أساليب التطبيق وأثر كل منهما في التعلم (2).
- ⊖ - ترغيب المعلم الجديد في ممارسة مهنته وتعزيز انتمائه لمدرسته، وتذليل الصعوبات أمامه حيث يشعر المعلم المبتدئ أن المبادئ النظرية التي درسها يستحيل تطبيقها، وهنا يبرز دور الإشراف من حيث كونه وقائياً، إذ يتنبأ المشرف التربوي بالصعوبات التي تواجه المعلم ويعمل على تفاديها والتقليل من أثارها عليه .

فهو عملية تعاونية تشخيصية علاجية، إذ ينبغي أن يعمل المشرف على تشخيص الموقف التعليمي وإبراز ما فيه من قوة وضعف، وتوجيه المعلمين لعلاج الضعف وتدارك الأخطاء .

- ⊖ - تقويم التلاميذ والتعرف على مستوياتهم في نواحي نموهم المختلفة وتتبع نمو هذه المستويات ورسم الخطط الكفيلة بمعالجة التلاميذ المتأخرين، فضلاً عن تقويم المعلمين ومساعدتهم (3)
- ⊖ - مساعدة المدرس على دراسة المناهج والكتب ونقدها نقداً بناءً، يهدف إلى تحسينها وتطويرها، وذلك من حيث أبعادها المختلفة، الأهداف و المحتوى، الأسلوب المتبع في عملية التعليم والتعلم وأسلوب التقويم، من أجل تعديل طرق ووسائل التدريس بما يتناسب مع مستوى التلاميذ، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية الناجمة عن اختلاف قدراتهم الفكرية ومن ثم تشجيع المتفوقين على الابتكار ومساعدة الآخرين على التكيف مع المنهاج (4).

- ⊖ مساعدة المعلمين على تنبؤ ع البحوث النفسية والتربوية ونتائجها، ودراساتها معهم، ومعرفة الأساليب الجديدة الناتجة عن هذه البحوث، ولا بد للمشرف أن يولد عند المعلم حب الاطلاع، والدراسة والتجريب، وذلك لتطوير أساليب تدريسيهم بهدف تحقيق النمو المهني للمعلم.
- ⊖ - تطوير علاقة المدرسة مع البيئة الخارجية، من خلال فتح أبواب المدرسة على المجتمع للاستفادة منها، وفهم أبعاد رسالتها، وتشجيع المدرسة على الاتصال بالمجتمع لتحسين عملية تعلم التلاميذ، وتقويمها على أسس سليمة.

(1) عماد محمد ابراهيم خليل: الإشراف التربوي المعاصر، مرجع سابق، ص 35

(2) نفس المرجع، ص 36

(3) طارق عبد الحميد البديري: تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي، مرجع سابق، ص 21.

(4) محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 205، ص 206 .

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

⊖ - تحسين فعالية وجودة العملية التربوية من خلال القيادة المهنية لكل من مديري المدارس ومعلميها، وتطوير النمو المهني للمعلمين، وتحسين مستوى أدائهم، وطرائق تدريسهم، وتقويم عمل المؤسسات التربوية وتقديم المقترحات البناءة لتحسينها، وكذا العمل على توجيه الإمكانيات البشرية والمادية وحسن استخدامها(1).

الأهداف السابقة تناولت الإشراف التربوي كعملية متكاملة، تمس جميع جوانب العملية التعليمية، من خلال اتجاهها نحو تطوير أداء المعلم، بما ينعكس على تحسين مستوى التلاميذ، فضلاً عن تعرضها للمناهج الدراسي، وإبراز دور المشرف التربوي نحو محتوى المنهاج، وتذليل العقبات التي تعترض تنفيذه، وذلك للوصول إلى المخرجات التعليمية المطلوبة، خاصة وأن محور العملية التعليمية والإشراف التربوي هو المتعلم الذي تبقى كل العمليات التربوية تدور حوله من أجل الوصول به إلى مختلف الكفاءات المسطرة في المنهاج.

### 5- مهام وكفايات المشرف التربوي:

**5-1 مهام المشرف التربوي-** تعتبر العملية الاشرافية قيادة منظمة، ذات معرفة بالأهداف التربوية وخبرة بالطرائق والأساليب ، وتتفاعل هذه القيادة مع العاملين في ميدان التعليم من أجل غاية سامية هي تحسين عمليتي التعليم والتعلم. والشخص الذي يتولى مهمة العملية الاشرافية هو المشرف التربوي، وهو قائد تربوي و خبير فني، يضطلع بمهام وأدوار متعددة، حيث لم تعد وظيفته مقصورة على تصيد الأخطاء الصادرة من المعلمين، بل أصبح ذا أدوار متعددة والحكم على مدى فعاليته تعتمد على مستوى إنجازات المجموعة التي تحت إشرافه، وعلى مدى قدرته على الارتقاء بمستوى كفاءة وفاعلي المعلمين، إلى المستوى الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف وغايات السياسة التعليمية للبلاد الذي يعمل به.

وتنظر التربية اليوم إلى دور المشرف التربوي على أنه ركن أساسي من أركان العملية التربوية التعليمية في أي نظام تعليمي، ذلك أن عمل المشرف يرتبط مباشرة بعمل المعلم المسؤول عن تربية النشء وتعليمهم، ويسهم المشرف التربوي بدوره في الاشراف على المعلم وتدريبه بما يتناسب مع متغيرات العصر ومتطلباته، ومساعدته في خلق بيئة تعليمية مناسبة، وتحقيق ظروف تعلم أفضل(2)

(1) مهني خير الدين :مقاربة التدريس بالكفاءات ، دطء الجزائر 2005، ص 253.

(2) ناصر الخوالدة : دور مشرف التربية الإسلامية في تحسين أداء معلمى مادة التربية الإسلامية فى المدارس الأساسية من وجهة نظر

المعلمين أنفسهم ، مجلة دراسات ، المجلد 29 ، العدد 2، 2002، 364.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

وقد حاول العديد من التربويين تحديد المهام والوظائف التي يقوم بها المشرف التربوي ومن تلك المهام توضيح أهداف التربية والأهداف السلوكية للمعلمين، وتنويع طرق التدريس، وتقديم دروس نموذجية في مجال اختصاصه، وتدريب المعلمين على استخدام الأساليب التربوية الحديثة، وتقويم الاداء التعليم، وتعليم المعلمين كيف يتدربون على تحليل عملية التعليم وإجراء البحوث والدراسات العملية التربوية(1). والعمل على غرس القيم الاخلاقية، والعلاقات الانسانية، والاهتمام بالمعلمين الجدد وتهيئتهم لعملية التدريس، وإعداد المواد التعليمية من المراجع والدوريات حول المواضيع المختلفة، لإثراء المنهج، والاشراف على الموقف التعليمي التعليمي وتنظيمه(2).

ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأن لمشرف التربوي، يقوم بالعديد من المسؤوليات والمهام، وأغلبها تدور حول تطوير الموقف التعليمي، بجميع جوانبه وعناصره، وتحسين الأداء التربوي، وزيادة فعاليته، ويمكن إجمالها في :

\* - مهام تخطيطية وإدارية.

\* - مهام خاصة فنية

### 5-1-1 مهام عامة/ تخطيطية وإدارية : يمكن حصر أهمها في:

- - الاطلاع على التعليمات واللوائح ذات العلاقة بالعمل التعليمي التربوي التي تهم المشرف التربوي، وتعيينه في أداء عمله الميداني.
- - إعداد وتنفيذ خطة إشرافية شاملة، تشمل جميع الجوانب التربوية، ووضعها في صورة مراحل متتابعة على أن يحدد لكل مرحلة أهدافها، ومحتواها، بالوسائل والأنشطة اللازمة لتحقيقها، والزمّن المحدد لها، وتقويمها، وذلك بالتنسيق مع مختلف الفاعلين في التربية.
- - دراسة تحليلية للتقارير الإشرافية السابقة، للتعرف على أنماط السلوك التعليمي الذي يحتاجه المعلم بهدف تطويره وتحسينه.
- - إعداد النشرات التربوية وتعميمها على المدارس، والتي تشمل عادة على توجيهات محددة لتلافي سلبيات الأعوام السابقة.
- - إعداد الخطة المرحلية لزيارة المدارس والمعلمين، مع مراعاة المرونة وملاحظة عنصر الزمن ضمناً لما قد يحدث من الحاجة الماسة إلى المشرف في بعض المدارس.

(1) تيسير الدويك وآخرون : أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، ط4، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان ، الأردن ، 2009، ص99.

(2) الأغا صهيب كمال: الإشراف التربوي ودوره في فاعلية المعلم في مرحلة التعليم الأساسي العليا بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، مجلة جامعة الأزهر ، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد 10، العدد 1، 2008 ، ص 150.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

- - تطبيق نظام القبول والتسجيل للتلاميذ، ومتابعة اللوائح والتعليمات الصادرة بهذا الشأن، والإشراف على توزيع الطلاب على الفصول في بداية العام الدراسي، مع مراعاة القدرة الاستيعابية للفصل حسب النسبة المقررة لذلك.
  - - إعداد حصر كامل لإمكانيات المدارس من الكتب والمراجع، والأدوات والأجهزة، والوسائل التعليمية الأخرى، وإعداد بيان بالعجز فيها والعمل على توفيرها.
  - - إعداد سجلات مفصلة، تشمل على مسح للمدارس التابعة له، وحصر عدد المعلمين الذين يشرف عليهم ومؤهلاتهم، والدورات التكوينية التي التحقوا بها، وخالصة التقارير التي كتبت عن أدائهم في تدريس المادة.
  - - مساعدة مدير المدرسة في بناء خطة المدرسة ومتابعة مدى تنفيذها، والتأكد من توزيع الأعمال بين معلمي المدرسة، ومناسبة الجدول المدرسي، ومراعاة تكافؤ الفرص بينهم ، بالإضافة إلى تنسيق وتفعيل العمل الإشرافي في المدرسة.
  - - متابعة ودراسة كل ما يطرأ من ظواهر غير عادية في المدارس، والاهتمام بالحالات التي تستوجب الدراسة ، والعناية بها ومعالجتها، بالتعاون مع المعلمين والإدارة.
  - - متابعة أعمال الاختبارات في المدارس المسندة إليه، ودراسة وتقويم نتائجها لمعرفة نواحي القصور وأسبابها، واقتراح الحلول لمعالجتها، وإعداد تقرير نهائي يعطي صورة واضحة عن واقع العمل الموكل إليه وعدد المعلمين الذين أشرف عليهم، وتقويمهم في ضوء النموذج المعد من قبل الإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم(1).
- 2-1-5 مهام خاصة/ فنية : يمكن إجمال أهمها في:**
- - الاتصال والتواصل والتفاعل مع كل الفاعلين في العملية التربوية، حيث يعتبر الاتصال أكثر وظائف المشرف أهمية، وذلك لأن جميع وظائفه الأخرى كالتخطيط والتنسيق والتقويم والتوجيه تعتمد إيجاباً أو سلباً على طبيعة عملية الاتصال وأسلوبها، حيث توضح هذه العملية مدى فهم المشرف التربوي لنفسه وللأطراف التي يتعامل معها، وإن تحسين هذه العملية يتطلب أن يكون المشرف قادراً على نقل رسالته بوضوح، وأن يحدد ويمارس بإتقان مهارات التخطيط والاتصال، وتوقيته وتحديد مكانه وأسلوبه، والإشراف التربوي الفعال يستخدم الاتصال

(1) ديمة محمد وصوص، المعتصم بالله سليمان الجوارنة : الإشراف التربوي - ماهيته، تطوره، أنواعه، أساليبه - ط 1 ، دار الخليج عمان، الأردن، 2014، ص 39.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

- المفتوح، ذلك لأن هذا الاتصال هو طريق لتعديل اتجاهات المعلمين نحو عملية الإشراف وتنمية سلوك سليم وإيجابي نحو المهنة(1).
- الاهتمام بالتلميذ باعتباره محور العملية التعليمية والتربوية من حيث العناية بنموه المتكامل دينيا وعلميا وعمليا واجتماعيا، وعدم الاقتصار على النمو المعرفي فقط، ومراعاة الفروق الفردية في التدريس وفي المناقشات والاختبارات، ورعاية الموهوبين وتنمية مواهبهم، واكتشاف المتأخرين ومساعدتهم، وغرس قيمة العمل التطوعي، وتنمية جانب المبادرة الذاتية والإيجابية في نفوس التلاميذ.
- - تهيئة المعلمين الجدد لعملهم، من خلال الاهتمام بالمعلم المبتدئ ونمه المهني ، وتدريبه على العمل الميداني وتذليل الصعوبات التي تواجهه، بالتنسيق مع إدارة المدرسة ، وينمي فيه روح الاعتزاز بمهنة التدريس، ويشجع تبادل الآراء بينه وبين زملائه القدامى ومدير المؤسسة، لتعزيز الثقة بالنفس، و يقدم له التوجيهات الخاصة بالمواصفات الفنية للأسئلة وإرشادات التصحيح ، ويطلع به بكل جديد في التربية.
- - تدريب المعلمين ويعد من أبرز مهام المشرف التربوي، وذلك من خلال مراعاة حاجات المعلمين ومشكلاتهم، واقتراح البرامج التدريبية اللازمة للمعلمين والمديرين، بعد دراسة وتحليل واقعهم المهني، وتحديد المهارات التي يمكن تطويرها عن طريق التدريب، لمعالجة جوانب الضعف وتنمية كفاياتهم، وترشيح المعلمين للبرامج التدريبية، ويمكن أن يتم التدريب ميدانيا في المدرسة أو عن طريق الدورات التدريبية أو المشاغل التربوية...
- تقويم المعلمين من حيث إعداد الدروس واستخدام الوسائل التعليمية وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية، وقياس مدى استجابة التلاميذ، وتحديد مستواهم الحقيقي من الناحيتين التحصيلية والسلوكية، وأثر برامج التدريب على أداء المعلمين(2)
- تطوير المناهج من حيث المحتوى والطريقة وأسلوب التقويم، أي العملية التعليمية بأكملها ، حيث تعتبر المناهج الوسيلة الأساسية لتحقيق أغراض التعليم والتعلم، وتعرف بأنها مجموعة الخبرات المباشرة وغير المباشرة التي يتضمنها البرنامج التعليمي، وللخبرة في المنهاج أبعاد هي الأهداف المقصود تحقيقها، والمحتوى الذي يتضمنه والطريقة التي سوف تتبع في تعليمه، وأسلوب التقويم، ومعرفة أهداف المنهاج تساعد في اتخاذ القرار السليم.. وهذه العملية لا ينفرد

(1)الزري حميد ناصر: واقع التوجيه التربوي بدولة الإمارات العربية المتحدة ، منشورات دائرة الثقافة و الإعلام ، الشارقة ، الإمارات، 2000، ص96.

(2)ديمة محمد وصوص، المعتمض بالله سليمان الجوارنة : الإشراف التربوي - ماهيته، تطوره، أنواعه، أساليبه-، مرجع سابق، ص 40.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

- بها المشرف التربوي وحده بل هي عملية تكاملية وعمل تعاوني تشاركي يمارس فيها المشرف دوره كقائد تربوي ويساهم فيها المعلمين والمديرين والمتخصصين في المناهج، وأولياء الأمور أحياناً (1)
- الاهتمام بالكتب المدرسية من حيث الحرص على وصولها إلى المدارس التي يشرف عليها وفق الطباعات المصحح بتوزيعها، والتأكد من كفاية عددها، وتسليمها للتلاميذ في الوقت المناسب، باعتبار أن الكتاب المدرسي أداة رئيسية في عملية التدريس، لأنه يمثل الوجه التطبيقي للمناهج التربوي، وهو يشكل الوعاء الذي يتضمن المادة التعليمية التي يفترض أنها الأداة أو إحدى الأدوات التي تستطيع أن تجعل التلميذ قادراً على بلوغ أهداف المنهاج (2)
- الإشراف على عملية تزويد المدارس بالوسائل التعليمية اللازمة، والتجهيزات المدرسية، من خلال حصر الوسائل التعليمية الموجودة في المدارس ومعرفة العجز، وتدريب المعلمين على استخدام الأجهزة الحديثة الخاصة بالمادة وصيانتها، وتحفيزهم على إنتاج الوسائل التعليمية وفق إمكاناتهم الشخصية.
- الاهتمام بالأنشطة المدرسية، لما لها من أثر على النمو المتكامل للتلاميذ ، وإعدادهم إعداداً تربوياً سليماً وذلك عن بتوجيه المعلمين إلى المشاركة الفاعلة في الإشراف على البرامج المختلفة للأنشطة المدرسية، ومنها (برامج الإذاعة، المسابقات الثقافية...) ، ودراسة أنواع النشاطات الخاصة بالمواد في جميع الصفوف الدراسية مع المعلمين، بهدف وضع خطة عملية للتنفيذ، تساعد المدارس على وضع الترتيبات اللازمة لإعداد المعرض السنوي العام، والإشراف على إخراجها بالصورة المناسبة (3).
- - تنمية العلاقات الإنسانية، وذلك بتنسيق جهود وقدرات العاملين، وخلق جو من الشعور بالانتماء للجماعة والإحساس بالرضا في العمل، مع توثيق علاقة المدرسة بالمجتمع.
- تقويم العملية التربوية ومتابعتها، وهي العملية الختامية في مهام الإشراف التربوي، حيث يشكل التقويم عنصراً مهماً في برنامج الإشراف التربوي، من خلال تحديد مدى فعالية البرنامج التربوي ومدى خدمات المعلمين والمديرين، وتمكينهم من مواجهة حاجات التلاميذ ومتطلبات المجتمع، وتعد عملية التقويم للجهد والأداء من أصعب الأمور لأنها جهد دؤوب ومتواصل لتقييم الجوانب المختلفة من أداء المدرس، وأثر التعليم على التلاميذ، ولا شك أن العامل الحاسم في نجاح عملية

(1) رداح الخطيب وآخرون: الإدارة والإشراف التربوي - اتجاهات حديثة - مطابع الفرزدق، الرياض ، السعودية، 1997، ص201.

(2) فؤاد علي العاجز ،داود درويش حلس: دليل المشرف التربوي - لتحسين عمليتي التعليم والتعلم -، مرجع سابق ، ص 85 .

(3) عماد محمد ابراهيم خليل: الإشراف التربوي المعاصر، مرجع سابق، ص33.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

التقييم، هو عنصر المتابعة الميدانية لمدى استفادة المدرس والتلاميذ من عملية الإشراف، مع متابعة ودراسة ما يستجد من متغيرات في العملية التربوية(1) من خلال ما سبق فإن المشرف التربوي الناجح هو الذي يحسن التخطيط والتنظيم وكذلك التقييم، ذلك أن عملية الإشراف التربوي في حقيقتها عملية تخطيط وتنسيق وخدمة تربوية تعاونية، تستهدف تطوير عملية التعلم في ضوء الأهداف وفي ضوء السياسة التربوية السائدة.

فالمشرف التربوي يتعامل مع معلمين مختلفين في خبراتهم وقدراتهم وحاجاتهم، كما يتعامل مع تلاميذ مختلفة حاجاتهم وقدراتهم، فهو يحتاج للتخطيط لإثارة دافعية المعلمين نحو النمو المهني، وكذا تدريبهم وإطلاعهم على كل جديد لرفع مستواهم، وتنمية كفاياتهم ومهاراتهم، وإكسابهم الخبرات الجديدة، ويحتاج إلى التقييم للوقوف على مدى نجاح الأهداف التربوية والأساليب المستخدمة، من أجل إعطاء المسؤولين صورة واقعية، تساعد على وضع الخطط التربوية والإشرافية.

**5-2 كفايات المشرف التربوي:** -إن نجاح عملية الإشراف التربوي تحتاج إلى مشرف تربوي ذو مواصفات تؤهله للقيام بهذه العملية، وحتى يستطيع المشرف التربوي القيام بأدواره المختلفة بفاعلية وكفاءة، يجب أن تتوفر فيه مجموعة من السمات والخصائص والمهارات أو الكفايات، التي تلعب دورا كبيرا في تحديد اتجاهات واستجابات المعلمين والمتعلمين لنواحي الإشراف.

وفي هذا الصدد فقد أشار أوليفا Oliva إلى ضرورة إلمام المشرف التربوي بأنواع من المعلومات والمهارات، والصفات الشخصية للأداء بطريقة فعالة، ليعمل بطريقة منسجمة مع الذين يعملون في محيطه، لأن الدور الذي يؤديه المشرف التربوي يمكنه من مساعدة المعلمين في فهم أنفسهم، ومعرفة مواطن القوة، وإدراك نواحي الضعف، وفي ذلك تحديا كبيرا للمشرف ويتطلب منه مهارة فائقة(2) والكفاية كما جاء في قاموس webster تعني الشخص الكفاء لأداء عمل محدد. وتعرف بأنها القدرة على أداء المهام بمستوى معين من الإتقان يضمن تحقيق النتائج المطلوبة في سلوك المتعلمين.

(1) علي عبد الله : تطور الإشراف التربوي في الجماهيرية العربية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة

(2) Oliva Peter, F.(1976) Supervision for Today's Schools;(New York: Harpert and publishers),

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

وعرفها محمد الحصري "بأنها قدرة المشرف التربوي في تمكنه من أداء مهارات وسلوكيات معينة، مرتبطة بما تقوم به من مهام تربوية ومهنية في توجيهه للمعلمين، وتنمية قدراتهم المعرفية والوجدانية، تؤدي إلى مستوى ينعكس أثره على الطالب"

وقد صنفت الكفايات التي يتوقع أن يتصف بها المشرف التربوي بتصنيفات مختلفة نوعاً ما ولعل أكثرها ملائمة لخدمة أغراض الإشراف التربوي هي:

**5-2-1 الكفايات الشخصية :** عبارة عن سمات تساعد المشرف التربوي على تنفيذ أهدافه ، وتساعد على اتخاذ القرارات السليمة دون تردد، وسرعة التصرف في المواقف، وهي تشمل:

\* **القوة الجسمية :** تتمثل في قوة الجسم وصحته، وتساعد المشرف على القيام بواجباته في الوقت المناسب وبكفاءة عالية.

\* **قوة الشخصية :** فالشخصية القوية الديناميكية، الجذابة ، لها تأثير كبير على الآخرين، وتساعد المشرف التربوي على التمتع بالثقة بالنفس، والقدرة على إصدار القرارات ومشاركة الآخرين.

\* **الصبر والحيوية في العمل :** لا بد أن يكون المشرف التربوي صبورا، ويتميز بالحيوية والنشاط في العمل، وأن يكون متمتعا بقوة الإرادة والتصميم لبلوغ الأهداف المسطرة.

\* **القدرة اللغوية والطلاقة اللفظية :** يجب أن يتميز المشرف التربوي بالقدرة اللغوية التي تسمح له بالاتصال الفعال مع الآخرين والتعبير الواضح عن أفكاره وأرائه، وبالطلاقة اللفظية في إيصال المعلومات، والتوجيهات لمختلف العاملين.

\* **السمات الانفعالية كالإتزان العاطفي والنفسي، والقدرة الحسنة في السيرة والسلوك، والذكاء العام وسرعة البديهة(1).**

\* **القدرة على القيادة :** المشرف التربوي بوصفه قائدا تربويا ينبغي أن يكون لديه القدرة على ممارسة الديمقراطية في تصرفاته المبنية أساسا على مبدأ الحرية، واحترام آراء الآخرين، معتمدا على أسلوب الإقناع لا أسلوب فرض الرأي الخاص به.

\* **العدالة والموضوعية :** يجب علي المشرف التربوي أن يتحلى بالعدالة في تعامله مع مختلف العاملين ، ويقيس أعمال الأفراد وتصرفاتهم بمقياس موضوعي عادل ، فلا يجامل على حساب المصلحة، ويجب أن يعمل على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين المعلمين لمساعدتهم على النمو العلمي والمهني .

\* **اللباقة وحسن التصرف :** ينبغي أن يكون المشرف التربوي لبقا في الحديث والتصرف خاصة في المواقف الطارئة، بعيدا عن الانفعال والتسرع في إصدار الأحكام، متزنا في تصرفاته ، مجيدا للاستماع للآخرين، متصفا بالقدرة على الابتكار والتجديد، متواضعا، غير متكلف في تصرفاته الشخصية، وفي تعامله مع إدارة المدرسة والمعلمين والعاملين في المجال(2).

(1) طعاني حسن: الإشراف التربوي - مفاهيمه ، أهدافه ، أسسه ، أساليبه - ، مرجع سابق، ص45.

(2) عماد محمد ابراهيم خليل: الإشراف التربوي المعاصر، مرجع سابق، ص ص 49،50.



## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

### 5-2-2 الكفايات العلمية والفكرية : وتتمثل في:

\*- المعرفة المتعمقة في مجال التخصص، والمعرفة العامة لباقي التخصصات بما يحقق التكامل بين التخصصات.

\*- الثقافة الواسعة والمتنوعة ، ومتابعة كل المستجدات في الإشراف التربوي خاصة والتربية عامة.

\*- إدراك الأهداف التربوية عامة وأهداف الإشراف التربوي خاصة، والقدرة على استخدام

المعرفة التربوية الكافية في مجال علم النفس التربوي، وخصائص نمو المتعلمين، وتقويم مدخلات العملية التربوية والخبرات التعليمية.

\*- القدرة على التخطيط للمشاريع التربوية، وإجراء البحوث ، والمشاركة في الندوات والمؤتمرات التربوية(1).

### 5-2-3 الكفايات الأدائية : وتتمثل في:

\*- القدرة على وضع خطة سنوية أو أسبوعية وفق حاجات المعلمين والمتعلمين، وجميع جوانب العملية التربوية وفي ضوء الإمكانيات المتاحة.

\*- الخبرة : بمعنى أن يكون المشرف التربوي قد مارس مهنة التعليم لفترة مناسبة، وقدم أعمالاً متميزة خلال سنوات خدمته تدل على حسن تدريسه لتلاميذه، وتفوقه على أقرانه.

\*- القدرة على ممارسة العمليات الإدارية المختلفة، من تنظيم وتنسيق، ورقابة وتقويم، واستخدام

الأساليب الإدارية الحديثة، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في مهمات الإشراف التربوي.

\*- القدرة على إدارة الوقت وتوزيع المهام والأعمال على المديرين والمعلمين، ومساعدتهم على رسم

خطة الأنشطة المتنوعة، لتنفيذ المناهج الدراسية وتوزيع المقرر الدراسي .

\*- المشاركة في وضع المناهج الدراسية، ونقدها، وتقويمها.

\*- تصميم الاختبارات بحيث تتصف بالشمول والصدق والثبات والموضوعية.

\*- القيام بأساليب الإشراف المختلفة كالزيارة الصفية، والإشراف الفعال على الدورات التدريبية

والمشاغل التربوية

\*- إثارة الدافعية لدى المعلمين، وتحليل المواقف التعليمية، والقدرة على تحليل المشكلات في البيئة

المدرسية واقتراح الحلول المناسبة(2).

(1) طافش محمود: الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، عمان ، الأردن، 2004، ص 99.

(2) فؤاد علي العاجز ،داود درويش حلس، مرجع سابق ، ص ص96،95 .

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

5-2-4 الكفايات التقويمية : التقويم الإشرافي عملية شاملة وهادفة، تتضمن القياس، والتشخيص، وإصدار الأحكام، للوصول إلى اقتراح العلاج المناسب لتصحيح مسار العملية التربوية وتحسين نتائجها، ومن أهم الكفايات التقويمية التي نعتبرها عوامل نجاح المشرف التربوي، الكفايات التالية:

\* - القدرة على استخدام أساليب التقويم المتنوعة (التقويم القبلي والتقويم البعدي ) في ضوء أسس التقويم المعروفة والتي تشمل ( الصدق /الثبات / الموضوعية / الشمول / الاستمرارية ).

\* - التقويم الشامل للمعلم، الذي لا يركز على ما يقدمه من ماده علمية فقط داخل الفصل ، ولكن يشمل اشتراك المعلم في النشاط المدرسي، وعلاقته مع زملائه وتلاميذه ، والجانب الإبتكاري في شخصيته.

\* - القدرة على تقويم المتعلمين في المجالات المعرفية والانفعالية والنفسية.

\* - القدرة على مساعدة المعلمين على تقويم جميع جوانب العملية التربوية بشكل متوازن ( التلميذ / المنهج /الوسائل/الأنشطة) ، ووضع برامج علاجية للتلاميذ المتأخرين دراسيا.

\* - القدرة على تشخيص وتحليل مواطن القوة ومواطن الضعف في العملية التربوية، بهدف العلاج والتحسين(1).

5-2-5 كفايات التواصل المهني والعلاقات الإنسانية : يعد الاتصال والتواصل بنوعيه الشفوي والمكتوب من مقومات عمل المشرف التربوي، حيث تفرض مهام المشرف التربوي، أن يكون على تواصل متعدد الاتجاهات، مع جميع أطراف العملية التربوية؛ وهذا يؤدي إلى تطوير علاقات إنسانية إيجابية بين المشرف التربوي، ومدير المدرسة، والمعلمين، والتلاميذ وأولياء الأمور ويهيئ المناخ الملائم للعمل، وتتضمن هذه الكفايات القدرات الآتية:

\* - إقامة علاقات إنسانية طيبة مع المعلمين والمجتمع المدرسي بمختلف عناصره والمجتمع المحلي بمؤسساته.

\* - القدرة على التواصل مع مختلف العاملين في التربية، وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، ومعرفة آرائهم واتجاهاتهم، وفهم مشاعرهم، وتلبية حاجاتهم، وتشجيع روح المبادرة والإبداع، والابتكار لديهم.

\* - احترام شخصيات المعلمين، وتقبل أفكارهم، وتوفير الجو الصحي الذي يشعرون بالارتياح والرضا الوظيفي.

\* - تشجيع المعلمين والعاملين في التربية على التواصل مع كل عناصر العملية التعليمية ولاسيما التلاميذ(2).

(1) عماد محمد ابراهيم خليل: الإشراف التربوي المعاصر، مرجع سابق ، ص 58 .

(2) . الزري حميد ناصر : واقع التوجيه التربوي بدولة الإمارات العربية المتحدة ، مرجع سابق، ص 98

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

من خلال العرض السابق يتضح أنه من الأجدر بكل مشرف تربوي، أن يمتلك الكفايات والمهارات ،التي تساعده على القيام بمهام الإشراف التربوي على أكمل وجه، وتجعله قادرا على إحداث التغيير في قناعات المعلمين، وتقديم خدمات إشرافية مميزة لهم، ومواكبة التطور الذي يطرأ على العملية التربوية، حيث أن رضا المعلمين عن الإشراف التربوي، يرتبط بدرجة كبيرة بالممارسات الفعلية، لكفايات المشرف التربوي.

### 6- اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي

صاحب تطور العملية التربوية والإشرافية وتأثرها بالتغيرات التربوية والاجتماعية والعلمية، ظهور اتجاهات متعددة في الإشراف التربوي، التي تعد بمثابة أطر نظرية، تقود المشرف التربوي إلى ممارسة الإشراف التربوي في ضوء رؤية فلسفية ونفسية واجتماعية محددة وواضحة، ومن أهم هذه الاتجاهات الحديثة نذكر مايلي:

### 5-1 الإشراف الصفي (الإكلينيكي أو العيادي):

يمثل الإشراف الصفي أحد الاتجاهات الإشرافية الحديثة، التي تؤكد بقوة على المهارات التعليمية وطرق التدريس، وأساليبه ، بهدف تحسين التعليم من خلال الملاحظة الصفية الفاعلة والمباشرة من قبل المشرف التربوي.

وقد برز الإشراف الإكلينيكي في أواخر الخمسينات وأوائل الستينات على يد كل من موريس كوجان Morris Cogan، وجولدهامر Gold Hammer ، وأندرسن Anderson بهدف تدريب طلبة قسم الفنون في جامعة هارفارد الأمريكية قبل التحاقهم بالتدريس، ولما حقق نتائج جيدة، رأوا تطبيقه أيضًا على معلمي الخبرة في الولايات المتحدة، وفي الثمانينات شاع تطبيق الإشراف العيادي في بريطانيا وأستراليا وكندا وغيرها.

أما سبب تسميته بالإشراف الصفي فنسبة إلى المكان الذي يُمارس فيه التدريس، وهو الصف، وأما تسميته بالإشراف الإكلينيكي فنظرًا إلى الجوانب العملية والإجرائية للإشراف داخل الصف.

إن موريس كوجان أراد أن يؤكد على أن العملية الإشرافية عملية راقية، وليست في مستوى محدود يمكن الاستغناء عنه ، بل هي بقدر حاجة الفرد منا إلى العيادة ، لقد أراد أن يوصل رسالة من خلال المصطلح بأن الإشراف حاجة وضرورة ملحة بمستوى إلحاح وضرورة التداوي والتشافي والبحث عن العلاج(1).

وقد استخدم هذا الاتجاه نتيجة لوجود ضعف في الممارسات التعليمية الصفية التي يعاني منها المعلمون خصوصاً المبتدئين منهم، بالإضافة إلى فشل بعض الأساليب السائدة في برامج الإشراف

(1)خالد بن محمد الشهري: تحديد الإشراف التربوي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام ، السعودية، 2004، ص17.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

التربوي، وما ينتج عنها من علاقات سلبية بين أطراف العملية الإشرافية، وتوالي المستجدات التعليمية والتعلمية كما ونوعا مما يشكل ضغطا متواصلا على المدرسة، وأطراف العملية الإشرافية (1) ويهدف الإشراف العيادي إلى تحسين العمل الصفّي من خلال تنفيذ زيارات صفية وتحليل المواقف التعليمية، وتقديم التغذية الراجعة للمعلم عن نقاط قوته وضعفه مع مراعاة الجانب الإنساني التشاركي للتطوير المهني، وتنفيذ الزيارات الصفية بغرض تحسين أدائه وليس تقويمه فحسب، وأنه لا بد من الاهتمام بالبعد الإنساني عند تعامل المشرف مع

المعلم وهذا ما يتفق ومواصفات الإشراف العيادي (2). ويؤخذ على الإشراف الإكلينيكي أنه يركز على موقف التعلم الصفّي، ويهمل المواقف المعقدة الأخرى، كما أنّ المشرف من خلاله يعد مؤهلا في تحليل عملية التعلم أين يمتلك كفايات فنية عالية مما قد يجعل من علاقة المشرف بالمعلم علاقة مدرب بمتدرب، لذلك من الصعب تطبيق مثل هذا النوع من الإشراف في المدارس، وذلك لأنه يحتاج إلى وقت طويل، وإلى نفقات مالية كثيرة، وكذلك إلى طاقات مدربه هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإنه لا يقدم المشرف التربوي توجيهاً حقيقياً للمعلم بل يتلقى المعلم مساعدة محدودة في تصحيح بعض ممارساته، وهذه الممارسات لا تؤدي إلى تعليم بناء، وإنما إلى تصحيح للمواقف السلبية (3).

### 2-5 الإشراف التشاركي (التعاوني):

يعتمد الإشراف التشاركي (التعاوني ، التكاملي) على مشاركة جميع الأطراف المعنية بعملية الإشراف، فهو مسؤولية مشتركة بين مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم، والمشرف التربوي كمشرف مختص، وكلاهما يمكن أن يقوم بدور تربوي فاعل ومؤثر، يتمثل في الإدارة والتنظيم والمتابعة من مدير المدرسة، وتقديم الدعم والمساندة والخبرة التربوية من المشرف التربوي ويعد التلميذ في الإشراف التشاركي محور العملية الإدارية والتربوية، وهو يعتمد على نظرية النظم، التي تتألف فيها العملية الإشرافية من عدة أنظمة فرعية مستقلة، مثل سلوك المشرفين، وسلوك مديري المدارس، وسلوك المعلمين، وسلوك التلاميذ، وهذه الأنظمة يجب أن تكون مفتوحة على بعضها وبينها اتصال مفتوح.

(1) جودت عزت عبد الهادي : الإشراف التربوي – مفاهيمه وأساليبه دليل لتحسين التدريس-، ص 43  
(2) المدلل نعيمة: تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي بالمدارس الإعدادية بمحافظة غزة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه غير منشورة ، معهد البحوث والدراسات العربية جامعة الدول العربية، القاهرة، 2007، ص 29.  
(3) جودت عزت عبد الهادي: مرجع سابق ، ص ص 43-44.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

ويتميز الإشراف التشاركي، بروح الانفتاح والتعاون المستمر بين القائمين على عملية الإشراف التربوي والمعلم، مما يتطلب القدرة الزائدة على التنسيق بين هذه الأطراف، لدعم قيم المعلمين وتبنيها، والتركيز على تحقيق أهداف الإشراف التشاركي، المتمثلة في تحسين نوعية التعليم في المدارس، بالتركيز على التلميذ باعتباره محور العملية التربوية، وبناء شخصية متوازنة للمعلم والمشرف، وتلبية حاجات المعلمين ومعالجة مشكلاتهم بطريقة البحث الإجرائي التعاوني، مما ينعكس إيجاباً على تحسين الموقف التعليمي ككل، وهنا يبرز دور المشرف التربوي بوصفه قائداً تربوياً في التنسيق والتكامل مع الأطراف الأخرى المعنية بعملية الإشراف. ولا يخلو الإشراف التشاركي من بعض العيوب أهمها أن يمتلك المعلم قدرة كبيرة على التخطيط الفعال لتحديد الأهداف السلوكية التي يرغب في أن يبلغها لتلاميذه، في إطار الأهداف العامة للتربية، وهو ما لا يمكن توفره عند جميع المعلمين، كما أن اعتبار الإشراف التربوي متضمناً داخل النظام الإداري يجعله يتأثر بفعالية هذا الأخير (1).

### 5-3 الإشراف بالأهداف:

يعد الإشراف بالأهداف اتجاهاً حديثاً في مجال الإشراف التربوي، ويتكون من مجموعة من العمليات التخطيطية والتنفيذية، والتحليلية، والتقويمية، التي يشترك في تنفيذها المشرف التربوي والمعلمون. ويعرف بأنه " عملية مشاركة جميع الأفراد المعنيين بالعملية الإشرافية في وضع الأهداف المراد تحقيقها بغرض زيادة فاعلية العملية الإشرافية، وتتضمن هذه العملية تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس والتطبيق، ونتائج محددة بدقة، وبرامج واقعية، وتقيماً للأداء في ضوء النتائج المتوقعة" (2) ويقوم هذا الاتجاه على مبدئين أساسيين وهما: مبدأ المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، ومبدأ تحديد الأهداف، ويعمل على رفع الروح المعنوية، والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتحمل المسؤولية والانتماء، ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات.

ويعتبر الإشراف بالأهداف جامع شامل، فهو يتفق مع الإشراف التشاركي في توحيد جهود المشرفين والمعلمين وفتح قنوات الاتصال بينهما، ويتفق كذلك مع الإشراف العيادي الذي يركز على العمل المشترك للمعلم والمشرف في التخطيط والتحليل والتقويم، إلا أن هذا الاتجاه الإشرافي يتميز دون سواه بقدرته الفائقة على زيادة فعالية الإشراف التربوي في تحسين عمليتي التعليم والتعلم، لأن المراجعة والمتابعة مستمرتان وتسيران جنباً إلى جنب مع سير العملية الإشرافية (3).

(1) أحمد إبراهيم: الإشراف الفني بين النظرية والتطبيق، دار الهنا للطباعة، مكتبة المعارف الحديثة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 200، 201.

(2) البابطين عبد العزيز: اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2005، ص 164.

(3) نشوان يعقوب، نشوان جميل: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، مكتبة ومطبعة دار المنارة، غزة، فلسطين، 2001، ص 164.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

وعلى الرغم من أن الإشراف التربوي بالأهداف من الاتجاهات الفعالة لما توفره من فوائد لها آثار بالغة على المعلمين وعلى أهداف الإشراف، وتحسين العملية التربوية، إلا أنه يبالغ في التركيز على الأهداف، والنتائج المتوقعة، مما يؤدي إلى إهمال الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف، وهذا ينعكس

بصورة سلبية على فعالية الإشراف في المدى الطويل والميل إلى الاهتمام بالبرامج أكثر من الاهتمام بالمعلم الذي هو جوهر العملية التربوية، وإغفال حاجاته وأهدافه في سبيل أهداف المؤسسة التربوية وحاجاتها. كما يحتاج تطبيق نموذج الإشراف بالأهداف إلى مهارة إدارية عالية لوضع الأهداف، بالتفاعل بين المشرف والمعلم ، وقد لا تتوفر هذه المهارة لدى البعض منهم، وأن يكون عدد المعلمين الذين يشرف عليهم المشرف التربوي محدودا ، وقد أثبتت الدراسات أنه كلما زاد عدد المعلمين، كلما قلت فاعلية الإشراف التربوي(1).

**5-4 الإشراف التصحيحي:** - يركز الإشراف التصحيحي على احترام المعلم، واكتشاف الأخطاء ومعالجتها دون اللجوء إلى الأساليب والمواقف الرسمية، والإجراءات الشكلية، التي قد يكون لها آثار سلبية، وتقييم حواجز التكلف والتصنع بين المشرف والمعلم. فعندما يلاحظ المشرف التربوي، لدى زيارته الميدانية للمعلمين في مدارسهم، بعض الأخطاء في إعداد الخطط اليومية أو الفصلية، أو بعض العيوب في الطرق التي ينتهجها بعض المعلمين، أو ضعف في إدارة الصف، أو في الوسائل التعليمية المستخدمة، يحاول أن يساعدهم في تصحيح مثل هذه الأخطاء بالتعاون معهم، وتعريفهم بالبدائل التي يمكن أن تكون أكثر مناسبة للمادة الدراسية أو للمرحلة التعليمية، مستعينا بقدراته وخبراته ولباقته، لأن الإشراف التربوي في جوهره يتضمن عملية تصويب وتطوير وتحسين، وليس تدوين الأخطاء فقط في السجلات والتقارير التي يقوم برفعها عن المعلم والمدرسة، والمشرف الناجح هو الذي يقوم بمعالجة الأخطاء دون تجريح أو نقد سلبي لأداء المعلم وقدرته على التدريس، ويستخدم أساليب إشرافية متنوعة، لا يقتصر على أسلوب الزيارة الصفية فقط

والملاحظ في هذا الاتجاه الإشرافي أنه يصعب تعميم نتائجه، بسبب اختلاف مشكلاته من معلم لآخر، وكذلك الإجراءات العلاجية تختلف حسب شخصية المعلم، وظروف البيئة المدرسية التي يعمل بها، فلا لا يوجد حل مثالي للجميع وبنفس الدرجة وبنفس الظروف، إلا أننا يجب أن نتوقع نفس النتائج عند علاج نفس الأخطاء من معلم لآخر(2).

### 5-5 الإشراف الوقائي:

(1) أبو الوفاء جمال ،عبد العظيم سلامة :اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص 186.  
(2)الأغبري عبد الصمد: الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

الإشراف الوقائي ويعني التنبؤ بالصعوبات والعراقيل، التي تواجه المعلم سواء كان جديداً أو متمرساً، للعمل على تفادي تلك الصعوبات، ويعتمد على إجراءات وقائية، يجب أن يقوم بها المشرفون التربويون، بحيث تمنع أو تحد على الأقل من وقوع المعلم في الأخطاء خلال ممارسته العملية

التعليمية، وبذلك فهو يختلف عن الاتجاهات الأخرى التي تعتمد في مجملها على الناحية العلاجية والتصحيحية. ومن خلال هذا الاتجاه، يقوم المشرف التربوي بتبصير من يعملون معه، وإرشادهم إلى ما قد يحدث في موقع العمل من أخطاء، فهو قادر على أن يدلهم على نقاط القوة والضعف، ولهذا يحمي من يعملون معه من الوقوع في الأخطاء أثناء العمل وذلك بخبرته التي اكتسبها من التعليم، ومعرفته الكافية بالمعلمين من خلال زيارته الصفية.

وخلال عملية التنبؤ بالصعوبات والأخطاء، يزود المشرف التربوي المعلم ببعض الأدوات والمبادئ، التي تناسب كل مشكل، واضعاً في اعتباره شخصية المدرس، ومدى قوته وثقته بنفسه، وإشراك المعلم في المناقشات والاقتراحات والافتراضات التي تؤدي إلى تصور ما قد يحدث له في المستقبل، وبهذا تزداد ثقته بنفسه في مواجهة المتاعب.

ويمكن أن نلخص دور الإشراف الوقائي، أنه يعصم المدرس من أن يفقد ثقته بنفسه عندما تواجهه مشاكل، ويمنحه القدرة على الاحتفاظ بتقدير التلاميذ له، واحترامهم إياه، من خلال إحساسهم ببعد نظره ومواجهته للمواقف الجديدة بشجاعة، وبقدرة على التحكم فيها(1).

### 5-6 الإشراف البنائي:

يرتكز هذا الاتجاه على النظرية البنائية التي تنظر إلى الفرد كمتعلم، وبأنه هو الذي يبني معرفته بنفسه، من خلال مروره باختبارات كثيرة تساعده في بناء المعرفة الذاتية، فالأشخاص يتعلمون عن طريق تأسيس المعرفة بشكل فاعل أكثر من التلقي للمعلومات، وبهذا يتعلمون بفاعلية عندما يقومون بأنفسهم بتكوين نتائج ذات معنى، وبذلك فإن التعليم حسب هذه النظرية ينحصر في رؤيتين أساسيتين: الأولى تشير إلى أن التعليم يتحدد في ضوء ما يحصل عليه المتعلم من نتائج منسوبة لدرجة الفهم العلمي (jean piaget)، والثانية تؤكد على أنه يتحدد في ضوء سياق اجتماعي يتطلب درجة من المهنية في تعلم العلم ( vygo ) (2)(tsky).

ويقوم الإشراف البنائي على رؤيا واضحة للأهداف التربوية، ومعرفة آليات وطرق تحقيقها، فهو يتجاوز مرحلة التصحيح السابقة، إلى مرحلة البناء وإحلال الجديد محل القديم الخاطيء، وينبغي على المشرف والمعلم التركيز على المستقبل لأن العمل على النمو والتقدم خير من إضاعة الوقت في معالجة الأخطاء والعيوب، المشرف التربوي ألا يذكر أخطاء المعلمين أو يشير إليها إلا إذا كان لديه مقترحات بديلة جديدة

(1)الأسدي سعيد جاسم، مروان عبد المجيد إبراهيم: الإشراف التربوي، ط1، دار العلمية الدولية، الأردن، 2003، ص ص48،49.

(2) خالد بن محمد الشهري: تجديد الإشراف التربوي، ص ص 22،23.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

وصحيحة لتحل محل القديمة الخاطئة.

ويهدف الإشراف البنائي إلى تحسين العمل، وتزويد المعلمين بالمهارات والخبرات المناسبة واللازمة، التي تمكنهم من تحسين مستوى أدائهم، بعيداً عن الوقوع في الأخطاء، حيث يحاول المشرف التربوي ، أن يشرك المدرسين معه ، في رؤية ما ينبغي أن يكون عليه التدريس الجيد، وأن يشجع نموهم المهني، ويستثير المنافسة بينهم على أداء الأحسن، ويبتكر أفكار جديدة وطرق مستحدثة، ويوجهها لصالح العملية التربوية(1).

### 7- واقع الإشراف التربوي في الجزائر

#### 7-1 كرونولوجيا الإشراف التربوي في الجزائر:

لقد انعكس تطور الإشراف التربوي عالمياً وعربياً على الإشراف التربوي في الجزائر، حيث ورثت الجزائر في البداية نظاماً تربوياً منهكاً يعاني من اختلالات في مجالات عديدة، فكان المشرفون التربويون يأتون من فرنسا أو يرسلون في بعثات إليها للتكوين، ثم يعودون للعمل في الجزائر، وقد كانوا في أغليبتهم الساحقة من ذوي الجنسية الفرنسية أو من أصل فرنسي، مما دفع بالحكومة الجزائرية إلى استدعاء المعلمين الذين لديهم الأقدمية في التعليم ، وتم تنصيبهم كمشرفين دون أن يتلقوا أي تكوين في مراكز متخصصة. و بغرض تنظيم العمل الإشرافي في الجزائر، أصدرت مجموعة من القوانين التشريعية في شكل مراسيم تنفيذية، ومناشير وزارية وفقاً لما يلي:

\*- في سنة 1965 صدر المرسوم رقم 65/ 223 المؤرخ في 23 أوت 1965 الذي يتضمن إحداث الشهادة الخاصة بتفتيش التعليم الابتدائي وإدارة مدارس المعلمين.

\*- وفي سنة 1968 صدر المرسوم الحكومي الذي يحمل رقم: 68/ 299 المؤرخ في 30 ماي

1968 المتضمن القانون الأساسي لمفتش التعليم الابتدائي والمتوسط: "المفتش مربّي وخبير في أسرة التربية، انتدبته وزارة التربية

لوظيفة الإشراف على تنظيم وسير العملية التربوية في دائرة محددة من التعليم من طرف كل من السيدين وزير التربية ومدير التربية بالولاية التي عين فيها مفتشاً للتربية."

\*- وفي سنة 1969 أصدرت وزارة التربية المنشور الوزاري المؤرخ في 24 ماي 1969 م والرامي إلى وضع وضبط معايير تنصيب شهادة للإشراف التربوي وإنشاء المعهد الوطني لتكوين المفتشين التربويين.

\*- وفي عام 1975 م صدر المرسوم رقم : 75/61 الذي يتضمن إحداث وتنظيم شهادة الكفاءة للتفتيش في التعليم الابتدائي والمتوسط وإدارة المعاهد التكنولوجية للتربية.

(1) إبراهيم عدنان البديري: الإشراف التربوي - أنماط وأساليب، ط 1، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع،

أربد، الأردن، 2002، ص 57.



## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

- \*- و في عام 1976 نشأت مرحلة التعليم الأساسي بمقتضى المرسوم الرئاسي الصادر في 1976/04/23 التي حددت بتسع سنوات، ثلاثة سنوات لمرحلة المتوسط، وستة سنوات للمرحلة الابتدائية.
- \*- وفي سنة 1981 جاء المرسوم التنفيذي رقم: 125/81 المتضمن إنشاء المركز الوطني لتكوين إطارات التربية يتكفل بإعداد وتكوين المفتشين للمدرسة الأساسية.
- \*- وفي نفس السنة صدر المرسوم التنفيذي رقم: 126/81 المتضمن تنظيم التكوين واختتام الدراسة والقانون الأساسي الخاص بالطلبة المتمدرسين في المركز الوطني لتكوين إطارات التربية.
- \*- وفي سنة 1992 صدر المرسوم التنفيذي رقم: 490/92 المؤرخ في 1992/12/28 المتضمن إنشاء المفتشية العامة لدى وزارة التربية الوطنية.
- \*- وفي سنة 1993 صدر القرار الوزاري رقم : 177 /05 المحدد لمهام مفتشي التربية و التكوين(1).
- \*- وفي سنة 2008 صدر القانون التوجيهي للتربية رقم: 04 /08 المؤرخ في 2008/01/23 ،حيث جاء في الباب الثاني المادة 24 "إن سلك التفتيش في إطار المهام الموكلة له على متابعة تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية والتعليمات الرسمية داخل مؤسسات التربية والتعليم بما يكفل ضمان حياة مدرسية يسودها الجد والعمل والنجاح"(2).
- \*- وفي نفس السنة صدر أيضا المرسوم التنفيذي رقم: 315/08 المؤرخ في 2008/10/11 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، والذي تمت الإشارة فيه لسلك التفتيش من حيث تحديد مهام مفتش التعليم الابتدائي وشروط تعيينه.
- \*- وفي سنة 2012 جاء المرسوم التنفيذي رقم: 240/12 المؤرخ في 2012/05/29 يعدل ويتمم المرسوم رقم 315/08 وتمت الإشارة فيه إلى مفتش التعليم الابتدائي من حيث تحديد المهام الجديدة وشروط الترقية.
- \*- وفي سنة 2014 صدر القرار رقم: بتاريخ 2014/05/04 المتعلق ببرنامج التكوين المتخصص للالتحاق ببعض الرتب الوطنية ومنها رتبة مفتش التعليم الابتدائي.

(1) علي صباغ: الإشراف التربوي الفعال على التعليم الأساسي في الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، ص ص 141، 142، 143 .

(2) رقم: 04 /08 الصادر في 2008/01/23 القانون التوجيهي للتربية الوطنية

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

\*- وفي سنة 2015 جاء القرار رقم: 251 المؤرخ في 22/09/2015 الخاص بإنشاء هيئة التفتيش الولائية.

ويعتبر الإشراف التربوي (التفتيش) في قطاع التربية إشرافا تربويا وإداريا، يهدف إلى مراقبة نشاطات وأعمال الموظفين المشمولين بالإشراف وتصحيح سلوكياتهم المهنية، وضرورة توافق هذه النشاطات مع الأهداف التربوية، التي نشأ من أجلها مرفق التربية والتعليم، ومدى تطابقها مع النصوص التنظيمية.

### 7-2 المشرف التربوي في التعليم الابتدائي بالجزائر:

الإشراف التربوي في الجزائر حسب التشريع الجزائري يطلق عليه " التفتيش " وذلك وفقا للمرسوم التنفيذي رقم: (1992، 490/92) " مهمة يقوم بها سلك التفتيش، وذلك بمراقبة العملية التعليمية، للرفع من مستوى الأداء لدى مختلف أسلاك التعليم والتسيير، كما يقوم سلك التفتيش بالتقويم، والتكوين، والمراقبة، والمتابعة، والسهر على تطبيق البرامج، والمواقيت والتعليمات الرسمية"، كما ورد في الباب الخامس من القانون التوجيهي اعتبار مهمة الإشراف " التفتيش والمراقبة" وذلك يؤكد أن الرؤية القانونية لم تتغير. ويخضع جهاز التفتيش في قطاع التربية الوطنية، إلى إشراف عام يتمثل في وزير التربية، وبصورة خاصة المفتشية العامة التي يشرف عليها مفتش عام، تتمثل مهمته الرئيسية في تنشيط ومتابعة عمل جميع أسلاك التفتيش الموضوعين تحت سلطته، في مختلف المستويات والاختصاصات. أما الإشراف الإداري فتمثله مديريات التربية وأجهزتها على مستوى الولاية، والإشراف التنفيذي يتولاه المشرفون التربويون على مستوى الدوائر التربوية و الإدارية(1).

ويطلق على المشرف التربوي في النظام التعليمي في الجزائر باسم المفتش أو الموجه التربوي رغم ما يوحي به من المعاني السلبية كمراقبة المعلم والتفتيش عن أخطائه... الخ.

والمفتش أو الموجه التربوي، هو مدرس خبير له من الإمكانيات العلمية والمهنية ما يؤهله للقيام بأعباء الموجه التربوي، لأنه خبير بالعملية التعليمية وما يحيط بها من علوم وطرائق ومضامين وتفاعلات ونتائج وغير ذلك، فهو يملك تصورا متكاملًا، مدركًا لأهمية الأهداف التعليمية ومتشعبًا بالخبرات المتعددة، والتجارب المختلفة، التي تقوده بسهولة إلى التمييز بين معلم وآخر، تربويا وعلميا وعمليا، بحيث يدرك من هو في حاجة إلى التوجيه والمتابعة، وإلى خبرته وطرائقه التربوية، ومساعدته على اجتياز الصعوبات وتجنب الأخطاء(2).

وهناك نوعان من المشرفين التربويين في التعليم الابتدائي هما:

(1) عبد الرحمان بن سالم: التشريع المدرسي الجزائري، ط2، العدد 13، مطابع عمار قرفي، باتنة، الجزائر، 1994، ص ص 51، 52.

(2) حراث فاطمة الزهراء: التوجيه التربوي، المحلة الجزائرية للتربية، العدد الأول، الجزائر، 1994، ص 43.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

- المشرف الإداري: وهو يختص بكل ما يتصل بالجوانب الإدارية للمعلمين والقائمين بالإدارة المحلية.
- المشرف التربوي: وهو يختص بكل الجوانب التربوية في العملية التعليمية، في المدرسة الابتدائية، وهذا الأخير يتفرع إلى عدد من المفتشين بحسب التخصص في المواد (عربية، فرنسية).
- ويمارس مفتش التعليم الابتدائي مهامه في المؤسسات التعليمية كل حسب اختصاصه وفي حدوده الإقليمية المحددة له
- وينبغي في هذا المقام التمييز بين مهام المفتش المنصوص عليها قانونا، والمهام من الناحية العملية و التي تستند إلى منهجية عمل وتصور شامل للعملية التفتيشية بمفهومها الواسع، وتتمثل مهامه من حيث النصوص القانونية حسب ما نصت عليه المادة 165 من الفصل الرابع، الفرع الأول من المرسوم التنفيذي رقم 08 - 315 المؤرخ في 2008/10/11 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية ما يلي:
- السهر على حسن سير المؤسسات التعليمية و تطبيق التعليمات و البرامج و المواقيت الرسمية و استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال طبقا للنصوص التشريعية و التنظيمية التي تحكم المنظومة التربوية .
- تكوين موظفي التعليم والإدارة في المدارس الابتدائية، وتفتيشهم وكذا متابعة أنشطتهم ومراقبتها وتقييمها.
- المشاركة في الدراسات الإستشراافية وفي أعمال البحث في مجال اختصاصه، و يمكن أن يتم تكليفه بمهام التحقيق
- كما يمارس أنشطته في المدارس الابتدائية والمدارس التحضيرية، وأقسام التعليم المكيف والتربية التحضيرية وأقسام محو الأمية التابعة للمقاطعة المسندة إليه(1).
- ونظرا للتداخل في المهام والصلاحيات بين مفتشي التعليم الابتدائي تخصص إدارة، وتخصص مواد، فقد أرسلت المفتشية العامة للبيداغوجيا مذكرة توجيهية رقم 944 مؤرخة في 02 نوفمبر 2014 تعتبر بمثابة أرضية للفصل بين هذه المهام ، حيث أصبح لكل من مفتش التعليم الابتدائي الإداري، و مفتش التعليم الابتدائي البيداغوجي مهام محددة تتمثل في:

(1) المرسوم التنفيذي رقم 08 / 315 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، الصادر في 2008/10/11 .

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

### مهام مفتش التعليم الابتدائي تخصص إدارة

- تكوين موظفي الإدارة وتوجيههم ومتابعة نشاطهم وتقييمها.
- تفتيش موظفي الإدارة والإطلاع على كل الجوانب المتعلقة بالتسيير والعمل على تقويمها.
- مرافقة مديري المدارس ومساعد مديري المدارس الابتدائية
- إنجاز مختلف العمليات الإدارية والإحصائيات المتعلقة بظروف التمدرس، والموظفين والتلاميذ والتجهيز والهياكل والأثاث.
- متابعة إنجاز كل العمليات المتعلقة ببيع وتوزيع الكتاب المدرسي.
- متابعة إنجاز كل العمليات المتعلقة بامتحان نهاية مرحلة التعليم الابتدائي.
- متابعة الترميمات والإصلاحات والأشغال في المدارس والتنسيق مع المصالح المعنية للتكفل الأمثل بها.
- متابعة غياب الموظفين العاملين بالمدارس الابتدائية وكذا التلاميذ المتمدرسين وحث المديرين على اتخاذ الإجراءات الإدارية المطلوبة للحد منها.

### 2- مهام مفتش التعليم الابتدائي تخصص مواد:

- تكوين موظفي التعليم وتوجيههم ومتابعة نشاطهم وتقييمها.
- تفتيش موظفي التعليم، والإطلاع على كل الجوانب المتعلقة بالعملية التعليمية التعلمية، ومختلف الوثائق

#### التربوية والبيداغوجية والوسائل التعليمية...

- تثبيت موظفي التعليم ورئاسة اللجان الخاصة بها وتنشيط أشغالها...
- دراسة التنظيمات التربوية للمدارس الابتدائية والإطلاع على جداول استعمال الزمن وتوزيع المواد وتقديم

#### التوجيهات الضرورية بخصوصها.

- دراسة وتحليل نتائج التلاميذ الدراسية والسعي إلى تحسينها(1)

(1)مذكرة توجيهية رقم 944 صادرة في 02 نوفمبر 2014

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

### ثانياً: أساليب الإشراف التربوي

تتنوع الأساليب التي يمكن استخدامها في عملية الإشراف التربوي ويرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر في تحديد نوعية الأسلوب الإشرافي، ولعل أبرز هذه العوامل ما يلي:

- طبيعة الهدف الإشرافي.
- طبيعة حاجات الأساتذة المهنية والشخصية العامة والخاصة.
- طبيعة الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في المدرسة وخارجها .
- كفايات المشرف التربوي وإمكاناته (1).

وكل أسلوب من أساليب الإشراف التربوي ما هو إلا نشاط تعاوني منسق ومنظم ومرتببط بطبيعة الموقف التعليمي ومتغير بتغيره في اتجاه الأهداف التربوية (2).

#### 1. مفهوم الأسلوب الإشرافي:

يلقى على عاتق المشرفين التربويين دائماً مسؤولية القيادة التربوية ، وتقاس فاعلية القيادة بما يحدث لدى المدرسين من تغيرات مرغوب فيها ، وليس بما يفعله المشرفون ، وينظر إلى المشرف التربوي على أنه القائد الذي يستطيع ممارسة الأسلوب الأمثل مع الأساتذة ، مما يساهم في تحسين نموهم الذاتي وفهمهم وإدراكهم للعملية التربوية ، وقد تعددت وجهات نظر المربين في تعريف أسلوب الإشراف التربوي فمنهم من عرفه بأنه: " مجموعة من أوجه النشاط يقوم به المشرف التربوي من أجل تحقيق أهداف الإشراف التربوي ، وهو نشاط تعاوني منسق ومنظم ومرتببط بطبيعة الموقف التعليمي ، ومتغير بتغيره في اتجاه الأهداف التربوية المنشودة " (3).

إذن الأسلوب الإشرافي هو الطريقة التي يمارسها المشرف التربوي مع الأستاذ ، بهدف تحسين أدائه وتطويره مهنياً. ويستطيع المشرف التربوي أن يقوم بعمله بنجاح وفاعلية من خلال تعامله مع العاملين في الحقل التعليمي بصورة إيجابية وبأسلوب مناسب وتميز " وفيما يلي أبرز الأساليب الإشرافية :

#### 2-أنواع الأساليب الإشرافية:

##### 1.2.1. الأساليب الفردية: وتنقسم إلى ما يلي:

##### 1.1.2. الزيارة الصفية:

1-تعريفها: هي العملية المخططة والمنظمة والهادفة التي يقوم بها المشرف التربوي أو مدير المدرسة أو كلاهما معا لمشاهدة وسماع كل ما يصدر عن الأستاذ وتلاميذه من أداء في الموقف التعليمي

(1) محمد حسين العجمي: القيادة التربوية والإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية ، د.ط ، دار الجامعة الجديدة، جامعة المنصورة ، مصر ، 2008 ، ص95.

(2) سعيد جاسم الأسدي ومروان عبد المجيد إبراهيم : الإشراف التربوي ، ط1، دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص50.

(3) جودت عزت عطوي : الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص272.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

بهدف تحليله تحليلا تعاونيا وتزويد الأستاذ بتغذية راجعية تطويرية حول جوانب هذا الأداء لتحسينه بما ينعكس إيجابيا على عملية التعليم والتعلم(1) .

كما تعرف أيضا بأنها عملية تحليلية توجيهية تقويمية تعاونية تشاركية بين والأستاذ المشرف التربوي وتشكل جانبا هاما من أنشطة التربية العلمية،وهي تدريبية بالأساس ، تهدف إلى مساعدة الأساتذة على تحسين ممارستهم التعليمية ، ورفع مستواها وتقويم عمل الأساتذة والكشف عن مدى التقدم الذي يحققونه(2) .

تعرف كذلك بأنها إحدى أساليب الإشراف التربوي الفعالة التي تمنح المشرف التربوي الفرصة ليرى على الطبيعة سير عملية التعليم والتعلم،وليرى التحديات التي تواجه المعلمين في تدريسهم والاطلاع على الطرق والأساليب المستخدمة في تعليم التلاميذ و اكتشاف المهارات و القدرات و المواهب التي يتميز بها الأساتذة للاستفادة منها وتنمية جوانب القصور و تحديد توعية العون التربوي الذي يحتاجه لتحسين مخرجات التعليم.و تعتبر زيارة المشرف التربوي للأستاذ في صفه من الأساليب الفردية المباشرة في الإشراف التربوي والتوجيه. والزيارة الصفية بصورتها المباشرة تساعد المشرف في الاطلاع على عملية التعليم والتعلم،كما تسير بصورتها الفعلية ولا تتوقف عند حدود الحديث عنها كما تغطي الزيارة الصفية فرصة للمشرف للاطلاع على عمل الأستاذ والطلاب والبيئة التي يعملون فيها والوسائل و الأدوات التي تستخدم في عملية التعليم والتعلم(3).

إذن الزيارة الصفية هي زيارة المشرف التربوي للأستاذ في قاعة الصف أثناء عمله بهدف رصد النشاطات التعليمية – ملاحظة التفاعل الصفّي – تقويم أداء الأستاذ والوقوف على أثر هذا الأخير على التلاميذ.

### 2-أنواع الزيارات الصفية :

يقسم الباحثون في شؤون الإشراف التربوي الزيارات الصفية تبعا لمقاصدها وأهدافها إلى زيارات استطلاعية تستهدف بصفة خاصة التأكد من تواصل المدرسين بالوثائق و النشرات والتوجيهات ،وبعد استقرار الوضع التعليمي تكون هناك زيارات إرشادية قصد تقديم الاقتراحات البنائية للمدرسين والتنسيق بينهم و تعقب ذلك زيادات للمتابعة قبل الانتهاء إلى القيام بزيادات ختامية بغية التقويم البنائي للنواحي التربوية و الأكاديمية(4).

(1) سلامة عبد العظيم حسين ،عوض الله سليمان عوض الله :اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر،2008، ص 95.

(2) إبراهيم ياسين الخطيب، أمل الخطيب: الإشراف التربوي ( فلسفته ، أساليبه تطبيقاته)،ط1، درا قنديل للنشر والتوزيع نعمان ،الأردن ،2003،ص 96.

(3) عدنان بدري الإبراهيم : الإشراف التربوي ( أنماط وأساليب)،ط1، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية ، الأردن ، 2002، ص109.

(4) درفوفي أحمد أمين: الإشراف التربوي ،ط1، شركة بابل للطباعة ، الرباط، المغرب، 1999، ص44

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

أ- الزيارة المفاجئة للأستاذ (استطلاعية):- وهي قليلة الحدوث في الوقت الحالي ونادرا ما تكون مقررة في خطة الإشراف، بل وتنشأ الحاجة إليها عندما يكثُر التذمر من احد المدرسين من إدارة

المدرسة أو التلاميذ و أولياء الأمور، فيقوم المشرف التربوي بمثل هذه الزيارة مرة أو أكثر لدراسة أحوال الأستاذ و التأكد من صحة الشقوة المقدمة ضده. وتعتبر هذه الزيارة تفتيشية وليست توجيهية، وهي لا تخدم الأستاذ كما لا تخدم عملية التعليم بصورة مباشرة .

ب- الزيارة المبرمجة في خطة الإشراف التربوي (توجيهية):- وهي زيارة تخدم غرضين أولهما حق الأستاذ في الحصول على خدمة التوجيه ، وثانيهما تقويم عمل الأستاذ.

ج- زيارة بناء على طلب الأستاذ أو مدير المدرسة:- وهي بسبب حاجة الأستاذ للمساعدة في موقف تعذر على الأستاذ إيجاد حل له.

د- زيارة بناء على طلب المشرف:- وهي بسبب حاجة المشرف للاطلاع على أسلوب مميز يتبعه الأستاذ بغرض نقل التجربة إلى مدارس أخرى(1).

### 3- مدة الزيارة الصفية:

تستغرق الزيارة الصفية عادة حصة كاملة تسمح بملاحظة الموقف التعليمي ألتعلمي، ومن ثم تفتح المجال لدراسة تعاونية بين الشرف من جهة، والمعلم من جهة أخرى لمختلف جوانب هذا الموقف وينبغي أن يراعي توزيع الزيارات الصفية للأستاذ الواحد على مدار السنة الدراسية، توزيعا متوازنا ، فلا تفصل بين الزيارة الواحدة والتي تليها فترات زمنية قصيرة جدا أو طويلة جدا .

### 4. سجلاتها:

يحتفظ المدير بسجلات تراكمية تبين مدى تقدم الأستاذ في التعليم الصفي، كما تبين أهم الملاحظات والمقترحات التحسينية التي تم الاتفاق عليها في لقاءات التحليل والتوجيه التي تعقب كل زيارة (2).

### 5. المبادئ الأساسية لتنظيم الزيارة الصفية:

وحتى يتم تنفيذ أسلوب الزيارة الصفية بشكل منظم ومفيد ، لابد من الاستناد على جملة من المبادئ المنظمة والمفيدة أهمها:

- 1- أن الأستاذ بحاجة إلى التغذية الراجعة الذاتية التي تستند على معلومات واضحة ودقيقة في الملاحظة التي يقوم بها المشرف التربوي.
- 2- أن يشعر الأستاذ بأنه بحاجة إلى التطور المستمر في الأداء المهني
- 3- أن يرغب الأستاذ بالحصول على تقديرات موضوعية ودقيقة وذاتية لأدائه.

(1) أحمد جميل عايش : تطبيقات في الإشراف التربوي ، ط1، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2008، ص 78.

(2) محمد حسنين العجمي: القيادة التربوية والإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية ، مرجع سابق ، ص 96.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

4- يتطلب جمع المعلومات أثناء زيارة الصيفية توفر مجموعة من الأدوات التي يتحدد نوعها وشكلها محتواها في ضوء أهداف الزيارة الصيفية ، وتكون معروفة للأستاذ وواضحة له وموافق عليها(1).

### 6.آداب الزيارة الصيفية:

وحتى تحقق الزيارة الصيفية أهدافها بشكل فعال لا بد من مراعاة الشروط التالية:

- 1- أن لا يعطل دخول الشرف عمل الأستاذ والتلاميذ .
  - 2- أن يكون المشرف طلق المحيى وغير متهجم عند دخول الصف وان يتخذ له مكانا لصف، بحيث لا يكون محط أنظار التلاميذ وموضع انتباههم.
  - 3- أن لا يبدي ملاحظات سلبية أو يظهر أي نوع من القلق داخل الصف .
  - 4- ليس من المناسب أن يقاطع المشرف الأستاذ أو يتدخل في درسه أو يلقي المدرس نيابة عنه إلا في ضوء اتفاق مسبق بينهما.
  - 5- أن يعمل المشرف التربوي على كسب ثقة الأساتذة التابعين له بكل صف .
  - 6- أن يخطط المشرف للزيارة الصيفية مسبقا مع الأستاذ لان يتركها للصدفة أو المفاجأة.
  - 7- أن تحدد الأهداف التربوية التي يرغب المشرف في متابعتها .
  - 8- أن يعقد المشرف التربوي لقاء فردي مع الأستاذ و يعمل على تعزيزها وعرض نقاط الضعف بأسلوب غير مباشر للعمل على تقويتها وان يترك للأستاذ الفرصة لإبداء آراءه ومقترحاته (2).
  - 9- قبل مغادرة المشرف الصف ،ينبغي الإشادة بجهود الأستاذ كي يعزز مكانته لدى التلاميذ.
  - 10- تسجيل المشاهدات والملاحظات يكون خارج غرفة الصف ، بشرط أن تكون ذات قيمة للأستاذ
- (3)

مما سبق نخلص أن الزيارة الصيفية ضرورية للكشف عن حاجات الأساتذة من أجل تحسين العملية التعليمية التعليمية ، والتخطيط لتطوير الأداء المهني للأساتذة وتوظيف الأساليب الإشرافية الحديثة المتنوعة ، للتعرف على مدى التغيير الذي طرا على سلوكهم الصفي ، وان لهذه الزيارة مبادئ وآداب يجب مراعاتها.

(1) بلقيس أحمد : تقنيات حديثة في الإشراف التربوي والقيادة التربوية ، الأنروا ، دائرة التربية والتعليم ، قسم تربية المعلمين والتعليم العالي ، معهد التربية / عمان ، الأردن، 2002، ص ص 14-15.

(2) جودت عزت عطوي : الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها ، مرجع سابق ، ص ص 272-273.

(3) محمود طافش: قضايا في الإشراف التربوي ، د.ط، دار النشر ، عمان ، الأردن، 1988، ص60.



## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

الإشرافية الحديثة المتنوعة ، للتعرف على مدى التغيير الذي طرا على سلوكهم الصفي ، وان لهذه الزيارة مبادئ وآداب يجب مراعاتها.

### 7-خطوات مراحل الزيارة الصفية :

لا تقتصر الزيارة التي يقوم به المشرف التربوي للأستاذ على دخول غرفة الصف في ملاحظة سلوك المعلم فيها ، بل هي عملية تمثل عدة مراحل ينبغي مراعاتها و التقيد بها للوصول الى زيارة صفية ناجحة تحقق الأهداف المنشودة منها ، وتبدأ هذه المراحل بالفترة التي تسبق موعد الزيارة وتنتهي بعد انتهاء الزيارة بفترة بسيطة ، ويمكن إجمال هذه المراحل بما يلي:

1- مرحلة ما قبل الزيارة(التخطيط و الإعداد للزيارة).

2- مرحلة تنفيذ الزيارة(القيام بالزيارة).

3- مرحلة ما بعد الزيارة(اللقاء البعدي).

**أولاً: مرحلة ما قبل الزيارة (التخطيط و الإعداد للزيارة):** إن التخطيط لأي أمر من الأمور لا بد من

تنفيذه بأسلوب منطقي بعيد عن التهور والمجازفة كما يسهل في التقليل من المخاطر والخسائر، حيث

يترافق مع التخطيط عنصر التنبؤ بالمستقبل والعمل ضمن الظروف المتاحة، وكذلك الحال بالنسبة

للمشرف التربوي الذي يخطط لزيارة أستاذ ما في الغرفة الصفية، إذ عليه أن يدرس كافة الجوانب

المعلقة بالزيارة قبل تنفيذها للإحاطة بمعطيات الموقف التعليمي الذي سيلاحظه ، ولعل من أهم ما ينبغي

على المشرف القيام به في هذه المرحلة ما يلي :

1- تحديد الأهداف المؤمل تحقيقها من هذه الزيارة.

2- الاطلاع على ملف الأستاذ المراد زيارته إذا كانت الزيارة هي الأولى لهذا الأستاذ – وذلك

للحصول على معلومات كافية تعرف به و بمؤهلاته و خبراته .

3- تحديد السلوكيات المراد ملاحظتها في الغرفة الصفية أثناء الزيارة .

4- عقد لقاء أولي بين المشرف و الأستاذ قبل القيام بالزيارة – إذا كانت هذه الزيارة هي الأولى له –

وذلك بهدف الاتفاق على دور كل طرف و مناقشة الأهداف المرجو تحقيقها من هذه الزيارة ومناقشة

مستويات الطلبة ، على أن يبني هذا اللقاء علاقة مهنية تقوم على الاحترام ، ويؤسس انطباعاتاً أولياً

إيجابياً لذا كلا الطرفين تجاه الطرف الآخر(1) .

5- التخطيط و الإعداد للزيارة بشكل تعاوني يتم فيه احترام كل طرق لأراء وأفكار الطرف المقابل.

6- الاتفاق على الوسيلة أو الأداة التي سيقوم من خلالها المشرف التربوي بجمع المعلومات حول

الموقف التعليمي أثناء الزيارة ومناقشة جميع الأمور المتعلقة به .

7- الاتفاق على الدرس الذي سيقوم الأستاذ بشرحه أثناء الزيارة ومناقشته مدى لاءمته لأهداف

الزيارة.

8- الاتفاق على طريقة تدخل المشرف التربوي عند حدوث خطأ ما من قبل الأستاذ ووقت التدخل ،

وان أراد المشرف التربوي توضيح شيء ما للطلبة لم يتطرق إليه الأستاذ ، مع مراعاة عدم

التجربة بالأستاذ أو إجرأه أمام تلاميذه.

9- تحديد تاريخ ووقت الزيارة بحيث تناسل كلا من المشرف و الأستاذ ليكون كلا بطرفين مستعدين

بشكل جيد .

(1) هشام يعقوب مريزيق : النظرية والتطبيق في الإشراف التربوي (المدخل والنظرية ومصادر السلطة والأساليب)، ط1، دار

الراية للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن، 2008، ص ص 130-131.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

10-الاتفاق على المدة التي يستهلكها المشرف داخل الغرفة الصفية مع كفاية تلك المدة لتحقيق أهداف الزيارة.

### ثانيا:مرحلة تنفيذ الزيارة (القيام بالزيارة):

بعد الاتفاق على تفاصيل الزيارة بين المشرف و الأستاذ و معرفة كل منهما لأدواره و واجباته و قيام الأستاذ بالتحضير المسبق للدرس المراد شرحه أثناء الزيارة ، تبدأ المرحلة الثانية للزيارة وهي مرحلة التنفيذ والتي تتضمن جملة من الأصول والقواعد (البروتوكولية) للخروج بزيارة صفية ناجحة و مفيدة تعزز جوانب القوة و تتعقب جوانب الضعف سعيا لمعالجتها ، ومن أهم هذه الواجب مراعاتها هي :

- 1- دخول المشرف التربوي برفقة الأستاذ إلى الصف المراد تنفيذ الزيارة فيه .
- 2- أن يقوم الأستاذ بتعريف الطلبة بالمشرف التربوي و يبين لهم سبب زيارته لهم و هدفها .
- 3- أن يجلس المشرف التربوي في مكان لا يجلب انتباه الطلبة إليه ، لذا فمن الأفضل أن يجلس في آخر الصف .
- 4- أن يكون المشرف حذرا في تعبيرات الوجه غير اللفظية و خاصة تجاه الأستاذ فلا يطيل النظر إليه ، حتى لا يظن بان تلك النظرة تتضمن انتقادا من المشرف على شيء معين فيشتت انتباهه و لا يستطيع إتمام الدرس كما خطط له .
- 5- التزام المشرف بما تم الاتفاق عليه مسبقا ، فلا يتدخل في سير الحصة إلا في الحالات التي تم الاتفاق عليها أثناء التخطيط للزيارة ، ولا يقاطع الأستاذ أثناء شرحه للدرس.
- 6- عدم إحراج الأستاذ إن كان ثمة خطأ ما واختيار الأسلوب الأفضل لتصحيح الخطأ إن كان فادحا.
- 7- التركيز على الأنشطة و السلوكيات التي تخدم أهداف الزيارة .
- 8- البقاء في الصف حتى انتهاء المدة التي تم الاتفاق عليها مسبقا بين المشرف و الأستاذ.
- 9- أن يقدم المشرف التربوي الشكر للأستاذ و التلاميذ و الثناء عليهم قبل مغادرة الصف.

### ثالثا: ما بعد الزيارة(اللقاء البعدي):

بعد انتهاء الزيارة الصفية لابد من اجتماع المشرف التربوي بالأستاذ بشكل فردي لمناقشة ما دار أثناء الزيارة ، و طرح وجهات النظر و الأفكار التي تسهم في رسم صورة واضحة المعالم لهذه الزيارة و اعتبارها أساسا للزيارات القادمة ، ولعل أهم ما ينبغي مراعاته في هذه المرحلة ما يلي :

- 1- أن يكون هذا اللقاء بعد انتهاء الزيارة مباشرة ليبقى ما دار أثناء الزيارة حاضرا في ذاكرة المشرف و الأستاذ ، فوجود فترة زمنية طويلة بين الزيارة و اللقاء البعدي قد يؤدي إلى نسيان الكثير من المعلومات(1).
- 2- أن يكون هذا اللقاء في مكان يضمن السرية و عدم كشف مضمون الزيارة أمام الآخرين ، كان يجتمع المشرف و الأستاذ في مكتب فارغ من الموظفين أو ما شابه ذلك بعيدا عن الإدارة أو قاعة الأساتذة. استعراض ما دار في الغرفة الصفية بأسلوب ايجابي يناقش بيانات موضوعية.
- 3- إعطاء الأستاذ فرصة لإبعاد الرأي و اقتراح البدائل و التعبير عن أفكاره .

(1) هشام يعقوب مريزيق: النظرية والتطبيق في الإشراف التربوي المدخل والنظرية ومصادر السلطة والأساليب، مرجع سابق، ص ص 132-133.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

- 4- عدم احتكار المشرف للنقاش ، بل عليه التحاور مع الأستاذ بطريقة تعاونية.
- 5- البدء في مناقشة جوانب القوة في أسلوب الأستاذ التدريسي و تشجيعه والثناء عليه.
- 6- الإشارة إلى جوانب الضعف في أسلوب الأستاذ التدريسي بطريقة غير مباشرة.
- 7- إعطاء المدرس فرصة تقييم الموقف التعليمي بموضوعية لتدريبه على أسلوب التقييم الذاتي للأداء.
- 8- تقديم الشكر للأستاذ و الثناء على جهوده.

10-تحديد موعد لزيارة أخرى تتناول أهدافا جديدة تتطلب مساعدة المشرف للأستاذ لتحقيقها.

\* وعليه فان الزيارة الصفية - كما تبين لنا - أصول و قواعد ينبغي على المشرف التربوي إتباعها و مراعاتها و التقيد بمضامينها لتحقيق زيارة صفية ناجحة يتم من خلالها الإحاطة بالموقف التعليمي ضمن الأهداف المحددة للزيارة بغية الوصول إلى تطوير وتحسين عملية التدريس (1).

**8.التقرير عن الزيارة الصفية:** تستخدم في التقرير عن الزيارة الصفية استمارة خاصة تدون فيها الملاحظات المهمة عن أداء الأستاذ، و يجري تنقيح و تطوير الاستمارة باستمرار لكي تظل مواكبة للتطور الذي يحدث في النظرة إلى الدور المتجدد للأستاذ (2). كما تسجل ملاحظات عامة يرغب المشرف في إبرازها ايجابية كانت أم سلبية ، أو أية أمور أخرى للمتابعة ، و يمكن الاستفادة من هذا الحقل بشكل اكبر للمباحث ذات الطابع الخاص مثل التربية البدنية و الرياضة و التربية المهنية و الفنية و الحصوص العلمية و حصص الامتحانات ... الخ كما ينحصر التقدير العام في سلم تقديري يشمل على : ممتاز، جيد جدا، جيد، متوسط، ضعيف، حيث يعتمد تحديد موقع أداء الأستاذ على هذا السلم على الانطباع العام الذي يكونه المشرف عن ذلك الأداء على أن ينسجم مع توزيع التقديرات على فقرات التقرير . و إذا كان الأستاذ بحاجة إلى تحسن في الأداء ، و رغب المشرف في تأجيل التقدير العام لزيارة أخرى يكتب إزاء التقدير العام كلمة "مؤجل" و بعد تعبئة التقرير يدون المشرف اسمه و توقيعه و تاريخ تعبئة التقرير ، ثم يقوم رئيس قسم الإشراف بالتوقيع إزاء الخانة الخاصة لذلك إضافة إلى ما سجله المشرف من ملاحظات عن زيارته في سجل الإشراف الموجود في المدرسة ينظر منه ما يلي :

- 1- تعبئة تقدير الزيارة الصفية الإشرافية اثر كل زيارة يقوم بها المدرس.
- 2- كتابة التقدير على ثلاثة نسخ توزع على النحو التالي:  
أ- نسخة للأستاذ ، تحفظ في ملفه في المدرسة بعد اطلاعه عليها و التوقيع استعاراً بذلك.  
ب- نسخة المشرف : يحفظها في ملف الأستاذ المعني .

(1) نفس المرجع السابق ، ص134.

محمد حسنين العجمي : القيادة التربوية والإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية ، دط، دار الجامعة الجديدة ، جامعة المنصورة ، مصر ، 2008 ، ص98

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

ت- نسخة الملف المكتوم للأستاذ في المديرية(1).

**9. أهداف الزيارة الصفية:** لاشك في أن أهداف الزيارة الصفية التي يقوم بها المشرف التربوي للأستاذ في الغرفة الصفية تتبع و تنبثق من أهداف الإشراف التربوي المتمثلة في تحسين عملية التدريس ، فلا بد للزيارة الصفية بوصفها احد أهم الأساليب الإشرافية و أكثرها شيوعا أن تؤمن بتحقيق هذا الهدف الرئيسي إضافة إلى جملة من الأهداف الفرعية التي تسهم في المحصلة إلى الوصول لتحقيق الهدف العام للإشراف التربوي و بالتالي إلى تحقيق أهداف النظام التربوي ولعل من أهم أهداف الزيارة الصفية ما يلي :

- 1- تسهم في تقدير الجوانب الايجابية من عمل الأستاذ و تطويرها .
- 2- تسهم الزيارة الصفية في التعرف على المظاهر السلبية و مساعدة الأستاذ في تجاوزها و تعديلها
- 3- تسهم في ملاحظة نمو الطلاب و مشاركتهم في الدروس و أساليب استجاباتهم للمواقف التعليمية .
- 4- تساعد على إمكانية الاطلاع على النشاطات الصفية و غير الصفية و توجيهها .
- 5- تسهم في مشاركة المدرس في وضع خطته السنوية و الفصلية .
- 6- تسهم في التعرف على الصعوبات التي تعترض المناهج و وضع الحلول لتجاوزها .
- 7- تسهم في الوقوف على ما حققه المدرس مما اتفق عليه في زيارات سابقة و مساعدة التلاميذ،كون التلميذ محور عملية الإشراف التربوي .
- 8- الوقوف على أفضل السبل التي يستطيع بها الأستاذ أن يوجه تعليم التلاميذ لبلوغ الأهداف المرجوة.
- 9- الكشف عن الأخطاء والمشكلات و الصعوبات المشتركة بين عدد من معلمي المواد و جعلها موضعا لاجتماع يدعو إليه المشرف لدراستها و علاجها .
- 10-تقويم البرنامج الإشرافي و معرفة مدى نجاحه في رفع مستوى العلمية التربوية (2).
- 11-ملاحظة الأنشطة الصفية عن قرب و ملاحظة مدى توافقها مع الأهداف العامة للتربية
- 12-تعرف احتياجات الأساتذة و الصعوبات و التحديات التي يواجهونها في الميدان .
- 13-اختيار أفضل الأساليب التدريسية التي يمكن إتباعها من قبل الأستاذ وذلك بطريقة تعاونية بينه وبين المشرف .
- 14- التعرف على مدى ملائمة المناهج الدراسية لقدرات التلاميذ في ظل الفروق الفردية بينهم.
- 15- ملاحظة الوسائل التعليمية الموظفة في العملية التعليمية داخل الغرفة الصفية والتعرف على مدى ملائمتها للمراحل العمرية و الدراسية للتلاميذ .
- 16- توثيق علاقة المشرف التربوي بالواقع التربوي القائم ، ليتمكن من وضع الخطط الإشرافية المناسبة لذلك الواقع.

(1) جودت عزت عطوي : الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها ، مرجع سابق ، ص ص 286-287.

(2) سلامة عبد العظيم حسين ، عوض الله سليمان عوض الله : اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، مرجع سابق ، ص ص 48-49

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

17- تعزيز علاقة تعاون المشرف والأستاذ ، وتمكين كل طرف من الاستفادة من خبرات ومهارات الطرف الآخر(1).

18- اكتشاف المميزات التي يتمتع بها كل مدرس و ما لديه من قدرات واستعدادات .  
19- حفز همة المدرسين ، لأن زيارة المشرف للفصول تؤدي على جعل المدرس يبذل أقصى جهده في عرض أحسن ما عنده لإظهار فنه وإبراز مهاراته ليحصل على الثناء وفي هذا تحسين للبرنامج التربوي(2).

كما تؤدي إلى توثيق علاقة المشرف التربوي بالميدان لأخذ الواقع بعين الاعتبار عند تخطيطه لبرامج الإشراف بغية إثراء البرامج بما يفيد الأساتذة في تأدية واجباتهم ، فيزداد الرصيد المعرفي للمشرف التربوي ، وإنماء خبراته بما يطلع عليه من أساليب جديدة ونشاطات فاعلة وتجارب مبتكرة(3).

\* ولكي تحقق الزيارة الصفية تلك الأهداف المنوط بها ، يجب أن يخطط لها تخطيطا دقيقا ، وأن يكون هدفها واضحا في أذهان الأساتذة والمشرفين ومن الضروري إتباع بعض الإجراءات الخاصة قبل الزيارة وعند دخول الفصول ، وأثناء البقاء فيها ، وعند التدخل في التدريس أو إصلاح الخطأ و تقديم الإيضاحات حتى لا تؤدي تصرفات المشرف التربوي إلى التوتر داخل الفصل.

**10. شروط نجاح الزيارات الصفية:** - لكي تنجح الزيارة الصفية في تحقيق غايتها كوسيلة إشرافية تسهم في تحسين التعليم والتعلم ، وزيادة إنتاجية الأستاذ ينبغي مراعاة ما يلي:

- 1- أن تكون الملاحظات لما يدور في حجرة الدراسة عملا تعاونيا.
- 2- أن تسجل الملاحظات والاقتراحات عن الزيارة في سجل خاص بالمشرف ، وسجل آخر بالمدرسة على أن يطلع الأستاذ على مادون حول الزيارة .
- 3- أن يعقب الزيارة الصفية اجتماع بين المشرف والأستاذ لدراسة وتحليل ما تم ملاحظته في الموقف التعليمي.
- 4- أن يسلم المشرف التربوي للأستاذ تقريرا وافيا عن الزيارة الصفية حتى تتاح له فرصة لتحليل الحقائق بغية تحسين العمل الصف(4).

**11. أهم المهارات التي يكتسبها الأستاذ من خلال تنفيذ أسلوب الزيارة الصفية:**

- 1- تطبيق المنهاج ، والتغلب على الصعوبات في هذا المضمار خاصة الأمور الغامضة.
- 2- بناء الاختبارات.
- 3- الوقوف عن كثب بما يستجد في المادة التعليمية .
- 4- نسج العلاقات الإنسانية.

(1) هشام يعقوب مريزيق: النظرية والتطبيق في الإشراف التربوي المدخل والنظرية ومصادر السلطة والأساليب، مرجع سابق ، ص ص 128--129-130.  
(2) محمد الأفندي: الإشراف التربوي، ط3، عالم الكتب، القاهرة ، مصر 1981، ص 153  
(3) المنيف محمد الصالح عبد الله: الزيارات الصفية ، أصولها وأدائها ، ط1، د.د.ن ، الرياض، المملكة السعودية، 1418، ص19  
(4) فؤاد علي العاجز ، داوود درويش حلس: دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم ، الجامعة الإسلامية ، كلية التربية غزة ، 2009، ص 50 .

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

5- التخطيط بأنواعه المختلفة ( التخطيط اليومي، التخطيط الفصلي ، السنوي ..... الخ)

6- التنفيذ المناسب لطرائق التدريس حسب الموقف التعليمي.

7- مشاركة التلاميذ في الفعاليات الصفية(1).

### **12. بعض المعوقات التي تواجه تطبيق أسلوب الزيارة الصفية:** رغم المزايا التي تحققها الزيارة الصفية

، إلا أنه تواجهها معوقات بعضها يتعلق بالمشرف نفسه والأخرى بالأستاذ ونذكر منها ما يلي:

1- شعور المدرس بالخوف والقلق من الزيارة الصفية، خاصة إذا كانت مفاجئة أو كان دور

المشرف التربوي تصيد الأخطاء وكتابة التقارير .

2- عدم فهم الأستاذ لدور المشرف التربوي بوصفه قائد تربوي يعمل على مساعدته وخدمته في

تحسين أدائه ونموه الشخصي .

3- اقتصار هدف الزيارة الصفية على كتابة التقرير عن الأستاذ دون تقديم الخدمة المطلوبة له وسد

احتياجاته.

4- ضيق وقت المشرف ، فالزيارة الصفية تستغرق وقتا طويلا إذا تمت بالوجه الصحيح ، إذ يسبقها

تخطيط وإعداد ويلحقها توجيه وإرشاد ومرافقة.

5- ضعف المقدرة العلمية أو المعرفية أو الأدائية لدى المشرف التربوي .

6- الجمود في الفكر والجو الاجتماعي والنفسي يعيق عمل المشرف التربوي.

7- عدم استخدام أدوات محددة يتقنها المشرف التربوي لقياس التفاعل الصفي أثناء تنفيذ الزيارة

الصفية مثل نظام فلاندروز.

8- خبرات الأساتذة السلبية الموروثة لدور المشرف التربوي (2).

- ولكن عند التدقيق في هذه المعوقات نجد أن جزءا منها يتحملة النظام التربوي والتعليمي القائم ، والجزء الأخر يتحملة المشرف التربوي نفسه ، فالتداخل بين مهام المشرف الفنية والإدارية ، وضيق وقته ، والعدد الكبير من الأساتذة الذين يشرف عليهم ، كلها أمور تؤدي إلى عدم التركيز في إنجاز مهمات حقيقية

- لتحسين الأداء المهني للأساتذة ، وكذلك اعتماد المشرف على العمل الروتيني في الإشراف دون الاهتمام برفع معنويات الأستاذ ومحاولة تغيير الاتجاهات السلبية للمعلمين لدور المشرف . بالإضافة إلى أن بعض المشرفين لا يعملون على تطوير كفاياتهم المهنية ولا يساهمون في التطورات التربوية الحديثة ولا يهتمون ببناء علاقات إنسانية مع الأساتذة.

### **13. أهم الانتقادات الموجهة لأسلوب الزيارة الصفية الإشرافية:**

ما من أسلوب إشرافي دار النقاش والجدل حوله بين المؤيد والمعارض ، مثلما دار حول أسلوب الزيارة الصفية ، إذ يوجه إليها النقد بشدة من قبل العاملين في الميدان التربوي ، لما تسببه من قلق للمدرسين وشعورهم بعدم الطمأنينة نتيجة الخبرات المتراكمة للأساليب الإشرافية الخاطئة التي يستخدمها بعض

(1) محمد بدر عبد السلام صيام: دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية ، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين، 2007، ص27.

(2) محمود المساد: الإدارة والإشراف التربوي واقع وطموح ، د.ط، دار الأمل ، اردب ، الأردن ، 1986 ، ص23

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

المشرفين أثناء وبعد الزيارة الصفية للأستاذ والتركيز على نشاط المدرس دون الاهتمام بكافة عناصر الموقف التعليمي .

وعلى الرغم من النقد الموجه لأسلوب الزيارة الصفية ، إلا أن المشرف التربوي إذا ما أخذ بشروط هذه الأخيرة فإنه يستطيع أن يخلق الاطمئنان والتعاون ، فالزيارة الصفية هي أكبر الأساليب الإشرافية إسهاما في تحسين التعليم والتعلم ، إذا تمت بطريقة مرغوبة وأخذت بالإجراءات والمبادئ التعاونية التي يتضمنها مفهوم الإشراف التربوي الحديث (1).

### 2.1.2. اللقاءات أو الاجتماعات الفردية:

#### 1. مفهومها:

هي اجتماع هادف يعقده المشرف مع الأستاذ وقد يكون قبل الزيادة الصفية أو بعدها أو في بداية العام الدراسي، للتعرف على الأساتذة و مناقشة خططهم الفصلية أو السنوية و يشترط أن تكون أهداف اللقاء واضحة محددة على أن يتم متابعة ما يتم الاتفاق عليه واللقاء كما يمكن أن تتم في أي مناسبة نجد فيها المدرس انه محتاج إلى عون المشرف أو مشورته و يجد المشرف أن لديه الفرصة و القدرة على القيام بها يطلبه المدرس(2) .

عرفته هيئة التأطير لمستخدمي التربية بالجزائر بأنه :

اللقاء الذي يعقد بين المفتش و المدارس في وقت لا يؤثر على السير الحسن للأقسام المسندة إلى المعلم و هذا النوع من اللقاءات يقتضي من المشرف التربوي التحضير الجيد إداريا و تربويا (3).

يقصد بالاجتماعات و اللقاءات الفردية مقابلة المشرف التربوي بالأستاذ لي طرح كل منهما آراءه وأفكاره بطريقة ودية وتعاونية حول الأنشطة التعليمية التي تحدث في الغرفة الصفية ، ومناقشة جوانب القوة و الضعف في سلوك الأستاذ التدريسي بهدف تحسين المواقف الصفية من خلال أسلوب الحوار الهادف المبني على الإقناع بين المشرف التربوي و الأستاذ(4).

كما أنها لقاءات بين المشرف و المشرف عليه كفرد (اجتماعات إشرافية فردية ) ، تكون طبقا لخطة منتظمة (5).

(1) فؤاد علي العاجز ، داوود درويش حلس: دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، مرجع سابق ، ص51.  
(2) جودت عزت عبد الهادي : الإشراف التربوي ومفاهيمه وأساليبه ، ط1، درا الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006، ص80.

(3) هيئة التأطير بالمعهد الوطني لمستخدمي التربية ، تقنيات التفتيش ، ط1، الجزائر ، 2005، ص85  
(4) هشام يعقوب مريزيق: النظرية والتطبيق في الإشراف التربوي المدخل والنظرية ومصادر السلطة والأساليب، مرجع سابق، ص 85.

(5) سعيد جاسم الأسدي ، مروان عبد المجيد إبراهيم : الإشراف التربوي ، ط1، الدار العلمية الدولية و مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص126..

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

### 2. إجراءاتها:

**أ. إداريا:** يدرس ملف المدرس المحتفظ به في المؤسسة و تسجل المعلومات المتعلقة به و رأي المدير في نشاطه و رأي المفتشين الذين تعاقبوا على زيارته كما يدرس و تائق مختلفة كدفتر النصوص و مذكرة

التحضير و التوزيع السنوي دفتر التقويم و دفاتر المتعلمين و تسجيل ما يستحق التسجيل قصد تقديم الإرشادات المناسبة.

**ب. تربويا:** يقوم المشرف التربوي بمراجعة ما تم تدوينه أثناء تقديم مقاطع الدرس حتى يحدد العناصر التي تطرق إليها مع المدرس أثناء المقابلة و يبعد كل ما يمكن الاستغناء عنه من الجزئيات التي تثير اهتماما جوهريا.

كما أن المشرف التربوي قد يستأنس ببعض المراجع و المصادر لتثبيت المعارف و الحقائق العلمية المتصلة بالمادة التي قدمها حتى يتحاشى الوقوع في الأخطاء مما يعزز ثقة المدرسين فيه.

و مما يجدر بالمشرف التربوي في هذا المقام أن يراعي وضعية الأساتذة قداما و جده و صغرا و كبيرا و أن يضع في الحسبان الظروف التي يعملون فيها ذلك أن ما يطلب من القدامى خلاف ما يطلب من الحديثين في بعض الجوانب و طريقة خطاب الكبار غير طريقة خطاب الصغار من الأساتذة.

ثم أن الموقع الجغرافي للمؤسسة ، و كثرة الأقسام المسندة إلى الأستاذ و اكتظاظها و قلة أو انعدام وسائل العمل البيداغوجي عوامل ينبغي للمشرف التربوي تسليط الضوء عليها(1).

### 3. أنواع اللقاءات الإشرافية الفردية :

تتعدد أنواع اللقاءات الإشرافية بتعدد الأهداف التي تعقد من أجلها و من هذه اللقاءات:

#### أ- اللقاءات مع المدرسين الجدد:

و ذلك بهدف مساعدتهم على التعرف على المدارس و برامجها و نظام العمل فيها و منحهم الثقة اللازمة و زيادة قدرتهم على التخطيط و الاطلاع بمسئولياتهم، و يستمر المشرف في لقاءاته مع الأستاذ الجديد حتى يثبت أقدامه و يثق في نفسه، و يشعر بأنه يستطيع عندما يريد أن يطلب عون المشرف و مساعدته بعد أن لمس من خيرته و توجيهه ما جعله يطمئن إليه و يثق فيه في الاعتماد عليه و يجب أن يساعد أيضا قدامى المدرسين ، و المدرسين الجدد في التعرف على المدرسة و المهنة و الأخذ بيدهم ووضعهم على الطريق الصحيح.

(1) هيئة التأطير بالمعهد الوطني لمستخدمي التربية، مرجع سابق، ص 85.



## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

### ب- اللقاءات مع قدامى المدرسين :

و تعدد هذه اللقاءات ليس لمجرد التعقيب على أدى المشرف أثناء زيارة الأساتذة في غرف الصفوف و لكن لتوضيح الأهداف التربوية و مراجعة السياسة المدرسية و تمحيص المناهج المدرسية، و العمل على تنمية تفصيلها و أجزاءها و دراسة بعض المشكلات الخاصة و التشاور فيما يمكن عمله لتدريب المدرسين و تجديد معلوماتهم و المساعدة في حل مشكلات المدرس الشخصية، و يمكن أن تتناول اللقاءات الإشرافية التخطيط لإدخال أنواع جديدة من النشاط التربوي في المدرسة أو استعمال أسلوب جديد في التدريس أو التقويم... الخ (1).

### 4. أهمية اللقاءات الإشرافية الفردية :

لللقاءات الإشرافية أهمية كبيرة في المجالات التربوية منها:

- 1- التعرف على المدرسة معرفة شخصية و مهنية، حيث يتعرف المشرف في اللقاء الإشرافي على اتجاه المدرس نحو مهنته وميوله، و أماله و يتعرف أيضا على كل ما يؤثر على عمله و كل ما يساعد او يعوق هذا العمل .
- 2- مساعدة المدرس في التعرف نفسه، فالمشرف التربوي يساعد المدرسين على التعرف على حقيقة أنفسهم على نحو أفضل مما يعرفونه ، فيساعده على معرفة ما عنده من نواحي ضعف ليعمل على تلافيتها و تعزيز مواطن القوة و مضاعفات استغلالها في الحياة .
- 3- غرس الثقة في نفس المدرسين و زرع الأمل و الطموح و الحماس و قوة الإرادة لديهم .
- 4- المساعدة في تعويد المدرسين على تحمل المسؤولية و تنمية الشعور بالفخر لديهم لمهنة التدريس و الاعتزاز بالانتماء إليها و الشعور بعزة و كرامة مهنة التدريس .
- 5- التعرف على السلوكيات التعليمية الفعالة و شرحها و تشجيع المدرسين على اكتسابها.
- 6- التعرف على جوانب التعليم التي لا يرضى عنها المدرسين و تطوير استراتيجيات لتغييرها.
- 7-حث المعلمين على النمو المستمر .

9- تنمية روح التعاون لدى الأساتذة مما ينعكس ايجابيا على تنمية التعاون بين التلاميذ، فالمشرف يساعد على تعاون الأستاذ مع زملائه و إيجاد التآلف المهني بينهما عن طريق استخدام وسائل متعددة منها اجتماعات الأساتذة.

10- توضيح بعض النواحي التربوية للأساتذة مثل كيفية تطبيق المنهج ، التخطيط للتدريس ، أساليب التدريس و التقويم .... الخ.. وكذلك توضيح النقاط الغامضة الأستاذ.

(1) جودت عزت عبد الهادي : الإشراف التربوي ومفاهيمه وأساليبه ، مرجع سابق ، ص ص 83-84.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

10- تقدير الأساتذة والتعبير عن شكره لهم على الأعمال الناجحة التي تبشر بالخير وإعطاء المقترحات اللازمة لنمو الأساتذة والتي تمنحهم الثقة في النفس.

11-تبادل الأفكار : -فالمشرف التربوي ليس الوحيد الذي يوثق في عقله وفي حكمته وحسن تصرفه ، ولكنه يستطيع الاستفادة من المدرسين والتعلم مما عندهم مما يجعلهم يتقبلون مما قد يقترحه عليهم (1).

### 5.أهداف اللقاءات الفردية:

يعد الاجتماع الفردي احد الأساليب التوجيهية الرئيسية التي تهدف إلى دراسة مشكلات الأستاذ دراسة تعاونية في جو يسوده الاحترام المتبادل وتقدير الآخرين ، إذ ينبغي ألا يكتفي المشرف بالزيارة الصفية ، بل لابد من عقد لقاءات متتابعة مع الأستاذ لبحث ايجابيات وسلبيات عمله وإتاحة الفرصة للطرفين لمناقشة العملية التعليمية والتعرف على مشكلات الأستاذ المهنية ومناقشتها بشكل فردي ، كما ينبغي عقد هذا اللقاء بين المشرف والأستاذ في جو يسوده التواصل والانفتاح بهدف إحداث التغيير المنشود ، الأمر الذي يحتم على المشرف أن يقوم بهذا الاجتماع في جو نفسي مريح وهادئ ، وعليه فإن من أهم الأهداف التي يسعى الاجتماع الفردي لإنجازها ما يلي:

- ❖ مناقشة السلوكيات التدريسية للأستاذ.
- ❖ التعرف على الصعوبات والمشكلات التي تواجه الأستاذ في عمله ومناقشتها واقتراح البدائل المناسبة لمواجهتها.
- ❖ مناقشة المشكلات التي يواجهها التلاميذ في الغرفة الصفية من حيث المنهاج والبيئة والأساليب التدريسية ، وذلك بالاعتماد ، على الموضوعية والنزاهة في طرح الاقتراحات ، والأفكار و الأداء وخصوصا من جانب الأستاذ.
- ❖ اقتراح إستراتيجيات وأساليب ونشاطات تعليمية مناسبة لتحسين العملية التعليمية(2).

### 6.أساسيات الاجتماعات الإشرافية الفردية:

➤ أن يقوم المشرف التربوي والأستاذ بالاستعداد الجيد والتحضر المسبق للاجتماع ، وذلك بترتيب الأفكار والملاحظات والأداء ل طرحها على واجهة الحوار بين الطرفين.

➤ أن لاستأثر أحد الطرفين بالحديث خلال الاجتماع ، كان يقوم احدهما بالحديث والآخر بالاستماع بل يفترض أن يكون الاجتماع تعاونيا بينهما من خلال تبادل الآراء والأفكار بحرية وموضوعية

(1) جودت عزت عبد الهادي: الإشراف التربوي مفاهيمه و أساليبه ، مرجع سابق ،ص ص 80-81  
(2) هشام يعقوب مريزيق : النظرية والتطبيق في الإشراف التربوي ، المدخل والنظرية ومصادر السلطة والأساليب، مرجع سابق،ص ص 135 - 13 .

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

واحترام الرأي الآخر(1).

- أن يكون مكان الاجتماع مريحا ، بحيث يجلب السكينة والطمأنينة لكل من المشرف والأستاذ ،
- ليستطيع كل طرف الإدلاء بأدائه بعيدا عن التشويش أو الأعصاب المشدودة.
- أن لا يركز كل من المشرف والأستاذ على المناقشة لمجرد التنظير أو استعراض قدراته اللغوية ، بل لابد من الاتفاق على إجراءات عملية وتطبيقية لتحسين العملية التعليمية والسلوكيات التدريبية للأستاذ .
- الاتفاق على الاجتماع مرة أخرى في وقت لاحق ، ويفضل تحديد موعد مناسب للطرفين للاجتماع فيه(2).

**7. الإعداد للقاءات الإشرافية الفردية:** يجب الإعداد للقاء الإشرافي بشكل جيد حتى نضمن نجاحه لأن عدم عقد اللقاء الإشرافي أهون وأقل ضررا من عقد لقاء دون إعداد سابق له ، نجاحه يشترط الإعداد له من حيث ما يلي:

■ تحديد أهداف اللقاء مسبقا للأساتذة ، وان يشعروا بان هذه الأهداف مفيدة لهم ومنها نذكر ما يلي:

أ- التعرف على السلوكيات التعليمية الفعالة وشرحها كاستخدام أسلوب تدريس معين.

ب- تعيين جوانب التعليم التي لا يرضى عنها الأساتذة وتطوير استراتيجيات لتغييرها.

ت-حث الأساتذة المتميزين على النمو المستمر.

- تحديد موعد اللقاء ومكانه ، بحيث يكون في مكان هادئ مريح ويتم بعد ملاحظة عمل الأستاذ مباشرة ويجب أن يتم في غرفة حتى يستطيع كلا من الأستاذ والمشرف أن يتحدثا بحرية وسرية وان يجلسا على مقاعد مريحة دون وجود حاجز بينهما .ومن الأفضل أن يجلسا في مكان هادئ في المدرسة حتى لا تقطع الأصوات المزعجة حديثهما.
- أن يتقن المشرف أساليب الاتصال اللفظي وغير اللفظي ،وان يكون دقيقا في اختيار أسئلته أثناء اللقاء ، بحيث تشجع هذه الأسئلة الأستاذ على الحديث.
- أن يوطد المشرف التربوي علاقته مع الأستاذ ويعزز ثقته بنفسه(3).
- أن يتوفر الوقت الكافي للقاء حتى يستطيع الأستاذ أن يعبر عن نفسه .

(1) راتب السعود : الإشراف التربوي اتجاهات حديثة، ط1، مركز طارق للخدمات الجامعية، عمان ، الأردن ، 2002، ص269.

(2) هشام يعقوب مريزق : النظرية والتطبيق في الإشراف التربوي، مرجع سابق ص ص 136-137.

(3)جودت عزت عبد الهادي: الإشراف التربوي مفاهيمه و أساليبه ، مرجع سابق، ص 84.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

- أن يكون لدى المشرف سجل تراكمي عن الأستاذ يتوفر فيه معلومات عن أحواله الشخصية أو المهنية أو الاجتماعية ، مما يساعده في اختيار الأسلوب المناسب لمعاملته والحديث معه.
- مراعاة أن تكون الجلسة والمقاعد متقاربة ولا توحى بوجود فوارق رسمية أو اجتماعية.
- أن يحترم المشرف آراء الأستاذ حتى ولو خالفت رأيه حتى يستطيع الأستاذ أن يعبر عن أفكاره بحرية وأن لا يشعر الأستاذ بسخرية.
- أن يشعر الأستاذ أن لدى المشرف استعداد صادقاً لتقديم المساعدة كلما شعر بحاجة إليها.
- أن تخصص جلسة اللقاء لبحث تطبيق مبدأ أو موضوع معين محدد .
- إعداد مقترحات هادفة وذات قيمة لمناقشتها مع الأستاذ
- أن يتيح المشرف للأستاذ فرصة التحدث عن تلاميذه من حيث قدراتهم ومستوياتهم العلمية وعادات دراستهم والمشاكل التي يعانون منها وغير ذلك من الأمور التي يستطيع المشرف والأستاذ الاستفادة منها في اللقاءات الإشرافية (1)

### 8. تنفيذ اللقاء الإشرافي: - يتم مراعاة العناصر التالية عند تنفيذ اللقاء الإشرافي:

- أ- التكرار والطول : - تتوقف تكرار اللقاءات حسب حاجة المدرسين وحسب موضوع اللقاء ، أما الطول فيتوقف على الموقف والظروف المحيطة باللقاء ، وهناك فريقان من المدرسين .
- ب- ينبغي أن يكون حظهما من اللقاءات أكثر من غيرهما وهما الذين يبدو أن لديهم حاجات يجب أن تشبع والمتطلعون إلى التقدم والنمو ، والذين يظهرون مهارة فائقة واقتدار نادراً.
- ت- الزمان والمكان : - خير وقت لعقد الإشرافية هو الوقت الذي يناسب المشرف التربوي والمدرس حيث يكونا كليهما غير مشغولين بأعمال أخرى ، أما بالنسبة لمكان اللقاء فيكون في
- ث- مكان مريح وغير مضطرب مما يؤدي إلى الشعور بالأمن ويستطيع فيه كل فرد أن يعبر عن رأيه وقد يكون في غرفة المعلم أو مكتبه.
- ج- تنفيذ المداولة في هذه الخطوة : - تهيئة الجو المناسب وطمأنة الأستاذ عن طريق الحديث عن بعض الأمور الشخصية أو المهنية التي تستحوذ على اهتمام الأستاذ وإقامة الألفه والوثام بين المشرف والأستاذ.
- يتم في اللقاء الأول بين المشرف والأستاذ إتاحة الفرصة للأستاذ للحديث عن نفسه وعن تلاميذه وخصائصهم المختلفة(2).

(1) جودت عزت عبد الهادي\_مرجع سابق، ص ص 84-85.

(2) نفس المرجع السابق 85

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

- إذا كان اللقاء يدور حول درس حضره المشرف عند الأستاذ فالأفضل أن يسأل الأستاذ عن تفسيراته وإقناعه بوجهة النظر المخالفة .
- أن يقدر المشرف الأستاذ نواحي قوته والأعمال التي أنجزها بجانب إدراكه لنواحي القصور أو الضعف ووضع الخطة اللازمة لمعالجتها .
- أن يقود المشرف الأستاذ للهدف المطلوب إذا حاول المدرس أن يحدد عنه.
- أن يكون ثناء المشرف للمدرس مخلصا وصادقا وعلى أشياء تستحق الثناء .
- أن يتم الحديث عن أفضل الطرق لعمل شيء يؤدي إلى تحقيق الهدف المطلوب ، ولذلك يجب أن يخصص المشرف التربوي أكبر قدر من نشاطه الإشرافي في رعاية نواحي القوة عند المدرسين ، ويجب أن يقدم المشرف اقتراحات بناءة من أجل تحسين العمل.
- أن يعمل المشرف على إقناع المدرس أن الهدف الأسمى للقاءات الإشرافية هو تقديم أفضل تربية ممكنة للتلاميذ و أنها فرصة لمساعدة الأستاذ على النمو المهني والتقدم العلمي.
- أن يتصف المشرف التربوي بمهارة الإصغاء الجيد، ويشتمل ذلك على طريقة الجلوس والانتباه والاتصال بالعين والاستجابات اللفظية وغير اللفظية ، ويجب أن يتعلم المشرف الحد من كلامه ، وذلك لان مقاطعة المتكلم والمجادلات والردود الانفعالية والآراء غير الناضجة والسخرية كلها تعوق الاتصال وتمنعه.
- أن يكون المشرف محددًا في أقواله ، فالتعليق بان الدرس جيد لا يزود الأستاذ بأية معلومات عن جوانب سلوكه الفعالة في ذلك الدرس أو عن السلوكات التعليمية الجيدة التي يجب عليه الإبقاء عليها.
- أن يكون المشرف داعما للأستاذ ومشجعا له ، فعندما يكون المشرف معاونًا للأستاذ بالفعل ، فإنه يعامل الأستاذ على أساس انه شخص مهني يتحمل المسؤولية وقادر على تحسين رأيه وتطويرها .
- أن تكتب الأمور التي اتفق عليها وان يحتفظ كل من المشرف والأستاذ بنسخة من ذلك للرجوع إليها عند الحاجة لإزالة أي سوء فهم قد يقع في المستقبل .
- أن تكون نهاية اللقاء نهاية سارة ، لما لها من تأثير على اللقاءات التي تعقبها ، وعلى العمل المشترك الذي سيقوم به المشرف والمدرس(1).

(1) جودت عزت عبد الهادي: الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه ، مرجع سابق ، ص 86.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

### 3.1.2. المداولات الإشرافية:

**1. مفهومها :-** هي ما يدور من مناقشات بين المشرف التربوي و احد المدرسين حول بعض المسائل المتعلقة بالأمور التربوية العامة التي يشتركان في ممارستها سواء كانت هذه المناقشات موجزة أم مفصلة عرضية أم مرتبا لها(1). و المداولة الإشرافية لها قيمة كبيرة في النمو المهني لكل من المشرف و الأستاذ ، و تعقد غالبا بعد زيارة الفصول لتبادل الرأي فيما لاحظته المشرف و لتقويم نتائج الزيارة و تضم هذه الحلقات مجموعة من المدرسين تحددوا الديمقراطية و الصراحة و الحرية في إعداد الرأي لإثارة حلقة المشكلات الواقعية و محاولة حلها على أساس علمي مستنير و لن تنتج أي حلقة من هذه الحلقات الثمرة المرجوة إلا إذا أسهم الدارسون أنفسهم في هذه المناقشات نتيجة إحساسهم بالمشكلات و ابتكار الحلول لها و للمداولات الإشرافية قيمة في الكشف عن مدى التقدم الذي أحرزه المدرسون و في المناقشة المهنية فالمشرف التربوي الكفاء هو المتفهم الذي يعطيه المدرس ثقته و لا يتردد في استشارته و الرجوع إليه (2).

### 2. إجراءات المداولات الإشرافية :

- 1- أن تتم المداولة بين المشرف و الأستاذ و في وقت مناسب لكليهما و يفضل أن تعقد بعد فترة وجيزة من الزيارة الصفية بحيث تتيح للمشرف الفرصة ليعدها الإعداد المناسب.
- 2- أن تكون في مكان هادئ يرتاح إليه الأستاذ و يأمن فيه من كثرة المقاطعات.
- 3- أن تتم مناقشة الأستاذ في لقاء فردي و أن يكون النقاش موضوعيا قائما على تبادل الرأي و الاحترام المتبادل .
- 4- أن يقنع المشرف الأستاذ بأهمية النقد الذاتي من اجل تعزيز ثقته بنفسه .
- 5- أن يبدأ المشرف اللقاء بذكر الايجابيات ،لان ذلك يعزز ثقة الأستاذ بنفسه و تقبل ملاحظات المشرف و تنفيذ توجيهاته.
- 6- أن يتجنب المشرف إلزام الأساتذة بالنظريات التربوية البعيدة عن التطبيق في الواقع الميداني .
- 7- أن يتجاوز الأخطاء اليسيرة التي يمكن أن يتخلص منها المعلم بعد تمرسه في المهنة .
- 8- أن يهتم المشرف في أثناء النقاش بربط أداء الأستاذ بالنواتج التعليمية بغرض التوصل إلى أفضل الأساليب التعليمية و اكثرها فعالية في تحقيق الأهداف (3).

### 3-أهداف المداولات الإشرافية: - ترمي المداولات الإشرافية إلى ما يلي :

تعرف اتجاه المدرس نحو مهنته و الوقوف على أماله و ميوله و كل ما يؤثر في عمله أو يعيق نموه .

(1) محمد حامد الأفندي: الإشراف التربوي ، ط1، عالم المكتب ، الرياض ، السعودية ، 1976، ص73

(2) سلامة عبد العظيم حسين ، عوض الله سليمان عوض الله: اتجاهات في الإشراف التربوي ، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2006، ص ص 63.62.

(3) هيئة التأطير بالمعهد الوطني لمستخدمي التربية ، مرجع سابق ، ص ص 89-90.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

التعرف على بيئة الأساتذة لتحمل المسؤولية وتقدير الظروف.

تبادل الآراء و الأفكار و الخبرات، ذلك لان المشرف يأخذ بقدر ما يعطي، و يشارك غيره في

الرأي و يسهم في إيجاد جو من المحبة و حسن الاستعداد لدى الأستاذ لقبول ما يقترحه .

مساعد المدرسين على معرفة ما لديهم من قدرات و مواهب و كفاءات و التوصل إلى أفضل السبل

لاستمرارها على الوجه الأكمل.

مؤازرة اجتماعات الأساتذة و تكميلها ، لان هناك بعض القضايا التي تحتاج إلى مداوات مع كل

مدرس على حدا لتنتضح الأمور الغامضة لديه .

تقدير الأساتذة و التعبير عن شكرهم و مكافئتهم بالتركيز على الأعمال البناءة و الجهود الموفقة .

مساعدة الأساتذة في التطلع إلى الثقة و إبداء الرغبة فيهم حرصا على تكميل أنفسهم و علاج أوجه

القصور لديهم(1).

### 4.1.2. الزيارات المتبادلة:

1. **مفهومها:** -و تأتي في شكل تبادل الزيارات بين أساتذة المادة الدراسية الواحدة داخل المؤسسة

التعليمية نفسها أو مؤسسات متجاورة ضمن خطة و رزنامة معدة مسبقا. و يكرس هنا الأسلوب

الإشرافي ثقة الأستاذ بنفسه انطلاقا من تميز بعض المدرسين من حيث الكفاءة و المهارة و ذلك ما قد

يترك اثر ايجابي لدى المعلم الزائر و كذا يمكن هذا الأسلوب من توحيد الرؤى في شأن طرائق و

تدريس في مختلف المؤسسات التعليمية لان الزيارة تكون ميدانية تطبيقية تتيح مناقشة الأفكار و تسرد

دافعية الأساتذة لتجريب و استخدام طرق جديدة كما تعزز الثقة بين المدرسين و المشرفين من خلال

تعاون مشترك في التخطيط و تقويم نتائج التقويم .

\* هو أسلوب في الإشراف التربوي يقوم به مدرس لزيارة زميل له يدرس نفس المبحث في المدرسة أو

المدارس الأخرى المتجاورة لتحقيق أهداف تعليمية معينة و ضمن خطة محددة يتعاون من خلالها

المشرف التربوي و مدراء المدارس و الأساتذة(2)

\* هي أسلوب إشرافي يترك اثر في نفس الأستاذ و يزيد من ثقته في نفسه لأنه يجري في مواقف

طبيعية غير مصطنعة و يتم فيه زيارة أستاذ أو أكثر لزميل لهم داخل الغرفة الصفية ، و قد تتم

الزيارات المتبادلة بين مدرسي المدرسة الواحدة أو مدرستين متجاورتين و بين أساتذة المادة الواحدة أو

مواد مختلفة و ذلك تحت إشراف مدير المدرسة أو المشرف التربوي (3)

2. **إجراءات الزيارة المتبادلة :** - يشير " دافي" إلى إن : " إحداث تعامل الأفراد في مواقف بها يؤدي

إلى حفزهم نحو العمل الجماعي بهدف تحقيق الإنتاج و التعاون و الرضا المادي ،النفسي الاجتماعي"(4).

(1) هيئة التايطير بالمعهد الوطني لمستخدمي التربية، مرجع سابق ،ص ص 90.89.

(2) جودت عزت عبد الهادي : الإشراف التربوي و أساليبه، مرجع سابق ص77.

(3) هشام يعقوب مريزيق: النظرية و التطبيق في الإشراف التربوي ، مرجع سابق ص ص 151-152.

(4) محمد حسنين رسمي: أساسيات الإدارة التربوية ،ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، مصر ،2004، ص137.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

و يؤدي التماسك الاجتماعي الناجم عن التفاعل الايجابي بين الأساتذة إلى وحدة الهدف في أداء العمل و العلاقات الشخصية الاتصالات الرسمية التي يقرها التنظيم و يؤكد أهميتها كما اقر ذلك

"دوبان" " تعمل العلاقات الشخصية داخل التنظيم على الحفاظ عليه من التدابير الذاتي الناجم عن الطاعة العمياء للسياسات التنظيمية، القوانين ، اللوائح، الإجراءات "(1).

كما أن توفر مجموعة المهارات الفنية المجسدة في تلك الزيارات المتبادلة ليست كافية لإحداث فعالية و كفاية دونما توفر مجموعة المهارات الإنسانية تدعمها بما يؤدي إلى تماسك اجتماعي و تعاوني في العمل دون إهدار للفردية الذاتية.

**3. أهداف الزيارات المتبادلة :-** تبادل الخبرات بين مدرسي المادة الواحدة في أساليب التعليم، و طرائق معالجة بعض الموضوعات، و توظيف بعض المهارات فيها طرح الأسئلة و التقويم و الوسيلة التعليمية .... الخ.

- تقويم عمل الأستاذ من خلال مقارنة أدائه بأداء الآخرين.
- تقريب وجهات النظر بين مدرسي المادة الواحدة و المدرسين بوجه عام .
- تعميق فهم الأساتذة و احترام بعضهم البعض.
- تشجيع الأساتذة المبدعين و تطوير ممارساتهم.
- تشجيع الأساتذة على إبداء آرائهم و طرح مشكلاتهم(2).

### 4-الأمور الواجب مراعاتها في تبادل الزيارات:

- إقناع الأساتذة بقبول هذا الأسلوب حتى تكون اتجاهاتهم ايجابية.
- توضيح الأهداف و الحاجات و المشكلات التي تصلح لتكون محور اتصال الزملاء .
- يتم اللقاء بين الأستاذ الزائر و الأستاذ المزار و ليس بين أستاذ أكثر خبرة و زميل اقل خبرة.
- إجراء الاتصالات اللازمة بين مختلف المدارس المعينة في برنامج تبادل الزيارات حتى يكون مدراء المدارس على اطلاع على البرنامج (3).
- أن يشترك جميع من يساهم في برنامج تبادل الزيارات بعملية تقويم شاملة لمعرفة فعالية هذا الأسلوب و مدى تحقيقه لأهدافه(4).

(1) محمد حسنين رسمي، مرجع سابق ، 138.

(2) هشام يعقوب مريزيق: النظرية و التطبيق في الإشراف التربوي (المدخل و النظرية و مصادر السلطة و الأساليب) مرجع سابق، ص152.

(3) جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ، مرجع سابق، ص 258.

(4) عزت عبد الهادي: الإشراف التربوي مفاهيمه و أساليبه، مرجع سابق، ص78.



## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

### 5-محاذير أسلوب تبادل الزيارات :

- يمكن أن تثار حساسية خاصة عند بعض الأساتذة ،و يمكن القضاء عليها من خلال توضيح أهداف الزيارة أو من خلال رد الزيارة ليكون الأستاذ المزار أستاذا زائرا في مرحلة أخرى.
- يحذر من تقليد بعض الأساتذة لزملائهم بالرغم من اختلاف ظروفهم وتلاميذهم و طبيعة مدارسهم(1).

### 6- شروط الزيارات المتبادلة :

- ❖ أن يكون الهدف من الزيارة واضحا و محددا .
- ❖ أن يقوم المشرف التربوي بتوعية الأساتذة بأهمية و أهداف البرنامج قبل البدء باستخدامه.
- ❖ أن يرافق المعلم الأستاذ المزار زملائه دون أن تتسبب هذه الزيارة في عرقلة البرنامج المدرسي اليومي.
- ❖ أن تتم الزيارة ويخطط لها وفق خطة معدة سلفا ،بحيث يراعي حاجات الأساتذة الزائرين.
- ❖ أن يكون دخول المدرسين الزائرين مع بداية الحصة و خروجهم مع نهايتها .
- ❖ أن يعقب برنامج الزيارة مناقشة حول فعاليات الحصة و مدى تحقيق أهدافها.
- ❖ أن يتنبه الأساتذة و المشرف التربوي إلى ضرورة مراعاة الفروق في الظروف تجنباً للنقد الجارح (2).

**2.2 الأساليب الإشرافية الجماعية:** وهي الأساليب التي تتضمن علاقة إشرافية مع مشرف أو أكثر بين مجموعة من الأساتذة، ويتم من خلال هذه العلاقة مناقشة المدرسين في قضايا عدة في قضايا عدة و يتم طرح أفكار عديدة تهم الميدان التربوي كما يتم من خلال هذه العلاقة إيصال فكرة أو مجموعة أفكار إلى الأساتذة تختص بمشكلة ما تظهر على السطح ليتم التعامل معها و معالجتها .و تختلف الأساليب الإشرافية الجماعية و تتوسع و تعتبر أوسع انتشارا من الأساليب الإشرافية الفردية (3).

إذن هي أساليب لتنمية كفاءات المدرسين التعليمية و التعليمية و تتجلى في أشكال عديدة أهمها) الندوات التربوية الدروس النموذجية التعليم المصغر اليوم الدراسي الملتقيات التكوينية المشاغل التربوية و النشرات الإشرافية البحث و التجريب...).

(1) جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، مرجع سابق ، ص288.  
(2) هشام يعقوب مريزيق: النظرية و التطبيق في الإشراف التربوي (المدخل و النظرية ومصادر السلطة و الأساليب) مرجع سابق، ص 153-152 .

(3) هشام مريزيق يعقوب: الإشراف التربوي المدخل و النظرية و مصادر السلطة و الأساليب، مرجع سابق ،ص146.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

### 1.2.2. الاجتماعات و اللقاءات ( الندوات الخارجية):

تتعدد التعاريف المتعلقة بالندوة التربوية بتعدد نظرة أصحابها ، حيث عرفت أنها عدد من القادة

التربويين لقضية أو موضوع محدد ، ثم فتح المجال بعد ذلك للمناقشة الهادفة للحاضرين ، وهناك من يرى "أنها عملية تكوين تتم وقت معين ، تهدف إلى تقديم المعلومات المتعلقة بالممارسة العملية للمتكون وهي ترمي في نفس الوقت إلى إكساب مهارات وتقنيات العمل ، لها علاقة مباشرة بمتطلبات المهنة(1) .

**1- مفهومها:** وهي أسلوب قيادة الحلقات الدراسية إذ يختار قائد الحلقة سلفا اثنين إلى أربعة من المدربين و يطلب إليهم تحضير وجهات نظرهم حول موضوع الحلقة الدراسية القادمة و يشترك فيه أعضاء المجموعة كافة(2).

كما أنها نشاط جمعي يهدف إلى بحث مشكلة تربوية محددة بالاشتراك مع الأساتذة ، ويقوم من خلالها عدد من المختصين أو المشرفين أو الخبراء التربويين بالحديث في موضوع تلك المشكلة أمام المدرسين ، وبعد انتهائهم يفتح المجال للأساتذة لمناقشة المواضيع المطروحة مع هؤلاء المختصين وإبداء آرائهم ووجهات نظرهم تجاهها. وتتضمن الندوة التربوية الخارجية إتاحة الفرصة المناسبة للمناقشة وبحث المشكلات التربوية من كافة جوانبها

بتفصيل دقيق من خلال تبادل الآراء والأفكار حولها بين المشاركين فيها من خبراء وأساتذة ، كما تتضمن مناخا مغايرا للمناخ المعهود في الاجتماعات واللقاءات الفردية التي قد يشعر الأساتذة فيها بالضيق والسيطرة والروتين الممل

فالندوة التربوية الخارجية تجمع لعدد من الأشخاص لهم هدف مشترك ممثل في بلوغ هدف معين يدرسون جوانب تربوية متعلقة بالعملية التعليمية كتقدم عرض يعالج المضامين و اقتراح نماذج تربوية أو تنظيمية قابلة للاستعمال المباشر و نشاطات تحليلية التي تلزم المشاركين بانجازها و حوصلة الأعمال و النشاطات المختلفة التي تبرز نتائج يمكن استغلالها في وضعية مماثلة.

\* لم توضع الندوة التربوية اعتباطا إنما جاءت لمقاصد كثيرة منها:

- عرض خبرة الأفراد المشاركين فيها و إتاحة المناخ المناسب لدراسة موضوع الندوة التربوية.
- عرض خبرة الأفراد المشاركين فيها و إتاحة المناخ المناسب لدراسة موضوع الندوة التربوية
- تبليغ المشرف التربوي المدرسين بأهم المستجدات التربوية و الرد على انشغالات الحاضرين لما لهم من رؤية مستقبلية .
- العمل على تنمية كفاءة الأساتذة التدريسية و حثهم على تقبل النقد الذاتي .
- تمكين المدرسين من إيجاد بدائل عملية للمشكلات التربوية و المهنية التي واجهوها داخل

(1) Bass –b., leadership and performance beyond expectation-new York ,the free press 1985,p179.

(2) إبراهيم ياسين الخطيب ، أمل الخطيب: الإشراف التربوي (فلسفته ، أهدافه ، تطبيقاته)، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن، 2003 ،ص108.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

الصفوف .

- إثراء موضوع معين أو خبرة محددة بأكثر من رأي أو أكثر من بعد.
- إتاحة الفرصة لنقاش هادف حول ما يتم عرضه من أفكار .
- عرض نماذج مختلفة تسمح للمدرسين باكتساب مهارات و تقنيات جديدة في التعامل مع الأنشطة التعليمية.

ومهما يكن من أمر فإن الندوة التربوية تكتسي أهمية بالغة في الإشراف التربوي الفعال فهي تتوخى تطوير الكفاءة المهنية للمدرسين و توثق الصلة بينهم في عمل تعاوني و تغرس فيهم حسني النقد الذاتي و تشيع فيهم روح الجماعة .

### 2- إجراءات الندوة التربوية الخارجية

- التخطيط التعاوني للأهداف و الموضوعات و المكان و الزمان.
- الاهتمام باختيار الموضوع بحيث يكون متصلا بحاجات و مشكلات و تحديات الميدان.
- إبلاغ الأساتذة بالقضايا المراد طرحها قبل موعد الندوة بوقت كاف .
- توفير جو تشاركي للمناقشة و الحوار.
- اختيار رئيس للندوة مهمته التنسيق بين الأعضاء و إدارة النقاش.
- إتاحة الفرصة لأكبر عدد ممكن من المشاركين لإبداء آرائهم.
- تدوين النتائج في محاضر يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة (1).

### 3- الحاجة الى الندوة التربوية (دواعي و مبررات عقد الندوة):

هناك عوامل كثيرة تدفع المشرف التربوي إلى عقد الندوات التربوية لعل أبرزها التعرف على حاجات المدرسين و لاسيما حديثي العهد بالمهنة الذين يفتقرون إلى من يحدد لهم معالم الطريق أما الأساتذة ذوو الاقدمية فان التعامل معهم يختلف من حيث الهدف إذ عادة ما يعمل المشرف التربوي إلى الندوة التربوية عقب ظهور نتائج الاختبارات أو ظهور مستجدات على المستويين التشريعي و التنظيمي او قد تكون بناء على دعوة أستاذ أو عدة أساتذة واجهتهم صعوبات في الميدان التربوي.

تتخذ الندوة أكثر من شكل فقد تكون عبارة عن عرض نظري يقدمه المشرف التربوي يعقبه درس تطبيقي و قد يقدم العرض التطبيقي على العرض النظري الذي يخصص لمناقشة مراحل سير الدرس النموذجي

يحدد المفتش الندوات التربوية و يضبطها وفق المؤشرات التالية :

(1) هشام يعقوب مريزيق: الإشراف التربوي المدخل و النظرية و مصادر السلطة و الأساليب، مرجع سابق ص 148.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

- حجم المقاطعة التربوية
- الفئة المستهدفة .
- الموضوع .
- مبررات الاختيار و الأهداف المرجوة و عناصر الموضوع و تخطيط المسار العام للدعوة .

### 3- تنظيمها و إدارتها:

أما الجوانب الإدارية و المادية للندوات التربوية فانه يتعين على المشرف التربوي اختيار مديرية التربية بتاريخ و مكانه إجراء الندوة في اجل أدناه أسبوعان، تم توجه مصلحة التكوين و التفتيش استدعاءات إلى الأساتذة المعنيين عن طريق مديري المؤسسات التعليمية التي ينتسبون إليها.

كما توجه رسالة إلى مدير المؤسسة التي ستعقد بها الندوة قصد إخباره و يمكن للمشرف التربوي أن يتصل بمدير المؤسسة قصد تحديد الظروف المادية اللازمة لإجراء هذه الندوة .

تعد الندوة التربوية في مكان مريح حسن الإضاءة ملائم لعدد المشاركين أما طريقة جلوس المشاركين فهي متنوعة فقد تكون على شكل نموذج القسم أو شكل مستطيل أو شكل دائري من شأنه أن يجعل المناقشة تدور في مناخ تعاوني .

### 4- طريقة سير الندوة: تسير الندوة وفق النمط التالي :

- التقديم الذي ينبغي أن يشتمل على الترحيب بالمشاركين .
  - التذكير بالموضوع و مبررات اختياره و الأهداف من الندوة لإشعار المشاركين بأهمية الموضوع.
  - وبعد الانتهاء من عرض الإطار النظري للندوة يفسح المجال واسعا للمناقشة و الإثراء.
- وتقتضي مرحلة استقلال الندوة و متابعتها :
- ✓ تحرير تقرير النشاط التكويني أو المحضر الإخباري النهائي ، و تشكيل ملف كامل حول موضوع الندوة التربوية و ذلك بجمع (العروض ، الوثائق المعدة للجانب التطبيقي، تقارير الأفواج ، الموصلة النهائية ، التقييم و المحضر الإخباري ) . و إرسالها إلى المصالح المعنية المذكورة سابقا و الاحتفاظ بنسخة في الأرشيف و التأكد خلال الزيارات التفتيشية من اثر هذه العمليات على النتائج.

يستوجب بالمشرف التربوي في نهاية الندوة إعداد استبيان و توزيعه على المشاركين لمعرفة آرائهم ووجهات نظرهم ، و تكون أسئلة الاستبيان متعلقة بموضوعات الندوة و عناصرها و يفصل أن يقترح المشرف التربوي سؤالا مفتوحا يترك فيه المجال واسعا للمدرسين قصد إبداء اقتراحاتهم و ملاحظاتهم و انطباعاتهم (1).

(1) جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية الإشراف التربوي، مرجع سابق ، ص 290

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

### 5- عناصر الندوة التربوية :

- ✓ **رئيس الجلسة:-** وقد يكون مشرفا تربويا أو مدير مدرسة أو أستاذا متميزا و تكون مهمته التنسيق بين الأعضاء و المشاركين في الندوة من حيث أوقات التحدث للأعضاء و تنظيم الحوار بين المشاركين.
- ✓ **الأعضاء:** - وهم المختصون و الخبراء التربويون الذين سيحدثون في الندوة التربوية .
- ✓ **المشاركون :-** وهم المعلمون الذين يناقشون الأعضاء في موضوع الندوة و المؤمل استفادتهم منها
- ✓ **النقاش بين المشاركين و الأعضاء في موضوع الندوة .**
- ✓ **مشكلة تربوية تتطلب البحث و المناقشة .**
- ✓ **أهداف محددة وواضحة للندوة التربوي.**
- ✓ **تلخيص الأفكار الرئيسية في الندوة**
- ✓ **الخروج ببيان ختامي يوضح ما أسفرت عنه هذه الندوة من أفكار و مقترحات تهم الميدان التربوي(1).**

### 6- طرائق الندوة التربوية الخارجية

يستعمل المشرف التربوي من خلال تطبيقه لهذا الأسلوب الإشرافي جملة من الطرائق أهمها :

#### أ- الطريقة المباشرة:

و تقوم على مبدأ الإخبار أو تزويد الأستاذ بما يلزم لانجاز العمل، و يكتفي خلالها المدرس بقبول القرارات والاقتراحات و الحلول. وتعد هذه الطريقة سهلة بالنسبة للمشرف من حيث التطبيق و كذا من حيث الرضا عن قراراته التي توضع محل التنفيذ (2).

وهذه الطريقة في تقديرنا تخلف نوع من الإتكالية لدى المدرس، مما قد يسبب إزعاجا للمشرف كما أنها قد لا تساعد الأستاذ على النمو المهني و الرضا عن العمل مادام لم يشترك في التخطيط ووضع القرار و بالتالي فإن هذه الطريقة تجعل من الأستاذ لا يستجيب إلا للتعليمات و الأوامر المحددة.

(1) هشام يعقوب مريزيق: الإشراف التربوي المدخل و النظرية و مصادر السلطة و الأساليب ، مرجع سابق، ص 147.

(2) تيسير الدوبك وآخرون : أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي ، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 1998، ص 117.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

### ب- الطريقة الغير مباشرة:

وتبنى على الاستكشاف، حيث يتم تشجيع الأساتذة على إبداء كل اقتراحاتهم مع التحديد المسبق للموضوع المبحوث . ومن تم صياغة جملة من الأسئلة المناقشة من خلال معلومات مرصودة من الصف التربوي تحلل وفق نمطية حوارية علنية متكافئة(1).

وتعد هذه الطريقة أكثر ألفة لدى الأستاذ ، حيث تخرجه من الدائرة الدفاعية ما دام قد اشترك في تحليل المعلومات و تبناها مما يشجعه على الاستقلالية، و مع هذا تتطلب هذه الطريقة الكثير من الوقت بالنظر إلى استجابات و ردود أفعال الأساتذة.

### ج- الطريقة اللا توجيهية:

من خلال هذه الطريقة يفسح المشرف التربوي المجال الكامل للمدرسين، حيث يقومون باختيار المشكلة و تداعياتها و مجال التحسين ليقصر دور المشرف على التوضيح و التأمل و التلخيص كما يشجع الأستاذ على تصنيف الآراء، و تحديد المجالات الحاسمة و من تم إبراز المدرس حدود إمكانيات في المبادرة و البحث في المشكلات التربوية(2).

فمن خلال هذا التطور الإشرافي في إطار أسلوب اللقاءات و الاجتماعات، يمكن حصره في مجال الحداثة من باب تناوله لصورة إشرافية تشاركية. فالمشرف يقبل معرفة الأستاذ و أساليب تفكيره و يدعمها و ينمي علاقاته بهم، و مع ذلك يطلب من المشرف أن ينمي قدراته المعرفية تحديا لخبرات الأساتذة .

و ضمن هذا المسعى فهذه الطريقة قد لا يستوعبها المدرسون المبتدئون لان مجال المبادرة لديهم محدود، و مع هذا يلجا المشرف ضمن هذه الرؤية إلى تشجيع هؤلاء الأساتذة على تطوير معارفهم و مهاراتهم، فالمشرف التربوي إذن يتوخى كل تلك الطرق و يتبناها ميدانيا و عمليا وفق الموقف التعليمي و من خلال تلك الفروق الفردية لدى الأساتذة يلجا المشرفون إلى تنويع اللقاءات الإشرافية تبعا لتعدد الأهداف التي تعقد من أجلها و من هذه اللقاءات الإشرافية.

### 7- الاجتماعات العامة للمعلمين:

وهي وسيلة لتحسين العملية التربوية و أكثر توفيرا للوقت من الاجتماعات الفردية كما أنها تساهم في تحقيق بعض القيم الأخرى و منها تقدير المسؤولية المشتركة و الإيمان بقيمة العمل الجماعي و تبادل

(1) تيسير لدويك و آخرون: أسس الإدارة التربوية و المدرسية و الإشراف التربوي، مرجع سابق، ص86.

(2) محمد منير مرسى: الإدارة المدرسية الحديثة، ط.معدلة ومنقحة، عالم الكتب، القاهرة ، 1990، ص 84.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

الآراء و المقترحات (1) وتنقسم بدورها إلى:

**أ- اللقاءات مع المعلمين الجدد:** فغاياتها مساعدة المدرسين على التعرف على المدرسة و برامجها و نظم العمل فيها، كما يتم السعي إلى إحداث الانسجام الفكري لدى تلك الشريحة من الأساتذة بتوحيد الرؤى لبعض القضايا التعليمية التي ينظر لها بمرجعيات خاصة، و بالتالي استدراك النقائص (2) المعرفية في شكل تعاون و تخطيط موجه

### **ب اللقاءات مع المعلمين القدامى:**

تختلف تلك اللقاءات عن الأولى لأنها تتجاوز إطار الانسجام و التفاعل و قبله التعرف و الاندماج، كما أنها لا تكفي بإثارة قضايا صافية رصدت أثناء الزيارات بل تتعداها إلى توضيح الأهداف التربوية و مواجهة السياسة المدرسية، و تمحيص المناهج الدراسية و تنميتها، و قد تصل إلى حد استعمال أساليب جديدة في التعليم و التقويم (3).

### **8- شروط نجاح الاجتماعات و اللقاءات:**

يتم في هذا الاجتماع لقاء المشرف التربوي مع جميع العاملين لمناقشة موضوعات عامه قد تكون موضوعات إدارية أو فنية و لكي تنجح ينبغي مراعاة ما يلي:

- أن يكون هناك جدول عمل اجتماع و أن يكون جميع العاملين اشتركوا .
- إعداد محتواه و بنوده قدر الإمكان (4).
- موعد للقاء و مكانه يحددان بكيفية تضمن مراعاة عامل الزمن و أريحية المكان .
- تحديد أهداف اللقاء مسبقا للأساتذة ليتمكنوا من تحضير ما يناسب اللقاء من أداءات تربوية و مهنية.
- أن يتقن المشرف كأساليب الاتصال اللفظية و غير اللفظية مع توخي الدقة في الطرح لضمان الاستيعاب و التفاعل .
- مراعاة كل ما من شأنه أن يوطد العلاقات الإنسانية و يعزز تبادل الثقة .
- أن يكون المشرف ملم بالمعلومات الشخصية للأساتذة و أوضاعهم المهنية و الاجتماعية.
- احترام كل الآراء الموجودة حتى و إن عارضت رأي المشرف.
- إشعار الأستاذ أن لدى المشرف الاستعداد لتقديم المساعدة و قبول المساعدة منهم (5).

(1) أحمد إبراهيم احمد : العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية ، ط.منقحة ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر، والنشر ، 2002 ، ص283.

(2) جودت عزت عبد الهادي : الإشراف التربوي مفاهيمه و أساليبه ، مرجع سابق ص 83.

(3) رشيد و اورلسان : التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم ، ط2، قصر الكتاب، البلدة، الجزائر دون. ت.ن، ص 283.

(4) أحمد إبراهيم احمد : الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي طبعة منقحة ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص188.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

- أن يساعد المشرف التربوي العاملين على التعبير عن وجهة نظرهم، وان يشجعهم على الحوار
- المناقشة و يقوم بتبليغ التعليمات بلغة سهلة وواضحة في هدوء.
- أن يتم عرض جوانب كل المشكلة من جميع جوانبها و إعطاء الحاضرين فرصة للتفكير فيها و مناقشتها بطريقة ديمقراطية (1)

تشكل الاجتماعات و اللقاءات مع المعلمين احد الأساليب الإشرافية الفاعلة إذا أحسن تنظيمها و التخطيط لها و الإشراف على تنفيذها و تقويمها و متابعة نتائجها(2).

### 9- أهداف الندوة التربوية الخارجية :

- ❖ إتاحة الفرصة لنقاش فاعل و مثمر حول ما يتم عرضه من أفكار .
- ❖ إثراء خبرة معينة و موضوع محدد بأكثر من رأي أو رافد .
- ❖ تحقيق التواصل بين المشاركين و توفير فرص يتفاعل من خلالها الأساتذة.
- ❖ المساعدة على تحقيق النمو المهني للمدرسين و تحقيق الأهداف التربوية التعليمية .

### 2.الدروس التطبيقية أو التوضيحية(النموذجية):

تشكل الدروس النموذجية نشاطا إشرافيا أساسيا يتكامل مع بقية الأنشطة الإشرافية الأخرى، وهي تستهدف حفز التقدم المهني للأستاذ وتطوير كفاياته الصفية عن طريق توضيح بعض المهارات أو الطرائق التربوية التي تستخدم في التعليم الصفي، وهي تختلف في مفهومها وتخطيطها وتنفيذها عن الدروس المشاهدة أو الملاحظة التي ينفذها الكثير من الأساتذة(3)

مفهومها:- تتفق جل التعريفات على أن الدرس النموذجي أو التطبيقي هو نشاط علمي عملي يقوم به المشرف أو أحد المعلمين المتميزين داخل صف من الصفوف العادية وبحضور عدد من المعلمين وذلك لمعرفة مدى ملائمة الأفكار النظرية المطروحة للتطبيق العملي في الميدان أو لتجريب طريقة تعليمية لمعرفة مدى فاعليتها أو شرح أساليب تقنية فنية أو استخدام وسائل تعليمية حديثة أو توضيح فكرة أو طريقة يرغب المشرف التربوي إقناع المعلمين بفاعليتها وأهمية تجربتها ومن ثم استخدامها(4) .

كما تعرف أنها دروس ينفذها معلم متميز للتلميذ أو مشرف تربوي أمام المعلمين الهدف منها هو إطلاع الحاضرين من المعلمين و المشرفين على طريقة تدريس معينة أو نموذج جيد في التدريس ويتم نقد الدرس فيما بعد من قبل الحاضرين لتبيان نقاط القوة والضعف ليستفيد كل من حضر الدرس من النقاش الذي تم ويتم تنفيذ الدرس النموذجي في مدرسة معينة ليحضرها زملاء المعلم أو من مدارس أخرى (5).

(5) جودت عزت عطوي :الإدارة التعليمية الإشراف التربوي، مرجع سابق، 0، ص290  
(1) احمد إبراهيم احمد :الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي ،مرجع سابق، ص188  
(2) إبراهيم ياسين الخطيب ، أمل الخطيب: الإشراف التربوي ( فلسفته أساليبه تطبيقاته)، مرجع سابق، ص110.  
(3) إبراهيم ياسين الخطيب، المرجع السابق ، ص98.  
(4) هشام يعقوب مريزيق: الإشراف التربوي المدخل والنظرية ومصادر السلطة والأساليب، مرجع سابق ، ص156.  
(5) أحمد جميل عايش : تطبيقات في الإشراف التربوي ، مرجع سابق ، ص82.



## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

### 10- خطوات الدروس التطبيقية:

- الاجتماع بالأساتذة وإقناعهم بأهمية الدرس التطبيقي كونه عملية تربط بين النظرية والتطبيق.
- الدروس التطبيقية ليست كيانات قائمة بذاتها، بل هي جزء من برنامج مخطط ومصمم لنمو الأساتذة مهنيًا، أي أنه يجب أن يتكامل مع الوسائط الإشرافية التدريبية الأخرى.
- المشاركة المباشرة للمشرف التربوي في مراحل الإعداد والتنفيذ والتخطيط.
- التخطيط الجيد للدروس التطبيقية من حيث تحديد الأهداف والوسائل والنشاطات وأساليب التقويم.
- اختيار مدرس كفأ ، قادر على تحقيق أهداف الدرس بشكل فعال ، ويقوم المشرف التربوي نفسه بأداء الدرس لحفز الأساتذة على التطبيق والمشاركة.
- إعطاء الدرس في بيئة تعليمية عادية، غير مصطنعة، بحيث يكون الصف والمدرسة اللذان يجري فيهما التطبيق في مستوى عادي وغير متكلف.
- تقويم الدرس تقويمًا تعاونيًا ، يشارك فيه المشرف والأساتذة والمنفذ.
- متابعة نتائج الدروس التطبيقية للوقوف على مدى تأثيرها في الأداء الفعلي للمعلمين داخل صفوفهم (1).

### 11- إجراءات تنفيذ الدروس التطبيقية:

ينبغي أن يكون نقد الدرس شاملًا للجوانب المختلفة التي تميز التدريس الجيد وهي:

**مقدمة الدرس أو التمهيد:** - هل ربطت موضوع الدرس بسابقة خبرة التلميذ؟

- هل هي مناسبة من حيث الوقت الذي استغرقتة؟

- هل أثارت انتباه التلميذ لموضوع الدرس؟

**المادة العلمية:** - هل هي صحيحة؟

- هل هي في مستوى التلميذ؟

- هل هي متوسطة؟

- هل هي متدرجة؟

- هل هي مناسبة مع زمن الحصة؟

**الطريقة** - هل ربطت المادة العلمية بالمواد الأخرى؟

- هل ربطت المادة العلمية بالحياة؟

- هل أجابت المادة العلمية على مشكلات أثرت؟

- الإلقاء هل كان واضحًا؟

(1) هشام يعقوب مريزقي: الإشراف التربوي المدخل والنظرية ومصادر السلطة والأساليب، مرجع سابق، ص 157.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

-هل كان ضروريا؟

-الأسئلة الشفوية: -هل الصيغ سليمة؟

- هل وجه السؤال للفصل جمعية؟

- هل الأسئلة موزعة على التلاميذ؟

-المناقشة: - هل أتاحت الفرصة لعدد كبير بالاشتراك في المناقشات؟

- هل التزمت المناقشة بموضوع الدرس؟

-الوسائل التعليمية: - هل استخدمت الوسائل المفيدة؟

- هل هي في حالة جيدة؟

- هل استخدمت في الوقت المناسب؟

- هل استخدمت بالطريقة المناسبة؟

-الكتاب المدرسي: - هل استخدم استخداما صحيحا قبل الدرس؟

وأثناء الدرس؟ وبعد الدرس؟

-الجو الانفعالي والاجتماعي: - هل يشيع الاطمئنان؟

- هل الاحترام متبادل؟

- هل النظام مكفول؟

-الصبورة: - هل هي منظمة؟

- هل تم تدوين الملخص على مراحل؟

- هل اشترك التلاميذ في ذكر مادة الملخص؟

- هل الخطأ واضح؟

-أسئلة التقويم: - هل ارتبطت بالأهداف؟

- هل تضمنت مقارنات واستنتاجات؟

-شخصية المدرس: - هل صوته مناسب؟

- هل سرعته في الكلام مناسبة؟

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

- هل حركاته مناسبة؟

- هل أماكن وقوفه في الفصل مناسبة؟(1).

### 11- مبادئ تنظيم الدروس التطبيقية:

في تنظيم الدروس التوضيحية ثمة بعض المبادئ التي ينبغي مراعاتها:

### 12- الإعداد الجيد للدرس التطبيقي:

فتوضع له خطة جيدة توزع على المشتركين لمناقشتها ومعرفة أهدافها التدريسية والتعليمية ومعرفة ما تتضمنه من مبادئ ومفاهيم يراد توضيحها.

-تلي الدرس التطبيقي ندوة يلتقي فيها المتدربون والمشرفون على النشاط مع منفذ الدرس حيث تتم مناقشة الموقف مع جميع جوانبه والخروج بمقترحات محددة.

-تنظيم عملية الملاحظة والمناقشة باستخدام أداة "صحيفة ملاحظة وتقويم" تشكل إطارا مرجعيا مشتركا ويدور النقاش في الندوة حول أهداف الدرس التطبيقي وأغراضه أي عدم الانسياق إلى قصيد الأخطاء الواردة ومحاولة الدفاع عنها.

-يقوم المشرف على النشاط بالتقرير على الدرس التطبيقي مبينا عملية التخطيط والتنفيذ والمقترحات المحددة للمتابعة.

### 13- مميزات الدروس التطبيقية:

1/ تعتبر ميدانا فسيحا لتجريب الأفكار النظرية كما يتم فيها الربط بين النظري والعملي، وذلك بترجمة الأفكار النظرية إلى واقع عملي ملموس.

2/ تخدم الأساتذة الجدد، حيث تطرح أمامهم مواقف تعليمية لينطلقوا منها لبدء حياتهم العملية بداية سليمة.

- ❖ تتفق الدروس التطبيقية وحاجات المعلمين القدامى الذين هم في حاجة للنمو المستمر مهنيا، حيث تلبي احتياجاتهم لتطبيق أساليب جديدة وتجريب أفكار مبتكرة.
- ❖ الدروس التطبيقية تتطلب تحضيرا مسبقا وإعدادا دقيقا وجمع معلومات كافية عن المعلمين الذين يشاهدون الدرس.
- ❖ الدرس التطبيقي ليس درسا عشوائيا بل هو درس مرن متغير يتغير باستمرار ليتناسب مع مستويات المشاهدين وخبراتهم فإن الفكرة المطروحة على بساط الدرس يمكن أن تكون بسيطة ويمكن أن تكون عميقة معقدة تخص طبقة من المعلمين الأوائل(2).

### 14- القيمة التربوية للدروس التطبيقية:

إن الدروس التطبيقية أنشطة تدريبية تتكامل مع بقية الأنشطة الإشرافية الأخرى (الحلقات الدراسية الزيارات الصفية البحوث الإجرائية، .. الخ) وتكمن قيمتها التربوية فيما يلي:

(1) فكري حسن ريان : التدريس أهدافه أسسه، أساليبه ، تقويم نتائجه وتطبيقاته، ط4، عالم الكتب ، مصر ، 1999، ص 316.

(2) والنظرية ومصادر السلطة والأساليب، مرجع سابق، ص 157-158

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

- ❖ جسر بين النظري والتطبيقي.
- ❖ تتيح الفرصة أمام المعلمين لمقارنة طرقهم وتطبيقاتهم بطرق منفذ الدرس التطبيقي، مما يساعدهم على تقويم أنفسهم وتبصيرهم بمواطن الضعف ومكان القوة في عملهم.
- ❖ تنمي ثقة المعلمين بأنفسهم بعد أن يلاحظوا الدرس التوضيحي النموذجي وينتقلوا إلى صفوفهم للتطبيق.
- ❖ تسهل التدريب على المهارة الواحدة، ثم الانتقال إلى مواقف أكثر تعقيدا يتضمن عدة مهارات مترابطة.

### 15- مجالات استخدام الدروس التطبيقية:

- المهارات العامة مثل استخدام الأسئلة والكشف عن استعداد التلاميذ للتعليم والتقويم... الخ
- المهارات الخاصة المرتبطة بالموضوعات التعليمية المختلفة مثل تعليم القواعد وظيفيا، واستخدام المجهر... الخ
- مبادئ تربوية وسيكولوجية مثل الالتفات إلى التعليم المصاحب والعمل الكتابي الصفي... الخ
- طرق التدريس مثل الطريقة الاستقرائية والطريقة الحوارية... الخ(1).

### 16- أهداف الدروس التطبيقية: تسمح الدروس التطبيقية ب:

- ✓ إمكانية تطبيق الأفكار والأساليب والطرائق التي يتحدث عنها المشرف التربوي.
- ✓ مناقشة الأفكار والصعوبات التي تحول دون تطبيقها أو يصعب تجسيدها ما لم تتضافر جهود المربين.
- ✓ تزيد من ثقة الأستاذ وتحمله والسعي الدؤوب والعمل المتواصل.
- ✓ إكساب الأساتذة مهارة استخدام أساليب مبتكرة مما يساعد على تطوير وتحسين أدائهم.
- ✓ توثيق الصلة بين المدرسين والمشرفين من خلال التعاون المشترك بين التخطيط والتنفيذ والتقويم.
- ✓ إتاحة الفرصة للتواصل الإيجابي بين المشرف التربوي والأستاذة لاختيار أفكاره وإمكانية تطبيقها في الظروف المتاحة(2)
- ✓ إثارة دافعية الأساتذة لتجريب واستخدام طرق جديدة.
- ✓ حفز التقدم المهني للأستاذ وتطوير كفاءاته الصفية(3)

### 17- سلبيات الدروس التطبيقية:

- ✓ يصعب على الأستاذ أحيانا إدراك المعنى الكلي للفكرة المراد توضيحها أثناء التطبيق ويصرف نظره عن جزئيات وتفاصيل.
- ✓ قد تصبح مجالا للتقليد مما يضر تحسين التعليم.

(1) محمد حسنين العجمي : القيادة التربوية، الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية، د.ط، جامعة المنصورة ، مصر 2008، ص ص 99-100.

(2) جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، مرجع سابق، ص 89

(3) هشام يعقوب مريزيق: الإشراف التربوي المدخل والنظرية ومصادر السلطة والأساليب، مرجع سابق، ص 156

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

- ✓ يكون النقاش بعد الدرس شخصي أو غير بناء أحيانا مما يثير الحساسية بين المدرسين(1)
- ✓ يخشى أن يقلد الأستاذ المشاهد أو المشرف الذي يقوم بتطبيق الدرس تقليدا أعمى بغض النظر عن اختلاف الظروف والبيئة والتلاميذ(2)

### خلاصة:

الدروس التطبيقية تعمل على توطيد علاقات عمل إيجابية بين الأساتذة والمشرفين، وتنمية خبراتهم التربوية بشكل دائم ومستمر لأن الدرس التطبيقي أسلوب إشرافي مرن ومتطور يستعين به المشرف التربوي لتجريب أنماط جديدة من الأساليب التربوية أو لاختيار صلاحية أفكار مقترحة وذلك من أجل تحسين أداء المعلمين الأمر الذي يعود بالنفع على منتوج العملية التعليمية

**3.2.2. القراءة الموجهة:** يعتبر أسلوب القراءة الموجهة من أكثر الأساليب جاذبية لبعض الأفراد وهي من أهم الأساليب المستخدمة ، حيث تتم القراءة أثناء ممارسة الحياة الروتينية.

**1- مفهوم القراءة الموجهة:** هي مواد مرجعية يتم اختيارها أو تزويد الأساتذة بها من قبل المشرف التربوي لقراءتها والاستفادة منها(3)

\*هي أسلوب من أساليب الإشراف التربوي يقوم فيه المشرف بدور فاعل من خلال طرح مشكلة من المشكلات المتعلقة بالمادة، والطلب من بعض الأساتذة مراجعتها في كتب أو دوريات معينة تمهيدا لمناقشتها في اجتماع لاحق أو تزويدهم ببعض الملخصات، أو المصورات من دوريات متخصصة وبيان أهميتها لعملهم وتشجيعهم على قراءتها وبيان ما ورد منها(4)

\*هي أسلوب إشرافي يهدف إلى تنمية كفايات الأساتذة أثناء الخدمة من خلال إثارة اهتمامهم بالقراءات الخارجية، وتبادل الكتب واقتنائها وتوجيههم إليها توجيهها منظما ومدرسا(5).

**2- أهداف القراءة الموجهة:** من أبرز الأهداف التي يسعى المشرف التربوي لتحقيقها بهذا الأسلوب ما يلي:

1. تمكن الأستاذ في مبحث تخصصه.
2. متابعة الأستاذ لكل جديد في الفكر والأدب التربوي.
3. معالجة الأخطاء التي يتم كشفها من خلال الزيارة الصفية أو المقابلة الفردية.
4. مساعدة المدرس على وضع برنامج لرعاية المتفوقين أو ذوي الاحتياجات.
5. مساعدة الأساتذة على وضع برنامج لمعالجة مواضيع القصور عند التلاميذ المقصرين.

(1) نفس المرجع السابق، ص 158

(2) جودت عزت عبد الهادي: الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه، مرجع سابق، ص 80

(3) محمد البنا: الدور المهني للمشرف التربوي ومدى ممارسته من وجهة نظر المعلمين في محافظة غزة، رسالة ماجستير فلسطين، 2003، ص 60.

(4) داود حلس: محاضرات في أساليب الإشراف التربوي ومجالاته، إدارة التعليم في محافظة شقراء منطقة الرياض التعليمية، السعودية، 2000، ص 09.

(5) هشام يعقوب مريزيق: الإشراف التربوي المدخل والنظرية ومصادر السلطة والأساليب، مرجع سابق، ص 154.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

6. تنمية عادة القراءة لدى الأساتذة وتوسع خبراتهم وصولاً لمهارات التعليم الذاتي.
7. تعرف المتخصصين بشكل سريع بالاتجاهات والأفكار الحديثة، حيث يبدأ المهتم بالبحث عنها والحصول على أصولها
8. تمد المختصين بالمعارف والآليات التي تساعد على فهم التغيرات التنظيمية الجديدة والتعامل معها.
9. تمد المختصين بمصادر معرفية غير معروفة لديهم(1).

### 3- إجراءاتها:

- تطرح قضية علمية أو تربوية كل أسبوع ، ليراجعها الأساتذة تمهيدا لمناقشتها في حصص فراغ مدرسي المادة، وتثبت نتائج هذه المناقشات في سجل للرجوع إليها عند الحاجة. على أن تعقد هذه الاجتماعات تحت إشراف إدارة المدرسة كلما كان ذلك ممكناً.
- يمكن للأساتذة استشارة المشرف عن أهم المراجع التي تساعد على الإحاطة بجوانب الموضوع المعروض على البحث.
- يختار المشرف بين الحين والآخر بعض الدوريات المتعلقة بالمادة ، أو بعض الكتب التي يشعر بحاجة بعض مدرسي المدرسة إليها لقراءتها معهم وتشجيعهم على شرائها أو تصويرها للإفادة منها.
- إصدار نشرة دورية تحمل اسم الإشراف التربوي يشترك في تحريرها المشرفون والقادرون من الأساتذة ، لما في ذلك من أثر على تشجيعهم على القراءة والبحث المستمر في مصادر المعرفة لتزويد قراءتهم بالجديد المفيد (2).

### 4- أشكال القراءات الموجهة:

تتخذ القراءات الموجهة العديد من الأشكال أهمها:

- ❖ موضوعات تساعد في تنمية الأساتذة تربوياً ومهنياً(نماذج ومواقف تعليمية).
- ❖ قراءات يتم فيها اختيار عناوين لموضوعات معينة تساعد في معالجة القضايا التي تهتم الأساتذة مثل الإدارة الصفية ،التعليم الجامع ،التعليم الإبتعاني.
- ❖ قراءات توصي بقراءة الكتب التي تساعد الأستاذ في التخلص من المشكلات الشخصية أو المهنية.
- ❖ قراءات تخدم النمو المهني والتربوي للأستاذ(3) .

### 5- أساليب القراءات الموجهة:

يتجلى دور المشرف التربوي في تغيير اتجاهات الأساتذة نحو القراءة وتوظيفها بما يحقق الأهداف المرجوة منها في الطرق أو الأساليب الآتية:

(1) عطاري وآخرون : الإشراف التربوي نماذجه النظرية وتطبيقاته العملية، ط1، مكتبة الفلاح ، الكويت ن 2005، ص 238.  
(2) فؤاد علي العاجز ، داود درويش حلس : دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم ، مرجع سابق ، ص 60.  
(3) محمود طافس : الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية ، ط1، دار الفرقان ، عمان ، الأردن، ص 135.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

- ✓ يواجه المشرف التربوي الأساتذة من وقت لآخر إلى قراءات تتعلق بالمشكلات التربوية التي يواجهونها، كما يعرفهم بالكتب والمجلات المهنية التي تظهر من وقت لآخر، ويقراً المشرف التربوي فقرات من هذه الكتب والمجلات ويناقشها في اجتماعات المدرسين .
- ✓ تظهر من وقت لآخر مقالات في مجلات تربوية تناقش مسائل تهم الأساتذة ، ويمكن طبع هذه المقالات وتوزيعها على الأساتذة تمهيدا لمناقشتها معهم.
- ✓ يستخدم المشرف التربوي النشرات التربوية لإعلام الأساتذة بالكتب الجديدة مع كتابة تعليقات عن أهميتها ومحتواها.
- ✓ ينوع المشرف التربوي في الكتب التي تقدم للأساتذة في اجتماعاتهم بشأن المشكلات المختلفة وتطبيق نتائج هذه القراءات في عملهم(1).

### 6-المهارات التي يكتسبها الأستاذ من خلال تنفيذ أسلوب القراءات الموجهة:

تتلخص فيما يلي:

- ✓ التعامل مع الظروف الطارئة، ومشكلات التلاميذ.
- ✓ المراجعة الذاتية للمعلم.
- ✓ وضع برامج لمعالجة مواضع القصور عند التلاميذ بطيئي التعلم.
- ✓ بناء الاختبارات حسب جدول المواصفات.
- ✓ الإدارة الصفية وإدارة الاجتماعات .
- ✓ إثراء المناهج(2).

### 7-تقويم أسلوب القراءة الموجهة:

يمكن للمشرف التربوي أثناء زيارته الصفية واجتماعاته الدورية مع الأساتذة أن يلحظ أثر هذه القراءات في ممارساتهم وثقافتهم التربوية وبحوثهم الميدانية(3) .

### 4.2.2التعليم المصغر:

يقوم التعليم المصغر على تجزئة العملية التعليمية و تحليل أداء كل من المدرس و التلميذ أثناء عملية التدريس إلى مجموعة من المهارات السلوكية و السعي إلى تقويتها لديه.

#### 1- مفهوم التعليم المصغر :

هو أسلوب في تدريب الأساتذة على مهارات تعليمية محددة في موقف صفى مصغر(4-6 تلاميذ) ، و لحظة مصغرة (5-10) مع إخضاع أداء المتدرب للتقويم المضبوط تم تكرار الأداء المتبوع بالتقويم مرة

(1) هشام يعقوب مريزيق: الإشراف التربوي المدخل والنظرية ومصادر السلطة والأساليب، مرجع سابق، ص 155.  
(2) محمد بدر عبد السلام صيام : دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة ، مرجع سابق ، ص 31.  
(3) فؤاد علي العاجز ، داود درويش حلس : دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم ، مرجع سابق ، ص 60.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

أخرى إلى أن يبلغ المتدرب المستوى المرضي عنه من حيث اكتساب المهارة(1).

كما يعرف أيضا انه أسلوب يشبه أسلوب الدورات التدريبية من حيث استخدامه في تدريب المعلمين قبل الخدمة و أثنائها في إطار مبسط حيث انه يستغرق وقتا قصيرا و يستخدم عددا قليلا من الطلاب كما ان العملية التي يقدمها التعليم المصغر للمتدربين من شأنها أن تزودهم بتغذية راجعة (2).

يرتبط به تعبيراً آخر هو الصف المصغر ليشير إلى استخدام الأسلوب نفسه و لكن للتدريب على استخدام عدد من المهارات المترابطة في موقف تعليمي أكثر تعقيدا أو أطول زمنا مع الاحتفاظ بقلة عدد الطلبة(3).

هو إستراتيجية من استراتيجيات التدريب على المهارات التدريسية ، يقوم على تحليل العملية التعليمية و تحليل أداء الأستاذ إلى مجموعة من المهارات السلوكية و العمل على تقويتها حتى يصير قادر على تأدية عمله على أحسن وجه . و فيه يقوم المتدرب بأداء مهارة محددة يمكن ملاحظتها و قياسها أمام عدد قليل من زملائه بين 4 و 10 و في زمن محدد من 5 إلى 20 إلى دقيقة بحضور المشرف التربوي(4).

**2- ظهور التعليم المصغر :** ظهر في جامعة ستانفورد بالولايات المتحدة الأمريكية أوائل الستينيات(60)، حيث التحقت مجموعة من خريجي كليات الآداب ببرامج إعداد المعلمين في الكلية ، و لم يظهر الدارسون حماس أو جدية اتجاه المواد التربوية بسبب أن القانون يفرض على الذين يودون ممارسة التدريس الحصول على شهادة تأهيل تربوي. وابتدأ الأساتذة في قسم إعداد المدرسين بالبحث عن الوسائل التي تروي حاجات المتدربين، فأنشئ مختبر للتعليم المصغر سنة 1963، و حقق نجاحا كبيرا في فترة قصيرة(5).

ونشأت فكرة التعليم المصغر على مسلمة قوامها أن عملية التعليم أو التدريس عملية معقدة و مركبة، و أن ممارسة هذه الأخيرة في فصل دراسي يعج بالتلاميذ و من مدرس مبتدئ يعتبر موقفا مخيفا و غير مفيد، حيث لا يعطي للمدرس المبتدئ مؤشرات نجاحه أو فشله. ولا يحدد له جوانب قوته أو نقاط ضعفه، ليعمل على مواجهتها و لذا لا يعرف كيف السبيل إلى التحسن و التقدم .

كانت فكرة التعليم المصغر هي التقليل من تعقد الموقف التعليمي و اختصار زمنه و تقليل عدد التلاميذ الذين يواجههم الأستاذ المبتدئ ليشعر بالأمان و تزيد ثقته بنفسه، حيث يعمل في بيئة واضحة المتغيرات يسهل عليه التعامل معها و التحكم فيها(6).

**3- المبادئ الأساسية للتعليم المصغر:** التعليم المصغر تعليم حقيقي رغم أن الموقف التعليمي فيه موقف مصطنع، بمعنى أن المدرس و التلاميذ لا يعملون في إطار الفصل الدراسي العادي، إلا أن التعليم

- (1) أحمد جميل عايش: تطبيقات في الإشراف التربوي، مرجع سابق، ص 84.
- (2) يعقوب نشوان: الإدارة و الإشراف التربوي بين النظرية و التطبيق، ط3، دار الفرقان ، عمان ، الأردن ، 1992، ص 270.
- (3) دقاق وآخرون: الإشراف التربوي ماهيته و بعض أساليبه، نشرة رقم 13 / HT ، الاونروا ، دائرة التربية و التعليم، قسم المعلمين ، معهد التربية ، عمان ، الأردن ، 1988، ص 17.
- (4) حسين عائل أحمد وآخرون: المدخل في التدريس الفعال، ط2، دار الصولتية ، الرياض ، السعودية ، 1419، ص 131.
- (5) أحمد جميل عايش: تطبيقات في الإشراف التربوي ، مرجع سابق، ص 84
- (6) كوثر حسين كوجك: اتجاهات حديثة في المناهج و طرق التدريس الحديثة، ط2، عالم الكتب ، مصر ، 1997، ص 266



## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

الذي يجري فيه هو تعليم فعلي وحقيقي.

التعليم المصغر يبسط عملية التدريس ، فهو أولاً يركز في كل درس على مهارة واحدة محددة ، وتتم أمام مجموعة صغيرة من الأساتذة مما يقلل احتمال مشكلات تفاعل التلاميذ والفروق الفردية بينهم ، وهو يستغرق مدة زمنية قصيرة ، بحيث لا يترك فرصة للابتعاد عن الهدف.

والمهارات الأدائية التي يمكن أن ينميها التعليم المصغر كثيرة منها:

- مهارة تقديم الدرس و تهيئته التلاميذ.
- مهارة إلقاء الدرس.
- مهارة الشرح.
- حيوية المدرس ممثلة في صوته ، جسمه.....الخ.
- التفاعل بين الأستاذ والتلاميذ في الفصل.
- مهارة صياغة وتوجيه الأسئلة أثناء التدريس.
- مهارة تعزيز الاستجابات لدى التلاميذ.
- مهارة استخدام الوسائل التعليمية.
- مهارة إعطاء التعليمات.
- مهارة إدارة المناقشة(1).

### 4- أهمية التعليم المصغر:

- ❖ يقلل من تعقيدات التعليم في الصفوف العادية بسبب قلة عدد التلاميذ ومجال الدرس ومحتواه وصدقه.
- ❖ يركز على التدريب من أجل انجاز واجبات محددة، مثل المهارات التعليمية .
- ❖ يسمح بالمراقبة المتزايدة للممارسة والمعالجة الدقيقة لعناصر الوقت والتلاميذ وأساليب التغذية الراجعة والإشراف وإدخال درجة عالية من السيطرة والرقابة على البرنامج التدريسي(2).

### 5- أهداف التعليم المصغر:

- تدريب الأساتذة أثناء الخدمة على المهارات التعليمية و أساليب التعليم الحديثة.
- تيسير العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي .

(1) كوثر حسين كوجك : اتجاهات حديثة في المناهج وطرق التدريس الحديثة ، مرجع سابق ، ص 267.  
(2) عطاري وآخرون : الإشراف التربوي نماذج النظرية وتطبيقاته العملية ، ط1، مكتبة الفلاح ، الكويت ، 2005 ، ص 262.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

- تعزيز بواعث التلاميذ و إثارة دافعيتهم للموقف التعليمي و مشاركة المدرس.
- الاستفادة من التغذية الراجعة أكثر من الممارسة نفسها ، لان الأساتذة المتدربين يستفيدون من نقد زملائهم الأساتذة المشاهدين أكثر مما يستفيدون من المشرف التربوي نفسه (1). (عملية التقسيم من خلال ملاحظة عرض الشريط بأنفسهم). استخدام التعليم المصغر بصفة تقنية إشرافية حديثة و إبداعية في مجال الإشراف التربوي (2).

### 6- مميزات التعليم المصغر :

- ❖ التعليم المصغر تعليم حقيقي فعلي مهما كان الدرس صغير و مهما كان عدد التلاميذ قليلا (3)، وعلى الرغم من انعقاده ضمن إطار تجريبي فهو يعد موقفا تعليميا حقيقيا (4).
- ❖ يسهم التعليم المصغر في تبسيط الموقف التعليمي بدرجة كبيرة لأنه يستهدف مهارة معينة أو سلوكا يعينه، لذا يتم اختزال وقت الحصة و تقليل عدد التلاميذ و اختيار جزء معين من الدرس لتسهيل عملية الملاحظة و التقييم و متابعة سلوك الأستاذ.
- ❖ يسهم التعليم المصغر في توفير تدريب مركز اتجاه أسلوب تدريسي أو مهارات معينة و تقديم التوجيه اللازم للأستاذ من خلال مناقشته بما تم عرضه عبر شريط الفيديو و ذلك بطريقة الحوار البناء و المناقشة الهادفة لتحسين الممارسة التعليمية .
- ❖ يتيح التعليم المصغر للمدرس فرصة تقييم سلوكه التدريسي ذاتيا و بكل موضوعية و نزاهة ، و ذلك لما يقدمه هذا الأسلوب من توثيق لما جرى في الموقف الصفي بالصوت و الصورة .
- ❖ يقدم التعليم المصغر من خلال إعادة عرض الموقف التعليمي على شاشة التلفاز تغذية راجعة للأستاذ ، إضافة إلى التغذية الراجعة التي يقدمها المشرف التربوي بعد ملاحظته للموقف الصفي.
- ❖ يقلل التعليم المصغر من الضغط الواقع على الأستاذ بسبب تقليل عدد التلاميذ و وقت الحصة و حجم الدرس.
- ❖ يتيح التعليم المصغر فرصة تكرار الموقف التعليمي لأساتذة و تلاميذ آخرين بالإضافة إلى عمليتي نقد و تقييم آخرين بهدف رفع كفاية المدرسين التعليمية .
- ❖ يسمح بزيادة التحكم في الممارسة، إذ من الممكن عند إعداد مواقف التعليم المصغر التحكم في المادة

الدراسية و عدد التلاميذ و طرق التغذية الراجعة، بل و التحكم في كثير من المواقف الأخرى ، لذلك

(1) دقاق وآخرون : الإشراف التربوي ماهيته وبعض أساليبه، مرجع سابق ، ص 17  
(2) هشام يعقوب مريزيق: النظرية والتطبيق في الإشراف التربوي المدخل والنظرية ومصادر السلطة والأساليب، مرجع سابق،  
(3) أحمد جميل عايش : تطبيقات في الإشراف التربوي ، مرجع سابق ، ص 84 ص 142.

(4) هشام يعقوب مريزيق: النظرية والتطبيق في الإشراف التربوي المدخل والنظرية ومصادر السلطة والأساليب، مرجع سابق ، ص 144 .

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

من الممكن أن يتضمن البرنامج التدريسي درجة عالية من التحكم .

❖ التعليم المصغر يتصف بالصدق و الأمانة بفضل توفر أجهزة الفيديو و هو يبصر الأستاذ بسليباته قبل أن يقوم بممارستها على تلاميذه في الميدان .

و يجب الانتباه إلى بعض الأمور الفنية قبل البدء بتصوير الموقف الصفي فثمة أمور قد يعتبرها البعض غير هامة، إلا انه ينبغي أخذها بعين الاعتبار بالتقليل من الارتباك و بالتالي الإسهام في إنجاح هذا الأسلوب و من بين هذه الأمور ما يلي:

أ- تدريب الأستاذ على كيفية الوقوف و التعامل أمام الكاميرا و ذلك لتوجيهه لتكون تصرفاته طبيعية .

ب- الانتباه إلى عدم التركيز على وجه المدرس أثناء التصوير تجنباً للارتباك الذي قد يلحق به

ج- اختيار موضع ملائم لآلة التصوير بحيث لا تعيق حركة الأستاذ .و على الرغم من المميزات العديدة لهذا الأسلوب الإشرافي إلا انه تشويه بعض الصعوبات و التحديات التي قد تعتبر جوانب القصور فيه.

ولعل من أهمها أن التعليم المصغر يتم في موقف يعلم الجميع فيه موقف تجريبي، الأمر الذي لا يعطيه

ثقة كافية أن لم يتم التعامل خلاله بجدية و حزم(1).

### 7- كيفية ممارسة أسلوب التعليم المصغر:

يتم من خلال ما يلي :

❖ غرفة صف فيها تلاميذ وأستاذ و أستاذ مشرف و مصور على بعد أربعة أمتار يصور تصويراً مرئياً كل ما يجري في غرفة الصف .

❖ مدة الدرس من(5-10)دقائق فقط .

❖ يعرض الأستاذ ظاهرة مرسومة على لوحة و يسأل التلاميذ تفسيرها.

❖ بعد الانتهاء من الدرس يطلب الأستاذ من التلاميذ إبداء رأيهم بأسلوب عن طريق استنباطه تضم بعض الأسئلة عن مدى استيعاب التلاميذ للدرس .

❖ في هذه الأثناء يكون المشرف التربوي قد دون ملاحظاته.

❖ تم يناقش المشرف الأستاذ المتدرب في الدرس القصير الذي تم عرضه .

❖ وبعد استراحة قصيرة يعيد الأستاذ التجربة مع تلاميذ آخرين(2) .

(1) هشام يعقوب مريزق: النظرية والتطبيق في الإشراف التربوي المدخل والنظرية ومصادر السلطة والأساليب، مرجع سابق، ص145.

(2) محمود طافش : الإبداع والإشراف التربوي والإدارة المدرسية، ط1، دار الفرقان ، عمان ، الأردن، 2004، ص ص 148-

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

### 8- مراحل جلسة التعليم المصغر : وتتم بالخطوات التالية:

**1. التحضير:** و يتضمن العرض النظري و التعريف بأسس و أهداف التعليم المصغر و تحليل الكفايات التعليمية و المهارات الرئيسية التي يرى المشرف و الأستاذ أنها ضمن المهارات التي يجب أن تكون محور التدريب، و تحديد و صياغة الأهداف السلوكية .

**2. الانجاز:** يقوم الأستاذ المتدرب بتنفيذ الخطة و أداء المهارة المستهدفة .

**3. المشاهدة:** و يقتصر دور المشرف على المشاهدة فقط .

**4. المناقشة:-** إعادة التسجيلات و مشاهدتها من قبل المتدربين، و تتم المناقشة حول المهارة المستهدفة و كيفية تنفيذها من حيث جوانب القوة و الضعف .

**5. التغذية الراجعة:-** هي أساس لتقويم الأستاذ المتدرب من خلال تدوين الملاحظات في الاستبيانات و القيام بعملية التحليل للموقف التعليمي المصغر، و تساعده التغذية الراجعة على الوقوف على مواطن القوة و الضعف.

**6. إعادة الدرس:-** بعد الانتهاء من الحديث مع المشرف و مشاهدة الفيديو، يطلب منه تدريس مرات عديدة لنفس الحصة أو نفس المهارة، إلى أن يتحقق إتقان أداء المهارة مع متابعة تنظيم المواقف التعليمية(1).

**9- أسباب استخدام إشراف التعليم المصغر :-** يخفف أسلوب التعليم المصغر الرهبة لدى المتدربين الجدد أثناء الموقف التعليمي ، فقد يشعر الأستاذ المتدرب بالحرَج أمام عدد كبير من التلاميذ، إلا انه قد لا يجد نفس الحرَج في مواجهة عدد قليل منهم لفترة زمنية صغيرة .

✓ التدرج في عملية التدريب ، إذ يستطيع المتدرب من خلال التعليم المصغر أن يبدأ بتدريس مهارة واحدة أو مفهوم واحد فقط يسهل عليه إعداده لان الدخول في درس عادي يشمل خطوات عديدة و يحتاج إلى مهارة أكبر في تخطيطه وتنفيذه.

✓ إتاحة الفرصة للتغذية الراجعة التي تعتبر من أهم عناصر التدريب وقد تأتي من الأستاذ نفسه لدى رؤيته لسلوكه التدريسي من خلال مشاهدة الشريط التلفزيوني المسجل ، إضافة إلى تقييم المشرف بعد مشاهدة الشريط ومناقشة الأستاذ في جوانب القوة والضعف فيه.

✓ إتاحة الفرصة للمتدرب لتعديل سلوكه التعليمي من خلال تكرار الأداء بعد التغذية الراجعة ، وقد يكون ذلك في مواقف تعليمية مختلفة عن الموقف الملاحظ.

✓ إتاحة الفرصة للأستاذ لتركيز الاهتمام على كل مهارة تعليمية بشكل مكثف ومستقل فقد يركزوا اهتماماتهم حيناً على مهارة طرح الأسئلة او على السلوك غير اللفظي أو جذب

الانتباه(2).

(1) عطاري وآخرون : الإشراف التربوي نماذج النظرية وتطبيقاته العملية ، مرجع سابق ،ص 262.  
(2) هشام يعقوب مريزيق: النظرية والتطبيق في الإشراف التربوي المدخل والنظرية ومصادر السلطة والأساليب، مرجع سابق،

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

### 10- مجالات استخدام التعليم المصغر:

يمكن استخدام التعليم المصغر في مجالات عديدة أهمها:

- إعداد الأساتذة قبل الخدمة.
- تدريب الأساتذة أثناء الخدمة.
- إعداد الأساتذة الجامعيين.
- القيام بأبحاث علمية تتعلق بالعملية التعليمية(1).

### 11- عناصر التعليم المصغر:

- معلومة واحدة أو مفهوم أو مهارة أو اتجاه معين يراد تعليمية .
- مدرس يراد تدريبه.
- عدد قليل من المتدربين.
- زمن محدد للتدريب.
- تغذية راجعة بشأن عملية التدريب.
- إعادة التدريب في ضوء التغذية الراجعة.

### 12- المهارات التي يكتسبها الأستاذ من خلال تنفيذ أسلوب التعليم المصغر : وتتلخص فيما يلي:

- مهارة إجابة استخدام التقنيات في طرح الموضوع وعرضه.
- توظيف الأسئلة في التعليم الصفي ، أو طرح أسئلة مميزة فاصلة (العصف الذهني).
- مهارة مراقبة مدى فهم التلاميذ واستيعابهم.
- مهارة التواصل الكامل والتفاعل الشامل في غرفة الصف.
- مهارة استخدام الأسئلة التي تحتاج مستوى عال من التفكير (2).

(1) هشام يعقوب مريزيق مرجع سابق ، ص 146 .

(2) أحمد جميل عايش : تطبيقات في الإشراف التربوي ، مرجع سابق ، ص 85

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

إن الاكتفاء بضرب الأمثلة وشرح المفاهيم نظريا لا يتيح للمربي أية نجاعة ما لم يدعم ذلك بمواقف تعليمية تيسر له العمل بتلك المهارات الأدائية ، وبالتالي تنفيذ الأنشطة التعليمية التي يخطط لها.

فمثلا إذا تخير المدرس أن يعتمد في نشاط تعليمي على طريقة المحاضرة ، فإنه لكي ينجح في أداء هذه الطريقة عليه أن يتقن مهارة تقديم الدرس ومهارة الشرح ، ومهارة استخدام الوسائل التعليمية .....الخ.

بالإضافة إلى مهارة تقديم الدرس و تهيئته التلاميذ التي تعد من العوامل التي تضمن حسن المتابعة ورغبتهم في التعلم هي الخمس دقائق الأولى في الدرس ، ففيها يستطيع المعلم الناجح لفت انتباه التلاميذ وإثارة حب استطلاعهم ورغبتهم ، والاستماع لما يسرد في الدرس وإما أن ينصرف التلاميذ عن المدرس ولا يسألون عما يقوله . وتتنوع طرق التقديم حسب الموضوع وسن التلاميذ وموقع الدرس من الوحدة ومن أساليب التقديم التقليدية و أن يوجه الأستاذ للتلاميذ بعض الأسئلة حول الموضوع .

إن التعليم المصغر هو نتاج التفاعل ما بين طريقة وأداة في سبيل تطوير إعداد الأساتذة في سبيل تحسين أدائهم الصفي ، وتقبل ممارساتهم التعليمية.

أما الطريقة فقوامها تحليل العمل التربوي إلى جملة من أنماط السلوك والقابليات ، ويتم الكشف عنها وملاحظتها ومناقشتها وتجريبها وامتلاكها أخيرا .

وأما الأداة فهي جهاز التسجيل الصوتي المرئي (آلة تصوير بالإضافة إلى جهاز تلفاز) ، والذي يتيح للأستاذ الملاحظة الذاتية لسلوكه ، تلك الملاحظة التي لا يستغني عنها أي تدريب سليم ، كما يقدم الأستاذ وسيلة مثلى من وسائل التغذية الراجعة (1).

### 5.2.2. المشغل التربوي (الورشة التربوية التدريبية):

#### 1- مفهوم المشغل التربوي أو الورشة التدريبية:

هو أسلوب من أساليب الإشراف التربوي تتم لتلبية احتياجات الأساتذة وتنمية مهاراتهم ، وتؤدي إلى النمو المهني أثناء الخدمة ، ويعمل على تغيير أفكار واتجاهات المدرسين وتلبية حاجاتهم ، كما تثير اهتمامهم لتحسين طرق وأساليب عملهم ، وهو اجتماع عملي يتيح لهم الفرصة لبحث المشاكل التربوية وعلاجها، حيث يعمل فيها المشتركون أفراد أو جماعات في وقت واحد (2)

\* ويعرف المشغل التربوي بأنه:- تنظيم مؤلف من جهاز تربوي أو هيئة تربوية ، يعمل أعضاؤه بشكل فردي أو جماعي على دراسة رغبات مشتركة لتحسين أدائهم في وظائفهم الفردية ولرفع مستوى المؤسسة التربوية التي يعملون بها وذلك من أجل حل مشكلاتهم التربوية بأنفسهم (3).

(1) راتب السعود : الإشراف التربوي اتجاهات حديثة ، مرجع سابق ، ص 283.  
(2) عدنان الإبراهيم : الإشراف التربوي أنماط وأساليب ، ط1، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع ، اربد ، عمان ، الأردن، 2002، ص120.  
(3) رداح الخطيب وآخرون : الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة ، دط، مطابع الفرزدق ، الرياض، السعودية ، 1997، ص237.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

\* أسلوب إشرافي تربوي تعاوني عملي، يتوافر له إمكانات بشرية وفنية، يسعى لدراسة رغبات مشتركة في جانب أو أكثر من جوانب العملية التربوية المهنية لتحسين وتطوير الأداء في الوظائف الفردية والجماعية ، وحل لمشكلاتهم التربوية والمهنية ، ويختلف عدد المشاركين فيه وفق الهدف المرسوم لها والإمكانات المتاحة (1).

إذن المشغل التربوي أو الورشة التربوية هو : "نشاط تعاوني عملي لمجموعة من الأساتذة تحت إشراف قيادات تربوية ذات خبرة مهنية واسعة يعمل فيها المشتركون أفراد وجماعات في وقت واحد متعاونين تحت إرشاد منسق من أجل تجريب أحسن طرق التدريس أو دراسة مشكلة تربوية مهمة أو انجاز عمل تربوي محدد مثل تحليل محتوى وحدات دراسية أو إنتاج وسيلة تعليمية معينة في مادة واحدة معينة لصف معين أو التخطيط للقيام بإحدى التجارب" (2). وتعد الورشة أسلوب إشرافي مكثف يمارس من طرف مجموعة من الأساتذة لدراسة مشكلة تربوية وتكون في شكل أساليب مختلفة كالمحاضرات ، والحوارات والتطبيقات تبعاً للموقف التعليمي .

ومن خلال تلك الورشات يتم إعداد الخطط السنوية ، تحليل محتوى الوحدات التعليمية ، التخطيط لمشروع أو بحث معين، ويأخذ هذا الأسلوب الإشرافي طابعاً تكوينياً أثناء الخدمة ويرى البعض أن هذا التكوين يجعل الأستاذ يبذل جهد شخصي لتطوير مستواه ، والغرض العام من تلك الورش ليس هو تجديد المعارف قدماً هو تصحيح الأخطاء ومواكبة التغيير الذي يطرأ على المنظومة التربوية

### 2- خطوات إجراء المشغل التربوي:

- ❖ التخطيط التعاوني الجيد لموضوع الورشة ومكانه وزمانه ومواده التعليمية وأنشطته وأهدافه والتحضيرات اللازمة لإنجاحه.
- ❖ الحرص على اختيار موضوعات لمعالجتها في الورشة تلبي حاجات الأساتذة والميدان.
- ❖ تهيئة الأساتذة وإقناعهم بأهمية المشكلة التي هي موضوع البحث وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة الفعلية في أنشطة الورشة (3).
- ❖ الاستفادة من خبرات الأساتذة أنفسهم، وخاصة المبدعين منهم لما في ذلك من فائدة للآخرين.
- ❖ الاستعانة بنخبة من ذوي الكفاءات العالية والخبرة الكافية في المواضيع المطروحة للبحث.
- ❖ وضع كل ما يحتاجه المشتركون في المشغل من المراجع والكتب والنشرات والمجالات تحت تصرفهم وفي أية لحظة.
- ❖ تقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة واختيار رئيس ومقرر لكل مجموعة يتولى عرض ما توصلت إليه مجموعته بعد كل نشاط .
- ❖ ألا يزيد عدد كل مجموعة عن ستة (06) أساتذة ، وألا يزيد عدد المجموعات عن خمس مجموعات (05).

(1) متولي مصطفى: الإشراف الفني في التعليم، دط، دار المطبوعات المصرية الجديدة، القاهرة، مصر، 1983، ص381

(2) رشيد اورلسان : التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم، مرجع سابق، ص283

(3) هشام يعقوب مريزيق: النظرية والتطبيق في الإشراف التربوي المدخل والنظرية ومصادر السلطة والأساليب مرجع سابق ، ص151.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

- ❖ أن يعد المشرف التربوي نفسه بشكل جيد للمشاركة في الورشة حتى يشعر الأساتذة انهم يستفيدون من الورشة لما في ذلك من ترغيب لهم في الاستمرار بحضوره.
- ❖ إعداد وسيلة تقويم للورشة التربوية عند الانتهاء منه ليكون بمثابة تغذية راجعة يستثمر نتائجها في التخطيط لبناء ورشات جديدة .
- ❖ متابعة المشاركين في الميدان للتأكد من تحقيق الأهداف المتعلقة بالورشة التربوية (1)

### 3- أهداف المشغل التربوي:

- عرض أنشطة متنوعة منها المحاضرة والنقاش والتجريب والإنتاج التي ترمي إلى تعزيز موضوع المشغل.
- وضع الأساتذة موضع المسؤولية عن تعلمهم وتقويم نتائج جهودهم .
- تساعد الأساتذة على النمو الشخصي ، وذلك بقبول هدف مشترك والعمل على تحقيقه.
- تساعد الأساتذة على تعلم الأساليب وإنتاج المواد وطرح أفكار تربوية تنبثق من المناقشات التي ستفيدهم في التدريس.
- تهيئ للأساتذة الفرصة لمعالجة المشاكل الآنية وإيجاد حلول عملية لها وتمكنهم من تقويم أعمالهم(2).
- حل المشكلات التي تواجه الأستاذ بأسلوب علمي .
- تنمية مهارات الأساتذة وإكسابهم خبرات جديدة.
- تحقيق النشاط الإبتكاري داخل الورشة.
- رفع الروح المعنوية للأساتذة وإزالة الحواجز بينهم.
- إنتاج الوسائل التعليمية المناسبة للواقف التعليمية.
- إتاحة الفرصة للأساتذة بتقييم جهودهم(3).

### 4- عوامل نجاح المشغل التربوي:

- ✓ اختيار الموضوع الذي يلاقي قبولا من الأساتذة.
- ✓ تقديم الحوافز لتعزيز الأنشطة من قبل الأساتذة.
- ✓ التخطيط الجيد ،الذي يحدد الأهداف والمتطلبات اللازمة .
- ✓ توزيع الأساتذة في مجموعات ،واختيار رئيس لكل مجموعة .
- ✓ اختيار الوقت المناسب والمكان الملائم(4)

### 5- المهارات التي يكتسبها الأستاذ من خلال تنفيذ أسلوب المشغل التربوي (الورشة

التربوية التدريبية): وتتلخص فيما يلي:

- تحليل محتوى الوحدات الدراسية .
- إنتاج وسائل تعليمية مناسبة للمراحل التعليمية.

فؤاد علي العاجز ،داوود درويش حلس : دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم ، مرجع سابق ، ص ص 64-65

(1)

أمل الخطيب ، إبراهيم الخطيب: الإشراف التربوي ، فلسفته أساليبه ، تطبيقاته ، ط1، دار قنديل للنشر ، الاردن، 2003،

(2)ص225

(3) محمد الصالح عبد الله المنيف : الزيارات الصفية ، ط1، العبيكات للنشر والطباعة ، الرياض، السعودية ، 1418هـ ، ص222

(4)محمود طافش : فضايا الإشراف التربوي والإدارة المدرسية ، ط1، دار الفرقان ، الأردن، 2004، ص140



## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

- التخطيط للقيام بالتجارب.
- الاستخدام الأمثل لطرائق التدريس .
- بناء الاختبارات حسب جدول المواصفات(1).
- إعداد برامج علاجية لبطيء التعلم ولمشكلة عدم الانضباط المدرسي .
- إعداد خطة سنوية أو يومية (2).

### 6- أهم معوقات نجاح المشغل التربوي:

- ❖ عدم إعداد الأساتذة الإعداد المناسب لتناول المشكلات موضوع البحث.
  - ❖ عدم كفاية الأدوات والتجهيزات المستعملة في الورشة .
  - ❖ عدم توافر الأخصائيين المستشارين المؤهلين ضمن هيئة المشاركين بالورشة.
  - ❖ الاعتقاد دوماً بان العمل بالورشة دواء لكل داء .
- وعلى الرغم من هذه السلبيات يؤكد "كيلي" Kelley بقوله: "إن الورش التربوية تعمل على تغيير المعلم بجعله شخصاً أفضل ومعلماً ناجح ، وشخصاً قد قويت أواصره بتلاميذه وزملائه في العمل وبالحياء كلها أي أنها تخطو نحو النضوج والابتكار(3).
- بناء على ما سبق يمكن القول أن أسلوب المشغل التربوي أو الورشات التدريبية التربوية هو من أساليب قيادة الحلقات الدراسية الذي يشترك فيها قائد الحلقة الدراسية والمشاركون في نشاط يستهدف تحسين ممارساتهم التربوية ، ويتميز أسلوب المشغل التربوي بالمرونة وتشجيع الأساتذة على العمل وتبادل الخبرات مع بعضهم البعض.

محمد بدر عبد السلام صيام : دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية ، مرجع سابق ، (1)ص140.

(2) فؤاد علي العاجز ، داود درويش حلس: دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم ، مرجع سابق ، ص64 (3)حكمت البزاز: تقييم التفقيش الابتدائي في العراق ، د.ط، مكتبة الرشاد ، بغداد ، العراق، 1970، ص81.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

### 6.2.2. النشرات الإشرافية التربوية:

#### 1- مفهومها:-

هي وسيلة اتصال مكتوبة بين المشرف والأساتذة ، ويستطيع المشرف من خلالها أن ينقل إلى المدرسين قراءاته ومقترحاته ومشاهداته بقدر معقول من الجهد والوقت (1).

يعرفها "ليكليرك": "وسيلة اتصال مكتوبة تحدها جملة من الإستراتيجيات والتقنيات البيداغوجية بهدف تكوين لكل متكامل" (2).

وتعتبر النشرة التربوية من أوسع أساليب الإشراف التربوي تأثيرا في تحسين العملية التربوية. فعن طريقها يستطيع المشرف ينقل الأفكار والمهارات وكثيرا من حلول المشكلات التربوية التي تساهم في رفع مستويات المعلمين ، وتستخدم النشرات لتوفير الوقت والجهد خاصة في ظل الظروف التي لا يتيسر فيها عقد اجتماع المدرسين (3).

#### 2 - إجراءات النشرات الإشرافية التربوية:

- ❖ أن تضمن مقدمة واضحة تبرز الأهداف والنتائج التعليمي المتوقع تحقيقه.
- ❖ أن تكون قصيرة ذات لغة سهلة واضحة، وأن تتضمن حقائق ومعلومات دقيقة وحديثة.
- ❖ أن تتناول موضوعا واحدا ما أمكن، وأن يلي هذا الموضوع حاجة مهمة لدى المدرسين .
- ❖ أن تكون عملية بعيدة عن الإغراق في التنظير ومشتتة على أمثلة من واقع الأساتذة وخبراتهم وظروفهم.
- ❖ أن تثير دافعية الأستاذ لنقد ما يقرأ.
- ❖ أن يتناسب توقيت إرسالها مع ظروف الأساتذة المدرسية والخاصة حتى يتسنى لهم قراءتها واستيعابها.
- ❖ أن تعزز بأساليب إشرافية أخرى.
- ❖ أن تؤثر في تغيير سلوك الأساتذة وممارساتهم العملية (4).

#### 3- مرجعيات إعداد النشرات الإشرافية التربوية:

- قراءة المجالات الدورية المتخصصة التي تساعد المشرف التربوي على تحديث معلوماته و تحسين أساليب إشرافه وفي محاولة تكييف وتطوير الخبرات العالمية المتنوعة لتتلاءم والواقع التعليمي التربوي الذي يعيشه المشرف.
- البحوث والرسائل العلمية (الماجستير والدكتوراه).
- الكتب والمراجع التربوية الحديثة.

(1) أحمد إبراهيم أحمد : الإشراف الفني بين النظرية والتطبيق ، د.ط ، مكتبة المعارف الحديثة ، مصر ، 2003، ص 137.  
(2) عزيزي عبد السلام : مفاهيم تربوية بمنظور سيكولوجي حديث ، ط1 ، دار ربحانة للنشر والتوزيع ، القبة ، الجزائر ، 2003، ص123.  
(3) أحمد إبراهيم أحمد : العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، طبعة منقحة ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر 2002، ص72.  
(4) هشام يعقوب مريزيق: الإشراف التربوي المدخل والنظرية ومصادر السلطة والأساليب، مرجع سابق، ص154.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

• مستخلصات نتائج المؤتمرات والدورات واللقاءات.

ومن الأمثلة عن المواضيع التي يمكن أن تشملها هذه النشرات أساليب التدريس، ربط المعرفة بالحياة، العصف الذهني، التخطيط للتدريس، أساليب التقويم... الخ(1).

### 4- أهمية النشرة التربوية:

إذا كان النقد الذي يوجه إلى أسلوب النشرة الإشرافية ينصب على كونها لا توفر عنصر الاتصال والتفاعل الإنساني، إلا أنها مع ذلك تعد من أوسع أساليب الإشراف التربوي تأثيرا (حيث أنها تصل المشرف بجميع المعلمين الذين وزعت عليهم)، خاصة إذا ما أعدت إعدادا جيدا واكتسبت صفة الاستمرار والانتظام(2).

### 5- أهداف النشرات الإشرافية التربوية:

من أهم أهداف هذا الأسلوب ما يلي:

- 1/ توطيد العلاقة بين المشرف والأساتذة .
- 2/ تشغل أعداد كبيرة من الأساتذة في أماكن مختلفة ومتباعدة.
- 3/ تزود الأساتذة بالأفكار، والممارسات والاتجاهات التربوية الحديثة محليا وعالميا.
- 4/ تثير مشكلات تعليمية لتحفيز المدرسين على التفكير والاقتراح.
- 5/ تساعد في تعميم الخبرات المتميزة التي يشاهدها المشرف ولتحقيق تلك الأهداف تقترح جملة من الصفات في تلك النشرات التربوية ومنها :

- أن تكون تلك النشرات ذات مقدمة واضحة وتبرز بوضوح المتوقع منها.
- أن يطرح من خلالها موضوعا واحدا ، بلغة واضحة وسليمة.
- أن تحوي معلومات وحقائق دقيقة وحديثة وعملية.
- أن تكون ذات شكل مناسب من حيث التبويب.
- أن تعزز بأساليب إشرافية أخرى.

ومن خلال تلك الصفات ينظر إلى تلك النشرات على أنها عامل لاكتساب المعارف، على أن تكون مصاحبة وذات علاقة مباشرة مع المحيط والوسط حيث يشير "برونر" : "إن الاكتساب الفعال يقوم أساسا على تعلم الاستجابات والأشكال الاعتيادية".

فتصور "برونر" يبرز مسألة الحوافز الدانية وكذا البساطة في الطرح لإثارة الاهتمام بخصوص ما يتعلق بهدف التعلم بعيدا على عنصر المفاجأة والتعقيد.

(1) جودت عزت عبد الهادي: الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه ، مرجع سابق ، ص89-90.  
(2) هشام يعقوب مريزيق: الإشراف التربوي المدخل والنظرية ومصادر السلطة والأساليب، مرجع سابق، ص 153.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

فكمية المعلومات ووضوحها وتركيبها المنظم تمثل عناصر أساسية للغاية، وتلك المعلومات تتمثل في المفاهيم، والعبارات، والجمل والمعطيات التصويرية الواردة في النشرات الإشرافية لتدعم المفاهيم السابقة والتي اكتسبها المدرس قديماً، ومن ثمة يتم ترسخها ضمن تلك المعارف السابقة(1).

### 7.2.2. الملتقيات والمحاضرات التربوية:

هي أحد أساليب الإشراف التربوي الحديثة التي تسهم في نمو المعلمين مهنيًا وتحقق الأهداف التربوية المنشودة.

#### 1. المؤتمر التربوي:

اجتماع عام للمهتمين بالعملية التربوية التعليمية من خبراء ومشرفين وعلميين لقضايا وأمر تربوية تعليمية تعليمية، سعياً وراء الحلول المناسبة، وقد تستغرق هذه المؤتمرات أكثر من يوم دراسي.

#### 2. المحاضرات التربوية:

عبارة عن عرض عدد من القادة التربويين لقضية تربوية أو موضوع محدد وفتح المجال بعد ذلك للمناقشة الهادفة المثمرة، فهي شبيهة باجتماع الأساتذة. إلا أن محور المحاضرة هو المحاضر أو المنتدبون الذين يحاضرون في موضوع يشعر الأساتذة الحاضرين أنه يمس حاجاتهم ويعالج قضايا يعيشونها، وقد تعقد المحاضرة مرة واحدة في الفصل الدراسي، ولا تستغرق أكثر من نصف يوم دراسي في الغالب.

#### 3. أهداف المؤتمرات والمحاضرات:

- 1- إثراء خبرة معينة وموضوع محدد بأكثر من رأي وأكثر من رافد.
- 2- إتاحة الفرصة لنقاش هادف ومثمر حول ما تم عرضه من أفكار.
- 3- تحقيق التواصل بين المشاركين وتوفير فرص يتفاعل فيها الأساتذة مع قضايا تربوية يتم مناقشتها وإثرائها.
- 4- تنمية روح التعاون بين المشاركين في المؤتمر وبين الهيئات الاجتماعية الموجودة في المجتمع المحلي للمدينة أو المحافظة على مستوى الدولة

#### 4. إجراءاتها:

- كي تحقق المؤتمرات والمحاضرات التربوية أهدافها لابد من:
- التخطيط التعاوني للأهداف والموضوعات، والمكان والزمان.
  - العناية باختيار الموضوعات المطروحة، بحيث تكون متصلة اتصالاً وثيقاً بحاجات ومشكلات الميدان التربوي.
  - إبلاغ المعلمين بالقضايا المراد طرحها قبل الموعد بوقت كاف بغية الاستعداد لها بما يكفل إثراءها بالنقاش.
  - اختيار رئيس ومنسق مهمته التنسيق بين الأعضاء وإدارة النقاش وتلخيص الأفكار.
  - إتاحة الفرصة لأكثر عدد من المشاركين لإبداء الآراء.
  - تدوين النتائج والتوصيات لإمكانية الرجوع إليها وقت الحاجة (1).

### 8.2.2. الدورات التدريبية ( البرامج التدريبية):

(1) Georgette Goupil et Guylughah : apprentissage et enseignement en milieu scolaire-Gaétan Morin éditeur – Québec-canada 1993 pp 83-84.

(1) فؤاد على العاجز، داوود درويش حلس: دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، مرجع سابق، ص 66-

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

يعتبر التدريب أثناء الخدمة من الأساليب التي تستخدم من اجل تطوير الأداء المهني للأساتذة ، ويرتبط التدريب بالتدريس، فتدريب الأساتذة قبل الخدمة، وأثناءها يفيدهم في التغلب على الصعوبات والمعوقات التي تواجههم أثناء الممارسة الفعلية. كما يعتبر التدريب سمة من سمات العصر ، حيث يفيد التدريب كل من يحرص عليه ، لأنه يزود المتدرب بالخبرة المباشرة والخبرة العلمية التطبيقية المبنية على النواحي النظرية(1).

ويبدأ دور المشرف في الدورات التدريبية عن طريق قيامه بترشيح الأساتذة والمدرسين للدخول إلى هذه الدورات كما يقوم هو الآخر بإلقاء المحاضرات أو المشاركة في الحلقات الدراسية وغيرها من النشاطات.

### 1- إجراءاتها:

كي تحقق هذه الدورات الغاية المرجوة منها لابد من:

- أن يتم الإعداد والتخطيط لها على أساس علمي منظم يراعي نوعية المستوى وعدد الأساتذة المشاركين بها.
- أن يفسح المجال أمام الأساتذة الأكفاء للاشتراك في الإعداد والتخطيط للبرامج التدريبية ووضع أهدافها وإدارتها ، وإتاحة الفرصة لهم لنقل خبراتهم ومهاراتهم للآخرين من الأساتذة.
- أن تتجانس أهداف البرامج التدريبية مع اهتمامات الأساتذة واحتياجاتهم(2).

### 2- أنواع الدورات التدريبية (البرامج التدريبية أو التكوينية):

(1) الدورات الطويلة الداخلية: مدتها تقريبا أسبوع إلى ثلاثة أسابيع تعقد-غالبا-أثناء الإجازة الصيفية أو قبل بدء العام الدراسي.

(2) الدورات القصيرة: وتستمر لنصف يوم أو طوال اليوم الدراسي، أو على مدى العام الدراسي، وتشمل هذه الدراسات في أنها تعطي استشارات وتوجيهات منتظمة للأساتذة ، وتسهم في رفع مستواهم الأكاديمي.

### 3- أهداف الدورات التدريبية:

- ✓ تحديد معلومات الأساتذة باطلاعهم على الأساليب التعليمية الجديدة.
- ✓ التدريب على إنتاج الوسائل التعليمية واستخدامها.
- ✓ إثارة النمو المهني للأساتذة ودفعهم إلى زيادة الاطلاع والمتابعة..
- ✓ إطلاع الأساتذة على ما يستجد من اتجاهات تربوية حديثة.

(1) عبد السلام ، عبد السلام : أساسيات التدريب والتطوير المهني للمعلم، ط1، دار الفكر العربي ، مدينة نصر ، القاهرة، مصر، 2000، ص26.  
(2) فؤاد على العاجز، داوود درويش حلس: دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، مرجع سابق، ص66

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

✓ تزويد الأساتذة أو المدرسين بمعلومات ثقافية ذات مردود ايجابي(1).

### 4- الافتراضات التي تنبثق منها الفلسفة الأساسية للدورات التدريبية:

- التغييرات الهائلة التي تترتب عليها تغيرات في الأهداف التربوية والمناهج الدراسية .
- التطور المستمر في التربية وعلم النفس ومالها من انعكاسات كبيرة على اكتشاف نظريات التعلم وكيفية حدوثه ، الأمر الذي يتطلب تعديلا مستمرا في طرائق التعليم.
- حاجة الفرد إلى إثارة دافعيته نحو العمل ، وتحفيزه باستمرار(2).

### 5- أنواع الدورات التدريبية ( البرامج التدريبية أو التكوينية):

- أ- الدورات الطويلة : - ومدتها تقريبا أسبوع إلى ثلاثة أسابيع تعقد -غالبا -أثناء الإجازة الصيفية أو قبل بدء العام الدراسي.
- ب- الدورات القصيرة : - وتستمر لنصف يوم أو طوال اليوم الدراسي على مدى العام الدراسي ، وتمثل هذه الدراسات في أنها تعطي استشارات وتوجيهات منتظمة للأساتذة ، وتسهم في رفع مستواهم الأكاديمي(3).

### 6- المهارات التي يكتسبها الأستاذ من خلال تنفيذ أسلوب الدورات التدريبية:

وتتلخص في تأهيل الأساتذة والراقي بكفاياتهم المهنية والفنية والإدارية وتتضمن هذه الكفايات جانبين رئيسيين أولهما نظري والآخر جانب عملي.

#### 1. الجانب النظري من الكفايات التعليمية : - ويتطلب معرفة ما يلي:

- ❖ معرفة متطلبات المادة الدراسية التي يقوم بتدريسها من حيث فهمها واستيعابها وأدواتها وكتبها المدرسية والكتب المدعمة.
- ❖ خصائص تلاميذ المرحلة التي يدرس فيها ( الخصائص الجسمية والانفعالية والعقلية)
- ❖ طرائق التدريس العامة والخاصة ، والأساليب المناسبة لتدريس المادة التي يقوم بتعليمها.
- ❖ الأهداف التربوية وأهداف تدريس المادة ، الأسس النفسية والفلسفية والاجتماعية للمناهج الدراسية بوجه عام والمنهج الذي تقدمه بوجه خاص.
- ❖ الإمكانيات المادية المتوفرة في البيئة المحيطة بالمدرسة ، وكيفية توظيفها في التعلم والاكتشافات الحديثة في مجال التربية وعلم النفس وأثرها على التعلم والتعليم الصفيين.

(1)عدنان الإبراهيم : الإشراف التربوي أنماط وأساليب ، ط1، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع ، اردب ، عمان ، الأردن ، 2002 ، ص122 .

(2)يعقوب نشوان : الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، ط3، دار الفرقان ، عمان ، الأردن ، 1992، ص ص 269-270.

(3) مصطفى متولي: الإشراف الفني في التعليم ، د.ط، دار المطبوعات المصرية الجديدة، القاهرة ، مصر ، 1983، ص 378.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

2. الجانب العملي من الكفايات التعليمية: - يتمثل هذا الجانب في المهارات التعليمية الآتية:

- ❖ قدرة الأستاذ على التخطيط للدروس ، إدارة القسم وضبطه واستخدام الوسائل التعليمية التعليمية في تحقيق الأهداف وتوظيف الأجهزة التعليمية ووسائل الاتصال.
- ❖ توظيف الكتاب المدرسي ، طرح أسئلة جيدة تثير التفكير لدى التلاميذ ووضع اختبارات تقيس تحصيل تلاميذه.
- ❖ تحليل نتائج الاختبارات التي يمر بها الوقوف على نقاط القوة والضعف ، والتفاعل اللفظي الإيجابي وتسخير ذلك في خدمة المنهاج واستغلال الإمكانيات المتوافرة في بيئته المحلية باعتبارها بيئة تعلم.
- ❖ استخدام التقييم التربوي بنوعيه التكويني والنهائي ، إثراء المناهج الدراسية واستخدام طرق التقييم الذاتي من أجل تقييم أداءه بنفسه(1).

وبذلك يمكن القول أن الانتقادات التي يمكن أن توجه إلى أسلوب التدريب أثناء الخدمة مردها الطرائق المستخدمة في تنفيذه ، والتنظيم وليس للأسلوب نفسه ، وذلك لأن كثير من الأساتذة يعترضون على توقيت الدورات وقلة الإمكانيات ، وعدم وجود مرابين أكفاء ، وعدم الاستعانة بمتخصصين من الجامعات أو الكليات خارج إطار وزارة التربية والتعليم ، ورغم ذلك لا ينبغي أن نستثني الكفاءات الموجودة في سلك التعليم من تقديم خبراتهم للأساتذة الآخرين ، بالإضافة إلى الاستعانة بالمتخصصين.

(1) جرجس ميشال وآخرون : المعجم المدرسي للطلاب ، ط4، دار صبح للنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان ، 2007 ، ص30.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

**9.2.2. المعارض التعليمية:** تعد المعارض التعليمية من أساليب الإشراف التربوي الحديثة الفاعلة في نقل المعرفة لعدد كبير من الأساتذة، فهي تشكل دافعا للإبداع والابتكار في إنتاج الكثير من الوسائل التعليمية ولإبراز النشاط المدرسي وتشمل هذه المعارض كل ما يمكن عرضه لتوصيل أفكار ومعلومات معينة إلى الشاهد ويندرج محتوياتها من أبسط أنواع الوسائل والمصورات والنماذج إلى أكثرها تعقيدا كالشرائح والأفلام..... الخ.

**1- أنواع المعارض:** هناك عدة أنواع من المعارض التعليمية التي يمكن إقامتها على مستويات مختلفة بحيث يحقق كل منها الغرض الذي أعد من أجله، وهذه المعارض هي :

**1. معرض الصف الدراسي:** وهو يشترك في إعداده تلاميذه صف معين، حيث يقوم التلاميذ تحت إشراف المعلم (رائد الصف) بجمع كثير من الوسائل التعليمية المختلفة التي قاموا بإعدادها من مواد البيئة المحيطة، كالخرائط والمجسمات وما يرسمونه من لوحات وتصميمات كالسيوف والمصنوعات اليدوية من الصوف أو خسف النخل، الفخار..... الخ. تم تعرض تلك الوسائل داخل حجرة الصف، وتقوم بقية الصفوف الأخرى بزيارتها والإطلاع عليها، ثم يقوم المعرض من قبل لجنة مختصة من داخل المدرسة، وتختار الوسائل المتميزة للمشاركة بها في معرض المدرسة العام ويعتبر هذا النوع من المعارض بمثابة تسجيل لنشاط الصف

**2. المعرض المدرسي:** يضم الإنتاج الكلي من الوسائل التعليمية التي يتم اختيارها من معارض الصفوف مضافا إليها ما ترى المدرسة أهمية في عرضه، ويضم أيضا المعارضات التي يقوم أعضاء جمعيات النشاط التربوي بالمدرسة بوضعها وإعدادها للمعرض العام للمدرسة.

**3. المعرض العام بالمنطقة التعليمية:** يتكون من مجموعة من الوسائل التعليمية واللوحات الفنية والمجسمات المتميزة التي تم اختيارها من المعارض المدرسية بواسطة لجنة مختصة بتقويم المعارض. مشكلة من بعض المشرفين التربوي (مشرف وسائل تعليمية، مشرف التربية الفنية، مشرف مواد أخرى).، وتخصيص لكل مدرسة مشاركة في المعرض في القاعات الخاصة بالمنطقة التعليمية على ألا تزيد مدة العرض عن 10 أيام.

**4. المعرض العام على مستوى وزارة التربية والتعليم:** يشمل هذا المعرض مجموعات من إنتاج المعارض التعليمية لمناطق مختلفة تم اختيارها بعناية، ويستمر عرضها لمدة 15 يوم ويمكن لهذه المعارض أن تحقق كثير من الفوائد التربوية يمكن إجمالها فيما يلي :

- توصيل الأفكار التعليمية لعدد كبير من الدارسين والمهتمين به في وقت قصير .
- إبراز نشاطات المدارس، إذ يعث فيها التنافس الشريف وخلق الإبداع والابتكار ( في إنتاج الوسائل والأنشطة التعليمية )
- تبادل الخبرات التعليمية بين المدارس والمناطق وصولا إلى مستويات أفضل في إنتاج الوسائل .
- دراسة الموضوعات المختلفة عن طريق المعارضات التي تضمنتها تلك المعارض(1).

(1) فؤاد على العاجز، داود درويش: دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، الجامعة الإسلامية، مرجع سابق ص 68-69.



## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

### 10.2.2 البحث والتجريب:

**تمهيد:** يصنف المهتمون بالبحوث، إلى بحوث أساسية نظرية تهدف إلى الوصول إلى المعرفة والحقيقة ، وبحوث ، وبحوث علمية تطبيقية .تهدف إلى حل مشكلات معينة ، والبحوث كلها تتبع منهج البحث العلمي أو طريقة التفكير العلمي في البحث وحل المشكلات (1).

**1- تعريفه:** هو نشاط إشرافي تعاوني يهدف إلى تطوير العملية التعليمية التعلمية وتلبية الحاجات لأطراف هذه العملية والأستاذة ، وخاصة من خلال معالجة المشكلات التي يواجهونها بأسلوب علمي موضوعي ، ولعل ابرز مثال على البحوث التطبيقية هو أسلوب البحث الإجرائي(2).

### 2- خطوات البحث والتجريب:

1. اختيار المشكلة وتحديد ها :- من صفات المشكلة أن تكون حقيقية وواقعية ومنبثقة من صعوبة يواجهها المشرف التربوي ، أو الأستاذ ، أو مدير المدرسة أو الطالب ، ويتم تحديد المشكلة على مرحلتين:

➤ وصف الواقع الحالي ورصد العوامل المؤثرة فيه.

➤ تصور ما تحب أن يكون عليه هذا الواقع.

2- اقتراح حلول للمشكلة: - وتتبع الحل عادة من الرجوع إلى المصادر التي تبحث في المشكلة ،ومناقشة نوي الخبرة في الموضوع وزيادة الأماكن التي عولجت بها مشكلات مماثلة ،كما أن الباحث يستخدم خبرته الذاتية في الموضوع ،ويتم في هذه الخطوة وضع فرضية أو أكثر للحل أو يجب أن تكون الفرضية ( واضحة – محددة- قابلة للتطبيق من حيث متطلباتها المادية والبشرية).

3- اختبار الفرضيات : - ويتم في هذه الخطوة تنفيذ العمل من تحديد ما يلي:

➤ أساليب الاختبار والتجريب.

➤ الأدوات اللازمة لجمع المعلومات.

➤ جدول زمني لتنفيذ

➤ الخطوات المختلفة.

4- استخلاص النتائج: - ويتم ذلك بعد تبويب وتصنيف وتحليل المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة.

5 -إصدار التعليمات ووضع الاقتراحات : - إذا أظهرت النتائج صحة الفرضيات ،فعلى الباحث أن يخطط لتوظيف نتائجها في تعديل وتطوير ممارساته وممارسات كل من يعينهم الموضوع ، كما يسعى

(1) عزت جودت عبدا الهادي: الإشراف التربوي مفاهيمه و أساليبه ، مرجع سابق ، ص 91.

(2) هشام يعقوب مريزيق: الإشراف التربوي المدخل والنظرية ومصادر السلطة والأساليب، مرجع سابق،ص159.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

بحذر إلى إصدار تعميمات لتطبيق نتائج هذه التجربة على مواقف ومشكلات مماثلة. وإذا لم تثبت صحة الفرضيات فعلى الباحث أن يصوغ فرضيات جديدة وبعيد اختبارها من جديد.

ويتطلب دور المشرف مساعدة الأساتذة على اختيار المشكلات التعليمية الجديرة بالبحث والتقصي ، ويتم اختيار هذه المشكلات في ضوء أهميتها ومدى شمولها، ولاشك في أن المشكلات التربوية من الكثرة والتنوع والشمول يصعب حصرها وتحديدها(1).

### 3- أشكال البحث الإجرائي التجريبي: ويشمل نوعين:

1- البحث الإجرائي الفردي: - يقوم به شخص واحد كالمشرف التربوي أو الأستاذ أو مدير المدرسة وهكذا.

2- البحث الإجرائي الجماعي: - يقوم به أكثر من شخص واحد ، كأن يقوم به مدير المدرسة وأحد الأساتذة ، أو مدير المدرسة وعدد من المعلمين المهتمين بمعالجة قضية معينة ، أو المشرف وأحد الأساتذة وهكذا (2).

### 4- أهداف البحث والتجريب:

- تجربة الأفكار والبرامج والأساليب الجديدة والتأكد من مدى صحتها ونفعها .
- إن البحث والتجريب يحسم الخلاف في كثير من المشكلات خاصة عندما لا يبدو اقتناع أحد الأطراف بالحل أو الحلول المطروحة ممكنا .
- التأكد من صحة الفروض الموضوعية لحل المشكلات المستجدة .
- التأكد من فعالية الطرق والأساليب التي تبت فعاليتها في الماضي في مواقف جديدة.
- يجعل التعليم أكثر تشوقا ومتعة ويحفز الأستاذ ويرفع من روحه المعنوية .
- يقدم للأستاذ فرصا لإدراك قدرته وإمكاناته ونقاط القوة ونقاط الضعف عنده بحيث يعدل من شخصيته وأساليبه نحو الأفضل .
- يقدم للأستاذ فرصا لمعرفة إمكانات مدرسته وزملائه وبيئته .
- يسهم في نمو الأستاذ فرديا ومهنيًا واجتماعيا ، ويساعد في تكامل شخصيته ووصوله إلى مستوى التوازن الانفعالي المطلوب.
- يلتزم الأساتذة بتطبيق النتائج إذا ثبت أنها تؤدي إلى الفرضية المختلف عليها.
- يتلافى التجريب التوترات والمخاوف التي تنشأ من فرض حلول جديدة عن طريق التعليمات الإدارية أو الإشرافية (3) .

(1) هشام يعقوب مريزيق: الإشراف التربوي المدخل والنظرية ومصادر السلطة والأساليب، مرجع سابق، ص ص 160-161.

(2) نفس المرجع السابق ص 159.

(3) عزت جودت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص ص 294-295.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

### 5- الأمور الواجب مراعاتها لتشجيع الأساتذة على البحث:

- يشجع المشرف الأستاذ على أن لا يقبل الأفكار الأولية المسلم بها كمنظريات ولكن يشجع لإجراء التجارب والأبحاث قبل قبول ما سلم به الآخرون .
- يشجع الأستاذ على أن يواصل مجهوداته للوصول إلى طرائق مختلفة لتحسين عملية التعلم والتعليم التي يمارسها في غرفة الصف على اعتبار انه لا توجد طريقة معينة صالحة لكل زمان ولكل الأحوال والظروف .
- مراعاة قدرات الأساتذة المختلفة وظروف وإمكانات المدرسة حتى يستطيع الأساتذة ان يقوموا مع المشرف بتجاربهم ضمن هذه الإمكانيات.
- ينصب التجريب على مشكلات قائمة فعلا أو فرضيات محتملة معقولة .
- ضرورة توفير التسهيلات المادية مثل وسائل الاتصال ،وسائط النقل والمصادر المالية و البشرية ،والاستشارات الفنية ،والمعلومات الإحصائية والمختصين ومراكز المعلومات والتجهيزات التقنية... الخ.
- إثارة اهتمام الأساتذة بعملية التجريب وحفزهم بوسائل تربوية مقبولة كالمكافآت والترقيات.
- شعور المشرف نفسه بالحاجة إلى تجريب وقيامه بنفسه أو مع الأساتذة بإجراء التجارب ونشر النتائج ودعوة الأساتذة للتحقق من نتائج جهوده في ضوء تجاربهم.
- أن تركز التجارب والدراسات لتحسين عملية التعلم ولتحسين البيئة والنمو لدى جميع الأطراف المعنية بالتجربة أو الدراسة أو البحث(1).

### 6- عوامل نجاح استخدام أسلوب البحث والتجريب:

1. أن يكون المشرف التربوي ملما بأساليب البحث العلمي ووسائله.
2. أن يمهد المشرف التربوي للفكرة بإتاحة الفرصة للأساتذة لدراسة ومناقشة بعض البحوث الميدانية التي أجريت في بعض المدارس أو إدارات التعليم أو الجامعات ولاسيما ما يتعلق منها بأساليب ونتائج هذه البحوث.
3. أن يقتنع الأساتذة بأهمية القيام بالبحث الإجرائي وضرورته.
4. أن تتاح الفرصة للقائمين بالبحث للمشاركة الفعلية في جميع مراحل وخطواته.
5. أن تتوفر المراجع و الأدوات اللازمة للقيام بالبحث.
6. أن تختار مشكلة البحث في ضوء الحاجات و الأولويات الملحة.
7. أن يراعى في اختيار مشكلة البحث توافر الظروف الموضوعية لمعالجتها(2).

(1) عزت جودت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص، ص295.  
(2) هشام يعقوب مريزيق: الإشراف التربوي المدخل والنظرية ومصادر السلطة والأساليب، مرجع سابق ، ص 160.

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

### 7- خطورة البحث والتجريب:

- 1) الميل إلى التعميم بغض النظر عن الظروف المحيطة.
- 2) تبني النتائج بسرعة دون تمحيص.
- 3) عدم تناسب البحث مع قدرات الأستاذ ومع إمكاناته البيئية(1).
- 4) عدم توفر المعرفة الكافية بالأساليب الإحصائية.
- 5) عدم تناسب موضوع التجريب مع رغبات الأستاذ الفرد أو الأساتذة وعدم حماسهم له.
- 6) أن يقترح المشرف الموضوع دون أن يترك حرية للأستاذ اختياره ومناقشته(2)

### 3. مقومات فاعلية ونجاعة الأساليب الإشرافية:

- ❖ معالجة الأسلوب الإشرافي لمشكلات تهم الأساتذة وتلبي احتياجاتهم.
  - ❖ ملائمة الأسلوب الإشرافي لنوعية الأساتذة من حيث خبراتهم وقدراتهم وإعدادهم.
  - ❖ إشراك بعض الأساتذة في الحقل التربوي من أساتذة ومدربين ومسؤولين في اختيار الأسلوب الإشرافي وتخطيطه وتنفيذه.
  - ❖ مرونة الأسلوب الإشرافي حيث يراعي ظروف الأستاذ والمشرف والمدرسة والبيئة والإمكانات المتاحة.
  - ❖ اشتغال الأسلوب الإشرافي على خبرات تسهم في نمو الأساتذة في شؤون العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية والمهارات.
  - ❖ تنوع الأساليب الإشرافية وفق حاجات الأساتذة والميدان.
  - ❖ كفايات المشرف التربوي وإمكاناته.
  - ❖ ملائمة الأسلوب الإشرافي لطبيعة الهدف الذي يستخدم من أجله.
- وبناء على ما سبق ، فإن المشرف التربوي الجيد هو الذي لا يلتزم بأسلوب إشرافي واحد ، بل يستخدم أساليب متعددة لتحقيق الأهداف التي يسعى لتحقيقها ، وذلك بما يناسب الأستاذ ، وكذلك أن أفضل الأساليب الإشرافية هي التي يستطيع من خلالها المشرف تحقيق أهداف الموقف التعليمي(3)

(1) عزت جودت عبدا الهادي: الإشراف التربوي مفاهيمه و أساليبه ، مرجع سابق ، ص 93.  
(2) عزت جودت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص 296.  
(3) أحمد جميل عايش: تطبيقات في الإشراف التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، مرجع سابق ، ص ص 76-77

## الفصل الثالث : الإشراف التربوي و أساليبه

### خلاصة الفصل

الإشراف التربوي خدمة تربوية، وعلمية، تقدم للمعلمين والتلاميذ معاً، لذلك يسعى الإشراف التربوي إلى تطوير العملية التعليمية وتحسين الخدمات والنشاطات التربوية، من أجل تحقيق الغايات الأساسية من التعليم ألا وهي تنمية قدرات المتعلم وتكوين شخصيته، وإعداده ليصبح عنصراً نافعاً في المجتمع، وليتمكن من مواجهة ظروف الحياة المتغيرة، ومشكلاتها المتجددة والمستمرة، وذلك عن طريق التعاون الإيجابي بين جميع الأطراف المكونة للعملية التربوية والتفاعل المستمر والهادف بينهم.

ولما كانت طبيعة الأهداف التربوية المنشودة من العملية التعليمية، دائمة التطور والتغيير لارتباطها بتطور وتغير أوضاع المجتمع، وأهدافه بات من الضروري أن يتم التطوير المستمر للإشراف التربوي وأهدافه، ليتلاءم مع الطبيعة المتغيرة لأبعاد عمليات التربية والتعليم داخل المدارس الابتدائية، من خلال تفعيل الإشراف التربوي الحديث بصورة ترتقي لمتطلبات العصر وتحدياته، داخل المنظومة التربوية والإشرافية بأسرها، وإسناد هذه المهمة إلى مشرفين أكفاء يتمتعون بخبرة كبيرة، و دراية واسعة بالعملية التعليمية، ولهم القدرة والكفاءة على مواجهة كل المستجدات في الساحة والتعامل مع كل الصعوبات والمواقف.

وللإشراف التربوي أساليب متنوعة، هي عبارة عن أنشطة تربوية متخصصة ومنسقة، تهدف إلى تحسين المواقف التعليمية والبيئية والتربوية، وتتسم بجملة من السمات من أهمها وضوح الفلسفة والأهداف. وتقسم الأساليب الإشرافية إلى أساليب فردية وأخرى جماعية (جمعية)، حيث تعتبر الزيارة الصفية أكثر أساليب الإشراف التربوي شيوعاً وانتشاراً في النظم التربوية، ويقصد بالزيارة الصفية أن يقوم المشرف التربوي بزيارة المعلم في الغرفة الصفية أثناء قيامه بالنشاط التدريسي، كما يعد الاجتماع الفردي احد الأساليب التوجيهية الرئيسية التي تهدف إلى دراسة مشكلات المعلم دراسة تعاونية، فهو يعطي الأستاذ فرصة أفضل لطرح جميع مشكلاته ومناقشتها بحرية ووضوح.

ويسهم التعليم المصغر في تبسيط الموقف التعليمي بدرجة كبيرة، لأنه يستهدف مهارة معينة أو سلوكاً بعينه، وتتضمن الندوة التربوية إتاحة الفرصة المناسبة للمناقشة وبحث المشكلات التربوية من كافة جوانبها بتفصيل دقيق .

أما تبادل الزيارات بين المعلمين فهو أسلوب إشرافي يترك أثراً في نفس الأستاذ ويزيد من ثقته بنفسه ، لأنه يجري في مواقف طبيعية غير مصطنعة.

**الفصل الرابع: الصعوبات التي تواجه الأساتذة  
المبتدئين في المرحلة الابتدائية**

## الفصل الرابع : الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين في التعليم الابتدائي

تمهيد

أولاً : التعليم الابتدائي في الجزائر –الوضعية والتحديات-

1- مفهوم التعليم الابتدائي.

2- وضعية التعليم الابتدائي من الاستقلال إلى يومنا هذا.

3- التعليم الابتدائي في ظل الإصلاحات الجديدة.

ثانياً: الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين التعليم الابتدائي.

1- تعريف الأستاذ(المعلم) المبتدئ.

2- أنواع الصعوبات التي تعترض الأساتذة المبتدئين في المرحلة الابتدائية.

3- علاقة المشرف التربوي بالأستاذ المبتدئ.

4- دور المشرف التربوي في التخفيف من صعوبات الأساتذة المبتدئين

خلاصة

## تمهيد

يعتبر التعليم الابتدائي عصب العملية التعليمية، وعمودها الفقري، باعتباره القاعدة الأساسية التي ترتكز عليها عمليات التعليم والتعلم في المراحل اللاحقة.

وقد اختلف الهدف من التعليم الابتدائي في المدرسة الابتدائية الحديثة، عما كان عليه الهدف في المدرسة التقليدية، فبعد أن كان الهدف هو تحصيل المعرفة، نجد أن المدرسة الابتدائية الحديثة تهدف إلى مساعدة شخصية الطفل على النمو نموا متكاملًا من جميع جوانبها البيولوجية والنفسية والاجتماعية وذلك حسب إمكانياته واستعداداته .

وترتبط فعالية وجودة المنظومة المدرسية، بمدى توافر الإدارة المدرسية الفعالة، على كوادرات تربوية تمتلك المبادرات، والكفايات اللازمة لقيادة عمليات التطوير التربوي، حيث يشكل المعلم البؤرة الأساسية التي تنمو من خلالها الأجيال والركيزة الأساسية في النهوض بمستوى التعليم والتعلم وتحسينه، والعنصر الفعال الذي يتوقف عليه نجاح التربية في بلوغ غاياتها، كما يلعب الدور الأساسي في تربية وتعليم الأجيال، وتزويدهم بالمعلومات والمعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من الارتقاء بمستواهم العلمي والمهني، وهذه الأهمية ليست كافية ما لم تبادر الجهات المسؤولة في تجسيد هذا المفهوم من خلال إيجاد المناخ الملائم والظروف المادية والمعنوية المناسبة، بحيث تصبح مهنة التدريس مهنة متميزة ومتقدمة عن بقية المهن الأخرى وليست مهنة تقليدية.

وبالتالي فإن تفعيل الإشراف التربوي يصبح مطلبًا ملحقًا وضروريًا لتطوير المرحلة الابتدائية ، باعتبار الإشراف التربوي ممارسة قبل أن يكون علم أو نظرية، أساسه البحث عن الكيفيات والاتجاهات، التي يمكن بها تعديل المواقف التعليمية وتحسين مستوى الأداء، والكشف عن الصعوبات التي تواجه الأساتذة أو المعلمين وخاصة منهم المبتدئين سواء المتعلقة بالتدريس أو التلاميذ أو الإدارة المدرسية وغيرها، والأخذ بيدهم لحلها.

وعليه فقد تطرقنا في هذا الفصل للتعليم الابتدائي من حيث الوضعية والتحديات، مبرزين مفهوم التعليم الابتدائي وأهم الإصلاحات الجديدة التي عرفها والتي شكلت دورًا مهمًا في النهوض بهذا المستوى من التعليم كما تناولنا أهم الصعوبات التي تعترض الأستاذ أو المعلم المبتدئ في مهنته، وعلاقته بالمشرف التربوي ودور المشرف التربوي في التخفيف من هذه الصعوبات.



أولاً: التعليم الابتدائي في الجزائر-الوضعية والتحويلات-

### 1- مفهوم التعليم الابتدائي:

تعتبر مرحلة التعليم الابتدائي، مرحلة التفتح في حياة الطفل، وبداية خروجه من التمرکز حول ذاته، إلى الانفتاح على الجماعات الأولية، وإذا كان النمو يتمثل في عملية ارتقاء الكائن الحي من الناحية الجسمية والفكرية والعقلية، فإنه يفترض بعملية التربية أن تقوم على أساس خصائص المرحلة التي تتم التربية فيها، حيث يعتمد التعليم اعتماداً كلياً على النمو.

والتعليم الابتدائي هو ذلك النوع من التعليم النظامي، الذي يأخذ مكانه بصفة أصلية في أول السلم التعليمي، والذي يلتحق به الصغار منذ طفولتهم المتوسطة إلى ما حول سن المراهقة بقصد تحصيل بعض المعارف والمهارات الأساسية<sup>(1)</sup>.

ويعرف التعليم الابتدائي بأنه أول مرحلة من مراحل التعليم الموجه للأطفال ويتراوح سن القبول والسن الذي تنتهي فيه هذه المرحلة التعليمية تبعاً للنظام المتبع لكل بلد، ويزود الأطفال في التعليم الابتدائي بالمهارات الأساسية في اللغة القومية ومبادئ الحساب والقراءة والأشغال اليدوية<sup>(2)</sup>.

كما يعرف أيضاً بأنه الفرصة الأولى، بل الفرصة الذهبية، في الحقيقة للمجتمع، ممثلاً في الدولة التي تشرف على مؤسسات التربية، وترعاها أدبياً ومادياً، كي يضع اللبنات الأساسية في تكوين الأفراد، تكويناً يسائر الأهداف العليا للمجتمع، وذلك من النواحي الدينية، والخلقية والثقافية، والسياسية والاجتماعية، حتى يضمن المجتمع في النهاية أجيالاً تدين له بالولاء، وتحمل رسالته الوطنية والقومية والإنسانية، لأبناء أجياله المقبلة أو لغيره من المجتمعات الأخرى<sup>(3)</sup>.

ويمكن تحديد المفهوم الحديث للتعليم الابتدائي، بأنه مرحلة التعليم الأولى بالمدرسة، التي تكفل للطفل التمرس على طرق التفكير السليم، وتؤمن له الحد الأدنى من المعارف والمهارات، والخبرات التي تسمح له بالتهيؤ للحياة، وممارسة دوره كمواطن منتج داخل إطار التعليم النظامي، سواء أكان ذلك في مناطق ريفية

(1)- أحمد حسن عبيد: فلسفة النظام التعليمي، ط2، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1979، ص 126.

(2)- أحمد عبد الفتاح، فاروق عبده فيلة، معجم مصطلحات التربية، دار الفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 108.

(3)- المديرية الفرعية للتكوين: دروس في التربية و علم النفس، الطباعة الشعبية، الجزائر، 1973-1974،

أو حضرية، داخل نطاق التعليم النظامي وخارجه، في إطار التربية المستديمة، وبأنه التعليم الذي يوثق الروابط بين التعليم والتدريب، في إطار واحد متكامل ويهتم بالدراسات العملية، والمجالات التقنية والفنية، في جميع برامج التعليم للصغار<sup>(1)</sup>.

وتعرّفه وزارة التربية الوطنية على أنه المرحلة الأولى من التعليم الأساسي الإجباري، مدته خمس (05) سنوات، وهو مرحلة اكتساب التلميذ للمعارف الأساسية، وتنمية الكفاءات القاعدية في مجال التعبير الشفهي، الكتابي، والقراءة الرياضيات، العلوم، التربية المدنية والإسلامية... الخ، كما يمكن التعليم الابتدائي التلميذ من الحصول على تربية ملائمة وتوسيع إدراكه لجسمه وللزمان والمكان، والاكْتساب التدريجي للمعارف المنهجية باعتبارها مكتسبات ضرورية تضمن للتلميذ متابعة مساره الدراسي بنجاح<sup>(2)</sup>. ويتميز التعليم الابتدائي في الجزائر بأنه تعليم إلزامي، ومجاني في جميع المؤسسات التابعة للقطاع العمومي للتربية الوطنية، وفي جميع المستويات.

## 2- وضعية التعليم الابتدائي من الاستقلال إلى يومنا هذا

لقد مر النظام التربوي الجزائري، بعدة تحولات وتغيرات أثناء وبعد الاستقلال، فخروج الجزائر من استعمار مستبد، بعد أن ورثت منه منظومة تربوية، بنيت أساسا لتكون امتدادا لسياسة فرنسية، كانت تهدف منذ البدء إلى دمج أبناء الجزائريين بكل الطرق والوسائل بمنظومة تربوية غربية، بعيدة كل البعد عن ثقافته ودينه وعرويته.

فكان على الدولة وهي تخوض معارك البناء في عدة جهات، أن تجعل الوضعية التعليمية وضعية قائمة بذاتها، وأن تعطىها القدر الكافي من الاهتمام من أجل مواصلة سيرها، وفتح أبوابها لأكبر عدد ممكن من الأطفال الجزائريين.

وينقسم النظام التربوي الجزائري إلى عدة مستويات ومراحل منها المرحلة الابتدائية، والمتوسطة، والثانوي بشقيه العام والتكنولوجي، والتعليم الجامعي، وقد عرفت المرحلة الابتدائية عدة وضعيات من الاستقلال إلى يومنا هذا وفقا للمراحل التالية:

(1)- عبود عبد الغني وآخرون: التعليم في المرحلة الأولى واتجاهات تطويره، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر، 1994، ص94.

(2)- بن فليس خديجة: المرجع في التوجيه المدرسي والمهني، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص45.

## 1-2 المرحلة الأولى: من 1962 إلى 1970 وتعرف المرحلة الأولى بمرحلة التبني والتوجيه، أي

تبني الوضع القائم بعد إدخال تعديلات بسيطة، فالقرار السياسي الأول الذي اتخذته الدولة في مجال تسيير شؤون التعليم، هو تبني أوضاع المدرسة الموروثة بهدف ضمان سير التعليم بالمدارس مع توفير فرص التعلم لأكبر عدد ممكن من الأطفال الجزائريين، ومع ذلك فقد شهدت هذه المرحلة تحولات نوعية تمثلت في تطبيق مبدأ جزارة التعليم وديمقراطيته، والتعريب والتوجه العلمي، وإدخال الممرنين إلى التعليم دون خبرة وتكوين، حيث وزع سبعة آلاف ممرن على المدارس الابتدائية، من أجل تعليم اللغة العربية. ويشمل التعليم الابتدائي في هذه المرحلة ست (6) سنوات تتوج بامتحان السنة السادسة الذي يسمح بالانتقال إلى الإكمالية<sup>(1)</sup>.

## 2-2 المرحلة الثانية: من 1970 إلى 1980

وتعرف هذه المرحلة بمرحلة الإصلاح الجزئي، والتصحيح الضروري، في إطار مخططات التنمية وهو إصلاح شامل في مجالات الهياكل ومضامين البرامج، وطرائق وإستراتيجيات التدريس. وأهم حدث في هذه المرحلة صدور الأمر المتعلق بالتربية والتكوين في 16 أفريل 1976 الرامي إلى الحرص على توحيد المدرسة و توحيد أفكار المتخرجين منها. ومن التغيرات الأساسية التي وقعت في هذه المرحلة تعميم التعليم الابتدائي، وتعريبه تعريبا كاملا، ارتفاع عدد التلاميذ في المدارس الابتدائية، كما تم تغيير تسمية امتحان السنة السادسة الذي أصبح يطلق عليه امتحان الدخول إلى السنة أولى متوسط<sup>(2)</sup>.

## 2-3 المرحلة الثالثة: من 1980 إلى 1990 عرفت هذه المرحلة تنصيب الإصلاح الجديد،

والتمثل في التعليم الأساسي بداية من الثمانينات بموجب الأمر 35/76 المؤرخ في 16/04/1976 والقاضي بتنظيم التربية والتكوين ومواكبة التطور الحضاري والتكنولوجي، حيث شهدت هذه الفترة إرساء معالم المدرسة الأساسية، وتنفيذها وتعميمها بشكل تدريجي سنة بعد سنة، باعتبار أن المدرسة الأساسية مدرسة قاعدية، تتميز بطابع الإلزام في فترتي التعليم الابتدائي الذي يدوم 06 سنوات وفترة التعليم المتوسط يدوم 04 سنوات<sup>(3)</sup>.

## 2-4 المرحلة الرابعة: من 1990 إلى 2002 وقد اتسمت هاته المرحلة بعدة محاولات

للتحسين مست مختلف أطوار التعليم، وذلك من خلال إدخال تعديلات على مختلف البرامج المكتفة، وغير المنسجمة مع قدرات التلاميذ في المراحل السابقة، وخاصة مع مختلف التطورات الحاصلة في

(1)- عبد القادر فضيل: المدرسة في الجزائر، ط1، دار الجسور للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2009، ص 26.

(2)- الطاهر زرهوني: التعليم في الجزائر قبل وبعد الإستقلال، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية دعاية، الجزائر، 1994، ص47.

(3)- المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية: النظام التربوي والمناهج التعليمية، الجزائر، 2004، ص 28 .

المجتمعات الأخرى واعتبار أن البرامج والمناهج المتبعة سابقا غير منسجمة ومتوافقة مع البيئة الاجتماعية والاقتصادية للبلاد.

ثم جاءت عملية تخفيف محتويات البرامج التي تمت طيلة السنة الدراسية 1994/1993 والتي أدت على إعادة كتابة برامج التعليم الأساسي، وأهم إجراء في هذه المرحلة هو إدراج اللغة الإنجليزية في الطور الثاني من التعليم الأساسي كلغة أجنبية ثانية ومحاولة أيضا تجسيد المدرسة الأساسية، حيث أصبحت هيكلية التعليم الأساسي تضم الطور الأول والثاني ابتدائي حتى السنة السادسة، والطور الثالث من السنة السابعة إلى التاسعة أساسي<sup>(1)</sup>.

## 2-5 المرحلة الخامسة: من 2003 إلى يومنا هذا شهدت هذه المرحلة تنفيذ سلسلة من

الإجراءات في إطار الإصلاح الجديد، الذي يعد الثاني من نوعه بعد الإصلاح العميق الذي عرفته المدرسة الجزائرية في سنة 1976، غير أنه إذا كان الإصلاح في السبعينات قد أملت فترة بعد الاستقلال وكانت الأسبقية فيه إلى تأصيل المدرسة بمضامينها وإطاراتها وبرامجها، فضلا عن ديمقراطيتها وانفتاحها على علوم التكنولوجيا، فإن الإصلاح الجديد تمليه ظروف أخرى مرتبطة أساسا بالتغيرات التي عاشتها البلاد في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وتتمحور هذه الإجراءات حول تحسين نوعية التأطير والتحويل البيداغوجي، وإعادة تنظيم المنظومة التربوية بالشكل الذي صار التعليم بموجبه مهيكلًا وفق المراحل التالية:

- تعليم تحضيرى إجباري.

- تعليم أساسي إلزامي ومجاني لمدة تسع (9) سنوات مع تعويض الطور الثالث (السنة السابعة، الثامنة، التاسعة) بالتعليم المتوسط ومدته أربع (4) سنوات.

وقد أصبحت مدة التدريس في مرحلة التعليم الابتدائي خمس (5) سنوات بعد أن كانت ست (6) سنوات ويقدم فيها منهج موحد للمعلومات العامة، إلى جانب منهج اللغة العربية، التربية الرياضية والتشكيلية، والموسيقية والمواد الاجتماعية ومن أهم مظاهر الإصلاح، إدراج اللغة الفرنسية ابتداء السنة الثانية ابتدائي، وإدراج مادة التربية العلمية والتكنولوجية في السنة الأولى ابتدائي بالإضافة إلى إدخال أبعاد جديدة في المحتوى كالبعد البيئي والبعد الصحي والبعد التاريخي.

كما شرعت الجزائر في إحداث إصلاح آخر، يتمثل في القانون التوجيهي للتربية الوطنية، ويتألف المشروع من سبعة أبواب وتسعة فصول و 92 مادة، والغاية الأساسية التي يستهدفها المشروع هي إلغاء الأمر 35/76 وتعويضه بقانون جديد، من أهم إجراءاته الشروع في إصلاح المناهج ومراجعة المضامين وطرائق التدريس تبعًا للتطور السريع للمعارف العلمية والتكنولوجية للتربية الوطنية، ووسائل الإعلام والاتصال الحديثة<sup>(2)</sup>.

(1)- المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية: النظام التربوي والمناهج التعليمية، مرجع سابق، ص ص 26، 27.

(2)- عبد القادر فضيل: المدرسة في الجزائر، مرجع سابق، ص 243.

### 3-التعليم الابتدائي في ظل الإصلاحات التربوية الجديدة

من نظر إلى مجال الإصلاح هل يتعلق بالهيكلة أو المناهج أو تكوين المعلمين... ومنهم من وجه دراسته لمصادر الإصلاح هل يقوم على الخبرات المحلية أو التجارب الأجنبية. ويمكن تعريف الإصلاح التربوي بأنه تلك الجهود المبذولة والقائمة على الدراسة العلمية المنهجية، لمختلف مشكلات المنظومة التربوية، في إطارها الكلي أو الجزئي، قصد تجاوز سلبياتها وتدعيمها بحلول جديدة، بغرض تكييفها مع مختلف التغيرات الحاصلة على الساحة الداخلية والعالمية في مختلف المجالات سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية... دون الخروج عن الخصائص الحضارية للمجتمع الذي يتبناه.

إن ما ينبغي مراعاته في عملية الإصلاح هو مدى استجابة أي مشروع تربوي لمقومات الأمة ومتطلباتها حاضرها وتطلعات مستقبلها، وبهذا فإن الإصلاح لا بد أن يكون ممتدا في التاريخ لتقادي التفاعل السلبي، مستجيبا لمتطلبات الحاضر ليعبر عن انشغالات حالية، متطلعا ومخططا لمستقبل زاهر حتى لا يكون ارتجاليا، متفتحا على مختلف التجارب العالمية حتى لا يكون مغلقا على ذاته، فالعولمة قد فرضت نفسها ولا بد من التعامل معها بالمحافظة على خصائص الأمة والاستفادة من أحسن التجارب العالمية<sup>(1)</sup>. وقد لجأت الجزائر لإصلاح المنظومة التربوية بداية من السنة الدراسية 2004/2003 حيث عرف التعليم الأساسي إصلاح جذري مس كل المدرسة الجزائرية بكل مراحلها التعليمية، وأصبح التعليم الابتدائي خمس سنوات عوض ستة سنوات، والتعليم المتوسط أربع سنوات عوض ثلاث سنوات، بينما بقي التعليم الثانوي على حاله ثلاث سنوات.

وبما أن التعليم الابتدائي المنطلق القاعدي لتربية الأجيال وتعليمهم، فقد أعيدت هيكلته لتحقيق التربية القاعدية بجميع أبعادها، حيث يبدأ من سن السادسة (06) حتى الثانية عشر (12) ويدوم 05 سنوات وينتهي بامتحان نهاية مرحلة التعليم الابتدائي، الذي يسمح للتلميذ الناجح بالانتقال إلى مرحلة التعليم المتوسط، وهذا النوع من التعليم يوجد في كل المدارس العمومية، وكذلك الخاصة المعتمدة من طرف وزارة التربية الوطنية.

ومن بين أهم الإصلاحات الجديدة التي عرفها التعليم الابتدائي نذكر مايلي:

➤ التدريس بالمقاربة بالكفاءات بدلا من التدريس بالأهداف، وذلك أن بيداغوجيا الكفاءات جاءت كنتيجة حتمية لتطور طبيعي لبيداغوجيا الأهداف، حيث كان الصراع محتدما بين أنصار المدرسة السلوكية، التي من أهم مبادئها التعليم بالأهداف، ومن أشهر روادها واطسن، سكرنر، بافلوف، وبين أنصار

(1)- لخضر لكل: الإصلاح التربوي في ظل العولمة، مجلة علم التربية، البرنامج الاستعجالي أو إصلاح الإصلاح في منظومة التربية والتكوين، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، المغرب، ص92.

المدرسة البنائية ذات النزعة العقلانية، والتي من أشهر روادها العالم السويسري جون بياجى، فالتدريس بالكفاءات ليس قطيعة لنموذج التدريس بالأهداف، وإنما هو تعديل لمسار بيداغوجي أصبحت بعض تقنياته لا تستجيب للحاجات الفردية والاجتماعية الجديدة، والمقاربة بالكفاءات هي إستراتيجية أكثر تطوراً، لأنها تعلم المتعلم كيف يتلقى العلم، وتوجهه نحو تنمية القدرات العقلية من تحليل وتركيب وحل للمشكلات، أي أنها إستراتيجية تسعى إلى اكتساب الكفاءات، وليس تراكم المعارف، وتوضع المتعلم في وضعيات ومواقف، تدفعه إلى التكيف وتوظيف المعارف قصد إيجاد حل لهذه الإشكاليات، والمقاربة بالكفاءات كاتجاه تربوي حديث يؤمن بقدرات ومهارات المتعلم كفرد مبدع ومنتج، على اعتبار أنه محور العملية التعليمية التعلمية، التي تصب كل اهتماماتها نحو توجيهه، ومساعدته على اكتساب المعارف وتحويلها وتطبيقها من خلال الأنشطة التربوية، التي تمارس داخل المدرسة، والموجهة من طرف المعلم الذي أصبح دوره ينحصر في توجيه القدرات وتدعيمها، وهذا يتطلب توفر كفاءات تدريسية عالية لدى المعلم تسمح له بأداء مخنة التعليم في ظل العولمة والتطور التكنولوجي والمعرفي<sup>(1)</sup>.

➤ - الانتقال من البرنامج إلى المنهاج في ظل تطبيق بيداغوجية المقاربة بالكفاءات التي تبنتها وزارة التربية الوطنية، إذ أن البرنامج هو عبارة عن مجموعة المعارف والمعلومات التي يجب تلقينها خلال مدة معينة، في حين أن المنهاج يشمل كل العمليات التكوينية التي يساهم فيها المتعلم، تحت إشراف ومسؤولية المدرسة خلال مدة التعليم أي كل المؤثرات التي من شأنها إثراء تجربة المتعلم خلال فترة معينة، ويتيح هذا الإطار للتلاميذ فرص التعلم لبناء المعارف والكفاءات، وينميها في سياق متكامل ومنسجم، بدلاً من التركيز على تكديس المعارف وتراكمها في الذهن ثم استظهارها عند الحاجة في الاختبارات والامتحانات<sup>(2)</sup>.

➤ - تكريس مبدأ تكافؤ الفرص والإنصاف في التعليم من خلال الإصلاح الجديد المعطن ضمن القانون التوجيهي للتربية رقم 04/08 من خلال مواده رقم: 10، 11، 12، 13، 14 التي تنص على التوالي على أن التعليم حق لكل جزائري وجزائرية دون أي تمييز سواء على أساس الجنس، أو الوضع الاجتماعي أو الجغرافي، وضمان تكافؤ الفرص في ما يخص ظروف التمدرس، وإجبارية التعليم على جميع الفتيان والفتيات البالغين من العمر ست (06) سنوات إلى ستة عشرة (16) سنة كاملة، ومجانيته في المؤسسات التابعة للقطاع العمومي للتربية الوطنية وفي جميع المستويات، مع منح الدولة علاوة على كل ذلك دعماً مادياً لتمدرس التلاميذ المعوزين<sup>(3)</sup>.

(1)- خير الدين مهني: مقاربة التدريس بالكفاءات، الجزائر، 2005، ص ص 49، 48.

(2)- نفس المرجع، ص 113.

(3)- وزارة التربية الوطنية، النشرة الرسمية للتربية الوطنية: القانون التوجيهي للتربية الوطنية، رقم 04/08، المؤرخ

في 23/01/2008، العدد 04، الجزائر، 2008، ص 67.

- - تطوير البرامج ومناهج التدريس، والوسائل التعليمية، بالاستئناس بمرجعيات عالمية في مجال تطوير المناهج التعليمية وبنائها وفق المقاربة بالكفاءات، ومراجعة شبكة المواد المقررة، والتوقيت المخصص لها في التعليم الابتدائي بما يخدم طبيعة النشاطات المقررة في الطورين الأول و الثاني، وبما يخدم المقررات الحديثة المعتمدة، بالإضافة إلى اعتماد الترميز الدولي في كافة برامج المواد العلمية، وهذا ما نصت عليه اللجنة الوطنية للمناهج، كما أن تنظيم المناهج الجديدة وتقسيمها إلى وحدات تعليمية، تمنح الحرية للمعلم أو الأستاذ في استغلال التوقيت أحسن استغلال واستثماره في تكوين تلاميذه<sup>(1)</sup>.
- - تقليص مرحلة التعليم الابتدائي إلى خمس (05) سنوات بدلاً من ستة (06) سنوات، وتعويضها بسنة (01) واحدة إضافية في التعليم المتوسط ليمتد إلى أربع (04) سنوات كاملة بدلاً من ثلاث (03) سنوات.
- - تعميم التعليم التحضيري على كافة المؤسسات التربوية الابتدائية، وليس عبر رياض الأطفال، على اعتبار أنّ المرحلة التحضيرية مرحلة مهمة في الحياة التعليمية، بالنسبة للمتعلم نفسياً وجسدياً وعقلياً، ليقتمح عالم التعليم الأساسي (تعميم المرحلة التحضيرية على كل المدارس دون إجبارية الالتحاق بها).
- وتتولى وزارة التربية الوطنية الإشراف التربوي على التعليم التحضيري، حيث تضع البرامج التربوية والتوجيهات، وتحدد المواقيت، ويتابع مفتش المقاطعة تطبيقها في الميدان، بهدف مساعدة التلاميذ على التكيف مع ظروف الدراسة مستقبلاً في السنة الأولى من مرحلة التعليم الابتدائي، وهو تعليم مجاني وغير إلزامي، يشمل الأطفال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 4 و 6 سنوات<sup>(2)</sup>.
- - توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإدماجها ضمن المحتويات التعليمية التعليمية، للتعليم الابتدائي حيث عمدت وزارة التربية الوطنية إلى تكليف الوصاية المحلية، بتجهيز المدارس الابتدائية بمختلف معدات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، وربطها بطريقة إجبارية بالشبكة العنكبوتية للمعلومات، بهدف تحقيق وتجسيد مشروع مدرسة الغد، وتحضير الأجيال الجديدة لمواجهة المستقبل بكلل تحدياته المتجددة<sup>(3)</sup>

(1)- وزارة التربية الوطنية، النشرة الرسمية للتربية الوطنية: القانون التوجيهي للتربية الوطنية، رقم

04/08، المؤرخ في 2008/01/23، مرجع سابق، ص14.

(2)- محمد بن فاطمة: الإصلاح التربوي بتونس (1991 - 2002)، أعمال الحلقة الدراسية للهيئة اللبنانية للعلوم التربوية والجمعية الكويتية لتقدم الطفولة العربية، 19 و 20 نوفمبر 2004، إصلاح التعليم العام في البلدان العربية، يونسكو، بيروت، 2005، ص155.

(3)- نفس المرجع، ص64.

- - الاهتمام باللغة العربية في المدرسة الجزائرية، باعتبارها اللغة الوطنية والرسمية، وأداة اكتساب المعرفة في مختلف المستويات التعليمية ووسيلة التواصل الاجتماعي، وأداة العمل، وذلك من خلال زيادة الحجم الساعي لتدريسها والسعي لتحسين مستوى المدرسين في مرحلة التعليم الابتدائي، من خلال تسطير برنامج طويل الأمد لتكوينهم.
- إلى جانب ذلك دعا الإصلاح المستحدث بالجزائر إلى ضرورة الاهتمام بالمواد التي تساهم في بناء الهوية الوطنية، وتشكل شخصية وتوجهات الأطفال، كما تم إدراج تدريس اللغة الأمازيغية، ابتداء من الموسم الدراسي 2006/2005 في السنة الرابعة ابتدائي بمعدل ثلاث ساعات في الأسبوع.
- - العمل بمبدأ الاحتراف في مهنة التدريس، ولتحقيق هذا التوجه أقرت الدولة الجزائرية إعادة بعث وفتح المعاهد المتخصصة في إعداد المعلمين بكل تخصصاتهم ومستوياتهم، وهي المدارس العليا للأساتذة، الأمر الذي يؤكد على أن وزارة التربية الوطنية، مقتنعة تماما بأن نجاح الإصلاح التربوي، مرهون إلى حد بعيد بمستوى ونوعية تأهيل المعلمين، وعلى هذا الأساس أصبح ترشيح أسلاك التعليم يشترط توظيف معلمي مرحلة التعليم الابتدائي من الحاصلين على شهادة البكالوريا+3 سنوات<sup>(1)</sup>.
- - تكوين المعلمين سواء قبل الخدمة أو أثناءها، حيث يعتبر التكوين من سمات النظام التربوي الناجح الذي يحسن التعامل بين المدخلات، العمليات، والمخرجات، لأنه عملية منظمة يتم من خلالها تقديم مساعدات تربوية ومهنية، متخصصة وفق برنامج محدد واستنادا إلى ظروف ومعايير أداء واضحة، وذلك بهدف تحقيق النمو المهني للمعلم، وتسهيل عمله، وتحكمه في المواقف التعليمية وتحليل الوضعيات البيداغوجية، والتمرن على تعلم مهارات التدريس، واستخدام الوسائل التعليمية، ومراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين وميولهم واهتماماتهم، وتأهيل المعلم في مجال السيطرة على الوسائل التكنولوجية الحديثة بهدف التمكن منها واستخدامها في عملية التدريس<sup>(2)</sup>.
- تقريب محتويات الكتاب المدرسي وتحيينها، لتتلاءم مع كل التطورات الحاصلة في المجتمع المحلي والدولي مجارة لروح العصر ومحقة لخصائص مجتمع المعرفة<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup>- بوبكر بن بوزيد: إصلاح التربية في الجزائر - رهانات وإنجازات -، ط1، دار القصة للنشر، الجزائر، 2009، ص35.

- أحمد جميل عايش: تطبيقات في الإشراف التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص159.

(2)

(3)- محمد بن فاطمة: الإصلاح التربوي بتونس (1991-2002)، مرجع سابق، ص159.



➤ إرساء نظام التقييم المستمر ذي الطابع الدوري، والذي يهدف إلى تحقيق المتابعة المستمرة والدورية لنشاطات التلاميذ، ويكون مدمجا في مسار التعليم ذاته، وهوبهذا المفهوم يصبح أداة هامة لتشخيص النقائص ولتصحيح المسارات وتعديلها، فلا يرصد الأخطاء فحسب، بل يتعدى ذلك ليكون كاشفا للتقدم المحرز في التعلم، حيث ينظر للخطأ الذي يقع فيه التلميذ أو يصدر عنه، على أنه إشارة كاشفة لمدى تمكن أو عدم تمكن التلميذ من اكتساب الكفاءات المحددة في تلك العملية التعليمية، ومن خلال التقييم يتم تقديم المعالجة للقضاء على أسباب العجز الذي أدى إلى اكتساب كفاءة ما.

إنه يساعد على تشخيص الاختلالات التي تتخلل مسيرة التعلم، ليقدم الحلول الملائمة لعلاج هذه الاختلالات والنقائص ويكون ذلك فور وقوع الخلل إن أمكن، وهو المطلوب فعله، أو في حصص الدعم والاستدراك، عندما يصيب هذا الخلل مجموعة من التلاميذ<sup>(1)</sup>.

### ثانيا: الصعوبات التي تواجه أساتذة التعليم الابتدائي المبتدئين.

#### 1- تعريف الأستاذ المبتدئ (المعلم المبتدئ)

يرى أغلب علماء التربية أن الأستاذ أو المعلم ، هو الركيزة الأساسية في النظام التعليمي، وعليه تبنى جميع الآمال المستقبلية التي تهدف إلى تحسين العملية التعليمية، حيث تقوم العملية التعليمية على ثلاثة أقطاب رئيسية، المعلم التلميذ، المعرفة، ويعتبر المعلم القطب الهام ضمن هذه الثلاثية، باعتباره همزة وصل بين التلميذ والمعرفة، داخل الصف الدراسي، كما يعتبر المعلم، المدرس والمكون والمربي والمبادر بالاتصال في القسم، مما يساهم في تنشئة التلاميذ لكي يمكنهم من التكيف والتلاؤم مع معطيات البيئة المدرسية والاجتماعية.

وهناك تباين في وجهات النظر حول تحديد تعريف دقيق للمعلم أو الأستاذ، حيث يرى جون ديوي أن المعلم الحقيقي، هو الذي يدرّب طلابه على استخدام الآلة العملية، ويشترك معهم في تحقيق نمو ذاتي، يصل إلى أعماق الشخصية ويمتد إلى أسلوب الحياة، كما يجب أن ينفذ السياسة التربوية، ويربطها بالمجتمع، ويربط بين البرامج والأهداف ويعمل على تجسيدها، ومنه فلا بد للمعلم أن يكون في المستوى المطلوب الذي تقوم عليه العملية التعليمية في المدرسة<sup>(2)</sup>.

وعرفه محمد السرغيني بأنه ذلك الشخص الذي ينوب عن الجماعة في تربية الأبناء وتعليمهم، وهو موظف من قبل الدولة التي تمثل مصالح الجماعة، ويتلقى أجرا نظير قيامه بهذه المهمة<sup>(3)</sup>.

(1)- خير الدين مهني: مقاربة التدريس بالكفاءات، مرجع سابق، ص212.

(2)- أسعد محمد مصطفى: التنمية ورسالة الجامعة في الألف الثالث، ط1، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2000 ص137.

(3)- ناصر الدين زيدان: سيكولوجية المدرسة - دراسة وصفية تحليلية - ، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص45.

## الفصل الرابع : الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين في التعليم الابتدائي

الابتدائية، ويرتكز دوره في تهيئة الظروف التعليمية التعلمية للتلميذ، بهدف متابعة نموه العقلي والبدني والجمالي والحسي، والديني والاجتماعي، والخلقي<sup>(1)</sup>.

وعرف أيضا بأنه حجر الزاوية في التربية المدرسية، إذ عليه يتوقف نجاح العملية التربوية والوصول بها إلى الأهداف المنشودة وطريقة إعداده خير ضمان لجعله قائد ورائد في مجتمعه<sup>(2)</sup>.

وعليه فإن أستاذ التعليم الابتدائي هو موظف، كلف وتحمل مهنة تعليم وتربية النشء، داخل المدرسة بطريقة نظامية معينة، ووفقا لبرنامج دراسي معين، مهمته تعليم التلاميذ، وتربيتهم وتكوينهم، فكريا وأخلاقيا، وجسميا وتطبيق المنهاج الدراسي حسب التعليمات والمناشير الوزارية المعدة لمرحلة التعليم الابتدائي.

ويعتبر هو المشرف الأول على القيام بالعملية التعليمية، بحكم وضعه المتميز داخل القسم كونه من يملك المعرفة، وكذا احتكاكه الدائم مع التلاميذ، فهو الأكثر تأثيرا على سلوكياتهم، ومن ثم اعتبرت فعالية التعليم من فعاليتها بالدرجة الأولى، وهذا ما أكده (J) Capelle في قوله " أن ازدهار أي بلد يتعلق بنوعية التعليم وبإنجاز المعلمين"، ولهذا نجد أغلب الدراسات والأبحاث التربوية ركزت اهتمامها في السنوات الأخيرة على المعلم وعلى الأسلوب الذي يدير به الصف<sup>(3)</sup>.

أما الأستاذ (المعلم) المبتدئ :وهو الشخص الذي يكون في بداية الدخول إلى المهنة، حيث يمارس مهنة التعليم ولم يكمل عام دراسي، ويتسم أداء المعلم في هذه المرحلة بالسعي لاستجلاء الميدان والعمل على تثبيت أقدامه.

وفي مرحلة متقدمة يتسم أداء المعلم المبتدئ بالسعي للتجريب، والعمل بجدية بهدف تحقيق الاستقرار المهني، وتبادل الأفكار والآراء وتحليل مهام العمل مع الأقران<sup>(4)</sup>.

والأستاذ المبتدئ في التعليم الابتدائي، حسب التشريع الجزائري، هو كل موظف يزاول مهنة التعليم بصفة متربص، ويخضع المتربص إلى نفس واجبات الموظفين ويتمتع بنفس حقوقهم، حسب المادة 87 من قانون الوظيفة العمومية.

وحسب المادة 41 من القانون الأساسي للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية رقم 08/315 يضم سلك أساتذة المدرسة الأساسية الابتدائية رتبتين اثنتين:

(1)- حسن شحاتة، زينب النجار: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2003، ص 24.

(2)- محمد عطوة مجاهد: المدرسة و المجتمع في ضوء مفاهيم الجودة، د ط، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، مصر، 2008، ص 8.

(3)- Capelle (J) : l'école de demain reste à faire, p.u. f, Paris, 1966, p 164.

(4)- رشدي أحمد صعيمه آخرون: الجودة الشاملة في التعليم من مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد - الأسس

والتطبيقات -، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص ص47،48.

- رتبة أستاذ المدرسة الابتدائية .

- رتبة الأستاذ الرئيسي في المدرسة الابتدائية<sup>(1)</sup>.

وقد استحدثت رتبة جديدة في سلك أساتذة المدرسة الابتدائية، وهي رتبة الأستاذ المكون في المدرسة الابتدائية، وذلك حسب المرسوم التنفيذي رقم: 240/12 المؤرخ في 2012/05/29 يعدل ويتم المرسوم رقم 315/08.

## 2- أنواع الصعوبات التي تعترض الأساتذة المبتدئين في المرحلة الابتدائية.

لقد أجمع أغلب الباحثين على أن البداية في سلك التعليم ليست بالسهلة، حيث يبدأ المعلم فيها بالبحث عن طرق للتأقلم مع بيئة جديدة والتي تتضمن تلاميذ ومعلمين وقوانين عليه إتباعها، فيحاول التدرج وملائمة نفسه ومبادئه مع هذا الإطار الجديد، وإيجاد استراتيجيات تمكنه من التأقلم مع المدرسة بقوانينها، وطاقتها، واحتياجاتها، فمنهم من لا يجد الطريقة، فتتراكم عليه نتائج كثيرة منها الإحباط، الشعور بالفشل، تزعر الشخصية، ومنهم من ينجح في التكيف مع الوضع الجديد، فيثبت ذاته في مهنته. وإذا ألقينا بنظرة على الواقع، للمسنا التذمر على وجوه بعض المعلمين الجدد، ولرأينا الفرحة ترسم ألوانها على وجوه البعض الآخر، مما يعكس وجود عدة صعوبات تواجه المعلم المبتدئ في بداية التحاقه بمهنة التعليم، وقد دلت الدراسات العلمية على أن السنوات الأولى في ممارسة التدريس هي السنوات الحرجة، ففي هذه السنوات يتعرف المعلم الجديد على دوره الحقيقي، ويكتسب القيم الأساسية لمهنة التعليم، وفيها كذلك تتكون لدى المعلم الجديد المناهج والمعايير، التي تؤثر في سلوكه لسنوات قادمة<sup>(2)</sup>. ومن أهم الصعوبات التي تواجه الأستاذ المبتدئ في التعليم الابتدائي ما يلي:

### 2-1- صعوبات تتعلق بالأستاذ المبتدئ نفسه:

❖ - يظن الكثير من الأساتذة الجدد أنه باستلامهم التعيين في إحدى المدارس الابتدائية، أنهم وصلوا إلى نهاية المطاف، فما أن يبدأ أحدهم يومه الأول في التعليم حتى يكتشف أنها بداية الطريق، وتمتلئ نفسه بمشاعر متضاربة بين الابتهاج والخوف، وبين الانهماك والانشغال، وبين الاضطراب والقلق، فالمعلم الجديد انضم إلى مجتمع المدرسة عضواً جديداً في الهيئة التدريسية، فيعمل على استكشاف هذا المجتمع ويحاول التعامل معه، ويواجه في ذلك صعوبات وتحديات قد تصيبه بالإحباط تؤثر في نشاطه الوظيفي، وقد تكون أبرز صعوبة تواجه المعلم الجديد صعوبة الدور الذي

(1)- المرسوم التنفيذي رقم 08 / 315 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية،

الصادر في 2008/10/11.

(2)- الأندلي محمد حامد وآخرون: المنهج وإعداد المعلم، ط1، دار عكاظ، وجامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 1984، ص 267.

## الفصل الرابع : الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين في التعليم الابتدائي

- يؤديه فيجد نفسه فجأة أمام صف ممتلئ بالتلاميذ، هو مسؤول عن كل كبيرة وصغيرة فيه من بداية العام الدراسي إلى نهايته، فيصاب بصدمة الواقع أو صدمة الحقيقة<sup>(1)</sup>.
- ❖ - هناك بعض المعلمين ليس لديهم تصور واضح عن مهنتهم، وطبيعتها وأهدافها، وهناك من لا يرغب في مهنة التعليم، وغير مقتنع بها، أو غير مقتنع بما يقوم به فيها، أو بمحتوى المناهج الدراسية التي يقوم بتدريسها لتلاميذه<sup>(2)</sup>.
  - ❖ - إحساس المعلم في مهنته بالدونية وقلة الشأن، بالمقارنة مع المهن الأخرى، لقلة دخله بالمقارنة بمطالب الحياة المادية، وكل هذه الأمور تحد من انطلاقه في عمله وإبداعه فيه، بل تدفعه في كثير من الأحيان للدروس الخصوصية<sup>(3)</sup>.
  - ❖ - ضعف شخصية بعض المعلمين الجدد في المدرسة، وداخل حجرة الدراسة، وتخوفهم من عدم اهتمام الإدارة المدرسية، وعدم تقديم الحوافز المعنوية لعملهم ونشاطاتهم.
  - ❖ - عدم القدرة على نسج علاقات عمل وزمالة مع الزملاء وإدارة المدرسة.
  - ❖ - قلة الخبرة فيما يخص تنفيذ أساليب التدريس، واستخدام الوسائل التعليمية وتوظيفها في المواقف التعليمية.
  - ❖ - نقص التكوين والتأهيل التربوي لدى أغلبية المعلمين الجدد، حيث يتم تعيينهم في وظائفهم وفقاً لتخصصاتهم الأكاديمية فقط.
  - ❖ - الالتزام بأساليب معينة لتقويم تحصيل المتعلم.
  - ❖ - الحالة النفسية غير المستقرة للأستاذ المبتدئ بسبب عدم إلمامه بالقوانين والتشريعات التي تنظم مهنته، وعدم اطلاعه على اللوائح والتعليمات الإدارية والمدرسة، وتعليمات تنفيذ المناهج<sup>(4)</sup>.
  - ❖ - صعوبة تطبيق طرق التدريس الحديثة، مثل المقاربة بالكفاءات لذلك نجد بعض من المعلمين المبتدئين يلجؤون لأتباع الطرق التقليدية في التدريس، التي تسير في اتجاه واحد، بحيث يقوم المعلم بالتحديث والشرح والتدريس، والمطلوب من التلاميذ الاستقبال والتخزين الاستيعاب... الخ، بالإضافة إلى عدم تمكن البعض منهم من المحتوى العلمي الذي يقدم للتلاميذ.

(1)- الترتوري محمد عوض، والقضاة محمد فرحان: المعلم الجديد - دليل المعلم في الإدارة الصفية الفعالة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص112.

(2)- شحاتة حسن: أساسيات التدريس الفعال، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1997، ص77.

(3)- عدس محمد عبد الرحيم: المعلم الفاعل والتدريس الفعال، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص36.

(4)- الصلاحي سعود بن موسى بن أحمد السويبرق: درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص50.

❖ - ضغوط العمل والاحترق الناتج عن هذه الضغوط تؤثر سلبا على علاقة المعلمين بتلاميذهم، وعلى نوعية التدريس، وعلى مختلف الأدوار التي يتوقع أن يؤديها المعلم<sup>(1)</sup>.

## 2-2- صعوبات تتعلق بالتلاميذ:

❖ - يواجه الكثير من المعلمين المبتدئين عدة مشكلات صفية، تتعلق بسلوك التلاميذ، كالقيام بأعمال الشغب والضوضاء في الصفوف الدراسية، ونسيان الأدوات المدرسية، والغياب المتكرر، وعدم الانتباه، وكثرة الحركة داخل الصف، والتحدث الصفي غير المناسب، أو التخريب والعدوان، ورفض القيام بالمهام والأعمال المدرسية، والتسرب من المدرسة، خصوصا في ظل القرارات الصادرة من وزارة التربية، والتي لا تجيز للمعلم معاقبة التلميذ بأي شكل من الأشكال<sup>(2)</sup>.

❖ - بعض التلاميذ يعانون من أمراض عضوية قد تعوق تعلمهم، أو لديهم بعض الإعاقات الجسمية التي تمنعهم من التعلم بفاعلية، والتفاعل مع المعلم وزملائهم، علاوة على ذلك هناك بعض التلاميذ بالمرحلة الابتدائية يعانون من بعض المخاوف المرضية من المدرسة، وخصوصا في الصفوف الأولى، مما يسمى بقلق الانفصال عن الأم أو الأسرة، وهذا ما يجعل المعلم المبتدئ يعاني من صعوبة التعامل مع هذه الفئة من التلاميذ<sup>(3)</sup>.

❖ - عدم رغبة بعض التلاميذ في الدراسة، وقلة الدافعية عند البعض الآخر، فالتلميذ في المدرسة يشعر بفقد حريته، وأنه مقيد بأعباء كثيرة مثل المناهج و المقررات الدراسية، ورغبة الأسرة في نجاحه والحصول على درجات مرتفعة، مما يشعره بالخوف والرغبة من احتمال الفشل في تحقيق ذلك، وهو ما يشكل عقبة أمام المعلم في تحقيق الأهداف التعليمية المحددة<sup>(4)</sup>.

❖ - اكتظاظ بعض الفصول الدراسية بالتلاميذ، مما يضعف من قدرة المعلم على القيام بالتدريس، ومشاركة التلاميذ بالمناقشة لاسيما أن مدة الحصة 45 دقيقة<sup>(5)</sup>.

❖ - الغش في الامتحانات من قبل بعض التلاميذ.

---

- خالد جويس الشراري: المشكلات التربوية التي تواجه أقطاب العملية التربوية، دار الكتاب الثقافي، الأردن، 2011، ص33<sup>(1)</sup>.

(2)- عواد يوسف ذياب : معوقات استخدام المعلمين لاستراتيجيات فعالة في التعامل مع الطلاب ذوي المشكلات

السلوكية في المرحلة الثانوية، مجلة جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2007، العدد9، ص92.

(3)- الروي احمد عمر: معالم لتطوير التعليم في قطر خلال القرن الحادي والعشرين (ندوة حول تطوير التعليم العام في قطر)، كلية التربية، جامعة قطر، قطر، 1997، ص20.

(4)- الحيلة محمد محمود: التصميم التعليمي ( نظرية وممارسة)، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2012، ص64.

(5)- دروزة أفنان نظير: مدى ممارسة المعلمين الفلسطينيين في المدارس الحكومية لأدوارهم المتوقعة منهم في عصر الانترنت من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2007، العدد 11، ص166.

- ❖ - صعوبة فهم التلاميذ من خلال اختلاف انفعالاتهم وقدراتهم الاجتماعية والعقلية.
- ❖ - صعوبة تحديد نقاط ضعف كل تلميذ، أو تحديد مدى استيعابه واستعداده وقدرته على إنجاز الأهداف التعليمية المرغوبة.

### 2-3- صعوبات تتعلق بالإدارة المدرسية:

- رغم أن الإدارة المدرسية شهدت في السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً متنامياً، حيث لم تعد تقتصر على تسيير مختلف شؤون المدرسة فحسب، وإنما تعدى ذلك إلى توفير مختلف الظروف والإمكانيات، لتحقيق الأهداف المحددة للمراحل الدراسية في المدرسة، بمعنى آخر لم تعد الإدارة مجرد إدارة تسيير بقدر ما هي إدارة تطوير وإنماء، إلا أنها لازالت تشكل بعض الصعوبات بالنسبة للمعلم المبتدئ منها:
- ❖ - اهتمام الإدارة المدرسية بالنواحي الإدارية الشكلية على حساب اهتمامها بالعملية التربوية، فلا تهتم بأمور المعلم ومساندته في ضبط سلوكيات التلاميذ، وذلك لافتقارها لصلاحيات ردة التلاميذ، أو المساعدة في دفعهم إلى الاهتمام بدروسهم.
  - ❖ - تقييد المعلم بإتباع طرق التدريس المقررة من وزارة التربية، وعدم تشجيعه على تطبيق الطرق والاستراتيجيات الجديدة للتدريس، والتي يراها مناسبة لتعليم التلاميذ و تنمية مهاراتهم، ومواكبة للتطور التربوي في العالم<sup>(1)</sup>.
  - ❖ - عدم إشراك المعلمين المبتدئين من طرف الإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات المتصلة بعملهم.
  - ❖ - تعيين بعض الأساتذة المبتدئين في بعض المناطق النائية التي تفتقر للخدمات العامة.
  - ❖ - قلة المواد والوسائل التعليمية، والأدوات والأجهزة، التي توفرها الإدارة المدرسية، للمعلم بهدف تسهيل عمله في المدرسة.
  - ❖ - التحيز لبعض الأساتذة من طرف بعض الإدارات المدرسية.
  - ❖ - سوء معاملة بعض الموظفين في الإدارة المدرسية لبعض الأساتذة المبتدئين.
  - ❖ - قلة تنظيم الإدارة المدرسية للقاءات التكوينية والتدريبية، التي تهدف إلى إلقاء الدروس النموذجية أمام الأساتذة المبتدئين.
  - ❖ - شيوع الوساطة لدى الموظفين بالإدارة المدرسية، وتعطيل مصالح المعلمين.
  - ❖ - كثرة التوجيهات والتعليمات خلال العام الدراسي<sup>(2)</sup>.

(1)- الجبر زينب علي: الإدارة المدرسية الجديدة (من منظور علم النظم)، مكتبة الفلاح، الكويت، 2006 ،

ص32.

(2)- الزهراني سعود حسين: المعلم السعودي، إعداده، وتدريسه، وتقويمه، ط1، دار مؤلف الكتاب، الرياض،

السعودية، 1415، ص336.

❖ - غياب دور المدير في الإدارة المدرسية أو تدخله الزائد في مهام المعلم التعليمية يؤدي إلى ظهور المشكلات المهنية للمعلم<sup>(1)</sup>.

## 2-4- صعوبات تتعلق بالإشراف التربوي:

❖ - نظرة المشرف التربوي للأستاذ المبتدئ والتعامل معه كغيره من المعلمين القدامى، من حيث الاستعدادات والقدرات متناسيا بذلك الفارق الكبير في الخبرة في مجال التدريس.

❖ أسلوب الإشراف التربوي المتبع في عملية الإشراف التربوي، حيث نجد بعض المشرفين التربويين لا يؤدون عملهم بروح المشرف التربوي، بل بروح المفتش الذي يتصيد أخطاء المعلمين الجدد، دون الاهتمام بأهمية

مرافقتهم وتوجيههم نحو رفع أدائهم المهني، مما يدفع بالكثير منهم إلى عدم البوح بنقاط ضعفهم.

❖ صعوبة التعامل مع بعض المشرفين التربويين الذين يتقيدون بالمهام التقليدية، ولا يحاولون استيعاب اقتراح

المعلم، وإنما إجباره على التقيد بكل ما هو معلوم ومعروف، وعدم منحهم صلاحية تنفيذ أو تجريب الجديد في مجال التربية.

❖ - كثرة التوجيهات والتعليمات التي تُعطى للأساتذة المبتدئين، من طرف المشرف التربوي، ومطالبتهم بأعمال تفوق قدراتهم وأوقاتهم، رغم عدم توفر الإمكانيات والوسائل في المدرسة، ما يؤدي إلى إرهاقهم وفقدانهم للقدرة على العطاء بشكل كبير.

❖ - اعتماد المشرف التربوي في الكثير من الأحيان على الزيارة الصفية في تقييم أداء المعلم والمعلم المبتدئ بصورة خاصة، دون مراعاة جوانب أخرى متصلة بالمعلم، مثل العلاقة بين المعلم والإدارة المدرسية، دوره في الأنشطة اللاصفية، دوره في حل المشكلات التي تواجهه تلاميذه...<sup>(2)</sup>

❖ - قلة الاهتمام بالأساتذة الجدد من حيث تنمية قدراتهم، وتزويدهم بالخطط اليومية والفصلية، وتزويدهم بنماذج لخطط متميزة ومتنوعة، وإشراكه بالدورات التدريبية.

❖ - عدم تفهم الوضع الاجتماعي للمعلمين الجدد، وعدم التعامل الواعي من قبل الإدارة والإشراف التربوي معهم.

❖ - افتقاد بعض المشرفين التربويين للعدالة في التعامل مع الأساتذة وخاصة الجدد منهم، قليلي الخبرة في التدريس.

(1)- خالد جويس الشراري: مرجع سابق، ص33.

(2)- محمد حسنين العجمي: القيادة التربوية والإشراف التربوي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 93، 94.

## الفصل الرابع : الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين في التعليم الإبتدائي

- ❖ - قلة الدورات والملتقيات التكوينية والبرامج التدريبية المخصصة للمعلمين المبتدئين، بهدف تهيئتهم وإعدادهم مهنياً.
- ❖ - كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المشرف التربوي، وقلة الخبرة والكفاءة المهنية لدى بعض المشرفين.
- ❖ - عدم إتاحة فرص العمل الجماعي و التعاوني بين المعلمين و اعتبار أي ابتكار لتهيئة بيئة تعلم فعالة تضييعاً للوقت وتصور أي خروج على الروتين الإداري إفساداً للنظام<sup>(1)</sup>
- ❖ - اهتمام بعض المشرفين التربويين بالجوانب النظرية أكثر من النواحي العملية والتطبيقية، وبالشكليات دون الجوهر وبالسلبيات دون الايجابيات، ونقص النقد البناء و الامتداح و كلمات التشجيع، بالإضافة إلى الاستماع إلى الإشاعات و الوشائيات و تصديقها<sup>(2)</sup>.

### 2-5- صعوبات تتعلق بالمناهج المدرسية:

تعتبر المناهج التربوية أو المدرسية القاعدة المحورية التي تتحكم في العملية التربوية، لأنها تتركس فلسفة المجتمع وتوجهاته، وتعتبر بمثابة الترجمة العلمية للأهداف التربوية وخططها واتجاهاتها في كل مجتمع، فهي التي تحدد الأهداف والمقررات وطرق تدريسها، وغيرها من الجوانب التربوية، كما يجب أن تواكب طبيعة التحديات المحلية والإقليمية والدولية، لذلك فقد عرفت مرحلة التعليم الإبتدائي تطوراً وتجديداً في المناهج الدراسية عبر عدة سنوات كان آخرها خلال الموسم الدراسي 2016/2017 من خلال مناهج الجيل الثاني.

ومن أهم الصعوبات التي يواجهها الأستاذ المبتدئ في مجال المناهج المدرسية مايلي:

- ❖ - الخلط الكبير بين مفهوم المنهج التعليمي من ناحية، وبين المحتوى الدراسي أوالمادة التعليمية من ناحية أخرى، ومن المعروف أن المادة التعليمية أو المحتوى الدراسي إنما هو عنصر من عناصر تنظيم المنهج الدراسي<sup>(3)</sup>.
- ❖ - صعوبة إيصال المنهج من قبل المعلم المبتدئ، حيث أن المناهج التي استحدثتها وزارة التربية، كان يجب أن تكون في مرحلة علمية متقدمة بالنسبة للتلاميذ لا في بداية طريقهم، كما أنه يجب أن تبنى وفق دراسة واقعية، تأخذ بعين الاعتبار حاجات المجتمع التنموية، بحيث تصبح المؤسسات التعليمية، جزءاً متكاملًا وأساسياً من بيئة المجتمع.

---

(1)- مصطفى عبد السميع محمد: الحديد في المدرسة والتدريس، د ط، الشركة العربية للتسويق والتوريدات،

عمان، الأردن، 2006، ص141.

(2)- محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية أصولها و تطبيقاتها، ط1، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1988، ص

275.

(3)- شحاتة حسن: استراتيجيات التعليم و التعلم الحديثة و صناعة العقل العربي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة،

مصر، 2008، ص45.



- ❖ - قلة المرافقة للمعلمين المبتدئين من طرف المشرفين التربويين، فيما يخص دراسة المناهج والكتب المدرسية، وكيفية تنفيذها وتبيان جوانبها الايجابية والسلبية، وطرق معالجتها، وبذلك يتحرر فكر المعلم من الأفكار التقليدية وتجعله يشعر بأنه يساهم في وضع المناهج وتطويرها<sup>(4)</sup>.
- ❖ - وجود أخطاء معينة في محتوى المقررات الدراسية، إذ قد يأتي المحتوى الدراسي مفصولاً عن الأهداف المرسومة له، على الرغم من صحة ودقة صياغة تلك الأهداف، كذلك قد لا تكون عناوين الوحدات الدراسية أو الدروس تعبر بدقة عن الأفكار الرئيسية أو الفرعية التي تطرحها، كما قد توجد مصطلحات غامضة أو غير واضحة بالنسبة للمتعلمين أو المعلمين، أو ثمة خطأ ما في العبارات المستخدمة في أسلوب الكتاب المدرسي أو في التوثيق العلمي الذي اعتمد عليه المحتوى الدراسي كمصدر للمعرفة.
- ❖ - عدم امتلاك الأساتذة المبتدئين للكفايات التربوية والأكاديمية، التي تكفل تحقيق أهداف المناهج التربوية.
- ❖ - كثافة البرامج التعليمية وعدم تناسبها والقدرات العقلية للتلاميذ.
- ❖ - نقص تكوين المعلمين المبتدئين في مجال المناهج التربوية وكيفية تنفيذها، حيث أن التكوين يعزز انضمام الأطراف التربوية إلى عملية التغيير التي يجريها النظام التربوي، ويطور العمل وتجويد الممارسة التربوية من جهة ثانية ، ويضمن اكتساب كفاءات قابلة للتحويل<sup>(1)</sup>.

## 2-6- صعوبات تتعلق بأولياء الأمور والمجتمع :

- ❖ - قلة تواصل وتعاون أولياء التلاميذ مع المعلمين وإدارة المدرسة فيما يخص تدرّس أبنائهم.
- ❖ - التفاوت في أساليب التربية بين البيت والمدرسة.
- ❖ - اختلاف التوجهات بين المعلم والأولياء، فالمعلم يعتقد أنه صاحب مهنة ومخصص في شؤون التربية والتعليم بينما كثير من الأولياء ليست لديهم الخلفية المهنية لفهم دور المعلم، وبالتالي ينشأ صراع بينهما نظراً للاختلاف في فهم الحدود والمسؤوليات، ويحتدم هذا الصراع في حالة وقوف الإدارة إلى جانب الأولياء بحكم المجاملة أو الأهمية.
- ❖ - عدم تكييف المعلم مع البيئة الاجتماعية
- ❖ - تغير مكانة المعلم في المجتمع<sup>(2)</sup>.

## 3- علاقة المشرف التربوي بالأستاذ المبتدئ.

عملية الإشراف التربوي هي عملية تشاركية بين المشرف التربوي والأستاذ أو المعلم، تهدف إلى رفع مستوى أداء الأستاذ المهني وخاصة الأستاذ المبتدئ ومساعدته على أن يرى غايات التعليم الحقيقية في

(4)- أوجيني مدانات، برزة كمال مجدلاوي: الإشراف التربوي لتعليم أفضل، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص152.

(1)- محمد السيد علي: اتجاهات وتطبيقات حديثة في المناهج وطرق التدريس، ط1 ، دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 28-31

(2)- خالد جويس الشراري: المشكلات التربوية التي تواجه أقطاب العملية التربوية، مرجع سابق، ص34.

وضوح تام. ويعد المشرف التربوي حلقة الوصل بين الأستاذ المبتدئ وبين الجهة المسؤولة عنه فنيا، لأنه يقوم بملاحظة المعلم وتقويمه صفيا لكي ينهض معا بالعملية التعليمية التربوية، التي تسير التغيير والتطور اللذين أصبحا سمة من سمات هذا العصر، كما أنه مرشد وموجه، لذلك يتوجب عليه في هذا المقام أن تكون طبيعة العلاقة بينه وبين المعلمين هي العلاقة التي تحكم كل قائد ديمقراطي بمن يعملون معه، بعدم التعالي أو بسط سيطرته عليهم، والعمل على توطيد صلاته بالعاملين معه، ومن ثم يضمن إخلاصهم في عملهم، كما يجب أن تكون العلاقة التي تربطه بهم علاقة زملاء في المهنة، ومشاركتهم في الواجبات والأعمال الملقاة على عاتقهم لتطوير العملية التعليمية والتربوية، ويتعامل معهم بموضوعية فيعطي كل ذي حق حقه، فمن مميزات المشرف الناجح والفعال، التمتع بالروح المعنوية العالية في صفوف المدرسين، والعمل على توفير الشعور بالأمان، وعدم زعزعة الثقة في نفوسهم، وفي قدراتهم المهنية والعمل بصورة مستمرة على تقوية أواصر العلاقات المهنية، والاجتماعية بين العاملين في مهنة التدريس، وعلى ترقية هذه الأواصر والسمو بها<sup>(1)</sup>.

كما أن العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم تهدف إلى الارتقاء بمهارات المعلم، من أجل الوصول إلى المعلم النموذجي في العملية التربوية والتعليمية، فهو موجه وميسر ومرشد ومقيم، ينبغي عليه أن يمتلك مجموعة من المهارات والخصائص والكفايات التي تميزه عن غيره، وأن يعمل على تطوير كفاياته بصورة مستمرة، وعدم التفكير بأنه قد وصل إلى مرحلة من الكمال لا يحتاج بعدها إلى التقدم والتطور، حتى يستطيع القيام بالواجبات والمهام الموكلة له على أكمل وجه، من خلال التخطيط للعملية التعليمية التعليمية، وتنفيذ إجراءاتها وأنشطتها المختلفة، والقيام بعمليات التقييم المستمر في ضوء الأهداف المنشودة. وتتميز أيضا العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم المبتدئ بتقدير المشرف التربوي للجهد المبذول من قبل المعلم، وحمايته، ورفع الروح المعنوية له، وإشباع حاجاته الأساسية، كما يتسم اتصاله بالمعلم بالوضوح والدقة والموضوعية والفهم العميق المتبادل، إلى جانب سعيه المتواصل لتحقيق تكافؤ الفرص بين المعلمين وتنمية قدراتهم في توظيف واستخدام الوسائل والتقنيات التعليمية وإستراتيجيات التدريس الحديثة، إضافة إلى تشجيع المعلمين على البحث العلمي لدراسة المشكلات والظواهر التربوية والتعليمية، و أن يتمسك المشرف التربوي بالموضوعية، في تقويم نفسه، وتقويم المدرسين وفي الحكم على الأساليب التي اتبعوها، والنتائج التي حققوها<sup>(2)</sup>.

### 4- دور المشرف التربوي في التخفيف من صعوبات الأساتذة المبتدئين.

(1)- الفنيش أحمد، وزيدان محمد: التوجيه الفني والتربوي، دارالكتاب الجديد المتحدة، بيروت، لبنان، 2000،

ص68.

(2)- سعيد جاسم الأسدي، مروان عبد المجيد إبراهيم: الإشراف التربوي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2007، ص43-46.

يعد الإشراف التربوي من أهم عناصر العملية التربوية والتعليمية، حيث يقع عليه دور كبير في تحسين جميع عناصر العملية التعليمية وتطويرها، بل إن المهمة الأولى والأساسية للإشراف التربوي هي الأخذ بيد المعلم، لا سيما المعلم الجديد، وتطوير قدراته وتمييزها، وتحسين مستوى أدائه، ومساعدته في حل المشكلات التي تواجهه وتزويده بالخبرات اللازمة، حيث لم تعد وظيفة المعلم مجرد تزويد التلاميذ بالمعلومات والحقائق كما كان ينظر إليه في الماضي، بل أصبح ينظر إليه وإلى دوره بنظرة تربوية شاملة لجوانب نمو التلاميذ الجسمانية والعقلية والنفسية والاجتماعية...، وأن يكون متمكناً من أدائه وتوظيف إمكاناته في توجيه طاقات التلاميذ نحو الابتكار والإبداع، لتكون العملية التربوية فاعلة ومحققة للأهداف المرجوة<sup>(1)</sup>. ويفترض في المشرف التربوي أن يعمل على تشخيص أحوال المعلمين في الواقع، وأن يكون مدركاً لكافة الأساليب الإشرافية، التي يمكن أن تساعد الأساتذة المبتدئين على التغيير والتطور والسير نحو الأفضل، من خلال استخدام الأسلوب الإشرافي الذي يستلزمه الموقف، فالمشرف التربوي إنسان قادر على استعمال الأساليب والوسائل التي يراها مناسبة في ظروف معينة، مع أشخاص معينين، ولديه إمكانية التبديل والتعديل في هذه الأساليب، بالشكل الذي يتطلبه الموقف التربوي، وتتطلبه نوعية الصعوبات التي يعاني منها هؤلاء الأساتذة المبتدئين، من خلال التصور الواضح والواقعي لهذه الصعوبات، حتى يحدد الدور المطلوب منه لحلها، أو على الأقل التخفيف منها، وكذا إيجاد المجالات التي من الممكن أن يتعاون معه فيها مدير المدرسة وذلك وفقاً لما يلي:

كتهيئة الأساتذة الجدد، والتي تشمل تعريفهم بمدارسهم التي سوف يعملون فيها والظروف الاجتماعية والاقتصادية المحيطة بالبيئة المدرسية، بالإضافة إلى الواجبات المنوطة بهم، كالتدريس في الصفوف، والنظام المدرسي بصورة عامة، وأساليب المادة التي يدرسونها، وبمكتبة المدرسة وجميع مرافقها، خاصة وأن هؤلاء الأساتذة لم يتم إعدادهم مهنياً وتربوياً لهذا الغرض، فتكون معظم دراساتهم نظرية، وفرق كبير بين النظرية والتطبيق، وهذا حتى يستطيع المعلم المبتدئ التعامل والتفاعل بنجاح مع من حوله.

ك- توجيه المعلمين المبتدئين التوجيه السليم إلى أفضل السبل لأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، على اعتبار أن المشرف التربوي متخصص وخبير في المنهاج، وطرق التدريس الحديثة، بهدف استكمال النقص الملحوظ لدى الأساتذة الجدد وتجديد معارفهم أو إطلاعهم على طرائق التدريس وكيفية استعمال الوسائل البيداغوجية، ويتم ذلك من خلال الملتقيات والأيام الدراسية والندوات، والزيارات الميدانية التي يقوم بها لتقديم النصائح والإرشادات، كما يمكن أن يزودهم بكل المستجدات التربوية كالكتب والبرامج والوسائل وغيرها..<sup>(2)</sup>

(1)- نزال شكري: مناهج الدراسات الاجتماعية وأصول تدريسها، ط1، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات،

2003، ص 35.

(2)- نفس المرجع ، ص 49.

كـ - الإعداد المعرفي للمعلم المبتدئ لأن معلم المرحلة الابتدائية مسؤول عن تدريس جميع المواد الدراسية، لذلك من الضروري أنه يحتاج إلى خلفية أوسع في مجالات أكثر للتعلم عما يحتاجه زميله في المتوسط والثانوي، ومن هنا فإن كفاية المعلم ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمقدار ما حصل عليه من معرفة علمية متطورة لأن فاقده الشيء لا يعطيه، ويرتبط هذا الإعداد بمدى قدرة المكون أو المشرف التربوي على التمكن التام من مادة التخصص، وأن يثير معهم المناقشات والحوارات، كما يجب أن يربط أفكاره وحققه النظرية بتطبيقات وتدريبات عملية، و يستخدم معهم أساليب التقويم مما يجعله يطمئن أن المعلم أصبح متمكناً مما درسه نظرياً، وعملياً<sup>(1)</sup>.

كـ - الإعداد المهني للمعلم المبتدئ وهو اكتساب المعرفة الصحيحة والمهارة العالية التي يحتاجها معلم المستقبل في أصول مهنة التدريس وأوضاعها وأساليبها، حتى يتمكن من التعامل الفعال الناجح في عملية التعليم ويحقق أهدافها المنشودة، ويشمل هذا الإعداد جانباً نظرياً متعلقاً بالدراسات المهنية النظرية في علوم التربية وعلم النفس، وأيضاً جانباً علمياً متعلقاً بالتدريب العملي، ويضع قدراته ومهاراته على محك التجربة، خاصة أن معلمي المرحلة الابتدائية مطالبون أكثر من غيرهم بالاهتمام بعلم نفس الطفل، وبالطرائق، والفروق الفردية بين التلاميذ، وطرق تقويم تقدم التلاميذ، وتنظيم المنهج... لذلك يجب على المشرف التربوي إمداده بالثقافة النفسية والتربوية التي تتضمن الفهم الواعي والعميق بمطالب النمو في كل مرحلة، وطرق التدريس ذات الفعالية وطرق تناول المقررات والمناهج والعوامل المؤثرة في التحصيل والفهم<sup>(2)</sup>.

كـ - عقد الاجتماعات والندوات مع المعلمين المبتدئين، كلما تطلب الأمر ذلك لمناقشة مختلف الموضوعات التي تهم المعلم المبتدئ والتي تذلل من صعوباته منها:

- الأهداف التربوية العامة وأهداف الإشراف التربوي والغرض من الزيارات التي يقوم بها المشرف التربوي.

- أهداف المرحلة التعليمية، ووسائل تحقيقها من خلال المادة الدراسية.

- أهداف المادة ذاتها ووسائل تحقيقها في المواقف التعليمية المختلفة.

- نقل التجارب الناجحة وتعميمها بين المعلمين، من خلال الدروس النموذجية<sup>(3)</sup>.

كـ - التكوين الفعال للمعلمين المبتدئين قبل الخدمة وأثناءها، من خلال اقتراح البرامج التدريبية اللازمة للمعلمين وتحليل واقعهم المهني وتحديد المهارات التي يمكن تطويرها عن طريق التكوين، حيث أن تكوينهم قبل الخدمة لا يوفر لهم سوى الأساس الذي يساعدهم على البدء في ممارسة عملية التعليم،

(1)- تركي راجح : أصول التربية والتعليم، مرجع سابق، ص 436.

(2)- راشد علي: اختيار المعلم وإعداده دليل التربية العملية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1996، ص 79.

(3)- عبد اللطيف رجب الوهاب: الإشراف الفني، واقعه، حاجة المعلمين إليه، مقومات تحقيق أهدافه، مجلة البحث

في التربية وعلم النفس المجلد الرابع، العدد الأول، القاهرة، 1988، ص 33.

لذلك لا بد من تسطير برنامج لتكوين المعلمين أثناء الخدمة، يكون امتدادا للتكوين الأولي، وهو مرحلة ضرورية وهامة من مراحل تكوين المعلم، ويدوم هذا التكوين حتى الترسيم أو ما يسمى بالثبوت، ومدته سنة واحدة، وقد يستمر أكثر من ذلك إذا لم ينجح المعلم في امتحان الترسيم. وقد شرع في تطبيق هذا النوع من التكوين ابتداء من السنة الدراسية 1975/1974.<sup>(1)</sup>

كـ - يعمل المشرف التربوي على مساعدة الأساتذة الجدد على تتبع البحوث النفسية والتربوية ونتائجها، ودراساتها معهم ومعرفة الأساليب الجديدة الناتجة من البحوث، ولا بد للمشرف أن يولد عند المعلم حب الإطلاع، والدراسة والتجريب، وذلك لتطوير أساليب تدريسه وتحسين نموه المهني، ومعالجة النقص الأكاديمي المهني الذي يعاني منه، كما يمكنه تكليف الأستاذ المبتدئ أو مجموعة من الأساتذة ببحث أو مجموعة بحوث، يراها ضرورية لتقويم وتغطية بعض النقائص سواء أكانت في الجانب البيداغوجي أو المهني لمساعدتهم على أداء مهامهم على أحسن وجه<sup>(2)</sup>.

كـ - مراعاة حاجات المعلمين ومشكلاتهم، وقدراتهم وميولهم واستعداداتهم الجسمية، وظروفهم العامة، ومؤهلاتهم العلمية، وخبراتهم، والظروف التي يعملون فيها، واتجاهاتهم المهنية والشخصية، والتخطيط لزيارة المعلم المبتدئ في مدرسته، لمساعدته في مباشرة عمله بأقل درجة ممكنة من التوتر ضمنا للانسجام بين المعلم وعمله الجديد، ومعاينة العمل التربوي التعليمي المنجز مع التلاميذ، بحيث يستطيع بملاحظته الدقيقة

والخبرة، أن يميز فعالية ونتائج الدروس و سير البرنامج الدراسي للفوج، و تحديد مواطن القوة والضعف في الطريقة التربوية و المراحل وتفحص الوثائق المعتمدة في ذلك<sup>(3)</sup>.

كـ - تدريب المعلمين على استخدام الوسائل والأجهزة الحديثة، وتحفيزهم على إنتاج الوسائل التعليمية وفق إمكاناتهم الشخصية.

(1) بوسعدة قاسم: مدى فعالية تقويم المفتش للمعلم في المدرسة الأساسية -الطور الأول والثاني-، رسالة ماجستير،

جامعة ورقلة ، ورقلة، الجزائر، 2001، ص55.

(2) ألمان إسماعيل وعمر الهاشمي: الإشراف التربوي و التكوين الذاتي للمدرسين، المركز الوطني للوثائق التربوية، الجزائر، 2000، ص295.

(3) - حراث فاطمة الزهراء: التوجيه التربوي، المجلة الجزائرية للتربية، العدد الأول، الجزائر، 1994، ص50

## خلاصة الفصل

تعدّ مرحلة التعليم الابتدائي من أهم المراحل التعليمية التي يمر بها المتعلم، والتي تلقى اهتماما كبيرا في المنظومة التربوية الجزائرية، باعتبارها الحلقة الأولى في مسيرة التعليم، ففيها يكتسب المتعلم المهارات الأساسية التي تعدّه للمراحل القادمة، وانطلاقا من حتمية التجديد فقد شهدت الجزائر في السنوات الأخيرة تغييرا كبيرا في قطاع التربية والتعليم، من خلال اهتمامها بتطوير وتقويم هياكلها ومؤسساتها التربوية، خاصة المدارس الابتدائية، لأنها مطالبة أكثر من غيرها ومن أي وقت مضى بأن تبذل كل جهد ممكن لتربية وإعداد الفرد القادر على التفكير السليم البناء.

ولقد تبنت وزارة التربية والتعليم بالجزائر في إطار ذلك جملة من الإصلاحات شملت المنظومة التربوية، وذلك بتطبيق المناهج الجديدة المبنية على فن الكفايات أو المقاربة بالتدريس بالكفاءات، ابتداء من التعليم الابتدائي الذي عرف سلسلة من التعديلات مست العديد من جوانبه لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، والإلتقان التربوي المتميز في مخرجاته.

ومن هذا المنطلق يجب التأكيد على أهمية اختيار الأشخاص المؤهلين والقادرين على القيام بمهمة التعليم في المدرسة الابتدائية، من معلمين ومؤطرين، حيث يعتبر المعلم أحد أهم عناصر العملية التعليمية وأخطرها، خاصة في مرحلة التعليم الابتدائي باعتبارها القاعدة الأولى في بناء المتعلمين، فنوعية المعلمين والاهتمام خاصة بالمبتدئين منهم تعدّ من أهم العوامل التي تحدّد نوعية التربية والتعليم.

وفي الواقع يواجه المعلمين أو الأساتذة لاسيما المبتدئين منهم عدة صعوبات، عند ممارستهم لمهنتهم بمناخ جديد يختلف عن المناخ الذي أعدوا من أجله، وتكون هذه الصعوبات متعلقة بالأستاذ نفسه أو التلاميذ أو الإدارة المدرسة أو الإشراف التربوي وغيرها، وقد يشعرون بالغرابة والرغبة جراء الجو الجديد والمسؤولية التي ألقيت على عاتقهم.

وحتى يقوم المعلم المبتدئ بدوره هذا على أكمل وجه، فإنه يحتاج إلى تكوين وتأهيل، ويحتاج إلى من يُوجهه ويُرشده، ويُشرف عليه، وهنا يأتي دور الإشراف التربوي من خلال العلاقة التي تربطه بالمعلمين الجدد، والتي تتسم بعلاقة الزمالة في المهنة أكثر منها علاقة موظف بمسؤوله، كما يعمل المشرف التربوي باستمرار على تقوية روابط العلاقات المهنية والاجتماعية بين العاملين في مهنة التدريس، وأيضا من خلال الأدوار الموكلة له، حيث يقوم المشرف التربوي بالزيارات الصفية للمعلمين داخل أقسامهم ويتابع أدائهم التدريسي وكيفية مواجهتهم وتعاملهم مع المشكلات، التي تحدث لهم داخل الصف، ويساعد المعلمين على تحسين أدائهم التدريسي، من خلال المساهمة الفعالة في حسن إعدادهم وتأهيلهم، وتدريبهم أثناء الخدمة، وإشراكهم للعمل مع المشرفين في تطوير الأهداف التربوية.

كما يجب أن يبذل المشرف التربوي كل ما يستطيع من جهد، في معاونة المعلمين المبتدئين على التغلب على الصعوبات التي تعترض طريقهم، وفي توخي وقوع هذه الصعوبات، والتنبؤ بحدوثها، في ضوء الحالات المماثلة التي حدثت من قبل، حتى لا تتكرر، حيث أثبتت الملاحظة اليومية والخبرة، أن المعلم

المبتدئ مهما كانت صفاته الشخصية واستعداده وتدريبه، يظل بحاجة ماسة إلى التوجيه والمساعدة من أجل التكيف مع الجو المدرسي الجديد وتقبل العمل بجميع أبعاده ومسؤولياته، ويكون ذلك من خلال الأساليب الإشرافية المتنوعة، كالزيارات الصفية والدورات التكوينية والتدريبية وغيرها، التي من شأنها أن تفتح مجالاً واسعاً أمام المعلمين للاطلاع على كل جديد، وبالتالي يتم التعرف على إمكانات المعلم وجوانب القوة والضعف لديه، لتطوير جوانب القوة وتنميتها ومعالجة جوانب الضعف من أجل تحقيق أهداف النظام التربوي .

# الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة



الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 1-مجالات الدراسة.
- 2-منهج الدراسة.
- 3-أدوات جمع البيانات.
- 4-عينة الدراسة.
- 5-المعالجة الإحصائية.

يعتبر الجانب التطبيقي الخطوة الثانية في مجال البحث العلمي ، وهو وبذلك لا يقل أهمية عن الجانب النظري ، حيث نسعى من خلال هذا الفصل إلى إعطاء نظرة تكاملية عن مجريات الدراسة الميدانية التي تسمح بتحويل المعطيات النظرية إلى حقائق إجرائية ، تفيد في تحقيق الهدف العلمي الذي أجريت من أجله هذه الدراسة ، وهو اختبار الأطر النظرية ضمن سياق إمبريقي يكشف عن مدى توافق رأي المشرفين التربويين للتعليم الابتدائي حول الإجابة عن إشكالية البحث والتأكد من مدى وجود صعوبات لدى الأساتذة المبتدئين في الطور الابتدائي.

وقد خص هذا الفصل لمحاولة توضيح الاعتبارات المنهجية المتبعة لإنجاز الدراسة الميدانية و التعرف على مجالات الدراسة بأنواعها (المكانية ، الزمانية، والبشرية)، وكذا المنهج المستخدم و إعداد أداة الدراسة (الاستبيان ) والتأكد من صدقها وثباتها وحجم العينة ، بالإضافة إلى خصائص مجتمع البحث والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج ومن تم تفسيرها وتحليلها واستخلاص النتائج في الفصل الموالي.

### 1-مجالات الدراسة :

أ-المجال المكاني (الجغرافي): - أجريت هذه الدراسة ببعض مقاطعات كل من ولايتي جيجل و ميلة، وذلك في حدود الإمكانيات المتاحة لها .

ب-المجال الزمني: - شغلت الدراسة حيزا زمنيا حدد للإنجاز ، ابتداء من بداية السنة الدراسية 2020/2019 أي شهر نوفمبر ، واعتمدنا تلك الفترة بالذات باعتبارها فترة قبول الموضوع و فترة نشطة كذلك لأعمال المشرفين التربويين لزيارة المؤسسات التربوية.

ج - المجال البشري: - يتكون مجتمع البحث المشكل أساسا من المشرفين التربويين (البيداغوجيين) مادة اللغة العربية للطور الابتدائي والمقدر عددهم ب(82) مشرفا ومشرفة في المقاطعات التربوية لولايي جيجل (37) مشرفا ومشرفة وميلة (45) مشرفا ومشرفة، حسب إحصائيات مديرية التربية - مصلحة التكوين والتفتيش - لولائتين

جدول رقم (1) يوضح مجتمع الدراسة

الولاية	الذكور	الإناث	المجموع
جيجل	24	13	37
ميلة	36	09	45
المجموع	60	22	82

**2- المنهج:** - إن طبيعة البحث التربوي هي التي تفرض نوع المنهج الذي يجب استخدامه ، وبما أن الدراسة الحالية هي محاولة التعرف على دور الأساليب الإشرافية في التقليل من الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين في طور الابتدائي ، فإن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أكثر استعمالاً في العلوم الاجتماعية ، كونه يساعد على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات والمعطيات التي نحتاج إليها للإمام .بجميع جوانب الموضوع

### **تعريف المنهج الوصفي التحليلي:** - هو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف

ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها

وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة<sup>(1)</sup> .

يعرف كذلك " أنه مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة حقة"<sup>(2)</sup> .

يعرفه المشوخي : " يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كميًا وكميًا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدراً الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى"<sup>(3)</sup> . وبما أن الدراسة الحالية هي محاولة التعرف على دور الأساليب الإشرافية في التقليل من الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين

إبراهيم عصمت مطاوع : التجديد التربوي (أوراق عربية وعالمية)، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة ، مصر ، 1997، ص 370<sup>(1)</sup>.

(2) عبد المجيد إبراهيم مروان : أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق ، الأردن، 2000، ص 60.

(3) حمد سلمان المشوخي : تقنيات ومناهج البحث العلمي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة ، مصر ، 2002، ص 219.

في طور الابتدائي ، فإن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أكثر استعمالاً في العلوم الاجتماعية ، كونه يساعد على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات والمعطيات التي نحتاج إليها للإمام .بجميع جوانب الموضوع.

### 3- أدوات جمع البيانات:- يستعمل الباحثون في العلوم الاجتماعية الاستبيان في جمع بيانات

بحوثهم أكثر من أية وسيلة أخرى وهو أداة من أدوات جمع البيانات والوسيلة العلمية التي تساعد في جمع الحقائق ، من خلال طرح الأسئلة وإجابة المبحوث عليها بحرية تامة.

#### 1-3- الاستبيان:- يعرف بأنه إحدى الوسائل الشائعة الاستعمال للحصول على معلومات

وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات حول موضوع معين ، ويقدم على شكل عدد من الأسئلة توزع على فئة من المجتمع (عينة)، يطلب منهم الإجابة عليها ، وبما أن الهدف الأساسي للاستبيان هو الحصول على بيانات واقعية ، فإن ذلك يتطلب من الباحث العناية في تصميمه ، وعليه أن يدرس المشكلة التي تم اختيارها بعناية ويحللها إلى عناصر أولية من أجل أن تغطي أسئلة (فقراته) جميع نواحي المشكلة ومجالاتها(4).

تماشياً مع موضوع البحث فقد اعتمدنا على استبيان موجه لمشرفي التعليم الابتدائي ، حيث تم وضع استبيان موجه للعرض على الأساتذة المحكمين للاستفادة من آرائهم المنهجية والمعرفية ومعرفة صدقها و ثباتها ميدانياً ، ليتم بعدها تنقيحها وتعديلها على مستوى المحاور والأسئلة المغلقة والمفتوحة. وقد قسمنا عملية بناء الاستبيان إلى أربع مراحل هي:

#### أ- المرحلة الأولى:- وهي مرحلة والتي تضمنت 31 سؤال تقيس في مجملها مؤشرات الظاهرة

وبناء على محاور البحث قسم الاستبيان إلى ما يلي:

- **الجزء الأول:-** وفيه 5 أسئلة تضمنت البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
- **الجزء الثاني:-** وفيه 28 سؤال حسب المتغيرات التابعة لموضوع الدراسة .

(4) كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط1، دار الثقافة ، عمان ، الأردن، 2007، ص.135

**ب - المرحلة الثانية:** - وهي مرحلة عرض الاستبيان على مجموعة المحكمين ، وفيها تم عرضه على أساتذة في التخصص والمنهجية (02) و(02) مشرفي التربية الوطنية للتعليم الثانوي، وذلك لتقليل الأخطاء وحسن اختيار الأسئلة. وقد تضمنت نقاط طلب التحكيم في : --التعديلات المقترحة -ملاحظات عامة. وعليه خضع الاستبيان إلى بعض التعديلات وإعادة صياغة بعض الأسئلة.

وقد جاء تحكيمهم كآلاتي :

تم حساب صدق كل بند بمعادلة "لوشي" " lauche" الإحصائية للحصول على مؤشر الاتفاق بين المحكمين وفق المعادلة التالية :

$$ص = م = ن \text{ و } - (ن/2) / (2ن)$$

حيث أن : ص = صدق المحكمين.

ن و = عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس البعد المراد قياسه .

ن = العدد الإجمالي للمحكمين.

جدول رقم (02) يبين المحكمين

المهنة	المشرف	المهنة	الأستاذ
مفتش التربية الوطنية للتعليم الثانوي - جيجل	رباحي محمد	أستاذ محاضر	لعوبي يونس
مفتش التعليم الإبتدائي اللغة العربية - ميله	يخلف علي	أستاذ محاضر	كعبار جمال

جدول رقم (03): بين قيم صدق البنود.

الصدق	لا يقيس	يقيس	البنود	الصدق	لا يقيس	يقيس	البنود
0.5	2	2	18	1	0	4	01
0.5	1	3	19	1	0	4	02
1	0	4	20	1	0	4	03
1	0	4	21	1	0	4	04
0.5	1	3	22	0.5	1	3	05
0.5	1	3	23	0.5	1	3	06
1	0	4	24	1	0	4	07
1	0	4	25	0.5	1	3	08
1	0	4	26	1	0	4	09
1	0	4	27	0.5	1	3	10
1	0	4	28	1	0	4	11
1	0	4	29	1	0	4	12
1	0	4	30	0.5	1	3	13
1	0	4	31	1	0	4	14
				1	0	4	15
				0.5	1	3	16
				0.5	1	3	17

من خلال الجدول رقم(02)نلاحظ:

أن 15 بند قد بلغت قيمة صدقه (1) ، وأن 09 بنود بلغت قيمة صدقها 0.5 وهما البند رقم (18، 8) وقد تم تعديلها ، وهو أن يكون أكثر من 0.5، كما تم تعديل بعض البنود التي أوصى بها المحكمون (13، 17، 23، 31) ليصبح العدد الإجمالي للبنود هو 31 بند وهذا مؤشر على

صلاحية الاستبيان لما أنجز لأجله.

جدول رقم (04) يمثل مدى وضوح وكفاءة الصياغة اللغوية .

رقم السؤال	الفقرة قبل التحكيم	الفقرة بعد التعديل
08	- هل تتابع سير الحصة إلى نهايتها نعم /لا إذا كانت الإجابة بنعم لماذا في تقديرك وإذا كانت بلا لماذا؟.	- هل تتابع سير الحصة إلى نهايتها .في كلتا الحالتين لماذا؟.
13	-كيف هي الزيارة الصفية في تقديرك؟	-في تقديرك ما مدى فعالية الزيارة الصفية في تحسين أداء الأساتذة المبتدئ؟.
17	-هل تقوم كمشرف تربوي بمعالجة أخطاء الأستاذ؟	-كيف تقوم بمعالجة أخطاء الأساتذة؟
18	-حسب رأيك ومن خلال تجربتك المهنية والتربوية، ما هي أهم الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين؟.	- حسب رأيك ومن خلال تجربتك المهنية والتربوية في الإشراف التربوي ، كيف يتم تقويم وعلاج الصعوبات التي تتجلى لدى الأساتذة المبتدئين خلال الزيارات الصفية؟
23	-ما هي أهم المحاور والنقاط التي يتم التركيز عليها من خلال الندوات التربوية: -على كل ما هو مادي وتقني. -على كل ما هو إنساني . -آخر يذكر.	- ما هي أهم المحاور والنقاط التي يتم التركيز عليها من خلال الندوات التربوية: -الوسائل التعليمية . -بيداغوجيا التدريس وكيفية تنظيم الدروس. -محتوى المناهج. -الأساليب النفس التربوية.
31	كيف يتم تقويم وعلاج الصعوبات التي تتجلى لدى الأساتذة المبتدئين خلال الندوات ؟	-كيف يتم تقويم وعلاج ضعف الأداء لدى الأستاذ المبتدئ

ج-المرحلة الثالثة: - وهي مرحلة النهائية التي يتم فيها وضع الاستبيان في شكله النهائي، ويتم تطبيقه بعد إجراء التعديلات المناسبة ، وقد شمل على :

- المحور الأول :- يحتوي على البيانات الشخصية أو الأولية للمبحوثين ، والتي ترتبط بالخلفية الاجتماعية والمهنية لأفراد الدراسة . وتغطيها (05) أسئلة ، شملت مؤشر الجنس ، السن، شهادة التخصص، الصفة والأقدمية في المهنة.
- المحور الثاني :- خص للزيارة الصفية كنوع من أساليب الإشراف التربوي الممارس في المؤسسة التعليمية ، ويغويه 18سؤال من السؤال رقم 06إلى السؤال رقم 23. وهو خاص بالفرضية الأولى.
- المحور الثالث :- وتضمن 08أسئلة تبدأ من السؤال رقم 24 إلى السؤال رقم 31، وهو خاص بالفرضية الثانية حيث يجسد مدى فاعلية أسلوب الندوة التربوية ميدانيا.

### 3-2- الوثائق والمستندات:

وقد ساعدتنا على جمع المعلومات وتوظيفها في دراستنا، وتتمثل في الوثائق الرسمية التي تحدد الأطر القانونية للتعليم الابتدائي، ومهام وعمل المشرف التربوي وأستاذ التعليم الابتدائي، حسب التشريع الجزائري ومن هذه الوثائق:

- القانون التوجيهي للتربية الوطنية، رقم 04/08، المؤرخ في 2008/01/23.
- المرسوم التنفيذي رقم 08 / 315 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، الصادر في 2008/10/11 .
- مذكرة توجيهية رقم 944 صادرة في 02 نوفمبر 2014.

4- عينة الدراسة: - يعتبر اختيار العينة الممثلة للمجتمع المبحوث من أصعب الأمور التي تواجه الباحثين والدارسين ، ويلجأ الباحث الاجتماعي إلى دراسة المجتمع الأصلي من خلال عينة يشكلها وفق أسس علمية يعتقد أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا جيدا تحمل نفس خصائصه ومميزاته ، وتسمح بتعميم النتائج على بقية أفراد المجتمع.

والعينة هي عبارة عن مجموعة مفردات تؤخذ من مجتمع البحث، حيث يقوم الباحث باختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة ببحثه، وعادة ما يلجأ إلى الاعتماد على طريقة العينة في جمع البيانات، عندما يجد نفسه غير قادر على القيام بالمسح الشامل لجميع المفردات فقد يكتفي فقط بعدد قليل وممثل لتلك



المفردات، في حدود الوقت والجهد والإمكانات المتاحة، علاوة على ذلك فإن دراسة المجتمع كله قد تكون مضيعة للوقت، وتبيدا للجهد والنفقات بغير مبرر.<sup>1</sup>

وقد تم الاتصال بالميدان بعد تحديد المتغيرات الخاصة بالدراسة والتي تتمثل في المتغير المستقل وهو الأساليب الإشرافية، والمتغير التابع وهو صعوبات الأساتذة المبتدئين في التعليم الابتدائي، وذلك لتحديد العينة التي تخدم بحثنا والمتمثلة في المشرفين التربويين.

يتكون مجتمع البحث من المشرفين التربويين البيداغوجيين مادة لغة عربية، والمقدر عددهم في كل من ولايتي جيجل وميلة ب (82) مشرفا ومشرفة، حيث قدر عددهم في ولاية جيجل (37) مشرفا ومشرفة وفي ولاية ميلة (45) مشرفا ومشرفة.

ولقد قمنا باختيار عينة قصديه من المشرفين التربويين، حيث تم اختيار عينة متكونة من (30) مشرفا ومشرفة، (22) مشرفا و(08) مشرفات، في بعض المقاطعات التربوية لولايتي جيجل وميلة.

وتم توزيع الإستبانة المقدر ب(40) استبانة بهدف جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة وتم استرجاع 30 استبانة فقط من أصل 40 أي بنسبة 75%.

وقد استعنا في تصميم وبناء الاستبانة بما يلي:

1- الاطلاع على الأدب التربوي المرتبط بموضوع الدراسة.

2- استشارة ذوي الخبرة والمختصين في المجال التربوي، مثل أراء المشرفين التربويين و مديري المدارس الابتدائية والأساتذة.

3- الدراسات السابقة عن الأساليب الإشرافية، وعن صعوبات التعليم الابتدائي.

### 5- المعالجة الإحصائية:

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

---

1- محمد شفيق: علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 177- 178.

# الفصل السادس : عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة نتائج الدراسة

**الفصل السادس : عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة نتائج الدراسة.**

أولاً: عرض و تحليل و تفسير البيانات الميدانية .

1. محور الزيارة الصفية.

2. محور الندوة التربوية.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة .

1. في ضوء الفرضيات.

2. في ضوء الدراسات السابقة

أولاً : عرض و تحليل البيانات الميدانية

البيانات الشخصية

الجدول رقم 1: توزيع مجتمع البحث حسب الجنس

النسبة	العدد	الجنس
%73.33	22	الذكور
%26.66	8	الإناث
%100	30	المجموع

يظهر لنا من قراءة الجدول رقم(1) أن جل أفراد العينة هم الذكور حيث بلغت نسبتهم % 73,33 من خلال النتائج السابقة نستنتج أن اغلبيه المشرفين غالبا ما نجدهم من الذكور، وقد يعود السبب راجع إلى الصعوبات التي تحيط بالوظيفة كبعد المسافات بالنسبة للمدارس التي يتم تأطيرها من قبل المشرف التربوي باستمرار إلا أن هذا الأمر لا ينفى وجود المشرفات في الوسط التربوي فمع التغيير الاجتماعي الذي تشهده أصبحت المرأة تعمل في كل المجالات التي كانت حكرًا سوى على الذكور .

الجدول رقم 2: توزيع مجتمع الدراسة حسب السن

مراكز الفئات Xi	%	ت ( Fi )	السن
	6.66	2	أقل من 40 سنة
42.50	46.66	14	45 – 40
47.50	30	9	50 – 45
	16.66	5	50 فأكثر
	100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مجتمع الدراسة المتمثل في المشرفين التربويين يتوزعون حسب السن بين فئات عمرية مختلفة و الظاهر أن الفئة العمرية الطاغية ما بين 40 45 لتبرز كذلك الفئة العمرية بين 45 50 سنة و من خلال ذلك نستدل أن عينة الدراسة تشمل الفئة ذات الخبرة و التمرس و توزيعها بتلك

## الفصل السادس : عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة نتائج الدراسة

الكيفية يبرز التوازن في شأن تبادل الخبرات المختلفة خصوصا في إمكانية التعاطي مع العملية الإشرافية التربوية باتجاهات مختلفة .

### الجدول رقم 3: توزيع أفراد مجتمع البحث حسب التخصص

النسبة %	العدد	نوع التخصص	مجتمع البحث
20	6	- مفتش التعليم الابتدائي	شهادة التخصص
10	3	- ليسانس علوم اقتصادية	
10	3	- ليسانس علوم إدارية وقانونية	
16.66	5	- ليسانس علم الاجتماع	
33.33	10	- ليسانس لغة عربية	
3.33	1	- ليسانس كيمياء	
3.33	1	- ليسانس إلكتروني	
3.33	1	- مهندس دولة	
100	30	المجموع	

### توزيع أفراد مجتمع البحث حسب التخصص جدول بصيغة أخرى

النسبة	العدد	مجتمع البحث
53.33	16	متخصص
46.66	14	غير متخصص
100	30	المجموع

يبرز الشكل بوضوح أن مجتمع أفراد الدراسة يحملون شهادات في التخصص 53.33%، و تبرير ذلك أن مسابقات التوظيف في قطاع التربية عموما و قطاع التعليم خصوصا لا تقبل إلا التخصص عكس ما كان معمولا به قبل سنة 1995 . فالنسبة المسجلة 46 66 % لا تحمل شهادات في التخصص وظفوا في ذلك المنصب قبل سنة 1990 و يحملون شهادات في علم الاجتماع و علم النفس و العلوم السياسية أو مهندسي دولة و ما يمكن الإشارة إليه أيضا في هذا المضمار أن التخصص يضمن إلى حد بعيد تكفل

## الفصل السادس : عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة نتائج الدراسة

المشرف بمهامه و حتى لا يكون ذلك عائقا أمام الإشراف التربوي و يعد بالنسبة لنا عاملا مساعدا في الدراسة للوصول إلى نتائج .

### الجدول رقم 4: توزيع مجتمع البحث حسب الصفة.

النسبة %	ك (التكرار)	مجتمع البحث
%100	30	مرسم
/	/	متربص
/	/	متقاعد/ متعاقد
%100	30	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن مجتمع البحث أن نسبة 100% تمتاز بخاصية الترسيم ، و تستبدل من ذلك أن خبرتهم في الميدان التربوي متوفرة و الأهم أن ذلك كاف كي يكون المشرف التربوي قد عايش و مارس عملية الإشراف التربوي رسميا مادام متحصل على شهادة الكفاءة الإشرافية و من ثم يمكنه إفادتنا في هذا البحث .

### الجدول رقم 5: توزيع مجتمع البحث حسب الأقدمية

الأقدمية	ت ( Fi )	%	مراكز الفئات Xi	Fi.Xi
] 5 - 0 ]	8	26.66	2.5	20
] 10 - 5 ]	6	20	12.5	75
] 15 - 10 ]	10	33.33	7.5	75
] 20 - 15 ]	4	13.33	17.5	70
20 فأكثر	2	6.66	28	
المجموع	30	100		

يظهر لنا الجدول جليا من خلال النسبة المئوية أن معدل سنوات الاقدمية تقارب 13 سنة كخبرة مهنية ممارسة و ذلك ما يضيف أهمية كبيرة لبحثنا هذا انطلاقا من كون مجتمع البحث قد واكب ميدانيا عملية الإشراف التربوي و الفترة زمنية طويلة و هو ما يمكنهم من أداء واجباتهم على أكمل وجه ، و استنادا على ما ورد في الجانب النظري أن امتلاك المشرف التربوي للخبرة يساعده في تحسين مهارات الأساتذة التعليمية و تطويرها مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التربوية و التعليمية بكل محاورها .

المحور الأول : الزيارة الصفية.

الجدول رقم 6: الوقت المفضل للقيام بالزيارة الصفية

النسبة %	مجموع الفئة	ك (التكرار)	التعليق	الإجابة
50	15	6	- لوضع خارطة عمل الأستاذ خاصة المبتدئ ومراقبته ومراقفته.	أول السنة
		3	- التحكم في تطبيق محتوى المنهاج بطريقة علمية تربوية.	
		5	- تفرغ الأستاذ للتدريس وفق منهجية صحيحة وراحة نفسية.	
		1	- تزويد الأستاذ بكل جديد.	
26.66	8	3	- تقييم عمل الأستاذ من بداية السنة الدراسية.	منتصف السنة
		1	- معالجة وتعديل المسار التعليمي والوقوف على المستوى الحقيقي للمتعلمين.	
		4	- منح فرصة للأساتذة للتعرف على تلاميذهم وحصص الصعوبات التي تواجههم	
13.33	4	1	- التحقق من مدى تنفيذ البرامج .	نهاية السنة
		3	- التقييم الشامل.	
10	3	1	-أهداف الزيارة مختلفة .	كل الحالات
		2	- مرافقة ومتابعة وتوجيه	
99.99	30	30		المجموع

نستشف من خلال معطيات الجدول أن النسبة العالية و المقدر ب 50 % من المشرفين الذين يفضلون أن يكون وقت الزيادة بداية السنة الدراسية ليتفرغ الأستاذ للتدريس وفق منهجية صحيحة وراحة نفسية بعيدة عن الترقب والانتظار والمفاجأة والأغلبية المقدر ب 15 مشرف عبرت عن ذلك و هو ما يرجح غالبا

## الفصل السادس : عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة نتائج الدراسة

أن الأستاذ المبتدئ في بداية نشاطه الدراسي السنوي استعداده قد لا يكون كاف لمواجهة مواقف و معالجتها لوحدة دون مشرف تربوي/ و في كل الحالات المذكورة نلمس أن المشرف التربوي لديه رغبة كبيرة في الاحتكاك بالأساتذة المبتدئين و العمل معهم حتى يكونوا في بداية السنة في وضعية تعليمية أفضل . أما النسبة 26,66 % فهي تفضل أن يكون وقت الزيارة الصفية في منتصف السنة الدراسية، حيث يكون الأستاذ قد تمرس خلالها و أن عطاءه يزداد بمرور الوقت. أما النسبة 33, 13 وهي النسبة الأضعف و التي تفضل أن يكون وقت الزيارة في نهاية السنة الدراسية سواء لتقسيم أدائهم بشمولية أو لتفادي الأخطاء في السنة الموالية.

من الناحية الإشرافية ذاتها فالتخطيط للزيارات الصفية لا يأخذ بعين الاعتبار كل ما سبق ذكره لان المشرف يبرمج زيارته إلى المقاطعة بناء على تفرغه من مقاطعة أخرى، فقد لا يعير اهتمام لبعض الحالات الملمة في مقاطعة أخرى فقد لا يعير اهتمام لبعض الحالات الملحة في مقاطعة ما فحضور المشرف يأتي ضمن دواعي إدارية أكثر منها تربوية ،و إلا لما تفسر غياب مشرف ما على مقاطعته أكثر من سنة مهما كانت حالات الانتظار المسجلة لدى الأساتذة .

### الجدول رقم 7 : الزيارة الصفية قائمة على الدعوة/مفاجئة.

الإجابة	ك (التكرار)	النسبة %
الدعوة	5	16.66
مفاجئة	25	83.33
المجموع	30	99.99

يوضح لنا الجدول أعلاه أن ما نسبته 83,33 % من المشرفين يجمعون أن الزيادة الصفية تأخذ طابع المفاجأة، و ذلك ما يتناقض على مفهوم الإشراف الحديث مادامت ترتبط بالممارسة التفتيشية أكثر منها الإشرافية، في حين أن الزيادة القائمة على الدعوة فلا تشكل إلا نسبة 16,66% و هذا ما يبرر عدم طلب الأساتذة المبتدئين لتلك النوع من الزيارة إلا ضمن ظروف خاصة و بذلك نستشعر أن الزيادة الصفية تبنى ضمن رؤية فردية تملئها ضرورة مهنية أكثر منها تربوية و عدم تسجيل الزيارات المطلوبة أو المخطط لها في المؤسسات التربوية يبرز القطيعة بين الجهاز الإشرافي و الأستاذ . وبالاستناد إلى الجانب النظري فان الزيارات الصفية تعتبر من أقدم الأساليب في الإشراف التربوي ،مما يساهم في تنمية



## الفصل السادس : عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة نتائج الدراسة

الأساتذة وهو ما يجعلنا نقف عند افتقار المشرفون لتنمية تكوينهم بما يناسب مع معطيات وخبرات الجهاز الإشرافي الحديث.

### الجدول رقم 8: الدخول للحجرة الصفية.

الإجابة	ك (التكرار)	النسبة %
لوحده	8	26.66
مع الأستاذ	/	/
مع المدير	22	73.33
المجموع	30	99.99

يعطي لنا الجدول دلالة إحصائية مقدرة ب73,33% تؤكد مرافقة مدير المؤسسة المشرف التربوي لحجرتة الصفية وهو ما بين لنا قوة التنسيق بينهم وبهذا المعنى فإن الإشراف التشاركي المشار إليه في الجانب النظري تؤكد النسبة المذكورة في الجدول في حين إن ما نسبته 26,66 % تؤكد أن المشرف التربوي يكون دون موافقة للحجرة الصفية للأستاذ.

### الجدول رقم 9: نوع تحية المشرف .

الإجابة	ك (التكرار)	النسبة %
عادية	22	73.33
يلقي كلمة	5	16.66
لا شيء	3	10
المجموع	30	99.99

انطلاقاً من منهجنا المطبق في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي أردنا الوقوف على بعض الحثيات التي تبدو بسيطة عند طرحها لكنها مهمة للغاية عند تحليلها و معالجتها .

فإذا كان هذا الجدول يبين نوع تحية المشرف عند دخوله حجرة الدرس فالغاية هنا ليس نوع التحية في حد ذاتها إنما مدى تأثيرها على الأستاذ المبتدئ و هو يستقبل المشرف ،علماً أن حضوره يكون مصحوب بمدير المؤسسة، فعلى قدر تحيته و انطباعه الأولي يمكن تحديد وضعية الأستاذ النفسية و من تم

## الفصل السادس : عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة نتائج الدراسة

التربوية لبقية الفترة الزمنية التي يحضرها معه المشرف. و هنا نسجل أن النسبة العالية جدا و المقدره ب 66,67 % تفر أن التحية عادية سواء تعلق الأمر بإفشاء السلام مثلا أو دفع اليد أو تحريك الرأس، فهذه التحية العادية تجعل الأستاذ في موقف مهم لا يستطيع في كل الأحوال أن يجر قراءة سريعة لشخصية المشرف التربوي ولا نوع تلك الزيارة. أما نسبة 16,66 % أن تكون تحية المشرف عبارة عن تقديم نفسه أو شكر أولي للأستاذ عما سيقدمه و يغض النظر على أهليته من عدمها كما يمكن أن يقدم جملة من الإرشادات الأولية للتلاميذ أما نسبة 10% فقد عبرت لنا أن المشرف يلتزم الصمت لان مدير المؤسسة هو من يقدمه للأستاذ و التلاميذ و بذلك في تقديرنا تزداد وضعية الأستاذ المبتدئ في تعقيدا ليبرز حقيقة عنصر المفاجأة أي أن الأستاذ لا يمكنه تقدير مدى استجابة المشرف لأدائه أثناء الانجاز انطلاقا من كون هناك عنصر جديد يحضر داخل حجرة الدرس .

وعليه نلاحظ غياب نوع معين من أنواع الإشراف التي سبق النظر لها في الجانب النظري أو حتى مستوى من مستوياته مثل التوجيه فكلمة المشرف الأولية تعطي على الأقل الصدى الايجابي لدى الأستاذ المبتدئ و قد يفهم على الأقل أن نوعية هذا الإشراف صحيحي و إن كثرت أخطاءه أو وقائي من خلال معطيات تبناه المشرف في بداية الحصة و بالتالي تبعده عن كل ما هو ديكتاتوري

### الجدول رقم 10: مكان جلوس المشرف في الغرفة الصفية.

النسبة %	ك (التكرار)	الإجابة
90	27	في آخر الغرفة
10	3	في المكتب
/	/	لا شيء
100	30	المجموع

يوضح لنا الجدول مسجلة إحصائيا النسبة من خلال 90% من المشرفين يفضلون الجلوس في آخر الغرفة الصفية ، بحيث لا يكون محط أنظار التلاميذ وموضع انتباههم ، وهو المكان المناسب لرصد جميع الملاحظات بدقة كأداء الأستاذ وإيحاءاته وتفاعل التلاميذ معه وملاحظة كل ما يسجل على السبورة من مراحل الدرس ، فيما سجلنا أن 10% يفضلون الجلوس في المكتب أي في أول الغرفة الصفية وهو ليس بالمكان التربوي والوضعية المناسبة له ، حيث يكون تركيز التلاميذ منصب عليه كونهم غير

## الفصل السادس : عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة نتائج الدراسة

معتادين على وجوده معهم بصفة دائمة ، بالإضافة إلى صعوبة متابعته لحثيات الأنشطة الصفية باعتباره في وضعية مخالفة للأستاذ و السبورة على حد سوا ،حيث في كل مرة يقوم بالدوران لملاحظة ما يكتب .في المقابل فإن مكان جلوس المشرف في المكتب تساعد الأستاذ إلى حد كبير في تواصله مع تلاميذه بالإيماءات لتبنيهم إلى فكرة ما أو تصحيح بعض الأخطاء كاستعمال الشفاه والعين .

### الجدول رقم 11: أهم الملاحظات المقدمة للأستاذ من طرف المشرف أثناء حضور الدرس

النسبة %	ك (التكرار)	الإجابة
10	3	ملاحظات حول قدرات الأستاذ المهنية والشخصية
40	12	ملاحظات حول أداء الأستاذ (منهجية التدريس) وتفاعل التلاميذ
10	3	ملاحظات حول سلامة المعلومات المقدمة
10	3	ملاحظات حول كيفية التواصل والتعامل مع التلاميذ
13.33	4	ملاحظات حول الوسائل المستعملة
6.66	2	مطابقة الدروس للتوزيع السنوي
10	3	تطبيق التعليمات الوزارية والتوجيهات المقدمة خلال الأيام التكوينية
99.99	30	المجموع

تشير النسبة 40% أن المشرف التربوي يركز على منهجية التدريس وتفاعل التلاميذ بمعنى طريقة تقديم الدرس وهو ما يوحي بوجود علاقة بين أداء الأستاذ وتفاعل التلاميذ ، فإذا كان الأداء جيد فإن التفاعل يكون قوي والعكس، وهذه الملاحظات بحد ذاتها صعوبات تعرقل تطوير أداء الأستاذ لمهامه داخل الوسط التربوي وتزداد بصفة خاصة مع زيادة فئة المدرسين الجدد الذين تم توظيفهم حديثا دون أي تكوين أو تدريب ميداني ، وذلك ما يجعل حاجتهم تزداد أكبر لخدمات وتوجيهات المشرف واستنادا إلى الجانب النظري من بحثنا فإن الجهاز الإشرافي يساهم في توجيه وتكوين ومرافقة الأساتذة الغير أكفاء من خلال تنوع الأساليب الإشرافية كل حسب حاجته . فيما سجل الجدول الإحصائي 13.33% هي ملاحظات حول الوسائل التعليمية المستعملة وكيفية استخدامها، كما سجلت لنا إحصائيات الجدول أن 10% من المشرفين يركزون ملاحظاتهم حول قدرات الأستاذ المهنية والشخصية بمعنى قوة الحضور والتأثير و10% أكدت ملاحظاتهم على سلامة المعلومات المقدمة و10% كذلك أكدوا على كيفية تواصله مع التلاميذ من حيث طريقة تقديم وشرح المعلومة وبساطة الأفكار واللغة .وتبقى 10% أخرى تقر على

## الفصل السادس : عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة نتائج الدراسة

تركيز ملاحظاتها حول مدى تطبيق التعليمات الوزارية والتوجيهات المقدمة خلال الأيام التكوينية ، أما النسبة الأخيرة 6.66% تؤكد على مدى مطابقة الدروس للتوزيع السنوي . ويرى [دكر] أن الإدارة بالأهداف تتم ي لدى المرؤوسين الإحساس بالمسؤولية وتوفر لهم التوجيه اللائق من رؤسائهم وتجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع أهداف المؤسسة التي يعملون ا وتعزز فيهم روح العمل كفريق .

إن هذه الملاحظات في مجملها تبدو في غاية الأهمية إذا تمكن المشرف التربوي ومن حصرها وتحديدًا بدقة وتقبلها الأستاذ كنقاط ضعف سجلت عليه أثناء نشاطاته الصفية، وبالتالي فالأستاذ مجبر على تطوير ذاته أكثر مع تضافر جهود المشرف الحثيثة.

### الجدول رقم 12: نشاط المشرف خلال تقديم الدرس

النسبة %	ك (التكرار)	الإجابة
20	6	مراقبة كراريس التلاميذ
36.66	11	مراقبة وثائق الأستاذ
16.66	5	تتابع الدرس فقط
26.66	8	كلهم + مراقبة تفاعل التلاميذ مع الأستاذ
99.98	30	المجموع

إن ما حمله الجدول رقم 12 من خلال النسبة المعبر عنها ب 36% حيث يشغل المشرف بمراقبة وثائق الأستاذ سواء بتفحص مذكرة انجاز الدرس أو بمراقبة كراس النصوص و الذي يحتوي على مدى تقدم الأستاذ في انجاز البرنامج مقارنة مع التوزيع الفصلي و السنوي للدروس حيث أن اشتغاله بهذه الوثائق التي تحمل البعد الإداري أكثر من التربوي يجعل فرصة تدخله قليلة و هذا ما قد يشغله على حضور و متابعة سير الدروس بشكل واف و كافٍ، كما سجل الجدول نسبة 26,66% حيث أكدت على مراقبة المشرف كل من كراريس التلاميذ و وثائق الأستاذ و متابعة و مراقبة تفاعل التلاميذ مع الأستاذ في أن واحد و هو ما يؤكد استحالة سيطرة تركيزه هذه العمليات في أن واحد كون زمني الحصة على أعلي تقدير ساعة واحدة و هما ما يؤدي إلى عدم إعطاء كل موقف حقه من الملاحظة و الاهتمام و التقييم .

## الفصل السادس : عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة نتائج الدراسة

كما نسجل نسبة 20 % تصرح باشتغال المشرف بمراقبة كراريس التلاميذ و منها الوقوف على مستوى انجاز الأستاذ للفترات السابقة التوزيع الفصلي و السنوي و هذا ما قد يشغله على حضور و متابعة سير الدروس بشكل واف و كافٍ.

سجل الجدول نسبة 16,66% و التي تؤكد على تفرغ المشرف التام لمتابعة أداء الأستاذ و من تم الوقوف عند كل مواطن الضعف و القوة و هذا ما يقودنا للتأكيد مرة أخرى على تركيز المشرف على كل ما هو كتابي إداري و إلى حد ما على كل ما هو نفسي تربوي فأداء الأستاذ حسب هذا الجدول في الدرجة الدنيا من اهتماماته و تركيزه و عليه كيف يمكن تصور و تقييم دور الأستاذ و تطوير في ظل عدم الاكتراث الملاحظ أثناء سير الدرس .

**الجدول رقم 13: متابعة المشرف سير الحصّة إلى النهاية.**

النسبة %	ك (التكرار)	السبب	النسبة %	ك (التكرار)	الإجابة
50	15	- للوقوف على مدى تنفيذ مراحل الدرس ودرجة تفاعل المتعلمين.	86.66	26	نعم
30	9	- التقييم الموضوعي لعمل الأستاذ من تشخيص وبناء واستثمار وتقييم.			
6.66	2	- لاشئ			
13.33	4	- مراعاة مبدأ مراقبة ومصاحبة الأستاذ وليس المحاسبة والتدقيق.	13.33	04	لا
99.99	30		99.99	30	المجموع

يعبر الجدول عن نسبة إثبات كما هو مبين ب 86.66% أن المشرف يتابع سير الحصّة إلى نهايتها ، ما يُمكن الأستاذ من تقديم ما أنجزه في مدة زمنية مقدرة بساعة فعامل الوقت هنا مهم جدا في تقدير الطرفين ، لان كلاهما يسعى إلى تنفيذ برنامج مسطر ضمن توزيع فصلي و سنوي معد سلفا ، ومن أهم النقاط التي يقف عليها المشرف هي الوقوف على مدى تنفيذ مراحل الدرس ودرجة تفاعل المتعلمين مع

## الفصل السادس : عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة نتائج الدراسة

الأستاذ أي التقييم الموضوعي لعمل الأستاذ من تشخيص وبناء واستثمار وتقويم والذي على أساسه يُناقش فيما بعد .فيما نلاحظ أن نسبة 13.33% تؤكد أن المشرف لا يحضر كامل الحصة مراعاة لمبدأ مرافقة ومصاحبة الأستاذ وليس المحاسبة والتدقيق ، وهذا ما يعزز طرح المسعى الإشرافي في التركيز على ما هو تربوي وإنساني بعيد عن ما هو إداري وقانوني وبهذا يمكن تجسيد آداب الزيارة الصفية وأهدافها . وبالتالي تسجيل الرضا والارتياح لدى الأستاذ المزار خصوصا، وهو ما يدفعه إلى بذل جهد أكثر لتحقيق أداء جيد في المرة المقبلة للحصول على ثقة المشرف التربوي.

### الجدول رقم 14: وقت الشروع في المناقشة

الإجابة	ك (التكرار)	النسبة %
أثناء تقديمه للمادة التعليمية	/	/
مباشرة بعد نهاية الحصة	22	73.33
بعد فترة معينة	8	26.66
لا يناقش	/	/
المجموع	30	99.99

يطرح الجدول أعلاه وقت بداية المناقشة علما أن اللقاءات الفردية بعد الزيارة الصفية تعد هي الأخرى أسلوب إشرافيا فرديا فإذا كانت النسبة 73.33% تثبت أن المشرف التربوي يبدأ مناقشته بعد نهاية الحصة مباشرة فإنه على الأستاذ إبراز استعداداته لمناقشة ما تم رصده أثناء تقديمه للدرس دونما الحاجة إلى التردد والخوف ، بينما أكدت النسبة 26.66% أن المشرف يبدأ مناقشة الأستاذ بعد فترة معينة وذلك في تقديرنا حتى يتمكن المشرف من تحضير نفسه لذلك اللقاء من جهة ويطلع في الوقت ذاته على الملف الإداري للأستاذ وهو في هذه الحالة مضطر إلى إيجاد تلك الفترة التي تسبق المناقشة خصوصا إذا غلب على نشاطه أثناء الحصة طابع مراقبة كراريس التلاميذ ورصد النشاطات الصفية فقط وهو ما اشرفنا إليه في الجدول رقم (13) ، وهذا ما تقتضيه اللقاءات الفردية بعد الزيارة الصفية ، وفي الجانب الآخر يُمكن للأستاذ من تحضير نفسه وترتيب وثائقه .إن برمجة مناقشة المشرف التربوي للأستاذ بعد فترة زمنية يترك له هامش زمني للجوء لتغطية ربما بعض النقائص مثل تحضيره لمذكرة الدرس أو تعديلها في حالة لم يطلع عليها المشرف أثناء الحصة أو التسجيل في دفتر النصوص ،وهي تعد بمثابة فترة معالجة لنقائص الأستاذ خاصة إذا تم التنبيه عليها في زيارات سابقة.

**الجدول رقم 15: الحاضرون في المناقشة**

النسبة %	ك (التكرار)	الإجابة
50	15	المدير
10	3	زملاء المادة
40	12	لا أحد
100	30	المجموع

يؤكد لنا الجدول (15) أن ما نسبته 50% من الأساتذة تتم مناقشتهم بحضور مدير المؤسسة هذا الأخير الذي يعتبر مشرف مقيم ،و في هذا المقام يعمل المشرف على حضور المدير قصرا حتى يقف على مطالب الأستاذ المادية والمعنوية ، والنقائص المسجلة في الميدان كالوسائل التعليمية ، وحضور المدير في مثل هذه الحالات يعطي للمشرف التربوي صورة أوضح عن ظروف عمل الأستاذ داخل المؤسسة ونشاطه وسلوكياته ، علما أن المدير له صلاحية قانونية تتمثل في تقييم الأستاذ إداريا ومنحه نقطة تساعده في التأهيل المهني والترقية في الدرجات ، وكذلك علامة أخرى تتعلق بمنحة المرد ودية نتيجة الانضباط والجدية في العمل ، فاطلاع المدير على إمكانيات الأستاذ التربوية بحضوره تلك المناقشة من شأنه تعزيز تقييمه.فيما بلغت نسبة 40% من الأساتذة تتم مناقشتهم دون حضور أحد ، وابتعاده عن كان ذلك يضمن للأستاذ سرية المناقشة والبعد عن الحرج أمام الزملاء أو المدير ، لان بعض المناقشات تخرج عن إطارها التربوي وتتحول إلى تبادل الألفاظ غير اللائقة من طرف أو آخر ومثل هذه الحالات موجودة وإن كانت قليلة. أما الفئة الثالثة والتي مثلت نسبة 10% تشير إلى حضور زملاء المادة أثناء المناقشة لتعميم الفائدة وتبادل الخبرات وحتى لطرح انشغالات تخص المادة ، حتى لا يضطر المشرف إلى تكرار ما يقدمه من إرشادات لكل أستاذ على حدا، ويستعين في أغلب الأحيان بالأساتذة ذوو الخبرة العالية والكفاءة في تقديم خدمات الإشراف من ندوات واجتماعات الجماعية.

**الجدول رقم 16: نوع المناقشة.**

النسبة %	ك (التكرار)	الإجابة
6.66	2	أوامر للتنفيذ
50	15	أسئلة موجهة
43.33	13	أسئلة حوارية
99.99	30	المجموع

جاءت نسبة 50% تؤكد أن ما يدور في المناقشة عبارة عن أسئلة موجهة في شكل اختبار لذاكرة وإمكانيات الأستاذ ، وإن كان ذلك مطلوب و ذو بعد قانوني يندرج في إطار نمط الإشراف التصحيحي والمطلوب هنا هو معالجة آثار الأخطاء على العملية التربوية ، وكلما كانت الأخطاء جسيمة تطلب من المشرف قدر أكبر من اللباقة وتجنب الإساءة للأستاذ .أما 43.33% تفر أن ما يدور في المناقشة هي عبارة عن جلسة حوارية وتبادل الآراء في شكل محاولة إحلال الأساليب الأكثر نفعاً محل الأخرى وإشراك الأساتذة في رؤية ما يجب أن يكون عليه التدريس ، وبعد ذلك تشجيع النمو المعرفي لهم.

أما نسبة 6.66% وهي الأضعف فقد أكدت أن مناقشة المشرف للأستاذ جاءت في إطار مهني إداري محض وهو ما عبرنا عليه بأوامر للتنفيذ ، فالملاحظ هنا غياب الجانب الإنساني داخل مؤسسة إنسانية والمشرف هنا يشكل سلطة وليس قيادة وهنا نسجل مظهر للتسلط على الأساتذة لا العمل في صفوفهم ، فقد تحمل تلك الأوامر انعكاسات سلبية على العملية التربوية برمتها، وهو ما لا يتماشى مع صورة الإشراف الإبداعي وتحريك قدرات الأستاذ تقادياً لمواجهة المشرف مرة أخرى لأنه قلص له مساحة الحوار والتجريب.

**الجدول رقم 17: مدة المناقشة.**

النسبة %	ك (التكرار)	الإجابة
30	9	أقل من نصف ساعة
53.33	16	أكثر من نصف ساعة
16.66	5	أكثر من ساعة
99.99	30	المجموع



## الفصل السادس : عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة نتائج الدراسة

نلاحظ من الجدول أن النسبة العالية المسجلة هي 53.33% ، وقد قدرت مدة المناقشة بأكثر من نصف ساعة ، وهنا نلمس أنها غير كافية بغض النظر عن مضامين تلك المناقشات وزمن تقديم الدرس . أما النسبة 30% فقد عبرت عن مدة المناقشة في أقل من نصف ساعة وهي نسبة معبرة في حين وقت المناقشة قصير لا يسمح حتى بتداول معطيات الزيارة الصفية ، وهو ما لاحظناه في الجدول رقم(16) أن المناقشة تأخذ شكل الأوامر الشئ الذي لا يتطلب استغراق وقت أطول ، أمام غياب حوار قد يؤدي إلى إثراء معطيات تربوية .والملاحظ أيضا أن النسبة الأقل هي 16.66% حيث عبرت عن كون المناقشة لن تدم أكثر من ساعة وقل من ساعتين ،وهو ما يتوافق مع النسبة الإحصائية التي وردت في الجدول السابق رقم(16)، والتي مفادها أن مناقشة المشرف عبارة عن طريقة موجهة تسعى إلى التقييم الشامل والتركيز المطلوب وتصحيح الأخطاء التي تؤثر على العملية التربوية عامة والمسار المهني للأستاذ بصفة خاصة ، ومن خلال هذا الطرح يتبين أن المناقشة تأخذ الحيز الزمني الذي يكفل تغطية لأداءات الأستاذ وتقييمها وهو ما يبرزه الجدول أعلاه ، حيث تحمل التقييم الشامل وهو المطلوب في الإشراف التربوي بمفهومه الحديث.

### الجدول رقم 18: تقدير المشرف التربوي للزيارة الصفية.

النسبة %	ك (التكرار)	الإجابة
100	30	فعالة ومفيدة
/	/	متوسطة الفعالية
/	/	غير مفيدة
100	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن الزيارة الصفية فعالة ومفيدة ميدانيا بتقدير عال جدا ، وهو ما نلاحظه من خلال النسبة المحققة 100%، حيث يقف المشرف التربوي عند مستوى الأستاذ المبتدئ واكتشاف قدراته ومهاراته وقوة حضوره في الغرفة الصفية أو العكس وتحديد نوعية الدعم المطلوب ، وأن قيمة هذه الوسيلة الإشرافية المشار إليها في الجدول دليل كاف على الانسجام التام بين مفهوم الزيارة الصفية وقيمة أهدافها التربوية.

**الجدول رقم 19: محددات نجاح الزيارة الصفية**

النسبة %	ك (التكرار)	الإجابة
46.66	14	التخطيط الجيد والإعداد لها
33.33	10	تفاعل المشرف مع الأستاذ
20	6	أخرى تذكر
	2	- قدرات المقتش
	2	- طريقة توجيه ومرافقة الأستاذ.
	2	- المعرفة الجيدة بحاجات الأستاذ.
99.99	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 46.66% تثبت أن التخطيط والإعداد للزيارة الصفية قبل تنفيذها والإحاطة بمعطيات المواقف التعليمية بعيدا عن التهور وعدم إصدار قرارات مفاجئة وأنية تقضي بتطبيق هذا الأسلوب وقت أراد المشرف التربوي دون إعلام الأستاذ المزار ، وهذا ما يؤكد الجدول من خلال المعطيات الإحصائية الدالة على التنسيق بين المشرف التربوي والأستاذ وهو ما يحقق الغايات العامة والذاتية في آن واحد. وجاءت النسبة 33.33% تؤكد أن تفاعل المشرف مع الأستاذ هي الأخرى له تأثير واضح على نجاح الزيارة الصفية ، انطلاقا من مبدأ مرافقة وتوجيه ومحاورة ودعم الأستاذ وتبادل الخبرات وتشجيع النمو المعرفي وإشراكه ضمن افتراضات واقتراحات مستقبلية تخص المادة .وهنا نؤكد على عملية تجسيد الإشراف البنائي المتكامل بين الطرفين ضمن الرؤى الإشرافية المستقبلية الجماعية بعيدا عن الإجراءات القانونية المفروضة. فيما جاءت نسبة 20% فتشيد بالدور الذي يلعبه المشرف في نجاحها من خلال إثبات قدرته على الإلمام بكل جوانب العملية التعليمية من محتوى المناهج والتغذية الراجعة طريقة التوجيه والمرافقة... الخ والمعرفة الجيدة بحاجات الأستاذ والمتعلم وهذا ما يضيف على أسلوب الزيارة الصفية طابع الثراء المعرفي والحاجة إلى التصحيح البناء كلما تطلب الأمر ذلك ان المشرف التربوي مصدر للمعلومات والخبرات والكفاءة.

**الجدول رقم 20: كيفية رصد المشرف التربوي سلوك وتفاعل الأساتذة**

النسبة %	ك (التكرار)	الإجابة
46.66	14	المتابعة المجردة
23.33	7	التسجيل الكتابي
/	/	التسجيل الصوتي و المرئي
30	9	المتابعة المجردة+ التسجيل الكتابي
99.99	30	المجموع

إن المشرف التربوي من الجدول أعلاه يرصد سلوك وتفاعل الأستاذ بطرق كلاسيكية مثل المتابعة المجردة والتي تؤكد نسبة 46.66% بالمقابل فإن قيام المشرف بالمشاهدة دون التسجيلات الكتابية والمرئية والصوتية أفضل بالنسبة للأستاذ حيث تبعده من دائرة الحيرة والشك وبالتالي يقدم درسه في جو يسوده نوع من الراحة والاطمئنان. كما جاءت نسبة 30% جاءت لتثبت أن المشرف التربوي يعتمد في تسجيل ملاحظاته عن الأستاذ في الحجرة الصفية بالعين المجردة والتسجيل الكتابي معاً، وهو أمر عادي بالنسبة للمشرف خاصة إذا كثرت الملاحظات ولا يمكن تذكرها وحصرها شفويا، إلا أنها تثير تشويش الأستاذ نوعاً ما في مقابل قناعته بأنه يقدم الأفضل وفق منهجية معتمدة ومضبوطة. تم تسجيل في الجدول نسبة 23.33% من المشرفين يعتمدون في تسجيل ملاحظاتهم كتابياً قصد حصر كل النقاط التي يجب الوقوف عليها وهذا ليس من باب ضعف أداء الأستاذ حتماً فربما هناك جوانب إيجابية أرادوا تعزيزها.

**الجدول رقم 21: كيفية معالجة المشرف التربوي أخطاء الأساتذة.**

النسبة %	ك (التكرار)	الإجابة
16.66	5	بلغت الانتباه
	/	بسخرية
60	18	بلباقة
23.33	7	أخرى تذكر
	4	- بالمناقشة والإقناع.
	3	- بتوجيهه للعمل مع زميل ذو خبرة.
99.99	30	المجموع

## الفصل السادس : عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة نتائج الدراسة

استحوذت نسبة 60% التأكيد أن الكيفية التي يعالج بها المشرف التربوي أخطاء الأساتذة هي طريقة تربوية حضارية يطغى عليها الجانب الإنساني وهو ما يثير حماسهم و دافعيتهم للعمل أكثر و يساعدهم على تخطي العقبات في ظرف قياسي مع الأخذ في حسابهم تغيير طريقة وأسلوب تعامل المشرف معهم إلى التأنيب وربما العقاب في المرة الموالية إذا لم يطبقوا التوصيات التي ركز عليها وقت الزيارة .

أما نسبة 23.33% فقد أكدت لنا مرة أخرى على دور المشرف التربوي في مرافقة الأساتذة المبتدئين عم طريق الحوار و المناقشة والإقناع وتوجيههم للعمل مع زملاءهم ذوو الخبرة والكفاءة للاستفادة أكثر وهو مظهر من مظاهر الإشراف البنائي.

أما نسبة 16.66% فقد أكدت لنا أن الطريقة التي يعالج بها المشرف التربوي أخطاء الأساتذة المبتدئين تشير إلى لفت الانتباه ، مما يعطينا نظرة حول نوعية الإشراف ألا وهو النمط الديكتاتوري ويؤثر سلبا على نفسية الأستاذ المبتدئ لكنه بالمقابل يوجهه إلى بدل جهد أكثر لتصحيح أخطائه بدقة وبالتالي إعطاء قيمة أكثر للعمل والجد والنجاح في مشواره المهني.

كما لم نسجل أي ملاحظة في معالجة الأخطاء بالسخرية وهذا الطابع بعيد عن المستوى التعليمي والتربوي للمشرف ولكن لا نجزم انه منعدم فهناك حالات ولكنها نادرة .

### الجدول رقم 22: توضيح المشرف للصعوبات.

النسبة %	ك (التكرار)	الإجابة
93.33	28	نعم
6.66	2	لا
99.99	30	المجموع

تشير النسبة الأكبر في الجدول 93.33% أن المشرف التربوي يوضح الصعوبات التي تلقاها وواجهها الأستاذ ميدانيا أثناء تقديمه للدرس وضمن هذا الإطار العملي نلاحظ أن المشرف مرافق لحيثيات عمل الأستاذ خطوة بخطوة وبالتالي فهو تجسيد لمبادئ الإشراف التربوي التصحيحي ، كما سجلنا نسبة 6.66% أن المشرف لا يحدد صعوبات الأستاذ وهذا إن دل على شيء إنما يدل على غياب خطة إشرافية وقائية في ظل تعرض الأستاذ لارتكاب الأخطاء.

**الجدول رقم 23: تقويم وعلاج صعوبات الأستاذ المبتدئ.**

النسبة %	ك (التكرار)	الإجابة
23.33	7	المرافقة البيداغوجية والمتابعة المستمرة ميدانيا
20	6	تكثيف الزيارات التكوينية والتوجيهية
3.33	1	تشجيع الأستاذ على التكوين الذاتي
13.33	4	التقييم الشامل للأستاذ لخصر الصعوبات ثم تصنيفها ومعالجتها
10	3	حضور الدروس التطبيقية مع ذوي الخبرة
3.33	1	تكليفهم بنداوات قطاعية ومحلية وانجاز بحوث لإثراء تكوينهم الذاتي
3.33	1	توضيح كيفية استغلال الوسائل البيداغوجية
3.33	1	تزويد الأساتذة باستراتيجيات التدريس الحديثة
20	6	تنظيم الندوات التربوية والأيام الدراسية والتكوينية
99.98	30	المجموع

إن المقصود ضمن هذا التساؤل والمعبر عنه في الجدول أعلاه ،نرمي به إلى ندى تحقيق البعد التعاوني الجماعي وليس التكليف وهو ما وقفنا عنده من خلال النسبة 23.33% والتي تؤكد على ضرورة مرافقة الأستاذ مرافقة بيداغوجية ومتابعة ميدانية. أما مسبة 20% والتي أكدت أن تقويم وعلاج الصعوبات يكمن في ضرورة تكثيف الزيارات التكوينية والتوجيهية إضافة إلى تنظيم الندوات التربوية والأيام الدراسية وهو ملمح يعبر عن اقتسام أعباء العملية التربوية بين المشرف والأستاذ و مظهر من مظاهر الإدارة الحديثة القائمة على المشاركة والجانب الإنساني كما أشرنا إلى ذلك في الجانب النظري للدراسة .

كما نلاحظ أن ما نسبته 13.33% تؤكد على التقييم الشامل للأستاذ المبتدئ وخصر الصعوبات تم تصنيفها ومعالجتها ، ما يمثل الرؤية الحديثة للإشراف التربوي البعيد عن كل ما هو رسمي وأمرى ومادي. كما نلاحظ من الجدول أن 3.33% حصرت في مجملها في تشجيع الأستاذ المبتدئ على التكوين الذاتي وتكليفه بنداوات وانجاز بحوث وتزويده باستراتيجيات التدريس الحديثة وكيفية استغلال الوسائل البيداغوجية .

## الفصل السادس : عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة نتائج الدراسة

إن كل هذه الجوانب المتكاملة من تقويم وعلاج الصعوبات لا يمكن انكسار دورها في مساعدة الأستاذ المبتدئ على الرقي بأدائه في فترة وجيزة شريطة أن يؤمن هو الآخر بضرورة تطوير نفسه مهنيا وتربويا.

### المحور الثاني: الندوة التربوية:

الجدول رقم 24:- ماذا تمثل الندوة للمشرف التربوي.

النسبة %	ك (التكرار)	الإجابة
73.33	22	صورة إشرافية تشاركية
6.66	2	سلطة إشرافية
20	6	أخرى تذكر
	2	- محطة تكوينية
	2	- تجديد الممارسات الصفية وتحديثها - علاج الصعوبات المسجلة في الزيارات الصفية.
	2	- فرصة لتبادل الخبرات.
99.99	30	المجموع

يعزز لنا الجدول أعلاه إلى حد كبير أن الصورة الإشرافية للندوة التربوية ذات بعد تعاوني إنساني محض، بعيد عن الأسلوب التفتيشي السلطوي وهو ما أشار إليه إلتون مايو " وزملاءه حيث إن أنصار هذه المدرسة ركزوا على محاولة فهم السلوك الإنساني الفردي والجماعي كمنطلق لتحسين العمل الإداري وتطويره في اتجاه تحقيق الأهداف المحددة.

وقدر لنا الجدول ذلك بنسبة 73.33% . كما نلاحظ أن نسبة 20% تقر بان الندوة منبر يتلقى من خلاله الأساتذة مستجدات في كثير من الأحيان تكون توصيات وزارية والمشرف في هذا المقام سلطة تبليغية ليس إلا، كما تعتبر محطة تكوينية وفرصة لتجديد الممارسات الصفية وتحديثها ، وعلاج صعوباتها وتبادل الخبرات. أما نسبة 6.66% فتشير أن الندوة هي سلطة إشرافية يبقى الاستيعاب فيها ناقصا لدى الأستاذ وشعوره بالاغتراب يزداد ، حيث لم يلمس استعداد المشرف لتقديم المساعدة له أو قبولها منه نظر للدور المتعالي الذي يؤديه المشرف .

**الجدول رقم 25: مراقبة المشرف التربوي لتوصيات الندوة التربوية.**

النسبة %	ك (التكرار)	الإجابة
100	30	نعم
/	/	لا
100	18	المجموع

يؤكد الجدول أن النسبة 100% تعبر عن مراقبة المشرف التربوي لتوصيات الندوة ميدانيا وبصفة دائمة ومستمرة ، ما أن المشرف يؤدي واجباته المهنية والتربوية ما يؤدي بالضرورة إلى تكييف الوقائع ضمن رؤية إشرافية متفاعلة مصممة بالكيفية الهادفة والمرجوة ، وكل هذه المعطيات مرتبطة بمتطلبات الإشراف التربوي الحديث والهادف.

**الجدول رقم 26: يثير أسلوب الندوات التربوية دافعية الأساتذة ويحفزهم للعمل.**

النسبة %	ك (التكرار)	الإجابة
100	30	نعم
/	/	لا
100	30	المجموع

يندرج هذا الجدول ضمن محور الندوة التربوية ، حيث يركز على تأثير توصياتها في إثارة دافعية الأساتذة وتحفزهم للعمل وبالتالي لها دور إيجابي في تحقيق الأهداف التربوية المرجوة ، ولقد قمنا باستعراض ذلك في الطرح النظري لمدارس الفكر الإداري والقيادي وبالتحديد حركة تنمية التنظيمات ومن ضمنها نظرية الدافعية العامل كإنسان له حاجاته ورغباته وأن التأثير الإيجابي على سلوك العامل ممكن من خلال تفهم الدوافع التي تحركه للعمل ومن تم محاولة إشباع هذه الدوافع والحاجات وأهم النظريات المعبرة على ذلك نظرية الافتراضات السلبية الإيجابية حول الإنسان وضع "دوغلاس ماكريجور" أنماطا مثالية حول لإنسان وسلوكه وتوصلت إلى - إن نفسية العامل هي التي تحقق الأهداف وإحساسه هو الذي يلزمه بالعمل وتحقيق الأهداف والإدارة تعمل على الإعانة والتطوير واكتشاف تلك الصفات وتنميتها.

**الجدول رقم 27: صورة المشرف التربوي في الندوات التربوية.**

النسبة %	ك (التكرار)	الإجابة
23.33	7	قائد
70	21	زميل
6.66	2	مسؤول
99.99	18	المجموع

يعبر الجدول عن نسبة 70% على أن المشرف زميل للأستاذ و تربطهم علاقة بحكم المهنة ما يعني عدم وجود سلطة ديكتاتورية و العمل في جو نفسي يسوده الاحترام المتبادل و الرغبة في العمل و الإبداع و تجسيد بذلك للبعد الإنساني كما نلاحظ أن نسبة 23,33% تقر بان المشرف قائد وهو مصدر للدعم و الكفاءة و الذكاء و القدرة العلمية و يخلق جو من العمل و يوفر الانسجام و المناخ المناسب لزيادة فعالية الأساتذة و الحصول على تعاونهم الكامل. أما النسبة الأخيرة قدرت ب6.66% و التي تعبر عن كون المشرف مسؤول يمثل النص القانوني ما يجعله بعيدا عن التكفل بالبعد النفسي و الاجتماعي و هو بهذه الصورة وسيط بين الإدارة التربوية و المدرسية .

**الجدول رقم 28: أهم المحاور التي يركز عليها المشرف خلال الندوات التربوية.**

النسبة %	ك (التكرار)	الإجابة
20	6	الوسائل التعليمية
40	12	بيداغوجيا التدريس وكيفية تنظيم الدروس
16.66	5	محتوى المناهج
10	3	الأساليب النفس تربوية
13.33	4	جميعها
99.99	30	المجموع



## الفصل السادس : عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة نتائج الدراسة

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن 40% من المشرفين يركزون على بيداغوجيا التدريس و كيفية تنظيم الدروس سعيا منهم في الرقي بمستوى الأستاذ المبتدئ كما جاءت نسبة 20% من المشرفين يؤكدون على أهمية الوسائل التعليمية و كيفية توظيفها، 16% أكدت تركيزها على محتوى المناهج و مدى استيعابها ، و 13.33% أقرت بان كل ما ذكر سلفا يجب التركيز عليه و الاهتمام بكل حيثياته أما 10% فأقرت بدور الأساليب النفس التربوية .

### الجدول رقم 29: إتاحة الندوات التربوية فرصة.

النسبة %	ك (التكرار)	الإجابة
33.33	10	إثراء الخبرات
10	3	تحقيق التواصل بين المشاركين
23.33	7	المساعدة على تحقيق النمو المهني
33.33	10	إثراء الخبرات+ تحقيق التواصل بين المشاركين+ المساعدة على تحقيق النمو المهني
99.99	30	المجموع

يوضح لنا الجدول أن أسلوب الندوات التربوية يتيح فرصة إثراء خبرات الأساتذة المبتدئين بنسبة 33,33% و ذلك من خلال التواصل و الاحتكاك مع زملائهم المشاركين خاصة ذوو الاقدمية و هو ما يجد لهم معالم طريقهم المهني ، بينما عبرت لنا نسبة 33,33 % أخرى أن الندوة التربوية تتيح للأساتذة المبتدئين فرصة إثراء الخبرات و تحقيق التواصل بين المشاركين و المساعدة على تحقيق النمو المهني .بينما نسبة 23,33 % من المشرفين أكدوا أن الندوات تساعد الأساتذة المبتدئين على تحقيق التواصل بين المشاركين إن كل هذه العناصر مجتمعة أو فردية تساهم في تحقيق النمو المهني للأستاذ و تحقق الأهداف التربوية و التعليمية من خلال ما يتم عرضه من أفكار و تفاعل الأساتذة من خلالها أن وجود العوامل الدافعية يؤدي إلى تحسين الإنتاج ،لأنها دوافع ذاتية توفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد، ويدفعهم للعمل وتطويره.

## الفصل السادس : عرض و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة نتائج الدراسة

وفي هذا المقام ترى نظرية سلم الحاجات ل "أبراهام ماسلو أن الإنسان كائنا متميزا يسعى لتحقيق الذات، و أن الفرد له جملة من الحاجات ودوما يطلب المزيد، وما إن يشبع حاجة حتى يطلب غيرها، وتلك العملية تمارس دوما. وتتشكل تلك الحاجات على شكل هرم قاعدته حاجاته الفسيولوجية الطبيعية فما إن يحققها يفكر في حاجة أخرى كحاجته للأمن والاطمئنان ما دام محيطه لا يخلو من الخوف والتهديد، يحمل معنى المحابة، ومن تم الحاجة للأمان ضرورية جدا، وكل تصرف اعتباطي من قبل الإدارة قد وعليه تكون هذه المفاضلة عائقا أمام إشباع تلك الحاجة وإن أشبعت تلك الحاجة تظهر حاجة أخرى تحل محلها، وهي الحاجة للجماعة من صداقة وانتماء ومحبة، وقد تنظر الإدارة إلى ذلك من باب التحسب لتلك الحاجة وتحاول الوقوف أمامها، وعليه قد يتمرد الفرد إن أعيق في إشباعها، وإن تم له ذلك يحل محل تلك الحاجة حاجة أخرى، وهي الشعور بالاحترام والتقدير من قبل الآخرين حتى يصل إلى قمة الهرم، إلى أن يطلب الحاجة في تحقيق الذات في شكل ثقة بالنفس والإحساس بالكمال، أي يكون له دور وأثر في الحياة.

### جدول رقم 30: متطلبات نجاح المشرف في تطبيق أسلوب الندوات التربوية

الإجابة	ك (التكرار)	النسبة %
تدريب أثناء الخدمة	10	33.33
تعاون الأساتذة مع المشرف	15	50
كفاءة عالية منه	5	16.66
المجموع	30	99.99

لنا الجدول جليا أن ما نسبته 50% تؤكد أن تعاون الأستاذ مع المشرف وهذا انطلاقا من إتقانهم لكل أساليب الاتصال اللفظية والغير لفظية مع توخي الدقة في طرح الأفكار و المهارات لضمان اكبر قدر من الاستيعاب و التفاعل مع مراعاة كل ما من شأنه أن يوطد العلاقات الإنسانية و يعزز تبادل الثقة. أما النسبة 33.33% تؤكد على التدريب أثناء الخدمة و الاطلاع على كل ما هو جديد وذلك بالاستعانة بنخبة من ذوي الكفاءة العالية و الخبرة الكافية و هو ما يتماشى و متطلبات الإشراف الحديث و تعتبر النسبة 16,66% على أن نجاح المشرف في تطبيق أسلوب الندوة التربوية يتطلب كفاءة عالية منه حتى يتعدى مستواه مستوى المشرف عليهم و يكرس العمل الإشرافي الحقيقي

**الجدول رقم 31: كيفية تقويم وعلاج ضعف أداء الأستاذ المبتدئ.**

النسبة %	ك (التكرار)	الإجابة
30	9	تقديم ندوات إشرافية أكثر
26.66	8	القيام بزيارات صفية أكثر
13.33	4	الاستعانة بالأساتذة المكونين
20	6	كلها معا
10	3	أخرى تذكر
	1	- زعزعة التصورات وتغيير العقليات.
	2	- مرافقة الأستاذ وحثه على التكوين الذاتي والتواصل.
99.99	30	المجموع

يوضح لنا الجدول من خلال معطياته أن 30% من المشرفين ركزوا على ضرورة تقديم ندوات تربوية أكثر لتقويم و علاج ضعف الأداء لدى الأستاذ المبتدئ و نتائج الجدول رقم (29) توضح ذلك بدقة فمشاركة الأستاذ في الندوات يتيح له فرص إثراء معلومات و خبراته ميدانيا جراء التواصل مع زملائه المشاركين. إلا أن النسبة الثانية الموضحة 26.66% تبرز لنا أن الزيارة الصفية تساهم بشكل واضح و فعال في تقويم أداء الأستاذ المبتدئ لان وقوف المشرف عن كتب أثناء تقديم الأستاذ للدرس و مشاركته في الفعاليات الصفية يساعد في تشخيص الصعوبات و توضيح الأمور المبهمة و مساعدته في تجاوزها و تعديلها. أما نسبة 20% من المشرفين فقد اقرروا بتنوع الأساليب الإشرافية مثل أسلوب الزيارة الصفية و الندوة التربوية حتى يكون المجال واسعا للأستاذ لتجاوز الصعوبات التي تصادقه بالإضافة إلى الاستعانة بالأساتذة المكونين ، كما سجل الجدول إحصائيا ما نسبة 13.33% أن استعانة الأستاذ بمن هم أكثر من خبرة و دراية من شأنه أن يساهم في تحسين أدائه و تقدير الجوانب الايجابية في عمله و تطويرها. ووضح لنا الجدول أن 10% من إجابات المبحوثين تركز على جانب المرافقة و الحث على التكوين الذاتي و التواصل و زعزعة التصورات و تغيير الدهنيات .

## ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة

### 1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

#### 1- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى: - يعتمد المشرفون التربويون أسلوب

الزيارات الصفية للتقليل من الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين في مرحلة التعليم الابتدائي.

- تم استخراج النسب المئوية لكل فقرة من فقرات المحور مرتبة ترتيبا تنازليا كما هو موضح في الجدول

رقم (04): الجدول رقم (04): ترتيب فقرات محور الزيارة الصفية تنازليا.

الرتبة	رقم الفقرة	البنود	النسبة المئوية
01	18	- الزيارة الصفية فعالة ومفيدة في تقدير المشرف التربوي.	100%
02	22	- يوضح المشرف التربوي للأستاذ المبتدئ الصعوبات التي واجهها أثناء تقديمه للدرس .	93%
03	10	- جلوس المشرف التربوي في آخر الغرفة الصفية أثناء قيامه بزيارة الأستاذ في صفه.	90%
04	08	- دخول المشرف التربوي للحجرة الصفية يكون برفقة مدير المؤسسة.	73.33%
05	21	- يعالج المشرف التربوي أخطاء الأستاذ المبتدئ بلباقة.	60%
		المعدل العام للمحور	83.26%

1- حصل البند رقم (18): الزيارة الصفية فعالة ومفيدة في نظر المشرف التربوي بتقدير كبير عُبر عنه

بنسبة مئوية قدرت ب 100%، وهذا ما يؤكد كل المشرفين الذين تم إجراء الدراسة معهم ما يدل على

وجود علاقة بين أسلوب الزيارة الصفية وصعوبات الأساتذة المبتدئين ، فالزيارة الصفية أنشطة التربية

العملية كونها تدريبية في المقام الأول تساهم في تحسين مستوى الأساتذة المبتدئين وزيادة الفعالية المهنية

والثقافية والتعليمية لديهم ، وهو ما يتفق مع دراسة عبد الكريم القاسم (2001) بعنوان العلاقة بين درجة

أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم

في محافظات شمال فلسطين، حيث استحوذت الزيارة الصفية في المقام الأول من حيث نتائج درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر المشرفين.

2- حصلت الفقرة رقم (22): يوضح المشرف التربوي للأستاذ المبتدئ الصعوبات التي واجهها أثناء تقديمه للدرس على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدر بـ 93% ، حيث يقف المشرف التربوي على رصد جميع الملاحظات التي تقف عائق أمام الأستاذ المبتدئ والتي تحول دون تحقيق أداء جيد وتفاعل صف عال. خاصة في ظل وجود عدد كبير من الأساتذة الجدد الذين يتم توظيفهم سنويا من طرف وزارة التربية والتعليم الممثلين في حملة الشهادات الجامعية ولم يحصلوا على أي تكوين بيداغوجي في مهنة التعليم. إذ يعتبر المشرف التربوي هو المسؤول عن تنمية الأساتذة المبتدئين مهنيا بنسبة عالية ، حيث يقوم بتوجيههم وإرشادهم ومراقبة عملهم التربوي باستمرار ، وتسهم ملاحظاته في ترقيتهم أو العكس ، ما يزيد العبء على المشرف في بدل قصارى جهده لاحتواء الأستاذ المبتدئ كما أوضحت دراسة **labaree (2000)** بعنوان المهام الصعبة التي تعترض مهمة المعلم والمعوقات التي تقابله أثناء ممارسته للمهنة وكانت من بين نتائجها قصور في التدريب لدى الأستاذ فمن خلال الدراسة الحالية يتجلى لنا المشرف هو الخبير الكفاء الذي يلجأون إليه وقت الحاجة ، خاصة إذا لم يغال في رقابة الأستاذ ، فالأجدر أن لا يجعل مهمته تلمس عيوب هذا الأخير وتعقب هفواته ، وهو ما يجسد الثقة بينهما وتصبح العلاقة تقوم على أساس سليم من ناحية العلاقات الإنسانية ، فغالبا ما يكتفي المشرف بتوضيح الأخطاء وتصحيحها بأسلوب مهذب يعكس الطابع التربوي ، وهذا ما يزيد من إمكانات الأساتذة المبتدئين ورغبتهم في النمو والابتكار وبذل مجهودات أكثر لتنمية الكفاءات الذاتية وهو ما يتوافق مع دراسة **خالد عبد الله العلي البطاح (1992)** الموسومة بعنوان : المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ في المرحلة المتوسطة وأهمية دور المشرف التربوي في حلها .

وقد توصلت نتائجها إلى أن هناك مشكلات تواجه المعلم المبتدئ في المرحلة المتوسطة بنسبة عالية و تتعلق بنشاط الأستاذ في غرفة الصف، الأعمال الإدارية الأخرى ، تعاون المعلم والمدرسة وتركيز المشرف على الأخطاء .وأكدت الدراسة كذلك على أن هناك مشكلات تواجه المعلم ويظهر فيها دور المشرف التربوي مهم جدا في حلها مثل اختيار الأنشطة واستخدام الوسائل التعليمية والإلمام بطرق التقويم واتفقت مع دراسة **كامل عبد الفتاح أبو شمله** تحت عنوان فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية الأساليب الإشرافية كالزيارات الصفية، المشاغل التربوية، الدروس التوضيحية، توجيه الأقران،

الدراسات الموجهة، التي يستخدمها المشرفون التربويون في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية في غزة، وسبل تطويرها، وكذلك اقتراح تصور لتطوير هذه الأساليب الإشرافية. وقد توصلت نتائجها إلى أن درجة فعالية الأساليب الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة كانت عالية، مع وجود بعض القصور في بعض ممارسات المشرفين التربويين مما قلل من جودة الخدمات الإشرافية المقدمة. وكذا إلى تشجيع تطوير الأساليب الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون، واستخدام بعض الأساليب الإشرافية الحديثة التي يمكن أن تسهم في إضفاء اللمسات التجديدية في العملية الإشرافية.

3. حصلت الفقرة (10) :- جلوس المشرف التربوي في آخر الغرفة الصفية أثناء قيامه بزيارة الأستاذ في صفه على وزن مؤني قُدر ب90% ، إن أغلبية المشرفين تتوفر لديهم الوسائل التعليمية اللازمة لرصد النشاطات الصفية ، مما يسهل عليهم العمل وأداء مهامهم . الأمر الذي يساعدهم على التأقلم مع مستجدات الوسط التربوي من تشخيص ممارسات وأداء الأستاذ ،ومساعدته على التخطيط للدروس وإدارة القسم وتشجيع النمو المهني الذاتي له وذلك لأجل تشجيع النشاطات التربوية بما يخدم تطوير الفعل التربوي والتكويني وهذا ما يتطلب زيارات أكثر .

4- حصلت الفقرة رقم (08): - دخول المشرف التربوي للحجرة الصفية يكون برفقة مدير المؤسسة على نسبة مئوية قدرت ب73.33% وهو تكريس لمبدأ الزمالة و العلاقات التربوية والإنسانية واحترام المدير للأستاذ وتوجيهات المشرف ، وهنا نشيد بالدور التكاملي لكلاهما انطلاقاً من

التخطيط المشترك وإبداء التوجيهات المفيدة وصولاً ووضوح الفلسفة والأهداف ومدى مناسبتها لحاجة المؤسسة التعليمية بكل ما فيها من بيئة مادية وبشرية وإيجاد وحدة فكرية تربوية لا تعارض بينها أي ازدواجية بين المشرف والمُشرف المقِيم يكون هدفها تعزيز الجوانب الإيجابية داخل المدرسة وعلاج نواحي القصور التي قد تطرأ على الميدان والعاملين وتؤثر على مسيرة العمل التربوي والتعلمي والمهني ، هنا يبرز الدور المتكامل للقيادتين في إحداث تغييرات مرغوبة في السلوك المهني للأستاذ

وفي طريقة أداءه وتبصره بالأساليب التي يكون هدفها إدارة الأزمات ومهارات الاتصال الفعال وطرق التقييم والتشخيص والمعالجة للمواقف الطارئة بالإضافة إلى مده بالبرامج الجديدة في

استراتيجيات التدريس وأساليب القياس والتقويم ، ومهارات التخطيط للدروس وكيفية تنفيذ إجراءات التدريس وكيفية تصميم الأساليب العلاجية للتلاميذ الذين يعانون ضعف في التحصيل ومشاكل العزلة والانطواء وحالات العنف .

5- حصل البند رقم(20) :يعالج المشرف التربوي أخطاء الأستاذ المبتدئ بلباقة خلال زيارته الصفية على نسبة 60% ، تعد الزيارة الصفية عملية نظامية مخططة وهادفة ، يقوم بها الخبير التربوي لمشاهدة وسماع كل ما يصدر عن الأستاذ وتلاميذه من أداء مرئي أو مسموع في الموقف التعليمي التعليمي ، بهدف تحليله تعاونا ومن تم تزويد الأستاذ المبتدئ بتغذية راجعة تطويرية حول جوانب هذا الأداء لتحسينه بما ينعكس إيجابا على عمليات التعليم والتعلم ، حيث تقر الدراسة بالدور الواعي للمشرف في مساعدة الأستاذ في تقليل الأخطاء شريطة ألا تكون هذه الزيارة تحمل ملاحظات تعسفية وإدارية شكلية ، فتطغى سلطة الإدارة على التربية ، ويشعر الأستاذ المبتدئ بالمساس بشخصه وتضييق لمبادراته ، وخنق لحرياته والحد من صلاحياته ، هذه الزيارة لها أثر إيجابي في التنمية المهنية فامتلاك المشرف لخطط فعالة في مجال الإشراف تساعده في معالجة بعض المواقف التعليمية الصعبة في العملية التربوية التعليمية ، فالممارسات الإشرافية نشاطات متعددة ينفذها المشرف وفق استراتيجيات معينة بغية تحسين العملية التعليمية وتوفر أسس سليمة لأجل مواكبة التطورات والتجديدات في حقل التربية وتغيير أهدافها .

## 2- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

يعتمد المشرفون التربويون أسلوب الندوات التربوية للتقليل من الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين في مرحلة التعليم الابتدائي.

- تم استخراج النسب المئوية لكل فقرة من فقرات المحور مرتبة ترتيبا تنازليا كما هو موضح في الجدول رقم (05):

### الجدول رقم (05): ترتيب فقرات محور الندوة التربوية تنازليا.

الرتبة	رقم الفقرة	البنود	النسبة المئوية
01	25	-مراقبة المشرف التربوي لتوصيات الندوة .	100%
02	26	- يثير أسلوب الندوات التربوي دافعية الأستاذ وتحفيزه للعمل .	100%
03	24	-تمثل الندوة التربوية صورة إشرافية تشاركيه.	73.33%
04	27	-المشرف زميل .	70%
المعدل العام للمحور			85.83%

1. تحصل البند رقم(25) على نسبة مئوية محققة بنسبة100% -المشرف التربوي يتابع توصيات الندوة

التربوية ميدانيا :- حيث يتميز أسلوب الندوة بالتركيز على المحتوى والتأثير في الحاضرين من الأساتذة و تتصف بالتفاعلية والمشاركة وتقريب وجهات النظر وتبادل الآراء والحوار الحر وطرح البدائل والخيارات ، وانطلاقا من طبيعتها في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتوزيع المهام وتبليغ التعليمات يقف المشرف التربوي على مدى تطبيقها ميدانيا عن طريق الزيارات الصفية و الدروس النموذجية التطبيقية لتقييم ومراقبة مدى تجسيد التوصيات والاستعانة بها وهو ما يتوافق مع دراسة بين Bean (2001) بعنوان: الأساليب الإشرافية اتجاه المعلمين المتدربين وانعكاساتهم الذاتية حولها وقد كشفت نتائج هذه الدراسة على أن عملية تسجيل الدروس عبر الفيديو، والمتابعة المستمرة والمناقشة مع المعلمين المتدربين تزودهم بعدة أشياء منها :أن المعلم المبتدئ يكتشف الخبرات التي تساعده في التدريس، ويتعلم عملية التفاعل مع التلاميذ، وأنماط التدريس الفعالة، كما أن بحوث التجريب قادرة على تطوير مفاهيم التدريس في ردود الفعل للمعلمين المبتدئين من خلال هذه الأساليب الإشرافية، وأن تحليل المعلومات تؤهل المعلمين على عملية التأمل الذاتي حول الإشراف قبل التدريس وأثناءه.

كما توافقت مرة أخرى مع دراسة الحارثي (2001) بعنوان: دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلم من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بالطائف وقد كانت من بين نتائجها : يميل المشرف التربوي في أدائه إلى التركيز على طرق التدريس وتقييم عمل المعلم وأداء الطلاب. عمل المشرف في إحداث نقلة نوعية في طرق التدريس يعتمد على الحث والنصح و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلم من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بالطائف ، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: يميل المشرف التربوي في أدائه إلى التركيز على طرق التدريس وتقييم عمل المعلم وأداء الطلاب. وكذلك عمل المشرف في إحداث نقلة نوعية في طرق التدريس يعتمد على الحث والنصح دون تقديم بدائل تطبيقية كما توصلت كذلك إلى أن المشرف التربوي يقوم بتشجيع المعلم على التقويم المستمر، لكن لا يساهم بخبرته التطبيقية في مجال تفسير نتائج الاختبارات واستخدام هذا التفسير في تحسين الأداء اللاحق للمعلم.

2- حصلت الفقرة رقم (26): يثير أسلوب الندوات التربوي دافعية الأستاذ وتحفيزه للعمل على وزن مئوي محقق بدرجة عالية جدا100%. يفضل كل من المشرفون والأساتذة أسلوب الندوات التربوية لأنها الوسيلة الأكثر حماس وفعالية و أكثر توفير للوقت مع حضور معتبر للأساتذة وأداة أساسية وهامة لتحقيق قيم عديدة منها المسؤولية بالعمل الجماعي ،حيث يتبادل فيها المخططات والاقتراحات وغالبا ما يعالج أسلوب الندوة قضايا تربوية تستهدف تحسين نوعية العملية التربوية في المدرسة كما يعتبر المشرف التربوي ركن أساسي تعتمد عليه فاعلية الإدارة التربوية فالغاية الرئيسة منه تتمثل في تطوير كفايات العاملين في قطاعه عن طريق إحلال التعاون المشترك بينهم ، وكونه مصدر للخبرة والنصيحة و التخصص فهو يسعى من خلال قوة التفاعل والتواصل بين أفراد المجموعة إلى ضمان الاستقرار النفسي



والمهني وبالتالي التغلب على الصعوبات طالما يوجد تقدير للأستاذ وحضور البعد الإنساني في عملية الإشراف عامة والندوة التربوية على وجه الخصوص.

3- حصل البند رقم (24) تمثل الندوة التربوية صورة إشرافية تشاركيه ، على نسبة مئوية مُقدرة ب73.33% ، حيث يؤدي المشرف دورا متكاملًا في مجال التدريب الميداني مع من يُشرف عليهم من الأساتذة داخل المؤسسة التعليمية، فمن خلال تكامل هذا الدور يقوم المشرف مند إسناد عملية الإشراف إليه بدور تعليمي ويلتزم بكل مبادئ العملية التعليمية ، ويقدم كل العون للمشرف عليهم من اجل مساعدتهم على استخدام ما تعلمه نظريا وفي الميدان العملي ويمكنه تطبيق تطبيقا عمليا صحيحا آخذا في الاعتبار ضرورة تعويد الأساتذة على الاعتماد على النفس ومساعدته وقت الحاجة

4- حصلت الفقرة رقم (04): المشرف التربوي زميل على وزن مئوي يُقدر ب70% إن العلاقة الإشرافية تعتبر حجر الزاوية في بناء الإشراف وهي المعبر بين كل من المشرف والمُشرف عليهم ،ونوع العلاقات يتوقف على الشعور القائم بينهم ،فالعلاقات أساسها الاستجابات الانفعالية التي تعلق وتنخفض وتتقدم وتتقهقر على أساس السلوك الإنساني في المواقف الاجتماعية ،فالعلاقات ما هي إلا حالة نفسية بين الأشخاص تبنى على أساس من الثقة والاحترام والحرية المتبادلة حيث تربط

1- المشرف علاقة قوية بالأستاذ تزيل بصفة عامة ضغوط ومخاوف وإحباط المدرس و تطلق عنان قدرته الابتكارية ورغبته ، وهو ما يساهم في السير الجيد لمجريات العملية الإشرافية والتربوية ويؤثر إيجابا على أداء ومردود الأستاذ المهني مما يدل على توفر الصفات القيادية الناجحة لدى المشرف التربوي.

### 1-نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:

من خلال هذه الدراسة التي تم القيام بها والمتمثلة في دور الأساليب الإشرافية في التقليل من الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين من وجهة نظر مفتشي التعليم الابتدائي ، ومن خلال مناقشة و استعراض الفرضيات الجزئية للدراسة ،تم التحقق من صحة الفرضية العامة بتحقق الفرضيات الجزئية ، وأكدت النتائج ما يلي:

1- بلغت نسبة دور الندوة التربوية في التقليل من الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين من وجهة نظر مفتشي التعليم الابتدائي ب 85.83%.

2- بلغت نسبة دور الزيارة الصفية في التقليل من الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين من وجهة نظر مفتشي التعليم الابتدائي ب83.26%.

### الجدول رقم (07)

#### خلاصة نتائج المحاور ككل:

الرتبة	رقم المحور	المحور	النسبة
01	02	الندوة التربوية	85.83%
02	01	الزيارة الصفية	83.26%
المعدل العام للمحاور ككل			84.54%

الملاحظ من الجدول أعلاه أن كل المحاور أكدت على دور الأساليب الإشرافية في التقليل من الصعوبات التي تواجه الأساتذة المبتدئين من وجهة نظر مفتشي التعليم الابتدائي الذي يشير إلى تحقق الفرضية العامة بنسبة عالية قُدرت 84.54%.

### 2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعد تعرضنا في الجانب النظري لمختلف التصورات الفكرية والمقاربات حول موضوع الدراسة والتي تميزت بتعدد المنطلقات والرؤى في معالجة الموضوع ، وبعد عرضنا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في ضوء فرضياتها كان لابد من عرض مختلف ما توصلت إليه الدراسة الأخرى حول الموضوع الذي تعالجه هذه الدراسة ومقارنتها بالنتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية .ويبدو جليا أن نتائج هذه الدراسة تقترب وتتقاطع في قضايا وأجزاء منها مع الدراسات السابقة التي أجريت في بيئات مختلفة ، كما تختلف في بعض الأدوات المستعملة ، ويمكن إيجازه فيما يلي:

**1- المنهج:** - توافقت دراستنا مع الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ، ويعود ذلك إلى انه المنهج المناسب لجمع البيانات ، بحيث يصف الظاهرة محل البحث ويعطي تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بمتغيراتها ويشخص الواقع الفعلي ومن هذه الدراسات (دراسة كامل عبد الفتاح أبو شملة ، دراسة نجلاء السيد عبد الحميد العكر، دراسة الحارثي ، دراسة علي صباغ ، دراسة بين Bean ، دراسة خالد عبد الله العلي البطاح، دراسة أبو فودة أحمد سعيد، دراسة محمد الأزهر بالقاسمي، دراسة Labaree ، ماعدا دراسة عبد الكريم القاسم (2001) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي.

**2- أدوات الدراسة:** - اعتمدنا في دراستنا على أدوات لجمع البيانات من ميدان الدراسة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج واقعية (الاستبيان ، القانون التوجيهي للتربية الوطنية، القانون الأساسي الخاص بالموظفين

المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، مذكرة توجيهية). واعتمدنا في الاستبيان على 31 سؤال من بينها 05 للبيانات الشخصية و26 تخص صلب موضوع الدراسة ، تم توزيعها على عينة مفردات مجتمع البحث ، بهدف جمع المعطيات وتحويلها إلى نسب مئوية وتحليلها وتفسيرها وربطها بواقع الدراسة. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات من حيث الأداة المستخدمة في الدراسة ، حيث تم استخدام الإستبانة كأداة لإجراء الدراسة. إلا أن بعض الدراسات السابقة استعانت بأدوات أخرى كالملاحظة بالمشاركة ، المقابلة التسجيل بالفيديو.

**3-العينة:-** اشتركت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في عينة الدراسة حيث كانت عبارة عن عينة مأخوذة من المجتمع الكلي في حين اختلفت مع بعضها أين كانت عينة الدراسة فيها متمثلة في المجتمع الأصلي ككل. كما توافقت العينة في الدراسة الحالية مع دراسة واحدة واختلفت مع جميع عينات الدراسات السابقة، أين تكونت عينة الدراسات السابقة من المعلمين المبتدئين، والمشرفين التربويين، في حين شملت عينة الدراسة الحالية على المشرفين التربويين فقط.

**3- أساليب المعالجة:-** تتبع دراستنا الراهنة أسلوب التحليل الكمي في جمع البيانات وتحويلها إلى تكرارات وأرقام ونسب مئوية ووضعها في جداول إحصائية. وتجر الإشارة إلى الاختلاف البسيط في تطبيق وتوظيف الأساليب والطرق الإحصائية بين دراستنا والدراسات السابقة حيث اعتمدت جلها على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكل الطرق المساعدة على حساب ثبات وصدق الاستبيان والفروق حسب طبيعة وفرضيات وتساؤلات الدراسة.

**4. من حيث البيئة ومكان إجراء الدراسة:** تشترك دراستنا الحالية مع دراسة محمد الأزهر بالقاسمي ، حيث كانت من نفس بيئة دراستنا وهي البيئة المحلية الجزائرية ، بينما أجريت الدراسات الأخرى في بيئات عربية وأجنبية.

**5- بعد عرض نتائج الدراسة الحالية وإجمالاً مما سبق ، فإن ما توصلت إليه الدراسة الراهنة يبدو منسجماً مع نتائج بعض الدراسات ومختلف عن نتائج البعض ، ويعود هذا الاختلاف إلى تصورات الباحثين نحو موضوع الدراسة ، وكثرت المواضيع التي تناولت الأساليب الإشرافية في بيئات تختلف عن بعضها البعض ، لكن نتائج دور الأساليب الإشرافية في تذليل الصعوبات لدى الأساتذة المبتدئين كانت بين المتوسطة والعالية وهو ما تشارك مع نتائج أغلبية الدراسات.**

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- نستنتج قياسا ورد من خلال الدراسة إن المشرف التربوي يقدر وضعية الأستاذ المبتدئ منذ لحظة دخوله حجرة الدرس ، بداية من نوع التحية.
- إن الكشف عن الأساليب الإشرافية سواء الجماعية أو الفردية كصيغة مطبقة ميدانيا من خلال الدراسة الحالية فهو موجود ولكنها ليست بالمنظور نفسه الذي تم تناوله في الجانب النظري من البحث ، إذ لم يستوف الشروط المطلوبة بدقة.
- هناك تواصل بين الأساليب الإشرافية و تحديد الأهداف .
- يفضل المشرفون التربويون العمل الجماعي ، وقد أثبتت نتائج الدراسة ذلك من خلال استحواد الندوة التربوية على المرتبة الأولى من حيث الفعالية وتحسين نوعية العملية التربوية في المدرسة.
- أما الأساليب الفردية محل الدراسة و المنتهجة في العملية الإشرافية في المؤسسة التعليمية هي الزيارة الصفية التي أقل ما يمكن القول عنها أنها تحمل البعدين التقنيشي والإشرافي ، حيث يتجلى البعد التقنيشي من خلال دراسة الملف الإداري ومراقبة وثائق الأستاذ والاستعانة برأي المدير وكتابة تقرير أولي قبل تقييم الأستاذ ودخول حجرة الدرس ، والبعد الإشرافي حيث يعتمد فيه المشرف على ما شاهده في حصة الدرس .
- أغلب المبحوثين يفضلون الوسيلة الإشرافي الجماعية على الفردية لأنها أكثر توفير للوقت وتستقطب عدد أكبر للأساتذة.
- تخلو الأساليب الإشرافية (الندوة التربوية والزيارة الصفية ) من الصورة السلطوية ، وتراعي المقاربة بالكفاءات كبيداغوجية وظيفية تتحكم في مجريات الحياة التربوية.
- يراعي كل من أسلوب الندوة التربوية و الزيارات الصفية فئات الأساتذة المبتدئين ، حيث يطبق المشرف التربوي كل أسلوب حسب حاجة الأستاذ والموقف التعليمي الذي يتطلبه ، وهو ما يساهم من إيجاد بدائل عملية للمشكلات والصعوبات التربوية والمهنية التي يواجهونها.
- يتيح أسلوب الندوات التربوية الفرصة للاستماع لوجهات نظر الأساتذة المبتدئين من حيث جوانب القصور والتركيز عليها لبناء أسس تربوية سليمة للتدريس الناجح.

- يثير أسلوب الندوة التربوية إثارة دافعية الأساتذة نحو العمل من خلال قوة التفاعل والتواصل بين أفراد المجموعة والذي يضمن الاستقرار النفسي والمهني وبالتالي التغلب على الصعوبات طالما يوجد تقدير للأستاذ وحضور البعد الإنساني في عملية الإشراف.

يرتقي كل من أسلوب الندوة التربوية و الزيارة الصفية إلى مصف الإشراف التربوي الحقيقي من خلال تسجيلنا لبعض العمليات التربوية الحديثة كالتوجيه والمرافقة البيداغوجية والإرشاد والمتابعة.

## الخاتمة

تحرص النظم التربوية باستمرار على تطوير عناصر منظومتها، حفاظا على ديمومتها وفعاليتها، ويمثل الإشراف التربوي أحد مكوناتها الأساسية المرتبط بتقويم أدائها، والذي نال اهتماما كبيرا منذ بدايته تحت مفهوم التفقيش، وصولا به إلى مفهوم الإشراف التربوي، بخصائصه ومهامه المتنوعة، وأدواره المتعددة، وكفاياته اللازمة في مواجهة المشكلات التربوية، المرتبطة بتطوير بيئة التعلم وزيادة فاعلية المعلمين. ويهدف الإشراف التربوي في مجمله إلى تحقيق جودة التعليم وتحسين نوعيته، حيث يقوم باتخاذ جميع الأساليب والإجراءات اللازمة للتعرف على احتياجات العملية التربوية، ومتطلباتها، كما أنه يمثل حلقة الاتصال بين الميدان التربوي والأجهزة المسؤولة عنه، فهو يرتبط بالجانب الفني لوزارة التربية والتعليم ويمدها بالمعلومات الحقيقية عن إيجابيات العمل، ومناحي تطويره التي في ضوءها يتم اتخاذ القرارات. ومن أولى اهتمامات الإشراف التربوي، في التعليم الابتدائي، تحسين أداء الأساتذة وبخاصة المبتدئين منهم، والسعي لتحقيق كل ما من شأنه تسهيل مهامهم، ومعالجة الصعوبات التي تعترضهم في مجال عملهم، والرقي بمستوى العملية التعليمية، وتوفير كل ما يخدم العمل، ويحقق الهدف المنشود، لذلك يتعين على المشرف التربوي استخدام أساليب واستراتيجيات إشرافية متنوعة، سواء كانت جماعية أو فردية، يتخير منها ما يعد أساسياً ليمارس مع جميع المعلمين على اختلاف أوضاعهم، وقدراتهم، مثل الزيارة الصفية، ومنها ما يفرضه الموقف التعليمي أو حاجة الميدان التربوي.

إن تفعيل دور الأستاذ المبتدئ، تفرضه باستمرار الرغبة الأكيدة، والحاجة الملحة إلى من يأخذ بيده ويوجهه نحو أفضل السبل، لأداء المهام المنوطة به بفاعلية واقتدار، وقد أجمع المربون أن تفعيل هذا الدور يقع بالدرجة الأولى على كاهل المشرف التربوي، بصفته المسؤول الأول على متابعة كل ما يقوم به المعلم من أعمال، وما يصرح به من أقوال في البيئة الصفية، وهذا الأمر إن دل على شيء إنما يدل على أهمية الدور الذي يلعبه المشرف التربوي في نجاح المعلم من حيث المتابعة والتواصل، وصقل الخبرات، وتطوير المهارات، حيث يعتبر العامل الحاسم الذي يقف، وراء نجاح المعلم، أو فشله في تحقيق الأهداف.

وبناء على ذلك بات من الضروري تفعيل الأساليب الإشرافية، واستخدام أساليب جديدة، تبعا للاتجاه الإشرافي الحديث، من خلال الممارسات الإشرافية الميدانية للمشرفين التربويين، لأن الواقع المعاش أفرز أن تلك الممارسات الإشرافية لم تتغير تغيرا نوعيا واضحا، حيث بقيت بعض هذه الممارسات أقرب ما تكون إلى التفقيش، الذي كان يركز على الزيارة الصفية المفاجئة.

لذلك على الوزارة المعنية أن تعمل على إحداث ثورة من أجل تغيير الذهنيات، والمفاهيم والقوانين والاستراتيجيات، والآليات، والوسائل، بغية النهوض بجهاز الإشراف التربوي في التعليم الابتدائي وتفعيله، بما يواكب التطور التربوي، والتكيف مع المستجدات التكنولوجية العالمية، والارتقاء بالمعلم ومهنته.

## قائمة المراجع

أولا :المراجع باللغة العربية

- 1- الكتب.
- 2- المعاجم.
- 3- المجلات.
- 4- الندوات والملتقيات والمؤتمرات.
- 5- الرسائل الجامعية
- 6- الجريدة الرسمية والمناشير والمراسيم.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية.

## 1- الكتب:

- 1- احمد إبراهيم احمد: الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي طبعة منقحة، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر الإسكندرية، مصر، 2002.
- 2- أحمد إبراهيم احمد: العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، ط. منقحة، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، والنشر، 2002.
- 3- إبراهيم عدنان البديري: الإشراف التربوي - أنماط وأساليب، ط1، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، أربد، الأردن، 2002.
- 4- إبراهيم ياسين الخطيب، أمل الخطيب: الإشراف التربوي ( فلسفته، أساليبه تطبيقاته)، ط1، درا قنديل للنشر والتوزيع نعمان، الأردن، 2003.
- 5- أبو عابد محمود محمد: المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية، دار الكتاب الثقافي، إربد، الأردن، 2005.
- 6- أبو الوفاء جمال، عبد العظيم سلامة: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة، 2000.
- 7- أحمد إبراهيم أحمد: الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
- 8- أحمد إبراهيم: الإشراف الفني بين النظرية والتطبيق، دار الهنا للطباعة، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 9- أحمد اسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، د ت.
- 10- أحمد حسن عبيد: فلسفة النظام التعليمي، ط2، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، مصر، 1979.
- 11- أحمد جميل عايش: تطبيقات في الإشراف التربوي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 12- أحمد محمد الطيب: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، ط1، المكتب الجامعي، الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 13- أسعد محمد مصطفى: التنمية ورسالة الجامعة في الألف الثالث، ط1، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2000.
- 14- الأغبري عبد الصمد: الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت لبنان، 2000.
- 15- الأفندي محمد حامد وآخرون: المنهج وإعداد المعلم، ط1، دار عكاظ، وجامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 1984.
- 16- الأفندي محمد حامد: الإشراف التربوي، ط3، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1981.
- 17- الأسدي سعيد جاسم، مروان عبد المجيد إبراهيم: الإشراف التربوي، ط1، دار العلمية الدولية، الأردن، 2003.



- 18- البابطين عبد العزيز : اتجاهات حديثة فى الإشراف التربوي، مكتبة العبيكان، الرياض ، السعودية، 2005.
- 19- البدرى طارق عبد الحميد: الأساليب القيادية والإدارية فى المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- 20- البدرى طارق عبد الحميد : تطبيقات ومفاهيم فى الإشراف التربوي، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2001.
- 21- الترتوري محمد عوض، والقضاة محمد فرحان :المعلم الجديد – دليل المعلم فى الإدارة الصفية الفعالة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 22- الحاكم : المستدرك على الصحيحين، تحقيق مقبل الوادعي، ط1، ج13، دار الحرمين ، الرياض ، 1997.
- 23- الحريري رافدة : الإشراف التربوي، واقعه وآفاقه المستقبلية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2006.
- 24- الحيلة محمد محمود: التصميم التعليمي ( نظرية وممارسة)، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2012.
- 25- الجبر زينب علي: الإدارة المدرسية الجديدة (من منظور علم النظم)، مكتبة الفلاح، الكويت، 2006
- 26- الدويك تيسير وآخرون : أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، ط4، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان ، الأردن ، 2009.
- 27- الدويك تيسير وآخرون : أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 1998.
- 28- الزري حميد ناصر: واقع التوجيه التربوي بدولة الإمارات العربية المتحدة، منشورات دائرة الثقافة و الإعلام ، الشارقة، الإمارات، 2000.
- 29- الأصفهاني أبو نعيم أحمد بن عبد الله : معرفة الصحابة ، ج 18، تحقيق عادل بن يوسف العزازي ، دار الوطن، الرياض، 1998.
- 30- الطعاني حسن : الإشراف التربوي- مفاهيمه، أهدافه ، أسسه، أساليبه- ، ط1 ، دار الشروق ، عمان ، 2005
- 31- المنيف محمد الصالح عبد الله : الزيارات الصفية ، أصولها وآدابها، ط1، د.د.ن ، الرياض، المملكة السعودية، 1418هـ.
- 32- ايمان أبو غريبة : الإشراف التربوي ( مفاهيم ، واقع ، آفاق)، ط1 دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان ، الاردن ، 2009.
- 33- بلقيس أحمد : تقنيات حديثة فى الإشراف التربوي والقيادة التربوية، الأنروا ، دائرة التربية والتعليم ، قسم تربية المعلمين والتعليم العالي ، معهد التربية / عمان ، الأردن، 2002، ص ص 14-15.
- 34- بن بوزيد بوبكر: إصلاح التربية فى الجزائر – رهانات وإنجازات-، ط1 ، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2009.
- 35- بن سالم عبد الرحمان: التشريع المدرسي الجزائري، ط2، العدد 13 ، مطابع عمار قرفي ، باتنة، الجزائر، 1994.

- 36- بن فليس خديجة: المرجع في التوجيه المدرسي والمهني، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- 37- بن سالم عبد الرحمن: المرجع في التشريع المدرسي الجزائري، ط2، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2000.
- 38- تركي رابح: أصول التربية والتعليم، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
- 39- حسين عائل أحمد وآخرون: المدخل فيا لتدريس الفعال، ط2، دار الصولتية، الرياض، السعودية، 1419 هـ.
- 40- حكمت البزاز: تقييم التفتيش الابتدائي في العراق، د.ط، مكتبة الرشاد، بغداد، العراق، 1970.
- 41- جرجس ميشال وآخرون: المعجم المدرسي للطلاب، ط4، دار صبح للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2007.
- 42- محمد زياد حمدان: تقييم وتوجيه التدريس، الدار السعودية للنشر والتوزيع، جدة، 1984،
- 43- مال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دط، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2000.
- 44- جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، د.ط، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000.
- 45- جودت عزت عبد الهادي: الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه، دليل لتحسين التدريس، ط1، الدار العلمية الدولية، عمان، الأردن، 2002.
- 46- جودت عزت عبد الهادي: الإشراف التربوي ومفاهيمه وأساليبه، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 47- جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي -أصولها وتطبيقاتها-، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 48- جودت عزت عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 49- خالد بن محمد الشهري: تجديد الإشراف التربوي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، السعودية، 2004.
- 50- خالد جويس الشراري: المشكلات التربوية التي تواجه أقطاب العملية التربوية، دار الكتاب الثقافي، الأردن، 2011.
- 51- خير الدين مهني: مقاربة التدريس بالكفاءات، الجزائر، 2005.
- 52- داود حلس: محاضرات في أساليب الإشراف التربوي ومجالاته، إدارة التعليم في محافظة شقراء منطقة الرياض التعليمية، السعودية، 2000.
- 53- درفوفي أحمد أمين: الإشراف التربوي، ط1، شركة بابل للطباعة، الرباط، المغرب، 1999.

- 54- ديمة محمد وصوص، المعتصم بالله سليمان الجوارنة : الإشراف التربوي - ماهيته، تطوره، أنواعه، أساليبه ، ط1 ، دار الخليج عمان، الأردن، 2014.
- 55- فؤاد علي العاجز، داود درويش حلس: دليل المشرف التربوي - لتحسين عمليتي التعليم والتعلم ، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة ، فلسطين، 2009.
- 56- فيفر ايزابيل واخرون: الإشراف التربوي على المعلمين، ط2، روائع مجدلاوي ، عمان ، الأردن ، 1997.
- 57- فكري حسن ريان : التدريس أهدافه أسسه، أساليبه ، تقويم نتائجه وتطبيقاته ، ط4، عالم الكتب ، مصر ، 1999.
- 58- راتب السعود : الإشراف التربوي اتجاهات حديثة، ط1، مركز طارق للخدمات الجامعية، عمان، الأردن، 2002.
- 59- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، ط1 ، الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية، 2001.
- 60- رداح الخطيب وآخرون: الإدارة والإشراف التربوي- اتجاهات حديثة - ، مطابع الفرزدق، الرياض ، السعودية، 1997.
- 61- رشدي أحمد صعيمه آخرون: الجودة الشاملة في التعليم من مؤشرات التمييز ومعايير الاعتماد-الأسس والتطبيقات-، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
- 62- رشيد و اورلسان: التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم، ط2، قصر الكتاب، البليدة، الجزائر د.ت.
- 63- أزوهوني الطاهر: التعليم في الجزائر قبل وبعد الاستقلال، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 1994.
- 64- زيد منير عبوي : المعلم المدرسي الناجح ( الادارة المدرسية بين النظرية والتطبيق) ، ط1 ، مكتبة المجتمع العربي، الرياض، ودار أجنادين للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007
- 65- عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة ، د.ط، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر ، 1997.
- 66- عبد الغني عبود وآخرون: فلسفة التعليم الابتدائية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، د.س.
- 67- عبد القادر فضيل: المدرسة في الجزائر، ط1، دار الجسور للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2009.
- 68- عبد السلام ، عبد السلام : أساسيات التدريب والتطوير المهني للمعلم، ط1، دار الفكر العربي ، مدينة نصر ، القاهرة، مصر، 2000.
- 69- عبد الله بلقاسم العرفي وعباس مهدي: مدخل إلى الإدارة التربوية ، ط1، منشورات جامعة قار يونس ، بنغازي ، ليبيا، 1996.
- 70- عبدالله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي ، النشأة والتطورات الحديثة، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، لبنان، 1999.

- 71- عبد المؤمن فرج الفقي: الإدارة المدرسية المعاصرة "ط1، منشورات جامعة قار يونس ، بنغازي ، ليبيا ، 1994.
- 72- عدس محمد عبد الرحيم: المعلم الفاعل والتدريس الفعال، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 73- عزيزي عبد السلام : مفاهيم تربوية بمنظور سيكولوجي حديث، ط1 ، دار ريحانة للنشر والتوزيع ، القبة ، الجزائر ، 2003.
- 74- عطاري وآخرون : الإشراف التربوي نماذج النظرية وتطبيقاته العملية ، ط1، مكتبة الفلاح ، الكويت ، 2005.
- 75- سلامة عبد العظيم حسين ، عوض الله سليمان عوض الله: اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي ، ط1 ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006.
- 76- سلامة عبد العظيم حسين ، عوض الله سليمان عوض الله: اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر، 2008.
- 77- سعيد جاسم الأسدي، مروان عبد المجيد ابراهيم: الإشراف التربوي، ط1، دار العلمية الدولية ، الأردن ، 2003.
- 78- سعيد جاسم الأسدي ، مروان عبد المجيد إبراهيم : الإشراف التربوي ، ط1، دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2004.
- شحاتة حسن زينب النجار: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2003.
- شحاتة حسن: أساسيات التدريس الفعال، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1997.
- 79- صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة، 2006.
- 80- طارق عبد أحمد الدليمي: الإشراف التربوي واتجاهاته المعاصرة ، ط1، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان ، الأردن ، 2016.
- 81- طافش محمود: الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، عمان ، الأردن، 2004.
- 82- كعباش راجح : علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال ، جامعة متنوري ، قسنطينة، 2006.
- 83- كوثر حسين كوجك: اتجاهات حديثة في المناهج وطرق التدريس الحديث ، ط2، عالم الكتب، مصر، 1997.
- 84- متولي مصطفى : الإشراف الفني ، ط1 ، وزارة المطبوعات الحديثة ، مصر، 1984.
- 85- متولي مصطفى: الإشراف الفني في التعليم ، دط، دار المطبوعات المصرية الجديدة، القاهرة ، مصر، 1983.
- 86- محمود المساد: الإدارة والإشراف التربوي واقع وطموح ، د.ط، دار الأمل ، اربد ، الأردن ، 1986.

- 87- محمد بن حمودة : علم الإدارة المدرسية نظرياته وتطبيقاته فى النظام التربوي الجزائري، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع ، عنابة ، الجزائر ، 2006.
- 88- مدان ساروب: دليل تمهيدى إلى ما بعد الحداثة : ترجمة خميسي بوغرارة ، منشورات مخبر الترجمة والأدب واللسانيات ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2003.
- 89- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، النظريات ، العمليات ، الوظائف ، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، د.س.
- 90- محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دس.
- 91- محمد حامد الأفندي : الإشراف التربوي، ط2، عالم الكتب، الرياض، السعودية، 1976.
- 92- محمد حسين العجمي: القيادة التربوية والإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية ، د.ط ، دار الجامعة الجديدة، جامعة المنصورة ، مصر 2008.
- 93- محمد حسنين رسمي: أساسيات الإدارة التربوية، ط1 ، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004 .
- 94- محمد عطوة مجاهد: المدرسة والمجتمع فى ضوء مفاهيم الجودة ، د.ط، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، مصر، 2008
- 95- محمود طافش: قضايا فى الإشراف التربوي ، د.ط، دار النشر ، عمان ، الأردن، 1988.
- 96- محمود طافش: الإبداع فى الإشراف التربوي والإدارة المدرسية ، ط1، دار الفرقان ، عمان ، الأردن.
- 97- محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، ط.معدلة ومنقحة، عالم الكتب، القاهرة ، 1990 .
- 98- محمد عطوة مجاهد: المدرسة والمجتمع فى ضوء مفاهيم الجودة ، د.ط، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، مصر، 2008
- 99- مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم : مبادئ علم الإدارة العامة، ط2 ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2002.
- 100- مهني خير الدين: مقاربة التدريس بالكفاءات، ب ط ، الجزائر ، 2005.
- 101- ناريمان يونس لهوب: الإشراف التربوي- درجة فاعلية فى المدارس-، ط1، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 102- ناصر الدين زيدان: سيكولوجية المدرسة - دراسة وصفية تحليلية - ، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007 .
- 103- نشوان يعقوب: الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق ، ط3، دار الفرقان، عمان، الأردن، 1992.
- 104- نشوان يعقوب، نشوان جميل: السلوك التنظيمي فى الإدارة والإشراف التربوي، مكتبة ومطبعة دار المنارة، غزة ، فلسطين، 2001.

- 105- هشام يعقوب مريزيق : النظرية والتطبيق في الإشراف التربوي (المدخل والنظرية ومصادر السلطة والأساليب)، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن، 2008.
- 106- وهيب سمعان، ومحمد مرسي: المدخل في التربية المقارنة ، ط2، الأنجلو مصرية ، القاهرة ، 1977 .

## 2-المعاجم:

- 1- ابن منظور : لسان العرب المحيط ،قدمه عبد الله العليالي ،أعد بناؤه يوسف خياط ، المجلد 3 ، دار الجبل ، بيروت ن لبنان، 1988.
- 2- فؤاد أفراد البستاني : منجد الطلاب ، ط27 ، دار المشرق ، بيروت ، لبنان ، 1983.
- 3- ليلي مليحة فياض : معجم الطلاب ، ط3 ، دار الكتب العلمية، بيروت ، لبنان ، 2016.

## 3-المجلات:

- 1- الشاعر جمال محمود: واقع الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون في مدارس وزارة التربية والتعليم في محافظة الإحساء من وجهة نظر المعلمين، مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس،السعودية، 2006.
- 2- القاسم عبد الكريم : العلاقة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد 15، 2009.
- 3- العنزي بشرى خلف: تطوير كفايات المعلم في ضوء معايير الجودة في التعليم العام،الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، الرياض، 1995.
- 4- عواد يوسف ذياب: معوقات استخدام المعلمين لاستراتيجيات فعالة في التعامل مع الطلاب ذوي المشكلات السلوكية في المرحلة الثانوية، مجلة جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2007، العدد9.
- 5- دروزة أفنان نظير: مدى ممارسة المعلمين الفلسطينيين في المدارس الحكومية لأدوارهم المتوقعة منهم في عصر الانترنت من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2007، العدد 11.
- 6- صالحه عبدالله يوسف عيسان: واقع الإشراف التربوي للطلبة المعلمين في سلطنة عمان واتجاهات تطويره ، مجلة دراسات تربوية تصدر عن رابطة التربية الحديثة ، المجلد 9 ، الجزء 20، العدد60، عالم الكتب القاهرة، 1993.
- 7- لكل لخضر: الإصلاح التربوي في ظل العولمة، مجلة علم التربية ، البرنامج الأستعجالي أو إصلاح الإصلاح في منظومة التربية والتكوين ، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، المغرب، ص92.
- 8- مجلة همزة وصل: وزارة التربية الوطنية، الجزائر، 1980، العدد الرابع عشر.

#### 4- الندوات والملتقيات والمؤتمرات:

- 1- بن فاطمة محمد: الإصلاح التربوي بتونس (1991-2002)، أعمال الحلقة الدراسية للهيئة اللبنانية للعلوم التربوية والجمعية الكويتية لتقدم الطفولة العربية، 19 و20 نوفمبر 2004، إصلاح التعليم العام في البلدان العربية، يونسكو، بيروت، 2005، ص155.
- 2- الروي احمد عمر : معالم لتطوير التعليم في قطر خلال القرن الحادي والعشرين (ندوة حول تطوير التعليم العام في قطر)، كلية التربية، جامعة قطر، قطر، 1997.

#### 5- الرسائل الجامعية:

- 1- المدلل نعيمة: تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي بالمدارس الإعدادية بمحافظات غزة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية جامعة الدول العربية، القاهرة، 2007
- 2- الصلاحي سعود بن موسى بن أحمد السويرق: درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.
- 3- بوسعدة قاسم: مدى فعالية تقويم المفتش للمعلم في المدرسة الأساسية -الطور الأول والثاني-، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، ورقلة، الجزائر، 2001
- 4- درويش علي محمد: تطبيقات الحكومة الالكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم، الرياض، السعودية، 2005.
- 5- فرحاتي العربي: التجديد التربوي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التربية، جامعة الجزائر، 1989.
- 6- صباغ علي: الإشراف التربوي الفعال على التعليم الأساسي في الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2004.
- 7- عقيلات هند: درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- 8- علي عبد الله : تطور الإشراف التربوي في الجماهيرية العربية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2000.
- 9- عواد يوسف ذياب: معوقات استخدام المعلمين لاستراتيجيات فعالة في التعامل مع الطلاب ذوي المشكلات السلوكية في المرحلة الثانوية، مجلة جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2007.

- 10- محمد البنا : الدور المهني للمشرف التربوي ومدى ممارسته من وجهة نظر المعلمين في محافظة غزة ، رسالة ماجستير فلسطين ، 2003.
- 11- محمد الحصيني: كفايات المشرف التربوي،المستقبلية لتلبية حاجات الطلاب المتفوقين في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية الدراسات العليا، جامعة الخليج العربي،السعودية، 2000.
- 12- محمد بدر عبد السلام صيام: دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية ، الجامعة الإسلامية،غزة ، فلسطين،2007.

## 6-الجريدة الرسمية والمناشير والمراسيم:

- 1- المرسوم التنفيذي رقم 08 / 315 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، الصادر في 2008/10/11.
- 2- المديرية الفرعية للتكوين: دروس في التربية و علم النفس، الطباعة الشعبية، الجزائر، 1973-1974.
- 3- المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية: النظام التربوي والمناهج التعليمية، الجزائر، 2004.
- 4- قسم التعليم المدرسي، الأونروا: دور المشرف التربوي ومدير المدرسة في رعاية المعلم المبتدئ في المهنة، دائرة التربية والتعليم، عمان، الأردن، 1999.
- 5- هيئة التأطير بالمعهد الوطني لمستخدمي التربية ، تقنيات التفقيش ،ط1، الجزائر، 2005.
- 6- وزارة التربية الوطنية، النشرة الرسمية للتربية الوطنية: القانون التوجيهي للتربية الوطنية، رقم **04/08**،المؤرخ في 2008/01/23، العدد 04، الجزائر، 2008.
- 7- الإدارة العامة للإشراف التربوي: دليل المشرف التربوي، وزارة المعارف، السعودية، 1999.
- 8- المركز الوطني للوثائق التربوية: الكتاب السنوي ،حسين داي الجزائر، 2002.
- 9- القانون التوجيهي للتربية الوطنية رقم: 04 /08 الصادر في 2008/01/23.
- 10-مذكرة توجيهية رقم 944 صادرة في 02 نوفمبر 2014.
- 11- دقاق وآخرون : الإشراف التربوي ماهيته وبعض أساليبه،نشرة رقم13/HT،الأونروا، دائرة التربية والتعليم، قسم المعلمين، معهد التربية ،عمان،الأردن،1988.
- 12-ألمان إسماعيل وعمر الهاشمي: الإشراف التربوي والتكوين الذاتي للمدرسين، المركز الوطني للوثائق التربوية، الجزائر، 2000.



## ثانيا المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Bass –b., .leadership and performance beyond expectation–new York ,the free press 1985,.
- 2- Capelle (J) : l'école de demain reste à faire, p.u. f,
- 3- Genevieve Iacano :Gestion des ressources humaines ;casbah edition.Alger ;2004 –.
- 4- Oliva Peter, F.(1976) Supervision for Today's Schools;(New York: Harpert and publishers),
- 5 – Capelle (J) : l'école de demain reste à faire, p.u. f, Paris, 1966.
- 6-Egon G. « Knowledge of internal Administration– what do we know » in Campbell, R F. and Guba Lipham, J M(eds) administrative theory as a guide to action,( Chicago : Midwest Administration center.
- 7-Georgette Goupli et Guylughah : apprentissage et enseignement en milieu scolaire–Gaétan Morin éditeur Québec–canada 1993 pp 83–84 Paris, 1966,
- 8-larousse,tome3,librairielarousse,paris,France,1966
- 9-Mc Gregor : la dimensions humaine del'entreprise , Gautier, Villars, paris ,1976.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

## استمارة بحث ميداني بعنوان:

الأساليب الإشرافية ودورها في التقليل من الصعوبات التي تواجه  
الأساتذة المبتدئين من وجهة نظر مفتشي التعليم الابتدائي .

(دراسة ميدانية ببعض مقاطعات ولايتي جيجل- ميلة).

لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص:تربية

إشراف :

د. بواب رضوان

إعداد:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، ونأمل منكم تخصيص جزء من وقتكم الثمين في الإجابة عن الأسئلة المرفقة بكل دقة و مصداقية ،وذلك باختيار الإجابات التي تتماشى مع رأيكم ، علما أن الإجابات سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي . شاكرين ومقدرين تعاونكم معنا وشكرا.

السنة الجامعية:2020/2019

## المحور الاول:البيانات الشخصية

- 1/الجنس: .....ذكر.....  أنثى
- 2/ السن: أقل من 40 سنة  من 40 -45  45-50  50 فأكثر.
- 3/ شهادة التخصص:.....
- 4/ الصفة :  مرسم  متربص  متقاعد
- 5/ الأقدمية: - أقل من 5سنوات
- من 5 إلى أقل من 10سنوات
- من 10 إلى أقل من 15سنة
- من 15 إلى أقل من 20سنة
- 20سنة فأكثر

## المحور الثاني: الزيارة الصفية

6. ماهو الوقت الذي تفضل فيه القيام بزيارات صفية :

- في أول السنة الدراسية  - في منتصف السنة الدراسية  - في نهاية السنة الدراسية
- في كل الحالات علل إجاباتك:.....

7. هل الزيارة الصفية قائمة على:

- الدعوة : نعم  لا
- مفاجئة: نعم  لا

8. عند دخولك الحجرة الصفية ،هل تكون عادة لوحده أم مرفوق بالأستاذ؟

أخرى تذكر:.....

9.ما نوع التحية التي تلقيها داخل الحجرة الصفية:

- عادية  - تلقي كلمة  - لاشئ

10.عادة أين يكون مكان جلوسك في الغرفة الصفية؟

11.أثناء تقديم الأستاذ للدرس،ماهي أهم الملاحظات التي تركز عليها؟

7. أثناء الحصة بماذا تقوم:

- مراقبة كراريس التلاميذ  مراقبة وثائق الأستاذ  
 تتابع الدرس فقط  - أخرى تذكر

8. هل تتابع سير الحصة إلى نهايتها : نعم  لا

في كلتا الحالتين لماذا؟

9. هل تشرع في مناقشة الأستاذ:

- أثناء تقديمه للمادة التعليمي  مباشرة بعد نهاية الحصة  
 بعد فترة معينة  - لا تناقشه

10. من يحضر المناقشة مع الأستاذ:

- مدير المدرسة  - زملاءه  لا أحد

11. هل تكون المناقشة عبارة عن:

- أوامر للتنفيذ  - أسئلة موجهة  - أسئلة حوارية

أخرى تذكر:

12. كم تدوم فترة المناقشة:

- أقل من نصف ساعة  - أكثر من نصف ساعة  - أكثر من ساعة

13. في تقديرك ما مدى فعالية الزيارة الصفية في تحسين أداء المعلم المبتدئ:

- فعالة ومفيدة  - متوسطة الفعالية  - غير مفيدة

14. نجاح الزيارة الصفية يتوقف على:

- التخطيط الجيد والإعداد لها  - تفاعل المشرف مع الأستاذ

أخرى تذكر:

15. كيف يتم رصدك لسلوك وتفاعل الأساتذة:

- بالمتابعة المجردة  - بالتسجيل الكتابي  - بالتسجيل الصوتي والمرئي

16. هل تقوم كمشرف تربوي بمعالجة أخطاء الأستاذ:

- لتلفت الانتباه  - بسخرية  - بلباقة

أخرى تذكر:

17. هل توضح للأستاذ الصعوبات التي واجهها خلال تقديمه للدرس؟ نعم  لا

18. حسب رأيك ومن خلال تجربتك المهنية والتربوية في الإشراف التربوي، كيف يتم تقويم وعلاج الصعوبات التي تتجلى لدى الأساتذة المبتدئين خلال الزيارات الصفية؟

.....  
.....

## المحور الثاني: الندوة التربوية

1. ماذا تمثل لك الندوة التربوية :

- صورة إشرافية تشاركية  - سلطة إشرافية

أخرى تذكر: .....

2. هل تراقب كمشرف تربوي ميدانيا توصيات الندوة التربوية : نعم  لا

3. هل يثير أسلوب الندوات التربوية الإشرافية دافعية للأساتذة ويحفزهم على العمل

نعم  لا

4. هل تعتبر نفسك في الندوات التربوية:

- قائد  - زميلا  - مسؤول

5. ماهي أهم المحاور والنقاط التي يتم التركيز عليها خلال الندوات التربوية:

- الوسائل التعليمية  - بيداغوجيا التدريس وكيفية تنظيم الدروس

- محتوى المناهج  - الأساليب النفس تربوية

6. تتيح الندوات التربوية فرصة:

- إثراء الخبرات  تحقيق التواصل بين المشاركين  المساعدة على تحقيق النمو المهني

7. نجاح المشرف في تطبيق أسلوب الندوات يتطلب :

- تدريب أثناء الخدمة  - تعاون الأساتذة مع المشرف  - كفاءة عالية منه

8. كيف يتم تقويم وعلاج ضعف الأداء لدى الأستاذ المبتدئ:

- تقديم ندوات إشرافية أكثر  القيام بزيارات صفية أكثر  الاستعانة بالأساتذة المكونين

أخرى تذكر: .....