

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أحمد دراية - أدرار

قسم اللّغة و الأدب العربي



كلية الآداب و اللغات.

**دور المشرف التربوي في تنمية مهارات معلمي
الطور الابتدائي في ظل الإصلاحات التربوية الجديدة.**

مذكرة تخرّج مقدّمة لنيل شهادة الماستر في اللّغة و الأدب العربي.

تخصّص: تعليمية اللغات.

إشراف الدكتورة:

سعاد شابي.

إعداد الطالبتين:

* هنيه حريفيلي.

* أمانة الله سيدي يوسف.

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة أدرار	أ.د. مبارك بلالي.
مناقشا	جامعة أدرار	أ.د. ادريس بن خويا.
مشرفا	جامعة أدرار	أ.د. سعاد شابي.

السنة الجامعية: 1439-1440هـ

2018-2019م

شكر و عرفان

(رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى
وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ
الصَّالِحِينَ) النمل/19.

مصداقا لقوله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم
يشكر الله"

يسرنا أن نتوجه بجزيل الشكر و عظيم الامتنان إلى كل
أساتذتنا الكرام، و إلى كل من علمنا حرفا، و نخص بالذكر
الأستاذة الفاضلة الدكتورة: سعاد شابي، على كل مجهوداتها
التي بذلتها معنا من إرشاد و توجيه و نصح، ثم إلى كل من
مدّ لنا يد العون من قريب أو بعيد.

الإهداء

الحمد لله أولا و أخيرا.

يطيب لي أن أهدي هذا العمل:

* إلى معلم الناس الخير محمد صلى الله عليه وسلم.

* إلى قرة عيني (والديّ الكريمين) .

* إلى رياحين حياتي (إخواني و أخواتي).

* إلى كلّ من نھلت من بستان علمه.

* إلى رفيقة دربي في هذه الدراسة (أمانة الله).

* إلى كلّ معلم و متعلم و محب للعلم.

هدية جريفي

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى والدي الذي علمني الصبر والتسامح والعطاء
وكان لسان حاله الدعاء.

إلى منبع الطيب والحنان والشمعة التي أذابت نفسها من أجلي "أمي الغالية" أسأل الله
أن يوفقني بطاعتها وأن يبارك الله في عمريهما.

إلى أخي "محمد" و أختي "عائشة" حفظهما الله ورعاهما

إلى عائلتي الكريمة و المتواضعة "سيدي يوسف" و "مزوري"

إلى من شاركتني هذا العمل خطوة بخطوة وسهلت لي

الصعاب وفيتي "هنية" وفقها الله

إلى صديقاتي وكل من اتسع لهم القلب ولم تتسع لهم الورقة

أمانة الله سيدي يوسف

مقدمة

قائم

شهدت الإنسانية تطورا في شتى المجالات: الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ووجد الإنسان نفسه محتاجا إلى التطوير في مجال التربية أيضا، فهو جانب حساس من جوانب الحياة، التي تهتم بسلوك الفرد، لاسيما إن ارتبطت التربية بالتعليم، و صارا حقلان متلازمان، لا يمكن فكهما، لحاجة كل منهما للآخر، حيث أنشأ المتخصصون وزارات و أنظمة تهتم بهذه الجوانب و تسهر على تطويرها و حسن توظيفها.

فارتباط التربية بالتعليم خلق حقلًا أساسيا في مجالهما يسمى الإشراف التربوي ، و هو أحد الحقول الهامة التي حظيت باهتمام التربويين و النظم التربوية حديثا و قديما، كونه يهتم بالعملية التعليمية و تحسينها، و تطوير عناصرها، خاصة المعلمين، الذين يسند إليهم الدور الفعال في إنجاح العملية التعليمية التعلّمية، و لا يتحقق ذلك إلا بمساعدتهم و توجيههم و تنمية كفاءاتهم المختلفة.

فالإشراف التربوي جهاز إرشادي توجيهي تقويمي تربوي، و عمل إجرائي تدريبي، تقوم به جهات مختصة ومؤهلة، تعمل على تطوير و تنمية ذاتها، و تنمية العاملين تحت إشرافها، و يطلق على المكلف بعملية الإشراف التربوي المشرف التربوي، الذي من صلاحياته الارتقاء بالعملية التعليمية و متابعة المعلمين و تطوير مهاراتهم، قصد تحقيق الأهداف المرجوة و رفع مستوى التعليم و التدريس.

ولا يزال مفهوم الإشراف التربوي يتطور مع تغيير فلسفته وأساليبه وفكره التربوي وبحسب الموقف والزمن. وبالرغم من اختلاف الآراء في هذا المفهوم إلا أن الهدف واحد وهو تحسين أداء المعلم في عمليتي التعليم والتعلم، لما له من أثر فعال في العملية التعليمية بكامل عناصرها.

يُعد المعلم أحد أقطاب العملية التعليمية الفعّال، وعلى كفاءته وأدائه تعتمد مخرجات النظام التربوي، وهذه المخرجات تظهر من خلال إعداد التلاميذ أو تظهر في مستوياتهم الدراسية. حيث سعت المنظومة التربوية الجزائرية إلى تبني مقاربة جديدة من شأنها رفع مستوى التعليم، و تحسين إنتاجه.

و تعتبر مهمة الإشراف التربوي عملاً بيداغوجيا إداريا يسعى لتطوير الموقف التعليمي، يقوم بها أشخاص ذوو خبرة واسعة و كفاءة عالية في مجال التربية و التعليم، يسمّون المشرفين التربويين، أوكلت لهم الجهات المعنية مهمة متابعة المعلمين و تكوينهم و مرافقتهم، و تنمية كفاءاتهم، و ليصنعوا منهم مبدعين ومبتكرين، يسهمون بشكل فعال في إنجاح العملية التعليمية.

و من هذا المنطلق جاء موضوع بحثنا موسوما: " دور المشرف التربوي في تنمية مهارات معلمي الطور الابتدائي في ظل الإصلاحات الجديدة"، و قد بني على إشكالية مفادها: هل المشرف التربوي يجسد الإشراف التربوي بمعناه الحديث في المدارس الابتدائية، و يؤدي دوره كما ينبغي؟



قائم

و تتولد عنها تساؤلات فرعية:

- هل للمشرف التربوي دور فعال في تنمية مهارات معلمي الطور الابتدائي؟
 - هل يتلقى المعلمون الدعم من المشرف التربوي لتنمية مهاراتهم؟
 - هل المشرف التربوي يركن إلى المعيقات و الصعوبات التي تواجهه في عمله، أم يحاول تجاوزها؟
 - هل تنوع أساليب الإشراف التربوي تزيد من فعاليته و نجاحه؟
- و سنحاول في هذه الدراسة الإجابة عن كل ما تقدم، انطلاقاً من الفرضيات الآتية:
- للمشرف دور فعال في تنمية مهارات المعلمين و تحسين أدائهم.
 - الإشراف بمعناه الحديث يختلف عن الإشراف القديم مفهوماً و أداءً.
 - التنوع في أساليب الإشراف التربوي تضيف عليه جودة في الإنتاج.
- و سبب اختيارنا لهذا الموضوع هو التطلع إلى مدى تطبيق و فاعلية الإشراف التربوي في المدارس الابتدائية، و مستوى إسهامه في تنمية مهارات المعلمين خاصة الجدد منهم، و كيف يؤثر ذلك على مستوى التعليم و التحصيل المدرسي.
- و تتجلى أهمية الموضوع في:
- الأغراض التي يسعى إلى تحقيقها في مجال التعليمية، و التي من أسماها تحسين و رفع مستوى العملية التعليمية.
 - الكشف عن الأدوار التي ينبغي للمشرف التربوي القيام بها، و التي سنتها الإصلاحات التربوية الجديدة.
 - دفع المشرفين التربويين إلى الاهتمام بالجانب الإشرافي الفعال، و مساندة التحديثات و الإصلاحات التربوية.
 - دفع عجلة التحديات في إطار الإشراف التربوي، و العمل وفق ما تمليه حاجة المعلمين إلى رفع مستواهم المهني و تنميته.
 - تقويم الأداء المهني للمعلمين، و السعي إلى رفع كفاءاتهم.
- أهداف الدراسة:
- التعرف على الأدوار التي يؤديها المشرف التربوي في تنمية كفاءات و خبرات المعلمين في إطار الإصلاحات الجديدة.
 - التعرف على آراء المعلمين في أداء المشرف لمهامه و أدواره.
 - التوصل إلى معرفة الأنماط الإشرافية التي تجعل المشرف التربوي يؤدي دوره بشكل فعال.



منهج الدراسة:

و قد أنجزنا بحثنا منتهجين المنهج الوصفي التحليلي مع اعتماد آلية الإحصاء، التي تطلبها منا بحثنا هذا، كونهما يناسبان هذا النوع من الدراسات، التي تقوم على الاستبانة، وفق خطة منهجية مبنية على مقدمة و مدخل و ثلاثة فصول، و خاتمة تضمنت نتائج البحث ، تليها بعض التوصيات و الاقتراحات، يمكن أن تكون نقطة بداية لباحث آخر، و تفصيل الخطة كالاتي:

تناولنا في الفصل الأول: الإشراف التربوي و مبادئه، و الذي حوى مبحثين، أولهما: ماهية الإشراف التربوي و تطوره، و ثانيهما: مبادئ الإشراف التربوي، أهدافه و أساليبه.

و أما الفصل الثاني فكان عنوانه: المشرف التربوي و الإصلاحات التربوية الجديدة، و تضمن مبحثين، أولهما: المشرف التربوي، مهامه و معيقاته، و تقويمه لأداء المعلم، و ثانيهما: دور المشرف التربوي في تنمية مهارات معلمي الطور الابتدائي.

و أما الفصل الثالث فخصصناه للجانب التطبيقي من الدراسة، و تم فيه تحليل نتائج الاستبانات.

و جاءت الخاتمة مجملة لنتائج البحث و بعض التوصيات و المقترحات.

الدراسات السابقة:

1. " دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة و سبل تفعيله" قامت بها الباحثة: **ذكريات أحمد محمد مرتجي** في كلية التربية - الجامعة الإسلامية- غزة، محاولة من ورائها معرفة درجة قيام المشرف التربوي بدوره في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة، من وجهة نظر هؤلاء المعلمين. و الوصول إلى سبل تفعيل دور المشرف التربوي في تنمية مهارات المعلمين القيادية.

2. " دور المشرف التربوي في تحسين الإدارة الصفية لدى أساتذة التعليم الابتدائي الجدد"، قامت بها الباحثة: **عماري منى**، في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بالمسيلة، قسم: علم النفس، سعت من خلالها إلى التعرف على دور المشرف التربوي في تحسين الإدارة الصفية لدى أساتذة التعليم الابتدائي الجدد، و هل للمشرف دور في تحسين التفاعل الصففي لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

3. " واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية في ضوء الأساليب الإشرافية لمعاصرة"، قام بها الباحث مكّي بن محمد عبد الرحيم أبو هاشم، بجامعة مؤتة، و سعى من خلالها إلى التعرف على واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين.

قائم

4. " دور المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلم في المرحلة الابتدائية"، قامت بها الباحثة حياة قطاف، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة المسيلة، قسم: علم النفس، و سعت من خلالها إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- هل للمشرف التربوي دور في تحسين مهارة تخطيط الدروس للمعلمين؟
- هل للمشرف التربوي دور في تحسين مهارة تنفيذ الدرس للمعلمين؟
- هل للمشرف التربوي دور في تحسين مهارة الإدارة الصفية للمعلمين؟

و من بين الكتب التي نهلنا منها مادة بحثنا نذكر: المرجع في الإشراف التربوي و العملية الإشرافية، محمود محمد أبو عابد و الإشراف التربوي ، مفاهيمه وأساليبه، جودت عزت عبد الهادي، و الإشراف والتنظيم التربوي، سهى نونا مليوه.

و في الختام نرجو من المولى عز و جل أن يجعل عملنا خالصا لوجهه الكريم.

أدرار في: 2019/05/13.

أمانة الله سيدي يوسف و هنية جريفيلي.



مدخل

باتت المنظومة التربوية الحديثة تهتم بالإشراف التربوي لما له من أثر و دور فعال على العملية التعليمية و التربوية، بغية تنمية كفاءات المعلم و قدراته ليبلغ هدفه و مبتغاه المنشود، ويتفادى الصعوبات و المشاكل التي تعيق عمله.

و من خلال هذا المدخل سنتطرق إلى تعريفات وجيزة لمصطلحات الدراسة، و التي تضمنها العنوان، لتيسر لنا فهم الموضوع و فحواه.

المشرف التربوي:

المشرف لغة:

جاء في مقاييس اللغة لابن فارس في مادة (شرف) الشين و الراء و الفاء: أصل يدل على علو و ارتفاع. الشرف: العلو، و الشريف: الرجل العالي، و رجل شريف من قوم أشرف. و المشرف: مكان تُشرف عليه و تعلوه¹.

شرف الرجل يشرف شرفاً: علا في دين أو دنيا، و شرف المرأاً: علاه. و أشرف الشيء: علا و ارتفع، و أشرف عليه: اطلع عليه من فوق².

و في المعجم الوسيط في مادة (شَرَفَ): شَرَفَ المكان شُرُفاً: ارتفع، و شرف الرجل: علت منزلته، فهو شريف. (ج) شرفاء و أشرف.

(أشرف) الشيء: علا و ارتفع، و - عليه : طلع من فوق. و - تولاه و تعهده. - و قاربه.

الشرف: الموضع العالي يشرف على ما حوله. يقال: هو على شرف من كذا: مشرف عليه، و مقارب لها. و الشرف: العلو و المجد.³

المشرف اصطلاحاً: شخص مهني تكون مسؤولياته الأساسية واقعة في مجال وظيفة الإشراف.

و هذا تعريف عام، كونه يشمل أطراً متعددة كالمراقبين و المديرين و المديرين المساعدين و رؤساء الأقسام و المشرفين و المستشارين، و باقي العاملين في مجال الإدارة و الخدمات الخاصة و المسؤولين عن قيادة الجهود الإشرافية⁴.

¹ معجم مقاييس اللغة، ابن فارس (- 395هـ)، تح: عبد السلام محمد هارون، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، ط : 1399هـ/1979م، ص 263.

² قطر المحيط، المعلم بطرس البستاني، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ط2، 1990م، ص 289.

³ المعجم الوسيط، مرجع سابق، ص 479-480.

⁴ الإشراف التربوي الحديث أساسيات و مفاهيم (نسخة إلكترونية)، رائد خضر، دار غيداء، عمان، ط، 1، 1432هـ/ 2011م، 158.

فالإشراف في اللغة هو العلو و المجد و الولاية و العهد، و هو قريب من الإشراف في الاصطلاح، فمكانة المشرف أعلى من مكانة من يشرف عليه، و هو متعهد له بالرقابة و الزيارة و النصح و التوجيه، ليؤدي عمله بما يتناسب مع وظيفته، مع تهيئة الظروف المناسبة، و المناخ المناسب.

أما المشرف التربوي:

فهو المسؤول الذي يرتبط عمله بكل جوانب المدرسة أو معظمها، و يعد منبعا مهما للأفكار و قائدا للمقترحات الجديدة، و مصمما للخطط التي تساعد المعلم و المدير على فهم مسار العملية التعليمية بشكل صحيح¹، و تحسينها في كافة المجالات.

وهو شخص معين من قبل مجلس المدرسة أو مديريات التربية و التعليم، وُكّلت له مهمة التفتيش و الإشراف، لممارسة واجباته من خلال الزيارات و الندوات التي ينظمها لمجموعة من المعلمين بمناطق متعددة و محددة، و دوره الأساسي هو الارتقاء بالعملية التعليمية من الحسن إلى الأحسن، و دفع المعلم لتجاوز العقبات التي تواجه عمله.

التنمية:

لغة: من النماء: الزيادة، يقال: أُنميت الشيء و نميته: جعلته ناميا، و نمّيت النار تنمية: إذا ألقيت عليها حطبا و ذكيتها به، و رفعتها و أشبعت و قودها. و يقال: ينمى و ينمو نموًا².

اصطلاحا: من النُّمو: و هو ظاهرة عامة تتميز بظهور تغيرات و تبدلات، و هي غير عشوائية أو فجائية، منتظمة تخضع لشروط متلاحقة أو متسلسلة و منسجمة³.

و التنمية: حسب ما أورده بنجر (1413هـ) هي: "زيادة المعارف والمهارات و القدرات لدى المعلم بهدف الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء الجيد في العملية التعليمية"

¹ تقويم الأداء الوظيفي للمشرفة التربوية دراسة تطبيقية، مها محمد خلف الزايدى، دار الفكر العربي، القاهرة، ط 1، 1423هـ/2002م، ص 23.

² لسان العرب، ابن منظور، دار المعارف، القاهرة، ط1، د.ت، ص 4552.

³ ينظر: معجم مصطلحات التربية و التعليم، ص 43.

فهي عملية واعية، أي أنها ليست عملية عشوائية، وإنما عملية محددة الغايات، ذات استراتيجية طويلة المدى، و أهداف مرحلية و مخططات و برامج.¹ ينعكس مردودها على بلوغ المقاصد المرجوة، و جودتها و شموليتها و استدامتها، بل و تطورها.

المهارة:

لغة: إحكام الشيء و إجادته و الحذق فيه، يقال: مهر بمهر مهارة. فهي تعني الإجادة و الحذق، و أن الماهر هو: هذا الحاذق الفاهم لكل ما يقوم به من عمل، فهو ماهر في الصناعة و في العلم، بمعنى أنه أجاد فيه و أحكم.² و مهر في الشيء و به مهارة: أحكمه و صار به حاذقا، فهو ماهر، و تمهّر في كذا: حذق فيه.³

و المهارة في الاصطلاح: هي الأداء المتقن القائم على الفهم و الاقتصاد في الوقت و الجهد المبذول، و هي نشاط عضوي إرادي مرتبط باليد أو اللسان أو العين أو الأذن.

و في موسوعة العلم الحديث فحدها: " القدرة على الأداء المنظم و المتكامل للأعمال الحركية المعقدة بدقة و سهولة مع التكيف مع الظروف المتغيرة المحيطة بالعمل. و هي السهولة و السرعة و الدقة في أداء عمل ما بعد تعلمه مع اقتصاد في الجهد"⁴

و يعرفها ديرفر في قاموسه لعلم النفس: بأنها السهولة و السرعة و الدقة عادة في أداء عمل حركي⁵ و يكاد يوافقه في ذلك "مان" الذي قال عنها: تعني الكفاءة في أداء مهمة ما، و ميز بين نوعين من المهام. الأولى حركية، و الثانية لغوية، و يضيف بأن المهارات الحركية هي: إلى حد ما لفظية، و أن المهارات اللفظية تعتبر في جزء منها حركية.

¹ الإطار النظري للتنمية الشاملة المستدامة ومؤشرات قياسها، حروفش سهام و ذهبية ريمة، صحراوي إيمان، بوابية، المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة و الكفاءة الاستخدمية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بالتعاون مع مخبر الشراكة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفضاء الأورومغاربي، في جامعة فرحات عباس سطيف 08/08/2008م، ص 5.

² ينظر لسان العرب، ابن منظور، ص 4277.

³ ينظر: المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، ص 889.

⁴ نظريات التعلم و تطبيقاتها في علوم اللغة، عبد المجيد عيساني، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط 1، 2011م، ص 106.

⁵ ينظر: المهارات اللغوية مستوياتها تدريسيها صعوباتها، رشدي أحمد طعيمة، دار الفكر العربي، القاهرة، ط 1، 1425هـ/2004م، ص 28.

أما Good فيعرفها في قاموسه للتربية بأنها الشيء الذي يتعلمه الفرد و يقوم بأدائه بسهولة و دقة، سواء كان هذا الأداء جسمياً أو عقلياً¹.

و يمكن ربط تنمية المهارة بالنمو المهني و الذي يقصد به التقدم الذي يجريه المعلم في معرفته مادته و مهارته في تدريسها، و كذلك عمق بصيرته في المشكلات التربوية التي يواجهها، و ما يصاحب ذلك من نجاح في مهنته². و هو يكافئ في مفهومه التنمية المهنية التي تستوجب مجموعة من الأنشطة مصممة خصيصاً لزيادة فاعلية المدرسين و الإداريين، على أن تضم هذه الأنشطة المعرفة المناسبة و استراتيجيات و مهارات فاعلة و ميول يسمح للمعلم بأن يعزز و يدخل تحسينات على عمله باستمرار³.

إن مهارة المعلم في مهنته لا تتوقف على المشرف فحسب، بل تستوجب تضحيات و طموحات، و شعور بالمسؤولية، من خلال الأبحاث و التجديد في الاستراتيجيات التي يقوم بها المعلم نفسه، و لا يركن إلى القصور الذي يعتريه في مهنته و أداء مهامه. فالتعليم ليس معارفاً فقط، بل فن و إبداع، ينبغي على كل من تقلد هذا المنصب أن يعترف منه.

المعلم: عنصر مهم في عناصر العملية التعليمية التربوية، فهو الشخص الذي يقوم بتربية و تعليم التلاميذ في أحد الصفوف الأولية للمرحلة الابتدائية، من خلال تدريس المواد المختلفة في ذلك الصف⁴.

ومن مهامه تعليم المتعلم كيف يتعلم و كيف يستمر في تعليمه، و العمل على تنمية قدراته و معارفه المطلوبة في مجال التعليم، و لا يتأتى ذلك إلا من خلال الإمام العميق بمناهج التفكير، و أسس المعرفة و المهارات اللازمة لإدارة الدرس، و الصف و الموارد التعليمية⁵. لذا كان لزاماً على المعلم الإمام - قبل الشروع في العملية التعليمية - بإجابات الأسئلة الآتية: من نعلم؟ و كيف نعلم؟ و ماذا نعلم؟

¹ ينظر: المهارات اللغوية مستوياتها تدريسيها صعوباتها، رشدي أحمد طعيمة، دار الفكر العربي، القاهرة، ط 1، 1425هـ/2004م، ص 28.

² معجم المصطلحات التربوية النفسية، حسين شحاتة و زينب النجار، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط 1، 1424هـ / 2003م، ص 324.

³ تصميم برامج و خدمات للمتعلمين ذوي القدرة الفائقة، جين بورسيل و ريكا إيكرت، تر: صبار سعدون السعدون و آخرون، مؤسسة الملك عبد العزيز و رجاله للموهبة و الإبداع و العبيكان للأبحاث و التطوير، المملكة العربية السعودية، ط 2، 1434هـ/2013م، ص 211.

⁴ المعجم التربوي، ملحقة سعيدة الجهوية، إثراء فريدة شان و مصطفى هجرسي، المركز الوطني للوثائق التربوية، د.ط، 2009م، ص 86.

⁵ مشاريع التجديد و الإصلاح في الحوزة العلمية خطاب الإمام الخامني نموذجاً، مجموعة مؤلفين، مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي، بيروت، ط 3، 2017، ص 27.

و على هذا الأساس فإن المعلم المعاصر تغير دوره من محتكر للمعلومة و ناقل و ملقن لها، إلى مشارك و مرشد و موجه لتعليميه. لقد أصبحت مهمته مزيجاً من مهام المربي و القائد و مدير المشروع البحثي و الناقد و المستشار¹.

فللمعلم دور فعال و مؤثر في نجاح و حسن سيرورة العملية التعليمية، و تحقيق الأهداف، و توسيع زاوية التحصيل و الاكتساب لدى المتعلمين. و لكي يؤدي المعلم مهمته المنوطة له لا بد أن يكون حريصاً على القيام بواجباته، و متمتعاً بكفاءات مختلفة، تحوله لأداء رسالته على أتم وجه.

واجبات المعلم: لم يعد عمل المعلم ينحصر في وقوفه داخل الصف لنقل ما جاء به المنهاج للتلاميذ، ثم تقييم تحصيلهم في ما تلقوه، بل أصبح أشمل من ذلك فهو القائد و الموجه و المخطط.

و في ضوء هذا الارتقاء يمكن تحديد أهم واجباته² فيما يأتي:

أولاً: تخطيط التعليم و يشمل عدة نقاط يمكن إجمالها فيما يأتي:

1. تصميم خطط تعليم المقررات (التخطيط الفصلي و السنوي).
2. تصميم خطط الدروس اليومية.
3. إعداد المواد التعليمية اللازمة للتدريس و تجهيزها، مثل المواد السمعية و البصرية.
4. تحديد قدرات الطلاب المبدئية، من خلال التقييم التشخيصي.
5. صياغة الأهداف بمستوياتها المختلفة.
6. تحليل محتوى التعلم إلى مكوناته الرئيسية (الحقائق - المفاهيم - التعميمات - المهارات).

ثانياً: تنفيذ المواقف التعليمية و تقويمها و يشمل ذلك:

1. طرح المعلومات و توجيه الطلبة نحو صياغة استنتاجات يمكن تبنيها و الدفاع عنها.
2. تعليم المهارات و العمل على تنميتها.
3. تعزيز التعلم، من خلال التحفيز و التشجيع.
4. تقويم التعلم من خلال الاختبارات و الأسئلة الموجهة، مع تحليل النتائج، و وضع خطط علاجية آنية في ضوء التغذية الراجعة.
5. توظيف الوسائل التعليمية المختلفة.

¹ ينظر: المرجع نفسه، ص 27.

² ينظر: أساليب معاصرة في تدريس الاجتماعيات، عدنان أحمد أبودية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن - عمان، د.ط، د.ت، ص 235.

ثالثا: إدارة الصف، و يتطلب:

1. ضبط النظام.
2. شد انتباه الطلاب طوال فترة الدرس، و إعادة شحذ همهم.
3. إدارة مجريات أحداث التعلم.
4. الفصل في النزاعات بين المتعلمين، و حل المشكلات العارضة.
5. توفير المناخ الصفّي المتناسك الذي يشجع المتعلمين على التعبير عن آرائهم بكل حرية و ثقة، و مشاركة أفكارهم، و التعاون فيما بينهم.

رابعا: نقل القيم و المثل و العادات، و يتجلى ذلك في :

1. أن يكون المعلم متخلقا في سلوكه، و أقواله موافقة لأفعاله، ليتخذ المتعلمون قدوة في حياتهم.
2. أن يوظف الموضوعات و القيم الخلقية المرغوبة في المجتمع من خلال المواقف التعليمية داخل الصف.
3. الإشادة بسلوك المتعلم الذي يمارس سلوكا غير مرغوب فيه، و زجره.

الطور الابتدائي:

هي مرحلة التعليم الابتدائي، و أولى مراحل التعليم الأساسي، تدوم لمدة خمس أو ست سنوات، و هي المدخل الرئيسي لهيكل النظام التعليمي و قاعدته، و ينبغي توفير التعليم فيها لكل ناشئ. حيث يتم إمداد المتعلم بالأساسيات التي يمكن الانطلاق منها إلى التحصيل العلمي، و ليس الهدف منها إتقان المتعلم لمهارة القراءة و الكتابة و الحساب فحسب، بل تهدف إلى تنمية المتعلم عقليا و خلقيا و جسميا و اجتماعيا و وطنيا، و تزويدهم بالقدر الأساسي من المعارف البشرية و المهارات الفنية و العلمية.¹

و للمدرسة الابتدائية أهداف عامة تعمل على بلوغها و هي:

1. تعميق انتماء الطفل لوطنه و تاريخه و حضارته، و تأكيد الولاء الوطني، و تنمية الاعتزاز به و حمايته مستقبليا.
2. ترسيخ الإيمان و اعتزازه بدينه و قيمه السماوية و الاجتماعية، و احترام عقائد الآخرين و مقدساتهم و شعائرهم.
3. اكتساب المهارات الأساسية في القراءة و الكتابة و الرياضيات بصورة تؤدي إلى التواصل الفعال، بمختلف وسائله من خلال اللغة القومية بين مواطني المجتمع أخذا و عطاء، و حوارا و رأيا و تفاعلا و انتماء، و تحكيما للمنطق و العقل.

¹ الملامح الحديثة لإدارة التربية، عبد المنعم فهمي سعد، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، ط1، 1427هـ/ 2006م، ص 174.

4. المشاركة في تحقيق الاستقرار السياسي، و السلام الاجتماعي، و تأكيد الاستقلال الوطني، و تعميق الانتماء القومي، و تكوين المجتمع الديمقراطي، و تعزيز مسيرة التنمية و الإنتاج و الاعتماد على الذات.
5. تكوين أسلوب التفكير العلمي و القدرة على تحليل المعلومات، و اتخاذ القرار الصحيح لمواجهة الإشكالات التي تعوق حركته في التعليم.¹
- الإصلاحات الجديدة: (الجيل الثاني).**

يمثل التدريس بالكفاءات باعتباره الجيل الثاني من التدريس بالأهداف و امتدادا له، حركة تصحيحية داخل بيداغوجية الأهداف، نتيجة انحراف المدرسة السلوكية التي غرقت في النزعة التقنية و السلوكية التجزئية، على حساب النظرة الشمولية للتدريس، و هي تخضع المتعلمين للتنميط في آليات التعليم، و تسلبهم حرية الإبداع و الاختيار و التثقيف الذاتي، فتحدد الأهداف يركز فقط على وصف النتيجة النهائية و المتمثلة في السلوك الخارجي الذي ينبغي إنجازها من قبل المتعلمين، غير أن النتيجة لا تبين التغيرات التي يحدثها النشاط في نفسية المتعلم، كما أن صياغة الأهداف و إن كانت واضحة و محدودة و مقبولة، لا تمكننا من معرفة ما اكتسبه المتعلم من معارف و خبرات، و لا عما سيكتسبه.²

لماذا اعتمدت المقاربة بالكفاءات؟

لما كانت المقاربة بالأهداف تتبنى التصور السلوكي الذي يحتزل المكتسبات التعليمية التعلمية للمتعلم ، في العمل على تحقيق سلسلة من الأهداف السلوكية، و تقوم بتجزئ النشاط إلى الحد الذي يجعل المتعلم عاجزا على استيعاب ما هو بصدده، و معرفة مغزى نشاطه، ظهرت المقاربة بالكفاءات، متعتبرة سلوك المتعلم ليس مجرد رد فعل كما يعتقد السلوكيون، بل سلوك كمنشأ فعال و هادف، تهدف إلى استثمار قدرات المتعلم و خبراته، و صقلها و تنميتها لتصبح مهارة و كفاءة في الأداء.³

تشكل هذه المقاربة - المؤسسة على البناء الفكري و البنيوية الاجتماعية - المحور الرئيس للمناهج الجديدة، و ذلك بغرض استدراك نقائص المقاربة بالأهداف. و البنيوية الاجتماعية تقدم الاستراتيجيات التي تمكن

¹ ينظر: المرجع نفسه، ص 175.

² أساليب معاصرة في تدريس الاجتماعيات، عدنان أحمد أبودية، (مرجع سابق)، ص 229.

³ ينظر: المرجع نفسه، ص 229.

المتعلم من بناء معارفه في وضعيات تفاعلية ذات دلالة، و تتيح له فرصة تقديم مساهمته في مجموعة من أقرانه¹. فالعمل مبني على التشارك و التعاون و الإبداع، لا على التوقع و الانغلاق، و احتكار الأفكار. إن هذه المقاربة تفضل منطق التعلم الذي يركز على التلميذ و ردود أفعاله في مواجهة وضعيات مشكلة، على منطق التعلم الذي يعتمد على تحصيل المعارف و المعلومات فقط²، فاحتكار المعلم للمعارف و تلقينها للمتعلم ليرجعها فيما بعد، لا يعد عملية بيداغوجية تعليمية، تعمل على تنمية الأفكار، بقدر ما يعد حشوا للأفكار و تجميدا للمواهب.

تعريف الكفاءة: هي «القدرة على التصرف المبني على تجنيد و استعمال مجموعة من الموارد استعمالا ناجعا (معارف مكتسبة، مهارات، قيم، قدرات فكرية، مواقف شخصية ...) لحل وضعيات مشكلة ذات دلالة.³» لقد تم اعتماد الكفاءة في التدريس اليوم، كاختيار بيداغوجي ديداكتيكي، ليشمل في مدلوله البيداغوجي مفهومي القدرة و المهارة بمعناها المركب، لا الجزئي، أي قدرات و مهارات متعددة و متصلة و مؤتلفة في بنية عقلية أو حس حركية أو وجدانية، قابلة للتكيف و الملاءمة و الاندماج مع وضعيات جديدة⁴.

فالجيل الثاني من الأهداف البيداغوجية حسب محمد الدريج، يفضي إلى أن الكفاءات أصبحت تشكل مدخلا مستقلا للتعليم و التكوين مقابل مدخل الأهداف الإجرائية (التصور السلوكي للتعليم)، تستلزم مجموعة إجراءات و مؤشرات تصلح لتقوم مدى حصول الكفاءة، و تتضمن المهارات العملية و مختلف الأداءات التي ينجزها المتعلم لتوظيف الكفاءة عمليا و واقعا.⁵

تعد السنة الدراسية 2014/2013م أول سنة شرع فيها تطبيق الإصلاحات التربوية الجديدة، على مستوى المناهج الدراسية، مسايرة للتطورات التي مست مختلف الميادين الحياتية، المحلية و العالمية، و انتقلت العملية التعليمية من المقاربة التقليدية القائمة على الأهداف، إلى المقاربة الحديثة القائمة على الكفاءات، فنتج عن ذلك إنشاء مناهج جديدة، تسعى إلى تحقيق أهداف تنموية شاملة، تدعو إلى ضرورة الانفتاح على العالم الجديد، و ذلك باستخدام استراتيجيات و طرائق تدريس حديثة، و بوسائل متطورة، تنمي كفاءات المتعلمين، و تلهمهم روح الإبداع، و تكسبهم دافعية التعليم.

1 مناهج مرحلة التعليم الابتدائي، اللجنة الوطنية للمناهج، 2016م، ص 7.

2 المرجع نفسه، ص 7.

3 المرجع نفسه، ص 7.

4 ينظر: أساليب معاصرة في تدريس الاجتماعيات، عدنان أحمد أبو دية، (مرجع سابق)، ص 233.

5 ينظر: أساليب معاصرة في تدريس الاجتماعيات، عدنان أحمد أبو دية، (مرجع سابق)، ص 233.

دواعي تبني المنظومة الجزائرية للمقاربة بالكفاءات:¹

1. دواع فلسفية سياسية: و يقصد بها الإصلاح الجديد الذي تم في ضوءه مراجعة برامج التعليم قصد بناء مناهج جديدة.

2. دواع علمية بيداغوجية: و التي تهدف إلى الارتقاء بالمتعلم، و جعله يستند إلى نظام متكامل من المعارف و الإنجازات و المهارات المنظمة، ضمن وضعيات تعليمية، تجعل المتعلم محور العملية التعليمية.

3. إدماج المتعلم كفاعل أساسي في بناء التعلّيمات، مما يدعو إلى استحضار و تفعيل جانب التعلّم الذاتي في كل الأنشطة، و في مختلف الوضعيات.

¹ ينظر: المقاربة بالكفاءات ماهيتها و دواعي تبنيها في المنظومة التربوية الجزائرية، راضية ويس، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية، العدد: 11، 2015م، ص 104.

الفصل الأول

الإشراف التربوي ماهيته، مبادئه، أهدافه، وأساليبه.

المبحث الأول: مفهوم الإشراف التربوي و تطوره، أنواعه و أهميته.

أولاً : مفهوم الإشراف التربوي.

ثانياً: تطور الإشراف التربوي.

ثالثاً: أنواع الإشراف التربوي.

رابعاً: أهمية الإشراف التربوي.

المبحث الثاني: مبادئ الإشراف التربوي، أهدافه و أساليبه.

أولاً: مبادئ الإشراف التربوي.

ثانياً: أهداف الإشراف التربوي.

ثالثاً: أساليب الإشراف التربوي.

المبحث الأول: مفهوم الإشراف التربوي وتطوره.

الإشراف التربوي مصطلح حديث نسبياً، وقد تناوبت عليه عدة تعريفات منذ ظهوره، ونظراً لتطوره وتفرع اتجاهاته، فقد تجاذبه مختلف التربويين وحاول كل منهم أن يضع له تعريفاً، يتوقف على فلسفته ووجهة نظره و يعكس ذلك اختلاف نظرتهم إليه وفهمهم له، فقد خضعت العملية الإشرافية لمراجعات مستمرة في ضوء التجديدات التربوية في المجتمع التعليمي.

إن هذه التجديدات والتحديات التي مست الجانب التربوي و المجتمع التعليمي، جعلت الإشراف التربوي يصب في إطار التطور التاريخي للإشراف التربوي، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث بعد التعريف بالإشراف التربوي.

أولاً: تعريف الإشراف التربوي اصطلاحاً:

الإشراف التربوي لم يحدد له تعريف متفق عليه، وذلك لكثرة من تناوله من التربويين، كل حسب فلسفته ووجهة نظره.

و يصب الإشراف التربوي فيما يمكن لهذه العملية الإشرافية أن تقدمه للمعلم، باعتباره عنصراً أساسياً في العملية التعليمية لأداء عمله على أحسن وجه، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال موجه ومرشد يقوم بهذه العملية، التي تخضع للتغير والتطور تبعاً للتغير والتطور الزمني والاجتماعي، و المعلم من تلقاء نفسه غير قادر على الإلمام بكل المتغيرات.

يُعرّف الإشراف التربوي في دليل المشرف التربوي بأنه: « خدمة تربوية متخصصة، يقدمها جهاز متخصص في وزارة التربية والتعليم، تهدف إلى مساعدة المعلمين وغيرهم من أطراف العملية التعليمية في تحسين القيام بأدوارهم ومهامهم بشكل فعّال¹. »

يقول وايلز و لوفيل: « أن السلوك الإشرافي التدريسي، هو سلوك رسمي توفره المنظمة التربوية لغرض التفاعل مع نظام سلوك المعلم بطريقة يعمل فيها على تحسين فرص التعليم للتلاميذ². » فهو مرتبط إلى حد كبير بالبيئة الصفية المناسبة، التي تمنح التلاميذ تعليماً أفضل، من شأنه أن يهذب و يضبط سلوكهم بناء على سلوك معلمهم.

والإشراف في مجال التربية طريقة لرفع أداء المعلم وتحسين صورته الذاتية، وبالتالي المساهمة الفعّالة في تحسين عملية التعليم والتعلم، ويعرّف وليم بيرتون الإشراف: « بأنه خبرة تقنية تهدف أساساً لدراسة وتحسين جميع العوامل

¹ الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاحتراف النفسي، معن محمود أحمد العياصرة، دار الحامد، عمان الأردن، ط1، 2008م، ص64.

² الإشراف التربوي مفاهيم... وأفاق، كمال دواني، الجامعة الأردنية، عمان، ط1، 2003م، ص21.

التي تؤثر على نمو وتطور الطفل تعاونياً¹.» ويحدده بعض العلماء على أنه مجهود منظم، وعمل إيجابي يهدف إلى تحسين عمليات التعلم والتعليم والتدريب، ويؤيد للاستشارة وتنسيق وتوجيه النمو الذاتي للمعلمين، ليزداد فهمهم وإيمانهم بأهداف التعليم، وبذلك يؤدون دورهم بصورة أكثر فعالية، ويصبحون أكثر قدرة على توجيه النمو المستمر تربوياً ومهنياً².

يرى الدكتور يوسف نبراي: « أن الإشراف التربوي عملية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتعلمية عن طريق رفع كفاية المتعلم في العطاء، والمساهمة في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها داخل الصف وخارجه³.» فالنشاطات اللاصقيّة أيضاً تعبر عن حيوية المعلم وإبداعه، وهي تحتاج إلى تامين الإشراف التربوي والاعتراف بفضلها، لكي تنمو وتتطور، ولا غنى للمعلم عن يد العون التي يبسطها المشرف قصد إغاثته بما يحسن به أداءه. وفي تعريف آخر: « هو عملية تعاونية قيادية ديمقراطية منظمة، تُعنى بالموقف التعليمي التعلّمي بجميع عناصره؛ من مناهج و وسائل وأساليب وبيئة، ومعلم وطالب وإدارة، وتهدف دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية⁴»

والإشراف التربوي هو عملية فنية، شورية، قيادية، إنسانية، شاملة، غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية و التربوية بكافة محاورها. وحدد له بعض الباحثين تعريفاً إجرائياً كونه يجسد العملية التعليمية بقوله: « هو عملية فنية هادفة لتطوير بيئات التعلم وتقويمها وإدارتها، بما يكفل تجويد عمليات التعليم والتعلم، وتحسين مخرجاتها النوعية⁵» فلا يكفي المشرف في عمله أن تكون المعارف بحوزته فحسب، بل لا بد أن يكون حاذقاً و ماهراً و فناناً في تجسيد هذه المعارف في ميدان عمله.

يرى كارتر جود في قاموس التربية: « أن الإشراف التربوي يتضمن جميع الجهود التي يبذلها القائمون على أمر التعليم، بتوفير القيادة المطلوبة لتوجيه المعلمين من أجل تحسين التعليم.» وكما يعرفه هارولد سبيرن: « بأنه بيان لأوجه النشاطات التي تهتم مباشرة بدراسة وتحسين الظروف التي تحيط بالمعلمين وبتعليم التلاميذ وغيرهم، أو تلك العملية المنظمة المخططة الهادفة إلى مساعدة المديرين والمعلمين على اكتساب مهارات تنظم تعلم الطلاب بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية⁶.»

¹ الإشراف التربوي ، مفاهيمه وأساليبه، جودت عزت عبد الهادي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002م، ص11.

² المرجع نفسه، ص12.

³ الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، محمود طافش، دار الفرقان، عمان، ط1، 1424هـ- 2003م، ص71.

⁴ الإشراف التربوي مفاهيمه أهدافه، أسسه، أساليبه، حسن أحمد الطعاني، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2005م، ص19.

⁵ تجديد الإشراف التربوي، خالد بن محمد الشهري، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، د.ط، 1435هـ، ص9.

⁶ الإشراف التربوي الحديث أساسيات ومفاهيم، رائد خضر، (مرجع سابق)، ص16.

فالإشراف التربوي هو عملية فنية تندمج أثناء تفعيله مجموعة من الميادين (التشاور - الإنسانية - القيادة - التدريب - التقويم - الإدارة - التخطيط)، تبنى على مجموعة من التقنيات و الاستراتيجيات، تسعى لتحقيق هدف تربوي، ألا وهو تطوير و تقويم العملية التعليمية من كل جوانبها.

ومن خلال هذه التعريفات يتبين لنا أنه على الرغم من تعددها واختلاف وجهاتها، إلا أن غايتها واحدة، وهي مساعدة المعلمين في تحسين العملية التعليمية التعلمية، والرفع من مستوى التعليم و أداء المعلم و الارتقاء به نحو الأفضل.

ثانيا: تطور الإشراف التربوي:

يعدُّ الإشراف التربوي ركنا من الأركان المهمة التي يقوم عليها العمل التربوي، بحيث تعددت مفاهيمه وأصبح ينظر إليه بنظرة حديثة متطورة، بعدما كان مجرد عملية تفتيش و رقابة صارمة على المعلمين وتصيدا لأخطائهم ونقاط ضعف أدائهم. و قد مرّ تطور الإشراف التربوي عبر المراحل التالية:

(أ) - مرحلة التفتيش:

يعد الإشراف التربوي في هذه المرحلة تفتيشاً بكل ما تحمله هذه الكلمة من معنى، وكان المفتشون في أغلب الأحيان غير معدين مسلكياً لعملهم الإشرافي، ومعظمهم من المعلمين غير المؤهلين تربوياً للتعليم، إلا أن لديهم خبرة طويلة فيه¹.

و تقوم عملية التفتيش على مراقبة العملية التعليمية بكل جوانبها، واستخدام السلطة والزيارات المفاجئة وحضور الحصص، والاستماع إلى شرح المعلم والاهتمام بعيوبه و نقاط الضعف دون مصادر القوة، والتركيز على أنشطة المعلم داخل الفصل دون الأخرى. بالإضافة إلى أن التفتيش كان يؤكد سلطة المفتش على المعلم والخوف منه وعدم الإخلاص فيما يعرضه عليه من مشكلات . وفي ضوء ذلك ضاعت العلاقات الإنسانية بين المفتش و المعلم².

و قد تميز الأسلوب التفتيشي بأنه:

1. يفترض أن المفتش هو الوحيد الذي يتفوق في إعداده و مؤهلاته على سائر المعلمين، فله الحق التام في تعليمهم ماذا وكيف يدرسون.

¹ ينظر: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، جودت عزت عطوي، دار الثقافة، للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008م، ص236.
² ينظر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، فتحي عبد الرسول محمد، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الجزيرة، ط1، 2008م، ص171، 172.

2. إن التفتيش يعتقد بوجود طرق معينة ناجحة للتدريس يعرفها المفتش وحده، و يقدمها للمعلمين على شكل أوامر.

3. يفترض التفتيش أن المعلم هو الحلقة الأضعف في البرنامج التعليمي، و هو بحاجة إلى النصح و التوجيه.

4. إن المفتش هو صاحب السلطة العليا، مما يخوله استخدام القسوة و التسلط و مفاجأة المعلمين، و عدم احترام آرائهم.

5. إن عملية تقويم المعلم تعتمد فقط على نتائج التلاميذ، من خلال الزيارة الصفية المفاجئة التي يستهدف بها المفتش المعلم، لمعرفة مدى كفاءته¹.

إن هذه الميزات التي تفرد بها هذا النمط من الإشراف جعله أسلوباً تسلطياً، يستغل نفوذه في السيطرة على المعلم، و تصيد أخطائه، قصد زجره و تأنيبه، و فرض عقوبات تتجاوز قدر خطئه، دون الاهتمام بإصلاحه.

و قد خلف هذا النوع من الإشراف (التفتيش) جملة من النتائج السلبية، نلخصها فيما يأتي:

1. اهتمام المعلمين بإخفاء عيوبهم وأخطائهم خوفاً من محاسبة المفتش.

2. تعطل إبداع المعلمين حيث يتوجب عليهم اتباع التعليمات وعدم الخروج عليها.

3. وجود علاقات متوترة وسيئة بين المفتشين والمعلمين.

4. تنمية الخوف وعدم الثقة لدى المعلم.

5. تكوين اتجاهات سلبية لدى المعلمين تجاه عملية التفتيش².

لقد قاوم التفتيش إبداع المعلم، و دحض شعوره، و نفى عنه المسؤولية، و جعله مسيراً لا مخرجاً، فلا يكاد يأتي بشيء جديد إلا عوقب عليه، و اعتبر مخالفة للمنهاج، و تعدد على حرمة قوانين التدريس و طرائقه المسطرة.

(ب) - مرحلة التوجيه التربوي:

ظهرت هذه المرحلة خلال الفترة (1962م-1975م) نتيجة التقدم في علم التربية والعلوم الاجتماعية الأخرى المساندة له، ممّا دعا إلى تطور مفهوم جديد للإشراف التربوي على أنه عملية تفاعل إنسانية اجتماعية، تهدف إلى رفع مستوى المعلم المهني إلى أعلى درجة ممكنة، وذلك من أجل رفع كفايته التعليمية³. وتميزت هذه المرحلة باعترافها بالحاجات وخاصة حاجات المعلمين كأساس لتحسين برامج التعليم، لكنها لم تعرف مفاهيم النمو الذاتي ومشاركة المعلمين وتدريبهم على القيادة والاهتمام اللازم. وقد حُدد مفهوم التوجيه في النقاط التالية:

¹ ينظر: الإدارة و الإشراف التربوي، كريم ناصر علي، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط 1، 2006م، ص 103.

² ينظر: المرجع نفسه، ص 103.

³ ينظر: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، (مرجع سابق)، ص 237.

- وضع خطة متابعة وتقييم كل ما يتعلق بالمواد الدراسية.
- إعداد برامج الزيارات الميدانية و تنفيذها.
- حصر مشكلات المواد الدراسية و اقتراح حلول لها.
- نشر التوجيهات الفنية اللازمة لكل مادة دراسية.
- وضع سياسة التدريب، وإعداد البرامج التدريبية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس¹.

و رغم تميز هذه المرحلة باعترافها بمحاجات المعلمين الأساسية لتحقيق برامج التعليم، و ضرورة الأخذ بالتدريب و الإرشاد و التوجيه، إلا أن إغفالها لمفاهيم النمو الذاتي، و مشاركة المعلمين في القيادة، و تدريبهم على الاهتمام بها، و قصورها على تحقيق الآثار الإيجابية المرجوة لتحسين عمليتي التعليم و التعلم، جعلت المعلم يظل مقيدا بما يمليه عليه موجهه التربوي، و تابعا له في اختيار الأساليب و طرائق التدريس، مما يسبب له عراقيل تحيل بينه و بين نجاح العملية التعليمية و تطورها، من حيث هي عملية فنية إبداعية.

(ج) - مرحلة الإشراف التربوي:

ظهرت هذه المرحلة منذ 1975م حيث استُبدل مصطلح التوجيه التربوي بمصطلح الإشراف التربوي، لأنَّ الإشراف أهم وأشمل من التوجيه؛ فالتوجيه يقتصر على تحقيق الآثار الإيجابية المرجوة في تحسين عمليتي التعليم والتعلم، أمَّا الإشراف فيُعنى بالموقف التعليمي وارتقاء الممارسات فيه إلى مستوى أفضل. باعتباره عملية قيادية، ديمقراطية تعاونية، منظمة، تستهدف دراسة وتحسين وتقييم العوامل المؤثرة في ذلك الموقف، مما يعني أنَّ الإشراف التربوي عملية تقوم على الدراسة والاستقصاء بدلا من التفتيش، وتشمل جميع عناصر العملية التربوية وتعتمد على التخطيط التعاوني، والتنوع في الوسائل والنشاطات وعدم اقتصرها على الزيارة والتقرير².

فقد أولى الإشراف التربوي اهتمامه لجميع عناصر العملية التعليمية، و التي تتضمن المعلم و التلميذ و المنهج، فأصبحت العملية الإشرافية تدعو إلى التفاعل بين المعلم و المشرف، مما يشعر المعلم بالطمأنينة التي تساعد على تعديل سلوكه التعليمي، و اتجاهاته نحو الإشراف التربوي الذي كان محجفا في حقه في مراحلها السابقة³.

و يُبنى الإشراف التربوي في هذه المرحلة على الأسس التالية:

__ قبول الفروق الفردية، واحترام الذات الإنسانية، وإعطاء حرية التعبير عنها.

¹ ينظر: القيادة التربوية والإشراف التربوي الفعّال، والإدارة الحافزية، محمد حسنين العجمي، دار الجامعة الجديدة، ط1، 2008م، ص82.

² ينظر: الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه، (مرجع سابق)، ص28.

³ ينظر: الإدارة و الإشراف التربوي، (مرجع سابق)، ص 104.

- التأكيد على العمل الجماعي التعاوني في التخطيط و التنفيذ والتقييم.

- الثقة بإمكانية نمو العاملين في التربية، وتشجيع المبادرات الإبداعية والقيادية لهم¹.

فالإشراف التربوي عملية تعاونية تحليلية تشخيصية علاجية مستمرة، ترتبط بالإدارة و التربية معاً، لأنها تطور لميادين مختلفة من المعرفة و العلوم، كعلم النفس الاجتماعي و علم التربية و الإدارة التربوية²، و لا يمكن للمشرف التربوي أن يمارس العمليات الإشرافية إلا إذا كان ملماً بمفاتيح هذه العلوم مجتمعة، إذ التلميذ كيان اجتماعي و نفسي، يحتاج إلى التربية و التعليم معاً، لذا فإن من مهام المشرف التربوي أن يدرب كل مرب و معلم على مراعاة الجوانب النفسية و الاجتماعية للمتعلمين، التي تساهم في بناء شخصياتهم المختلفة، و التي تساعده في مراعاة الفروق الفردية أثناء التدريس.

ثالثاً: أنواع الإشراف التربوي:

ونتيجة للتطورات التي طرأت على مصطلح الإشراف التربوي ظهرت أنواع متعددة تهدف إلى خدمة العملية

التربوية، وفيما يلي نورد بعضها منها:

أ) **الإشراف التطوري:** نشأ عام 1980م، حينما طرح كارل جلكمان Carl Glickman (أستاذ في علم

المناهج و الإشراف التربوي في جورجيا) نظرية الإشراف التربوي التطوري، من خلال بحث نشر في مجلة القيادة

التربوية الأمريكية، مبنياً على فرضية فحواها: المعلمون يختلفون في مستوى تفكيرهم التجريدي، و مستوى قدراتهم

العقلية، و في مستوى دافعيتهم للعمل³. لذا لابد على الإشراف مراعاة هذه الفروق، و جعلها أحد المعايير البارزة

في عملية تقويم الأداء، و استخدام العمليات الإشرافية التي تساعد المعلم على تحسين الأداء و السير قدماً.

و فكرة التطوري توحى أن هناك عاملين مؤثرين على أداء المشرف و تعامله مع المعلم، و هما نظرة المشرف

التربوي لعملية الإشراف و قناعاته حولها، و صفات المعلم الذي يعده محور العملية الإشرافية⁴. و تنمية قدرات

المعلم تعد من مهام المشرف التربوي الخبير و المعد مهنياً لذلك.

و **مفهوم الإشراف التطوري** هو: « اتجاه حديث ، يهتم بالفروق الفردية لدى المعلمين ، من

خلال تقديم خدمات إشرافية متدرجة للمعلم (مباشر ، فتشاركي ، ثم غير مباشر) ، تهيئ له تطوراً

بعيد المدى ؛ ليكون قادراً على اتخاذ القرارات وحل المشكلات التربوية التي تواجهه في عمله.¹»

¹ ينظر: المرجع السابق، ص 28.

² ينظر: الإدارة والإشراف التربوي، (مرجع سابق)، ص 104.

³ تحديد الإشراف التربوي، خالد بن محمد الشهري، (مرجع سابق)، ص 14.

⁴ ينظر: المرجع نفسه، ص 15.

من خلال التعريف ندرك أن هذا الإشراف يمر بمراحل و خطوات متسلسلة، و لا يكون في حصة إشرافية واحدة، حتى يتمكن المعلم من تصحيح ذاته و تقويم بنائه و أدائه.

خطوات الإشراف التطوري: يمر الإشراف التطوري بسلسلة من الخطوات الإجرائية التي يقوم بها المشرف التربوي و المعلم، و هي كالآتي:

1. يتلقى المشرف شكوى تشير إلى وجود مشكلة تعليمية لدى المعلم.
2. يعقد المشرف التربوي لقاء تربويا مع المعلم المستهدف، لدراسة أسباب المشكلة و جمع المعلومات المنتمية.
3. يتبع المشرف التربوي نهجا تعاونيا مع المعلم، ليقتراح الاثنان حلولا إجرائية للمشكلة بشكل فردي، و يتم التفاوض و النقاش للوصول إلى اتفاقية مشتركة.
4. يعد المشرف و المعلم خطة عمل مشتركة.
5. يقوم المعلم بتنفيذ ما اتفق عليه.
6. يقوم المشرف التربوي بزيارات هادفة، لتقديم تغذية راجعة تطويرية للمعلم.
7. يزود المشرف التربوي المعلم بتدريبات أخرى.
8. يختار المعلم الخيار المفضل إليه.
9. يعد المشرف التربوي و المعلم خطة إجرائية لتنفيذ الخيار المفضل.
10. يتابع المشرف التربوي المعلم ميدانيا.²

و بهذا يطور كفاءة المعلم بأسلوب التدريب الفعال، و يساعده على نموه مهنيا، ليصبح قادرا على اتخاذ القرارات و حل المشكلات.

ب) الإشراف التصحيحي: وهذا النوع يهتم فيه المشرف بتصحيح أخطاء المعلم، وعدم الإساءة إليه، وأن يتغاضى عن صغائر الأمور، والتجاوز عن الخطأ إذا كان بسيطا³. أو أن يشير إليه إشارة عابرة وبأسلوب لبق ذكي، بحيث لا يسبب حرجا لمن أخطأ. أما إذا كان الخطأ جسيما يؤدي إلى توجيه التلاميذ توجيهها غير سليم، أو يصرفهم عن تحقيق الأهداف التربوية التي خطط لها، فالمشرف التربوي هنا يكون أحوج إلى استخدام لباقتة وقدرته في معالجة الموقف⁴، وذلك بعقد اجتماع فردي مع المعلم أساسه الثقة والاحترام، وقوة الإقناع من جانب المشرف ليقنع المعلم

¹ ينظر: تجديد الإشراف التربوي، خالد بن محمد الشهري، (مرجع سابق)، ص 15.

² المرجع في الإشراف التربوي و العملية الإشرافية، (مرجع سابق)، ص 34.

³ ينظر: الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه، (مرجع سابق)، ص 40.

⁴ الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، (مرجع سابق)، ص 247.

بوجوب التخلص من الأخطاء التي وقع فيها. بحيث يكون هدف المشرف إصلاح الخطأ، وعدم الإساءة إلى فعالية المعلم¹.

(ج) **الإشراف الوقائي:** وهذا النوع من الإشراف يعتمد على خبرة المشرف التي كوّنّها واكتسبها أثناء عمله بالتدريس، وزياراته للمعلمين وتقويم أساليب تدريسهم وأدائهم، مما يجعله قادراً على التنبؤ بما يمكن أن يقابل المعلمين من معوقات، وبالتالي يساعدهم على مواجهتها²، والتغلب عليها ذاتياً. وقد يعمد المشرف إلى مناقشة افتراضات مع فريق من المعلمين يؤدي إلى تصور ما يمكن أن يحدث من أخطاء أو متاعب في المستقبل، ويعمل على تجاوزها³.

(د) **الإشراف البنائي:** وفيه يتجاوز المشرف مرحلة ملاحظة الأخطاء وتصحيحها، إلى إحلال الجديد والبناء محل القديم والخطأ⁴. وبهذا يكون تركيز المشرف والمدرس هنا على المستقبل، والعمل على النمو والتقدم. ومن مهمات هذا النمط ما يلي:

- العمل على تشجيع النشاطات الإيجابية وتحسين وتطوير الممارسات الجيدة .
- إشراك المدرسين في رؤية وتحديد ما يجب أن يكون عليه التدريس.
- تشجيع النمو المهني للمدرسين، وإثارة روح المنافسة بينهم.
- إحلال أساليب أفضل محل الأساليب غير المجدية⁵.

(هـ) **الإشراف الإبداعي:** وهذا النوع من الإشراف يعمل على تحرير العقل والإدارة وإطلاق الطاقة عند المدرسين

لاستغلال قدراتهم ومواهبهم إلى أقصى مدى ممكن في تحقيق الأهداف التربوية. ولكي يكون المشرف التربوي مُبدعاً عليه أن يتصف بصفات شخصية أهمها:

- المرونة في التفكير.
- الصبر واللباقة.
- الثقة بقدرته المهنية، و أن يكون متواضعا.
- الرغبة في التعليم من الآخرين.
- فهم الناس والإيمان بقدراتهم¹.

¹ الإشراف والتنظيم التربوي، سُهي نونا صليوه، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005م- 1425هـ، ص46.

² الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، (مرجع سابق)، ص178.

³ الإشراف والتنظيم التربوي، (مرجع سابق)، ص47.

⁴ المرجع نفسه، ص47.

⁵ الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه، (مرجع سابق)، ص41،40.

و في الإشراف الإبداعي يطّلع المشرف على كلّ جديد في التربية أو في مادّتها، ثم يعمل على نقل ذلك وطرحه للمناقشة والتجربة في مدارسه.²

(و) الإشراف العيادي:

بدأ استخدام هذا النمط في أواخر الخمسينات من القرن العشرين، في تدريب طلبة كلية الفنون في جامعة هارفرد الأمريكية، في برنامج الماجستير على يد جولد هامر (Gold Hammer) و آخرين، فالاسم مشتق من الطريقة العيادية التي يتبعها الطبيب مع مريضه، إذ يقوم بتشخيص المرض، ثم علاجه.³

فهو عملية تهدف إلى تحسين أداء المعلم الصفي، وفق أساليب مخططة و منظمة، لتعديل سلوك المعلم داخل غرفة الصف من أجل تحسين التدريس، بالتعاون مع المشرف التربوي.⁴

إن أهم هدف يسعى إليه الإشراف العيادي هو تحسين عملية التدريس داخل الصف، معتمدا على جمع المعلومات الدقيقة عن سير الحصّة، بهدف تحسين أداء المعلم، و مساعدته على تجاوز المشكلات التعليمية المعرّقة لعمله.⁵ كما يهدف إلى ما يلي:

1. تحسين ممارسات المعلمين التعليمية، و تعديل نظرهم تجاه الإشراف.
2. رفع مستوى أداء المعلمين و ترك أثر جميل في التعليم.
3. مساعدة المعلمين على تطوير مهاراتهم ذات الصلة باختيار و توظيف طرائق التدريس المناسبة.
4. تشخيص المشكلات و الصعوبات التي تواجه المعلم في التدريس، و العمل على حلها و تجاوزها.
5. تقديم تغذية راجعة تصحيحية فورية و هادفة.
6. تقويم أداء المعلمين الصفي، و رفع مستوى التحصيل لدى التلاميذ.
7. توفير مناخ تواصلية مفتوح، ييسر عمل المشاركين في العملية الإشرافية، و يمكنهم من تحقيق الأهداف.⁶

¹ المرجع السابق، ص 41.

² الإشراف والتنظيم التربوي، سهى نونا صليوه، (مرجع سابق)، ص 47.

³ المرجع في الإشراف التربوي و العملية الإشرافية، محمود محمد أبو عابد، دار الكتاب الثقافي، الأردن، د.ط، 1452هـ/2005م، ص 50.

⁴ المرجع نفسه، ص 345.

⁵ ينظر المرجع السابق، ص 50.

⁶ ينظر: المرجع في الإشراف التربوي و العملية الإشرافية، محمود محمد أبو عابد، (مرجع سابق)، ص 51.

رابعاً: أهمية الإشراف التربوي.

يعد الإشراف التربوي الركيزة الأساسية للعمل التربوي، وحلقة وصل بين جميع مدخلات العملية التربوية، باعتباره جهازاً دائماً يسهم في تحسين العملية التعليمية، وتكمن أهميته فيما يلي:

1- الإشراف التربوي يعمل على تطوير نوعية المعلم المهنية ورفعها إلى أعلى درجة ممكنة من أجل النهوض بكفاءته التعليمية، ونموه المستمر، ومساعدته على حل مشكلاته، باعتبار المعلم أحد العناصر الرئيسة في الموقف التعليمي عن طريق تزويده بالخبرات التربوية اللازمة¹.

2- ومع ازدياد مسؤولية المؤسسات التربوية في مواجهة تكييف المعلمين نتيجة لتغير وظيفة المدرسة وتطويرها، وتغيير مفهوم التعلم بصفة عامة، تزداد أهمية الإشراف التربوي بشكل خاص، نظراً لما يوفره من تحسين للعملية التربوية التعليمية، وخاصة أن الإشراف التربوي يُعنى بالموقف التعليمي التعلُّمي بجميع عناصره، ويسعى لتحقيق أفضل أهداف التعليم والتعلم.

3- يعمل الإشراف التربوي على التنسيق بين وظيفة المدرسة وبين أنواع النشاط التعليمي، مما يؤدي إلى الارتفاع بمستوى الخدمة التعليمية².

4- وجود المشرف يكون دافعاً إلى المنافسة الفردية لدى العاملين.

5- تطوير عمليات إعداد المعلم في كليات التربية في ضوء المتغيرات السريعة والطرق الحديثة³.

إن أهمية الإشراف التربوي لا تقل شأنًا عن هدفه الذي نشأ من أجله، وهو النهوض بالعملية التعليمية و الارتقاء بها، و تحسين أداء المعلم، و تنميته مهنيًا، و على وجه الخصوص المعلمين الجدد الذين لا يمتلكون خبرة كافية تؤهلهم لإنجاح عملهم.

¹ الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، (مرجع سابق)، ص 177.

² تقويم الأداء الوظيفي للمشرفة التربوية، (مرجع سابق)، ص 30.

³ القيادة التربوية والإشراف التربوي الفعّال والإدارة الحافزية، مرجع سابق، ص 88.

المبحث الثاني: مبادئ الإشراف التربوي أهدافه وأساليبه .

أولاً: مبادئ الإشراف التربوي.

يبني الإشراف التربوي على مجموعة من المبادئ نذكر منها ما جاء به "وليم بيرتون" وليو بروكنز" في كتابهما الموسوم: "الإشراف التربوي كعملية اجتماعية".

- 1- الإشراف التربوي يعني عادة بتحسين جوّ التعلم بشكل خاص .
- 2- الإشراف التربوي الفعّال يوظف الطريقة العلمية ويستثمر نتائج الأبحاث العلمية المتعلقة بعملية التعليم وطبيعة وشخصية المتعلم لتحسين وتطوير العملية التربوية.¹
- 3- لا يمكن أن يتم الإشراف التربوي إلاّ من خلال جهاز يتكون من أشخاص مؤهلين تأهيلاً كاملاً لهذا العمل، ولديهم خبرة واسعة في التعليم.
- 4- إنّ المتعلم محور العملية التعليمية والمعلم منظم وعنصر رئيسي فيها.
- 5- الإشراف التربوي ليس عملاً صغياً فحسب بل إنّّه تطوير للموقف التربوي ككل .
- 6- تغيير اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي ضرورة لتطوير إي برنامج إشرافي².

ثانياً: أساليب الإشراف التربوي.

و بما أنّ الأسلوب يعتبر طريقة الإنسان في التعبير عن نفسه. فإنّ المقصود بأسلوب الإشراف: الطريقة التي يمارسها المشرف التربوي مع المعلم، بهدف تحسين أدائه وتطويره مهنيّاً. ويستطيع المشرف التربوي أن يقوم بعمله بنجاح وفاعلية من خلال تعامله مع العاملين في الحقل التعليمي بصورة إيجابية وبأسلوب مناسب و متميز³. وبالرغم من تعدد أساليب الإشراف التربوي وتنوعها إلاّ أنّنا لا نستطيع تفضيل أسلوب واحد واستخدامه مع كل المعلمين وفي جمع المدارس وفي كل الظروف؛ لأن لكل موقف تعليمي أسلوب يناسبه.⁴

ومن بين هذه الأساليب الإشرافية: الزيارات الصفية، الدروس التطبيقية، تبادل الزيارات بين المعلمين، المداولات الإشرافية، المشغل التربوي، الاجتماعات واللقاءات الإشرافية، النشرات والقراءات، التعليم المصغر .

¹ الإشراف والتنظيم التربوي، سهى نونا صليوه (مرجع سابق)، ص 52 .

² الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، (مرجع سابق)، ص 29.

³ تقويم الأداء الوظيفي للمشرفة التربوية، مها محمد خلف الزايدي، (مرجع سابق)، ص 35.

⁴ ينظر: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، (مرجع سابق)، ص 271.

1- الزيارة الصفية: عملية تحليلية توجيهية تقويمية تعاونية، مشتركة بين المشرف التربوي والمعلم، وتشكل جانبا هاما من أنشطة التربية العلمية، وهي تدريبية في المقام الأول.¹ و أحد أساليب الإشراف التربوي الفعّالة التي تمنح المشرف التربوي الفرصة ليرى على الطبيعة سير عمليتي التعليم والتعلم، والتحديات التي تواجه المعلمين في تدريسهم، والاطلاع على الطرق والأساليب المستخدمة في تعليم التلاميذ، واكتشاف القدرات والمهارات التي يتميز بها المعلمون للاستفادة منها وتنمية جوانب القصور.² وتصنف هذه الزيارات إلى ثلاثة أنواع: الزيارة المفاجئة، الزيارة المخطط لها، الزيارة المطلوبة أو القائمة على الدعوة.

أ- الزيارة المفاجئة: وهذه الزيارة قليلة الحدوث ونادرا ما تكون مقررة في خطة الإشراف، يقوم بها المشرف نتيجة التذمر من أحد المدرسين، فيدرس أحوال المعلم ويتأكد من صحة الشكوى المرفوعة ضده. وهذا النوع لا يخدم المعلم كما لا يخدم العملية التعليمية بصورة مباشرة.³ لأنها أقرب إلى الإشراف التربوي في مفهومه القديم، و مراحلها الأولى التي تهدف إلى تصيد أخطاء المعلم و تأنيبه.

ب- الزيارة المخطط لها: وهذه الزيارة تتم بناء على تخطيط مسبق بين المشرف التربوي والمعلم، وبالتالي يحاول المعلم تحسين أدائه وإبراز قدراته الحقيقية، وتقديم أفضل ما عنده. وهذا النوع من الزيارات هو الذي ينادي به الإشراف الحديث⁴، لأنه يسعى إلى تصويب زلات المعلم و استدراك ما فاته من مستجدات، و يبني على علاقة إنسانية و تعاونية بين المشرف و المعلم، تجعل كلا منهما يتقبل رأي الآخر، و يحترم تفكيره.

ج- الزيارة المطلوبة أو القائمة على الدعوة: وهذه الزيارة إما أن تكون بناءً على طلب من مدير المدرسة أو من المعلم.⁵

2) الدروس التطبيقية (التوضيحية): وهي من الأدوار التي يقوم بها المشرف التربوي أو معلم ذو خبرة، بتطبيق أساليب تربوية جديدة، أو شرح وتوضيح فكرة أو طريقة يرغب المشرف التربوي إقناع المعلمين بفاعليتها، أو أهمية تجربتها ومن ثمة استخدامها.⁶ ومن الأهداف التي يسعى الدرس التطبيقي لتحقيقها:

* إكساب المعلمين مهارة استخدام أساليب مبتكرة تساهم في تحسين وتطوير أدائهم.

* تعطي الدروس التطبيقية الدليل على إمكان تطبيق الأفكار والأساليب التي يتحدث عنها المشرف.

¹ القيادة التربوية والإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزة، محمد حسنين العجمي، ص 96.

² الإشراف والتنظيم التربوي، سهى نونا صليوه، (مرجع سابق)، ص 63.

³ ينظر: تطبيقات في الإشراف التربوي، أحمد جميل عايش، (مرجع سابق)، ص 78.

⁴ الإشراف والتنظيم التربوي، سهى نونا صليوه، (مرجع سابق)، ص 67.

⁵ المرجع نفسه، ص 67.

⁶ الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه، أحمد حسن الطعاني، (مرجع سابق)، ص 124 .

* تعمل على إثارة دافعية المعلمين لتجريب واستخدام طرق جديدة.

* تزيد من ثقة المعلم بنفسه¹.

3) تبادل الزيارات: وهو أسلوب إشرافي فعّال مرغوب فيه يترك أثر في نفس المعلم ويزيد بثقته بنفسه، ويطلق إبداعه خاصة إذا تمت العملية وفق ضوابط مناسبة ومخطط لها.² حيث يقوم المعلم بزيارة زميل له في المدرسة نفسها أو في مدارس أخرى وبهذا الأسلوب تتاح للمعلمين الفرصة لتبادل الرأي في مشكلاتهم كزملاء يبحثون عن حلول³. ومن الأمور التي يجب مراعاتها في تبادل الزيارات:

- إقناع المعلمين بقبول هذا الأسلوب حتى تكون اتجاهاتهم إيجابية .

- توضيح الأهداف والمشكلات التي تصلح أن تكون محور اتصالات مع زميله.

- إجراء الاتصالات اللازمة بين مختلف المدارس المعنية في برنامج تبادل الزيارات، حتى يكون مدراء المدارس على اطلاع على البرنامج⁴.

4) المداومات الإشرافية: هي كل ما يدور من مناقشات أو مشاورات بين المشرف التربوي والمعلم حول بعض المسائل المتعلقة بالأمور التربوية العامة أو أساليب التعليم أو ملحوظات تتصل بكفايات المعلم العلمية أو المهنية أو أدائه داخل الصف⁵.

5) المشغل التربوي: نشاط تعاوني عملي، يقوم به مجموعة من المعلمين تحت إشراف قيادات تربوية ذات خبرة مهنية واسعة، بهدف دراسة مشكلة تربوية مهمة، أو إنجاز واجب أو نموذج تربوي محدد⁶.

6) الاجتماعات واللقاءات الإشرافية: اللقاء الإشرافي هو اجتماع هادف يعقده المشرف مع المعلم أو مجموعة من المعلمين، الذين يقومون بتدريس المبحث، ويكون في الغالب قبل الزيارة الصفية أو بعدها أو في بداية العام الدراسي؛ للتعرف على المعلمين ومناقشة خططهم الفصلية أو السنوية. ويشترط أن تكون أهداف اللقاء واضحة محددة، ومن الضروري كذلك متابعة ما يتم الاتفاق عليه في اللقاء⁷.

¹ الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، جودت عزت عطوي، (مرجع سابق)، ص288.

² الإشراف والتنظيم التربوي، سهى نونان صليوه، (مرجع سابق)، ص72.

³ ينظر، الإشراف التربوي والقيادة التربوية، معن محمود أحمد العياصرة، ص71.

⁴ ينظر الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، ص287، 288.

⁵ تجديد الإشراف التربوي، خالد بن محمد الشهري، ص81.

⁶ المرجع نفسه، ص83.

⁷ الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، جودت عزت عطوي، ص290.

7) **النشرات والقراءات:** النشرة الإشرافية هي وسيلة اتصال مكتوبة بين المشرف والمعلمين، يستطيع المشرف من خلالها أن ينقل للمعلمين خلاصة مقترحاته ومشاهداته بقدر معقول من الجهد والوقت. حيث تسعى إلى تحقيق أهداف أهمها:

- توثيق الصلة بين المشرف والمعلم.
- خدمة أعداد كبيرة من المعلمين في أماكن بعيدة.
- توفر للمعلمين مصدراً مكتوباً ونموذجاً يمكن الرجوع إليه عند الحاجة إليه.
- تُعرف المعلمين ببعض الأفكار والاتجاهات التربوية الحديثة على المستوى المحلي والعالمي.
- تساعد في تعميم الخبرات المتميزة التي يشاهدها المشرف¹.

8) **التعلم المصغر:** هو أسلوب في تدريب المعلمين على مهارات تعليمية محددة، في موقف صفّي مصغر من أربعة إلى ستة طلاب، ولحصة مصغرة من خمس إلى عشر دقائق، مع إخضاع أداء المتدرب للتقويم المضبوط ثم تكرار الأداء المتبوع بالتقويم مرة أخرى غلى أن يبلغ المتدرب المستوى المرضي عنه من حيث اكتساب المهارة.²

وعلى ضوء ما سبق ذكره يتضح لنا أنّ تنوع المشرف التربوي في الأساليب الإشرافية يشجع المعلم على تطوير وتحسين أدائه، و اكتساب مهارات و خبرات تعليمية جديدة و فعالة، وتأثره بها يجعله بعيداً عن تلك الأساليب القديمة التي تعرقل سير عمليتي التعليم والتعلم.

ثالثاً: أهداف الإشراف التربوي.

لقد اتفق العديد من الباحثين والمتخصصين على أنّ الهدف العام للإشراف التربوي هو تحسين عملية التعليم والتعلم، ومعالجة الصعوبات التي تواجهها، ومن بين الأهداف التي يسعى الإشراف التربوي لتحقيقها ما يلي:

- 1- تطوير المنهاج المدرسي الذي يضم الأهداف والمحتوى والأسلوب الذي يُتبع في عملية التعليم والتعلم وأسلوب التقويم.³
- 2- مساعدة التلاميذ على التعلم في حدود إمكانيات كل منهم بحيث ينمو نمواً متكاملاً إلى أقصى ما يستطيعه الفرد حسب قدراته.
- 3- مساعدة المعلمين على تتبع البحوث النفسية والتربوية ونتائجها ودراساتها معهم، ومعرفة الأساليب الجديدة الناتجة من البحوث.¹

¹ المرجع نفسه، ص292.

² تطبيقات في الإشراف التربوي، أحمد جميل عايش، ص84.

³ الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، جودت عزت عطوي، (مرجع سابق)، ص232.

- 4- مساعدة المعلمين في اكتساب مهارة إدارة الصف، وتهيئة المناخ المناسب للتعلم.
 - 5- العمل على تنسيق جهود المعلمين وجمع شملهم حول مبادئ خُلقية ومهنية يلتزمون بها²
 - 6- إكساب الطالب والمعلمين أخلاقيات مهنة التدريس.
 - 7- تدريب المتعلم و المعلم على التخطيط والتدريس³.
 - 8- تعديل أساليب التدريس وطرقه بما يتناسب ومستوى الطلاب.
 - 9- تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية عن طريق فتح أبواب ومرافق المدرسة للمجتمع المحلي.
 - 10- إجراء الدراسات والأبحاث المختلفة حول بعض القضايا الاجتماعية الهامة، وتقديم الحلول المناسبة لبعض المشكلات الاجتماعية⁴.
- ويضيف بيرتن و بروكنز هدفين مهمين للإشراف التربوي متمثلين فيما يلي:
- 11- تحقيق ضمان استمرارية البرنامج التربوي، وإعادة تكييفه خلال فترة طويلة من الزمن.
 - 12- تطوير بيئات مناسبة للتعليم والتعلم⁵.
- كل الإجراءات و الآليات التي يقوم بها جهاز الإشراف التربوي من توفير جو ملائم للدراسة، و إرشاد للمعلمين، و السعي إلى نموهم المهني، و تجديد في طرائق التدريس، يأملون من خلالها إلى بلوغ هدف واحد، ألا وهو جودة التعليم، و تطوير العملية التعليمية التعلمية.

¹ تطبيقات في الإشراف التربوي، أحمد جميل عايش، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2008م- 1428هـ، ص35.

² الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، (مرجع سابق)، ص175.

³ القيادة التربوية والإشراف التربوي الفعال، (مرجع سابق)، ص88.

⁴ الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه، جودت عزت عبد الهادي، (مرجع سابق)، ص19، 20.

⁵ الإشراف التربوي، سعيد جاسم، مروان عبد المجيد إبراهيم، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003م، ص20.

الفصل الثاني

المشرف التربوي و الإصلاحات التربوية الجديدة.

المبحث الأول: المشرف التربوي، مهامه و معوقاته، و تقويمه لأداء المعلم.

أولاً: مهام المشرف التربوي.

ثانياً: تقويم المشرف التربوي لأداء المعلمين.

ثالثاً: تحديات الإشراف التربوي.

المبحث الثاني: دور المشرف التربوي في تنمية مهارات المعلمين.

أولاً: دور المشرف التربوي في تنمية مهارات المعلم في استخدام الوسائل التعليمية.

ثانياً: دور المشرف التربوي في تنمية مهارات المعلم في طرائق التدريس.

ثالثاً: دور المشرف التربوي في تنمية مهارات المعلم في إدارة الصف و تقويم المتعلمين.

في ظل الإصلاحات الجديدة التي مست قطاع التربية، كغيره من القطاعات، لم يعد المشرف التربوي الحديث ذلك الشخص الذي وُكِّلت له مهمة التفتيش و تصيّد أخطاء المعلمين، و مباغتتهم بالزيارات الصفية، التي يصب فيها غضبه على المعلم، جراء تعثره، أو عدم تطبيقه لما جاء في المنهاج، إذ كان من صلاحيات الإشراف التربوي القيام بالأنشطة التي تنمي ذوات المعلمين و تحسن ممارساتهم التعليمية، التي تمكنهم من الارتقاء بالعملية التعليمية، و تذليل الصعوبات التي تعترض نجاحها، و تحيل بينهم و بين تنفيذ المناهج المقررة، و التي تسعى إلى تحقيق أهداف مسطرة سلفاً.

فالإصلاحات الجديدة طورت مهمة المشرف و الإشراف التربوي، إذ صارت توافق بين مختلف الأصعدة التربوية، كالقيادة و الإدارة المدرسية و التدريب و طرائق التدريس، و النمو المهني للمعلمين، و كذا العلاقات الإنسانية، سواء بين المشرف و المعلمين، و بين المعلمين فيما بينهم، و كذا مع تلاميذهم. كما اهتمت أيضاً بتقويم المعلمين، الذي يعد عاملاً فعالاً في تنمية كفاءات المعلم.

المبحث الأول: مهام المشرف التربوي ومعوقاته.

إن مهمة الإشراف ليست بالأمر الهين واليسير، و لا يمكن حصر أساليبه و تقنياته، لذا فالمكلف بهذه المهمة متعدد الأدوار و الوظائف، و مكانته القيادية تفرض عليه مسؤوليات جمّة، نظرا لطبيعة العمل، و ربما لاتساع رقعته، و تفاوت عناصرها (إدارات و معلمين في بيئات مختلفة)، و التي لا بد له أن يبني علاقات إيجابية بينها، كما أنه مسؤول عن تنمية ذاته، و تطوير مستوى أدائه، ليكون جديرا و أهلا لما كلف به.

رغم الجهود التي يبذلها المشرف التربوي، في تأدية عمله، إلا أن هنالك صعوبات و معوقات و حالات قصور تعترى سبيله، و تحول بينه و بين مبتغاه، و يحتاج حيالها إلى مساندة من قبل المتعاملين معه لتذليل هذه الصعوبات.

و سنتطرق في هذا المبحث إلى مهام المشرف التربوي التي يجب عليه القيام بها، و المعوقات التي تعوقه أثناء ذلك، و التي ينبغي للجهات المختصة أن تتخذ الإجراءات اللازمة لتفادي بعضها إن لم نقل حلها.

أولاً-مهام المشرف التربوي في المرحلة الابتدائية:

بعدما كانت مهمة الإشراف التربوي تقتصر على زيارة المشرف التربوي للمعلم في صفه و مساعدته على تطوير أساليبه ووسائله ، أصبحت تُعنى بجميع جوانب العملية التعليمية.

وتنقسم هذه المهام إلى قسمين: عامة وخاصة.

1- مهام عامة: وتتمثل في ما يلي:

* دراسة التقارير الإشرافية السابقة دراسة تحليلية .

* متابعة ما يطرأ في المدارس من مظاهر غير عادية ومعالجتها.

* دراسة التوصيات السابقة للمشرفين التربويين¹.

2) مهام خاصة: والتي تتعلق بالتلميذ وتقويم المعلم والمنهج والمقررات والمادة العلمية.

فمن بين هذه المهام نذكر:

- مراعاة الفروق الفردية .

- تبني حوافز إيجابية لتحقيق انضباط التلاميذ.

- غرس قيم العمل التطوعي .²

¹ - الإشراف والتنظيم التربوي، سهى نونا صليوه، (مرجع سابق)، ص 152.

² المرجع نفسه، ص 152.

إضافة إلى ذلك هنالك مهام يتولاها المشرف التربوي تتعلق بالمعلم ومنهجية التدريس حيث يتعاون

المشرف مع المعلم في إنجازها وهي:

- القدرة على فهم طبيعة المتعلمين ومراعاة خصائص نموهم .
- اختيار وتوظيف الموارد المنهجية والتقنيات الحديثة.
- تنمية مهارات إدارة الصف.
- تقييم التحصيل الدراسي وتحليل نتائجه
- تقديم دروس توضيحية يقتدي بها المعلمون.¹

ويذكرها سعيد جاسم ومروان عبد المجيد مجملة في النقاط التالية:

- * تطوير المنهج.
- * أسلوب التقويم.
- * تنظيم الموقف التعليمي.
- * تنظيم الدورات التدريبية.
- * تهيئة المعلمين الجدد وإعدادهم لعملهم.
- * تقويم العملية التعليمية².

لقد تنوعت مهام المشرف التربوي وتعددت وأكثرها حيوية هي:

- مساعدة المعلمين وتوجيههم من الناحية الفنية، وممارسة بعض الأعمال الإدارية التي لها علاقة بالعمل.
- متابعة العملية التربوية وتقييمها، ونقل التجارب الرائدة منها.³

و خلاصة القول أنّ للمشرف التربوي مهاماً كثيرة جداً، لم نتناولها جميعها، بل تعرضنا لأهمها، خاصة ما تعلق بتهيئة المعلمين الجدد، ومعاملة المشرف لهم. وذلك من خلال عقد مؤتمرات تربوية متخصصة و تنظيم دورات تدريبية، لتنمية قدراتهم المهنية ومعالجة جوانب الضعف لديهم.

ثانياً)-تقويم المشرف التربوي لأداء المعلمين:

1. تقويم الأداء : يُعنى بقياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما، و الحكم على قدرته و استعداده للتقدم.¹

¹ الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، محمود طافش، دار الفرقان، عمان، ط1، 1424هـ- 2004م، ص89.

² الإشراف التربوي، سعيد جاسم ومروان عبد المجيد، مكتبة دار الثقافة، للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص61-67.

³ القيادة التربوية الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية، محمد حسنين العجمي، (مرجع سابق)، ص86.

فالتقويم هو عملية إصلاح وتعديل عمل ما، و معرفة مدى نجاحه أو فشله من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف في هذا الأداء .

إن تقويم أداء المعلمين من قبل المشرفين التربويين لا يتم بناء على نتائج الزيارات الصفية وحدها، وإنما يتم ذلك وفق خطة تشمل نشاطات عديدة يمارسها المعلم، كالمشاركة في المعارض التعليمية، والقدرة على إثراء المنهاج والنشاطات الإبداعية للمعلمين في كافة المجالات التعليمية سواء أكانت في المدرسة أو خارجها. و هذا يتطلب من المشرفين التربويين كفايات تقويمية على اعتبار أنهم قادة تربويون.²

ويُقيّم المعلم من خلال تقسيم مستويات التفوق الدراسي للتلاميذ، ومدى تأثيره على سلوكياتهم داخل المدرسة وخارجها.

كما يُقيّم المعلم من ناحية قدراته ومهاراته في التواصل الفعال مع الطلاب، و مدى تمكنه من إدارة الفصل الدراسي، وكيفية نقل محتوى المادة العلمية للطلاب، وتوزيع الموارد والوسائط التعليمية داخل الفصل مع تحري الدقة والكفاءة في التقييم، وأن لا يكون للاعتبارات والمصالح الشخصية أي تأثير على هذه العملية، وتحديد معايير واضحة يتم الحكم فيها على أداء المعلم بالجودة أو عدمها.³

إنّ تقويم أداء المعلم لا ينحصر في نتائج الزيارات الصفية، وإنما يشمل جوانب عدة تتمثل في: المشاركة في المعارض التعليمية، والنشاطات المدرسية، و التواصل الفعال مع التلاميذ، و السعي لتوصيل المادة العلمية بلغة سليمة و واضحة مع مراعاة الفروق الفردية ، و حسن استخدام الوسائل التعليمية وضبط سلوكيات التلاميذ ، والتنوع في الأنشطة التربوية، و شد انتباه التلاميذ، من خلال استخدام مهارة التشويق و الإثارة لخلق التفاعل داخل الصف.

¹ الإشراف التربوي في مجال التربية الإسلامية، محمد هاشم ريان و أحمد محمد بلقيس، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ط 1، 1430هـ-2010م، ص 250.

² ينظر: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، يعقوب حسن، دار الفرقان للنشر والتوزيع، ط3، 1423-2003م ص291.

³ ينظر: إدارة الفصل وتنمية المعلم، صفاء عبد العزيز وسلامة عبد العظيم، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2007، ص125.

و تحليل أداء المعلم يشمل الجوانب التالية¹:

1. سلوك المعلم في أثناء قيامه بالعمل مثل المواظبة و التعاون و سرعة الإنجاز، و ما إلى ذلك من الصفات التي تلازم المعلم في أثناء أدائه لعمله.
2. إنجازات المعلم الفعلية، و هي ما يحققه من نواتج كمخرجات لعمله الذي يؤديه، و هذا يرتبط بواجبات الوظيفة، و مهامها و الأهداف المرجو تحقيقها.
3. إمكانيات المعلم التي تمكنه من أداء عمله بصورة معينة، و هذا يشمل: (معارفه و قيمه و اتجاهاته و مهاراته و قدراته).

2. أهداف تقويم الأداء:

ليس الهدف من تقويم الأداء مجرد الكشف عن جوانب القصور و البحث عن ثغرات الضعف في الأداء فحسب، بل تجاوز هذه الحدود الضيقة، ليشمل السلوك الإداري للموظف لتحسينه، و إلى نتائج أدائه لتعزيز الإيجابي منها، و اكتشاف الأخطاء و تحليل جوانب القصور في العمل من أجل معالجتها، و تذليل الصعوبات و معالجتها، و تدريب المعلم و تنميته و تطوير أساليبه و مهاراته لرفع كفاءته في عمله.²

و يمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

1. تنمية مهارات و معلومات المعلم المهنية، لإمكان مساهمته بفاعلية في عمليات التطوير المستقبلية و التحديث المستمر لمنظومة المنهج المدرسي.
2. توفير معلومات أو بيانات تسهم في مكافأة الأداء المتميز، أو الترقية إلى وظائف قيادية أو مهام تدريبية أو بعثات خارجية.
3. تحسين نوعية التعليم المقدم للطلاب، باعتباره أحد مكونات العملية التعليمية، من خلال تحديد نوعية التغييرات المطلوبة من المعلم لإمكانية التطوير أو التحسين المدرسي، سواء كانت في طرائق التدريس، أو بيئة التعلم أو مصادر التعلم.
4. تشخيص الاحتياجات الفردية للمعلمين، من خلال تحديد جوانب القوة و جوانب الضعف في الأداء المدرسي، و توفير التغذية الراجعة لكيفية توجيه الطلاب نحو التعليم الفاعل و الفعال.³

¹ الإشراف التربوي في مجال التربية الإسلامية، محمد هاشم ريان و آخرون، ص 250.

² المرجع نفسه، ص 250.

³ المرجع في تعليم اللغة العربية و تعلمها، حسن شحاتة، مروان السمان، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، ط 1، 1433هـ-2012م، ص 209.

ثالثاً- تحديات المشرف التربوي:

بالرغم من الجهد الذي يبذله المشرف التربوي مع المعلمين كاستعمال أساليب إشرافية حديثة، ومساعدة المعلم في إدارة الصف وتقوم التلاميذ لتحسين العملية التعليمية والارتقاء بها نحو الأفضل إلا أن هناك عقبات تحول دون تحقيق هذا الغرض منها:

1. تحديات إدارية¹ و تتمثل في :

- قلة الدورات التدريبية التي تعقد لتدريب المشرفين التربويين، إذ أن التدريب أثناء الخدمة ضروري لكل عامل تربوي.
- كثرة الأعباء الإدارية التي يكلف بها المشرف التربوي، على حساب عمله الفني، مما يؤثر سلباً على أدائه و عطائه، و نشاطه في إعداد النشرات والندوات و الزيارات التبادلية و الدروس التطبيقية.
- تدمير بعض المديرين من التحاق المعلمين بالدورات التدريبية أثناء العمل.
- معظم مديري المدارس لا يقومون بأعمالهم الفنية كمشرفين تربويين مقيمين في مدارسهم، و ترجع تلك الأعباء الملقاة على عاتقهم إلى عاتق المشرف التربوي.
- زيادة عدد المعلمين و المعلمات عن النصاب المقرر للمشرف التربوي، حيث يطلب منه تقديم خدمات إشرافية لهم جميعاً، مما يؤثر على نوعية الخدمات الإشرافية المقدمة وتنوعها.

2. تحديات فنية و تشمل:

- عزوف بعض المعلمين و المعلمات عن تنفيذ التوجيهات التي يقدمها المشرف التربوي لهم، و قد يرجع ذلك إلى عدم اقتناعهم بها، لأن المشرف لم يتح لهم فرصة المناقشة.
- نقص بعض المشرفين التربويين في كفاياتهم الأكاديمية، يسبب لهم مشكلاً مع المعلمين و المديرين، و يؤدي إلى تدن في إنتاجهم.
- عدم ممارسة بعض المشرفين للقاء القبلي و البعدي المصاحب للزيارة الصفية، مما يجعل الخدمة المقدمة للمعلم ناقصة.
- افتقار بعض أدوات التقويم التربوي التي يوظفها المشرف التربوي إلى الدقة و المصدقية.
- لا ينوع بعض المشرفين التربويين في وسائلهم و أساليبهم الإشرافية، بل يقتصرون على الزيارة الصفية فحسب.

¹ ينظر المرجع في الإشراف التربوي و العملية الإشرافية، محمود محمد أبو عابد، (مرجع سابق)، ص 20.

- جهل بعض المشرفين التربويين و عدم توظيفهم للأجهزة التكنولوجية، و الأفلام التربوية، و الحاسوب و الإنترنت، و الوسائل التعليمية الأخرى، في ندواتهم و حلقاتهم التدريبية¹.

3. التحديات الشخصية و تتمثل في:

1. وجود مشاكل شخصية بين المشرف التربوي و بعض العاملين التربويين، قد ترمي بظلالها على مناخ العمل في المؤسسة التعليمية.
2. ضعف العلاقات الإنسانية بين المشرف التربوي و العاملين التربويين تؤثر على الإنتاجية و نوعيتها.
3. نوع النمط القيادي الذي يتبناه المشرف التربوي، له تأثير فاعل على المرؤوسين².

ويضيف محمد العجمي بعض الصعوبات التي تعيق العملية الإشرافية، ككثرة الأعباء الملقاة على عاتق المشرفين التربويين، و ضعف الكفاءة المهنية لدى بعضهم. و نقص استخدام وسائل الإشراف التربوي المختلفة بشكل فعّال و متكامل، و قلة الأجهزة و الوسائل التعليمية، و عدم التنسيق بين المشرفين التربويين³.

ارتبط الإشراف التربوي بزيارات المعلمين في صفوفهم و لم تهيأ لهذه الزيارات فرص النجاح، لأن صفة التفتيش تغلب عليه. و عدم تجاوب المسؤولين مع ما يلتمسه المشرفون من مشكلات و مع ما يضعونه من اقتراحات للتطوير الإشرافي، و افتقار الإشراف التربوي إلى قيادة مركزية قادرة على المساهمة في تطويره و تحسينه⁴.

وعدم وجود معيار ثابت لاختيار المشرفين التربويين، يقلل من وجود مشرفين تربويين ذوي كفاءة عالية، و عدم استقرار المدارس لفترة طويلة في بداية العام الدراسي، و اتباع المشرف التربوي طريقة التقويم المعتمدة على نتائج الزيارات الصفية و إهمال الجوانب و النشاطات الأخرى التي يقوم بها المعلم يعد عائقاً كبيراً في العملية الإشرافية⁵.

و ذكر محمود طافش : أن التسرع إلى توطين التعليم في كثير من الأقطار العربية الأمر الذي سيعود على هذا القطاع بأوخم العواقب، وكذلك وجود فئة من المشرفين التربويين غير مؤهلين تأهيلاً حقيقياً يتعاملون مع المعلمين بمزاجية و بلا منهجية علمية، و أضف إلى ذلك تقسيم المعلمين في العالم العربي إلى جنسيات و فرق و تمييز

¹ ينظر: المرجع في الإشراف التربوي و العملية الإشرافية (مرجع سابق)، ص 22.

² ينظر: المرجع نفسه، ص 23.

³ القيادة التربوية و الإشراف التربوي الفعال و الإدارة الحافزية، محمد حسنين العجمي، (مرجع سابق)، ص 93.

⁴ الإشراف التربوي مفاهيمه و أساليبه دليل لتحسين التدريس، جودت عزت عبد الهادي، (مرجع سابق)، ص 292.

⁵ السلوك التنظيمي في الإدارة و الإشراف التربوي، يعقوب حسنين نشوان، و جميل عمر نشوان، (مرجع سابق)، ص 263.

فرقة على شقيقتها لاعتبارات غير تربوية فيصبح هدف المعلم مادي. ورغبة المعلمين العاملين في إحالة أنفسهم على التقاعد طواعية وفي سن مبكرة¹

رغم المهام التي يقوم بها المشرف التربوي لتطوير الإشراف وتحسين العملية التعليمية، إلا أنه يواجه مشكلات وصعوبات نلخصها في النقاط التالية:

- * كثرة المعلمين بالنسبة للمشرف الواحد
- * قلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين والمعلمين ما ينجر عنه ضعف إعداد المشرفين التربويين المتخصصين ووجود فئة منهم غير مؤهلين تأهيلاً حقيقياً.
- * عزوف المعلمين الأكفاء عن التعليم و رغبتهم في التقاعد، لكثرة الأعباء الملقاة على عاتقهم .
- * ضعف الكفاءة المهنية لدى بعض المشرفين.
- * عدم التزام المعلمين بتوجيهات المشرفين التربويين.

و هذه الصعوبات والمشكلات التي واجهت المشرف التربوي أدت إلى تراجع العملية الإشرافية وحالت دون تقدمها.

¹ ينظر: الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، محمود طافش، (مرجع سابق)، ص193.

المبحث الثاني: دور المشرف التربوي في تنمية مهارات معلمي الطور الابتدائي.

في ظل التطورات والتحديات الجديدة التي طرأت على المنظومة التربوية تغير دور المشرف التربوي، وأصبح يمس جميع عناصر العملية التربوية؛ من معلم ومتعلم ومناهج وأساليب وغيرها... فكيف ينمي المشرف التربوي كفاءات المعلمين في الوسائل التعليمية وطرق التدريس، وإدارة الصف، وتقويم التلاميذ؟ هذا ما سنتعرف عليه في هذا المبحث، الذي يعالج أدوار المشرف التربوي المنوطة له، من أجل أن يحقق نموا مهنيا و أدائيا للمعلمين.

أولاً- دور المشرف التربوي في تنمية مهارات معلمي الطور الابتدائي في استخدام الوسائل التعليمية.

1. الوسائل التعليمية:

هي: «كل ما يستخدمه التربويون من وسائل وأدوات لنقل المادة التعليمية وتقريبها لذهن المتعلم.¹»، لتحسين عملية التعليم و التعلم.

كما يمكن أن تشمل كل الأدوات والأجهزة التي يستعملها المعلم داخل الفصل من أجل توضيح فكرة ما أو شرحها أو تقريب الفهم للتلميذ.²

من خلال هذه المفاهيم نخلص إلى أن الوسيلة التعليمية هي كل أداة يستعين بها المعلم من أجل توضيح فكرة ما، أو شرحها أو تقريب الفهم للتلميذ، سواء أكانت مادية ملموسة أم معنوية.

ويمكن أن نطلق عليها وسائل الإيضاح، و تتنوع كالاتي:

أ) مجالات حائطية تتضمن قواعد أساسية .

ب) ملصقات تتضمن أمثلة وبعض الأسئلة لها علاقة بالدروس التي يقدمها المعلم للتلاميذ.

ت) الوسائل المتاحة بالفصل أو المدرسة.³ كالأجهزة السمعية البصرية (التلفاز، الحاسوب، جهاز العرض)،

و المواد التي يجري بها المعلم التجارب، كما يمكن أن يكون الوسط الطبيعي أو المدرسي بما يحمله من موارد

بشرية و طبيعية كالساحة و حديقة المدرسة.

¹ التدريس هندسة ومهارات، الزبير بلمامون، (مرجع سابق)، ص109

² ينظر: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، حسن شحاتة وزينب النجار، (مرجع سابق)، ص330.

³ ينظر: إدارة الفصل، أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص 272 .

2. مهارات استخدام الوسائل التعليمية:

فعند استخدام الوسائل التعليمية المختلفة، يراعي المشرف مع المعلمين ما يلي:

* أن تكون الوسيلة مناسبة تماما للدرس، وتكملة النقص إن وجد في الكتاب المدرسي.

* تدريب المعلم على استخدام الوسيلة التعليمية قبل عرضها على التلاميذ.

* استخدام الوسيلة التعليمية في الوقت المناسب وعدم تعددها في الدرس الواحد.¹

* إشراك المتعلمين في استخدام الوسيلة التعليمية.

* التنوع في استخدام الوسائل التعليمية، وعدم الاقتصار على نوع واحد.

* أن تجذب انتباه المتعلمين و تشوقهم².

أضف إلى ذلك أن المشرف التربوي يعمل على تصوير بعض الدروس في شكل فيديو، ويتم عرضها على المعلمين، وإقامة المعارض التعليمية التي تركز على إعداد الوسائل التعليمية الحسية، ووضع جوائز قيمة للمتميزين من المشاركين فيها، مع تشجيع المعلمين على ابتكار وسائل تعليمية وتقديم الحوافز المناسبة لهم.³

و يُسهم المشرف التربوي في تحسين عملية التعليم بتوفير مركز للوسائل التعليمية، و يكون مزودا بمختلف الوسائل السمعية البصرية⁴، و ينبغي له أن يكون على دراية بكيفية استخدامها، مما يسهل عليه شرحها للمعلمين، خاصة الجدد، كما لا يتوانى عن إرشادهم و تعريفهم بالتعليم المبرمج.

و من وظائف المشرف أيضا علاوة على توفيره للوسائل التعليمية، الاشتراك مع المعلمين في صنع وسائل جديدة، و العمل على تطويرها في حدود الإمكانيات المتوفرة، و الاستعانة بالعينات و الصور، و التي تعتبر من أهم الوسائل التعليمية التي تفيد في تحسين عملية التعليم و التعلم⁵.

¹ ينظر: الإشراف التربوي والإدارة التعليمية، محمد جاسم العبيدي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1431/2010هـ، ص194.

² ينظر: التدريس هندسة و مهارات، الزبير بلامون، (مرجع سابق)، ص 112.

³ ينظر: الإشراف والتنظيم التربوي، سهى نونا مليوه، (مرجع سابق)، ص 248.

⁴ ينظر: الإشراف التربوي لتعليم أفضل، أوجيني مدانات و برزة كمال، دار مجلاوي، عمان الأردن، ط 1، 1423هـ-2002م، ص 162.

⁵ الإشراف التربوي الحديث: أساسيات و مفاهيم، رائد خضر، (مرجع سابق)، ص 44.

إن نظام تزويد و توفير الوسائل يجب أن يكون مرنا و مستجيبا، يسمح للمعلم اقتناء الوسيلة فور طلبها إن وجدت¹، أو العمل و السعي لتوفيرها في حالة عدم وجودها، إذ للوسائل التعليمية دور فعال في سيرورة الدرس و فهمه و استيعابه، مما ينعكس بالإيجاب على نسبة التحصيل و تحسين الإنتاج. و من خلال هذا نصل إلى أن المشرف التربوي له دور كبير في تطوير مهارات المعلمين وتوجيههم إلى استخدام الوسائل التعليمية الملائمة.

ثانيا)- دور المشرف التربوي في تنمية مهارات المعلم في طرائق التدريس :

1. طرائق التدريس:

و تتمثل في «مجموعة الخطوات و الإجراءات التي يقوم بها المعلم في أثناء تدريسه، لإنجاز مهام معينة لمساعدة طلابه على تحقيق الأهداف المرجوة»². ويعرفها آخر بأنها: «سلسلة فعاليات منظمة يديرها في الصف معلم يوجه انتباه طلابه إليه، ويشاركهم في هذه الفعاليات لتؤدي بهم إلى التعلم»³. و هي تختلف عن أساليب التدريس التي تعنى بطريقة الإلقاء و المناقشة و الحوار.

و طرائق التدريس و استراتيجياته كثيرة و متنوعة، منها التقليدي، كالطريقة الاستنتاجية أو الاستقرائية أو التحليلية التركيبية، و هي مرتبطة بمناهج المواد القائمة على إعطاء الأولوية للمعرفة قبل المتعلم من حيث المحتويات و الأهداف و التسلسل. و الطرائق النشطة كالوحدات التعليمية، و المشروعات و حل المشكلات... وغيرها، و هي مرتبطة بمناهج النشاط التي تولي اهتمامها للمتعلم أكثر من المعرفة⁴.

فالمشرف التربوي في هذا المجال يشارك المعلمين في تطبيق مبادئ التربية الحديثة، وإكسابهم المهارات، لدراسة ما يواجههم من مشكلات.

2. دور المشرف التربوي في تنمية مهارة طرائق التدريس.

ومن أهم أدوار المشرف التربوي في هذا المجال ما يلي:

- 1- دراسة سلوك التلاميذ و متابعة تصرفاتهم، و إعداد السجلات المناسبة لهذا الغرض.
- 2- خلق الجو المناسب الذي تتوطد فيه الصلة بين التلميذ ومعلمه.

¹ ينظر: المرجع السابق، ص 162.

² التدريس هندسة و مهارات، الزبير بلامون، (مرجع سابق)، ص 44.

³ معجم المصطلحات التربوية والنفسية، حسن شحاتة وزينب النجار، (مرجع سابق)، ص 209

⁴ ينظر: المرجع نفسه، ص 45.

- 3- التعرف على حاجات التلاميذ في المدرسة والمنزل وميولهم وإكسابهم الأخلاق الحميدة.¹
- كما يقوم المشرف بتدريب المعلمين على أساليب وطرق التدريس المختلفة، وتقديم دروس نموذجية توضح طريقة تدريس معينة.
- إبلاغ المعلمين بالنشرات التربوية، وحثهم على القراءات الموجهة و الاطلاع على المستجدات، للاستفادة من طرق التدريس الحديثة.
- نقل الخبرات المتميزة في طرق التدريس بين المعلمين ومن خلال الزيارات الصفية التي يقوم بها المشرف.²
- حث المعلمين على تبني استراتيجية النمو المهني التعاوني (إشراف الأقران)، حيث يقوم مجموعة من المعلمين بملاحظة بعضهم بعضاً أثناء التدريس، و مناقشة الجوانب السلبية و اقتراح حلول لها، و التدرب على تطبيقها، و يكون المشرف في هذه الحالة ملاحظاً و موجهاً فقط، و لا يتدخل بطريقة مباشرة، و يكون بذلك قد ساعد المعلمين على نموهم مهنياً و إكسابهم مهارات و خبرات تدريسية جديدة، يزيل بها صفة النمطية في طرائق التدريس.³
- يمنح المعلم الفرصة لينال تغذية راجعة تصحيحية فورية، تمكنه من تطوير مهاراته في التدريس، من خلال تحليل الموقف التعليمي و إعادة تخطيط الدرس لليوم القادم.⁴

ثالثاً: دور المشرف التربوي في تنمية مهارات المعلم في إدارة الصف و تقويم المتعلمين:

● إدارة الصف:

قبل الحديث عن دور المشرف التربوي في هذا المجال، سنتعرض إلى تعريف الإدارة الصفية و عناصرها. فهناك تعريفات عديدة للإدارة الصفية، و لعل تعددها يعكسه تعدد المدارس و الفلسفات التي تناولت هذا الموضوع.

الإدارة الصفية: أو إدارة الصف، و يقصد بها مجمل عمليات التوجيه و القيادة و الجهود التي يبذلها أطراف العملية التعليمية، أي المعلم و المتعلمون، في غرفة الصف، و ما ينشأ عن هذه الجهود من تفاعل و أنماط سلوكية.⁵

¹ ينظر: الإشراف التربوي و الإدارة التعليمية، محمد جاسم العبيدي، (مرجع سابق)، ص 195-196.

² ينظر: الإشراف والتنظيم التربوي، سهى نونا ميلو، (مرجع سابق)، ص 153.

³ ينظر: المرجع في الإشراف التربوي و العملية الإشرافية، (مرجع سابق)، ص 44.

⁴ المرجع نفسه، ص 51.

⁵ إدارة الصف و تنظيمه، محمد الحاج خليل، ص 25.

و يمكن أن تشمل كافة الإجراءات و الأنشطة التي يقوم بها المعلم، بهدف تنظيم المتعلمين و الوقت و الفصل و المواد و الموارد التعليمية، التي تُسهم في تفعيل عملية التدريس و حدوث عملية التعلم.¹ وتعمل على توفير البيئة الجيدة التي تتم فيها عمليتي التعليم و التعلم، و يكون المعلم مديرا للفصل، يتوجب عليه التعامل مع بعض المشكلات المختلفة التي تعترض عملية التدريس، و في الوقت ذاته يحافظ على النظام أثناء أدائه للعمل.²

فالمعلم هو المسؤول الأول في تسيير قسمه، و جعل ما يقوم به وما يقدمه فعالا و مؤثرا في إنجاح العملية التعليمية، دون أن ننفي جزءا من المسؤولية عن التلاميذ في ضبط سلوكهم، فالمناخ الملائم يجعلهم يتفاعلون مع الدرس، و متمكنين من استعمال الوسائل التعليمية، و يحسنون توظيفها، تحت إشراف معلمهم.

و لا يمكن حصر هذه الأنشطة و الاستراتيجيات في الجانب العملي الإجرائي فحسب، بل تتضمن «كل ما يقوم به المعلم داخل غرفة الصف من سلوكيات، سواء كانت لفظية أو عملية، مباشرة أو غير مباشرة، بحيث تحقق الأهداف التعليمية و التربوية المرسومة، كي يحدث في النهاية تغير مرغوب في سلوكيات الطلبة»³ و يؤدي المشرف التربوي دورا مهما في تدريب المعلم على إدارة الصف، من خلال إرشاده إلى تبني جملة من الآليات التفاعلية، يستخدمها مع تلاميذه، قصد إنجاح عمليتي التعليم و التعلم، بأسلوب هادف و مشوق، يؤثر به على سلوكياتهم، بغية الحصول على نتائج أفضل.

أنماط الإدارة الصفية⁴: لها عدة أنماط مختلفة، و كل نمط يطبقه المعلم يعكس شخصيته، من خلال معاملته مع تلاميذه.

1. النمط التسلسلي:

ويتصف المعلم فيه بالأوتوقراطية و الفردية، حيث يولي نفسه حق التحكم في مجريات الأمور، دون مراعاة شعور الطلاب، و يستبد برأيه و نفوذه، و لا يسمح للطلاب بالتعبير عن آرائهم و مشاركة أفكارهم، و يستخدم ضدهم أساليب الإكراه و التخويف، مع التطبيق الصارم للقوانين، و ينصب اهتمامه الوحيد على تحسين عملية التحصيل، بغض النظر عن الجوانب الإنسانية الأخرى، كتنمية مهارات الطلاب و شحذ قدراتهم، و مشاركة

1 إدارة الفصل و تنمية المعلم، صفاء عبد العزيز، ص 12.

2 ينظر المرجع نفسه، ص 13.

3 الإشراف التربوي بين النظرية و التطبيق، سلمان عليان و آخرون، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 1431هـ-2010م، ص 82.

4 ينظر: إدارة الفصل و تنمية المعلم، صفاء عبد العزيز، ص 44.

أفكارهم، فهو لا يثق في قدراتهم، و غالبا ما يلجأ إلى العقاب بغرض تحقيق الانضباط و النظام داخل الصف، كما يميل إلى العنف في معالجة المخالفات السلوكية و المشكلات، مبتعدا بذلك عن النصح الإيجابي و التوجيه. إن هذا النوع من الإدارة الصفية يفضي إلى اضطراب في نفسية الطلاب، و دخولهم في حالات انطوائية أو عدوانية أحيانا حتى ضد المعلم ذاته، و خلق فجوة تتبعها سلوكيات سلبية تؤثر على تحصيلهم الدراسي، إذ العلاقة الإيجابية بين المعلم و طلابه تعزز في التحصيل و حب المادة.

2. النمط الديمقراطي التشاوري:

و به يحاول المعلم تنمية قدرات الطلاب، و ذلك بإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة و المناقشة، و التعبير عن آرائهم و أفكارهم و تبادلها، و اتخاذ القرارات المتعلقة بهم، و يسعى المعلم أيضا إلى تنسيق العمل بينه و بين طلابه، و يحفزهم على بذل المزيد من الجهد لتحسين تحصيلهم العلمي، و يشعرهم بالأمان و الطمأنينة، من خلال استخدام أساليب الترغيب و الإقناع و الثواب و التعزيز. و قد يمنحهم الفرصة و حرية التعبير لطرح حلول لمشكلات ما، و مناقشتها و يبدي اهتمامه بهم، قصد تحقيق التوازن بين ما هو مطلوب تنفيذه و بين معاملته لهم و رعاية سلوكهم، و من ثم تتولد لديهم دافعية العمل و الرغبة في الإلمام بالمادة الدراسية.

3. النمط الفوضوي:

و هنا يعطي المعلم الحرية الكاملة للطلاب، يتصرفون كيفما شاءوا، دون إرشاد أو توجيه، فينجرون وراء أهوائهم و ميولهم، مما ينجم عنه فوضى عارمة تعم فضاء الصف، و تجعله غير مهياً لممارسة أي عملية تعليمية، و يتسم هذا النمط بعدة خصائص:

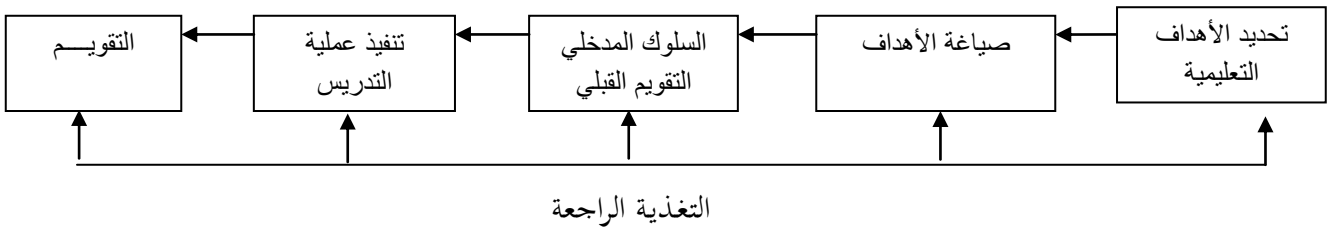
- دور المعلم سلبي في غرفة الصف (عدم تحديد أهداف الدرس و عدم التخطيط له).
- للتلاميذ الحرية الكاملة في اتخاذ القرار حول الأنشطة.
- لا يقدم المعلم مبادرات و لا اقتراحات.
- لا يقوم المعلم نتائج المتعلمين.
- يحافظ على علاقات ودّ و صداقة بين التلاميذ و بين معلمهم، غير أنه لا يدعو إلى التحفيز و الدافعية للتعليم.
- لا يجد المتعلمين حاجة للتعلم، مما ينتج عنه ضعف الإنتاج و التحصيل¹.

¹ التدريس هندسة و مهارات، الزبير بلامون، دار الخلدونية، الجزائر، ط1، 1439هـ - 2018م، ص20.

• تقويم المتعلمين:

لا تستقيم العملية التعليمية و لا تؤتي أكلها إلا إذا كانت مصحوبة بعملية تقويم مستمرة، خاصة جانب التدريس الذي يترتب على المعلم تقويمه بمجموعة من المهارات، كونه عنصرا فعالا في عملية التعليم و التعلم، و لا يمكن للمعلم أن يقوم بهذه العملية إلا بمساعدة و تشجيع من المشرف التربوي، الذي من مهامه (اقتراح بعض الأساليب التقويمية، يشحذ بها همم المعلم) و يقوي عزيمته، و يجعله قادرا على تدارك النقائص التي تعيق عمله، و التي ينبغي للمعلم اتباعها و تطبيقها.

و قد اقترح المتخصصون نموذجا أساسيا يبين أهمية التقويم بالنسبة للعملية التعليمية كما هو مبين أدناه¹:



فالتخطيط للتدريس يبدأ بتحديد الأهداف التعليمية و رسمها، و ذلك حسب كفاءات المتعلمين و الوسائل التعليمية، مراعيًا خبرات المعلم و قدرته الأدائية، ثم تصاغ صياغة مناسبة، نستشف من خلالها المدخلات التعليمية، التي يبنى عليها التقويم، و تمكننا من تنفيذ الدرس بألية مناسبة و ناجعة، تنتهي بالتقويم التحصيلي، و خلال هذه المراحل كلها لا بد من استخدام التغذية الراجعة، التي تساعد المتعلم على مواصلة التعلم، و تجاوز الصعوبات التي تواجهه.

و هناك أنواع متعددة من التقويم:

1. التقويم القبلي: و يتم قبل البدء بتنفيذ الدرس من خلال تقويم خطة العمل نفسها، و الأساليب و الأدوات المقترحة²، و على المشرف أن يشجع المعلمين على استعمال التقويم القبلي قبل بداية أية وحدة جديدة، و يهدف هذا التقويم إلى تعريف المعلم بنوعية المهارات و المعرفة التي يمتلكها الطلاب أو التلاميذ كي يشعروا في دراسة المادة الجديدة.

و لا بد أن يسفر هذا التقويم عن نتائج موضوعية نلخصها فيما يأتي³:

¹ الإشراف التربوي لتعليم أفضل، ص 165.

² الإشراف التربوي بين النظرية و التطبيق، سلمان عليان و آخرون، ص 82.

³ ينظر: المرجع السابق، ص 166.

- يجب أن يوضح للمعلم النتائج المخفية، فمثلاً إذا لم يستوعب المتعلمون محتوى المادة التي درست فعلى المعلم إعدادها، وإن ظهر له تمكن المتعلمين من المحتوى فعليه الانتقال إلى مادة أخرى ضمن المنهاج.
 - إذا تبين للمعلم أن المتعلمين يمتلكون المهارات المطلوبة للمادة الجديدة فعليه أن يقدمهم لدراسة المحتوى، وإذا لم يتمكنوا من السلوكيات المدخلية فيجب أن يوفر لهم مادة علاجية قبل الشروع في تلقي المادة الجديدة. و ينبغي للمشرف أن يحث المعلمين على تجاوز أشكال التقويم القبلي التقليدي، مثل: استعراض المادة السابقة التي تعلمها المتعلمون، أو الاطلاع على درجاتهم في المواد السابقة، أو تعليق المعلمين على إنجازات المتعلمين في موادهم التي يدرّسونها، لأن المعلومات من هذه المصادر يمكن أن تساعد، لكن لن تكون بديلاً عن مساعدة المعلمين للمتعلمين بمعرفة تقويماتهم القبليّة، كي يطلعوا على مهاراتهم المدخلية¹.
- و يعتبر التقويم التربوي وفق المقاربة بالكفاءات عاملاً مهماً جداً في التعليم، إذ تهدف المقاربة بالكفاءات إلى تنمية قدرات المتعلم المعرفية و الوجدانية و النفس حركية، قصد الوصول به إلى مستوى الكفاءة التي تسمح له بحل المشكلات اليومية، و للتأكد من تحقيق هذه الأهداف ينبغي أن يجعل المعلم التقويم أداة قياس و تقدير لمدة تطور الكفاءة العلمية².

2. التقويم المرحلي: و هو عملية مستمرة تتم في نهاية كل وحدة دراسية، و يستفاد من نتائجه في العلاج المبكر، و توفير التغذية الراجعة المستمرة لتحقيق تعلم أفضل³.

و يسعى التقويم التكويني إلى تكوين الفرد من خلال ممارسة التقويم الذاتي، لمعرفة مدى مستوى كفاءته، كما يساعده على تصحيح أخطائه، مما يجعله أكثر حرصاً على تفاديها، و أكثر استعداداً لتنمية معارفه بالطريقة السليمة و الصحيحة، التي تحقق الهدف المسطر من قبل المعلم، كما أشارت إلى ذلك تاجليونت كريستين: « لا يوجد معنى لعملية التقويم بدون أهداف التعلم المقصودة، و بالمقابل لا يوجد الهدف إن لم يدمج في وصفه طريقة تقويمية⁴ »

¹ ينظر: الإشراف التربوي لتعليم أفضل، ص 166.

² الإدارة التربوية في ظل النظريات المعاصرة، فلنتينا عبد الله بدر، دار أمجد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط 2014م، ص 28.

³ ينظر: الإشراف التربوي بين النظرية و التطبيق، سلمان عليان و آخرون، ص 83.

⁴ الإدارة التربوية في ظل النظريات المعاصرة، ص 30.

فالتقويم التكويني يتشاطر كل من المعلم و المتعلم، ليدرك المعلم طبيعة الجهود التي سيبدلها ليلبغ مستوى الكفاءة، و يقوم من خلاله بتشخيص نقاط الضعف و القوة في عملية تعليمه و تعلم متعلميه، فهو أداة بناء التعلم و جزءا لا يتجزأ من العملية التعليمية التعليمية.

3. التقويم الختامي الشامل: و يتم في نهاية الفصل أو العام الدراسي، و يمكن أن يستفاد من نتائجه في التعرف على مستوى المتعلمين و ما حققوه من تقدم، و قياس الأهداف المتحققة من عملية التعلم، كما يستفاد من نتائجه في تقويم فاعلية التدريس.¹ و يهدي المعلم إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة، والتي تمكنه من النهوض بمهمته ليؤديها على أفضل وجه، من خلال التغيير في الأساليب و الاستراتيجيات التي أدت إلى الفشل، مع التطوير في الاستراتيجيات التي أثمرت و حققت المقاصد التعليمية.

* **عناصر العملية الإدارية الصفية**: تتألف العملية الإدارية الصفية من عدة عناصر نذكر منها: التخطيط، التنظيم والتنسيق، القيادة، التوجيه والضبط والمراقبة، التقويم.

(1)- **التخطيط**: أي تحضير المعلم للدروس اليومية، وتحديد الأنشطة ومهارات التلاميذ.²

(2)- **التنظيم والتنسيق**: ويقصد به تنظيم مشاركة التلاميذ وتنسيق أدوارهم، واستبعاد كل ما من شأنه توليد التناقضات والمنافسات غير الإيجابية فيما بينهم.

3- **القيادة**: إن قيادة المعلم للعملية التعليمية في صفه من أهم الأعمال التربوية، وبنجاحها تشرع التربية بتحقيق أهدافها، والمعلم الناجح هو الذي يحسن قيادة طلابه في المؤسسة الصفية.

(4)- **التوجيه والضبط والمراقبة**: يعد المعلم موجها ومشرفا على تعلم تلاميذه وتفاعلهم، ويتابع مختلف أعمالهم ويحرص على تأدية كل منهم المهمة الموكلة إليه، ويصحح مسارات العمل بالتوضيح والشرح و الرّيادة.³

(5)- **التقويم**: عملية استمرارية لتعديل الانحراف عن المسار المرسوم وتقويمه، ولا يمكن الحكم على أية عملية تربوية إلاّ من خلال التقويم الذي بدونه تصبح العملية التعليمية ارتجالية.⁴

¹ ينظر: الإشراف التربوي بين النظرية و التطبيق، سلمان عليان و آخرون، ص 83.

² ينظر: التدريس هندسة ومهارات، الزبير بلمامون، (مرجع سابق)، ص16.

³ ينظر: إدارة الفصل وتنمية المعلم، صفاء عبد العزيز، سلامة عبد العظيم، (مرجع سابق)، ص 128.

⁴ الإدارة الصفية والاختبارات، يحيى محمد نهبان دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط 2008، ص25.

إن المهام المنوطة للمشرف التربوي الحديث خاصة بعد الإصلاحات التربوية الجديدة، و التي جاء بها ما يسمى بالجيل الثاني و التدريس بالكفاءات، اتسعت دائرتها، من خلال العمليات الإشرافية التي يؤديها المشرف التربوي، فأصبحت تشمل كل عناصر العملية التربوية (المعلم - المتعلم - المناهج - طرائق التدريس - البيئة الصفية - العلاقات الإنسانية - الوسائل التعليمية - التقويم لأداء المعلم و للتلاميذ)، و هذه الشمولية تؤدي حتما إلى زيادة الإنتاج و التحصيل الدراسي، و هو أسمى أهداف العملية التعليمية التربوية.

فعنصر القيادة الذي تميزت به العمليات الإشرافية الحديثة، لا ينفي ديمقراطية المشرف، و مشاركته المعلمين في تحسين مستوى التدريس و التخطيط له، و السعي لنمو المعلمين مهنيا و تحسين أدائهم.

لا يمكن للمعلم أن يمارس مهنة التعليم ما لم يكن متمتعا بخبرات و كفاءات تؤهله للقيام بعمله، سواء كان جديدا في الميدان أو ذا أقدمية. و يعمل المشرف على تنمية هذه المهارات و الكفاءات، فهو يحتاج لمن يدعمه مهما بلغت كفاءته، فهناك مستجدات مستمرة تمس مختلف مجالات العملية التربوية، و ليس بمقدور المعلم الإحاطة بها بمفرده، لذا كان من مهام المشرف التربوي التكفل بهذه العملية، و القيام بأدوار تمكنه من تنمية مهارات المعلمين، خاصة في العناصر الأساسية للعملية التعليمية و التربوية، كطرائق التدريس، التي تحتاج و تقتضي التنوع في الإستراتيجيات لمساعدة التلاميذ على تحقيق الأهداف المنشودة.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة: عرض و تحليل نتائج الاستبانات.

1. الجزء الأول: تحليل نتائج استبانة تقويم المعلم للمشرف التربوي.

2. تحليل نتائج استبانة نتةتقويم المشرف التربوي للمعلم.

نتائج الدراسة و تفسيرها:

إن الهدف من هذه الدراسة و جمع البيانات و تحليلها معرفة مدى تأدية المشرف التربوي لدوره في تنمية مهارات معلمي الطور الابتدائي.

الجزء الأول من الدراسة: استبانة تقويم المعلم للمشرف التربوي.

منهج الدراسة: عمدنا في هذه الدراسة إلى تطبيق المنهج الوصفي بآلية التحليل، الذي يلائم هذا النوع من الدراسات، و الذي يُعنى بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع، لا كما يجب أن تكون. مكان الدراسة: لقد أجريت هذه الدراسة والتي نسعى من ورائها إلى تحقيق أهداف و إثبات مدى أداء "دور المشرف التربوي في تنمية مهارات معلمي الطور الابتدائي في ظل الإصلاحات الجديدة" في ثماني مدارس ابتدائية موزعة على أربع مقاطعات.

مدة الدراسة: كانت بداية الفترة الزمنية للدراسة التطبيقية ابتداء من 03 فيفري 2019، بعد ضبط الاستبانة مع الأستاذة المشرفة و الموافقة عليها، و تمت زيارة بعض المؤسسات و الحضور مع بعض المعلمين، و من ثم توزيع الاستبانات على عينات البحث، للإجابة على الأسئلة المقترحة في الاستبانة.

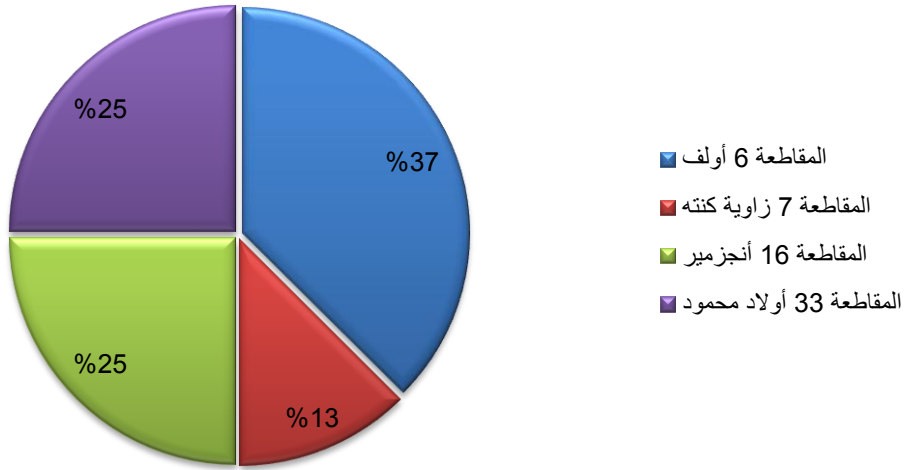
عينة الدراسة: شملت العينة أربعين (40) معلما، موزعين على مقاطعات أربع ، تابعة لولاية أدرار، و قد تم اختيارهم عشوائيا، قصد لمس التباين بين المشرفين.

المقاطع التي أجريت بها الدراسة:

رقم المقاطعة	مقرها	عدد المدارس بالمقاطعة	النسبة المئوية	عدد الأساتذة	النسبة المئوية
المقاطعة 6	أولف	3	37	17	42.5
المقاطعة 7	زاوية كنته.	1	13	7	17.5
المقاطعة 16	أبجزمير.	2	25	11	27.5
المقاطعة 33	أولاد محمود.	2	25	5	12.5
المجموع		8	100	40	100

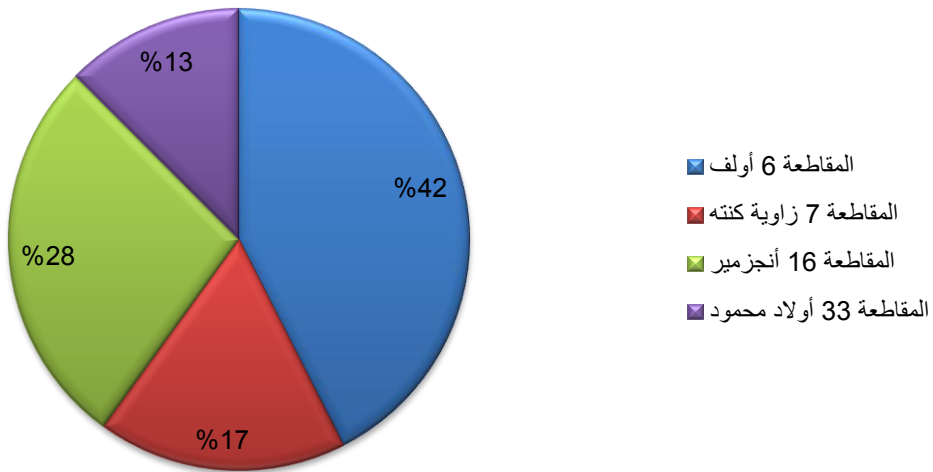
الجدول 01

توزيع المدارس بحسب المقاطعات



الشكل 01

توزيع الأساتذة بحسب المقاطعات



الشكل 02

توزيع عينات الدراسة بحسب المدارس:

اسم المدرسة	عدد الأساتذة بالمدرسة	النسبة المئوية
محمد بوضياف أولف.	5	12.5 %
بن باديس للبنات أولف.	5	12.5 %
بختي سيدي أحمد العالم أولف.	7	17.5 %
بن سينا زاوية كتته.	7	17.5 %
مصطفى بن بولعيد تيطاوين لخراص.	7	17.5 %
عثمان بن عفان تيطاوين الشرفاء	4	10.0 %
عراي أحمد المطارفة.	3	7.5 %
احميدات علي الساهلة.	2	5.0 %
المجموع	40	100 %

الجدول 02

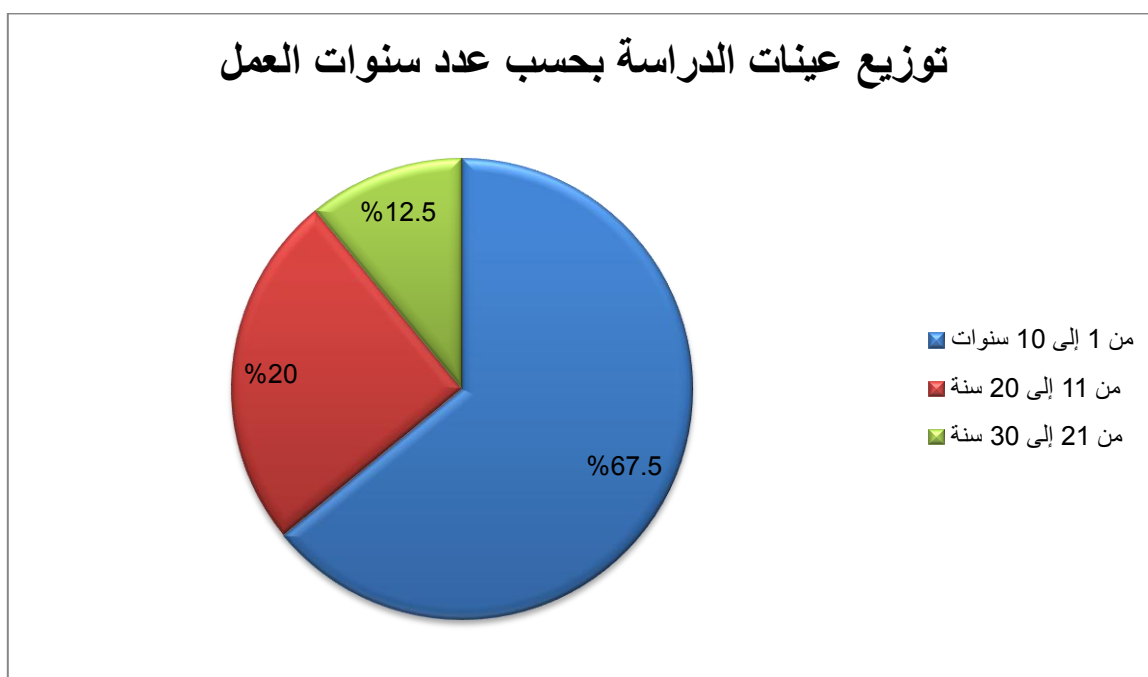


الشكل 03

توزيع عينات الدراسة بحسب عدد سنوات العمل:

الفئات	العدد	النسبة المئوية
من 1 إلى 10 سنوات	27	67.5%
من 11 إلى 20 سنة	8	20.0%
من 21 إلى 30 سنة	5	12.5%
المجموع	40	100%

الجدول 03



الشكل 04

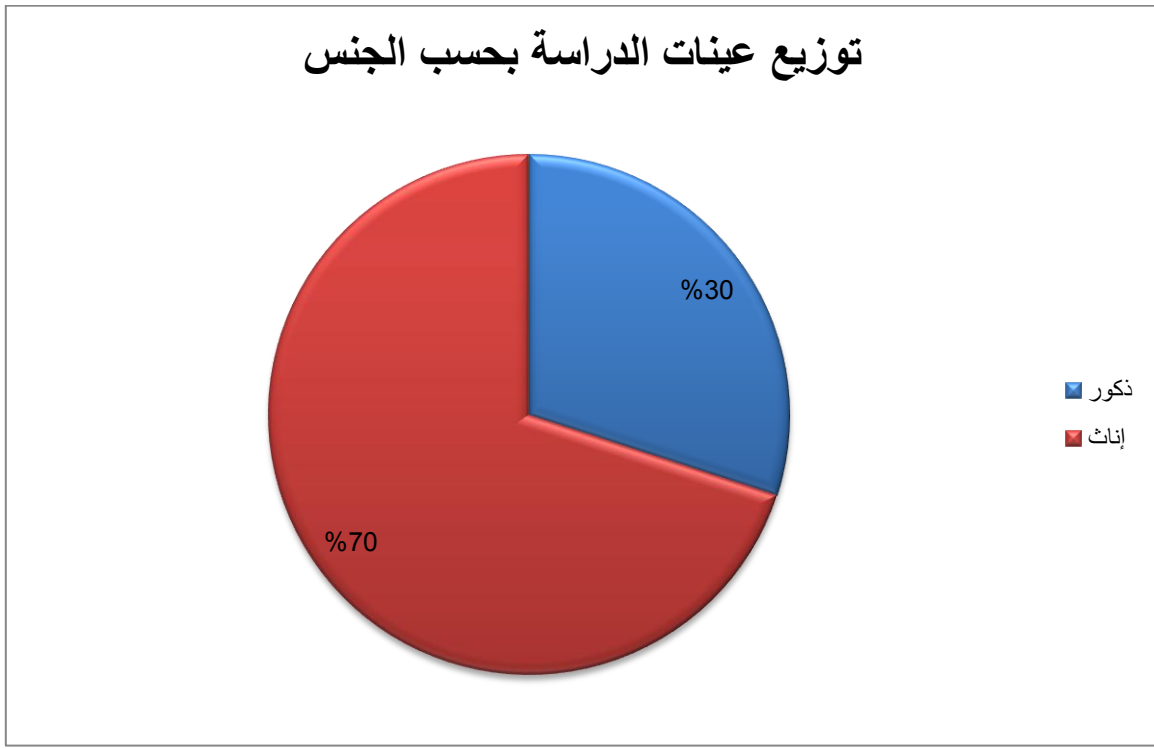
التعليق على الجدول:

تبين لنا من خلال قراءة الجدول رقم (3) أن نسبة المعلمين الذين تتراوح سنوات عملهم بين 1-10 هي 67%، بينما نسبة الذين يزاولون عملهم ما بين 11 و20 هي 20% أما نسبة المعلمين الذين مارسوا مهنة التعليم لمدة تتراوح بين 21-30 هي 12%. ومن هنا نستنتج أن أغلب معلمي الطور الابتدائي جدد، تتراوح سنوات عملهم ما بين 1-10 سنوات، أما ذوو الأقدمية و الخبرة فعدددهم قليل، ويمثل نسبة 12%، مما يؤكد أنه ينبغي على المشرف التربوي أن يضاعف جهوده في تكوين وتدريب هؤلاء المعلمين الجدد خريجي الجامعات، و الذين لا يملكون كفاءات كافية تمكنهم من ممارسة عملهم بأعلى مستوى، أو بالأحرى كما ينبغي، نظرا لاختلاف تخصصاتهم الجامعية، التي لا يخدم أغلبها قطاع التعليم، و المعارف وحدها لا تكفي لتجعل المعلم كفاء و مؤهلا، بل يحتاج إلى إشراف و تكوين ذاتي، بالإضافة إلى الاحتكاك بالمعلمين ذوي الخبرة و الكفاءة (ذوي الأقدمية).

- توزيع عينات الدراسة بحسب الجنس:

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	12	% 30
إناث	28	% 70
المجموع	40	% 100

الجدول 04



الشكل 05

التعليق على الجدول:

نلاحظ من خلال تحليل المعطيات أن عدد الإناث الموزعة على هذه المقاطعات الأربع يقدر بـ 28 معلمة بنسبة 70% أما عدد الذكور هو 12 بنسبة 30%. أي عدد الإناث يفوق عدد الذكور وذلك لأسباب عديدة نذكر منها:

1. إحالة بعض المعلمين أنفسهم إلى التقاعد المبكر.
2. خروج المرأة إلى العمل ومنافستها للرجال في جميع مجالات العمل، وبالأخص قطاع التعليم الذي استحوذت عليه الإناث أكثر من الذكور.
3. مواصلة الدراسة: كون الإناث يكملون دراساتهم الجامعية لدخول عالم الشغل، بينما الذكور يتسربون من المدرسة لرغبتهم في ممارسة مهن حرة، معتقدين أن التعليم متعب ويحتاج إلى صبر وخاصة التعليم الابتدائي، و دخله محدود،

متغاضين عن قيمته الاجتماعية و الدينية، و أنه أسمى و أشرف المهن، الأمر الذي جعل الفرص متاحة أمام الإناث لدخول سلك التعليم أكثر من الذكور، كونه ملائماً لبنيتهم الفيزيولوجية.

4. شغف المرأة بمهنة التعليم، لأنه الأنسب لجنسها و قدراتها.

أداة الدراسة: وظفنا في إجراء الدراسة الاستبانة التي تم بناؤها وفق ما يلي:

1. تحديد المجالات و المحاور الرئيسة للاستبانة.

2. صياغة النقاط التي يشملها كل محور.

3. إعداد الاستبانة في صورتها الأولية،

4. عرض الاستبانة على المشرفة بغرض تصويبها و الموافقة عليها.

5. إخراج الاستبانة في صورتها النهائية، بعد حذف و تعديل بعض المحاور وفق ما أشارت إليه المشرفة.

6. توزيع الاستبانة على أفراد عينة البحث، للحصول على البيانات اللازمة للدراسة، و احتوت الاستبانة قسمين

و هما كالآتي:

القسم الأول: بيانات عامة لمجتمع الدراسة و عيناتها.

القسم الثاني: مكون من 61 نقطة، موزعة على مجالات سبعة ، مستنبطة من العنوان الرئيسي: "دور المشرف

التربوي في تنمية مهارات معلمي الطور الابتدائي". و المجالات هي كالآتي:

1. مجال التخطيط و التدريس.

2. مجال طرائق التدريس.

3. مجال إدارة الصف.

4. مجال تقويم الطلاب.

5. مجال الوسائل التعليمية.

6. مجال تقويم الأداء.

7. مجال المنهاج.

و الجدول الآتي يبين عدد فقرات الاستبانة حسب كل مجال:

المجال	عدد الفقرات
مجال التخطيط و التدريس.	12
مجال طرائق التدريس.	08
مجال إدارة الصف.	10
مجال تقويم الطلاب.	13
مجال الوسائل التعليمية.	05
مجال تقويم الأداء.	05
مجال المنهاج.	08

الجدول 05

الأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

صُبت بيانات الاستبانة في برنامج SPSS (برنامج الحزم و البيانات الإحصائية)، و من خلاله تم حساب التكرارات و المتوسط المرجح و الانحراف المعياري و النسب المئوية، المتعلقة بتحليل نتائج الاستبانة. فيما يلي سنقوم بعرض نتائج الدراسة و تحليلها، وفقا لترتيب متوسطاتها المرجحة تنازليا في جميع المحاور، و انحرافاتها المعيارية، و مناقشة أعلى و أدنى النسب في فقرات كل المجالات.

المحور الأول: دور المشرف التربوي في تنمية مهارات المعلم في مجال التخطيط و التدريس.

الجدول 06.

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	مجال التخطيط و التدريس				
				لا يفعل	أحياناً	غالباً	دائمًا	
				العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	
أحيانا	6	.958	2.57	4	18	9	9	1. يساعد المعلم المشرف في بناء خطة علاجية.
				10.5	42.5	22.5	22.5	
أحيانا	9	.751	2.53	2	19	15	4	2. يناقش المعلم في طريقة صياغة الأهداف السلوكية.
				5.0	47.0	37.5	10.0	
دائما	3	.834	3.35	1	6	11	22	3. يطالب المشرف التربوي المعلم بربط أهداف الدرس بما يتفق مع حاجات التلاميذ، و اختيار المواضيع التي تناسب قدراتهم.
				2.5	15.0	27.5	55.0	
أحيانا	5	.868	2.62	3	16	14	7	4. يساعد المعلم في ترجمة الأفكار النظرية في الخطة إلى واقع عملي.
				7.5	40.0	35.0	17.5	
أحيانا	11	.944	2.33	7	19	8	6	5. يساعد المعلم في وضع خطة علاجية للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.
				17.5	47.0	20.0	15.0	
أحيانا	8	1.012	2.53	6	16	9	9	6. يشرك المعلم في التخطيط للورشات التربوية.
				15.0	40.0	22.5	22.5	

دائما	1	.921	3.35	2	6	8	24	يقوم المشرف التربوي بتوجيه المعلم للالتحاق بدورات تدريبية عن التخطيط وإعداد التدريس. و يطلعه على المستجدات في الندوات التي ينظمها مع المعلمين في المقاطعة.	7
				5.0	15.0	20.0	60.0		
أحيانا	7	.904	2.55	3	20	9	8	يساعد المعلم في تحديد الأنشطة المناسبة للأهداف التربوية	8
				7.5	50.0	22.5	20.0		
أحيانا	4	1.030	2.63	5	16	8	11	يقوم المشرف التربوي بتوجيه المعلم إلى كيفية إعداد خطط تدريس ذكية لتقديم الدروس اليومية.	9
				12.5	40.0	20.0	27.5		
أحيانا	10	1.099	2.35	11	12	9	8	يدل المشرف التربوي المعلم على كيفية توزيع موضوعات الدروس الشهرية و الفصلية.	10
				27.5	30.0	22.5	20.0		
أحيانا	12	.952	2.30	6	20	7	7	يشرك المعلم في القرارات الهامة التي تتعلق بتدريس المادة العلمية.	11
				15.0	50.0	17.5	17.5		
دائما	2	.888	3.32	0	10	6	24	يوضح المشرف التربوي للمعلم أهمية التخطيط الجيد للدروس.	12
				0	.25	15.0	60.0		

من خلال قراءة الجدول يتبين لنا أن:

المتوسطات المرجحة لاستجابات المعلمين في أداء دور المشرف في مجال التخطيط و التدريس قد تراوحت قيم متوسطاتها بين (2.30 – 3.35)، بانحرافات معيارية محصورة بين (0.904 – 1.099).

1. أعلى فقرتين في هذا المجال هما:

- الفقرة رقم 7 و نصها " يقوم المشرف التربوي بتوجيه المعلم للالتحاق بدورات تدريبية عن التخطيط وإعداد التدريس، و يطلعه على المستجدات في الندوات التي ينظمها مع المعلمين في المقاطعة." و يكون درجة تأدية دور المشرف فيها "دائما" بنسبة 60%، و هذا دلالة على أن المشرف مدرك مدى أهمية هذه الدورات و الندوات التي تعتبر لبّ العملية الإشرافية، و كيف تسهم في مساعدة المعلم على حسن التخطيط و جودة التحضير، ليجني ثمرة جهده في نتاج و تحصيل تلاميذه.
- الفقرة رقم 12 و نصها " يوضح المشرف التربوي للمعلم أهمية التخطيط الجيد للدروس." و يكون درجة تأدية دور المشرف فيها "دائما" بنسبة 60%، و هي لا تقل أهمية عن سابقتها، إذ التخطيط يعد أول خطوة يخطوها المعلم قبل إنتاج و تقديم الدرس، و نجاح الدرس و فشله متوقف عليها بنسبة 80% تقريبا، فالتخطيط يلهم المعلم ثقته في نفسه، و في أدائه، و الداعي إلى تركيز المشرف عليه كونه يساعده في تقويم أداء المعلم، الذي يعكسه نجاح العملية التعليمية، و المشرف نفسه لا يُقدِّم على عملياته الإشرافية إلا بعد تخطيط مسبق و محكم.

2. أدنى فقرتين في هذا المجال هما:

- الفقرة رقم 05 و نصها " يساعد المعلم في وضع خطة علاجية للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة." و احتلت المرتبة 11، بنسبة 47 %، و كانت درجة قيام المشرف بهذا متوسطة، تم التعبير عنها بـ "أحيانا"، و يعزى ذلك إلى قلة أو انعدام هذه الفئة في المدارس، لوجود مراكز خاصة تهتم برعايتهم، و لا يمكن إدراج هذا الأمر ضمن اعتبار الفوارق الفردية، إذ تعتبر هذه الحالة حالات خاصة تستوجب معاملات و رعاية خاصة. و لا ينبغي لأي من المشرف و المعلم إغفال الفوارق الفردية، لما لها من تأثير كبير على التحصيل و الاستيعاب.
- الفقرة رقم 11 و نصها " يشرك المعلم في القرارات الهامة التي تتعلق بتدريس المادة العلمية." و احتلت المرتبة 12، بنسبة تقدر بـ 50 %، أي بمستوى متوسط، عبر عنه بالاحتمال الثالث "غالبا"، ويمكن إرجاع تراجع دور المشرف في هذا إلى أن المعلم أدرى بما هو أصلح من قرارات و إجراءات، لأن المادة العلمية تستوجب قبل تدريسها تخطيطا يشمل الكفاءات و الوسائل التعليمية، و قبل ذلك كله الأهداف المراد تحقيقها، و لا يمكن أن يكون المشرف أكثر إحاطة من المعلم بكل هذه الجوانب، و هو الذي له الحق في صنع الأهداف، و السعي إلى تحقيق مؤشر الكفاءة فيها.

- أما بقية الفقرات (1، 2، 4، 6، 8، 9، 10) ذات الترتيب من 4 إلى 10 فقد كان دور المشرف فيها متوسطا، و عبر عنها بعبارة أحيانا، بنسبة تقدر ما بين 30% إلى 50%، وهذا لا يعني أن المشرف متخل عن أداء دوره، أو متهاون في ذلك، و إنما معظم هذه المساعدات و التوجيهات يمكن للمعلم أن يكتسبها من خلال الدورات التدريبية و الندوات، أما ما تعلق بتوزيع الدروس الفصلية و الشهرية فالمعلمون يتشاركون الأفكار و المعارف حولها، و يجدون ذلك مسطرا في التدرج السنوي الذي يقدمه لهم المشرف بداية كل سنة.
- أما الفقرة الثالثة التي نصها " يطالب المشرف التربوي المعلم بربط أهداف الدرس بما يتفق مع حاجات التلاميذ، و اختيار المواضيع التي تناسب قدراتهم." فقد حظيت بالمرتبة الثالثة، و كان دور المشرف فيها فعالا، و بنسبة كبيرة، عبر عنها ب: "دائما" بمعدل 55%، فقبل التخطيط للدرس و رسم أهدافه لا بد من استحضار معايير يبني الدرس وفقها، و هي حاجات التلاميذ و قدراتهم التي تمكنهم من تحقيق الكفاءة.

المحور الثاني: دور المشرف التربوي في تنمية مهارات المعلم في مجال طرائق التدريس.

الجدول 07.

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	في مجال طرائق التدريس				
				لا يفعل	أحيانا	غالبًا	دائمًا	
				العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	
دائما	3	.961	3.00	2	9	14	15	1. يقوم المشرف بتوجيه المعلم إلى التنوع في طرائق التدريس.
				5.0	22.5	35.0	37.5	
غالبا	8	1.011	2.43	6	13	13	8	2. يساعد المعلم في اختيار الطريقة التدريسية المناسبة للموضوع.
				15.0	32.5	32.5	20.0	
غالبا	5	.939	2.70	4	13	14	9	3. يلتقي على نحو دوري مع المعلمين لمناقشة طرائق التدريس.
				10.0	32.5	35.0	22.5	
دائما	2	.932	3.05	0	16	6	18	4. يشجع المعلمين على التجديد و الابتكار في طرائق التدريس.
				0	40.5	15.0	45.0	
دائما	1	.975	3.15	3	7	11	19	5. يشجع المعلمين على التشارك و تبادل الأفكار في طرائق التدريس بين المعلمين.
				7.5	17.5	27.5	47.5	
أحيانا	6	.723	2.70	0	18	16	6	6. يساعد المعلمين في الربط بين حقول

				0	45.0	40.5	15.0	المعرفة المختلفة.
غالبا	7	.987	2.47	8	11	15	6	يساعد المشرف المعلمين في استخدام أسلوب التعليم التعاوني.
				20	27.5	37.5	15.0	
دائما	4	1.018	2.80	4	13	10	13	يحفز المعلمين في إدماج تكنولوجيا المعلومات في عملية التدريس.
				10.0	32.5	25.0	32.5	

من خلال قراءة الجدول يتبين لنا أن:

المتوسطات المرجحة لاستجابات المعلمين في أداء دور المشرف في مجال طرائق التدريس قد تراوحت قيم متوسطاتها بين (3.15 - 2.42)، بانحرافات معيارية محصورة بين (1.018 - 0.723).

1. أعلى فقرتين في هذا المجال هما:

• الفقرة رقم 5 و نصها " يشجع المعلمين على التشارك و تبادل الأفكار في طرائق التدريس بين المعلمين." و يكون درجة تأدية دور المشرف فيها "دائما" بنسبة 47%، فطرائق التدريس تختلف من معلم إلى آخر، و لا يمكن إخضاعها لنمط محدد، فهي تحتاج إلى إبداع و فن، و تغيير إذا لزم الأمر، و لهذا فالمفتش يبحث المعلمين على تبادل الأفكار في طرائق التدريس، فإن أخفقت طريقة نجحت أخرى، و المعلم الناجح هو الذي يحسن اختيار الطريقة السليمة و الناجعة، و يحسن أداءها، مراعيات كفاءات متعلميه و قدراتهم.

• الفقرة رقم 4 و نصها " يشجع المعلمين على التجديد و الابتكار في طرائق التدريس." و يكون درجة تأدية دور المشرف فيها "دائما" بنسبة 45%، و هي تصب في نفس القالب السابق (الفقرة رقم 01)، فطرائق التدريس تخضع للتطور العلمي، سواء من الناحية الإجرائية، أو ناحية الوسائل التعليمية المتوفرة، كما تركز جيدا على كفاءات المتعلمين و قدراتهم، خاصة في اعتماد المقاربة بالكفاءات في التدريس، لذلك فهي تحتاج إلى التجديد و الإبداع، و إلا فلا حاجة لتبادلها و مشاركتها إذا كانت منمطة و موحدة، و توحى بجماد العملية التعليمية لا تطورها و استمراريتها.

2. أدنى فقرتين في هذا المجال هما:

• الفقرة رقم 07 و نصها "يساعد المشرف المعلمين في استخدام أسلوب التعليم التعاوني." و احتلت المرتبة 7، بنسبة: 37%، و كانت درجة قيام المشرف بدوره فيها قريبة من المتوسط، تم التعبير عنها بـ"غالبا"، و يعزى ذلك إلى أن أغلب الأساتذة جدد، و غير متمكنين من تطبيق منهج التدريس بالمقاربة بالكفاءات، لأنه منهج حديث، و هم في بداية مشوارهم يعتمدون على المقاربة بالأهداف، رغم عدم نجاحه، و العدول عنه، ثم إن معظم الابتدائيات تقع في مناطق غير حضارية، مما يبرهن تدني كفاءات المتعلمين و قدراتهم، التي تجعل المعلمين عاجزين

على تنمية كفاءاتهم، بل إعادة بنائها من جديد، و التعليم التعاوني يحتاج طرح الأفكار و تبادلها بين المتعلمين و المعلم، ثم مناقشتها للوصول إلى حل أمثل، أو فكرة أصوب، و هذا ما يفتقده معظم المتعلمين.

● الفقرة رقم 02 و نصها " يساعد المعلم في اختيار الطريقة التدريسية المناسبة للموضوع." و احتلت المرتبة 8، بنسبة 32 %، و كانت درجة قيام المشرف بهذا قريبة من المتوسط، تم التعبير عنها بـ "أحيانا"، و يعزى ذلك إلى أن المشرف لا يمكنه التواجد دوما مع المعلم، و المعلم أدري بقدرات و كفاءات متعلميه، و مدى استيعابهم، و ما هي الطريقة الأنجع، و يستشف ذلك من خلال تقويمه للطلاب و معرفة مدى اكتسابهم و تحقيقهم للكفاءة و الهدف المنشود.

● أما بقية الفقرات (1 ، 3 ، 6 ، 8) ذات الترتيب من 3 إلى 6، فكان دور المشرف فيها قريبا من المتوسط، و عبر عنه بـ "غالبا"، بنسبة تتراوح بين 32% و 37 % عدا رقم 06 التي كانت نسبتها تقدر بـ 45%، و عبر عنها بـ "أحيانا"، فالمشرف حتى و إن لم يحث المعلمين و يساعدهم على الربط بين حقول المعرفة المختلفة، فالمعلم سيمارس ذلك تلقائيا، و هو ما يسمى بالكفاءة العرضية، التي يمكن أن تشمل عدة ميادين في المادة الواحدة، أو عدة مواد مختلفة.

● أما الفقرة التي نصت على التنوع في طرائق التدريس فهي لا تقل أهمية عن المادة التي نصت على التجديد و الابتكار في طرائق التدريس، و كانت درجة تأدية المشرف فيها قريبة من المتوسط، و عبر عنها بـ "دائما"، و التجديد و الابتكار ينتج عنه التنوع.

إن ما يلاحظ من خلال قراءة هذا الجدول: أن التعبير عن درجات أداء المشرف لدوره في هذا المجال كان أغلبها بـ "دائما" و "غالبا"، و انعدمت فيه عبارة "لا يفعل"، و هذا دليل على أن المشرف كان يبذل جهدا معتبرا، يسعى من خلاله إلى تحقيق الأهداف، و تطوير العملية التعليمية.

المحور الثالث: دور المشرف التربوي في تنمية مهارات المعلم في مجال إدارة الصف.

الجدول 08.

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	في مجال إدارة الصف				
				لا يفعل	أحياناً	غالباً	دائماً	
				العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	
دائماً	3	.751	3.50	0	6	8	26	1. يحث المعلم على توفير المناخ الصفّي المنظم والملائم لحدوث التعلم.
				0	15.0	20.0	65.0	
دائماً	4	.853	3.20	0	11	10	19	2. يرشد المعلم إلى توفير وسائل الأمن النفسي للطلبة.
				0	27.5	25.0	47.5	
دائماً	1	.716	4.50	0	5	10	25	3. ينصح المعلم بخلق جو من الثقة و الاحترام بين التلاميذ، و بناء علاقة اجتماعية معهم أثناء التفاعل الصفّي.
				0	12.5	25.0	62.5	
دائماً	2	.751	3.50	0	6	8	26	4. يوجه المعلم إلى استخدام التعزيز الإيجابي أثناء التفاعل الصفّي، و الابتعاد عن العقاب.
				0	15.0	20.0	65.0	
غالباً	9	1.042	2.88	6	6	15	13	5. يوجه المعلم إلى أهمية اعتماد النمط الديمقراطي المسؤول في إدارة الصف.
				15.0	15.0	37.5	32.5	
دائماً	6	.859	3.08	1	10	14	15	6. يساعد المعلم على تنمية قدراته في جذب انتباه التلاميذ المشاغبين، و القضاء على ما يشتت انتباههم.
				2.5	25.0	35.0	37.5	
دائماً	7	.961	3.00	3	9	13	15	7. يحث المعلم على ملاحظة نمو الطلبة وإشراكهم في الفعاليات الصفّية المختلفة.
				7.5	22.5	32.0	37.0	

8.	يناقش المعلم في طرق الحفاظ على النظام في الصف.	17	16	4	3	3.18	.903	5	دائما
		42.5	40.0	10.0	7.5				
9.	ينمي لدى المعلم مهارات التعامل مع التلاميذ.	13	12	13	2	2.90	.928	8	دائما
		32.5	30.0	32.5	5.0				
10.	يحث المعلم على صياغة قوانين للصف من خلال إشراك الطلبة منذ اللقاء الأول.	8	14	14	4	2.65	.921	10	غالبا
		20.0	35.0	35.0	10.0				

من خلال قراءة الجدول يتبين لنا أن:

المتوسطات المرجحة لاستجابات المعلمين في أداء دور المشرف في مجال إدارة الصف قد تراوحت قيم متوسطاتها بين (2.65 – 4.50)، بانحرافات معيارية محصورة بين (0.716 – 1.042).

1. أعلى فقرتين في هذا المجال هما:

• الفقرة رقم 3 ونصها " ينصح المعلم بخلق جو من الثقة والاحترام بين التلاميذ، و بناء علاقة اجتماعية معهم أثناء التفاعل الصفّي.. " و تكون درجة أداء دور المشرف فيها "دائما" بنسبة 62%، لأن المشرف يدرك مدى فاعلية حسن العلاقة بين القائد و مسؤوليه، أو بين المعلم و متعلميه، و ما مردودها على نتائج و تحصيل المتعلمين، فإن استطاع المعلم أن يكسب ود تلاميذه و ثقتهم، ضمن حبهم لمادته و سعيهم إلى التفوق فيها، أما إن ساءت علاقته معهم سينعكس ذلك بالسلب على تحصيلهم.

• الفقرة رقم 4 ونصها "يوجه المعلم إلى استخدام التعزيز الإيجابي أثناء التفاعل الصفّي، و الابتعاد عن العقاب." و تبلغ درجة أداء دور المشرف فيها 65%، و عبر عنها ب"دائما"، و هي نسبة لا يستهان بها، و توحى باهتمام المشرف بالحالة النفسية للمتعلمين، و مدى تأثيرها على التحصيل الدراسي، فالتعزيز و التشويق في التدريس يكسب المتعلمين روح المنافسة، و يقوي ثقتهم بأنفسهم و علاقته بمعلمهم، على عكس العقاب الذي يخلق فجوة بين المعلم و متعلميه، تسهم بشكل كبير في تدني مستواهم الدراسي جراء كره المعلم و خوفهم منه.

2. أدنى فقرتين في هذا المجال هما:

• الفقرة رقم 05 ونصها " يوجه المعلم إلى أهمية اعتماد النمط الديمقراطي المسؤول في إدارة الصف." و احتلت المرتبة 9، بنسبة: 37.5%، و كانت درجة قيام المشرف بدوره فيها قريبة من المتوسط، تم التعبير عنها ب"غالبا"، و تدنيها لا يبرهن على قلة اهتمام المشرف، و إنما لأن المعلمين سيجنحون لذلك من تلقاء أنفسهم، لأنها الطريقة الأمثل لضبط الصف و تجاوز المتعلمين مع معلمهم، بإطلاق العنان للمتعلمين يخلق الفوضى، و الضغط عليهم

و التسلط يجعلهم أكثر عدوانية و اكتئابا و كبتا، و هذا ما يتنافى مع ديناميكية التعليم؛ الذي يجذب الإبداع و احترام رأي المتعلم و مشاركته في العملية التعليمية.

- الفقرة رقم 10 و نصها "يحث المعلم على صياغة قوانين للصف من خلال إشراك الطلبة منذ اللقاء الأول." و احتلت المرتبة 10، بنسبة: 35%، و عبر عنها ب: "غالبا"، رغم تدني النسبة، إلا أنها لا تعبر عن ضعف أداء المشرف لدوره، لأن تلاميذ الطورين الأول و الثاني، و خاصة الأول ليسوا بمستوى وضع القوانين و صياغتها، و المعلم يتدرج معهم حسب سنهم في سنّ القوانين، و ما ينطبق على مستوى الطور الثالث مثلا لا ينطبق عليهم.
- أما بقية الفقرات (2، 6، 7، 8، 9) ذات الترتيب من 4 إلى 8، فقد تراوحت نسبة أداء المشرف لمهامه في هذا المجال بين 32% إلى 47%، و عبر عنها ب: "دائما"، و هذا الأمر يبرهن تفاني المشرف في عمله، خاصة في هذا المجال، الذي يعتبر الوتر الحساس في سير و نجاح العملية التعليمية، و نستطيع القول أن انخفاض النسبة في هذه الفقرات، و عدم التركيز عليها تغطيتها الفقرات السابقة، ذات أكبر نسبة، فالمشرف إذا أدى دوره في توجيه المعلم إلى خلق جو من الثقة و الاحترام، و بناء علاقة حسنة مع المتعلمين، مستعينا في ذلك بالتعزيز الإيجابي و تجنب العقاب، و نجح المعلم في تحقيقها، تمكن من جذب التلاميذ إليه و التقرب منهم، و كسب ودهم و محبتهم و احترامهم، و استطاع الحفاظ على النظام في الصف، الأمر الذي يسفر إلى تحقيق نتائج مشرفة.
- أما الفقرة الأولى ذات المرتبة الثالثة فقد أحرزت نسبة مرموقة، قدرت ب: 65%، و عبر عنها ب: "دائما"، و نصت على: "حث المعلم على توفير المناخ الصفّي المنظم و الملائم لحدوث التعلم" فالمشرف يدرك أهمية المناخ الصفّي و تأثيره على العملية التعليمية التعلمية، فينبغي للمعلم تهيئة الفضاء التعليمي قبل بدء عمله، فإن عمت الفوضى تشتت أذهان المتعلمين و أفكارهم، كما لو عم الخمول و الرتابة، عزف المتعلمون عن مواصلة الدرس، و صعب عليهم فهمه و استيعابه، فالدرس يحتاج إلى إثارة الأذهان و العقول، و شحذها بالمنافسة و التشويق، لينتعش الدرس بالمناقشة و التفكير .
- لقد عبر عن جميع فقرات هذا المجال ب"دائما"، عدا الفقرتين الخامسة و العاشرة، و اللتان رتبنا في أدنى فقرتين، فعبر عنهما ب"غالبا"، مع قلة أو انعدام التصويت بعبارة "لا يفعل"، في أغلب الفقرات.

المحور الرابع: دور المشرف التربوي في تنمية مهارات المعلم في مجال تقويم الطلاب.

الجدول 09.

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	في مجال تقويم الطلاب				
				لا يفعل	أحياناً	غالباً	دائماً	
				العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	
أحيانا	9	.939	2.80	2	16	11	11	1. يزيد من مقدرة المعلم في استخدام التقويم البنائي في الموقف الصفّي.
				5.0	40.5	27.5	27.5	
غالباً	5	.800	3.03	0	12	15	13	2. يحث المعلم على استخدام التقويم الختامي في الموقف الصفّي.
				0	30.0	37.5	32.5	
دائماً	3	.840	3.25	1	7	13	19	3. يرشد المعلم إلى ضرورة توجيه أسئلة صفية قبل و أثناء و بعد الدرس للتلاميذ.
				2.5	17.5	32.5	47.5	
غالباً	6	.847	3.00	1	11	15	13	4. يساعد المعلم في الكشف عن مواطن القوة والضعف عند صياغة الأهداف.
				2.5	27.5	37.5	32.5	
دائماً	1	.736	3.35	0	6	14	20	5. يؤكد للمعلم على التخطيط لتعلم الطلبة وفق نتائج تقويمهم.
				0	15.0	35.0	50.0	
دائماً	2	.723	3.30	0	6	16	18	6. يوجه المعلم إلى ضرورة استخدام أدوات التقويم الصادقة و الموضوعية.
				0	15.0	40.0	45.0	
دائماً	10	1.154	2.73	9	6	12	13	7. يساعد المعلم في بناء اختبارات حسب جدول المواصفات.
				22.5	15.0	30.0	32.0	
دائماً	11	1.154	2.72	8	9	9	14	8. يكسب المعلم مهارات تحليل نتائج الاختبارات.
				20.0	22.5	22.5	35.5	
غالباً	8	.939	2.88	3	11	14	12	9. يرشد المعلم إلى استخدام

				7.5	27.5	35.5	30.0	أساليب التقويم التي تثير الجانب الإبداعي لدى التلاميذ.
دائما	4	.862	3.22	1	8	12	19	يسعى مع المعلم إلى رفع مستوى أداء التلاميذ.
				2.5	20.0	30.0	47.5	
لا يفعل	13	1.141	2.32	13	9	10	8	يساعد المعلم في حسن صياغة الأسئلة أثناء عملية التقويم.
				32.5	25.5	25.0	20.0	
أحيانا	12	.882	2.57	3	18	12	7	يساعد المعلم في التنوع في استخدام أدوات التقويم المختلفة.
				7.5	45.0	30.0	17.5	
أحيانا	11	1.081	2.60	7	13	9	11	يساعد المعلم في إعداد خطط علاجية بناء على نتائج التقويم.
				17.5	32.5	22.5	27.5	

من خلال قراءة الجدول يتبين لنا أن:

المتوسطات المرجحة لاستجابات المعلمين في أداء دور المشرف في مجال تقويم الطلاب قد تراوحت قيم متوسطاتها بين (2.32 – 3.35)، بانحرافات معيارية محصورة بين (0.723 – 1.154).

1. أعلى فقرتين في هذا المجال هما:

● الفقرة رقم 5 و نصها " يؤكد للمعلم على التخطيط لتعلم الطلبة وفق نتائج تقويمهم." و تكون درجة أداء المشرف دوره فيها "دائما" بنسبة 50%، لأن المشرف يدرك أن الأهداف التعليمية تبنى على نتائج التقويم، فهي التي تحدد طبيعة التفاعل داخل الصف، و تكشف عن مواطن القوة و الضعف لدى المتعلمين، و ينبغي للمعلم أخذها بعين الاعتبار قبل تسطير الأهداف.

● الفقرة رقم 6 و نصها " يوجه المعلم إلى ضرورة استخدام أدوات التقويم الصادقة و الموضوعية." و تكون درجة أداء دور المشرف فيها "دائما" بنسبة 45%، لأن المشرف مدرك لأهمية معيار الصدق و الموضوعية في التقويم الذي يعد أهم عناصر العملية التعليمية، فإذا تجاوز المعلم ذلك إلى غيرها كانت النتائج أيضا غير صادقة، و بالتالي يحدث خللا في البيانات و درجة التقويم، ما يحيل بينه و بين تحقيق الأهداف المنشودة، لأن الغرض من التقويم معرفة مدى اكتساب المتعلمين للمادة العلمية، و القيام بالإجراءات اللازمة كالتغذية الراجعة و معالجة الأخطاء و تصويبها، و التخطيط لدروس لاحقة، لا مجرد معرفة الناجح من الراسب.

2. أدنى فقرتين في هذا المجال هما:

- الفقرة رقم 12 ونصها " يساعد المعلم في التنوع في استخدام أدوات التقويم المختلفة." و احتلت المرتبة 12، بنسبة: 45%، و كانت درجة قيام المشرف بدوره فيها قريبة من المتوسط، تم التعبير عنها بعبارة : "أحيانا"، و تدني النسبة ربما يعود إلى كون المعلم هو الأدرى بمستوى متعلميه، و ما هو التقويم المناسب لكل مرحلة من مراحل التقويم، فهو مبني على نقاط الضعف و القوة و مدى اكتساب المتعلمين للمادة العلمية، فالتنوع في أدوات التقويم يختلف حسب نوع و طبيعة المادة، و كذا حسب المواقف و المراحل التعليمية التعليمية.
- الفقرة رقم 12 ونصها " يساعد المعلم في حسن صياغة الأسئلة أثناء عملية التقويم." و احتلت المرتبة 13، بنسبة: 32%، و كانت درجة قيام المشرف بدوره فيها ضعيفة جدا، تم التعبير عنها بعبارة : "لا يفعل"، و يعزى ذلك إلى طبيعة عمل المشرف، إذ لا يمكن للمشرف القيام بهذا العمل مع كثرة المعلمين المسند إليه الإشراف عليهم، مع اختلاف مناطق عملهم و ربما بعد المسافة بينهم، ثم إن التقويم ليست له فترة محددة، بل هو عملية مستمرة تتماشى و العملية التعليمية جنباً إلى جنب.
- أما بقية الفقرات (1 ، 2 ، 4 ، 7 ، 8 ، 9 ، 13) ذات الترتيب من 5 إلى 11 فقد كانت نسبة أداء دور المفتش فيها تتراوح بين 32% و 47%، و عبر عن معظمها بعبارة "غالبا"، عدا الفقرة رقم 13 التي عبر عنها ب: "أحيانا" و بنسبة 32% ، و هذا يعني أن نسبة الأداء كانت قريبة من المتوسط، فالفقرتان 8 و 9 اللتان تعلقتا بالاختبارات و تحليل نتائجها، فنسبتها لا يستهان بها، و إن لم تتعدَّ 35%، لأنها عبر عنها ب"دائما"، و الاختبارات لها مواسم معينة، يستطيع المشرف معالجتها مع المعلمين و التركيز عليها لأهميتها و تأثيرها على تقويم الطلاب.
- أما الفقرتين (3 ، 10) ذات الترتيب: 3 و 4 فقد أحرزتا نسبة 47%، في عبارة "دائما"، و هي توضح مدى اهتمام المشرف بالتقويم التربوي و تنوعه، و ملازمته لكل مراحل الدرس، لأنه يسهم في رفع مستوى أداء التلاميذ، خاصة إذا طبق المعلم المعالجة الآنية و التغذية الراجعة، التي يسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف.

المحور الخامس: دور المشرف التربوي في تنمية مهارات المعلم في مجال الوسائل التعليمية.

الجدول 10.

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	في مجال الوسائل التعليمية				
				لا يفعل	أحياناً	غالباً	دائماً	
				العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	
أحيانا	5	.974	2.02	14	15	7	4	1. يساعد المعلم في توفير الوسائل التعليمية.
				35.0	37.5	17.5	10.0	
أحيانا	4	.910	2.43	5	19	10	6	2. يساعد المعلم على كيفية استخدام الوسائل التعليمية.
				12.5	47.5	25.5	15.0	
أحيانا	3	1.033	2.60	6	14	10	10	3. يوجه المعلم إلى اختيار الوسيلة التعليمية المناسبة للموضوع.
				15.0	35.0	25.0	25.0	
دائما	2	.987	3.00	3	10	11	16	4. يرشد المعلم إلى التنوع في استخدام الوسائل التعليمية.
				7.5	25.0	27.5	40.0	
دائما	1	1.025	3.03	3	11	8	18	5. يرشد المعلم إلى إشراك التلاميذ في استخدام الوسيلة التعليمية.
				7.5	27.5	20.0	45.0	

من خلال قراءة الجدول يتبين لنا أن:

المتوسطات المرجحة لاستجابات المعلمين في أداء دور المشرف في مجال الوسائل التعليمية قد تراوحت قيم متوسطاتها بين (2.02 – 3.03)، بانحرافات معيارية محصورة بين (0.910 – 1.033).

1. أعلى فقرتين في هذا المجال هما:

- الفقرة رقم 5 و نصها " يرشد المعلم إلى إشراك التلاميذ في استخدام الوسيلة التعليمية." و تكون درجة أداء دور المشرف فيها "دائماً" بنسبة 45%، و هي نسبة قريبة من المتوسط، و هي نسبة معتبرة خاصة و أنها حازت أول مرتبة حسب المتوسط المرجح، و تبرهن عن اهتمام المشرف التربوي بالوسيلة التعليمية، و إدراك أهميتها بالنسبة لتحصيل التلاميذ و دورها الفعال في استيعابهم للمادة، لذلك ركز على مشاركتهم في استخدامها، و العمل عليها بأنفسهم، و هو ما يُسهم في ترسيخ المعلومة، و تذليل مشاكل فهمها.
- الفقرة رقم 4 و نصها: " يرشد المعلم إلى التنوع في استخدام الوسائل التعليمية." و كانت درجة أداء المشرف فيها "دائماً" بنسبة 40%، و هي نسبة قريبة من المتوسط، و أهميتها تبرهنها مرتبتها في المتوسط المرجح،

و تركيز المشرف عليها أكثر من الفقرات التي تليها، فالتنوع في استخدام الوسائل التعليمية و عدم الاعتماد على وسيلة واحدة يجعل الفكرة أوضح لدى المتعلمين، ثم إن الوسائل التعليمية في تطور مستمر، و ينبغي للمعلم مواكبة تطورها و ينوع في استخدامها (سمعية، بصرية، سمعية بصرية)، و لا يتقيد بالوسائل التقليدية التي تحد من حجم الفكرة، على عكس الوسائل الحديثة، التي تزيد من توسيعها و درجة استيعابها، كالوسائل التكنولوجية، التي تجعل المتعلم يعيش في جو التجربة و يدركها بحواسه المختلفة، بحيث تُلفت انتباهه و تحفزها و تشوقه، وتدفعه إلى حب التعلم والبحث، و تبعث فيه روح الإبداع و المبادرة.

أدنى فقرتين في هذا المجال هما:

- الفقرة رقم 02 ونصها " يساعد المعلم على كيفية استخدام الوسائل التعليمية." و احتلت المرتبة 04، بنسبة: 47%، و كانت درجة قيام المشرف بدوره فيها قريبة من المتوسط، تم التعبير عنها بعبارة: "أحيانا"، و يعزى ذلك إلى أن المشرف رغم إدراكه لأهمية الوسائل التعليمية، إلا أنه يتعذر عليه متابعة كل المعلمين، و مساعدتهم، لأن بعض المعلمين يسعون إلى اقتناء بعض الوسائل التعليمية التي ربما لم يسبق للمشرف استخدامها، و بالتالي فهو يجهل آلية استخدامها.
- الفقرة رقم 01 ونصها " يساعد المعلم في توفير الوسائل التعليمية." و احتلت المرتبة 05، بنسبة: 37%، و كانت درجة قيام المشرف بدوره فيها قريبة من المتوسط، تم التعبير عنها بعبارة: "أحيانا"، و يعزى ذلك إلى أن المشرف رغم اهتمامه بالوسائل التعليمية، و حث المعلمين على استخدامها و التنوع فيها، إلا أنه يجد عجزا في توفيرها للمعلم، و يعزى ذلك إلى عدم وجود ورشة خاصة بالوسائل التعليمية، أو غلاء ثمنها، أو تعذر الحصول عليها، نظرا للمناطق التي يعمل بها (غير حضارية).
- أما الفقرة 03 فقد احتلت المرتبة الثالثة، و نصها كالاتي: " يوجه المعلم إلى اختيار الوسيلة التعليمية المناسبة للموضوع."، و كانت درجة قيام المشرف بدوره فيها قريبة من المتوسط، تم التعبير عنها بعبارة: "أحيانا"، و بنسبة تقدر ب: 35%، و يعزى ذلك إلى أن المشرف التربوي لم يهمل هذا الجانب، و كان يرشد المعلمين إلى اختيار الوسيلة التعليمية للمناسبة للموضوع، أي مراعاة معايير اختيار الوسيلة التعليمية، حيث تكون الوسيلة لها صلة بالموضوع، و مع إمكانية توفرها قبل الدرس، و سلامتها من أي عيب أو خلل، يمكن أن يقلل من مصداقية نتائجها، أو يؤدي إلى سوء استخدامها، فتدني نسبتها هنا لا يُفسَّر بتغاضي المشرف عن أهميتها، و إنما ينبغي لكل معلم أن يجتهد في ذلك، كونها عنصرا أساسيا و فعالا في إنجاح العملية التعليمية، فهو ليس بحاجة إلى متابعة من المشرف للاهتمام بها.

و يلاحظ من خلال الجدول أنها الفقرة الوحيدة التي ارتفعت فيها نسبة الاحتمال الأخير، أي عبارة "لا يفعل"، و هذا يعني أن المعلم يدرك الدور الفعال الذي تؤديه الوسيلة التعليمية المناسبة، و كيف تؤثر على نجاح درسه، و رفع مستوى أدائه.

المحور السادس: دور المشرف التربوي في تنمية مهارات المعلم في مجال تقويم الأداء.

الجدول 11.

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	مجال تقويم الأداء				
				لا يفعل	أحياناً	غالباً	دائماً	
				العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	
غالباً	1	.862	2.98	1	12	14	13	1. يساعد في تنمية المهارات الأدائية للمعلمين.
				2.5	30.0	35.0	32.5	
أحياناً	3	.910	2.73	2	17	11	10	2. يزود المعلم بالتغذية الراجعة عن أدائه بشكل مستمر.
				5.0	42.0	27.5	25.0	
دائماً	2	.986	2.95	3	11	11	15	3. يعزز جوانب القوة لدى المعلمين.
				7.5	27.5	27.5	37.5	
أحياناً	4	.939	2.70	3	16	11	10	4. يعالج نواحي القصور لدى المعلمين.
				7.5	40.0	27.5	25.0	
أحياناً	5	.893	2.35	5	22	7	6	5. يهتم بتعبئة بطاقات الأداء الوظيفي للمعلمين.
				12.5	52.5	17.5	15.0	

من خلال قراءة الجدول يتبين لنا أن:

المرجحة لاستجابات المعلمين في أداء دور المشرف في مجال التخطيط و التدريس قد تراوحت قيم متوسطاتها بين (2.98 – 2.35)، بانحرافات معيارية محصورة بين (0.862 – 0.986).

1. أعلى فقرتين في هذا المجال هما:

- الفقرة رقم 1 و نصها " يساعد في تنمية المهارات الأدائية للمعلمين." و كانت درجة أداء دور المشرف فيها "غالباً" بنسبة 35%، و هي نسبة قريبة من المتوسط، عبّر عنها أغلب المعلمين باختيارهم للاحتمال الثالث "غالباً"، و هي نسبة ليست بالضعيفة مقارنة بنسبة استجاباتهم في الاحتمال الرابع "لا يفعل"، وكانت النسبة المرجحة بـ: "غالباً" قريبة من نسبة الاستجابات للاحتمال الأول "دائماً" و التي تقدر بـ: 32%، و هذا مؤشر

واضح لاهتمام المشرف بهذا الجانب الفعال في العملية التعليمية، إذ تنمية المهارات الأدائية للمعلمين تسهم في تحسين نوعية التعليم و تطوره، و ترفع من كفاءة المعلم و مستواه العملي.

- الفقرة رقم 3 و نصها " يعزز جوانب القوة لدى المعلمين." و كانت درجة أداء دور المشرف فيها قريبة من المتوسط بنسبة 37%، عبر عنها أغلب المعلمين باختيارهم للاحتمال "دائما"، في حين كانت نسبة قليلة جدا من المعلمين الذين رشحوا الاحتمال الرابع "لا يفعل" قدرت ب: 7.5%، و هذا دليل على قيام المشرف بهذا الدور، و إن لم تبلغ المستوى المطلوب، فهو يدرك نتائج و انعكاسات هذا الإجراء الإشرافي، الذي يكافئ الأداء المتميز، الدافع إلى تحسين مستوى التعليم، و دفع عجلته نحو التطوير و الارتقاء.
2. أدنى فقرتين في هذا المجال هما:

- الفقرة رقم 4 و نصها " يعالج نواحي القصور لدى المعلمين."، احتلت المرتبة الرابعة ما قبل الأخير حسب ترتيب المتوسط المرجح لفقرات هذا المجال، و كانت درجة أداء دور المشرف فيها "أحيانا" بنسبة 40%، و هي نسبة قريبة من المتوسط، عبّر عنها أغلب المعلمين باختيارهم للاحتمال الثالث "أحيانا"، و يعزى انخفاض دور المشرف في هذه الفقرة إلى كون معظم المعلمين جدد، و في مناطق عمل مختلفة، و ليس بمقدور المشرف معالجة كل نواحي القصور لدى المعلمين، إضافة إلى كون أغلب المعلمين من تخصصات مختلفة، لم يسبق لهم تناول منهجية التعليم، لذا وجب على كل معلم الاحتكاك بذوي الخبرة، و الاجتهاد في التكوين الذاتي، الذي يحقق له تذليل الصعوبات و رفع الكفاءة المهنية.

- الفقرة رقم 5 و نصها " يهتم بتعبئة بطاقات الأداء الوظيفي للمعلمين."، احتلت المرتبة الخامسة و الأخيرة حسب ترتيب المتوسط المرجح لفقرات هذا المجال، و كانت درجة أداء دور المشرف فيها "أحيانا" بنسبة 52%، و هي نسبة تفوق المتوسط، حسب استجابات الأغلبية الساحقة من المعلمين، مقارنة مع بقية الاحتمالات التي توزعت كالاتي، "دائما" بنسبة 15%، "غالبا" بنسبة 17.5%، "لا يفعل" بنسبة 12.5%، و يعزى انخفاض نسبة أداء المشرف لدوره في هذا المجال إلى كون هذه البطاقات لا تصل إلى أصحابها إلا بعد فترة لسيت بالقصيرة، الأمر الذي يجعل المعلمين يظنون أن المشرف أهملها.

- أما الفقرة رقم 2 و نصها " يزود المعلم بالتغذية الراجعة عن أدائه بشكل مستمر." احتلت المرتبة الثالثة في ترتيب المتوسطات لهذا المجال، و كانت استجابات الأغلبية فيها بعبارة "دائما"، بنسبة: 37%، أما العبارتين "غالبا" و "أحيانا" فبلغتا نسبة 27%، على غرار عبارة "لا يفعل" التي لم تتعد نسبة: 7.5%. إن نسبة أداء دور المفتش في هذه الفقرة كان أقل من المتوسط، و ربما يعزى انخفاضها تكرار الهفوات و الأخطاء من بعض المعلمين أو تجاوزها للحد الأدنى، مما يجعل التغذية الراجعة لا تفي بتصحيح كل تلك الأخطاء، فيعمد المشرف

إلى تنظيم دورة تدريبية أو ندوة تجمع عددا من المعلمين، يحاول من خلالها إيجاد حلول معهم لتلك المشكلات، واتخاذ إجراءات لتذليل الصعوبات، مع تقديم بعض التدريبات التي تساعد على تحسين أدائهم مستقبلا.

3. المحور السابع: دور المشرف التربوي في تنمية مهارات المعلم في مجال المنهاج.

الجدول 12.

الاتجاه العام	التربص	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	في مجال المنهاج				
				لا يفعل	أحيانا	غالبًا	دائمًا	
				العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	
دائما	1	.928	3.10	1	12	9	18	1. يطلع المعلم على الأهداف الخاصة و العامة للمادة.
				2.5	30.0	22.5	45.0	
دائما	4	.992	2.88	3	13	10	14	2. يشرك المعلمين في دراسة المناهج الدراسية و تقويمها بتقديم الآراء حولها.
				7.5	32.5	25.0	35.0	
دائما	3	1.07 4	2.98	4	11	7	18	3. يحاسب المعلمين على عدم تطبيق المنهج الجديد.
				10.0	27.5	17.5	45.0	
أحيانا	7	1.08 1	2.60	6	16	6	12	4. يساعد المعلم في عملية تحليل المنهاج
				15.0	40.0	15.0	30.0	
غالبًا	5	.864	2.85	2	12	16	10	5. يعزز لدى المعلم النشاطات المصاحبة للمنهاج التي تعمل على تنمية مواهب الطلبة.
				5.0	30.0	40.0	25.0	
دائما	2	986	3.05	3	12	8	17	6. يزود المعلم بنشرات تربوية تتعلق بالتطورات الخاصة بالمنهاج.
				7.5	30.0	20.0	42.5	
أحيانا	8	1.06 2	2.50	7	16	7	10	7. يشرك المعلم في ورشات تربوية لمناقشة محتوى الكتب المدرسية و تحليل محتواها.
				17.5	37.5	17.5	25.0	
أحيانا	6	1.00 1	2.65	5	14	11	10	8. يرشد المعلم إلى توظيف الأحداث الجارية في تدريس المنهاج.
				12.5	35.0	27.5	25.0	

من خلال قراءة الجدول يتبين لنا أن:

المتوسطات المرجحة لاستجابات المعلمين في أداء دور المشرف في مجال التخطيط و التدريس قد تراوحت قيم

متوسطاتها بين (2.50 – 3.10)، بانحرافات معيارية محصورة بين (0.864 – 1.081).

1. أعلى فقرتين في هذا المجال هما:

● الفقرة رقم 1 و نصها " يطلع المعلم على الأهداف الخاصة و العامة للمادة." و كانت درجة أداء دور المشرف فيها "دائماً" بنسبة 45%، و هي نسبة قريبة من المتوسط، و تعد نسبة معتبرة، خاصة و أنها احتلت المرتبة الأولى في الاحتمال الأول، وهذا يدل على أن المشرف يسعى إلى تطوير العملية التعليمية، التي تبنى على الأهداف و الكفاءات المسطرة في المنهاج، فكل مادة تعليمية يقوم المعلم بتقديمها، يسعى من ورائها إلى تحقيق هدف أو كفاءة معينة، تساهم بتغيير مستمر في سلوك المتعلمين، و تحقيق النمو الشامل لهم من مختلف النواحي الجسمية و العقلية و الاجتماعية و النفسية، و كل مادة لم يسطر هدفها مع التخطيط لها، تعد ثروة، لأن معرفة الهدف تساعد في تحديد الخبرات المكتسبة و المراد اكتسابها، و كذلك اختيار الوسيلة التعليمية المناسبة للمادة.

● الفقرة رقم 6 و نصها " يزود المعلم بنشرات تربوية تتعلق بالتطورات الخاصة بالمنهاج." و كانت درجة أداء دور المشرف فيها "دائماً" بنسبة 42%، و هي نسبة قريبة من المتوسط، و تعد نسبة معتبرة، خاصة و أنها احتلت المرتبة الثانية في الاحتمال الأول، و هذا ما يبرهن الدور الذي يقوم به المشرف لرفع أداء المعلم، و إطلاع على المستجدات التي تطور من العملية التعليمية، و تحقق الأهداف المنشودة، خاصة و أن المعلم لا يمكنه الإلمام بكل ما استحدث في المنهاج، و مع ذلك هو مطالب بمواكبة التطورات و التغيرات التي تلحقه، و تساعد المعلم على رفع مستوى المتعلمين، و تنمية كفاءاتهم، و جودة تحصيلهم.

2. أدنى فقرتين في هذا المجال هما:

● الفقرة رقم 4 و نصها " يساعد المعلم في عملية تحليل المنهاج " و كانت درجة أداء دور المشرف فيها أقل من المتوسط، بنسبة 40%، و هي أعلى نسبة حققها الاحتمال الثالث "أحياناً"، و ربما يعزى انخفاض النسبة في هذه الفقرة إلى كون المشرف يؤدي الدور في بعض النقاط التي تتعلق بعملية تحليل المنهاج بصفة غير مباشرة، خاصة و أن الهدف من تحليل المنهج هو: التخطيط للتدريس، و اختيار استراتيجيات و طرائق التدريس المناسبة، و اختيار الوسائل التعليمية المناسبة للمادة، و كذا اكتشاف مواطن الضعف و القوة في المحتوى الدراسي.

● الفقرة رقم 7 و نصها " يشرك المعلم في ورشات تربوية لمناقشة محتوى الكتب المدرسية و تحليل محتواها." و كانت درجة أداء دور المشرف فيها دون المتوسط، بنسبة 37%، و هي أعلى نسبة حققها الاحتمال الثالث "أحياناً"، و احتلت المرتبة الأخيرة حسب المتوسط المرجح، و ربما يعزى تدني النسبة في هذه الفقرة إلى تمكن المعلمين من القيام بهذا الدور بأنفسهم، إذ هم أدري بمستوى متعلميهم و كفاءاتهم، و ما هي نقاط الضعف

و القوة التي ينبغي مراعاتها عند التخطيط للدرس و رسم الأهداف، و ما هي نسبة تحقيق هذه الكفاءات و الأهداف، و ما هي الإجراءات التي ينبغي اتباعها لمعالجة النقائص، و تدليل الصعوبات.

• أما الفقرة الثالثة و التي احتلت المرتبة الثالثة نصت على "يحاسب المشرف المعلمين على عدم تطبيق المنهج الجديد." بتقدير قريب من المتوسط، و بنسبة 45%، في الاحتمال الأول "دائما"، مقارنة باحتمال "لا يفعل" الذي لم يتجاوز 10%، و يعزى ذلك إلى الدور الذي يؤديه المشرف في هذا المجال، سعيًا منه إلى تطوير العملية التعليمية، فتطبيق المنهج الجديد يعني اتباع آليات و استراتيجيات حديثة، و استخدام وسائل جديدة و متنوعة، و تطبيق طرائق تدريس جديدة أيضا، و العنصر الأهم مما سبق تسطير أهداف توافق كفاءات المتعلمين و خبراتهم، و تتناسب مع حاجاتهم، فإن عدل المشرف عن محاسبة المعلمين على تطبيق المنهج الجديد، أدى ذلك إلى الركود في أداء المعلم، و ضعف أو تراجع في نموه المهني، مما يؤثر سلبًا على تحصيل المتعلمين و إنتاجهم.

• أما بالنسبة للفقرة رقم 02 و التي احتلت المرتبة الرابعة، و التي نصها: " يشرك المعلمين في دراسة المناهج الدراسية و تقويمها بتقديم الآراء حولها"، فقد بلغت نسبة أداء المشرف فيها لدوره بناء على استجابات المعلمين نسبة 35%، في الاحتمال "دائما"، و هي نسبة أقل من المتوسط، إلا أنها لا تعبر عن ضعف الأداء، لأن المتوسط المرجح فاز به الاحتمال دائما، بأعلى نسبة، مقارنة مع الاحتمال "لا يفعل" الذي لم تتجاوز نسبته 7.5%، و هذا دليل على إدراك المشرف لأهمية إشراك المعلمين فيما يتعلق بعملهم، و منحهم الفرصة لإبداء آرائهم و تقبلها و احترامها، و من ثم مناقشتها، للوصول إلى حلول ملائمة، تلي عملية التقويم، و هذا ما يكسب المعلم ثقة في نفسه و قدراته، إضافة إلى بناء علاقة جيدة مع مشرفه، تجعله محبا لعمله، و قادرا على اكتشاف نقاط الضعف و القوة، و تحليل محتويات أخرى، مع إيجاد حلول لمختلف المشكلات التعليمية.

• الفقرة رقم 05 و نصها " يعزز لدى المعلم النشاطات المصاحبة للمنهاج التي تعمل على تنمية مواهب الطلبة"، احتلت المرتبة الخامسة حسب المتوسط المرجح، بنسبة 40%، عبر أغلبية المعلمين فيها عن دور المفتش بالاحتمال "غالبا"، و هي نسبة قريبة من المتوسط، تعبر عن عدم إغفال المشرف لهذا الدور، مقارنة مع نسبة الاحتمال "لا يفعل" الذي لم يتجاوز 5%، و ربما يعزى انخفاض النسبة في هذه الفقرة إلى كون الأنشطة المصاحبة للمنهاج لا تبلغ أهمية المنهج في حد ذاته، و إن كانت تُسهم بشكل كبير في ترسيخ المعارف و المهارات، و التشويق لبعض المواد، و زرع روح الإبداع و تركيتها، كونها تمثل جانبا مكملا للعملية التعليمية في تحقيق الأهداف و التنمية الشاملة.

الجزء الثاني من الدراسة كان عبارة عن استبانة للمشرف التربوي يقيم فيها المعلم، و قد حوت عدة مجالات، و فيما يلي تحليل لنتائجها.

عينة الدراسة: تكونت عينات الدراسة من أربعة مشرفين تربويين لمقاطع مختلفة، وهي كالآتي:

1. المقاطعة السادسة عشر أبحزمير.

2. المقاطعة الأولى أدرار.

3. المقاطعة السادسة أولف.

4. المقاطعة الثانية أدرار.

مجالات الدراسة: تمحورت الدراسة حول سبعة مجالات، و كل مجال متكون من عدة فقرات، و الجدول الآتي يوضح ذلك:

المجال	عدد الفقرات
مجال الهندام.	02
مجال المقاربة طرائق التدريس.	04
مجال الوسائل التعليمية.	04
مجال الأساليب.	03
مجال التخطيط و التكوين.	04
مجال التقويم.	03
مجال تقويم الأداء.	02

استبانته تقويم المشرف التربوي للمعلم.

الجدول: 13 تقييم المشرف التربوي للمعلم في مجال الهندام.

م	الهندام			
	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	لا يفعل
	العدد	العدد	العدد	العدد
	%	%	%	%
1	2	1	1	0
	50	25	25	
2	2	1	1	0
	50	25	25	

من خلال الجدول تبين لنا ما يلي:

1. كلتا الفقرتين في مجال الهدام و اللتان نصهما على التوالي: " أحاسب المعلم على الهدام و المتزر داخل الصف."، " أشجع المعلم على الاهتمام بهندام التلاميذ." بلغتا نسبة 50% في الاحتمال "دائما"، حسب استجابات المفتشين في أداء دورهم في هذا المجال، و هذا يدل على اهتمام المشرف بالمظهر الخارجي للمعلم و المتعلمين، و الذي يؤثر بالإيجاب على نفسية المتعلم، ثم إن المتزر يعد الزي الذي يميز المعلم و المتعلمين عن غيرهم.

الجدول: 14 تقييم المشرف التربوي للمعلم في مجال المقاربة و طرائق التدريس.

	المقاربة و طرائق التدريس			
	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	لا يفعل
	العدد	العدد	العدد	العدد
	%	%	%	%
1	3	1	0	0
	75	25		
2	1	3	0	0
	25	75		
3	3	1	0	0
	75	25		
4	3	1	0	0
	75	25		

من خلال قراءة الجدول تبين ما يلي:

1. أعلى ثلاث فقرات في هذا المجال:

- الفقرة الأولى و نصها " أعاتب المعلم الذي لا يطبق منهج المقاربة بالكفاءات."، و بلغت نسبة أداء المشرف لدوره في تقييم المعلم 75%، في الاحتمال "دائما"، و 25% في الاحتمال "غالبا" حسب استجابات المشرفين التربويين، فأداء دور المشرف مؤدى بدرجة كبيرة، يدل على وعي المشرف و سعيه إلى تطبيق المنهج الجديد، بحثه للمعلمين على تطبيقه، و معاتبته المخالفين له، حيث لم تعد المقاربة بالأهداف تلائم استراتيجيات التعليم الحديث، و تحقق الأهداف التعليمية المنشودة.
- الفقرة رقم 04 و نصها " أوجه المعلمين لاتباع طرق التدريس المناسبة."، و بلغت نسبة أداء المشرف لدوره في تقييم المعلم 75%، في الاحتمال "دائما"، و 25% "غالبا" حسب استجابات المشرفين، مما يدل على أن المشرف يؤدي دوره بشكل فعال في توجيه المعلمين، وخاصة الجدد إلى اتباع طرق التدريس المناسبة لكل موضوع، حيث تختلف الطرق و تتعدد من موضوع لآخر، و تعد عنصرا فعالا في نجاح العملية التعليمية.
- الفقرة رقم 05 و نصها " أشجع المعلمين على التجديد والتطوير في طرق التدريس بما يساعد على تنمية العملية التعليمية" وبلغت نسبة أداء المشرف لدوره في تقييم المعلم 75% "دائما"، و 25% في الاحتمال "غالبا"،

فالمشرف في هذا المجال يؤدي دوره بنسبة كبيرة، و يعزى هذا الاهتمام إلى إدراك المشرف التربوي لما لطرائق التدريس من دور و تأثير إيجابي على تطوير العملية التعليمية التعلمية، و على تحصيل المتعلمين و نجاحهم، خاصة إذا كانت الطريقة مشوقة و محفزة، تدعو إلى إثارة التفكير و المناقشة.

2. أدنى فقرة في هذا المجال :

- الفقرة رقم 03 و نصها " أساعد المعلمين في رسم الأهداف التي تحقق مؤشرات الكفاءة"، و بلغت نسبة أداء المشرف لدوره في هذا المجال 75% في الاحتمال "غالبا"، و 25% في الاحتمال "دائما"، حسب استجابات المشرفين التربويين في تقييم المعلم، و عدم أداء المشرف لدوره بنسبة كبيرة لا يفسر إغفال المشرف لمهامه، و أنما يعزى ذلك إلى أن المسؤول الأول عن تسطير الأهداف و التخطيط لها هو المعلم، لأنه الأدرى و الأجدر بتكييفها حسب كفاءات المتعلمين و قدراتهم، و حسب الوسائل التعليمية المتوفرة.

الجدول: 15 تقييم المشرف التربوي للمعلم في مجال الوسائل التعليمية.

	الوسائل التعليمية			
	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	لا يفعل
	العدد	العدد	العدد	العدد
	%	%	%	%
1	3	1	0	0
	75	25		
2	1	2	1	0
	25	50	25	
3	1	3	0	0
	25	75		
4	2	1	1	0
	50	25	25	

من خلال قراءة الجدول تبين ما يلي:

1. أعلى فقرتين في هذا المجال:

- الفقرة الأولى و نصها " أساعد المعلمين في الاستفادة من الوسائل التعليمية"، و بلغت نسبة أداء المشرف لدوره في تقييم المعلم 75%، في الاحتمال "دائما"، و 25% في الاحتمال "غالبا" حسب استجابات المشرفين التربويين، فأداء دور المشرف مؤدى بدرجة كبيرة، يدل على إدراك المشرف التربوي لأهمية الوسيلة التعليمية، التي تعزز من استيعاب المتعلمين للمعلومات و ترسيخها في أذهانهم، لذلك فهو يحث المعلمين على الاستفادة من مختلف الوسائل التعليمية، خاصة ما توفر منها.

- الفقرة رقم 04 و نصها " أحث المعلمين على التنوع في الوسائل التعليمية"، و بلغت نسبة أداء المشرف لدوره في تقييم المعلم 50%، في الاحتمال "دائما"، و 25% في الاحتمال "غالبا"، و 25% في الاحتمال

"أحياناً"، حسب استجابات المشرفين التربويين، فقيام المشرف لدوره بنسبة متوسطة يعزى إلى إدراك المعلم ذاته لأهمية هذه الاستراتيجية، و تطبيقها أثناء عرضه لدروسه، فإذا وجد المشرف ذلك مطبقاً من قبل المعلمين، لم يعد بحاجة لحثهم المتكرر على ذلك، و ينبغي للمعلم التنويع في الوسائل التعليمية حسب ما يقتضيه الموضوع، لأن الاعتماد على وسيلة واحدة يؤدي بالمتعلمين إلى الملل داخل الصف، و تشتت انتباههم، مما يعكس بالسلب على اكتسابهم و تحصيلهم.

2. أدنى فقرتين في هذا المجال:

- الفقرة رقم 02 و نصها " أساعد المعلمين على توفير الوسائل التعليمية " و بلغت نسبة أداء المشرف لدوره في تقييم المعلم 25%، في الاحتمال " دائماً "، و 50% في الاحتمال " غالباً "، حسب استجابات المشرفين التربويين، فقيام المشرف التربوي بدوره بدرجة متوسطة، و مع ذلك فهي لا تعتبر متدنية، و يعزى ذلك إلى الصعوبات التي يتلقاها المشرف التربوي في سبيل توفير الوسيلة التعليمية، نظراً لبعدها عن منطقة عمل المعلمين، أو عجزه عن توفيرها بسبب عدم توفرها في مكان عمله، خاصة إذا كانت منطقة نائية و غير حضارية، مع عدم وجود ورشة تربوية خاصة بالوسائل التعليمية الحديثة.
- الفقرة رقم 03 و نصها " أساعد المعلمين على اختيار الوسيلة التعليمية المناسبة للموضوع " و بلغت نسبة أداء المشرف لدوره في تقييم المعلم 75%، في الاحتمال " غالباً"، و 25% في الاحتمال "دائماً"، حسب استجابات المشرفين التربويين، و كان أداء المشرف لدوره بنسبة ليست بالكبيرة، دلالة على أن المعلم قادر على اختيار الوسيلة المناسبة، و إن كان ليس في غنى عن مساعدة المشرف، و ربما يختار المشرف وسيلة غير متوفرة لدى المعلم.

الجدول: 16 تقييم المشرف التربوي للمعلم في مجال الأساليب.

	الأساليب			
	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	لا يفعل
	العدد	العدد	العدد	العدد
	%	%	%	%
1	3	1	0	0
	75	25		
2	3	1	0	0
	75	25		
3	3	1	0	0
	75	25		

من خلال قراءة الجدول تبين ما يلي:

- كل الفقرات كانت نسبتها متساوية، بلغت 75% في الاحتمال الأول "دائمًا"، و نسبة 25% في الاحتمال الثاني "غالبًا"، و انعدمت في الاحتمالين: "أحيانًا" و "لا يفعل"، و هذا ما يعبر على أداء المشرف لدوره بدرجة كبيرة، فالتنوع في الأساليب الإشرافية يؤدي إلى إكساب المعلم مهارات مختلفة قابلة للنمو، بحيث تساعده على تصحيح الأخطاء، و تخطي بعض الهفوات التي كان يقع فيها، وممارسة هذه الأساليب من حين إلى آخر تشجع المعلم على التطوير في أساليب التدريس وتخلق روح الإبداع عند المتعلم، و مما يساعد على تطوير أساليب التدريس و تنمية العملية التعليمية، تطوير أساليب التقويم و تنوعها، حيث تسهم في نوعية التحصيل لدى المتعلمين، خصوصا إذا دُعمت بالتغذية الراجعة، التي تساعد المتعلمين على تجاوز الصعوبات و مواصلة التعليم.

الجدول: 17 تقييم المشرف التربوي للمعلم في مجال التخطيط و التكوين.

	التخطيط و التكوين			
	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	لا يفعل
	العدد	العدد	العدد	العدد
	%	%	%	%
1	2	1	1	0
	50	25	25	
2	1	3	0	0
	25	75		
3	4	0	0	0
	100			
4	4	0	0	0
	100			

من خلال قراءة الجدول تبين ما يلي:

1. أعلى فقرتين في هذا المجال:

- الفقرة رقم 03 و الفقرة رقم 04 و نصهما على التوالي: " اهتم بتدريب المعلمين الجدد "، " أشجع المعلمين على البحث العلمي و التكوين الذاتي ". حيث كان تقويم المعلم فيها من قبل المشرف التربوي بنسبة كبيرة جدا، بلغت 100%، و هذا دليل على أهمية هاتين الفقرتين في الحياة العملية للموظف، و مدى انعكاسها على العملية التعليمية، خاصة و أن أغلب المعلمين جدد، مما يستوجب على المشرف التربوي مضاعفة الجهود للنهوض به و تكوينه، حسب ما يقتضيه منهج المقاربة بالكفاءات، الذي يحاول الابتعاد عن كل ما هو تقليدي، إضافة إلى ذلك لا بد للمعلم من أن يسعى لتكوين نفسه، و نموه مهنيًا، و لا يركن إلى ما يقدمه المشرف فحسب، فمهمة المشرف المساعدة و التوجيه، و إبلاغه بالمستجدات في المجال التربوي، و بهذا يكون المشرف و المعلم يتشاطران الجهد و التكوين من أجل تطوير العملية التعليمية و رقيها.

2. أدنى فقرتين في هذا المجال:

- الفقرة الأولى و الثانية، و هما متعلقتان بالتخطيط و إعداد المذكرات، و مدى تطابقهما مع الدرس المقدم، و نصهما كالآتي: " أحاسب المعلمين على إعداد المذكرات و الوثائق التعليمية "، " أحاسب المعلم على عدم تطابق الدرس المقدم مع الدرس المسجل في المذكرة و الدفتر اليومي."، فبلغت أولاهما نسبة 50% في الاحتمال الأول "دائماً"، و هي نسبة متوسطة، تعبر عن مدى اهتمام المشرف و قيامه بهذا الدور، و ربما انخفاض النسبة إلى المستوى المتوسط يدل على أن أغلب المعلمين مواظبين على إعداد المذكرات و تحضيرها قبل الشروع في الدرس، فلن يتمكن المعلم من تقديم الدرس من غير تحضير إلا إذا كان المعلم متمكن من مادته، و له خبرة طويلة في الميدان، تؤهله للاستغناء عن المذكرة لا عن التحضير و الاستعداد، أما الفقرة الثانية التي يحاسب فيها المشرف المعلم على تطابق الدرس المقدم مع ما سجل في الدفتر اليومي، ليستشف مدى مصداقية المعلم فيما يقدمه و يسعى من ورائه إلى تحقيق الكفاءات، و بلغت النسبة فيه حسب استجابات المشرفين التربويين 75% في الاحتمال "غالبا"، و 25% في الاحتمال الأول "دائماً"، و هذا يدل على حرص المشرف بالزام المعلمين بتطبيق المنهاج، و تحقيق مؤشرات الكفاءة المخططة لكل درس.

الجدول: 18 تقييم المشرف التربوي للمعلم في مجال التقييم.

	التقويم	دائماً	غالباً	أحياناً	لا يفعل
		العدد	العدد	العدد	العدد
		%	%	%	%
1	أقوم بدراسة تحليلية لنتائج الاختبارات .	1	3	0	0
		25	75		
2	أشارك في تقويم المناهج الدراسية بتقديم الآراء حولها .	0	2	2	0
			50	50	
3	اهتم بالمستوى التحصيلي للمتعلمين .	2	2	0	0
		50	50		

من خلال قراءة الجدول تبين ما يلي:

1. أعلى فقرة في هذا المجال :

- الفقرة الثالثة و نصها: " اهتم بالمستوى التحصيلي للمتعلمين ." و بلغت نسبة أداء المشرف التربوي فيها لدوره في تقييم المعلم 50% في الاحتمال "دائماً"، و 50% في الاحتمال "غالبا"، حسب استجابات المشرفين التربويين، و هي نسبة متوسطة، وتعبر عن مدى اهتمام المشرف التربوي بالمستوى التحصيلي للمتعلمين، و هو الهدف الأسمى الذي تسعى العملية التعليمية إلى تحقيقه، و يعكس تطورها و نجاحها.

- الفقرة الأولى و نصها " أقوم بدراسة تحليلية لنتائج الاختبارات " و بلغت نسبة دور المشرف التربوي فيها لتقييم المعلم 75% في الاحتمال الثاني "غالبا"، و 25% في الاحتمال الأول "دائما"، و تعبر عن أداء المشرف لدوره بدرجة جيدة، لانعدام الاحتمالين "أحيانا" و "لا يفعل"، و يعزى سبب انخفاض دور المفتش في هذه الفقرة في الاحتمال "دائما" إلى عدم تحليله لنتائج اختبارات جميع المستويات، بل يخص به مستوى الطور الثالث فحسب، و يسعى من خلاله إلى معالجة الصعوبات التي تحول دون نجاح المتعلمين.

2. أدنى فقرة في هذا المجال:

- الفقرة الثانية و نصها " أشارك في تقويم المناهج الدراسية بتقديم الآراء حولها . " و بلغت نسبة دور المشرف التربوي فيها لتقييم المعلم 50% في الاحتمال الثاني "غالبا"، و 50% في الاحتمال الثالث "أحيانا"، و تعبر عن أداء المشرف لدوره بدرجة متوسطة، و يعزى سبب توسطها إلى كون المناهج تأتي مسطرة من الوزارة، و لا يتم تقويمها كل سنة إلا إذا غيرت من قبل الجهات المختصة، من أجل اكتشاف مواطن الضعف و القوة فيها.
- الجدول: 19 تقييم المشرف التربوي للمعلم في مجال تقويم الأداء.

	تقويم الأداء			
	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	لا يفعل
	العدد	العدد	العدد	العدد
	%	%	%	%
1	4	0	0	0
	100			
2	2	2	0	0
	50	50		

من خلال قراءة الجدول تبين ما يلي:

1. أعلى فقرة في هذا المجال:

- الفقرة الأولى و نصها " أسعى في تطوير أداء المعلمين"، و بلغت نسبة أداء المشرف لدوره في هذا المجال و حسب استجابات المشرفين التربويين 100%، في الاحتمال الأول "دائما"، أي بدرجة كبيرة جدا، تبرهن عن اهتمام المشرفين التربويين بالمعلمين الجدد، لأنهم يدركون أنهم في حاجة ماسة إلى من يأخذ بيدهم، كونهم ليست لهم خبرة في ميدان عملهم، و هم غير قادرين على توظيف مكتسباتهم إلا بصحبة موجه و مرشد.
- الفقرة الثانية و نصها " أستفيد من المعلمين المتميزين في رفع كفاءات زملائهم " و بلغت نسبة أداء المشرف لدوره في هذا المجال و حسب استجابات المشرفين التربويين 50% في الاحتمال الأول "دائما" أي بدرجة متوسطة، أمّا البعض الآخر فكانت استجاباتهم 50% في الاحتمال "غالبا"، ما يؤكد أن المفتش يستخدم أحد الأساليب الإشرافية في تكوين المعلمين وإعانتهم على مزاولة مهنة التعليم ، والمتمثلة في تبادل الزيارات الصفية،

بحيث يستفيد من المعلمين المتميزين؛ وذلك بتكليفهم بتقديمهم نشاط ما، وفي حضرة مجموعة من زملائهم حتى تعم الفائدة ويكون الفهم أقرب، وبهذا العمل يكون المعلم مشاركا ومساعدًا في تنمية مهارات زملائه.

خاتمة

- من خلال الدراسة التي قمنا بها تبين لنا أن الإصلاحات التربوية الجديدة و الإشراف التربوي لهما نفس المعنى، و هو تطوير العملية التعليمية، و مواكبتها للتطورات التي مست مختلف المجالات الإنسانية، و ركزت على إنشاء المعلم الكفاء، كونه عنصراً فعالاً في إنجاح العملية التعليمية، رغم جعل المتعلم هو محور العملية التعليمية، إلا أنه لا يمكن أن تتجلى كفاءته و تنمو ما لم يشحذها معلم مؤهل و مبدع.
- و على ضوء ما أسلفناه في الدراسة نخلص إلى النتائج الآتية:
1. إنَّ نجاح العملية التعليمية لا يتوقف على نجاح المعلم فحسب بل يتجاوز إلى نجاح كفاءة المشرف التربوي.
 2. لا يمكن للمعلم وحده أن يُلم بكل المستجدات التربوية في كافة ميادين العملية التربوية، بل ينبغي على المشرف مساعدته والأخذ بيده إلى بر الأمان.
 3. يسهم المشرف بشكل فعال في تنمية مهارات المعلمين .
 4. التنوع في أساليب الإشراف التربوي يساعد المعلمين في تحسين أدائهم.
 5. إنَّ تقويم المعلم من قبل المشرف، يساعده على تجاوز العقبات وتصويب الأخطاء، وبالتالي النهوض بالعملية التعليمية وتطويرها.
 6. إن لكل عمل جانباً إيجابياً مشرقاً، وجانباً سلبياً، و الجانب السلبي في الإشراف التربوي هو الصعوبات التي تعرقل عمل المشرف .
 7. لا يمكن للمشرف التربوي أن يعرف مستوى وكفاءة المعلم إلاَّ أثناء الممارسة الفعلية والموضوعية للعملية الإشرافية والابتعاد عن الذاتية وبناء علاقات إنسانية مع مرؤوسيه.
 8. تطورت أهداف ومهام المشرف من متصيد لأخطاء المعلم ومحاسب له على تطبيق المنهاج إلى مرافق ومرشد له، فلا ينبغي أن يقف أمام الصعوبات عاجزاً بل يحاول تذليلها من الجهات الوصية.
 9. الإشراف التربوي عملية تقنية فنية، تسعى إلى تحسين العملية التعليمية، و تسهم في بناء شخصية المعلم، وتدفعه إلى الإبداع والابتكار.
 10. لا يمكن للعملية الإشرافية أن تُثمر ما لم تُبن على علاقة إنسانية متينة، فالعدوانية لا تقيم للبنیان صلبه.

التوصيات:

1. تكثيف الدورات التكوينية و التدريبية، خاصة للمعلمين الجدد.
2. التنوع في استخدام الأساليب التربوية الحديثة.

3. بناء علاقات ودية بين المشرفين التربويين و المعلمين.
4. إشراك المشرفين التربويين في وضع المناهج.
5. عقد دورات تدريبية للمشرفين التربويين، للاطلاع على كل المستجدات و إبلاغها للمعلمين.
6. مشاركة المشرفين للمعلمين في وضع الأهداف و تحليل محتوى المنهاج و تقييمه.
7. الاستفادة من خبرات المعلمين المتميزين، و الإشادة بإبداعاتهم.
8. تقليل عدد المعلمين بالنسبة للمشرف الواحد، نظرا لكثرة المسؤوليات الإدارية و البيداغوجية المكلف بها المشرف التربوي، مع تباعد مناطق عمل المعلمين.

المقترحات:

1. إجراء دراسة مماثلة للبحث لدور المشرف التربوي في تنمية مهارات معلمي مرحلة التعليم المتوسط والثانوي.
2. إنشاء ورشات إشرافية لكل مقاطعة، تهتم بتدريب المعلمين الجدد، و توفير الوسائل التعليمية الحديثة.
3. إجراء بحث للمشرف المتميز، و معايير اختيار المشرف الكفاء.
4. إجراء بحوث تتعلق بالتربية من طرف باحثين في كلية الآداب، لما لها من ارتباط وثيق بالتعليمية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المعاجم.

1. قطر المحيط، معلم بطرس البستاني، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ط2، 1990م.
2. معجم العين، الخليل بن أحمد الفراهيدي (- 170هـ)، ترتيب و تح: عبد الحميد الهنداوي، ج 2، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان، ط 1، 1424هـ / 2003م.
3. لسان العرب، ابن منظور، دار المعارف، القاهرة، ط1، د.ت.
4. المعجم التربوي، ملحقة سعيدة الجهوية، إثراء فريدة شنان و مصطفى هجرسي، المركز الوطني للوثائق التربوية، د.ط، 2009م.
5. معجم اللغة العربية المعاصرة، أحمد مختار عمر، مج 2، عالم الكتب، القاهرة، ط 1، 1429هـ/2008م.
6. معجم المصطلحات التربوية النفسية، حسين شحاتة و زينب النجار، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط 1، 1424هـ / 2003م.
7. المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، جمهورية مصر العربية، مكتبة الشروق الدولية، ط 4، 1425هـ/ 2004م.
8. معجم مصطلحات التربية و التعليم (نسخة إلكترونية)، مرداد سهام، د.د.ن، د.ط، 2015.
9. معجم مقاييس اللغة، ابن فارس (- 350هـ)، تح: عبد السلام محمد هارون، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، ط : 1399هـ/1979م.

ثانياً: الكتب.

10. الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، محمود طافش، دار الفرقان، عمان، ط1، 1424هـ- 2004م.
11. الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية ، فتحي عبد الرسول محمد، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة، ط1، 2008م.
12. اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، محمد صبري حافظ محمود و السيد السيد محمود البحيري، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 1430هـ/2009م.
13. الإدارة التربوية في ظل النظريات المعاصرة، فلنتينا عبد الله بدر، دار أمجد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط 2014م.
14. الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، جودت عزت عطوي، دار الثقافة، للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008م.
15. الإدارة الصفية والاختبارات، يحيى محمد نبهان دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط 2008.
16. إدارة الفصل وتنمية المعلم، صفاء عبد العزيز وسلامة عبد العظيم، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2007، ص125.

17. إدارة الفصل، أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007.
18. الإدارة و الإشراف التربوي، كريم ناصر علي، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط 1، 2006م.
19. أساليب معاصرة في تدريس الاجتماعيات، عدنان أحمد أبودية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن - عمان، د.ط، د.ت.
20. الإشراف التربوي ، مفاهيمه وأساليبه، جودت عزت عبد الهادي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002م.
21. الإشراف التربوي الحديث أساسيات و مفاهيم (نسخة إلكترونية)، رائد خضر، دار غيداء، عمان، ط، 1، 1432هـ/ 201.
22. الإشراف التربوي بين النظرية و التطبيق، سلمان عليان و آخرون، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 1431هـ-2010م.
23. الإشراف التربوي في مجال التربية الإسلامية، محمد هاشم ريان و أحمد محمد بلقيس، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ط 1، 1430هـ-2010م.
24. الإشراف التربوي لتعليم أفضل، أوجيني مدانات و برزة كمال، دار مجلاوي، عمان الأردن، ط 1، 1423هـ-2002م.
25. الإشراف التربوي مفاهيم...وأفاق، كمال دواني، الجامعة الأردنية، عمان، ط1، 2003م.
26. الإشراف التربوي مفاهيمه أهدافه، أسسه، أساليبه، حسن أحمد الطعاني، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2005م.
27. الإشراف التربوي والإدارة التعليمية، محمد جاسم العبيدي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1431/2010هـ.
28. الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاحترق النفسي، معن محمود أحمد العياصرة، دار الحامد، عمان الأردن، ط1، 2008م.
29. الإشراف التربوي، سعيد جاسم، ومروان عبد المجيد إبراهيم، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003م.
30. الإشراف والتنظيم التربوي، سُهي نونا صليلوه، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005م-1425هـ.
31. تجديد الإشراف التربوي، خالد بن محمد الشهري، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، د.ط، 1435هـ.
32. التدريس هندسة و مهارات، الزبير بلامون، دار الخلدونية، الجزائر، ط1، 1439هـ- 2018م.

33. تصميم برامج و خدمات للمتعلمين ذوي القدرة الفائقة، جين بورسيل و ريكا إيكرت، تر: صبار سعدون السعدون و آخرون، مؤسسة الملك عبد العزيز و رجاله للموهبة و الإبداع و العبيكان للأبحاث و التطوير، المملكة العربية السعودية، ط 2، 1434هـ/2013م.
34. تطبيقات في الإشراف التربوي، أحمد جميل عايش، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2008م-1428هـ.
35. تقويم الأداء الوظيفي للمشرفة التربوية دراسة تطبيقية، مها محمد خلف الزايدي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط 1، 1423هـ/2002م.
36. السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، يعقوب حسن، دار الفرقان للنشر والتوزيع، ط3، 1423-2003م.
37. القيادة التربوية والإشراف التربوي الفعّال، والإدارة الحافزية، محمد حسنين العجمي، دار الجامعة الجديدة، ط1، 2008م.
38. مداخل تربوية لوقاية الطلاب من خطر الإدمان، رسمي عبد الملك رستم و آخرون، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ج 4، د.ط، 2012م.
39. المرجع في الإشراف التربوي و العملية الإشرافية، محمود محمد أبو عابد، دار الكتاب الثقافي، الأردن، د.ط، 1452هـ/2005م.
40. المرجع في تعليم اللغة العربية و تعلمها، حسن شحاتة، مروان السمان، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، ط 1، 1433هـ-2012م.
41. مشاريع التحديد و الإصلاح في الحوزة العلمية خطاب الإمام الخامنئي نموذجاً، مجموعة مؤلفين، مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي، بيروت، ط 3، 2017.
42. الملامح الحديثة للإدارة التربوية، عبد المنعم فهمي سعد، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، ط1، 1427هـ/2006م.
43. المهارات اللغوية مستوياتها تدريسيها صعوباتها، رشدي أحمد طعيمة، دار الفكر العربي، القاهرة، ط 1، 1425هـ/2004م.
44. نظريات التعلم و تطبيقاتها في علوم اللغة، عبد المجيد عيساني، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط 1، 2011م.

ثالثا: المؤتمرات.

45. الإطار النظري للتنمية الشاملة المستدامة ومؤشرات قياسها، حرفوش سهام و ذهبية ريمة و صحراوي إيمان و بوباوية، المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة و الكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بالتعاون مع مخبر الشراكة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفضاء الأورومغاربي، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي: 07 و 08/أفريل/2008م.

رابعا: المجالات.

46. المقاربة بالكفاءات ماهيتها و دواعي تبنيها في المنظومة التربوية الجزائرية، راضية ويس، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية، العدد: 11، 2015م.

الفقر

الصفحة	العنوان
	الإهداء.
	الشكر و التقدير.
أ-ث	المقدمة.
06	مدخل مفاهيمي عام.
	الفصل الأول: الإشراف التربوي: ماهيته و مبادؤه، أهدافه و أساليبه.
16	المبحث الأول: ماهية الإشراف التربوي و تطوه.
16	أولا : تعريف الإشراف التربوي.
18	ثانيا: تطور الإشراف التربوي.
21	ثالثا: أنواع الإشراف التربوي.
25	رابعا: أهمية الإشراف التربوي.
26	المبحث الثاني: مبادئ الإشراف التربوي، أهدافه و أساليبه.
26	أولا: مبادئ الإشراف التربوي.
26	ثانيا: أساليب الإشراف التربوي.
29	ثالثا: أهداف الإشراف التربوي
	الفصل الثاني: المشرف التربوي و الإصلاحات التربوية الجديدة.
33	المبحث الأول: المشرف التربوي، مهامه و تقويمه لأداء المعلم، و تحدياته.
33	أولا: مهام المشرف التربوي.
34	ثانيا: تقويم المشرف التربوي لأداء المعلمين.
37	ثالثا: تحديات المشرف التربوي.
40	المبحث الثاني: دور المشرف التربوي في تنمية مهارات المعلمين.
40	أولا: دور المشرف التربوي في تنمية مهارات المعلم في استخدام الوسائل التعليمية.
42	ثانيا: دور المشرف التربوي في تنمية مهارات المعلم في طرائق التدريس.
43	ثالثا: دور المشرف التربوي في تنمية مهارات المعلم في إدارة الصف و تقويم المتعلمين.
	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة.
51	الجزء الأول: تحليل نتائج استبانة تقويم المعلم للمشرف التربوي.
77	الجزء الثاني: تحليل نتائج استبانة تقويم المشرف التربوي للمعلم.

فهرس الموضوعات

86	خاتمة .
89	قائمة المصادر و المراجع .
	فهرس الموضوعات .
	قائمة الجداول .
	قائمة الأشكال .
	ملحقات .

قائمة الجداول و الأشكال و الملحقات.

قائمة الجداول:

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
51	المقاطع التي أجريت بها الدراسة	01
53	توزيع عينات الدراسة بحسب المدارس	02
54	توزيع عينات الدراسة بحسب عدد سنوات العمل	03
55	توزيع عينات الدراسة بحسب الجنس	04
57	عدد فقرات الاستبانة حسب كل مجال.	05
58	التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات و الانحرافات لكل فقرة من فقرات مجال التخطيط و التدريس.	06
61	التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات و الانحرافات لكل فقرة من فقرات مجال طرائق التدريس.	07
64	التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات و الانحرافات لكل فقرة من فقرات مجال إدارة الصف.	08
67	التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات و الانحرافات لكل فقرة من فقرات مجال تقويم المتعلمين.	09
70	التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات و الانحرافات لكل فقرة من فقرات مجال الوسائل التعليمية.	10
72	التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات و الانحرافات لكل فقرة من فقرات مجال تقويم الأداء.	11
74	التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات و الانحرافات لكل فقرة من فقرات مجال المنهاج	12
77	تقييم المشرف التربوي للمعلم في مجال الهندام.	13
78	تقييم المشرف التربوي للمعلم في مجال المقاربة و طرائق التدريس.	14
79	تقييم المشرف التربوي للمعلم في مجال الوسائل التعليمية.	15
80	تقييم المشرف التربوي للمعلم في مجال الأساليب.	16
81	تقييم المشرف التربوي للمعلم في مجال التخطيط و التكوين.	17
82	تقييم المشرف التربوي للمعلم في مجال التقويم.	18
83	تقييم المشرف التربوي للمعلم في مجال تقويم الأداء.	19

قائمة الجداول و الأشكال و الملحقات.

قائمة الأشكال:

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
52	توزيع المدارس حسب المقاطعات.	01
52	توزيع الأساتذة حسب المقاطعات.	02
53	توزيع عينات الدراسة بحسب المدارس.	03
54	توزيع عينات الدراسة بحسب عدد سنوات العمل.	04
55	توزيع عينات الدراسة بحسب الجنس.	05

قائمة الجداول و الأشكال و الملحقات.

قائمة الملحقات:

الصفحة	الموضوع	الملحق
	استبانة تقييم المعلم للمشرف التربوي.	01
	استبانة تقييم المشرف للمعلم.	02

ملحقات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

وزارة التربية الوطنية.

جامعة العقيد أحمد دراية – أدرار.

قسم: اللغة و الأدب

كلية: الآداب و اللغات

العربي.

استبانة متعلقة بموضوع المذكرة:

دور المشرف التربوي في تنمية مهارات معلمي الطور الابتدائي
في ظل الإصلاحات الجديدة

دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تعليمية اللغات.

تحت إشراف الأستاذة:

• سعاد شابي .

من إعداد الطالبتين:

• أمانة الله سيدي يوسف

• هنية جريفي لي.

السنة الجامعية: 1439-1440 هـ/ 2018-2019م

استبانة تقويم المعلم للمشرف التربوي

اسم المشرف التربوي : المقاطعة:

المدرسة : اسم المعلم (ة):

سنوات العمل : الجنس:

لا يفعل	أحياناً	غالبًا	دائمًا	مجال التخطيط و التدريس
				9. يساعد المعلم المشرف في بناء خطة علاجية.
				10. يناقش المعلم في طريقة صياغة الأهداف السلوكية.
				11. يطالب المشرف التربوي المعلم بربط أهداف الدرس بما يتفق مع حاجات التلاميذ، و اختيار المواضيع التي تناسب قدراتهم.
				12. يساعد المعلم في ترجمة الأفكار النظرية في الخطة إلى واقع عملي.
				13. يساعد المعلم في وضع خطة علاجية للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.
				14. يشرك المعلم في التخطيط للورشات التربوية.
				15. يقوم المشرف التربوي بتوجيه المعلم للالتحاق بدورات تدريبية عن التخطيط وإعداد التدريس. و يطلعه على المستجدات في الندوات التي ينظمها مع المعلمين في المقاطعة.
				16. يساعد المعلم في تحديد الأنشطة المناسبة للأهداف التربوية
				17. يقوم المشرف التربوي بتوجيه المعلم إلى كيفية إعداد خطط تدريس ذكية لتقديم الدروس اليومية.
				18. يدل المشرف التربوي المعلم على كيفية توزيع موضوعات الدروس الشهرية و الفصلية.
				19. يشرك المعلم في القرارات الهامة التي تتعلق بتدريس المادة العلمية.
				20. يوضح المشرف التربوي للمعلم أهمية التخطيط الجيد للدروس.
لا يفعل	أحياناً	غالبًا	دائمًا	في مجال طرائق التدريس
				21. يقوم المشرف بتوجيه المعلم إلى التنوع في طرائق التدريس.
				22. يساعد المعلم في اختيار الطريقة التدريسية المناسبة للموضوع.

				23. يلتقي على نحو دوري مع المعلمين لمناقشة طرائق التدريس.
				24. يشجع المعلمين على التجديد و الابتكار في طرائق التدريس.
				25. يشجع المعلمين على التشارك و تبادل الأفكار في طرائق التدريس بين المعلمين.
				26. يساعد المعلمين في الربط بين حقول المعرفة المختلفة.
				27. يساعد المشرف المعلمين في استخدام أسلوب التعليم التعاوني.
				28. يحفز المعلمين في إدماج تكنولوجيا المعلومات في عملية التدريس.
				في مجال إدارة الصف
لا يفعل	أحياناً	غالبًا	دائمًا	29. يحث المعلم على توفير المناخ الصفّي المنظم والملائم لحدوث التعلم.
				30. يرشد المعلم إلى توفير وسائل الأمن النفسي للطلبة.
				31. ينصح المعلم بخلق جو من الثقة و الاحترام بين التلاميذ، و بناء علاقة اجتماعية معهم أثناء التفاعل الصفّي.
				32. يوجه المعلم إلى استخدام التعزيز الإيجابي أثناء التفاعل الصفّي، و الابتعاد عن العقاب.
				33. يوجه المعلم إلى أهمية اعتماد النمط الديمقراطي المسؤول في إدارة الصف.
				34. يساعد المعلم على تنمية قدراته في جذب انتباه التلاميذ المشاغبين، و القضاء على ما يشتت انتباههم.
				35. يحث المعلم على ملاحظة نمو الطلبة و إشراكهم في الفعاليات الصفّية المختلفة.
				36. يناقش المعلم في طرق الحفاظ على النظام في الصف.
				37. ينمي لدى المعلم مهارات التعامل مع التلاميذ.
				38. يحث المعلم على صياغة قوانين للصف من خلال إشراك الطلبة منذ اللقاء الأول.
				في مجال تقويم الطلاب
لا يفعل	أحياناً	غالبًا	دائمًا	

				39. يزيد من مقدرة المعلم في استخدام التقويم البنائي في الموقف الصفي.
				40. يبحث المعلم على استخدام التقويم الختامي في الموقف الصفي.
				41. يرشد المعلم إلى ضرورة توجيه أسئلة صفية قبل و أثناء و بعد الدرس للتلاميذ.
				42. يساعد المعلم في الكشف عن مواطن القوة والضعف عند صياغة الأهداف.
				43. يؤكد للمعلم على التخطيط لتعلم الطلبة وفق نتائج تقويمهم.
				44. يوجه المعلم إلى ضرورة استخدام أدوات التقويم الصادقة و الموضوعية.
				45. يساعد المعلم في بناء اختبارات حسب جدول المواصفات.
				46. يكسب المعلم مهارات تحليل نتائج الاختبارات.
				47. يرشد المعلم إلى استخدام أساليب التقويم التي تثير الجانب الإبداعي لدى التلاميذ.
				48. يسعى مع المعلم إلى رفع مستوى أداء التلاميذ.
				49. يساعد المعلم في حسن صياغة الأسئلة أثناء عملية التقويم.
				50. يساعد المعلم في التنوع في استخدام أدوات التقويم المختلفة.
				51. يساعد المعلم في إعداد خطط علاجية بناء على نتائج التقويم.
لا يفعل	أحياناً	غالبًا	دائمًا	في مجال الوسائل التعليمية
				52. يساعد المعلم في توفير الوسائل التعليمية.
				53. يساعد المعلم على كيفية استخدام الوسائل التعليمية.
				54. يوجه المعلم إلى اختيار الوسيلة التعليمية المناسبة للموضوع.
				55. يرشد المعلم إلى التنوع في استخدام الوسائل التعليمية.
				56. يرشد المعلم إلى إشراك التلاميذ في استخدام الوسيلة التعليمية.
لا يفعل	أحياناً	غالبًا	دائمًا	في مجال تقويم الأداء
				57. يساعد في تنمية المهارات الأدائية للمعلمين.

				يزود المعلم بالتغذية الراجعة عن أدائي بشكل مستمر.	58.
				يعزز جوانب القوة لدى المعلمين.	59.
				يعالج نواحي القصور لدى المعلمين.	60.
				يهتم بتعبئة بطاقات الأداء الوظيفي للمعلمين.	61.
				في مجال المنهاج	
لا يفعل	أحياناً	غالباً	دائمًا		
				يطلع المعلم على الأهداف الخاصة و العامة للمادة.	62.
				يشرك المعلمين في دراسة المناهج الدراسية و تقويمها بتقديم الآراء حولها.	63.
				يحاسب المعلمين على عدم تطبيق المنهج الجديد.	64.
				يساعد المعلم في عملية تحليل المنهاج	65.
				يعزز لدى المعلم النشاطات المصاحبة للمنهاج التي تعمل على تنمية مواهب الطلبة.	66.
				يزود المعلم بنشرات تربوية تتعلق بالتطورات الخاصة بالمنهاج.	67.
				يشرك المعلم في ورشات تربوية لمناقشة محتوى الكتب المدرسية و تحليل محتواها.	68.
				يرشد المعلم إلى توظيف الأحداث الجارية في تدريس المنهاج.	69.

اسم المشرف التربوي : المقاطعة:

استبانة تقويم المشرف التربوي للمعلم

م	الهندام	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	لا يفعل
1	أحاسب المعلم على الهندام و المتزر داخل الصف.				
2	أشجع المعلم على الاهتمام بهندام التلاميذ.				
	المقاربة و طرائق التدريس				
3	أعاتب المعلم الذي لا يطبق منهج المقاربة بالكفاءات.				
4	أساعد المعلمين في رسم الأهداف التي تحقق مؤشرات الكفاءة.				
5	أوجه المعلمين لاتباع طرق التدريس المناسبة .				
6	أشجع المعلمين على التجديد والتطوير في طرق التدريس بما يساعد على تنمية العملية التعليمية.				
	الوسائل التعليمية				
7	أساعد المعلمين في الاستفادة من الوسائل التعليمية .				
8	أساعد المعلمين على توفير الوسائل التعليمية .				
09	أساعد المعلمين على اختيار الوسيلة التعليمية المناسبة للموضوع				
10	أحث المعلمين على التنوع في الوسائل التعليمية				
	الأساليب				
11	أطبق الأساليب الإشرافية المختلفة مع المعلمين .				
12	أوجه المعلمين لاتباع الأساليب التربوية في تحضير الدروس .				
13	أسعى لتطوير أساليب التقويم لدى المعلمين .				
	التخطيط و التكوين				
14	أحاسب المعلمين على إعداد المذكرات و الوثائق التعليمية.				
15	أحاسب المعلم على عدم تطابق الدرس المقدم مع الدرس المسجل في المذكرة و الدفتر اليومي.				
16	اهتم بتدريب المعلمين الجدد .				

				أشجع المعلمين على البحث العلمي و التكوين الذاتي .	17
				التقويم	
				أقوم بدراسة نتائج الاختبارات .	18
				أشارك في تقويم المناهج الدراسية بتقديم الآراء حولها .	19
				اهتم بالمستوى التحصيلي للمتعلمين .	20
				تقويم الأداء.	
				أسعى في تطوير أداء المعلمين .	21
				أستفيد من المعلمين المتميزين في رفع كفايات زملائهم .	22

الملخص:

جاءت الدراسة موسومة "دور المشرف التربوي في تنمية مهارات معلمي الطور الابتدائي في ظل الإصلاحات التربوية الجديدة"، وكانت تهدف إلى التعرف على الأدوار التي يؤديها المشرف التربوي في تنمية كفاءات و خبرات المعلمين في إطار الإصلاحات التربوية الجديدة. حيث تكونت الدراسة من جانبين: جانب نظري، و آخر تطبيقي، أما النظري فشمل المدخل و فصلين، فحاولنا فيهما إجراء دراسة وصفية لمحددات العنوان، و ما يتعلق بكل من الإشراف التربوي و المشرف التربوي، حيث يعتبر الإشراف التربوي هو العمليات الإجرائية و الأدوات التي يقوم بها المشرف التربوي، و هي أهم صلاحياته.

و أما الجانب التطبيقي فحاولنا من خلاله التحقق من صدق الفرضيات السالفة الذكر، حيث اعتمدنا في الدراسة المنهج الوصفي، مستخدمين إحدى أدوات البحث الميداني، و هي الاستبانة، و قد شملت الدراسة جزأين، و كل جزء له استبانة خاصة، ففي الجزء الأول قمنا بتحليل نتائج "استبانة تقييم المعلم للمشرف التربوي"، أما الجزء الثاني من الدراسة التطبيقية فتم فيه عرض نتائج الاستبانة الثانية و تحليلها، و التي عنونت ب: "استبانة تقييم المشرف التربوي للمعلم. و من خلال الدراسة تم التوصل إلى بعض النتائج الآتية:

1. للمشرف التربوي دور فعال في تنمية مهارات المعلمين، خاصة الجدد منهم، و في مختلف المجالات.
 2. ينبغي للمشرف التربوي أن يعزز و يرفع كفاءة المعلم أثناء الممارسة الفعلية للعملية الإشرافية في ظل المقاربة بالكفاءات.
 3. الإشراف التربوي عملية تقنية و فنية، تسهم في بناء شخصية المعلم، و تدفعه إلى الإبداع و الابتكار.
 4. إن مسؤوليات الإشراف التربوي توحى بعظمة الهدف الذي تسعى إليه وهو تحسين العملية التعليمية.
- الكلمات المفتاحية: المشرف التربوي، المهارات ، المعلم، الإصلاحات التربوية الجديدة.

Abstract

The study entitled "The role of the educational supervisor in developing the skills of the teachers of the primary stage under the new educational reforms." The study aimed to identify the roles played by the educational supervisor in developing the competencies and experiences of the teachers in the framework of the new educational reforms. It contains two parts the theoretical and the practical framework. The theoretical included the entrance and two chapters, we tried to conduct a descriptive study of the determinants of the title, and with regard to both educational supervision and educational supervisor, where the educational supervision is the procedural and performance processes carried out by the educational supervisor which is considered as an important reforms for him.

In the first part, we analyzed the results of the study. "The evaluation of the teacher assessment of the educational supervisor" and the second part of the practical framework showed the results of the second questionnaire was presented and analyzed, which included: "Questionnaire assessment of the educational supervisor of the teacher.

Some of the following findings were found:

1. The educational supervisor has an active role in developing the skills of teachers, especially the new ones, and in various fields.
2. The educational supervisor should enhance and increase the efficiency of the teacher during the actual practice of the supervisory process in light of the competency approach.
3. Educational supervision is a technical and technical process that contributes to building the personality of the teacher and leads him to creativity and innovation.
4. The responsibilities of educational supervision suggest the great goal it seeks to improve the educational process.

