

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة احمد دراية - ادرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية



جامعة أحمد دراية أدرار-الجزائر  
Université Ahmed DRAIA, Adrar-Algérie

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع التربوي

الأساليب الإشرافية لمدير المدرسة وأثرها على تنمية المهارات المهنية للمعلمين  
دراسة ميدانية لبعض الابتدائيات بولاية ادرار

إعداد الطالبتين:

❖ بن عومر فاطمة

❖ الطيبي نور الهدى

إشراف الأستاذ:

علي الطالب مبارك

لجنة المناقشة

مشرفا	جامعة ادرار	استاذ التعليم العالي	علي الطالب مبارك
رئيسا	جامعة ادرار	استاذ التعليم العالي	لعريبي احمد
مناقشا	جامعة ادرار	استاذ التعليم العالي	بوزيد علي

السنة الجامعية: 2022/2021م



## شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ: علي الطالب مبارك  
المشرف مذكرة الماستر الموسومة بـ: الأساليب الإشرافية لمدير المدرسة وأثرها على تنمية المهارات المهنية للمعلمين

من إنجاز الطالب(ة): بن عومر فاطمة

و الطالب(ة): الطيبي نور الهدى

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

القسم: العلوم الاجتماعية

التخصص: علم الاجتماع التربوية

تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/05/19

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين  
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.  
ويمكنهم إيداع النسخ الورقية (02) والالكترونية (PDF).

- امضاء المشرف:



ادرار في: 2022 | 05 | 22

مساعد رئيس القسم:

مساعد رئيس قسم العلوم الاجتماعية  
مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج

د. عزوي حمزة



## الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات  
اهدي ثمرة جهدي هذا الجهد المتواضع الى العيون التي ظلت تراقب خطوات نجاحي الى كرسوا  
حياتهم في تربيته وتعليمي " أمي " الغالية و " ابي " العزيز اطال الله ف عمرها  
اهداء خاص الى الاستاد الفاضل: هيري محمود  
الى كل من علموني حرفا خلال تكويني العلمي والمعرفي وكان لهم الفضل في بلوغ هذا المكان  
فجزاهم الله خيرا  
الى من شاركتني حلاوة ومرارة هذا الجهد صديقتي " فاطمة "

نور الهدى

# الاهداء

إلهي لا يطيب النهار إلا بطاعتك ... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك...

ولا يطيب الليل إلا بشكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك...

ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك...

إلى من بلغ الرسالة... وأدى الأمانة... ونصح الأمة...

إلى نبي الرحمة ونور العالمين... سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى من أمر الله بالإحسان إليهما:

"وبالوالدين إحساناً"

إلى من حملتني وهن على وهن وربتني وأعانتني بالصلوات والدعوات

إلى أغلى ما في الوجود أُمِّي الغالية أطل الله في عمرها.

إلى إخوتي كل باسمه

إلى من قضيت معهم أجمل أيام حياتي وعشت معهم أحلى الذكريات، فكانوا أسعد الناس

بنجاحي " نور الهدى "

فاطمة



## الشكر والعرفان

إلى أستاذنا الفاضل الذي قام بالإشراف على مذكرتنا هاته الدكتور  
" علي طالب مبارك " الذي نشعر بالفخر إذا قلنا له بشراك قول رسول الله «الحوت في البحر  
والطير في السماء ليصلون علي معلم الناس الخير "  
نتقدم إليك أستاذنا بأحر تعابير الشكر لمرافقتنا في مشوار بحثنا هذا والإحاطة به يمكن تقديمه لك  
والجهود التي قدمتها لنا رغم أن هذا الشكر قليل عليك  
وفي الأخير لا يسعنا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من كانت له يد العون لإنجاز هذا العمل  
من قريب أو من بعيد

نور الهدى \* فاطمة



## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	التشكر
أب	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
06	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
06	(1) الأسباب الذاتية
06	(2) الأسباب الموضوعية
06	ثانياً: أهداف الدراسة
07	ثالثاً: أهمية الدراسة
07	رابعاً: الإشكالية
09	خامساً: فرضيات الدراسة
09	سادساً: نموذج الدراسة
10	(1) الأساليب الإشرافية
10	(2) تنمية المهارات المهنية للمعلمين
11	سابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة
13	(1) الأساليب الإشرافية
13	ثامناً: الدراسات السابقة
18	تاسعاً: صعوبات الدراسة
<b>الفصل الثاني: مدير المدرسة والأساليب الإشرافية</b>	
20	تمهيد
21	المبحث الأول: مدير المدرسة كمشرف تربوي
21	المطلب الأول: الكفايات الإشرافية لمدير المدرسة
22	المطلب الثاني: الدور الإشرافي للمدير اتجاه المعلمين
23	المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه المدير كمشرف
24	المطلب الرابع: العلاقة بين مدير المدرسة والمعلم
25	المبحث الثاني: الأساليب الإشرافية للمدير
25	المطلب الأول: الزيارات الصفية

<b>الفصل الثالث: المعلم والتنمية المهنية</b>	
28	المبحث الأول: المعلم ودوره في الإدارة الصفية
28	المطلب الأول: صفات المعلم الجيد
29	المطلب الثاني: دور المعلم في إدارة الصف
30	المطلب الثالث: أهمية دور المعلم
31	المطلب الرابع: مشكلات المعلم
33	المبحث الثاني: التنمية المهنية للمعلمين
33	المطلب الأول: مفهوم التنمية المهنية والعوامل التي أدت إلى الاهتمام بها
34	المطلب الثاني: برامج التنمية المهنية للمعلمين خصائصها
36	المطلب الثالث: مراحل التنمية المهنية وأهميتها
37	المطلب الرابع: أنماط التنمية المهنية للمعلمين وأهدافها
40	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
42	تمهيد:
42	أولاً: الدراسة الاستطلاعية
42	ثانياً: مجالات الدراسة
46	ثالثاً: عينة الدراسة وكيفية اختيارها
47	رابعاً: منهج الدراسة
47	خامساً: أدوات جمع البيانات
49	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: تحليل البيانات الميدانية</b>	
52	أولاً: تفرغ البيانات وتحليل الجداول
52	1-تفرغ وتحليل جداول خصائص العينة
54	2-تفرغ وتحليل جداول الفرضية الأولى
64	3-تفرغ وتحليل جداول الفرضية الثانية
74	4-تفرغ وتحليل جداول الفرضية الثالثة
102	ثانياً: النتائج العامة للدراسة
105	خاتمة



	قائمة المصادر والمراجع
109	الملاحق
113	الملخص

### فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين توزيع المبحوثين الجنس	52
02	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	52
03	يوضح مدة العمل بالنسبة للمبحوثين	53
04	يوضح توزيع المبحوثين حسب زيارة المدير لهم باستمرار	54
05	يوضح طبيعة الزيارات الصفية:	54
06	يوضح الأمور التي يراقبها المدير أثناء الزيارة	55
07	يوضح طبيعة الملاحظات التي يقدمها المدير	56
08	يوضح بماذا تتعلق الملاحظات المقدمة من طرف المدير	57
09	يوضح مكان تقديم الملاحظات:	58
10	يوضح استفادة المبحوثين من الملاحظات التي يقدمها لهم المدير	59
11	يوضح كيفية استفادة المبحوثين من الملاحظات	59
12	يوضح أثر الزيارة المستمرة للمدير على تحسين أداء المبحوثين	60
13	يوضح أثر الزيارة المستمرة للمدير على تحسين أداء المبحوثين	61
14	يوضح نظرة المعلمين للزيارة	62
15	يوضح أوقات الاجتماع ومدى مناسبتها للمعلمين	64
16	يوضح حضور المبحوثين للاجتماعات	65
17	يوضح شكل سير الاجتماعات:	66
18	يوضح استفادة المبحوثين من مناقشة ضعف التحصيل في الاجتماع	66
19	يوضح استفادة المبحوثين من مناقشة ضعف التحصيل في الاجتماع	67
20	يوضح فائدة مناقشة ضعف تحصيل التلاميذ	67
21	يوضح أثر مناقشة ضعف التحصيل على استفادة المبحوثين من ذلك	68
22	يوضح الأمور التي يراها المبحوثين ضرورية للمناقشة	69

70	يوضح استفادة المبحوثين من الاجتماعات	23
71	يوضح علاقة حضور المبحوثين للاجتماع بمدى استفادتهم منه	24
72	يوضح علاقة أوقات الاجتماع بكيفية الاستفادة من ذلك	25
74	يوضح الطريقة التي يوصل بها المدير المنشور للمبحوثين	26
75	يوضح إيصال المنشورات في الوقت المناسب للمبحوثين	27
76	يوضح قيام المدير بتوضيح المراد من المنشورات للمبحوثين	28
76	يوضح اطلاع المبحوثين على المستجدات التربوية من خلال المنشور	29
77	يوضح وصول المنشور في الوقت المناسب وتأثيره على اطلاع المبحوثين على المستجدات التربوية	30
78	يوضح استعانة المبحوثين بالمنشورات في الأداء التعليمي	31
79	يوضح علاقة وصول المنشور في الوقت المناسب بالاستعانة به في الأداء	32
80	يوضح شعور المعلمين عند عدم وصولهم المنشور	33
80	يوضح تصرف المبحوثين عند عدم وصول المنشور إليهم	34
81	يوضح وجود تمييز في تعامل المدير مع المعلمين	35
81	يوضح فيما يتمثل تمييز المدير بين المبحوثين	36
83	يوضح توزيع المبحوثين حسب أساس اختيار المهنة	37
84	يوضح تلقي المبحوثين للتكوين	38
84	يوضح رأي المبحوثين حول المنهاج الدراسي الجديد	39
85	يوضح حاجة المبحوثين إلى تحسين مستواهم في التعامل مع المنهاج الجديد	40
86	يوضح تحضير المبحوثين للدروس مسبقا	41
87	يوضح تدخل المدير في حالة وجود مشكلة بين المعلم والتلميذ	42
87	يوضح مكان مناقشة المدير لمشكلة المعلم مع التلميذ	43
88	يوضح كيف ينمي المعلمين معلوماتهم في المواد المدرسة	44
89	يوضح الأمور التي يحتاج فيها المبحوثين للمساعدة من طرف المدير	45
90	يوضح علاقة مدة عمل المبحوثين بالأمور التي يحتاجون فيها للمساعدة	46
92	يوضح عرض المبحوثين للاحتياجات على المدير	47
93	يوضح تأثير التمييز بين المعلمين على علاقتهم بالمدير	48

93	يوضح طبيعة علاقة المبحوثين بمدير المدرسة	49
94	يوضح طبيعة العلاقة بين المدير والمعلمين وأثرها على مدى عرضهم لاحتياجاتهم عليه	50
95	يوضح وجود معيقات لدى المبحوثين من الناحية الإشرافية	51



مقدمة

## مقدمة:

تمثل مهنة التعليم مكانة سامية بين المهن المختلفة لكونها تقع عليها مسؤوليات تطور المجتمع وعائدها يعود على الأفراد جميعا، كما أن ضرر التقصير فيها لا يقف أثره عند الفرد بل يتعدى هذا الأثر إلى المجتمع كله، ولهذا يعتبر التعليم الجيد الموجه توجيهها سليما في مراحلها الأولى هو المفتاح لبناء المواطن الصالح لمجتمعه، ولاشك أن الارتقاء بمهنة التعليم لا يتم تلقائيا وإنما يتطلب أول ما يتطلب الارتقاء بمستوى الإعداد لهذه المهنة مع توفير سبل النمو المهني أثناء الخدمة في ميدان التعليم، فالمعلم الجديد أو من له مدة طويلة في التعليم، كلاهما في حاجة إلى عناية ترفع من الروح المعنوية له وتؤدي إلى زيادة تطوير مهاراته المهنية، وهذا يتوقف على عمل المشرف التربوي، وبدرجة أولى على مدير المدرسة باعتباره مشرف تربوي مقيم، وتدخل ضمن مسؤولياته توجيهه ومساعدة ومتابعة المعلمين باستخدام أساليب متنوعة، من شأنها أن تتيح فرصة للمعلم لزيادة معارفه حول مهنة التعليم، ولذلك كان محل اهتمامنا هذا الموضوع، محاولين من خلاله التعرف على أثر الأساليب الإشرافية لمدير المدرسة الابتدائية على تنمية المهارات المهنية للمعلمين، ولدراسة هذا الموضوع اتبعنا خطة مقسمة إلى ثلاثة جوانب:

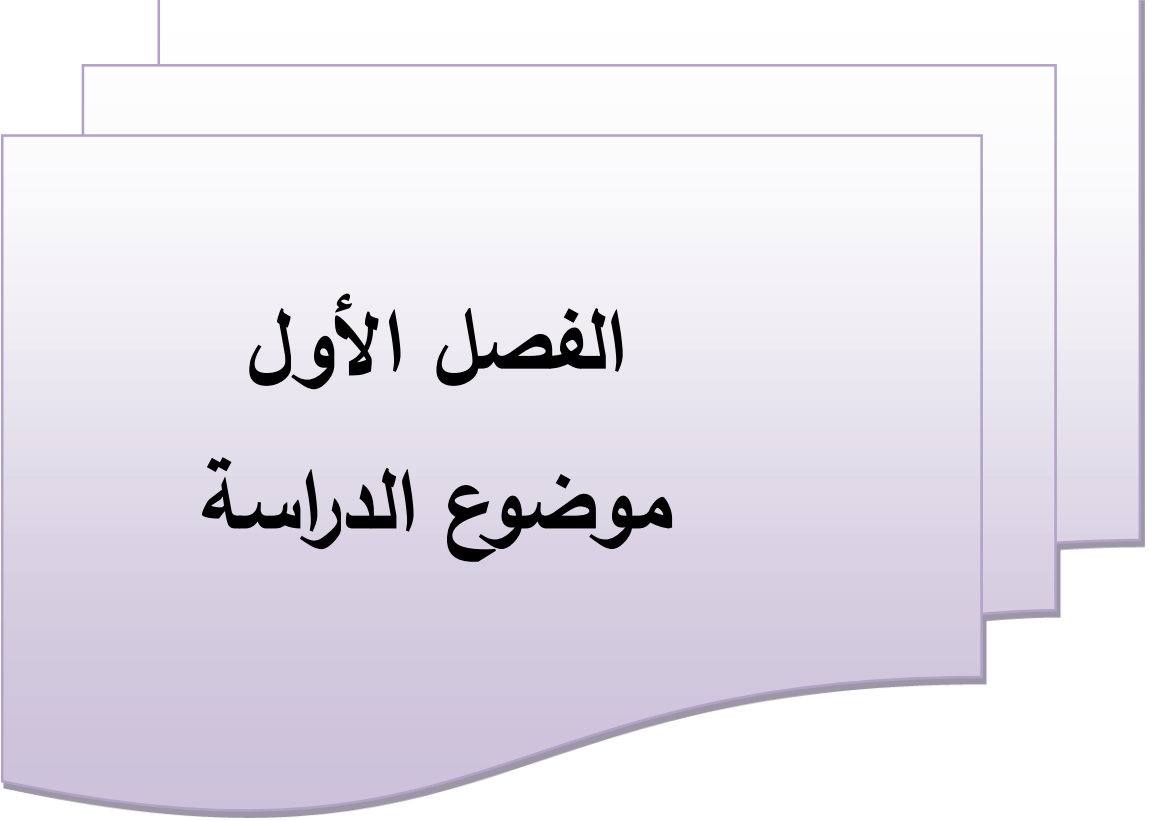
الجانب المنهجي حيث حددنا فيه أسباب اختيارنا لهذا الموضوع وأهميته، وهدفنا من دراسته، كما تناولنا إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية، واقترحنا لها إجابات مؤقتة، إضافة إلى أننا قمنا في هذا الفصل بتحديد متغيرات الدراسة وتصميم نموذج للدراسة والتعرض لأهم المفاهيم والتطرق لبعض الدراسات سابقة لموضوعنا مع الإشارة إلى بعض الصعوبات التي واجهتنا في تناول هذا الموضوع.

أما الجانب الثاني فيتمثل في الجانب النظري للدراسة والذي يشتمل على فصلين، فالفصل الأول عن المدير والأساليب الإشرافية يحتوي على مبحثين تحدثنا في الأول عن المدير كمشرف تربوي مقيم وينطوي تحته أربعة مطالب بدءا بالكفايات الإشرافية لمدير

المدرسة ثم دوره الإشرافي تجاه معلمي مدرسته، الصعوبات التي تواجهه في عملية الإشراف والعلاقة بينه وبين المعلمين، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الأساليب الإشرافية للمدير ويضم خمسة مطالب أولها الزيارات الصفية ثم الاجتماعات التي يعقدها المدير للمعلمين، توزيع المنشورات التربوية والتشجيع على البحث، وفيما يخص الفصل الثاني المعنون بالمعلم والتنمية المهنية فينقسم أيضا إلى مبحثين، يدور المبحث الأول حول المعلم ودوره في الإدارة الصفية ويضم أربعة مطالب أولا صفات المعلم الجيد ثم دور المعلم في الإدارة الصفية وأهمية هذا الدور، مع ذكرنا لبعض المشكلات التي يواجهها المعلم أما المبحث الثاني فتمحور حول التنمية المهنية للمعلم ويندرج تحته أربعة مطالب، تعريف التنمية المهنية للمعلمين والعوامل التي أدت إلى الاهتمام بها، برامجها وخصائصها، مراحلها وأهميتها، أنماطها وأهدافها.

وفيما يخص الجانب الميداني فقد اشتمل على فصلين تطرقنا في الفصل الأول إلى الإجراءات المنهجية للدراسة وفي الفصل الثاني قمنا بتفريغ البيانات وتحليل الجداول ومن خلال ذلك توصلنا إلى نتائج عامة للدراسة وطرح بعض التوصيات لنصل في الأخير إلى خاتمة ختمنا بها بحثنا.

# الإطار النظري



الفصل الأول  
موضوع الدراسة





# الإطار المنهجي

### أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع أي بحث يكون لأسباب مختلفة، تدفع الباحث لدراسة موضوع ما باعتبار أنه لا يستطيع أياً كان أن يقوم بسلوك دون دافع لذلك السلوك، لأن الأسباب هي الواقعة وراء حدوث النتائج، ومن ثم كان اختيارنا لهذا الموضوع دون غيره من المواضيع لأسباب سنجملها في أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

#### (1) الأسباب الذاتية:

- 1- الفضول المعرفي في التعرف على الدور الإشرافي لمدير المدرسة الابتدائية.
- 2- الرغبة الشخصية في معرفة الأساليب التي تجعل المعلم قادراً على حسن إدارته لفصله.
- 3- ميل لمواضيع التي تخص المدرسة بصفة عامة، وخصوصاً المواضيع التي تخص المدير باعتباره المسؤول الأول عن نجاح المدرسة.
- 4- الاهتمام بالموضوع كونه يندرج ضمن التخصص المدروس: التربية والاجتماع.

#### (2) الأسباب الموضوعية:

- 1- التعرف على مدى استخدام المدير لأساليب الإشرافية، وكيف ينعكس ذلك على المعلمين.
- 2- محاولة معرفة وجهات نظر المعلمين اتجاه الأساليب الإشرافية المستخدمة.
- 3- التعرف على أهمية التنمية المهنية لمعلمين في تطور وتقديم مهنة التعليم.

#### ثانياً: أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا إلى ما يلي:

- 1- الوصول إلى معرفة أثر الزيارة الصفية التي يقوم بها المدير، على الأداء التعليمي للمعلم.
- 2- محاولة التعرف على كيفية استفادة المعلمين من مناقشة بعض الأمور في الاجتماعات.

- 3- التعرف على فائدة إيصال المنشورات للمعلمين في الوقت المناسب.
- 4- الكشف على طبيعة العلاقة بين المدير والمعلمين، وانعكاس ذلك على العملية التعليمية.
- 5- التعرف على أهم الاحتياجات التي يحتاج فيها المعلمون لمساعدة من طرف المدير.
- 6- الكشف عن أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه معلمي المرحلة الابتدائية في التطوير المهني من الناحية الإشرافية.

### ثالثا: أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الموضوع فيما يلي:

- 1- الدور والمكانة التي يحتلها مدير المدرسة في رفع الكفاءة المهنية للمعلم، وإتاحته فرص تمكنه من إدارة مهنته بطريقة ناجحة.
- 2- كونه يسعى إلى دراسة الأساليب الإشرافية لمدير المدرسة، والتي تلعب دورا مهما في تحسين الممارسات التعليمية للمعلم وتطوير مهاراته، مما يحسن من مستواه الأكاديمي، حيث يمثل المعلم أحد أهم المتغيرات في العملية التعليمية.
- 3- كما تبرز أهميته من خلال فاعلية تطوير وتنمية أداء المعلم في المرحلة الابتدائية بصفة خاصة، إذ تعد هذه المرحلة ركيزة أساسية في حياة الطفل والحجر الأساس في العملية التربوية حيث تؤثر نوعية مخرجاتها في مخرجات المراحل التعليمية التي تليها.

### رابعا: الإشكالية:

تعد المدرسة إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية الفرد، ومساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية والعقلية والنفسية والروحية والاجتماعية، إلى أقصى درجة ممكنة من النمو وفقا لقدراته واستعداداته وميوله. ولتؤدي المدرسة وظيفتها التربوية خير أداء، فإنها تحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية، كما تحتاج إلى إدارة تتولى القيام بمجموعة عمليات تتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتنظيمها لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

وبالرغم من أن الهيكل الإداري للمدرسة يختلف من مدرسة لأخرى تبعا للمرحلة التعليمية، وعدد الفصول الدراسية، وعدد المعلمين والتلاميذ، إلا أنه في كل الأحوال يوجد بكل مدرسة مدير يرأس الإدارة المدرسية، ويقوم بتوجيه أنشطتها والإشراف عليها ومتابعتها، لذلك فهو يحتل مكانا هاما في برنامج المدرسة بصفة عامة وكثير من نجاح الأمور يتوقف على قيادته، حيث يؤكد محمد عفيفي 1977م: "أن الوظيفة الفكرية للمدرسة مشتركة بين المعلمين وجميع أطراف العملية التعليمية، وفي مقدمتهم مديري المدارس"<sup>1</sup>، غير أن دور المدير لم يعد يقتصر على الجانب الإداري فقط بقدر ما أصبح يهتم بالجانب الفني، باعتباره المشرف التربوي المقيم الذي يعيش في المدرسة، ويعرف القدرات والحاجات اللازمة لعناصر العملية التعليمية، ومن بينهم المعلم الذي يشكل حجر الأساس في العملية التعليمية، حيث أن أهم مسؤولية تقع على عاتقه هي بناء سليما، وهذا يتطلب تضافر الجهود لأن هذه المهمة ليست مهمة سهلة، باعتبار أن المواقف التي يواجهها المعلم والمادة التي يتعامل معها متغيرة باستمرار في ضوء العلم والحياة في كل يوم، فتذكر سالحة سنقر 1984م: "أنه لا يمكن أن يكون تمة تفكير في إصلاح التربية دون إصلاح المعلم وتوجيهه توجيهها سليما ومستمر"<sup>2</sup>. فالمعلم الذي نعده لمهنة التدريس بحاجة إلى من يوجهه، كما أنه بحاجة إلى من يعينه في تحديد الأهداف التي ينبغي أن يوجه نشاطه كله لتحقيقها، ويحتاج أيضا إلى من يساعده لوضع خطته المدرسية، ورسم الوسائل والطرق التي يستخدمها في تدريسه، إذ أن أي عمل جماعي يسعى إلى تحقيق أهدافه يتطلب شخص يتولى الإشراف على تنفيذ هذا العمل بدقة متناهية. والإشراف في التربية يعد أحد جوانب الإدارة التربوية، يعنى بالجانب الفني فيها عن طريق جهد فني متخصص، يستخدم فيه المدير أساليب متنوعة، قد تساهم في زيادة خبرة المعلم بمهنة التعليم.

1- عفيفي محمد هادين، الفلسفة الأصول التربوية، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 1977م، ص 67.

2- سنقر سالحة، الإشراف التربوي - واقعه وسبل تطويره - تحديث التوجيه التربوي ومتطلباته، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 1984م، ص 30.

ومن هذا المنطلق ارتأينا لطرح التساؤل الرئيسي:

- ما مدى تأثير الأساليب الإشرافية لمدير المدرسة على تنمية المهارات المهنية للمعلمين؟

ومنه الأسئلة الفرعية التالية:

- هل للزيارات الصفية التي يقوم بها المدير باستمرار أثر في تحسين الأداء التعليمي للمعلم؟

- هل تؤدي مناقشة ضعف تحصيل التلاميذ في الاجتماع إلى معرفة المعلم بأساليب التعامل معهم؟

- هل يؤثر إعلام المدير للمعلمين بالمنشورات التربوية في وقتها المناسب على زيادة إطلاعهم بالمستجدات التربوية؟

**خامسا: فرضيات الدراسة:**

1- للزيارات الصفية التي يقوم بها المدير باستمرار أثر في تحسين الأداء التعليمي للمعلم.  
2- تؤدي مناقشة ضعف تحصيل التلاميذ في الاجتماع إلى معرفة المعلم بأساليب التعامل معهم.

3- يؤثر إعلام المدير المعلمين بالمنشورات التربوية في وقتها المناسب على زيادة إطلاعهم بالمستجدات التربوية.

**سادسا: نموذج الدراسة:**

(1) الأساليب الإشرافية:

أ- الزيارة الصفية:

- القيام بمتابعة المعلم للفصل.
- الإطلاع على أعمال المعلم.
- الإطلاع على أعمال التلاميذ.
- تقديم ملاحظات للمعلم.

- مراقبة المعلم في أساليب التعامل مع التلاميذ.
- القيام بالزيارة بعد الاتفاق عليها.
- القيام بالزيارة بصفة دورية.

#### ب- عقد الاجتماعات:

- مناقشة تحصيل التلاميذ.
- مناقشة مشكلات المعلم مع التلاميذ.
- تقديم اقتراحات وحلول لبعض المشاكل.
- إبلاغ المعلمين بقوانين النظام المدرسي.
- دراسة الأوضاع المستجدة.
- مناقشة مشكلات المهنة التي تواجه المعلم.
- التحضير للامتحانات.

#### ج- توزيع المنشورات:

- مناقشة المنشور في الاجتماع.
- إيصاله لجميع المعلمين في الوقت المناسب.
- توضيح ما جاء في المنشور للمعلمين.
- إطلاع المعلمين على المنشور في سجل خاص.

#### 2) تنمية المهارات المهنية للمعلمين:

##### أ- مهارات معرفية:

- معرفة المعلم بخصائص التلاميذ.
- حرص المعلم على إلمامه بالمعلومات المتعلقة بمادته.
- زيادة معرفته بأساليب التدريس وأسس المنهاج.
- إضافة معرفة مهنية جديدة.
- الإطلاع على المستجدات التربوية.

ب-مهارات عملية:

- تمكن المعلم من التخطيط الجيد لدروسه.
- القدرة على استعمال الوسائل التعليمية بطريقة فعالة.
- القدرة على تجريب الأساليب والطرق التعليمية الجديدة.
- القدرة على إدارة الصف وطرح الأسئلة والتفاعل اللفظي الإيجابي.
- اكتساب معارف حول كيفية التعامل مع التلاميذ.

سابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة:

1) الأساليب الإشرافية

أ- لغة: الأساليب مفردتها أسلوب، وهو الطريق والفن<sup>1</sup>. أما الإشراف من فعل أشرف-على المشروع: تولاه وتُعهد-على المكان: أطل من فوق -على الشيء: قاربه<sup>2</sup>.

ب- اصطلاحاً: هي الطرق التي يستند إليها التنفيذ الصحيح للعمل الإشرافي، حيث يتوقف النجاح في تحقيق أهداف العملية الإشرافية على متغيرات كثيرة، أبرزها ما يتعلق بالطريقة والأسلوب الذي يتبعه المشرف في السير في العملية الإشرافية<sup>3</sup>.

ج- إجرائياً: هي تلك الأساليب التي يستعملها مدير المدرسة الابتدائية مع المعلمين بهدف إكسابهم معلومات تساعدهم في تحسين أدائهم الوظيفي، وتطوير مهاراتهم الفنية. ومن هذه الأساليب: زيارته الصفية للمعلمين، عقد الاجتماعات لهم، تشجيعهم على البحث والتجريب، توزيع المنشورات عليهم...الخ.

1- بطرس البستاني، محيط المحيط -قاموس مطول للغة العربية، مكتبة لبنان، بيروت، 1984م، ص 419.

2- عصام نور الدين، معجم نور الدين الوسيط عربي-عربي، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1، 2005م، ص 1014.

3- أحمد جميل عايش، تطبيقات في الإشراف التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008م، ص 75.

## (2) المدير:

أ- لغة: جمع مدرء-من يتولى النظر في بعض الأمور، أو من يتولى إدارة أعمال مدرسة أو مؤسسة أو قطاع حكومي<sup>1</sup>.

ب- اصطلاحاً: هو قائد فريق العمل المدرسي الذي يضم الوكلاء والمدرسين والجهاز الإداري المعاون والعمال، ويتولى مدير المدرسة مهاماً ومسؤوليات متعددة باعتباره المسئول التنفيذي عن كافة أنشطة المدرسة<sup>2</sup>.

ويعرف ماهر المدير بأنه: "الشخص الذي يقوم بإنجاز الأعمال، وتحقيق الأهداف من خلال العاملين معه، وذلك بالكفاءة في استغلال الموارد المادية والبشرية، والفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة<sup>3</sup>.

ج- إجرائياً: هو الشخص الذي يرأس إدارة المدرسة الابتدائية ويعمل على تنظيمها بقصد تهيئة الجو الملائم الذي تتم فيه العملية التعليمية والتربوية، كما يهتم بمتابعة المعلمين بطرق وأساليب متنوعة لمعرفة قدراتهم ومشكلاتهم وحاجاتهم، وبالتالي يسعى إلى رفع خدمات العملية التربوية، بهدف تلبية تلك الحاجات بكفاءة وفعالية.

1- جبران مسعود، رائد الطلاب، دار العلم للملايين، بيروت، ط34، 2007م، ص 723.

2- أحمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم والتعلم - النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2000م، ص 38.

3- محمد نايف أبو الكشك، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006م، ص 30.



### 3) التنمية المهنية:

أ- لغة: التنمية مصدر نَمَى: التكاثر والزيادة، تنمية النار: زيادة وقودها من أجل تسعيرها<sup>1</sup>.  
والمهنة: الخدمة، قد مهن القوم، يمهّنهم مهنة، أي خدمهم<sup>2</sup>.

ب- إجرائياً: هي تنمية قدرات معلم المدرسة الابتدائية على استعمال الأساليب التعليمية الملائمة وزيادة إكسابه مهارات التفاعل الصفّي لإدارة الفصل بطريقة جيدة.

### 4) المعلم:

أ- لغة: جمع معلمون: من يمارس التعليم. أو هو البارِع في التعليم<sup>3</sup>.

ب- اصطلاحاً: هو الشخص الذي يقوم بتدريس كل أو معظم المواد الدراسية، ويرتكز دوره في نقل المعلومات والخبرات بوسائل تعليمية، وتهيئة الظروف التعليمية والتعلمية لتلاميذه بهدف متابعة نموهم من جميع النواحي<sup>4</sup>.

ج- إجرائياً: هو من ينقل الخبرات ويضيف المعلومات بوسائل تكفل إيصال هذه المعارف إلى أذهان التلاميذ في المرحلة الابتدائية، وهو يمتاز بخصائص ضرورية تمكنه من أداء رسالته في تكوين الأجيال الناشئة.

### ثامناً: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: قام بالدراسة الدكتور علي أحمد عبد الله نحيلي بعنوان "دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين" بالمملكة العربية السعودية سنة 2004/2003م.

1- عصام نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 457.

2- عبد الله العلايلي، الصحاح في اللغة والعلوم، المجلد الثاني، دار الحضارة العربية، بيروت، ط1، 1974م، ص 517.

3- ندى إسماعيل، قاموس الدليل اللغوي الشامل عربي-عربي، المركز الثقافي اللبناني للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، بيروت، ط1، 2004م، ص 281.

4- حسن شحاتة، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003م، ص 283.

### أسئلة الدراسة:

- 1- ما هي آراء مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين؟
  - 2- ما هي آراء وكلاء المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين؟
  - 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس ووكلائها حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين؟
- وفد وضع الباحث علي أحمد عبد الله النحيلي افتراض كإجابة مؤقتة يتضمن بأنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري ووكلاء المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين".

### هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لوصف وتحليل وتفسير نتائج استجابات مديري المدارس ووكلائها أفراد عينة البحث في ضوء عملهم تجاه دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين، كما قام الباحث ببناء استبانة لمعرفة دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين من خلال أعمالهم اليومية، واستخدمت هذه الأداة لجمع البيانات المتعلقة بأسئلة الدراسة حول آراء مديري المدارس ووكلائها في الممارسة التي يقومون بها تجاه المعلمين، حيث تضمنت 60 سؤال يتحدث عن دور مدير المدرسة لرفع كفاية المعلمين، وكانت موجهة إلى عينة من مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية ووكلائها، اختارها الباحث بطريقة قصدية.

**نتائج الدراسة:**

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: عدم وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مديري المدارس ووكلائها بشكل إجمالي، حول الدور الهام الذي يلعبه مدبرو المدارس في رفع كفاية المعلمين. كما توصلت الدراسة إلى أهمية دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين في مجالات البحث المختلفة، العلمية والاجتماعية والإدارية، والاعتزاز والافتخار بالمهنة، وإكساب المعلمين المهارات اللازمة في معالجة المشكلات التي تعترضهم، وفي مجال استخدام طرائق التدريس والوسائل التعليمية الحديثة<sup>1</sup>.

الدراسة الثانية: لزينب علي الجبر بعنوان "دور ناظرة المدرسة الابتدائية في النمو المهني للمعلمة" بالكويت سنة 1985/1986م.

**أسئلة الدراسة:**

- 1- ما هو الدور الذي تقوم به ناظرة المدرسة الابتدائية في مساعدة المعلمات العاملات معها على تحقيق أهداف المنهج الدراسي بكفاءة عالية؟
  - 2- ما دور ناظرة المدرسة الابتدائية في رفع كفاءة أداء المعلمات العاملات معها فيما يتعلق بالإدارة والتنظيم المدرسي؟
  - 3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات ناظرات المدرسة الابتدائية تبعا لسنوات خبرتهن، فيما يتعلق بدورهن في مساعدة المعلمات على تحسين أدائهن الوظيفي؟
- هدف الدراسة:**

1- علي احمد عبد النحيلي، دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين، مجلة جامعة دمشق، العدد الواحد والعشرون، المجلد السادس والعشرون، 2006/03/02م، ص 137-ص 142.

تهدف دراسة زينب علي الجبر إلى التعرف على دور ناظرات المدرسة الابتدائية في مساعدة المعلمة على النمو المهني، ولتحقيق ذلك صممت استبانة خاصة لهذا الغرض تتكون من 27 سؤالاً، وكانت موجهة لناظرات المرحلة الابتدائية، حيث بلغ عدد أفراد العينة 66 ناظرة.

### نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- احتلت الأنشطة التالية المكانة الأولى بين الأنشطة التي تساعد فيها الناظرات المدرسات على النمو المهني، مناقشة الأهداف العامة للتربية-تدارس أساليب معالجة الطلبة الضعاف-زيارة المدرسات في حجرات الدراسة-تشجيع الاتصال المباشر بين الناظرة والمدرسات.

2- ناظرات المرحلة الابتدائية الحاصلات على دبلوم دار المعلمات (بعد الثانوية العامة) يساعدن المدرسات على أن يعملن كفريق عمل أكثر من الناظرات الحاصلات على شهادة معهد المعلمات (بعد المرحلة المتوسطة) والحاصلات على مؤهل جامعي.

3- ناظرات المرحلة الابتدائية الحاصلات على دبلوم معهد المعلمات (بعد المرحلة المتوسطة) أكثر مساعدة للمدرسات في حل مشكلاتهن من الناظرات الحاصلات على دبلوم دار المعلمات (بعد المرحلة الثانوية) أو الحاصلات على المؤهل الجامعي<sup>1</sup>.

أما دراستنا من حيث الهدف، تختلف عن هذه الدراسات السابقة، فالهدف من دراستنا يتمثل في معرفة أثر الأساليب الإشرافية لمدير المدرسة الابتدائية في تنمية المهارات المهنية للمعلمين. بينما دراسة أحمد عبد الله النحيلي فكانت تهدف إلى الوقوف على دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين، أما دراسة زينب علي الجبر فكان الهدف منها هو التعرف على دور ناظرات المدرسة الابتدائية في مساعدة المعلمات على النمو المهني.

1- زينب علي الجبر، دور ناظرة المدرسة الابتدائية في النمو المهني للمعلمة، المجلة التربوية، العدد العشرون، المجلد

ومن حيث تناول الدراسات، فدراستنا تتشابه مع هذه الدراسات من حيث تناول دور مدير المدرسة تجاه معلمي مدرسته. لكنها تختلف مع هذه الدراسات من حيث مجتمع الدراسة، فمجتمع دراستنا مرتبط بالمعلمين بينما الدراسات السابقة التي اعتمدها فمجتمع دراستها متعلق بالمديرين.

لكن دراستنا تختلف مع هذه الدراسات في أن الدراسة الأولى ل علي أحمد عبد الله النحيلي تم اختيار عينتها بطريقة قصدية، أما عينة دراستنا فقمنا باختيارها بطريقة عشوائية، كما تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في المرحلة التعليمية المدروسة، حيث اقتصرت دراستنا على المرحلة الابتدائية، في حين اشتملت دراسة أحمد علي عبد الله النحيلي على المراحل الثلاث (ابتدائية -متوسطة -ثانوية). إلا أننا نجد بأن هذه الدراسة تتشابه مع دراستنا من حيث المنهج المتبع والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، كما تتشابه معها في التقنية المعتمدة ألا وهي الاستمارة.

أما بالنسبة لدراسة زينب علي الجبر فإنها تتشابه مع دراستنا من حيث المرحلة التعليمية المدروسة والمتمثلة في المرحلة الابتدائية، ولكنها تختلف عنها من حيث عينة الدراسة وطبيعة الجنس المدروس، فدراستها تتعلق بمديرات المرحلة الابتدائية (إناث) بينما دراستنا فمرتبطة بمعلمي المرحلة الابتدائية من كلا الجنسين (ذكور وإناث).

وعموماً فإن الدراسات السابقة كلها تصب في قالب واحد وهو: دور مدير المدرسة في رفع وتنمية كفاية المعلمين، إلا أنها تختلف فيما بينها من حيث المرحلة التعليمية المدروسة، فدراسة زينب علي الجبر تمحورت حول المرحلة الابتدائية، بينما دراسة علي أحمد عبد الله النحيلي فاشتملت على المراحل التعليمية الثلاث: الابتدائية والمتوسطة والثانوية. ولكنها تتشابه مع بعضها في التقنية المعتمدة وهي الاستمارة، وكذلك في وحدة الدراسة والمتمثلة في مدير المدرسة.

وبصفة عامة فقد أفادتنا هذه الدراسات في ضبط وتحديد موضوع دراستنا، ومعرفة مجالات النمو المهني للمعلم، كما أفادتنا في اختيار نوع التقنية المستخدمة.

**تاسعا: صعوبات الدراسة:**

إن أي عمل يقوم به الفرد تواجهه صعوبات عند القيام به، ولو كانت بسيطة، ومن الصعوبات التي واجهتنا في الجانب النظري والميداني لإنجاز هذه الدراسة ما يلي:

1- صعوبة إيجاد دراسات سابقة تناولت هذا الموضوع.

2- وجود تشابه في المادة العلمية الخاصة بالإشراف التربوي، أما المادة العلمية المتعلقة بتنمية المهارات المهنية للمعلمين فكانت هناك صعوبة في حصولنا عليها، وهذا لقلة المراجع فيها.

3- صعوبة الحصول على الموافقة من طرف مديري بعض المدارس الابتدائية لإجراء الدراسة فيها.

## الفصل الثاني

مدير المدرسة والأساليب الإشرافية

**تمهيد:**

يعتبر الإشراف التربوي وسيلة هامة لتطوير نوعية التعليم، حيث يتضمن جميع النشاطات التربوية المنظمة ومديرو المدارس بغية تطوير مهارات المعلمين التعليمية. فإذا كان الجانب الإداري من وظيفة الإدارة المدرسية هو تنظيم إدارة المدرسة حتى يتم التعلم بصفة فعالة؛ فإن الجانب الإشرافي منها يعني بإحداث تحسين مستمر في العملية التعليمية، وذلك من خلال التخطيط الجيد ووضع البرامج وحصر حاجات المعلمين وتدريبهم وتوجيههم داخل وخارج الغرفة الصفية، والإطلاع على التجديدات التربوية، ومن هذه الزاوية يعتبر مدير المدرسة مشرفاً تربوياً مقيماً يهتم بمتابعة أفراد مدرسته، من معلمين وتلاميذ بهدف تحسين العملية التربوية، وهذا يتطلب كفاءات ومهارات يجب أن تتوفر في المدير تجعله قادراً على تسيير العملية الإشرافية بطريقة ناجحة من خلال أساليب كثيرة ومتنوعة يمكن أن يتبعها في ممارسته لدوره الإشرافي؛ كزيارته للمعلمين أو عقد الاجتماعات لهم، وحثهم على الالتحاق بالدورات التدريبية وتشجيعهم على البحث، ولكل أسلوب من هذه الأساليب استخداماته وميزاته، كما أن لكل منها شروط وضوابط لا بد من توافرها ليكون الأسلوب ناجحاً، مما قد يساعد على إكساب المعلمين مهارات ومعارف وخبرات تمكنهم من ارتفاع مستواهم المهني.

مما لا شك فيه أن المجتمعات على اختلافها تعتمد في تقدمها وتطورها وبلوغ أهدافها على المعلمين باعتبارهم دعامة لكل إصلاح اجتماعي وتوجيه قومي.

والمعلمون كأفراد مختلفون في درجة ثقافتهم العلمية والمهنية والفنية، مما يجعلهم يختلفون في كفاياتهم وأساليبهم وطرق أدائهم لواجباتهم. إن المعلم الجيد هو سيد الموقف التعليمي، وهو أقدر الناس على إدراك العوامل التي تحيط بعمله، وهذا المعلم لا يمكن أن يوجد من فراغ، بل على المسؤولين التربويين العمل على صناعة المعلم الجيد حتى يستطيع أن يحقق الأهداف التربوية، وهذا يتطلب القيام بتأهيل المعلم و تنميته من جميع النواحي الأكاديمية و التربوية و النفسية و المهنية بحيث يصبح قادراً على أداء مهمته، ولهذا أصبح من الأمور المتفق عليها بين جميع المهتمين بالشؤون التربوية أن نوعية المعلم هي مفتاح تحقيق الجودة في النظام التعليمي، وبقدر الاهتمام و التطور الذي يلحق بمستوى المعلم بقدر ما يؤدي إلى نمو التلاميذ و تطوره و ذلك ما يجعل حاجة المعلمين للتدريب و التوجيه شديدة و ماسة نتيجة السرعة التغيرات التي تحدث في المجتمع.



### المبحث الأول: مدير المدرسة كمشرف تربوي

#### المطلب الأول: الكفايات الإشرافية لمدير المدرسة

مدير المدرسة نظام فرعي من النظام الإشرافي التربوي عليه مسؤوليات وواجبات إشرافية، وله دور بارز في نجاح العملية الإشرافية وتطورها في ظل المفاهيم الإشرافية الحديثة، فهو قائد تربوي في مدرسته، ومشرف تربوي مقيم. ومن هنا يجب أن تتوفر للمدير كفايات أساسية تساعد على تنفيذ مهماته الإشرافية بفعالية.

وتتحدد الكفايات الواجب توافرها لدى مدير المدرسة فيما يلي:

1/ كفايات فنية: وتتضمن: تحسين وسائل وطرق التعليم بناء على التجارب والدراسات - توفير الأدوات والوسائل التعليمية التي تساعد المعلم في عمله - توفير المناخ التعليمي المناسب لعملية التعليم<sup>1</sup>.

2/ كفايات التسيير: إن مدير المدرسة الابتدائية مكلف بالتأطير البيداغوجي والتسيير الإداري والتنشيط التربوي، وتسيير المطاعم المدرسية في المدارس الابتدائية والتنظيم المعمول به، ويمارس بصفته موظفا موكلا من طرف الدولة سلطته على جميع الموظفين والأعوان العاملين في المؤسسة، ويكون مسؤولا على حفظ النظام وأمن الأشخاص، والحفاظ على الممتلكات، ويكون مؤهلا بهذه الصفة لاتخاذ جميع التدابير الضرورية لضمان السير الحسن للمؤسسة<sup>2</sup>.

3/ التنمية المهنية: أي الإطلاع على أحدث المعلومات والأساليب التربوية

- توصيل هذه المعلومات إلى المعلمين بأساليب الإشراف المختلفة

- مساعدة المعلمين على النمو وإدراك أدوارهم المتغيرة.

4/ إدارة الصفوف: وتشمل تقويم سلوك المعلم داخل غرفة الصف - تقديم الملاحظات

المهمة للمعلم، بحيث تتضمن الجوانب السلبية والإيجابية<sup>3</sup>.

5/ كفايات العلاقات العامة: وتشمل: ارتباط المدرسة بمجتمعها المحلي والقيام بدورها

<sup>1</sup> يعقوب حسين نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2003م، ص424.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد التاسع والخمسون، 2008م، ص21.

<sup>3</sup> عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، (د ن) ط1، 2000 م، ص135.

في النهوض بهذا المجتمع بواسطة مجلس الآباء والمعلمين.

- تعزيز العلاقات وتقويتها بين الزملاء.

6/ الكفايات الإنسانية: وتتمثل في: القدرة على التعامل مع المعلمين كأشخاص لهم حاجات مشروعة -التعامل بحكمة واتزان مع المواقف -القدرة على الاستفادة من قدرات الآخرين.

7/ الكفايات التخطيطية والتنظيمية: مهارة التخطيط للبرنامج اليومي -مهارة إعداد الخطة السنوية-مهارة إعداد الجداول المدرسية-مهارة تنظيم أعمال الامتحانات<sup>1</sup>. هذا ويمكن القول بأن المدرسة حتى تؤدي وظيفتها بشكل فعال، لابد من وجود مدير يرأس إدارتها تتوفر فيه مهارات وقدرات تجعله مؤهلاً لممارسة الدور المناط به، من إشراف وتوجيه وتخطيط وتنظيم العلاقات بين جميع عناصر العملية التربوية.

#### المطلب الثاني: الدور الإشرافي للمدير اتجاه المعلمين.

يحتل مدير المدرسة دوراً هاماً في برنامج المدرسة، فهو لا يكتفي بإنجاز الأمور الإدارية فقط، بل يسعى إلى رفع كفاية معلمي مدرسته من خلال استخدامه وسائل متعددة منها؛ الاجتماعات الفردية والجماعية، والنشرات والندوات التربوية...<sup>2</sup> كما يستطيع ذلك من خلال قيامه بالإجراءات التالية:

- 1-وضع برنامج للنمو المهني في ضوء الحاجات والإمكانيات المتوفرة.
- 2-دراسة وتحليل خطط المواد الدراسية، والمذكرات التي يعدها المعلمون.
- 3-توظيف أساليب النمو المهني المتاحة في إطار الإمكانيات.
- 4-تقديم تغذية راجعة للمعلمين تساعد في تطوير ممارساتهم التربوية.
- 5-مساعدة المعلمين على التخطيط لإدارة صفوفهم.
- 6 -إرشاد المعلم إلى أساليب التقويم الموضوعية.<sup>3</sup>
- 7-مشاركة المعلمين في تحليل المنهاج الدراسي إلى عناصره، وتحليل كل عنصر من عناصره إلى مركبات مختلفة.

<sup>1</sup>محمد حسن حمادات، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2007م ص345.

<sup>2</sup>دراخ الخطيب وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي -اتجاهات حديثة، دار الأمل (د ن) ط3 1420، ص119.

<sup>3</sup>سعید جاسم الأسدي، الإشراف التربوي، الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2003م، ص85.

8- التعرف على ما قد يعترض أداء المعلم من الناحية النفسية والاجتماعية، ومحاولة مساعدته قدر الإمكان.

9- مساعدة المعلمين في وضع اختبارات تشخيصية وتقييمية.

10- مساعدتهم على حل مشكلات الانضباط التي تواجههم داخل الصف<sup>1</sup> ويحدد

القرار الصادر عن وزارة التربية والتعليم في 02 مارس 1990 مهام مدير المدرسة كما يلي:

المادة 10: يتوجب على مدير المدرسة أن يتأكد عن طريق المراقبة الدفاتر النصوص

من: التدرج في تقديم الدرس وتسلسله-تطبيق البرنامج-تواتر الفروض المنزلية. المادة

11: يجب على المدير أن يزور المدرسين في أقسامهم ويتخذ الإجراءات الكفيلة لمساعدة

المعلمين المبتدئين والمدرسين الذين تنقصهم التجربة، وترشيدا لعملهم تتوج الزيارة بملاحظات

ونصائح وتوجيهات تقدم إلى المعلم تدون في بطاقة الزيارة في ملف المعني. المادة 13:

يشارك مدير المدرسة في تنظيم الامتحانات والمسابقات وتصحيحها وفي عمليات التكوين

وتحسين المستوى وتجديد المعارف التي تنظمها وزارة التربية. المادة 14: يهدف الدور التربوي

الذي يضطلع به المدير بصفة خاصة إلى توفير جو عام من شأنه تكوين مجموعة متماسكة

قادرة على تذليل الصعوبات والتحصين ضد الصراعات المحتملة وتقاديبها<sup>2</sup>

**المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه المدير كمشرف.**

تثار صعوبات متعددة أمام ممارسة مدير المدرسة لدوره كمشرف تربوي مقيم، وأبرز

هذه الصعوبات ما يلي:

1/ الإشراف على معلمين من مختلف التخصصات: ومن هنا لا بد أن نعرف الأمور

التالية:

أ-الإشراف التربوي لا يقتصر على المعلمين فقط، بل يشمل الإشراف على التعليم

بكل جوانبه وعناصره.

ب-الإشراف التربوي لا يعني تزويد المعلمين بمعلومات تتعلق بالمادة الدراسية،

فالمعلمون متخصصون في هذه المادة، ويحتاجون إلى مساعدات في مجالات أخرى غير

المادة الدراسية مثل التخطيط الدراسي، وطرق تحديد الأهداف والوسائل وأدوات التقييم.

<sup>1</sup>واصل حسين المومني، الإدارة المدرسية الفعالة -موضوعات إجرائية أساسية مختارة لمديري المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع (د ن) ص 113.

<sup>2</sup>أبو هادي عبد الله، المرشد في التسيير التربوي والإداري، مديرية التربية، المعهد التكنولوجي للتربية، تيارت 2006م، ص 63.

ج- إن عملية الإشراف بمفهومها الحديث لا تعني مساعدة يقدمها المشرف إلى المعلم؛ بقدر ما تعني مساهمة المشرف في فرص النمو اللازمة للمعلم.

2/ عدم امتلاك مدير المدرسة الوقت الكافي للإشراف: تثار هذه الصعوبة على أساس أنا لمدير مثقل بالأعمال الإدارية المتعددة، فهو المسؤول الوحيد عن المدرسة بكل ما فيها من معلمين وطلبة وموظفين، وبكل مرافقها<sup>1</sup>. وتصنف سهى نونا صليوه العقبات التي تواجه مدير المدرسة كمشرف مقيم إلى:

أ/ عقبات إدارية: وتتمثل في: عدم توافر الأماكن اللازمة لعقد الاجتماعات والبرامج- عدم تزويد المدارس بالوسائل المساعدة للإشراف التربوي- عدم كفاية الوسائل اللازمة لرصد نشاطات الزيارات الصفية.

ب/ عقبات فنية: وتشمل: عدم تنفيذ بعض المعلمين لتوجيهات المدير- ضعف انتماء المعلم إلى

المهنة -ضعف النمو المهني للمعلم، حيث يوجد بين صفوف المعلمين نوعيات يحتاجون إلى صبر وقيادة تربوية متأنية وحازمة<sup>2</sup>.

#### المطلب الرابع: العلاقة بين مدير المدرسة والمعلم.

مدير المدرسة والمعلم هما رموز العمل التربوي في الميدان وكلاهما يعملان معا من أجل الارتقاء بالعملية التربوية كلا حسب مجاله، إذا فهما وجهان لعملة واحدة وهي المدرسة، ولكي يكون المسار صحيحة فلا بد من التعاون والعمل معا كفريق واحد. فالمدير هو الرئيس المباشر للمعلم وهو القائد التربوي للمدرسة، ونجاحها يرتبط بصورة مباشرة بمديرها وقدرته على التعامل، والمدير الناجح هو الذي يغرس في نفوس معلميه روح الانتماء لهذه المهنة، ويعمل على متابعتهم ويتعرف على مجالات التميز عندهم لاستثمارها للرقى بمستوى التعليم، وفي المقابل لابد للمعلم أن يضع في اعتباره أن المدير هو الرئيس المباشر له فمن واجبه تنفيذ ما يسند إليه، والتعاون معه في كل ما من شأنه تحقيق انتظام الدراسة وجدية العمل<sup>3</sup>، إذ أنه من المألوف بالنسبة لكثير من الناس حين يصادفون بعض المصاعب أن يلجأوا للوم على غيرهم وهكذا فإن المديرين يلجأون للوم على المعلمين، والمعلمون بدورهم يلجأون للوم

<sup>1</sup>جودت عزت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، (د ن)، ط1 2008م، ص139.

<sup>2</sup>سهى نونا صليوه، الإشراف والتنظيم التربوي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2005 ص257.

<sup>3</sup>نيكولاس كيج، العلاقة بين المعلم والمدير [www.forum.mol.gov.com/20/02/2022/.10:30pm](http://www.forum.mol.gov.com/20/02/2022/.10:30pm)

على المديرين وأغلب الظن أن الطرفين ملومان. إن الطريقة الأصح إذا ما فشل اجتماع المدرسين برئاسة المدير أن يسأل المعلم نفسه: ما هي نقاط الضعف في التي سببت هذا الفشل؟ إن مثل هذا النقد الذاتي يساعد على تحسين عمل المعلم ونجاحه كما أن على مدير المدرسة أن يحرص على تكوين علاقة مهنية وإنسانية بينه وبين المعلم وتطوير هذه العلاقة وذلك في جو يسوده الاحترام مع إعطائهم هامشة من الحرية ليساعدهم على تنمية وتطوير مستوى أدائهم<sup>1</sup>.

إن المدير الجيد هو الذي تربطه بالمعلمين علاقة إنسانية تتسم بالعدل وإشاعة روح التعاون والثقة المتبادلة وحسن المتابعة، لأن العلاقة بين المدير والمعلم ليست علاقة عمل فقط وإنما هم أفراد في أسرة المدرسة، يتفاعلون معا ويتشاركون في كثير من المواقف والظروف الاجتماعية.

### المبحث الثاني: الأساليب الإشرافية للمدير.

#### المطلب الأول: الزيارات الصفية

تعد الزيارات الصفية إحدى الأدوات التي تستخدم لتقويم مدى التقدم الذي أحرزه المعلم أثناء عملية التدريب، خاصة إذا ما وظفها المدير توظيفا فعالا، وأعطاهما من وقته ما تستحق، وهي من أقدم الأساليب الإشرافية وما تزال تعد من أهمها، مادام الهدف الرئيسي منها جمع المعلومات لدراسة الموقف التعليمي التلمي دراسة تعاونية<sup>2</sup>.

كما تعتبر أسلوبه إشرافية ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنه في عملية الإشراف التربوي، إذ أنها أداة فعالة للتحليل التعاوني بين المدير والمعلم وتزويده بتغذية راجعة حول أدائه وأسلوبه أثناء قيامه بعملية التعليم، والزيارة الصفية هي تلك العملية الهادفة التي يقوم بها المشرف التربوي أو مدير المدرسة أو كلاهما معا بمشاهدة وسماع كل ما يصدر عن المعلم وتلاميذه من أداء (مرئي أو مسموع) في الموقف التعليمي، بهدف تحليله تعاونية، ومن ثم تزويد المعلم بتغذية راجعة تطويرية حول جوانب هذا الأداء لتحسينها بما ينعكس إيجابا على عملية التعليم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>فاخر عاقل، علم النفس التربوي، دار العلم للملايين للنشر والتوزيع، بيروت، ط1 1985م، ص605.

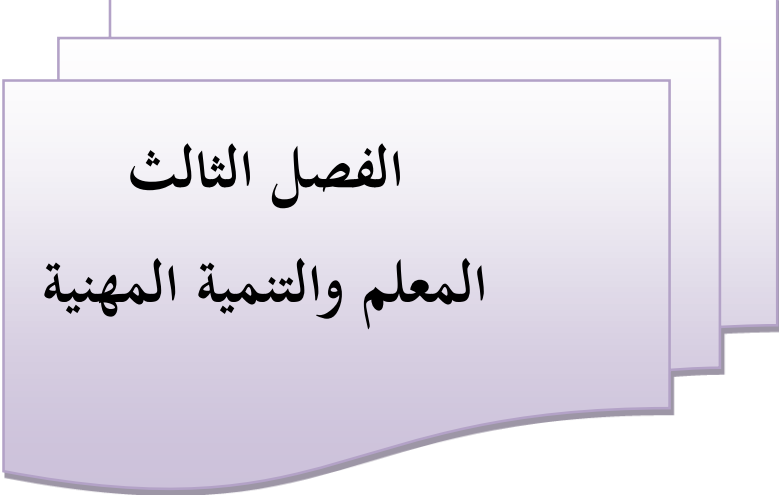
<sup>2</sup>ماجد الخطابية، التربية العملية، الأسس النظرية وتطبيقاتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2001م، ص27.

<sup>3</sup>هادي مشعان ربيع، المدير المدرسي الناجح، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان ط1 2003م، صص262-

وتوجد عدة أنواع الزيارات الصفية منها:

1/ الزيارة الصفية المفاجئة: وهي التي يقوم بها مدير المدرسة للمعلم دون إشهار أو اتفاق مسبق، وهذا النوع غير مرغوب لأنه يتناقض مع المفهوم الحديث للإشراف التربوي الذي يؤكد على أهمية التخطيط المشترك بين المدير والمعلم.

2/ الزيارة الصفية المتفق عليها والمخطط لها: وهي التي يتم تحديد أهدافها وموعدها بالاتفاق المسبق بين المعلم والمدير، وهذا النوع مرغوب فيه لانسجامه مع المفهوم الحديث للإشراف.



الفصل الثالث  
المعلم والتنمية المهنية

المبحث الأول: المعلم ودوره في الإدارة الصفية.

المطلب الأول: صفات المعلم الجيد.

المعلم هو القدوة الصالحة والمثال المحتذى، والنموذج المتبع للتلاميذ في حياتهم بجوانبها المتعددة، وكلما كانت صفات المعلم وخصائصه كاملة وشاملة استقام التلاميذ وصلح المجتمع. ومن بين الصفات التي ينبغي توفرها في المعلم ما يلي:

1- الصفات العقلية:

أ/ الذكاء: ويشمل: استيعاب الموضوع وإيضاحه-تيسير إيصال المعلومات بأساليب متغيرة.

ب/ الإبداع والتطوير ويتمثل في: شرح المفاهيم -استثارة العقول للإبداع القدرة على تجاوز الأوضاع التقليدية .

2- الصفات المعرفية:

أ/ معرفة متعمقة في مجال التخصص: أي الخبرة والتعمق في موضوع التخصص الذي يدرسه المعلم شرط أساسي لنجاحه في التعليم، إذ أن المعلم المتمكن من أساليب وطرق التدريس وليست لديه قاعدة معرفية صلبة في موضوع تخصصه؛ لا يمكنه أن يكون قادراً على مواجهة التحدي الذي يفرضه عصر المعلومات. بالمعرفة مراحل نمو التلاميذ: عقلياً-انفعاليا نفسياً-اجتماعياً-لغويًا، عرض المادة التعليمية بشكل يناسب قدرات التلاميذ على الاستيعاب

1

3- الصفات المهنية: وتتطلب: معرفته بأهمية التربية في تطور المجتمعات

- أن يكون ماهر وحساسة في تنظيم الأنشطة التعليمية وتخطيطها-الإلمام بأسس ومبادئ التعلم ونظرياتها مثل التحفيز والتشجيع والفروق الفردية-الإلمام بأساليب وطرق التدريس وتوظيفها في مواقف التعلم المختلفة

- أن يكون المعلم ممارس مفكر متأمل، يعمل على نحو نشط ويبحث عن النمو

المهني

- أن ينمي علاقته مع التلاميذ والزملاء وأولياء الأمور لمساندة تعلم المتعلم

<sup>1</sup> محمد محمود الحيلة، مهارات التدريس الصفّي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2007م، ص36.



- استخدام المعلم فهمه لدافعية الفرد والجماعة ولسلوكهما، لخلق بيئة تعلم تشجع التفاعل الاجتماعي الإيجابي، والاندماج النشط في التعلم، والدافعية النابعة من الذات<sup>1</sup> ومن هنا يتضح لنا أنه ينبغي أن تتوفر العديد من الصفات في المعلم؛ باعتباره يتعامل مع مجموعة من الأفراد مختلفين في شخصياتهم وقدراتهم، وهذا الأمر يتطلب من المعلم أن يتمتع بصفات تؤهله للقيام بالدور المناط به على أكمل وجه. وهذه الصفات متسلسلة ومتراصة، إذا فقدت صفة منها فإن هذا قد ينعكس على أداء المعلم وبالتالي على الطلاب بل وعلى العملية التربوية بأكملها.

### المطلب الثاني: دور المعلم في إدارة الصف.

إن الإدارة الصفية هي ما يقوم به المعلم من إجراءات تربوية داخل حجرة الدراسة من أجل بث الهدوء وحفظ النظام، لكي يتمكن من القيام بعملية التدريس. كما تعتبر عملية تهدف إلى توفير تنظيم فعال داخل غرفة الصف، من خلال الأعمال التي يقوم بها المعلم لتوفير الظروف اللازمة لحدوث التعلم، إذ أن التغيرات التي حصلت في ميدان التربية رافقها تغيير كبير في دور المدرسة، حيث أصبح يتمثل في الاهتمام بالنمو المتكامل للمتعلم من جميع النواحي؛ العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية والشخصية، مما انعكس على أدوار المعلم؛ فلم تعد مهمته تلقين المعلومات ونقلها، بل أصبح وسيطاً يساهم في تنمية المتعلم تنمية متكاملة<sup>2</sup>. ويمكن إجمال دور المعلم في إدارة الصف فيما يلي:

1- إعداد البيئة الفيزيائية للصف: أي جعل والأدوات والأجهزة الميسرة للتعلم.

غرفة الصف مريحة ومبهجة وتزويدها بالمواد

2- التخطيط والتنظيم: إن أي عمل يقوم به الإنسان إذا ما خلا من التخطيط والتنظيم

فإن عمله يصبح عرضة للفشل، فكيف إذا كان هذا العمل هو التعليم الذي لا يمكن أن يحقق أهدافه دون تخطيط أو تنظيم! فالمعلم الذي يخطط لعمله يكون واثقاً من عمله، مطمئناً لأدائه وقادرة على مواجهة المواقف التي قد تحدث داخل حجرة الصف<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد السلام مصطفى عبد السلام، أساسيات التدريس والتطوير المهني للمعلم، دار الجامعة الجديدة، 2007م، ص 398.

<sup>2</sup> ماجد الخطابية وآخرون، التفاعل الصفّي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1 2002م، ص 21.

<sup>3</sup> حسن حسين زيتون، نموذج رحلة التدريس رؤياً جديدة لتطوير طرق التعلم والتعليم في مدارسهم، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1 2003م، ص 105.

3-التنفيذ: ويتضمن ما يلي: إثارة الدافعية عند الطلبة وتشويقهم للدرس

- استخدام أسلوب التدريس المناسب ومراعاة ما يستجد على الموقف التعليمي-تنظيم عملية التفاعل في الصف.

4- تقديم الخبرات التعليمية: مهما كانت معاملة المعلم لتلاميذه وافية، ومهما وفر لهم حجرة التعلم حسنة التنظيم، فإنه لا يستطيع أن يكون مديرة جيدة للصف ما لم يشعر هؤلاء التلاميذ بأنهم يتعلمون منه كل يوم وكل لحظة أشياء ومعلومات وأفكار جديدة، وهذا لا يتأتى إلا بتوفير العديد من الخبرات التعليمية المتنوعة مثل تشجيع التلاميذ على العمل التعاوني وتبيان أهميته ويحدد نتايل كانتور في كتابه "عملية التعلم والتعليم" دور المعلم فيما يلي: "أن يخلق أفضل الظروف الملائمة لعملية التعلم والتعليم، ويستخدم في فصله مجموعة من الاتجاهات المنظمة النابعة من خبرته بالعلاقات الإنسانية، لينظم علاقته بتلاميذه، وأن يترك لتلاميذه فرص النمو كل حسب سرعته الخاصة.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: أهمية دور المعلم.

يبدو أنه ليس هناك خلاف حول أهمية دور المعلم في العملية التعليمية، فبالرغم من أن نجاح عملية التربية وتحقيق أهدافها يتوقفان على العديد من العوامل الهامة مثل؛ المناهج الدراسية، والوسائل المادية اللازمة لعملية التعليم وغيرها؛ إلا أن الصورة التي تنظم بها الخبرات التعليمية داخل المدارس

هي التي تحدد مدى نجاحنا في تحقيق أهداف التعليم.<sup>2</sup>

ومن هنا تأتي أهمية دور المعلم، باعتباره المسؤول الأول عن نقل المخططات الموضوعية إلى مرحلة التنفيذ، فالمعلم له مكانته ودوره في إدارة الفصل، فهو ميسر لعملية التعلم وقائد للأنشطة التربوية التي يشرف عليها، حيث يعتبر حجر الأساس في العملية التعليمية ومحور الارتكاز في تحقيق الأهداف التربوية التي يتبناها النظام التعليمي، وعلى عاتقه تقع مسئولية تحويل الأفكار والرؤى التجديدية التي يطرحها القائمون على هذا النظام، ووضعوا خطته ورأسوا سياساته إلى نواتج تعليمية تتمثل في صورة معارف ومهارات واتجاهات تنبئ

<sup>1</sup>إمام مختار حميدة وآخرون، مهارات التدريس، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2000م، ص243.

<sup>2</sup>محمد أحمد كريم وآخرون، مهنة التعليم وأدوار المعلم فيها، شركة الجمهورية الحديثة، الإسكندرية، 2002م، ص334.

في سلوك المتعلمين<sup>1</sup>.

ومن هنا وجب أن نعرف أن التعليم مهنة لا ينبغي أن يمارسها إلا من أعد لها إعداداً علمية وتخصصية ومهنية سليمة، شأنه في ذلك شأن المهن الأخرى، الطب والهندسة والمحاماة.... بل وأكثر المهن، وقبل هذه المهن، لأن الأثر السلبي للمعلم الذي لم يعد إعداداً سليمة يتجاوز الآثار السلبية لغيره كثيرة، وهذا يشير إلى أن للمعلم دور بالغ الأهمية أو الخطورة في عملية التعلم والتعليم، ويتعدى ذلك إلى العملية التربوية كلها. ومن هنا تأتي أهمية المعلم في المجتمع، وتبرز العناية به كإنسان وكمواطن وكمهني بالدرجة الأولى<sup>2</sup> يقول الشراح (1423): "مع أن كل عناصر مدخلات النظام التعليمي، تؤثر في العملية التربوية، إلا أن المعلم مفتاح عملية التنمية الإنسانية وعامل حاسم في نجاح أو فشل التربية في أي مجتمع". ولهذا يرى كرمين وبرومان «أنه ليس هناك مدرسة أفضل من مدرسيها، وليس هناك

منهج أو وسيلة للتعلم يمكن أن ترتفع فوق مستوى المعلم"<sup>3</sup>.

إلى هنا نصل إلى أن مهنة التعليم من أخطر المهن وأشدّها أهمية، فعلى عاتق المعلم تقع مسئولية تربية النشء تربية صحيحة بما يتناسب والتطورات المتسارعة، ولذلك من الضروري إعطاء المعلم اهتماماً خاصاً يتناسب والمسؤوليات المنوطة به.

#### المطلب الرابع: مشكلات المعلم

##### أ/ مشكلات المعلم داخل حجرة الدراسة:

إن العمل مع الأطفال ليس بالأمر السهل، لاسيما المعلمين الجدد الذين يأتون إلى المدرسة بعد فترة إعدادهم في مؤسسات إعداد المعلمين. حيث يأتي هؤلاء المعلمون ومعهم بعض الأفكار والنظريات التربوية التي غالباً ما تكون بعيدة عن أرض الواقع. وفيما يلي عرض لبعض المشكلات التي تواجه المعلمين:

- الإحباط الذي يشعر به المعلم وخاصة حديث التخرج؛ وينتج هذا الإحباط نتيجة للتناقض بين ما يجب أن تكون عليه علاقاته بتلاميذ، ونوعية التفاعل معهم، وبين ما هو واقع

<sup>1</sup> جابر عبد الحميد، علم النفس التربوي، دار النهضة العربية، (د ن) 1982 ص 07.

<sup>2</sup> محمد الترتوري، المعلم الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1 2006م، ص 84.

<sup>3</sup> عمر عبد الله مغربي، التنمية المهنية للمعلمين داخل المدرسة

.www.manhal.net 1430/12/19، 09:54

فعلا في حجرة الدراسة.

كثافة حجرة الدراسة: لمشكلة كثافة الفصل مع قلة الإمكانيات والمعلمين أثر كبير على أداء المعلم والتلاميذ وعلاقة كل منهما بالآخر، وبالتالي على العملية التعليمية ككل. ففي دراسة مسحية أجرتها الهيئة القومية للتربية وجه المسؤولون إلى معظم معلمي المدارس الأمريكية هذا السؤال: ما التغيير الأول الذي لو حدث يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء المعلم المهني والإداري داخل حجرة الدراسة؟<sup>1</sup> وكانت إجابة جميع المعلمين واحدة؛ في "أن يقل عدد التلاميذ في حجرة الدراسة".<sup>1</sup>

ب/ مشكلات المعلم خارج حجرة الدراسة:

### 1- مشكلات المعلم مع المدير:

تحدث بين المعلم والمدير مجموعة من المشاكل، نتيجة لاختلاف عمل كل منهما، وعدم معرفة كل منهما حدود وسلطة الآخر. ويمكن تبيان بعض هذه المشكلات في النقاط التالية: - معاقبة المعلم أمام التلاميذ أو أولياء الأمور حيث يراها المعلم تحديا لسلطته وكرامته. - تقويم المعلم؛ حيث يعتبر إحدى العوامل التي تسبب الإحباط للمعلم إذا تم ذلك بناء على الشكليات المعهودة. ومن مصادر الصراع أيضا شعور المعلم بفضولية المدير وتدخله في صميم عمله المهني.<sup>2</sup>

### 2- مشكلات المعلم مع الزملاء:

إن المعلمين كغيرهم من أصحاب المهن الأخرى عادة ما تحدث بينهم الصراعات والمشكلات، والتي تؤدي كثرتها إلى التأثير السلبي على أدائهم لمهامهم. فالمواقف التي يحدث فيها الصراع بين المعلمين كثيرة منها:

- عندما يحاول بعض المعلمين التقرب من صاحب السلطة الأعلى في المدرسة، أو ولي أمر التلميذ بغرض الحصول على امتيازات شخصية.
- سوء التوجيه الفني؛ عندما يعتمد بعض الموجهين على معايير خاصة بهم، كالعلاقات الشخصية مع المعلمين، ومدى تقديم المعلمين من خدمات شخصية لهم، وبالتالي

<sup>1</sup>محمد أحمد كريم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 243-244.

<sup>2</sup>خالد زكي عقل، المعلم بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ط1 2004م، ص37.

يبتعدون عن التقويم الموضوعي لعمل المعلم. ومن ثم نجد كثير من المعلمين يحصلون على تقديرات ممتازة على حساب زملائهم.<sup>1</sup>

#### - مشكلات المعلم مع أولياء التلاميذ:

يشير "والر" إلى أن المعلم في كثير من الأحيان يعتقد بينه وبين نفسه بأنه صاحب مهنة ومتخصص في مهنة الأطفال وأن كثير من أولياء التلاميذ ليست لديهم الخلفية في مهنة التعليم، وأنهم أقل فهما للمشكلات التي يتعرض لها المعلم مع أبنائه، وبالتالي فمن وجهة نظر المعلمين؛ أنه ليس لولي التلميذ الحق القانوني في التدخل في عمل المعلم داخل القسم، حيث نجد بعض أولياء الأمور يتدخلون في مسؤوليات المعلم داخل القسم ويملي عليه كيف يسير المنهاج الدراسي.

ومن بين المشاكل التي يواجهها المعلم مع الأولياء كذلك؛ عدم المتابعة وعدم فهم

#### لوائح التقويم

- عدم اقتناع أولياء الأمور ببعض الإعاقات لأبنائهم.<sup>2</sup>

#### المبحث الثاني: التنمية المهنية للمعلمين.

##### المطلب الأول: مفهوم التنمية المهنية والعوامل التي أدت إلى الاهتمام بها.

إن الهدف من الإشراف الفني ليس اكتشاف أخطاء المعلمين، وإنما تحسين العملية التربوية ووضعها في مسارها الصحيح. وبهذا الفهم للإشراف التربوي يتضح أنه يمس جميع جوانب العمل التربوي، ومن هذه الجوانب التنمية المهنية للمعلمين<sup>3</sup> والتي يمكن تعريفها كما يعرف فولان وهارجرينز التنمية المهنية بأنها مجموعة من الأنشطة التي يتم تصميمها لتفعيل مهارات ومعارف وإدراكات المعلمين بالطرق التي تؤدي إلى إحداث تغييرات في تفكيرهم داخل حجرة الدرس، وتعد التنمية المهنية مفهوماً شاملاً يتضمن مفهوم العناصر العامة في التدريس والتي تستند على المعرفة المتخصصة، ومن ثم يحتاج المعلمون إلى فهم وإدراك هذه المعارف حول المادة العلمية وحول طبيعة التلميذ وطبيعة التعليم والتعلم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد أحمد كريم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 241.

<sup>2</sup> عبد الوهاب الهاجري، مشكلات المعلم المبتدئ، ص 2-3 [www.el fassseh.net](http://www.el fassseh.net)

<sup>3</sup> جمانة محمد عبيد، المعلم -إعداده -تدريبه-كفاياته، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2006، ص 125.

<sup>4</sup> صفاء عبد العزيز، إدارة الفصل وتنمية المعلم، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 209.

أما عبد السلام مصطفى عبد السلام فيعرف التنمية المهنية أو النمو المهني للمعلمين بأنه "الفرص المناسبة للتعليم والتعلم، والتي سيحتاجها المعلمون لتطوير فهمهم عن مجالات تخصصهم وتدريسها وتعلمها، وما يجب أن يقدموا ليساعدوا ويوجهوا به كل الطلاب، وهو عملية تساعد في تنمية معارفهم وأفكارهم وفهمهم وقدراتهم، وتمتد من خبرات وبرامج الإعداد قبل الخدمة وحتى خبرات التعلم الذاتي والمستمر، وبرامج التدريب أثناء الخدمة إلى نهاية المستقبل المهني".

كما تعرف التنمية المهنية للمعلمين بأنها الأنشطة المخططة التي يتم ممارستها سواء داخل المدرسة أو خارجها، بهدف تنمية المعارف المهنية والمهارات والاتجاهات ومن ثم تحقيق الجودة الشاملة في التعليم داخل حجرة الدراسة والمدرسة وخارجها<sup>1</sup>

من خلال التعريفات السابقة يمكننا القول بأن هناك تعريفات عديدة ومتنوعة للتنمية المهنية للمعلمين، إلا أن أغلبها يشترك في الهدف منها، والحاجة إليها في زيادة الفهم والإدراك للمعارف حول العملية التعليمية بهدف تطوير كفايات المعلمين وأدائهم المهني، وبالتالي تحسين العملية التربوية. وللتنمية المهنية مجموعة من الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بها أبرزها ما يلي: -التطور التكنولوجي وانعكاساته على عملية التعلم والتعليم. - تغيير دور المدير نتيجة للتطور الهائل في وسائل الاتصال، وتضاعف المعرفة المتوفرة، مما أدى إلى تغيير في مجمل المواقف التعليمية، فأصبح المدير منظمة للعملية التعليمية.

- حاجة المعلمين إلى الحافز المهني الذي يمكنهم من تحسين المهام المكلفين بها.  
- مشكلة مواجهة الأدوار الكثيرة التي أصبحت مطلوبة من المعلمين، جعلتهم يحتاجون إلى إعداد وتدريب مهني بشكل وبكيفية جديدة علمية وتربوية. - العلاقة الإيجابية بين التعلم والتعليم الجيدين، وبين النمو المهني للمعلم.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: برامج التنمية المهنية للمعلمين خصائصها

#### 1/ برامج التنمية المهنية للمعلمين: (أنشطتها)

أ-البرامج قصيرة الأجل: وهي بمثابة جرعات تدريبية سريعة ومنتهية، تقدمها غالبا

<sup>1</sup>عبد السلام مصطفى، مرجع سبق ذكره ص430.

<sup>2</sup>صفاء عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص214.

جهات راعية خارجية مثل مديريات التعليم المحلية، أو بعض المؤسسات الخاصة، بالرغم من كونها بعيدة نوعاً ما عن البيئة المدرسية، فإنها تستهدف تجويد أداء المعلمين وصقل معارفهم ومهاراتهم.

ب- البرامج طويلة الأجل وهي الأنشطة المخططة والممولة ذاتية من المدارس.

ج- أيام التنمية المهنية: وهي في نظر بعض الكتاب أكثر من مجرد تلبية الاحتياجات التدريبية لأنها تعزز جوانب معنوية هامة في التنمية المهنية للمعلمين؛ إذ ترسخ لديهم الشعور بالانتماء وتسهم في التخفيف من حدة الضغوط التي تزخر بها الحياة المدرسية.

د- الأنشطة المهنية الجماعية: وفيها يمارس المعلمون نشاط معينة يتصل بإحدى المشكلات المدرسية، ولكن خارج أوقات العمل، في عطلة أيام الأسبوع مثلاً وفي مكان مريح ومحبيب، ثم تعرض نتائج أعمالهم على باقي العاملين بالمدرسة بعد ذلك.

- الصداقة الناقدة: وهي نوع من أنواع الاستشارة الحافزة يقوم بها بعض الخبراء من داخل المدرسة أو من خارجها، حيث يتابعون الأداءات المختلفة كل فيما هو متخصص فيه ويقدمون ملاحظاتهم النقدية إلى المستفيدين منها من أعضاء هيئة التدريس بانتظام ويساهمون في تكوين اللغة مهنية مشتركة تكون نواة الثقافة التطوير بالمدرسة. والملاحظة بالمشاركة: وفيها يتبادل المعلمون ملاحظة الأداء التدريسي داخل قاعات الدراسة إلى بعضهم البعض، أو يقوم المعلمون القدامى بملاحظة زملائهم المحدثين، ثم تجري لقاءات جماعية للمناقشة.<sup>1</sup>

## 2| إخصائنها:

التي تتسم بعد أن استعرضنا برامج التنمية المهنية للمعلمين نصل إلى أهم الخصائص بها هذه العملية وهي كالآتي:

أ- تضمين مساعدة المعلم مهنيًا في الممارسات التعليمية اليومية: يحتاج المعلمون باستمرار إلى المساعدة المهنية التي توجه جهودهم اليومية، لممارسة أساليب تربوية جديدة في التدريس للارتقاء بعملهم داخل حجرة الدراسة.

ب- تأسيس مساعدة المعلم في المحتوى التعليمي نفسه: فالتنمية المهنية الحقيقية هي

<sup>1</sup> محمد عبد الخالق مدبولي، التنمية المهنية للمعلمين - الاتجاهات المعاصرة - المداخل الاستراتيجية، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، ط1 2001م، ص ص 63-64.

التي تساعد المعلمين على تحقيق الارتقاء المستمر في أداء المعلم، وفي نفس الوقت تساعد على تطوير المحتوى نفسه وتعديله والارتقاء بجودته.

ج-تفعيل تنمية جماعات التعلم المهنية للمعلمين: تشجع التنمية المهنية علاقات الزمالة بين المعلمين لكسر فكرة العزلة للمعلم داخل حجرة الدراسة، وربطه بأبناء مهنته في المادة الدراسية، مما يساعد على استيعاب التدريب والتعلم الجماعي للمعلمين، ويمكنهم من اقتراح حلول لكثير من المشكلات ووضعها أمام المسؤولين عن التعليم<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مراحل التنمية المهنية وأهميتها:

#### 1/مراحلها:

تمر عملية التنمية المهنية بمراحل مترابطة وأساسية بحيث تكون مرحلة مرتبطة بما قبلها، ويمكن تناولها فيما يلي:

#### المرحلة الأولى:

تحديد الاحتياجات التدريبية: وهي عبارة عن مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق الأفراد، وما يشوب سلوكهم واتجاهاتهم من قصور<sup>2</sup>.

ويمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية للمعلمين إلى ثلاثة أصناف رئيسية:

أ-الاحتياجات العادية المتكررة: أي اكتساب المهارات التي يحتاجها المعلمين الجدد.

ب-الاحتياجات التي تتصل بمشكلات العمل، الناشئة عن نقص في المعارف والمهارات

التي ينتج عنها نقص في مستوى الأداء.

ج-الاحتياجات الإبتكارية المرتبطة بحاجات المستقبل ومتطلبات البيئة.

**المرحلة الثانية:** تخطيط وتصميم برامج التنمية المهنية: بعد تحديد احتياجات المعلمين

يصبح على إدارة المدرسة تخطيط وتصميم البرامج لعملية التنمية المهنية، وتشمل هذه المرحلة

على مجموعة من العناصر الأساسية منها:

أ-تحديد الأهداف التدريبية: بناء على تحديد احتياجات المعلمين بالمدرسة توضع

<sup>1</sup>صفاء عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص224-ص226.

<sup>2</sup>حسن الطعاني، التدريب-مفهومه وفعالياته، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2002 ص 29.



أهداف البرنامج لمواجهة تلك الاحتياجات التدريبية.

ب- **أساليب التدريب وأدواته:** يعد الأسلوب التدريبي الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين كالمحاضرات والندوات مثلا. المرحلة الثالثة: تنفيذ وتقييم البرنامج للحكم على كفاءته وفعالته ومدى تحقيقه لأهدافه.<sup>1</sup>

## 2/ أهمية التنمية المهنية

تعتبر التنمية المهنية أحد أهم الآليات والوسائل التي تعمل على تحسين المستوى الأكاديمي للمعلم، حيث يتم تدريب المعلم من خلالها على آليات تقييم أداء نفسه ذاتيا، وتقييم أداء الطلاب وعلى اكتساب العديد من الخبرات في مجال التدريس. كما يعد النمو المهني للمعلم متطلبا أساسية لتحقيق ذاته المهنية، ولأجل ذلك عليه أن يسعى جاهدا إلى مواصلة اكتساب المعارف والمعلومات والمهارات العملية والأدائية والاتجاهات التي يحتاجها لأداء مهماته المختلفة بكفاية وفاعلية. ونظرا لتغير أدوار المعلم ومهامه في الآونة الأخيرة فإنه لم يعد ملقن للمعارف وناقل للخبرات فقط، بل أصبح موجها ومسيرة ومشجعة للتعلم ومحفزة للتلاميذ على التفكير الناقد وفي هذا السياق تبرز أهمية التنمية المهنية للمعلمين التي تشكل نقطة ارتكاز محورية في أي مشروع الإصلاح وتطوير التربية والتعليم، وذلك لأن المعلم هو العنصر الأساسي الذي تقوم عليه العملية التعليمية، والتي لا يتصور نجاحها إلا بوجود المعلم المؤهل تربوياً وتخصصياً.<sup>2</sup>

**المطلب الرابع: أنماط التنمية المهنية للمعلمين وأهدافها.**

### 1/ أنماطها:

إن التنمية المهنية بمعناها الشامل قد تشمل أنماطاً متنوعة من العمل والممارسات التربوية التي تنطوي جميعها في إطار تنمية المعلم وتطوير أدواره واتجاهاته، ويحدد هيوكوكس وموسيل (1992) أنماط التنمية المهنية فيما يلي:

**أولاً:** تنمية مهنية متضمنة في الوظيفة: (job embedded) هي تنمية مهنية تتم

<sup>1</sup>صفاء عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص ص 230 - 231.

<sup>2</sup>محمد أحمد كريم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 110-111.

كجزء من العمل المحدد أو بالأحرى الوظيفة التي يقوم بها الفرد، حيث يتم التأكيد على خبرة العمل نفسه لتحسين مهارات التدريس أثناء الممارسة اليومية لعملية التعليم والتعامل مع التلاميذ.

**ثانيا:** تنمية مرتبطة بالوظيفة: (job related) وهي تنمية مهنية ترتبط ارتباطا وثيقا بالعمل نفسه وبأداء وظيفة محددة، ولكنها لا تتم أثناء التدريس ولا من خلال الممارسة اليومية كما هو الحال بالنسبة للنمط السابق، وإنما تتم على فترات زمنية في برامج خاصة.

**ثالثا:** تنمية مهنية عامة: (Genral proffessional) وهذا النمط من التنمية المهنية يتضمن تقديم خبرات تهدف إلى تنمية كفايات عامة لأداء العمل بوجه عام ولا ترتبط ارتباطا مباشرة بحاجة خاصة معينة.

**رابعا:** تنمية مهنية تأهيل للتقني (Career credentialated) ويتضمن هذا النمط تقديم برامج تدريبية تعزز خبرات تساعد على الحصول على مؤهلات جديدة لإعداد المعلمين لدور محدد في وظيفة جديدة.<sup>1</sup>

**2/أهداف التنمية المهنية للمعلمين:** للتنمية المهنية أهداف يأتي نتائجها بوضوح بعد سلسلة جهود تحقق الكثير من الانجازات وتعمل على رفع مستوى الأداء من خلال تعديل الممارسات والمفاهيم التربوية ورفع وتحسين وتجديد كفايات عمل المعلم بصفة مستمرة إلى تنمية المعلم في كافة الجوانب أكاديميا ومهنية وثقافية وشخصية بحيث تضمن له مواكبة أحدث الأفكار والأساليب والطرائق ذات العلاقة بمحتوى ومضمون المهنة وأيضا تأهيله ليستطيع الإطلاع على الحديث وإجراء البحوث والارتقاء بأدائه التربوي والأكاديمي نظرية. وتهدف برامج التنمية المهنية إلى أغراض رئيسية أهمها:

1- تسهم التنمية المهنية في مساعدة المعلمين على كيفية استخدام الأشكال المختلفة، باعتبارها أساسا لعملية التعليم والتعلم.

2- تساعد التنمية المهنية على إتاحة الفرصة للمعلمين للعب أدوار جديدة، منها التعامل مع المشكلات بإيجابية ووعي، والقدرة على التأقلم مع البيئة سريعة التغيير وازدياد التعاون مع الخبراء والمختصين.<sup>2</sup>

4- تزود المعلم بالوقت الكافي والدعم الذي يحتاجه والمصادر اللازمة، لكي يتمكن من

<sup>1</sup>صفاء عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 215-217.

<sup>2</sup>المديرية العامة للتربية والتعليم لمنطقة جنوب الباطنة، أهداف التنمية المهنية للمعلم، "القسم العام" زاوية دوائر وأقسام المديرية-

قسم تطوير الأداء المدرسي، سلطنة عمان [www.s-bafinah.net](http://www.s-bafinah.net)

السيطرة على المواد الجديدة ودمج المعارف والمهارات التي اكتسبها مع ممارساته التربوية.

- تعمل التنمية المهنية على تطوير مهارات المعلمين بما يساعد في تكوينهم بكفاءة وفاعلية وجعلهم أصحاب رؤية ناقدة، ولديهم القدرة على تغيير مؤسساتهم التربوية.

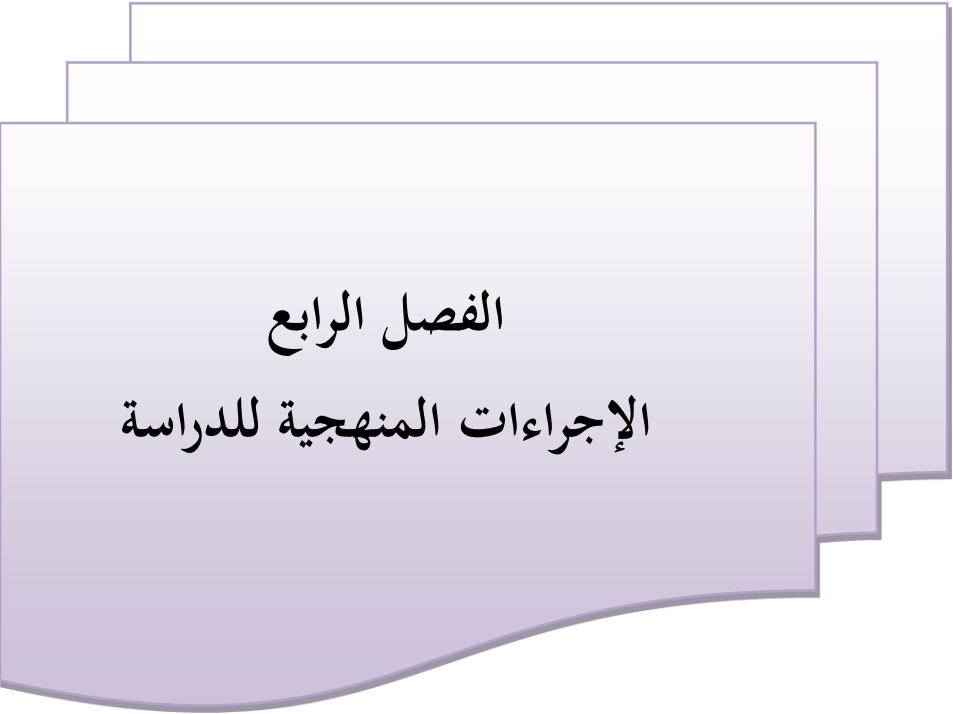
5- تغيير أو تعديل السلوك من خلال اكتساب الكثير من المعلومات والمعارف.

6- مساعدة المعلمين في تبني استراتيجيات ايجابية في إدارة الصف، وفي التعامل مع سلوك الطلبة، وهذا يحتاج إلى تزويد المعلمين بالمعرفة النظرية حول هذه الاستراتيجيات وبالتدريب العملي اللازم لإتقان استخدامها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>رمزي فتحي هارون، الإدارة الصفية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2003، ص 447.

## خلاصة الفصل:

نستخلص من خلال تناولنا لهذا الفصل أن للمعلم مكانة هامة في العملية التعليمية، باعتباره وسيلة الاتصال المباشرة بالتلاميذ، وعلى عاتقه تقع مسؤولية نقل المعارف والخبرات والمعلومات، مما يتطلب توافر مجموعة من الصفات والخصائص، سواء معرفية أو مهنية، أو عقلية أو قيادية، يسعى بها لتأدية الدور المساعد على نمو وتعلم التلاميذ عن طريق التخطيط والتنظيم، والتنفيذ الجيد لإدارة الصف، وتقديم معارف ومعلومات للتلاميذ ومتابعتهم وتوجيههم. هذا وقد يواجه المعلم أثناء قيامه بمهنته مجموعة من المشاكل؛ من ناحية المدير وطبيعة إدارته لصفه، إلى جانب بعض المشكلات التي قد تحدث فيما بين المعلمين، إلا أن هذا كله يستطيع أن يواجه المعلم بزيادة معارفه وإطلاعه أكثر على مهنة التعليم، وما تتطلبه من إعداد وتدريب، وهذا ما جعل هناك اهتمام كبير بالتنمية المهنية للمعلمين، وتخطيط برامج، ووضع أساليب لتبليتها، بهدف تزويد المعلمين بالجوانب الأكاديمية والتربوية التي تتعلق بطريقة التدريس، ومهارات التواصل والتعاون مع طلابهم وزملائهم المعلمين، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء ونمو الاتجاهات السليمة نحو المهنة.



الفصل الرابع  
الإجراءات المنهجية للدراسة

**تمهيد:**

بعد تعرضنا للموضوع بالدراسة المنهجية والنظرية، حاولنا التطرق إلى الدراسة الميدانية، لمعرفة واقع الأساليب الإشرافية للمدير وأثرها على تنمية المهارات المهنية للمعلمين. وقد تناولنا في هذا الفصل عدة عناصر رئيسية: من دراسة استطلاعية، ومجالات الدراسة، وعينة الدراسة وكيفية اختيارها والمهج المتبع في الدراسة وأدوات جمع البيانات، ثم تفريغ وتحليل جدول فرضيات الدراسة، ثم الخروج في نهايته بنتائج عامة وخاتمة بحث.

**أولاً: الدراسة الاستطلاعية:**

تمثل الدراسة الاستطلاعية مجالاً هاماً من مجالات دراستنا على اعتبار أنها تمكنا من أخذ صورة عن واقع الأساليب الإشرافية للمدير كما هي موجودة ميدانياً، وقد قمنا في هذه المرحلة بدراسة استطلاعية للجانب الميداني لموضوع بحثنا وامتدت هذه المرحلة من 04 فيفري 2022م إلى 20 من نفس الشهر تم خلالها القيام بزيارات ميدانية لبعض الابتدائيات بغرض الحصول على الموافقة من مدير الابتدائية وقبل ذلك الموافقة من طرف مديرية التربية، وذلك من أجل التعرف أكثر على واقع كل ابتدائية قبل اختيارها من ناحية ممارسة مديرها للأساليب الإشرافية ومن ناحية التسهيلات الإدارية وكذا تعداد المعلمين ليقع في الأخير اختيارنا على تسع مدارس ابتدائية وقد أفادتنا هذه الدراسة الاستطلاعية في عدة أمور كمراجعتنا لإشكالية الدراسة، وبناء الاستمارة وتحديد عينة البحث بالإضافة إلى توجيهنا نحو ضبط الجانب المنهجي والنظري لموضوع الدراسة.

**ثانياً: مجالات الدراسة:**

حددت هذه الدراسة بمجموعة من المجالات المكانية والزمنية والبشرية وهي كالآتي:

**(1) المجال المكاني:**

أجريت الدراسة بمجموعة من المدارس الابتدائية بوسط ولاية أدرار وكان عددها تسع مدارس ابتدائية وهي: ابتدائية مالك بن انس، ابتدائية أحمد الشريف، ابتدائية الانتفاضة،

ابتدائية العقيد لطف، ابتدائية مناد أحمد، ابتدائية الأمير عبد القادر، ابتدائية الونفالي، ابتدائية عقبة بن نافع، ابتدائية عبد الحميد بن باديس، والمخطط التالي يوضح المجال المكاني لهذه الابتدائيات:

مخطط يوضح المجال المكاني للمدارس الابتدائية محل الدراسة:

عدد الاستمارات المسترجعة	عدد المعلمين الموزعة عليهم الاستمارة	الحدود الغربية	الحدود الشرقية	الحدود الجنوبية	الحدود الشمالية	الموقع بالنسبة لمركز البلدية	13
06	08	مسجد عبد القادر الجيلالي	منازل حي 400 مسكن	ثانوية بلكين الثاني	مركز التكوين المهني - إناث	جنوب البلدية	مدرسة ملك بن أنس
06	07	إكمالية علي بن أبي طالب	الطريق الوطني رقم 06	حي 200 مسكن	طريق المطار	شرق البلدية	مدرسة مناد أحمد
06	08	منازل سكنية	منازل سكنية	واحة النخيل	قاعة متعددة النشاطات	شمال البلدية	مدرسة أولاد اونقال
10	10	مسجد حي 400 مسكن	قاعة علاج حي أول نوفمبر	منازل حي 400 مسكن	الجامع القديمة	الجنوب الغربي للبلدية	مدرسة العقيد لطفي
11	13	قصر أوقديم	حي أدغا	قرية العرق	مدينة أدرار	الشمال الغربي للبلدية	مدرسة عقبة بن نافع
09	12	مدرسة أبي الحسن الأشعري	الطريق الوطني رقم 06	قصر أولاد علي	مساكن المعلمين	شمال البلدية	مدرسة امحمد الشريف
09	10	حي عسكري	مركز التكوين المهني رقم 02	مستشفى ابن سينا	متقنة الشهيد حكومي العيد	الجنوب الشرقي للبلدية	مدرسة الانتفاضة
10	10	شارع المطار	متوسطة أبي ذر الغفاري	مقبرة وسط المدينة	مقر الولاية	شمال البلدية	مدرسة عبد الحميد بن باديس
07	07	ساحة الأمير عبد القادر	متوسطة الأمير عبد القادر	مركز الدرك الوطني	فندق تيمي	شمال البلدية	مدرسة الأمير عبد القادر

من إعداد الطالبتين.



**2-المجال الزمني:**

اختلف علماء المنهجية حول ضبط المجال الزمني للبحث الميداني، حيث يوجد الرأي القائل بأنه يمتد من اختيار الموضوع إلى نهاية البحث، وبالمقابل هناك من يحدده ابتداء من نزول الباحث للميدان لجمع المعلومات إلى غاية انتهائه من ذلك. غير أن الرأي الأخير يعد الأكثر شيوعاً وتداولاً، وعلى هذا الأساس تم تقسيم المجال الزمني لدراستنا إلى ما يلي:

**أ-مرحلة إعداد الاستمارة:** استغرقت هذه المرحلة فترة زمنية امتدت من 17فيفري إلى 13 مارس 2022م.

**ب-مرحلة ضبط الاستمارة:** امتدت من 15 مارس 2022م إلى 28 من نفس الشهر تم خلالها عرض الاستمارة على الأستاذ المشرف، ثم على مجموعة من الأساتذة، حيث تمكنا من إضافة بعض الأسئلة وتعديل صياغة البعض وحذف البعض الآخر منها وهذا بناء على آرائهم.

**ج-مرحلة توزيع الاستمارات وجمع البيانات من المبحوثين:** تمتد من 3أفريل 2022م إلى غاية 15 أفريل 2022م، فبعد صياغة الاستمارة في شكلها النهائي تم توزيع 12 استمارات في شكل أولي لمعرفة مدى صحتها وفهم المبحوث لها ثم بعد ذلك قمنا بتوزيع 85 استمارة على المبحوثين وذلك بغرض الحصول على البيانات اللازمة لإتمام عملية البحث.

**د-مرحلة تفرغ البيانات واستخلاص النتائج:** امتدت من 13مارس 2022م إلى غاية 15 أفريل 2022م، وبشكل عام فقد امتدت دراستنا من 04 فيفري 2022م إلى 15 أفريل 2022م.

**(3) المجال البشري:**

بعدما قمنا بتحديد المجال المكاني والزمني للدراسة، نقوم بتحديد المجال البشري وهو المجال المتعلق بالعناصر المتمثلة لوحدات العينة، ويعبر عن المجتمع الذي تريد معرفته وتكوين فكرة عنه، وبالنسبة لدراستنا فمجالها البشري يتمثل في معلمي المدارس الابتدائية بولاية أدرار.

## ثالثاً: عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

تعتبر العينة جزء من مجتمع الدراسة، تحمل خصائصه وصفاته، وتمثله فيما يخص الظاهرة موضوع البحث، وهي طريقة لا تدرس جميع وحدات مجتمع البحث، بل تدرس جزء منه ويعد اختيارها اختياراً منتظماً أو عشوائياً<sup>1</sup>.

ويلجأ إليها الباحث لتعرضه لعوامل، كالعامل الزمني والمادي، والمقدرة الذاتية لإنجاز البحث، وكبر مجتمع الدراسة، بحيث لا يستطيع الباحث الإلمام به ككل. ونظراً لتعذر إجراء الدراسة على جميع المدارس الابتدائية الموجودة بوسط ولاية أدرار، تم اللجوء إلى اختيار العينة العشوائية البسيطة، باعتبارها أبسط أنواع العينات، وتتناسب مع طبيعة الدراسة، وهي باختصار تغني "إعطاء جميع مفردات مجتمع الدراسة، فرصته متساوية الاحتمال تمثيلها ضمن عينة الدراسة"<sup>2</sup>.

وبالنسبة لدراستنا، قمنا بتوزيع الاستمارة على 85 معلم مدرسة ابتدائية موزعين على عدة مدارس واسترجعنا منها 74 استمارة، 4 استمارات منها لم تكن إجاباتها مفهومة، أما 11 استمارة الموزعة فلم يتم استرجاعها، ليصبح العدد النهائي للاستمارات 70 استمارة، وبالتالي عينة الدراسة هي 70 معلم، والتي تمثل تقريبا نسبة 30% من مجموع معلمي المدارس الابتدائية بوسط ولاية أدرار والمقدر عددهم بـ 241 معلم.

1- حسان محمد حسان، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للنشر والتوزيع، بيروت، ط2، 1986م، ص 49.

2- محمود منسي، مناهج البحث العلمي في المجالات التربوية والنفسية، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 2003م، ص 201.

**رابعاً: منهج الدراسة:**

يعتبر إتباع منهج من مناهج البحث العلمي ضروري لأنه يمثل المسار والطريق الذي يتوخاه الباحث قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة موضوع معين، فالمنهج هو "الأسلوب الذي يسير على نهجه الباحث لتحقيق أهداف بحثه والإجابة عن الأسئلة"<sup>1</sup>.

ونظراً لكون المناهج العلمية في العلوم الاجتماعية تختلف باختلاف طبيعة الظواهر المدروسة وطرق تناولها، وكذا الهدف من الدراسة فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي "الذي هو طريقة لوصف الظاهرة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة، وتصنيفها للدراسة الدقيقة"<sup>2</sup>، لذا فإنه يعتبر الأنسب لتشخيص الظاهرة والإحاطة بها، والمتعلقة هنا أساساً بوصف الأساليب الإشرافية المستخدمة من طرف المدير وتشخيص أثرها على تنمية المهارات المهنية للمعلمين، فقمنا بجمع معلومات حول هذه الظاهرة، ثم حولنا هذه المعلومات إلى أرقام من أجل قراءتها قراءة إحصائية وسيولوجياً نفسر من خلالها هذا التأثير الذي تقوم به الأساليب الإشرافية على تنمية المهارات المهنية للمعلمين.

**خامساً: أدوات جمع البيانات:**

تعرف الأدوات البحثية بأنها وسائل جمع البيانات والمعلومات حول موضوع مدروس أو ظاهرة مدروسة فاختيار هاته الأدوات يرجع إلى عدة اعتبارات أهمها: تخصص الباحث، نوع مجتمع الدراسة، طبيعة موضوع البحث، والهدف منه، والمنهج المتبع<sup>3</sup>. فمن خلال هذه الاعتبارات تتحدد بدرجة كبيرة الأداة أو التقنية التي يعتمد عليها الباحث ويراهما أكثر تلاؤماً لجمع المعطيات التي تخدم الموضوع وتساعد على دراسة الظاهرة والوصول إلى النتائج، وقد اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة كتقنية أساسية، باعتبار هذه

1- محمد العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 1985م، ص 106.

2- محمد عثمان خشاب، البحوث العلمية وإعداد الرسائل الجامعية، الإسكندرية، 2007م، ص 82.

3- سيد علي شتا، المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مكتبة الأشعة الفنية للنشر والتوزيع، مصر، 1997م، ص 256.

الأخيرة أكثر التقنيات شيوعاً في البحث العلمي، فهي تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد كما أنها وسيلة للدخول في الاتصال مع المبحوثين.

وقد كانت أسئلة الاستمارة عبارة عن مؤشرات مستقاة من الفرضيات، حيث حاولنا تبسيط هذه الأسئلة كي يتمكن المبحوث من فهمها، وكان عدد الأسئلة 315 سؤال مندرج ضمن خمسة محاور رئيسية:

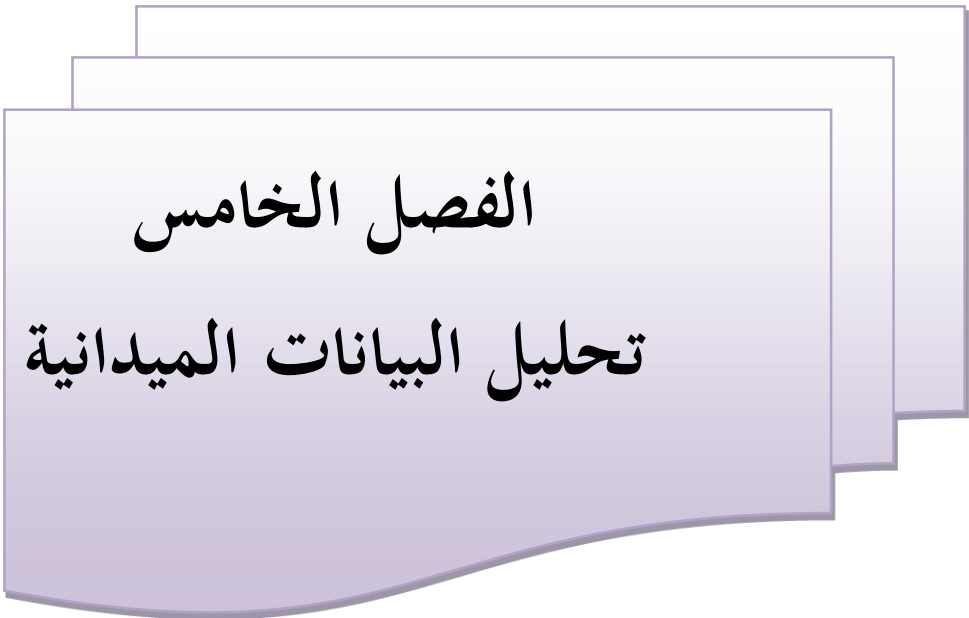
- يتضمن المحور الأول البيانات الشخصية للمبحوثين من البند 1 إلى البند 3، أما المحور الثاني فيحتوي على مجموعة من الأسئلة حول الزيارات التي يقوم بها المدير للمعلم داخل الصف من البند 4 إلى البند 11، أما المحور الثالث فيتضمن أسئلة حول الاجتماعات التي يعقدها المدير للمعلمين وكان من البند 12 إلى البند 18، أما المحور الرابع فكانت أسئلته حول توزيع المنشورات التربوية على المعلمين ويبدأ من البند 19 إلى البند 25، وبالنسبة للمحور الخامس والأخير فيحوي أسئلة حول علاقة المدير بالمعلم من البند 26 إلى البند 36 في الاستمارة.

واعتمدنا المقابلة كتقنية مساعدة في عملية التحليل، باعتبارها تمثل تفاعل بين طرفين أو أكثر وباعتبار أن النتائج المتحصل عليها قد تكون أكثر موضوعية لأن العملية ترافقها ملاحظة الباحث، ويضمن أكثر على صدق النتائج المتوصل لها. وقد تضمنت هذه المقابلة 10 أسئلة موجهة لتسع مديرين بالمدارس الابتدائية.

## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة بدأنا فيها بالدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها من أجل أخذ صورة عن واقع الأساليب الإشرافية للمدير كما هي موجودة في الواقع وامتدت فترة هذه الدراسة من 04 فيفري 2022م إلى 20 من نفس الشهر، كما حددت دراستنا بثلاث مجالات أولها المجال المكاني والمتمثل في مجموعة من الابتدائيات بوسط ولاية أدرار وكان عددها تسع ابتدائيات موضح مجالها الجغرافي في مخطط ويليه المجال الزمني الممتد من 4 فيفري إلى غاية 15 أفريل 2022م، أما المجال البشري لدراستنا فتمثل في معلمي المدارس الابتدائية بولاية أدرار تم اختيار عينة منهم بطريقة عشوائية بلغ عددها 70 معلم ولجمع البيانات عن هذه العينة أتبع المنهج الوصفي التحليلي بهدف الإحاطة بالأساليب الإشرافية المستخدمة من طرف المدير وتشخيص أثرها على تنمية المهارات المهنية للمعلمين معتمدين في ذلك أدوات بحثية تمثلت في استمارة كتقنية رئيسية وجهت للمعلمين ومقابلة أجريت مع المديرين كأداة مساعدة لذلك.

# الإطار الميداني للدراسة



الفصل الخامس  
تحليل البيانات الميدانية

**أولاً: تفريغ البيانات وتحليل الجداول:**

**(1) تفريغ وتحليل الجداول الخاصة بخصائص العينة:**

**جدول رقم (01): يبين توزيع المبحوثين الجنس:**

النسبة	التكرار	الجنس
%41.42	29	ذكر
%58.57	41	أنثى
%100	70	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور، حيث تقدر نسبة الإناث بـ 58.57% في حين تقدر نسبة الذكور بـ 41.42% من مجموع أفراد العينة. أي أن أغلب المبحوثين هم من جنس الإناث، ويمكن تفسير هذا بالتغيير الاجتماعي أي بتغيير نظرة المجتمع إلى المرأة، ففي السبعينات كانت نسبة الذكور أكثر من الإناث لأنهن لم يكن يواصلن دراستهن ويعزفن عنها في وقت مبكر، على غير الحال الذي أصبحنا عليه في وقتنا هذا. أصبحت نسبة الإناث أكثر من نسبة الذكور (تغير النمو الديموغرافي) حيث أصبحت هذه الأخيرة تنافس الرجل في اكمال دراستها في عدة مهن ومن بينها التعليم باعتباره الأنسب للمرأة. فمن هذا المنطلق يتضح لنا ان المجتمع يمر بمراحل تغير اجتماعي.

**جدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي:**

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%02.85	02	متوسط
%42.85	30	ثانوي
%54.28	38	جامعي
%100	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المعلمين ذوو مستوى جامعي، والذين يمثلون 54.28% وتليها نسبة 42.85% ممن لهم مستوى ثانوي، أما المعلمين الذين لهم مستوى متوسط فكانوا بنسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 02.85% وهذا راجع إلى أن أغلبية المعلمين ذوو المستوى للمتوسط هم الآن في تقاعد، كما يرجع ذلك إلى أن المستوى المتوسط والثانوي لم



يعد يكفي للتوظيف في سلك التعليم، بل أصبح المستوى الجامعي أكثر طلبا في أغلب المهن، وأكثر استقطابا في مختلف المؤسسات ومن بينها المؤسسات التعليمية، نظرا للمستجدات الطارئة على قطاع التربية والتعليم.

**جدول رقم (03): يوضح مدة العمل بالنسبة للمبجوثين:**

النسبة	التكرار	مدة العمل
%17.91	12	5 - 1
%17.91	12	10 - 6
%13.93	09	15 - 11
%50.74	34	16 فما فوق
%100	67	المجموع

يتبين لنا من الجدول أن معظم المعلمين في مهنة التعليم منذ أكثر من 16 سنة، وتقدر نسبتهم بـ %50.74 والنسبة متساوية بين من يعملون من 6 إلى 10 سنوات، وبين من هم في هذه المهنة أقل من 5 سنوات والتي تمثل نسبتهم كلاهما %17.91، أما المعلمين الذين مدة عملهم من 11 إلى 15 سنة فكانوا أقل نسبة، حيث يمثلون %13.93، وهذا ما يبين أن أغلبية المشتغلين في التعليم ذوي أقدمية في هذا الميدان، مما يجعلهم أكثر دراية وخبرة فيما يخص هذا القطاع، كما يعتبرون من الذين عاصروا كلا النظامين القديم والجديد.

## 2\_تفريغ وتحليل جداول الفرضية الاولى:

جدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب زيارة المدير لهم باستمرار:

زيارة المدير باستمرار	التكرار	النسبة
نعم	59	%84.28
لا	11	%15.71
المجموع	70	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المعلمين يقوم المدير بزيارتهم باستمرار وتقدر نسبتهم بـ %84.28، ونسبة قليلة من المعلمين الذين لا يزورهم المدير بصفة مستمرة، وتقدر بـ %15.71، أي أن أغلب المعلمين يقوم لهم المدير بزيارات مستمرة، وهو ما يدل على أن المدير كمشرف تربوي مقيم بالمدرسة مهتم بإدراك حاجات المعلم من خلال زيارته في الصف للإطلاع على المشكلات التعليمية التي يواجهها مع التلاميذ، والتعرف على النقائص التعليمية لمعالجتها بهدف تطوير الموقف التعليمي، والذي بدوره ينعكس على تحسين أداء المعلم، والرفع من مستوى تحصيل التلاميذ.

جدول رقم (05): يوضح طبيعة الزيارات الصفية:

مدة العمل	التكرار	النسبة
نعم	01	%01.42
لا	69	%98.57
المجموع	70	%100

من خلال ملاحظتنا للجدول، نجد أن %98.57 من المبحوثين لا يكونون على علم بزيارات المدير لهم، وبنسبة تكاد تنعدم ممن يكونون على علم بذلك تقدر بـ %01.42، حيث أجابوا بأنهم علموا بذلك بطريقة غير رسمية، أي من غير إعلان أو إشهار رسمي، كاستعلامهم بذلك من طرف أحد الزملاء، أو ملاحظتهم للمدير عند قيامه بالزيارات للآخرين.

من خلال هذه المعطيات نستنتج بأن أغلبية مديري المدارس يقومون بزيارة المعلمين بطريقة فجائية، وهذا راجع إلى أن بعض المعلمين عندما يكونون على علم بزيارة المدير، فإنهم

يغيرون من أدائهم، ومن ثم فالمدير لا يستطيع الوقوف على حقيقة مستوى هذا الأداء وتقييمه بطريقة موضوعية، الشيء الذي يجعل المدير يزور المعلم دون علم مسبق، إلا أن أسلوب الزيارة الصفية بهذه الطريقة يدل على أنه لا زال لم يجسد بالمفهوم الحديث للإشراف، الذي يتطلب الاتفاق المسبق بين المدير والمعلم.

**جدول رقم (06): يوضح الأمور الني يراقبها المدير أثناء الزيارة:**

الأمور	التكرار	النسبة
مذكرة تحضير الدروس	68	%26.56
السجل اليومي	67	%26.17
دفاتر التلاميذ	64	%25
دفتر الغيابات	07	%02.73
التوزيع الشهري والسنوي	50	%19.53
المجموع	*256	%100

يبرز لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الأمور التي يقوم المدير بالإطلاع عليها جاءت بنسب متقاربة، أعلاها %26.56، والتي تمثل إطلاعه على مذكرة تحضير الدروس، وتليها الإطلاع على السجل اليومي بنسبة %26.17، ثم بعدها مراقبة دفاتر التلاميذ بنسبة مقدرة بـ %25، أما إطلاعه على التوزيع الشهري والسنوي، تقدر بنسبة %19.53، وأدنى نسبة تمثلها ملاحظته لدفتر الغيابات، والمقدرة بنسبة %02.73، ويمكن تفسير هذا بأن المدير عند قيامه بالزيارة لا يهتم فقط بملاحظة كيفية تقديم المعلم للدرس أو كيفية تعامله مع التلاميذ، بل يهتم أيضا بالإطلاع على الوثائق التربوية المتعلقة بالمعلم والتلميذ، وذلك لمعرفة ما إذا كان المعلم يقوم بأدواره، أهمها تحضير الدرس وكتابته في سجل اليومي بعد تقديمه، تصحيح دفاتر التلاميذ، وغيرها من الأمور التي تساعد المدير على تقييم الأداء.

\* هناك تضخم في حجم العينة بسبب اختيار الباحثين لأكثر من إجابة.

## جدول رقم (07): يوضح طبيعة الملاحظات التي يقدمها المدير:

النسبة	التكرار	طبيعة الملاحظات
13.57%	13	كتابية
28.57%	20	شفهية
52.85%	37	الاثنان معا
100%	70	المجموع

يظهر لنا من الجدول أن أكبر نسبة من المعلمين، تقدم لهم ملاحظات كتابية وشفهية من طرف المدير وهم بنسبة 52.85%، أما من تقدم لهم ملاحظات شفهية فقط فهم يمثلون 28.57%، وأقل نسبة كانت ممن تقدم لهم ملاحظات كتابية بنسبة 13.57%. وهذا دليل على أن أغلب المديرين عند قيامهم بالزيارة لا يكتفون بتقديم ملاحظات كتابية أو شفهية فقط بل يقومون بتقديمها معا من خلال بطاقة زيارة مسجلة فيها ملاحظات حول الأمور التي يقوم المدير بمراقبتها مكل السجل اليومي ومذكرات تحضير الدروس، دفاتر التلاميذ والوسائل التعليمية الضرورية، بالإضافة إلى مستلزمات البيئة الفيزيائية التي توفر الراحة للمتعلم من إضاءة وتهوية وغيرها، فهذه الملاحظات الكتابية تكون مرفقة بملاحظات شفهية يقدمها المدير للمعلم تتضمن النواحي الإيجابية والسلبية، ويقدم مجموعة من النصائح والتوجيهات والإرشادات التي تقيد المعلم في تحسين أدائه التعليمي.

مما سبق نستنتج أن أغلبية المديرين يقومون بتقديم ملاحظات كتابية وشفهية معا، وهذا راجع إلى أنهم يرغبون في جعل المعلم يستفيد من تلك الملاحظات في الحين، أو يرجع إليها أثناء الحاجة.

جدول رقم (08): يوضح بماذا تتعلق الملاحظات المقدمة من طرف المدير:

النسبة	التكرار	الأمر
43.60%	58	طريقة التدريس
23.30%	31	كيفية استعمال الوسائل
33.08%	44	أساليب التعامل مع التلاميذ
100%	133*	المجموع

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن أغلب المعلومات التي يقدمها المدير للمعلمين هي متعلقة بطريقة التدريس، حيث تمثل 43.60% وتليها المعلومات المتعلقة بأساليب تعامل المعلم مع تلاميذه بنسبة 33.08%، وفي الأخير نجد نسبة 23.30%، ممن يقدم لهم المدير معلومات متعلقة بكيفية استعمالهم للوسائل.

من خلال ما سبق نلاحظ أن المدير يركز في تقديم ملاحظاته على طريقة التدريس، باعتبارها الأسلوب الذي يعتمد عليه المعلم في إيصال المعلومات للتلاميذ، وهذا ما يبين مدى أهمية طريقة التدريس والمكانة التي أصبحت تحتلها خاصة وفق المناهج الجديدة، مما يجعل المدير حريصا على معرفة هذا الأسلوب، ومدى تنوعه حسب مستوى التلاميذ، وطبيعة المادة المدرسة.

جدول رقم (09): يوضح مكان تقديم الملاحظات:

النسبة	التكرار	مكان تقديم الملاحظات
05.33%	04	أمام التلاميذ
86.66%	65	مقابلات فردية
21.33%	16	في الاجتماع
100%	75†	المجموع

\* هناك تضخم في حجم العينة بسبب اختيار المبحوثين لأكثر من إجابة.

1- مقابلة تمت مدع مدير ابتدائية امحمد الونقالي من الساعة 9.30 الى 11:00 صباحا يوم 10 مارس 2022، بمكتب المدير.

† هناك تضخم في حجم العينة بسبب اختيار المبحوثين لأكثر من إجابة.

نلاحظ من خلال الجدول أن أقلية من المعلمين الذين يقدم لهم المدير الملاحظات أمام التلاميذ، حيث تقدر نسبتهم بـ 05.33%، وتليها نسبة من تقدم لهم الملاحظات أثناء الاجتماع، وتقدر بـ 21.33%، أما بقية المبحوثين فكانت تقدم لهم في مقابلة فردية، وهم يمثلون أعلى نسبة تقدر بـ 86.66%، وهذا ما يدل على أن أغلبية المديرين بعد قيامهم بالزيارة يقومون بمناقشة فردية مع المعلم، لمناقشة أمور الزيارات، وذلك لجعل المعلم يتقبل النصائح الموجهة له من طرف المدير دون إحراج أمام التلاميذ، وهذا كله راجع إلى الخبرة والكفاءة المهنية للمدير، التي تجعله يقوم بالزيارة، ويقدم عليها معلومات، بطريقة تجعل المعلم يستفيد منها، باعتبار أن المدير هو مرشد ومحفز، وموجه تربوي، يعطي ويأخذ في الزيارة.

جدول رقم (10): يوضح استفادة المبحوثين من الملاحظات التي يقدمها لهم المدير:

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	65	92.85%
لا	05	7.14%
المجموع	70	100%

يشير الجدول أعلاه إلى أن عدد هائل من المعلمين، أجابوا بأن الملاحظات المقدمة لهم من طرف المدير تفيدهم في تحسين أدائهم التعليمي، وهو ما تعبر عنه نسبة 92.85%، في حين نجد أقلية من المعلمين الذين لا تفيدهم الملاحظات، وتقدر نسبتهم بـ 7.14% وهذا راجع إلى طريقة توجيه المدير للمعلم وتقديمه للملاحظات بطريقة ملائمة تجعل المعلم مهتم بها، مما يدل على أن للزيارة الصفية التي يقوم بها المدير أهمية كبيرة بالنسبة للمعلم، من خلال حصوله على تغذية راجعة لأدائه، ومن ثم الأخذ بها لتطوير وتحسين هذا الأداء.

جدول رقم (11): يوضح كيفية استفادة المبحوثين من الملاحظات:

البيانات	التكرار	النسبة
زيادة متابعة التلاميذ	40	36.36%
وضع إجراءات لتنظيم غرفة الصف	12	10.90%
تحسين طريقة تقديم الدروس	58	52.72%
المجموع	*110	100%

يوضح لنا الجدول أعلاه أن معظم المعلمين تفيدهم الملاحظات المقدمة لهم من طرف المدير في تحسين طريقة تقديمهم للدروس، حيث يمثلون نسبة 52.72%، ويليه ممن تساعدهم تلك الملاحظات في زيادة متابعتهم للتلاميذ بنسبة مقدرة بـ 36.36%، أما الذين تفيدهم هذه الملاحظات في وضع إجراءات لتنظيم غرفة الصف، فكانوا بنسبة ضئيلة تقدر بـ 10.90%. من خلال هذه المعطيات نستنتج أن المعلم يستفيد من الملاحظات المقدمة له من خلال الزيارة، في عدة أمور من بينها: زيادة المتابعة للتلاميذ، وضع إجراءات لتنظيم الصف، تحسين

\* هناك تضخم في حجم العينة بسبب اختيار المبحوثين لأكثر من إجابة.

طريقة تقديم الدروس، وهذا ما يؤثر إيجاباً على أداء المعلم بالدرجة الأولى، لكن الاستفادة من هذه الأمور، تكون بدرجة متفاوتة، ويظهر هذا أكثر في طريقة التدريس، مما يجعل المعلم دائم الحرص على التحسين والتطوير في طريقة تقديمه للدروس، وهذا ما يسمح بتحسين أدائه التعليمي المنعكس على استيعاب وفهم التلاميذ.

جدول رقم (12): يوضح أثر الزيارة المستمرة للمدير على تحسين أداء المبحوثين:

المجموع	لا	نعم	تحسين الأداء زيارة المدير المستمرة
59	03	56	نعم
%100	%05.08	%94.91	
11	02	09	لا
%100	%18.18	%81.81	
70	05	65	المجموع
%100	%07.14	%92.85	

يوضح الجدول أعلاه من خلال إجابات أفراد العينة أن أكبر نسبة من المجموع العام، يمثلها المعلمين الذين تفيدهم الزيارة في تحسين أدائهم، وهو ما تدل عليه نسبة 92.85% ويظهر ذلك جلياً عند فئة المعلمين الذين يزورهم المدير باستمرار بنسبة 94.91% مقارنة بفئة المعلمين الذين لا يقوم المدير بزيارتهم بصفة مستمرة بنسبة 81.81% وهذا راجع إلى أنه عندما يكون المدير يقوم بزيارات مستمرة فإن هذا يجعل المعلم بأن يكون دائماً على استعداد لزيارة المدير له فيعمل على تحسين أدائه هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الاستفادة المعلم من الملاحظات التي يقدمها له المدير في كل زيارة تقلل من درجة النقائص الموجودة في الأداء التعليمي، وهو ما يدل على أن للمدير وما يقوم به من زيارات صافية للمعلمين أثر في تنمية المهارات التعليمية للمعلم، وذلك من خلال حصوله على تغذية راجعة أو معلومات حول أدائه يستطيع من خلالها أن يعرف مواطن الضعف والقوة في ذلك مما يجعله يتمكن من تحسين أدائه نحو الأفضل، في حين نجد أن أقل نسبة من المجموع العام يمثلها المعلمين الذين لا تفيدهم الزيارة في تحسين أدائهم وتقدر بـ 7.14% وترتكز أكثر بنسبة 18.18% عند فئة المعلمين الذين لا يزورهم المدير باستمرار، وهذا راجع إلى أن عدم قيام المدير بزيارات استمرارية يجعله ليس على دراية كاملة بالإيجابيات والسلبيات الموجودة في أداء المعلم، وبالتالي



عند قيامه بالزيارة فإنه يقدم ملاحظات شكلية فقط لا تفيد المعلم في تحسين أدائه أو معرفته لنقاط ضعف وقوة هذا الأداء.

من خلال هذا التفسير نستطيع أن نقول بأنه كلما كان المدير يقوم بزيارة المعلم باستمرار، كلما كان أكثر دراية ومتابعة لأداء المعلم والموقف التعليمي، مما يجعله يقدم في كل زيارة ملاحظات من شأنها أن تجعل المعلم يستفيد ملها في تحسين أدائه.

### جدول رقم (13): يوضح نظرة المعلمين للزيارة:

النسبة	التكرار	البيانات
40%	46	فرصة لاكتشاف النقائص التعليمية
46.08%	53	فرصة لتقييم الأداء
03.47%	04	أسلوب لمحاسبة المعلم
10.43%	12	طريقة لإبراز نقاط الضعف فقط
100%	115*	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن 46.08% من المبحوثين يرون أن أسلوب الزيارة الصفية هو فرصة لتقييم الأداء، حيث يمثلون أعلى نسبة، وتليها 40% ممن يعتبرون هذا الأسلوب فرصة لاكتشاف النقائص التعليمية، أما الذين يرون بأنه طريقة لإبراز نقاط الضعف فقط فكانوا يمثلون نسبة 10.43%، وأخيرا 03.47% ممن يرون بأن هذا الأسلوب هو طريقة لمحاسبة المعلمين، أي أن أغلب المعلمين ينظرون لأسلوب الزيارات الصفية نظرة إيجابية، حيث يعتبر فرصة لتقييم الأداء مما يمكنهم من معرفة إيجابيات أدائهم والعمل على تطويرها، ومعرفة السلبيات ومحاولة تجنبها، ومن تم معرفة المعلم لمستواه المهني، كما يدل ذلك على أن أسلوب الزيارة الصفية هو فرصة بالنسبة للمعلم، يكتشف فيها النقائص التعليمية التي يقدمها له المدير، ليعمل على معالجتها لما فيه من فائدة في تحسين أدائه التعليمي.

\* هناك تضخم في حجم العينة بسبب اختيار المبحوثين لأكثر من إجابة.

جدول رقم (14): يوضح رأي المبحوثين عند عدم قيام المدير بالزيارة:

النسبة	التكرار	البيانات
13.18%	12	عدم التحضير الجيد للدروس
18.68%	17	نقص الاهتمام بتنظيم القسم
13.18%	12	قلة الاهتمام بمتابعة التلاميذ
27.47%	25	عدم معرفة مواطن القوة والضعف في الأداء
27.47%	25	القيام بالواجب المهني دون انتظار الزيارة
100%	91*	المجموع

يتبين لنا من هذا الجدول أن أغلب المبحوثين يرون أن عدم وجود الزيارة الصفية يجعلهم لا يعرفون مواطن الضعف والقوة في أدائهم، حيث تقدر نسبتهم بـ 27.47%، والنسبة متساوية مع الذين يرون بأن عدم وجود الزيارة الصفية يجعلهم يقومون بواجبهم المهني دون انتظار الزيارة، وتليها نسبة 18.68% ممن يرون أن ذلك يولد عدم الاهتمام بتنظيم القسم، أما من يرون بأنه يؤدي إلى عدم الاهتمام بمتابعة التلاميذ، وعدم التحضير الجيد للدروس، فكانوا بنسبة متساوية تقدر بـ 13.18%، وهذا دليل على أن أسلوب الزيارة يساعد المعلم على معرفة مواطن الضعف والقوة في الأداء، وفي نفس الوقت فإن انعدام الزيارة من طرف المدير لا يكون له تأثير سلبي كبير على أداء بعض المعلمين، ويمكن تفسير هذا بأن الضمير العملي للمعلم يلعب دورا كبيرا في القيام بواجبه المهني.

نتائج الفرضية الأولى:

من خلال قراءتنا وتحليلنا لجداول الفرضية الأولى، توصلنا إلى ما يلي:

- 1- أن أغلبية المعلمين يزورهم المدير باستمرار، وهو ما عبرت عنه نسبة 84.28% (جدول رقم 04).
- 2- إن معظم المعلمين لا يكونون على علم بزيارة المدير لهم، هذه الأخيرة التي يقوم فيها المدير بتقديم ملاحظات كتابية وشفهية للمعلم حول أدائه، تتعلق بأمر أبرزها: طريقة التدريس، وأساليب التعامل مع التلاميذ.

\* هناك تضخم في حجم العينة بسبب اختيار المبحوثين لأكثر من إجابة

- 3- أن عدد قليل من المعلمين الذين يقدم لهم المدير هاته الملاحظات أمام التلاميذ، وقدرت نسبتهم بـ 05.33% (جدول رقم 09).
- 4- أن أغلبية المعلمين يستفيدون من الملاحظات المقدمة من طرف المدير وذلك ما دلت عليه نسبة 29.85% (جدول رقم 10).
- 5- إن للزيارة الصفية التي يقوم بها المدير باستمرار أثر في تحسين الأداء التعليمي للمعلم.

حيث وجدنا بأنه من خلال تقديم المدير ملاحظات ومعلومات للمعلم حول أدائه، فإن هذا يجعل المعلم يعرف مواطن الضعف والقوة في أدائه ويستفيد منها في تحسينه نحو الفضل وذلك ما اتضح لنا من الجدول رقم (12) الذي يبين بأن نسبة 84.28% من المبحوثين يقوم لهم المدير بالزيارة الصفية باستمرار، هاته الأخيرة التي حسنت من أدائهم بنسبة 94.91% من مجموع المعلمين الذين تحسن أدائهم، والمقدرة نسبتهم بـ 92.85% وهو ما يجعلنا نصل إلى أن الفرضية الأولى القائلة بأن "للزيارة الصفية التي يقوم بها المدير باستمرار أثر في تحسين الأداء التعليمي للمعلم" قد تم تحقيقها وإثباتها.

### 3-تفريغ وتحليل جداول الفرضية الثانية

جدول رقم (15): يوضح أوقات الاجتماع ومدى مناسبتها للمعلمين:

المجموع	بعد الدراسة	أثناء الدراسة	قبل الانطلاق في الدراسة	أوقات الاجتماع مدى مناسبتها للمعلمين
61 %100	55 %90.16	02 %03.27	04 %06.55	مناسبة
09 %100	04 %44.44	02 %22.22	03 %33.33	غير مناسبة
70 %100	59 %84.28	04 %05.71	07 %10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الاجتماعات يتم عقدها بعد الدراسة. وهو ما عبرت عنه نسبة 84.28% من المجموع العام، ونجدها تتركز أكثر عند المبحوثين الذين يرون بأن هذا الوقت مناسب بنسبة 90.16%، مقارنة بالذين لا يناسبهم هذا الوقت وتقدر نسبتهم بـ

44.44%، أما 10% من مجموع أفراد العينة فأجابوا بأن الاجتماعات يتم عقدها قبل الدراسة، وتظهر بنسبة أكبر تقدر بـ 33.33% عند المبحوثين الذين يرون بأن هذا الوقت غير مناسب مقارنة بمن يرونه مناسب، حيث تقدر نسبتهم بـ 6.55%، بينما أقل نسبة من المجموع العام يمثلها المعلمين الذين أفادوا بأن الاجتماعات تتعقد أثناء الدراسة وتقدر بـ 5.71% وترتكز بنسبة 22.22% عند فئة الذين يرون بأن هذا الوقت غير مناسب أي أن عقد المدير للاجتماع بعد الدراسة هو الوقت الذي يناسب أغلبية المعلمين، ويعود هذا إلى أن المعلم في هذا الوقت يكون قد تفرغ من التدريس وبإمكانه الحضور للاجتماع دون انشغال بالدراسة. لأنه إذا كان الاجتماع أثناء الدراسة فهذا يعيق سير المعلم في الدرس وفق المقرر الدراسي، كما أنه يخلق فجوة في استيعاب التلاميذ للدرس المقدم آنذاك.

نستنتج من خلال هذا بأن مديري المدارس في مجملهم يراعون الأوقات التي تناسب المعلمين لعقد الاجتماع لهم، لأن عدم تناسبها للمعلمين يؤثر على حضورهم لها واستفادتهم منها.

#### جدول رقم (16): يوضح حضور المبحوثين للاجتماعات:

النسبة	التكرار	الحضور للاجتماعات
88.57%	62	دائما
10%	07	أحيانا
01.42%	01	نادرا
100%	70	المجموع

يشير الجدول إلى أن أغلب أفراد العينة يحضرون إلى الاجتماعات بصفة دائمة وهذا ما تعبر عنه نسبة 88.57%، ثم تليها نسبة 10% من مجموع أفراد العينة الذين يحضرون للاجتماعات أحيانا، وأقل نسبة من مجموع أفراد العينة كانت من الذين يحضرون للاجتماع نادرا، وتقدر بـ 01.42% وهذا يبين ضرورة حضور المعلمين للاجتماعات، فمن ناحية تعتبر الاجتماعات فرصة لهم لطرح بعض القضايا ومناقشتها، ومن ناحية أخرى فمن واجب المعلم أن يقوم بتطبيق ما يطلبه منه المدير، كالحضور للاجتماع، كما يمكن أن يرجع عدم حضور

بعض المعلمين للاجتماعات في بعض الأحيان إلى طبيعة موضوع الاجتماع، بحيث يخص معلمي طور معين دون غيرهم، أو عقد هاته الاجتماعات في أوقات لا تناسبهم.

**جدول رقم (17): يوضح شكل سير الاجتماعات**

النسبة	التكرار	شكل سير الاجتماع
57.14%	40	منظم
41.42%	29	مقبول
01.42%	01	غير منظم
100%	70	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أكبر نسبة تمثلها إجابة المبحوثين الذين يرون بأن الاجتماعات تسير بشكل منظم وتقدر بـ 57.14%، ثم تليها نسبة الذين أجابوا بأن الاجتماعات تسير بشكل مقبول، والمقدرة بـ 41.42%، أما أقل نسبة فتمثلها إجابة المبحوثين الذين يرون بأن الاجتماعات تسير بشكل غير منظم وتقدر بـ 01.42%، ويمكن تفسير هذا بأن أغلب الاجتماعات التي يعقدها المدير للمعلمين تسير بطريقة منظمة، وهذا دليل على أن المدير يقوم بدوره كمشرف تربوي مقيم تجاه المعلم من خلال هاته الاجتماعات المنظمة، التي يعرف من خلالها قضايا ومشاكل المعلمين عن طريق توزيع المناقشة بين الأعضاء بشكل عادل، مع تبادل الآراء فيما بينهم، وهذا كله يتوقف على الكفايات التي يمتلكها المدير كمشرف، باعتباره رئيسا للاجتماع ومشرفا على سيره.

**جدول رقم (18): يوضح مناقشة ضعف تحصيل التلاميذ:**

النسبة	التكرار	البيانات
97.14%	68	نعم
02.85%	02	لا
100%	70	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن معظم المبحوثين أقرروا بأن الاجتماعات يتم فيها مناقشة ضعف تحصيل التلاميذ، وهو ما تعبر عنه نسبة 97.14%، في حين نجد عدد قليل جدا من المبحوثين الذين أجابوا بأن الاجتماعات لا تتم فيها مناقشة ضعف التحصيل والمقدرة نسبتهم

ب 02.85%، أي أن من بين المواضيع التي يتم مناقشتها في الاجتماع، ضعف تحصيل التلاميذ وذلك لأنه في آخر كل فصل يعقد المدير اجتماع لمناقشة تحصيل التلاميذ، وذلك لمعرفة الوضع التعليمي للتلاميذ، ومحاولة مساعدة المعلم في معرفة أسباب ضعف بعض التلاميذ لمعالجتها لكون المتعلم هو محور العملية التعليمية، ومن الواجب متابعة وتقييم درجة استيعابه.

جدول رقم (19) يوضح استفادة المبحوثين من مناقشة ضعف التحصيل في الاجتماع:

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	67	95.71%
لا	03	04.28%
المجموع	70	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلب المعلمين يستفيدون من مناقشة ضعف التحصيل في الاجتماع وتقدر نسبتهم ب 95.71%، أما البقية فقد أجابوا بأنهم لا يستفيدون من هذه المناقشة، ونسبتهم ضئيلة تقدر ب 04.28%، ويمكن تفسير هذا بأن مناقشة ضعف تحصيل التلاميذ في الاجتماع تعود بالفائدة على أغلبية المعلمين، وذلك لأنها تجعل المعلم يتدرك مواطن الضعف والقوة بالنسبة لهؤلاء التلاميذ ليتعامل معهم بطريقة تحقق تحسين أدائهم والرفع من مستواهم.

جدول رقم (20): يوضح فائدة مناقشة ضعف تحصيل التلاميذ:

البيانات	التكرار	النسبة
زيادة الاهتمام بدرجة استيعابهم	49	40.49%
الاستعانة بالاستدراك	39	32.23%
تقديم واجبات منزلية	33	27.27%
المجموع	* 121	100%

يتبين لنا من الجدول أن أغلب المبحوثين يرون بأن مناقشة ضعف تحصيل التلاميذ في الاجتماع تفيدهم في زيادة الاهتمام بدرجة استيعاب هؤلاء التلاميذ وتقدر ب 40.49% ثم تليها نسبة الذين يرون بأن تلك المناقشة تفيدهم في الاستعانة بالاستدراك والمعالجة التربوية لهؤلاء

التلاميذ وتقدر بـ 32.23%، وأقل نسبة تمثلها إجابة المبحوثين الذين يرون بأن مناقشة ضعف التحصيل تفيدهم في زيادة تقديم واجبات منزلية للتلاميذ وتقدر بـ 27.27% وهذا يوضح بأن مناقشة ضعف تحصيل التلاميذ في الاجتماع تفيد المعلم في كثير من الأمور من بينها توجيهه إلى معالجة هؤلاء التلاميذ تربويا من خلال الاستدراك، وتقديم واجبات منزلية، وتظهر هذه الاستفادة أكثر من خلال زيادة اهتمام المعلم بدرجة استيعاب هؤلاء التلاميذ، بهدف زيادة تحصيلهم وتحسين مستواهم، لأن درجة الاستيعاب تختلف فيما بين التلاميذ، وهذا دليل على أن الاجتماع يجعل المعلم يعرف كيف يتعامل مع كل تلميذ لديه ضعف في التحصيل.

جدول رقم (21): يوضح أثر مناقشة ضعف التحصيل على استفادة المبحوثين من ذلك:

المجموع	لا	نعم	مناقشة ضعف التحصيل الاستفادة من ذلك
67	00	67	نعم
100%	00%	100%	
03	02	01	لا
100%	66.66%	33.33%	
70	02	68	المجموع
100%	2.85%	97.14%	

يتبين لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة من المجموع العام يمثلها المعلمين الذين أجابوا بأنه يتم مناقشة ضعف التحصيل وتقدر بـ 97.14% ونجدها مرتكزة أكثر بنسبة 100% عند المعلمين الذين يستفيدون منها مقارنة بالذين لا يحققون أي استفادة من ذلك والمقدرة نسبتهم بـ 33.33%، أي أن الأغلبية يستفيدون من المناقشة التي تكون في الاجتماع حول ضعف تحصيل التلاميذ، وهذا ما يبين فائدة مناقشة هذا الأمر بالنسبة للمعلم بحيث تساعده هاته المناقشة وتوجهه لمعرفة أساليب التعامل مع هذه الفئة من خلال زيادة الاهتمام بدرجة استيعابهم، كما يدل ذلك على وجود علاقة فيما بين المناقشة والاستفادة، أي أنه كلما كان فيه مناقشة لضعف تحصيل التلاميذ في الاجتماع كلما أدى هذا إلى جعل المعلم يكتسب معارف أكثر تسمح بتنمية معلوماته حول كيفية التعامل مع هؤلاء التلاميذ وذلك من خلال المناقشة المتداولة بين المدير وزملائه المعلمين. أما أقل نسبة من المجموع العام لأفراد العينة والمقدرة

ب 02.85% فأجابت بأنه لا تتم مناقشة ضعف التحصيل في الاجتماع ويظهر هذا أكثر عند فئة الذين لا يستفيدون من ذلك بنسبة 66.66%، وهذا راجع إلى أن بعض المديرين لا يعطون أهمية لمناقشة ضعف تحصيل التلاميذ بقدر ما يهتمون بمناقشة أمور تعليمية أخرى، مما يجعل المعلم كذلك لا يهتم بضعف هؤلاء التلاميذ لعدم وجود مساعدة من طرف زملائه المعلمين أو اهتمام المدير بهذا الأمر، وبالتالي فإن هذا ينعكس على المعلم في تنمية مهاراته وزيادة معارفه حول كيفية التعامل والاهتمام بهذه الفئة من التلاميذ ذوي التحصيل الضعيف.

**جدول رقم (22): يوضح الأمور التي يراها المبحوثين ضرورية للمناقشة:**

النسبة	التكرار	الأمور الضرورية للمناقشة
20.38%	21	مشكلاتك مع التلاميذ
44.66%	46	مشكلاتك مع المنهاج
34.95%	36	مناقشة تحصيل التلاميذ
100%	*103	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة يمثلها المعلمين الذين يرون بأن مناقشة مشكلاتهم مع المنهاج ضرورية في الاجتماع والمقدرة ب 44.66%، ثم تليها نسبة المعلمين الذين يعتبرون مناقشة تحصيل التلاميذ هي الضرورية، وتقدر ب 34.95%، وأقل نسبة كانت من الذين أجابوا بضرورة مناقشة مشكلاتهم مع التلاميذ، وتقدر ب 20.38% أي أن أغلب المعلمين يرون ضرورة مناقشة مشكلاتهم مع المنهاج وهذا يدل على أن أغلبهم يتلقون مشاكل مع المنهاج وهو ما يجعلهم يرون ضرورة مناقشة هذا في الاجتماع، وذلك لأن المناهج التربوية صارت صعبة التطبيق نظرا لما يكتنفها من غموض وتكثيف، مما يجعلها تشكل عائق أمام استيعاب التلاميذ، كما ترجع ضرورة ذلك لكون أن معرفة مواطن الضعف والقوة للمنهاج ومعرفة المشاكل التي تشوبه طريق لحل جميع المشاكل الأخرى التي تعرقل سير نجاح التلاميذ، أما بالنسبة للمعلمين الذين أدلوا بضرورة مناقشة مشكلاتهم مع التلاميذ وتحصيلهم فهذا راجع إلى أن المحور الاهتمام في العملية التعليمية هو المتعلم ومدى استيعابه للدروس.

\* هناك تضخم في حجم العينة بسبب اختيار المبحوثين لأكثر من إجابة.



## جدول رقم (23): يوضح استفادة المبحوثين من الاجتماعات:

النسبة	التكرار	البيانات
62.85%	44	جيدة
31.42%	22	متوسطة
05.71%	04	ضعيفة
100%	70	المجموع

يوضح الجدول أن 62.85% من مجموع أفراد العينة يرون أن استفادتهم من الاجتماعات جيدة. بينما ترى نسبة 31.42% من مجموع أفراد العينة أن استفادتهم من الاجتماعات متوسطة، ثم نجد نسبة ضئيلة تقدر بـ 05.71% الذين أجابوا بأن استفادتهم من الاجتماعات ضعيفة.

من خلال هذه المعطيات نستنتج بأن معظم المعلمين يستفيدون من الاجتماعات بصفة جيدة وهذا راجع إلى أنها تعالج بعض المشاكل التي تقف أمام المعلم في سير المنهاج الدراسي أو مع التلاميذ، كما تعتبر فرصة لتبادل الآراء بين أعضاء فريق العمل والاستفادة من أهل الخبرة، بالإضافة إلى أنها فرصة تمكن المعلم من الإطلاع على النقائص البيداغوجية لاستدراكها، هذا إن دل على شيء فإنما يدل على نجاعة الاجتماع المتوقفة على الوقت الكافي والمناسب لعقده مع سيادة روح المبادرة في المناقشة أي إبداء الرأي وتقبل رأي الآخرين. كما يتوقف ذلك على كفاءة المدير في تأطير الاجتماع وما يقدمه من اقتراحات للمعلمين وهذا ما أفادت به المقابلة.

جدول رقم (24): يوضح علاقة حضور المبحوثين للاجتماع بمدى استفادتهم منه:

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما	الحضور الاستفادة
44 %100	00 %00	03 %06.81	41 %93.18	جيدة
22 %100	00 %00	04 %18.18	18 %81.81	متوسطة
04 %100	01 %25	00 %00	03 %75	ضعيفة
70 %100	01 %01.42	07 %10	62 %88.57	المجموع

يشير الجدول إلى أن أغلبية المعلمين من المجموع العام لأفراد العينة يحضرون للاجتماع دائماً، وتقدر نسبتهم بـ 88.57% حيث أن أغلبهم يستفيدون من هذا الحضور بصفة جيدة قدرت نسبتهم بـ 93.18%، وتليها نسبة 81.81% ممن يحضرون للاجتماعات دائماً يرون بأن استفادتهم متوسطة وأقل نسبة يمثلها المعلمين الذين يحضرون للاجتماعات دائماً ويحققون استفادة ضعيفة وتقدر بـ 75%، بينما الذين يحضرون للاجتماع أحيانا قدرت نسبتهم بـ 10% من مجموع أفراد العينة ومعظمهم عبروا بأنهم يستفيدون من الاجتماع استفادة متوسطة ويمثلون نسبة 18.18%، أما الذين لا يحضرون للاجتماع إلا نادراً فكانوا يمثلون أقل نسبة من مجموع أفراد العينة قدرت بـ 61.42% حيث أنهم جميعهم يستفيدون استفادة ضعيفة من الاجتماع، ويمكن تفسير هذا بأن للحضور أثر في استفادة المعلمين من الاجتماع، حيث نجد بأنه كلما كان المعلم يحضر للاجتماع بصفة دائمة كلما كانت الاستفادة جيدة والعكس وهذا ما يبين بأن حضور المعلمين للاجتماع لتحصيل الفائدة من خلال المناقشة وتبادل الآراء، كما يبين بأن حضور المعلمين للاجتماع لا يعني الحضور من أجل أن يملي عليهم المدير توجيهات فقط وإنما حضور فيه أخذ عطاء ومشاركة الجميع في الآراء والحلول المقترحة لبعض المشاكل التي تعترض نجاح العملية التعليمية للمدرسة.

\* تمت المقابلة مع مدير ابتدائية مالك ابن انس، يوم 15 مارس 2022، من الساعة 8:30 إلى 10:00 صباحاً في مكتب المدير

جدول رقم (25): يوضح علاقة أوقات الاجتماع بكيفية الاستفادة من ذلك:

المجموع	غير مناسبة	مناسبة	أوقات الاجتماع الاستفادة منه
44	02	42	جيدة
%100	%04.54	%49.45	
22	04	18	متوسطة
%100	%18.18	%81.81	
04	03	01	ضعيفة
%100	%75	%25	
70	09	61	المجموع
%100	%12.85	%87.14	

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من مجموع العام يمثلها المعلمين الذين يرون بأن الاجتماعات التي يعقدها لهم المدير تتم في وقت مناسب، وتقدر بـ 87.14% وترتكز بنسبة أكبر تقدر بـ 95.45% عند الذين يستفيدون من هذه الاجتماعات بصفة جيدة، وتليها نسبة 81.81% ممن يستفيدون استفادة متوسطة وأدنى نسبة كانت ممن لهم استفادة ضعيفة وتقدر بـ 25%، في حين أن أقل نسبة من المجموع العام يمثلها المعلمين الذين أفادوا بأن الأوقات التي يعقد لهم فيها المدير الاجتماعات ليست مناسبة وتقدر نسبتهم بـ 12.85%، ونجد أغلبهم ممن يستفيدون من هذه الاجتماعات بصفة ضعيفة والمقدرة نسبتهم بـ 75%، وتليها نسبة 18.18% ممن يستفيدون استفادة متوسطة، وأقل نسبة كانت من الذين يستفيدون استفادة جيدة وتقدر بـ 4.54%، أي أن معظم المعلمين تناسبهم أوقات الاجتماعات ويستفيدون منها استفادة جيدة، وهو ما يبين لنا أن الوقت الذي يعقد فيه المدير الاجتماع للمعلمين له أثر على مدى استفادتهم بحيث أنه كلما كان الاجتماع منعقد في وقت مناسب للمعلمين، كلما حصلوا فائدة أكبر باعتبار أن الوقت المناسب للاجتماع يجعل المعلمين أكثر قدرة على المشاركة الفعالة والمناقشة المثمرة لبعض الأمور مما تؤدي إلى استفادة الجميع من ذلك. (وهو ما صرح به المدير في المقابلة)\*.

\* تمت المقابلة مع مدير مدرسة امحمد الشريف، يوم 17 مارس 2022، من الساعة 10:30 الى 12:00 صباحا في مكتب المدير

### نتائج الفرضية الثانية:

- بعد تحليل جداول الفرضية الثانية تحليلاً إحصائياً وسيولوجياً تم التوصل إلى ما يلي:
- 1- إن الأوقات التي يعقدها فيها المدير الاجتماع للمعلمين في الغالب تكون بعد الدراسة، ومعظم المعلمين يناسبهم هذا الوقت حيث تقدر لسبتهم بـ 87.17% (جدول رقم 15).
  - 2- إن عدد كبير من المعلمين يحضرون للاجتماع كلما ثم عقده كما أن أغلب المعلمين يرون بأنه يسير بشكل منظم، وذلك ما دلت عليه نسبة 57.14% (جدول رقم 17) وهذا ما يساعدهم على مناقشة أغلب الأمور التعليمية ومن بينها ضعف تحصيل التلاميذ حيث تتم مناقشة ذلك بنسبة 97.14% (جدول رقم 18).
  - 3- إن مشكلات المعلم مع المنهاج تعتبر من المواضيع الضرورية التي تتطلب المناقشة في الاجتماعات وذلك من أجل مساعدة المعلم على مواجهة الصعوبات التي تواجهه في تعامله مع المنهاج حيث كانت نسبة من أفادوا بذلك 44.66% (جدول رقم 22). يحقق المعلمون استفادة جيدة من الاجتماعات كلما كان حضورهم لها بصفة استمرارية ودائمة، وهو ما دلت عليه نسبة 93.18% (جدول رقم 24) مما يبين أهمية الحضور الدائم للمعلمين في الاجتماع لتحصيل الفائدة في مختلف المجالات التعليمية.
  - 4- إن للأوقات التي يعقد فيها المدير الاجتماع للمعلمين أثر على مدى استفادتهم من هذا الاجتماع بحيث أنه كلما كانت الاجتماعات في وقت يناسب المعلمين كلما حققوا استفادة جيدة من ذلك وهذا ما يبينه (الجدول رقم 25).
  - 5- يتعرف المعلم على أساليب التعامل مع التلاميذ ذوي التحصيل الضعيف من خلال مناقشة ذلك في الاجتماع وهذا ما عبرت عنه نسبة 100% من المبحوثين (جدول رقم 21) وهو ما جعلنا نثبت الفرضية الثانية المتعلقة بأن: "مناقشة ضعف تحصيل التلاميذ في الاجتماع تؤدي إلى معرفة المعلم بأساليب التعامل معهم".

### 4- تحليل وتفريغ جداول الفرضية الثالثة:

جدول رقم (26): يوضح الطريقة التي يوصل بها المدير المنشور للمبحوثين:

النسبة	التكرار	طريقة إيصال المنشور
22.09%	19	توزيعها شخصيا
39.53%	34	عن طريق الإطلاع عليه في سجل خاص
38.37%	33	عن طريق مساعدة الرأي
100%	86*	المجموع

يشير الجدول إلى أن أغلب المبحوثين أدلوا بأن المنشورات تصلهم عن طريق الإطلاع عليها في سجل خاص بها وتقدر نسبتهم بـ 39.53% ثم تليها نسبة الذين تصلهم عن طريق مساعد إداري وتقدر بـ 38.37% في حين نجد نسبة الذين أجابوا بأن المدير يوزعها عليهم شخصيا تقدر بـ 22.09% وهذا دليل على أن إعلام المعلمين بالمنشورات التربوية في اغلب الأحيان يكون عن طريق اطلاعهم عليها في سجل خاص وذلك بعد أن يقوم المدير بتدوينها في هذا السجل وهذا راجع إلى أن قيام المدير بذلك يضمن له عدم إتلاف المنشور وإمكانية الرجوع إليه لتذكير المعلمين به.

#### جدول رقم (27): يوضح إيصال المنشورات في الوقت المناسب للمبحوثين:

النسبة	التكرار	البيانات
57.14%	40	نعم
7.14%	05	لا
35.71%	25	أحيانا
100%	70	المجموع

يوضح الجدول أن أغلبية المعلمين تصلهم المنشورات في الوقت المناسب وهو ما تشير إليه نسبة 57.14%، في حين تقدر نسبة المعلمين الذين تصلهم المنشورات أحيانا في الوقت المناسب بـ 35.71%، وأخيرا نسبة المعلمين الذين لا يرون بأن المنشورات تصلهم في الوقت المناسب وتقدر بـ 7.14% أي أن أغلب المنشورات تصل للمعلمين في الوقت المناسب وهذا دليل على أن المديرين يولون اهتمام الإيصال هذه المنشورات في وقتها المناسب لما لذلك من أهمية، مثلما أدلى أغلب المديرين في المقابلة<sup>†</sup>، تتمثل في أن لها دور كبير من ناحية الاتصال والإعلام بالمستجدات التربوية لأن كل منشور يعالج قضية تربوية معينة ولهذا لا بد أن يتم

\* هناك تضخم في حجم العينة بسبب اختيار المبحوثين لأكثر من إجابة.  
<sup>†</sup> مأخوذة من مجموعة تصريحات المبحوثين بخصوص المقابلات التي أجريت معهم.

إعلامها في وقتها كما أن طبيعة موضوع المنشور هو الذي يجعل المدير حريصا على إيصال هذا المنشور للمعلمين بمجرد وصوله إليه.

جدول رقم (28): يوضح قيام المدير بتوضيح المراد من المنشورات للمبحوثين:

النسبة	التكرار	البيانات
40%	28	دائما
50%	35	أحيانا
10%	07	نادرا
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب إجابات المبحوثين تشير إلى أن المدير يقوم أحيانا بتوضيح المراد من المنشورات للمعلمين بنسبة بلغت 50%، ونسبة 40% من المبحوثين أجابوا بأن المدير يقوم دائما بتوضيح المراد من المنشورات، أما أقل نسبة كانت من المبحوثين الذين أقرروا بأن المدير نادرا ما يقوم بتوضيح المراد من المنشورات وتقدر بـ 10% وهذا ما يبين بأن هناك من المناشير ما يتطلب من المدير القيام بتوضيح المراد منها للمعلمين إلى درجة أنه في بعض الأحيان يستدعي الأمر عقد اجتماع من أجل ذلك، ويعود هذا إلى طبيعة موضوع المنشور واللغة المكتوب بهاء إضافة إلى وجود اختلاف بين المعلمين في فهم نص المنشور والهدف المرجو منه.

جدول رقم (29): يوضح اطلاع المبحوثين على المستجدات التربوية من خلال

المنشور:

النسبة	التكرار	البيانات
98.57%	69	نعم
1.42%	01	لا
100%	70	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن معظم المعلمين يرون بأن المنشور يؤدي بهم إلى الإطلاع على المستجدات التربوية وتقدر لسبتهم بـ 98.57%، في حين أن نسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 1,42% يرون بأنهم لا يطلعون على المستجدات التربوية من خلال المنشور، أي أن المنشور

يؤدي إلى إطلاع غالبية المعلمين على المستجدات التربوية، وهو ما يدل على أن المنشور يحقق فائدة معرفية للمعلم تتمثل في إطلاعه عن كل مستجد في المجال التربوي، ولاسيما في الأونة الأخيرة حيث أن المعلم في حاجة ماسة إلى من يطلعه على ما هو مستحدث في مهنته.

جدول رقم (30): يوضح وصول المنشور في الوقت المناسب وتأثيره على اطلاع

المبحوثين على المستجدات التربوية:

المجموع	أحيانا	لا	نعم	وصول المنشور في الوقت المناسب الإطلاع على المستجدات التربوية
69 %100	25 %35.27	03 %05.79	40 %57.97	نعم
01 %100	00 %00	01 %100	00 %00	لا
70 %100	25 %35.71	05 %07.14	40 %57.14	المجموع

يشير الجدول إلى أن أعلى نسبة من المجموع العام يمثلها المعلمين الذين يصلهم المنشور في الوقت المناسب وتقدر نسبتهم بـ 57.14%، ونجدها تتركز عند فئة الذين يؤدي بهم المنشور إلى الاطلاع على المستجدات التربوية بنسبة 57.97% أكثر من الذين لا يؤدي بهم المنشور إلى ذلك، وهذا دليل على أهمية إيصال المنشورات للمعلمين في الوقت المناسب حيث أن إعلام المدير للمعلمين بالمنشور في وقته المناسب له أثر في جعل المعلم بأن يكسبون على إطلاع دائم ودراية مستمرة بكل جديد في المجال التربوي، ولهذا فكلما كان المدير حريصا على إيصال المنشور للمعلم في الوقت المناسب كلما أتيح لهذا الأخير مجال الإطلاع على كل مستجد في الإطار التربوي يجعله يضيف معارف جديدة تمكنه من تحقيق تربية فعالة لتلاميذه، أما المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يصلهم المنشور أحيانا في الوقت المناسب فتقدر نسبتهم بـ 35.71% من المجموع العام وتظهر جلية أكثر عند الذين يجعلهم المنشور يطلعون على المستجدات التربوية بنسبة 36.27% مقارنة مع من لا يحقق لهم المنشور ذلك. بينما أقلية من المبحوثين أقرروا بأن المنشور لا يصلهم في الوقت المناسب وتقدر نسبتهم بـ 07.14% ونجد أغليبتهم لا يطلعون من خلاله على المستجدات التربوية وتبلغ نسبتهم 100%، وهذا راجع إلى

تأخر وصول المنشور لأصحابه في الوقت المناسب حيث أن هذا الأمر يحول دون إطلاعهم على المستجدات التربوية.

جدول رقم (31): يوضح استعانة المبحوثين بالمنشورات في الأداء التعليمي:

النسبة	التكرار	طريقة إيصال المنشور
10.11%	09	لا
65%	50	في تطبيق الأساليب التربوية
30%	24	في التمكن من المادة
05%	04	أخرى
89.88%	80	المجموع
100%	89*	المجموع

من خلال الأرقام المدونة في الجدول نلاحظ بأن معظم المعلمين يستعينون بالمنشور في أدائهم التعليمي وتقدر نسبتهم بـ 89.88% وترتكز أكثر عند المعلمين الذين يستعينون بها في تطبيق الأساليب التربوية بنسبة 65%، وهو ما يدل على أن أغلبية المعلمين بحاجة إلى زيادة المعرفة حول الأساليب التربوية كأساليب التعامل مع التلاميذ (وهذا يعود إلى طبيعة المرحلة الابتدائية) وطرق التدريس خصوصا طريقة التدريس بالكفاءات وكيفية تطبيقها لتحقيق الأهداف المرجوة، كما يدل ذلك على أن المنشورات التربوية تحوي توجيهات مقدمة للمعلم حول كيفية تطبيق الأساليب التربوية. في حين نجد نسبة 30% ممن يستعينون بالمنشور في التمكن من المادة المدرسة، أما نسبة 05% فيمثلها المعلمين الذين يستعينون بها في أمور أخرى يتمثل أغلبها في طريقة تقييم ومتابعة التلاميذ، تحديد المنهاج بدقة والتدرج في تنفيذه، كما يستعان بها في مواكبة أحداث الساعة، وتقديمها في شكل دروس للمتعلم، وبالمقارنة نجد أن أقل نسبة من المجموع العام يمثلها المعلمين الذين لا يستعينون بالمنشور في أدائهم التعليمي تقدر بـ 10.11% وهو ما يدل على أن المنشورات تساعد المعلمين في أدائهم التعليمي وتمكنهم

\* هناك تضخم في حجم العينة بسبب اختيار المبحوثين لأكثر من إجابة.



من الرجوع إليها أثناء الحاجة،: ولذلك فهم يستعينون بها وليست مجرد أمور يطلعون عليها ثم يتم تهमيشها.

جدول رقم (32): يوضح علاقة وصول المنشور في الوقت المناسب بالاستعانة به في الأداء:

المجموع	أحيانا	لا	نعم	وصول المنشور في الوقت المناسب
				الاستعانة في الأداء
61	22	01	38	نعم
%100	%36.06	%01.63	%62.29	
09	03	04	02	لا
%100	%33.33	%44.44	%22.22	
70	25	05	40	المجموع
%100	%35.71	%07.14	%57.14	

يشير الجدول أعلاه إلى أن أغلبية أفراد العينة يصلهم المنشور في الوقت المناسب، وذلك ما تدل عليه نسبة 57.14%، ونجدها تركز عند المعلمين الذين يصلهم المنشور في الوقت المناسب ويستعينوا به في أدائهم التعليمي بنسبة تقدر بـ 62.29%، ثم تليها نسبة الذين لا يستعينون به في أدائهم التعليمي وتقدر بـ 22.22% في حين نجد نسبة 35.71% من مجموع أفراد العينة يصلهم المنشور أحيانا في وقته المناسب ونجدها بنسب متقاربة بين فئتي المعلمين الذين يستعينون به والمعلمين الذين لا يستعينون به في أدائهم التعليمي، بينما لجد أقل لسبة من أفراد العينة يمثلها المعلمين الذين لا يصلهم المنشور في الوقت المناسب وتقدر بـ 07.14% ونجدها تركز بنسبة 44,44% عند الذين لا يستعينون بالمنشور في أدائهم بعد وصوله في الوقت غير المناسب، أي أن وصول المنشور في الوقت المناسب للمعلمين يجعل أغليبيتهم يستعينون به، وهو ما يدل على ضرورة وأهمية إعلام المعلمين بالمنشور في وقتها منذ أن يستلمها المدير، حيث أن هذا يجعل المعلم دائما على إطلاع بالأنباء والمستجدات التربوية في وقتها، لأن تأخير وصولها قد يؤثر سلبا على المعلم بالدرجة الأولى، ولهذا من الواجب أن يحرص المدير على أن يصل المنشور لأصحابه (المعلمين) في وقته المناسب.

جدول رقم (33): يوضح شعور المعلمين عند عدم وصولهم المنشور:

النسبة	التكرار	الشعور عند عدم وصول المنشور
35.71%	25	الإهانة
40%	28	الاستياء والحيرة
24.28%	17	عدم الاهتمام لذلك
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن المبحوثين يشعرون بالاستياء والحيرة عند علمهم بأن المنشورات وصلت لزملائهم ولم تصلهم، وهذا ما أجابه الأغلبية المقدره نسبتهم بـ 40%، أما 35.71% من المبحوثين أجابوا بأنهم يشعرون بالإهانة، إلا أن هناك من المعلمين من لا يهتمون لذلك حيث أن 24.28% أقرت بهذا الأمر. ويمكن تفسير هذا بأن إيصال المنشور لبعض المعلمين دون غيرهم له تأثير على نفسية المعلمين الذين لم يصلهم، حيث يشعرون بالاستياء والحيرة حول سبب ذلك، وفي بعض الأحيان يشعرون بالإهانة لعدم وصولهم المنشور كغيرهم من الزملاء.

جدول رقم (34): يوضح تصرف المبحوثين عند عدم وصول المنشور إليهم:

النسبة	التكرار	تصرف المبحوثين
50%	35	الاستفسار عن سبب ذلك
32.85%	23	البحث عنها
12.85%	09	الاستغناء عنها
4.28%	03	دون إجابة
100%	70	المجموع

يشير الجدول أعلاه إلى أن أكبر نسبة يمثلها المعلمين الذين يقومون بالاستفسار عن سبب عدم وصول المنشور إليهم والمقدرة بـ 50%، ثم تليها نسبة الذين يقومون بالبحث عنها وتقدر بـ 32.85%، وأقل نسبة كانت ممن يستغنون عنها وتقدر بـ 12.85%، ونجد لسبب 4.28% دون إجابة، أي أن أغلب المعلمين يستفسرون عن سبب عدم وصول المنشور إليهم، وهذا دليل على مدى اهتمام المعلمين بالمنشورات لما لها من دور في الإعلام بالمستجدات، مما يجعل المعلم يتصل بالإدارة، ولا يقوم بإطلاق الحكم قبل معرفة السبب، لأنه يمكن أن يكون المنشور خاص بمعلمين دون آخرين.

جدول رقم (35): يوضح وجود تمييز في تعامل المدير مع المعلمين:

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	09	%12.85
لا	61	%87.14
المجموع	70	%100

تشير معطيات الجدول إلى أن المدير لا يقوم بالتمييز بين المعلمين في المعاملة، وهذا ما أجابته أغلبية المبحوثين المقدره نسبتهم بـ %87.14، أما %12.85 من مجموع أفراد العينة (وهي نسبة قليلة مقارنة مع سابقتها) يرون أن هناك تمييز في تعامل المدير مع المعلمين، وهذا يوضح أن أغلبية المديرين تتوفر فيهم كفاءة العلاقات الإنسانية المبنية على أساس العدل والمساواة في المعاملة، حيث يعتبرون جميع المعلمين سواسية ويعاملونهم بشكل متساوي، وهذا ما يولد الأخوة والمحبة بين المعلم وزملائه من جهة، وبين المدير والمعلمين من جهة أخرى، مما يجعل المعلمين يسعون دائما إلى تطبيق توجيهات المدير ومساعدته في تنفيذ ما يحقق نجاح المدرسة.

جدول رقم (36): يوضح فيما يتمثل تمييز المدير بين المبحوثين:

البيانات	التكرار	النسبة
تقديم الحوافز	01	%11.11
تقييم الأداء	06	%66.66
تقديم المساعدات	01	%11.11
إعطاء الإنذارات	01	%11.11
المجموع	09	%100

من خلال ملاحظتنا للجدول نجد أن أغلب المبحوثين الذين أقروا بوجود تمييز يرون بأنه متمثل في تقييم الأداء، وهو ما تعبر عنه نسبة %66.66، أما الأمور الأخرى المتمثلة في تقديم الحوافز والمساعدات، وإعطاء الإنذارات فكانت نسبتها متساوية، حيث تقدر نسبة كل واحدة منها بـ %11.11، أي أن تمييز المدير في تعامله مع المعلمين يظهر أكثر في تقييم أدائهم وهذا راجع إلى عدم معرفة بعض المديرين لمعايير تقييم الأداء، أو عدم تطبيقهم لها بنفس الطريقة مع جميع المعلمين.

نتائج الفرضية الثالثة:

بعد تفرغ وتحليل جداول الفرضية الثالثة، يمكن استنتاج ما يلي:

- 1- يقوم أغلب المديرين بإيصال المنشورات للمعلمين في الوقت المناسب باعتبار أن نسبة ضئيلة من المعلمين أفادوا بأنها لا تصلهم في الوقت المناسب تقدر بـ 07.14%.
- 2- إن معظم المديرين يقومون بإعلام المعلمين بالمنشور التربوي عن طريق تسجيله في سجل خاص ثم إطلاعهم به، وهو ما أوضحتها نسبة 39.53% من المعلمين الذين يتم إعلامهم بهذه الطريقة (جدول رقم 26).
- 3- إن الهدف من المنشور يختلف من منشور لآخر، مما يجعل المدير يقوم في بعض الأحيان بتوضيح المراد من المنشور للمعلمين بعد إعلامهم به، وهو ما أدلت به نسبة 50% من مجموع أفراد العينة (جدول رقم 28).
- 4- إن وصول المنشور في الوقت المناسب للمعلم، يجعله يستعين به في أدائه التعليمي، وهو ما تم التوصل إليه من خلال أن 62.29% من المعلمين الذين يستعينون بالمنشور في أدائهم بعد وصوله في الوقت المناسب (جدول رقم 32).
- 5- إن أغلبية المعلمين عند عدم وصولهم المنشور التربوي يشعرون بالاستياء والحيرة، خاصة بعد أن يعلموا بأنه تم إيصاله للبعض، وهو ما يدل على أن المعلمين لا يستطيعون الاستغناء على المنشورات التربوية حيث نجد نسبة 82.85% من المعلمين يقومون بالبحث عنها، والاستفسار عن سبب عدم وصولها إليهم (جدول رقم 34).
- 6- إن 57.40% من المعلمين الذين يصلهم المنشور في الوقت المناسب يؤدي بهم هذا الأخير إلى الاطلاع على المستجدات التربوية بنسبة قدرت بـ 57.97% (جدول رقم 30)، وهذا ما جعلنا نصل إلى أن الفرضية الثالثة في الدراسة، والمتضمنة بأن "إعلام المعلمين بالمنشور في الوقت المناسب يؤثر على اطلاعهم بالمستجدات التربوية" قد تم تحقيقها وإثباتها.

جدول رقم (37): يوضح توزيع المبحوثين حسب أساس اختيار المهنة:

النسبة	التكرار	أساس اختيار المهنة
%77.14	54	عن رغبة
%02.85	02	مستوى دخلها
%20	14	عدم وجود مهنة غيرها
%100	70	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن أكثر من نصف المبحوثين اختاروا مهنة التعليم عن رغبة، حيث قدرت نسبتهم بـ %77.17، أما %20 من المعلمين فالتحقوا بها لعدم وجود مهنة أخرى غيرها، وأقلية من المعلمين اختاروا مهنة التعليم نظرا لمستوى الدخل فيها وتقدر نسبتهم بـ %02.85.

من خلال هذه المعطيات نستنتج أنه بالرغم من وجود عدد هائل من المعلمين الذين التحقوا بمهنة التعليم عن رغبة -وهذا أمر إيجابي- إلا أنه لازال هناك فئة من المعلمين الذين التحقوا بمهنة التعليم تحت ظروف خارجة عن رغبتهم، وهذا ما يتطلب من المدير أن يولي هذه الفئة اهتمام أكثر من خلال المتابعة والنصح والإرشاد، وعقد الدورات والندوات التي تمكنهم من التكيف مع واقع مهنتهم، وتوجيه أنظارهم إلى أهمية عملهم من طرف الجهات الوصية والمسؤولين ككل.

جدول رقم (38): يوضح تلقي المبحوثين للتكوين:

النسبة	التكرار	نلقي التكوين
%04	05	لا
%21.66	26	ملتقيات
%30	36	ندوات
%24.16	29	تريصات
%24.16	29	تكوين في المعهد
%96	120	المجموع
%100	125	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول أن غالبية المعلمين قد تلقوا تكوينا أثناء ممارستهم لمهنة التعليم، وهو ما تدل عليه نسبة %96 حيث تضمن هذا التكوين (ملتقيات %21.66، ندوات

30%، تربصات 24.16%، تكوين في المعهد 24.16% في حين كانت نسبة الذين لم يتلقوا تكوين 4% وهي نسبة ضئيلة جدا. وهذا ما يبين لنا أن معظم المعلمين تلقوا تكوينا أثناء مزاولتهم لمهنة التعليم، هذا إن دل على شيء فإنما يدل على الدور الإيجابي الأساسي الذي يلعبه التكوين في تنمية المعلم من جميع الجوانب، علميا واجتماعيا وتربويا ومهنيا، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد وعي المعلم بدور وضرورة هذا التكوين لجعله ينمي مستواه المهني ويواكب مستجدات التعليم، مما يسهل عليه فهم ما يدرسه، مع إيصال المعلومات للتلاميذ دون صعوبات أو عراقيل تعيق أداءه.

**جدول رقم (39): يوضح رأي المبحوثين حول المنهاج الدراسي الجديد:**

البيانات	التكرار	النسبة
مكثف	53	54.08%
يفوق قدرات التلاميذ	40	40.81%
سهل وبسيط	01	01.02%
عادي	04	04.08%
المجموع	*98	100%

من خلال الجدول يتبين لنا أن معظم المعلمين يرون أن المنهاج الدراسي الجديد مكثف، وتقدر نسبتهم بـ 54.08%، وتليها نسبة 40.81% ممن يجدونه يفوق قدرات التلاميذ، في حين نجد نسبة 4.08% من مجموع أفراد العينة يرون بأنه عادي. أما البقية الذين تقدر نسبتهم بـ 01.02% فأجابوا بأن المنهاج الدراسي الجديد سهل وبسيط. أي أن أغلب المعلمين ينظرون إلى المنهاج الدراسي الجديد بأنه مكثف، وهذا ما يجعلهم يهتمون بإنهاء البرنامج فقط لأنهم مطالبون بذلك بغض النظر عن فهم التلاميذ ومدى استيعابهم، فالمنهاج الدراسي المكثف ينعكس على كل من المعلم والتلميذ، بحيث يؤثر على مستوى أداء المعلم وكذا تحصيل التلميذ، وبالتالي على مستوى العملية التعليمية.

\* هناك تضخم في حجم العينة بسبب اختيار المبحوثين لأكثر من إجابة.

جدول رقم (40): بوضوح حاجة المبحوثين إلى تحسين مستواهم في التعامل مع المنهاج

الجديد:

النسبة	التكرار	نلقي التكوين
%18.48	22	لا
%22.68	22	زيادة دورات تكوينية
%30.98	30	ندوات تربوية حول المنهاج
%13.40	13	متابعة المدير وتوجيهه للمعلم
%32.98	32	توفير الوسائل الإيضاحية
%81.51	97	المجموع
%100	*119	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن عدد قليل من المبحوثين أجابوا بأنهم ليسوا بحاجة إلى تحسين مستواهم في تعاملهم مع المنهاج وتقدر نسبتهم بـ 18.48%، في حين نجد أن أكثر من ثلثي المبحوثين هم في حاجة إلى تحسين مستواهم في تعاملهم مع المنهاج الجديد وتقدر نسبتهم بـ 68.57%، حيث تتمثل هذه الحاجة في أمور عدة في مقدمتها وينسب متقاربة، الحاجة إلى توفير وسائل إيضاحية، وندوات تربوية حول المنهاج الجديد، وهذا راجع لكون أن الوسائل الإيضاحية تعتبر كأداة مساعدة للمعلم في تقديم وشرح الدرس بطريقة سهلة، كما يرجع ذلك إلى نقص الندوات التربوية حول المنهاج والتي من شأنها -إذا توفرت- أن تساعد المعلم في اكتساب معلومات ومعارف جديدة حول المنهاج الجديد وكيفية تدريسه. أما الذين هم في حاجة إلى زيادة دورات تدريبية فقدرت نسبتهم بـ 22.68% وأقل نسبة كانت للذين يحتاجون إلى زيادة متابعة ومراقبة المدير لهم وتقدر بـ 13.40% وهذا يدل على أن أغلب المعلمين يرون بأن المدير يقوم بدوره اتجاههم من حيث التوجيه ومتابعة أمورهم المهنية.

\* هناك تضخم في حجم العينة بسبب اختيار المبحوثين لأكثر من إجابة.

## جدول رقم (41): يوضح تحضير المبحوثين للدروس مسبقا:

النسبة	التكرار	تحضير الدروس مسبقا
97.14%	68	نعم
2.85%	02	لا
100%	70	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه نجد أن نسبة 97.14% من مجموع أفراد العينة يقومون بتحضير الدرس مسبقا، بينما أجابت نسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 2.85% بعدم قيامهم بذلك ومن هنا يتضح لنا أن أغلب المعلمين يقومون بتحضير الدرس قبل تقديمه، وذلك لأن هذا يساعدهم في الاطلاع المسبق والتمكن من الموضوع، ومعرفة الطريقة الأسرع لإيصاله للتلميذ بوسائل إيضاحية مناسبة، ربحا للوقت، وسدا للثغرات التي قد تعترض المعلم في أداء مهمته التربوية، وهذا ما يدل على أن تحضير الدرس مسبقا من الآليات التي تمكن المعلم من زيادة معارفه ومعلوماته حول عملية التواصل وتوصيل المعارف. أما المعلمين الذين أجابوا بأنهم لا يحضرون مسبقا فكان تبريرهم بأن لهم أقدمية في التعليم ولديهم قدرات كافية لتقديم الدرس دون تحضير مسبق لذلك.

## جدول رقم (42): يوضح تدخل المدير في حالة وجود مشكلة بين المعلم والتلميذ:

النسبة	التكرار	البيانات
91.42%	64	نعم
8.57%	06	لا
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين أقروا بأنه في حالة وجود مشكلة بين المعلم والتلميذ يتدخل المدير وهو ما تعير عنه نسبة 91.42%، في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن المدير لا يتدخل أثناء وجود مشكلة بـ 8.57%، أي أن أغلب المديرين على اتصال بالمعلمين، ويشعرون بالمسؤولية تجاههم، بحيث أنهم غالبا ما يتدخلون لمعالجة المشكلة التي



تواجه المعلم مع تلميذه، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى مدى اهتمام وحرص المدير على معالجة المشكلات التي تقع بين أهم عناصر العملية التعليمية وهما المعلم والتلميذ.

**جدول رقم (43): يوضح مكان مناقشة المدير لمشكلة المعلم مع التلميذ:**

النسبة	التكرار	مكان المناقشة
41.46%	34	داخل الاجتماعات
58.53%	48	في لقاء فردي
100%	82	المجموع

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة يمثلها المبحوثين الذين أقرروا بأنه في حالة وجود مشكلة بين المعلم والتلميذ فإنه يتم مناقشتها في لقاء فردي بين المدير المعلم، وتقدر بـ 58.53%، أما أقل نسبة فكانت من المبحوثين الذين أجابوا بأنه في حالة وجود مشكلة بين المعلم والتلميذ فإنه يتم مناقشتها في الاجتماع وتقدر بـ 41.46%.

نستنتج من هذا أن المدير يقوم بمناقشة المشكلات المهنية التي تواجه المعلمين أثناء قيامهم بأدائهم التعليمي، أما مكان مناقشتها فهذا راجع إلى رغبة كل من المدير والمعلم، فهناك من يفضل مناقشتها في لقاء فردي يقوم فيه المدير بمساعدة المعلم وتوجيهه ونصحه، وهناك من يحبذ مناقشتها في الاجتماع من أجل تدارس الأمر بين الأعضاء والاستفادة من تجارب أهل الخبرة وبالتالي الخروج بحل مناسب.

**جدول رقم (44): يوضح كيف ينمي المعلمين معلوماتهم في المواد المدرسة:**

النسبة	التكرار	البيانات
10.61%	12	التوجه إلى مكتبة المدرسة
45.13%	51	الحضور للندوات والملتقيات
22.12%	25	إجراء البحوث
39.82%	45	الاستعانة بالإنترنت
100%	*113	المجموع

\* هناك تضخم في حجم العينة بسبب اختيار المبحوثين لأكثر من إجابة.

يبين لنا الجدول أن معظم إجابات المبحوثين تدل على أن المعلمين ينمو معلوماتهم في المواد التي يدرسونها من خلال الحضور للندوات والملتقيات وذلك بنسبة 45.13% ثم تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأنهم ينمو معلوماتهم عن طريق الاستعانة بالإنترنت وتقدر بـ 39.82%، أما نسبة المبحوثين الذين ينمو معلوماتهم من خلال إجراء البحوث فقدرت بـ 22.12%، في حين نجد أقلية من المبحوثين ينمو معلوماتهم من خلال مكتبة المدرسة وتقدر نسبتهم بـ 10.61%.

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن أغلب المعلمين ينمو معلوماتهم في المواد التي يقومون بتدريسها عن طريق حضرهم للندوات والملتقيات، وهذا دليل على أن المدير يساعد المعلم في تنمية معلوماته حول المواد المدرسة من خلال تشجيعه على حضور الملتقيات والندوات التربوية، وهو أسلوب إشرافي يفيد المعلم في اكتساب معلومات أكثر لتحقيق الهدف المرجو.

حول رقم (45): يوضح الأمور التي يحتاج فيها المبحوثين للمساعدة من طرف المدير:

النسبة	التكرار	الاحتياجات
8.59%	11	طرق تقويم الطلاب وأساليب الاختبارات
19.53%	25	أساليب التعامل مع التلاميذ
14.84%	19	التشجيع على التقدم المهني
35.15%	45	الإلمام بالطرق والأساليب التعليمية الجديدة
14.06%	18	مواجهة مشكلات المهنة
7.81%	10	أخرى
100%	*128	المجموع

يشير الجدول إلى أن هناك أمور عدة يحتاج فيها المعلمين للمساعدة من طرف المدير وكانت النسبة الغالبة تتجلى في الحاجة إلى المساعدة في الإلمام بالطرق والأساليب التعليمية الجديدة والمقدرة بـ 35.15%، ثم تليها نسبة من يحتاجون للمساعدة في معرفة أساليب التعامل مع التلاميذ وتقدر بـ 19.53%، في حين نجد أن هناك تقارب في نسبة المبحوثين الذين أجابوا

\* هناك تضخم في حجم العينة بسبب اختيار المبحوثين لأكثر من إجابة.

بأنهم في حاجة إلى المساعدة في التشجيع على التقدم المهني (14.84%)، ومواجهة مشكلات المهنة (14.06%)، بالإضافة إلى الإجابات الأخرى التي قدرت نسبتها بـ 07.81% وتتجلى في توفير الوسائل التعليمية، توفير المكتبة المدرسية خاصة بالمعلمين، إضافة إلى جلب أساتذة وخبراء مختصين في المجال التربوي لإلقاء محاضرات تفيد المعلمين.

من خلال المعطيات تستنتج أن المعلمين يحتاجون إلى مساعدات في غير المادة الدراسية، وهذه الاحتياجات تتمثل في: طرق تقويم وأساليب الاختبارات، أساليب التعامل مع التلاميذ، إضافة إلى المساعدة في التشجيع على التقدم المهني وأبرز هذه الاحتياجات: الإلمام بالطرق والأساليب التعليمية الجديدة التي نجد أغلب المعلمين هم بحاجة إلى المساعدة فيها. وهو ما يدل على أن معلم المرحلة الابتدائية يتلقى صعوبات في طريقة تدريس التلاميذ خاصة وفق المنهاج التربوي الجديد الذي يتطلب التنوع في طرق التدريس الحديثة (حسب المواضيع) وهذا لا يكون إلا من خلال إلمام المعلم بهذه الطرق التعليمية الجديدة.

**جدول رقم (46): يوضح علاقة مدة عمل المبحوثين بالأمور التي يحتاجون فيها للمساعدة:**

المجموع	16 فما فوق	11- 15 سنوات	6- 10 سنوات	1- 5 سنوات	مدة العمل / الاحتياجات
11 %100	06 %54.54	02 %18.18	03 %27.27	06 %54.54	طرق وأساليب الاختبارات
25 %100	02 %08	04 %16	03 %12	16 %64	أساليب التعامل مع التلاميذ
19 %100	02 %10.52	07 %36.34	07 %36.34	03 %15.78	التشجيع على التقدم المهني
49 %100	21 %46.66	09 %20	05 %11.11	10 %22.22	الإلمام بالطرق التعليمية الجديدة
18 %100	00 %00	08 %44.44	04 %22.22	06 %33.33	مواجهة مشكلات المهنة
10 %100	01 %10	04 %40	02 %20	03 %30	أخرى
70 %100	26 %20.31	34 %26.56	24 %18.75	44 %34.37	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة من المجموع العام يمثلها المعلمين الذين لهم مدة عمل من 1-5 سنوات، حيث تقدر نسبتهم بـ 34.37%، تقابلها نسبة الذين هم بحاجة للمساعدة في معرفة أساليب التعامل مع التلاميذ وتقدر بـ 64% ويعود هذا إلى أن المعلم الجديد في مهنة التعليم أو الذي له مدة عمل قصيرة، يكون لازال لم يمر بتجارب كثيرة تمكنه

من معرفة أساليب التعامل مع التلاميذ وهذا مقارنة مع المعلمين ذوو أقدمية في التعليم من 16 سنة فما فوق والذين أغلبيتهم لا يحتاجون إلى المساعدة في معرفة أساليب التعامل مع التلاميذ، لكونهم لديهم قدرات ومعارف حول ذلك الأمر أما معلمين الذين لهم مدة عمل من 11-15 فكانت نسبتهم تقدر بـ 26.56%، وتظهر بنسبة 44.44% ممن هم في حاجة إلى المساعدة في مواجهة مشكلات المهنة. في حين نجد نسبة المعلمين الذين يعملون بالميدان منذ 16 سنة فما فوق تقدر بـ 20.31% وترتكز بنسبة 54.54% في طرق تقويم الطلاب وأساليب الاختبارات، بينما قل نسبة من المجموع العام يمثلها المعلمين الذين لهم مدة عمل من 6-10 سنوات حيث تقدر نسبتهم 18.75%.

من خلال الجدول نستنتج بأن الأمور التي يحتاج فيها المعلمين للمساعدة من طرف المدير تختلف باختلاف مدة عملهم، كما نلاحظ أن عدد هائل من أفراد العينة الذين هم بحاجة إلى المساعدة في الإلمام بالطرق والأساليب التعليمية الجديدة ونجد أغلبهم من ذوي الأقدمية في العمل منذ 16 سنة أو أكثر. ويمكن تفسير هذا بأنه كلما زادت أقدمية المعلم، كلما زادت حاجته إلى الإلمام بالطرق والأساليب التعليمية الجديدة، مما يبين بأن تنمية المهارات المعرفية وإضافة معارف جديدة حول طرق وأساليب التعليم الحديثة يحتاج إليها المعلمون ذوي الأقدمية أكثر من غيرهم، ويمكن تفسير هذا بأن الأقدمية في التعليم تجعل المعلم يعتاد على طرق تعليمية مختلفة عن الطرق التعليمية الحديثة، مما يجعله بحاجة إلى الإلمام بمستجدات طرق وأساليب التعليم، وهذا ما يستدعي من المدير أن يكون حريصاً أكثر على متابعة ومساعدة هاته الفئة من المعلمين في زيادة معارفهم حول طرق التدريس الجديدة لمسايرة الوضع التعليمي الحديث والتماشي مع متطلبات التعليم الحالي.

جدول رقم (47): يوضح عرض المبحوثين للاحتياجات على المدير:

البيانات	التكرار	النسبة
نعم	42	60%
لا	28	40%
المجموع	70	100%

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ بأن أكثر من نصف المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 60% أجابوا بأنهم يقومون بعرض احتياجاتهم على مدير المدرسة حيث يقوم هذا الأخير بتقديم المساعدة لهم ونصحهم وتوجيههم وهو ما يدل على أن دور المدير لا ينحصر في الرقابة على أعمال المعلم فقط وإنما لديه دور في توجيهه وهد يد العون للمعلم قصد الرفع من مستوى أدائه ومستوى التلاميذ، لأن المدير معلم قبل كل شيء ونجاح المدرسة يتوقف على نجاحه في تأدية دوره على أحسن وجه. فتخلي المدير عن القيام بالمساعدة والتوجيه لأفراد مدرسته كالمعلمين يؤدي إلى فشل العملية التعليمية وضعف مستواها باعتبار المدير هو الأكثر تقرباً للمعلم وبإمكانه أن يعرف مشاكله واحتياجاته ويساعده فيها (وهو ما جاء في المقابلة التي أجريت مع مديري المدارس). أما بقية المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يعرضون احتياجاتهم على المدير والمقدرة نسبتهم بـ 40% فكان تبريرهم بأن عرضها على ذوي الاختصاص يكون ذا فائدة أكثر، إضافة إلى أنهم يرون بأن المدير ليس لديه الوقت الكافي، نتيجة لكثرة الأدوار الملقاة على عاتقه، وهو ما وجدناه يتطابق مع ما صرح به المدير في المقابلة\* حيث أن تعدد أدوار المدير (التربوية، الإدارية، البيداغوجية...) تجعله منهمكا في تأديتها، وبالتالي إهمال أهمها وهو الدور التربوي.

جدول رقم (48): يوضح طبيعة علاقة المبحوثين بمدير المدرسة:

النسبة	التكرار	البيانات
67.14%	47	جيدة
25.71%	18	حسنة
07.14%	05	متذبذبة
100%	70	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكثر من نصف مجموع أفراد العينة يتجهون إلى أن علاقتهم بمدير المدرسة جيدة وتقدر نسبتهم بـ 67.14%، ثم تليها نسبة المبحوثين الذين أدلوا بأن علاقتهم حسنة وتقدر بـ 25.71%، أما أقل نسبة فيمثلها المبحوثين الذين عبروا على أن

\* تمت القابلة مع مدير ابتدائية الامير عبد القادر يوم 14 مارس 2022، من 14:30 الى 15:30 زوالا بمكتب المدير

علاقتهم بالمدير متذبذبة وتقدر بـ 07.14%، أي أن أغلب المعلمين تربطهم علاقة جيدة بمديرهم وهو ما يدل على حسن معاملة المدير للمعلمين: وعدم القيام بالأمر التي من شأنها أن توتر العلاقة فيما بينهم، مما يجعل المعلم حريصا على تأدية دوره على أكمل وجه، بعيدا عن كل ما يعيق أو يعرقل من أداء عمله. بيد أن تذبذب العلاقة بين المعلم والمدير يكون له تأثير على الأداء التعليمي للمعلم، وبالتالي يصبح هذا ليس لصالح المدرسة للقيام بأورها على أحسن وجه.

**جدول رقم (49): يوضح تأثير التمييز بين المعلمين على علاقتهم بالمدير:**

المجموع	لا	نعم	التمييز في المعاملة علاقة المعلمين بالمدير
47 %100	45 %95.74	02 %04.25	جيدة
18 %100	16 %88.88	02 %11.11	حسنة
05 %100	00 %00	05 %100	متذبذبة
70 %100	61 %87.84	09 %12.85	المجموع

يبين لنا الجدول أن معظم المعلمين أفادوا بأنه لا يوجد تمييز بين المعلمين من طرف المدير، وتمثل نسبتهم 87.14% وترتكز أكثر عند المعلمين الذين تربطهم علاقة جيدة بالمدير وتقدر نسبتهم بـ 95.74%، وتليها نسبة 88.88% ممن علاقته حسنة بالمدير، في حين نجد أن نسبة ضئيلة من مجموع المبحوثين يرون بأن هناك تمييز للمدير بين المعلمين تقدر بـ 12.85% وأغلبهم علاقته متذبذبة مع المدير وتقدر بـ 100%. ويمكن تفسير هذا بأن تعامل المدير مع المعلمين يؤثر جزئيا على طبيعة العلاقة فيما بينهم والدليل على ذلك هو أن أغلبية المعلمين الذين يرون بأن هناك تمييز في معاملة المدير لهم، علاقتهم متذبذبة، وأقلية منهم علاقتهم جيدة مع المدير، وهو ما يجعل ضرورة أن يكون للمدير روح مسؤولية وتعامل مع كل المعلمين بشكل متساوي ينعكس على علاقته بهم لتحقيق نجاح المدرسة.

من خلال هذا التفسير يمكن القول بأنه كلما كان المدير يعامل المعلمين بشكل متساوي دون تمييز، كلما أدى هذا بأن تكون علاقة المعلمين به جيدة أو حسنة والعكس، وهذا يعود

إلى الكفايات التي يمتلكها المدير من ناحية معرفته لكيفية التعامل والتواصل مع منسوبي مدرسته ومن بينهم المعلمين.

الجدول رقم (50): يوضح طبيعة العلاقة بين المدير والمعلمين وأثرها على مدى

عرضهم لاحتياجاتهم عليه:

المجموع	متوسطة	حسنة	جيدة	وصول المنشور في الوقت المناسب	
				نعم	لا
42 %100	01 %02.38	11 %26.19	30 %71.42	نعم	
28 %100	04 %14.28	07 %25	17 %60.71	لا	
70 %100	05 %07.14	18 %25.71	47 %67.14	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة يمثلها المعلمين الذين تربطهم علاقة جيدة بالمدير، ونجدها تتركز بنسبة عالية تقدر بـ 71.42% عند المعلمين الذين يعرضون احتياجاتهم على المدير، مقارنة بالذين لا يقومون بعرض احتياجاتهم عليه والمقدرة نسبتهم بـ 60.71% وهذا راجع إلى طبيعة العلاقة بين المدير والمعلم، والتي تتسم بالتذبذب، حيث أن هذا يجعل المعلم لا يقوم أو يتراجع في عرض احتياجاته المهنية على المدير. كما نجد أن 25.71% من مجموع أفراد العينة أجابوا بان علاقتهم حسنة بالمدير وتظهر بنسب متقاربة بين من يقومون بعرض احتياجاتهم عليه وبين من لا يقومون بذلك، تقدر على التوالي بـ 26.19%، أما أقل نسبة من المجموع العام لأفراد العينة فتمثلها فئة المعلمين الذين علاقتهم متذبذبة مع المدير ونجدها تتركز عند الذين لا يعرضون احتياجاتهم عليه تقدر بـ 14.28% أي بنسبة عالية مقارنة مع الذين يقومون بعرض تلك الاحتياجات، حيث أن نسبتهم ضئيلة تقدر بـ 2.38%.

من خلال هذا نستنتج بأن لطبيعة العلاقة بين المدير والمعلم أثر في جعل هذا الأخير يعرض احتياجاته على المدير ليساعده في تلبيتها، أي أنه كلما كانت العلاقة جيدة أو حسنة بين المدير والمعلم، كلما كان فيه مجال يسمح بالتقارب فيما بينهما، حيث أن هذا يجعل المعلم يقوم بطرح احتياجاته على المدير دون تردد، ومن ثم يقوم المدير بمد يد العون لمساعدته

وتلبية تلك الاحتياجات التي من شأنها أن تحمسن من أداء المعلم، مما ينعكس على مستوى العملية التعليمية.

**جدول رقم (51): يوضح وجود معيقات لدى المبحوثين من الناحية الإشرافية:**

وجود معيقات	التكرار	النسبة
نعم	55	%78.57
لا	15	%21.42
المجموع	70	%100

تشير معطيات الجدول إلى أن عدد قليل من المعلمين الذين ليس لديهم معيقات من الناحية الإشرافية تقف أمام تطور مستواهم المهني والمقدرة نسبتهم بـ 21.42%، بينما نجد عدد هائل من المعلمين الذين لديهم معيقات من ناحية الإشراف تقف أمام تطورهم المهني، وتقدر نسبتهم بـ 78.57% حيث تتمثل أهم هذه المعيقات فيما يلي: عدم تلبية الإدارة لمطالب المعلم، والمتعلقة بالوسائل والكتاب المدرسي، الاكتظاظ داخل القسم، عدم وجود المكتبة المدرسية التي قد تساهم في تثقيف المعلم (وهذا ما قد وجدناه من خلال النسبة الضئيلة من المعلمين الذين ينموا معلوماتهم عن طريق المكتبة المدرسية)، اهتمام المدراء والمسؤولين بالقشور وليس باللب، أي الاهتمام بالشكليات بغض النظر عن المصاعب التي يواجهها المعلم في تلقين البرامج الجديدة، كثافة الحجم الساعي لمعلم الذي يقف أمام تطور مستواه بالمطالعة،، نقص الدورات التكوينية والملتقيات والندوات التربوية للمعلمين، بالإضافة إلى عدم تثمين المجهودات المبذولة وعدم التحفيز على تقديم الأفضل، وقلة الفرص في الحصول على شهادات أعلى. ويمكن تفسير هذا بأنه حتى إذا كان فيه معلم يمتلك مهارات مهنية ذا مستوى، إلا أن وجود مثل هاته المعيقات قد يقف عائقاً أمام تنمية هذه المهارات والتطور في المستوى المهني للمعلم. كما يدل هذا على أن معلمي المرحلة الابتدائية يواجهون صعوبات عدة لاسيما من الناحية الإشرافية، في سبيل تعليم الأطفال وتثقيفهم، لما يضمن لهم الابتعاد عن الأمية والوصول إلى مستويات أرقى.



## تحليل بيانات المقابلة:

### 1) المعايير التي تتوقف عليها نجاعة الزيارة الصفية:

من خلال إجابات المديرين الذين أجريت معهم المقابلة، نلاحظ بأن هناك مجموعة من المعايير التي تجعل الزيارة التي يقوم بها المدير ناجحة، ويستفيد منها المعلم في تحسين أدائه، يتمثل أغلبها في:

- الخبرة والكفاءة المهنية للمدير، بحيث تجعله قادرا على القيام بزيارة ناجحة.
- أن تكون لدى المدير روح المسؤولية وليس روح سلطوية، يعطي ويأخذ في هذه الزيارة.
- تقديم النصائح للمعلم بطريقة تربوية أخلاقية يعمها الاحترام المتبادل بين المدير والمعلم، كما يتوقف نجاح الزيارة على مدى تقبل المعلم لهذه النصائح الموجهة له من طرف المدير.
- من خلال ما سبق نستنتج بأن نجاعة الزيارة لا تتوقف على المدير أو على المعلم فقط وإنما عليهما معا، أي على ثقافة ووعي كل من المدير والمعلم بأهمية الزيارة الصفية.

### 2) الأمور التي يتوقف عليها نجاح الاجتماعات التي يعقدها المدير مع المعلمين:

تشير إجابات مديري المدارس الذين أجريت معهم المقابلة إلى أن أغلب الأمور التي يتوقف عليها نجاح الاجتماعات، تتجلى فيما يلي:

- التخطيط الجيد والمحكم للاجتماعات وصياغة الأهداف المراد تحقيقها.
- الوقت الكافي والمناسب لعقد هذه الاجتماعات، بالإضافة إلى سيادة روح المبادرة في الاجتماع والمناقشة المتبادلة بين أعضائه بمسؤولية وحرية تامة.
- وهو ما يدل على أنه كلما كان تخطيط الاجتماع تخطيطا منظما ومحكما وتم عقده في وقت مناسب وتمت فيه المناقشة بطريقة جيدة، كلما كان ناجحا، مما يجعل المعلمين يستفيدون من ذلك استفادة جيدة

**(3) أهمية إيصال المنشورات للمعلمين في الوقت المناسب:**

من خلال إجابات المديرين الذين أجريت معهم المقابلة، نجد أن أغلبيتهم أجابوا بأن إيصال المنشورات للمعلمين في الوقت المناسب له أهمية قصوى تتمثل في: حاجة المعلمين لها في وقتها، لأنها إذا لم تصل في الوقت المناسب قد تفقد أهميتها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن إيصالها في الوقت المناسب له أهمية لكونها وسيلة إعلام للمعلمين بالمستجدات التربوية، لأن كل منشور يعالج قضية تربوية معينة، وبالتالي عدم وصوله للمعلم في الوقت المناسب يؤدي إلى تأخر وصول المعلومات إليه.

في ضوء ما تقدم يمكن القول بأن قيام المدير بإيصال المنشور للمعلم في وقته المناسب يساهم في زيادة إطلاعه على المستجدات التربوية، وخاصة إذا كانت طبيعة المنشور مستعجل، حيث أن هذا يجعل للوقت الذي يصل فيه المنشور أثر في إطلاعه على المعلومات الجديدة في المجال التربوي.

**(4) الإجراءات التي يقوم بها المدير لمساعدة المعلمين في زيادة تقدمهم المهني:**

نلاحظ من خلال إجابات مديري المدارس أن هناك عدة إجراءات يقوم بها مدير المدرسة لمساعدة معلمهم في زيادة تقدمهم المهني، تتجلى أبرزها فيما يلي:

- قيام المدير بتوجيه المعلم إلى معلم آخر ليستفيد منه.

- تقديم إرشادات للمعلم لاستعمال أساليب أو طرق تدريسية أخرى -خلق دافعية لدى المعلم لمواجهة مشكلات المهنة.

- بالإضافة إلى توجيه المعلمين لقراءة كتب ومجلات تربوية بهدف الإلمام بمبادئ تعلم التلاميذ، وتكليفهم بإجراء البحوث.

وهو ما يدل على أغلب المديرين يقومون بدورهم اتجاه المعلمين، والمتمثل في تقديم مساعدات لزيادة تقدمهم المهني. (وهو ما وجدناه يتطابق مع إجابات أغلب المعلمين عن

موقف المدير عند عرضهم لاحتياجاتهم عليه) وذلك باعتبار أنهم أسرة واحدة وكل منهم يسعى إلى نجاح المدرسة.

(5) المجالات التي يُشجع فيها المدير المعلمين للمشاركة بهدف زيادة معارفهم التربوية: من خلال المقابلة التي أجريت مع عينة من مديري المدارس، توصلنا إلى أن أغلبهم يقومون بتشجيع معلميهم للمشاركة في مجالات من شأنها أن تساعدهم في زيادة معارفهم التربوية، وأهم هذه المجالات ما يلي:

- برمجة ندوات تربوية ونصح المعلمين بالحضور لها.
  - تشجيع المعلمين على الالتحاق بأيام دراسية منظمة من طرف المدير أو التي تكون على مستوى المقاطعة.
  - توجيه المعلمين للالتحاق بالدورات التكوينية لزيادة معارفهم التربوية.
  - إضافة إلى استدعاء أساتذة لإلقاء محاضرات والسماح للمعلمين بالحضور لها.
- هذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن أغلبية مديري المدارس الابتدائية لديهم حرص على تنمية المهارات المعرفية لمعلميهم في المجال التربوي، بهدف التمكن أكثر من أداء أفضل، وذلك من خلال ممارستهم لأسلوب الحث والتشجيع للمعلمين للالتحاق بمجالات تربوية من أجل اكتساب معلومات ومعارف مهنية جديدة.

(6) الأنشطة التي يقوم بها المدير من أجل تشجيع علاقة الزمالة بين المعلمين:

- تشير إجابات أغلب المديرين إلى أنهم يقومون بتشجيع علاقة الزمالة بين المعلمين، وذلك من خلال مجموعة من الأنشطة يتمثل أهمها في:
- تنظيم ندوات واجتماعات لجعل المعلمين يتبادلون الآراء فيما بينهم.
- تنظيم رحلات ترفيهية للتلاميذ يشرف عليها مجموعة من المعلمين.
- إجراء مقابلات ومسابقات واحتفالات داخل المدرسة.

أي أن أغلب المديرين يستعملون أساليب تهدف إلى توطيد العلاقة وتشجيع الزمالة فيما بين المعلمين، من أجل خلق التكامل والتعاون كفريق واحد، وانتفاء العزلة بين أعضاء المدرسة الواحدة، مما ينعكس إيجاب على نجاح المدرسة.

### (7) أهم العوائق التي تقف أمام متابعة المدير المستمرة للمعلمين:

يتبين لنا من خلال الإجابات التي أدلى بها المديرين الذين أجريت معهم المقابلة بأن عدد قليل من المديرين أفادوا بأنه ليس لديهم عوائق تقف أمام متابعتهم المستمرة للمعلمين، بينما الأغلبية أقرروا بأنه توجد لديهم عوائق تقف أمام متابعتهم المستمرة للمعلمين، يتمثل أهمها فيما يلي:

- تعدد الأدوار لدى مدير المدرسة الابتدائية، بحيث تتراكم عليه أدوار إدارية، تربوية، بيداغوجية، وجميعها تتطلب وقت لإنجازها، وهذا يجعل المدير إن قام بدور فإنه يهمل الآخر (الدور التربوي)، فتعدد هذه الأدوار وتراكمها يؤدي بطريقة لإرادية بالمدير إلى عدم المتابعة المستمرة للمعلمين.

- عدم وجود مساعد أو مقتصد لمدير المدرسة الابتدائية يساعده على إنجاز جميع الأدوار الملقاة على عاتقه، إضافة إلى هذا فإن المدير يشرف على معلمين مختلفين من حيث طريقة تفكير كل منهم، ومن حيث الكفاءة المهنية، مما يجعله يتلقى متاعب أثناء التعامل معهم.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن مدير المدرسة حتى وإن كان يسعى إلى إحداث تغييرات في مدرسته من خلال المتابعة المستمرة وتوجيه المدرسين، إلا أن وجود مثل هذه العوائق -خاصة تعدد الأدوار- يجعل المدير يواجه صعوبة في تحقيق ذلك. (وهو ما وجدناه من خلال إجابات المعلمين عن سبب عدم عرضهم لاحتياجاتهم على المدير) مما يفرض على المدير الاهتمام بالدور الإداري أكثر على حساب المتابعة المستمرة للمعلمين.

8) لماذا يحتاج معلم المرحلة الابتدائية إلى الاهتمام أكثر من معلمي المراحل الأخرى؟  
 بعد قراءة إجابات المديرين نجد بأن أغلبهم يرجعون سبب الاهتمام بمعلم المرحلة الابتدائية إلى طبيعة هذه المرحلة، باعتبارها النواة الحقيقية لبناء التعليم، فهي أخطر مرحلة وتعتبر الأساس لكل المراحل الأخرى، ومبادئ الأمور يتعلمها الطفل فيها، ولهذا يكون المعلم فعالا في هذه المرحلة، فإذا كان فيه اعتناء بالمعلم كان الوضع جيدا والأساس متين، والعكس. كما يرجع سبب الاهتمام أكثر بمعلم هاته المرحلة لكونه يتعامل مع فئة حساسة جدا وهي فئة الأطفال، وهذا يتطلب بأن يكون هناك حرص أكثر من طرف المدير والجهات المعنية على مدى تقدم وتنمية المعلم من كل الجوانب، حتى يؤدي دوره بالشكل المطلوب، باعتباره عنصر أساسي من عناصر العملية التعليمية.

#### 9) أثر تخلي المدير عن القيام بأدواره تجاه المعلمين:

من خلال إجابات مديري المدارس التي أجريت فيها الدراسة تم التوصل إلى أن تخلي المدير عن القيام بأدواره تجاه المعلمين له تأثير كبير على المعلمين وأدائهم التعليمي، وذلك من خلال إجابات أغلبية المدراء الذين أفادوا بأن عدم قيام المدير بدوره تجاه المعلمين يؤدي إلى اللامبالاة من طرف المعلمين، وانشغال المعلم بحل المشكلات التي تواجهه، بدلا من القيام بالدور المناط به، مما يؤدي إلى ضعف تحصيل التلاميذ نتيجة لإهمال المعلم، وعدم الاهتمام باحتياجاته المهنية، زيادة على ذلك فإن تخلي المدير عن دوره تجاه المعلمين يؤدي إلى ضعف مستوى المعلمين نتيجة لعدم متابعتهم، وعدم برمجة تكوين لهم، لأن أغلبهم الآن حديثي التخرج ويحتاجون إلى تكوين حول كيفية التدريس.

من خلال ما سبق نستنتج بأن قيام المدير بدوره تجاه المعلمين، وحرصه على تنمية مهاراتهم وزيادة اكتسابهم معارف مهنية له أهمية كبيرة في تطور مستواهم المهني، وذلك باعتبار أن تخلي المدير عن القيام بأدواره تجاه المعلمين، يؤدي إلى عدم نجاعة العملية التعليمية

وضعف مستواها، فيتطلب من المدير أن تكون لديه كفاءة ووعي بالدور المكلف به تجاه المعلم.

### نتائج المقابلة:

بعد تحل لنا لبيانات المقابلة توصلنا إلى:

- 1- إن نجاح الزيارة الصفية يتوقف على معايير محددة، يتطلب من المدير والمعلم مراعاتها حتى يتحقق الهدف من تلك الزيارة.
- 2- يتوقف نجاح الاجتماع المنعقد بين المدير والمعلم بدرجة كبيرة على المدير وما يمتلكه من كفاءات حول كيفية تسيير الاجتماع بطريقة تحقق فائدة اشمل لجميع الأعضاء.
- 3- إن مديري المدارس الذين أجريت معهم المقابلة في مجملهم يرون بان إيصال المنشورات للمعلمين في الوقت المناسب له أهمية كبيرة باعتبار المنشورات وسيلة إعلام للمعلمين بالمستجدات التربوية.
- 4- إن أغلب مديري المدارس يقومون بمساعدة معلمهم ويشجعونهم للمشاركة في مجالات متعددة اجل زيادة معارفهم والرفع من مستواهم المهني.
- 5- يوجد لدى مديري المدارس الابتدائية اهتمام بتشجيع علاقة الزمالة بين المعلمين لأن هذا الأمر يساهم في تحقيق جو أسري في المدرسة.
- 6- يواجه مدير المدرسة الابتدائية عوائق متعددة ومتنوعة يتمثل أغلبها في كثرة الأدوار الملقاة على عاتقه مما يعيق متابعته المستمرة لمعلمي مدرسته.
- 7- يحتل معلم المدرسة الابتدائية مكانة هامة جدا تعود لطبيعة المرحلة التي يدرس بها والفئة التي يتعامل معها ولهذا السبب يحتاج معلم هاته المرحلة إلى اهتمام ومتابعة أكثر من معلمي المراحل الأخرى.
- 8- لمدير المدرسة الابتدائية وما يقوم به من أدوار أهمية كبيرة، حيث أن تخليه عن القيام بأدواره يؤثر سلبا على نجاح العملية التعليمية.

## رابعاً: النتائج العامة للدراسة:

إن دراستنا التي كنت تهدف إلى معرفة تأثير الأساليب الإشرافية للمدير على تنمية المهارات المهنية للمعلمين، قد توصلت من خلال اختبار الفرضيات المقترحة للإجابة عن تساؤل الدراسة، إلى إثبات أن:

1- للزيارات التي يقوم بها المدير باستمرار، أثر في تحسين الأداء التعليمي للمعلم، فأشرف المدير على المعلمين وزيارتهم في الصفوف، وإطلاعهم على أعمالهم ونشاطهم وممارساتهم التعليمية، من شاه أن يكون له أثر في تطوير وتنمية المهارات التعليمية للمعلمين، من خلال تقييم أدائهم الوظيفي، والوقوف على الحاجات الفعلية للمعلمين والتلاميذ، وإبراز إيجابيات وسلبيات الموقف التعليمي، مما يجعل المعلم يسعى إلى تطويرها (الإيجابيات)، أو تجنبها قدر الإمكان (السلبيات) وبالتالي التوجه نحو التحسين من الأداء التعليمي.

2- إن نجاح الزيارة الصفية يتوقف على معايير محددة، يتطلب من المدير والمعلم مراعاتها حتى يتحقق الهدف من تلك الزيارة.

3- مناقشة ضعف التحصيل في الاجتماع تؤدي بالمعلم إلى معرفة أساليب التعامل معهم، إذ أن الباحث في مثل هذه الأمور يجعل للمعلم فرصة يعرض فيها الصعوبات والعقبات التي تعترض سبيله، نكسب معارف ومعلومات تمكنه من الوصول إلى حلول مناسبة.

4- يتوقف نجاح الاجتماع المنعقد بين المدير والمعلم بدرجة كبيرة على المدير وما يمتلكه من كفاءات حول كيفية تسيير الاجتماع بطريقة تحقق فائدة أشمل لجميع الأعضاء.

5- إن إعلام المدير للمعلمين بالمنشور للتربوي في وقته المناسب، يؤثر على إطلاعهم بالمستجدات التربوية، حيث أنه بين الحين والآخر تأتي مناشير تحوي قرارات وأمور تربوية جديدة، تستدعي إعلام المعلمين بها، فأبصالحها في الوقت المناسب، يجعل المعلم يطلع على هذه المستجدات، ويعرف مضمونها ويعمل على تطبيقها، وهو ما تم توضيحه من خلال وجود

علاقة بنسبة كبيرة بين إعلام للمدير للمعلمين بالمنتشور في الوقت المناسب، وبين إطلاعهم على المستجدات التربوية من خلال هذا المنتشور.

6- إن مديري المدارس الابتدائية في مجملهم يرون بان إيصال المنشورات للمعلمين في الوقت المناسب له أهمية كبيرة باعتبار المنشورات وسيلة إعلام للمعلمين بالمستجدات التربوية.  
7- إن أغلبية المعلمين في حاجة إلى الإلمام بالطرق التعليمية الجديدة، وأساليب التعامل مع التلاميذ.

8- إن تحضير الدرس مسبقا، يساعد المعلم في التمكن من الموضوع وزيادة معارفه حول عملية التواصل والتوصيل.

9- بالرغم من وجود نسبة كبيرة من المعلمين الذين تلقوا تكوينا يضم ندوات وتربصات، ملتقيات، تكوين في المعهد، إلا أن أغلبية المعلمين هم في حاجة إلى تحسين مستواهم في تعاملهم مع المنهاج الجديد، باعتباره منهج مكثف ويفوق قدرات التلاميذ.

10- إن لكيفية تعامل المدير مع المعلمين أثر على طبيعة العلاقة فيما بينهما، فكما كان التعامل جيدا ودون تمييز، كلما تحسنت العلاقة وازدادت توطيدا بين المدير والمعلمين، مما يخلق التماسك فيما بينهما، فيعملون مع بعضهم البعض بشكل تعاوني، ينعكس إيجابا على العملية التعليمية.

11- يواجه أغلبية المعلمين مجموعة من المعوقات من الناحية الإشرافية، والتي قد تقف أمام تنمية مهاراتهم وتطور مستواهم المهني، تتجلى أبرزها في:

- عدم توفير المكتبة المدرسية التي تساهم في تثقيف وتكوين المعلم.

- نقص الدورات التكوينية.

- عدم توفير الوسائل الإيضاحية.

- بالإضافة إلى قلة الفرص للحصول على شهادات أعلى للرفع من المستوى المهني

للمعلم.



12- إن المدير باعتباره مشرفاً تربوياً لا ينحصر دوره في الرقابة على أعمال المعلم فقط، وإنما لديه دور في توجيه ونصح ومديد العون للمعلم: ومتابعة احتياجاته، قصد تطوير وتنمية مهاراته المهنية (معرفية وعملية)، وذلك من خلال استخدامه لأساليب متعددة منها، زيارته المستمرة للمعلمين، وعقد اجتماعات تسمح بمناقشة العديد من الأمور التعليمية، وإيصال المنشورات للمعلمين في الوقت المناسب، مما يجعل المعلم من خلال هذه الأساليب يكتسب معلومات ومعارف مهنية جديدة، تمكنه من تحسين مهاراته التعليمية وتطوير مستواه المهني.

13- يحتل معلم المدرسة الابتدائية مكانة هامة جداً تعود لطبيعة المرحلة التي يدرس بها والفئة التي يتعامل معها ولهذا السبب يحتاج معلم هاته المرحلة إلى اهتمام ومتابعة أكثر من معلمي المراحل الأخرى.

خاتمة

**خاتمة:**

وفي ختام هذا العمل نستطيع من خلال دراستنا أن نستخلص بأن مدير المدرسة الابتدائية يلعب دورا هاما بالنسبة للمعلمين في تطوير قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم المهنية، من خلال استخدامه طرق وأساليب إشرافية، كزيارتهم داخل القسم، وعقد الاجتماعات لهم، أو إيصالهم المنشورات التي تخصهم، لاسيما إذا تم استخدام هذه الأساليب بصفة استمرارية، وبجدية وحرص من طرف المدير، لتحقيق النمو والتقدم المهني للمعلمين في المهارات التي يمتلكونها، وتحسين أدائهم التعليمي، ولهذا فعدم اهتمام المدير بهذه الأساليب الإشرافية، يشكل عائق أمام تطور المعلم وتقدمه المهني، مما ينعكس على العملية التعليمية، باعتبار أن للمعلم دور بالغ الأهمية في هذه العملية، والاهتمام به وتلبية احتياجاته والحرص على تنميته، يؤدي إلى نجاح سيرها والارتقاء بمستواها.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تقديم بعض التوصيات والمتمثلة في:

- 1- الحرص على توظيف مديرين أكفاء وذوي خبرة بمجال التعليم، للرقى بمستوى العملية التعليمية.
- 2- زيادة ندوات تربوية للمعلمين حول كيفية التدريس وفقا للمنهاج الدراسي الجديد.
- 3- فتح مناصب مساعدة للمدير في إدارة المدرسة، بهدف التخفيف من الأدوار الملقاة على عاتقه.
- 4- زيادة اهتمام مديري المدارس الابتدائية بتوظيف مكتبة مدرسية مزودة بالكتب الجديدة والموضوعات المختلفة، والتي يمكن أن يستفيد منها حتى المعلم (عدم اقتصار المكتبة على الكتب الخاصة بالتلاميذ).
- 5- العمل على زيادة برامج تعمل على توعية المدير بأهمية المتابعة المستمرة والإشراف على معلميه، بهدف رفع مستواهم المهني.
- 6- ضرورة الاهتمام بمعلم المرحلة الابتدائية من طرف الجهات الوصية، نظرا للدور الكبير الذي يقوم به، خاصة في مرحلة تعتبر الأساس في بناء معارف الطفل.

7- زيادة حرص المدير أكثر على توفير وسائل إيضاحية للمعلمين لتسهيل عملية التعليم.

8- العمل على إجراء دراسات مقارنة بين المرحلة الابتدائية، والمرحلة المتوسطة أو الثانوية حول واقع الأساليب الإشرافية المستخدمة من طرف المدير.

# قائمة المصادر والمراجع

## أولاً: الكتب:

- 1- أبو هادي عبد الله، المرشد في التسيير التربوي والإداري، مديرية التربية لولاية تيارت، 2007م.
- 2- أحمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم والتعلم، النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة، دار الفكر العربي، القاهرة ط1، 2000م.
- 3- أحمد جميل عايش، تطبيقات في الإشراف التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2008م.
- 4- إسماعيل محمد دياب، الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008م.
- 5- إمام مختار حميدة وآخرون، مهارات التدريس، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2000م.
- 6- جابر عبد الحميد، علم النفس التربوي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، (د.ن)، 1982م.
- 7- جمانة محمد عبيد، المعلم (إعدادة، تدريبه، كفاياته)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2006م.
- 8- جودت عزت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، (د.ن)، ط1، 2008م.
- 9- حسن أحمد الطعاني، الإشراف التربوي (مفاهيمه، أهدافه، أساليبه)، دار الشروق للنشر والتوزيع، (د.ن)، ط1، 2005م.
- 10- حسن أحمد الطعاني، التدريب (مفهومه وفعالياته)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002م.
- 11- حسن حسين زيتون، نموذج رحلة التدريس رؤيا جديدة لتطوير طرق التعلم والتعليم في مدارسهم، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003م.
- 12- خالد زكي عقل، المعلم بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004م.
- 13- رداح الخطيب وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة)، دار الأمل، (د.ن)، ط1، 1420هـ.
- 14- رمزي فتحي هارون، الإدارة الصفية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003م.
- 15- سعيد جاسم الأسدي، الإشراف التربوي (اتجاهات حديثة)، دار الأمل، (د.ن)، ط1، 1420هـ.
- 16- سمير محمد كبريت، منهاج المعلم والإدارة التربوية، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، ط1، 1998م.
- 17- سنقر صالح، الإشراف التربوي (واقعه وسبل تطويره، تحديث التوجيه التربوي ومتطلباته)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 1984م.
- 18- سهى نوناصليوه، الإشراف والتنظيم التربوي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005م.
- 19- سيد حسن حسين، دراسات في الإشراف الفني، دار الهنا للطباعة والنشر، القاهرة، 1969م.
- 20- صفاء عبد العزيز، إدارة الفصل والمعلم، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007م.
- 21- عبد السلام، أساسيات التدريس والتطوير المهني للمعلم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007م.
- 22- عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية، دار النهضة العربية والنشر، (د.ن) ط1، 2000م.
- 23- عفيفي محمد هادين، الأصول الفلسفية التربوية، مكتبة الانجلومصرية، القاهرة، 1977م.

## قائمة المراجع

- 24- فاخر عقل، علم النفس التربوي، دار العلم للملايين للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1985م.
- 25- كريم علي ناصر، الإدارة والإشراف التربوي، دار النشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006م.
- 26- كمال عبد الحميد زيتوني، التدريس (نماذجه ومهاراته)، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003م.
- 27- ماجد الخطابية وآخرون، التفاعل الصفّي، دار النشر للتوزيع، عمان، ط1، 2002م.
- 28- ماجد الخطابية، التربية العملية (الأسس النظرية وتطبيقاتها)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001م.
- 29- محمد أحمد كريم وآخرون، مهنة التعليم وأدوار المعلم فيها، شركة الجمهورية الحديثة، الإسكندرية، 2002م.
- 30- محمد الترتوري، المعلم الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006م.
- 31- محمد العجمي، استراتيجيات الإدارة الذاتية والصف، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008م.
- 32- محمد حسين حمادات، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007م.
- 33- محمد طالب السيد سليمان، الإدارة المدرسية الفعالة، دار الكتاب للنشر والتوزيع، الإمارات، ط1، 2007م.
- 34- محمد عبد الخالق مدبولي، التنمية المهنية للمعلمين (الاتجاهات المعاصرة، المدخل + الاستراتيجيات)، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2001م.
- 35- محمد قاسم رياض، دليل المعلم في التعلم التعليم (المهام والمسؤوليات)، المكتبة الوطنية، عمان، ط1، 2002م.
- 36- محمد محمود الحيلة، مهارات التدريس الصفّي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007م.
- 37- محمد نايف أبو الكشك، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006م.
- 38- هادي شعبان ربيع، المدير المدرسي الناجح، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003م.
- 39- واصل حسين المومني، الإدارة المدرسية الفعالة (موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس)، دار الحامد للنشر والتوزيع، (د.ن).
- 40- يعقوب حسين نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، (د.ن)، ط1، 2003م.

### ثانياً: القواميس والمعاجم:

- 41- بطرس البستاني، محيط المحيط (قاموس مطول للغة العربية)، مكتبة لبنان، بيروت، 1984م.
- 42- جبران مسعود، رائد الطلاب، دار العلم للملايين، بيروت، ط34، 2007م.

## قائمة المراجع

43- حسن شحاتة، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003م.

44- عبد الله العلايلي، الصحاح في اللغة والعلوم، المجلد الثاني، دار الحضارة العربية، بيروت، ط1، 1974م.

45- عصام نور الدين، معجم نور الدين الوسيط عربي-عربي، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1، 2005م.

46- ندى إسماعيل، قاموس الدليل اللغوي الشامل عربي-عربي، المركز الثقافي اللبناني للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، بيروت، ط1، 2000م.

### ثالثا: كتب المنهجية:

47- حسان محمد حسان، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للنشر والتوزيع، بيروت، ط2، 1986م.

48- محمد العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 1985م.

49- محمد عثمان خشاب، البحوث العلمية وإعداد الرسائل الجامعية، الإسكندرية، 2007م.

50- محمود منسي، مناهج البحث العلمي في المجالات التربوية والنفسية، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 2003م.

### رابعا: الجرائد والمجلات:

51- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد التاسع والخمسون، 2008م.

52- المجلة التربوية العدد العشرون المجلد السادس الصادرة عن مجلس النشر العلمي جامعة الكويت، 1989م.

53- مجلة جامعة دمشق العدد الثاني عشر، المجلد السادس والعشرون، 2010م.

### خامسا: مواقع الانترنت:

54- [www.elfasseh.net](http://www.elfasseh.net).

55- [www.forum.mol.gov.com](http://www.forum.mol.gov.com).

56- [www.hdrmut.net](http://www.hdrmut.net).

57- [www.manhal.net](http://www.manhal.net).

58- [www.sbatinah.net](http://www.sbatinah.net).



الملاحق

### دليل المقابلة

التاريخ: .....اليوم: .....الساعة: .....إلى .....

المكان: مدرسة .....بأدرار

نحن طلبة علم الاجتماع بجامعة ادرار كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا تخصص تربية.

في إطار انجاز مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

" الأساليب الإشرافية لمدير المدرسة وأثرها على تنمية المهارات المهنية للمعلمين "

نلتمس من سيادتكم المحترمة الموافقة على إجراء مقابلة معكم للإجابة عن تساؤلاتنا بكل موضوعية

مع العلم أن إجاباتكم ستحظى بالسرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

ولكم منا خالص الشكر والتقدير.

الطالبتين:

- الطيبي نور الهدى

- بن عومر فاطمة

الموسم الجامعي: 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد احمد دراية ادرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث

في إطار إعداد مذكرة التخرج بعنوان: " الأساليب الإشرافية لمدير المدرسة وأثرها على

**تنمية المهارات المهنية للمعلمين** «وذلك لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التربوي.

نلتمس منكم أعزائي المعلمين الإجابة بكل موضوعية على هذه الأسئلة بوضع العلامة (X) للإجابة

المناسبة، ونعلكم أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض علمي بحث.

إشراف الأستاذ:

علي طالب مبارك

من إعداد الطالبتين:

بن عומר فاطمة

الطبيبي نور الهدى

الموسم الجامعي: 2021-2022.

**أولاً : البيانات الشخصية:**

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- المستوى التعليمي : متوسط  ثانوي  جامعي
- 3- مدة العمل بالسنوات : 1-5  6-10  11-15  16 فما فوق

**ثانياً : بيانات متعلقة بزيارة المدير للمعلم داخل الصف :**

- 4- هل يقوم المدير بزيارتك باستمرار؟ نعم  لا
- 5- عند زيارة المدير لك ، هل تكون على علم بهذه الزيارة ؟ نعم  لا
- إذا كانت الإجابة بنعم ، كيف علمت بذلك : بطريقة رسمية  بطريقة غير رسمية
- 6- ما هي الأمور التي يقوم المدير بالاطلاع عليها أثناء هذه الزيارة ؟
- مذكرة تحضير الدروس  السجل اليومي  دفاتر التلاميذ  دفتر الغيابات
- 7- بعد قيام المدير بزيارتك ما هي طبيعة المعلومات (الملاحظات) التي يقدمها لك:
- كتابية  شفهية  الاثنان معاً
- بماذا تتعلق هذه الملاحظات ؟
- طريقة التدريس  كيفية استعمالك للوسائل  أساليب تعاملك مع التلاميذ
- 8- هل يقدم لك هذه الملاحظات؟
- أمام التلاميذ  في مقابلة فردية  أثناء الاجتماع
- 9- هل تفيدك هذه الملاحظات في تحسين أدائك التعليمي؟ نعم  لا
- إذا كانت الإجابة بنعم هل يتمثل ذلك في؟
- زيادة متابعتك للتلاميذ  وضع إجراءات لتنظيم غرفة الصف  تحسين طريقة تقديم الدروس
- 10- بعد زيارة المدير لك ، كيف أصبحت تنظر لأسلوب الزيارة الصفية ؟
- فرصة لاكتشاف النقص التعليمية  فرصة لتقييم الأداء
- أسلوب لمحاسبة المعلمين  طريقة لإبراز نقاط الضعف فقط
- 11- في رأيك كيف يكون الوضع عند عدم قيام المدير بزيارة المعلم داخل القسم ؟
- عدم التحضير الجيد للدروس  عدم الاهتمام بتنظيم القسم
- عدم الاهتمام بمتابعة لتلاميذ  عدم معرفة مواطن الضعف والقوة في الأداء
- القيام بالواجب المهني دون الزيارة

**ثالثاً: بيانات خاصة بعقد الاجتماعات للمعلمين:**

- 12- ما هي الأوقات التي يتم فيها عقد الاجتماعات للمعلمين ؟

قبل الانطلاق في الدراسة  أثناء الدراسة  بعد الدراسة

وكيف ترى هذه الأوقات؟

مناسبة  غير مناسبة

13- هل تحضر للاجتماعات؟

دائماً  أحياناً  نادراً

14- كيف ترى شكل سير الاجتماعات؟

منظم  مقبول  غير منظم

15- هل تتم مناقشة ضعف تحصيل التلاميذ في الاجتماع؟

نعم  لا

16- هل تفيدك هذه المناقشة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب "نعم" فيما تفيدك؟ هل في:

زيادة الاهتمام بدرجة استيعابهم  الاستعانة بالاستكمال  تقديم واجبات منزلية

17- ما هي الأمور التي تراها ضرورية للمناقشة في الاجتماعات التربوية؟

مشكلاتك مع التلاميذ  مشكلاتك مع المنهاج  مناقشة تحصيل التلاميذ

لماذا؟

18- كيف ترى استفادتك من الحضور للاجتماعات؟

جيدة  متوسطة  ضعيفة

لماذا؟

رابعاً: بيانات حول توزيع المنشورات التربوية:

19- ما هي الطريقة التي يقوم بها المدير لإيصال المنشورات لكم؟

توزيعها شخصياً  عن طريق مساعد إداري  عن طريق إطلاعكم عليها في سجل خاص

20- هل ترى أن هذه المنشور تصلك في الوقت المناسب؟

نعم  لا  أحياناً

21- بعد أن يصلك المنشور، هل يقوم المدير بتوضيح المراد منه؟

دائماً  أحياناً  نادراً

22- هل يؤدي بك المنشور إلى الإطلاع على المستجدات التربوية؟

نعم  لا

23- هل تستعين بهذه المنشورات في أدائك التعليمي؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" فيما تتمثل هذه الاستعمارة؟

في تطبيق الأساليب التربوية  في التمكن من المادة المدرسة

أخرى أذكرها .....

24- إذا علمت بأنه تم إيصال المنشورات إلى بعض المعلمين ولم تصلك أنت بماذا تشعر بـ :

الإهانة  الاستياء والحيرة  عدم الاهتمام لذلك

وكيف يكون تصرفك بعد ذلك؟ البحث عنها  الاستغناء عنها

25- هل ترى بأن هناك تمييز في تعامل المدير مع المعلمين : نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم ، فيما يتجلى ذلك ، هل في : تقديم الحوافز  تقييم الأداء

تقديم المساعدات  إعطاء الإنذارات

أخرى أذكرها .....

خامساً: بيانات متعلقة بالتنمية المهنية للمعلم:

26- على أي أساس اخترت مهنة التعليم؟

عن رغبة  مستوى الدخل فيها  عدم وجود مهنة غيرها

27- هل تلقيت تكويناً أثناء ممارستك لمهنة التعليم؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم ، فهل هذا التكوين: ملتقيات  ندوات

تريصات  تكوين في المعهد

28- ما رأيك في المنهاج الدراسي الجديد؟

مكلف  يلقو قدرات التلاميذ  سهل وبسيط  عادي

29- هل تجد نفسك بحاجة إلى تحسين مستواك في تعاملك مع المنهاج الدراسي الجديد؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ نعم، فيما تتمثل هذه الحاجة، هل في:

زيادة دورات تدريبية  ندوات تربوية حول المنهاج

مراقبة ومتابعة المدير للمعلم  توفير الوسائل الإيضاحية

30- هل تقوم بتحضير الدروس مسبقاً؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" فيما يساعدك هذا

إذا كانت الإجابة بـ لا، لماذا؟

31- في حالة وجود مشكلة بينك وبين التلميذ، هل يتدخل مدير المدرسة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" أين يتم مناقشتها؟

داخل الاجتماعات  في لقاء فردي مع المدير

32- كيف تنمي معلوماتك في المواد التي تقوم بتدريسها؟

التوجه إلى مكتبة المدرسة  الحضور للندوات والملتقيات

إجراء بحوث  الاستماع بالانترنت

33- من بين الاحتياجات التالية، ما هي الأمور التي تحتاج فيها إلى المساعدة من طرف المدير؟

طرق تقييم الطلاب وأساليب الاختبارات  أساليب التعامل مع التلاميذ

التشجيع على التقدم المهني  الإمام بالطرق والأساليب التقييمية الجديدة

مواجهة مشكلات المهنة

أخرى أذكرها .....

34- هل تم عرضها على مدير المدرسة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" كيف كان موقفه من ذلك؟

.....  
إذا كانت الإجابة بـ "لا" لماذا؟

35- كيف هي علاقتك بمدير المدرسة؟

جيدة  حسنة  متذبذبة

36- هل توجد معايير من الناحية الإشرافية تقف أمام تطور مشواك المهني؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فما تمثل؟

### دليل المقابلة الموجهة لمديري المدارس الابتدائية.

- 1/ بالنسبة لك، ما هي المعايير التي تتوقف عليها نجاعة الزيارة الصفية؟
- 2/ في رأيك، على ماذا يتوقف نجاح الاجتماعات التي تعقدتها مع المعلمين؟
- 3/ فيما تتمثل أهمية إيصال المنشورات للمعلمين في الوقت المناسب؟
- 4/ ما هي الإجراءات التي تقوم بها لمساعدة المعلمين في زيادة تقدمهم المهني؟
- 5/ ما هي المجالات التي تشجع فيها المعلمين للمشاركة بهدف زيادة معارفهم التربوية؟
- 6/ ما هي الأنشطة التي تقوم بها من أجل تشجيع علاقة الزمالة بين المعلمين؟
- 7/ ما هي أهم العوائق التي تقف أمام متابعتك المستمرة للمعلمين؟
- 8/ لماذا يحتاج معلم المرحلة الابتدائية إلى الاهتمام أكثر من معلمي المراحل الأخرى؟
- 9/ كيف يؤثر نخلي المدير عن القيام بأدواره تجاه المعلمين؟







الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مديرية التربية لولاية تيارت

مقتضية التربية والتعليم الأساسي م: أ تيارت

مترسة

**ورقة زيارة**

الاسم واللقب : ..... تاريخ ومكان الأختصاص : .....

الإطار والصفة : ..... تاريخ أول تعيين : .....

القسم التربوي : ..... عدد التلاميذ : .....

التظلمات : ..... التزيين : .....

المعطيات : .....

الوثائق التربوية ( الكراس واليومي ، المذكرات ، دفتر المدونة )

إعداد الدروس : .....

الوسائل : .....

مراقبة التلاميذ : .....

كتابة التمارين : .....

الواجبات ، العروض ، الاختبارات : .....

التدريس المتبادل : .....

توجيهات وإرشادات خاصة :

التفويض

المدير

المعلم

## ملخص الدراسة:

سعت هذه الدراسة الى البحث في الأساليب الإشرافية لمدير المدرسة وأثرها على تنمية المهارات المهنية للمعلمين على تسعة ابتدائيات في ولاية ادرار وذلك من خلال رصد واقع تجسيد الأساليب الإشرافية لمدير المدرسة في المؤسسة من خلال تنمية المهارات المهنية للمعلمين مجتمع الدراسة.

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف واقع الأساليب الإشرافية لمدير المدرسة ومستوى تنمية المهارات المهنية للمعلمين مجتمع الدراسة وتحليل العلاقة الموجودة بينهما، حيث تم استخدام الاستمارة والمقابلة لجمع المعلومات من ميدان الدراسة المتمثل في فئة من المعلمين والمديرون في تسعة ابتدائيات في ولاية ادرار البالغ عددهم 70.

وصلت الدراسة الى انه توجد علاقة وطيدة بين الأساليب الإشرافية لمدير المدرسة وأثره البالغ على تنمية المهارات المهنية للمعلمين في بعض ابتدائيات ولاية ادرار.

الكلمات المفتاحية: (الأساليب الإشرافية لمدير المدرسة، الأداء الوظيفي المعلم، المدير، الأداء، تنمية المهارات المهنية للمعلمين).

**Study summary:**

This study sought to investigate the supervisory methods of the school principal and its impact on the development of the professional skills of teachers in nine primary schools in the state of Adrar.

And that is by monitoring the reality of embodying the supervisory methods of the school director in the institution through the development of the professional skills of the teachers of the study community.

This study adopted the descriptive analytical approach to describe the reality of the supervisory methods of the school principal and the level of professional skills development for teachers in the study community and to analyze the relationship that exists between them.

---

The study concluded that there is a strong relationship between the supervisory methods of the school principal and its significant impact on the development of the professional skills of teachers in some elementary schools in Adrar.

Keywords: (supervisory methods for the school principal, teacher job performance, principal, performance, professional skills development for teachers).

**Keywords:** (supervisory methods for the school principal, teacher job performance, principal, performance, professional skills development for teachers).