

فاعلية الأداء الوظيفي للمشرف التربوي في مرحلة التعليم الابتدائي من وجهة نظر المعلمين  
**The Effectiveness of the Functionality of the Educational Supervisor  
in Primary Education from Teachers Perspective**

الحسين قرساس

**Hocine Guersas**

قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر

بريد الكتروني: hocinguer@yahoo.fr

تاريخ التسليم: (2014/7/24)، تاريخ القبول: (2014/11/19)

**ملخص**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن خصائص وصفات المشرف التربوي الفعال كما يراها المعلمون والتي تحدد فعاليته ونجاحه في العملية على مستوى مقاطعته التعليمية وقد تم لهذا الغرض إعداد استبانة مكونة من ثلاث محاور تمثل أهم الخصائص المتعلقة بالجانب العلمي، الجانب الشخصي وجانب العلاقات الإنسانية، حيث تم تطبيقه على عينة عشوائية مكونة من 125 معلم ومعلمة تابعين لمدارس مختلفة لمديرية التربية لولاية المسيلة. وقد أفضت الدراسة إلى وجود خصائص يجب توفرها في المشرف التربوي حتى تتحقق الفعالية اللازمة في أدائه، حيث توزعت هذه الخصائص على ثلاث مجالات هي المجال العلمي والمعرفي الذي اشتمل على مجموعة من الخصائص أهمها: التكوين الجامعي والخبرة الواسعة في التعليم الابتدائي، والدراسة بأساليب التدريس. أما المجال الشخصي فكان أهم هذه الخصائص هي الإخلاص في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، والتمتع بقدر من الذكاء. أما المجال الثالث المتعلق بالجانب العلائقي فتمثلت هذه الخصائص في إحترام الآخرين، القدرة على تكوين علاقات اجتماعية، ومراعاة ظروف المعلمين وأحوالهم.

**الكلمات المفتاحية:** فاعلية الأداء الوظيفي، المشرف التربوي.

**Abstract**

This study aimed to detect the characteristics and qualities of the effective educational supervisor effective as seen by teachers and which determine its effectiveness and success in the process of supervision at the level of his education circumscription. A questionnaire has been

prepared for this purpose composed of three axes representing the most important characteristics related to the scientific, the personal and the human relations aspects. It has been applied on a random sample of 125 teachers from different schools of the Directorate of Education of the city of M'sila. The study led to the presence of the characteristics necessary that must be provided in the educational supervisor to achieve performance. Set characteristics composed of three areas namely the field of science and knowledge, university graduated, extensive experience in elementary education, knowledge in teaching methods and know how. For the personal aspect, the most important characteristics are dedication to work, the ability to assume responsibility, and to enjoy a measure of intelligence. The third aspect of the relational is respect of others, the ability to form social relationships, and taking into account the conditions of teachers.

**Keyword:** Effective job performance, Educational supervisor.

#### مقدمة

يعتبر الإشراف التربوي جزءا هاما من العملية التربوية وأحد أهم مكوناتها، فهو يهدف أساسا إلى تحسين عملية التدريس وجعلها أكثر فاعلية من خلال التعامل مع محاورها الرئيسية المتمثلة في المعلم، التلميذ والمنهاج.

والإشراف التربوي كما بيّنه عطوي (Atoui, 2001) نظام متكامل له مدخلاته المتمثلة في الأهداف والمبادئ والوسائل، وتشمل كذلك المشرف والمدير والمعلم والمتعلم، بالإضافة إلى متغيرات الإشراف والإمكانات المادية المسخرة له ... وله عملياته التي تشتمل على سلسلة من عمليات الاتصال بأشكال وأساليب متنوعة، وفق نظام معين من السلطة والضببط واتخاذ القرار كما تحوي كذلك الأساليب الإشرافية وموجهات العمل وعملية تقويم الإشراف. وله مخرجاته المتمثلة في الفرص التعليمية المناسبة، والنمو الشخصي والمهني للمعلم، والنمو المهني والشخصي للمشرف، والنظرة المهنية للتعليم، وعلاقات متطورة مع البيئة والاتجاهات المهنية السليمة.

والمشرف التربوي هو خبير فني وظيفته الرئيسية مساعدة المعلمين علي النمو المهني وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم، بالإضافة إلي تقديم الخدمات الفنية لتحسين أساليب التدريس وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة، مما يستلزم منه معرفة أصول التربية ونظريات التعلم وطرق التدريس والقياس والتقويم ومهارات الإدارة والاتصال والتعامل مع وسائل التعليم حسب اختصاصه.

والمشرف التربوي قائد تربوي عليه النهوض بالمهام والنشاطات والمسؤوليات التي يقع على عاتقه (Alafandi, 1976, p.3).

والمشرف التربوي يعد موجهًا لمسار العمل التربوي ومن ثم فإن ماقد يحدث من قصور في أداء المعلم يكون ضمن مسؤولية المشرف، إذ عليه أن يكون قائداً أو موجهاً ومبتكراً ومجدداً ومعلماً وباحثاً وقدوة حسنة للمعلم في كل شيء (Alkhatib & et al, 2000, p.183).

وللمشرف التربوي أيضاً دور فاعل في إيجاد المعلم الصالح المؤهل القادر والمتمتع بروح معنوية عالية ليكون قائداً قويا لموقف تعليمي مؤثر ومثمر يعمل على تحقيق أهداف نبيلة من خلال تفاعله مع التلاميذ (Tafesh, 20114, p. 88).

والمشرف التربوي لا يقتصر دوره على تسيير أمور العمل، بل يتعداه ليصل إلى استشراف المستقبل من خلال التصور المستقبلي لما يرغب أن تكون عليه العملية التربوية؛ وحول هذه النظرة يبني فريق عمل يؤمن بها ويلتزم بتحقيقها، ومن هذه النظرة المستقبلية يشتق أهدافاً واقعية يخطط مع فريقه للوصول لها، حافظاً لهم، ساعياً للتعامل مع أي صراع ينشأ داخل الفريق لتوجيهه وجهة بناءة لإحداث التغيير المطلوب. ففي المفهوم الحديث للإشراف التربوي يغلب الطابع الجماعي التعاوني على العمل الإشرافي، فيصبح الرفع من مستوى المدرسة عملاً جماعياً لا يعتمد على جهد فرد واحد أو أنشطة فردية، ويأخذ طابع العمل المؤسسي، حيث لم يعد مفهوم المدرسة تلك المجموعة من المعلمين الذين يعملون بشكل منفصل في معزل عن بعضهم، بل صار عملهم جماعياً تعاونياً يحتاجون فيه إلى قيادة تربوية.

لذا فعملية تقويم الأداء الوظيفي للمشرف التربوي تعد المرجع الرئيس في بناء وتنفيذ برامج الإعداد والتأهيل والتطوير، وكلما كانت عملية تقويمه دقيقة وصادقة كانت مؤشراً قوياً للدلالة على مدى فاعلية الإشراف التربوي.

ففاعلية أداء المشرف التربوي تلقى بظلالها على فاعلية أداء المعلمين الذين يعملون تحت إشرافه وهو ما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية برمتها ويساهم في نجاحها وتطويرها وتحقيق أهدافها. وهو ما جعلنا نتناول هذا الموضوع بالدراسة للكشف عن المعايير التي تحكم فاعلية المشرف التربوي كما يراها المعلمون باعتبارهم المعنيين مباشرة بعمل الشرف والأكثر اضطراباً بالممارسات الميدانية لهذا الأخير.

لهذا كانت مبررات اختيارنا لهذا الموضوع

- أن وسائل التقويم التقليدية للمشرف التربوي تعاني من نقص أساس وهو غياب المقيّم عن أماكن الممارسة الإشرافية للمشرف التربوي سواء كانت في الصف الدراسي أو من خلال النقاش مع المعلم في غرفة المدير.
- أن المعلمين أولى الناس وأقدرهم على تقويم المشرف التربوي وممارساته الإشرافية باعتبارهم المعنيون بعملية الإشراف التربوي.

– أن هذا النوع من التقويم يقدم للمشرف التربوي تغذية راجعة تحفزه على العمل والرقى بمستواه العلمي والمهني.

#### مشكلة الدراسة

نظرا لهذه الأهمية التي يكتسبها الإشراف التربوي في العملية التعليمية، وحيوية دور المشرف كان لزاماً على المؤسسة التربوية الإطمئنان على سير عمله من خلال الأساليب التقويمية المختلفة والوسائل المتاحة للتأكد من مدى تحقق أهدافه. لذا يمكن أن نصيغ إشكالية هذه الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ماهي مواصفات فاعلية الأداء الوظيفي لدى المشرف التربوي كما يراها المعلمون؟

ويقودنا هذا التساؤل إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية

1. ماهي المواصفات المتعلقة بالجانب العلمي والمعرفي لفاعلية الأداء الوظيفي لدى المشرف التربوي كما يراها المعلمون؟
2. ماهي المواصفات المتعلقة بالجانب الشخصي لفاعلية الأداء الوظيفي لدى المشرف التربوي كما يراها المعلمون؟
3. ماهي المواصفات المتعلقة بالجانب العلائقي لفاعلية الأداء الوظيفي لدى المشرف التربوي كما يراها المعلمون؟

#### أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية

- الكشف عن مواصفات وخصائص المشرف التربوي الفعال كما يراها المعلمون.
- تزويد المشرفين التربويين بسبل تحسين أدائهم الوظيفي وزيادة فعاليتهم المهنية.
- تبين أهمية ودور المشرف التربوي في العملية التعليمية.

#### اهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهمية من حيث انها

- تطرقت إلى احد العناصر الهامة في العملية التعليمية والمتمثل في المشرف التربوي الذي لا يقل دوره أهمية عن دور المعلم والمدير.
- قد توفر هذه الدراسة تغذية راجعة للمشرفين التربويين لتقييم انفسهم وتحسين مستواهم بما يتوافق مع طموحات المدرسين.

– ندرة الدراسات التي تناولت جانب الفعالية لدى المشرف التربوي حيث أن أغلب الدراسات تناولت المعلم أو المدير.

### فروض الدراسة

يمكن من خلال التساؤلات المطروحة صياغة فرضية أساسية: توجد مواصفات يجب توفرها في المشرف التربوي كي تتحقق فاعلية أدائه، وتتعلق بالجانب العلمي، جانب العلاقات الإنسانية، وجانب الحوار والنقاش والتقييم.

ويمكن على ضوء هذا الفرض الرئيس صياغة فروض فرعية على النحو التالي:

1. توجد مواصفات تتعلق بالجانب العلمي والمعرفي، يجب توفرها في المشرف التربوي حتى تتحقق فاعلية أدائه.
2. توجد مواصفات تتعلق بجانب العلاقات الإنسانية، يجب توفرها في المشرف التربوي حتى تتحقق فاعلية أدائه.
3. توجد مواصفات تتعلق بجانب الحوار والنقاش والتقييم، يجب توفرها في المشرف التربوي حتى تتحقق فاعلية أدائه.

### الدراسات السابقة

#### أولاً: الدراسات العربية

قام اليزاز (Albazzaz, 1975) في العراق بدراسة هدفت إلى تقييم الإشراف الابتدائي في العراق من حيث جهازه وأساسه وأساليبه في ضوء الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي، واعتمد الباحث على تحليل البيانات والتقارير الرسمية والوثائق، حيث تكونت عينة البحث من (210) مشرف و(5%) من معلمي محافظة بغداد بعد أن اختيروا طبقاً وعشوائياً، وتوصل الباحث إلى أن تقييم المشرفين لمجهودات المعلمين تقييم ارتجالي مرتبك غير تعاوني وغريب على المعلم. كما أظهرت الدراسة ضعف العلاقات بين المشرف والمعلم بسبب الزيارات المباغثة وتعامل المشرف بكبرياء واستخفافه بالمعلم، وعدم معاونته، وعدم مناقشته ديمقراطياً.

وفي ليبيا قام زكري (Zakri, 1985) بدراسة ميدانية في الإشراف التربوي، وذلك لمعرفة الخدمات التي يقدمها المشرف الفني للمعلمين فعلياً. استعمل الباحث المنهج المسحي، واختار عينة طبقية عشوائية تكونت من (1478) فرد منهم (967) معلم و(518) معلمة و(33) مشرفاً. واستعمل الباحث أداة الاستبيان حيث توصل إلى أن المشرفين ينظرون بليجائية أكثر من المعلمين إلى الخدمات الإشرافية الموجهة لهم، وأن المعلمين يتفقون في تقييمهم لخدمات الإشراف المقدمة لهم من طرف المشرفين التربويين، وأن المشرفين يتفقون في تقييمهم للخدمات المقدمة حالياً للمعلمين.

واقترح الباحث توصيات تتعلق بتحسين خدمات الإشراف المقدمة للمعلمين وأخرى تتعلق بوضوح الإشراف التربوي وتنظيمه.

وفي اليمن هدفت دراسة المريش وشعلان (Elmarrish & shaalan, 1990) إلى تقويم واقع التوجيه التربوي وفاق تطوره من وجهة نظر المعلمين والمشرفين في اليمن. وتكونت عينة الدراسة من (25) معلما و(20) ومشرفاً وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين يرون في التوجيه عملية مراقبة فقط، وتقتصر على الانتقاد وان المشرف لا يقوم بأنشطه كافية لتحقيق أهداف الإشراف. في حين يرى المشرفون وجوب تعديل نظام الإشراف، وان مهام الإشراف تركز على مهام المعلم فقط.

وفي سلطنة عمان جاءت دراسة المخيني (Almakhini, 1991) وهي تحت عنوان "دراسة لبعض الخصائص النفسية المرتبطة بكفاءة الموجهين بسلطنة عمان" وهدفت هذه الدراسة الكشف عن أهمية الكفايات، والخصائص اللازمة للمشرفين حتى يتمكنوا من القيام بأدوارهم على أفضل وجه، وتحديد أهم الخصائص المرتبطة بالأداء الجيد. واستنتج الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين في نمط القيادة، فمرتفعي الكفاءة كانوا أكثر حرصا على أن يكون لهم دور ملموس، ويشاركون بإيجابية في عملية الإشراف بأسلوب ديمقراطي لتحقيق الأهداف، وتكوين علاقات إيجابية مع المعلمين. وخلص الباحث كذلك إلى وجود فروق دالة إحصائية بين فئتي المشرفين والمعلمين لصالح الفئة الثانية في (7) عوامل من بين العوامل (12) الذين يؤثرون في الشخصية من بينها: الاتزان الانفعالي ضد عدم الثبات الانفعالي، الجدية في العمل، الإحجام ضد الإقدام، الثقة بالنفس ضد الميل للشعور بالإثم، المحاضنة ضد التحرر.

وقد أوصى الباحث في نهاية الدراسة بتوظيف أدوات القياس، عند انتقاء المشرفين التربويين، ضرورة أخذ الخصائص الشخصية وأبعادها بعين الاعتبار عند بناء برنامج الإشراف التربوي، الاهتمام بأعداد المشرفين في مجال القيادة التربوية وطرق وأساليب الإشراف التربوي، والتقويم، بالإضافة إلى تنظيم اللقاءات العلمية بينهم.

وفي فلسطين هدفت دراسة ثابت (Tabet, 1994) إلى معرفة مدى فعالية الإشراف التربوي في دائرة التربية والتعليم التابعة لوكالة الغوث في قطاع غزة، من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس، حيث تكونت عينة الدراسة من (31) مشرفا تربويا و (11) مدير مدرسة.

وكانت من نتائج هذه الدراسة ما يشير إلى الاتجاهات السلبية التي يحملها المعلمون نحو الإشراف التربوي كضعف بعض المشرفين التربويين في امتلاك مهارات التواصل مع المعلمين، ضعف الخبرة عند بعض المشرفين في مجال تخطيط وتحليل المواقف التعليمية، عدم الاقتناع بتوجيهات المشرف التربوي والشعور بعدم جدواها، شعور المعلمين بأن المشرف التربوي يستخدم أسلوب التفتيش، اتخاذ المعلمين لمواقف سلبية من التوجيه وخاصة المعلمين كبار السن، وشعور بعض المعلمين بالإحباط اعتقادا بأن كفاءاتهم لا تحظى بالتقدير...

أما في السعودية فجاءت دراسة الباطين (Albabitin, 1993) تحت عنوان "واقع المهارات الإشرافية الفنية الممارسة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وسبل تطويرها في ضل الاتجاهات العالمية المعاصرة"، حيث تكونت عينة الدراسة من مشرفين، معلمين، وعاملين بالمدارس للبنين. ومما توصلت إليه هذه الدراسة أن مقابلة المشرف المعلم بعد الزيارة هي أكثر الأساليب الإشرافية ممارسة وأهمية على الإطلاق، كما رأى المشرفون أنهم غالباً ما يمارسون المهارات الإشرافية في حين رأى المعلمون أنهم نادراً ما يمارسونها، في حين أجمع المشرفون والمعلمون على أهمية المهارات الإشرافية.

وفي مصر قام إبراهيم (Ibrahim, 1999) بدراسة هدفت إلى إعطاء صورة واقعية لعملية الإشراف المدرسي في مصر، وذلك بالتعرف على إيجابيات هذه العملية من جانب وأهم السلبيات والمعوقات والمشكلات التي تواجهها من جانب آخر.

ولتحقيق ذلك قام الباحث بتوزيع أربع استبيانات موجهة إلى الموجهين<sup>(1)</sup>، المديرين، المعلمين، والتلاميذ لمعرفة وجهة نظرهم في عملية الإشراف المدرسي، واستخدم الباحث أداة الاستبيان على عينة مكونة من (400) فرد منها (75) موجه وموجه مقيم، (100) ناظر ومدير، (100) معلم و(125) تلميذ. وقد عولجت البيانات إحصائياً باستعمال التكرارات والنسب المئوية. وتوصل من خلال نتائج البحث إلى وضع توصيات بشأنهم جميعاً تتعلق برفع كفاية الإشراف المدرسي وتحسين أداء الموجه، والمديرين والعاملين والتلاميذ.

وأخيراً في فلسطين أيضاً قام الجرجاوي (Elgergawi, 2007) بدراسة هدفت إلى بيان مسؤوليات المشرف التربوي كما يدركها المعلمون الجدد في المدارس الأساسية بمحافظة غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لقربه من الموضوع، وقد عمد إلى اختيار عينة قصدية عمدية من المجتمع الأصلي، بلغ عددها (73) معلماً جديداً، واستخدم المقابلة أداة لجمع المعلومات والبيانات الحقيقية عن موضوع الدراسة، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن (65%) من أفراد العينة اعتبروا أن مسؤوليات المشرف التربوي اكتشاف الأخطاء وتصويبها داخل وخارج قاعة الدراسة، كما أجمع أفراد عينة الدراسة أنه من مسؤوليات المشرف التربوي تقديم إجراءات وقائية لطلابه، وأن (47%) من أفراد العينة اعتبروا مسؤوليات المشرف التربوي بنائية وأجمعوا أن له مسؤوليات إبداعية تجاه طلابه، وأن (95%) من أفراد العينة يرون أن للمشرف دوراً في التخطيط التربوي وأن ما نسبته (96%) بينوا أن له دوراً تنظيمياً، أن (89%) من أفراد العينة اعتبروا أن له مسؤوليات في النشاطات المدرسية.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

استهدفت دراسة سيسترنك (Sistrunk, 1981) (في الحبيب، 2006) تحديد أنواع الممارسات الإشرافية المرغوبة لدى المعلمين سواء كانت توجيهية أو تعاونية والتي يعتبرونها

(1) استعمل الباحث مصطلح الموجه بدل المشرف التربوي.

أساس دفعهم للعمل بجدية ونجاح. ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة هو ترتيب الممارسات الإشرافية على أساس أهميتها وهذا حسب آراء المعلمين:

- المرتبة الأولى: النمط التوجيهي.
- المرتبة الثانية: النمط غير التوجيهي.
- المرتبة الثالثة: النمط التعاوني.

وأجرى ميلوكي (Melucci, 1990) دراسة استهدفت الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: هل استخدام المشرف التربوي لنمط إشرافي واحد يكون أكثر فاعلية من استخدامه لأنماط متعددة أثناء قيامه بعملية الإشراف؟

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك فاعلية كبيرة لدى المشرف التربوي، الذي يستخدم أكثر من نمط إشرافي واحد مع المعلمين الذين اعتادوا على المشرف الذي يستخدم نمطا إشرافيا واحدا. كما أن المشرف التربوي الذي يغلب على سلوكه النمط التشاركي أكثر فاعلية من المشرف الذي يغلب على سلوكه الإشرافي النمط المباشر.

وقام ساندل (Sandal, 1992) بدراسة بعنوان الإشراف التربوي كما يتصوره المعلم كجزء من التطوير المهني، استهدفت الدراسة التعرف إلى أسباب الإحباط الذي يصيب المعلمين، وأثر عملية النمو المهني للمعلمين كجانب من جوانب عمل المشرف التربوي في معالجة ذلك. وتألقت عينة الدراسة من (42) معلماً في المدارس الابتدائية، حيث أخضعوا لست مراحل من عملية النمو المهني. أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية دور المشرف التربوي في تحسين النمو المهني للمعلمين، وتعزيز انتمائهم لمهنتهم.

#### التحديد الإجرائي لمصطلحات البحث

**المشرف التربوي:** هو الشخص المكلف من طرف الوصاية بمهام الإشراف التربوي على مستوى المقاطعة التعليمية المعين فيها، ويخضع لسلطة إشرافه جميع المعلمين التابعين لهذه المقاطعة.

**فاعلية الأداء:** يقصد بها مدى نجاح المشرف التربوي في مهام التخطيط والتوجيه والتقويم، وفي الخدمات الإشرافية التي يقدمها لصالح المعلمين الذين يعملون تحت إشرافه.

#### الجانب النظري

**مفهوم الأداء:** تعني كلمة "أداء" في قاموس المنجد، إيصال الشيء إلى المرسل إليه وعرف الأداء: بأنه "ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرة الفرد أو عدم قدرته على عمل ما" (Ellagani, 1999, p. 33) وعرفه تايلور بأن "تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة" (Echarif, 2003, p. 93).



### مفهوم الأداء الوظيفي

يوصف الأداء الوظيفي بأنه "النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة" (Hilal, 1992, p. 12)، والأداء الوظيفي يعني "قيام الفرد بالمهام والأنشطة المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة" (Achour, 1985, p. 40).

### مفهوم الأداء التدريسي

فقد عرفه العماد (Alamayra, 2006, p. 103) بأنه "درجة قيام عضو هيئة التدريس بتنفيذ المهام التعليمية – التعليمية المناطة به وما يبذله من ممارسات وأنشطة وسلوكيات تتعلق بمهامه المختلفة تعبيراً سلوكياً".

وعرفه الفراء (2004, p.4) بأنه "وسيلة التعبير عن امتلاك المدرس للمهارات التدريسية تعبيراً سلوكياً".

### تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء من الأمور الهامة والرئيسية لأي مؤسسة لمعرفة مستوى الأداء الحالي لموظفيها ومحاولة تطوير وتنمية هذا الأداء مستقبلاً في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة للمؤسسة.

ويتطلب قياس الأداء وجود معايير ومستويات محددة للأداء والأعباء الوظيفية الواجب القيام بها من طرف العامل أو الموظف.

وتعد عملية تقييم أداء المشرف التربوي من العوامل الرئيسة في تقييم نشاطه وتمثل المكانة الأولى في سلم الأولويات ويشمل ذلك مهام التخطيط والتوجيه والتقييم، والدراسات والبحث وبما تتضمنه من محتوى يقوم المشرف مع جوانب الإضافة والإثراء والتطوير للمقررات أو المحتوى الدراسي، وكذلك الفعاليات والأنشطة التعليمية والتربوية التي تسهم في تحسين طرائق التدريس وزيادة فاعليتها (Annagar, 2003).

### المشرف التربوي

عرف تركي (Torki, 1990) المشرف التربوي "هو مدرس خبير له من الإمكانيات العلمية والمهنية ما يؤهله للقيام بأعباء المشرف التربوي لأنه خبير في العملية التعليمية وما يحيط بها من علوم وطرائق ومضامين وتفاعلات ونتائج وغير ذلك، فهو يملك تصوراً كاملاً ومدركاً لأهمية الأهداف التعليمية".

### متطلبات المشرف كقائد تربوي

ذكر حمدان (hamdan, 1992) البعض من هذه المتطلبات وهو ضرورة أن يعرف المشرف التربوي بصفته قائداً تربوياً المعارف التالية:

- أساسيات القيادة ونظرياتها وأنماطها.
- نظريات القيادة التربوية وأنماطها.
- أساسيات التخطيط ووضع الأهداف.
- أساسيات إدارة الوقت وتحديد الأولويات.
- آليات عملية التغيير، وطرق التعامل مع ظاهرة مقاومة التغيير.
- أساسيات إدارة الصراع.
- أسس العلاقات الإنسانية في التعامل مع الفريق وبنائه.
- آليات اتخاذ القرار، وتقويم الخيارات.
- أساسيات عملية الاتصال المنظمي.
- أساليب تحليل عملية الاتصال في المنظمة وتحديد عوائقها.
- إتقان المهارات الأساسية للاتصال الفعال.
- **كما لا بد على المشرف التربوي أن يؤمن بـ:**
- أهمية القيادة في العمل التربوي.
- مبدأ العمل بروح الفريق.
- الشورى أساسا لاتخاذ القرار.
- أهمية التخطيط لنجاح العمل التربوي.
- أهمية استثمار الموارد البشرية وتنميتها.
- أهمية الاتصال في إنجاح عمل المؤسسة التربوية.

#### خصائص المشرف التربوي

- هناك مجموعة من الخصائص التي لا بد على المشرف كقائد التربوي من أن يتصف بها لكي يقوم بمهامه على أحسن ما يرام وقد ذكرها نشوان (Nashwan, 1985) ومنها:
- القدرة على استثمار الوقت واستغلاله أحسن استغلال، وهو ما يتطلب من القائد التخطيط الفعال في المستويات المختلفة، وتقدير الزمن اللازم لتنفيذ الأنشطة المدرسية التي تحقق الأهداف بحد أدنى من الهدر.

- القدرة على صياغة الأهداف التربوية المحددة بالتعاون مع المعلمين ووضع جدول زمني مناسب لتحقيق هذه الأهداف.
- القدرة على اكتشاف نقاط القوة والضعف في النظام التربوي من خلال عملية التقييم الموضوعية باستعمال وسائل وأدوات دقيقة للحصول على البيانات التي تسمح باكتشاف مواطن الخلل في تنفيذ البرامج من أجل تفاديها في المستقبل.
- القدرة على ترتيب الأولويات في سياسته التربوية، وعدم تناول المشكلات جملة واحدة والتركيز على المهم منها.
- القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة في ضوء معطيات واضحة له وللآخرين.
- القدرة على التفاعل الإيجابي والبناء مع الآخرين من معلمين، وتلاميذ وموجهين تربويين وأولياء أمور بما يخدم أهداف المدرسة.

أما عطوي (Atoui, 2001) فقد ذكر بعض خصائص القائد التربوي منها الكفاءة المتمثلة في الذكاء المرتفع والقدرة على التحليل والاستبصار، الطلاقة اللغوية القدرة على تقديم الأفكار أما الخاصية الثانية فتتمثل في المظهر الحسن والصحة الجيدة وأما الخاصية الثالثة فتشتمل على التفوق الأكاديمي والمعرفي، وكذا المهارات العلمية والفنية اللازمة وترتبط الخاصية الرابعة بالقدرة على تحمل المسؤولية، الاعتماد على النفس، الاستقرار العاطفي، حسن المعاشرة، الدعابة والمرح الجراءة في مساندة الحق وغيرها .... وتتعلق الخاصية الخامسة بصفات خلقية كالأمانة والإخلاص والكرامة، والعدل والابتعاد عن التحيز، والاستقامة والصدق ... وتتعلق الخاصية الأخيرة بالصفات الاجتماعية كالمستوى الاجتماعي والاقتصادي المتميز الديمقراطي، احترام الآخرين، الإيمان بقدرة الآخرين على التغيير، المعرفة بالعادات والتقاليد الاجتماعية، القدرة على تنظيم الجماعات المفككة، والقدرة على التكيف.

#### منهج الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع معطيات ميدانية وتحليلها وتفسيرها.

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة قوامها (125) معلم ومعلمة من مجموع معلمي المدارس الابتدائية التابعة للمقاطعات الخمس الشرقية لمديرية التربية لولاية المسيلة بمعدل (25) معلم من كل مقاطعة تعليمية.

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة  
جدول (1): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب النوع والمؤهل والخبرة المهنية.

المجموع	الخبرة			المؤهل العلمي			النوع		العدد
	أكثر من 20 سنة	من 11 إلى 20 سنة	أقل من 10 سنوات	بعد التخرج	جامعي	نهائي	معلمة	معلم	
125	24	35	66	10	84	31	50	75	
النسبة%	19.2	28	52.8	08	67.2	24.8	40	60	

يتضح من خلال قراءة هذا الجدول أن فئة المعلمين تمثل الأغلبية بنسبة 60% وأن أغلب أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية الذين تم توظيفهم مباشرة عن طريق المسابقات بنسبة 67% وأن أكثر أفراد العينة هم حديثو عهد بالتعليم حيث لا تتجاوز خبرتهم المهنية 10 سنوات.

أداة الدراسة: هي عبارة عن إستبانة أعدت بهدف تقويم المشرف من طرف المعلمين من أجل الكشف عن صفات المشرف التربوي الفعل من وجهة نظر المعلمين حيث تم إعداد هذه الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وذلك من خلال تحليل الدراسات السابقة التي تناولت الإشراف التربوي وأدواره ومهامه وخصائصه، إضافة إلى الاطلاع على الأدب النظري. وبناءً على هذا، تم إعداد استبانة (ملحق 1) تتكون من 3 محاور:

- المحور الأول: خصائص متعلقة بالجانب العلمي الأكاديمي، وعدد فقراتها (10) فقرات.
- المحور الثاني: خصائص شخصية، وعدد فقراتها (09) فقرات.
- المحور الثالث: خصائص تتعلق بالعلاقات الإنسانية وعدد فقراتها (09) فقرة.

#### صدق الأداة وثباتها

تم التأكد من صدق محتوى الأداة وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين وهم مجموعة من الأساتذة الجامعيين ذوي الخبرة والمتخصصين في علوم التربية ومجموعة من المشرفين التربويين. وقد تم أخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار حسب درجة الاتفاق حيث تم اعتماد نسبة 75% كحد أدنى لقبول العبارات التي تقيس والاستغناء عن العبارات التي رأى المحكمين أنها لا تقيس.

وفي ضوء آراء المحكمين أصبح الاستبيان يتكون من (25) فقرة (الملحق 1) موزعة على ثلاث مجالات كما سيأتي:

- مجال الخصائص العلمية يتكون من (9) فقرات.
- مجال الخصائص الشخصية ويتكون (8) فقرات.
- مجال العلاقات الإنسانية ويتكون من (8) فقرات.

ومن أجل التحقق من ثبات الأداة، تم حساب معامل ألفا-كرونباخ للاتساق الداخلي وكما هو موضح في الجدول (2).

**جدول (2):** يبين معاملات الثبات ألفا-كرونباخ لمحاور الدراسة.

الترتيب	محاور الدراسة	عدد الفقرات	ألفا-كرونباخ
1	الخصائص العلمية	9	0.83
2	الخصائص الشخصية	8	0.76
3	العلاقات الإنسانية	8	0.77

يتضح من الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات عالية نسبياً في جميع أبعاد الاستبيان. ومنه يمكن تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة بعد التأكد من صدقه وثباته.

### المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام التحليلات الإحصائية باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS)، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وتم اختبار (كا<sup>2</sup>) لعينتين مستقلتين لمتغيرات النوع، والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في التدريس.

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

**عرض نتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى:** ومنطوق هذه الفرضية: هناك صفات متعلقة بالجانب العلمي يجب توفرها في المشرف التربوي الناجح، من وجهة نظر المعلمين.

**جدول (3):** يوضح التكرارات ونتائج اختبار (كا<sup>2</sup>) لإجابات أفراد العينة على بنود المحور الأول.

العبارات	دائماً	أحياناً	أبداً	كأ	مستوى الدلالة	الدلالة
1. أن يكون المشرف متحصلاً على شهادة عليا.	79 %63.2	25 %20	21 %16.8	50.37	0.01	دال
2. أن يكون المشرف على دراية واسعة بطرائق التدريس.	80 %64	26 %20.8	19 %15.2	53.48	0.01	دال
3. أن يكون المشرف ملماً بمبادئ القيادة التربوية.	37 29.6	46 36.8	42 33.6	0.97	0.11	غير دال
4. أن يكون المشرف ملماً بمبادئ الاتصال.	39 %31.2	72 %57.6	14 %11.2	40.62	0.01	دال
5. أن يكون المشرف واسع الاطلاع على أساليب التقويم التربوي.	75 %60	25 %20	25 %20	46.52	0.01	دال

...تابع جدول رقم (3)

العبارات	دائما	أحيانا	ابدا	كأ	مستوى الدلالة	الدلالة
6. أن يكون المشرف صاحب خبرة واسعة في التعليم.	92 %78.4	12 %9.6	61 %12	65.63	0.01	دال
7. أن يكون المشرف ملما بمبادئ علم النفس التربوي.	57 %45.6	50 %40	18 %14.4	22.19	0.01	دال
8. أن يكون المشرف متمكنا في اللغة العربية.	61 %48.8	32 %25.6	32 %25.6	13.65	0.01	دال
9. أن يكون المشرف متمتعا بثقافة واسعة.	52 %41.6	32 %25.6	41 %32.8	3.31	0.07	غير دال

يتضح من الجدول رقم (3) ما يلي:

- رأى 63.2% من أفراد العينة المستجوبين أن على المشرف التربوي يجب أن يكون متحصلا على شهادة عليا بينما رأى 16.8% عكس ذلك. في حين أن 20% اختاروا الإجابة ب "أحيانا والفروق لها دلالة إحصائية لصالح المجهيين ب "دائما" عند مستوى الدلالة (0.01) كما تبينه قيمة (2=50.37).
- رأى 64% من افراد العينة أن على المشرف التربوي أن يكون على دراية واسعة بطرائق التدريس بينما رأى 15.2% منه عكس ذلك في حين 20.8% اختاروا الإجابة ب "أحيانا". والفروق لها دلالة إحصائية لصالح المجهيين ب "دائما" عند مستوى الدلالة (0.01) كما تبينه قيمة (2=35.48).
- اجاب 29.6% فقط من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 125 أنه على المشرف أن يكون ملما بمبادئ القيادة التربوية. وأجاب 32.8% منهم أن يكون ذلك احيانه غير أن 33.6% أجابوا بالسلب والفروق ليس لها أي دلالة إحصائية كما تبينه قيمة (2=0.97).
- اجاب 31.2% من العينة على المشرف أن يكون ملما بمبادئ الاتصال في حين رأى 57.6% أن يكون ذلك احيانا لكن 11.2% أجابوا بالنفي. والفروق بين إجابات المستجوبين (بين المجهيين ب "دائما" والمجهيين ب "أبدا" ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) كما تبينه قيمة (2=40.62) وهي قيمة أكبر من الجدولة عند هذا المستوى.
- رأى 60% من أفراد العينة أنه يتعين على المشرف أن يكون واسع الاطلاع على اساليب التقويم التربوي بينما رأى 20% منهم عكس ذلك في حين كانت إجابات 20% منهم ب "أحيانا". والفروق لها دلالة إحصائية عند المستوى (0.01) لصالح الفئة التي اجابت ب "دائما" كما تبينه قيمة (2=56.42).
- أجاب 78.4% من أفراد العينة بأن يكون المشرف دائما صاحب خبرة واسعة في التعليم بينما أجاب 12% منهم عكس ذلك في حين أجاب 9.6% ب "أحيانا" والفروق بين إجابات أفراد العينة لها

دلالة إحصائية عند المستوى (0.01) لصالح الفئة الموجبة بـ "دائما" (كا=2=65.63).

- رأى 45.6% من الأفراد المفحوصين أن على المشرف أن يكون دائما ملما بمبادئ علم النفس التربوي في حين كانت إجابات 14.4% منهم مغايرة تماما من خلال إجاباتهم بـ "أبدا". في حين أن 40% منهم كانت إجاباتهم بـ "أحيانا". والفروق لها دلالة إحصائية عند المستوى (0.01) كما توضحه قيمة (كا=2=22.19). 18 إجاب 48.8% من أفراد العينة بأن يكون المشرف دائما متمكنا في اللغة العربية بيد أن 25.6% رأوا عكس ذلك و 25.6% أجابوا بـ "أحيانا". والفروق لها دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) لصالح امجيبين بـ "أحيانا". حيث أن قيمة (كا=2=13.65) وهي أكبر من القيمة الجدولية.
- رأى 41.6% أن يكون المشرف دائما متمتعا بثقافة واسعة غير أن 32.8% أجابوا بالنفي في حين رأى 25.6% أن ذلك يكون "أحيانا" والفروق ليس لها دلالة إحصائية كما تبينه قيمة (كا=2=3.31).

### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى

يتبين من النتائج السابقة أن أغلب البنود، عدا البندين الثالث (أن يكون المشرف ملما بمبادئ القيادة) والبنود الأخير (أن يكون المشرف متمتعا بثقافة واسعة)، كانت الفروق فيها دالة إحصائيا لصالح المجيبيين بـ "دائما" وهو ما يؤكد تحقق الفرضية الجزئية الأولى التي تقول بوجود خصائص علمية تحدد فعالية ونجاح المشرف التربوي في أدائه الوظيفي.

وتفسر هذه النتائج على أن المعلمين يرون أن المشرف التربوي لا يمكن أن يكون ناجحا في أدائه ما لم يكن متحصلا على شهادة جامعية ناهيك عن التكوين المتخصص في مجال الإشراف التربوي لأن المشرف الغير متحصل على هذه الشهادة تكون إمكانياته محدودة لأن هذه الإمكانيات لم تسمح له بمواصلة دراساته الجامعية، حتى وإن تلقى تكويننا متخصصا في مجال الإشراف إلا أن ذلك لا يحقق له تكويننا متكاملًا مقارنة بالذين تلقوا تكويننا جامعيا كما يرى المعلمون أن المشرف التربوي لا بد أن يكون على دراية واسعة بطرائق التدريس حتى يستطيع التعامل مع كل المعلمين، لأن جهل المشرف بطرائق وأساليب التدريس الأخرى تجعله يفرض طريقه معينة على المعلمين ولا يتقبل الطرق الأخرى، كما أنه لا يستطيع مساعدة المعلمين في هذا المجال. ويرى المعلمون أيضا أنه من الواجب على المشرف حتى يكون ناجحا في عمله أن يضطلع بمبادئ الاتصال وأساليب التواصل مع المعلمين والمديرين ومع التلاميذ لما لذلك من أهمية في تكوين علاقات ناجحة ومثمرة مع كل هؤلاء سعيا لتطوير العملية التعليمية وجعلها أكثر فاعلية. ويؤكد المعلمون كذلك على أن يكون المشرف متمكنا من أساليب التقويم التربوي وهو الأمر الذي كثيرا ما يشتكي منه المعلمون من وجود ضعف لدى المشرفين في هذا الجانب الذي يرونه جانبا مهما خاصة أنه يتعلق بتقويم أدائهم التربوي وما ينجر عنه من مشكلات إذا لم يبنى عدا التقويم على أسس واضحة وسليمة.

كما يرى المعلمون أيضا أن من صفات ومتطلبات المشرف الناجح الخبرة الواسعة في التعليم وخاصة التعليم الابتدائي لأن المشرف الذي لم يسبق له التدريس في هذه المرحلة لا يمكن له معرفة خباياها لأن لكل مرحلة تعليمية خصائصها ومميزاتها ولعل المرحلة الابتدائية هي من أهم المراحل وأصعبها لأنها المرحلة

القاعدية التي تبنى عليها المراحل اللاحقة. ويرى المعلمون أيضا أن على المشرف الناجح أن يكون ملما بمبادئ علم النفس التربوي وما يقتضي ذلك من معرفة نظريات التعلم، وخصائص المتعلم وحاجاته، والفروق الفردية بين المتعلمين. وكيفية التعامل معها لكي يستطيع إمداد المعلم بما يحتاجه في هذا المجال. ويرى أيضا المعلمون أن من خصائص ومتطلبات المشرف الفعال التمكن في اللغة العربية التي تعتبر الأساس في إجادة العلوم الأخرى ومعيار يمكن من خلاله الحكم على كفاءة المشرف وفعاليتته.

واقفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة كل من عيسان (Aissan, 1993) والمخيني (Almakhini, 1991)، دراسة محمود (Mahmoud, 1987) ودراسة محمد علي (Mohammed Ali, 1996).

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية

جدول (4): يوضح التكرارات ونتائج إختبار (كا) لإجابات أفراد العينة على بنود المحور الثاني.

العبارات	دائما	أحيانا	ابدا	كا	مستوى الدلالة	الدلالة
10. أن يكون المشرف ذا سمعة حسنة بين المعلمين.	63 %50.4	34 %27.2	28 %22.4	24.81	0.01	دال
11. أن يكون المشرف على قدر من الذكاء.	81 %56.8	47 %37.6	7 %5.6	50.17	0.01	دال
12. أن تتميز شخصية المشرف بالانتران الانفعالي.	53 %42.4	34 %27.2	38 %30.4	4.81	0.09	غير دال
13. أن يكون المشرف مخلصا في عمله.	83 %66.4	30 %24	12 %9.6	59.24	0.01	دال
14. أن يكون المشرف قادرا على تحمل المسؤولية.	87 %69.6	25 %20	13 %10.4	61.47	0.01	دال
15. أن يكون المشرف ذا قدرة على التحليل والاستبصار.	68 %54.4	43 %34.4	14 %11.2	35.05	0.01	دال
16. أن يكون المشرف مؤمنا بالعمل الجماعي	81 %56.8	32 %25.6	22 %17.6	37.26	0.01	دال
17. أن يتميز المشرف بروح الدعابة والمرح.	54 %43.2	34 %27.2	37 %29.6	5.58	0.06	غير دال

يتبين كم الجدول رقم (4) أعلاه ما يلي:

— أجاب 50.4% من أفراد العينة ب "دائما" على أن يكون المشرف ذا سمعة حسنة بين المعلمين. في حين رأى منهم 27.2% أجابوا ب "أحيانا" إلا أن 22.4% أجابوا ب "أبدا".



- والفروق لها دلالة إحصائية لصالح المجيبين ب "دائماً" عند مستوى الدلالة (0.01) كما تبينه قيمة (كا=24.71).
- أجاب 56.8% من أفراد العينة ب "دائماً" على البند: أن يكون المشرف على قدر من الذكاء. بينما أجاب 5.6% منهم بالنفي في حين أجاب 37.6% ب "أحياناً". والفروق بين إجابات أفراد العينة ذات دلالة إحصائية (كا=24.71) عند مستوى الدلالة (0.01).
- كانت إجابات 42.4% ب "دائماً" على عبارة: أن تتميز شخصية المشرف بالالتزان الانفعالي بيد أن 30.4% أجابوا ب "أبداً" في حين اكتفي منهم بالإجابة "أحياناً" 27.2%. والفروق ليست لها اي دلالة احصائية عند المستوى (0.05) كما تبينه قيمة (كا=4.81) التي هي اقل من القيمة الجدولة.
- كانت إجابات 66.4% من أفراد العينة ب "دائماً" على عبارة: أن يكون المشرف مخلصاً في عمله. لكن 9.6% قالوا "أبداً" و24% منهم اختاروا الإجابة ب "أحياناً". والفروق دالة إحصائياً لصالح الفئة الموجبة ب "دائماً" عند مستوى الدلالة (0.01) حيث أن قيمة (كا=59.24) تتجاوز القيمة الجدولية.
- أجاب 69.6% من أفراد العين ب "أبداً" عل عبارة: أن يكون المشرف قادراً على تحمل المسؤولية بينما أجاب 10.4% منهم ب "أبداً" في حين أن 20% اختاروا البديل الثالث "أحياناً". والفروق دالة إحصائياً لصالح الفئة الموجبة ب "دائماً" عند مستوى الدلالة (0.01) حيث أن قيمة (كا=61.47)، وهي قيمة اكبر من القيمة الجدولة.
- اختار 45.4% الإجابة ب "أبداً" على عبارة: "أن يكون المشرف ذا قدرة على التحليل والاستبصار". إلا أن 11.2 رأوا عكس ذلك من خلال الإجابة ب "أبداً" 34.4%. والفروق لها دلالة إحصائية لصالح المجيبين ب "دائماً" عند مستوى الدلالة (0.01) كما تبينه قيمة (كا=35.5).
- كانت إجابات 56.8% ب "دائماً" على عبارة: "أن يكون المشرف مؤمناً بالعمل الجماعي". واختار 25.6% منهم الإجابة "أحياناً" في حين ان 17.6% اختاروا الإجابة ب "أبداً". والفروق لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) كما تبينه قيمة (كا=37.26).
- اختار 43.2% من أفراد العينة الإجابة ب "دائماً" على عبارة: "أن يتميز المشرف بروح الدعابة والمرح". واختار 27.2% منهم للإجابة على هذا السؤال البديل "أحياناً" بينما كانت إجابات 29.6% ب "أبداً". والفروق ليس لها اي دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) حيث كانت قيمة (كا=5.57) وهي اقل من القيمة الجدولية عند هذا المستوى.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية

يتضح من خلال النتائج المتضمنة في الجدول (4) أن الفروق بين إجابات أفراد العينة لها دلالة إحصائية في أغلب البنود المكونة للمحور الثاني أي خمس بنود من أصل ثمانية وهو ما يؤكد تحقق الفرضية الجزئية الثانية التي تقول بوجود خصائص شخصية تحدد فعالية الأداء الوظيفي للمشرف التربوي.

ويمكن تفسير هذه النتائج على أن المعلمين يرون أن المشرف لا بد أن يكون ذا سمعة حسنة بين المعلمين تجعله يكسب تقديرهم واحترامهم، ويتعاملون معه على أساس هذا التقدير والاحترام عكس المشرف الذي قد يكون ذا سمعة سيئة تجعله غير مرغوب فيه في نظر أغلبية المعلمين، ولا يحوز على تقديرهم واحترامهم. ويرى كذلك المعلمون المستجوبون أن المشرف الناجح لا بد أن يكون على قدر من الذكاء يمكنه من تأدية مهامه الإشرافية بفعالية ونجاح. وتمكنه من التعامل بإيجابية مع كل المعلمين على مختلف مستوياتهم وشخصياتهم. كما يرى المعلمون أيضاً ممن شملتهم هذه الدراسة أن الإخلاص في العمل هي من أسباب فعالية المشرف لأن هذا الإخلاص يجعله يتفانى في عمله ولا يدخر أي جهد خدمة للمعلم، وللتلميذ، وللعملية التعليمية برمتها. ويؤكد المعلمون أيضاً أن المشرف الناجح لا بد أن يكون على قدر من التحليل والاستبصار تساعد على أداء مهامه بكفاءة وعلى مواجهة المشكلات والصعوبات التي تعترض المعلمين في مهامهم، وعلى القدرة على إدارة الصراعات بين المعلمين من جهة وبين المعلمين والإدارة من جهة أخرى ما يرى المعلمون أيضاً أن فعالية المشرف تقتضي أن يكون مؤمناً بالعمل الجماعي وأن يعمل بروح الفريق، وأن لا يهمل المعلمين في كل ما يتعلق بالعملية التعليمية مما يذكي روح التعاون بينه وبينهم خدمة لمصلحة التلميذ. وتتفق هذه النتائج مع دراسة فاطمة السيد علي (1996).

## النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة

جدول (5): يوضح التكرارات ونتائج إختبار (كا2) لإجابات أفراد العينة على بنود المحور الثالث.

العبارات	دائما	أحيانا	ابدا	كا2	مستوى الدلالة	الدلالة
18. أن يكون المشرف مؤمناً بالأسلوب الديمقراطي في التعامل مع الآخرين	76 %60.8	41 %32.8	8 %6.4	47	0.01	دال
19. أن يحترم المشرف الآخرين.	89 %32.8	19 %15.2	17 %13.6	62.41	0.01	دال
20. أن يتقبل المشرف مقترحات وآراء المعلمين.	83 %66.4	25 %20	17 %13.6	53.83	0.01	دال

...تابع جدول رقم (5)

العبارات	دائما	أحيانا	ابدا	كأ	مستوى الدلالة	الدلالة
21. أن يراعي المشرف ظروف المعلمين وأحوالهم.	90 %72	21 %12.8	14 %11.2	61.61 %	0.01	دال
22. أن يكون المشرف قادرا على تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين.	68 %54.4	40 %32	17 %13.6	31.31	0.01	دال
23. أن يكون المشرف قادرا على التعاون مع المعلمين.	55 %44	41 %32.8	29 %29.2	8.12	0.05	دال
24. أن يكون المشرف متسامحا في تعامله مع المعلمين.	78 %62.4	28 %22.4	19 %15.2	48.49 %	0.01	دال
25. أن يكون المشرف متفتحا على المحيط الخارجي.	56 %44.8	43 %34.4	26 %20.8	10.86	0.05	دال

يتبين من النتائج المتضمنة في الجدول رقم (5) أعلاه ما يلي:

- أن 60.8% من أفراد العينة أجابوا ب "دائما" على العبارة: "أن يكون المشرف مؤمنا بالأسلوب الديمقراطي في التعامل مع الآخرين مقابل 6.4% فقط قالوا "ابدا" و32.8% منهم اختاروا الإجابة ب "أحيانا" والفروق كما يبدو لها دلالة إحصائية عند المستوى (0.01) لصالح المحبيين ب "دائما" كما تبينه قيمة (كا=2=46.9) والتي هي أكبر من القيمة الجدولية.
- أن 32.8% من أفراد العينة أجابوا ب "دائما" على عبارة "أن يحترم المشرف المعلمين" بينما اجاب 13.60% عكس ذلك اي ب "ابدا" واختار 15.2% منهم الإجابة ب "أحيانا" والفروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.01) كما تبينه قيمة (كا=2=62.4).
- اختار 66.4% من الأفراد المستجوبين الإجابة ب "دائما" على عبارة "يتقبل المشرف مقترحات وآراء المعلمين" غير ان 20% اختاروا غير ذلك (ابدا) و15.6% اختاروا البديل الثالث (أحيانا) والفروق لها دالة عند المستوى (0.01) لصالح المحبيين ب "دائما" أين كانت قيمة (كا=2=53.8).
- أجاب 72% من عينة الدراسة البالغ عددهم 125 ب "دائما" على عبارة: "أن يراعي المشرف ظروف المعلمين وأحوالهم". في مقابل 11.2% منهم اختاروا الإجابة ب "أبدا" في حين أن 16.8% فضلوا الإجابة ب "أحيانا" والفروق كما تبين ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) لصالح المحبيين ب "دائما" وهو ما تؤكدده قيمة (كا=2=61.16).

- كانت إجابات 54.4% من أفراد العينة ب "دائما" على عبارة: "أن يكون المشرف قادرا على تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين بينما أجاب 13.6% عكس ذلك اي ب "ابدا" في حين أن 32% أجابوا ب "أحيانا" والفروق دالة إحصائيا عند المستوى (0.01) لصالح الفئة التي اختارت الإجابة ب "دائما" كما تبينه قيمة (كا=31.31).
- أجاب 44% من المفحوصين على عبارة "يكون المشرف قادرا على التعاون مع المعلمين". ب "دائما بينما قال 29.2% "ابدا" في حين فضل 32.8% البديل الثالث "أحيانا". والفروق دالة عند المستوى (0.01) لصالح الفئة المجدبة ب "دائما" حيث ان قيمة (كا=48.49) أكبر من القيمة المجدولة.
- أن يكون المشرف قادرا على التعاون مع المعلمين. 32.8%. 15.2%.
- اختار 62.4% من الأفراد المبحوثين ب "دائما" على عبارة: "أن يكون المشرف متسامحا في تعامله مع المعلمين" غير أن 15.2% ذهبوا عكس ذلك حيث أجابوا ب "دائما" في حين كانت إجابات 22.4% ب "أحيانا". والفروق لها دلالة إحصائية عند المستوى (0.01) حيث أن قيمة (كا=48.49) أكبر من الجدولية.
- اختار 44.8% من أفراد العينة الإجابة ب "دائما" على عبارة: "أن يكون المشرف متفتحا على المحيط الخارجي. غير أن 20.8%. و 34.4% أجابوا ب "أحيانا" والفروق لها دلالة إحصائية عند المستوى (0.05). حيث ان قيمة (كا=10.86) تتجاوز القيمة المجدولة.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة

يتبين من النتائج المذكورة سابقا أن كل الفروق بين إجابات أفراد العينة في كل البنود ذات دلالة إحصائية مما يؤكد تحقق الفرضية الجزئية الثالثة بوجود خصائص تتعلق بجانب العلاقات الشخصية تحدد فعالية المشرف التربوي من وجهة نظر المعلمين.

ويمكن تفسير هذه النتائج على أن المعلمين يرون أن المشرف التربوي الناجح لا بد أن يكون مؤمنا بالأسلوب الديمقراطي في تعامله مع المعلمين، من خلال استشارتهم والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم، ومعاملتهم على أساس التقدير والاحترام. كما يرون أيضا أن على المشرف مراعاة ظروف المعلمين وأحوالهم، وأن يتسامح معهم أحيانا عند التقصير الذي قد يكون بسبب ظروفهم الاجتماعية والمهنية كبعد مكان العمل عن الإقامة أو عدم وجود سكن أو ما إلى ذلك أو الظروف المهنية كالاكتظاظ أو قلة الإمكانيات المتاحة أو غير ذلك. كما يعتقد المعلمون أيضا أن من خصائص المشرف الجيد هو قدرته على إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين خاصة مع المعلمين الذين يعملون تحت إشرافه لأن هذه العلاقة تجعله يقرب منهم أكثر مما يجعلهم أكثر تقبلا لإرشاداته وتوجيهاته. كما يرى المعلمون أيضا ان المشرف الجيد هو من تكون له القدرة على التعاون مع المعلمين فيعطيه ويأخذ منهم دون ان تكون له نظرة استعلاء او انتقاص من قدرات المعلمين وإمكانياتهم. ومما يراه المعلمون أيضا ان من مميزات المشرف الفعال هو التفتح على المحيط الخارجي وعدم الانغلاق على نفسه بل لا بد ان يربط علاقات غيابة مع المحيط الخارجي من اواباء وسلطات محلية واستثمارها في مصلحة التلميذ والعملية التعليمية بأكملها.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة المخيني (Almakhini, 1991) ودراسة سيسترنك (Sistrink, 1981)، ودراسة ميلوكي (Milucci, 1990).

ومنه نستنتج ان الفرضية العامة التي انطلقت منها هذه الدراسة والقاتلة بوجود خصائص منها ما يتعلق بالجانب العلمي للمشرف ومنها ما يتعلق بالجانب الشخصي للمشرف التربوي ومنها ما يتعلق بجانب العلاقات الشخصية قد تحققت.

### استنتاج عام

من خلال النتائج الجزئية المتوصل إليها نستنتج ما يلي:

- وجود خصائص علمية تحدد فعالية المشرف التربوي وتؤثر في أدائه الوظيفي حسب آراء المعلمين.
- وجود خصائص شخصية لا بد من توفرها حتى يستطيع المشرف اداء مهامه الإشرافية بنجاح حسب آراء المعلمين.
- وجود خصائص تتعلق بجانب العلاقات الإنسانية ترهن فعالية المشرف ونجاحه في أدائه الوظيفي حسب آراء المعلمين.
- وتجدر الإشارة هنا إلى أن الخصائص المذكورة لا تعبر عن كل الخصائص الواجب توفرها في المشرف لكي يكون ادائه فعالا بل اهمها فقط، كما أنه ليس بالضرورة أن تتوفر كل هذه الخصائص جملة واحدة لكي يكون أداء المشرف فعالا.

### التوصيات

- على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن إقترح التوصيات التالية:
- ضرورة إعطاء الأهمية اللازمة للتكوين الجامعي للمشرف وعدم الاكتفاء بالتكوين المتخصص لسنة واحدة كما هو معمول به في الجزائر.
  - إخضاع المشرفين للتدريب والتكوين اللازمين أثناء الخدمة.
  - ضرورة تبادل الخبرات بين المشرفين من خلال اللقاءات والملتقيات التي تقام لهذا الغرض.
  - إعطاء الأهمية اللازمة للخصائص الشخصية عند توظيف المشرفين التربويين وعدم التركيز على الجانب المعرفي فقط.

### References (Arabic & English)

- Ifara, A. (2004). *Evaluation of teaching performance of teacher's verbal stage of basic education, and a working document submitted*

- to the Conference of the quality of university education in the Palestinian: Al-Quds University.
- Sakr, A. (1985). *Conduct humanitarian organizations: Knowledge House*. Alexandria: Alexandria University.
  - Ahmed, I. (1999). *School supervision and clinical*. Cairo: the Arab Thought circle.
  - Aissan, S. (1993). *The reality of educational supervision for students of teachers in the Sultanate of Oman and its development trends*. Journal of Educational Studies, published by the Association of Modern Education, 9(20).
  - Alafandi, M. (1976). *Educational supervision*, (2<sup>nd</sup>ed). Cairo: the world of books.
  - Al-amayra, M. (2006). *Estimate the faculty at the University of Jordan: Al-Isra Private educational tasks assigned to them from the standpoint of their students*. Journal of Educational and Psychological Sciences, 7(3).
  - Alababtin, A. (1993). *The reality of the technical supervisory skills in secondary schools in Riyadh and ways of developing them in the light of contemporary global trends*. Educational Research Center. Riyadh :King Saud University
  - Bazzaz, H. (1970). *Evaluation of primary inspections*, in Iraq: Baghdad Press Coaching.
  - Reddah, A. & others (2000). *The administration and supervision of the educational trends of modern*. Amman: Seminar House.
  - Hussein, A. & Jamal, A. (1999). *Lexicon Almustlhat- known in educational curricula and teaching methods*, (2<sup>nd</sup>). Cairo: the world of books.
  - Almrigh, A. & Shaalan, A. (1990). *Educational Supervision reality and woken up in the Republic of Yemen*. Search for Neil Diploma in

- Educational Supervision Secondary Education, National Center for Training m Vche (Education, Rabat: Morocco.
- Talal, A. (2003). *Leadership styles and their relationship to job performance*, (Unpublished MA Thesis): Naif Arab University for Security floated, Riyadh, Arabie saoudite.
  - Assayed, F. (1996). *Professional commitment has directed at the educational year in Association of Modern Education*. 9(20), Cairo :the world of books.
  - Atou, G. (2001). *Educational Administration and Educational Supervision (2001)*, (1<sup>nd</sup> ed). Amman: Casablanca and international scientific library of the House of Culture Publishing and Distribution.
  - Mobarki, B. (1998). *Readings in Educational Evaluation, directions of teachers and inspectors about the process of educational supervision, Rawasi book, issued by the Social Reform Society and the Educational (2<sup>nd</sup> ed)*, Algeria: Press Guerfi Ammar.
  - Charles, B. et a.l (1963). *Technical Supervision in Education, T.: The flames of Simon and others, curricula and teaching methods*, (2<sup>nd</sup> ed). Cairo: the world of books.
  - Jerjaoi, Z. (2007). Responsibilities of the educational supervisor as perceived by new teachers in schools Basic province of Gaza.
  - Habib, F. (1996). *Guidance and supervision of education in the Arab Gulf states*, Arab bureau of Education for the Gulf States.
  - Hamdan, M. (1992). *Alahrav in Education Almasrh*. Jordan: dar Alhaddatheman of Education.
  - Howes , K. (2001). *Criteria for the effectiveness of educational supervision at the stage of basic education*, (Unpublished MA Thesis). University of Batna, Algeria.
  - Melucci, W. (1990). *Adaptive Style and Supervisory Effectiveness: A survey of high school supervisors and teachers*. (dissertation ed, PP.(51/11-A:3582). Fordham University.

- Nashwan, Y. (1985). *Educational administration and supervision*, (without edition), Oman: dar Al-Furqan for publication and distribution.
- Sabbak, A. (1994). *Supervision educational effectiveness in basic education*, (Unpublished MA Thesis). University of Constantine, Algeria.
- Sandell, M. (1992). *Teacher disillusionment and supervision as a part of professional development*. Alberta Journal of Educational Research, 38(2) , 133-140.
- Tabet, S. (1994). *Effective educational supervision*. The working paper presented at the annual conference of deputy managers (Education and heads of centers of educational development in the international relief agency). May, Amman, Jordan.
- Tafesh, M. (2004). *Creativity in school administration and supervision*. Amman, Jordan. Dar Al- Furqan.
- Torki, R. (1990). *The origins of Education*, 2<sup>nd</sup> ed). Algeria: Office of University Publications.
- Zakri, E. (1985). *The technical supervision of education in the Libyan Arab Socialist People's Libyan*, Tripoli: Aldar Arab Book .



## ملحق الاستبلة

عزيزي المعلم الفاضل

في إطار القيام ببحث علمي تحت عنوان "فاعلية الأداء الوظيفي للمشرف التربوي حسب آراء المعلمين" يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبلة التي تحتوي على مجموعة من العبارات التي تمثل مجموعة من المواصفات التي يجب أن يتصف بها المشرف الفعال وأرجو، الاجابة عنها من خلال وضع إشارة (x) في الخانة المناسبة.

وتقبلوا مني أسمي عبارات الشكر والتقدير

الباحث

معلومات شخصية:

الجنس: ذكر  أنثى المؤهل العلمي: نهائي  جامعي  دراسات عليا 

الخبرة المهنية: ..... سنة .....

ابدا	أحيانا	دائما	العبارات
			1. أن يكون المشرف متحصلا على شهادة عليا.
			2. أن يكون المشرف على دراية واسعة بطرائق التدريس
			3. أن يكون المشرف ملما بمبادئ القيادة التربوية.
			4. أن يكون المشرف ملما بمبادئ الاتصال
			5. أن يكون المشرف واسع الاطلاع على أساليب التقويم التربوي.
			6. أن يكون المشرف صاحب خبرة واسعة في التعليم
			7. أن يكون المشرف ملما بمبادئ علم النفس التربوي
			8. أن يكون المشرف متمكنا في اللغة العربية
			9. أن يكون المشرف متمتعا بثقافة واسعة.
			10. أن يكون المشرف ذا سمعة حسنة بين المعلمين.
			11. أن يكون المشرف على قدر من الذكاء.
			12. أن تتميز شخصية المشرف بالاتزان الانفعالي.
			13. أن يكون المشرف مخلصا في عمله.
			14. أن يكون المشرف قادرا على تحمل المسؤولية .
			15. أن يكون المشرف ذا قدرة على التحليل والاستبصار.
			16. أن يكون المشرف مؤمنا بالعمل الجماعي
			17. أن يتميز المشرف بروح الدعابة والمرح.
			18. أن يكون المشرف مؤمنا بالأسلوب الديمقراطي في التعامل مع الآخرين
			19. أن يحترم المشرف الآخرين.

			20. أن يتقبل المشرف مقترحات وآراء المعلمين.
			21. أن يراعي المشرف ظروف المعلمين وأحوالهم.
			22. أن يكون المشرف قادرا على تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين.
			23. أن يكون المشرف قادرا على التعاون مع المعلمين.
			24. أن يكون المشرف متسامحا في تعامله مع المعلمين.
			25. أن يكون المشرف متفتحا على المحيط الخارجي.