

## واقع الإشراف التربوي في الجزائر من وجهة نظر الهيئة الإشرافية والتدريسية -دراسة ميدانية بالمدارس المتوسطة بولاية سطيف-

أ. الصالح بوعزة  
جامعة سطيف 2

### الملخص :

تهدف الدراسة إلى التعرف على ممارسات الإشراف التربوي التي تقدم حاليا للأساتذة المدرسين في مدارس التعليم المتوسط من وجهتي نظر الأساتذة والمفتشين في مرحلة التعليم المتوسط بولاية سطيف ، كما تسعى هذه الدراسة أيضا إلى اختبار صحة فروض الدراسة المتعلقة بالفروق بين المفتشين والأساتذة في تقييمهم للممارسات الإشرافية . ولتحقيق اهداف الدراسة تكون المجتمع الأصلي للبحث من الأساتذة ، والمفتشين في مرحلة التعليم المتوسط بولاية سطيف ، وأخذت عينة الأساتذة من المجتمع الأصلي حيث بلغ عدد أفراد عينة الأساتذة 151 ، بينما كان عدد عينة المفتشين 19 مفتشا. قام الباحث بإعداد استبيان يتعلق بالممارسات الإشرافية للمفتش في مجالات الإشراف المختلفة انطلاقا من الدراسات السابقة ، حيث اشتمل الاستبيان على 50 فقرة صنف في ثمانية مجالات هي : القيادة التربوية ، النمو المهني والعلمي للمدرسين ، التلاميذ ، المناهج ، طرق التدريس ، الوسائل التعليمية ، النشاط المدرسي، المجتمع المحلي ،.وللتأكد من مدى شموليته وموضوعيته وصدقه تم عرضه على لجنة التحكيم ، واعتمد الباحث في تطبيق الأداة على طريقة الاتصال المباشر. ولأغراض التحليل ومناقشة النتائج افترض الباحث أن النسب المئوية للاستجابات التي تساوي أو تزيد على 50% تعتبر مؤشرا إلى أن هذه الممارسة موجودة . أما النسب المئوية للاستجابات التي تقل على 50% فتعتبر مؤشرا لعدم وجود الممارسة . استخدم الباحث النسب المئوية و(ك<sup>2</sup>) والبرنامج الإحصائي ستاتستيك

### Résumé :

Réalité de la supervision éducative en Algérie du point de vue des leaders (inspecteurs) et enseignants. L'objectif de cette étude réside dans le détermination des pratiques de l'encadrement éducationnel susceptible d'être donner actuellement à l'ensemble des enseignants de l'enseignant moyen, selon le point de vue des enseignants et inspecteurs de la wilaya de setif, travaillant dans le secteur de l'éducation, aussi, cette étude à pour objectif de tester une série d'hypothèse(évaluation des pratiques d'encadrement)relatives aux différences individuelles entre enseignants et inspecteurs. A ce fait, et afin d'atteindre les objectifs de l'étude, l'échantillon de cette dernière est de l'ordre de 170 sujets dont 151 enseignants choisis aléatoirement et 19 inspecteurs pris dans leur totalité.

Le questionnaire établi pour étude comporte 50 items repartis selon huit domaines (leadership

éducationnel, l'évolution professionnelle et scientifique de l'enseignant, les élèves, les méthodes, les méthodes d'enseignement, les outils d'apprentissage, l'activité scolaire et la population actuelle).

## أولا : الخلفية النظرية للدراسة

### 1مصطلحات الدراس

الإشراف التربوي : أن الإشراف التربوي عملية منظمة ومخططة تهدف إلى تحسين الناتج التعليمي من خلال تقديم الخبرات المناسبة للمعلمين والعاملين في المدارس، والعمل على تهيئة الإمكانيات والظروف المناسبة للتدريس الجيد الذي يؤدي إلى نمو الطلاب فكريا وعلميا واجتماعيا وتحقق لهم الحياة السعيدة في الدنيا والآخرة. <sup>(1)</sup>

الهيئة الإشرافية (المفتشون) :

هم مفتشو التربية والتعليم المتوسط الذين يمارسون مهامهم في المدارس الإكمالية تحت السلطة الرئاسية لمدير التربية وتحت إشراف مفتش التربية والتكوين للمقاطعة من حيث تنشيط أعمالهم وتنسيقها وتقييمها. <sup>(2)</sup>

الهيئة التدريسية (المعلمون) :

هم الأشخاص المعلمون والمكونون والمدرّبون للتلاميذ في غرفة الصف بالشكل الذي يمكنهم من تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية . ونعني بهم في دراستنا الأساتذة في مرحلة التعليم المتوسط .

### 2- أهمية الدراسة :

يمكن تحديد أهمية الدراسة في النقاط التالية :

- تبرز أهمية الدراسة من خلال نتائجها في أنه يستفيد منها المشرفون التربويون لمعرفة أفضل أنواع السلوك الإشرافي والذي يحقق أهداف العملية التعليمية ، ومن ثم زيادة فاعلية وتحسين أداء المشرفين في المدارس .  
- توفير المعلومات التي ربما تساهم في الإطلاع على الأدوار الإشرافية المختلفة للمفتشين والجوانب التي يركزون عليها في الأنماط الإشرافية السائدة في مدارس الطور المتوسط الأمر الذي قد يساعد على التنبؤ بسلوكهم ومحاولة تغيير مساره لخدمة العملية التعليمية .

- تفيد هذه الدراسة في التحفيز على القيام بدراسات علمية في ميدان الإشراف التربوي بما يؤدي إلى تطويره .

-تقديم بيانات لمراكز البحوث حول واقع العملية الإشرافية في المدارس ومدى تحقيقها للأهداف التعليمية العلمية . مما يساعد في رسم سياسة لكيفية إعداد المشرفين التربويين وتدريبهم على ممارسة السلوك الإشرافي الفعال والمأمول .

### 3- مشكلة الدراسة

لكي يكون الإشراف التربوي أداة فعالة في تحسين العملية التعليمية ، لا بد أن تتوفر المقومات التي تجعله قادرا على تحقيق هذا التحسن بالفعل . لكن الإشراف التربوي في مرحلة التعليم المتوسط ببلادنا يعاني على ما يبدو نقصا في العنصر البشري المد مهني ، ويواجه صعوبات يكاد يتفق على أغلبها المفتشون أنفسهم . كما يوجه له المدرسون وبعض رجال التعليم انتقادات كثيرة من بينها : الزيارات المبالغية والقصيرة للمدرسين ، وعدم القدرة على التقييم الموضوعي لعملهم وجهودهم ، والتسلط في الآراء والأحكام . وأنه يعتمد على عنصر المفاجأة اعتقادا بأن هذا الأسلوب يساعد في الكشف عن العيوب والأخطاء ، كما أن جهود المشرف (المفتش) من أجل التحسين تقتصر في كثير من الأحيان على مجرد اقتراحات تدون في السجلات المدرسية

وهذا يؤدي بالمدرسين إلى الشعور بالموقف الحرج ، وبالاضطراب والقلق ، وعدم الاطمئنان على وضعهم المهني . ومثل هذه المعطيات تبين مدى الحاجة إلى إجراء دراسات حول موضوع الإشراف التربوي ودوره في العملية التعليمية في بلادنا ، بحيث تساعد هذه الدراسات المشرفين (المفتشين) والأساتذة المدرسين وغيرهم من رجال التعليم على تطوير الخدمات والممارسات الإشرافية وكذا تطوير سلوك الإشراف التربوي للانتقال به من أسلوب التفتيش إلى أسلوب الإشراف التربوي الحديث .

وهي مشكلة في نظرنا تستحق الدراسة، وتتضمن التساؤلات التالية:

- أ- ما هي الممارسات الإشرافية التي تقدم حاليا لأعضاء الهيئة التدريسية وبالفعل من وجهة نظر الأساتذة المدرسين والمفتشين في المدارس المتوسطة بولاية سطيف ؟
- ب- هل تختلف استجابات المفتشين والأساتذة في تقييمهم للممارسات الإشرافية التي يتم تقديمها حاليا للأساتذة في مجالاتها المختلفة ؟

### ثانيا : إجراءات الدراسة الميدانية وأدواتها ونتائجها

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات موجه إلى كل من الهيئة الإشرافية والتدريسية في المرحلة المتوسطة بولاية سطيف لتقييم مهام المفتش - وفقا لمجالاتها الثمانية- من خلال استجابات أفراد العينة. تم بناء الأداة من خلال الأدب التربوي والدراسات السابقة التي مكنتنا من تحديد مجالات الممارسات الإشرافية المبينة في المجالات التالية : القيادة التربوية - النمو المهني والعلمي للمدرسين- المناهج- طرق التدريس- الوسائل التعليمية- النشاط المدرسي- المجتمع المحلي .

ولما أصبح كل من الاستبيانين بشكله النهائي، ويشتمل على خمسين فقرة رتبته الإجابة عن كل فقرة منها وفق ميزان من التقدير ثنائي التدرج : (موجودة ، غير موجودة) . وطلب إلى المستجيب أن يؤثر بعلامة (x) أمام الاختيار الذي يرى صحته .

أما فيما يخص الخصائص السيكومترية للأداة فتم الاعتماد على الصدق الظاهري ومعامل الثبات بمفهوم الاستقرار. وقد بلغ معامل الارتباط بين التطبيقين فيما يتعلق باستبيان الممارسات الإشرافية لعينة

الأساتذة (0.91) و (0.96) بالنسبة للمفتشين. أما الأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات فهي

1 STATISTICA النسب المئوية و (ك2) والبرنامج الأحصائي ستاتستيكا

وللتحقق من صدق فروض الدراسة استخدم الباحث (ك2) لمجموعتين مستقلتين وسيتم عرض

النتائج الخاصة بكل فرض من فروض الدراسة للتحقق من صحتها ، وفيما يلي توضيح ذلك :

### 1- مجال القيادة التربوية:

جدول رقم (1) يوضح دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة في تقييمهم للممارسات الإشرافية في مجال القيادة التربوية

| ك <sup>2</sup> المحسوبة | ك <sup>2</sup> الجدولية | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-------------------------|-------------------------|-------------|---------------|---------|
| 24.69                   | 6.63                    | 1           | 0.01          | دالة    |

### 1- السؤال البحثي الأول :

توجد فروق بين استجابات المفتشين والأساتذة في تقييمهم للممارسات الإشرافية التي تقدم حاليا للأساتذة المدرسين في مجال القيادة التربوية .

بناء على نتائج الدراسة وحسب الجدول رقم (1) لمسنا وجود تضارب في النتيجة بين الأساتذة والمفتشين فيما يتعلق بتمكينهم من قيادة الاجتماعات المدرسية ويرجع ذلك إلى اختلافهم في تحديد معايير ومؤشرات التمكين ، فقد يرى المفتش أن من حق الأساتذة أن يمكنوا من قيادة بعض الاجتماعات المدرسية فقط دون غيرها على اعتبار أن البقية ليست من شأنهم ولا من اختصاصهم ، أما الأساتذة فقد يرون أنه من حقهم واختصاصهم قيادة كل الاجتماعات دون استثناء . وأن مجموعة الأساتذة الذين وافقوا على أن المفتشين يمكنوهم من قيادة الاجتماعات المدرسية نسبة لا يستهان بها لأنها تقارب النصف ( 39.73%) ويرجع ذلك إلى أن هؤلاء ممن لديهم قدرات ومهارات وكفاءات إدارية وبيداغوجية ويتوفرون على الخبرة الميدانية والأقدمية وغيرها . أما فيما يتعلق بتنمية العلاقات الإنسانية بين الأساتذة وغيرهم فقد أقرتها أكثرية المفتشين وأنكرتها أكثرية الأساتذة وهذا ما يدل على النظرة السلبية لدى الأساتذة للمفتشين ، وهذا ما أكدت عليه دراسة عبد الرحمان الحسون وقد يكون ذلك ناتجا عن بعض الممارسات الإشرافية السلبية لدى بعض المفتشين من الذين يركزون على أخطاء الأساتذة أكثر من التركيز على الإيجابيات ، دون الأخذ بعين الاعتبار مجال العلاقات الإنسانية. في حين نجد نسبة (36.42%) أي أكثر من الثلث من الأساتذة تقر بقيام المفتشين بتنمية هذه العلاقات ، ونفهم من هذا أن هؤلاء الأساتذة استفادوا من هذه العلاقات وهي شهادة لنسبة من المفتشين بنجاحهم في هذه المهمة ، والملاحظ أن الأساتذة الذين شهدوا للمفتشين بقدرتهم في تمكينهم من المشاركة في قيادة الاجتماعات المدرسية بلغت نسبتهم (39.73%) وهي تكاد تكون النسبة نفسها للأساتذة الذين شهدوا للمفتشين بتنمية العلاقات الإنسانية بين الأساتذة وغيرهم (36.42%). وترى نسبة 56.30% من الأساتذة بأن المفتشين لا يسمحون بالمشاركة في اتخاذ القرارات على عكس ما يصرح به المفتشون (89.47%) وهذا معناه أن الأساتذة قد لا يكون من حقهم قانونيا وإداريا إصدار بعض القرارات ويعتقدون

من جهة أخرى أنه من حقهم ذلك ، كما يمكن أن يكونوا ممن لم يحظوا إلا بزيارة تفتيشية واحدة خلال السنة الدراسية مما يجعل الدقة في الحكم على أداء الأستاذ غير كاف وهذا ما أكدت عليه دراسة اللحيدان ، ومن جهة أخرى فإن كثرة الأساتذة المشرف عليهم (أكثر من 200 أستاذ لكل مفتش ) - حسب التقرير التربوي للمفتش (انظر قسم الملاحق) - يصعب من مهمة تقييمهم ومعرفة مدى قدرتهم من عدمها على اتخاذ القرارات ، فيبقى تحفظ المفتش قائما من هؤلاء.

كما أنه من الممكن أن سلوك المفتش هذا سببه الأساتذة أنفسهم فقد لا تتوفر فيهم الشروط الموضوعية والكفاءة المهنية لاتخاذ القرارات .والدليل على ذلك أن نسبة لا يستهان بها من زملائهم قرابة النصف (43.70%) أقرت بأن المفتشين يسمحون لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات . ويرجح أن يكون هؤلاء المفتشين من الجدد في مهنة الإشراف ممن تلقوا دروس وتوجيهات في مجال العلاقات الإنسانية المهنية.

أما النوع الأول من المفتشين فقد يكونوا من أتباع المدرسة التقليدية في التفتيش (التaylorية) فيركزون على الجانب الشكلي الحرفي في تطبيق للنصوص القانونية المحددة لمهام كل من المفتش والأستاذ والتي لا ينبغي الخروج عنها وبجانبون التطور الحاصل في ميدان الأشراف التربوي خاصة من الناحية السلوكية (مدرسة العلاقات الإنسانية) هذا يعكس حتما التناقض الحاصل بين ما يراه المفتشون وما يمارسونه في الميدان وأنه يسود الأسلوب التقليدي في التفتيش ، وهذا ما توصلت إليه دراسة تايلور نظرا لعدم مواكبة النصوص التشريعية في الميدان التربوي للتطور الحاصل في الفكر التربوي. وهذا ما يعكس التأثير الذي لا يزال قائما بنظام التفتيش الذي ساد فترة طويلة من الزمن والذي يستند في تنظيمه إلى المركزية والنظرة البوليسية السلطوية واعتبار أن الإنسان كسول بطبعه ولا يعمل إلا تحت الضغط والرقابة والتهديد والعقاب . أما تقييم المفتش بصورة عابرة للأساتذة يرجع في اعتقادنا إلى كثرة المدارس الواقعة في خطته حيث لاحظنا من خلال التقرير التفتيشي الذي يعده المفتش إشرافه على ما يزيد على (160 أستاذ) في المقاطعة الواحدة كما أن بعد الكثير من المدارس وقلة وسائل النقل والظروف الاجتماعية الصعبة لا تمكن المفتش من القيام بمهامه على وجه أكمل فيلجأ إلى التركيز على الشكليات الإدارية في زيارته وعلى الأخطاء ، وهذه المظاهر لا تزال موجودة وينبغي التغلب عليها ولا نحمل المفتشين المسؤولية الكاملة حول سلبات هذه الممارسات في ظل نظام تعليمي وإشرافي ما زال بعيدا عن متطلبات الحداثة والتطور في جانبه المعرفي والتربوي والنفسي والتشريعي .

وحسب الجدول نفسه فإن المتتبع لاستجابات الأساتذة يلاحظ كذلك أنه توجد جوانب أخرى ما يزال اهتمام المفتش بها قليلا مثل تنمية العلاقات الإنسانية والسماح للأساتذة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتمكينهم من المشاركة في قيادة الاجتماعات المدرسية ، حيث يرى ما بين 56.30% و 63.58% من الأساتذة بأن هذه الممارسات غير موجودة في سلوك المفتشين التربوي ويتفق مع الأساتذة ما بين 10.52% و 26.32% من المفتشين حول عدم وجود هذه الممارسات الإشرافية وهذا يدل - على الرغم من التطور الحاصل في الميدان التربوي - أن هناك نقص في الاهتمام بهذه المجالات من طرف المفتشين وهذا ما يعكس المفهوم السلطوي

المركزي للتفتيش في بلادنا الموجود في أذهان الكثير من المفتشين من ذوي الأقدمية وكذا الجمود التشريعي القانوني المنظم للعلمية التربوية ككل ولذلك لابد من مسايرة التوجه الديمقراطي في بلادنا .حيث أكد بيلز 1972 في دراسة له أن المناخ الديمقراطي أظهر درجة عالية من الرضا كما أدى إلى زيادة في الإنتاج .

## 2- مجال النمو المهني:

جدول رقم (2) يوضح دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة في تقييمهم للممارسات الإشرافية في مجال النمو المهني

| ك <sup>2</sup> المحسوبة | ك <sup>2</sup> الجدولية | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-------------------------|-------------------------|-------------|---------------|---------|
| 39.16                   | 6.63                    | 1           | 0.01          | دالة    |

## 2- السؤال البحثي الثاني :

توجد فروق بين استجابات المفتشين والأساتذة في تقييمهم للممارسات الإشرافية التي تقدم حاليا للأساتذة المدرسين في مجال النمو المهني

من خلال استجابات العينة وانطلاقا من الجدول رقم (2) تبين أن الأكثرية المطلقة من الأساتذة بنسبة 75.50% يرون أن المفتشين لا ينقلون آرائهم البيداغوجية إلى الوصاية. ونفهم من هذا أن هذه النسبة من الأساتذة قد لم يقوموا بتقديم اقتراحات للمفتشين أصلا لعلمهم مسبقا بمركزية (المناهج والبرامج) وبالتالي لا جدوى من تقديم اقتراحات لا يؤخذ بها خاصة في مجال المناهج والبرامج على مستوى الوزارة أو نظرا لمركزية بعض القرارات التربوية على مستوى الولاية (مديرية التربية). كما قد يكون الأساتذة يجهلون مسألة تقديم المفتش لاقتراحاتهم البيداغوجية من عدمها إلى الوصاية وبالتالي فيلجأون إلى اتهام المفتش بالتقصير .

وفي حقيقة الأمر قد يكون المفتش قام بنقل الاقتراحات إلى الوصاية دون علم الأساتذة بذلك وهذا أيضا يدل على تقصير المفتش في إعلامهم بنقل هذه المقترحات ، فيمكن هنا أيضا توجيه الاتهام إلى الوصاية بدلا من توجيهه إلى الأستاذ أو المفتش والدليل على ذلك أن 63.15% من المفتشين يذكرون أنهم ينقلون الاقتراحات .فمدير التربية ما هو إلا أداة لتمثيل وتطبيق القرارات المركزية ، لكن من جهة أخرى هناك بعض المديرين يضعون لأنفسهم نظاما مركزيا سلطويا على مستوى الولاية.ومن هنا فإن بعض الاقتراحات الحساسة التي من المحتمل أن تهدد هنا مناصبهم أو نفوذهم تعد مرفوضة، وهناك قرارات أخرى يقابلونها بالامبالاة.

ومن المفتشين من أقروا بأنهم لا ينقلون فعلا هذه الاقتراحات ويمثلون أكثر من الثلث 36.85% وهذا يعني أن هناك ثلاث احتمالات في هذه المسألة :فإما أنها قطيعة أو خلل مع الأساتذة من ناحية العلاقات المهنية البيداغوجية ويكتفي في ذلك بالجانب الرسمي. وإما وجود خلل أو قطيعة مع مديرية التربية. وإما بخل أو قطيعة مع الأساتذة والوصاية معا.فالقطيعة مع الوصاية قد تكون بسبب تقليل الوصاية من أهمية الاقتراحات على اعتبار أن المفتش أكثر خبرة وتجربة من الأستاذ فهو المطالب بتنقيح مقترحات الأساتذة وتلخيصها ثم تقديمها في صيغة خاصة، كما أنه من الممكن وجود فتور في العلاقات الإنسانية بين المفتشين والوصاية.

أما فيما يتعلق بالخلل مع الأساتذة في عدم نقله اقتراحاتهم فيسبب كبرياء المفتش ولا مبالاته في بعض الأحيان، فيقلل من شأن المقترحات ويرأها تافهة، لكن لا يوجه الاتهام كله إلى المفتشين بالتقصير لأنه لا تظهر المقترحات الفردية لأصحابها بعد دمجها وتلخيصها مع مقترحات أساتذة آخرين ثم تقديمها للصيانة (وهذه طريقة بيداغوجية معمول بها لدى المفتشين).

وهذا ما يفسر نقص في عملية الاتصال بين أطراف العملية التعليمية، ولذلك فلا بد من الاهتمام بمبدأ العلاقات والتفاعل لضمان زيادة العائد من العملية والتخلص من الصراعات داخل المؤسسة التعليمية. وهذا ما توصلت إليه دراسة أحمد إبراهيم أحمد 2000 م. أما فيما يتعلق بتنظيم المفتش لتبادل الزيارات بين الأساتذة لتبادل الخبرات يرى الأكثرية من الأساتذة (60.27%) أن المفتشين لا يقومون بهذه المهمة. فقد يكون السبب في ذلك أن هذه النسبة من الأساتذة لهم خبرة وأقدمية في التعليم وبالتالي لا يرغبون في زيارة أساتذة يماثلونهم في الخبرة والتجربة، كما أنه من المحتمل أن يكون هؤلاء من النمط الذي يقاوم التغيير والتطور نظرا للتعود على الروتين، كما أن من الممكن اعتبار هذه الزيارات لا فائدة منها حيث لا تدر عليهم فوائد مادية أو امتيازات اجتماعية وأن الأغلبية من الأساتذة من الممكن - في اعتقادهم - أن مثل هذه الزيارات تعكس ضعف مستواهم العلمي وخبرتهم التدريسية، كما قد تكون الأسباب مالية أو إدارية خارجة عن نطاق الهيئة التدريسية. ومن الممكن أيضا أن المفتشين يقومون بتنظيم مثل هذه الزيارات للأساتذة الجدد في التعليم فقط وهي ما تدل عليه 39.73% من الذين يقرون بوجود مثل هذه الزيارات وهي نسبة تقترب من النصف وبالتالي لا تستفيد الأكثرية من هذه الزيارات، كما أنه من الممكن أن تتم مثل هذه الزيارات بناء على المحسوبية نظرا لارتباطها ببعض الامتيازات، لكن من المحتمل أن المفتش فعلا لا ينظم هذه الزيارات حسب رأي الأساتذة وهذا ما تؤكد نسبة 42.11% من المفتشين أنفسهم. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن الكثير من المفتشين يعتبرون أنفسهم هم وحدهم أصحاب الخبرة والتجربة، أو أنهم لا يعطون الناحية البيداغوجية ما تستحقه من العناية أو تنقصهم الخبرة النظرية والميدانية فيما استجد في ميدان الإشراف التربوي وبالتالي يخشون مواجهة انتقادات من بعض الأساتذة الخبراء في ميدان التعليم. بل قد يكون الكثير من المفتشين لا يفهمون أدوارهم جيدا ويعتقدون أنها من مهام مدير المتوسطة مثلا أو مدير التربية لارتباط المسألة بكثير من الجوانب الإدارية والمالية.

أما فيما يتعلق بمتابعة المفتش استعمال الزمن وإسناد الفصول 60.26% تنكر هذه المتابعة وقد يكون الأساتذة محقين في ذلك على اعتبار أنهم أقرب إلى الواقع التربوي في المؤسسة من المفتش لكوهم دائمين بينما هو زائر. فقد يرون إسناد بعض المواد لغير أهلها كأن تسند مادة الرياضيات لأستاذ متخصص في الفيزياء أو إسناد بعض المستويات التعليمية لغير أهلها كان يسند قسم الثالثة متوسط لأستاذ جديد في المهنة أو مستخلف أما الأساتذة فإن أكثر من الثلث يرون بان هذه العملية من مهام مدير المدرسة ويعتبرونها قضية إدارية وقد تكون هذه النسبة من استجابات الأساتذة تعبر عن عدم درايتهم بمهام المفتش

بشكل مفصل ، وفي بعض الأحيان يكون للأستاذ أقدمية ومؤهلات وخبرة في التعليم لا تتوفر للمفتش نظرا لكونه تم اختياره لمهنة التفتيش على معايير غير علمية كالبيروقراطية والمحسوبية والرشوة . بينما نجد الأغلبية من المفتشين بنسبة 78.94% يفيدون بأنهم يتابعون استعمال الزمن ويسندون الفصول إلى الأساتذة ومعنى هذا أن هذه النسبة قد تعبر عن دفاع المفتشين عن عملهم والظهور لمظهر القوة أمام الأساتذة .

### 3- مجال التلاميذ:

جدو رقم (03) يوضح دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة في تقييمهم للممارسات الإشرافية في مجال التلاميذ

| ك <sup>2</sup> المحسوبة | ك <sup>2</sup> الجدولية | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-------------------------|-------------------------|-------------|---------------|---------|
| 40.84                   | 6.63                    | 1           | 0.01          | دالة    |

### 3- السؤال البحثي الثالث :

توجد فروق بين استجابات المفتشين والأساتذة في تقييمهم للممارسات الإشرافية التي تقدم حاليا للأساتذة المدرسين في مجال التلاميذ

أما بخصوص مجال التلاميذ وحسب الجدول رقم (03) يرى الأساتذة بأن المفتش لا يشترك معهم في بحث مشكلات التلاميذ وإيجاد الحلول لها بنسبة 52.99% وهذا يعني أن هؤلاء الأساتذة إما ليست لهم مشكلات نظرا لقدرة على تجاوزها أو لا يقومون بعرض هذه المشكلات على المفتش مخافة تقييمه لهم تقييما سلبيا ، ويعبر معظم المفتشين على أنهم يقومون بإشراك الأساتذة في بحث مشكلات التلاميذ البيداغوجية رغم نفي الأساتذة لذلك ، وهذا معناه أن المفتشين يبالغون في مدح أدائهم الوظيفي ، ومع ذلك يقر مجموعة من المفتشين بنسبة 15.78% بأنهم لا يقومون بهذه المهمة وهذا يعني أنهم يحملون أفكار المدرسة التقليدية في الإشراف .

أما فيما يتعلق بمراجعة المفتش مع الأساتذة أسئلة الاختبارات والامتحانات التي تجرى للتلاميذ فإن الأكثرية الساحقة من المفتشين يزعمون أنهم يقومون بهذه المهمة أو الممارسة بنسبة 84.21% ، وبالمقابل نجد أكثرية الأساتذة يرفضون هذا الزعم بنسبة 72.85% والفرق بين النسبتين لا يتجاوز 12% فمن نصدق إذن؟ وباستقراء النسب الأخرى الشاهدة على القولين نجد أن 27.15% من الأساتذة يعترفون للمفتشين بأداء واجهم ، بينما نجد نسبة 15.78% من المفتشين يؤكدون أن هذه الممارسة غير موجودة ، فما نسبة الفرق بين الشهود؟ إنها 12% لصالح المفتشين ، وهذا ما يدل على أن المفتشين لا يقومون إلا بجزء بسيط من المهمة . وهذا يعني أن الأساتذة محقين في عدم وجود هذه الممارسة والواقع يؤكد ذلك . والملاحظ أن المفتشين هنا يعطون أعلى التقديرات للأدوار الممارسة من قبلهم ، بينما الأساتذة يعطون أقل التقديرات للممارسات الإشرافية . وإلى هذا المعنى أشارت نتائج دراسة كل من خليل يوسف الخليل ونور الدين عقيل عثمان في الأردن

### 4- مجال المناهج:

جدول رقم (04) يوضح دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة في تقييمهم للممارسات الإشرافية في مجال المناهج

| ك <sup>2</sup> المحسوبة | ك <sup>2</sup> الجدولية | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-------------------------|-------------------------|-------------|---------------|---------|
| 12.10                   | 6.63                    | 1           | 0.01          | دالة    |

#### 4- السؤال البحثي الرابع :

توجد فروق في استجابات المفتشين والأساتذة في تقييمهم للممارسات الإشرافية التي تقدم حاليا للأساتذة المدرسين في مجال المناهج

من خلال استجابات المفتشين على بنود المجال نجد أنهم يميلون إلى تضخيم منجزاتهم ، حيث أن استجاباتهم تفوق بكثير استجابات الأساتذة وهذا قد يعكس غرورهم واستعلاءهم واعتقادهم بأنهم يؤدون مهامهم على الوجه الأكمل نجد أنهم موافقون بنسبة 100% ليثبتوا أنهم يشجعون الأساتذة على إبداء رأيهم الخاص بتنظيم الكتاب المدرسي والأساتذة لا يقرون لهم بذلك إلا بنسبة 67.54% فالفارق هو الثلث ومن الأساتذة بنسبة 32.45% من الذين يهتمون المفتشين بأنهم لا يشجعونهم على إبداء آرائهم بمعدل أستاذين موافقين في مقابل واحد مخالف على أن الرأي المخالف عادة ما يكون أقلية. و يزعم المفتشون أنهم يشاركون الأساتذة في توضيح أهداف المناهج بنسبة 100% وهي نسبة غير معقولة وغير مقبولة في مجال العلوم الإنسانية ، وهذا ما يؤكد الدليل من أن 12.59% من الأساتذة ينفون ذلك تماما . ويرى الباحث أن المشرف يمكنه أن يلعب دورا أكبر في تحسين المنهج والكتاب المدرسي. ويتأتى له ذلك من خلال زيارته للمدرسين في الصفوف الدراسية، ومناقشته لهم ، أثناء اجتماعه بهم حيث يبين لهم نقاط القوة ونقاط الضعف ثم إبراز أثرها في نمو التلاميذ نموا متكاملا. وكذلك إتاحة الفرص للأساتذة للتعبير عن آرائهم في المناهج والكتب المدرسية بأسلوب موضوعي وعلمي قائم على التطبيق والملاحظات الميدانية ، وعن طريق احترام الرأي يمكن للأستاذ أن يساهم بعملية تحسين المنهج ، كما يمكن للمفتش أيضا أن يتدارس مع الأساتذة المدرسين الكتب المدرسية ، ويبحث المواصفات الخاصة لهذه الكتب ، ثم إحالتها إلى اللجان المتخصصة للاستشارة بها ، وبذلك يتم تطوير الكتاب المدرسي ، ويستطيع المفتش تمكين الأساتذة من التعرف على الكتب والبحوث الحديثة في مجال المنهج ، و إرشادهم إلى المقالات والمجلات التي تبحث في المناهج للإطلاع عليها والاستفادة منها. ويرى الباحث أن المساهمة الفعلية من قبل المفتش في وضع المناهج وتحسينها ومراجعتها تتطلب الإعداد اللازم للمفتش في حقل المناهج وأساليب وضعها، وتزويده بالمعرفة الشاملة بنظريات التعلم وإعداد المعلم ، وطرق التدريس، وكذلك المبادئ النفسية للعمل مع الجماعات وقيادتها. وقد أكدت دراسة العدواني 1981 على ضرورة إشراك المشرف والمدير في تطوير المناهج المدرسية وتطوير برامج الإشراف التربوي وتقويمها ، وتعزيز العلاقة بين المشرف والمعلم خدمة للأهداف التعليمية. بينما أشار اللحيان 1990 في دراسة له إلى ضرورة أن يكون المشرف مؤهلا ولديه معرفة تامة بالسياسة التعليمية وبالمناهج وبالبيئة المدرسية والخصائص والصفات الطلابية .

**5- مجال طرق التدريس :**

جدول رقم (05) يوضح دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة في تقييمهم للممارسات الإشرافية في مجال طرق التدريس

| ك <sup>2</sup> المحسوبة | ك <sup>2</sup> الجدولية | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة  |
|-------------------------|-------------------------|-------------|---------------|----------|
| 6.20                    | 6.63                    | 1           | 0.01          | غير دالة |

**5- السؤال البحثي الخامس :**

توجد فروق بين استجابات المفتشين والأساتذة في تقييمهم للممارسات الإشرافية التي تقدم حاليا للأساتذة المدرسين في مجال طرق التدريس .

بناء على نتائج الاستجابات وكذا النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول (05) والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في مجال طرق التدريس ، بمعنى أن هناك اتفاق بين أفراد العينة على اعتبار عمل المفتش إيجابيا . فيفيد المفتشون بأنهم يشجعون الأساتذة على تجريب طرق تدريس جديدة ويوافقونهم على استخدام أكثر من طريقة تدريس يرى الأساتذة فائدتها ويطلبون في نفس الوقت من الأساتذة تطبيق طريقة التدريس التي يقتنع بها المفتشون كما يطلبون منهم التحضير للدروس باستمرار و قد تراوحت استجاباتهم بين 73.68% و 100% ويوافقهم الأساتذة على ذلك بنسب تتراوح بين 64.90% و 92.71% وكان الاختلاف فيها بينهم متمثلا في نسب الاستجابات فقط. وهذا يعكس وجهة نظر الأساتذة والمفتشين المتقاربة في مجال طرق التدريس. ويدل هذا على اهتمام المفتشين بهذا المجال اهتماما بالغاً على اعتبار أنهم يركزون إشرافهم وتوجيههم في الغالب في غرفة الصف. ويسمحون في ذلك بتعدد طرق التدريس وتجريب الجديد منها وهذا تماشيًا مع الفروق الفردية الموجودة بين التلاميذ من جهة ومن جهة أخرى تدريب المدرس على الإطلاع والبحث والإبداع في مجال تخصصه. لكن أحيانا يرى المفتش -باعتباره خبير بأساليب التعليم وطرقه وبمستوى الأساتذة المدرسين ومستوى التلاميذ- استخدام طريقة تدريس إجبارية تناسب الموقف التعليمي وهذا ما أشارت إليه النظرية الموقفية لفدلر. وعلى العموم فإن هناك تطور واضح في هذا المجال لدى المفتشين، حيث اعتبرت دراسة ستورجز 1977 أن أهم هدف للإشراف التربوي هو مساعدة المعلمين على تحسين طرائقهم التعليمية سواء كان ذلك عن طريق تدريبهم أثناء الخدمة أو توجيههم التوجيه المباشر.

**6- مجال الوسائل التعليمية:**

جدول رقما (06) يوضح دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة في تقييمهم للممارسات الإشرافية في مجال الوسائل التعليمية

| ك <sup>2</sup> المحسوبة | ك <sup>2</sup> الجدولية | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-------------------------|-------------------------|-------------|---------------|---------|
| 28.78                   | 6.63                    | 1           | 0.01          | دالة    |

**6- السؤال البحثي السادس :**

توجد فروق بين استجابات المفتشين والأساتذة في تقييمهم للممارسات الإشرافية التي تقدم حاليا للأساتذة المدرسين في مجال الوسائل التعليمية

من خلال نتائج الجدول رقم (06)، ومن خلال الخلاصة الإحصائية تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المفتشين والأساتذة ، فنسبة 68.42% من المفتشين يزعمون أنهم يشاركون مع الجهات المختصة في توفير الأدوات والوسائل التعليمية في الوقت المناسب بينما أكثرية الأساتذة بنسبة 59.61% تنفي هذا الادعاء ومن هنا يمكن أن نفهم أن المفتشين قد أدوا واجبا تم مع الجهات المختصة ، حيث يوجه الالتحام إلى هذه الجهات التي لم تقم بواجبها في توفير هذه الوسائل ، وقد تكون هذه الجهات هي نفسها ضحية للصيانة . ومن جهة أخرى من الممكن أن يكون المفتشون مقصرين في هذه المسألة وهذا ما اعترف به 31.57% من المفتشين أنفسهم . ومهما يكن من أمر فإن رأي الأساتذة قد يكون صحيحا لأنه نابع من الواقع ولا حاجة لهم في إنكار الوسائل الموجودة ، لكن يبقى حكمهم ليس على إطلاقه لان بعضهم بنسبة 40.39% يفيدون أن المفتشين يشاركون في توفير الوسائل مع الجهات المختصة. فان الأكثرية الساحقة من المفتشين 84.21% يرون أنهم يتعاونون مع الأساتذة في اختيار الوسائل التعليمية المناسبة للدرس ، وهذا ما ينفيه قرابة ثلثي الأساتذة 55.63%. وهذا يدل على مبالغة المفتشين في تقييمهم لإنجازاتهم ، ولم يوافقهم سوى 44.37% من الأساتذة على زعمهم ، ويعني هذا أن نسبة القيام بهذه الممارسة لم تتعد النصف. وما يؤكد هذا التفسير هو أن 15.87% من المفتشين اعترفوا بأنهم لا يقومون بهذه الممارسة أما فيما يتعلق بالبند (38) فان 68.42% من المفتشين يزعمون أنهم يشتركون مع الأساتذة في صنع وابتكار الوسائل التعليمية . بينما نجد النسبة نفسها تقريبا من الأساتذة ترفض هذا الادعاء كلية وهم 63.58% وهذا معناه أننا لا نستطيع الوقوف إلى جانب الأساتذة ولا إلى جانب المفتشين في آرائهم ، ويتوجب علينا أن نبحث في أدلة أخرى، حيث نجد ثلث المفتشين 31.57% يعترفون بأنهم لا يقومون بهذه المهمة ونجد ثلث الأساتذة 36.42% هم الذين قاموا بهذه الأعمال مع المفتشين وعند مقارنة نسبة المفتشين الذين يدعون قيامهم بهذا العمل 68.42% مع نسبة الأساتذة الموافقين لهم 36.42% . ومنه فان هذه الممارسة لا تتعدى النصف من المصرح به من المفتشين . وتجدر الإشارة إلى أن برامج التنمية المهنية للعاملين في الميدان التربوي تتطلب التعرف على الاحتياجات الفعلية لهم من واقع ممارساتهم الميدانية بقصد تطوير برامج إعدادهم وتطويرهم لصالح العمل التربوي. وفي هذا السياق جاءت دراسة سعاد عبد العزيز الفريح 1997 لتؤكد على ضرورة استخدام الحاسوب، إنتاج أفلام الفيديو وإجراء دراسات عن أهمية الوسائل التعليمية لتحسين أداء المعلمين .

#### 7- مجال النشاط المدرسي :

جدول رقم (07) يوضح دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة في تقييمهم للممارسات الإشرافية في مجال النشاط المدرسي

| ك <sup>2</sup> المحسوبة | ك <sup>2</sup> الجدولية | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدلالة |
|-------------------------|-------------------------|-------------|---------------|---------|
| 56.24                   | 6.63                    | 1           | 0.01          | دالة    |

## 7- السؤال البحثي السابع :

توجد فروق بين استجابات المفتشين والأساتذة في تقييمهم للممارسات الإشرافية التي تقدم حاليا للأساتذة المدرسين في مجال النشاط المدرسي .

بناء على نتائج المجال وما هو مبين في الجدول رقم (07) يوجد اختلاف بين الأساتذة الذين ينكرون قيام المفتشين بمشاركتهم في القيام بالأنشطة والتعاون معهم في التنسيق بين أنواع الأنشطة المختلفة . وقد تراوحت استجاباتهم ما بين 64.23% و 77.48% بينما يفيد المفتشون بأنهم يقومون بكل الممارسات المتعلقة بمجال النشاط المدرسي حيث . تتراوح نسب استجاباتهم ما بين 63.15% و 89.47% وتفسر استجابات الأساتذة (52.31%) حول عدم قيام المفتشين بتدريس الفوائد التربوية الناتجة عن الأنشطة المدرسية ، مع الأساتذة على أن ذلك معقول جدا ، حيث أن أغلبية المفتشين لا يحضرون إلا للتقييم إن أمكن ذلك وليس لديهم من الوقت ما يجعلهم يشاركون في الأنشطة أو توزيع التلاميذ عليها أو التنسيق بين أنواع هذه الأنشطة ، ومرد ذلك أيضا كثرة المهام الإدارية الموكلة إلى المفتش والمشار إليها في المراسيم الوزارية ثم إن البعض من المفتشين يعتبرون ذلك انتقاصا لقيماتهم حين يعملون مع الأساتذة جنبا إلى جنب . وهذا ما يفسر بقاء بعض الذهنيات تركز إلى النظام التقليدي في التفتيش ، متجاهلين كل تطور ، وهذا ما تؤكد بعض الدراسات المحلية مثل دراسة بوحفص مباركي ودراسة على الصباغ . وتمثل النسبة الإجمالية لاستجابات الأساتذة على بنود مجال النشاط المدرسي 33.27% بينما نسبة المفتشين تصل إلى 77.63% .

## 8- مجال المجتمع المحلي:

جدول رقم (08) يوضح دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة في تقييمهم للممارسات الإشرافية في مجال المجتمع المحلي

| ك <sup>2</sup> المحسوبة | ك <sup>2</sup> الجدولية | درجة الحرية | مستوى الدلالة | الدالة |
|-------------------------|-------------------------|-------------|---------------|--------|
| 13.33                   | 6.63                    | 1           | 0.01          | دالة   |

## 8- السؤال البحثي الثامن :

توجد فروق بين استجابات المفتشين والأساتذة في تقييمهم للممارسات الإشرافية التي تقدم حاليا للأساتذة المدرسين في مجال المجتمع المحلي .

حسب نتائج الجدول رقم 08: وانطلاقا من المعالجة الإحصائية للبيانات والتي تم من خلالها التوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة من المفتشين والأساتذة في تقييمهم للممارسات الإشرافية المقدمة للأساتذة في مجال المجتمع المحلي، نلجأ إلى تفسير هذه الفروق كما يلي :

يرى المفتشون أنهم يعملون على تمكين الأساتذة من استغلال خامات البيئة في التدريس ويشاركون الأساتذة في تقديم خدمات عامة للمجتمع المحلي فقط وقد تراوحت النسبة 57.89% في كلا الممارستين بينما نجد الأساتذة يعبرون عن عدم وجود هاتين الممارستين بنسب مرتفعة مقارنة بنسبة المفتشين حيث تتراوح ما بين

67.54% و 78.14% وهذا يدل على عدم جود الممارسة وان هناك تقصير واضح في هذا المجال تؤكد نسبة 42.10% من المفتشين أنفسهم فهم يعترفون بعدم قيامهم بماتين الممارستين لاعتقاد الكثيرين منهم بأنها أعمال لا فائدة منها وتعتبر مضيعة للوقت وربما تكون من وجهة نظرهم من اختصاص المشرف التربوي المقيم (مدير المدرسة) والأساتذة باعتبارهم أكثر العناصر اتصالا بالبيئتين الاجتماعية والطبيعية ، وهذا يعكس غموض المهام لدى الكثيرين من أطراف العملية التعليمية نظرا لتداخل مهامهم من جهة وهذا ما أشارت إليه دراسة أحمد ابراهيم أحمد ومن جهة أخرى فان الكثير من الأنشطة والمهام التفصيلية لم تنطرق إليها النصوص القانونية بالنظر إلى مرونة العملية التربوية .

### – خلاصة نتائج الدراسة :

يتبين من نتائج هذه الدراسة انه توجد أوجه اتفاق ، وأوجه اختلاف بين وجهتي نظر العينة ، فبالنسبة للهدف الأول من أهداف النتائج أن استجابات الأساتذة والمفتشين كانت متباعدة حول الممارسات الإشرافية التي تقدم للأساتذة في الوقت الحاضر . ولأغراض التحليل ومناقشة النتائج افترض الباحث أن النسب المثوية للاستجابات التي تساوي أو تزيد على 50% تعتبر مؤشرا إلى أن هذه الممارسة موجودة . أما النسب المثوية للاستجابات التي تقل على 50% فتعتبر مؤشرا لعدم وجود الممارسة .

أ- أوجه الاتفاق : أفاد الأساتذة والمفتشون بأن عددا من الممارسات تعتبر موجودة ويقوم المفتشون بتقديمها في الوقت الحاضر ، وبلغ عدد هذه الممارسات 31 ممارسة في مختلف مجالات الإشراف أي نسبة 62% من مجموعة الممارسات . ففي مجال القيادة التربوية يقوم المفتشون بتشجيع الأساتذة على تحمل المسؤولية ورفع الروح المعنوية عندهم ، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم وان كانت مخالفة لرأي المفتش واحترام آراء الأساتذة المخالفة لرأيه ومفاجأته للأساتذة بزيارته لهم في الصفوف وتركيزه على أخطائهم وتقييمهم بصورة عابرة وغير دقيقة. وتراوح نسب استجابات الأساتذة عليها ما بين 50.33% و 90.72%. أما المفتشون فأفادوا جميعا بوجود هذه الممارسات. وتراوح نسبهم بين 57.89% و 94.73% .

وفي مجال النمو المهني يشارك المفتشون بأمور منها : زيادة النمو المهني للأساتذة وتصحيح الخطأ الذي قد يحصل منهم ، وزيادة كفاءتهم في القيام بدورهم الوظيفي ، وتقدير جهود المعلم المبدع ، ومتابعة تنفيذ التعليمات والجدول المدرسي وإسناد الفصول للأساتذة ، وتزويدهم بالمعلومات والخبرات الجديدة، والمشاركة في دورات التقوية التي تقام لرفع مستواهم والتعاون معهم في إيجاد الحلول للمشكلات التعليمية وتشجيعهم على المشاركة في تخطيط البرامج والقيام بالبحوث والدراسات التربوية . أما في مجال التلاميذ فان عمل المفتشين يبدو انه اقتصر على تمكين الأساتذة من مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ وتزويدهم بمهارات وخبرات جديدة وتقييم مستوى التحصيل عندهم بالتعاون مع الأساتذة ، وهذا التقييم قد يفتقد إلى الأسس والمقاييس العلمية المتعارف عليها، إذ انه يتم بصورة عابرة ومن خلال الزيارات القصيرة التي يقوم بها المفتشون للمدارس كما اتفق على ذلك الأساتذة والمفتشون في مجال القيادة التربوية.

مجال المناهج فإن عمل المفتشين يكون بدراسة المناهج وتحسينها وتوضيح أهدافها والاستماع إلى آراء الأساتذة حولها وتشجيعهم على إبداء رأيهم الخاص بتنظيم الكتاب المدرسي وتطويره ولعل هذا العمل المطلوب من كل مشرف لأن هذه الأبعاد في مجال المناهج لا يستطيع الأساتذة إدراكها والإلمام بها ما لم يتوفر لهم إشراف تربوي. أما في مجال طرق التدريس فإن المفتشين يشجعون الأساتذة على تجريب طرق تدريس جديدة، ويسمحون لهم باستخدام أكثر من طريقة تدريس يرى الأساتذة فائدتها، ويطلب إليهم تطبيق طريقة التدريس التي يقتنع بها المشرفون فقط، كما يطلب منهم التحضير للدروس باستمرار.

وفي مجال الوسائل التعليمية اقتصر عمل المفتشين على المشاركة في تدريب الأساتذة على استخدام الوسائل التعليمية الجديدة والتعاون معهم في اختيار الوسائل التعليمية الملائمة للدرس.

و في مجالي النشاط المدرسي فقد اتفق أفراد العينة على تدارس المفتش مع الأساتذة الفوائد التربوية الناتجة عن الأنشطة المدرسية.

أما في مجال المجتمع المحلي فقد اتفق الأساتذة والمفتشون على أن المفتش لا يعمل على توثيق الصلة بين الأساتذة وأولياء أمور التلاميذ ولا يتعاون معهم في تمكين التلاميذ من زيارة المؤسسات الاجتماعية والإنتاجية الموجودة بالبيئة.

**ب- أوجه الاختلاف :** بلغ عدد الممارسات التي لم يتفق على وجودها الأساتذة والمفتشون 19 في مختلف المجالات ، أي بنسبة 38% من مجموعة الممارسات الواردة في الاستبيان . فبينما يذكر المفتشون على أنهم يقومون بهذه الممارسات يفيد الأساتذة بأن هذه الممارسات لا تقدم لهم . وهي تنقسم إلى :

1- ممارسات يفيد المفتشون في وجودها أما الأساتذة فيذكرون عدم وجودها وقد بلغ عددها 17 وفيما يلي بيانها :

ففي مجال القيادة التربوية يذكر المفتشون بأنهم يقومون بتمكين الأساتذة من المشاركة في قيادة الاجتماعات المدرسية، وتنمية العلاقات الإنسانية فيما بينهم، والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات. وبلغت نسب استجاباتهم عليها 73.68% و 89.47% أما الأساتذة فبلغت نسب استجاباتهم على نفس الفقرات ما بين 36.42% و 43.70% على أساس أن هذه الممارسات غير موجودة . أما في مجال النمو المهني فيذكر المفتشون بأنهم يقومون بنقل رأي الأساتذة المهني، وتبادل الزيارات بين الأساتذة لتبادل الخبرات، ومتابعة المفتش الجدول المدرسي وإسناد الفصول للأساتذة . وكما هو معروف فقد بلغت نسب استجاباتهم على هذه الممارسات ما بين 57.89% و 78.94%. أما الأساتذة فكانت نسب استجاباتهم على نفس الفقرات ما بين 60.27% و 75.50% وفي مجال التلاميذ فإن المفتشين أفادوا بأنهم يقومون بمشاركة الأساتذة في بحث مشكلات التلاميذ ، ومراجعة أسئلة الاختبارات والامتحانات التي تجرى للتلاميذ ، وتدارس أسباب رسوبهم في الامتحانات ، وتراوحت نسب استجاباتهم على ذلك ما بين 73.68% و 84.21%. أما نسب استجابات الأساتذة فكانت ما بين 50.34% و 72.85% مشيرة إلى عدم وجود مثل هذه الممارسات. وفي

مجال الوسائل التعليمية فإن المفتشين أفادوا بأنهم يعملون على صنع وابتكار الوسائل التعليمية، وتوفير الوسائل والأدوات التعليمية في الوقت واختيار مع الأساتذة المناسب منها للدرس. وتراوحت نسب استجاباتهم ما بين 68.42% و 84.21% أما استجابات المعلمين فكانت ما بين 55.63% و 63.58%. وهي تفيد بعدم وجود هذه الممارسات وفي مجال النشاط المدرسي أوضح المفتشون في هذه الدراسة بأنهم يقومون بالاشتراك مع الأساتذة في القيام بالأنشطة المدرسية المختلفة وتوزيع التلاميذ على أنواع النشاط المدرسي وفقا لميولهم وقدراتهم، والتنسيق بين أنواع هذه الأنشطة، وتراوحت نسب استجاباتهم ما بين 63.15% و 84.21%. أما الأساتذة فكانت نسب استجاباتهم على نفس الفقرات ما بين 64.23% و 77.48% مفيدتين بأن المفتشين لا يقومون بهذه الممارسات. وفي مجال المجتمع المحلي أفاد المفتشون بأنهم يقتصرون على المشاركة في تمكين الأساتذة من استغلال خامات البيئة في التدريس، والمساهمة في تقديم خدمات عامة للمجتمع، وبلغت نسب استجاباتهم بالخصوص 57.89%. أما الأساتذة فكانت نسب استجاباتهم على نفس الفقرات تتراوح ما بين 67.54% و 78.14% وهي تفيد بعدم وجود هذه الممارسات من وجهة نظرهم.

**ج- ممارسات تقدم بصورة قاصرة :** إن الأساتذة يقولون بأن المفتشين يفاجئوهم أثناء زيارتهم لهم في الصفوف، وأنهم يركزون على أخطائهم، ويقيمون عملهم بصورة عابرة وغير دقيقة. وبلغت نسب استجابات المعلمين على هذه الأمور ما بين 50.33% و 90.72%. وهي نسب مرتفعة جدا. أما استجابات المفتشين فقد تراوحت ما بين 57.89% و 78.94% تفيد بحدوث ذلك فعلا.

أما فيما يتعلق بصدق فروض البحث تبين أنه توجد فروق بين الاستجابات في مجالات الإشراف السبعة ما عدا مجال طرق التدريس. وأن هذه الفروق لها دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) ودرجة حرية (1) وهو ما يبين أن المفتشين يقيمون الممارسات في هذه المجالات بصورة أكثر إيجابية من الأساتذة.

#### خاتمة :

بناء على نتائج الدراسة واستنادا إلى بعض الدراسات المحلية حول واقع العملية الإشرافية في بلادنا تم الوقوف على كثير من النقائص والسلبيات سواء على المستوى الفني أو العلائقي، دون إنكار محاولات للتحديث ومواكبة المستجدات في الميدان التربوي والإشرافي، لكنها تبقى محاولات بدون فلسفة واضحة المعالم من طرف الوزارة، مما خلق فجوة كبيرة بين التخطيط والتنفيذ. ولذلك على الوزارة المعنية أن تعمل على إحداث ثورة من أجل تغيير الذهنيات والمفاهيم والقوانين والاستراتيجيات والآليات والوسائل بغية اللحاق بركب التطور والتكيف مع المستجدات التكنولوجية العالمية.

#### المراجع :

1- إبراهيم بن عنبر العلي [www.riyadhedu.gov.sa](http://www.riyadhedu.gov.sa)

- 2 -القرار الوزاري 177 /5/1 المؤرخ في 1993 م ) في : عبد الرحمن بن سالم المرجع في التشريع المدرسي . دون طبعة . مطابع عمار قرني باتنة . دون سنة ص 54
- 3- بلوم وآخرون 1983 ص 126 في : رياض ستراك ، دراسات في الإدارة التربوية ، ط1 ، دار وائل للنشر عمان ، الأردن ، 2004 ، ص346
- 4- رياض ستراك / أحمد علي المنصور : بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية ، ص182