



الأكاديمية الليبية
مدرسة العلوم الإنسانية
قسم / علوم التعليم
شعبة/الادارة التعليمية

مدى استخدام المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في تعامله مع معلمي مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراتة من وجهة نظر المعلمين

دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الإجازة العالية الماجستير في التربية

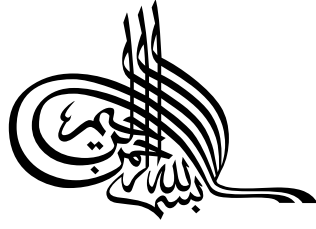
إعداد الطالب:

الصدیق سالم برقوق

إشراف:

أ.د الطاهر محمد بن مسعود

2012



(فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وِلْدٌ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ
حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ
فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ)

اللَّهُ
صَدِيقُ
الْعَظِيمِ

(آل عمران: 159)

الافتتاح

إلى روح عوني وقدوتي حتى اشتد عودي، إلى عنوان الصفاء وبسمة الأمل . . .

والدري العزيزين

إلى روح من كان سندی في الحياة وأصبح مصدر فخري واعتزازي . . .

أخي الشهيد/ حمس سالم برفوق رحمه الله

إلى روح من شجعني ودفعني إلى استكمال دراستي العليا . . .

صديقي المرحوم/ رمضان مصطفى غوالس

إلى سندي في الحياة . . .

إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى زوجتي المخلصة، وأولادي الأعزاء (سالم، خديجة، نهال، أبو بكر) الذين

صبروا معي وضحوا بأجمل أوقاتهم في سبيل استكمال دراستي . . .

إلى أساتذتي وأصدقائي وكل من له الفضل عليّ . . .

إلى هؤلاء جميعاً

أهدي هذا الجهد المتواضع بكل تقدير واحترام

الباحث

الشكر والثناء

الحمد والشكر لله الذي أنعم على البشر بالعلم، وعلم آدم الأسماء كلها، وأنعم بالرسالة على سيد العالمين وخاتم الأنبياء والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم خير المعلمين، وسيد المربين وعلى آله وصحبه أجمعين.....

وبعد،،،

فإنه ليشرفني أن أنظم إلى قافلة طلاب العلم مقدماً آيات الوفاء والعرفان لأساتذتنا الذين كانوا سبباً في إنارة فكرنا بنور المعرفة، وأخص بالذكر أستاذي الكريم / أ.د. طاهر محمد مسعود، المشرف على هذه الرسالة، الذي كان عوناً صادقاً في إشرافه، حيث كان غزير العلم سديد الرأي، منير الأفكار، وكان لي الأخ والمعلم، فله مني كل الامتتان والاحترام والوفاء والعرفان، وأمد الله بطول العمر ودوام الصحة والعافية.

كما أتقدم بخالص الوفاء مقروناً بجزيل العرفان والامتتان إلى أ.د. عمر بشير إطويبي، على قبوله مراجعة هذه الرسالة ومناقشتها وستكون ملاحظاته وأراؤه وملاحظاته سداً لثغرات هذه الرسالة.

والشكر موصول أيضاً إلى أ.د. / محمد هاشم الفالوقي، لتفضله بالموافقة على مراجعة والمشاركة في مناقشة هذا العمل المتواضع وستكون أراؤه وملاحظاته سداً لثغرات هذه الرسالة. كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ/ الهادي سالم بلاعو، على ما بذله من جهد في سبيل المراجعة اللغوية لهذه الرسالة.

أخيراً وليس بآخر يسعدني أن أتقدم بوافر شكري وتقديري إلى مدراء مدارس عينة الدراسة بمصراتة، والأخوة أعضاء هيئة التدريس بالمدارس، على تعاونهم وإجاباتهم على استبيان هذه الرسالة.

وأقدم شكري وتقديري إلى كل من قدم لي العون والمساعدة. وأختتم هذه اللمسة بحمد الله وتسبيحه، والصلاة والسلام على حبيبه المصطفى صلى الله عليه وسلم.

وبالله التوفيق

..(الباحث)..

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
1	الآية الكريمة	أ
2	الإهداء	ب
3	الشكر والتقدير	ج
4	المحتويات	د.ه.و
5	الجداول	ز
الفصل الأول : (محتويات البحث)		
6	أولاً: مقدمة البحث	2
7	ثانياً: إشكالية البحث	5
8	ثالثاً: أهداف البحث	6
9	رابعاً: أهمية البحث	6
10	خامساً: محددات البحث	8
11	سادساً: مفاهيم ومصطلحات البحث	10
الفصل الثاني (الإطار النظري)		
12	أولاً الإشراف التربوي	11
13	أهمية عمل المشرف التربوي	14
14	صفات المشرف التربوي	17
15	كفايات المشرف التربوي	19
16	وظائف المشرف التربوي	21
17	ثانياً: الإشراف التربوي	24
18	أهمية الإشراف التربوي	26
19	مميزات عملية الإشراف التربوي	27

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
20	مفهوم الإشراف التربوي	28
21	أنواع الإشراف التربوي	29
22	وظائف الإشراف التربوي	30
23	خصائص الإشراف التربوي	32
24	خصائص الإشراف التربوي المعاصر	33
25	مكونات الإشراف التربوي	34
26	الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي	34
27	معوقات الإشراف التربوي	35
28	نظريات الإشراف التربوي	40
29	أهم وأبرز الأساليب الإشرافية	48
30	ثالثا: العلاقات الإنسانية	67
31	مفهوم العلاقات الإنسانية	69
32	أهمية العلاقات الإنسانية	71
33	المفاهيم الخاطئة في ممارسة العلاقات الإنسانية	73
34	أسس العلاقات الإنسانية	76
35	العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية	86
36	أهمية العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي	89
37	معوقات العلاقات الإنسانية	92
الفصل الثالث (الدراسات السابقة)		
38	مقدمة	95
39	أولا: الدراسات العلمية الميدانية على المستوى المحلي	96
40	ثانيا : الدراسات العلمية الميدانية على المستوى القومي	100
41	ثالثا : الدراسات الأجنبية	103
42	مناقشة الدراسات السابقة	106

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الرابع (إجراءات البحث الميدانية)		
43	أولاً: منهج الدراسة	110
44	ثانياً: مجتمع الدراسة	112
45	ثالثاً: عينة الدراسة	113
46	رابعاً: أدوات الدراسة	114
47	خامساً: المعالجة الإحصائية	114
الفصل الخامس (عرض النتائج وتفسيرها)		
47	عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها	115
49	الإجابة على التساؤلات	118
	الفصل السادس (ملخص البحث -المقترحات)	
50	ملخص البحث	142
51	التوصيات و المقترحات	144
52	المصادر والمراجع	146
53	الملاحق	

ملحق الأول

رقم الصفحة	الموضوع	ر.م
120	جدول رقم (1) استخراج معامل ثبات أداة الدراسة	-1
120	جدول رقم (2) الصورة النهائية لأداة الدراسة	-2
123	جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور القُدوة الحسنة	- 3
125	جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور التواضع	-4
127	جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور الوضوح	-5
129	جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور التشجيع	-6
131	جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور كفاية الاتصال	-7
134	جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور كفاية الحوار الهادف	-8
136	جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور العدل	-9
138	جدول رقم (10) قيمة "ت" ودلالاتها الاحصائية للفروق بين متوسطي درجات عينة البحث وفقا للتخصص في أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية	-10
140	جدول رقم (11) قيمة "ت" ودلالاتها الاحصائية للفروق	-11

	بين متوسطي درجات عينة البحث وفقا لنوع الجنس في أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية	
142	جدول رقم (12) قيمة "ت" ودلالاتها الاحصائية للفروق بين متوسطي درجات عينة البحث وفقا للتخصص في أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية	-12
143	جدول رقم (13) قيمة "ت" ودلالاتها الاحصائية للفروق بين متوسطي درجات عينة البحث وفقا للمؤهل في أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية	-13
145	جدول رقم (14) المتوسطات الانحرافية المعيارية للمؤهلات العلمية في أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية	-14
146	جدول رقم (15) المقارنة المتعددة بين متوسطات مجموعات البحث ذوى المؤهلات الثلاثة في أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية	-15
147	جدول رقم (16) قيمة "ف" ودلالاتها الاحصائية للفروق بين متوسطات عينة البحث وفقا لسنوات الخبرة في أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية	-16

الفصل الأول

الجزء التمهيدي للبحث

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- حدود الدراسة
- مفاهيم الدراسة

مقدمة:-

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على من بعثه مولاه رحمة للعالمين ونبراساً للمعلمين نبينا محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً مباركاً، فإن من المسلم به أن التربية تُعد أساساً علمياً واجتماعياً وإنسانياً لدى كل عصر وجيل، لذا يحتل هاجس التربية والتعليم الصدارة في أولويات الدول المتحضرة التي تنتشد لبلادها الرقي والازدهار، كما أن مظاهر التقدم والرقي الحضاري التي نراها ونجدها اليوم في دول العالم المتقدم هي نتاجاً طبيعياً للتقدم الكبير الذي أحرزته هذه الدول في مجال إعداد وتنمية ثرواتها البشرية، مما أدى إلى إيجاد قوى بشرية على مستوى عال في كافة مجالات الحياة النظرية والتطبيقية أن التربية هي الوسيلة الوحيدة الفعالة لإقامة بناء بشري قوي ناضج يمكن من خلاله إقامة نهضة حضارية للمجتمع البشري وتحقيق آمال وطموحات أفراده في حياة كريمة مستقرة لذا تجد الدول تبذل قصارى جهدها من أجل إنجاح العملية التعليمية التربوية إيماناً منها بأهمية الدور الذي تلعبه التربية في تقدم الأمم والشعوب وعليه فإن المحرك الأساسي للعملية التعليمية والتربوية والعنصر المباشرة للعمل في الميدان التربوي هو المعلم ولا يستطيع مهما أوتي من قوة القيام بهذا الواجب العظيم ما لم يجد المساندة والدعم من الإدارة المدرسية ومن المشرف التربوي ومن الزملاء ومن أولياء الأمور لما لا فهلى عملية تعاونية تكافلية يشترك في نجاحها أو فشلها الجميع ، من هنا برزت أهمية الإشراف التربوي وما يقدمه المشرف التربوي من عون ومساعدة للمعلم.

فبالرغم من الدور الكبير الذي تقدمه الخدمة الإشرافية وأهميتها التربوية لابد أن تقدم بصفة إنسانية يراعى فيها المشرف التربوي جهود المعلمين ويعزز جوانب القوة والضعف في أدائهم مما يؤدي إلى إنشاء علاقات إنسانية أخوية، تحقق أهداف العملية التعليمية التربوية في جو من الطمأنينة والرضا.

ويمكن القول إن أهم ما يميز نوع العلاقات بين المشرفين والمعلمين في ظل مفهوم ممارسات الإشراف التربوي الحديث، أنها علاقات إنسانية إرشادية، يستمد فيها المشرف تأثيره على المعلمين من طريق تعامله الإنساني معهم، لا من قوة مركزه، أو الصلاحيات المخولة له، وأن يتصف بقدرته على بناء علاقات إنسانية سليمة مع المعلمين تقوم على أساس احترامهم والثقة فيهم والتعاطف معهم وتقدير جهودهم والاجتهاد في حل مشاكلهم.

وتهدف العلاقات الإنسانية إلى إشاعة جو الألفة والمحبة وإشباع حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية ورفع الروح المعنوية للعاملين التربية "على أن العلاقات الإنسانية الإيجابية يجب أن تتسم بالصدقة والانفتاح وتبادل الثقة والاحترام بين أفراد المجتمع المدرسي وأن يكون المشرف قدوة في هذا المجال لأن ذلك يقود إلى التفاعل المثمر بين الأفراد.(نبراي 2005، ص 21)

من هنا يمكن القول أن العلاقات الإنسانية تلعب دوراً هاماً في إثارة الدوافع لتحقيق كفاية في الأداء وتخفيف وطأة الآلية المفرطة في العمل والأساليب الروتينية التي تجعل العمل ثقيلًا ومملاً كما أنها تساعد على ارتفاع الروح المعنوية التي تؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء وبالتالي إلى تحقيق الأهداف المتوخاة.

"ولقد كشفت نتائج الأبحاث في مجال الدراسات الإدارية والإنسانية والسلوكية أهمية العلاقات الإنسانية في إشباع حاجات الفرد السيكولوجية والتي بإشباعه يشعر الفرد بالرضا، وبالتالي يصبح أكثر تعاونًا وإقبالاً على العمل وأقل ضجرًا ونفورًا"(درويش وتكلا 1984، 79)

وهذا ما ينبغي للإشراف التربوي توفيره وتحقيقه حتى يكون إشرافاً فاعلاً ومثمراً ويساهم في تحقيق الأهداف التي يطمح إليها من العملية التعليمية.

كما أسفرت بعض الدراسات عن وجود قصور في ممارسة العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي من هذه الدراسات دراسة.(الزهراني 1984) و(دراسة الجحدي1989) التي أكدت على وجود قصور في ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية أثناء تعامله مع المعلمين من حيث عدم التشجيع وتبادل الرأي.

كما أن دراسة (الغامدي 1993) و(دراسة نجوى شاهين 2003) قد أكدت أن هناك سلبيات تعوق أداء المعلمين منها القصور في ممارسة العلاقات الإنسانية من قبل المشرفين التربويين.

ونتيجة لتطور مفهوم الإشراف التربوي فقد أولت أغلب الدول عناية كبيرة بتطبيق النظريات الحديثة في الإشراف التربوي وظهر ذلك من خلال تعديل المسميات المتعلقة بالإشراف التربوي وفق المستجدات الحديثة لاعتماد مسمى الإشراف التربوي بدلاً من التوجيه التربوي ، والتفتيش التربوي ، وهذا ما أحدث نقلة نوعية في مسيرة الإشراف التربوي فأصبح بعيداً عن

الارتجالية و العشوائية مما ساعد على ممارسة أساليب إشرافية فعالة ، تراعي مبدأ العلاقات الإنسانية، وتتميز بدقة في التخطيط وجودة في التنفيذ، والوصول إلى مخرجات جيدة. واستنادًا إلى المبررات السابقة، وإيمانًا من الباحث بأهمية العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي من خلال إطلاعه على عديد الدراسات والمراجع والزيارات الميدانية لعدد من المدارس واللقاءات التي تمت خلال تلك الزيارات مع المعلمين والمعلمات بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته ، وما أسفرت عنه بعض الدراسات السابقة، تولد لديه إحساس بأهمية إجراء هذه الدراسة لتكون حلقة في سلسلة البحوث العلمية المهمة بتفعيل دور العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي.

اشكالية البحث:-

على الرغم من أن الإشراف التربوي هو عملية تفاعل إنساني بين المشرف التربوي والمعلم في جو تسوده الألفة والمحبة و يهدف إلى تزويد المعلم بكل ما يحقق نموه العلمي والمهني بقصد تحسين عمليتي التعليم والتعلم، إلا أن الباحث قد لمس من خلال الزيارات الميدانية لبعض المدارس ومن خلال جمع المعلومات من مقابلات شخصية لعدد من المعلمين والمعلمات أن العلاقات الإنسانية لا تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام من قبل المشرفين التربويين، وأن العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم في بعضها تسوده علاقة الخوف والرغبة بل إن بعض المعلمين يتهربون من مقابلة المشرف التربوي، وأرجعوا ذلك إلى الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء المشرفون في تعاملهم مع المعلمين كتصيد الأخطاء والنظرة الدونية وأيضا لقناعة المعلمين بأن هذه الزيارة لن تضيف إليهم جديد، وأن أساءة المعلمين في الغالب لن تجد ايجابية شافية لذي المشرف التربوي مما ينتج عنه انعكاسات سيئة تؤثر في أداء المعلم وينعكس ذلك على أداء طلابه، وبالتالي يؤثر سلبياً في العملية التعليمية والتربوية برمتها وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة الدراسة الحالية يمكن صياغتها في الجملة التالية:

مدى استخدام المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في تعامله مع معلمي مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته من وجهة نظر المعلمين.

ويتفرع من هذا الجملة الرئيسة الأسئلة التالية:-

- س1- ما مدى ممارسة المشرفين التربويين لصور القدوة الحسنة في العملية الإشرافية؟
- س2- ما مدى ممارسة المشرفين التربويين لصور التواضع في العملية الإشرافية؟
- س3- ما مدى ممارسة المشرفين التربويين لصور الوضوح في العملية الإشرافية؟
- س4- ما مدى ممارسة المشرفين التربويين لصور التشجيع في العملية الإشرافية؟
- س5- ما مدى ممارسة المشرفين التربويين لصور كفاية الاتصال مع المعلمين في العملية الإشرافية؟
- س6- ما مدى ممارسة المشرفين التربويين لصور كفاية الحوار الهادف في العملية الإشرافية؟
- س7- ما مدى ممارسة المشرفين التربويين لصور العدل في العملية الإشرافية؟
- س8- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية (بين استجابات المعلمين على محاور العلاقات الإنسانية تعزى إلى المؤهل العلمي)؟
- س9- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية (بين استجابات المعلمين على محاور العلاقات الإنسانية تعزى لعدد سنوات الخبرة في التدريس)؟

أهداف الدراسة:-

- تحاول هذه الدراسة الوصول الى تحقيق الاهداف التالية :-
- 1- التعرف على مدى استخدام المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في تعامله مع معلمي مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته من وجهة نظر المعلمين.
- 2- التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية (بين استجابات المعلمين بمدارس مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته تعزى إلى: المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في التدريس.

أهمية الدراسة:-

- ترجع أهمية الدراسة الى أنها تحاول الوصول الى تحقيق النتائج التالية :-
- 1- التعرف على واقع ممارسة العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي، مما يؤدي إلى إعداد برامج تدريبية للمشرفين التربويين في مجال العلاقات الإنسانية.
 - 2- إثراء البحث العلمي في العلاقات الإنسانية وتطبيقاتها التربوية.
 - 3- إمكانية إعداد قائمة بالعلاقات الإنسانية قد تقيد المشرفين التربويين في تنمية اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي مما يساهم في نجاح العملية الإشرافية.

حدود الدراسة:-

انحصرت حدود الدراسة على النحو التالي:

- 1- **حدود موضوعية:-** اقتصرت هذه الدراسة على محاور العلاقات الإنسانية الآتية: (القدوة الحسنة، التواصل، الوضوح، التشجيع، كفاية الاتصال مع المعلمين ، كفاية الحوار الهادف ، العدل ،
- 2- **حدود مكانية:-** طبقت هذه الدراسة ميدانياً على عينة من معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته.
- 3- **حدود زمانية:-** طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2011-2012).

مصطلحات الدراسة :-

العلاقات الإنسانية:-

العلاقات الإنسانية كما ورد في المعجم الوسيط بأنها: " جميع الصفات التي تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية ". (المعجم الوسيط 1982 ، 30) ويعرف الشلادة العلاقات الإنسانية بأنها: " هي المعاملة الطيبة التي تقوم على الفضائل الأخلاقية، والقيم الإنسانية السوية، التي تستمد مبادئها من تعاليم الأديان السماوية، وترتكز على التبصر، والإقناع، والتشويق القائم على الحقائق المدعمة بالأساليب العلمية، وتجاوفي التضليل والخداع بكافة مظاهره، وأساليبه " (الشلادة 1983 221)

ويعرفها الضحيان بأنها: " سلوك مثالي من القائد أو المشرف مع من تحت إشرافه من حيث المعاملة الحسنة لما يحقق الأهداف المشتركة للإدارة والأفراد العاملين " (الطحيان 1986 ، 160)

وقد عرفتھا نجوى شاهين بأنه: " مجموعة التفاعلات الإيجابية التي تمثل سلوك المشرفة التربوية، المبني على أساس المعاملة الطيبة، الأخلاق الحميدة، والقيم الإسلامية كالصدق، الأمانة، العدل، المساواة، التعاون، المحبة والألفة بينها وبين من تعمل معهن في المجال التربوي؛ لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية " (نجوى شاهين، 2003 28)

ويري الباحث أنها: مجموعة التفاعلات الإيجابية التي تمثل السلوكيات التربوية للمشرف التربوي، في تعامله مع المعلم على أساس من المحبة والألفة التي يحرص المشرف التربوي على ترسيخها والتعامل بها مع المعلمين.

القدوة الحسنة:-

- قدوة حسنة : أي معصومة عن الخطأ والزلل ، كما هي في الأنبياء والرسل عليهم الصلاة والسلام ، قال تعالى : ﴿لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة...﴾ [الأحزاب : الآية 3] ، وقال : ﴿قد كانت لكم أسوة حسنة في إبراهيم والذين معه...﴾ إلى أن قال : ﴿لقد كان لكم فيهم أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر...﴾ [الممتحنة : الآية 4-6] ، وقال : ﴿أولئك الذين هدى الله فبهم اقتده...﴾ [الأنعام : الآية 90] (القران الكريم)

يعرفها الباحث بأنها: " التحلي بالأخلاق الحميدة قولاً وعملاً، وهي الوسيلة الأمثل لجذب الآخرين وتوثيق الصلات بهم والتأثير فيهم إيجاباً ومطابقة القول والعمل " .

التواضع:-

في اللغة: التذلل كما ذكره ابن منظور " هو خفض الجناح ولين الجانب وضده الكبر والعجب " (ابن منظور، لسان العرب 1986، 702)

ويعرفه الباحث التواضع هو: تلك الأفعال التي تضع الإنسان في حجمه الطبيعي وبأنه لا يكون كبير إلا بكبر عطائه ومساعدته للآخرين.

الوضوح:-

يعرف على أنه: " الإيضاح والبيان وضده الغموض والحيرة " .

ويعرفه الباحث بأنه: تقديم الأشياء على حقيقتها وإعطائها حقها من الإيضاح والبيان.

التشجيع:-

يعرفه السلمي بأنه: " شيء خارجي، يوجد في محيط العمل أو المجتمع يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة الإشباع، ورغبة يشعر بها، وبأنه مثيرات تحرك السلوك الإنساني، وتساعد على توجيه الأداء حين يصبح الحصول على الحافز مهمًا بالنسبة للفرد " (السلمي 1992، 309)

ويعرفه الباحث بأنه: " تقديم الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية أو المادية وتوجه السلوك نحو الهدف المنشود ".

كفاية الاتصال مع المعلمين:-

يعرفه الباحث بأنه: " عملية سلوكية تساعد الأفراد يحسون بأهميتهم وأن لهم دورًا يسهمون به في العمل وفي اتخاذ القرار، وهذا النوع من التعاون يخلق جو من العلاقات الإنسانية المثالية التي تسودها المحبة والعطف والوفاء ".

كفاية الحوار الهادف:-

يعرفها الباحث بأنها: " القدرة على التعرف على آراء الآخرين للوصول إلى أفضل الحلول لأي مشكلة قائمة ".

العدل:-

يعرفه الباحث بأنه: " الإنصاف وإعطاء كل ذي حق حقه وضده الجور والظلم "

الفصل الثاني

الإطار النظري

والدراسات السابقة

أولاً: المشرف التربوي:

كلمة "مشرف" اسم فاعل من الفعل الرباعي أشرف بقلب ياء المضارعة ميماً مضمومة وكسر ما قبل آخره، وهو الذى يقوم بعملية الإشراف، ومشتق من شرف، وأورد ابن منظور (1993) في مادة (شرف) المعاني التالية "شارف الشيء" "دنا منه وقارب أن يظفر به ويقال: ساروا إليهم حتى شارفهم أي اشرفوا عليهم وشارفت الشيء: أشرفت عليه، وأشرف الشيء :علا وارتفع"(بن مكرم، 1989، 942، ج 3)

الإشراف التربوي لغة: كلمة الإشراف مشتقة من فعل " أشرف "، بمعنى تابع وراقب، وفي اللغة العربية نجد المرادفات التالية دالة على مفهوم الإشراف: التوجيه، التفتيش، الإشراف الفني والتأطير.

ويمكن القول أن المشرف التربوي رجل قيادي صاحب خبرة تربوية تعتبر امتداداً لخبرته التدريسية ويعمل على تطبيقها وتقديمها لخدمة الآخرين.

مهام المشرف التربوي :-

لقد اتفق كل من الخطيب وآخرون والإبراهيم والأسدي وإبراهيم على عدد من المهام التي يتولى المشرف التربوي القيام بها ويمكن إجمالها فيما يلي:-

1-المناهج وتطويرها:-

المناهج بمفهومها الواسع تشمل كل ما يقدم للطالب من خبرات داخل وخارج المدرسة وتحت إشرافها فإنها تعد بمثابة الجسور الموصلة للأهداف المرسومة فتطويرها ضرورة ملحة وأمر في غاية الأهمية، وحيث أن المشرف التربوي يقع على رأس الهرم التربوي فإن من أولويات مهامه الاهتمام بالمناهج بغرض تطويرها والمساهمة في تطوير العملية التعليمية بأكملها، ودور المشرف التربوي في عملية التطوير يتجلى في المشاركة مع المعلمين والمختصين وأولياء الأمور والطلاب والمجتمع.

2- تنظيم الموقف التعليمي التعليمي:-

" إن الممارسة الإشرافية التي يقوم بها المشرف التربوي تمكنه من الوقوف ميدانياً على الواقع مما يساعده على تقديم العون والمساعدة للمعلمين بخصوص الأمور المتعلقة بالبيئة والوسائل التعليمية أو الجوانب المادية المرتبطة بصحة الطلاب مثلاً أو أساليب واستراتيجيات التدريس المتبعة ". (الخطيب، وآخرون 1986، 101-106)

3- الاهتمام بالمعلمين وتدريبهم :-

" إن دور المعلم كبير في العملية التربوية باعتباره المنفذ الأول للمنهج وانه الأكثر معاشية للواقع مما يجعل الاهتمام به وإعانتته على حل مشكلاته الشخصية والمهنية وان دراستها وتحليلها واقتراح الحلول المناسبة من قبل المشرف التربوي والمساهمة الفاعلة في نموه المهني من أهم مهام الإشراف التربوي كل هذا يشعر المعلم بالأمن ". (الاسدي، الإشراف التربوي، 2003، 62)

4-تقويم العملية التعليمية :-

إن العملية التربوية متعددة الجوانب وتقويم تلك الجوانب يعد ضرورة هامة "على أن من مسؤوليات المشرف التربوي الرئيسية تقويم العملية التربوية كأعمال المعلمين في المقررات الدراسية وفي الأنشطة الصفية وفق عدد من الأسس المحددة. (الابراهيم، 2002، 37-52)

5-تكوين علاقات إيجابية مع المجتمع:-

يتم تكوين علاقات إيجابية بتطوير العلاقات العامة الجيدة بين المجتمع والمدرسة كي يتسنى للمجتمع تفهم دور المدرسة وأهميتها ويعي رسالتها السامية وبهذا يكون المجتمع سائداً للمدرسة.

" لا بد أن تتوفر لدى المشرف التربوي صفات خاصة ، تؤهله لأن يقوم بواجباته الموكلة إليه على أتم وجه ، وهذه الصفات الخاصة ، تتعلق أولاً بشخصيته وباستعداده العلمي والمهني وقدراته وطريقة تعامله مع الجماعة وكفايته للقيام بعمله القيادي ، كما يجب أن يتصف المشرف التربوي بالشجاعة والصبر وقوة الإرادة والمثابرة على العمل والتصميم على بلوغ الأهداف والغايات وتكرار المحاولة " (الافندي، 1976، ص 28)

فالمشرف التربوي لا بد أن يكون قادراً على العمل المستمر والهادف إلى رفع مستوى المعلمين ورشد العملية التربوية بأفكار جديدة وخلقة من أجل الرقي بمستوى الطلاب.

كذلك فإن المشرف التربوي الحديث والذي يتمتع برصيد وافر من الثقافة العلمية والفكرية الواسعة ، لا بد أن يتحلى بالأسلوب الديمقراطي للحوار مع المعلمين والإدارة المدرسية وأن يكون مخلصا وصادقا مع نفسه ومع الآخرين ، وميالا للمودة ، كما ينبغي أن يتمتع بشخصية ديناميكية قوية وجذابة تستأثر بقلوب وعقول من يتعاملون معه، وفي نفس الوقت عليه أن يتحلى ببعد النظر والقدرة على الابتكار والإبداع وتذليل العقبات التي قد تعترض سير العملية التربوية والتعليمية.

ويمكن تلخيص مقومات المشرف التربوي في النقاط التالية

1- الخبرة الواسعة: والتي تعني الإلمام الجيد بمهام وظيفته وبالبعد المعرفي للمادة الدراسية التي تخصص بها ، ويندرج تحت ذلك:

- أ. المعرفة الوافية في حقل التخصص.
- ب. مهارات تخطيط الدروس.
- ج. القدرة علي عرض الدروس النموذجية.
- د. تحليل معوقات الدروس.
- هـ. الإلمام بأساسيات القياس والتقويم وإعداد الاختبار الجيد وتحليل نتائجه.
- و. معاونة المعلمين في عملية التقويم الذاتي.
- ز. معرفة حاجات المعلمين والبرامج المناسبة لتطويرهم وتدريبهم.

2- التعاون والحوار المستمر: ويؤدي ذلك إلى تنمية المهارات الاجتماعية بين المعلمين والمشاركة في اتخاذ وصنع القرار.

3- الابتكار والتجديد: ويكون ذلك باكتشاف طرق التعليم الأكثر نجاحا وقدرة على التطوير.

4- إتقان مهارات التواصل: سواء كان شفها أو كتابيا أو باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة والحاسوب وغيرها

5- القدرة على التخطيط الجيد: ويعني ذلك امتلاكه للمهارات اللازمة لتوجيه عمله جيدا من خلال الخطط التي يقوم بوضعها ، سواء كانت خطط يومية أو أسبوعية أو فصلية أو سنوية.

6- **المؤهلات الشخصية:** وهي تلعب دوراً هاماً في إنجاح عمل المشرف التربوي، كالصدق والأمانة والصبر والمثابرة واللباقة والتواضع والجد في العمل، كما يدعم ذلك تحصيله الدراسي العالي والدورات المتخصصة التي خضع لها في مجال الإشراف التربوي الحديث. (الافندي، 1976، 29 - 30)

مهام المشرف التربوي:-

يطلع المشرف التربوي بالكثير من الأعمال الهامة والمحورية في العملية التربوية، ويمكن حصرها في ثلاثة مجالات رئيسية هي:-

أ- المجال الفني:

ويهتم هذا المجال بتحسين أداء المعلمين ورفع كفاياتهم الإنتاجية من خلال اتباعه لأساليب إشرافية متعددة. (عطوى، 2001، ص 235)

ومن أهم الأعمال الفنية التي يطلع بها المشرف التربوي:-

1- إعداد خطة إشرافية شاملة علي شكل مراحل.

2- الإطلاع على التعليمات واللوائح ذات العلاقة بالعمل التربوي والتعليمي.

3- دراسة التقارير الإشرافية السابقة دراسة تحليلية.

4- دراسة التوصيات السابقة للمشرفين.

5- مقابلة المعلمين الجدد والوقوف لجانبهم.

6- إجراء البحوث والتجارب التربوية.

7- إعداد تقرير نهائي واضح عن واقع العمل.

ب- مجال الإشراف الإداري في المدارس:

حيث يقوم المشرف التربوي في هذا المجال بالأعمال التالية:-

1- متابعة تدريس المبحث الذي يشرف عليها حسب التعليمات والإرشادات.

2- دراسة النتائج الفصلية والسنوية وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين أداء الطلاب.

3- توزيع مفردات المواد على أسابيع الفصل الدراسي.

4- مراعاة القدرة الاستيعابية للفصول .

5- متابعة ما يطرأ في المدارس من مظاهر غير عادية ومعالجتها .

6- متابعة جداول توزيع وترتيب الدروس

7- المشاركة في تدقيق جداول العلامات الفصلية والسنوية ونتائج الإكمال حسب التعليمات.

8- التأكد من انتظام المعلمين والطلبة في المدارس.

9- متابعة أعمال صيانة ونظافة المدرسة ومرافقها المختلفة.

10- متابعة توفير الكتب والأدلة المدرسية للطلاب والمعلمين.

11- متابعة النشاطات المدرسية والمساهمة في التخطيط لها. (عطوى، 2001، 235)

ج- مجال العمل المكتبي :-

ويتضمن هذا المجال النقاط الآتية:-

1- تقديم خطة سنوية وفصلية حول ما ينوي القيام به أثناء العام الدراسي معزز بالتواريخ الدقيقة.

2- كتابة التقارير حول نتائج زيارته للمدارس وللمعلمين.

3- المساهمة في كتابة الردود والمراسلات بين مديريته والوزارة والمدارس.

4- إعداد إحصائيات تبين مدى توفر التجهيزات في المدارس التابعة له.

5- المساهمة في إعداد خطة تشكيلات المدرسة.

6- إعداد النشرات والبحوث.

7- وضع خطط تدريب للمعلمين. (عطوى، 2001، 236 - 237)

مكانة المشرف التربوي ورسالته:

للعلم والعلماء مكانة سامية ومنزلة عالية في نفوس الناس، لأن العلماء ورثة الأنبياء، وهم من قام بمهمة التربية والتعليم خير قيام، ثم خلفهم على هذه الرسالة المعلمون، وكفى بهذه المكانة المقدسة والجليلة.

ويحتل المشرف التربوي من بين عناصر العملية التعليمية مكانة متقدمة، ويكتسب هذه المكانة من شرف العلم الذي يحمله، والمهنة التي يؤديها ويفخر بها، وهى مهنة الأنبياء، وهى مسؤولية مهمة، إنها مسؤولية التربية والتعليم.

أهمية عمل المشرف التربوي :-

ترجع أهمية عمل المشرف التربوي إلى المكانة التي يحتلها في قمة الهيكل التعليمي، وإلى الأدوار المتعددة التي يضطلع بها فهو شخص ذو خبرة تربوية يستطيع أن يقوم ويطور ويوجه ولديه القدرة على التنظيم والمتابعة والمشاركة في التدريب والتخطيط التربوي، وفي الميدان هو شخص عملي يشرف على سير العملية التعليمية في المدارس ويساعد زملاءه المعلمين في الأعمال والمهام التدريسية التي يؤدونها ولذلك فإن أهمية عمل المشرف التربوي تبدو واضحة في النقاط التالية:

- 1- المشرف التربوي هو حلقة وصل بين السلطة التربوية والمعلم وحلقة وصل بين صانعي القرار والواقع التعليمي .
- 2- المشرف التربوي يقوم بدور قيادي في التوجيه والمتابعة والتنظيم مساندا للمعلمين.
- 3- يمثل المشرف التربوي إدارة التربية والتعليم في الميدان.
- 4- يعتبر المشرف التربوي مسؤولا عن تحسين العملية التعليمية بنصائحه وإرشاداته المبنية على خبراته وتجاربه (الجهان 1995 46).
- 5- يعتبر المشرف التربوي نموذجا للتطوير والتجديد التربوي في المدارس بتقديم أفكار الإصلاح والتجديد والتحديث.
- 6- يساعد المشرف التربوي المعلمين في تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية بعقد اللقاءات البناءة مع المعلمين وتوجيههم وتصحيح أخطائهم وتذليل صعوباتهم.

7- يساعد المشرف التربوي المعلم على النمو المهني وملاحقة تطورات العصر وذلك بالأخذ بالأعمال والممارسات التعليمية المتميزة والجيدة , وتوجيه المعلمين نحو القراءات المفيدة وعمل التطبيقات الواقعة التي تثرى العملية التعليمية.

والمقصود بالنمو المهني: متابعة الجديد في مجالات تخصصات المعلمين وفي استراتيجيات التعليم بحسب قدراته وإمكاناته وما تنتشره الإصدارات التربوية والمؤتمرات والمنتديات من توصيات ومقترحات حول تطوير التعليم وأنظمتها وتطوير المقررات الدراسية وطرائق التدريس وتقنيات التعليم وكيفية التغلب على مشكلات التعليم وقضاياها, وما يتعلق بتدريب المعلمين لتحسين أدائهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم والتحاقهم بالبرامج التدريبية طويلة وقصيرة الأجل.

8- يساعد المشرف التربوي مدير المدرسة التي يزورها للوقوف على مواطن الضعف والقوة في أداء المعلمين بالمدرسة وتشخيصها وعلاج ضعف المعلمين وشد أزر الجيدين منهم والمساهمة في حل المشكلات المدرسية والطلابية بخبراته وتجارته وأفكاره.(الجبهان 1995 46).

صفات المشرف التربوي:

المشرف التربوي رجل قيادي صاحب خبرة تربوية تعتبر امتدادا لخبرته التدريسية, والذي يختار لهذا العمل لابد أن تتوفر فيه صفات تؤهله لهذه الوظيفة المهمة ومن بين هذه الصفات:-

- 1- تقوى الله والتحلي بالأخلاق الفاضلة الكريمة .
- 2- الإخلاص وحب العمل وتجدد النشاط.
- 3- الصبر والإرادة وتحمل المسؤولية .
- 4- الذكاء والفتنة وبعد النظر وسرعة البديهة.
- 5- الحلم والأناة ورجاحة العقل وضبط النفس في المواقف الإنفعالية.
- 6- العدل والمساواة وتحقيق مبدأ الفروق الفردية بين العاملين.
- 7- المرونة والبشاشة وطلاقة الوجه, والثقة بالنفس .
- 8- خلو الجسم من الأمراض والعاهات .
- 9- العناية بالنظافة العامة والمظهر الخارجي.

- 10- سعة الإطلاع والقدرة على الابتكار والتجديد.
 - 11- قوة الشخصية والقدرة على التأثير في الآخرين بإيجابية فائقة.
 - 12- التخطيط والتنظيم والمتابعة والتوجيه وتقويم العاملين بشكل صحيح.
 - 13- القدرة على المناقشة والحوار والنقد البناء الهادف والموضوعية في اتخاذ القرارات التربوية والقدرة على مواجهة المشاكل والمواقف الطارئة والحالات المختلفة للمعلمين وإيجاد الحلول المناسبة لها. (الغامدى رسالة ماجستير 1986 57)
- ويذكر عبد الهادي بعض من هذه الصفات التي يرى توفرها في المشرف التربوي:-
- 1- أن يكون متدينا حتى لا يظلم أو يحابي أحدا .
 - 2- أن يكون حسن السمعة منذ عهده بالتدريس.
 - 3- أن يكون قدوة في العمل والنظام للمعلمين .
 - 4- أن يكون قوى الشخصية ,حسن الخلق والمظهر.
 - 5- أن يكون قوى في المادة العلمية.
 - 6- أن يكون ملما بعلم النفس الاجتماعي وظروف الحياة لكل معلم.
 - 7- أن يكون تربويا وحكيما عند قيامه بعمله.
 - 8- أن يكون دبلوماسيا في أدائه لعمله.
 - 9- أن يمتلك خبرة في النواحي الإدارية والإشرافية
 - 10- أن يكون ديمقراطيا يعمل على تكوين علاقات إنسانية مع المعلمين.
 - 11- أن يعمل على تحقيق العدالة والإنصاف بين المعلمين خاصة عند كتابة التقرير.
 - 12- أن يخلص ويتقانى في عمله ,وأن يكون ذا ضمير حي.
 - 13- أن يكون واسع الاطلاع على المنهج والمادة التي يشرف عليها وإضافة كل جديد بقدر الإمكان.
 - 14- أن يكون ذا فكر خلاق وناصح في مجال المهنة.
 - 15- أن يتمتع بروح الدعابة مع الاحتفاظ بقوة الشخصية. (عبد الهادي 1997, 33)

كفايات المشرف التربوي:

يقوم المشرف التربوي بجملة من المهام ويؤدي وظائف قد تسهم في تطوير العملية التعليمية بجميع عناصرها من (معلمين وطلاب وبيئة صفية...الخ) وتتطلب هذه المهام والوظائف أن يمتلك المشرف التربوي مجموعة من الكفايات التالية:

أولاً: الكفايات الشخصية:

أ. إثارة دافعية المعلمين نحو عملهم وتشجيعهم عليه.

ب. الاتصال الفعال مع المعلمين من خلال:

- 1- التحلي بالوعي والقدرة على المشاركة مع الآخرين في عواطفهم وانفعالاتهم.
- 2- التحدث والإصغاء.
- 3- الاتصال الكتابي.
- 4- القدرة على إقناع الآخرين بوجهة نظره.
- 5- تحليل المواقف التعليمية والتقويم الذاتي.
- 6- اتخاذ المواقف المبنية على أسس علمية وموضوعية.
- 7- مهارات إجراء المقابلات الفردية.
- 8- استثمار الوقت بشكل ايجابي لتحقيق الأهداف التربوية .
- 9- توفير الجو الشورى والتعاوني بين المعلمين.
- 10- توزيع الأعمال والمهام مع مراعاة الفروق الفردية
- 11- التعامل مع المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها.
- 12- مواكبة التطورات والتغيرات في مجال تخصصه والقدرة على التكيف معها.
- 13- مشاركة المعلمين في المناسبات الاجتماعية.
- 14- إدارة الاجتماعات وقيادة المشاغل التربوية.
- 15- تمثيل سلوك القدرة في مظهره وتعامله.
- 16- تقديم التغذية الراجعة بأسلوب ودي.(دليل المشرف التربوي 1998 , 45)

ثانيا: الكفايات المعرفية:

أورد دليل المشرف التربوي عدد من الكفايات التي يجب أن يعرفها المشرف التربوي منها:

- 1- فلسفة التربية التعليمية وأهدافها وتشريعات النظام التربوي.
- 2- أصول التخطيط لعمله الإشرافي وآلية تنفيذه.
- 3- كيفية تطبيق نظريات التعلم والتعليم المناسبة للمواقف التعليمية المختلفة.
- 4- محتوى المناهج والكتب المقررة ومعرفة كيفية تحليل محتواها.
- 5- حقوقه وواجباته ومسئوليته.
- 6- أساليب المتابعة والتقييم لأداء المعلمين بالمدرسة.
- 7- أساليب تجديد الحاجات التدريبية وتصميم البرامج والإشراف على تنفيذها.
- 8- أساليب تقييم النتائج الطلابية.
- 9- بناء الاختبارات وتحليلها وتقديم التغذية الراجعة لها. (دليل المشرف التربوي 1998 ، 45)

أساليب تنمية الكفايات لدى المشرفين:

- 1- المحاضرات والمناقشات .
- 2- الورش التربوية.
- 3- الدروس التطبيقية.
- 4- اللقاءات الدورية وحلقات البحث.
- 5- النشرات التربوية والدوريات.
- 6- عرض البحوث والاطلاع على الدراسات.
- 7- عقد اللقاءات مع المشرفين والديرين والمعلمين وتبادل الخبرات معهم حول الأمور والقضايا الإشرافية. (دليل المشرف التربوي 1998 ، 46)

وظائف المشرف التربوي:

رغم تعدد الوظائف الخاصة بالمشرف التربوي ، وتداخلها و صعوبة فصل بعضها عن بعض يمكن حصر وظائف المشرف التربوي في النقاط الآتية:

أولاً: وظائف إدارية:

- 1- تحمل مسئولية القيادة في العمل التربوي ,وما يستتبع ذلك من توجيه وإرشاد واستشارة وتعيين وتنقلات ...إلخ.
- 2- التعاون مع إدارة المدرسة في عملية توزيع الصفوف والحصص بين المعلمين.
- 3- المشاركة في عملية إعداد الجدول المدرسي.(متولى 1983 , 18)
- 4- حماية مصالح الطلاب, وحل المشكلات التي تخص كلا من الطالب والمعلم.
- 5- المساعدة على وضع الخطط السليمة القائمة على أسس علمية.
- 6- إعداد تقرير شامل في نهاية كل عام دراسي, يتضمن مختلف الفعاليات المتعلقة بالمادة وطرق تدريسها ومستويات أداء المعلمين ومدى تعاونهم والخطط المستقبلية لتطوير أدائهم في ضوء نتائج التقييم.
- 7- الإسهام في توفير خدمات تعليمية أفضل للتلاميذ والمعلمين والإدارة المدرسية الواقعة في نطاق إشرافه.
- 8- توفير المناخ لنمو المعلمين ونمو التلاميذ وتحقيق أهداف العملية التربوية(متولى 1983 ,

(18)

ثانياً:- وظائف إنتاجية :

- 1-حث المعلمين على الإنتاج العلمي والتربوي.
- 2- المشاركة في حل المشكلات التربوية القائمة في المدرسة ولدى إدارة التعليم.
- 3- مساعدة المعلمين على النمو الذاتي وتفهم طبيعة عملهم وأهدافه مع تنسيق جهودهم ونقل خبرات وتجارب بعضهم إلى البعض الآخر.
- 4- المساعدة على توظيف التقنيات التربوية والوسائل التعليمية ,وطريقة الإفادة منها والمشاركة الفاعلة في ابتكار وسائل جديدة أو بديلة.
- 5- متابعة كل ما يستجد من أمور التربية والتعليم ونشرها بين العاملين في المدارس.(الأفندي 1976 , 17)

ثالثاً: وظائف تدريسية:

تعهد المعلمين بالتدريب من أجل نموهم وتحسين مستويات أدائهم وبالتالي تحسين الموقف التعليمي عامة ويمكن تحقيق ذلك عن طريق.

- 1- الورش الدراسية المتصلة بالمواد الدراسية والطرق والوسائل والنشاطات
- 2- حلقات البحث .
- 3- النشرات.
- 4- مساعدة المعلمين على وضع البرامج وأساليب النشاط التربوي التي تشبع ميول المتعلمين وحاجاتهم.
- 5- مساعدة المعلمين على فهم الأهداف التربوية ومراجعتها وانتقاء المناسب منها.

(الأفندي 1976، 18)

رابعاً: وظائف بحثية:

- 1- الإحساس بالمشكلات والقضايا التي تعوق مسيرة العملية التربوية وتحقيق نمو التلاميذ المستمر ومشاركتهم الفعلية في المجتمع الحديث.
- 2- السعي إلى تحديد هذه المشكلات والتفكير الجاد في حلها وفق برنامج يعد لهذا الغرض يتناول هذه المشكلات بالبحث والدراسة حسب درجة المعاناة منها.
- 3- تكوين فريق بحث في كل مدرسة أو قطاع لدراسة مشكلات المادة والتلاميذ والإدارة...إلخ، واقتراح حلول واقعة لها. (الغامدى 1986، 18)

خامساً: وظائف تقييمية:

- 1- قياس مدى توافق عمل المعلم مع المعلم مع أهداف المؤسسة التربوية ومناهجها وتوجيهاتها تعرف مرتكز القوة في أداء المعلم والعمل على تعزيزها.
- 2- اكتشاف نقاط الضعف في أداء المعلم والعمل على علاجها وتداركها.
- 3- المعاونة فى تقويم العملية التعليمية بشكل صحيح ودقيق. (الأفندي 1976، 18)

4-سادساً: وظائف تحليلية:

تزويد المعلمين بنماذج عن كيفية تحليل المناهج وتطويرها ويكون تحليل المنهج في (الأهداف - المحتوى - أساليب التدريس والتقويم) وتحليل أسئلة الاختبارات من خلال الموصفات الفنية المحددة لها. (دليل المشرف التربوي 1982 76)

سابعاً: وظائف ابتكارية:

وتكمن هذه الوظائف في تبني الأفكار الجديدة والأساليب التي تقود إلى التجديد والإبداع بوضعها أولاً في موضع الاختبار والتجريب ومن ثم تعميمها بعد التجريب عند ثبوت صلاحيتها. (الدويك، وآخرون 1998، 43)

ومن خلال استعراض هذه الوظائف التي تم ذكرها أنفاً يمكن القول بأنها من الأهمية بمكان ومن الأمور المهمة التي يجب أن يسعى المشرف التربوي إلى تطبيقها عند قيامه بالعملية الإشرافية على المعلمين بالرغم من أنها قد تجابه بكثير من المشاكل والعراقيل سواء من الإدارة المدرسية ومن المشرفين أنفسهم أو من المعلمين أو حتى من إدارة التعليم أياً كان المسمى الذي تسمى به. وللأسف أن أغلب هذه النقاط قد لا تطبق ويعيرها المشرفين التربويين الاهتمام اللازم بدعوى الإمكانات أو عدم وجود الوقت الكافي لتطبيقها.

وأخيراً الوظائف التحليلية فتحليل المناهج وتطويرها من وظائف المشرف التربوي وعندما يكون المشرف والمعلم على مستوى واحد في فهم المنهج وكل ما يتعلق بالمواد الدراسية. بالتالي عدم وجود إجابات شافية لدى المشرف التربوي لتساؤلات المعلمين على بعض ما يعترضهم من مشاكل الأمر الذي يقلل من أهمية وجود المشرف التربوي في العملية التعليمية كداعم للمعلم في تأدية أعباء المهنة النبيلة، وهذا ربما ينطبق على الجانب التقويمي للمعلم من قبل المشرف التربوي والتي يمكن القول بأنها لا تكون داعمة للمعلم وذلك باختلاف الطرق والأساليب التي ينتهجها المشرف التربوي كأن تكون مشروطة بشروط تعجزية أحياناً والتي يصرح بها المشرف التربوي للمعلم الممتاز مقابل منح ما يستحق من التقدير مقابل ذلك على المعلم أن يحتفض بكافة الوسائل والأدوات التوضيحية وكراسات التلاميذ وكراسات التحضير التي استخدمها طوال العام مقابل منحه التقدير وذلك بدعوى تقديمها في حال طلب منه تعليل لماذا منح المعلم أو المعلمة تقدير مرتفع .

وبما أن التقدير هذا لا ينتج عنه أي حوافز مادية أو معنوية وحال كونه مشروط في بعضه لذلك تبين لنا عدم اهتمام بعض من المعلمين والمعلمات لا يلقون بال لهذه الأمور فحضور المشرف من عدمه سياتي .

ثانياً: الإشراف التربوي :

تعددت التعريفات للإشراف التربوي رغم أنها تصب في مصب واحد في النهاية هو النهوض بعملية التعلم والتعليم فقد ذكر بعض الباحثين أن معني أن " تشرف"، هو أن تتسق وان تحرك وان توجه عمل المدرسين في اتجاه واحد محدد، باستخدام ذكاء التلاميذ.(حسين, 2006, 16)

والإشراف التربوي هو " نشاط علمي منظم تقوم به سلطات إشرافية على مستوى عال من الخبرة في مجال الإشراف ، بهدف تحسين العملية التعليمية التعلمية ، ويساعد في النمو المهني للمعلمين من خلال ما تقوم به تلك السلطات من الزيارات المستمرة للمعلمين وإعطائهم النصائح والتوجيهات التي تساعد على تحسين أدائهم.(حسين, 2006, 16)

ويعرف جيمس الاشراف التربوي بأنه "الوسيلة التي تستخدم لمساعدة المعلمين وتحسين حالتهم المهنية والعملية.(حسين, 2006, 17)

عرف سيد حسين حسين الإشراف التربوي بأنه " نشاط موجه يعتمد على دراسة الوضع الراهن، ويهدف إلى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم، لانطلاق قدراتهم ورفع مستواهم الشخصي والمهني بما يحقق ويرفع مستوى العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.(سيد 1969 , 29)

كما يعرفه الباحث أحمد حجي بأنه: " عملية إدارية تشمل كافة مراحل التعليم وتنظيماته ومستوياته الإدارية وكافة جنبات نظمه ".(السعود, 2002, 67)

والباحث تشارلز بوردمان في كتابه (الإشراف الفني في التعليم) بأن الإشراف التربوي هو: " المجهود الذي يبذل لاستثارة وتنسيق وتوجيه النمو المستمر للمعلمين في المدرسة، فرادى وجماعات، لكي يفهموا وظائف التعليم فهما أحسن، ويؤدوها بصورة أكثر فاعلية، حتى يصبحوا أكثر قدرة على استثارة وتوجيه النمو المستمر لكل تلميذ نحو المشاركة الذكية والعميقة في بناء المجتمع الديمقراطي الحديث ". (السعود, 2002, 67)

أما وايلز، فيرى أن الإشراف التربوي: " نشاط يوجه لخدمة المعلمين ومساعدتهم في حل ما يعترضهم من مشكلات للقيام بواجباتهم على أكمل صورة "(السعود, 2002, 68)

أما المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، فقد عرفت الإشراف التربوي بأنه: " عملية شاملة للموقف التعليمي بكل عناصره : المعلم، الطالب، المنهج، البيئة المدرسية، كما انه أداة اتصال وتفاعل بين المؤسسات التعليمية والإدارة، وتنمية شاملة لقدرات العناصر المشاركة في العملية التعليمية، كما انه تحسين الواقع الميداني ". (حسين, 2006, 18)

ويجمع التربويون على أن عملية الإشراف التربوي ، "هي خدمة فنية متخصصة يقدمها المشرف التربوي المختص إلى المعلمين الذين يعملون معه ، بقصد تحسين عملية التعلم والتعليم ، وتعمل الخدمة الإشرافية على تمكين المعلم من المعرفة العلمية المطلوبة والمهارات الأدائية اللازمة ، على أن تقدم بطريقة إنسانية تكسب ثقة المعلمين وتزيد من تقبلهم وتحسن من اتجاهاتهم.(عطوى, 2001, 231).

وتأسيساً على ما سبق، وبالنظر إلى أن الإشراف التربوي هو عملية متكاملة منظمة، فإنه يمكن تعريف الإشراف التربوي ، بأنه " جميع النشاطات التربوية التعاونية المنظمة التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم، بهدف تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها ، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية"

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن 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.

أهمية الإشراف التربوي :-

تأتي أهمية الإشراف التربوي من أهمية ما يشرف عليه المشرفون التربويون وهم المعلمون إذ يعتبر المعلمون من أهم المدخلات الأساسية للعملية التعليمية التعليمية وبما لهم من الدور الرئيسي في تحديد نوعية مخرجات العملية التعليمية، فالمعلم القدير يمكن أن يحدث أثراً ملموساً حتى في حال ضعف المدخلات الأخرى كالمناهج والأبنية المدرسية والأموال التي تتفق على هذه العملية أو ما يصرف لهم هم أنفسهم من أموال كرواتب

وحواجز ، ولذلك فقد اهتمت الدول المتقدمة بإعداده إعداداً تربوياً سليماً ، وعنيت بإشباع حاجاته الأساسية عناية فائقة.

وإن افتراض وجود تجمع هائل من المعلمين المتميزين في قطاع ما ، أمر خارق للعادة ، ومناف للحقائق العلمية إذ أن المعلمين شأنهم شأن سائر العاملين في الحقول الأخرى منهم الممتاز ومنهم المتوسط ومنهم الضعيف ، والمتميزون قلة في جميع القطاعات ، ولذلك فإن المنطق العلمي يقتضي العودة الى الواقع ، وتشخيص أحوال المعلمين ، ثم العمل على تحسين أداء الضعاف منهم ، وخير وسيلة لذلك هو الإشراف التربوي الذي يعد ركناً هاماً من أركان المنظومة التربوية ، ويقع على عاتقه تنفيذ السياسة التعليمية في أي مجتمع ، وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف التربية والتعليم التي يسعى المجتمع إليها.

وهنا يبرز دور المشرف التربوي بما يقع على عاتقه من مهام كثيرة وعبء كبير في توجيه المعلمين وإرشادهم أثناء خدمتهم ، لمواجهة التغيرات العالمية المعاصرة والمتسارعة في المعرفة العلمية والتكنولوجية وتوظيفها من أجل خدمة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.

من هنا يتضح أن الإشراف التربوي قد تطور مفهومه ابتداء من مطلع القرن الماضي وحتى اليوم ، فبعد أن كان المفتش التربوي يهتم بشكل مباشر بمراقبة المعلمين وتصيد أخطائهم والنزعة نحو انتقادهم ومحاسبتهم وإلقاء الأوامر والتعليمات التي لا تنتهي عليهم ، والتعامل معهم على اعتبار أنهم أدوات ، تغيرت هذه الصورة لاحقاً ليصبح المعلم شريكاً في العملية التعليمية التعليمية ، وأصبح عمل المشرف التربوي يفرض عليه إتباع المقاييس الديمقراطية ، واحترام مشاعر المعلمين ، والحوار معهم ، وبذلك تحول دور المشرف التربوي من التفتيش إلى التوجيه ثم تغير إلى الإشراف التربوي الحديث والقائم على أسس علمية راسخة تركز الحوار والنقاش الديمقراطي التعاوني كأساس للعملية الإشرافية.

هذه التطورات جعلت عملية الإشراف التربوي يمثل مفتاحاً هاماً للتقدم في العملية التعليمية ، ولا بد منها لنجاح العمل التربوي بشكل عام ونجاح المعلم في أداء واجباته بشكل خاص ، وبالتالي رفع المستوى التربوي والتعليمي لدى الطلاب اللذين هم المحور الأساسي للعملية التربوية برمتها.

خصائص عملية الإشراف التربوي:-

يمكن توضيح أهم مميزات عملية الإشراف التربوي في النقاط التالية:-

- 1- عملية استشارية، تقوم على احترام رأي كل من المعلم والطالب، وتهدف إلى تهيئة فرص تعليمية متكاملة، وتشجع على الابتكار والإبداع من ناحية، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات من ناحية أخرى.
- 2- عملية منظمة تعتمد على التخطيط أساساً لها.
- 3- عملية قيادية، تتمثل في القدرة على التأثير في المعلمين والطلاب وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية، لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية وتحقيق أهدافها.
- 4- عملية تعاونية، حيث يتعاون كل من المشرف ومدير المدرسة والمعلم لإنجاح العملية التربوية والتعليمية.
- 5- عملية مستمرة، بمعنى أنها تتم على مدى العام الدراسي.
- 6- عملية إنسانية، فهي تهدف قبل كل شيء إلى الاعتراف بقيمة الفرد ، بصفته إنساناً، لكي يتمكن من بناء صرح الثقة المتبادلة بينه وبين المعلم (حسين, 2006, 16-17)

ويضيف السعود إلى ذلك :

- 7- عملية شاملة، فهي تهتم بجميع العوامل المؤثرة في سير العملية التربوية.
- 8- عملية تتألف من مجموعة كبيرة من النشاطات التربوية، كالتدريب والتخطيط والتقييم والتنسيق.
- 9- عملية الإشراف التربوي، ليست هدفاً في حد ذاته ، بل هي وسيلة لتوجيه المعلمين وإرشادهم وتزويدهم بكل جديد في مجال عملهم مما يكفل لهم تحسين مهاراتهم التعليمية وتطويرها داخل حجرة الصف وخارجها " (السعود , 2002, 71).

مفهوم الإشراف التربوي :-

لا شك أن مفهوم الإشراف التربوي تطور وتطورت فلسفته وأساليبه في السنوات الأخيرة، مسائراً بذلك الجهود التي سعت لتطوير الأنظمة التربوية ورفع كفاءتها ونجاعتها،

حتى تواجه هذا العصر والمستقبل القادم المليء بالتحديات والذي يفرض على التربية، تربية إنسان لعالم مجهول، تستلزم مواجهته دراسة لأشكاله المختلفة، وما تعبيرات استشراف المستقبل والمستقبلات البديلة إلا تأكيداً لهذا الطرح الذي يؤكد على مخاطبة الإرادة الإنسانية وتحفيزها على الإقدام والإبداع اللذان لن يتأتيا إلا ببرامج تربوية ناجعة تنمي مهارات التفكير واكتشاف العلاقات واستنتاج التعميمات وحل المشكلات والتخطيط والتجريب على أسس علمية، يقوم على اكتسابها معلم قادر متمكن، يسهم بفعالية في تحديد مخرجات نوعية، ولا شك أن هذا المعلم يسترشد بدوره في عمله وأدائه بمشرف تربوي مؤهل، يدرك أن وظيفته الأساسية ترتبط بتحريك الطاقات البشرية العاملة معه من مديرين ومعلمين ومتعلمين.

يهدف الإشراف التربوي إلى تحسين العملية التربوية والتعليمية بكافة عناصرها وقد ذكر بعض التربويين عدداً من أهداف الإشراف التربوي ومن بينها يلي :-

1. تحسين مواقف التعليم لصالح التلميذ، بحيث يكون هذا التحسين مبنياً على أساس من التخطيط والتقييم والمتابعة السليمة.
2. إثارة اهتمام المعلمين بالعملية التعليمية وتحسينها.
3. الاهتمام بمساعدة التلاميذ على التعلم في حدود إمكانات كل منهم.
4. تحقيق التعاون بين المشرف والمعلم وإدارة المدرسة وكل من له علاقة بتعليم التلاميذ.
5. تدريب المعلمين على عملية التقويم الذاتي.
6. توجيه المعلم إلى مآله من قدرات ومهارات تقيده في تدريسه، وتحسين العملية التعليمية ومساعدته على إظهارها واستخدامها.
7. مساعدة المعلمين على تتبع البحوث النفسية والتربوية ونتائجها ودراساتها معهم، ومعرفة أساليب التدريس الجديدة الناتجة عن البحوث ومساعدة المعلمين على تحديد أهداف عملهم ووضع خطة لتحقيق هذه الأهداف.
8. مساعدة المعلمين على التعاون فيما بينهم لتذليل الصعوبات المهنية.
9. تشجيع المعلمين على القيام بالتجريب والتفكير الناقد البناء في أساليبهم التي تناسب تلاميذهم وانتقاء المناسب منها للظروف والإمكانات المحلية

10. إقناع المعلمين بأن ما يعملونه داخل الصف هو مكمل لما يقوم به تلاميذهم خارج الصف.

11. تشخيص الموقف التعليمي وإبراز ما فيه من ضعف وقوة.

12. إكمال النمو المهني للمعلمين.

13. مساعدة المعلمين على ما يلزم من تخطيط وتنسيق بين أنشطة التلاميذ والبيئة المحلية.

14. حماية التلاميذ من نواحي الضعف التي عند المعلم وأفادتهم من نواحي القوة لديه.

15. إفادة المعلمين من خبراته وقراءاته، وإفادة المعلمين من تبادل خبراتهم السليمة فيما بينهم.

16. توفير قيادة تربوية متخصصة تبعا لميادين المعرفة وما يتصل بها من أنشطة

متنوعة. (الخطيب ، 1986 138)

أنواع الإشراف التربوي :

هناك تقسيمات متعددة للإشراف التربوي ، ومع تعدد هذه التقسيمات ، فإنه يمكن القول بأن هناك أنواع للإشراف التربوي من أهمها :

1- **الإشراف التصحيحي** : وهذا النوع من الإشراف يتمشى مع إحدى وظائف الإشراف، وهي (معالجة الأخطاء) في الممارسات التربوية والتعليمية. وهنا لا يقف المشرف التربوي معلماً كان أم موجهاً ناظراً أم مديراً للتعليم عند كشف الأخطاء ، بل يتعدى ذلك إلى معالجتها.

2- **الإشراف الوقائي**: إذ أن المشرف التربوي من خلال عمله ووظيفته يساعد من يشرف عليهم على التكيف مع المواقف العملية وهو بخبرته يستطيع التنبؤ بما يمكن أن يقابلهم من معوقات، ومن ثم يستطيع مواجهتها.

3- **الإشراف البنائي**: وهذا الإشراف يحقق وظيفة أخرى للإشراف التربوي إذ يتجاوز الإشراف مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء و إحلال جديد صالح محل القديم الخاطئ، كما أن الإشراف البنائي لا تقتصر مهمته على إحلال الأفضل محل المعيب، وإنما تجاوز ذلك إلى النشاط الذي يؤدي أداءً حسناً، فتعمل على مداومته وجعله أحسن فأحسن، وعلى تنمية القدرة التي توجد هذا التحسين. (طارق جوي 2000 - 314).

ومن كل ذلك يمكن القول بأن المشرف التربوي الناجح هو الذي لا يقتصر عمله الإشرافي على نوع أو جانب واحد مما سبق، بل عليه أن يتبنى منها ما يساعده على تحسين التعليم والأخذ بيد المعلم لما فيه خير العملية التعليمية، فمهمة المشرف التربوي ليست مهمة سهلة، بل هي مسؤولية دقيقة، إذ يبحث دائماً عن أفضل الأساليب لتوجيه الموقف التعليمي ويبحث عن أفضل الوسائل التي تحقق الأهداف التربوية المرغوب فيها.

وظائف الإشراف التربوي:

يتضمن الاشراف العديد من الوظائف منها:-

1- وظائف إدارية، وتشمل :-

- تحمل مسؤولية القيادة في العمل التربوي.
- التعاون مع إدارة المدرسة.
- حماية مصالح الطلبة.
- إعداد تقرير شامل في نهاية كل عام دراسي. (طارق حجي 2000 - 315)

2- وظائف تنشيطية ومنها:

- حث المعلمين على الإنتاج العلمي والتربوي.
- المشاركة في حل المشكلات التربوية القائمة في المدرسة ولدى إدارة التعليم.
- مساعدة المعلمين على النمو الذاتي وتفهيم طبيعة عملهم.
- متابعة كل ما يستجد من أمور تربوية وتعليمية.

3- وظائف تدريبية ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق:

- الورش الدراسية.
- حلقات البحث.
- المنشورات.

4- وظائف بحثية ومنها:

- الإحساس بالمشكلات والقضايا التي تعوق مسيرة العملية التربوية.
 - السعي إلى تحديد المشكلات والتفكير الجاد في حلها وفق برنامج يعد لهذا الغرض.
- (الحبيب 1996 14)

5- وظائف تقييمية ومنها:

- قياس مدى توافق عمل المعلم مع أهداف المؤسسة التربوية ومناهجها وتوجيهاتها.
- التعرف على مراكز القوة في أداء المعلم والعمل على تعزيزها.
- اكتشاف نقاط الضعف في أداء المعلم والعمل على علاجها وتداركها.

6- وظائف تحليلية ومنها:

- تحليل المناهج الدراسية.
- تحليل أسئلة الاختبارات من خلال المواصفات الفنية المحددة لها.

6- وظائف ابتكارية ومنها :

- ابتكار أفكار جديدة وأساليب مستخدمة لتطوير العملية التربوية.
- وضع هذه الأفكار والأساليب موضع الاختبار والتجريب.
- تعميم هذه الأفكار والأساليب بعد تجربتها وثبوت صلاحيتها (الحبيب 1996 14)

خصائص الإشراف التربوي:-

من خلال استعراض مفهوم الإشراف التربوي وأهميته يمكن القول بأنه يتميز بالعديد من الخصائص وفي هذا الإطار أشار عدد من الباحثين الى بعض من هذه الخصائص ومن بين هؤلاء الباحثين (طافش، المغيدى، السعود) إلى عدد من الخصائص للإشراف من بينها :-

- 1- أنه عملية تقوم على التعاون والاحترام المتبادل بين المعلم والمُشرف من أجل النهوض بالعمليتين التربوية والتعليمية وذلك بتوجيه المعلم إلى أفضل الطرق التدريسية وتدريبه على كيفية صياغة الأهداف السلوكية والبحث عن أفضل الحلول الملائمة للمشكلات الطارئة.
- 2- أنه عملية إنسانية تهدف قبل كل شيء إلى الاعتراف بقيمة الفرد بصفته إنساناً لكي يتمكن المُشرف من بناء صرح الثقة المتبادلة بينه وبين المعلم من جهة وليمكن من معرفة الطاقة الموجودة لدى كل فرد يتعامل معه من جهة أخرى.

- 3- أنه عملية قيادية لذا يجب أن يتصف المشرف التربوي بالقدرة على التأثير في كل من يتعامل معهم في الميدان التربوي ويجب أن يكون هذا التأثير ايجابيا قائما على التعاون البناء وعلى تنسيق الجهود من اجل تحسين التعليم وتحقيق أهدافه.
- 4- أنه عملية تفاعلية تتغير ممارستها بتغير الموقف والحاجات التي تقابلها ومتابعة كل جديد.
- 5- أنه عملية حافزة تهتم بتشجيع جميع من يهمهم أمر العملية التعليمية على التجديد والابتكار.
- 6- أنه عملية وقائية علاجية هدفها تبصير المعلم بما يجنيه من الخطأ في أثناء ممارسته للعملية التربوية كما تقدم له العون اللازم لتخطي العقبات التي قد تصادفه أثناء عمله.
- 7- أنه عملية تهدف إلى بناء الإشراف الذاتي لدى المعلمين.
- 8- انه عملية فنية متخصصة تتطلب نموا مستمرا لكل من المشرف والمعلم والمدير والطالب لذا يجدر القول أن المشرف هو المؤثر في نمو المعلم وبالتالي يؤثر المعلم في نمو الطالب.
- 9- أنه عملية علمية تعتمد على البحث والتجريب وتوظف نتائجها لتحسين التعلم وتقوم على السعي لتحقيق أهداف واضحة قابلة للملاحظة والقياس.
- 10- أنه عملية تقوم على احترام الفروق الفردية بين المعلمين وتقديرها فتقبل المعلم الضعيف أو المتذمر كما تقبل المعلم المبدع النشط.
- 11- أنه عملية مستمرة في سيرها نحو الأفضل لا ابتداء عند زيارة المشرف وتتقضي بانقضاء تلك الزيارة بل يتم المشرف اللاحق مسيرة المشرف السابق.
- 12- أنه عملية مرنة متطورة لا تعتمد على أسلوب واحد وإنما تعتمد على أساليب متنوعة مما يتيح للمشرف التربوي أن يستخدم أسلوبا واحدا أو عددا من الأساليب الإشرافية المناسبة مجتمعة لتحقيق هدف تربوي محدد.

13- أنه عملية تعتمد على التخطيط والتنسيق والتنفيذ والتقويم والمتابعة وتؤيد باختلاف وجهات النظر مما يقضى على العلاقات السلبية بين المشرف والمعلم وينظم العلاقة بينهما.

14 - أنه وسيلة لتحقيق أهداف التربية لذلك فإن المشرف التربوي ذو خبرة ومهارة متميزة تضع أمامه هدفا سلوكيا للنهوض بالعملية التعليمية كمرحلة أساسية لتحقيق هذه الغايات (طافش, 1987 43-45) و(المغيدى 2000 38-39) و(السعود, 2002, 101-102)

14- أنه عملية غايتها الرفع من مستوى المعلمين وتنمية كفاياتهم ومهاراتهم واكتسابهم الخبرات الجديدة.

15- أنه عملية شاملة تعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم.

(طافش, 1987, 43-45) و(المغيدى, 2000, 38-39) و(السعود, 2002, 101-102)

ومما سبق يمكن القول بأن مظاهر الإشراف التربوي وبما أنها تقوم على التعاون والاحترام المتبادل بين المعلم والمشرف وأنها تعترف بقيمة الفرد وهذا يساعد المشرف التربوي على بناء أواصر المحبة ورصف طريق التعاون بينه والمعلم وتهدف إلى نمو مستمر للمشرف والمعلم والمشرف يصبح المؤثر في نمو المعلم والمعلم يؤثر في نمو التلميذ .ولعل أهمها

أنها تعتمد على التخطيط والتنسيق والتنفيذ والتقويم والمتابعة والعمل بها يقضى على العلاقات السلبية بين المشرف والمعلم وينظم العلاقة بينهما وهذه أمور جيدة وقبلها أنه عملية شاملة تهتم بجميع جوانب العملية التعليمية والعمل على تطويرها بما يخدم ويحقق أهداف التربية والتعليم .

خصائص الإشراف التربوي المعاصر:-

في ضوء المفهوم الحديث للإشراف التربوي لخص متولي خصائص الإشراف التربوي في النقاط التالية:-

1. الإشراف التربوي خدمة تربوية يستهدف توجيه المعلم وإرشاده والعمل على تهيئة الظروف الملائمة لنموه ونمو التلاميذ في الاتجاهات السليمة كما أن الإشراف التربوي عملية تعليمية-ليست غاية في حد ذاتها- تهدف إلى مساعدة المعلمين

لاكتساب الكفاية الذاتية والمهارة الفنية التي تمكنهم من تقديم أحسن الخدمات التعليمية.

2. الإشراف التربوي يهتم بكل ما يؤثر في عملية التربية والتعليم فهو ليس قاصراً على توجيه العناية بالمدرس وطريقة التدريس، وإنما يتعدى ذلك إلى دراسة العوامل التي تسهل عملية التعلم في موقف معين سواء ما يتصل منها بالتلميذ أم بالمدرسة أم بالبيئة والعمل على تحسينها. (متولى , 1983 , 25)

3. الإشراف التربوي عملية تعاونية يؤمن بالتعاون والأخذ والعطاء والتشاور وتبادل وجهات النظر فيما يساعد تحقيق الأهداف التربوية.

4. الإشراف التربوي وسيلة لتحسين العملية التعليمية فهو يهتم بحل مشاكل المعلمين والتلاميذ وتطوير المناهج وتحسين الوسائل السمعية والبصرية وتنمية خدمة البيئة والمجتمع، وتوفير القيادة التربوية لتنسيق جهود المعلمين وتسيير نجاحهم في تحقيق رسالتهم.

5. الإشراف التربوي وسيلة لتحقيق أهداف التربية عن طريق الاهتمام بنمو المعلمين وإثارة اهتمامهم بالتقدم المهني، ومساعدتهم في تفهم أساليب الأداء، وممارسة أوجه النشاط المختلفة، وتدعيم الجانب الإنساني من العلاقات الاجتماعية فيما بينهم وتنمية التلاميذ كمواطنين قادرين على المشاركة في تقدم المجتمع. (متولى , 1983 , 25)

مكونات الإشراف التربوي:-

يمكن تلخيص مكونات العملية الإشرافية فيما يلي:

1. المشرف ويتمثل عادة في فرد مؤهل للقيام بالعمل الإشرافي.
2. موضوع الإشراف ويكون فراداً كالمعلم أو أحد العاملين والإداريين المدرسيين مثل المدير والوكيل والمراقب وفني الوسائل والمواد التعليمية أو موضوعياً أو عاملاً أو عملية تدريسية كالمنهج و مواد التعليم والتسهيلات التربوية. (حمدان, 1983 , 11-12)

3. مجال أو محيط الإشراف وهو النطاق أو الفراغ البيئي الذي يتم فيه الإشراف وتتمر عبره رسالة الاتصال من المشرف وردود فعلها- التغذية الراجعة- وقد يكون مجال الإشراف الغرفة الدراسية أو الإدارة المدرسية أو التسهيلات التعليمية كالمكتبة وقاعات التربية الفنية والرياضية والمسرح والبيئة المدرسية
4. غرض رسالة الإشراف ويتمثلان في الغاية التي يرمي الإشراف إلى تحقيقها وتكون عادة ملاحظة التدريس ووصفه وقياسه وتقويمه وتحسينه.
5. وموضوع التربية الذي يشرف عليه كبطاقات التدريس، والنماذج والاستطلاعات وأدوات التسجيل المسموعة والمرئية. (حمدان، 1983، 11-12)

الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي :-

- نتيجة للتطور في الفكر التربوي في شتى المجالات التربوية والتطور في السياسات التعليمية والأنظمة التربوية برزت اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي نتج عنها نقلة نوعية في مفاهيمه وأهدافه وأنواعه وأساليبه وأوردها (الإبراهيم) على النحو التالي:-
1. إن الإشراف التربوي عملية قيادية ديمقراطية تعاونية تسعى لحل المشكلات على أساس التقدير والاحترام من خلال تفعيل مبدأ العلاقات الإنسانية كما تسعى إلى مساعدة المعلم والمتعلم للمشاركة الفاعلة في البيئة المدرسية والمحلية.
 2. النظرة لمدرسة بأنها مكان لتعلم الطالب والمعلم والمدير والمشرف.
 3. مشاركة كل من له صلة بالعملية التربوية في وضع المناهج وتطويرها.
 4. إن الإشراف التربوي عملية تشخيصية علاجية هدفها تمكين المعلم من مواجهة مشكلاته بنفسه مع مساعدة المشرف له. (الإبراهيم 2002، 52-82-85) وهذا ما أكدته (الحقيل)
 5. إن الإشراف التربوي عملية تنبثق من حاجات المدرسة ومشكلاتها على أن تحل هذه المشكلات وتناقشها مع الهيئة التعليمية بهدف وضع الحلول المناسبة لها.
 6. إن الإشراف التربوي عملية شاملة لكل ما يؤثر في العملية التربوية فهي تساهم في تهيئة المناخ المناسب للتعلم من خلال العناية بالمعلم ودراسة مشكلات المدرسة والمناهج الدراسية ودراسة البيئة المحلية وكيفية توظيفها لتعزيز التعلم ومدى الاستفادة منها كمصدر للوسائل.

7. النظر لعملية تقويم المعلم بأنها شاملة لكافة أنشطته في المدرسة وخارجها إن المتأمل في الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي يلمس عنايتها بالأنشطة غير الصفية وسعيها للتغلب على ما يعترضها للتغلب على ما يعترضها من صعوبات ومن مظاهر هذه العناية اهتمامها بدراسة البيئة المحلية للاستفادة من خاماتها وتوظيفها لدعم المقرر الدراسي وتقويم المعلم على أنشطته الصفية وغير الصفية. (الحقيل، 1996، 35)

معوقات الإشراف التربوي :-

الإشراف التربوي، شأنه شأن بقية عناصر العملية التربوية التعليمية، يواجه معوقات أو مشكلات تقف في طريقه حجرة عثرة ويتطلب حلها تدليل الكثير من المصاعب، واتخاذ قرارات هامة على أعلى المستويات ، وإجراء حوار ديمقراطي مع كافة الجهات ذات الصلة وهذه المعوقات تختلف في حدتها وفي طبيعتها من نظام تربوي إلى آخر ، وإن كانت تشترك في العديد من القواسم المشتركة .

أولاً : المعوقات الاقتصادية / المالية :-

وتتضمن هذه المعوقات :-

1. قلة توفر الوسائل التعليمية اللازمة لعملية التعلم والتعليم.
2. قلة وجود حوافز مادية للمشرفين وللمعلمين، وقلة الراتب الشهري.
3. قلة توافر المكتبات والكتب والمراجع في المدارس والمتخصصة في زيادة التحصيل المسلكي لدى المعلمين.
4. عدم توفر الأموال اللازمة لشراء بعض الأجهزة والتقنيات الحديثة لتنفيذ بعض الفعاليات الإشرافية.
5. عدم وجود أجهزة حاسوب وعدم توفر خدمات الإنترنت لدى الكثير من المشرفين التربويين. (السعود 2002، 145)

ثانيا: المعوقات الإدارية:-

ويشمل هذا النوع من المعوقات :-

1- كثرة الأعباء الإدارية على المشرف التربوي وعلى المعلم:-

العملية التربوية عملية معقدة ومتشابكة ومتعددة الجوانب تحتاج إلى وقت وجهد وإخلاص ، ومع هذا يكلف المشرف التربوي بزيارة عدد كبير من المدرسين يفوق النصاب المقرر ، وأحيانا يصل إلى الضعف ومع هذا تسند إليه أعمال إدارية تحد من نشاطه الميداني وربما قطع خطته من أجلها مما يؤثر على عطائه ونشاطه في إعداد النشرات والندوات والبرامج التدريبية والمتابعة الفعلية لمهامه الأساسية ، كذلك المعلم يشكو من تزامم الأعمال الموكلة إليه وتراكمها مما لا يوفر له الوقت للاطلاع على توصيات المشرف والتخطيط لتنفيذها والاستفادة منها.

2- قلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين والمعلمين:-

يعد التدريب أثناء الخدمة ضروريا للمشرف التربوي وللمعلم لأن المواقف التي يواجهها كل منهما متغيرة ومتحركة فهما يعملان للإنسان ، ودون التدريب تتناقص المعلومات وتتدثر وربما يسير المعلم على أسلوب واحد في تدريس طلابه فيطبعهم بطابع واحد وكذلك الحال للمشرف التربوي.

3- ضعف قدرة مديري المدارس على ممارسة الإشراف التربوي:-

الإدارة المدرسية قيادة تربوية تنفيذية وإشرافية وعليها من المسؤوليات ما يجعلها تحتاج إلى كفايات تربوية متميزة ، إلا أن بعض هذه الإدارات تشكو من ضعف إما في الشخصية وإما في القدرة على الإشراف والمتابعة والتقويم وإما في القدرة العلمية والتربوية وقد تكون إدارة متزمتة أو مهملة وبالتالي ينعكس ذلك سلبا على كل عناصر العملية التربوية في المدرسة. (السعود، 2002، 146)

4- ضعف الوعي بمسئولية العمل لدى بعض المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين.

5- غياب معايير اختيار المعلمين الأكفاء.

6- تدريس المعلمين لمواد غير تخصصهم.

7- عدم توافر الأماكن اللازمة لعقد الاجتماعات والبرامج.

8- عدم تزويد المدارس بالوسائل المساعدة للإشراف التربوي.

- 9- قصور التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة.
- 10- تذمر بعض المديرين من التحاق المعلمين بدورات في أثناء العمل الرسمي.
- 11- دمج الإشراف التربوي والإداري.
- 12- عدم كفاية الوسائل اللازمة لرصد نشاطات الزيارات الصفية.

ثالثاً : المعوقات التربوية / المهنية :-

وتشمل هذا النوع من المعوقات مجموعة المعوقات التي ترتبط بالمعلم وبالمشرف ومنها:-

- 1- عدم تنفيذ بعض المعلمين لتوجيهات المشرف التربوي.
 - 2- ضعف كفايات المعلم في المجالات الأكاديمية أو المسلكية.
 - 3- ضعف كفاية بعض المشرفين التربويين.
 - 4- مقاومة الكثير من المعلمين للتغير والتجديد .
 - 5- ضعف انتماء المعلم إلى المهنة ، ونظرتهم السلبية لمهنة التعليم .
 - 6- اكتظاظ الطلاب في الصفوف الدراسية
 - 7- عدم مشاركة المعلمين في التخطيط التربوي لعمليتي التعلم و التعليم .
 - 8- عدم توفر مكتبة إشرافية متخصصة .
 - 9- ضعف النمو المهني للمعلم حيث يوجد بين صفوف المعلمين نوعيات يحتاجون إلى صبر وقيادة تربوية متأنية وحازمة .
 - 10- صعوبة المناهج.
 - 11- عدم دقة أساليب التقويم التربوي الممارس.
 - 12- عدم قناعة المعلم بتوجيهات المشرف لعدم تنويع أساليب الإشراف التربوي.
- وهذه صعوبات جديرة بالاهتمام وهي تلامس إلى حد كبير البيئة التعليمية في مجتمعنا ولعلك تلمس الكثير منها عند اقترابك من العملية التعليمية واستماعك للمعلمين . (السعود, 2002، 147-148)

رابعاً : المعوقات الاجتماعية / (البيئية):-

ويقصد بها مجموعة المعوقات التي تطرأ على النظام الاجتماعي السائد في المجتمع، منها ظروف العمل غير المريحة للمشرف ، والعلاقات العائلية وما يسودها من خلافات ومنغصات وعدم المستقرة ، ووجود خلافات عائلية وأحياناً قبلية بين المشرف التربوي والمعلم ، وقلة الحوافز التي تقدم للمشرف ، واختلاف جنس المشرف والمعلم أو المعلمة حيث قد يواجه المشرف الذكر صعوبة في التواصل مع المعلمات لأسباب دينية أو اجتماعية ، وكذلك الأمر بالنسبة للمشرفة التي تتعامل مع المعلمين الذكور أو يكون هناك تمييز في المعاملة بين الذكور والإناث في أحيان أخرى.

خامساً: المعوقات الشخصية (الذاتية):

وهي تلك المعوقات التي ترتبط بشخصية المشرف التربوي ارتباطاً مباشراً ، المشرف التربوي الذي يفترض أن يكون قيادياً ويواظب على الإطلاع ، وله شخصية متميزة ويمكن أن يكون مرد ذلك إلى عدم متابعته للمستجدات في مجال تخصصه ، وعدم قدرته على تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ، أيضاً عدم قدرته على القيام بواجباته لأسباب صحية ونفسية ، وقلة ثقته بنفسه ، واضطراب مشاعره وعدم استقراره العاطفي، أيضاً يمكن أن تكون العلاقة الضعيفة بين كل من المشرفين والمديرين والمعلمين لها أثر سلبي على سير العملية الإشرافية ، بالإضافة إلى أن وجود مشاكل شخصية وعداوات قديمة بين المشرفين والمعلمين ، قد ينجم عنها عرقلة العملية الإشرافية برمتها.

لقد أشارت دراسة قام بها كل من الباحثين أدولف أنرو و هارولد تيرنو في عام 1970 ، إلى وجود ثمانى مشكلات رئيسية هامة في ميدان الإشراف التربوي من بينها:-

1- غياب الهوية المهنية:- وتعني عدم الاعتراف بالإشراف التربوي كمهنة مثل

غيرها من المهن ، وأيضاً عدم وجود وصف محدد ودقيق لمهام المشرف التربوي.

2- غياب الإطار المرجعي :- بسبب غياب الهوية المهنية وعدم تحديد مهام المشرف

بدقة ووضوح.

3- صعوبات التسلسل الهرمي:- حيث قد يصنف المشرف التربوي من الإداريين

وأحياناً يصنف من ضمن القائمين بالأعمال الفنية كونه يستهدف ويتعامل بشكل

مباشر مع المعلمين. (السعود، 2002، 149)

4- **التعارض مع دور مدير المدرسة:-** قد يحدث تعارض بين سير عمل المشرف

التربوي ومدير المدرسة في موضوع تقييم المعلمين ومنح الجدارة والعلاوات

الاستثنائية (السعود، 2002، 149)

5- **غياب نظام الحوافز:-** في كثير من الأحيان تفتقر التشريعات والقوانين إلى نظام

دقيق ومحدد للحوافز الخاصة بالمشرفين التربويين ، كذلك قد يتم التغاضي عن

إنجازات المشرفين التربويين وعدم تقديم حوافز معنوية لهم.

6- **المواجهة مع المعلمين:-** كثيرا ما يواجه المشرف التربوي نوعيات خاصة من

المعلمين غير المتعاونين أو العدوانيين أو اللامباليين وبالتالي يحدث بينه وبينهم

خلافات وقد يصل الأمر إلى العراك والتجريح.

7- **ارتفاع عدد طلاب الصف:-** عندما يتجاوز عدد الطلاب في الصف 35 طالب

كمعدل وسطي ، فان ذلك يقلل بشكل كبير من حجم التفاعل بين الطلاب في

الصف الواحد وبالتالي يتعثر العمل الإشرافي.

8- **علو توقعات المجتمع:-** نظرا للتحديات العلمية والتكنولوجية والثورة في مجال

الاتصالات فإن المجتمع برمته يتوقع من المشرفين التربويين إحداث نقلة نوعية

التعليم ، وهذا ما يحمل المشرف التربوي مسؤوليات جسيمة (السعود، 2002، 149-150)

ومن خلال الاطلاع على دراسة تفصيلية نشرها الدكتور راتب السعود (السعود، 2002، 153-160)

في كتابه الإشراف التربوي اتجاهات حديثة تناولت المشكلات والصعوبات التي تواجه

الإشراف التربوي على الصعيد العربي يمكن التوصل إلى نتائج شبه متطابقة ، يمكن

حصرها في أربعة مجالات رئيسية هي:-

أولاً:- المشكلات الإشرافية ذات الصلة بالمشرف التربوي:-

وهذه المشكلات يمكن حصرها في النقاط التالية:-

- عدم معرفة وإدراك بعض المشرفين لأهداف الإشراف التربوي، وهذا للأسف أمر ليس

مستبعد في مجتمعنا بالرجوع إلى الطريقة التي يتم بها اختيار المشرفين التربويين

والتي في الغالب لا تحتوي على عمليات الإعداد والتدريب .

- افتقار بعض المشرفين للمؤهلات العلمية والمسلكية اللازمة، ومرد ذلك كون الأمر الاختيار والتكليف يتم بالاعتماد على المعلمين القدامى ومن دوى الخبرة فى التعليم من خلال السنوات الطويلة التي قضوها في التعليم.
- اقتصار بعض المشرفين عملية الإشراف على الزيارات الصفية المفاجئة، بل إن بعض المعلمين يفضل الاعتماد على الزيارات المفاجئة عن الزيارات المخطط لها مسبقا ويمكن القول وفى مثل هذه المواقف لا يتم مراعاة ظروف المعلم كوضعه النفسي والصحي وكل الظروف المحيطة به .
- إهمال بعض المشرفين للتعليم المستمر وعدم حرصهم على نموهم المهني.
- بعدم مواكبة كل المستجدات التي تخدم عملهم كمشرفين تربويين.
- سوء علاقة بعض المشرفين مع بعض المعلمين.ونتيجة فى مجملها من تعالى بعض المشرفين على المعلمين والنظرة الدونية .
- عدم ثقة بعض المشرفين بالمعلمين.
- افتقار بعض المشرفين للموضوعية والنزاهة. فى معالجة عدد من الأمور المتعلقة بسير العمل.
- تمتع بعض المشرفين بالنعرات العشائرية والطائفية واستغلال مكانتهم فى الانتقام من المعلم .
- شعور بعض المشرفين بالتعالى وافتقارهم للديمقراطية السليمة وهى ما يحتاجه لفتح روابط ووسائل جيدة للتواصل مع المعلمين .
- استغلال بعض المشرفين لمراكزهم بشكل سيء.
- تنسيب بعض المشرفين أنفسهم لإعطاء دورات خاصة وهم يفتقدون إلى الكفاءة
- اللازمة ، ويكون الهدف من ذلك تحقيق مكاسب مادية فقط وهذه انانية مفرطة .
- وصول بعض المشرفين إلى مراكزهم عن طريق المعارف والمحسوبية بما يكون سبب فى وجود أناس يمارسون الإشراف التربوي ليس بقدراتهم وكفاءاتهم ويكونون فى الغالب غير قادرين على تقديم العمل المناط بهم أداؤه بالصورة الصحيحة وبما يخدم العملية التعليمية .

ثانيا: المشكلات الإشرافية ذات الصلة بالمعلم:-

- انعدام الكفاءة المهنية لدى بعض المعلمين.
 - ضعف التحصيل الدراسي والسلوكي لدى بعض المعلمين.
 - عدم وجود دافعية لدى بعض المعلمين للتدريس نابع عن كراهية مهنة التدريس.
 - إهمال بعض المعلمين في تنفيذ توجيهات المشرف التربوي.
 - عدم ثقة بعض المعلمين بالمشرفين التربويين والنظر إليهم كسيوف مسلطة عليهم.
 - وجود درجة عالية من الإحباط لدى بعض المعلمين بسبب العوامل المادية والاجتماعية.
 - كراهية بعض المعلمين لمهنة التعليم بسبب التصرفات غير الأخلاقية لبعض أولياء أمور الطلبة.
 - إحباط بعض المعلمين من الطلاب بسبب إهمالهم وافتقارهم للتربية المنزلية السليمة.
 - تمتع كثير من المعلمين بكفاءة علمية وثقافية ومسلكية تفوق كفاءة المشرف التربوي.
 - كثرة اشتراك بعض المعلمين في نشاطات خارج المدرسة والتي ليس لها علاقة بالتدريس بل هي مضيعة للوقت والجهد.
- وتعليقا عن المشكلات الإشرافية التي تتعلق بالمعلم فيمكن القول ومن خلال الاطلاع على واقع العملية التعليمية في مجتمعنا بأنها تعاش هذا الواقع في أغلبها مثل انعدام الكفاءة المهنية لدى بعض المعلمين راجع إلى طرق إعداد المعلمين وتجهيزهم لاستلام مهامهم الوظيفية ,كره بعض المعلمين لممارسة مهنة التعليم التي أجبروا على الالتحاق بها بشكل أو بآخر كالتوجيه الإجباري أو المشروط في الالتحاق بالكليات والمعاهد والجامعات ,ولعل أهمها لذي البعض ضعف الحافز المادي المتمثل في ضعف الرواتب الممنوحة للمعلمين وما يترتب عليه ,عدم وجود علاقات طيبة بين المشرف التربوي والمعلم بسبب نظرة المعلم للمشرف على أنه لا هم له إلا تصيد الأخطاء والتشهير بها علانية ,إلى جانب تصرفات بعض من أولياء الأمور لوقوفهم دائما إلى جانب أبنائهم في كل الظروف وما يتعرض له المعلم من مضايقات تصل في بعضها إلى الشتم والتهجم ولا يجد المعلم المساندة وفق

القوانين الموضوعة بالخصوص فى جانب التواب والعقاب، شعور بعض المعلمين بتفوقهم على الكفاءة المشرف التربوي الذي يتولى عملية الإشراف عليه.

ثالثاً: - المشكلات الإشرافية ذات الصلة بمدير المدرسة: -

- ميل بعض مدراء المدارس إلى التشكيك المستمر في عطاء معلمهم، وقد يلجأ إلى تلك التصرفات لتغطية عجز في جانب ما من جوانب العملية التعليمية بالمدرسة
- افتقار مدراء بعض المدارس للمتابعة الفنية لمعلمهم، ويرجع ذلك إلى طريقة اختيار مدراء المدارس والتي في أغلبها تكون إما لسنوات طويلة قضاها في التعليم أو لأمر جهوية وقبلية.
- عدم تعاون مدير المدرسة مع المشرف التربوي، وقد يرجع ذلك لعدم رضى كل من المشرف والمدير عن طبيعة أداء كل منهم .
- تدخل بعض المشرفين في عمل مدير المدرسة، وهذه أمور لا يحبذها مدراء المدارس لأنهم يعتبرونه تدخل في طبيعة عملهم وفي الغالب تكون تدخلات بها شئ من التعالي استفزازية.
- تذر مدراء بعض المدارس من اشتراك معلمهم في دورات متخصصة خلال أيام التدريس، ويرجع ذلك الى سوء التنسيق في وضع وتحديد مواعيد مثل هذه الدورات التي من المفروض أنها تكون خارج أيام الدراسة أو في فترات لا تؤثر على داء المعلمين لمهامهم .

رابعاً: - المشكلات الإشرافية ذات الصلة بمديرية التربية والتعليم أو بوزارة التربية والتعليم: -

- 1- تعيين بعض المشرفين بناء على المحسوبية والواسطة والمعارف دون الالتفات إلى الكفاءة.
- 2- كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على كاهل المشرف التربوي ومطالبته دائماً بتنفيذها في الوقت المحدد.
- 3- افتقار بعض المشرفين للدورات الإشرافية المتخصصة التي تعقدها الوزارة أو المديرية.

- 4- قلة عدد المشرفين التربويين بالنسبة لعدد المعلمين.
- 5- عدم وجود مشرف متخصص مسئول لكل مرحلة تعليمية.
- 6- قلة الأجهزة التعليمية والوسائل وأجهزة الحاسوب التي يزود بها المشرف التربوي.
- 7- عدم حث المشرفين التربويين على مواكبة التقنية الحديثة والتقشير في تزويدهم بخدمة الانترنت.
- 8- قلة المواصلات من أماكن عمل المشرفين إلى المدارس التي يرغبون في زيارتها.
- 9- عدم وجود تنسيق بين المشرف ومديريته والمدرسة والمعلم.
- 10- عدم وجود متابعة من قبل مديريات التربية ووزارة التربية والتعليم لعمل بعض المشرفين التربويين والتحقق من ساعات دوامهم والتزامهم بتنفيذ الخطط التي تم إعدادها سابقا.

11- عدم اهتمام بعض المسؤولين بتقرير المشرف التربوي.

وأخيراً، فإن الإشراف التربوي عملية منظمة يتعاون فيها المشرف التربوي مع المعلم ومع مدير المدرسة في تحليل كل جوانب العملية التعليمية ويعمل الجميع على تحسين سير عملها، ويعتبر المشرف التربوي وسيلة فعالة لمساعدة المعلمين قبل الخدمة وأثنائها على أن يكتسبوا خبرات ومهارات جديدة لتحسين أدائهم ، ولتزويدهم بالمزيد من المعلومات عن أنفسهم وعن طبيعة عملهم ، وتشويقهم لمهنة التدريس، ورفع مستوى الروح المعنوية لديهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وهذا يتطلب تخفيف الأعباء الموكلة إلى المشرف التربوي وتفرغ له لعمله الإشرافي، ومنحه الصلاحيات التي تسهم في مد أو اصل الثقة والمحبة بينه والمعلم الذي يتولى الإشراف عليه، وكذلك تخفيف الأعباء الموكلة إلى المعلمين بإيجاد مراقبين وكتبه ومدخلي بيانات في المدارس والنظر في نصاب المعلم، إلى جانب تنمية قدرات المشرف التربوي، وتطوير الكفايات التربوية والتعليمية له من خلال عقد دورات التدريب بشكل مستمر، وإقامة ورش العمل المتخصصة، وإيجاد معايير علمية محددة لاختيار المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلم، إلى جانب إقامة برامج تدريبية طويلة وقصيرة المدى لتوعيتهم بمهام عملهم وأساليب تنفيذها ثم المتابعة بتأني وتدريبهم من خلال المواقف التي تقابلهم، وكذلك التشجيع على إعداد البحوث التربوية للمشكلات الميدانية ووضع حوافز مادية ومعنوية لذلك. والإسراع في تطوير المباني المدرسية وتجهيزها لخلق

بيئة مدرسية فاعله، والحد من اكتظاظ الصفوف الدراسية بالطلاب والطالبات حتى يستطيع المعلم تحقيق أهداف عملية التعلم والتعليم، إلى جانب ضرورة اهتمام أصحاب القرار بتوصيات المشرف التربوي وضرورة التركيز على تحقيق أهداف التعليم وأهداف المشرفين والمعلمين على حد سواء لخلق روح الانتماء لمؤسساتهم التعليمية وضرورة أن يكون هناك جهاز تتاطب به هذه المهمة لسد فجوة الانتماء المهني، وتزويد المشرفين بالتقنيات العلمية والتكنولوجية اللازمة لتسهيل العمل الإشرافي، وتوثيق علاقة المشرف التربوي مع المدارس التي يشرف عليها، ورصد الأموال اللازمة لتطوير مهنة الإشراف، وإعداد وصف وظيفي دقيق لمهام وواجبات المشرف التربوي والتعميم على كافة الأطراف المعنية بضرورة التقيد بها، وضرورة أخذ رأي المشرفين التربويين المتخصصين عند تغير المناهج المدرسية، ومعرفة رأيهم وتصوراتهم في التغيرات والتحسينات التي يمكن أن تتم على مناهجنا، وأن يتم إشراك المشرفين التربويين في وضع أسئلة الثانوية العامة، وكافة الأسئلة الوطنية، وأن يتم أخذ رأي المشرفين التربويين في كافة القضايا التربوية وخصوصاً تلك التي لها علاقة بالمعلمين والطلاب.

نظريات الإشراف التربوي:

تحكم الإشراف التربوي العديد من النظريات ومن خلال ما توصل إليه الباحث استطاع حصر عدد من هذه النظريات من بينها:-

1- نظرية الإشراف البيروقراطي:

ومن مميزات هذا النظام أن هناك مساهمة كبيرة للمشرف ومساهمة ضئيلة للمعلم، أي أن نظام الإشراف البيروقراطي يهدف إلى تقييم أداء المعلمين، ثم إصدار أحكام نهائية تتعلق بفعاليتهم، وهذه النظرية لا تهتم بتطوير مهارات المعلمين التعليمية بقدر ما تهتم بالوقوف على تلك المهارات .

2- نظرية الإشراف بالنواتج :

تستخدم هذه النظرية مستوى تحصيل الطلاب كأداة لتحديد كفاءة المعلم، أي أن للمعلم حرية اختيار النمط التعليمي أو الأسلوب التدريسي الذي يراه مناسباً لزيادة تحصيل الطلاب. ومن الانتقادات لهذه النظرية تتمثل في أنها تتجاهل تأثير البيت والمستوى الاقتصادي والاجتماعي، وذكاء الطالب، واثار المعلم والعوامل الخارجية المحيطة.

3- نظرية الإشراف بالأهداف :

تركز تلك النظرية على الطريقة الفردية في التقييم، وفيها مشاركة بين المعلم والمدير والمشرف في وضع الأهداف التي سيدور حولها العمل.

4- نظرية الإشراف العيادي :

تقوم على مجموعة من الفروض والممارسات التي تصمم لتحسين أداء المعلم داخل الصف كمرحلة أولى، ومن ثم جمع المعلومات من خلال النشاطات والوقائع التي تجري داخل غرفة الصف في المرحلة الثانية، وأخيراً تحليل هذه المعلومات والعلاقات بين المشرف والمعلم اعتماداً على الإطار النظري للبرنامج الإشرافي وإجراءاته واستراتيجياته التي صممت لتحسين مستوى تعلم الطلاب من خلال سلوك المعلم الصفّي.

5- نظرية الإشراف بالقياس :

تهتم بالسلوك الصفّي للمعلم، وترى أن عملية التقييم لأداء المعلم تتم الخطوات التالية تحديد العمل أو المهمة التعليمية للمعلم وما يتوقع منه، ثم تحضير السجل ووضع النقاط التي يستحقها المعلم على أدائه، ورصد النقاط على سجل المعلم، وأخيراً تقييم النقاط التي حصل عليها المعلم ومقارنتها بمعيار أعد مسبقاً. (السعود ، 2002 ، 132-137)

أهم وأبرز الأساليب الإشرافية :

أولاً : الزيارات الصفية :

مفهومها : الزيارة الصفية هي أحد أساليب الإشراف التربوي الفعالة التي تمنح المشرف التربوي الفرصة ليرى على الطبيعة سير عمليتي التعليم والتعلم ليرى التحديات التي تواجه المعلمين في تدريسهم والإطلاع على الطرق والأساليب المستخدمة في تعليم التلاميذ واكتشاف المهارات والقدرات والمواهب التي يتميز بها المعلمون للاستفادة منها وتنمية جوانب القصور وتحديد نوعية العون التربوي الذي يحتاجه المعلم لتحسين مخرجات التعليم .

أهدافها : الزيارة الصفية عملية تحليله توجيهية تقويمية تعاونية بين المشرف التربوي والمعلم وتشكل جانباً هاماً من أنشطة التربية العملية، خاصة إذا ما وظفها المشرف التربوي توظيفاً جيداً وأعطاهها من وقته وجهده ما تستحق .

وفيما يلي أبرز الأهداف التي يمكن تحقيقها خلال الزيارة الصفية :

- 1- معرفة مدى ملاءمة المواد الدراسية لقدرات التلاميذ وحاجاتهم وتمكنهم من استيعابها وفائدتها في تحقيق أهداف التربية.
- 2- الإطلاع على الطرق والأساليب المستخدمة في تعليم التلاميذ ومدى صلاحيتها وملاءمتها لسيكولوجية التعلم.(المنيف , 1997 , 19)
- ويضيف الخطيب وآخرون :
- 3- التعرف على الوسائل المستخدمة في تقويم نتائج التعليم وفي الكشف عن صعوبات التعلم وتشخيصها وعلاجها.
- 4- اكتشاف الأخطاء والمشكلات والصعوبات المشتركة بين عدد من المعلمين لجعلها موضوعاً لاجتماع يدعو إليه المشرف لتدارسها وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- 5- مساعدة المعلمين في تقويم أعمالهم ومعرفة نواحي القوة والضعف في تدريسهم وحل المشكلات الخاصة التي يعانون منها ورفع مستوى أدائهم لمهامهم.
- 6- اكتشاف حاجات المعلمين ومميزات كل منهم والقدرات والمواهب التي يتمتع بها للاستفادة منها على أفضل وجه .
- 7- ملاحظة الموقف التعليمي والفعاليات التربوية بصورة طبيعية.
- 8- ملاحظة أثر المعلم في تلاميذه والوقوف على مدى تقدمهم.
- 9- معرفة مدى استجابة المعلمين ومدى ترجمتهم الأفكار المطروحة في الزيارات السابقة.
- 10- الوقوف على حاجات الطلاب والمعلمين الفعلية والتخطيط لتبثيتها.
- 11- توثيق علاقة المشرف التربوي بالميدان لأخذ الواقع بعين الحسبان عند تخطيطه لبرامج الإشراف بغية إغناء البرنامج بما يفيد المعلمين في تأدية واجباتهم.
- 12- زيادة رصيد المشرف التربوي من المعرفة وإنماء خبراته بما يطلع عليه من أساليب جديدة ونشاطات فاعلة وتجارب مبتكرة.(الخطيب, وآخرون, 1986 , 133- 134)

ومما سبق يمكن أن نستنتج ضرورة التركيز على القيام بالزيارات الصفية من قبل المشرف التربوي وأن يحرص عليها وذلك لما توفره من معلومات وما ينكشف أمام المشرف التربوي من أمور تتمثل في التعرف على الوسائل المستخدمة في التقويم وتشخيص المشاكل ويسهم في طرح الحلول لها ويمكن القول أن الزيارة الصفية تعتبر من الأهمية بمكان وذلك لما توفره من معلومات يمكن للمشرف التربوي الاطلاع عليها مباشرة وعن قرب ويمكنه اكتشاف أى قصور أو أخطاء إن وجدت لدى أى من عناصر العملية التعليمية والوقوف على حاجات التلاميذ والمعلمين فعليا والتخطيط لتوفرها ,وما تضيفه من رصيد معرفي يضاف لرصيد المشرف التربوي ,ولما لها من أهمية فعلى المشرف التربوي الحرص على أن يقوم بمثل هذه الزيارات فى جو تسوده الأخوة والمحبة والصداقة أثناء تعامله مع المعلمين.

الإعداد للزيارة الصفية :

- 1- تحديد الهدف من الزيارة الصفية يساعد على نجاحها ومن أبرز ما يتناوله هذه الإعداد :
- 2- معرفة المساعدة التي سبق أن قُدمت للمعلم الذي سيزور صفه لمعرفة ما إذا كان المعلم قد تطور وتحسن إلى الأفضل أم لا.
- 3- مراجعة المشرف للنظريات والحقائق التربوية والعلمية التي ممكن أن يطبقها فيها.
- 4- أن يحصل المشرف على معلومات عن الطلاب الذين سيزور صفهم.
- 5- أن يقوم المشرف بالزيارة الصفية في وقت ملائم وفي جو نفسي طيب وليحذر القيام بها وهو متعكر المزاج لأنه في هذه الحالة لن يكون دقيقاً في ملاحظاته.
- 5- أن يعقد المشرف التربوي لقاءً فردياً مع المعلم المزار بعد الزيارة مباشرة على أن يهتم خلاله بإبراز جوانب القوة لدى المعلم ويعمل على تعزيزها وعرض نقاط الضعف بأسلوب غير مباشر للعمل على تلافيها، وأن يترك للمعلم الفرصة لإبداء آرائه ومقترحاته.(عطوى, 2001, 272-273).

أنواع الزيارات الصفية :

1- الزيارة المفاجئة :

وهي الزيارة التي يقوم بها المشرف دون إشعار أو إتفاق مسبق وترتبط هذه الزيارة في أذهان المعلمين بممارسات التفتيش وهذا النوع يتناقض مع المفهوم الحديث للإشراف التربوي ويهدم جسور الثقة بين المشرف والمعلم ولكن لا بأس على الإطلاق من قيام الشرف التربوي بمفاجأة المعلم في أي وقت يشاء، إذا أنه من المفروض أن يظل المعلم في حالة واحدة من الاستعداد للعطاء التربوي الجزيل وأن يكون المشرف الحقيقي عليه هو ضميره وفي هذه الحالة يجب على المشرف التربوي أن يراعى الأصول المتعارف عليها في الزيارات الصفية. (طافش، 1988، 57-58)

ولا بأس باستخدام مثل هذا الأسلوب طالما التزم المشرف التربوي بآداب الزيارة وسعى إلى تحقيق أهدافها لا أن يكون غرضها تصيد الخطأ.

2- الزيارة المرسومة أو المتفق عليها أو المخطط لها :

وهذه الزيارة تتم بناءً على تخطيط مسبق بين المشرف التربوي والمعلم ويتم تحديد مواعدها بالتشاور بين المشرف فيما بينهم وبالتالي يحاول المعلم تحسين أدائه أو إبراز قدراته الحقيقية وتقديم أفضل ما عنده وهذا النوع من الزيارات هو الذي ينادي به الإشراف الحديث لأنه يقوم على التشاور والتعاون.

3- الزيارة المطلوبة أو القائمة على الدعوة : وتتضم هذه الزيارات نوعان :

أ- إما أن تكون بناءً على طلب من مدير المدرسة أو من المعلم، وهذه تتطلب نوعاً من المعلمين بلغوا درجة من النضج بحيث لا يخلج أحدهم من طلب المساعدة إذا احتاج إليها كالتشاور حول موقف تعليمي معين أو حل مشكلة عارضة وفي مثل هذا الموقف لا بد أن يكون هاك ثقة بين المعلم والمشرف.

ب- وإما أن يطلبها المعلم المتميز ليعرض على المشرف التربوي بعض الخطط أو الأساليب الجديدة أو سجلات متابعة مبتكرة وهذا النوع من الزيارات نادرة لأنه

يتطلب وجود علاقة زمالة خاصة ورفيعة قائمة على الاحترام المتبادل بين الأطراف المتعاونة للنهوض بالعملية التربوية. (طافش, 1988, 58 - 60)

ت- ومن إيجابيات الزيارة المطلوبة أنها تقضي على ارتباك المعلم فيما لو تمت الزيارة بصورة مفاجئة أو بصورة مخطط لها، ثم أن التركيز في مثل هذه الزيارات يكون حول نقاط معينة طلبها المعلم، ولن يشعر بالحرج أو الاضطراب أن هو أخطأ. (طافش, 1988, 58 - 60)

وختاماً للحديث عن الزيارة الصفية يجب أن تكون الزيارة الصفية للمشرف التربوي ذات أهداف محددة وواضحة وأن تستغرق الزيارة حصة كاملة وليس جزء من الحصة وأن يتفرغ المشرف التربوي لمراقبة أداء المعلم وتفاعل الطلاب دون أن ينشغل بفحص كراسات التلاميذ أو كراسة التحضير أو ينشغل بتدوين الملاحظات إلى غير ذلك من الأمور التي تشغله على أداء المهمة القادم من أجلها وأن يعقب الزيارة لقاء بين المشرف والمعلم (والأفضل لو سبقها لقاء قصير أيضاً) وأن يبرز المشرف التربوي من خلال لقاء إيجابيات المعلم ويثني عليها ويبيدي ملاحظات موضوعية دقيقة عن سلبياته ويصيغ حولها توجيهات وتوصيات محددة وواضحة وقابلة للتنفيذ ويتابع استجابة المعلم لتلك التوجيهات، والأمر هنا يتطلب وجود مشرف مشرف تربوي قادر على التعامل مع كل الظروف والقدرة على الإجابة على كل التساؤلات والاستفسارات ومشاكل وعراقيل قد يعرضها المعلم، ليكون قادراً على تقديم الدعم والمساعدة للمعلم .

وما دعا إلى ذكر هذا ما أبداه بعض من المعلمين عن عجز المشرف التربوي في بعض الأحيان على الإجابة على بعض التساؤلات والاستفسارات المتعلقة بالمادة موضوع الزيارة.

ثانياً : المداولات الإشرافية :

مفهومها : المقصود بالمداولات الإشرافية هو ما يدور من مناقشات بين المشرف التربوي وأحد المدرسين حول بعض المسائل المتعلقة بالأمور التربوية العامة التي يشترك في ممارستها سواء كانت هذه المناقشات موجزة أم مفصلة، عرضية أو مرتباً لها.

أهداف المداولات الاشرافية :

- 1- تعرف اتجاه المعلم نحو مهنته والوقوف على آماله وميوله وكل ما يؤثر في عمله أو يعوق نموه.
 - 2- هيئة المعلمين لتحمل المسؤولية وتقدير الظروف.
 - 3- تبادل الآراء والأفكار والخبرات، وذلك لأن المشرف يأخذ بقدر ما يعطي، ويشارك غيره الرأي، ويسهم في إيجاد جو من المحبة وحسن الاستعداد لدى المعلم لقبول ما يقترحه.
 - 4- مساعدة المعلمين على معرفة ما لديهم من قدرات ومواهب و كفايات والتوصل إلى أفضل السبل لاستثمارها على الوجه الأكمل.
 - 5- مؤازرة اجتماعات المعلمين وتكميلها لأن هناك بعض القضايا التي تحتاج إلى مداولات إشرافية مع كل معلم على حده لتتضح الأمور الغامضة لديه.
 - 6- تقدير العاملين والتعبير عن شكرهم ومكافأتهم بالتركيز على الأعمال البناءة والجوانب المشرفة والجهود الموفقة.
 - 7- إزالة الشكوك وتوضيح النقاط الغامضة لدى المعلمين.
 - 8- مساعدة المعلمين في التطلع إلى الثقة وإبداء الرغبة فيه حرصاً منهم على تكميل أنفسهم وعلاج أوجه القصور لديهم.
 - 9- أن ينمي المشرف التربوي في المعلمين الثقة بالنفس والأمل والطموح والحماسة والتصميم وقوة الإرادة والتي تعينهم على الإنتاج المثمر والعمل الجاد.
- (الافندى ، 1976 ، 129-134-138-140)

- إجراءات المداولة الإشرافية :

- 1- أن تتم المداولة بين المشرف والعلم في وقت مناسب لكليهما، ويفضل أن تعقد بعد فترة وجيزة من الزيارة الصفية بحيث تتيح للمشرف فرصة ليعد لها الإعداد المناسب.
- 2- أن تكون في مكان هادئ يرتاح إليه المعلم ويأمن فيه من كثرة المقاطعات.

- 3- أن تتم مناقشة المعلم في لقاء فردي وأن يكون النقاش موضوعياً قائماً على تبادل الرأي والاحترام المتبادل. (الافندي , 1976 , 129-134-138-140)
- 4-
- 5- أن يقنع المشرف التربوي المعلم بأهمية النقد الذاتي من أجل تعزيز ثقته بنفسه.
- 6- أن يبدأ المشرف التربوي اللقاء بذكر الإيجابيات لأن ذلك أدعى إلى تعزيز ثقة المعلم بنفسه وتقبل ملحوظات المشرف وتنفيذ توجيهاته.
- 7- أن يتجنب المشرف إلزام المعلمين بالنظريات التربوية البعيدة عن التطبيق في الواقع الميداني.
- 8- أن يغض المشرف الطرف عن الأخطاء اليسيرة التي يمكن أن يتخلص منها المعلم بعد أن يشتد عوده في الميدان.
- 9- أن يهتم المشرف في أثناء النقاش بربط أداء المعلم بالنواتج التعليمية بغرض التوصل إلى أفضل الأساليب التعليمية وأكثرها فاعلية في تحقيق الأهداف. (الافندي , 1976 , 129-134-138-140)

ثالثاً : تبادل الزيارات بين المعلمين :

مفهومها : هو أسلوب إشرافي فعال مرغوب فيه يترك أثراً في نفس المعلم ويزيد من ثقته بنفسه ويطلق إبداعه خاصة إذا تمت العملية وفق ضوابط مناسبة ومخطط لها " (المسار , 1986 , 72)

ويمكن عند استخدام المشرف التربوي لهذا الأسلوب أن يلعب دوراً مهماً في نقل الخبرات بين المعلمين الذين يشرف عليهم من خلال الاحتفاظ بسجل يحتوى أسماء المعلمين المتميزين الذين يمكن الاعتماد عليهم للمساعدة في تنمية زملائهم، فإذا لاحظ المشرف قصور في أداء بعض المعلمين بسبب نقص في معرفتهم أو مهاراتهم فيمكن ترتيب زيارة لهم إلى أحد المعلمين المتميزين بالتنسيق مع المعلمين المتميزين المراد زيارتهم والمعلمين المرشحين للقيام بهذه الزيارة والعمل على توضيح أهدافها والأساليب التي يرغب في تقديمها وعرضها خلال هذه الزيارة.

أهداف الزيارات بين المعلمين:

- 1- تبادل الخبرات بين معلمي المادة الواحدة في أساليب التعليم وطرائق معالجة بعض الموضوعات وتوظيف بعض المهارات التوظيف السليم أثناء الشرح.
- 2- تقويم المعلم عمله من خلال مقارنة أدائه بأداء الآخرين.
- 3- تقريب وجهات النظر بين معلمي المادة الواحدة والمعلمين بوجه عام.
- 4- تشجيع المعلمين على إبداء آرائهم وطرح مشكلاتهم.
- 5- تشجيع المعلمين المبدعين وتطوير ممارساتهم.
- 6- تعميق فهم المعلمين واحترام بعضهم بعضاً.
- 7- تعريف المعلم بالمتطلبات الأساسية للنجاح في مهنة التدريس من خلال إطلاعه على نموذج تقرير تبادل الزيارات ومن خلال إعداداته للزيارة وإطلاعه على أساليب زملائه ومناقشته للموقف التعليمي أثناء الزيارة.
- 8- أن يتضح للمعلمين كيفية الاستفادة من الوسائل التعليمية المتاحة خصوصاً السبورة والطباشير الملونة والكتاب المدرسي والأجهزة المتوفرة من أجل تحقيق الأهداف في جو طبيعي بعيد عن التكلفة. (عطوى, 2001, 287) (المنيف , 1997 226-227)

ضوابط الزيارات بين المعلمين:

- 1- أن يكون المعلم المزار ذا مستوى فني متميز فعلاً، بحيث يتمكن من ترك الأثر الحميد المنشود في نفوس الزائرين. لا يكون الاختيار مبنى على المحاببات والمجاملة أو لأغراض شخصية.
- 2- أن يوافق المعلم المزار على زيارة زملائه له دون أن تتسبب هذه الزيارة في عرقلة البرنامج المدرسي.
- 3- أن يكون الهدف من الزيارة محدداً وواضحاً. لا تكون عشوائية أو الهدف منها مجرد القيام بها فقط دون النظر إلى النتائج.
- 4- أن يقوم المشرف التربوي توضيح الأسباب الكامنة وراء اختيار الهدف المنشود .

5- أن تتم الزيارة ويخطط لها وفق خطة معدة سلفاً بحيث تراعي حاجات المعلمين الزائرين. (طافش, 1988, 87)

6- أن يتم دخول المعلمين الزائرين مع بداية الحصة وخروجهم مع نهايتها.
7- أن يعقب الزيارة جلسة مناقشة بين المعلمين والزائرين والمعلم المزار حول فعاليات الحصة ومدى تحقيق أهدافها ومن ثم الخروج بالعديد من التوصيات التي من شأنها رفع مستوى أداء المعلمين مستقبلاً.

8- أن يأخذ المعلمون والمشرف التربوي بعين الاعتبار اختلاف الظروف لمراعاة ذلك من أجل تجنب النقد الخارج أو التقليد الأعمى. (طافش, 1988, 87)

ويرى الباحث أن اختيار المعلمين الزائرين ممن هم فعلا في حاجة لمثل هذه الزيارات وأن المعلم المزار هو على قدر من الكفاءة والإمكانيات والمهارة التي تؤهله ليتولى تغطية العجز والقصور لدى هؤلاء المعلمين وذلك عبر استخدام طرق ووسائل مبتكرة لأداء المادة الدراسية وأن يقدم ذلك بدون أن يشعر زملاءه المعلمين بالدونية كأن يتعالى عليهم.

رابعاً : الدروس التطبيقية :

مفهومها : الدرس التطبيقي هو نشاط علمي يقوم به المشرف التربوي أو أحد المعلمين المتميزين داخل أحد الصفوف العادية وبحضور عدد من المعلمين وذلك لمعرفة ملاءمة الأفكار النظرية المطروحة للتطبيق العلمي في الميدان أو التجريب طريقة تعليمية مبتكرة لمعرفة مدى فاعليتها أو شرح أساليب تقنية فنية أو استخدام وسائل تعليمية حديثة أو توضيح فكرة أو طريقة يرغب المشرف التربوي إقناع المعلمين بفاعليتها وأهمية تجربتها ومن ثم استخدامها. (طافش, 988, 81)

أهداف الدروس التطبيقية :

1- تعطي الدروس التطبيقية الدليل على إمكانية تطبيق الأفكار والأساليب التي يتحدث عنها المشرف.

2- تتيح مناقشة الأفكار والصعوبات التي تعترض عملية التطبيق وإمكانياته في مختلف الظروف.

3- تزيد من ثقة المعلم بنفسه. (عطوى, 2001 , 288-289)

4- اكتساب المعلمين مهارة أستخدم أساليب مبتكرة مما يساعد بالتالي على تطوير وتحسين أدائهم.

5- تتيح مناقشة الأفكار والصعوبات التي تعترض عملية التطبيق وإمكانياته في مختلف الظروف.

6- توثيق الصلة بين المعلمين والمشرفين من خلال التعاون المشترك بين التخطيط والتنفيذ والتقويم مما يتيح الفرصة للتواصل الإيجابي بين المشرف والمعلمين.

7- إتاحة الفرصة للمشرف التربوي لاختيار فعالية أفكاره وإمكانية تطبيقها في الظروف المتاحة. (عطوى, 2001 , 288-289)

إذا يمكن القول أن الدروس التطبيقية تتيح الفرصة أمام المعلمين لمقارنة طرقهم وتطبيقاتهم بطرق التي استخدمها الأستاذ المحاضر الذي قدم الدرس مما يساعد على تقويم أنفسهم ذاتيا ويمكنهم من التعرف على مواطن الضعف ومواطن القوة في عملهم ويساعدهم على تنمية ثقتهم في أنفسهم بعد أن يلاحظوا الدرس التوضيحي وينتقلوا إلى صفوفهم مطبقين ما استفادوه من الدروس تطبيقيا عمليا.

خطوات إجراء الدرس التطبيقي:

يتم إجراء الدرس التطبيقي وفق العديد من الإجراءات من بينها:-

1- التخطيط الجيد للدرس التطبيقي من حيث الأهداف والوسائل وقناعة المعلمين بأهمية الدرس.

2- أن ينظم الدرس لتوضيح فكرة محددة وواضحة وأن لا تفرض الدروس على المعلمين فرضاً بل يجب إقناعهم بضرورة هذا الدرس.

3- المشاركة المباشرة للمشرف في مراحل الأعداد والتنفيذ والتخطيط.

4- اختيار معلم كفء لديه الخبرة والانتزان الخلقى والمسلكي ولديه القدرة على إعداد الدروس التطبيقية وتقديمها بحضور زملائه.

5- تحديد هدف وموضوع الدرس وإعداده إعداداً جيداً ومناقشته مع المشرف التربوي أو مع زملائه قبل تقديمه حتى يتم إجراء التعديل أو الإضافة المناسبة إذا لزم الأمر.

6- اختيار الصف الدراسي المناسب الذي يستوعب الطلاب والمعلمين الذين سيحضرون الدرس وأن يتم إعطاء الدرس في بيئة تعليمية عادية غير مصطنعة بحيث يكون مستوى الطلبة عادياً وغير متميز.

7- اختيار الوسائل التعليمية المناسبة للموضوع.(المنيف , 1997 , 230)(عطوى, 2001 , 287)

8- أن يكون الموضوع المراد شرحه مناسب لزمان الحصة.

9- ألا يركز المشرف على معلم واحد للقيام بتطبيق الأفكار بل يشجع معلمين آخرين للمشاركة في هذا البرنامج حتى ينوع الخبرات والطرق والأساليب.

10- إعداد بطاقة لتقويم الدرس توزع على المعلمين المشاهدين للدرس. وهذا يتطلب من المعلم المشاهد إعداد نفسه للزيارة ليستطيع مناقشة الأفكار المطروحة في الدرس بفعالية.

11- تخصيص مقرر للدرس يدون خطواته بشكل مفصل ليعاد على مسامع المعلمين

المشاهدين بعد انتهاء الحصة.(المنيف , 1997 , 230)(عطوى, 2001 , 287)

12- أن يعقب نهاية الدرس مناقشة حول الموضوع الذي تم طرحه يشترك فيها المعلمون والمشرف التربوي ومدير المدرسة.

13- الخروج بخلاصة كتابية بعد المناقشة تجمع الإيجابيات والسلبيات والتوصيات التي تم طرحها والتوصل إليها بحيث يمكن كتابتها وتوزيعها على المعلمين بما يضمن استفادتهم.

14- القيام بعملية متابعة لنتائج الدروس التطبيقية للوقوف على مدى تأثير هذه

الدروس على الأداء الفعلي للمعلمين في صفوفهم.(المنيف , 1997 , 230)(عطوى, 2001 , 287)

خامساً: المشغل التربوي (الورشة التربوية):

مفهومه: هو نشاط تعاوني عملي لمجموعة من المعلمين تحت إشراف قيادات تربوية ذات خبرة مهنية واسعة يعمل فيها المشتركون أفراداً وجماعات في وقت واحد متعاونين تحت إرشاد منسق من أجل تجريب أحسن طرق التدريس , أو دراسة مشكلة تربوية مهمة , أو

إنجاز عمل تربوي محدد مثل تحليل محتوى وحدات دراسية أو إنتاج وسيلة تعليمية معينة في مادة ,أو وحدة معينة لصف معين,أوالتخطيط للقيام بإحدى التجارب (متولى1983, 381)

أهداف المشغل التربوي يمكن ذكر بعض منها:-

- 1- إتاحة الفرصة للمعلمين لحل المشكلات التي تواجههم بأسلوب علمي.
 - 2- تنمية مهارات المعلمين وإكسابهم خبرات جديدة.
 - 3- إكساب المعلمين خبرات جيدة في العمل التعاوني.
 - 4- تحقيق النشاط الابتكاري داخل الورشة.
 - 5- وضع المعلمين في مواقف تساعد على إزالة الحواجز بينهم.
 - 6- إتاحة الفرصة للمعلمين لرفع روحهم المعنوية.
 - 7- تعريف المعلمين طرقاً وأساليب يستطيعون استخدامها في صفوفهم المدرسية.
 - 8- توفير الفرص للمعلمين لكي يتعاونوا مع غيرهم لإنتاج أدوات ووسائل تعليم مفيدة في تدريسهم.
 - 9- وضع المعلمين في موقف يستطيعون فيها تقييم جهودهم.(المنيف 1997, 222-223)
- ويمكن القول في هذا الجانب بأنه يمكنهم من الاعتماد على ما اكتسبوه من خبرات ومعلومات كونت لديهم قدرات على التعامل مع ما يواجههم من مشاكل فى مسيرتهم التعليمية ،وأن المشغل التربوي يساعدهم على الإبداع والتميز في أدائهم وينشر روح التعاون المثمر وخلق جو عمل وبيئة تشجع على العمل والإبداع بعيدا على المشاحنات وضغط العمل,وبما يوفره من مناخ جيد وفرصة لطرح الأفكار والابتكارات كونها توفر فرصة لتواجدهم فى مكان واحد وكمجموعة عمل مطلوب تعاونهم مع بعض , وينمى لديهم تبنى طرق وأساليب جديدة ومن تم تنوع طرق أدائهم, ويشعرهم بمدى أهميتهم فى العملية التعليمية وخاصة وأنهم يعملون فى بيئة يعانون فيها من عديد الضغوطات التي تنغص عليهم من نظرة المجتمع للمعلم ,وقلة المرتبات والحوافز وما تعانيه أصلا البيئة التعليمية من مشاكل تراكمت مع الزمن .

خطوات إجراء المشغل التربوي:

- هناك عدد من الخطوات التي يجب إتباعها عند إجراء المشغل التربوي نذكر منها:-
 - 1- التخطيط التعاوني الجيد لموضوع المشغل ومكانه وزمانه ومواده التعليمية وأنشطته وأهدافه والتجهيزات اللازمة لإنجاحه.
 - 2- الحرص على اختيار موضوعات لمعالجتها في المشغل تلبي حاجات المعلمين والميدان.
 - 3- تهيئة المعلمين وإقناعهم بأهمية المشكلة التي هي موضوع البحث وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة الفعلية في أنشطة المشغل.
 - 4- الاستفادة من خبرات المعلمين أنفسهم وخاصة المبدعين منهم لما في ذلك من فائدة للآخرين.
 - 5- الاستعانة بنخبة من ذوى الكفاءات العالية والخبرة الكافية في المواضيع المطروحة للبحث.
 - 6- وضع كل ما يحتاج إليه المشتركون في المشغل من المراجع والكتب والنشرات والمجلات تحت تصرفهم وفي أي لحظة.
 - 7- تقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة واختيار رئيس ومقرر لكل مجموعة يتولى عرض ما توصلت إليه مجموعته بعد كل نشاط. (عطوى، 2001، 292)
 - 8- ألا يزيد عدد كل مجموعة عن ستة معلمين وألا يزيد عدد المجموعات عن خمس مجموعات .
 - 9- أن يُعد المشرف التربوي نفسه بشكل جيد للمشاركة في المشغل حتى يشعر المعلمون أنهم يستفيدون من المشغل لما في ذلك من ترغيب لهم في حضوره.
 - 10- إعداد وسيلة التقويم للمشغل التربوي عند الانتهاء منه ليكون بمثابة تغذية راجعة يستثمر نتائجها في التخطيط لبناء مشاغل تربوية جديدة.
 - 11- متابعة المشاركين للتأكد من تحقيق أهداف المشغل التربوي. (عطوى، 2001، 292)

سادساً: النشرات الإشرافية:

وهى من الوسائل والأساليب التي يمكن أن يستعين بها المشرف التربوي وهى سهلة وتعين المشرف على تحقيق أهدافه بكل سهولة ويسر وسرعة, وهى مع ذلك غير مكلفة ماديا , وهذه المواصفات يمكن أن نطلقها على النشرة التربوية أو النشرة الإشرافية كما يحلو للبعض أن يسميها.

مفهوم النشرات الإشرافية:

أنها الوسيلة المكتوبة التي تصل المشرف التربوي بالمعلمين , وتتيح له تقديم الخبرات والمعارف التربوية , وهى خير موصل للمعلومات والأبحاث التربوية التي يراد نشرها بين المعلمين , وهى وسيلة مهمة من وسائل المشرف التربوي فى مجال تحسين العملية التعليمية , وهى من الأساليب الناجحة إذا أعدت بعناية , ونظمت تنظيما جيدا , وهى وسيلة اتصال كتابية يقوم بها المشرف لطرح خبراته وملاحظاته التربوية بشرط أن تكون ذات فائدة ولها أثر واسع وأن يتم إعدادها وكتابتها بكل كفاءة , وتتضمن عادة مجموعة من التعليمات والمعلومات التي تهدف إلى إطلاع المعلمين على صور من المقررات الدراسية أو الأنشطة التعليمية المعنية وغيرها من الأمور التعليمية المهنية.

أهداف النشرات الإشرافية:

- 1- تساعد على توثيق الصلة بين المشرف والمعلمين.
- 2- تخدم عدداً كبيراً من المعلمين في أماكن متباعدة.
- 3- توفر للمعلمين مصدراً مكتوباً ونموذجاً يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.
- 4- تعرف المعلمين ببعض الأفكار والممارسات والاتجاهات التربوية الحديثة .
- 5- تثير بعض المشكلات التعليمية لتحفيز المعلمين على التفكير واقتراح الحلول .
- 6- تساعد في تعميم الخبرات المتميزة التي يشاهدها المشرف.
- 7- توضح أهداف خطة المشرف للمعلمين وتحدد بعض أدوارهم فيها.

8- تزويد المعلمين بإحصائيات ومعلومات وإرشادات خاصة بالإعداد والوسائل التعليمية الحديثة والنشاطات والاختبارات.

9- تتيح تعميم مقالات المعلمين وبحوثهم وخبراتهم المتميزة وأساليبهم المبتكرة.

10- تهدي المعلمين إلى بعض المراجع العلمية والمهنية. (البزار 1967-92)(عطوى 2001-293)

إجراءات النشرات الإشرافية:

- 1- أن تتضمن مقدمة واضحة تبرز الأهداف المراد تحقيقها.
- 2- أن تكون قصيرة ذات لغة سهلة واضحة تتضمن حقائق ومعلومات دقيقة وحديثة تؤثر في تغيير سلوك المعلمين وممارساتهم العملية.
- 3- أن تتناول موضوعاً واحداً وأن يلبي هذا الموضوع حاجة مهمة لدى المعلمين.
- 4- أن تكون عملية بعيدة عن الإغراق في التنظير ومشتلة على أمثلة من واقع المعلمين وخبراتهم وظروفهم.
- 5- أن تثير دافعية المعلم لنقد ما يقرأ.
- 6- أن يتناسب توقيت إرسالها مع ظروف المعلمين المدرسية والخاصة حتى يتسنى لهم قراءتها واستيعابها.
- 7- أن تعزز بأساليب إشرافية أخرى. (عطوى 2001-294)

وهنا يمكن القول بأنه تتنوع الطرق التي يستخدمها المشرف عند قيامه بتأدية عمله , ومع ذلك نجد أن أكثر الأساليب استخداماً هي الزيارات الصفية . يليها وبصورة أقل بكثير تبادل الزيارات . على الرغم من وجود أساليب إشرافية سهلة وتساعد المشرف على تحقيق أهدافه بكل سهولة ويسر وسرعة . أى بأقل جهد ووقت وسهولة فى التطبيق . وهى مع ذلك غير مكلفة مادياً , كل هذه الموصفات وغيرها يمكن أن نطلقها على النشرة التربوية , أو النشرة الإشرافية كما يحلو للبعض أن يسميها , والنشرة التربوية شبه مغيبة عن مدارسنا , إذ يندر أن يستخدمها المشرف عند قيامه بالعملية الإشرافية .

سابعاً: القراءة الموجهة :

مفهومها : هي أحد أساليب الإشراف التي يستخدمها المشرف التربوي هي أسلوب إشرافي هام يهدف إلى تنمية كفايات المعلمين في أثناء الخدمة من خلال إثارة اهتمامهم بالقراءة الخارجية وتبادل الكتب واقتنائها وتوجيههم إليها توجيهاً منظماً مدروساً بما ينمى لديهم المعلومات ويزيد من مخزونهم العلمي والمعرفي.

أهداف القراءة الموجهة:

أهداف يمكن إيجازها في النقاط التالية:-

- 1- تحقيق أسباب النمو الأكاديمي والسلوكي في مجال العمل التربوي.
- 2- إكساب المعلم مهارات التعلم الذاتي (المستمر).
- 3- تطوير معلومات المعلم وتحسين أساليب عمله وحل مشكلاته التربوية.
- 4- تكييف وتطوير الخبرات العالمية المتنوعة لتتلاءم مع الواقع التربوي الذي يعيشه المعلم.
- 5- مواكبة التطورات التربوية بما يساهم في تحصيل التلاميذ وتقديمهم.

(دليل المشرف التربوي 1987، 81)

أساليب القراءة الموجهة :

- 1- يوجه المشرف التربوي من وقت لآخر إلى قراءات تتعلق بالمشكلات التربوية التي يواجهها المعلمون كما يعرفهم بالكتب والمجلات المهنية التي تظهر بشكل دوري ثم بعد ذلك يقوم بقراءة فقرات من هذه الكتب والمجلات ويناقشها في اجتماعات المعلمين.
- 2- يستخدم المشرف التربوي النشرات التربوية لإعلام المعلمين بالكتب الجديدة مع كتابة تعليقات عن أهميتها ومحتواها.
- 3- تظهر من وقت لآخر مقالات عديدة في مجلات تربوية متنوعة تناقش العديد من المواضيع التي تهم المعلمين وهنا يمكن للمشرف التربوي طبع هذه المقالات وتوزيعها على المعلمين تمهيداً لمناقشتها معهم.
- 4- ينوع المشرف التربوي في الكتب التي تقدم للمعلمين في اجتماعاتهم بشأن المشكلات المختلفة.

5- يعاون الشرف التربوي المعلمين على الإفادة مما قرءوه بتطبيق نتائج هذه القراءات في عملهم. (دليل المشرف التربوي 1987 ، 82-83)

تقويم القراءة الموجهة:

يمكن للمشرف التربوي أثناء زيارته الصفية واجتماعاته الدورية واللقاءات التي يجريها مع المعلمين، أن يلاحظ أثر هذه القراءات من خلال ملاحظة ممارسات المعلمين ومن خلال إطلاعهم على بحوثهم الميدانية وثقافتهم التربوية وما يطرأ من تغيير على مخرجات العملية التعليمية.

ثامناً: الاجتماعات واللقاءات لإشرافية:

مفهومها: اللقاء الإشرافي هو اجتماع هادف يعقده المشرف مع معلم أو مجموعة من المعلمين الذين يقومون بتدريس مادة ما ويكون في الغالب قبل الزيارة الصفية أو بعدها أو في بداية العام الدراسي للتعرف على المعلمين ومناقشة خططهم الفصلية أو السنوية.

شروط الاجتماعات واللقاءات لإشرافية:

- 1- تحديد موعد اللقاء ومكانه بحيث يكون اللقاء في مكان هادئ ومريح.
- 2- أن تكون أهداف اللقاء واضحة ومحددة.
- 3- أن يتقن المشرف أساليب الاتصال اللفظي وغير اللفظي وأن يكون دقيقاً في اختيار أسئلته أثناء اللقاء بحيث تشجع هذه الأسئلة المعلم على الحديث.
- 4- أن يوطد المشرف التربوي علاقته مع المعلم ويعزز ثقته بنفسه.
- 5- أن يتوفر الوقت الكافي للقاء حتى يستطيع المعلم أن يعبر عن نفسه.
- 6- أن يكون لدى المشرف سجل تراكمي عن المعلم يتوفر فيه معلومات عن أحواله الشخصية أو المهنية أو الاجتماعية لتساعده في اختيار الأسلوب المناسب لمعاملته والحديث معه.
- 7- مراعاة أن تكون الجلسة والمقاعد متقاربة لا توحى بوجود فوارق رسمية أو اجتماعية.

8- أن يشعر المعلم أن لدى المشرف استعداداً صادقاً لتقديم المساعدة كلما شعر بحاجته إليها.

9- أن يحترم المشرف آراء المعلم حتى لو خالفت رأيه حتى يستطيع المعلم أن يعبر عن أفكاره بحرية ولا يشعر المعلم بسخرية. (عطوى, 2001 , 29)

أهداف الاجتماعات واللقاءات الإشرافية:

- 1- تزويد المعلمين ببعض المفاهيم التربوية وشرح أبعادها.
- 2- طرح بعض التجارب الريادية وإثراءها بالمناقشة والتحليل والتطبيق.
- 3- رفع الروح المعنوية للمعلمين عن طريق إشعارهم بأهمية الدور الذي يمارسونه وأهمية المقترحات التي يقدمونها.
- 4- تتيح الفرصة لمواجهة المشكلات التربوية بصورة عامة والإسهام بشكل مثمر في اقتراح الحلول وتقديم البرامج العلاجية في مواجهة الضعف.
- 5- تحقيق قدر واف من الفهم المشترك والمسؤولية المشتركة، وتكوين رأي عام بين جماعة المعلمين.
- 6- إتاحة الفرصة لممارسة الأساليب الشورية والتدريب عليها مما ينعكس على أسلوب إدارة المعلمين لصفوفهم.
- 7- مساعدة المعلمين الجدد أو من تنقصه الثقة بالنفس على المشاركة وتحمل المسؤولية

تاسعاً : الندوات التربوية:

مفهوم الاجتماعات واللقاءات الإشرافية:

وهي عبارة عن عرض عدد من القادة التربويين لقضية أو موضوع محدد ثم فتح المجال بعد ذلك للمناقشة الهادفة المثمرة للحاضرين .

أهدافها :

- 1- إثراء موضوع معين أو خبرة محددة بأكثر من رأي وأكثر من رافد.
- 2- إتاحة الفرصة لنقاش هادف ومثمر حول ما يتم عرضه من أفكار.

- 3- تحقيق التواصل بين المشاركين وتوفير فرص يتفاعل فيها المعلمون مع قضايا تربوية تتم مناقشتها وإثرائها.
- 4- المساعدة على تحقيق النمو المهني وتحقيق الأهداف التربوية. (الحبيب 1996-193).

إجراءات الندوات التربوية:

- هناك إجراءات يجب اتباعها قبل الشروع في تنفيذ الندوات التربوية ومن ضمنها:-
- 1- التخطيط المنظم مع تحديد الأهداف والموضوعات المراد طرحها وتحديد الزمان والمكان لعقدتها.
 - 2- الاهتمام باختيار الموضوع بحيث يكون متصلاً اتصالاً وثيقاً بحاجات ومشكلات التربية والتعليم.
 - 3- أن تدار الندوة بواسطة رئيس محدد مسبقاً مع تدوين النتائج في محاضر يرجع إليها وقت الحاجة. (الحبيب 1996-193)

عاشراً: البحث الإجرائي :

مفهومه : البحث الإجرائي هو نشاط إشرافي تشاركي يهدف إلى تطوير العملية التربوية وتلبية الحاجات المختلفة لأطراف هذه العملية خاصة من خلال المعالجة العلمية الموضوعية للمشكلات المباشرة التي يواجهونها.

أهدافه :

- 1- تجربة الأفكار والبرامج والأساليب الجديدة والتأكد من مدى صحتها وصلاحيتها.
- 2- يحسم الخلاف في كثير من المشكلات بتقديم حلول مقنعة.
- 3- يقدم للمعلم فرصاً لمعرفة إمكانات مدرسته وزملائه وبيئته.
- 4- يساهم في نمو المعلم فردياً ومهنيّاً واجتماعياً ويساعد في تكامل شخصيته ووصوله إلى مستوى التوازن الانفعالي المطلوب.
- 5- يقدم للمعلم فرصاً لإدراك قدراته وإمكاناته ونقاط القوة ونقاط الضعف عنده بحيث يعدل من أساليبه التدريسية نحو الأفضل.

- 6- تدريب المعلمين على استخدام الأساليب العلمية في التفكير وحل المشكلات.
- 7- إكساب المعلمين مهارات البحث العلمي "الميداني" مما يؤدي إلى زيادة احتمال قيامهم بإجراء بحوث ودراسات فردية وجماعية بمبادرات ذاتية.
- 8- تنمية اتجاهات إيجابية لدى المعلمين من أبرزها : النقد البناء وتقبل وجهات نظر الآخرين - الانفتاح على أفكار الآخرين وآرائهم.(عطوى 2001 -294-295)

إحدى عشر: التعليم المصغر :

مفهومه : هو إستراتيجية من إستراتيجيات التدريب على المهارات التدريسية يقوم على تحليل العملية التعليمية وتحليل أداء المعلم إلى مجموعة من المهارات السلوكية والعمل على تقويتها حتى يصير قادراً على تأدية عمله على أحسن وجه. وفيه يقوم المتدرب بأداء مهارة محددة يمكن ملاحظتها وقياسها أمام عدد قليل من زملائه (4-10) في زمن محدد من (5-20) دقيقة بحضور المشرف.(يحي, وآخرون, 1998-131)

أهداف التعليم المصغر :

ويهدف التعليم المصغر إلى إعطاء المدرس فرصة للحصول على تغذية راجعة بشأن موقف تدريسي، وفي العادة يستخدم الشريط التلفزيوني لتسجيل هذا الموقف التعليمي ثم يعاد عرضه لتسهيل عملية التغذية الراجعة ,ولكن هذا التسجيل لا يعتبر شرطاً أساسياً لإتمام التعليم المصغر.

- 1- تدريب المعلمين أثناء الخدمة على المهارات التعليمية وأساليب التعليم الحديثة.
- 2- استخدام التعليم المصغر بصفته تقنية إشرافية إبداعية في مجال الإشراف
- 3- تيسير العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي.
- 4- تعزيز بواعث الطلاب وإثارة دافعيتهم للموقف التعليمي ومشاركة المعلم.
- 5- الاستفادة من التغذية الراجعة أكثر من الممارسة نفسها لأن المعلمين المتدربين يستفيدون من نقد زملائهم المعلمين المشاهدين أكثر مما يستفيدون من المشرف (طافش, 1988, 81)

مميزات التعليم المصغر :

- 1- يعتبر التعليم المصغر تعليم حقيقي فعلي مهما كان الدرس صغيراً ومهما كان عدد الطلاب قليلاً.
 - 2- التعليم المصغر يبسط العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي لأنه يتيح الفرصة للتركيز على مهارة واحدة أو مهارتين على الأكثر.
 - 3- التعليم المصغر يتيح القيام بتدريب مركز وموجه وفق أهداف محددة.
 - 4- التعلم المصغر موجز مختصر يسمح لكل تلميذ أن يمر بسلسلة من الخبرات في جو مركز ومضبوط.
 - 5- التعليم المصغر يسمح بتوجيه الأسلوب التربوي الذي يصطنعه المعلم توجيهاً أدق
 - 6- التعليم المصغر يفسح المجال لتغذية راجعة فورية حول نقطة أو نقاط محددة.
 - 7- يستفيد المعلم المتدرب من الملاحظات التي وجهت إلى أدائه فيقوم بإعادة تخطيط الدرس وإعادة عرضه من جديد لمجموعة أخرى من الطلاب.
- يتسم التعليم المصغر بالصدق والأمانة بتبصير المعلم بسلبياته قبل أن يقوم بممارستها على طلابه في الصف. (دليل المشرف التربوي 1987 76-77)

خطوات التعليم المصغر:

- 1- تزويد المعلم المتدرب بخلفية نظرية حول المبادئ النفسية والتربوية التي تستند إليها المهارات والأساليب المختلفة لأدائها مع تبصيره بشروط معينه لاستخدامها.
- 2- إطلاع المعلم على نموذج حسي لاستخدام المهارة في موقف تعليمي مصغر مع تعليقات مسجلة على الأداء وغالباً ما يكون هذا النموذج مسجلاً مرئياً أو صوتياً.
- 3- تخطيط المعلم لاستخدام المهارة في موقف تعليمي مصغر.

- 4- تنفيذ التعليم المصغر وتسجيله تلفازياً أو صوتياً.
- 5- إخضاع التعليم المصغر للتقويم الذاتي عن طريق مناقشة المشرف والزملاء للمهارة التي تتم تأديتها حتى يتمكن المعلم المتدرب من تقويم نفسه.
- 6- إعادة الخطوات ما بين (3-5) مرات إلى أن يتقن المعلم المتدرب أداء المهارة.
- 7- التدريب على التركيب بين المهارات المرتبطة وذلك باستخدام أسلوب الصف المصغر في مواقف أكثر تعقيداً. (دليل المشرف التربوي 1987 78)

ويرى الباحث أن هذا الأسلوب من الأساليب الإشرافية المتطورة الناجحة في تحسين أداء المعلم وقد لوحظ من خلال الزيارات الميدانية لبعض مدارس التعليم الاساسى أن كثيرا من المعلمين يفتقد إلى العديد من المهارات بالرغم من تمكنه من المادة العلمية لذا يلاحظ على الطلاب الملل لأن الدرس يتسم بالجمود والجفاف هذا من جهة ومن جهة أخرى تجد أن المعلم يبذل جهدا كبيرا في توصيل المعلومة حيث تبدو إمارات التعب والمشقة عليه لذا لا يستغرب على بعض المعلمين تضجره من عملية التدريس لأنه يفتقد إلى العديد من القدرات والمهارات والتي تضيف على درسه الحيوية والنشاط، لكن كلما استطاع المعلم من أداء المهارات بصورة متقنة وجيدة كلما استمتع بعملية التدريس وأزداد مع ذلك تفاعل وتجاوب الطلاب معه.

وهذا لا يتحقق إلا إذا تم تحليل أداء المعلم والمهارات المطلوب أن يتقنها أثناء شرحه للدرس مثل مهارة استخدام الوسائل التعليمية المساعدة كالخرائط والتوظيف الملائم لها أثناء الشرح ومهارة الاستخدام الأمثل للسبورة ومهارات استخدام العروض التوضيحية المناسبة لشرح العناصر الغامضة في الدرس. وغيرها من المهارات العديدة والكفيلة بتحسين أداء المعلم وتطويع قدراته ومهاراته.

وهنا يمكن القول أن التعليم المصغر يعتبر أسلوبا ناجحا ومطلبا حيويا مهما يساهم في تطوير مهارات المعلم لذا يجب مراعاة استخدامه عند إقامة الدورات التدريبية وفي لقاءات عند الإشراف التربوي وخلال تبادل الزيارات وأن يكون تنفيذه وفق أهداف محددة وواضحة مما يؤدي إلى تبصير المعلم بالطرق المناسبة والتي تساعد على أداء عمله بطريقة جيدة وبجهد قليل في وقت قصير وتزيد من قدراته على التجديد والإبداع ويساهم في إثراء خبراته بالأساليب التربوية الحديثة وسوف ينعكس هذه كله بإذن الله على رفع

مستوى أبنائنا الطلاب والذين يعتبرون المورد البشري الهام في بلدنا الحبيب والمساهمة في خطته التنموية، والمعلم في المدرسة يحتاج إلى التقدير والاحترام ، وخير ما يحقق له ذلك هو المشرف التربوي ، كما يحتاج إلى تحقيق الذات بالجد والاجتهاد في عمله ليرضي ربه ويرغبه بذلك المشرف التربوي ، ويحتاج أيضا إلى الاستقرار في عمله و خير من يعينه في ذلك المشرف التربوي ، بعد أن تكون هذه الأمور قد تحققت له من رئيسه المباشر وهو المشرف المقيم: مدير المدرسة ، ويساعد على تحقيق ذلك أيضا النظام التعليمي ككل.

ثالثاً: العلاقات الإنسانية:

ثالثاً: العلاقات الإنسانية:

لبيان مصطلح العلاقات الإنسانية لابد من بيان شقيها الأساسيين وهما كلمتا (علاقات، إنسانية).

والعلاقات: وتعنى كما يقول "علاقة الخصومة وعلاقة الحب " (الجوهري، 1531)

والعلاقة: هي الصداقة والحب اللازم للقلب. (أنيس، المعجم الوسيط، 622)

أما كلمة (إنسانية) " فتعنى جملة الصفات التي تميز الإنسان عن غيره " .

(أنيس، المعجم الوسيط، 622)

وجملة (العلاقات الإنسانية) من الكلمات المفهومة والمستخدمة منذ القدم ومع ذلك فقد نظر إليها الباحثون من وجهات نظر مختلفة حسب رؤيتهم وفلسفتهم، والزوايا التي ينظرون من خلالها للتعرف.

ويرى رشوان (1997) بأن كلمة (إنسانية) تتضمن مفهوماً واسعاً يشمل الصفات الجمالية والقيم الأخلاقية فحينما نقول عن فلان انه إنسان فإنما نقصد بها أكثر من مجرد الإشارة إلى انتمائه للمجتمع الإنساني وإنما نعبر به بأن سلوكه نحو الآخرين ينطوي على السمات والصفات التي تعكس صفات الإنسانية وسماتها على أفضل ما يتصورها الناس وهى بذلك عملية تقييم أخلاقي وجمالي. (رشوان 1997 ، 70)

وأكد ديننا الإسلامي على أهمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد ولما تحدثه من رفع للروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاج، وكان للإسلام الفضل في إرساء مبدأ العلاقات الإنسانية: قال الله تعالى (وقل لعباد يقولوا التي هي أحسن إن الشيطان ينزغ بينهم) الإسراء من الآية 159. وقوله تعالى: (وقولوا للناس حسناً) البقرة من الآية 83. وقوله تعالى: (فبما رحمة

من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك) آل عمران من الآية 159.
وقوله تعالى: (وانك لعلی خلق عظیم) القلم الآية 4.

والخلق يجمع بين كثير من الصفات كالصبر والحلم، وسعة الصدر والقول الطيب والمعاملة الطيبة والأمانة وتحمل المسؤولية وهذه الصفات التي جمعها الله في رسوله محمد صلى الله عليه وسلم فتحت له الطريق بإذن الله كي يصل إلي قلوب عشيرته وأهله ويهديهم إلي الحق بعد ما كانوا يعبدون غير الله.

ويتجلى اهتمام الإسلام بالعلاقات الإنسانية فيما يلي:-

1- قال الله تعالى: (فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل

على الله إن الله يحب المتوكلين) آل عمران من الآية 159. فالشورى أقر بها الإسلام وأقر الله نبيه محمدا صلى الله عليه وسلم بها، وكان الرسول صلى الله عليه وسلم يستشير أصحابه في كثير من الأمور فقد روى أبوهريرة رضي الله عنه قال (لم يكن أحدا أكثر شورى لأصحابه من الرسول صلى الله عليه وسلم) لأن إشراك المرؤوسين بالشورى وأخذ رأيهم يرفع معنوياتهم.

2- ركز الإسلام على جانب يعد من أهم جوانب التنظيم والإدارة وهي الأخلاق العامة وفن معاملة الغير، قال الله تعالى: (واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين) لشعراء الآية 215.

3- بين الإسلام أن استخدام العنف والفظاظة والكلمة القاسية تتأفر القلوب وتباعدا بينها، ونجعل العلاقات متوترة وأوضح أن الرفق واللين والكلمة الطيبة أسرع وصولا إلي القلب وقبولا لها قال الله تعالى: (فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين) آل عمران الآية 159.

وجملة (العلاقات الإنسانية) من الكلمات المفهومة والمستخدمة منذ القدم ومع ذلك فقد نظر إليها الباحثون من وجهة تظر مختلفة حسب رؤيتهم وفلسفتهم، والزوايا التي ينظرون من خلالها للتعرف.

ويرى (رشوان 1997) بأن كلمة (إنسانية) تتضمن مفهوما واسعا يشمل الصفات الجمالية والقيم الأخلاقية، فحينما نقول عن فلان أنه إنسان فإنما نقصد بها أكثر من مجرد الإشارة

إلى انتمائه للمجتمع الإنساني وإنما نعبر به بأن سلوكه نحو الآخرين ينطوي على السمات والصفات التي تعكس صفات الإنسانية وسماتها على أفضل ما يتصورها الناس وهي بذلك عملية تقييم أخلاقي وجمالي. (رشوان 1997، 70)

مفهوم العلاقات الإنسانية:

يشير مفهوم العلاقات الإنسانية إلى حصة الصلات والاتصالات التي تحكم علاقة الفرد بغيره من الناس والمؤسسات التي يتعامل معها وفق قوانين المجتمع ومعايير الاجتماعية وذلك من خلال مؤسسات المجتمع المختلفة كالأسرة وجماعات الرفاق ومؤسسات المجتمع الأخرى.

ويرى العلماء أن العلاقات الإنسانية حصة الاتصال بين الفرد والمجتمع ففي الجوانب النفسية والاجتماعية التي تعمل على تنظيم علاقة الفرد بالآخرين والمجتمع. وتعمل على ضمان تكيف الفرد وتوازنه ليتمكن من أداء مهامه وأدواره بطريقة منتظمة ومنسجمة مع أنظمة المجتمع وقوانينه المختلفة .

والعلاقات الإنسانية الإيجابية تساعد الفرد على توفير مطالبه الأساسية .في الحياة وإشباع حاجاته ليصل إلى درجة مقبولة من الرضا والتوازن فالعلاقات الإنسانية ليست مجرد خبرة وإحساس يكتسبه الفرد من خلال الخبرة والممارسة بل أصبحت علما في فن التعامل مع الأفراد والجماعات ورفع روحهم المعنوية لتعزيز نموهم السليم وتكيفهم مع عناصر المجتمع.

ولهذا بدأ العلماء في الحديث عن دور العلاقات الإنسانية في بلورة الإدارة الناجحة والقدرة على الاهتمام بمطالب الإنسان الشخصية والاجتماعية والمهنية وغيرها.

ولكنها بالمعنى السلوكي يقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة. ويقصد بها أيضا الأساليب السلوكية والوسائل والأساليب التي يمكن بها استثارة دافعية الناس وحفزهم على المزيد من العمل المثمر المنتج وتركز العلاقات الإنسانية على الأفراد أكثر من تركيزها على الجوانب

الاقتصادية أو المادية وهي ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات جميلة وإنما هي تشير إلى تفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم وإمكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه الظروف والعوامل لحفزهم للعمل وتسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتحاب .

والعلاقات الإنسانية هي السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد، وتقدير مواهبه وإمكانياته وخدماته واعتباره قيمة عليا في حد ذاته. والذي يقوم على الاحترام المتبادل بين صاحب العمل والعاملين ، وإن أي تفهم صحيح للعلاقات الإنسانية يجب أن يقوم على تفهم دوافع الأفراد إلى العمل.

كما يجب أن يقوم أيضا على تفهم الحاجات المختلفة للفرد سواء أكانت حاجات أولية أو ثانوية أو نفسية أو اجتماعية.

ويقوم مفهوم العلاقات الإنسانية على أساس أن الأفراد حيثما كانوا في مواقع العمل يشكلون مجموعة من العلاقات بينهم وبين أنفسهم أو بينهم وبين رؤسائهم والمشرفين عليهم والمتعاملين معهم.

ومن التعريفات السابقة يتبين أن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات أو عبارات مجاملة ولكن تفهم لقدرات الأفراد واحترامهم وإذا كان مدير المدرسة والوكلاء والمعلمون الأوائل كممثلين للإدارة المدرسية يعملون بمفردهم دون استشارة وأخذ وجهات نظر بقية المعلمين والتلاميذ. فإن قراراتهم سوف تقابل بالرفض وعدم القبول. وينتج هذا الرفض من جانب التلاميذ لكل قرار تصدره المدرسة وهنا تبرز ديمقراطية الإدارة في تفهم حاجات البيئة المدرسية على الجميع من فيها.

والعلاقات الإنسانية في المدرسة من أهم العوامل التي تؤثر تأثيرا بالغا في المدرسة وذلك لأن الفرد حينما يشعر أن هناك من يعمل على راحته ومن يعمل ليوفر له الأمن والطمأنينة النفسية. وهناك من يفكر في مصلحته فإن ذلك يساعده على بذل قصارى جهده في العمل ويرفع من كفاية الإنتاج في المدرسة وهو أيضا رفع المستوى العلمي للتلاميذ اهتم الإسلام بالعلاقات الإنسانية اهتماما بالغا ونظم تلك العلاقات الإنسانية ورسم لها منهجا ثابتا قال تعالى (فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من

حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين) سورة عمران - الآية 159.

ويعرف على (1987) العلاقات الإنسانية بأنها مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت عن طريق تجميع الجهود والمواهب البشرية ومحاولة خلق نوع من المتكامل بينهما في جو يحفز على العمل التعاوني المنتج وتشعر فيه الجموع العاملة بالراحة والرضا: اقتصاديا ونفسيا واجتماعياً. (على 1987 - 32)

نظر (رشوان, 1997م) إلى العلاقات الإنسانية "باعتبارها مجرد إحساس عام يعتمد على الدوق والتميز ويزعم البعض أن العلاقات الإنسانية تعنى غض البصر عن أخطاء الغير والمداواة عليها إلى حد التواطئ وتغلب عنصر الشفقة والرحمة. (رشوان, 1997 5-6) وعرفها السلطان (1991) بأنها "مجموعة من العناصر للتفاعلات الايجابية بين الناس منها التعاون، والمساواة، والعدل، والصدق، والأمانة، والمحبة، والألفة، والتدريب.

(السلطان 1991-146-151)

وفى المجال المدرسي خاصة يمكن تعريف العلاقات الإنسانية بأنها "اهتمام المعلم بالعنصر الإنساني في المؤسسة التربوية والعناية به ومساعدته في قضاء حاجاته عن طريق معاملته وفقا للقيم الاسلامية السامية ليعمل قانعا راضيا أثناء سعيه نحو تحقيق أهداف معينة. (الخوتاني 1982, 27)

وهنا يحاول الباحث أن يعرف العلاقات الإنسانية بأنها " التعامل الانساني النابع من القلب تعامل طيب ينبع من القيم والمبادئ والأخلاق الإسلامية الحميدة ومكارم الأخلاق القيم التي تعكس الترابط والتلاحم في جو تسوده المودة والرحمة ويبعث على الطمأنينة والراحة ويشجع على الإنتاجية وحسن الأداء في العمل بما ينعكس إيجابيا على العملية التعليمية ".

أي كل ما يصدر من سلوكيات تربوية إيجابية عن المشرف التربوي عند تعامله مع المعلمين تقوم على أسس من المحبة والألفة هي ما تعكس إمكانيات المشرف في حسن أداء المهام المكلف بها وتساعد في بناء العلاقات الإنسانية مع المعلمين.

أهمية العلاقات الإنسانية:

تتضح أهمية العلاقات الإنسانية في اهتمامها بالإنسان فهو مخلوق مكرم له أحاسيس ومشاعر يجدر الاهتمام بها , وتنمية حاجاته ودوافعه , وزيادة إنتاجه .
فمتى وجدت بيئة تسودها العلاقات الطيبة ظهرت العلاقات الاجتماعية المتميزة بين أفراد المجتمع , وسهل تواصلهم , فالسلوك الإنساني الحسن أمر مطلوب في التعامل الإنساني .

كان النبي صلى الله عليه وسلم منذ بداية دعوته وتربيته لأصحابه " يهتم بالعنصر الإنساني غاية الاهتمام , ويدعو إلى الاهتمام به , ولم يقف عند مجرد الاهتمام به , والدعوة إلى ذلك , بل كان يعمل على تنظيم العلاقات بين أفراد المجتمع المسلم الذي يمارس رسالته فيه , واستطاع بذلك تكوين مجتمع متماسك ومتكامل ومتعاون , حقق فيه ما رسم من أهداف تربوية . (صيرفي 1987-11)

ولقد سبق النبي محمد صلى الله عليه وسلم إلى تطبيق العلاقات الإنسانية في جميع أفعاله وأقواله مع المسلمين وغير المسلمين ومن ذلك صلة الجار اليهودي الذي كان يؤدي رسول الله عليه الصلاة والسلام , فلما مرض ذهب الرسول عليه الصلاة والسلام وزاره فاستعجب اليهودي من المعاملة الحسنة ودخل الإسلام , ومن الأحاديث الشريفة التي تخص على العلاقات الإنسانية قوله صلى الله عليه وسلم " ترى المؤمنين في تراحمهم وتوادهم وتعاطفهم كمثل الجسد , إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى . (الزبيدي 1988/2 2018)

ومما يدل كذلك على أهمية العلاقات الإنسانية ما طالب به المفكرون التربويون المسلمون من تطبيق المبادئ التربوية في مجال العلاقات الإنسانية بين المعلم والمتعلم على أساس الاحترام المتبادل , والتقدير والشفقة والرحمة وذلك لأهميتها في نجاح العملية التربوية .
وتكوين علاقات إنسانية في ميدان التربية والتعليم أمر مهم , وتبرز أهميتها في أنها تقوم أساسا على التعامل مع كل الفئات البشرية لهذا الميدان سواء أكانوا مديرين أو معلمين أو طلاب , ولما كانت العلاقات الإنسانية تسود أفراد المجتمع التربوي لها آثارها في نفوس المعلمين , وآثارها العميقة في تشكيل الأجيال الصاعدة أصحاب المستقبل ورجاله , لذا لزم تحقيقها داخل المؤسسات , وما لم نحقق ذلك فإن العناصر التي تدفع بها لصناعة المستقبل سوف تكون نتاجا ضعيفا لسوء المناخ . (الحقيل 1996-39)

ويتضح مما سبق أهمية العلاقات الإنسانية في مجال العمل التربوي والتعليمي وإن تأكيد هذه الأهمية هو انعكاس طيب على الأفراد العاملين وما يحققه من نتائج ايجابية ،لذا فإن تطبيق العلاقات الإنسانية القائمة على الود والمحبة والاحترام بين المشرفين والمعلمين أمر ضروري ومفيد للجميع وتنعكس آثاره إيجابيا على العملية التعليمية،والعمل وفق مبدأ العلاقات الإنسانية في المجال التربوي وبشكل خاص في مجال الإشراف التربوي هو عمل مهم وضروري يعكس الحاجة إلى التنفيذ والتطبيق الفعلي لحسن التعامل القائم على الاحترام والتقدير سلوكا وأداء , خصوصا وأن القرآن الكريم والسنة المطهرة يحثان على ذلك

ثانيا المفاهيم الخاطئة في ممارسة العلاقات الإنسانية:-

يمارس الكثير من الأفراد العلاقات الإنسانية مع الآخرين بطريقة خاطئة وقد حاول الباحث الوصول الى تحديد عدد من المفاهيم التي رءا أنها غير سليمة ويمكن إدراجها ضمن المفاهيم الخاطئة ومن بين هذه المفاهيم:-

1- ينظر البعض إلى العلاقات الإنسانية على أنها مجرد إحساس عام يعتمد على الدوق والتميز وينبع من تربية الشخص ويلاحظ من خلال أسلوب المعاملة. والواقع هو أن العلاقات الإنسانية نكتسب من خلال تعلم المعارف الفنية عن الطبيعة البشرية وتنمية المهارات الاجتماعية والفلسفة البشرية وتطوير البحوث الخاصة بالمواقف البشرية المختلفة في إطار من الدراسة والتجربة والخبرة .

2- أساء البعض إلى مفهوم (العلاقات الإنسانية)حيث خلط بعض الأفراد بين الصفة (الإنسانية)والصفة (الشخصية) فلقد اعتقد بعض الأفراد أن العلاقات الإنسانية معناها العلاقات الشخصية التي تقوم على الصداقة والاستلطاف وسابق المعرفة بل وصلة القرابة وما يتصل بها من مراعاة ومحسوبة على حساب العمل.

3- يقال أنها تضعف من سلطة الإرادة وتعطل الإنتاج وتعطى للموظفين والإداريين والعمال الحق في التدخل في سير العمل ونظامه بالمؤسسة وخلق جو من الفوضى والانفلات..

4- يظن البعض أن العلاقات الإنسانية معناها غض البصر عن أخطاء الغير والمدارة عليها إلى حد المتواطئ أحيانا وتغليب عنصر الشفقة والرحمة وحتى لو كانت على حساب العمل.

5- يظن البعض أن العلاقات الإنسانية معناها القيام بأعمال ترويحية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمي أو من خلاله فالعلاقات الإنسانية في نظر هذا البعض إضافة جديدة على العمل ووظيفة جديدة على وظائف الإدارة.

ولتصحيح المفاهيم الخاطئة في العلاقات الإنسانية لذلك لابد من التأكيد على ما يلي:-

1- إن ممارسة العلاقات الإنسانية ليست مجرد إحساس عام يعتمد على الدوق والتميز وتتوارثه الأجيال بل لابد من معرفة الطبائع البشرية وتنمية المهارات الاجتماعية في إطار من الدراسة والتجربة والخبرة وفي إطار علمي محدد ومدرس.

2- التفرقة بين مفهوم العلاقات الإنسانية التي تقترب بالموضوعية والعلاقات الشخصية التي تقترب بالتحيز والتعصب الناتج من العنصرية والقبلية والجهوية.

3- إن ممارسة العلاقات الإنسانية لا تضعف من صلاحيات الإشراف بل تحقق أهدافه وذلك بما تخلقه من علاقات حميمة تسودها المودة والرحمة ومما يؤثر إيجاباً على سير العمل.

4- ليس معنى العلاقات الإنسانية غض البصر عن أخطاء الغير والمدارة إلى حد التواطئ على حساب العمل والكفاية والعدل إنما هي دعوة لزيادة العمل حسناً وكفاءة وعدلاً.

5- ليست العلاقات الإنسانية إضافة جديدة على العمل وشيئاً قائماً بذاته مستقلاً عن العمل إنما العلاقات الإنسانية والعمل هما وجهان لعملة واحدة ومضمون لشيء واحد هو الإدارة الديمقراطية وما لها من إيجابيات على مستوى الإنتاج أي مخرجات العملية الإنتاجية أياً كانت .

ثالثاً: نشأة العلاقات الإنسانية:-

عند الحديث عن العلاقات الإنسانية في المجال التربوي الجدير البداية بنبذة موجزة عن نشأة العلاقات الإنسانية وبداية الدراسات العلمية حولها وفيما يتعلق بنشأة العلاقات الإنسانية .

يذكر الشلالدة " إن العلاقات الإنسانية وجدت منذ وجد الإنسان وكانت بسيطة غير معقدة نظرا لعدم تعقد مشكلات العمل ومن الخطأ الفادح القول أن تطبيق عناصر العلاقات الإنسانية ومبادئها وتحقيق أهدافها على نطاق واسع كان نتيجة من نتائج الثورة الفرنسية. إن التطبيق العملي للعلاقات الإنسانية بمعناها الشامل سواء فيما يتعلق بإعداد الفرد أو المجتمع تحقق بمجيء رسالة الإسلام.(الشلالدة 1980-41)

أما جبارة (1982) فيرى " إن العلاقات الإنسانية تعتبر قديمة قدم البشرية وإذا أراد المؤرخون تأصيل العلاقات الإنسانية فلا بد عليهم أن يعودوا إلى وقت خلق الله الإنسان وتكاثر البشر على وجه الأرض.(جبارة 1982-25)

ويتفق الباحث مع من يقول بأن نشأة العلاقات الإنسانية منذ نشأة البشرية ولا يتفق مع من ذهبوا إلى أن العلاقات الإنسانية كما نعرفها اليوم يرجع إلى وقت قريب . وهذا ما ذهب إليه (الجبهان) في أن "تاريخ العلاقات الإنسانية كما نعرفه اليوم يرجع فقط إلى عهد قريب وللوقوف على أصول العلاقات وأسرارها بين العامل وصاحب العمل وبين العمال بعضهم البعض نرى ضرورة العودة الى القرن الثامن عشر حين بدأ- الثورة الصناعية في إنجلترا ومنها إلى سائر بلدان أوروبا وبقية أجزاء العالم.(الجبهان 1985-19-20)

وقد حدد ديننا الحنيف أهم المبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية والتي لا بد أن يطبقها المشرف التربوي لبناء العلاقات الإنسانية في عمله الإشرافي.

1- التواضع : قال الله تعالى { واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين } الشعراء (الآية 214) وهي سمه لا بد من توفرها في المشرف التربوي حتى يألفه المعلمون ولا يجدوا حرجاً في سؤاله ومناقشته والبوح له بما في نفوسهم.

2- التعزيز (التشجيع): قال الله تعالى: { ولا تنسوا الفضل بينكم } البقرة الآية(237). فالمشرف التربوي الجيد لا بد أن يختار من أساليب التشجيع ما يناسب معلميه مراعيًا في ذلك الفروق الفردية.

3- التعاون: قال تعالى: { وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان } المائدة الآية (2) فلا بد للمشرف التربوي أن يشجع العمل الجماعي وإشعار المعلمين بأنه واحد منهم.

4- **الشورى:** قال تعالى: { وشاورهم في الأمر } آل عمران الآية (159) وللشورى أهمية عظيمة في المجال التربوي .3

5- **العدل:** قال الله تعالى { ... وإذا قلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربى.... } الأنعام الآية(152) فالموضوعية والبعد عن التحيز من أهم سمات العدل لدى المشرف التربوي

6- **القدوة الحسنة:** قال تعالى { لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة..... } كان الرسول صلى الله عليه وسلم أحسن الناس خلقاً حيث ألف بين القلوب وجمع الناس من حوله بتلك الأخلاق، فلا بد للمشرف التربوي أن يتحلى بهذه الصفات.

7- **المسؤولية:** قال الرسول (ص) { كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته } فالشعور بالمسؤولية يؤدي إلى الإحساس بالإيثار وحب الآخرين .

8- **الرحمة:** قال تعالى { محمد رسول الله والذين معه أشداء على الكفار رحماء بينهم... } سورة الفتح الآية(29).

وتعتبر الرحمة بين العاملين في المجال التربوي من أهم ركائز العلاقات الإنسانية وعن جرير بن عبدالله رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم { لا يرحم الله من لا يرحم الناس } (المنصور 1992, 29)

رابعاً: أسس العلاقات الإنسانية:-

البيئة التعليمية والأجواء التربوية في أمس الحاجة إلى تكوين علاقات إنسانية يتفاعل فيها جميع الأفراد سواء كان مديراً أو مشرفاً أو معلماً أو طالباً أو غيرهم ولا بد من وجود مبادئ وأسس تحكم تلك العلاقات الإنسانية.

أهم هذه الأسس فيما يلي:-

1- العلاقات الإنسانية الجيدة هي نتيجة للاستخدام الإداري لخبراته وتقديره الصحيح للأمور وتطبيقه للمبادئ العامة للعلوم الإنسانية مثل علم النفس وعلم الاجتماع وغيرها.

2- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ضرورة في معظم الأحوال للكفاية الإنتاجية ولإشباع الحاجات الإنسانية مما يجعلهم أكثر حماساً وتغانياً في العمل.

- 3- تنظيم الاتصال داخل النظام وإزالة عوائقه التي تبطئ من تحقيق الأهداف.
- 4- إشاعة روح الفريق والتعاون يحققان الأهداف المشتركة.
- 5- دوافع العاملين متعددة على خلاف نظرة الإدارة العلمية في بدايتها التي كانت تعتبر أن الحافز الاقتصادي وحده إذ أن الشعور بالتقدير والانتماء والمشاركة تؤدي إلى إرضاء العاملين.
- 6- مهارات العلاقات الإنسانية يمكن تنميتها لدى العاملين بالتعليم (المنصور 1992، 30)
- كما أن قيام العلاقات الإنسانية على هذه أسس والمبادئ يتطلب أموراً من أهمها:-
 - العمل على إيجاد تفاهم بين إدارة المدرسة وجميع العاملين بها.
 - مراعاة الصدق والأمانة في شرح كل ما يصدر من قرارات .
 - التمسك بأهداف العمل وإتقان القول والعمل وإتباع المبادئ والقيم السامية التي أرساها الإسلام في جميع التصرفات.
 - الابتعاد عن اتخاذ مواقف سلبية وعن تغطية المساوئ وأوجه الخطأ لأن ذلك يضرب ستار يحجب الحقيقة ويعرقل وضوح الرؤية.
 - إظهار الحقائق في صراحة ووضوح حرصاً على كسب ثقة العاملين.
 - المساهمة في رفاهية المجتمع الداخلي بالمدرسة وتقوم أفراد.
 - إتباع مناهج البحث العلمي المبنية على المنطق والتحليل الموضوعي في حل أي مشكلة للوصول إلى قرار سليم. (الحقيل 1996-10)
- وذكر صيرفي (1987) بأن أسس العلاقات الإنسانية في ضوء الشريعة الإسلامية تقوم على:-

- 1- الإيمان بالله تعالى: إذا تمت العلاقة بين الفرد وخالقه فإن ذلك يحقق الاستقرار والاطمئنان قال تعالى: (الدين آمنوا وتطمئن قلوبهم بذكر الله ألا بذكر الله تطمئن القلوب) سورة الرعد الآية 28.
- 2- الالتزام بمكارم الأخلاق ديننا الإسلامي يدعو إلى التزام بمكارم الأخلاق قال صلى الله عليه وسلم: (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق) رواه البخاري.
- 3- الكرامة الإنسانية : الإنسان مخلوق مكرم خلقه الله سبحانه وتعالى بيده ونفخ فيه من روحه فمن الواجب علينا مراعاة كرامة الإنسان قال تعالى : (ولقد كرّمنا بني

آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً) سورة الإسراء الآية 7. (صيفى 1987-11-13)

وقد أوضح بستان وطه بعضاً أسس العلاقات الإنسانية منها:-

1- الإيمان بقيمة الفرد إن لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها وإن لكل فرد قدرة على التفكير الجيد والوصول إلى قرارات رشيدة فيما يعترضه من مواقف أو مشكلات.

2- المشاركة والتعاون: حين يتاح الجو المناسب لجماعة ما لمناقشة أمر من الأمور فإنها قادرة على فهم الموضوع وتحديد أبعادها وذلك بشكل أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية مهما بلغ بالفرد من تفوق. (بستان 1989-61)

3- العدل في المعاملة: وتتسم بالمساواة والعدل بعيداً عن التحيز والمحاباة وذلك في إطار قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين الأفراد وتفاوتهم فيما وهبهم الله من قدرات .

4- التحديث والتطوير: يجب أن لا يقف التنظيم بدعوى أنه أصبح صالحاً حيث أن العلاقات الإنسانية تنمو بالخبرة والممارسة. (بستان 1989-61)

ويرى (أحمد) إن هناك أساسيات للعلاقات الإنسانية ينبغي أن تركز على الأسس التالية:

1- وجود الرغبة لدى العاملين في الحقل التعليمي في التعاون من أجل صالح العمل.

2- توفر الثقة بالنفس لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.

3- إيمان كل فرد في الجماعة بقيمة الأفراد الآخرين واحترام رغباتهم.

4- التصرف بوضوح في ضوء أهداف العمل.

5- تدبير المواقف والظروف التي تساعد الأفراد على نجاح العمل بما يحقق الأهداف التعليمية والتربوية المرجوة.

وفى هذا الصدد يضيف (أحمد) بقوله "يجب أن تقل المسافة بين المشرف والمعلم وضرورة أن يقضى المشرف وقتاً أكثر وزيارات أكثر وذلك لزيادة تفهم المعلمين الدين يعمل معهم ومن الجانب الآخر يكون المشرف متعاوناً ومنسقاً للمعلمين والحقيقة التي يجب أن يدركها المشرف أن كلا من المعلم والتلميذ آدميون من البشر وليسوا مواد تعليمية جامدة لأجل تحسين العملية التعليمية بمعنى انه لكي يكون المشرف قائداً تعليمياً يجب أن يهتم بمشاركة العاملين معه وليس بالبرنامج التعليمي في حد ذاته.

(أحمد 2003-182-207)

ومن خلال العرض السابق يلخص الباحث أسس العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي فيما يلي:-

- 1- الحفاظ على كرامة المعلم وتقدير جهوده وإعطائه الفرصة للمشاركة بالرأي والتفكير الصائب وأخذ القرارات حيال المواقف التربوية في العملية التعليمية.
- 2- دراسة المواقف التعليمية على ضوء إمكانيات المعلم ونوعية شخصيته واستعداداته
- 3- العملية الإشرافية لا تستطيع تحقيق أهدافها إلا بالتعاون بين المشرف التربوي والمعلم من خلال الاجتماعات وتبادل الآراء واخذ القرارات بعد دراسة الموضوع وتفهيمه وتحديد أبعاده ومواطن الضعف والقوة.
- 4- يبذل المشرف التربوي الناجح الجهود في إحداث المواقف التي تثير المعلمين فينشطون لمواجهتها وهم يستعينون به اذا لمسوا فيه المقدرة والعلم والرغبة الصادقة فى المساعدة.
- 5- يشجع المشرف التربوي المعلمين على مناقشة الأهداف التربوية وتفسيرها و يتيح الفرصة لدوى الإمكانيات لتولى القيادة في المواقف والمجالات .
- 6- يتعامل المشرف التربوي مع المعلمين معاملة تتسم بالصدقة والألفة والمحبة والمساواة والعدل والصدق بعيدة عن التحيز او المجاملة مع مراعاة الفروق الفردية والخبرة واستعداد المعلمين.
- 7- مساعدة المعلمين في إنماء أنفسهم مهنيا وتربويا من خلال الاطلاع وتبادل الزيارات والندوات والاجتماعات الخاصة والعامة للمادة وبالورش التعليمية والمؤتمرات والدورات التربوية والتخصصية مما يحقق النمو المستمر.
- 8- يساهم المشرف التربوي الناجح فى الكشف عن المواهب الكامنة لدى المعلمين ويعمل على تفجير الطاقات وإبرازها ويتعد عن التسلط ويدرك أن سلطته فى قيادة المعلمين لااستمد من منصبه الرسمي ولكن من قدرته على دفعهم للأمام وهذا يحقق مبدأ العلاقات الإنسانية المنشودة في مجال الإشراف التربوي.

محاور العلاقات الإنسانية:-

من خلال التعرف على أسس العلاقات الإنسانية تحديد محاور العلاقات الإنسانية في أراء بعض المتخصصين .

فقد حدد (صيرفي1988) المحاور التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية في الإشراف في الآتي: المساواة، العدل، الصدق، التواضع، الكلام الحسن، حسن الظن، الشورى، الإخوة الإسلامية، الرقابة الدانية، الإصلاح، النهى عن الغش، النهى عن الهجران والخصومة، القدوة، الدعوة للصفاء.(صيرفي 1987-13-21)

وأضاف عليها (الجدلى 1989) إفشاء السلام التعارف، طلاقة الوجه الحياد التوقير والاحترام إظهار المحبة، طول الصمت والإنصات للآخرين، الرفق والحكمة الرحمة والعطف والتودد التعاون والبر، المكافأة على المعروف العفو والتسامح والتواصل، والتزاور الإيثار والمواساة الوفاء بالوعد الشورى.(الجدلى 1989-49-77).

أما (السلطان) فقد اقتصر على المحاور التي تسهم في العلاقات الإنسانية على الآتي:-

التعاون، المساواة، الصدق، الأمانة، الألفة، التدريب، ولتحقق العوامل السابقة وهى:-

القدوة الحسنة، التواضع، الوضوح، التشجيع، التعاون، الشورى، والعدل.

(السلطان 1991.145-151)

بينما اقتصرت (نجوى شاهين) على ستة محاور للعلاقات الإنسانية هي:التواضع، التشجيع، التعاون، الشورى، العدل، القدوة الحسنة.(شاهين،1998-28-32)

وسوف يتم مناقشة سبعة محاورهى:القدوة الحسنة - التواضع ولين الجانب -الوضوح فى العمل-التشجيع-كفاية الاتصال مع المعلمين-كفاية الحوار الهادف -العدل.

- القدوة الحسنة:

يعرف الباحث القدوة الحسنة بأنها: " هي خير وسيلة لجذب الآخرين وتوثيق الصلات بهم والتأثير فيهم إيجابيا ".

لذلك كان رسول الله صلى الله عليه وسلم مثالا للقدوة الصالحة، قال تعالى: (لقد كان لكم فى رسول الله إسوة حسنة لمن كان يرجوا الله واليوم الآخر وذكر الله كثيرا) سورة الأحزاب الآية 21.

ويزكيه الله بقوله سبحانه: (وإنك لعلی خلق عظیم) سورة القلم الآية 4، وقوله تعالى: (لقد جاءكم رسول من أنفسكم عزيز عليه ما عنتم حريص عليكم بالمؤمنين رءوف رحيم) سورة التوبة الآية 128.

ويمتن الله على رسوله بقوله تعالى: (فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين) سورة آل عمران آية 159.

وأشار (المرصفى) " يمارس أسمى معاني العلاقات الإنسانية من صدق وحياء وخلق حسن وعدل وبر وعطف ووفاء وما إلى ذلك من الأخلاق القولية والفعلية الكريمة. (المرصفى 1982 87)

وعندما يتحلى الشخص بالأخلاق الفاضلة والآداب السامية يكون مدعاة إلى ثقة الناس به واحترامهم له وربط العلاقة معه وتقبل كل ما ينادى به ،فالقُدوة الصالحة هي أساس لربط وتوثيق العلاقات الإنسانية بين الأفراد والمجتمعات كما أنها وسيلة فعالة في انتقال الخبرة الجيدة من شخص إلى شخص.

لذلك ينبغي على المشرف التربوي أن يكون قدوة حسنة للمعلمين وأن يطبق ما يدعو إليه قبل أن يطلبه من الآخرين.

– التواضع ولين الجانب:

في اللغة: التدلل كما ذكره ابن منظور " هو خفض الجناح ولين الجانب وضده الكبر والعجب "قال الله تعالى: (واخفض جناحك لى ولين الجانب وضده الكبر والعجب". قال تعالى: (واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين)،سورة الشعراء الآية 215.

وقال تعالى (تلك الدار الآخرة نجعلها للدين لا يريدون علوا فى الأرض ولا فسادا والعاقبة للمتقين) سورة القصص الآية 83.

فالتواضع من أجمل الخصال وأكرم السجايا التي يتصف بها المرء ولقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم من أشد الناس تواضعا .

لذلك ينبغي على المشرف التربوي أن يتحلى بصفة التواضع ولين الجانب مع المعلمين لأن التواضع يورث المحبة والقبول مما يخلق جو من التقاهم والوئام ويساهم فى تخطى العقبات والرقى بالعملية التربوية والعلمية على عكس إذا كان المشرف متكبرا.

كما روى البخاري (ص 22 ج 8) أن النبي صلى الله عليه وسلم قال لعائشة رضي الله عنها "يا عائشة إن الله رفيق يحب الرفق ويعطي على الرفق ما لا يعطي على العنف وما لا يعطي على سواه". (محمد مكرم بن منظور 1989, 942)

*-الوضوح في العمل:-

يعرفه الباحث بأنه "الإيضاح والبيان وضده الغموض والحيرة". ونجد أن الله أمر نبيه محمدا صلى الله عليه وسلم بالوضوح في دعوته، قال تعالى: (قل هذه سبيلي أدعوا إلى الله على بصيرة أنا ومن اتبعني وسبحان الله وما أنا من المشركين) سورة يوسف الآية 108.

وكان صلى الله عليه وسلم واضحا في تعامله ودعوته واتصاله بالآخرين . قال تعالى: (أولئك الدين يعلم الله ما في قلوبهم فأعرض عنهم وعظهم وقل لهم في أنفسهم قولاً بليغاً) سورة النساء الآية 63.

وحول أهمية الوضوح في عملية الإشراف التربوي يقول (الهاشمي) " والمربي القدير هو الذي يتخير الإيضاح القولي بحدوده اللازمة " (الهاشمي 1984, 156)

ويشير (حمدان) " إلى أن توضيح المشرف التربوي للأهداف وتركيز عليهما يجعل الأمر واضحا أمام المعلم ويشعره بان هدف المشرف المصلحة العامة وتقديم المساعدة له لينجح في أداء مهمته وبالتالي يتقبل منه ويثق فيه " (حمدان 1983, 79)

كما أشار (على) "أن التعليمات غير الواضحة والأعمال غير المحددة غموض المعاني التي تقف عائقا ضد لغة مشتركة تؤدي إلى سوء الفهم وعدم الرضا عند الأعضاء وما أجمل الحكمة القائلة (الناس أعداء ما جهلوا). (حمدان 1983, 79)

لذلك لا بد للمشرف التربوي من أن يتصف بالوضوح في تعامله واتصاله لإيصال رسالته بكل دقة ووضوح إلى المعلم وأن يبتعد عن الغموض لأن الوضوح يورث الثقة بين المشرف التربوي والمعلم ويحدد الأهداف ويساهم في تحقيقها بدقة.

- التشجيع:

يعرفه الباحث بأنه "منح الحوافز التي تكون سبب مباشر في اشباع الحاجات المعنوية والمادية وتوجه السلوك وتحفزه بصورة جيدة نحو الهدف".

ويعرفه (السلمي) بأنه "شيء خارجي يوجد في محيط العمل أو (المجتمع) يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة الإشباع ورغبة يشعر بها وبأنه مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حين يصبح الحصول على الحافز مهما بالنسبة للفرد. (السلمي 1992، 309)

ونجد القرآن الكريم يحكى قصة تشجيع فرعون لسحرته للإيقاع بموسى عليه السلام قال تعالى: (وجاء السحرة فرعون قالوا إن لنا لأجرا إن كنا نحن الغالبين قال نعم وإنكم لمن المقربين) سورة الأعراف الآية 113-114.

كما أن رسول الله صلى الله عليه وسلم كان كثير التشجيع لأصحابه .
روى أبو داود في (المنذر ، 1979، ص269) عن أبى هريرة رضي الله عنه النبي صلى الله عليه وسلم قال : "لا يشكر الله من لا يشكر الناس". (أبوداود 1979، 269)
لذلك ينبغي للمشرف التربوي أن يثير الدافعية لدى المعلم بالتشجيع والحوافز وإشباع الحاجات مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الإشراف التربوي في مناخ تحكمه العلاقات الإنسانية الطيبة.

- كفاية الاتصال :-

يعرفه الباحث بأنه "عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم كما انه يجعل الفرد يحس بأهميته وأن له دورا يسهم به في توجيه العمل واتخاذ القرار وهذا النوع من التعاون يخلق جو من العلاقات الإنسانية المثالية التي تسودها المحبة والعطف والوفاء".

قال تعالى: (وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان واتقوا الله إن الله شديد العقاب) سورة المائدة الآية 2.

روى مسلم (فى كتاب البر فى تراحم المؤمنين وتعاطفهم وتوادهم، ج 8، ص 20) ان رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : "مثل المؤمنين فى توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى".

روى (القشيري) عن أبى هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال "من نفس عن مسلم كربة من كرب الدنيا نفس الله عنه كربة من كرب يوم القيامة ومن

يسر على معسر يسر الله عليه في الدنيا والآخرة ومن ستر مسلما ستره الله في الدنيا والآخرة والله في عون العبد ما كان العبد في عون أخيه.(القشيري 1967 249)

لذلك ينبغي على المشرف التربوي أن يشجع التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين المعلمين بما يوطد العلاقات الإنسانية المثالية بين المعلمين.

- كفاية الحوار الهادف:

يعرفها الباحث بأنها "استطلاع آراء الآخرين للوصول إلى أفضل الحلول لأي مشكلة قائمة".

وقد أمر الله رسوله صلى الله عليه وسلم بمشاورة أصحابه فقال تعالى: (وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين). سورة آل عمران الآية 159 وقال تعالى: (وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون) سورة الشورى الآية 38.

وكان في نهج النبي صلى الله عليه وسلم مبدأ المشورة كما أشار ابن تيمية (1958-158) عن أبي هريرة رضي الله عنه قال " لم يكن أحد أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم .

وللمشورة أهمية في العملية التربوية وقد أشار الحقيلى إلى "للشورى عائد تربوي كبير على المجتمعات فهي توحد الصفوف وتظهر الكفاءات وتربى الكوادر التي تتلو بعضها في قيادة المجتمعان وهى تنفيذ ورقابة ومتابعة في التنفيذ وصيانة من الانفراد بالرأي.

(الحقيلى 1996 , 30)

من هنا يرى الباحث ضرورة أخذ المشرف التربوي بمبدأ الشورى في تعامله مع المعلمين لأن ذلك يحقق احترام كرامة المعلم وقدرته وإشعاره بالثقة في رأيه وتشجيعه على المشاركة في الحلول لأية مشكلة مما يخلق جو من العلاقات الإنسانية التي تسودها الألفة والمحبة والرضا.

- العدل:

يعرفه الباحث بأنه " الإنصاف وإعطاء كل ذي حق حقه وضده الجور والظلم "

لذلك أمر الله به فقال تعالى: (إن الله يأمر بالعدل والإحسان وإيتاء دي القربى وينهى عن الفحشاء والمنكر والبغى يعظكم لعلكم تذكرون) سورة النحل الآية 9 .

وقال الله تعالى (إن الله يأمركم أن تؤذوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل إن الله نعمًا يعظكم به إن الله كان سميعًا بصيرًا) سورة النساء الآية 58. وكان النبي صلى الله عليه وسلم مثالًا للعدل في القول والعمل وقد امتدح صلى الله عليه وسلم القائمين بالعدل. كما روى (البخاري) قال النبي صلى الله عليه وسلم: " إن المتوسطين عند الله على منابر من نور الدين يعدلون في حكمهم وأهليهم ما ولوا " (البخارى 1986, 7).

أشار (أحمد) إلى العدل في المعاملة فقال: "ضرورة أن يتسجد مبدأ العدل والمساواة بين أفراد المؤسسة التعليمية ويجب أن يعامل المدير جميع العاملين بالمدرسة معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيدة عن التحيز والمحاباة وذلك في ضوء قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم وإيماننا بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين بالمدرسة. (أحمد 2003, 182)

لذلك ينبغي على مشرف التربوي أن يراعى جوانب العدل والموضوعية في تعامله مع المعلمين بعيدا عن التحيز بعيدا عن التحيز والأمور الشخصية مما يشيع جوا من الارتياح والمساواة بين المعلمين وهذا من أهداف تطبيق العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي.

العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية:-

هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية ومن ثم فإن العلم بهذه العوامل يساعد المشرف التربوي على زيادة كفاءته والارتقاء بمستوى عمله وأدائه . كما أشار (أحمد) إلى العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي على النحو التالي :

- 1- معرفة الدافعية إلى العمل :تعتبر الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل الأفراد المدخل الرئيسي الأهم في العلاقات الإنسانية.
- 2- معرفة ديناميات الجماعة: تطلب العلاقات الإنسانية معرفة ديناميات الجماعة ويقصد بها بناء الجماعة وتركيبها والعلاقات التي تحكمها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها

ومن المبادئ الهامة التي يجب أن نضعها في الاعتبار إذا أردنا أن نوفر ظروفًا مناسبة لتماسك الجماعة وتفاعلها بطريقة بناءة ما يلي:-

أ- توفير الاتصال الفعال :للاتصال أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل.(أحمد 2003, 183-188)
ب- المشاركة: وهى عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي.

ج- التشاور: يعتبر التشاور مظهرا عمليا للمشاركة ويعنى احترام كرامة الفرد واحترام قدرته وإشعاره بالثقة في رأيه وتشجيعه على المشاركة الفعالة .

د- الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية: إن كثيرا من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن المشكلات النفسية والاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم أوفى عملهم.

3- لروح المعنوية :يقصد بالروح المعنوية الجو العام الذى يسيطر بين الجماعة ويوجه سلوكها .كما أنها دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة ومن أهم المظاهر التي يستدل بها على مستوى الروح المعنوية ما يلي:-

أ- مستوى الأداء والإنتاج:يعتبر مؤشر موضوعيا على مستوى الروح المعنوية ارتفاعا أو هبوطا.

ب- مدى استمرار العاملين :يعتبر استمرار العاملين فى عملهم مظهرا إيجابيا لمستوى الروح المعنوية وتماسك الجماعة بينما كثرة انتقال العاملين او تركهم العمل مظهرا سلبيا ودليلا على انخفاض الروح المعنوية.

ج- مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل : إن كثرة غياب العاملين أو انقطاعهم على العمل ظاهرة مرضية ودليلا واضحا على عدم رضا العاملين عن العمل ويشير إلى وجود فجوة فى الروح المعنوية للجماعة .

د- مدى ما يسود الأفراد من شقاق أو نزاعات وخلافات فيما بينهم : إن كثرة النزاع أو الشقاق أو الخلاف بين الأفراد دليل على سوء وفشل الإدارة ودليل على هبوط الروح المعنوية.

هـ- مدى الشكاوى التي يعبر عنها الفرد نحو المنظمة وهى دليل واضح على هبوط الروح

المعنوية.(أحمد 2003, 183-188)

4- الحوافز :

ترتبط العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي بالحوافز ارتباطا وثيقا لما لها من أهمية في رفع مستوى الأداء في العمل وتنقسم الحوافز إلى :

- حوافز ايجابية: التي تقوم على أساس الترغيب والتحييب .
- حوافز سلبية: التي تقوم على أساس التخويف والترهيب .

وهناك حوافز عن طريق إشباع الحاجات النفسية وحوافز عن طريق إشباع الحاجات الاجتماعية والحوافز الاقتصادية أو المادية. (أحمد 2003، 183-188)

أما (السلطان) فقد حدد الوسائل والأساليب التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية على الأتي:-

- 1- إتباع المبادئ والقيم الأخلاقية الإسلامية السامية في جميع التصرفات مصداقا لقوله تعالى: (فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين) سورة آل عمران الآية 159.
- 2- الإيمان القوى بقيمة كل فرد من أفراد الجماعة والثقة به.
- 3- الاحترام المتبادل بين أفراد المؤسسة التعليمية والمشاركة الوجدانية في مختلف المواقف والظروف.
- 4- الاهتمام بمشكلات العاملين واحترام آرائهم ورغباتهم وشعورهم وتقدير ظروفهم.
- 5- العمل على إشباع الحاجات الفسيولوجية والاجتماعية والنفسية للعاملين. وذلك بتوفير الأجر المناسب والطمأنينة والشعور بالأمن والاستقرار.
- 6- الحرص على تنسيق الجماعة وانسجامها وتجنب التهديد والتخويف والضغط.
- 7- العمل على تنسيق الجهود بين العاملين وتوزيع الاختصاصات وتقويض السلطة مع تبصير كل فرد باختصاصه وحدود عمله.
- 8- الأخذ بمبدأ القيادة وإشراك العاملين في رسم خطة العمل حتى يؤدوا عملهم عن إيمان واقتناع لأن ذلك يدعوهم إلى حب العمل والإخلاص فيه.
- 9- المساواة في المعاملة الطيبة العادلة وتوفير الجو المناسب لرفع الروح المعنوية بين العاملين.

10- تقدير المجدين من أفراد الجماعة وإتاحة الفرصة للإجادة والابتكار والإبداع.
11- تصحيح الأخطاء بالحكمة والموعظة الحسنة دون جرح للشعور أو التشفي والانتقام.

12- مراعاة الفروق الفردية وضع كل عامل في المكان الذى يناسبه ويستطيع الإنتاجية.

13- الالتزام الانفعالي وضبط النفس وعدم التهور في مواجهة المواقف العصبية مع الالتزام بالصبر وحسن التصرف والحكمة في اتحاد القرار حتى لا يؤثر عكسيا على سير العمل.(السلطان 1991, 145-151)

مما سبق يخلص الباحث إلى أنه على المشرف التربوي مراعاة الوسائل والأساليب الأنفة الذكر في تعامله مع المعلمين ليسهم في بناء جسور متينة من العلاقات الإنسانية التي تدفع بالعملية التعليمية والتربوية إلى تحقيق الأهداف المرجوة وتتخطى كل العقبات والمعوقات ليس بين المشرف والمعلم فقط بل بين كل جوانب ومكونات العملية التعليمية من طلاب ومعلمين ومدراء المؤسسات التعليمية والمشرفين والمسؤولين.

أهمية العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي:-

يمكن الحصول على عائد فعال بوجود المعلم باعتباره العقل المدبر واليد المحركة لنجاح العملية التعليمية وبقدر ما كان الإعداد جيد للمعلم بمقدار ما كان العائد التربوي الذى نحصل عليه منه ويعود على الطالب والمجتمع إذا فهو يحتاج في مهنته إلى المساندة لتحقيق الأهداف التربوية ومن هنا يبرز الدور الهام لعملية الإشراف التربوي في احترام وتقدير المعلم ورفع الروح المعنوية له وسد احتياجاته وإشباعها لتحقيق ذاته وإشراكه في التخطيط لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية في جو من التفاهم والود وحب العمل وهذا يحقق مبدأ العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي.

ويؤكد (بستان وطه) على أن العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي تلعب دورا مهما في إثارة الدوافع لتحقيق أعظم كفاية في الأداء وتخفف وطأة الآلية المفرطة في العمل والأساليب التي تجعل العمل مملا كما أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى زيارة في تحسين الأداء.(بستان 1992, 64)

كما يؤكد (معدى) على أهمية العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي ويذكر أنها:

1- تساعد المشرف التربوي على تحقيق أهداف التربية والتعلم من خلال مرونة التعامل الجيد بين المشرف التربوي والمعلمين.

2- تمكن المشرف التربوي من أداء خدماته الإشرافية لإرشاد المعلم وتهيئة الظروف المناسبة لنموه الشخصي والمهني. (معدى 1995, 24)

3- تسعى لمعاونة المشرف التربوي في حل المشاكل والصعاب وتمنحه الثقة العالية وتدفع قدراته للعمل والابتكار والتجديد المستمر.

4- تجعل المشرف التربوي غايته البناء وليس الهدم وإبراز مواطن القوة وتلافى مواطن الضعف .

5- تدفع المشرف التربوي إلى التعارف والتعاون مع المعلمين في حل المشكلات. (معدى 1995, 24)

وأشارت (نجوى شاهين) إلى أن تطبيق المشرفة التربوية للعلاقات الإنسانية في عملية الإشراف سيجري عليه:

1- ارتفاع الروح المعنوية للمعلمات وذلك لتحفيزهن على الاستمرارية والرضا الوظيفي.

2- خلق بيئة مريحة ومليئة بالتنافس الشريف والتسابق إلى العمل الجيد والابتكار والتجديد.

3- معالجة المشكلات أولاً بأول دون تفاقمها واستحالة التغلب عليها

4- بناء صلات طيبة ووثيقة بين هيئة التدريس والإدارة والمشرف والطلبة.

5- تنفيذ القرارات والتوجيهات التربوية بفاعلية وحماس نابع من القناعة الشخصية التي أسس على المنافسة والمدارسة والحوار الهادف.

6- نمو المعلمات نمو معرفيا ومهنيا وتربويا واجتماعيا.

7- الشعور بالطمأنينة والراحة النفسية والانتماء للعمل.

8- تحقيق أهداف التربية منسجمة مع أهداف المعلمات الشخصية.

9- المرونة في العمل الذى يسير به إلى الأفضل لما يخدم العمل التربوي للكل.
(شاهين 1997, 51)

ويرى (القرني 2004 ص 35) إن تطبيق العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي ستؤدي إلى تلافي الكثير من السلبيات والتي منها :

- 1- ضعف العلاقات الإنسانية بين المشرفين والمعلمين .
 - 2- فرض الآراء وإظهار روح السيطرة في التعامل من قبل البعض.
 - 3- عدم إعطاء المعلمين الحرية في التعبير عن وجهات نظرهم وأرائهم.
 - 4- عدم تقبل المشرفين للنقد.
 - 5- عدم اكتراث المشرفين بمشكلات المعلمين.(القرني 2004, 35)
- إضافة إلى ما سبق فإن الباحث يتفق مع ما أشارت إليه (نجوى شاهين) بحيث إن تطبيق المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في عملية الإشراف سيترتب عليه:
- ارتفاع الروح المعنوية للمعلمين وذلك لتحفيزهم على الاستمرارية والرضا الوظيفي.
 - وهى وسيلة جيدة لخلق بيئة عمل مريحة ويتوفر فيها التنافس الشريف والتسابق إلى العمل الجيد ولابتكار أساليب جديدة في أداء المعلم.
 - معالجة المشكلات أولاً بأول والحيلولة دون تفاقمها واستحالة التغلب عليها.
 - بناء صلات طيبة ووثيقة بين هيئة التدريس والإدارة والمشرف وبين الجميع والطلاب.
 - تنفيذ القرارات والتوجيهات بفاعلية وحماس نابع من القناعة الشخصية بمثل هذه الإجراءات التي أسست على المناقشة والتشاور والمشاركة باستخدام الحوار الهادف.
 - نمو المعلمين نموا معرفيا ومهنيا وتربويا واجتماعيا بما يتمشى وتطورات العصر ووجود الكم الهائل من المعلومات وبما يخدم العملية التعليمية.

- الشعور بالطمأنينة والراحة النفسية والانتماء للعمل والتي يفتقدها بعض المعلمين في الظروف الراهنة وفي ظل عدم وجود الرضا الوظيفي لدى المعلم.
- تحقيق الأهداف المرجوة منسجمة مع أهداف المعلمين الشخصية وتحقيق المرونة في العمل والسير به إلى الأفضل .

سلبيات عدم ممارسة العلاقات الإنسانية :

ومثل ما لتطبيق العلاقات الإنسانية من أهمية في تلافي العديد من السلبيات فإن عدم نطبقيها يظهر سلبيات يمكن ذكر بعض منها:-

- التخوف والقلق والرغبة من زيارات المشرف التربوي .
- عدم طرح المشاكل والتساؤلات وإخفاء الحقائق مما يؤدي إلي تراكمها وتفاقمها.
- الكراهية والعدوانية والمنافسة والاعتياب بين المشرف التربوي والمعلم مما يؤدي إلي الوقوع في الأخطاء.
- ضعف العلاقات الإنسانية بين المشرف التربوي والمعلم وما ينتج عن ذلك من نفور .

- عدم تقبل للنقد ولو كان هادفا من المشرف التربوي أو من المعلم.
- ضعف مرونة بعض المشرفين التربويين في تعاملهم مع المعلمين.

معوقات العلاقات الإنسانية :

وهناك بعض من الأمور التي قد تعيق العمل بالعلاقات الإنسانية منها :-

- بعد المشرفين التربويين عن تعاليم ومبادئ الإسلام السمحي والتي تحت على لين المعاملة.
- التحيز لفئة من المعلمين ومراعاة خواطرهم أما لمصالح شخصية أو جهوية أو قبلية.
- مواجهة المشرفين التربويين لمعلميهم بالنقد واللوم أمام الآخرين إلي حد التجريح أحيانا وهذه أمور لا يحبدها المعلمون.
- عدم توفر نظام مناسب للاتصال بين المشرفين والمعلمين في المدرسة .

- الأعباء الكثيرة التي يعاني منها المشرفين والمعلمين وعدم منح صلاحيات للمشرفين التربويين تتمشى والأعمال الموكلة إليهم أدائها مثلا منح شهادات التقدير والحوافز للمعلمين المتميزين.

تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة:

يعلق التربويون أهمية كبيرة على العلاقات الإنسانية ودورها في تهيئة البيئة المناسبة لتحقيق النجاح في إحداث التغيرات المنشودة في المجال التربوي , كما أنها من أبرز الأسس التي يقوم عليها الإشراف التربوي.

ويشير (السلمي) إلى أن تأييد الأفراد للتغيير يعتمد على نمط العلاقات الإنسانية السائدة ويمكن لقائد التغيير أن يكتسب تأييد الأفراد وتعاونهم لتحقيق أهداف التغيير أو على الأقل يتجنب مقاومتهم للتغيير من خلال خلق مناخ مناسب لعلاقات الإنسانية يتوافق ومتطلبات إحداث التغيير .

كما يشير إلى إن دور التغيير في هذا الجانب يكمن في خلق جو عملي يحفز الأفراد على الأداء الإيجابي في ظل التعاون والتفهم لأهداف وسياسة التغيير , والشعور بأن عملهم من أجل تحقيق أهداف العمل يلتقي مع أهدافهم الخاصة وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.(السلمي 1992, 340-341)

ومن الآثار الإيجابية التي يمكن ملاحظتها نتيجة للعلاقات الإنسانية الجيدة وارتقاء الروح المعنوية لدى العاملين في المجال التربوي ما يلي:

- 1- حرص الجميع على تحقيق أهداف التغيير ومساعدة بعضهم البعض الآخر للتأقلم مع المواقف الجديدة وتضامنهم أمام المواقف الصعبة والمثيرة.
- 2- تحسين مستوى أداء الأفراد وتفاعلهم مع عملية التغيير بشكل ايجابي
- 3- إشباع حاجات العاملين في المجال التربوي.
- 4- شيوع أساليب التعامل القائمة على الحوار والمناقشة.
- 5- العمل بعيدا عن مشاعر الخوف أو الانتقاد.

- 6- الشعور المتزايد بالرضا عن العمل والمبادرة في إنجاز المهام.
- 7- تكوين فريق عمل واحد بكل إتقان وإخلاص. (الخميسى 2002 , 92-93)

ويشير أحمد (2002 م) إلى عدد من المظاهر التي يستدل بها على جودة أو رداءة العلاقات الإنسانية وهى بإيجاز:

- 1- مستوى الأداء الذى يدل على ارتفاعه على الرضاء عن العمل وارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد والعكس صحيح.
 - 2- مدى التزام الأفراد بالعمل أو الانقطاع عنه.
 - 3- مدى ما يسود العلاقة بين الأفراد من تفاهم أو خلاف يدل على نجاح أو قصور القائد في اتخاذ الإجراءات اللازمة.
 - 4- عدد الشكاوى والتظلمات التي تعبر عن حالة التذمر وعدم الرضاء عن العمل. (أحمد 2003 , 73-74)
- ومن خلال ما لمسها الباحث فى اطلاعه على عدد من الدراسات السابقة لاحظ أن عددا من ممارسات السلوك القيادي تؤيد جانب تنمية العلاقات الإنسانية وذلك فى الجوانب التالية :-

- 1- التفكير في مشاعر الآخرين وأحاسيسهم وردود أفعالهم قبل اتخاذ القرارات وإصدار الأحكام .
- 2- إتاحة الفرصة أمام المعلمين بما أننا بصدد الحديث عنهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم تجاه عملية التعليم واتجاه عملية التغيير.
- 3- إشعار الآخرين بأهمية الدور الذى يقوم به كل منهم.
- 4- تشجيع المعلمين على عرض مشاكلهم وطلب المساعدة متى ما احتاجوا لذلك.
- 5- العمل على إقامة الأنشطة واللقاءات الاجتماعية التي تساعد على توطيد العلاقات بين الأفراد.

- 6- تقديم مبدأ العدل في توزيع المهام والمسئوليات والمساواة في التعامل مع الآخرين بعيداً عن التمييز والمحاباة على حساب أمور أخرى.
- 7- تقبل اختلاف الآراء مع الآخرين واحترامها .
- 8- الابتعاد عن الحرفية والتشبث بحرفية التعليمات ما لم تقتض مصلحة العمل ذلك.
- 9- التفاعل مع المشكلات والمناسبات الشخصية للعاملين في المجال التربوي.
- 10- التواضع ولين الجانب وحسن المعاملة مع الآخرين.
- 11- التعرف على المشاكل والعراقيل التي تعيق سير العمل ومحاولة معالجتها .
- 12- تحفيز الثقة في قدرات الأفراد وإمكاناتهم وما يمكن أن يسهموا به في إحداث التغيير وتحقيق أهدافه.

وقد وجهت العديد من الانتقادات إلى العلاقات الإنسانية في الجوانب التالية:-

- تركيز هذا النمط على المشاعر الشخصية للمدرسين أكثر من تركيزه على نوعية التعليم .
- المحاسبة على الأداء وما كان من نتائج ذلك التخوف من تحول اهتمام المشرفين من تحسين التعليم إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية على حساب التعليم نفسه.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة :-

يستعرض الباحث بعض الدراسات التي لها صلة بالدراسة الحالية وقد صنف هذه الدراسات إلى ما يلي:

أولاً:- دراسات محلية.

ثانياً:- دراسات عربية.

ثالثاً:- دراسات أجنبية.

أولاً :- الدراسات المحلية:-

وقد قسم الباحث الدراسات السابقة إلى محورين أساسيين هما:-

المحور الأول:- الدراسات العلمية الميدانية على المستوى المحلي ومنها :-

1- دراسة إبراهيم محمد أبوفروة بعنوان :-

(أساليب الإشراف الفني في التعليم الابتدائي طرابلس 1980 ف)

- كان هدف هذه الدراسة التعرف على :-

أ- أساليب الإشراف الفني في التعليم الابتدائي بطرابلس ،والإجراءات التي اتبعتها المشرفون لتنفيذ هذه الأساليب وتقيدها في ضوء الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني ؟

ب- الأهداف التي يسعى المشرفون إلى تحقيقها من وراء استخدام أساليب الإشراف الفني ومقارنتها بالأهداف كما يراها المعلمون.

ج- مدى استخدام المشرفين لأساليب الإشراف ومدى استفادة المعلمين من هذه الأساليب.

د- آراء المعلمين أو مقترحاتهم بشأن تطوير واستخدام أساليب الإشراف.

هـ- الصعوبات التي تواجه المشرفين وتحول دون استخدام الأساليب الإشرافية بالكيفية التي يرضونها.

كانت أدوات هذا البحث هي مقابلة الباحث الشخصية لبعض المشرفين وبعض المعلمين وإجراء استبيانين أحدهما على عينة من المعلمين والمعلمات تتكون من (360) معلماً ومعلمة أي بنسبة 6% تقريباً من المجموع الكلي للمعلمين والمعلمات في ذلك العام، والثاني على عينة من الموجهين تتكون من (55) موجهة، اعتمد الباحث في تحديد نتائج

بحثه على الدلالة الإحصائية لنسب إجابات المعلمين والمشرفين لتأكيد وجود مضمون فقرات الاستبيان أو نفيه وقد توصلت هذه الدراسة : 'إلى النتائج التالية : إن المشرفين لا يراعون العديد من الإجراءات السليمة في زيارتهم الإشرافية واجتماعاتهم الفردية والجماعية مع المعلمين ومع ذلك فقد أعرب المعلمون عن استفادتهم من زيارات الموجهين لهم . وإنه يوجد اختلاف بين المعلمين والمشرفين حول أهداف الزيارة الإشرافية والاجتماع الفردي والاجتماعات الإشرافية الجماعية معهم وأرجع الباحث هذا الاختلاف إلى إن المشرفين أكثر إدراكا لأهداف هذه الأساليب لعدة عوامل مختلفة وإنهم لم يقوموا بتوضيح هذه الأهداف للمعلمين وإن بعض المشرفين لم يهتموا ببعض هذه الأهداف ويعتقد الباحث أن النتائج التي تم التوصل إليها في بحثه تنطبق على المرحلة الابتدائية بطرابلس, ولا يمكن تعميمها على مستوى ليبيا , وذلك لأسباب متعددة وجاء في توصيات البحث ومقترحاته:-

- ضرورة الأخذ بأساليب الإشراف الجماعية عقد الندوات والدورات التدريبية للمشرفين وإطلاعهم على أسس والإشراف الفني الحديث وأهدافه وأساليبه.
- استبدال مصطلح التوجيه التربوي بمصطلح (الإشراف التربوي) لأن الإشراف اعم وأشمل وما التوجيه إلا وظيفة من وظائفه.

- إعادة النظر في شروط تعيين المشرفين الفنيين الحالية.

-إجراء دراسة مماثلة على مستوى ليبيا وأخرى على الإعدادي, والثانوي.(ابوفرة 1980)

2- دراسة امحمد عريبي زكري بعنوان:

(دراسة في خدمات الإشراف الفني المقدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية

في بلديتي الزاوية وصبراته 1980 ف)

تهدف الدراسة إلى الكشف عن خدمات الإشراف الفني المختلفة وتحديد الخدمات الإشرافية التي يحتاج إليها المعلمون من وجهة نظر المشرفين.

منهج الدراسة: اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج المسحي الوصفي حيث إنه من مناهج البحث العلمي.

عينة البحث :اشتمل المجتمع الأصلي للبحث على المعلمين والمعلمات والمشرفين الفنيين في بلديتي الزاوية وصبراته بليبيا وحسبت نسبة التمثيل بواقع 30% من عدد المعلمين والمعلمات من كل بلدية وأخذ جميع المشرفين الفنيين الذين كان عددهم اثنين وثلاثين

مشرفا وبذلك بلغ حجم العينة (466) معلما ومشرفا فنيا وتم اختيار المعلمين بالطريقة العشوائية.

أداة الدراسة: قام الباحث بإعداد الاستبيان أداة للدراسة .

الوسائل الإحصائية: استخدم الباحث النسبة المئوية ودلالاتها الإحصائية تبعا لتصنيف مجالات الإشراف الفني ,توصل الباحث في نتائج هذه الدراسة إلى أن الاختلاف الواضح بين المعلمين والمشرفين الذي تبين من خلال دراسته في تقييم خدمات التوجيه الذي يقدم حاليا للمعلمين وفي تحديد وترتيب أهمية الخدمات التي يرى المعلمون أنهم في حاجة إليها ,تعكس عدم قدرة الموجهين على تعريف المعلمين بأهداف الخدمات التي يقوم بها في مختلف مجالات التوجيه التربوي وإبراز دورها الفعال , وجاء في توصيات الباحث في مجال التوجيه أن وجود اختلاف بين وجهة نظر المعلمين , والموجهين حول خدمات الإشراف , بعكس افتقار هذا الإشراف إلى أهداف واضحة في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة , تصاغ في شكل أنماط سلوكية , وتعيين الوسائل التي يمكن إتباعها لتحقيق هذه الأهداف .

3-دراسة عبد السلام عبد الله الجقندى 1995 بعنوان:

(دور مدير المدرسة كمشرف فنى مقيم بالمرحلة الابتدائية بطرابلس).

الهدف من البحث:-

التعرف على الوظائف الإشرافية التي يقوم بها مدير المدرسة.

مشكلة البحث:- تتحدد مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:-

س1- ما هي وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين الفنيين في الوظائف الإشرافية التي يقوم بها مدير المدرسة؟

س2- ما هي الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة عند القيام بدوره كمشرف مقيم؟

س3- ما هي الاقتراحات التي يقدمها كل من : المعلم,المدير,المشرف الفني بشأن تطوير فاعلية الإشراف الفني في المرحلة الابتدائية؟

***عينة البحث وأدواته:-**

اختار الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات لهذه الدراسة، وبلغ عدد أفراد العينة (48) مديرا، ومديرة ، و(64) مشرفا فنياً (497) معلماً ومعلمة بنسبة حوالي 11% من المجتمع الأصلي للدراسة من المعلمين والمعلمات.

- نتائج البحث:-

- إن المعلمين يعطون تقديراً أكبر لدور مدير المدرسة كمشرف فني مقيم من المشرفين الفنيين.

- بينت نتائج هذه الدراسة اختلاف آراء المعلمين عن آراء المشرفين الفنيين في تقديرهم لدور مدير المدرسة كمشرف فني مقيم.

4- دراسة سعاد هاشم عبد السلام بعنوان:

(الإشراف الفني في التعليم الابتدائي بين الواقع والممكن 1998)

يهدف البحث إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على سلامة وإنتاجية العملية التعليمية ، ورصد أهم المشكلات التي تعوق الإشراف الفني في المرحلة الابتدائية بمصراته وذلك خلال واقع الإشراف الفني بها ، كما يهدف البحث إلى اقتراح الحلول الممكنة لتلافي المشكلات التي يعاني منها المشرفون الفنيون والمعلمون لكي يؤدوا عملهم في سهولة ويسر وكذلك تقديم توصيات لتسهيل نظام الإشراف الفني في المرحلة الابتدائية بمدينة مصراته في حدود الممكن واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي وكذلك المنهج التاريخي لتوضيح تطور التعليم في ليبيا والمراحل التاريخية التي مر بها هذا التطور وتمثلت عينة البحث من معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية بمدارس مصراته وبلغت (250) معلماً ومعلمة وعينة من المشرفين بلغ عددهم (50) مشرفاً تربوياً وتوصلت الباحثة إلى أهم النتائج منها :-

1- إن جميع المعلمين في المرحلة الابتدائية محتاجون إلى جهود إشرافية مستمرة.

2- تزداد حاجة المعلم للإشراف في حالتين هما:-

أ- إذا كان المعلم لم يتلقى أى دراسات تربوية أثناء إعدادة الجامعي .

ب- إذا كان المعلم في بداية حياته العلمية في التدريس.

ثانيا دراسات علمية ميدانية على المستوى القومى ومنها:-

1-دراسة عواطف حجي (1983) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع دور المشرفات التربويات من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن تصوراتهن للدور المثالي، ومعرفة الفارق بين ما تتشده المعلمات من مهام إدارية ، وتربوية واجتماعية من المشرفات، وواقع دورهن الفعلي من خلال تجربتهن العملية، وطبقت الدراسة على كامل (مجتمع الدراسة جميع معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعددهن (450) معلمة وجمعت معلوماتها عن طريق استبيان مكون من (40) فقرة، منها (10) فقرات تتعلق بالبعد الاجتماعي، من حيث تطبيق المبادئ الإسلامية للعلاقات الإنسانية كشفت الدراسة عن عدم اهتمام المشرفات التربويات بدرجة عالية بتطبيق المبادئ الإسلامية للعلاقات الإنسانية، ووجود فجوة بين ما يجري فعلا بالمدارس وبين ما تأمله وتتشده المعلمات منهن، وقد رجحت الباحثة ذلك للأسباب التالية:

أ. قلة الإشراف في المناسبات الاجتماعية والثقافية.

ب. قلة الاشتراك في حل مشكلات المعلمات الاجتماعية والشخصية.

ج. وقلة الاستماع بصدر رطب إلى مقترحات وآراء المعلمات.

2-دراسة الزهراني (1984) دراسة هدفت إلى معرفة دور الموجه التربوي، تجاه المعلم في الاتصال والتفوي، والعلاقات الإنسانية .حيث طبق استبياناً على عينة تكونت من (500) معلماً من 30 مدرسة ابتدائية، تم اختيارها بالطريقة العشوائية وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

1. إن هناك اعترافاً ورؤية من المعلمين والمديرين على أهمية العلاقة الإنسانية في دور المشرف التربوي تجاه المعلم، والتي تدعمها العلاقة الودية القائمة على الاحترام، والتشجيع، وتبادل الرأي، وبناء الثقة في النفس ، واهتمام المشرف والمعلمين مع بعضهم في العمل المدرسي إلى جانب إسهام المشرف في ربط المدرسة بالمجتمع باشتراكه في نشاطات المدرسة، التي تقيمها لهذا الغرض.

2. اتضح أن هناك قصوراً من حيث الممارسة في دور المشرف التربوي في مجال العلاقات الإنسانية في الأمور التالية :العلاقات الودية أثناء تعامله مع المعلمين ،والتشجيع لهم، وتبادل الرأي، وبناء الثقة في النفس، إلى جانب قصور في إسهام الموجه في حل المشكلات الإدارية

التي تواجه المعلمين بالمدرسة، وفي إسهامه في ربط المدرسة بالمجتمع كاشتراكه في نشاطات المدرسة التي تقيمها لهذا الغرض.

3-دراسة طيبة القطيفي (1984) دراسة هدفت إلى التعرف على أهم المشكلات التي يعاني منها التوجيه التربوي في المرحلة الثانوية للبنات بمدينة الرياض ، وطبقت الدراسة على عينة من (242) معلماً، أمضين سنتين، أو أكثر في المرحلة الثانوية من (15) مدرسة ثانوية حكومية، و (67) موجهة خبرتهن سنتان، أو أكثر في مكتب التوجيه بمدينة الرياض، وجمعت المعلومات عن طريق استمارتي استبيان، أحدهما للمعلمات ،والأخرى للموجهات. وكانت نتائج الدراسة ما يلي:

1. إن العلاقة بين المعلمة والموجهة تتسم بالضعف، وتتنحصر في علاقة الرئيس بالمرءوس.

2. إن التوجيه لا يزال يسيطر بطريقة التفتيش، وأن أسلوب الزيارات المفاجئة هو الأكثر شيوعاً مع توزيع النشرات التوجيهية، وعقد الاجتماعات، وأن أقل الأساليب استخداماً من قبل الموجهات هو الاشتراك في الأبحاث التربوية، وأسلوب الورش التعليمية.

4-دراسة الجحدي (1989) بدراسة هدفت إلى دراسة واقع العلاقة الإنسانية بين المشرفين التربويين ومعلمي المرحلة المتوسطة بمنطقة أبها التعليمية، وتحديد أهم العوامل التي تسهم في بناء العلاقة الإنسانية بين المشرفين التربويين والمعلمين، والكشف عن الأسباب التي تؤدي إلى ضعفها، من وجهة نظر الطرفين، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (272) معلماً و (28) مشرفاً تربوياً، وجمعت المعلومات عن طريق الاستبانة وكانت أهم النتائج ما يلي:

1. إيجابية دور المشرفين بدرجة كبيرة في أنماط السلوك المتمثلة في التواصل، والعدل، والقدوة، وفي أغلب الأنماط المتمثلة في الاحترام، والوضوح، والتسامح.

2. قصور دور المشرفين التربويين في مستوى العلاقة في أغلب أنماط السلوك المتمثلة في التعاون، والتشجيع، والشورى.

3. قصور دور المعلمين في مستوى العلاقة مع المشرفين التربويين، ولا سيما في التعاون والاستجابة للتوجيهات، وقلة الشعور بالمسؤولية، والفهم الخاطئ لمسئولية المشرف التربوي، والتحمل على الإشراف التربوي دون مبررات.

4. قصور دور بعض الجهات المسؤولة عن الإشراف التربوي، حيث تكلف المشرف التربوي بالإشراف على عدد كبير من المعلمين مع قلة الوسائل ، والإمكانات اللازمة لعمله.

5-دراسة الشرفات (2001) بدراسة هدفت إلى التعرف على أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين عند مديري مدارس لواء البادية الشمالية. وتكونت عينة الدراسة من (231) معلماً ومعلمة في مدارس لواء البادية الشمالية. وخلصت هذه الدراسة إلى التوصيات التالية:

1. أن يتم وضع معايير ترتبط بمفاهيم العلاقات الإنسانية وأهمية ممارستها وتتخذ بعين الاعتبار عند اختيار مديري المدارس.

2 . أن يشجع مديرو المدارس روح الفريق بين المعلمين أثناء تأديتهم لعملهم.

3 .وأيضاً أن يمارس مديرو المدارس سلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة المتعلقة بالتزام العدالة، والمساواة والمحافظة على الأمن في المدارس.

6-دراسة نجوى شاهين (2003) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي لمشرفات العلوم الطبيعية من وجهة نظر معلمات العلوم بالمرحلة المتوسطة بمدارس البنات، بمنطقة مكة المكرمة التعليمية، وقرأها. وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (606) معلمة، وجمعت المعلومات عن طريق الاستبانة للمحاور الآتية: التواضع، التشجيع، التعاون، الشورى، العدل، القدوة الحسنة. وكان من أهم النتائج ما يلي:

1 . لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على استجابات معلم العلوم، على جميع محاور العلاقات الإنسانية(التواضع ، التشجيع ، التعاون ، الشورى ، العدل ، القدوة الحسنة).

2 . يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة على استجابات معلمات العلوم، على جميع محاور العلاقات الإنسانية(التواضع ، التشجيع ، التعاون ، الشورى ، العدل ، القدوة الحسنة)

3 .يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير اختلاف محافظات المدن مكة المكرمة، جدة، الطائف (أو اختلاف قراها) قرى مكة المكرمة ،قرى جدة، قرى الطائف على استجابات

معلومات العلوم، على جميع محاور العلاقات الإنسانية(التواضع، التشجيع، التعاون، الشورى، العدل، القدوة الحسنة).

ثالثا: الدراسات الأجنبية:

1-دراسة جونز Jonas (1986) دراسة هدفت إلى التوصل إلى مفهوم المنافذ في العلاقات بين المشرفين والمعلمين وقد قررت هذه الوثيقة من خلال اختبار النظرية التي مؤداها أن العلاقات الموجبة بين المعلمين والموجهين تعتمد على أن الموجهين يشجعون المعلمين بالسماح للمنافذ النفسية للمعلمين بالتأثير على أنفسهم، ومهنتهم.ولقد أظهرت المقابلات مع المعلمين في ولاية نيويورك أن هناك إحدى عشرة فئة من السلوك الإشرافي يمكن أن تسهم في تلك المنافذ.

ومن دراسة تتبعيه أثبتت وجود علاقة قوية بين السلوكيات التي تقود إلى تلك المنافذ، والسلوكيات التي تقود إلى إنتاجية الإشراف، ومن تلك التي تقود إلى المنافذ، والسلوكيات المهمة مثل القابلية للتواجد شخصيًا وماديًا وإدراك المعلم. أما السلوكيات المرتبطة بالإنتاجية فهي إعطاء تغذية راجعة غير عقابية، والاستماع الفعال ، وعرض نموذج التعاون، والبحث البديل لحل المشكلات.

2-دراسة كول Cole 1989 دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين ضغوط المعلمين وإدراكهم لسلوك المشرف، و طبقت الدراسة على عينة تكونت من(50) معلما من خمس مناطق مختلفة من ولاية جنوب كارولينا.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها:

1. إن المعلمين ذوو الخبرة والدرجات العليا من الشهادات لديهم مستوى أعلى من الضغوط، ويرون أن مشرفيهم أقل منهم، وأنهم أقل تأثرا عليهم.

2. أما فئة الذكور السود، الذين كانوا غير متعبين انفعاليا إلى حد ما فقد أدركوا أهمية مشرفيهم ، وبأنهم يقدمون لهم مساعدات بناءة.

3-دراسة فينتون بدراسة Fenton(1989) هدفت إلى تحسين الاتصالات بين المعلم والمشرف من خلال تعديل الضبط، والتقويم الأدائي من التعليم، والعلاقة بين المعلم والمشرف، وحتى يتحقق ذلك تشكلت لجنة من المعلمين والإداريين والمهتمين بالتعليم في

مدارس ولاية ألاسكا الأمريكية ليختبروا نظام التقييم الحالي، ومن ثم تحسين نظام التعاون، وبالتأكيد على الأهداف المحددة المشتركة، وتحديد سلسلة من المؤتمرات الخاصة بالمعلمين والمشرفين والملاحظات الفعلية.

وقد أخذ النظام الجديد ثلاث سنوات من عملية التطبيق لاختبار العلاقات بين المعلمين، والمشرفين، والإبداع في التعليم من خلال ثلاثة نماذج للإشراف، وهى :مراقبة المشرف وضبطه ، التعاون في العلاقة، الحد الأدنى من الإشراف.

وكان من أهم النتائج المسحية للدراسة:

1.إن هناك تأييداً جوهرياً لنموذج التعاون التقييمي، وقد أثبت نموذج التعاون أنه الأفضل حتى من خلال التجربة مع الإبداع التعليمي، وتبنى ممارسات مبدعة في الفصل.

4-دراسة لاستر وان Laster and Anne (1996) الدراسة هدفت إلى وصف الطرق التي تطور بها المجتمع التعليمي المهني ضمن سياق التعليم كما وصفت سمات المجتمع المهني للمعلمين ووصفت أيضاً التطور الذي مس المعلمين من خلالها وكذلك هدفت للتحقق من معتقدات، ومواقف المعلمين، وتأثير ذلك على الممارسة والمنهاج وتكونت عينة الدراسة من " 8 " مدارس ثانوية شملت (68) معلماً ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

1- أهمية العلاقات الإنسانية في المناخ المدرسي سواء أكانت هذه العلاقة بين المدراء والمعلمين، أو بين الطلاب والمعلمين، أو بينهم جميعاً.

2- تأثير العلاقات الإنسانية في المدرسة على معتقدات المعلمين ومواقفهم وبالتالي تأثيرها على الممارسة والمنهاج.

3- كذلك بينت دور مدير المدرسة داخل المدرسة يعتبر مساعد ومسهل ومشجع على تطوير المجتمع المهني للمعلمين.

5-دراسة بوث، بيولات، بيكيت Booth, and Bulach, and Pickett (1998) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقات الإنسانية بين المعلمين والمشرفين التربويين، وتكونت عينة الدراسة من (42) معلماً شاركوا في هذه الدراسة ضمن سنة (1997) حيث كان هناك نموذج دراسي يطلب من الدارسين أن يكملوه خلال سنتين حيث تعامل النموذج مع المواضيع التربوية التالية:-

1. الخبرة السابقة للمشرفين والمدرسين.

2. السلوكيات التي قد تكون سلبية فتؤثر على علاقة المشرفين مع المدرسين. وكانت هذه الأمور هي محور الدراسة.

ومن ثم تم تقسيم الدراسة إلى قسمين حيث تعاملت مع مجموعتين مجموعة أتمت النموذج ومجموعة لم تتعامل مع النموذج حيث تم تقسيم كل مجموعة إلى (21) مدرسا. وأظهرت نتائج هذه الدراسة الأمور الموضحة تاليًا:

1. عدم وجود أي اختلافات بين المجموعتين فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية ومهارات الاتصال.

2. كانت هناك فروق في السلوكيات المرتبطة مع المجموعة.

3. وأيضًا لم يظهر هناك اختلاف في أمور مثل: القدرة، والحزم، والحكم على الأمور.

وأوصت الدراسة بتجنب السلوكيات السيئة التي قد تربك علاقة المشرفين مع المدرسين. دراسة داير, Dyer (2001) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى مساهمات وفوائد القيادة التي تبني على مفهوم العلاقة مع الآخرين، حيث تطرقت هذه الدراسة إلى ستة مفاهيم حول تطوير القيادة التربوية والتي قام بتطويرها مركز القيادة الإبداعية في غرينسبورو كارولينا الشمالية وهي:

1- الموظفون الرواد.

2- إدارة المصاعب.

3- التعامل مع التغيرات التي تحصل مع الآخرين.

4- فعالية التعامل مع المشاكل العملية لدى الموظفين.

5- الذكاء المكتسب.

6- العمل الجماعي.

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة ما يلي:

1. التأكيد على أن يكون القائد ملماً بمفهوم العلاقات الإنسانية كسلوك يتبناه داخل العمل.

2. على القائد أن يهتم كثيرًا في البحث عن كل ما هو جديد في العلاقات الإنسانية ليبقى على اتصال مع عمليات التجديد والتطوير.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة اتضح للباحث أن هنالك ممارسة للعلاقات الإنسانية بين المعلمين والمشرفين والطلاب ، لكنها تتباين من حيث التطبيق والممارسة ، فهناك الممارسات الخاطئة من المشرفين التربويين ، التي تعيق أداء المعلمين ، على عكس الممارسات الجيدة التي تحقق مبدأ العلاقات الإنسانية بين المعلمين والمشرفين والطلاب ، كما هدفت الدراسات إلى معرفة الخصائص الواقعية لعملية الإشراف التربوي والتطلعات المستقبلية لتحسينها ، وواقع الإشراف التربوي لدى مشرفي مرحلة التعليم الأساسي ، ودوره تجاه معلمي مرحلة التعليم الأساسي ، ومشكلاته ، ودوره الإيجابي والسلبي ، ومدى فعاليته ، والعلاقة التي يدركها المعلمون تجاه المشرف ، ودور المشرف تجاه المعلم .

وكانت نتائج هذه الدراسات على النحو التالي:

• تنوعت الدراسات السابقة التي تم عرضها من حيث أماكنها محلياً ، وعربياً ، وعالمياً ومن حيث أعوام إجراءاتها ، وموضوعاتها ، وأساليبها الإحصائية .

• تؤكد الدراسات السابقة في توصياتها على أهمية تفعيل العلاقات الإنسانية ضمن متغيرات أخرى للإشراف التربوي دون أن تتطرق لمحاور العلاقات الإنسانية ، مثل دراسة : مركز التربية العربي لدول الخليج (1985) ، ودراسة : أوسنر (1997) ، ودراسة : بوث ، بيكيت (1998)

• أوضحت بعض الدراسات وجود قصور في ممارسات المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية ضمن متغيرات أخرى للإشراف التربوي دون أن تتطرق لمحاور العلاقات الإنسانية ، مثل دراسة : مركز التربية العربي لدول الخليج (1985) حيث قام بدراسة واقع الإشراف التربوي وأهم الصعوبات التي تحد من فاعلية عملية الإشراف التربوي ، وتقف حائلاً دون تحقيقه لأهدافه من وجهة نظر المسؤولين عن الإشراف التربوي والمشرفين والمعلمين في أقطار الخليج العربي .

• تناولت بعض الدراسات محور التواضع مثل دراسة : (عواطف حجي 1983) ودراسة : الجحدي (1989) .

• تناولت بعض الدراسات محور القدوة الحسنة مثل دراسة : الجحدي (1989) . بينما تقردت دراسة : الجحدي (1989) بتناول محور الوضوح .

- تناولت بعض الدراسات محور التشجيع مثل دراسة الزهراني (1983)
 ودراسة :الجدلي (1989) ودراسة: لاستر وان (1996)
 - تناولت بعض الدراسات محور الشورى مثل دراسة :عواطف حجي (1983)
 ودراسة :الزهراني (1984) ودراسة :الجدلي (1989) ودراسة بوعباس .
 (1991) ودراسة :مناصرة (1991) ودراسة : منيرة الشرمان (1991)
 - تناولت بعض الدراسات محور التعاون مثل دراسة :طيبة القطيفي (1983)
 ودراسة الجدلي (1989) ودراسة منيرة الشرمان (1991)
 ودراسة فينتون(1989) ودراسة :جونز (1986) ودراسة : لاستر وان (1996)
 ودراسة :داير (2001)
 - تناولت بعض الدراسات محور العدل مثل دراسة :الجدلي (1989) ودراسة:
 بو عباس (1991) ودراسة : مناصرة (1991) ودراسة الشرفات(1991) ودراسة نجوى
 شاهين (2003)
 - تناولت بعض الدراسات متغير الخبرة مثل دراسة :نجوى شاهين (2003)
 - تناولت بعض الدراسات متغير المؤهل العلمي مثل دراسة : نجوى شاهين (2003)
 - اختلفت الدراسات من حيث تطبيقها على مراحل التعليم الثلاثة (ابتدائي،متوسط، ثانوي)
 - * **أوجه الاختلاف فى الدراسات السابقة عن هذه الدراسة :**
- إن الدراسات السابقة وخاصة المحلية منها لم تدرس العلاقات الإنسانية ومحاورها التي سيتم دراستها بهذه الدراسة.
- معظم الدراسات السابقة تدرس العلاقات الإنسانية ضمن متغيرات أخرى للإشراف التربوي على سبيل المثال كما في دراسة الزهراني (1984) حيث قام بدراسة متغيرات الاتصال و التقويم والعلاقات الإنسانية دون دراسة محاور العلاقات الإنسانية ؛ بينما هذه الدراسة أفردت جانب العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي بمرحلة التعليم الاساسى بمدينة مصراته.
- 1 - هدفت هذه الدراسة إلي معرفة تأثير المتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة) على محاور العلاقات الإنسانية.

- 2- تلقي هذه الدراسة الضوء على محاور العلاقات الإنسانية وهي (القدوة الحسنة، التواضع، الوضوح، التشجيع، كفاية الاتصال مع المعلمين ،كفاية الحوار الهادف، العدل) عينة هذه الدراسة معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته.
- 3-تلقى هذه الدراسة الضوء على محاور العلاقات الإنسانية وهي (القدوة الحسنة، التواضع، الوضوح، التشجيع، كفاية الاتصال مع المعلمين ،كفاية الحوار الهادف، العدل).
- ما استفاده الباحث من الدراسات السابقة :
- من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يمكن القول أن الباحث قد استفاد من هذه الدراسات فى الجوانب التالية للبحث:-
- أ- إثراء الإطار النظرى خاصة فيما يخص العلاقات الإنسانية وواقع ممارستها فى الميدان التربوي .
- ب- بناء أداة البحث (الاستبانة).
- ج- الاستفادة من توصيات الدراسات السابقة في وضع تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية.
- د- تعزيز الثقة لدى الباحث بأهمية دور العلاقات الإنسانية في العملية التعليمية في مجتمعنا الحالي.

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة

مقدمة:-

يتناول هذا الفصل الإجراءات الخاصة بهذه الدراسة، من حيث منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث وتحديد مجتمع الدراسة وأدواتها من حيث بنائها والإجراءات المتبعة في التأكد من صدقها وثباتها والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة وهي على النحو التالي:-

منهج الدراسة:-

استخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي المسحي لأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. وتعتبر هذه الدراسة من البحوث الوصفية المسحية للتعرف على مدى استخدام المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في تعامله مع معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته. وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

مجتمع الدراسة والعينة :-

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع مدارس التعليم الأساسي بمدينة مصراته عددها (138) مدرسة وتم اختيار عينة من معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته بالطريقة العشوائية وقد بلغت عينة الدراسة (130) معلماً في العام الدراسي 2011-2012.

أداة الدراسة :-

خطوات بناء أداة الدراسة:-

1- تحديد الهدف من أداة الدراسة (الاستبانة):-

مدى استخدام المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في تعامله مع معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته.

2- تحديد محاور القياس أداة الدراسة:

تمثلت محاور القياس في أداة الدراسة للعلاقات الإنسانية التي تمارس من قبل المشرف التربوي في تعامله مع معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته من خلال قياس (7) محاور رئيسية وهى (محور القدوة الحسنة، محور التواضع ولين الجانب، محور الوضوح فى العمل، محور التشجيع، محور كفاية الاتصال مع المعلمين، محور كفاية الحوار الهادف، محور العدل).

3- صياغة عبارات أداة الدراسة:-

- مراجعة الأدب النظري المرتبط بكل محور من محاور العلاقات الإنسانية المطبقة من قبل المشرف التربوي في تعامله مع معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته.
- مراجعة مقاييس الدراسات السابقة التي استخدمت للتعرف على العلاقات الإنسانية التي تمارس من قبل المشرف التربوي في تعامله مع المعلمين من وجهة نظرهم.
- مراجعة المصادر السابقة والموضوعات المشتملة عليها من أجل تحديد عبارات كل محور من محاور العلاقات الإنسانية وصياغة فقراتها.
- وقد تم صياغة عبارات أداة الدراسة على النحو التالى:-

1- مراعاة أن تخدم هذه العبارات الأهداف المطلوب تحقيقها والتي تعمل على تحقيق أهداف الدراسة.

2- تم صياغة عبارات أداة الدراسة على أن تكون واضحة ومفهومة .

3- تم صياغة عبارات أداة الدراسة وفق التدرج الخماسي (مرتفع جدا، مرتفع، متوسط، ضعيف، ضعيف جدا).

4- تم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية. حيث اشتملت على (45) فقرة وكانت موزعة على (7) محاور رئيسية وهى (محور القدوة الحسنة، محور التواضع ولين الجانب، محور الوضوح فى العمل، محور التشجيع، محور كفاية الاتصال مع المعلمين، محور كفاية الحوار الهادف، محور العدل).

5- روعي في اختيار عبارات أداة الدراسة التنوع وأن يكون لكل عبارة هدف محدد يقيس هدفا محددا من محاور العلاقات الإنسانية.

4- صياغة تعليمات أداة الدراسة:-

تم صياغة أداة الدراسة بغرض تعريف أفراد عينة الدراسة على الهدف من أداة الدراسة وروعي في ذلك أن تكون العبارات واضحة ومفهومة وملائمة ,كما تضمنت تعليمات أداة الدراسة التأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة.

وكذلك طلب من المستجيبين قراءة العبارات بدقة ومعرفة المقصود من كل فقرة مع تدوين الاستجابة في المكان المخصص وعدم ترك عبارة بدون إجابة حيث وضع الباحث مثالا توضيحيا في تعليمات الاستبيان.

صدق أداة الدراسة:-

بعد وضع أداة الدراسة في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في بعض من الجامعات والكليات في مدينة مصراته وذلك لإبداء آرائهم على الأداة من حيث:-

- 1- مدى شمول القائمة للعلاقات الإنسانية التي يفترض أن تكون بين المشرف التربوي والمعلم.
- 2- مدى صحة تصنيف العلاقات الإنسانية في المحور الرئيسي .
- 3- مدى ارتباط هذه العبارات الفرعية بالمحور الرئيسي.
- 4- إعادة الصياغة اللفظية لبعض العبارات غير الواضحة من وجهة نظرهم.
- 5- حذف العبارات المتشابهة أو المتكررة.

وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين,واقترحاتهم ,وأجرى بعض التعديلات في ضوء توصياتهم وآرائهم كحذف بعض العبارات مثل الفقرة (2) في المحور الأول وتعديل صياغة بعض العبارات وتصحيح بعض الأخطاء اللغوية وعلامات الترقيم .

ثبات أداة الدراسة :-

تم استخراج معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية وقد بلغ (0.820) ويعتبر معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض هذه الدراسة وكذلك تم حساب معامل ثبات أبعاد أداة الدراسة الرئيسية

وبوضحها الجدول رقم (1)

الثبات لأداة الدراسة وأبعادها	الثبات بطريقة التجزئة النصفية
محور القدوة الحسنة	0.770
محور التواضع ولين الجانب	0.803
محور الوضوح	0.803
محور التشجيع	0.822
محور كفاية الاتصال مع المعلمين	0.835
كفاية الحوار الهادف	0.815
محور العدل	0.830
الثبات الكلي لأداة الدراسة	0.820

أصبحت أداة الدراسة جاهزة في صورتها النهائية لقياس ما وضعت له وبعد إجراء التعديل المطلوب تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من (44)فقرة موزعة على (7) محاور رئيسة يقوم المشرفون التربويون بتطبيقها والجدول (2) يبين توزيع فقرات أداة الدراسة على أبعادها.

جدول (2) (الصورة النهائية لأداة الدراسة)

أداة الدراسة وأبعادها	عدد العبارات
محور القدوة الحسنة	5
محور التواضع ولين الجانب	7
محور الوضوح	6
محور التشجيع	8
محور كفاية الاتصال مع المعلمين	8
كفاية الحوار الهادف	6

4	محور العدل
44	الإجمالي

تم طباعة أداة الدراسة وإخراجها بصورة واضحة مرفقة بتعليمات وأمثلة توضيحية حول كيفية السير في الاستجابة وما يتعلق بعمليات الكتابة المصاحبة.

خطوات تطبيق الدراسة:-

1- قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على العينة من المعلمين مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته , حيث تولى الباحث بنفسه توضيح أهداف هذه الدراسة وبيان أهميتها والفائدة المرجوة منها, وطمأنة المعلمين بأن إجاباتهم ستكون موضع سرية تامة ولن تستخدم الأغراض الدراسة فقط , وذلك بعد ملاحظة الباحث من تخوف بعض من المعلمين من الإجابة على تساؤلات الدراسة .

الإجابة الإحصائية :-

حاول الباحث الاستعانة بالأساليب الإحصائية المستخدمة فلا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss).

وتمثلت فيما يلي:-

- 1- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة العلاقات الإنسانية المطبقة من قبل المشرف التربوي في تعامله مع معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته .
- 2- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية وفقا لمتغيرات الدراسة التالية (المؤهل العلمي , عدد سنوات الخبرة)
- 3- اختبار شيفيه (Schaffe) لإجراء المقارنة البعدية.

الفصل الخامس

عرض نتائج الدراسة

وتفسيرها ومناقشتها

يعرض الباحث في هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشة تلك النتائج وتفسيرها على النحو التالي:-

1- الإجابة على التسؤال الأول:-

ينص السؤال الأول على ما مدى استخدام المشرف التربوي لصور القدوة الحسنة في العملية الإشرافية.

-وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القدوة الحسنة من محاور العلاقات الإنسانية من وجهة معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القدوة الحسنة من محاور العلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته

الترتيب تنازليا	ترتيب العبارة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة في المقياس	درجة التطبيق
1	يطبق الآداب العامة في المجتمع أثناء تأدية عمله	3.00	0.700	1	مرتفع جدا
2	يعد قدوة في مجال تخصصه	2.08	0.900	2	مرتفعة
3	يلتزم بما يقوله في مختلف المواقف	2.03	0.900	3	مرتفعة
4	يتحكم في انفعالاته وقت الغضب	3.00	0.806	4	مرتفعة
5	يساعد بشكل ايجابي على تحسين أداء المعلم	2.02	1.890	5	مرتفعة
	المتوسط العام	2.95	0.847		مرتفعة

بالنظر إلى متوسطات عبارات هذا المحور في الجدول السابق نجد أنها تراوحت (2.02-3.00) ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا المحور.

- وكانت أعلى عبارتين لاستجابة أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:
- احتلت المرتبة الأولى العبارة (الأولى) والتي تنص على "يطبق الآداب العامة في المجتمع أثناء تأدية عمله"
 - واحتلت المرتبة الثانية العبارة (الثانية) والتي تنص على "يعد قدوة في مجال تخصصه".
- أما أدنى عبارتين لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة كانت على النحو التالي:
- احتلت المرتبة (4) العبارة (الخامسة) والتي تنص على "يساعد بشكل إيجابي على تحسين أداء المعلم".
 - احتلت المرتبة (5) العبارة (الرابعة) والتي تنص على "يتحكم في انفعالاته وقت الغضب".

ويرجع الباحث نتيجة هذه الدراسة في ارتفاع نسبة ممارسة القدوة لحسنة إلى التزام المشرفين التربويين بفلسفة المجتمع الذي يعيشون فيه وهي التحلي بالأخلاق الإسلامية وما يتضمنها من إخلاص في العمل ويؤكد هذا مجيء العبارات "يطبق الآداب العامة في المجتمع أثناء تأدية عمله، ويعد قدوة في مجال تخصصه في المراتب الأولى من عبارات هذا المحور.

بينما انخفضت نسبة تأثير المشرفين التربويين في معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته لتحسين أدائهم ويؤكد هذا مجيء عبارة "يساعد بشكل إيجابي في تحسين أداء المعلم" في المرتبة الأخيرة من عبارات هذا المحور وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الجحدي (1989) في ارتفاع مستوى تطبيق محور القدوة الحسنة.

2- الإجابة على السؤال الثاني :-

السؤال الثاني والذي يتناول :- ما مدى استخدام المشرف التربوي لصور التواضع ولين الجانب في العملية الإشرافية؟

- وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التواضع ولين الجانب من محاور العلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الأساسي والجدول رقم (4) يوضح ذلك:-

جدول (4)

المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لمحور التواضع ولين الجانب من محاور العلاقات الإنسانية التي يستخدمها المشرف التربوي في تعامله مع معلمي مرحلة التعليم الأساسي .

الترتيب تنازليا	ترتيب العبارة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة في المقياس	درجة التطبيق
1	يبادر بالتحية عند دخوله الفصل.	3.01	0.629	7	مرتفعة جدا
2	يمتاز بالبشاشة وطلاقة الوجه ولين الجانب.	3.00	0.718	6	مرتفعة
3	يهتم بالتعريف بنفسه للمعلمين الذين يزورهم.	2.85	0.760	8	مرتفعة
4	يتعامل مع المعلمين بشكل يتسم باللطف والدعابة.	2.55	0.900	9	مرتفعة
5	يتسم بقوة الشخصية.	2.45	0.898	10	مرتفعة
6	يأخذ بأراء المعلمين ويتبنى أفكارهم ويشجعهم على طرحها.	2.34	0.889	11	مرتفعة
7	يعتذر اذا بدر منه أي خطأ.	2.00	0.901	12	مرتفعة
	المتوسط العام.	2.75	0.910		مرتفعة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات هذا المحور في الجدول السابق نجد أنها تراوحت بين (2.00-3.01) وحيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (2.75) وهذا من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور .

وكانت أعلى عبارتين لاستجابة أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:-

- احتلت المرتبة الأولى العبارة (السابعة) ونسبتها (80.8%) والتي تنص على "يبادر بالتحية عند دخوله للفصل".

- واحتلت المرتبة الثانية العبارة (السادسة) ونسبتها (79.0%) والتي تنص على "يمتاز بالبشاشة وطلاقة الوجه ولين الجانب".

أما أدنى عبارتين لاستجابة عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

- احتلت المرتبة (6) العبارة (الحادية عشرة) ونسبتها (72.8%) والتي تنص على "يأخذ بآراء المعلمين ويتبنى أفكارهم ويشجعهم على طرحها".

- واحتلت المرتبة (7) العبارة (الثانية عشرة) ونسبتها (72.6%) والتي تنص على أن المشرف التربوي "يعتذر إذا بدر منه أي خطأ" ويرجع الباحث نتيجة هذه الدراسة في ارتفاع نسبة ممارسة التواصل ولين الجانب إلى أن المشرفين التربويين يمتازون بحفاظهم على علاقات طيبة مع المعلمين بحيث لا يظهرون لهم غضبا و يبادلونهم الاحترام , ويؤكد هذا مجيء العبارات "يبادر بالتحية عند دخول الفصل" و"يمتاز بالبشاشة وطلاقة الوجه ولين الجانب" في المرتبة الأولى من هذا المحور.

إلا أن بعض المشرفين تتخفص لديهم تبني أفكار المعلمين ويصعب عليهم إذا كانوا على خطأ أن يتقبلوا هذا الخطأ ويتراجعوا عنه ويؤكد هذا مجيء العبارات "يأخذ بآراء المعلمين ويتبنى أفكارهم" و"يعتذر إذا بدر منه أي خطأ" في المراتب الأخيرة من عبارات هذا المحور.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الجحدلي (1989) في ارتفاع مستوى تطبيق محور التواصل.

بينما تختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة عواطف حجي (1404 هـ) في انخفاض مستوى تطبيق محور التواصل.

3-الإجابة على التسؤال الثالث:-

-ينص السؤال الثالث على :مدى استخدام المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية لصور
الوضوح في العمل؟

- وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الوضوح من محاور العلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الأساسي والجدول رقم (5) يبين ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الوضوح من محاور العلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الأساسي.

الترتيب تنازليا	ترتيب العبارة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة في المقياس	درجة التطبيق
1	يصيغ الأهداف التعليمية التي يسعى لتحقيقها بشكل محدد وواضح	2.65	0.892	13	مرتفعة
2	يتعامل مع المعلمين بشكل واضح في تقديم المعارف التي تخدم تخصصه	2.45	0.925	18	مرتفعة
3	يحدد الاجراءات التنفيذية المطلوب من المعلمين التقيد بها	2.48	0.922	14	مرتفعة
4	واضح في توجيهاته للمعلمين	2.45	0.905	17	مرتفعة
5	يحدد أساليب التقويم الجيدة لأداء المعلمين في المدرسة	2.33	0.975	15	مرتفعة
6	يعرض طريقة استخدام التقنيات التربوية الحديثة في مجال تخصصه	2.12	0.902	16	متوسطة
	المتوسط العام	2.65	0.975		مرتفعة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات هذا المحور في الجدول السابق نجد أنها تراوحت بين (2.65) (2.12) أي بنسبة (78.0% - 67.4%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية .حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (2.65) بنسبة (73.0%) ووفقا للمحك فان درجة تطبيق هذا المحور من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور .

وكانت أعلى عبارتين لاستجابة أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

- احتلت المرتبة الأولى العبارة (الثالثة عشر) ونسبتها (78.0%) والتي تنص على "يصيغ الأهداف التعليمية التي يسعى لتحقيقها بشكل محدد وواضح".

- واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (الثامنة عشر) ونسبتها (74.6%) والتي تنص على "يتعامل مع المعلمين بشكل واضح في تقديم المعارف التي تخدم تخصصه".

أما أدنى عبارتين لاستجابة أفراد العينة كانت على النحو التالي:

- احتلت المرتبة الخامسة العبارة (الخامسة عشر) ونسبتها (71.6%) والتي تنص على "يحدد أساليب التقويم الجيدة لأداء المعلمين في المدرسة".

- واحتلت المرتبة السادسة العبارة (السادسة عشر) ونسبتها (67.4%) والتي تنص على "يعرض طريقة استخدام التقنيات التربوية الحديثة في مجال تخصصه".

ويرجعوا الباحث نتيجة هذه الدراسة والتي تشير إلى ارتفاع نسبة ممارسة الوضوح إلى أن المشرفين التربويين يقومون بتحديد الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها بوضوح ولا تكون غامضة أو سرية لأنهم يقومون بعملهم بشكل سلس ومبسط ويؤكد هذا مجيء العبارات " يصيغ الأهداف التعليمية التي يسعى لتحقيقها بشكل محدد وواضح" في المرتبة الأولى من عبارات هذا المحور.

إلا أن بعض المشرفين تنخفض لديهم عملية متابعة تقييم المعلمين بعد عملية الإشراف كما تقل عملية استخدام التقنيات الحديثة التي تساعد على التنفيذ بكل سهولة ويسر، ويؤكد هذا مجيء العبارات " يحدد أساليب التقويم الجيدة لأداء المعلمين في المدرسة" و " يعرض طريقة استخدام التقنيات التربوية الحديثة في مجال تخصصه" في المراتب الأخيرة من عبارات هذا المحور.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الجحدي (1989) في ارتفاع مستوى تطبيق محور الوضوح من محاور العلاقات الإنسانية.

4-الإجابة على التسؤال الرابع:

-ينص السؤال الرابع على:مدى استخدام المشرف التربوي لمحور التشجيع من محاور العلاقات العامة من وجهة نظر المعلمين؟

-وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التشجيع من محاور العلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الاساسى وفيما يلي توضيح ذلك:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التشجيع من محاور العلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الأساسي.

الترتيب تنازليا	ترتيب العبارة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة في المقياس	درجة التطبيق
1	يثنى على من يستحق الثناء أمام زملائه ورؤسائه	2.94	0.917	21	مرتفعة
2	يحفز على الابتكار والتجديد في الوسائل التعليمية وطرائق التدريس	2.85	0.961	19	مرتفعة
3	يوضح السبلات للمعلم على انفراد	2.83	0.906	26	مرتفعة
4	يوضح الايجابيات ويسجلها في سجل الزيارة	2.73	0.959	25	مرتفعة
5	يساعد المعلمين على تعديل أخطائهم	2.59	0.950	24	مرتفعة
6	يدعم فرص التطوير عن طريق الالتحاق بالدورات التدريبية	2.57	0.911	20	مرتفعة
7	يدعم النمو المهني والتوجيه بالقراءة ومداومة الاطلاع	2.32	0.906	23	متوسطة
8	يقدم التشجيع والتحفيز للمعلمين الناجحين	2.05	0.997	22	متوسطة
	المتوسط	2.63	1.000		مرتفعة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات هذا المحور فى الجدول السابق نجد أنها تراوحت بين (2.94)(2.25) أي ما نسبته بين (78.8%-65.0%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث فى الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور

(2.63) بنسبة (72.6%) وإن درجة تطبيق هذا المحور من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على هذا المحور .

وكانت أعلى عبارتين لاستجابة أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

- احتلت المرتبة الأولى العبارة (واحد وعشرون) ونسبتها (78.8%) والتي تنص على "يثنى على من يستحق الثناء أمام زملائه ورؤسائه" .

- واحتلت المرتبة الثانية العبارة (التاسعة عشر) ونسبتها (77.0%) والتي تنص على "يحفز على الابتكار والتجديد في الوسائل التعليمية وطرائق التدريس".

أما أدنى عبارتين لاستجابة أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي

- احتلت المرتبة (7) العبارة (الثالثة وعشرون) ونسبتها (66.4%) والتي تنص على "يدعم النمو المهني والتوجيه بالقراءة ومداومة الاطلاع".

- واحتلت المرتبة (8) العبارة (اثنان وعشرون) ونسبتها (65.0%) والتي تنص على "يقدم التشجيع والتحفيز للمعلمين الناجحين".

- ويرجع الباحث نتيجة هذه الدراسة بارتفاع نسبة ممارسة التشجيع إلى أن أغلب المشرفين يقومون بالثناء على المعلمين المتميزين ويشجعونهم على الإبقاء على نشاطهم كما أنهم يحفزون المعلمين على تقديم إبداعاتهم وإظهار مواهبهم التدريسية ويؤكد هذا مجيء العبارات "يثنى على من يستحق الثناء أمام زملائه ورؤسائه" و "يحفز على الابتكار والتجديد في الوسائل التعليمية وطرائق التدريس" في المراتب الأولى من عبارات هذا المحور.

إلا أن بعض المشرفين التربويين تقل عندهم تنمية النمو المهني لدى معلمهم كما أنهم لا يوجد لهم خطابات شكر تقديرا لتقديمها للمعلمين لجهودهم ويؤكد هذا مجيء العبارات "يدعم النمو المهني والتوجيه بالقراءة ومداومة الاطلاع" و "يقدم التشجيع والتحفيز للمعلمين الناجحين" في المراتب الأخيرة من عبارات هذا المحور.

وتتفق هذه النتائج مع النتائج التي توصلت إليها دراسة لاستروان (1996) في ارتفاع مستوى تطبيق محور التشجيع.

بينما تختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من دراسة عواطف حجي (1983) ودراسة الزهراني (1984) في انخفاض مستوى تطبيق محور التشجيع.

5- الإجابة على التسؤال الخامس:-

ينص السؤال الخامس على :مدى استخدام المشرف التربوي لمحور كفاية الاتصال مع المعلمين في العملية الإشرافية ؟
وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور كفاية الاتصال مع المعلمين من محاور العلاقات الإنسانية من وجهة معلمي مرحلة التعليم الأساسي والجدول رقم (7) يوضح ذلك .

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور كفاية الاتصال مع المعلمين من محاور العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الأساسي

الترتيب تنازليا	ترتيب العبارة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة في المقياس	درجة التطبيق
1	يقدر الظروف الخاصة التي قد تواجه المعلم	2.58	0.926	34	مرتفعة
2	يتعاون في كل ما من شأنه رفع المستوى والأداء عن طريق أساليب الاشراف الحديثة	2.54	0.989	29	مرتفعة
3	يساعد على تطوير العلاقات بين المعلمين وإدارة المدرسة	2.42	0.936	28	مرتفعة
4	يساعد تطوير البيئة المدرسية (الفيزيقي والنفسي)	2.39	0.965	32	متوسط
5	يساعد المعلمين على سرعة الاتصال به بأحد الأدوات الجيدة للاتصال	2.33	0.987	27	متوسط
6	يعتمد على العناصر التي تساعد على توثيق العلاقة وإقامة التعاون بين المعلمين	2.23	0.984	31	متوسط
7	يشرك المعلم في التخطيط الفصلي والسنوي للمادة	2.22	0.944	33	متوسط
8	يعقد اجتماعات دورية خارج المدرسة لمعالجة المشكلات التي تعترض المعلمين	1.80	0.955	30	متوسط
	المتوسط العام	2.31	0.949		متوسط

وبالنظر إلى متوسطات عبارات هذا المحور في الجدول السابق نجد انها تراوحت بين (2.58)(1.80) أي ما نسبته بين (71.6% - 56.0%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدد الباحث في الدراسة الميدانية . حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (2.31) بنسبة (66.2%) ووفقا لذلك فإن درجة تطبيق هذا المحور من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الأساسي كانت بدرجة متوسطة ويلاحظ تفاوت استجابة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور .

وكانت أعلى عبارتين لاستجابة أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

- احتلت المرتبة الأولى العبارة (الرابعة والثلاثون) ونسبتها (71.6%) التي تنص على "يقدر الظروف الخاصة التي قد تواجه المعلم".

- واحتلت المرتبة الثانية العبارة (التاسعة والعشرون) ونسبتها (70.8%) والتي تنص على "يتعاون في كل ما من شأنه رفع المستوى والأداء عن طريق أساليب الإشراف الحديثة " أما أدنى عبارتين لاستجابة أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

- احتلت المرتبة (7) العبارة (الثالثة والثلاثون) ونسبتها (64.4%) والتي تنص على " يشرك المعلم في التخطيط الفصلي والسنوي للمادة" .

- واحتلت المرتبة (8) العبارة (الثلاثون) ونسبتها (56.0%) والتي تنص على " يعقد اجتماعات دورية خارج المدرسة لمعالجة المشكلات التي تعترض المعلمين".

ويرجع الباحث نتيجة هذه الدراسة إلى ارتفاع نسبة ممارسة التعاون إلى أن المشرفين التربويين يقدرون أوضاع معلميهم الخاصة ويتعاونون معهم على تخطي المشكلات التي تواجههم ويؤكد هذا مجيء العبارات "يقدر الظروف الخاصة التي قد تواجه المعلم " و" يتعاون في كل ما من شأنه رفع المستوى والأداء عن طريق أساليب الإشراف الحديثة" في المراتب الأولى من عبارات هذا المحور .

إلا أن عملية التخطيط الفصلي والسنوي تكون بصورة منفردة من بعض المشرفين وندرة عقد الاجتماعات التي يعقدها المشرفون خارج المدرسة ويؤكد هذا مجيء العبارات "يشرك المعلم في التخطيط الفصلي والسنوي للمادة" و"يعقد اجتماعات دورية خارج المدرسة لمعالجة المشكلات التي تعترض المعلمين" في المراتب الأخيرة من عبارات هذا المحور .

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من دراسة الشрман (1991) ودراسة فينتون (1989) ودراسة جونز (1986) ودراسة لاستروان (1996) ودراسة دابر (2001) في ارتفاع مستوى ممارسة هذا المحور.

بينما تختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الجحدلي (1989) ودراسة طيبة القطيفي (1984) في انخفاض مستوى ممارسة هذا المحور.

6-الإجابة على التسؤال السادس:

-ينص السؤال السابع على: مدى استخدام المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية كفاية الحوار الهادف من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الأساسي؟

-وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكفاية الحوار الهادف من محاور العلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الأساسي .

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور كفاية الحوار الهادف من محاور العلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الأساسي

الترتيب تنازلياً	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة في المقياس	درجة التطبيق
1	يجلس مع المعلم على انفراد لأخذ ما لديه من اقتراحات	2.72	1.000	35	مرتفعة
2	يتيح حرية المناقشة في الاجتماعات بين المعلمين	2.69	0.902	38	مرتفعة
3	لا يتعصب لرأيه في النقاش والحوار مع المعلمين	2.58	0.982	39	مرتفعة
4	يستشير المعلم في الامور العلمية والتربوية	2.46	0.904	36	مرتفعة
5	يشرك المعلم في صنع القرار وتنقيدها	2.25	0.980	37	متوسط
6	يخطط مع المعلم قبل الزيارة	2.02	0.977	40	متوسطة
	المتوسط العام	2.45	0.935		مرتفعة

بالنظر إلى متوسطات عبارات هذا المحور في الجدول السابق نجد أنها تراوحت بين (2.72) (2.02) أي ما نسبته بين (74.4%) (60.4%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (2.45) بنسبة (69.0%) ووفقا للمحك فإن درجة تطبيق هذا المحور من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا المحور .

وكانت أعلى عبارتين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

- احتلت المرتبة الأولى العبارة (الخامسة والثلاثون) ونسبتها (74.4%) والتي تنص على "يجلس مع المعلم على انفراد لأخذ ما لديه من اقتراحات"
- واحتلت المرتبة الثانية العبارة (الثامنة والثلاثون) ونسبتها (73.8%) التي تنص على "يتيح حرية المناقشة في الاجتماعات بين المعلمين"

أما أدنى عبارتين لاستجابة أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي

- احتلت المرتبة (5) العبارة (السابع والثلاثون) ونسبتها (65.0%) والتي تنص على "يشرك المعلم في صنع القرار وتنفيذها".
- واحتلت المرتبة (6) العبارة (الأربعون) ونسبتها (60.4%) والتي تنص على "يخطط مع المعلم قبل الزيارة".

ويرجع الباحث نتيجة هذه الدراسة بارتفاع نسبة ممارسة الشورى إلى أن أغلب المشرفين التربويين يتيحون للمعلمين فرصة المشاركة وحرية المناقشة في الاجتماعات ولا يخرجون المعلمين بملاحظاتهم أمام زملائهم فيعالجونها معهم على انفراد ويؤكد هذا مجيء العبارات: "يجلس مع المعلم على انفراد لأخذ ما لديه من اقتراحات" و "يتيح حرية المناقشة في الاجتماعات بين المعلمين" في المراتب الأولى من عبارات هذا المحور.

7- الإجابة على التسؤال السابع:

- ينص السؤال على: مدى استخدام المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية لصور العدل من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الأساسي؟

-وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور العدل من محاور العلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الأساسي والجدول رقم (9) يوضح ذلك.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور العدل من محاور العلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي مرحلة التعليم الأساسي

الترتيب تنازليا	ترتيب العبارة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة في المقياس	درجة التطبيق
1	يتسم بالعدالة في التعامل مع المعلمين	2.75	1.000	41	مرتفعة
2	يراعى القدرات والإمكانيات المتوفرة في المدرسة عند تكليف المعلمين	2.61	0.970	42	مرتفعة
3	يتحرى الواقعية ودراسة جميع أبعاد المشكلة قبل إصدار الأحكام عند مناقشته للمشكلات المدرسية	2.60	0.966	43	مرتفعة
4	يقرب وجهات النظر بين المعلمين عند الاختلاف في مهام العمل	2.60	0.965	44	مرتفعة
	المتوسط العام	2.75	0.970		

وبالنظر إلى متوسطات عبارات هذا المحور في الجدول السابق نجد أنها تراوحت بين (2.60)(2.75) أى ما نسبته بين (75.0%) (72.0%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذى حدده الباحث فى الدراسة الميدانية ووفقا للمحك فان درجة تطبيق هذا المحور من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة ويلاحظ أن جميع استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا المحور كانت بدرجة مرتفعة وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وقد كانت أعلى عبارتين لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

- احتلت المرتبة الأولى العبارة (الواحد والأربعون) ونسبتها (75.0%) والتي تنص على "يتسم بالعدالة فى التعامل مع المعلمين"
- واحتلت المرتبة الثانية العبارة (اثنان وأربعون) ونسبتها (72.0%) التي تنص على "يراعى القدرات والإمكانات المتوفرة في المدرسة عند تكليف المعلمين"

أما أدنى عبارتين لاستجابة أفاد مجتمع الدراسة كانت على النحو التالي:

- احتلت المرتبة (4) العبارة (ثلاثة وأربعون) ونسبتها (72.0%) والتي تنص على "يتحرى الواقعية ودراسة جميع أبعاد المشكلة قبل إصدار الأحكام عند مناقشته للمشكلات المدرسية"
- واحتلت المرتبة (5) العبارة (أربعة وأربعون) ونسبتها (72.0%) والتي تنص على "يقرب وجهات النظر بين المعلمين عند الاختلاف في مهام العمل".

ويرجع الباحث نتيجة هذه الدراسة الى ارتفاع نسبة ممارسة العدل إلى أن أغلب المشرفين التربويين يتحرون العدل في معاملاتهم مع معلمي مرحلة التعليم الأساسي ولهذا جاءت العبارات "يتسم بالعدالة في التعامل مع المعلمين" و "يراعى القدرات والإمكانات المتوفرة في المدرسة عند تكليف المعلمين" في المراتب الأولى من عبارات هذا المحور.

إلا أن بعض المشرفين لا يدققون ويعملون على دراسة جميع أبعاد المشكلة التي قد توجد, وتقل لديهم فرصة تقريب وجهات النظر في حال اختلاف المعلمين حول أي قضية من قضايا العمل, ويتركز عملهم على القيام بالعمليات الإشرافية وتقديم التوجيهات وإبداء الملاحظات دون توجيه اهتمام يذكر إلى الجوانب الأخرى ويؤكد هذا مجيء العبارات "يتحرى الواقعية ودراسة جميع أبعاد المشكلة قبل إصدار الأحكام عند مناقشته للمشكلات المدرسية" و "يقرب وجهات النظر بين المعلمين عند الاختلاف في مهام العمل" في المراتب الأخيرة من عبارات هذا المحور.

وتتفق هذا النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من دراسة الجحدلي (1989) ودراسة بوعباس (1991) ودراسة الشرفات (2001) ودراسة مناصرة (1991) في ارتفاع مستوى ممارسة محور العدل.

السؤال الثامن: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية (بين استجابات المعلمين على محاور العلاقات الإنسانية تعزى إلى المؤهل العلمي ؟

- قام الباحث باستخدام اختبار "ت" للمجموعة المستقلة (غير المرتبطة) لتحديد دلالة الفروق البحث وفقاً للتخصص في أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية، والجدول (10) يوضح هذه النتائج:

جدول (10)

قيمة "ت" ودلالاتها الاحصائية للفروق بين متوسطي درجات عينة البحث وفقاً للتخصص في أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية

الأبعاد	التخصص	ن	م	ع	د.ح	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الأول	أدبي	77	11.4416	4.4322	128	1.376	غير دالة
	علمي	53	12.5094	4.2228			
الثاني	أدبي	77	15.6753	5.1387	128	2.036	دالة
	علمي	53	17.6226	5.6644			
الثالث	أدبي	77	12.8701	4.9560	128	1.08	غير دالة
	علمي	53	13.9057	5.9332			
الرابع	أدبي	77	15.0000	7.2674	128	1.705	غير دالة
	علمي	53	17.2830	7.8333			
الخامس	أدبي	77	9.5325	6.2525	128	2.064	دالة
	علمي	53	12.2642	8.8473			
السادس	أدبي	77	8.6494	6.0279	128	1.511	غير دالة
	علمي	53	10.3019	6.2744			
السابع	أدبي	77	7.2987	3.7454	128	0.778	غير دالة
	علمي	53	7.8679	4.5701			
الدرجة الكلية	أدبي	77	80.4675	31.2349	128	1.901	غير دالة
	علمي	53	91.7547	39.0186			

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم "ت" غير دالة عند مستوى ($P=0.05$) في جميع أبعاد الاستبيان فيما عدا البعدين الثاني والخامس من محاور العلاقات الإنسانية حيث جاءت الفروق دالة لصالح التخصص العلمي .

-المحور الثاني محور التواضع ولين الجانب حيث وصلت إلى (2.036) ما نسبته (75.0%) وفق المحك الخماسي الذي وضعه الباحث و الذي يتعلق وبالعودة إلى الفقرات التي احتواها هذا المحور والتي تنص بعض فقراته على "يبادر بالتحية عند دخوله الفصل" ويمتاز بالنشاط وطلاقة الوجه ولين الجانب" و "يأخذ بآراء المعلمين ويتبنى أفكارهم ويشجعهم على طرحها".

- والمحور الخامس من محاور العلاقات الإنسانية محور كفاية الاتصال مع المعلمين . حيث سجلت (2.064) ما نسبته (76.2%) وفق المحك الخماسي الذي وضعه الباحث والذي من بعض فقراته "يقدر الظروف الخاصة التي قد تواجه المعلم" و "يتعاون في كل ما من شأنه رفع المستوى والأداء عن طريق أساليب الإشراف الحديثة" و "يشرك المعلم في التخطيط الفصلي والسنوي".

ويرجع الباحث نتيجة هذه الدراسة في وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على استجابة عينة الدراسة حول محاور العلاقات الإنسانية إلى دوى المؤهل العلمي إلى أنهم أكثر إدراكا ودراية بطبيعة العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي في مرحلة التعليم الأساسي ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات العبدية لمتوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة ,ولكون حملة المؤهل العلمي في عينة الدراسة هم من حديثي التخرج وقدراتهم المهارية في التواصل والاستجابة والتفاعل ومن خلال استخدام وسائل الاتصالات بما كون عندهم قدرات في التفاوض وإبداء الآراء مما أوجد رغبة المشرفين التربويين في إشراكهم في الحوار وفي اتخاذ القرارات وإبداء ميول وربما انحياز إليهم أكثر من المعلمين حملة المؤهل الأدبي .

- وتختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة شاهين (1424هـ) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على استجابات المعلمين.

قام الباحث باستخدام اختبار (ت) للمجموعات المستقلة (غير المرتبطة) لتحديد دلالة بين متوسطي درجات الذكور والإناث في أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية والجدول (11) يوضح ذلك .

جدول (11)

قيمة "ت" ودلالة الإحصائية للفروق بين متوسطي عينة البحث

وفقا لنوع الجنس في أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية

الأبعاد	الجنس	ن	م	ع	د.ح	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الأول	ذكور	53	11.9057	4.7323	128	0.062	غير دالة
	إناث	77	11.8571	4.1222			
الثاني	ذكور	53	16.7547	5.9643	128	0.496	غير دالة
	إناث	77	16.2727	5.0488			
الثالث	ذكور	53	12.9434	5.6617	128	0.612	غير دالة
	إناث	77	13.5325	5.1976			
الرابع	ذكور	53	16.1321	8.3044	128	0.251	غير دالة
	إناث	77	15.7922	7.0512			
الخامس	ذكور	53	11.6038	8.3880	128	1.208	غير دالة
	إناث	77	9.9870	6.8200			
السادس	ذكور	53	9.8302	7.0048	128	0.778	غير دالة
	إناث	77	8.9740	5.5250			
السابع	ذكور	53	7.8302	4.5689	128	0.690	غير دالة
	إناث	77	7.3247	3.7502			
الدرجة الكلية	ذكور	53	87.0000	38.1460	128	0.542	غير دالة
	إناث	77	83.7403	30.2639			

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم "ت" غير دالة عند مستوى ($P=0.05$) مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات الجنسين في أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية .

ويرجع الباحث نتيجة هذه الدراسة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الجنسين إلى أن المشرفين التربويين كانوا وفي تعاملهم مع المعلمين بنفس القدر وعلى نفس المسافة وكانوا حريصين على أن يعدلوا بينهم في استخدامهم للعلاقات الإنسانية في تعاملهم مع معلمي مرحلة التعليم الأساسي وبنفس المستوى وبما لا يكون فكرة لدى المعلمين بأن هناك فروق في المعاملة بما يكون له الأثر السيئ ويكون سببا قويا في خلق جو غير صحي في البيئة المدرسية التعليمية وفق استجابة عينة البحث على الاستبيان ويؤكد ذلك مجيء محاور القدوة الحسنة والوضوح ولين الجانب و العدل في المراتب الأولى وبدرجة مرتفعة وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وإن كان هناك بعض من المشرفين التربويين ولو بصورة أقل كانوا سببا في حدوث فروق في المعاملة .

ويرجع الباحث نتيجة هذه الدراسة في وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على استجابات المعلمين حول محور العلاقات الإنسانية .

-وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بإستخدام اختبار (ت) للمجموعة المستقلة (غير المرتبطة) لتحديد الفروق بين متوسطي درجات الذكور والإناث في أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية ,والجدول رقم (12) يوضح هذه النتائج:

جدول (12)

قيمة "ت" ودلالاتها الإحصائية للفروق بين متوسطي عينة البحث وفقا لنوع الجنس في
أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية

الأبعاد	الجنس	ن	م	ع	د.ح	قيمة "ت"	مستوى الدالة
الأول	ذكور	53	11.9057	4.7323	128	0.062	غير دالة
	إناث	77	11.8571	4.1222			
الثاني	ذكور	53	16.7547	5.9643	128	0.496	غير دالة
	إناث	77	16.2727	5.0488			
الثالث	ذكور	53	12.9434	5.6617	128 128	0.612	غير دالة
	إناث	77	13.5325	5.1976			
الرابع	ذكور	53	16.1321	8.3044	128	0.251	غير دالة
	إناث	77	15.7922	7.0512			
الخامس	ذكور	53	11.6038	8.3880	128	1.208	غير دالة
	إناث	77	9.9870	6.8200			
السادس	ذكور	53	9.8302	7.0048	128	0.778	غير دالة
	إناث	77	8.9740	5.5250			
السابع	ذكور	53	7.8302	4.5689	128	0.690	غير دالة
	إناث	77	7.3247	3.7502			
الدرجة الكلية	ذكور	53	87.0000	38.1460	128	0.542	غير دالة
	إناث	77	83.7403	30.2639			

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم "ت" غير دالة مستوى ($P=0.05$) مما يدل على
عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات الجنسين على أبعاد لاستبيان
والدرجة الكلية .

استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين الأحادي لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات مجموعات البحث وفقا للمؤهل الدراسي والجدول رقم (13) يوضح تلك النتائج:

جدول (13)

قيمة "ف" ودلالاتها الاحصائية للفروق بين متوسطات عينة البحث وفقا للمؤهل في
أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	د . ح	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	114.935	2	57.468	3.11	دالة
	داخل المجموعات	2341.096	127	18.434		
	التباين الكلي	2456.031	129			
الثاني	بين المجموعات	141.770	2	70.885	2.46	غير دالة
	داخل المجموعات	3652.607	127	28.761		
	التباين الكلي	3794.377	129			
الثالث	بين المجموعات	123.423	2	61.711	2.17	غير دالة
	داخل المجموعات	3607.470	127	28.405		
	التباين الكلي	3730.892	129			
الرابع	بين المجموعات	474.672	2	237.336	4.37	دالة
	داخل المجموعات	6893.705	127	54.281		
	التباين الكلي	7368.377	129			
الخامس	بين المجموعات	822.108	2	411.054	8.08	دالة
	داخل المجموعات	6453.615	127	50.816		

			129	7275.723	التباين الكلى	
غير دالة	1.81	67.826	2	135.651	بين المجموعات	السادس
		37.471	127	4758.779	داخـل المجموعات	
			129	4894.431	التباين الكلى	
غير دالة	3.04	49.505	2	99.009	بين المجموعات	السابع
		16.247	127	2063.368	داخـل المجموعات	
			129	2162.377	التباين الكلى	
دالة	5.20	5513.281	2	11026.561	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		1059.699	127	1344581.816	داخـل المجموعات	
			129	145608377	التباين الكلى	

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين المجموعات في الأبعاد (5,4,1) الدرجة الكلية)، وعدم وجود فروق في الأبعاد (7,6,3,2) ولتحديد اتجاه الفروق قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للأبعاد التي ظهرت بها فروق تمهيدا لحساب دلالة الفروق بين متوسطات باستخدام معادلة توكى للمقارنات المتعددة كما يوضحها الجدولين (14)(15) الآتيين:

جدول (14)

المتوسطات الانحرافات المعيارية للمؤهلات العلمية في أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية

الأبعاد	المؤهل	ن	المتوسط	الانحراف المعياري
الأول	أقل من ليسانس	48	13.0000	4.8685
	ليسانس	44	10.7727	3.7408
	بكالوريوس	38	11.7368	4.1112
	الكلية	130	11.8769	4.3634
الرابع	أقل من ليسانس	48	18.3125	8.2259
	ليسانس	44	13.8636	7.1547
	بكالوريوس	38	15.3158	6.3930
	الكلية	130	15.9308	7.5577
الخامس	أقل من ليسانس	48	13.6875	8.0084
	ليسانس	44	7.7500	4.9889
	بكالوريوس	38	10.1579	8.0018
	الكلية	130	10.6462	7.5101
الدرجة الكلية	أقل من ليسانس	48	96.5000	36.9830
	ليسانس	44	75.0000	28.6161
	بكالوريوس	38	82.2895	30.7939
	الكلية	130	85.0692	33.5968

جدول (15)

المقارنة المتعددة بين متوسطات مجموعات البحث ذوى المؤهلات الثلاثة فى أبعاد
الاستبانة والدرجة الكلية

الأبعاد	المجموعات	ليسانس	بكالوريوس
الأول	أقل من ليسانس	*2.227	1.263
	ليسانس		0.964
الرابع	أقل من ليسانس	*4.448	2.996
	ليسانس		1.452
الخامس	أقل من ليسانس	*5.937	3.529
	ليسانس		2.407
الدرجة الكلية	أقل من ليسانس	*21.500	14.210
	ليسانس		7.289

ويتضح من هذه النتائج إجابات عينة الدراسة كانت مرتفعة فى المحاور الأول والرابع والخامس فى صالح ممن هم من حملة المؤهل أقل من ليسانس فى محور القدوة الحسنة ومحور التشجيع ومحور كفاية الاتصال مع المعلمين وبنسبة عالية ويرجع الباحث هذه النتيجة فى صالح من مهم أقل من ليسانس حسب استجابة عينة البحث على الاستبيان وبالنظر إلى أن أغلب من هم ممن يحملون المؤهل أقل من لسانس هم من كبار السن وممن قضوا فترات طويلة فى العملية التعليمية مما أكسبهم خبرة متراكمة فى تكوين فكرة وقدرة عالية على كيفية التعامل مع المشرفين التربويين وأصبح هناك نوع من الألفة وقراءة يى الفكر وتقارب مما يجعل المشرفين التربويين يتعاملون مع المعلمين بأكبر قدر من العلاقات التي تسودها علاقات إنسانية .

- استخدم الباحث أسلوب التباين الأحادي لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات مجموعات البحث وفقا لسنوات الخبرة ،والجدول الآتي يوضح تلك النتائج

جدول (16)

قيمة "ف" ودلالاتها الاحصائية للفروق بين متوسطات عينة البحث وفقا
لسنوات الخبرة في أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	د . ح	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	98.138	2	49.069	2.643	غير دالة
	داخـــــــــل المجموعات	2357.893	127	18.566		
	التباين الكلى	2456.031	129			
الثاني	بين المجموعات	28.054	2	14.027	473.	غير دالة
	داخـــــــــل المجموعات	3766.322	127	29.656		
	التباين الكلى	3794.377	129			
الثالث	بين المجموعات	70.477	2	35.238	1.223	غير دالة
	داخـــــــــل المجموعات	3660.416	127	28.822		
	التباين الكلى	3730.892	129			
الرابع	بين المجموعات	216.455	2	108.228	1.922	غير دالة
	داخـــــــــل المجموعات	7151.922	127	56.314		
	التباين الكلى	7368.377	129			
	بين المجموعات	111.292	2	55.646	.986	غير دالة

الخامس	داخـــــــــل المجموعات	7164.431	127	56.413		
	التباين الكلى	7275.723	129			
السادس	بين المجموعات	47.043	2	23.521	.616	غير دالة
	داخـــــــــل المجموعات	4847.388	127	38.168		
	التباين الكلى	4894431	129			
السابع	بين المجموعات	44.151	2	22.075	1.324	غير دالة
	داخـــــــــل المجموعات	2118.226	127	16.679		
	التباين الكلى	2162.377	129			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3452.985	2	1726.492	1.542	غير دالة
	داخـــــــــل المجموعات	142155.392	127	1119.334		
	التباين الكلى	145608.377	129			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق بين متوسطات مجموعات البحث وفقاً لسنوات الخبرة في جميع أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية.

ويرجع الباحث نتيجة هذه الدراسة في عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة على استجابة المعلمين حول استخدام العلاقات الإنسانية من قبل المشرفين التربويين في تعاملهم مع معلمي مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين وأن استجابات المعلمين على محاور العلاقات الإنسانية لم يتأثر بسنوات الخبرة .
التي قضوها في العملية التعليمية ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أيًا منهم سوى من الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات أو الذين خبرتهم من 5-10 سنوات أو من 10 فما فوق. مما يدل على أن تعامل استخدام المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية مع معلمي مرحلة التعليم الأساسي على نفس القدر وذلك وفق استجابة عينة الدراسة على محاور العلاقات الإنسانية.

وتختلف هذه النتائج مع النتائج التي توصلت إليها دراسة شاهين (1424هـ) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة على استجابات المعلمات , ودراسة كول (1410هـ Cole), في أن المعلمين ذوي الخبرة لديهم مستوى أعلى من الضغط ويرون مشرفيهم أقل منهم.

الفصل السادس

- ملخص البحث

- التوصيات

- المقترحات

ملخص البحث

الحمد والشكر لله الذي أنعم على البشر بالعلم، وعلم آدم الأسماء كلها، وأنعم بالرسالة على سيد العالمين وخاتم الأنبياء والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم خير المعلمين، وسيد المربين وعلى آله وصحبه أجمعين.....

وبعد،،،

فإنه ليشفرفني أن أنظم إلى قافلة طلاب العلم مقدماً آيات الوفاء والعرفان لأساتذتنا الذين كانوا سبباً في إنارة فكرنا بنور المعرفة، وأخص بالذكر أستاذي الكريم / أ.د. طاهر محمد مسعود، المشرف على هذه الرسالة، الذي كان عوناً صادقاً في إشرافه، حيث كان غزير العلم سديد الرأي، منير الأفكار، وكان لي الأخ والمعلم، فله مني كل الامتنان والاحترام والوفاء والعرفان، وأمده الله بطول العمر ودوام الصحة والعافية.

كما أتقدم بخالص الوفاء مقروناً بجزيل العرفان والامتنان إلى أ.د. عمر بشير إطويبي، على قبوله مراجعة هذه الرسالة ومناقشتها وستكون ملاحظاته وأراؤه وملاحظاته سداً لشغرات هذه الرسالة.

والشكر موصول أيضاً إلى أ.د. / محمد هاشم الفالوقي، لتفضله بالموافقة على مراجعة والمشاركة في مناقشة هذا العمل المتواضع وستكون أراؤه وملاحظاته سداً لشغرات هذه الرسالة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر الى الأستاذ/ الهادي سالم بلاعو، على ما بذله من جهد في سبيل المراجعة اللغوية لهذه الرسالة.

ويسعدني أن أتقدم بوافر شكري وتقديري إلى مدراء مدارس عينة الدراسة بمصراتة، والأخوة أعضاء هيئة التدريس بالمدارس، على تعاونهم وإجابتهم على استبيان هذه الرسالة.

وأقدم شكري وتقديري إلى كل من قدم لي العون والمساعدة.

ويطيب لي أن أهدي هذا الجهد المتواضع إلى روح والدي العزيزين وإلى روح أخي الشهيد/ حسن سالم برقوق رحمه الله وإلى روح صديقي المرحوم/ رمضان مصطفى غوالك وإلى إخوتي وأخواتي الأعزاء وإلى زوجتي المخلصة، وأولادي الأعزاء (سالم، خديجة، نهال، أبو بكر) الذين صبروا معي وضحو بأجمل أوقاتهم في سبيل استكمال دراستي... وإلى أساتذتي وأصدقائي وكل من له الفضل عليّ...

وقد احتوى هذا البحث على عدد ستة فصول حيث تناول الفصل الأول أساسيات البحث

..

المقدمة :

بما أن المحرك الأساسي للعملية التعليمية والتربوية والعنصر المباشر للعمل في الميدان التربوي هو المعلم ولا يستطيع مهما أوتي من قوة القيام بهذا الواجب العظيم ما لم يجد المساندة والدعم من الإدارة المدرسية ومن المشرف التربوي ومن الزملاء ومن أولياء الأمور لما لا فهلى عملية تعاونية تكافلية يشترك في نجاحها أو فشلها الجميع ، من هنا برزت أهمية الإشراف التربوي وما يقدمه المشرف التربوي من عون ومساعدة للمعلم. فبالرغم من الدور الكبير الذى تقدمه الخدمة الإشرافية وأهميتها التربوية لابد أن تقدم بصفة إنسانية يراعى فيها المشرف التربوي جهود المعلمين ويعزز جوانب القوة والضعف في أدائهم مما يؤدي إلى إنشاء علاقات إنسانية أخوية، تحقق أهداف العملية التعليمية التربوية في جو من الطمأنينة والرضا.

مشكلة البحث:

على الرغم من أن الإشراف التربوي هو عملية تفاعل إنساني بين المشرف التربوي والمعلم في جو تسوده الألفة والمحبة و يهدف إلى تزويد المعلم بكل ما يحقق نموه العلمي والمهني بقصد تحسين عمليتي التعليم والتعلم، إلا أن الباحث قد لمس من خلال الزيارات الميدانية لبعض المدارس ومن خلال جمع المعلومات من مقابلات شخصية لعدد من المعلمين والمعلمات أن العلاقات الإنسانية لا تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام من قبل المشرفين التربويين، وأن العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم في بعضها تسوده علاقة الخوف والرغبة بل إن بعض المعلمين يتهربون من مقابلة المشرف التربوي ,وأرجعوا ذلك إلى الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء المشرفون في تعاملهم معهم كتصيد الأخطاء والنظرة الدونية وأيضاً لقناعتهم بأن هذه الزيارة لن تضيف إليهم جديد ,وأن أسألتهم في الغالب لن تجد ايجابية شافية لذي المشرف التربوي مما ينتج عنه انعكاسات سيئة تؤثر في أداء المعلم وينعكس ذلك على أداء طلابه، وبالتالي يؤثر سلبياً في العملية التعليمية والتربوية برمتها وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة الدراسة الحالية يمكن صياغتها في الجملة التالية:

مدى استخدام المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في تعامله مع معلمي مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته من وجهة نظر المعلمين.

ويتفرع من هذا الجملة الرئيسة الأسئلة التالية:-

- س1- ما مدى ممارسة المشرفين التربويين لصور القدوة الحسنة في العملية الإشرافية؟
- س2- ما مدى ممارسة المشرفين التربويين لصور التواضع في العملية الإشرافية؟
- س3- ما مدى ممارسة المشرفين التربويين لصور الوضوح في العملية الإشرافية؟
- س4- ما مدى ممارسة المشرفين التربويين لصور التشجيع في العملية الإشرافية؟
- س5- ما مدى ممارسة المشرفين التربويين لصور كفاية الاتصال مع المعلمين في العملية الإشرافية؟
- س6- ما مدى ممارسة المشرفين التربويين لصور كفاية الحوار الهادف في العملية الإشرافية؟
- س7- ما مدى ممارسة المشرفين التربويين لصور العدل في العملية الإشرافية؟
- س8- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية (بين استجابات المعلمين على محاور العلاقات الإنسانية تعزى إلى المؤهل العلمي)؟
- س9- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية (بين استجابات المعلمين على محاور العلاقات الإنسانية تعزى لعدد سنوات الخبرة في التدريس)؟

أهداف الدراسة:-

تحاول هذه الدراسة الوصول الى تحقيق الاهداف التالية :-

- 1- التعرف على مدى استخدام المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية .
- 2- التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية (بين استجابات المعلمين بمدارس مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته تعزى إلى:المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في التدريس.

أهمية الدراسة:-

- ترجع أهمية الدراسة الى أنها تحاول الوصول الى تحقيق النتائج التالية :-
- 1- قد تسهم الدراسة في التعرف على واقع ممارسة العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي، مما يؤدي إلى إعداد برامج تدريبية للمشرفين التربويين في مجال العلاقات الإنسانية.
 - 2- قد تسهم هذه الدراسة في إثراء البحث العلمي في العلاقات الإنسانية وتطبيقاتها التربوية.
 - 3- إعداد قائمة بالعلاقات الإنسانية قد تفيد المشرفين التربويين في تنمية اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي مما يسهم في نجاح العملية الإشرافية.

حدود الدراسة:-

انحصرت حدود الدراسة على النحو التالي:

- 1- **حدود موضوعية:-** اقتصرت هذه الدراسة على محاور العلاقات الإنسانية الآتية: (القدوة الحسنة، التواصل، الوضوح، التشجيع، كفاية الاتصال مع المعلمين ، كفاية الحوار الهادف ، العدل)
- 2- **حدود مكانية:-** طبقت هذه الدراسة ميدانياً على عينة من معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته.
- 3- **حدود زمانية:-** طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2011-2012).

الفصل الثاني والذي تناول فيه الباحث الاطار النظري للبحث وتضمن أولاً: المشرف التربوي ،أهميته ،وصفاته ،وكفاياته ،ووظائفه.

تم ثانيا: الاشراف التربوي: مميزاتـه ،ومفهومـه ، وأنواعـه ، ووظائفـه ، وخصائصـه ، ومكوناتـه ، والاتجاهات الحديثة في الاشراف التربوي ، ومعوقات ونظريات الاشراف التربوي ، وأهم وأبرز الاساليب .

تم ثالثا :العلاقات الانسانية: مفهومها ، وأهميتها ، والمفاهيم الخاطئة في ممارستها، والعوامل التي تسهم في تحقيقها، ومعوقاتـها.

الفصل الثالث :والذى تناول فيه الباحث الدراسات السابقة وقد تم تقسيمها الى دراسات على المستوى المحلى ودرسات على المستوى القوى والدراسات الاجنبية وفى ختام هذا الفصل تم مناقشة الدراسات السابقة.

ولقلة الدراسات السابقة على المستوى المحلى التى تناولت موضوع الاشراف التربوى والعلاقات الانسانية مما كان له الأثر الكبير فى بذل مجهود كبير وكثير من وقت الباحث فى البحث والتقصى على مثل هذه الدراسات وتم اللجوء الى بعض الدراسات التى تناولت جزئية من عمل المشرف التربوى

فيما تناولت هذا البحث عدد سبع محاور من محاور العلاقات الانسانية.

تم يأتى الفصل الرابع :**خصص لطرح اجراءات البحث الميدانية والذى احتوى على المنهج الدراسة**

منهج الدراسة:-

استخدم الباحث فى الدراسة المنهج الوصفي المسحي لأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. وتعتبر هذه الدراسة من البحوث الوصفية المسحية للتعرف على مدى استخدام المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في تعامله مع معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته. وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي ,عدد سنوات الخبرة).

مجتمع الدراسة والعينة :-

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع مدارس التعليم الاساسى بمدينة مصراته البالغ عددها (138) مدرسة وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية من معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته وقد بلغت عينة الدراسة (130) معلماً في للعام الدراسي 2011-2012.

أداة الدراسة :-

خطوات بناء أداة الدراسة:-

1- تحديد الهدف من أداة الدراسة (الاستبانة):-

مدى استخدام المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في تعامله مع معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته.

2- تحديد محاور القياس أداة الدراسة:

تمثلت محاور القياس في أداة الدراسة للعلاقات الإنسانية التي تمارس من قبل المشرف التربوي في تعامله مع معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته من خلال قياس (7) محاور رئيسية وهي (محور القدوة الحسنة، محور التواضع ولين الجانب، محور الوضوح في العمل، محور التشجيع، محور كفاية الاتصال مع المعلمين، محور كفاية الحوار الهادف، محور العدل).

3- صياغة عبارات أداة الدراسة:-

- مراجعة الأدب النظري المرتبط بكل محور من محاور العلاقات الإنسانية المطبقة من قبل المشرف التربوي في تعامله مع معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته.
- مراجعة مقاييس الدراسات السابقة التي استخدمت للتعرف على العلاقات الإنسانية التي تمارس من قبل المشرف التربوي في تعامله مع المعلمين من وجهة نظرهم.
- مراجعة المصادر السابقة والموضوعات المشتملة عليها من أجل تحديد عبارات كل محور من محاور العلاقات الإنسانية وصياغة فقراتها.
- وقد تم صياغة عبارات أداة الدراسة على النحو التالي:-

1- مراعاة أن تخدم هذه العبارات الأهداف المطلوب تحقيقها والتي تعمل على تحقيق أهداف الدراسة.

2- تم صياغة عبارات أداة الدراسة على أن تكون واضحة ومفهومة .

3- تم صياغة عبارات أداة الدراسة وفق التدرج الخماسي (مرتفع جدا، مرتفع، متوسط، ضعيف، ضعيف جدا).

4- تم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية. حيث اشتملت على (45) فقرة وكانت موزعة على (7) محاور رئيسية وهي (محور القدوة الحسنة، محور التواضع ولين الجانب، محور الوضوح في العمل، محور التشجيع، محور كفاية الاتصال مع المعلمين، محور كفاية الحوار الهادف، محور العدل).

5- روعي في اختيار عبارات أداة الدراسة التنوع وأن يكون لكل عبارة هدف محدد يقيس هدفا محددا من محاور العلاقات الإنسانية.

4- صياغة تعليمات أداة الدراسة:-

تم صياغة أداة الدراسة بغرض تعريف أفراد عينة الدراسة على الهدف من أداة الدراسة وروعي في ذلك أن تكون العبارات واضحة ومفهومة وملائمة ,كما تضمنت تعليمات أداة الدراسة التأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة.

وكذلك طلب من المستجيبين قراءة العبارات بدقة ومعرفة المقصود من كل فقرة مع تدوين الاستجابة في المكان المخصص وعدم ترك عبارة بدون إجابة حيث وضع الباحث مثالا توضيحيا في تعليمات الاستبيان.

صدق أداة الدراسة:-

بعد وضع أداة الدراسة في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في بعض من الجامعات والكليات في مدينة مصراته وذلك لإبداء آرائهم على الأداة من حيث:-

- 1- مدى شمول القائمة للعلاقات الإنسانية التي يفترض أن تكون بين المشرف التربوي والمعلم.
- 2- مدى صحة تصنيف العلاقات الإنسانية في المحور الرئيسي .
- 3- مدى ارتباط هذه العبارات الفرعية بالمحور الرئيسي.
- 4- إعادة الصياغة اللفظية لبعض العبارات غير الواضحة من وجهة نظرهم.
- 5- حذف العبارات المتشابهة أو المتكررة.

وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين,واقترحاتهم ,وأجرى بعض التعديلات في ضوء توصياتهم وآرائهم كحذف بعض العبارات مثل الفقرة (2) في المحور الأول وتعديل صياغة بعض العبارات وتصحيح بعض الأخطاء اللغوية وعلامات الترقيم .

ثبات أداة الدراسة :-

تم استخراج معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية وقد بلغ (0.820) ويعتبر معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض هذه الدراسة وكذلك تم حساب معامل ثبات أبعاد أداة الدراسة الرئيسة

الفصل الخامس: والذي اختص بعرض النتائج ومناقشتها والاجابة على التساؤلات.

الفصل السادس: ملخص البحث والمقترحات :

ملخص نتائج التي توصلت إليها الدراسة :

يعرض الباحث في هذا الفصل ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتوصيات الدراسة ومقترحاتها .

ملخص نتائج التي توصلت إليها الدراسة :

يعرض الباحث في هذا الفصل ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتوصيات الدراسة ومقترحاتها .

ملخص نتائج الدراسة:-

يعرض الباحث فيما يلي ملخصا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:-

1- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات محور القدوة الحسنة تراوحت بين (3.23)(2.68) ووفقا للمحك الذي وضعه الباحث فإن درجة ممارسة هذا المحور من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة .

2- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات محور التواضع ولين الجانب تراوحت بين (2.39)(2.63) ووفقا للمحك الذي وضعه الباحث فإن درجة ممارسة هذا المحور من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة .

3- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات محور الوضوح تراوحت بين (2.90)(2.37) ووفقا للمحك الذي وضعه الباحث فإن درجة ممارسة هذا المحور من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة .

4- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات محور التشجيع تراوحت بين (2.94)(2.25) ووفقا للمحك الذي وضعه الباحث فإن درجة ممارسة هذا المحور من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة.

5- أظهرت النتائج ان متوسطات عبارات محور كفاية الاتصال مع المعلمين تراوحت بين (2.58)(2.80) ووفقا للمحك الذي وضعه الباحث فان درجة ممارسة هذا المحور من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة .

6- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات محور كفاية الحوار الهادف تراوحت بين (2.72)(2.02) ووفقا للمحك الذي وضعه الباحث فان درجة ممارسة هذا المحور من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة.

7- أظهرت النتائج متوسطات عبارات محور العدل تراوحت بين (2.75)(2.60) ووفقا للمحك الذي وضعه الباحث فإن درجة ممارسة هذا المحور من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة.

8- أظهرت النتائج متوسطات عبارات محاور الدراسة أن جميع قيم "ت" غير دالة عند مستوى ($P=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية مع معلمي مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في جميع أبعاد الاستبيان فيما عدا البعدين الثاني والخامس من محاور العلاقات الإنسانية حيث جاءت الفروق دالة لصالح التخصص العلمي .

9- أظهرت النتائج متوسطات عبارات محاور الدراسة أن جميع قيم "ت" غير دالة عند مستوى ($P=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية مع معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمصدراته من وجهة نظر المعلمين في جميع أبعاد الاستبيان وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

10- أظهرت النتائج متوسطات عبارات محاور الدراسة أن جميع قيم "ت" غير دالة عند مستوى ($P=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية مع معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمصدراته من وجهة نظر المعلمين في جميع أبعاد الاستبيان وفقا لمتغير الجنس.

11- أظهرت النتائج متوسطات عبارات محاور الدراسة أن قيم "ت" دالة عند مستوى ($P=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية مع معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمصدراته من وجهة نظر المعلمين

في جميع أبعاد الاستبيان من محاور العلاقات الإنسانية حيث جاءت الفروق دالة لصالح حملة المؤهل أقل من ليسانس.

توصيات الدراسة:-

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

- 1- الاهتمام بخلق جو من التعاون بين المشرفين التربويين ومعملي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته وإشاعة العمل بروح الفريق الواحد مما يوجد جوا من العلاقات الإنسانية في العملية التعليمية .
- 2- التأكيد على تفعيل ممارسة العلاقات الإنسانية للمحور (القدوة الحسنة -الوضوح- التشجيع-كفاية الاتصال مع المعلمين -كفاية الحوار الهادف-العدل).في الإشراف التربوي.
- 3- الاستفادة من المشرفين والمعلمين ذوى المؤهلات العليا في تفعيل العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي وهذا لأنهم أظهروا أكثر إدراكا لأبعادها .
- 4- إتاحة الفرصة أمام ذوى الخبرات من المعلمين للاستفادة من خبراتهم أثناء ممارسة الإشراف التربوي ولأنهم الأقدر على إقامة علاقات إنسانية مع مشرفيهم وتقديرًا لدور الإشراف التربوي في حسن سير العملية التعليمية.
- 5- العمل على تبادل الخبرات بين المشرفين التربويين أثناء ممارستهم الإشراف لمحاور العلاقات الإنسانية.
- 6- تطوير العلاقات الإنسانية المطبقة في الإشراف التربوي بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته وذلك من التدريب العملي الميداني حول العمل الإشرافي مع التركيز على محوري كفاية الاتصال مع المعلمين ,وكفاية الحوار الهادف.الذين احتلا أدنى ترتيب مقارنة مع باقي المحاور للعلاقات الإنسانية المطبقة في نتائج هذه الدراسة.
- 7- التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات من دوى الاختصاص لإعطاء دورات تدريبية حول العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي بمرحلة التعليم الأساسي .

مقترحات الدراسة:

- 1- يقترح الباحث إجراء دراسة حول ممارسة العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي بمراحل التعليم المختلفة.
- 2- والقيام بدراسة مماثلة عن مدى ممارسة المشرفين التربويين العلاقات الإنسانية في التخصصات التعليمية المختلفة.
- 3- يقترح الباحث إجراء دراسة مماثلة عن مدى ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مناطق تعليمية أخرى في ربوع ليبيا.
- 4- القيام بدراسة الاتجاهات المعاصرة في العلاقات الإنسانية.

قائمة المراجع

- 1- القرآن الكريم
- 2- ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (1996) لسان العرب، بيروت، دار صادر.
- 3- احمد إبراهيم احمد، الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي، القاهرة: دار الفكر العربي 1987 ف.
- 4- احمد إبراهيم احمد الإشراف المدرسي والحيادي، مصر، دار الفكر العربي، 1991.
- 5- أحمد، إبراهيم أحمد (1992) الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي، القاهرة :دار الفكر العربي.
- 6- أحمد، إبراهيم أحمد، (1999) تحديث الإدارة التعليمية، مكتبة المعارف، الاسكندرية
- 7- أحمد، إبراهيم أحمد. (2002)، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية.
- 8- أحمد، إبراهيم أحمد (2003) الإشراف الفني بين النظرية والتطبيق، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية.
- 9- الإبراهيم، عدنان بدري، (2002)، الإشراف التربوي، أنماط وأساليب، حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، الأردن.
- 10- الأسدي، سعيد، وإبراهيم، مروان (2003) الإشراف التربوي، عمان :الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 11- الأسدي، سعيد جاسم، وإبراهيم مروان (2003)، الإشراف التربوي، الدار العلمية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 12- الأفندي، محمد حامد، 1976م، الإشراف التربوي، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الثانية.
- 13- البدري، طارق عبدالحميد (2001) تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي، دار الفكر، عمان.
- 14- البزاز، حكمت عبد الله، 1967م، تقييم التفقيش الابتدائي في العراق، رسالة ماجستير منشورة، جامعة بغداد، مطبعة الإرشاد.

- 15- -- الجبهان ، سليمان عبد الرحمن . (1985) ، الإدارة والعلاقات الإنسانية ، تهامة ، جدة .
- 16- الجحدلي ، محمد عبده يحي . (1989) " دراسة تقييمية لواقع العلاقات الإنسانية بين المشرفين التربويين ومعلمي المرحلة المتوسطة بمنطقة أبها التعليمية في ضوء الشريعة الإسلامية " . رسالة ماجستير في الإشراف التربوي غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
- 17- الحازمي ، يحي أحمد . (1981) ، " واقع جولات الإشراف التربوي المنظمة ومدى إيجابيتها في تقييم معلم المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة " . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية " جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- 18- الحبيب ، فهد إبراهيم ، 1996 ، التوجيه والإشراف التربوي في دول الخليج العربي ، مكتب التربية العربي لدول الخليج .
- 19- الحقيـل ، سليمان بن عبد الرحمن (1996) ، الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية ، مطابع التقنية للأوفست ، الرياض .
- 20- الحقيـل ، سليمان بن عبد الرحمن . (1996) ، التطبيق التربوي للعلاقات الإنسانية في المجال المدرسي ، ط 3 ، مطابع التقنية للأوفست ، الرياض .
- 21- الخطيب ، رداح والخطيب أحمد والفرح ، وجيه ، 1986 الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة ، الرياض ، الطبعة الثانية ، مطابع الفرزدق .
- 22- الزهراني ، عبد الله سالم حسن (1984) دور الموجه التربوي تجاه المعلم في الاتصال والتقييم والعلاقات الإنسانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- 23- السعود ، راتب (2002) . الإشراف التربوي : اتجاهات حديثة ، ط 1 ، مركز طارق للخدمات الجامعية . عمان .
- 24- السلطان ، فهد الصالح (1991) ، النموذج الإسلامي : منظور شمولي للإدارة العامة ، مطابع الخالد للأوفست ، الرياض .
- 25- السلمي ، علي (1992) ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة غريب ، القاهرة .

- 26- السلمي، مبروك عبد الله علي، 2000، دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي المواد الاجتماعية في المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة التعليمية، رسالة ماجستير
- 27- الشرمان. منيرة محمد. (1999) . مشكلات التواصل بين المعلمين والمشرفين من وجهة نظر المعلمين في محافظة إربد. جامعة اليرموك. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
- 28- الشرفات، عبد الله علي جريد. (2001). أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين عند مديري مدارس لواء البادية الشمالية، جامعة اليرموك. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
- 29- القشيري، مسلم بن الحجاج (1368 هـ) ، الجامع الصحيح ، ط 1، دار الفكر.
- 30- الشلالدة ، عوض حسين . (1979)، العلاقات الإنسانية ، ودورها في السلوك الإنساني ، ط 1، شركة كاظمة للنشر ، الكويت .
- 31- الشنواني ، صلاح . (1994) ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مدخل الأهداف ، مؤسسة الجامعة ، الإسكندرية .
- 32- الديب، ماجد (2004) "واقع الإشراف التربوي ومتطلبات التغيير في ضوء المناهج الفلسطينية الجديدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بمحافظة غزة"، (المؤتمر التربوي الأول التربية في فلسطين ومتغيرات العصر)، غزة: كلية التربية- الجامعة الإسلامية
- 33- الضحيان ، عبد الرحمن إبراهيم . (1986) ، الإدارة في الإسلام : الفكر والتطبيق ، ط 1 ، دار الشروق ، جدة .
- 34- الطعاني ، حسن أحمد (2005) : الإشراف التربوي (مفاهيمه ، أهدافه ، أسسه، أساليبه) ، ط 1، دار الشروق ، عمان .
- 35 - المرصفي ، محمد بن علي . (1982)، (من المبدأ التربية بالإسلام) ، عالم المعرفة ، جدة .
- 36- المساد، محمود أحمد، 1986م، الإشراف التربوي الحديث واقع وطموح، الأردن، دار الأمل.

- 37- المعجم الوسيط . (1393 هـ) مجمع اللغة العربية ، ط 1 ، الجزء الأول ، دار المعارف، مصر.
- 38- المغيدي، الحسن محمد (1999) نحو إشراف تربوي أفضل، مكتبة الرشيد، الرياض.
- 39- القشيري، مسلم بن الحجاج (1368 هـ) ، الجامع الصحيح ، ط 1، دار الفكر.
- 40- المغيدي، الحسن محمد (1997) . معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون والمشرفات في محافظة الأحساء التعليمية " مجلة البحوث التربوية بجامعة قطر، العدد الثاني.
- 41- المنذري ، الحافظ (1989) مختصر سنن أبي داود ، تهذيب الإمام ابن القيم الجوزية ، (تحقيق) شاكر ، أحمد و الفقى ، محمد ، دار المعرفة ، بيروت ، المجلد السابع.
- 42- المنيف، محمد صالح عبدالله، 1997، الزيارات الصفية أصولها وآدابها، الرياض، الطبعة الأولى.
- 43- النوح ، مساعد بن عبد الله بن حمد (2005) : مبادئ الحث التربوي ، ط 2 مكتبة الرشد ، الرياض.
- 44- الهاشمي ، محمد علي (1984) ، شخصية المسلم كما يصوغها الإسلام في الكتاب و السنة ، ط 2، دار البشائر الإسلامية ، بيروت .
- 45- الهادي، عبد الله بن سليمان بن محمد ، (1997) ، واقع الممارسات الإشرافية في تخصص التربية الإسلامية بالمرحلة الابتدائية في أبها ومحال عسير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- 46- بستان ، أحمد عبد الباقي وطه ، حسن جميل . (2002) ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ط 3، دار القلم ، الكويت .
- 47- بشير شعبان الزر زاح ، مستوى القيادة التربوية لمديري ومديرات مدارس التعليم الاساسى بشعبية طرابلس (رسالة ماجستير غير منشورة)جامعة طرابلس، 2005ف.
- 48- تيسير الدويك وآخرون ، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، (عمان : دار الفكر ، 1998م).

- 49- بو عباس مراد. (1991) دراسة حول العلاقات الإنسانية في المؤسسات الجزائرية. الجزائر. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية. عمان.
- 50- جابر عبد الحميد جابر وعلاء الدين كفاقي: معجم علم النفس والطب النفسي، دار النهضة العربية، القاهرة 1991م
- 51- جبارة ، عطية جبارة . (1981) ، العلاقات الإنسانية بين النظر والتطبيق، دار الإصلاح ، الدمام.
- 52- حسن، ماهر محمد صالح، 1995م، دور المشرف التربوي في تحسين النمو المهني للمعلمين في مدارس وكالة الغوث في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- 53- حسين ، سلامة عبد العظيم ، عوض الله ، عوض الله سليمان ، (2006) اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي ، دار الفكر ، عمان.
- 54- حجي ، عواطف محمد ، (1983) ، تقويم المعلمات لدور المشرفات التربويات في مدارس البنات الثانوية بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- 55- حمدان ، محمد زياد (1983)، تقييم و توجيه التدريس ، ط 1، الدار السعودية، جدة.
- 56- خالد المنصور العلاقات الإنسانية في الإسلام ، ، مكتبة التوبة ، الطبعة الثانية، 2002.
- 57- درويش عبد الكريم و تكلا ليلي (1974) ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .
- 58- دليل المشرف التربوي (1998) وزارة المعارف- المملكة العربية السعودية، الرياض
- 59- ديراني ،عيد (1982) ، " العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الإلزامية و شعور المعلمين بالأمن " دراسة قبلت للنشر في مجلة دراسات : الجامعة الأردنية ، عمان
- 60- ريان ، فكري بن حسن (1980) ، التوجيه الفني بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب ، القاهرة .

- 61- سيد حسين حسين ، دراسات في الإشراف الفني ، (القاهرة : مكتبة الأنجلو ، 1969م).
- 62- شاهين ، نجوى عبد الرحيم (2003) ، مدى تطبيق العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي لمشرفات العلوم الطبيعية ، رسالة ماجستير منشورة ،
- 63- شعلان ، محمد سليمان وآخرون . (1987) ، الإدارة المدرسية والإشراف الفني ، الإنجلو المصرية ، القاهرة .
- 64- صيرفي ، شمس عبد الغني (1987) ، العلاقات الإنسانية الممارسة في إدارة قسم الطالبات بجامعة أم القرى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- 65- طافش ، محمود ، 1988م ، قضايا في الإشراف التربوي ، دار البشير ، عمان ، الطبعة الأولى.
- 66- طافش ، محمود (2007) : الإبداع في الإشراف التربوي و الإدارة المدرسية ، ط 1 ، دار الفرقان ، عمان .
- 67- عريفج ، سامي سلطي (2001) ، الإدارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر ، 2001 ، عمان
- 68- عطوي ، جودت عزت ، 2001م ، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها ، الأردن ، الطبعة الأولى ، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة.
- 69- عطوي ، جودة عزت (2004) ، الإدارة التعليمية ، الإشراف التربوي : أصولها وتطبيقاتها ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان .
- 70- علي ، أحمد علي وآخرون . (1987) ، الأسس النظرية والتطبيقية للعلاقات الإنسانية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
- 71- عمر ، عبد الرحمن عبد الباقي . (1990) ، (إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية) ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
- 72- عودة ، أحمد سليمان (2002) : القياس والتقويم في العملية التدريسية ، ط 2 ، دار الأمل ، الأردن .

- 73- غازي مفلح: الكفايات التعليمية التي يحتاج معلمو المرحلة الابتدائية إلى إعادة التدريب عليها في دورات اللغة العربية التعزيزية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، دمشق ، 1998م.
- 74- فاروق البوهي وعنتر لطفي: مهنة التعليم وأدوار المعلم ، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1999م .
- 75- متولي ، مصطفى ، 1983م ، الإشراف الفني في التعليم ، دار المطبوعات المصرية الجديدة ، القاهرة .
- 76- معجم اللغة العربية: المعجم الوسيط، ج2، القاهرة، 1985م
- 77- محمد بن أبي بكر الرازي: مختار الصحاح، القاهرة، دار الحديث، 1964م
- 78- محمد عوض الترتوري ، الإشراف التربوي الحديث ودوره في معالجة المشكلات التعليمية ، 2006م .
- 79- محمد على الخولي: قاموس التربية، بيروت، دار العلم للملايين، بيروت، 1980م،
- 80- محمد مكرم بن منظور: لسان العرب، ط1، المجلد الخامس عشر، دار صادر، بيروت، لبنان، 1882م.
- 81- مسلم ، مسلم بن الحجاج . (الجامع الصحيح - كتاب العلم) ، دار البار للنشر والتوزيع، القاهرة .
- 82 - مسلم بن الحجاج بن مسلم القشيري النيسابوري : صحيح مسلم، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، 1998م، رقم الحديث (6410)
- 83- معدي ، أحمد حسين (1995) " دراسة وصفية لتحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين بالمنطقة الغربية لتدريبهم أثناء الخدمة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
- معهد البحوث العلمية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- 84- ملحم، محمد إبراهيم (2000)" ورقة عمل حول الدراسات واللقاءات المتعلقة بالإشراف التربوي" ، ورقة غير منشورة مقدمة للأسرة الوطنية للإشراف التربوي، الرياض : وزارة المعارف.

- 85- موسى ، عبد الحكيم ، (1387 هـ) ، (الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق) . مطبعة العمرانية للأوفست ، الجيزة، مصر.
- 86- نبراي ، يوسف إبراهيم (1999) الإشراف التربوي ، العين ، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.
- 87- نشوان ، يعقوب حسين (1991) . الإدارة والإشراف التربوي . دار الفرقان للنشر والتوزيع . ط 3 ، عمان ، الأردن .
- 88- مناصرة، منصور محمد سليمان. (1991). تصورات المعلمين والمشرفين التربويين نحو النمط الإداري السائد في المدارس الثانوية في محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
- 89-وزارة المعارف، 1998، دليل المشرف التربوي، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى..العدد (22) الجزء الأول.
- 90- يحيى، حسن عايل أحمد والمنوفي، سعيد جابر، 1998، المدخل إلى التدريس الفعال، الرياض، الطبعة الثانية، دار الصولتية للتربية.

الملحق رقم (2)



الأكاديمية الليبية

مدرسة العلوم الإنسانية

قسم / علوم التعليم

شعبة/الادارة التعليمية

الاستبانة الموجه إلى الخبراء المحكمين

الأستاذ الدكتور /.....تحية طيبة

وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة ميدانية حول:

(مدى استخدام المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في تعامله مع معلمي مدارس مرحلة

التعليم الأساسي بمدينة مصراته من وجهة نظر المعلمين)

وتهدف هذه الدراسة إلى :

1- التعرف على آراء المعلمين على مدى استخدام المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في تعامله مع معلمي مرحلة التعليم الأساسي.

2- التعرف على الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات المعلمين على محاور العلاقات الإنسانية والتي تشمل (القدوة الحسنة التواضع،الوضوح،التشجيع،التعاون،الشورى،العدل)

3-تحديد تأثير العوامل الآتية على المحاور السابقة والعوامل هي:-

أ - المؤهل العلمي.

ب-عدد سنوات الخبرة في التدريس أقل من 5 سنوات من 5-10 من 10 فأكثر

4- تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تسهم فى وضع الحلول المناسبة لعلاج الأسباب المؤدية إلى فتور العلاقات الإنسانية بين المشرف التربوي والمعلم.

ونظرا لخبرتك الطويلة في مجال البحث التربوي يرجى التفضل بقراءة فقرات هذا الاستبيان وابداء رأيكم .

5- مدى صحة العبارات ووحذف العبارات المتشابهة أو المتكررة ووضع التعديل المناسب كما ترونه فى الفقرة القابلة تحت الفقرة التى تودون الاجابة عليها.

شاكرًا لكم تعاونكم

ووفقكم الله لخدمة العلم والمعرفة

والسم عليكم ورحمة الله وبركاته

العبارة	أوافق	لاوافق	تحتاج إلى تعديل
المحور الأول: القدوة الحسنة			
1			يطبق الآداب العامة في المجتمع أثناء تأدية عمله
2			يعد قدوة في مجال تخصصه
3			يلتزم بما يقوله في مختلف المواقف
4			يتحكم في انفعالاته وقت الغضب
5			يساعد بشكل ايجابي على تحسين أداء المعلم
المحور الثاني: التواصل ولين الجانب			
6			يمتاز بالبشاشة وطلاقة الوجه ولين الجانب
7			يبادر بالتحية عند دخوله للفصل
8			يهتم بالتعريف بنفسه للمعلمين الذين يزورهم
9			يتعامل مع المعلمين بشكل يتسم باللطف والدعابة
10			يتسم بقوة الشخصية
11			يأخذ بآراء المعلمين ويتبنى أفكارهم ويشجعهم على طرحها
12			يعتذر اذا بدر منه أي خطأ
المحور الثالث: الوضوح في العمل			
13			يصيغ الأهداف التعليمية التي يسعى لتحقيقها بشكل محدد وواضح
14			يحدد الإجراءات التنفيذية المطلوب من المعلمين التقيد بها
15			يحدد أساليب التقويم الجيدة لأداء المعلمين في المدرسة
16			يعرض طريقة استخدام التقنيات التربوية الحديثة في مجال تخصصه
17			واضح في توجيهاته للمعلمين
18			يتعامل مع المعلمين بشكل واضح في تقديم المعارف التي تخدم تخصصه

تحتاج إلى تعديل	أوافق	لاوافق	العبارة	
المحور الرابع: التشجيع				
			يحفز على الابتكار والتجديد فى الوسائل التعليمية وطرائق التدريس	19
			يدعم فرص التطوير عن طريق الالتحاق بالدورات التدريبية	20
			يثنى على من يستحق الثناء أمام زملائه ورؤسائه	21
			قدم التشجيع والتحفيز للمعلمين الناجحين	22
			يدعم النمو المهني والتوجيه بالقراءة ومداومة الاطلاع	23
			يساعد المعلمين على تعديل أخطائهم	24
			يوضح الايجابيات ويسجلها فى سجل الزيارة	25
			يوضح السلبيات للمعلم على انفراد	26
المحور الخامس: كفاية الاتصال مع المعلمين				
			يساعد المعلمين على سرعة الاتصال به بأحد الأدوات الجيدة للاتصال	27
			يساعد على تطوير العلاقات بين المعلمين وإدارة المدرسة	28
			يتعاون في كل ما من شأنه رفع المستوى والأداء عن طريق أساليب الإشراف الحديثة	29
			يعقد اجتماعات دورية خارج المدرسة لمعالجة المشكلات التي تعترض المعلمين	30
			يعتمد على العناصر التي تساعد على توثيق العلاقة وإقامة التعاون بين المعلمين	31
			يساعد على تطوير البيئة المدرسية (الفيزيقي والنفسي) لا نجاح العمل التربوي	32

تحتاج إلى تعديل	أوافق	لاوافق	العبارة	
			يشرك المعلم في التخطيط الفصلي والسنوي للمادة	33
			يقدر الظروف الخاصة التي قد تواجه المعلم	34
المحور السادس : كفاية الحوار الهادف				
			يجلس مع المعلم على انفراد لأخذ ما لديه من اقتراحات	35
			يستشير المعلم في الأمور العلمية والتربوية	36
			يشرك المعلم في صنع القرارات وتنفيذها	37
			يتيح حرية المناقشة في الاجتماعات بين المعلمين	38
			لا يتعصب لرأيه في النقاش والحوار مع المعلمين	39
			يخطط مع المعلم قبل الزيارة	40
المحور السابع:العدل				
			يتسم بالعدالة في التعامل مع المعلمين	41
			يراعى القدرات والإمكانيات المتوفرة في المدرسة عند تكليف المعلمين	42
			يتحرى الواقعية ودراسة جميع أبعاد المشكلة قبل إصدار الأحكام عند مناقشته للمشكلات المدرسية	43
			يقرب وجهات نظرين المعلمين عند الاختلاف في مهام العمل	44

الملاحق

ملحق رقم (1)

كشف بأسماء لجنة التحكيم الخاصة بالدراسة

ت	إسم الاستاد	الدرجة العلمية	مكان العمل	الجامعة التابع لها
1	د بشير سالم القبي	أستاذ	كلية الآداب	جامعة طرابلس
2	د عاصم محمود الحياني	أستاذ مساعد	كلية التربية	جامعة مصراته
3	د بليغ حميد الشوك	أستاذ مساعد	كلية الآداب	جامعة مصراته
4	د مصطفى الشقمانى	أستاذ مساعد	كلية الآداب	جامعة مصراته
5	د محمد رشيد أبوشامة	أستاذ مساعد	كلية الآداب	جامعة مصراته
6	د بسام هليل	أستاذ مساعد	كلية الآداب	جامعة مصراته
7	د ميلاد عبد الله أحمد	أستاذ مساعد	كلية الآداب	جامعة مصراته
8	د فتحي أمين راشد	أستاذ مساعد	كلية الآداب	جامعة مصراته
9	د وجدة المشهدانى	أستاذ مساعد	كلية التربية	جامعة مصراته
10	د ميلاد عقيلة	أستاذ مساعد	كلية التربية	جامعة مصراته
11	أ. ابراهيم أرحيم	ماجستير	كلية التربية	جامعة مصراته

ملحق رقم (4)

كشف بأسماء المدارس التي تم زيارتها

ت	اسم المدرسة	موقع المدرسة
1	طارق بن زياد للتعليم الأساسي	مكتب تعليم مصراته المركز
2	يترب للتعليم الأساسي	مكتب تعليم مصراته المركز
3	شهداء آل ماطوس للتعليم الأساسي	مكتب تعليم مصراته المركز
4	الجزيرة للتعليم الأساسي	مكتب تعليم مصراته المركز
5	أزهار المستقبل للتعليم الأساسي	مكتب تعليم مصراته المركز
6	التضامن للتعليم الأساسي	مكتب تعليم مصراته المركز
7	الشهداء للتعليم الأساسي	مكتب تعليم مصراته المركز
8	صلاح الدين للتعليم الأساسي	مكتب تعليم مصراته المركز
9	الاستقلال للتعليم الأساسي	مكتب تعليم مصراته المركز
10	شهداء السدادة للتعليم الأساسي	طمينه
11	بدر للتعليم الأساسي	طمينه
12	6 مارس للتعليم الأساسي	الغيران
13	أرض الأحرار للتعليم الأساسي	الغيران

ملخص البحث

الحمد والشكر لله الذي أنعم على البشر بالعلم، وعلم آدم الأسماء كلها، وأنعم بالرسالة على سيد العالمين وخاتم الأنبياء والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم خير المعلمين، وسيد المربين وعلى آله وصحبه أجمعين.....

وبعد،،،

فإنه ليشفرفني أن أنظم إلى قافلة طلاب العلم مقدماً آيات الوفاء والعرفان لأساتذتنا الذين كانوا سبباً في إنارة فكرنا بنور المعرفة، وأخص بالذكر أستاذي الكريم / أ.د. طاهر محمد مسعود، المشرف على هذه الرسالة، الذي كان عوناً صادقاً في إشرافه، حيث كان غزير العلم سديد الرأي، منير الأفكار، وكان لي الأخ والمعلم، فله مني كل الامتنان والاحترام والوفاء والعرفان، وأمده الله بطول العمر ودوام الصحة والعافية.

كما أقدم بخالص الوفاء مقروناً بجزيل العرفان والامتنان إلى أ.د. عمر بشير إطويبي، على قبوله مراجعة هذه الرسالة ومناقشتها وستكون ملاحظاته وأرائه وملاحظاته سداً لشغرات هذه الرسالة.

والشكر موصول أيضاً إلى أ.د. / محمد هاشم الفالوقي، لتفضله بالموافقة على مراجعة والمشاركة في مناقشة هذا العمل المتواضع وستكون أرائه وملاحظاته سداً لشغرات هذه الرسالة.

كما لا يفوتني أن أقدم بجزيل الشكر الى الأستاذ/ الهادي سالم بلاعو، على ما بذله من جهد في سبيل المراجعة اللغوية لهذه الرسالة.

ويسعدني أن أقدم بوافر شكري وتقديري إلى مدراء مدارس عينة الدراسة بمصراتة، والأخوة أعضاء هيئة التدريس بالمدارس، على تعاونهم وإجابتهم على استبيان هذه الرسالة.

وأقدم شكري وتقديري إلى كل من قدم لي العون والمساعدة.

ويطيب لي أن أهدي هذا الجهد المتواضع إلى روح والدي العزيزين وإلى روح أخي الشهيد/ حسن سالم برقوق رحمه الله وإلى روح صديقي المرحوم/ رمضان مصطفى غوالك وإلى إخوتي وأخواتي الأعزاء وإلى زوجتي المخلصة، وأولادي الأعزاء (سالم، خديجة، نهال، أبو بكر) الذين صبروا معي وضحو بأجمل أوقاتهم في سبيل استكمال دراستي... وإلى أساتذتي وأصدقائي وكل من له الفضل عليّ...

وقد احتوى هذا البحث على عدد ستة فصول حيث تناول الفصل الأول أساسيات البحث

..

المقدمة :

بما أن المحرك الأساسي للعملية التعليمية والتربوية والعنصر المباشر للعمل في الميدان التربوي هو المعلم ولا يستطيع مهما أوتي من قوة القيام بهذا الواجب العظيم ما لم يجد المساندة والدعم من الإدارة المدرسية ومن المشرف التربوي ومن الزملاء ومن أولياء الأمور لما لا فهلى عملية تعاونية تكافلية يشترك في نجاحها أو فشلها الجميع ، من هنا برزت أهمية الإشراف التربوي وما يقدمه المشرف التربوي من عون ومساعدة للمعلم. فبالرغم من الدور الكبير الذى تقدمه الخدمة الإشرافية وأهميتها التربوية لابد أن تقدم بصفة إنسانية يراعى فيها المشرف التربوي جهود المعلمين ويعزز جوانب القوة والضعف في أدائهم مما يؤدي إلى إنشاء علاقات إنسانية أخوية، تحقق أهداف العملية التعليمية التربوية في جو من الطمأنينة والرضا.

اشكالية البحث:

على الرغم من أن الإشراف التربوي هو عملية تفاعل إنساني بين المشرف التربوي والمعلم في جو تسوده الألفة والمحبة و يهدف إلى تزويد المعلم بكل ما يحقق نموه العلمي والمهني بقصد تحسين عمليتي التعليم والتعلم، إلا أن الباحث قد لمس من خلال الزيارات الميدانية لبعض المدارس ومن خلال جمع المعلومات من مقابلات شخصية لعدد من المعلمين والمعلمات أن العلاقات الإنسانية لا تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام من قبل المشرفين التربويين، وأن العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم في بعضها تسوده علاقة الخوف والرغبة بل إن بعض المعلمين يتهربون من مقابلة المشرف التربوي، وأرجعوا ذلك إلى الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء المشرفون في تعاملهم معهم كتصيد الأخطاء والنظرة الدونية وأيضاً لقناعتهم بأن هذه الزيارة لن تضيف إليهم جديد، وأن أسألتهم في الغالب لن تجد ايجابية شافية لذي المشرف التربوي مما ينتج عنه انعكاسات سيئة تؤثر في أداء المعلم وينعكس ذلك على أداء طلابه، وبالتالي يؤثر سلبياً في العملية التعليمية والتربوية برمتها وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة الدراسة الحالية يمكن صياغتها في الجملة التالية:

مدى استخدام المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في تعامله مع معلمي مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته من وجهة نظر المعلمين.

ويتفرع من هذا الجملة الرئيسة الأسئلة التالية:-

- س1- ما مدى ممارسة المشرفين التربويين لصور القدوة الحسنة في العملية الإشرافية؟
- س2- ما مدى ممارسة المشرفين التربويين لصور التواضع في العملية الإشرافية؟
- س3- ما مدى ممارسة المشرفين التربويين لصور الوضوح في العملية الإشرافية؟
- س4- ما مدى ممارسة المشرفين التربويين لصور التشجيع في العملية الإشرافية؟
- س5- ما مدى ممارسة المشرفين التربويين لصور كفاية الاتصال مع المعلمين في العملية الإشرافية؟
- س6- ما مدى ممارسة المشرفين التربويين لصور كفاية الحوار الهادف في العملية الإشرافية؟
- س7- ما مدى ممارسة المشرفين التربويين لصور العدل في العملية الإشرافية؟
- س8- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية (بين استجابات المعلمين على محاور العلاقات الإنسانية تعزى إلى المؤهل العلمي)؟
- س9- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية (بين استجابات المعلمين على محاور العلاقات الإنسانية تعزى لعدد سنوات الخبرة في التدريس)؟

أهداف الدراسة:-

- تحاول هذه الدراسة الوصول الى تحقيق الاهداف التالية :-
- 3- التعرف على مدى استخدام المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية .
- 4- التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية (بين استجابات المعلمين بمدارس مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته تعزى إلى:المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في التدريس.

أهمية الدراسة:-

- ترجع أهمية الدراسة الى أنها تحاول الوصول الى تحقيق النتائج التالية :-
- 4- قد تسهم الدراسة في التعرف على واقع ممارسة العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي، مما يؤدي إلى إعداد برامج تدريبية للمشرفين التربويين في مجال العلاقات الإنسانية.
- 5- قد تسهم هذه الدراسة في إثراء البحث العلمي في العلاقات الإنسانية وتطبيقاتها التربوية.
- 6- إعداد قائمة بالعلاقات الإنسانية قد تفيد المشرفين التربويين في تنمية اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي مما يسهم في نجاح العملية الإشرافية.

حدود الدراسة:-

انحصرت حدود الدراسة على النحو التالي:

- 1- **حدود موضوعية:-** اقتصرت هذه الدراسة على محاور العلاقات الإنسانية الآتية: (القدوة الحسنة، التواضع، الوضوح، التشجيع، كفاية الاتصال مع المعلمين ، كفاية الحوار الهادف ، العدل)
- 2- **حدود مكانية:-** طبقت هذه الدراسة ميدانياً على عينة من معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته.
- 3- **حدود زمانية:-** طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2011-2012).

الفصل الثاني والذي تناول فيه الباحث الاطار النظري للبحث وتضمن أولاً: المشرف التربوي ،أهميته ،وصفاته ،وكفاياته ،ووظائفه.

تم ثانيا: الاشراف التربوي: مميزاتـه ،ومفهومـه ، وأنواعـه ، ووظائفـه ، وخصائصـه ، ومكوناتـه ، والاتجاهات الحديثة في الاشراف التربوي ، ومعوقات ونظريات الاشراف التربوي ، وأهم وأبرز الاساليب .

تم ثالثا :العلاقات الانسانية: مفهومها ، وأهميتها ، والمفاهيم الخاطئة في ممارستها، والعوامل التي تسهم في تحقيقها، ومعوقاتـها.

الفصل الثالث :والذى تناول فيه الباحث الدراسات السابقة وقد تم تقسيمها الى دراسات على المستوى المحلى ودرسات على المستوى القوى والدراسات الاجنبية وفى ختام هذا الفصل تم مناقشة الدراسات السابقة.

ولقلة الدراسات السابقة على المستوى المحلى التى تناولت موضوع الاشراف التربوى والعلاقات الانسانية مما كان له الأثر الكبير فى بذل مجهود كبير وكثير من وقت الباحث فى البحث والتقصى على مثل هذه الدراسات وتم اللجوء الى بعض الدراسات التى تناولت جزئية من عمل المشرف التربوى

فيما تناولت هذا البحث عدد سبع محاور من محاور العلاقات الانسانية.

تم يأتى الفصل الرابع :**خصص لطرح اجراءات البحث الميدانية والذى احتوى على المنهج الدراسة**

منهج الدراسة:-

استخدم الباحث فى الدراسة المنهج الوصفي المسحي لأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. وتعتبر هذه الدراسة من البحوث الوصفية المسحية للتعرف على مدى استخدام المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في تعامله مع معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته. وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي ,عدد سنوات الخبرة).

مجتمع الدراسة والعينة :-

يتكون مجتمع الدراسة من عينة من معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته وقد بلغت عينة الدراسة (130) معلماً في للعام الدراسي 2011-2012.

أداة الدراسة :-

خطوات بناء أداة الدراسة:-

1- تحديد الهدف من أداة الدراسة (الاستبانة):-

مدى استخدام المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية في تعامله مع معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته.

2- تحديد محاور القياس أداة الدراسة:

تمثلت محاور القياس في أداة الدراسة للعلاقات الإنسانية التي تمارس من قبل المشرف التربوي في تعامله مع معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته من خلال قياس (7) محاور رئيسية وهي (محور القدوة الحسنة، محور التواضع ولين الجانب، محور الوضوح في العمل، محور التشجيع، محور كفاية الاتصال مع المعلمين، محور كفاية الحوار الهادف، محور العدل).

3- صياغة عبارات أداة الدراسة:-

- مراجعة الأدب النظري المرتبط بكل محور من محاور العلاقات الإنسانية المطبقة من قبل المشرف التربوي في تعامله مع معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته.
- مراجعة مقاييس الدراسات السابقة التي استخدمت للتعرف على العلاقات الإنسانية التي تمارس من قبل المشرف التربوي في تعامله مع المعلمين من وجهة نظرهم.
- مراجعة المصادر السابقة والموضوعات المشتملة عليها من أجل تحديد عبارات كل محور من محاور العلاقات الإنسانية وصياغة فقراتها.
- وقد تم صياغة عبارات أداة الدراسة على النحو التالي:-

1- مراعاة أن تخدم هذه العبارات الأهداف المطلوب تحقيقها والتي تعمل على تحقيق أهداف الدراسة.

2- تم صياغة عبارات أداة الدراسة على أن تكون واضحة ومفهومة .

3- تم صياغة عبارات أداة الدراسة وفق التدرج الخماسي (مرتفع جدا، مرتفع، متوسط، ضعيف، ضعيف جدا).

4- تم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية. حيث اشتملت على (45) فقرة وكانت موزعة على (7) محاور رئيسية وهي (محور القدوة الحسنة، محور التواضع ولين الجانب، محور الوضوح في العمل، محور التشجيع، محور كفاية الاتصال مع المعلمين، محور كفاية الحوار الهادف، محور العدل).

5- روعي في اختيار عبارات أداة الدراسة التنوع وأن يكون لكل عبارة هدف محدد يقيس هدفا محددا من محاور العلاقات الإنسانية.

4- صياغة تعليمات أداة الدراسة:-

تم صياغة أداة الدراسة بغرض تعريف أفراد عينة الدراسة على الهدف من أداة الدراسة وروعي في ذلك أن تكون العبارات واضحة ومفهومة وملائمة ,كما تضمنت تعليمات أداة الدراسة التأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة.

وكذلك طلب من المستجيبين قراءة العبارات بدقة ومعرفة المقصود من كل فقرة مع تدوين الاستجابة في المكان المخصص وعدم ترك عبارة بدون إجابة حيث وضع الباحث مثالا توضيحيا في تعليمات الاستبيان.

صدق أداة الدراسة:-

بعد وضع أداة الدراسة في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في بعض من الجامعات والكليات في مدينة مصراته وذلك لإبداء آرائهم على الأداة من حيث:-

- 1- مدى شمول القائمة للعلاقات الإنسانية التي يفترض أن تكون بين المشرف التربوي والمعلم.
- 2- مدى صحة تصنيف العلاقات الإنسانية في المحور الرئيسي .
- 3- مدى ارتباط هذه العبارات الفرعية بالمحور الرئيسي.
- 4- إعادة الصياغة اللفظية لبعض العبارات غير الواضحة من وجهة نظرهم.
- 5- حذف العبارات المتشابهة أو المتكررة.

وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين,واقترحاتهم ,وأجرى بعض التعديلات في ضوء توصياتهم وآرائهم كحذف بعض العبارات مثل الفقرة (2) في المحور الأول وتعديل صياغة بعض العبارات وتصحيح بعض الأخطاء اللغوية وعلامات الترقيم .

ثبات أداة الدراسة :-

تم استخراج معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية وقد بلغ (0.820) ويعتبر معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض هذه الدراسة وكذلك تم حساب معامل ثبات أبعاد أداة الدراسة الرئيسية

الفصل الخامس: والذي اختص بعرض النتائج ومناقشتها والاجابة على التساؤلات.

الفصل السادس: ملخص البحث والمقترحات :

ملخص نتائج التي توصلت إليها الدراسة :

يعرض الباحث في هذا الفصل ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتوصيات الدراسة ومقترحاتها .

ملخص نتائج الدراسة:-

يعرض الباحث فيما يلي ملخصا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:-

1- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات محور القدوة الحسنة تراوحت بين (2.68)(3.23) ووفقا للمحك الذي وضعه الباحث فإن درجة ممارسة هذا المحور من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة .

2- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات محور التواضع ولين الجانب تراوحت بين (2.63)(2.39) ووفقا للمحك الذي وضعه الباحث فإن درجة ممارسة هذا المحور من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة .

3- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات محور الوضوح تراوحت بين (2.37)(2.90) ووفقا للمحك الذي وضعه الباحث فإن درجة ممارسة هذا المحور من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة .

4- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات محور التشجيع تراوحت بين (2.25)(2.94) ووفقا للمحك الذي وضعه الباحث فإن درجة ممارسة هذا المحور من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة.

5- أظهرت النتائج ان متوسطات عبارات محور كفاية الاتصال مع المعلمين تراوحت بين (2.58)(2.80) ووفقا للمحك الذي وضعه الباحث فان درجة ممارسة هذا المحور من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة .

6- أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات محور كفاية الحوار الهادف تراوحت بين (2.72)(2.02) ووفقا للمحك الذي وضعه الباحث فان درجة ممارسة هذا المحور من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة.

7- أظهرت النتائج متوسطات عبارات محور العدل تراوحت بين (2.75)(2.60) ووفقا للمحك الذى وضعه الباحث فإن درجة ممارسة هذا المحور من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة.

8- أظهرت النتائج متوسطات عبارات محاور الدراسة أن جميع قيم "ت" غير دالة عند مستوى ($P=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية مع معلمي مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في جميع أبعاد الاستبيان فيما عدا البعدين الثاني والخامس من محاور العلاقات الإنسانية حيث جاءت الفروق دالة لصالح التخصص العلمي .

9- أظهرت النتائج متوسطات عبارات محاور الدراسة أن جميع قيم "ت" غير دالة عند مستوى ($P=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية مع معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمصدراته من وجهة نظر المعلمين في جميع أبعاد الاستبيان وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

10- أظهرت النتائج متوسطات عبارات محاور الدراسة أن جميع قيم "ت" غير دالة عند مستوى ($P=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية مع معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمصدراته من وجهة نظر المعلمين في جميع أبعاد الاستبيان وفقا لمتغير الجنس.

11- أظهرت النتائج متوسطات عبارات محاور الدراسة أن قيم "ت" دالة عند مستوى ($P=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية مع معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمصدراته من وجهة نظر المعلمين

في جميع أبعاد الاستبيان من محاور العلاقات الإنسانية حيث جاءت الفروق دالة لصالح حملة المؤهل أقل من ليسانس.

توصيات الدراسة:-

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

1- الاهتمام بخلق جو من التعاون بين المشرفين التربويين ومعملي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته وإشاعة العمل بروح الفريق الواحد مما يوجد جوا من العلاقات الإنسانية في العملية التعليمية .

2- التأكيد على تفعيل ممارسة العلاقات الإنسانية للمحور (القدوة الحسنة -الوضوح- التشجيع-كفاية الاتصال مع المعلمين -كفاية الحوار الهادف-العدل).في الإشراف التربوي.

3- الاستفادة من المشرفين والمعلمين ذوى المؤهلات العليا في تفعيل العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي وهذا لأنهم أظهروا أكثر إدراكا لأبعادها .

4- إتاحة الفرصة أمام ذوى الخبرات من المعلمين للاستفادة من خبراتهم أثناء ممارسة الإشراف التربوي ولأنهم الأقدر على إقامة علاقات إنسانية مع مشرفيهم وتقديرًا لدور الإشراف التربوي في حسن سير العملية التعليمية.

5- العمل على تبادل الخبرات بين المشرفين التربويين أثناء ممارستهم الإشراف لمحاور العلاقات الإنسانية.

6- تطوير العلاقات الإنسانية المطبقة في الإشراف التربوي بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته وذلك من التدريب العملي الميداني حول العمل الإشرافي مع التركيز على محوري كفاية الاتصال مع المعلمين ,وكفاية الحوار الهادف.الذين احتلا أدنى ترتيب مقارنة مع باقي المحاور للعلاقات الإنسانية المطبقة في نتائج هذه الدراسة.

7- التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات من دوى الاختصاص لإعطاء دورات تدريبية حول العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي بمرحلة التعليم الأساسي .

مقترحات الدراسة:

- 1- يقترح الباحث إجراء دراسة حول ممارسة العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي بمراحل التعليم المختلفة.
 - 2- والقيام بدراسة مماثلة عن مدى ممارسة المشرفين التربويين العلاقات الإنسانية في التخصصات التعليمية المختلفة.
 - 3- يقترح الباحث إجراء دراسة مماثلة عن مدى ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في مناطق تعليمية أخرى في ربوع ليبيا.
 - 4- القيام بدراسة الاتجاهات المعاصرة في العلاقات الإنسانية.
- هذا وبالله التوفيق**