

دور أداء المفتشية التعليمية في تسيير العملية التعليمية بمدينة أنجمينا في المرحلة الثانوية

**The role of the educational inspectorate's performance in  
managing the educational trend in the city of ANjamena at the  
secondary level**

د / إبراهيم يوسف ابوالبشير<sup>١</sup>

<sup>١</sup> كلية العلوم التربوية جامعة انجمينا تشاد ، [aboulbachiribrahim@gamil.com](mailto:aboulbachiribrahim@gamil.com)

تاريخ الاستلام: 2025/4/15 تاريخ القبول: 2025/05/29 تاريخ النشر: 2025/06/20

Doi:10.21608/gfsc.2025.434884

مستخلص البحث:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور أداء المفتشية في تسيير العملية التعليمية بمدينة أنجمينا في المرحلة الثانوية حيث تكونت مجتمع الدراسة من جميع المفتشين والموجهين والمهيين التربويين في المرحلة الثانوية والبالغ عددهم (١٢٠) فرداً بمدينة انجمينا ، استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وقد تضمن (٢٦) فقرة وأسفرت النتائج يُعد الإشراف التربوي وسيلة لزيادة فاعلية العملية التعليمية من خلال التوجيه المستمر وتعزيز التعاون بين المعلمين؛ وتظهر النتائج أن الإشراف التربوي في تشاد يواجه تحديات كبيرة تتعلق بالنقص وفي التنسيق بين الموجهين والمعلمين والإدارة التربوية؛ وضعف التفاعل بين الموجهين والمسؤولين في الوزارة، مما يحد من فاعلية برامج الإشراف.

الكلمات المفتاحية: المفتشية التعليمية العملية التعليمية المرحلة الثانوية.

المؤلف المرسل: د / إبراهيم يوسف ابوالبشير [aboulbachiribrahim@gamil.com](mailto:aboulbachiribrahim@gamil.com) Email:

**Abstract:**

This study aimed to identify the role of the inspectorate's performance in managing the educational process in the city of N'Djamena at the secondary stage, as the study population consisted of all inspectors, mentors, and educational trainers at the secondary stage, who numbered (120) individuals in the city of Anjamena. The study used the questionnaire as a tool to collect information It included (26) paragraphs and resulted in results.

Educational supervision is a means to increase the effectiveness of the educational process through continuous guidance and enhancing cooperation between teachers. The results show that educational supervision in Chad faces major challenges related to the lack of coordination between mentors, teachers, and educational administration, and weak interaction between mentors and officials in the ministry, which limits the effectiveness of supervision programs

**Keywords** Educational Inspectorate, educational process, secondary stage

**مقدمة:**

في جميع المجالات وفي جميع المؤسسات الخاصة والعامة نلمس الضرورة الملحة الى الإشراف الذي يراعي الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، ويبرئ لهم فرص النمو واكتساب الخبرات والتقدم الوظيفي، وقد تكون المواقف التي يواجهها هؤلاء العاملين متشابهة ومتقاربة، ويمكن التغلب عليها باستخدام أساليب محدودة لا تحتاج الى مجهود كبير في كل مرة، بل على العكس يمكن اخضاع عوامل هذه المواقف للضبط والتحكم؛ الذي يجعل من السهل السيطرة عليها.

أما التدريس فالصورة هنا مختلفة كثيرا، وهذا الاختلاف يجعل الحاجة الى الاشراف التربوي للمعلم ضرورة أكثر من أي مجال آخر. فالمعلم يتفرد بمسئولية تميزه عن غيره من العاملين في المجتمع.

فالمؤسسة التعليمية تتميز بمنتجات تعليمي يختلف عن باقي المنتجات بالمؤسسات الاقتصادية الأخرى؛ فهذا المنتج لا يحتمل التجربة والخطأ، وإذا حدث خطأ فلا يمكننا إعدامه.

## نسبة دور أداء المفتشية التعليمية في تسيير العملية التعليمية بمدينة أنجينا في المرحلة الثانوية

فالمعلم بوصفه الأداة الأولى لتنفيذ أي برنامج تعليمي، والذي يقع عليه عبء تحقيق الأهداف التربوية، يحتاج الى من يشرف عليه ، ويرشده ، حتى يستطيع أن يحقق ما تسعى إليه المؤسسة التربوية من أهداف في ضوء متغيرات العصر.

فالمشرف التربوي هو القائد التربوي الذي يقع عليه مسؤولية توجيه المعلم وارشاده وتقويمه، حتى يتمكن من أداء عمله بطريقة أفضل تساعد على فهم الأهداف التربوية، والاهداف المدرسية، والنمو في مهنتهم نموا ذاتيا وتوجيه هذا النمو للسمو بمهنة التدريس، والارتقاء بمستوى الأداء فيه، واكتساب مهارة إدارة الصف وضبطه ، وتهيئة المناخ المناسب للتعلم ، وتقويم العملية التربوية تقويما سليما.

ومهما كانت أسس اعداد المعلم رصينة ومناسبة ، ومهما توافر لديهم الرغبة الذاتية للتطوير والتجديد، يبقى دور المشرف التربوي الذي يرافق المعلم في أثناء الخدمة أثره الكبير في تطوير وتحسين المعلم وأساليبه وطرائق تدريسه ، الذي يؤدي بدوره الى تطوير جميع الجوانب ، وذلك للعديد من العوامل التي تحتم وجوده أهمها أن فترة الاعداد الأكاديمي للمعلم في معاهد اعداد المعلمين او كليات التربية لا تكفي لقيامه بواجبه على الوجه الاكمل ، ولاستيعابه كل الأساليب الفنية الحديثة للتدريس ، بل يتعلم ذلك من خلال ممارسته للتعليم ، وتعويض ما نقص في اعداد، كما أن المعلم القديم في مجال التعليم يحتاج الى اشراف للتعرف على المستجدات التربوية ، من خلال التدريب في أثناء الخدمة ، وهذا يحتم وجود هيئة إشرافية خبيرة متخصصة .

لهذا فالمشرف التربوي مسؤول مسؤولية مباشرة عن رفع كفاءة وفاعلية النظام التعليمي ككل، والتي تعتمد أساسا على مهارات ومجهودات الافراد التي يمكن رفعها من خلال زيادة وعيهم بهدف المؤسسة التعليمية ونظم العمل، ومن ثم يمكن تعديل سلوكهم واستجابتهم

### ٢. مشكلة الدراسة:

عملية الاشراف التربوي تمثل الجانب ذو الأهمية العظمى في المجال التعليمي والتربوي، وذلك لأنها عملية مسيرة للعملية التعليمية، تهدف بالمقام الأول الى محاولة تحسين وتوجيه العملية التعليمية بوساطة العاملين بها الى أحسن وأسهل الطرائق

والأساليب التربوية، والتي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، حيث ان جهاز الاشراف التربوي يبدو كمشكلة على مستوى الدول النامية.

والسبب في ذلك الانخفاض الفني الملموس للكوادر البشرية العاملة في مجال الاشراف التربوي، كما أن ذلك لعله يعود في جانب منه الى غياب الوعي بفلسفة الاشراف التربوي وآليات تطويره، ومن ثم نبعث مشكلة البحث الحالي والتي تمثلت في تدني مستوى الاشراف التربوي في العديد من ولايات تشاد بما فيها ولاية أنجمينا ، ولذا تحاول الدراسة الحالية تقديم رؤية فلسفية للأشراف التربوي وتقديم صورة عن واقعه في تشاد واليات تطويره ، ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى مستوى أداء المفتشية التعليمية في تسيير العملية التعليمية؟  
ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

- ما الإطار المفاهيمي للإشراق التربوي؟
- ما واقع الاشراف التربوي في تشاد؟
- ما مدى مستوى أثر الاشراف في العملية التعليمية؟

٣. أهداف الدراسة:

تسعي الدراسة لتحقيق الهدف الرئيسي التالي وهو: ما مدي مستوى أداء الاشراف التربوي في تسيير العملية التعليمية في مدينة أنجمينا ؟ ويتفرع عنه الأهداف التالية:

- التعرف على فلسفة الاشراف التربوي؛
- الكشف عن ملامح الاشراف التربوي السائد في مندوبية التعليمية بولاية أنجمينا.

- توضيح الاليات التي يمكن أن تسهم في تطوير الاشراف التربوي في تشاد.

٤. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من الاعتبارات التالية:

- تسهم في تفعيل أداء المشرف التربوي، والتغلب على المعوقات التي تواجهه اثناء قيامه بمهامه، وتعطي دفعة قوية لتحسين العملية التعليمية التربوية؛
- تفيد المسؤولين عن الاشراف، في مساعدتهم على اتخاذ بعض القرارات التربوية اللازمة لتطويره، وجعله أداة فعّالة في تحسين العملية التعليمية التربوية؛

## نسبة دور أداء المفتشية التعليمية في تسيير العملية التعليمية بمدينة أنجمينا في المرحلة الثانوية

• قد تبرز بعض الصعوبات الأساس التي لم تكن واضحة للمسؤولين قبل ذلك والتي تواجه المشرف التربوي، ومن ثم محاولة التغلب عليها والتقليل من تأثيرها.

### ٥. منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي للوقوف على فلسفة الاشراف التربوي وملاحظته في مندوبية أنجمينا.

### ٦. حدود الدراسة:

➤ الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دور الاشراف التربوي في تطوير العملية التعليمية بمدينة انجمنا:

➤ الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مدينة أنجمينا بالمرحلة الثانوية:

➤ الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال العام (٢٠٢٤م).

### ٧. مصطلحات الدراسة:

الدور: بأنه نشاط يمارسه المشرف التربوي لتأدية الوظائف المناطة به ، والتي منها تقديم المساعدة للمعلم والمساهمة في حل المشكلات التي تواجهه (البطاح ، ١٤١٢ هـ ، ص، ٧٨ )

الدور: مجمل المهمات، والمهارات، والعمليات والأعمال التربوية التي يقوم بها المشرف التربوي لتحسين أداء المعلمين وتنمية قدراتهم، في مجال استخدام الوسائل التعليمية.

المفتشية التعليمية: يقصد بها الإطار الإداري المخصص للقيام بعمل التفتيش من الناحية الإدارية والفنية:

التطوير: بأنه عملية شاملة ، واسعة الأجزاء مترامية الأطراف ترتبط بالثقافة وتغييراتها السريعة المتلاحقة ، بالتلميذ وبالمعلم ، والمدرسة والمجتمع والبيئة والعصر والحياة (سرحان، ، ١٩٨١، ص، ٢٠٦ )، أيضا التطوير أنه يهدف الى الوصول بالشيء المطور الى أحسن صورة من الصور ، حتى يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة تامة ويحقق الأهداف المنشودة منه على أتم وجه ( الوكيل، ١٩٨٢ ، ص ، ٩ )

العملية التعليمية: هي تلك العملية التي يتم فيها استخدام مختلف طرائق التدريس من أجل توصيل معارف علمية للتلاميذ في داخل الفصل وخارجه المرحلة الثانوية: وفق قانون رقم ١٦ الخاص بتوجيه النظام التربوي التشادي حدد المرحلة الثانوية بثلاث سنوات، وغاياتها هي غرز قيم واخلاقيات، ومعارف علمية واجتماعية أوسع.

مدينة أنجمينا: هي واحد من أقاليم تشاد ٢٣ ، وهي العاصمة السياسية والإدارية لدولة تشاد تبلغ مساحتها، ٢٤.٦٣ كم٢ وبلغ عدد سكانها بحسب إحصائية ٢٠٠٩م وصل الى ٩٥١٤١٨ نسمة بينما تشير التقديرات لعام ٢٠٢٠م الى ١٥٩٢٢٥٨ نسمة. (الإحصائية العامة للسكن والسكان ٢٠٠٩)

#### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: الإطار النظري

مفهوم التوجيه التربوي، أهدافه، مهامه:

ينصب اهتمام التوجيه التربوي على العناية بالمعلم والعملية التعليمية وتحسينها والبحث عن الطرق والأساليب التي تكفل الاستمرار في التجديد والتطوير الى الاحسن وقد انعكس هذا المفهوم نتيجة للتطور الذي طرأ على مفاهيمه وما طرأ على الحياة الاجتماعية من تغيير وتقدم في مختلف المعارف والعلوم فبعد أن كان التفتيش يطلق على العمل الذي يقوم به الموجه التربوي والذي كان يهدف الى التحسن على المعلم والمباغته لتصيد أخطائه وهذا النوع من التفتيش لا يقوم على العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل بين المفتش والمعلم ، اذ كانت العلاقة بينهما علاقة مصلحة مما يقلل من عطاء المعلم وانتاجه ويؤثر على تلاميذه وقد أدى ذلك الى اهتمام رجال التربية وحرصهم على تحسين أداء المعلم وتوثيق العلاقات الإنسانية مع الموجه التربوي ووجدوا أن التفتيش لا يصلح لهذه المهمة واتجهوا الى :

التوجيه التربوي / والاشراف التربوي/ والإرشاد/ حيث يكون أكثر ملاءمة

للمعلم.

وسوف نتحدث عن هذه التسميات لنعرف معناها لغة، واصطلاحاً ومن ثم

نستنتج أيها يصلح لأن يطلق على العمل الذي يقوم به الموجه التربوي.

• التفتيش: المعنى اللغوي

جاء في المعجم الوسيط: (فتش) عن الشيء فتشا: سأله عنه، واستقصاه ويقال: فتش الشيء (المعجم الوسيط، المجلد ٢، ص، ٦٧٢)

(فتش) الشيء وعنه فتشه. وفتش الأمر والأعمال فحصها ليعرف مدى ما اتبع في إنجازها من دقة واهتمام.

(المفتش) موظف يقوم بتفتيش أعمال حكومية وغيرها (المعجم الوسيط المجلد ٢، ص، ٦٧٣)

• أما التفتيش في المعنى الاصطلاح فهو:

يعني التفتيش التقصي في متابعة أعمال المعلمين والبحث والتحري عن أخطائهم في أثناء الزيارات المباشرة للمعلمين حتى يتمكن المفتش من كشف أخطائهم وبهذا تنعدم الثقة بينهم وتضعف العلاقات الإنسانية حتى تكون العلاقة بينهم علاقة خوف ومصالحة. (عبد الله، ١٤٠٩ هـ، ص، ١٠).

تعني كلمة التفتيش: البحث والتحري عن شيء أو أشياء معينة يضعها المفتش نصب عينيه مسبقا فضلا عما يخطر على باله عن طريق تداعي المعاني والأفكار. (عبد الله، ١٤٠٩ هـ، ص، ١٠).

• التوجيه التربوي:

في المعنى اللغوي: وجه: انقاد واتبع يقال: قاد فلان فلانا. فوجه: انقاد واتبع. توجه بمعنى ولي وجهه إليه. (المعجم الوسيط، ص، ١٠١٥)

الوجهة: الجانب والناحية والموضع الذي نتوجه إليه ونقصده.

التوجيه في المعنى الاصطلاح: هو التركيز على تحسين أداء المعلمين بوصفهم محور العملية التوجيهية على أن يتم ذلك في جو ديمقراطي يقوم على الاحترام المتبادل والاهتمام بحاجات المعلم. (نشوان، ص، ١١١) ويتضح من هذا التعريف أن التوجيه يركز على المعلم فقط من دون الاهتمام بالعناصر التعليمية الأخرى.

ويعرف التوجيه بوجه عام على أنه العملية الفنية المنظمة التي تهدف الى مساعدة الفرد على اجتنب الوقوع في المشكلات بصورة عامة واختيار الحل الملائم

للمشكلة التي يعاني منها ووضع الخطط التي تؤدي الى تحقيق هذا الحل والتكليف وفقا للوضع الجديد الذي يؤدي به هذا الحل. (القاضي ، ١٤٠٠ هـ ، ص ، ٧)

• الإرشاد: المعنى اللغوي:

رشدا رشدا : اهتدي فهو راشد.  
ويقال رشد أمره: رشد فيه ووفق له.  
وأرشدته: هداه ودله.

• الإرشاد في المعنى الاصطلاحي:

هو عملية ارشاد الفرد الى الطرق المختلفة التي يستطيع عن طريقها اكتشاف واستخدام إمكاناته وقدراته، وتعليمه ما يمكن من ان يعيش في أسعد حال ممكن بالنسبة لنفسه وللمجتمع الذي يعيش فيه. (القاضي، ١٤٠٠هـ، ص، ١١)

ويعرف مصطلحا التوجيه والإرشاد عن معنى مشترك. فكل من التوجيه والإرشاد يتضمن من حيث المعنى الحرفي: الترشيد والهداية والتوعية والإصلاح وتقديم الخدمة والمساعدة والتغيير السلوكي الى الأفضل.

وكل من التوجيه والإرشاد: مترابطان وهما وجهان لعملية واحدة وكل منهما يكمل الآخر. (عبد الله ، ١٤٠٩ هـ ، ص ، ١٤).

• الاشراف:

المعنى اللغوي: أشرف الشيء: علا وارتفع وأشرف عليه: واطلع من فوق.  
وأشرف عليه: تولاه وتعهده.  
(الشرف) الموضع العالي يشرف على ما حوله يقال: هو على شرف من كذا مشرف عليه ومقارب له.  
والشرف العلو والمجد.

• الاشراف في المعنى الاصطلاحي:

يختلف تعريف التربوي للإشراف التربوي وتباين اتجاهاتهم ومفاهيمهم بحسب نظرتهم إليه وفهمهم له، والمأمهم بجوانبه، وتحليلهم لإطاره، ومضمونه من هذا المنطلق فقد تعددت تعريفات الاشراف التربوي، فمنهم من: يقصره على مباشرة التعليم داخل الحجرات الدراسية وتقدير عمل المعلمين؛

## نسبة دور أداء المفتشية التعليمية في تسيير العملية التعليمية بمدينة أنجمينا في المرحلة الثانوية

ومنهم من يجعله وسيلة تمد المعلم بما يحتاجه إليه من مساعدة؛ ومنهم يري أن الاشراف عملية قيادية وتدريبية.

### • أهم التعريفات للأشراف:

العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير للعملية التعليمية التعليمية ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية وهو يشمل الاشراف على جميع العمليات التي تجري في المدرسة سواء كانت تدريسية أم إدارية أم تتعلق بأي نوع من أنواع النشاط التربوي في المدرسة وخارجها والعلاقات والتفاعلات الموجودة فيما بينها . (عبد الله ، ١٤٠٩ هـ ، ص ، ١٢).

عرف بأنه العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية ومتابعة وتنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية وهو يشمل الاشراف على جميع العمليات التي تجري في المدرسة سواء كانت تدريسية أو إدارية أو تتعلق بأي نوع من أنواع النشاط التربوي في المدرسة وخارجها والعلاقات والتفاعلات الموجودة فيما بينها. (سهام ، ٢٠١٣ ، ص ، ١٣).

### • الفرق بين الاشراف التربوي والتوجيه:

لمعرفة أي المصطلحين نستخدمه لا بد أن نسوق بعض الفروق بين الاشراف والتوجيه لكي نستنتج أيهما أشمل وأعم ليستخدم كمصطلح بدل على العمل الذي يمارسه الموجه التربوي.

الفرق الأساسي بين مصطلح التوجيه والاشراف: فيشير الى أن المصطلح الأول (التوجيه) يقصد به الاعمال التي تهدف الى تنمية المتعلمين ومعاونتهم على اكتشاف ذواتهم الحقيقية وطاقاتهم المختلفة بطريقة مباشرة.

أما المصطلح الثاني: (الاشراف التربوي) فانه يهدف الى تنمية المتعلمين والعملية التعليمية بكامل عناصرها من خلال تنمية المعلمين وتحسين المناهج والوسائل وتطوير البيئة المدرسية فهو اذن عملية لا تتصل اتصالا مباشرا بالمتعلمين أنفسهم.

وشأن الاشراف التربوي من حيث تنمية المتعلمين وعناصر العملية التعليمية هو شأن الإدارة المدرسية فكلهما يمثل نوعا من الخدمة التعليمية التي يراد بها تحسين العملية التعليمية وتدعيمها بطريقة إيجابية:

ينبغي أن يعاد النظر في معنى التوجيه التربوي ليصبح (الإشراف التربوي) لكي ينطبق المقصود منه وهو الإشراف على القائمين بمهنة التدريس ومساعدتهم على حسن أدائها.

ويبقى مسمى (التوجيه) ليدل على معناه الحقيقي وهو توجيه الطلاب الى أنواع التعلم والمهن الملائمة لقدراتهم واستعداداتهم.

فالتوجيه التربوي إذا جاز لنا استخدام هذا المسمى ينصب بالدرجة الأساسية على المعلم وطرق تدريسه في وقت أصبح فيه تطوير المناهج والأساليب التربوية هو السائد في العملية التربوية.

وذكر الدكتور محمد حامد الأفندي: يري أن التوجيه الفني يجب أن يغير الى (الإشراف التربوي) وبذلك ينطبق على المعنى المقصود منه وهو الإشراف على أعمال المدرسين ومساعدتهم على حسن أدائها وحينئذ يبقى اسم (التوجيه) ليدل على معناه الحقيقي وهو توجيه التلاميذ الى ما تؤهلهم له قدراتهم وامكانياتهم واستعداداتهم من حيث الدراسة والعمل والدور الذي يستطيعون القيام به الحياة العامة. (الأفندي، ١٤٠١هـ، ص، ١٩).

فالمخرجات التربوية التي تتمخض عنها العملية الإشرافية تتمثل في المعلمين الذين تصبح كفاءتهم التعليمية أفضل من ذي قبل وفي التلاميذ الذين يصبح انجازهم على نحو أفضل وأعلى،

وفي استخدام فعال للإمكانات المتوافرة فاذا كانت خصائص المخرجات التربوية على هذا النحو يمكن القول أن العملية الإشرافية قد حققت أهدافها في تحسين العملية التربوية بمعناها الواسع والشامل.

وهذا هو الفرق بين التوجيه التربوي والإشراف التربوي الشامل. ففي حين يهدف التوجيه التربوي الى تحسين أداء المعلمين انطلاقا من أن ذلك سيؤدي بالضرورة الى تحسين تنفيذ المناهج الدراسية وتطوير تعليم التلاميذ فان الإشراف التربوي يتناول جميع عناصر العملية التعليمية بما فيها المعلم كونه أحد هذه العناصر، ولذلك جاء التوجيه التربوي كمرحلة انتقالية بين التفتيش، والإشراف التربوي الشامل الذي ننادي به في أنظمتنا التربوية اليوم. مما تقدم نستنتج:

نسبة دور أداء المفتشية التعليمية في تسيير العملية التعليمية بمدينة أنجمينا في المرحلة  
الثانوية

➤ ان التوجيه التربوي يستخدم كمصطلح يدل على توجيه الطلاب وأكثر الدول تستخدمه ليبدل على الأسلوب الذي تعالج به مشاكل الطلاب وتوجيههم في أثناء دراستهم.

➤ أما إذا استخدم التوجيه التربوي كمصطلح ليبدل على توجيه المعلمين فان هذا المصطلح قاصر لا يركز على جميع جوانب العملية التعليمية وينصب اهتمامه بالمعلم وطرائق تدريسه فقط الأمر الذي يجعلنا نستخدمه كمصطلح لتوجيه الطلاب لعدم شموليته.

➤ ان الاشراف التربوي يتناول جميع عناصر العملية التعليمية بما فيها المعلم والتلميذ والمنهج وتطوير هذه العناصر مع توثيق العلاقات الإنسانية بين المشرف التربوي والمعلم وهذا يجعل الاشراف التربوي أنسب المصطلحات وأشملها ليطلق على الاشراف على المعلمين والعملية التعليمية.

وقد ارتبطت أهمية الاشراف التربوي في مجال الإدارة المدرسية بأن المشرف

#### التربوي يحقق الأهداف التالية:

- التعاون مع مديري المدارس لتحقيق غاية التعليم وأهدافه.
- تنظيم وتنسيق الاعمال الإدارية والفنية في المدرسة لتحقيق أهدافها.
- نقل الخبرات والتجارب والممارسات الناضجة للعاملين في الإدارة.
- علاج المشكلات المختلفة التي تعوق مسيرة المدرسة في أداء رسالتها.
- وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة بناء على تحليل الواقع (سهام، ٢٠١٣ م ، ص، ١٨).

وعلى هذا فالإشراف التربوي له مسئولية مباشرة عن رفع كفاءة وفاعلية النظام التعليمي التي تعتمد أساسا على مهارات ومجهودات الافراد التي يمكن رفعها من خلال زيادة وعيهم بهدف المؤسسة التعليمية ونظم العمل، وبالتالي يمكن تعديل سلوكهم استجابة لهذا التوجيه.

والعملية التعليمية في حاجة مستمرة للإشراف، شريطة أن يبني على أسس سليمة، خاصة أن عملية التعليم والتعلم عملية بالغة التعقيد والتداخل لاتصالها بالإنسان الذي يعيش في مجتمع سريع التغيير، ويجب أن تتغير التوقعات والأهداف

التربوية مع تلك التغيرات الحادثة في المجتمع، ولا يمكن أن يستجيب الأفراد لذلك إلا من خلال نظام إشرافي تربوي الذي يعتمد على السلوك الإشرافي التعليمي. (سهم ، ٢٠١٣م، ص. ١٩).

#### ضرورة الإشراف التربوي:

- التطور في مجال التربية نظرا لتطور المعارف بصفة عامة.
- المساهمة في تطوير التعليم.
- صعوبة متابعة مدير المدرسة للجوانب الفنية والإدارية معا.
- اختلاف العوامل والقدرات بين المعلمين.
- احتياج المعلمين أكثر من أي مجال آخر للتوجيه.
- ضخامة المسؤولية الاجتماعية للمعلم.
- الإشراف التربوي وسيلة لتبادل الخبرات.
- تحديد احتياج الهيئات التعليمية بالمدارس.
- عدم اعداد عدد كبير من المعلمين تربويا.
- ضعف الصلة بين أساتذة كليات التربية وطلابهم بعد التخرج.
- المعلمين الجدد.
- المعلم المنقول.

#### أهداف الإشراف التربوي:

يمكن الإشارة هنا الى أن بعض الدراسات لخصت أهداف الإشراف في النقاط

التالية:

- تحسين أداء النظام التعليمي وتطويره لتحقيق مزيد من الفاعلية والكفاءة، والإنتاجية وهذه العناصر الثلاثة تمثل مفهوم الجودة؛
- المشاركة الفعالة في تهيئة واعداد المعلم الكفاء للقيام بفعاليات العملية التعليمية التعليمية؛
- التعريف بالطرق التربوية الجديدة والاتجاهات الحديثة في المناهج الدراسية والوسائل التعليمية ودراستها دراسة واعية تتيح للمعلمين فرصة النمو المهني

نسبة دور أداء المفتشية التعليمية في تسيير العملية التعليمية بمدينة أنجمينا في المرحلة  
الثانوية

- والشعور بالكفاية والفاعلية، واكتساب المعلم المهارات والخبرات التربوية، واستراتيجيات التدريس الحديثة في تخصصه؛
  - العمل مع المعلم لتحليل سلوكه التعليمي وتشخيص جوانب القوة والضعف لديه ومعالجة ما يحتاج إليه من تحسين وتغيير وتطوير؛
  - مهارات مدير المدرسة والمعلم وقدراتهما ومساعدتهما على توظيفها لرفع مستوى أدائهما التعليمي؛
  - تنمية المهارات الأساسية لدى المعلم لإدارة المواقف التعليمية بفاعلية، وتمكين المعلمين من النمو الذاتي مهنيًا وعمليًا في العمل التربوي، وتبصيرهم بالمستجدات التربوية واكتسابهم مهارات واتجاهات ومعارف حديثة، من خلال تنفيذ الدورات والبرامج التدريبية أثناء الخدمة؛
  - تشجيع المديرين والمعلمين على البحث العلمي والتربوي بالتركيز على البحث الاجرائي، والابداع والابتكار في مجال عملهم؛
  - العمل مع المعلم على التخطيط، والاعداد الجيد لتدريس تخصصه؛
  - توفير بيئة نفسية، واجتماعية، ومادية، ومدرسية مشجعة للتعليم والإدارة؛
  - تطوير العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي، واذكاء روح الحماس والتنافس الشديد في التدريس بين المعلمين؛
  - مساعدة المعلمين على تفهم أهداف المدرسة بصفة عامة وأهداف المواد الدراسية التي يدرسونها بصفة خاصة، والمساهمة في تقويم المناهج وتطويرها؛
  - دراسة العوامل المختلفة التي تسهل عملية التعليم أو تعوقها سواء ما يتعلق منها بالطالب أو المدرسة أو البيئة المحلية، ومساعدة المعلمين في التعرف على مشكلات الطلاب واقتراح أفضل الحلول لها؛
  - مساعدة المعلمين على الاستفادة من البيئة المحلية والتعرف على مصادرها البشرية والمادية. (سهام، ٢٠١٢، ص، ٣٢)
- وهذه الأهداف تشترك في حل الصعوبات والمشكلات التي تواجه عناصر العملية التعليمية وأيضا العمل على تحسين وتطوير كفاءة المعلمين والمديرين للوصول الى مخرجات ذات جودة عالية.

## تطور الاشراف التربوي في تشاد

### الخلفية التاريخية للإشراف التربوي:

تشاد كانت مستعمرة فرنسية، فكانت تابعة للحكومة الفرنسية، فكانت تدار العملية التعليمية وفق فلسفة التربية والتعليم الفرنسي التي يتم ادارتها عبر وزارة التربية والتعليم الفرنسي، سواء في السلم التعليمي (أي المراحل التعليمية)، أو المناهج التعليمية، أو فلسفة اعداد المعلم، أو الإدارة التعليمية المختلفة.

بناءً على ذلك ان النظام التعليم الفرنسي يستخدم مصطلح التفتيش لغة ومفهوما في العمل الإداري فكان يتم تعيين المفتش التعليمي من جانب الإدارة التعليمية الفرنسية، فيستخدم المفتش أسلوب المباغثة أثناء الزيارات الفصلية ، استمر الحال حتى بعد الاستقلال فالملامح لن يكون هناك معاهد او كليات للتربية يتم فيها أعداد المفتشين مما جعل الإدارة الفرنسية حتى مطلع التسعينيات كان يتم اعداد المفتشين التشاديين في معاهد اعداد المفتشية الفرنسية. وفق فلسفة التعليم الفرنسي ، الى أن تم فتح أقسام لإعداد المفتشين والموجهين في المعهد العالي للمعلمين بانجمينا (٢٠٠٩م) منذ التاريخ بدأ اعداد المفتشين والموجهين في المعهد العالي للمعلمين ، لكن الملاحظ على ان طريقة ونظم المنهجية الاعداد تتم وفق نظم اعداد المعاهد الفرنسية من دون مراعاة بصورة واسعة للواقع التعليمي المحلي ، ما عدي النشاط المصاحب لفترة الاعداد وهو إقامة دورة قروية في الأقاليم التشادية لما يقارب الشهر، من أجل معرفة المجتمعات القروية والبدوية تسمح لهم عندما يصبحون مفتشين في التعامل معهم من النواحي الاجتماعية والاقتصادية والثقافية لذا يعد إقليم العاصمة يضم ما يقارب ٦٠% من نسبة المدارس في تشاد الا أن ما يشاهد هناك عجز كبير بين عدد المفتشين والموجهين مع عدد المعلمين في المدينة مما يؤثر سلبياً على أداء عملهم لان المفتش له محدودية او سعة محددة من المعلمين حتى يتكمن من متابعتهم فنيا واداريا.

وسوف نتبع المراحل التي مر بها التفتيش والأساليب التي أدت الى الغائه واستبداله بالتوجيه التربوي ثم نتبع خطوات تطوير التوجيه الى - يومنا هذا  
تعني كلمة التفتيش البحث أو التحري عن شيء أو أشياء معينة يضعها المفتش نصب عينيه مسبقا فضلا عما يخطر على باله عن طريق تداعي المعاني والأفكار. وان هذا التحري او البحث يشمل:

نسبة دور أداء المفتشية التعليمية في تسيير العملية التعليمية بمدينة أنجمينا في المرحلة  
الثانوية

- الوقوف على معلومات تغطي ما تتطلبه عملية التقويم؛
- إرشادات لتدارك أخطاء تتفاوت حسب نظرات المفتشين إليها؛
- وما دام أن تقويم المفتش للمدرس له أثره في المصير الذي يحاول ذلك المدرس الحفاظ عليه أو الوصول إليه لذا فإن المدرس يحاول اظهار عمله الى أحسن مستوى وأرفعه تؤهله إمكاناته وقدراته لبلوغه ونتيجة لهذا المفهوم يضطر المدرس الى:
- التظاهر أمام المفتش بالسير على أحدث الطرائق في التدريس ولو أنه في كثير من الأحيان لا يستعملها في الأحوال الاعتيادية؛
- محاولة المدرس لاغتنام كل فرصة لتغطية النقص الذي نجم عن اهمال أو ظروف معينة حالت دون تغطية ذلك النقص في حينه؛
- اضطرار المدرس الى إعطاء معلومات فيها الكثير من المغالاة وعدم الواقعية؛
- عمل المدرس على إرضاء المفتش بشتى الطرائق والوسائل والسير بحسب الطريقة التي يريدھا والتوجيهات التي يفترضھا على الرغم من عدم اقتناعه بها (عبد الله، ص ٢٤)

ومن هنا أصبح المفتش يعطي معنى التحري والبحث عن أشياء قد لا تكون بارزة وبالأحرى ظاهرة الى العيان ولهذه الصفة وللأسلوب الذي يبدیه بعض المفتشين في تصرفاتهم مع المدرسين أعطي بعض المربين للتفتيش الصيغة البوليسية لأن المفتش غالبا ما يظهر بمظهر المتعالي والمتسلط ويستعمل عنصر المفاجأة (المباغطة) عليه يتمكن من الوقوف على أخطاء يقترفها المدرس قد تكون تافهة في حد ذاتها. ومن هنا جاءت الفرقة بين المدرس والمفتش وتضائل العامل التربوي التوجيهي وأصبحت العلاقة بين الطرفين علاقة خوف ومصالحة لا علاقة إنسانية مبنية على الاحترام المتبادل والتوجيه السليم.

لقد تطور مفهوم الاشراف التربوي في تشاد وتطورت فلسفته وأساليبه تطورا واضحا وكبيرا في العقدين الماضيين، نتيجة للجهود التي قامت بها وزارة التربية والتعليم، نتيجة مختلف الجهود التي سعت إليها لتطوير النظام التربوي التشادي ، ورفع كفايته على نحو يؤدي الى تطوير نوعية التعليم ورفع مستواه،

فقدما كان التفتيش والمفتش ، كانت الممارسات تقوم على أساس استخدام السلطة ورسم الأهداف ، وتحديد الخطط والإجراءات الإدارية في المدرسة والتعليمية في غرفة الصف ، وامتحان التلاميذ وتصدد الأخطاء وتوجيه النقد ، واتخاذ الإجراءات الإدارية بحق المخالفين الذين يخرجون عن نطاق ما حدد لهم ، وعليه كانت النظرة الى التفتيش والمفتش نظرة يملأها الخوف ، والعلاقة بينهم وبين المدارس والمعلمين علاقة سلبية لا مودة فيها ولا ثقة .

ثم انتقلت الى مراحل متقدمة تعني بالتحسين والتدريب والاهتمام بكل عناصر العملية التعليمية وفيما يلي عرض الموجز للعوامل المؤثرة في تطور مفهوم الاشراف التربوي.

#### نظام تفتيش القسم:

عنيت الوزارة بالتفتيش الفني أتم عناية فاخترت له من ذوي الخبرات الطويلة والكفاءات العلمية والتربوية من رجال التعليم وأخذت بتجربة نظام تفتيش القسم مع بداية العام الدراسي (٢٠١٧) فعينت في كل منطقة تعليمية عددا من مفتشي الأقسام يتناسب وحاجة تلك المنطقة من حيث عدد المدارس وتباعدها.

وحددت مهام مفتشي الأقسام دراسية:

#### • الاشراف الفني على المدارس؛

زيارة كل مدرسة من مدارس أقسامهم ثلاث مرات على الأقل خلال العام الدراسي على أن تتم الزيارة الأولى في الأسابيع الأولى من العام الدراسي مستهدفة الارشاد والتوجيه وتبدأ الزيارة الثانية مع بداية الأسبوع الثامن من بداية العام الدراسي بقصد الوقوف على عمل المعلم وتقويمه، وتبدأ الزيارة الثالثة على أقصى تقدير مع بداية الأسبوع الرابع والعشرين بغرض متابعة عمل المعلم ومعرفة مدى تنفيذه للتوجيهات وأثره في طلابه ووضع التقديرات المناسبة له على هدي ذلك.

توثيق الصلة وتقوية الفكر والروح بين أسرة المدرسة الواحدة من اداريين ومعلمين وطلاب وإيجاد شيء من العلاقة الطيبة بينهم وبين البيئة التي يعيشون فيها بحيث تقوم المدرسة بواجبها التربوي خير قيام؛

## نسبة دور أداء المفتشية التعليمية في تسيير العملية التعليمية بمدينة أنجينا في المرحلة الثانوية

تعاون أعضاء أسرة المدرسة جميعها مع مفتش القسم في دراسة المشكلات التي تعترض سبيل المدرسة في أداء مهمتها ومحاولة التماس الحلول الإيجابية الممكنة لتلك المشكلات، وتقل الخبرات والتجارب الناجحة من مدرسة الى أخرى.  
نظام التفتيش العام:

أحثت الوزارة نظام التفتيش العام مع بداية العام الدراسي (٢٠١٨) وجعلت مقره إدارة التعليم الثانوي في الوزارة وقد حدد عمل المفتش العام في القيام بالعديد من الزيارات خلال العام الدراسي للمناطق التعليمية وفق خطة تضعها لذلك إدارة التعليم الثانوي وتكون مهمته خلال زيارته هذه.

- الاطلاع على أعمال مفتش القسم وزيارة عدد من المدارس الثانوية كنموذج للتعرف على أثر المفتش في مدارس قسمه؛
- متابعة تنفيذ التعليمات الصادرة من الوزارة؛
- تفقد احتياجات المنطقة سواء من النواحي الفنية أو الإدارية؛
- كتابة تقرير عام يضمنه فكرة واضحة عن واقع المنطقة في ضوء مشاهداته ويضمنه مقترحاته حيال الطريقة الأفضل في تحسين أوضاع المدارس في المنطقة التي زارها.

### واجبات المفتش والمفتش العام:

وفي دراسة الواجبات المفتش والمفتش العام قامت بها وزارة التربية عام (٢٠٢٠م) تضمن أهم ما يؤديه المفتش وهو معاونة المدرس على ( قرار وزارة التربية والتعليم رقم ٧٨ الصادر بتاريخ ١٠/٩/٢٠٢٠ م ، ص، ٦٠)

- الوقوف على أحدث النظريات التربوية وتطبيقها في تدريس مادته ومداومة الاطلاع على ما يستحدث في مادة تخصصه بشتى الوسائل؛
- زيادة تفهم المدرس لخصائص النشء في أطوار نموهم عقليا وجسميا في المراحل المختلفة وتعرفة على حاجاتهم وطرائق اشباعها ووسائل معاونتهم في حل مشكلاتهم؛
- الامام بخصائص البيئة التي توجد بها المدرسة وأدراك مقوماتها؛
- تكوين علاقات إنسانية رشيدة مع زملائه المدرسين؛

- دراسة الخطط والمناهج وفحص الكتب المقررة وابداء ملاحظاته عليها واقتراح تحسينها والمساهمة في علاج حالات التأخر الدراسي أو الانحراف عن السلوك المدرسي.

وتوضح الدراسة أيضا أن واجبات المفتش العام تتلخص في توجيه المفتش في أول العام الدراسي ثم متابعة تنفيذ التوجيهات والإرشادات وكلها مركزة على رقابة المفتش.

#### الإشراف الفني:

في المرحلة الابتدائية في تشاد لا يوجد مفتش فني لماذا؟ لأن المعلم في المرحلة الابتدائية يتم استخدام معلم فصل فالمفتش الابتدائي يتم اعداده اعدادا شاملا في المجالين الفني والإداري، اما مفتش المرحلتين الاعدادي والثانوي يتم اعداه بنفس الطريقة، لكن المرحلتين الاعدادي والثانوي أن المعلم يتم اعداده اعداد معلم مادة، الامر الذي جعل الوزارة تقوم بفتح إدارة داخل المفتشية قسم يسمى (SPECTER DE POUL المفتشين الفنيين) وتم فتح سبعة أقسام:

١. قسم اللغة.
٢. قسم الاحياء.
٣. قسم الكيمياء والفيزياء.
٤. قسم الرياضيات.
٥. قسم الجغرافيا والتاريخ.
٦. قسم الفلسفة.
٧. قسم الأنشطة الرياضية.

#### فمن مهامهم توزيع المناهج:

- المشاركة في وضع جدول الدروس في كل مدرسة.
- حصر الزيادة والنقص في المدرسين أو الكتب أو الأدوات.
- حصر احتياجات معامل المدارس من أدوات ومواد.
- الاشتراك مع الجهات المختصة في وضع شروط المناقصة وطرحها لتأمينها.
- دراسة المناهج رغبة في تطويرها وإدخال التحسينات التي تقتضيها الحال بما يتلاءم مع الظروف البيئية والاتجاهات العامة في البلاد.

نسبة دور أداء المفتشية التعليمية في تسيير العملية التعليمية بمدينة أنجينا في المرحلة  
الثانوية

- مراجعة الكتب المقررة على المرحلتين المتوسطة والثانوية.
- الاسهام في لجان التعاقد وفي الاشراف على طباعة الكتب.
- الاسهام في وضع حركة المدرسين. (قرار وزارة التربية والتعليم رقم ٧٨ الصادر بتاريخ ١٠/٩/٢٠٢٠ م ، ص ، ٧٠).

### الدراسات السابقة

قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية وحصل على عدد من الدراسات ذات علاقة بالدراسة، ودراسات غير مباشرة بالدراسة والإفادة من تلك الدراسات في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية وفي بناء الاستبانة ومناقشة نتائجها، وبيان أوجه الشبه والاختلاف بينهما وبين الدراسة الحالية ومدى افادته منها : ويعرض الباحث هذه الدراسات.

١. لوكيريو جاك باترك locicero jack patrick م ٢٠٠٠م أجرى الدراسة بعنوان : المقارنة بين المشرفين التربويين الحاصلين على شهادات شكر وخبرة مع غير الحاصلين عليها ، هدفت الدراسة الى : كشف أوجه الشبه والاختلاف بين ما لديهم خبرة ميدانية وإشراقية وتدريبية وشهادات شكر مع من ليس لديهم تلك الخبرات والشهادات من المشرفين التربويين ، واستخدام الباحث المسح لتحديد من لديه المؤهلات المطلوبة مع غيرهم من أفراد الدراسة ،

كما استخدم الباحث الاستبانة لجمع معلوماته حيث قام بتطبيق دراسته على عينة تكونت من (٦٠٠) ممن توفرت فيهم مواصفات الدراسة: من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي: اكتشاف وتصنيف المشرفين التربويين الأكثر خبرة والأعلى مستوى من غيرهم، اعتماد المشرفين التربويين الأكثر خبرة من غيرهم كمشرفين دوليين ومعتمدين عن طريق الشركة التعليمية للمعلومات، صنفت مؤلفات المشرفين التربويين واصداراتهم على مستوى دولي.

٢. أدوي أبالوفواوي ، Abalo Fawui (٢٠٠٢م) بعنوان غاية الاشراف التربوي . هدفت الدراسة الى: تحديد فهم أعمق لعملية الاشراف التربوي في تعليم المعلم، واستخدام الباحث أسلوب المقابلة مع خمسة من المشرفين التربويين، وخمسة معلمين من التعليم الأساسي، واثنان من المحققين لقياس مدى تحقق أهداف الاشراف التربوي

من تعليم المعلمين وتدريبهم، كما استخدم الباحث التصوير والتسجيل والتحليل لأدوار المشرفين التربويين والمعلمين أثناء تأديتهم لعملهم الاشرافي والتعليقي لمدة عشرة أسابيع. والاستبانة لجمع معلومات دراسته، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي: أن مساعدة المعلم تنمو وتتطلب اعطاؤه تعليمات ونشرات من المشرف التربوي كمسئول عنه، كشفت أن المعلمين يهتمون المشرفين الجامعيين بالعصبية كونهم يتلقون بهم لأول مرة، أن العلاقات الإنسانية بينهم يجب أن تبنى على التعاون والمساعدة وليس على الفوقية، اقترح المعلمون أنه يتطلب على المشرف التربوي أن يقبل آراء الآخرين، أن يتم بناء الأساليب الاشرافية بين المعلمين والمشرفين التربويين على الاحترام المتبادل والبعد به عن الجمود الفكري

٣. دراسة هند عقيلان (٢٠٠٢م) سعت هذه الدراسة الى تحقيق الهدف التالي: التعرف على درجة تطبيق أنموذج الإدارة بالأهداف في الاشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع معلومات هذا البحث، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: أن درجة تصنيف أنموذج الإدارة بالأهداف في إدارة الاشراف كانت بدرجة كبيرة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق أنموذج الإدارة بالأهداف في الاشراف التربوي، تعزى لمتغير سنوات الخبرة الاشرافية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تطبيق أنموذج الإدارة بالأهداف في جهاز الاشراف التربوي تعزى للمؤهل العلمي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إمكانية تطبيق أنموذج الإدارة بالأهداف في الاشراف تعزى لمتغير الجنس

٤. دراسة عبد الله بن مبارك حمدان (٢٠٠٨) دور المشرف التربوي في تطوير أداء معلمي المواد الاجتماعية في مجال استخدام الوسائل التعليمية، هدفت الدراسة الى التعرف على الوسائل التعليمية التي يركز المشرفون التربويين على استخدامها عند تدريس المواد الاجتماعية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، التعرف على الأساليب التي يستخدمها المشرفون لتطوير أداء معلمي المواد الاجتماعية في مجال استخدام التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.

واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة:

أهم نتائج الدراسة:

## نسبة دور أداء المفتشية التعليمية في تسيير العملية التعليمية بمدينة أنجينا في المرحلة الثانوية

ان تركيز المشرفين التربويين على الوسائل التعليمية التي يستخدمها المعلمون عند تدريسهم المواد الاجتماعية من وجهة نظر معلمي ومشرف المواد الاجتماعية كانت بدرجة (متوسطة).

أن الأساليب التي يستخدمها المشرفون التربويون لتطوير أداء معلمي المواد الاجتماعية في مجال استخدام الوسائل من وجهة نظر معلمي ومشرفي المواد الاجتماعية كانت بدرجة (متوسطة).

ان معوقات استخدام معلمي المواد الاجتماعية للوسائل التعليمية في تدريبهم للمواد الاجتماعية من وجهة نظر معلمي ومشرفي المواد الاجتماعية كانت بدرجة (متوسطة).

٥. أبو سمرة (٢٠١٣) هدفت الدراسة الى التعرف على دور الاشراف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين ، كما يرى المعلمون الجدد أنفسهم ، تكونت عينة الدراسة من (٣٨٠) معلماً ، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور الاشراف التربوي في فلسطين في دعم المعلم الجديد كان بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أراء عينة الدراسة لدور الاشراف التربوي في دعم المعلم الجديد تعزى لمتغيري : الجنس ، والتخصص.

٦. دراسة عمار صلاح الخطيب (٢٠١٧) درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الحكومية الأساس لعناصر دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين (عمان) هدفت الدراسة: الى استقصاء درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الحكومية الأساسية لعناصر دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة طبقية عشوائية مقدارها (١٦٦) معلماً ومعلمة منهم (٩٨) معلماً، و(٦٨) معلمة في مديريات التربية والتعليم لواء الجامعة، ولواء قصبة عمان، ولواء القويسمة.

وتم التوصل الى النتائج التالية: أن درجة استخدام المشرفين التربويين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظة العاصمة عمان لعناصر دليل المناخ التنظيمي كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين،

ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة: ضرورة تدريب المعلمين من جميع فئات الخبرات التعليمية؛ ضرورة قيام المسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمختصين في مجال الاشراف وبخاصة مديرية الاشراف التربوي بعقد دورات تدريبية خاصة بالمشرفين التربويين.

٧. ادم زازا : (٢٠٢٢) دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين بمندوبية انجمينا من وجهة نظر المعلمين والمديرين ، تكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلما ومعلمة، توصلت الدراسة الى وجود اراء متوسطة تميل الى معرفة لدي مديري ومعلمي المدارس الحكومية ، وبأن متوسط اراء المديرين أعلى من متوسطات اراء المعلمين على كافة المجالات، وأن مجال التخطيط حصل على ادنى المتوسطات الحسابية لكل من المديرين والمعلمين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير جنس المعلمين حول دور المشرف التربوي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للمعلمين حاملي شهادة البكالوريوس ، وللمعلمين أصحاب الخبرة من (٦ الى ١٠) سنوات

٨. محمد لقمان : (٢٠٢٢) بحث ماستر: جامعة أنجمينا ، كلية العلوم التربوية : هدفت الدراسة على تعرف دور الاشراف التربوي في دعم الممارسات التدريسية لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية بمندوبية انجمينا ، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) معلما ومعلم ، وقد توصلت نتائج الدراسة الى أن الاشراف التربوي يحسن الممارسات التدريسية لمعلمي اللغة العربية بدرجة كبيرة جدا، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التحسين تعزى لمتغير الجنس والمرحلة التعليمية ، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة تنوعها وتعدد أهدافها، كما يلحظ تنوع البيئات التي أجريت فيها هذه الدراسات وأيضا تنوع المناهج المستخدمة فيها رغم اتفاقها جميعا على تناول موضوع الاشراف التربوي وأنها كانت دراسات ميدانية في مجملها ، ولكنها تختلف عن الدراسة الحالية ما عدى الدراستين لزازا ولقمان في بيئتها من وجهة ، وكذلك في هدفها وفي كونها دراسة تحليلية بخلاف هذه الدراسات الا أنها استفادت من هذه الدراسات في التأصيل لبعض مفاهيمها

## إجراءات الدراسة الميدانية

### منهج الدراسة:

في هذه الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بوصفه أحد أكثر أنواع المناهج البحثية استخداماً، ويقصد به المنهج الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها فالمنهج الوصفي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره، ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم بتحديد الممارسات الشائعة والسائدة، والتعرف على اتجاهات ومعتقدات الأفراد " (السيد ، ٢٠٠٥ ، ص ١٣٤ )

### مجتمع الدراسة:

هو مجال الدراسة الذي يحوي مجموعة من العناصر التي نرغب بدراستها والحصول على بعض النتائج حولها. (العلوان، ٢٠١٠، ص، ٢٨) ، ويقصد بمجتمع الدراسة هو مجموعة محددة جيداً من الأفراد أو الأشياء المعروفة والتي لها خصائص مماثلة، عادة ما يكون لجميع الأفراد أو الأشياء الموجودة في مجموعة معينة لها خاصية أو سمة مشتركة أو ملزمة بينها. ومجتمع هذه الدراسة من الإداريين والمعلمين والموجهين والمفتشين في ولاية أنجمينا.

### عينة الدراسة:

على أنها: العينة هي نموذج يشمل جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعنى بالبحث، وإن المعاينة أو اختيار العينة قائم على أسس علمية صحيحة بطريقة الاحتمالات وكل وحدة من وحدات العينة يجب أن تخضع لشروط معينة ( الكاف، ٢٠١٤، ص، ٩٤) ، وتعد طريقة جمع العينات واختيارها من أكثر الطرائق فاعلية لإجراء البحوث العلمية، حيث أن من المستحيل أن يقوم الباحث بإجراء دراسته على المجموعة الكبرى من الأفراد والتي تعرف باسم مجتمع الدراسة، لذلك يقوم باختيار مجموعة محددة منهم وتسمى هذه المجموعة بعينة الدراسة. وقد تم اختيار عينة من الإداريين والمعلمين والموجهين والمفتشين بطريقة عشوائية في ولاية أنجمينا البالغ عددهم (١٠٠) فرد.

## أداة الدراسة:

تعرف بأنها مجموعة من الوسائل التي تخدم البحث أو الدراسة قيد الإعداد، وتسهل على الباحثين عمليات الجمع، والتنظيم والتحليل، وتصور ونشر نتائج الدراسة. وعليه قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية والجانب النظري للإشراف، فقد تم تصميم استبانة لتطبيقها على واقع دور المفتشية في تحسين العملية التعليمية.

ثم قام الباحث بعرض هذه الاستمارة بصورتها الأولية، على مجموعة من المحكمين، المتخصصين، وخبراء التعليم بالوزارة، لتقويمها وتعديل بنودها، في ضوء مقترحاتهم، ثم تطبيق تلك الاستمارة بصورتها النهائية على المفتشيات التي تمثل (مجتمع الدراسة).

اشتمل القسم الأول على البيانات العامة والتي شملت:

- العمر، سنوات الخدمة في التوجيه، الدورات التدريبية.
- اما القسم الثاني فقد تكوّن (٢٦) عبارة لكل مفتش وموجه ومشرف ومدراء المدارس بمدى انجمنها.

## صدق وثبات أداة الدراسة:

المقصود من صدق أداة الدراسة هو قدرة الأدوات المستخدمة في الدراسة على قياس المقصود من قياسه، خاصة في الأبحاث المجتمعية التي تعتمد على استخدام الاستبانات. ويعد أهم خاصية من خواص القياس ويشير " مفهوم الصدق إلى أي مدى وفاء المقياس بأغراض استخدامه وقياسه لما نريد أن نقيسه به " (فرج، ٢٠٠٢، ص٢٥٦).

الثبات: من الصفات الأساسية التي يجب توافرها أيضاً في أداة جمع البيانات قبل الشروع في استخدامها هي خاصية الثبات، " ويقاس ثبات أداة جمع البيانات بطرق مختلفة من أشهرها حساب معامل كرونباخ (ألفا) (Alpha Cronbach) ويفترض تساوي المفردات في المقياس مع بعضها بعضاً وتستخدم عندما يكون تقدير المفردات صفر، ١، ٢، ... (أبوعلام، ٢٠٠٦، ص، ٤٧٤) وهو عبارة عن نموذج إحصائي لمعرفة مدى صدق وثبات إجابات العينة استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لاختيار الاتساق الداخلي بين فقرات، كما هو موضح في الجدول التالي:

نسبة دور أداء المفتشية التعليمية في تسيير العملية التعليمية بمدينة أنجمينا في المرحلة  
الثانوية

جدول (١) يبين قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ

| معايير المقاييس  | عدد الفقرات | قيمة ألفا كرونباخ |
|--|-------------|-------------------|
| دور المفتشية التعليمية في تطوير العملية التعليمية بمدينة أنجمينا في المرحلة الثانوية | ٢٥          | ٠.٩٦              |

الصدق التجريبي لمقياس دور المفتشية التعليمية في تطوير العملية التعليمية بمدينة أنجمينا في المرحلة الثانوية في ضوء حساب قيمة معامل (ألفا كرونباخ) فإن الصدق للمقياس يساوي (٠.٩٦) وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وهذا يشير إلى أن مقياس (الاستبانة) موجه للموجهين ومدراء المدراس بمدنوية أنجمينا يتمتع بصدق أسلوب تحليل الاستبانة إحصائياً

تمت المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، ببرنامج المعالج الإحصائي (إيس spss) واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة في تحليل البيانات الكمية، حيث اعتمد أساليب التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبارات دلالة الفروق لعينة واحدة. ويمكن تلخيص هذه القوانين في الآتي:

النسبة المئوية - الجزء \* ١٠٠

مجموع المفردات

عددها

= الوسط الحسابي

$$K^2 = \frac{\sum (T - E)^2}{E} \quad \text{حيث } T \text{ تكرار تجريبي أو ملاحظ } E = \text{تكرار متوقع}$$

(المهدي وامير، ١٩٩٦ م، ص: ١١٨)

$\sqrt{\text{الثبات}}$

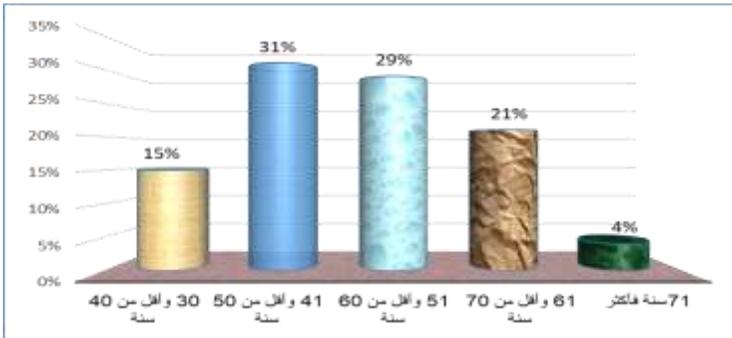
الصدق الثبات

## أولاً: عرض البيانات الأولية:

## جدول (٢) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

| النسبة % | التكرار | النوع             |
|----------|---------|-------------------|
| 15.0%    | 15      | ٣٠ وأقل من ٤٠ سنة |
| 31.0%    | 31      | ٤١ وأقل من ٥٠ سنة |
| 29.0%    | 29      | ٥١ وأقل من ٦٠ سنة |
| 21.0%    | 21      | ٦١ وأقل من ٧٠ سنة |
| 4.0%     | 4       | ٧١ سنة فأكثر      |
| 100%     | ١٠٠     | المجموع           |

المصدر: عمل الباحث اعتماداً على تحليل الدراسة الميدانية للعام ٢٠٢٤ م  
يتضح من الجدول (٢) حسب متغير العمر حيث أظهرت النتائج أن الفئة العمرية (٤١ وأقل من ٥٠ سنة) هم الأغلبية بعدد (٣١) يمثلون (31.0%) من العينة تليها الشريحة العمرية (٥١ وأقل من ٦٠ سنة) بعدد (٢٩) والتي مثلت (٢٩%) من العينة، وتليها الفئة العمرية (٦١ وأقل من ٧٠ سنة) بعدد (٢١) والتي مثلت (٢١%) والفئة العمرية (٣٠ وأقل من ٤٠ سنة) بعدد (١٥) والتي مثلت (١٥%) ويأتي أخيراً الفئة العمرية (٧١ سنة فأكثر) تمثل (٤%). والتوزيع العمري يدل على غالبية المديرين والمشرفين في فئة أكبر من الشباب.



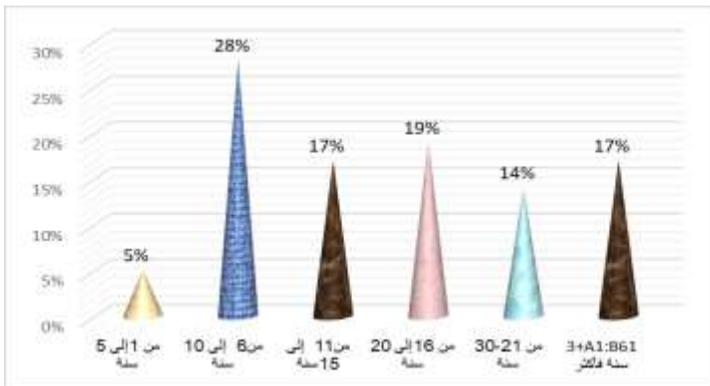
شكل بياني (١) يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير النوع

نسبة دور أداء المفتشية التعليمية في تسيير العملية التعليمية بمدينة أنجينا في المرحلة  
الثانوية

جدول (٣) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخدمة في  
التوجيه

| النسبة % | التكرار | عدد سنوات الخدمة<br>في التوجيه |
|----------|---------|--------------------------------|
| 5.0%     | 5       | من 1 إلى 5 سنة                 |
| 28.0%    | 28      | من 6 إلى 10 سنة                |
| 17.0%    | 17      | من 11 إلى 15 سنة               |
| 19.0%    | 19      | من 16 إلى 20 سنة               |
| 14.0%    | 14      | من 21 - 3 سنة                  |
| 17.0%    | 17      | 31 سنة فأكثر                   |
| 100%     | 100     | المجموع                        |

المصدر: عمل الباحث اعتماداً على تحليل الدراسة الميدانية للعام ٢٠٢٤ م  
يتضح من الجدول أعلاه متغير عدد سنوات الخدمة في التوجيه حازت سنوات  
الخدمة من (٦- ١٠ سنة) على أعلى نسبة بنسبة (٢٨%) ، تليها الذين في المرتبة الثانية  
سنوات الخدمة (من ١٦ - ٢٠ سنة) بنسبة (١٩%)، وتليها في المرتبة الثالثة سنوات  
الخدمة (من ١١ - ١٥) و(٣١ سنة فأكثر) بنسبة (١٧%) وتليها المرتبة الرابعة سنوات  
الخدمة من (٢١- ٣٠) بنسبة مئوية (١٤%) وجاءت في المرتبة الأخيرة سنوات الخدمة من  
(١- ٥ سنة) بنسبة (٥%).

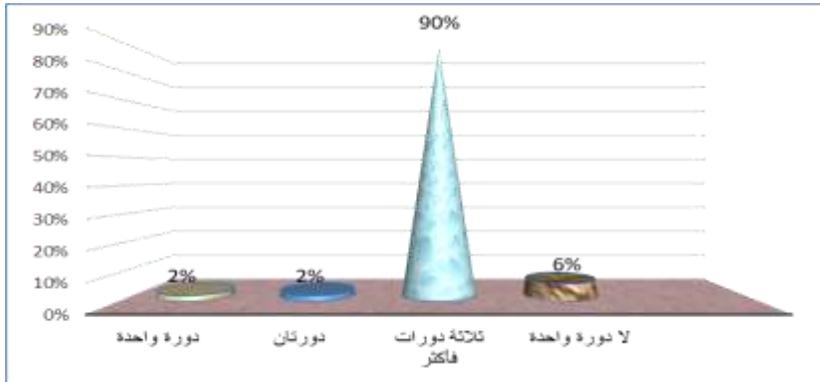


شكل بياني (٢) يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخدمة في  
التوجيه

جدول رقم (٤) يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد الدورات التدريبية

| عدد الدورات التدريبية | التكرار | النسبة % |
|-----------------------|---------|----------|
| دورة واحدة            | 2       | 2.0%     |
| دورتان                | 2       | 2.0%     |
| ثلاث دورات فأكثر      | 90      | 90.0%    |
| واحدة دورة            | 6       | 6.0%     |
| المجموع               | ١٠٠     | ١٠٠%     |

المصدر: عمل الباحث اعتماداً على تحليل الدراسة الميدانية للعام ٢٠٢٤ م  
يتضح من الجدول أعلاه فرص الدورات التدريبية التي تلقاها المفتشين والموجهين والمديرين، ومن خلال الدراسة الميدانية تبين أن أكثر المديرين نالوا أكثر من ثلاث دورات تدريبية وبلغ نسبتهم (٩٠%) من حجم العينة، بينما الذين تلقوا دورتان ودرية واحدة مثلت نسبتهم (٢%) من أفراد العينة، والذين لم يتلقوا أي تدريب نسبتهم (٦%) وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية المفتشين والموجهين استفادوا من برامج تدريبية مكثفة، مما يعكس اهتمام المؤسسات التعليمية بتطوير الكفاءات الإدارية والتعليمية من خلال تعزيز التدريب المستمر."



شكل بياني رقم (٣) يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغير الدورات التدريبية

نسبة دور أداء المفتشية التعليمية في تسيير العملية التعليمية بمدينة أنجينا في المرحلة  
الثانوية

جدول (٦) يوضح العبارات التي يمكن إطلاقها على العمل الذي يقوم به الموجه

التربوي الحالي ؟

| العبارة         | التكرار | النسبة % | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-----------------|---------|----------|---------------|-------------------|
| الإشراف التربوي | 58      | 58.0%    | 1.45          | 0.557             |
| التفتيش         | 39      | 39.0%    |               |                   |
| التوجيه التربوي | 3       | 3.0%     |               |                   |
| المجموع         | 100     | 100%     |               |                   |

المصدر: عمل الباحث اعتماداً على تحليل الدراسة الميدانية للعام ٢٠٢٤ م  
يتضح من الجدول أعلاه أن العبارات التي يمكن إطلاقها على العمل الذي  
يقوم به الموجه التربوي الحالي، حيث حصل الإشراف التربوي على أعلى نسبة تكرار  
(٥٨%)، مما يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن عمل الموجه التربوي  
يتجسد في الإشراف التربوي. وهذا يعكس فهماً شائعاً أو متفقاً عليه لدوره بوصفه جهة  
مشرفة على الأداء التعليمي والتربوي. والتفتيش جاء في المرتبة الثانية بنسبة ٣٩%. يشير  
ذلك إلى وجود شريحة كبيرة ترى أن دور الموجه التربوي يحمل طابعاً رقابياً أو تفتيشياً،  
ما قد يعكس نظرة تقليدية إلى دوره، حيث يُركز على متابعة الالتزام بالتعليمات  
والقواعد، والتوجيه التربوي حصل على النسبة الأقل (٣%)، مما يعكس ندرة في النظرة  
التي تربط دور الموجه التربوي بالجانب الإرشادي أو التوجيهي الذي يُركز على التطوير  
المهني للمعلمين وتحسين العملية التعليمية.

الوسط الحسابي لقيم الإجابات بالنسبة لعبارة " التي يمكن إطلاقها على  
العمل الذي يقوم به الموجه التربوي الحالي ، هو ١.٤٥ ، مع انحراف معياري منخفض  
نسبياً يبلغ ٠.٥٥٧ ، مما يشير إلى تباين بسيط في آراء المستجيبين حول هذه العبارة.  
تشير النتائج إلى أن الدور الذي يقوم به الموجه التربوي يُفهم بشكل أكبر على  
أنه إشراف تربوي، مع وجود نسبة كبيرة ترى أنه يقوم بدور رقابي (التفتيش)، بينما  
يندرج عمله بالتوجيه التربوي. قد يكون ذلك بسبب طبيعة الممارسات الحالية التي  
تُركز على الجوانب الإدارية والرقابية أكثر من الجوانب الإرشادية والتطويرية.

جدول (٦) يوضح هل ترى أنه من الضروري حصول الموجه التربوي على دورة تدريبية في مجال التوجيه؟

| الخيار  | التكرار | النسبة % | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|----------|---------------|-------------------|
| نعم     | 81      | 81.0%    | 1.19          | 0.394             |
| لا      | 19      | 19.0%    |               |                   |
| المجموع | ١٠٠     | %١٠٠     |               |                   |

المصدر: عمل الباحث اعتماداً على تحليل الدراسة الميدانية للعام ٢٠٢٤ م  
يتضح من الجدول " أن الغالبية العظمى من المستجيبين يرون أنه من الضروري حصول الموجه التربوي على دورة تدريبية في مجال التوجيه، حيث بلغت نسبة الموافقين على هذا الرأي ٨١.٠%، وهو ما يعكس إدراكاً واضحاً لأهمية التأهيل التربوي للموجهين في أداء أدوارهم بفاعلية، في المقابل، يرى ١٩.٠% من المستجيبين أنه ليس من الضروري أن يحصل الموجه التربوي على دورة في مجال التوجيه، وهي نسبة قليلة مقارنة بالأغلبية، مما يشير إلى تباين محدود في وجهات النظر.

الوسط الحسابي لقيم الإجابات لعبارة هو ١.١٩، مع انحراف معياري منخفض قدره ٠.٣٩٤، مما يدل على تقارب آراء المستجيبين ووجود إجماع نسبي حول أهمية الحصول على التأهيل التربوي.

هذه النتيجة تُبرز حاجة الموجهين التربويين إلى التأهيل المستمر، خصوصاً في مجال التوجيه، لضمان امتلاكهم المهارات اللازمة لتقديم الدعم والإرشاد الفعال للمعلمين وتحقيق أهداف التعليم.

جدول (٧) يوضح عند زيارة الموجه للمدرسة يكتب بعض الملحوظات للمدرسين مقرونة بالتوجهات الضرورية التي تحتاج إلى متابعة مدير المدرسة :

| العبارة                                    | التكرار | النسبة % | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--|---------|----------|---------------|-------------------|
| يتابع مدير المدرسة تلك الملحوظات والتوجهات | 19      | 19.0%    | 1.89          | 0.510             |
| يتركها دون متابعة                          | 73      | 73.0%    |               |                   |
| يتابعها أحياناً                            | 8       | 8.0%     |               |                   |
| المجموع                                    | ١٠٠     | %١٠٠     |               |                   |

المصدر: عمل الباحث اعتماداً على تحليل الدراسة

نسبة دور أداء المفتشية التعليمية في تسيير العملية التعليمية بمدينة أنجينا في المرحلة  
الثانوية

يتضح من الجدول أن هناك تفاوتاً كبيراً في مدى متابعة مديري المدارس للملاحظات والتوجيهات التي يكتبها الموجه التربوي، في المرتبة الأولى يتركها دون متابعة هي أعلى نسبة بنسبة (٧٣%) أن معظم مديري المدارس لا يتابعون الملاحظات والتوجيهات التي يتركها الموجه التربوي. وهذا يشير إلى وجود فجوة كبيرة بين دور الموجه التربوي كجهة مشرفة ودور مدير المدرسة كمنفذ أو متابع لهذه التوصيات. قد يعكس ذلك ضعفاً في التنسيق بين الموجهين التربويين وإدارة المدارس، أو قلة الوعي بأهمية هذه الملاحظات في تحسين العملية التعليمية.

بينما في المرتبة الثانية يتابعها مدير المدرسة بنسبة (١٩%) هذه النسبة الصغيرة تعكس التزام عدد محدود فقط من المديرين بمتابعة ملاحظات الموجه التربوي. ويشير ذلك إلى وجود قصص نجاح محدودة في التعاون بين الموجهين التربويين ومديري المدارس، لكنها ليست القاعدة العامة.

في المرتبة الثالثة يتابعها أحياناً (٨%): النسبة الصغيرة هنا تشير إلى أن بعض المديرين يقومون بمتابعة الملاحظات بشكل متقطع أو غير منتظم، مما يدل على عدم وجود نظام أو آلية واضحة لضمان تنفيذ هذه التوجيهات بشكل دائم.

المتوسط الحسابي (١.٨٩) والانحراف المعياري (٠.٥١٠) يدلان على ميل عام نحو ترك الملاحظات من دون متابعة، مع تباين محدود في الآراء.

هذا النتيجة تعكس ضعفاً عاماً في متابعة التوجيهات التربوية من قبل مديري المدارس، وهو ما قد يؤدي إلى تأثير سلبي على العملية التعليمية.

جدول (٨) يوضح هل يستجيب المعلمون في تنفيذ التوجيهات والتعليمات التي

تصدر منك؟

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | النسبة % | التكرار | العبارة |
|-------------------|---------------|----------|---------|---------|
| 0.510             | 1.89          | 31.0%    | 31      | أحياناً |
|                   |               | 61.0%    | 61      | دائماً  |
|                   |               | 8.0%     | 8       | غالباً  |
|                   |               | 100%     | 100     | المجموع |

المصدر: عمل الباحث اعتماداً على تحليل الدراسة

يتضح من الجدول أن غالبية المعلمين يستجيبون لتنفيذ التوجيهات والتعليمات الصادرة عن الموجه التربوي، حيث بلغت نسبة الاستجابة الدائمة ٦١.٠%، مما يعكس التزامًا ملحوظًا لدى معظم المعلمين بتنفيذ التوجيهات الموجهة إليهم، أما المعلمون الذين يستجيبون أحيانًا فقد بلغت نسبتهم ٣١.٠%، مما يشير إلى وجود مجموعة غير ملتزمة بالكامل بالتوجيهات. وفي المقابل، أظهرت نسبة صغيرة من المعلمين، بلغت ٨.٠%، أنهم غالبًا ما يستجيبون للتوجيهات، وهو ما قد يعكس تفاوتًا في مستوى الالتزام بين فئة المعلمين.

الوسط الحسابي لعبارات ككل هو ١.٨٩ مع انحراف معياري قدره ٠.٥١٠، مما يشير إلى وجود تباين محدود نسبيًا في استجابات المبحوثين. هذا يعكس تقاربًا عامًا في الآراء بين الالتزام الكامل أحيانًا ودائمًا، مع ميل أكبر نحو الالتزام الدائم. تشير هذه النتائج إلى أن أغلب المعلمين يظهرون التزامًا جيدًا بتنفيذ التوجيهات، وهو أمر إيجابي يعزز من دور الموجه التربوي في تحسين العملية التعليمية.

**جدول (٩) يوضح تبادل الزيارات بين المدرسين في المدرسة الواحدة متعددة للاطلاع على طريقة تدريسهم أسلوب اشرافي جيد:**

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | النسبة % | التكرار | العبارة                   |
|-------------------|---------------|----------|---------|---------------------------|
| 0.568             | 1.98          | 17.0%    | 17      | أنفذه دائماً بين المدرسين |
|                   |               | 68.0%    | 68      | أنفذه أحياناً             |
|                   |               | 15.0%    | 15      | لا أنفذه                  |
|                   |               | ١٠٠%     | ١٠٠     | المجموع                   |

المصدر: عمل الباحث اعتماداً على تحليل الدراسة

يتضح من الجدول أن غالبية العينة تشير إلى أنها "تنفذه أحياناً" بنسبة (٦٨%)، مما يدل على أن الدعم أو المساعدة المقدمة ربما تعتمد على مواقف أو ظروف معينة، وليس بشكل دائم. ويلمها "تنفذه دائماً بين المدرسين"، بنسبة (١٧%) مما يعني وجود فئة ملتزمة تماماً بتقديم الدعم بشكل مستمر. وأخيراً "لا تنفذه"، بنسبة مئوية (١٥%) مما يشير إلى وجود نسبة تعتقد أن التدخل ليس ضرورياً أو أنها لا ترى ضرورة لتقديم المساعدة في المواقف المشابهة.

الوسط الحسابي للسؤال ككل هو (١.٩٨) يشير الوسط الحسابي إلى أن الإجابات تميل نحو الخيار الثاني (أنفذه أحياناً)، مما يعكس أن تقديم المساعدة ليس

نسبة دور أداء المفتشية التعليمية في تسيير العملية التعليمية بمدينة أنجينا في المرحلة  
الثانوية

منتظماً ولكنه يتكرر بدرجة متوسطة. بينما الانحراف المعياري (0.568). يُظهر الانحراف المعياري أن التباين في إجابات المبحوثين ليس كبيراً، مما يعني أن هناك درجة من الاتفاق النسبي بين المشاركين حول مواقفهم تجاه تقديم المساعدة. تشير النتيجة أن هناك توجهاً إيجابياً نحو تقديم الدعم بين المدرسين، وإن كان هذا الدعم يتفاوت بين الحالات المختلفة.

جدول (١٠) يوضح عند زيارتك للمدرسة هل:

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | النسبة % | التكرار | العبارة  |
|-------------------|---------------|----------|---------|--|
| 0.461             | 1.7           | 30.0%    | 30      | تتصل بمدير المدرسة وتناقشه من أجل معرفة مستويات المدرسين               |
|                   |               | 70.0%    | 70      | تسأل عن جدول الدروس ودفاتر الإعداد حتى تقف بنفسك على مستوى أداء المدرس |
|                   |               | 100%     | 100     | المجموع  |

المصدر: عمل الباحث اعتماداً على تحليل الدراسة

يتضح من الجدول أن نسبة كبيرة من الزوار يفضلون الاطلاع على جدول الدروس ودفاتر الإعداد لتقييم أداء المعلمين مباشرةً، بنسبة (70%) يشير ذلك إلى أن هناك اعتماداً كبيراً على الملاحظة الذاتية وتحليل المستندات الخاصة بالعملية التعليمية. بينما أجابوا بتواصل مع مدير المدرسة لمناقشته حول مستويات المعلمين نسبة قليلة بنسبة (30%) هذا يشير إلى أن التواصل المباشر مع الإدارة ربما يكون أقل تفضيلاً أو قد يُعد أقل كفاءة من تقييم الأداء من خلال تحليل النتائج.

الوسط الحسابي (1.7) يشير إلى أن غالبية المبحوثين يفضلون جدول الدروس ودفاتر الإعداد).

والانحراف المعياري (0.461) يعكس وجود تباين بسيط بين التفضيلات، مما يعني أن هناك بعض الأشخاص ما زالوا يفضلون التحدث مع المدير، ولكن الأغلبية تنحاز نحو الاطلاع المباشر.

وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية من الزائرين تفضل التقييم المباشر عبر الأدلة الميدانية، مما يدل على أن هذه الطريقة تُعد أكثر موضوعية وثقة لتقييم الأداء التعليمي.

جدول (١١) يوضح هل ترى أن زيارة الموجه للمدرس مرتين في العام كافية؟

| الخيار  | التكرار | النسبة % | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|----------|---------------|-------------------|
| نعم     | 80      | %80.0    | 1.2           | 0.402             |
| لا      | 20      | %20.0    |               |                   |
| المجموع | ١٠٠     | %١٠٠     |               |                   |

المصدر: عمل الباحث اعتماداً على تحليل الدراسة الميدانية لعام ٢٠٢٤ م  
يتضح من الجدول أعلاه بأن غالبية المستجيبين أجابوا بنعم يرون أن زيارة الموجه للمدرس مرتين في العام الدراسي كافية، حيث بلغت أعلى نسبة الإجابة بنسبة مئوية (٨٠%) وهذا يدل على أن زيارتين سنوياً تحقق الهدف المطلوب لتقييم أداء المدرسين وتقديم التوجيه اللازم. والذين أجابوا ب (لا) يرون أن الزيارتين غير كافيتين بلغت نسبتهم (٢٠%). يعكس هذا الرأي شعوراً لدى البعض بضرورة زيادة عدد زيارات الموجه لتقديم إشراف وتقييم مستمرين.

وبوسط حسابي (١.٢) يشير إلى أن غالبية الإجابات انحازت إلى (نعم)، زيارتين كافيتان)، والانحراف المعياري (٠.٤٠٢) يعكس وجود تباين محدود في الآراء، مما يعني أن هناك شبه إجماع على أن الزيارتين كافيتان، مع وجود قلة تعتقد بغير ذلك. وتشير النتائج إلى أغلبية المبحوثين مقتنعون بأن زيارتين سنوياً من الموجه كافية لتحقيق الأهداف المطلوبة.

جدول (١٢) هل التعاميم والتعليمات التي تصدر من إدارة التوجيه التربوي بالوزارة واضحة ويمكن تنفيذها؟

| الخيار  | التكرار | النسبة % | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|---------|----------|---------------|-------------------|
| نعم     | 73      | %73.0    | 1.27          | 0.446             |
| لا      | 27      | %27.0    |               |                   |
| المجموع | ١٠٠     | %١٠٠     |               |                   |

المصدر: عمل الباحث اعتماداً على تحليل الدراسة الميدانية للعام ٢٠٢٤ م  
يتضح من الجدول أعلاه بأن أغلبية المستجيبين أجابوا بنعم يرون أن التعاميم والتعليمات الصادرة عن إدارة التوجيه التربوي واضحة ويمكن تنفيذها، حيث بلغت أعلى نسبة الإجابة بنسبة مئوية (٧٣%) والذين أجابوا بلا بلغت نسبتهم (٢٧%). يعكس

نسبة دور أداء المفتشية التعليمية في تسيير العملية التعليمية بمدينة أنجينا في المرحلة  
الثانوية

هذا وجود شريحة معتبرة من المستجيبين يواجهون تحديات في فهم أو تطبيق هذه التعليمات.

الوسط الحسابي (١.٢٧): يشير إلى ميل الأغلبية نحو الرأي الإيجابي بأن التعميمات واضحة وقابلة للتنفيذ. والانحراف المعياري (٠.٤٤٦): يعكس وجود بعض التباين في الآراء، مما يعني أن هناك اختلافاً ملحوظاً بين المستجيبين حول وضوح التعميمات.

يشير ذلك إلى أن أغلبية المستجيبين يجدون أن التعليمات التي يتم إصدارها محددة ومباشرة، مما يسهل تطبيقها في الميدان.

ورغم أن الأغلبية ترى أن التعاميم والتعليمات واضحة وقابلة للتنفيذ، إلا أن وجود نسبة معتبرة (٢٧%) ترى غير ذلك يشير إلى الحاجة لتحسين التواصل والصيغة لضمان تحقيق الهدف من التعليمات بشكل أكثر شمولية وفاعلية.

جدول (١٣) يوضح هل أنت مكلف بعمل إضافة إلى التوجيه التربوي؟

| الخيارات | التكرار | النسبة % | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------|---------|----------|---------------|-------------------|
| نعم      | 77      | 77.0%    | 1.23          | 0.423             |
| لا       | 23      | 23.0%    |               |                   |
| المجموع  | ١٠٠     | ١٠٠%     |               |                   |

المصدر: عمل الباحث اعتماداً على تحليل الدراسة الميدانية لعام ٢٠٢٤ م يتضح من الجدول أن غالبية المستجيبين أجابوا بنعم يرون مكلفون بأعمال إضافية إلى جانب مهماتهم في التوجيه التربوي. حيث بلغت أعلى نسبة الإجابة بنسبة مئوية (٧٧%) يدل ذلك على أن أغلب العاملين في التوجيه التربوي يتحملون أعباء أخرى قد تكون إدارية، أو تعليمية، أو مرتبطة بأنشطة خارج نطاق التوجيه الأساس. بينما الذين أجابوا ب(لا) بلغت نسبتهم (٢٣%). مما يعني أن لديهم فرصة للتركيز بشكل كامل على مهمات التوجيه التربوي فقط.

الوسط الحسابي (١.٢٣): يشير إلى أن الإجابات تميل بشدة نحو (نعم)، مكلف بأعمال إضافية). والانحراف المعياري (٠.٤٢٣): يعكس وجود اختلاف محدود في الآراء، مما يشير إلى أن الأغلبية تتفق على وجود التكليف بأعمال إضافية مع وجود قلة لا تواجه هذا الوضع.

تشير النتائج إلى أن الأغلبية الكبيرة من العاملين في التوجيه التربوي مكلفون بأعمال إضافية، مما يعكس تحديات في تنظيم العمل داخل المؤسسات. ينبغي معالجة هذه المسألة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من التوجيه التربوي بجودة وفعالية أكبر. جدول (١٤) إذا كانت الإجابة بنعم في السؤال السابق فهل هذا العمل يؤثر على نشاطك في التوجيه التربوي ويقلل من متابعتك للمدرسين؟

| الخيارات | التكرار | النسبة % | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------|---------|----------|---------------|-------------------|
| نعم      | 92      | 92.0%    | 1.08          | 0.273             |
| لا       | 8       | 8.0%     |               |                   |
| المجموع  | 100     | 100%     |               |                   |

المصدر: عمل الباحث اعتماداً على تحليل الدراسة الميدانية للعام ٢٠٢٤ م. يتضح من الجدول أن الأغلبية العظمى من المستجيبين أجابوا بنعم بنسبة (٩٢%) يرون أن الأعمال الإضافية تؤثر سلبياً على نشاطهم في التوجيه التربوي وتقلل من قدرتهم على متابعة المدرسين بشكل فعال. هذه النسبة المرتفعة تعكس مشكلة كبيرة تؤثر على الأداء العام للوظيفة الأساسية للموجهين.

بينما أجابوا بلا بلغت نسبتهم (٨%) أن الأعمال الإضافية لا تؤثر على نشاطهم أو قدرتهم على متابعة المدرسين. يمثل هذا نسبة صغيرة قد تكون ظروف عملها أو طبيعة مهامها مختلفة.

الوسط الحسابي (١.٠٨): يشير إلى أن معظم الإجابات انحازت بشدة نحو (نعم، يؤثر العمل الإضافي). والانحراف المعياري (٠.٢٧٣): يعكس تقارباً كبيراً في الآراء، مما يعني وجود شبه إجماع على تأثير الأعمال الإضافية على نشاط التوجيه التربوي.

تشير النتائج إلى أن الأعمال الإضافية تؤثر بشكل كبير على نشاط الموجهين التربويين، مما يحد من قدرتهم على متابعة المدرسين بكفاءة. لذا ينبغي اتخاذ خطوات عاجلة لمعالجة هذا الوضع لضمان تحسين جودة التوجيه التربوي ودعم المدرسين بشكل فعال. والأعمال الإضافية تؤدي إلى تقليل الوقت المخصص لمهام التوجيه، التي قد تؤثر على جودة العملية التعليمية داخل المدارس.

نسبة دور أداء المفتشية التعليمية في تسيير العملية التعليمية بمدينة أنجينا في المرحلة  
الثانوية

جدول (١٥) يوضح عند زيارتك لأحد المدرسين في الفصل أي الطريقتين

تتابع؟

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | النسبة % | التكرار | العبارة                     |
|-------------------|---------------|----------|---------|-----------------------------|
| 0.503             | 1.5           | %50.0    | 50      | مناقشة الطلاب بنفسك         |
|                   |               | %50.0    | 50      | أو ترك النقاش للمدرس وتستمع |
|                   |               | %١٠٠     | ١٠٠     | المجموع                     |

المصدر: عمل الباحث اعتماداً على تحليل الدراسة

يتضح من الجدول أعلاه نصف المستجيبين بنسبة (٥٠%) يفضلون مناقشة الطلاب بأنفسهم في أثناء زيارتهم للمعلم في الفصل. هذا يشير إلى رغبتهم في التفاعل المباشر مع الطلاب لفهم استيعابهم ومدى مشاركتهم. هذا الأسلوب يمكن أن يكون مفيداً للتأكد من أن الطلاب يتلقون المادة التعليمية بشكل صحيح، ويساعد في تقييم مستوى الطلاب مباشرةً وفهم طبيعة التفاعل بين المعلم والطلاب.

النصف الآخر بنسبة (٥٠%) يفضل ترك النقاش للمدرس ومراقبته في أثناء العملية التعليمية، مما يتيح لهم تقييم طريقة التدريس بشكل أكثر تركيزاً. هذا يعكس ثقة الموجه في أسلوب المدرس ورغبته في ملاحظته وهو يتفاعل مع الطلاب في بيئة طبيعية دون تدخل، وقد يكون ذلك بسبب تركيز الموجه على تقييم أساليب التدريس بدلاً من الطلاب أنفسهم.

الوسط الحسابي (١.٥): يشير إلى تساوي الآراء بين الخيارين، مما يعكس عدم وجود تفضيل واضح بين الطريقتين، والانحراف المعياري (٠.٥٠٣): يعكس وجود تباين في الآراء، ولكن التباين متوازن تماماً بين الخيارين.

تشير النتيجة إلى عدم وجود اتفاق على طريقة موحدة لتقييم أداء المعلم. قد يؤدي ذلك إلى اختلافات في تقييمات الموجهين وتأثيرها على المعلمين.

## جدول (١٦) يوضح أي الأساليب الإشرافية الجماعية تستخدم:

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | النسبة % | التكرار | العبارة                             |
|-------------------|---------------|----------|---------|-------------------------------------|
| ٠.٩٩١             | ٢.٧٨          | 3.0%     | 3       | الاجتماع بمعلمي المادة بالمدرسة     |
|                   |               | 39.0%    | 39      | الدروس الأنموذجية                   |
|                   |               | 47.0%    | 47      | النشرات الإشرافية                   |
|                   |               | 1.0%     | 1       | الاجتماع بالهيئة التعليمية بالمنطقة |
|                   |               | 8.0%     | 8       | الدورات التدريبية                   |
|                   |               | 2.0%     | 2       | المحاورة والندوة                    |
|                   |               | 100%     | 100     | المجموع                             |

المصدر: عمل الباحث اعتماداً على تحليل الدراسة

يتضح من الجدول أعلاه ان أغلبية المستجيبين أجابوا على النشرات الإشرافية تمثل النسبة الأكبر من بين الأساليب الإشرافية الجماعية المستخدمة. يشير ذلك إلى اعتماد كبير على توزيع التعليمات والإرشادات المكتوبة، مما يعكس دورًا مركزيًا لهذه الوسيلة في التوجيه. ويلمها الدروس الأنموذجية بنسبة (39%) تأتي في المرتبة الثانية من حيث الاستخدام، مما يعكس اهتمامًا بتوفير أمثلة عملية وتطبيقية للمعلمين تساعدهم على تحسين أدائهم. الدورات التدريبية (8%): نسبة محدودة لكنها تظهر وجود بعض الاهتمام بتنمية مهارات المعلمين من خلال ورش العمل التدريبية.

وإن الاجتماع بمعلمي المادة في المدرسة (3%)، المحاورة والندوة (2%)، والاجتماع بالهيئة التعليمية بالمنطقة (1%): جميعها نسب ضئيلة جدًا، مما يعكس ضعف التركيز على الأنشطة التفاعلية والجماعية المباشرة، والوسط الحسابي بقيمة (٢.٧٨) يعكس تفضيلاً ملحوظاً للنشرات الإشرافية والدروس الأنموذجية بوصفهما أكثر الأساليب استخداماً. والانحراف المعياري بقيمة (٠.٩٩١)، يعكس تبايناً واضحاً بين الأساليب المختلفة، حيث تركز الجهود على بعض الأساليب مع إهمال أخرى.

تشير النتائج إلى أن النشرات الإشرافية والدروس الأنموذجية هما الأسلوبان الأكثر استخداماً في الإشراف التربوي الجماعي، بينما يتم إهمال الأساليب التفاعلية الأخرى. لذلك، من المهم تنويع الأساليب الإشرافية لتعزيز جودة التوجيه وتحقيق الفائدة القصوى للمعلمين والعملية التعليمية بشكل عام.

نسبة دور أداء المفتشية التعليمية في تسيير العملية التعليمية بمدينة أنجينا في المرحلة  
الثانوية

جدول (١٧) يوضح تعتبر الدروس الأنموذجية من التوجيه التي تمد  
المدرسين بطرائق التدريس الحديثة وتشجعهم على الإبداع والابتكار

| العبارة  | التكرار | النسبة % | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--|---------|----------|---------------|-------------------|
| أشجع مثل هذه الدروس وأعد درسا أنموذجيا كل عام    | 44      | 44.0%    | ١.٦٩          | ٠.٦٩٢             |
| أعد الدروس الأنموذجية إذا شعرت أن المدرسين بحاجة | 43      | 43.0%    |               |                   |
| لا أعدةا لأن وقتي لا يسمح بذلك                   | 13      | 13.0%    |               |                   |
| المجموع  | 100     | 100%     |               |                   |

المصدر: عمل الباحث اعتماداً على تحليل الدراسة

يتضح من الجدول أعلاه يتضح ان معظم المستجيبين أجابوا أشجع مثل هذه الدروس وأعد درسا أنموذجيا كل عام" بنسبة (٤٤%)، تشير النسبة الأكبر إلى وجود وعي بأهمية الدروس الأنموذجية كأداة لتحسين مهارات التدريس وتشجيع الإبداع. يدل هذا العبارة على وجود التزام لدى مجموعة من الموجهين بتقديم دروس أنموذجية سنويًا لتعزيز طرائق التدريس. وفي المرتبة الثانية تأتي العبارة "أعد الدروس الأنموذجية إذا شعرت أن المدرسين بحاجة" بنسبة (٤٣%)، قريب جدًا من الخيار الأول، ويعكس توجهًا عمليًا قائمًا على تقييم احتياجات المعلمين، ويشير إلى مرونة لدى الموجهين في تقديم هذه الدروس عند الحاجة فقط. وأخيرًا يأتي "لا أعدةا لأن وقتي لا يسمح بذلك" بنسبة (١٣%) هذه تعكس نسبة صغيرة من الموجهين الذين لا يشاركون في إعداد الدروس الأنموذجية بسبب ضيق الوقت، ويشير هذا إلى وجود عقبات تنظيمية أو إدارية قد تؤثر على قدرتهم على القيام بهذا الدور. والوسط الحسابي بقيمة (١.٦٩) يعكس ميلًا واضحًا نحو تشجيع وإعداد الدروس الأنموذجية بينما والانحراف المعياري بقيمة (٠.٦٩٢).

تشير النتائج إلى أن غالبية الموجهين يدعمون الدروس الأنموذجية ويعدهونها إما بانتظام أو بحسب الحاجة، مما يعكس إدراكًا كبيرًا لدورها في تحسين الأداء التعليمي. ومع ذلك، ينبغي معالجة العوائق الزمنية التي يواجهها البعض لضمان مشاركة جميع الموجهين في هذه الأنشطة بشكل فعال ومستمر.

جدول (١٨) يوضح عدد المدرسين الذين يتم توجيههم ومتابعتهم بدقة خلال العام الدراسي

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | النسبة % | التكرار | العبارة  |
|-------------------|---------------|----------|---------|----------|
| 0.777             | 1.89          | 36.0%    | 36      | 150 مدرس |
|                   |               | 39.0%    | 39      | 100 مدرس |
|                   |               | 25.0%    | 25      | 80 مدرس  |
|                   |               | 100%     | 100     | المجموع  |

المصدر: عمل الباحث اعتماداً على تحليل الدراسة

يتضح من الجدول أعلاه النسبة الأكبر تشير إلى أن عددًا ملحوظًا من الموجهين يتابعون ويوجهون ١٠٠ مدرس خلال العام الدراسي بنسبة (٣٩%) يعكس هذا الخيار جملًا متوسطًا من حيث عدد المدرسين الذين يتم الإشراف عليهم. و"١٥٠ مدرس" يأتي في المرتبة الثانية بنسبة (٣٦%) يُظهر أن بعض الموجهين يتحملون عبئًا أعلى في متابعة عدد كبير من المدرسين خلال العام الدراسي. ويلها "٨٠ مدرس" بنسبة (٢٥%) هي الأقل انتشارًا بين الموجهين، مما يدل على وجود فئة صغيرة تتعامل مع عدد أقل من المدرسين، مما قد يتيح لهم تقديم متابعة أكثر تفصيلاً.

الوسط الحسابي بقيمة (١.٨٩) يشير إلى ميل الأرقام نحو الخيار الأوسط (١٠٠ مدرس)، مما يعكس عبئًا متوسطًا من حيث عدد المدرسين الذين تتم متابعتهم. والانحراف المعياري بقيمة (٠.٧٧٧): يدل على وجود تباين ملحوظ في أعداد المدرسين الذين يتم الإشراف عليهم، مما يعني أن بعض الموجهين يتحملون عبئًا أكبر من غيرهم. تشير النتائج إلى تفاوتًا في عدد المدرسين الذين يتابعهم الموجهون، حيث تتحمل الأغلبية عبئًا متوسطًا، بينما يعاني البعض من عبء عمل كبير. فمن المهم العمل على تحقيق التوازن في توزيع العمل لتحسين جودة التوجيه وضمان تقديم متابعة دقيقة للمدرسين.

جدول (١٩) يوضح تقويم المدرسين في الزيارة الأولى والثانية :

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | النسبة % | التكرار | العبارة   |
|-------------------|---------------|----------|---------|---|
| 0.485             | 1.63          | 37.0%    | 37      | أن تكون الزيارة الأولى توجيهية دون تقويم حتى تؤدي عرضها |
|                   |               | 63.0%    | 63      | أن يكون الزيارة الثانية تقييمية ومتابعة للزيارة الأولى  |
|                   |               | 100%     | 100     | المجموع   |

نسبة دور أداء المفتشية التعليمية في تسيير العملية التعليمية بمدينة أنجينا في المرحلة  
الثانوية

المصدر: عمل الباحث اعتماداً على تحليل الدراسة

يتضح من الجدول أعلاه بأن أغلبية المستجيبين أجابوا "أن تكون الزيارة الثانية تقويمية ومتابعة للزيارة الأولى" بنسبة (٦٣%) هي النسبة الأكبر تفضل أن تكون الزيارة الثانية تقويمية، وهي متابعة للزيارة الأولى بعد أن يتمكن المدرس من تطبيق التوجيهات المُعطاة له. يُظهر هذا الخيار تفضيلاً لتقديم تقييم بعد فترة من التطبيق الفعلي لتوجيهات الزيارة الأولى. بينما "أن تكون الزيارة الأولى توجيهية دون تقويم حتى تؤدي عرضها" نسبة (٣٧%)

الوسط الحسابي بقيمة (١.٦٣): يُظهر الوسط الحسابي ميلاً نحو تفضيل أن تكون الزيارة الثانية تقويمية، حيث تمثل النسبة الأكبر في الإجابة على السؤال، والانحراف المعياري بقيمة (٠.٤٨٥). يعكس تبايناً بسيطاً في الآراء، حيث يميل الإجماع إلى تفضيل تنظيم الزيارات بهذه الطريقة التوجيه أولاً ثم التقويم لاحقاً.

يُظهر النتائج تفضيلاً واضحاً لجعل الزيارة الأولى توجيهية فقط، بينما يفضل الموجهون أن تكون الزيارة الثانية تقويمية، مما يضمن تحسين الأداء بشكل تدريجي. وهذه الطريقة تسمح للموجهين بتقديم الملاحظات البناءة بناءً على تطبيق عملي للتوجيهات.

تأكيد على ضرورة أن تكون الزيارة الأولى تركز على التوجيه أكثر من التقويم لضمان توفير الوقت الكافي للمدرس لتحسين أدائه.

جدول (٢٠) يوضح إذا اكتشفت وجود مدرس ضعيف في أحد المدارس

فأقوم بـ

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | النسبة % | التكرار | العبارة                               |
|-------------------|---------------|----------|---------|---------------------------------------|
| 0.880             | 2.44          | 13.0%    | 13      | انقله إلى مدرسة أخرى لكي يتحسن تدريسه |
|                   |               | 43.0%    | 43      | أوجه له انذار                         |
|                   |               | 31.0%    | 31      | أشعر رئيس التوجيه التربوي             |
|                   |               | 13.0%    | 13      | أوصي بالحقاق بدورة تدريبية            |
|                   |               | 100%     | 100     | المجموع                               |

المصدر: عمل الباحث اعتماداً على تحليل الدراسة

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية الموجهين يفضلون توجيه إنذار للمدرس كخطوة أولى لمعالجة ضعفه هي النسبة الأكبر بنسبة (٤٣%) هذا يعكس أسلوباً صارماً نسبياً يهدف إلى تحفيز المدرس لتحسين أدائه. ويلمها «أشعر رئيس التوجيه التربوي» (٣١%) هذا يعكس هذا الخيار السعي للحصول على دعم إداري لمعالجة ضعف المدرس. يأتي أخيراً "أنقله إلى مدرسة أخرى لكي يتحسن تدريسه" أوصي بإلحاقه بدورة تدريبية يأتي العبارتين نفس النسبة بنسبة (١٣%)، مما يشير إلى أن بعض الموجهين يفضلون تحسين مهارات المدرس عبر التدريب كحل عملي.

والوسط الحسابي بقيمة (٢.٤٤) يشير إلى ميل الآراء نحو الخيارات الوسطى (توجيه الإنذار أو إبلاغ رئيس التوجيه التربوي)، مما يعكس توجهاً عملياً في التعامل مع ضعف المدرسين.

والانحراف المعياري (٠.٨٨٠): يعكس تبايناً نسبياً في الآراء بين الموجهين، مما يدل على وجود اختلاف في استراتيجياتهم لحل المشكلة.

تشير النتائج إلى أن الموجهون يفضلون التعامل مع المدرسين الضعفاء إما بتوجيه الإنذار (كخيار أول) أو إبلاغ الإدارة، بينما يتم إهمال الحلول الطويلة الأجل مثل التدريب أو النقل نسبياً. لتحقيق نتائج أفضل، يجب تعزيز التركيز على التدريب والتطوير المهني كجزء من استراتيجية شاملة لمعالجة ضعف المدرسين.

**جدول (٢١) يوضح درجات وزارة التربية الوطنية على إقامة دورات تنشيطية للمعلمين في المجالات المختلفة التي تأخذ بيد المعلم نحو الأفضل هل ترى:**

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | النسبة % | التكرار | العبارة  |
|-------------------|---------------|----------|---------|--|
| ٠.٤٩٠             | ١.٣٩          | 61.0%    | 61      | أن هذه الدورات حققت الاهداف التي نفذت من أجلها.                            |
|                   |               | 39.0%    | 39      | إن هذه الدورات لا تفيدهم في شيء بل هي مجرد اعادة المعلومات سبق لهم دراستها |
|                   |               | 100%     | 100     | المجموع  |

المصدر: عمل الباحث اعتماداً على تحليل الدراسة

يتضح من الجدول أعلاه أن الأغلبية من المستجيبين يرون "أن هذه الدورات حققت الأهداف التي نفذت من أجلها" بنسبة (٦١%) يعكس هذا التوجه ثقة كبيرة في كفاءة الدورات في تحسين مهارات المعلمين ودفعهم نحو الأفضل. يلها العبارة "إن هذه

نسبة دور أداء المفتشية التعليمية في تسيير العملية التعليمية بمدينة أنجينا في المرحلة  
الثانوية

الدورات لا تفيدهم في شيء بل هي مجرد إعادة معلومات سبق لهم دراستها" بنسبة (٣٩%) يشير هذا إلى وجود فجوة في تصميم محتوى بعض الدورات أو طريقة تنفيذها. الوسط الحسابي بقيمة (١.٣٩) يميل المتوسط نحو الرؤية الإيجابية بأن الدورات حققت أهدافها، والانحراف المعياري بقيمة (٠.٤٩٠): يُظهر أن الآراء ليست متباعدة بشكل كبير، لكن هناك نسبة معتبرة تشكك في فاعلية الدورات. تشير النتيجة إلى أن الدورات التنشيطية تحقق أهدافها، لكنها تحتاج إلى تحسينات في المحتوى والطريقة لضمان فائدتها للجميع. من المهم تعزيز الابتكار في تصميم وتنفيذ الدورات لتحسين جودتها وزيادة فاعليتها.

جدول (٢٢) يوضح عند رفعك للتقارير الفترية للوزارة هل تلاحظ:

| العبارة  | التكرار | النسبة % | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--|---------|----------|---------------|-------------------|
| اهتمام المسؤولين بما تضمنته هذه التقارير وتبني مقترحاتك            | 17      | 17.0     | 1.83          | 0.378             |
| عدم الاهتمام - بما ورد فيها والاهتمام بتتبع نواحي القصور في تقريرك | 83      | 83.0     |               |                   |
| المجموع  | ١٠٠     | %١٠٠     |               |                   |

المصدر: عمل الباحث اعتماداً على تحليل الدراسة

يتضح من الجدول أعلاه بأن الغالبية العظمى من المستجيبين أجابوا بـ "عدم الاهتمام بما ورد فيها والاهتمام بتتبع نواحي القصور في تقريرك" وذلك بنسبة (٨٣%) يعكس هذا حالة من الإحباط لدى مقدمي التقارير بسبب التركيز السلبي من الجهات المسؤولة. بينما أجابوا «اهتمام المسؤولين بما تضمنته هذه التقارير وتبني مقترحاتك» بنسبة (١٧%) هي نسبة قليلة جداً يُظهر ذلك وجود نقص في التفاعل الإيجابي أو تبني المقترحات من قبل الجهات العليا.

والوسط الحسابي بقيمة (١.٨٣) يميل المتوسط بشكل كبير نحو (عدم الاهتمام بالمقترحات)، مما يعكس انطباعاً سلبياً عاماً لدى غالبية مقدمي التقارير، والانحراف المعياري بقيمة (٠.٣٧٨) يُظهر تبايناً بسيطاً في الآراء، مما يدل على وجود اتفاق عام بين المشاركين حول هذا الانطباع السلبي.

النتيجة توضح فجوة كبيرة في العلاقة بين الموجهين والمسؤولين في الوزارة، حيث يشعر الموجهون بعدم تقدير جهودهم أو تبني مقترحاتهم. معالجة هذه الفجوة تتطلب تحوُّلاً في ثقافة التواصل والإدارة نحو تعزيز الشراكة ودعم الحلول التعاونية بدلاً من التركيز فقط على النقد.

جدول (٢٣) يوضح يشرف الموجه التربوي على عدد من المدارس كل عام

#### فهل ترى

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | النسبة % | التكرار | العبارة   |
|-------------------|---------------|----------|---------|---|
| 0.345             | 1.89          | 12.0%    | 12      | أنه من الأفضل أن تكون المدارس التي يشرف عليها ثابتة دون تغيير |
|                   |               | 23.0%    | 23      | أن يحدث تغيير المدارس التي يشرف عليها كل عام                  |
|                   |               | 65.0%    | 65      | أن يكون تغيير المدارس التي يشرف عليها عند الضرورة             |
|                   |               | 100%     | 100     | المجموع   |

المصدر: عمل الباحث اعتماداً على تحليل الدراسة

يتضح من الجدول أعلاه بأن الغالبية العظمى من المستجيبين أجابوا "بأن يكون تغيير المدارس التي يشرف عليها عند الضرورة" بنسبة (٦٥%)، يشير هذا إلى رغبة في وجود مرونة وعدم الالتزام بتغيير دوري إلا إذا دعت الظروف إلى ذلك. ويلها "أن يحدث تغيير في المدارس التي يشرف عليها كل عام" بنسبة (٢٣%) يعكس هذا التوجه اعتقاداً بأن التغيير الدوري يوفر فرصة للاطلاع على تحديات جديدة وتحقيق توازن في الإشراف، وأخيراً أن تكون المدارس التي يشرف عليها ثابتة دون تغيير" بنسبة (١٢%). قد يعكس هذا الرأي رغبة في استمرارية العمل مع المدارس نفسها لتحقيق نتائج طويلة المدى.

والوسط الحسابي بقيمة (١.٨٩) يميل المتوسط نحو (تغيير المدارس عند الضرورة)، مما يعكس ميلاً عاماً نحو التوازن بين الثبات والتغيير، والانحراف المعياري (٠.٣٤٥): يُظهر تبايناً محدوداً في الآراء، مما يدل على اتفاق نسبي بين المستجيبين على هذا التوجه.

النتيجة توضح أن الأغلبية تُفضل المرونة في تغيير المدارس بناءً على الضرورة، مما يعكس توازناً بين الحاجة إلى استمرارية العمل مع المدارس نفسها والحاجة إلى مواجهة تحديات جديدة عند اللزوم.

نسبة دور أداء المفتشية التعليمية في تسيير العملية التعليمية بمدينة أنجينا في المرحلة  
الثانوية

جدول (٢٤) يوضح إن إعداد الموجه التربوي وتدريبه قبل الخدمة وفي

اثنائها يعد امرا استثنائيا أو امرا ضروريا لرفع كفايته لذا أرى:

| العبارة   | التكرار | النسبة % | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---------|----------|---------------|-------------------|
| أن تعقد دورات تدريبية لمن يتم اختيارهم للتوجيه قبل البدء في العمل | 4       | %4.0     | 1.96          | 0.197             |
| ان تعقد لهم دورات تدريبية اثناء الخدمة فقط                        | 96      | %96.0    |               |                   |
| المجموع   | 100     | %100     |               |                   |

المصدر: عمل الباحث اعتماداً على تحليل الدراسة

يتضح من الجدول أعلاه أن الغالبية العظمى من المستجيبين أجابوا " بأن تعقد لهم دورات تدريبية أثناء الخدمة فقط" بنسبة (٩٦%) تفضل الدورات التدريبية أثناء الخدمة، مما يشير إلى قناعة قوية بأن التطوير المستمر خلال العمل هو الأكثر فاعلية لتحسين الأداء. بينما " أن تعقد دورات تدريبية لمن يتم اختيارهم للتوجيه قبل البدء في العمل" (٤%)، قد يعكس هذا قلة وعي بأهمية التدريب المسبق أو وجود توجه نحو التركيز على التطوير في أثناء العمل.

والوسط الحسابي بقيمة (١.٩٦) يعكس ميلاً قوياً نحو (التدريب في أثناء الخدمة)، والانحراف المعياري بقيمة (٠.١٩٧) يُظهر تبايناً محدوداً جداً في الآراء، مما يدل على اتفاق شبه جماعي على هذا الرأي.

النتيجة تُبرز إيماناً قوياً بضرورة التطوير المهني في أثناء الخدمة، مما يعكس رغبة في استمرارية تحسين الأداء، لكن يُنصح بتوفير تدريب أولي للموجهين قبل بدء عملهم لتعزيز جاهزيتهم وزيادة كفاءتهم من البداية.

جدول (٢٥) يوضح بعد انتهاء زيارة الموجه التربوي الثانية التقييمية

للمدرسين يكتب تقريراً عنهم ويرفعها الى ادارة التوجيه التربوي فهل ترى:

| العبارة  | التكرار | النسبة % | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--|---------|----------|---------------|-------------------|
| اطلاع المدرس على التقرير المكتوب عنه                 | 27      | %27.0    | 1.73          | 0.446             |
| اطلاع المدرس على الملاحظات المكتوبة بسجل المدرسة فقط | 73      | %73.0    |               |                   |
| المجموع  | 100     | %100     |               |                   |

المصدر: عمل الباحث اعتماداً على تحليل الدراسة

يتضح من الجدول الغالبية العظمى من المستجيبين أجابوا "اطلاع المدرس على الملاحظات المكتوبة بسجل المدرسة فقط" النسبة الأكبر بنسبة (٧٣%) تفضل أن يتم إبلاغ المدرس بالملاحظات فقط من خلال سجل المدرسة. يشير ذلك إلى توجه نحو تقديم الملاحظات بشكل محدود وتجنب مشاركة التقرير الكامل معه. بينما "اطلاع المدرس على التقرير المكتوب عنه" بنسبة (٢٧%) تؤيد فكرة مشاركة التقرير المكتوب مع المدرس، مما يعني أن هذا الخيار لا يحظى بقبول كبير، وقد يعكس ذلك اعتقاداً بأن اطلاع المدرس على التقرير ويسبب له إحراجاً أو شعوراً بالضغط.

الوسط الحسابي بقيمة (١.٧٣) يميل المتوسط إلى نحو (اطلاع المدرس على الملاحظات فقط)، مما يعكس تفضيلاً واضحاً لهذا النهج. وقيمة الانحراف المعياري (٠.٤٤٦) يُظهر تبايناً معتدلاً بين آراء المستجيبين، مع وجود إجماع نسبي.

تشير النتيجة إلى الغالبية تفضل الاكتفاء بالملاحظات المكتوبة في سجل المدرسة، لكن لضمان تحسين الأداء، يُنصح بمشاركة المدرس بالتقرير الكامل بطريقة مهنية ومناقشة محتواه بشكل مباشر لتعزيز التطور المهني.

جدول (٢٦) يوضح إن اطلاع المدرس على التقرير المرفوع عنه قبل نهاية

العام الدراسي يؤدي إلى:

| العبارة   | التكرار | النسبة % | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---------|----------|---------------|-------------------|
| اهماله في أدائه واداء واجبه ان كان تقديره ضعيفاً. | 5       | 5.0%     | 2.16          | 0.487             |
| يقل اهتمام المدرس ان كان تقديره ممتازاً.          | 74      | 74.0%    |               |                   |
| يؤدي إلى تحسين أدائه.                             | 21      | 21.0%    |               |                   |
| المجموع   | 100     | 100%     |               |                   |

المصدر: عمل الباحث اعتماداً على تحليل الدراسة

يتضح من الجدول أن الغالبية العظمى من المستجيبين أجابوا "يقل اهتمام المدرس إن كان تقديره ممتازاً" بنسبة أعلى (٧٤%) وقد يكون ذلك بسبب شعوره بالرضا والاعتماد على التقدير الممتاز من دون الاستمرار في بذل الجهد، بينما أن اطلاع المدرس على التقرير يشجعه على تحسين أدائه بنسبة (٢١%) يدل ذلك على وجود بعض الفائدة من اطلاع المدرس على التقرير، لكنها ليست الخيار الأكثر شيوعاً. وأخيراً «إهماله في أداء

نسبة دور أداء المفتشية التعليمية في تسيير العملية التعليمية بمدينة أنجينا في المرحلة  
الثانوية

واجبه إن كان تقديره ضعيفاً" بنسبة (5%) يشير ذلك إلى أن معظم المشاركين لا يرون تأثيراً سلبياً كبيراً في حالة التقدير الضعيف.

والوسط الحسابي بقيمة (٢.١٦) يعكس ميل النتائج نحو (يقبل اهتمام المدرس إن كان تقديره ممتازاً).

وقيمة الانحراف المعياري ب (٠.٤٨٧): تظهر تفاوتاً معتدلاً في الآراء، مما يشير إلى وجود اختلاف نسبي في الرؤية بين المشاركين.

تشير النتائج إلى غالبية المستجيبين يرون أن اطلاع المدرس على التقدير الممتاز قد يقلل اهتمامه، مما يعكس تحدياً في كيفية الحفاظ على دافعية المدرسين المتميزين، ونسبة قليلة فقط ترى أن اطلاع المدرس على التقرير يحسن الأداء، مما يشير إلى حاجة لتطوير آليات فعالة لتعزيز تأثير التقارير.

جدول (٢٧) يكتب الموجه التربوي تقريراً مفصلاً عن المدرسين بعد زيارته لهم يرفع لإدارة التوجيه التربوي فهل ترى:

| العبارة   | التكرار | النسبة % | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---------|----------|---------------|-------------------|
| ان بعث تقرير واحد مفصل عن المدرسين في نهاية العام الدراسي كاف لإعطاء صورة وافية عن المدرسين | 9       | 9.0%     | 1.91          | 0.288             |
| ان بعث تقرير في نهاية كل فصل دراسي ضروري ليعطي صورة كاملة عن المدرس في كل فصل دراسي         | 91      | 91.0%    |               |                   |
| المجموع   | ١٠٠     | ١٠٠%     |               |                   |

المصدر: عمل الباحث اعتماداً على تحليل الدراسة

يتضح من الجدول أن الغالبية العظمى من المستجيبين أجابوا (٩١%) تؤيد إرسال تقارير دورية في نهاية كل فصل دراسي، يدل ذلك على إدراك المشاركين لأهمية التقييم المستمر الذي يعكس أداء المدرس خلال العام بشكل منتظم. بينما (٩%) ترى أن تقريراً واحداً في نهاية العام كافٍ لإعطاء صورة وافية عن المدرسين، يشير ذلك إلى أن هذا الخيار غير عملي في نظر معظم المشاركين، حيث لا يُعد كافياً لتقييم الأداء بشكل دقيق وشامل.

الوسط الحسابي بقيمة (١.٩١): يميل بشكل واضح نحو " إرسال تقارير دورية في نهاية كل فصل دراسي »، مما يعكس تفضيلاً قوياً لإعداد تقارير دورية على مدار العام، الانحراف المعياري بقيمة (٠.٢٨٨) يُظهر تبايناً محدوداً جداً بين آراء المشاركين، مما يشير إلى وجود إجماع واضح. النتيجة أن التقارير الفصلية أكثر فائدة وفاعلية في تقديم صورة شاملة ودقيقة عن أداء المدرسين.

جدول (٢٨) تعقد وزارة التربية والتعليم لقاءات سنوية بين موجهي الوزارة وموجهي ادارات التعليم لمناقشة بعض الأمور التربوية فهل ترى

| العبارة  | التكرار | النسبة % | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--|---------|----------|---------------|-------------------|
| ان هذه اللقاءات مفيدة وتحقق الاهداف التي عقدت من أجلها                       | 13      | 13.0%    | 2.65          | 0.702             |
| ان التوصيات والقرارات الصادرة عن هذه اللقاءات لها تأثير على العملية التربوية | 9       | 9.0%     |               |                   |
| إن هذه اللقاءات غير مفيدة ولم يظهر أثرها على العملية التربوية                | 78      | 78.0%    |               |                   |
| المجموع  | ١٠٠     | ١٠٠%     |               |                   |

المصدر: عمل الباحث اعتماداً على تحليل الدراسة

يتضح من الجدول الغالبية العظمى من المستجيبين بنسبة (٧٨%) تعتقد أن هذه اللقاءات غير مفيدة ولم تحقق أي أثر إيجابي على العملية التربوية. يُظهر ذلك وجود انتقادات واسعة لتلك اللقاءات من حيث الفائدة والتأثير. يلما أن هذه اللقاءات مفيدة وتحقق الأهداف التي عقدت من أجلها" بنسبة (١٣%) يشير ذلك إلى ضعف الإدراك أو التوافق حول فاعلية هذه اللقاءات في تحقيق نتائج ملموسة. وأخيراً "أن التوصيات والقرارات الصادرة عن هذه اللقاءات لها تأثير على العملية التربوية" بنسبة (٩%) تبرز هذه النتيجة ضعف التفاعل أو تنفيذ التوصيات الصادرة عن اللقاءات.

والوسط الحسابي بقيمة (٢.٦٥)، يميل بشكل واضح نحو (عدم فائدة اللقاءات)، مما يعكس السلبية البالغة في تقييم المشاركين لهذه اللقاءات، والانحراف المعياري بقيمة (٠.٧٠٢) يُظهر وجود اختلاف نسبي في آراء المشاركين، ولكن الغالبية تميل إلى الرؤية السلبية.

نسبة دور أداء المفتشية التعليمية في تسيير العملية التعليمية بمدينة أنجينا في المرحلة  
الثانوية

النتيجة العظمى ترى أن اللقاءات السنوية بين موجبي الوزارة وإدارات التعليم غير فعالة ولم تحقق أثراً إيجابياً واضحاً، تحتاج هذه اللقاءات إلى إعادة هيكلة وتنظيم لضمان فاعليتها وتحقيق الأهداف المرجوة منها، مع متابعة مستمرة لتوصياتها لضمان تنفيذها على أرض الواقع وتحقيق التحسين المطلوب في العملية التربوية.

جدول (٢٩) يعتبر مدير المدرسة موجهاً تربوياً مقيماً فهل ترى:

| العبارة  | التكرار | النسبة % | الوسيط الحسابي | الاتحراف المعياري |
|--|---------|----------|----------------|-------------------|
| ان عمله كموجه يخدم الموجه التربوي في التشخيص المبكر للصعوبات التي تواجه المدرس                                 | 4       | 4.0%     | 3.47           | 1.210             |
| ان عمل المدير كموجه داخل المدرسة يساعد الموجه التربوي في الحصول على معلومات واقية عن سير المدرسين في تدريسهم   | 23      | 23.0%    |                |                   |
| ان عمل مدير المدرسة كموجه يساعد على رفع مستوى العملية التربوية داخل المدرسة                                    | 20      | 20.0%    |                |                   |
| قيام المدير بالتوجيه يعتبر مكملاً لدور الموجه التربوي من حيث مساعدته للمدرسين ومتابعهم في تنفيذ توجيهات الموجه | 28      | 28.0%    |                |                   |
| أن مدير المدرسة له دور فعال في توجيه المدرسين وقيامه بالتوجيه يساعد الموجه التربوي في الاطلاع على ما يسجله     | 25      | 25.0%    |                |                   |
| المجموع  | 100     | 100%     |                |                   |

المصدر: عمل الباحث اعتماداً على تحليل الدراسة

يتضح من الجدول الغالبية العظمى من المستجيبين أجابوا على "قيام المدير بالتوجيه يعد مكملاً لدور الموجه التربوي من حيث مساعدته للمدرسين ومتابعهم في تنفيذ توجيهات الموجه" (٢٨%) هي النسبة الأعلى تشير إلى أن المدير يُكمل دور الموجه التربوي. يليها أن مدير المدرسة له دور فعال في توجيه المدرسين وقيامه بالتوجيه يساعد الموجه التربوي في الاطلاع على ما يسجله" بنسبة (٢٥%) ويليهما "أن عمل المدير كموجه داخل المدرسة يساعد الموجه التربوي في الحصول على معلومات واقية عن سير المدرسين في تدريسهم" بنسبة (٢٣%)، و "أن عمل مدير المدرسة كموجه يساعد على رفع مستوى العملية التربوية داخل المدرسة" بنسبة (٢٠%) وأخيراً "أن عمله كموجه يخدم الموجه التربوي في التشخيص المبكر للصعوبات التي تواجه المدرس" بنسبة (٤%).

الوسط الحسابي بقيمة (٣.٤٧) يميل نحو الخيارات المتوسطة إلى الأعلى، مما يعكس أن المشاركين لديهم تقييم إيجابي معتدل لدور المدير كموجه تربوي، والانحراف المعياري بقيمة (١.٢١٠) يُظهر تفاوتًا ملحوظًا في آراء المستجيبين، مما يعني اختلاف التجارب والمواقف حول فاعلية دور المدير.

تشير النتائج إلى أن هناك اعترافًا نسبيًا بدور مدير المدرسة كموجه تربوي، ولكن بدرجات متفاوتة بين المستجيبين، ودور المدير كموجه يُعد مكملًا لدور الموجه التربوي، خاصة في متابعة المدرسين داخل المدرسة ومساعدتهم على تحسين أدائهم، ومع ذلك، هناك ضعف في إدراك أو تفعيل أدوار المدير في التشخيص المبكر لل صعوبات.

تعزيز دور المدير كموجه تربوي عبر تدريب المديرين على آليات التوجيه والتشخيص المبكر لل صعوبات التي يواجهها المدرسون.

وضع آلية رسمية لتعزيز التواصل بين الموجه التربوي ومدير المدرسة لمتابعة أداء المدرسين بشكل أكثر فاعلية.

هناك حاجة لتحسين تفعيل هذا الدور وتعزيز التعاون بين المديرين والموجهين لتحقيق الأهداف التربوية بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

#### النتائج:

- يُعد الإشراف التربوي عملية مستمرة تهدف إلى تحسين جودة التعليم من خلال تقديم الدعم والملاحظات للمعلمين، ومراقبة الأداء، وتقديم التوجيه اللازم. يتضمن دور الموجه التربوي الإشراف على أداء المعلمين وتحليل أدائهم التربوي، بما يشمل استخدام الأساليب الحديثة في التقييم والتوجيه؛
- يُعد الإشراف التربوي وسيلة لزيادة فاعلية العملية التعليمية من خلال التوجيه المستمر وتعزيز التعاون بين المعلمين؛
- أظهرت النتائج أن الإشراف التربوي في تشاد يواجه تحديات كبيرة تتعلق بالنقص وفي التنسيق بين الموجهين والمعلمين والإدارة التربوية؛
- يغلب الطابع الإشرافي الرقابي على دور الموجه التربوي، مع قلة التركيز على جوانب التوجيه والإرشاد الفعال.
- ضعف التفاعل بين الموجهين والمسؤولين في الوزارة، مما يحد من فاعلية برامج الإشراف؛

نسبة دور أداء المفتشية التعليمية في تسيير العملية التعليمية بمدينة أنجمينا في المرحلة  
الثانوية

- هناك فجوة كبيرة بين المعلمين والموجهين، ويحتاج الموجهون إلى مزيد من التدريب والدعم لضمان تحسين كفاءتهم؛
- على الرغم من أن الإشراف يساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المعلمين، إلا أن هناك تفاوتًا كبيرًا في تأثيره على الأداء الفعلي داخل الفصول؛
- يلحظ أن غياب التنسيق الكافي بين الموجهين والإدارة يؤثر على تحسين العملية التعليمية؛
- يُعدّ التقييم المباشر باستخدام الأدلة الميدانية أكثر موثوقية وفاعلية في تقييم أداء المعلمين، لكن هناك حاجة لتطوير آليات تقييم أكثر شمولاً ودقة؛
- تحتاج الدورات التدريبية المنفذة إلى تطوير وتحسين في محتواها وطريقتها لضمان تحقيق الفائدة المرجوة.

التوصيات:

- يجب العمل على تعزيز التعاون بين الموجهين والمعلمين، وتشجيع تبادل الخبرات والملاحظات البناءة؛
- من الضروري أن يتم تعزيز دور الموجه التربوي ليشمل التوجيه والإرشاد وليس فقط الإشراف والرقابة؛
- ينبغي تدريب الموجهين بشكل مستمر لتمكينهم من تحسين مهاراتهم في التوجيه الفعّال؛
- يجب توفير برامج تدريبية شاملة للموجهين قبل البدء في عملهم لتزويدهم بالأدوات والأساليب الحديثة في الإشراف؛
- ضرورة تنظيم دورات تدريبية للمعلمين في أساليب التدريس الحديثة والتقييم الفعّال؛
- من المهم إعادة هيكلة وتنظيم اللقاءات السنوية بين الموجهين وإدارات التعليم لضمان فاعليتها وتحقيق أهدافها المرجوة؛
- ينبغي اعتماد التقييم المباشر عبر الأدلة الميدانية كأداة رئيسية لتقييم أداء المعلمين في الميدان؛

- يتطلب تحسين طرائق استخدام الملاحظات المكتوبة في السجلات المدرسية لضمان تطوير مستمر في الأداء التربوي؛
- توفير فرص لتطوير مهارات الموجهين بشكل مستمر، مع التركيز على المهارات القيادية والتربوية المتقدمة، بما يساعد في تحسين أداء العملية التعليمية في تشاد؛
- زيادة الوعي بدور المديرين كموجهين تربويين داخل المدارس، وتفعيل دورهم في التشخيص المبكر للصعوبات التعليمية.
- المقترحات: من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث إلى الآتي:
- وضع إطار تنظيمي متكامل للإشراف التربوي يتضمن معايير واضحة لدور الموجهين والمديرين والمعلمين؛
- تطوير برامج تدريبية موجهة للموجهين والمعلمين على أسس التعليم الحديثة وأساليب التقييم، فضلاً عن مهارات القيادة والإدارة الصفية؛
- من المهم إجراء دراسات تقييمية مستمرة حول فاعلية برامج الإشراف والتوجيه في المدارس، مما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف بشكل دوري، وتوجيه التحسينات المناسبة؛
- تعزيز ثقافة التعاون بين المعلمين والموجهين داخل المدارس، والعمل على تغيير التصورات السلبية المتعلقة بالدور الرقابي للموجهين، مع التركيز على أدوارهم التوجيهية والإرشادية.

#### قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر:

المعجم الوسيط

مذكرات الاشراف وزارة التربية الوطنية (٢٠٢٠)

قانون رقم ١٦ الخاص بتوجيه النظام التربوي التشادي

قرار وزارة التربية الوطنية (٢٠٢٣)

نسبة دور أداء المفتشية التعليمية في تسيير العملية التعليمية بمدينة أنجمينا في المرحلة  
الثانوية

المراجع:

- حلمي احمد الوكيل : تطوير المناهج ، أسبابه ، أسسه ، أساليبه ، خطواته ، معوقاته . مكتبة الانجلو المصرية . ط ٧ . (١٩٨٢)
- سرحان ، الدمرداش عبد الحميد . المناهج المعاصرة : مكتبة الفلاح . ط ٣ (١٩٨١)
- البطاح خالد عبد الله : المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ في المرحلة المتوسطة وأهمية دور المشرف التربوي في حلها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية بمكة المكرمة - جامعة أم القرى . (١٤١٢ هـ)
- محمد صالح عبد الله ، التوجيه التربوي بين التطوير والتطبيق ، مكتبة البكري الجديدة ، الطبعة الاولى ، رياض ، ١٤٠٩ هـ
- يعقوب نشوان ، الإدارة والاشراف التربوي
- سهام محمد أمر الله ، الاشراف التربوي ، مؤسسة حورس لدولية ٢٠١٣ م
- محمد حامد الأفندي ، الاشراف التربوي ، ١٤٠١ هـ .
- محمد أمر الله ، الاشراف التربوي ، ٢٠١٣ م
- حسين ، مطلق العلوان ، (٢٠١٠) ، جمع وطرق المعاينة ، ط ١ ، الرياض : مكتبة العبيكان
- عبدالله عمر ، زين الكاف (٢٠١٤) تطبيق العمليات الاحصائية في البحوث العلمية مع استخدام برنامج (spss) ط ١ ، المملكة العربية السعودية الرياض : مكتبة القانون والاقتصاد
- الفادني ، عبد القادر احمد الشيخ (٢٠٠٤) ، منهج البحث العلمي ، ط ٣ ، الخرطوم : السودان
- عبد الرحمن المهدي وسيد أمير (٢٠٠٩) التحليل الاحصائي لطلاب الدراسات العليا التربية ، مطبعة جامعة الخرطوم ، السودان .
- أبو علام ، صلاح الدين محمود (٢٠٠٦) القياس والتقويم التربوي والنفسي أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر

- السيد، فؤاد بهي (٢٠٠٥) في علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط٤، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر
- صفوت، فرج (٢٠٠٢) القياس النفسي، الطبعة الخامسة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر