

الإشراف التربوي



محمد بن فوزي الغامدي

الطبعة الأولى

١٤٤١هـ - ٢٠١٩م

الإشراف التربوي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإشراف التربوي

محمد بن فوزي الغامدي

الطبعة الأولى

1441هـ / 2019م

محمد فوزي بن محمد الغامدي ، 1439هـ ح

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الغامدي ، محمد فوزي بن محمد

الإشراف التربوي. / محمد فوزي بن محمد الغامدي .-

1439هـ

181ص ؛ 17 × 24 سم

ردمك : 978_603_02_7616_5

1- الاشراف التربوي أ.العنوان

1439/9989

ديوي 371,42

رقم الإيداع : 1439/9989

ردمك : 978_603_02_7616_5

المقدمة

تعد عملية الإشراف التربوي من أهم العمليات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية ، وتهدف عملية الإشراف التربوي إلى تصحيح الأخطاء الواردة في التعليم ومعالجتها، وتقديم الحلول لرفع كفاءة المعلمين وتحسين البيئة التعليمية .

فالإشراف التربوي عملية إنسانية ديمقراطية يقوم بها المشرف التربوي ليكون المساعد والموجه للمعلم ، فهو يكتشف حاجاته ويصحح أخطائه ويقدم له النصائح ، لذلك تعد عملية الإشراف التربوي عملية في غاية الأهمية ، وقد اهتم الباحثين والمؤلفين بموضوع الإشراف التربوي لكونه عنصر هام في نجاح وتحسين العملية التعليمية .

فالمشرف التربوي يمثل حلقة الوصل بين الميدان والأجهزة المسؤولة عنه إدارية وفنية ، ويشترك المشرف التربوي في نجاح التعليم فهو يشارك في بناء وتطوير المناهج وتحسين ورفع أداء وكفاءة المعلمين ، فهو يتابع سير العملية التعليمية في الميدان مباشرة فيرى مشاكلها ويحاول أن يقومها ويطورها بشكل مستمر ، لذلك كان المشرف التربوي من أهم العناصر في العملية التعليمية .

وقد جاء في هذا الكتاب تسعة فصول وهي كالآتي :

- الفصل الأول : نظرة تاريخية للإشراف التربوي :

تناول هذا الفصل النظرة التاريخية للإشراف التربوي بدءاً من المراحل التي مر بها وأسباب تطور الإشراف التربوي وتطور مسمياته .

- الفصل الثاني : مفهوم ووظائف وخصائص الإشراف التربوي :

ويتحدث هذا الفصل عن المفاهيم المتنوعة للإشراف التربوي ويعرض وظائف الإشراف التربوي بشكل عام والمشرف التربوي بشكل خاص والخصائص الخاصة بالإشراف التربوي .

- الفصل الثالث: أهمية وأهداف الإشراف التربوي:

يتم عرض أهداف وأهمية الإشراف التربوي في هذا الفصل .

- الفصل الرابع: الكفايات والسمات الشخصية والمهنية للمشرف التربوي :

يعرض هذا الفصل أهم السمات والكفايات الواجب توافرها في المشرف التربوي والتي يتوقف نجاح الإشراف التربوي وتحقيق الأهداف على هذه السمات والكفايات .

- الفصل الخامس : أنماط وأنواع الإشراف التربوي :

يستعرض هذا الفصل مدى تنوع أنماط وأنواع الإشراف التربوي مع ذكر سلبيات وإيجابيات بعض الأنماط والأنواع التي يستخدمها المشرفين التربويين .

يتطرق هذا الفصل إلى أنواع الأساليب الإشرافية وطريقة تنفيذها وأهداف بعض الأساليب الإشرافية .

- الفصل السابع : مشكلات ومعوقات الإشراف التربوي

يحاكي هذا الفصل عن المشاكل والمعوقات التي تواجه وتعرقل سير عملية الإشراف التربوي وأسباب وقوعها مع مقترحات لمعالجة هذه المشاكل والمعوقات .

- الفصل الثامن أدوار مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم:

لأهمية مدير المدرسة كونه قائداً ومسؤولاً داخل مدرسته عن الأدوار الإدارية والفنية وبعض المهام والواجبات الأخرى التي يقوم بها لذلك يحكي هذا الفصل عن الأدوار ومهام ووتجلت مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم داخل مدرسته

- الفصل التاسع : الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية

يستعرض هذا الفصل لمحة تاريخية عن الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية ومراحل تطوره .

محمد بن فوزي الغامدي

المحتويات

مقدمة المؤلف	8، 7 ، 6
الفصل الأول : نظرة تاريخية للإشراف التربوي.....	17 ، 16
تطور مفهوم الإشراف التربوي في عدة مراحل رئيسية.....	18
مرحلة التفتيش.....	18
مرحلة التوجيه.....	19
مرحلة الإشراف التربوي.....	20 ، 19
الفصل الثاني : مفهوم ووظائف وخصائص الإشراف التربوي.....	21
أولاً: مفهوم الإشراف التربوي	24 ، 23 ، 22
ثانياً : وظائف الإشراف التربوي.....	24
وظائف إدارية.....	25 ، 24
وظائف تنشيطية.....	25
وظائف تدريبية.....	26
وظائف بحثية	26

- وظائف تقويمية..... 27
- وظائف تحليلية..... 27
- وظائف ابتكارية..... 27
- ثالثاً خصائص الإشراف التربوي..... 28 ، 29
- الفصل الثالث : أهمية وأهداف الإشراف التربوي 30 ، 31
- أولاً : أهداف الإشراف التربوي..... 31 ، 32 ، 33
- ثانياً : أهمية الإشراف التربوي..... 34 ، 35
- الفصل الرابع : الكفايات والسمات الشخصية والمهنية للمشرف التربوي 36 ، 37
- أولاً : مفهوم الكفايات 38
- لغةً 38
- اصطلاحاً 38 ، 39
- ثانياً : أهم أنواع الكفايات المطلوب توافرها في المشرف التربوي..... 39
- كفايات شخصية..... 39 ، 40

- 40 كفايات علمية وعملية
- 41 ، 40 كفايات التخطيط والتنظيم
- 41 كفايات استخدام أساليب التعليم
- 42 ، 41 كفايات التدريب
- 42 كفايات التقويم
- 42 كفايات البحث
- 43 كفايات الابتكار والتجديد
- 43 كفايات التنمية الذاتية
- 43 كفايات التواصل المهني
- 47 -44 تصنيفات أخرى
- 49 ، 48 **الفصل الخامس : أنماط الإشراف التربوي**
- 50..... أولاً : أهمية الاطلاع على أنواع الإشراف التربوي وطرق التعامل معها
- 50..... ثلاث طرق للتعامل في الإشراف التربوي
- 50 الطريقة غير المباشرة

- 51..... الطريقة التعاونية
- 51 الطريقة المباشرة
- 52 ثانياً : أنماط وأنواع الإشراف التربوي
- 52 الإشراف الاستبدادي (السلطوي)
- 52 الإشراف الدبلوماسي
- 53 ، 52..... الإشراف السلبي
- 53..... الإشراف الديمقراطي
- 54 ، 53 الإشراف التصحيحي
- 55 الإشراف الوقائي
- 61 - 54 الإشراف البنائي
- 65 - 61 الإشراف العيادي (الإكلينيكي)
- 68 - 65 الإشراف التربوي بالأهداف
- 70 - 68 الإشراف الإبداعي

- الإشراف الإلكتروني 76 - 70
- الإشراف التنوعي 77 ، 76
- الفصل السادس : أساليب الإشراف التربوي** 79 ، 78
- مفهوم أساليب الإشراف التربوي 80
- أسس اختيار الأساليب الإشرافية 82 - 80
- أساليب الإشراف التربوي 97 - 82
- الفصل السابع : مشكلات ومعوقات الإشراف التربوي** 99 ، 98
- مشكلات الإشراف التربوي 104 - 99
- معوقات الإشراف التربوي 110 - 104
- الفصل الثامن : أدوار ومهام ومهارات وواجبات مدير المدرسة كمشرف تربوي**
- مقيم 112 ، 111
- أدوار مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم 114 - 112
- مهارات مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم 115 ، 114

المهام الفنية لمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم..... 115 ، 120

مجالات عمل مدير المدرسة كونه مشرفاً تربوياً..... 120 - 122

الفصل التاسع : الإشراف التربوي في المملكة العربية

السعودي 123 ، 124

الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي 124

أهم المحطات التي تطور فيها تنظيم الإشراف التربوي 124 - 131

قائمة المراجع 132 ، 133

الفصل الأول :

نظرة تاريخية للإشراف التربوي

- نظرة تاريخية للإشراف التربوي .
- مرحلة التفتيش .
- مرحلة التوجيه .
- مرحلة الإشراف التربوي .

الفصل الأول

نظرة تاريخية للإشراف التربوي

مرّ الإشراف التربوي خلال تاريخه بوصفه عملاً مرادفاً ، وعملية مساندة لبرنامج التعليم والتعلم بمراحل متعددة ، كان لكل مرحلة سلباتها وإيجابياتها ، ولقد وجدت التربية نفسها أمام تحديات كبيرة فرضتها النهضة الصناعية أو الزراعية ، والتي توجت بشورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، ومع هذه التحديات ومع هذه التطورات تطورت التربية ، فتطورت المعاني وتطورت المفاهيم وتغيرت المسؤوليات ، وتبدلت الأدوار وأصبح لكل عنصر من عناصر العملية التربوية دوره الجديد المتطور ودوره المختلف والإيجابي .

فالإشراف التربوي كركنٍ من الأركان المهمة التي يقوم عليها العمل التربوي لحقه التطور ، وحُقَّ عليه تطوير استراتيجياته وأدواته ، بل حتى عليه أن يغير أسسه ومبادئه ومفاهيمه وطرقه وأساليبه (عايش 2015) .

وقد بدأ الإشراف التربوي بداياته في القرن السادس عشر في الولايات المتحدة الأمريكية ، فقد تم تنظيم لجانٍ من الآباء لزيارة المدارس وتقويم المعلمين ، ونالت هذه التجربة القبول في الميدان التربوي بالمجتمع الأمريكي ، مما دفع بعض قادة المدارس في مدينة بوسطن الأمريكية إلى تفرغ بعض المعلمين ليقوموا بالإشراف على المعلمين .

وتطور مفهوم الإشراف التربوي في عدة مراحل رئيسية وهي كالاتي :

1. مرحلة التفتيش :

فكان دور المفتش تقليدياً باحثاً عن أخطاء المعلمين ، فهو يفتش على الأخطاء ويبحث عنها ليعاقب المعلمين عليها ، ويعتمد بشكل مباشر على الزيارات المفاجئة لكشف أخطاء المعلمين وتدوينها ليتم محاسبته .

ولم تلقَ مرحلة التفتيش قبولاً بالميدان التربوي ، وقد أثرت على مستوى المعلمين ، وعلى خَلْقِ المشاكل بين المعلمين والمفتشين ، وأظهرت مرحلة التفتيش عدة سلبيات من أهم هذه السلبيات :

● سلبيات مرحلة التفتيش :

على الرغم بأن مرحلة التفتيش في الإشراف هي الأولى من نوعها وابتدأ الإشراف على هذه المرحلة ، إلا أنَّ هنالك عدة سلبيات لهذه المرحلة أدت إلى تطور مفهوم الإشراف فيما سيأتي ومن أهم هذه السلبيات :

- توتر العلاقات بين المفتش والمعلم .
- محاولة المعلم لتغطية عيوبه وعدم إظهارها خوفاً من العقاب .
- غياب التوجيه من المفتش فكان يكتفي بدوره التفتيشي دون توجيه وإرشاد .
- تدمر بعض المعلمين وعدم الرضا على طريقة تعامل المفتشين .
- ضعف إنتاجية المعلم بسبب الإحباط من المفتش .

- غياب الإبداع لدى المعلمين بسبب التزامهم بما يقوله المفتش .

2. مرحلة التوجيه :

بعد أن أظهرت مرحلة التفتيش عدة نقاط سلبية لتعامل المفتشين مع المعلمين ظهرت اتجاهات جديدة تنادي بالعلاقات الإنسانية بين المعلم والموجه ، حيث يقوم الموجه بعمل إنساني لتوجيه المعلم لتحقيق الأهداف ، ويتعامل معه بإنسانية له حاجاته وقدراته ويراعي الفروق الفردية بين المعلمين .

ولا شك بأن ظهور التوجيه في الإشراف تأثر تأثراً كبيراً بمدسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، واختلف دور الموجه التربوي عن المفتش في عدة نقاط :

- تم تقوية العلاقات بين المعلم والموجه .
- دور الموجه كان دوراً توجيهياً ، فهو يراقب المعلم ليوجهه لا يكتشف أخطاءه ويعاقبه .
- تم تغيير اسم المفتش التربوي إلى الموجه التربوي ، فمهوم التفتيش يراه البعض غير لائق في الميدان التربوي .

3. مرحلة الإشراف التربوي :

توصل التطور التاريخي للإشراف التربوي إلى آخر مراحلها الحالية وهو " الإشراف التربوي " . والتي اهتمت بالعلاقات الإنسانية كثيراً واهتمت في احتياجات المعلمين ، واهتمت في المناهج وطرق تطويرها ، وظهرت عدة أساليب إشرافية لمساعدة المعلم على التطوير والتحسين

لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة ، ويمكن تلخيص جدول مقارنة بين الإشراف التربوي الحديث والإشراف القائم على التفتيش قديماً (الزاملي 2017) :

مقارنة بين الإشراف التربوي (حديثاً) والإشراف القائم على التفتيش (قديماً) .

الإشراف التربوي القديم	الإشراف التربوي الحديث
يهتم بالناحية الرقابية وتصيّد الأخطاء .	يوازن بين متطلبات التقييم وأدواره التنموية .
يهتم فقط بتحكم المعلم وسيطرته على الفصل .	يحرص على استخدام المعلم للطرق الحديثة في الفصل ، لضمان جودة التعليم الذي يحصل عليه الطلاب .
يشعر أنّ دوره هو الرقابة على المعلم .	يشعر أنّ دوره هو مساعدة المعلم .
يميل لإملاء الأوامر على المعلم في ضوء النشرات الدورية فقط .	يسعى لإكساب معلميه طرق جديدة تجعلهم أكثر استجابة للمفاهيم الجديدة .
يركز على مدى تنفيذ المعلم للأوامر والنشرات .	يركز على المعلم كفرد ، وعلى كيفية مساعدته على النمو المهني .
يقدم نماذج ثابتة يجب على المدرس أن يلتزم بها دون إبداع .	يقوم بالتدريب والنصح ، ويساعد المعلم على القيام بعمله داخل الفصل .
يستخدم النشرات والأوامر كنوع دائم من التهديد .	يقيم عمل المعلم بطريقة تخلو من التهديد .
قد يهتم بالعلاقات الإنسانية ولكن يغلب عليه الطابع الجاف .	يراعي العلاقات الإنسانية مع معلميه .

الفصل الثاني :

مفهوم ووظائف وخصائص

الإشراف التربوي

- مفهوم الإشراف التربوي .
- وظائف الإشراف التربوي .
- خصائص الإشراف التربوي .

الفصل الثاني

مفهوم ووظائف وخصائص الإشراف التربوي

أولاً : مفهوم الإشراف التربوي :

تستخدم كلمة الإشراف في نواحٍ كثيرةٍ من الحياة ، وعادة ما تدل على مباشرة الآخرين أو مراقبتهم أو توجيههم وإثارة نشاطهم بقصد تحسين أدائهم .

وكلمة الإشراف في الاصطلاح تعني وجود علاقة مهنية بين المشرف ومن يقوم بالإشراف عليهم، وتوجدها السلطة في المؤسسة ويستقبلها الطرفان ، وفيما يلي عرض لأهم المفاهيم التي طرحها الباحثين والمؤلفين لتعريف الإشراف التربوي :

- يعرف هارس الإشراف التربوي : بأنه ما يقوم به موظفوا المدرسة تجاه الراشدين الكبار (المعلمين) للحفاظ على سير عمليات التدريس والتأثير فيها بشكل مباشر نحو تعلم التلاميذ .
- ويعرّف وايلز الإشراف : بأنه مهمة قيادية تمد الجسور بين الإدارة والمناهج والتدريس وتنسيق نشاطات المدرسة.
- ويعرّفها كارتزجود : بأن الإشراف التربوي يتضمن جميع الجهود التي يبذلها القائمون على أمر التعليم ، بتوفير القيادة المطلوبة لتوجيه المعلمين من أجل تحسين التعليم .
- ويعرّف دوجلاس الإشراف التربوي : بأنه الجهود المبذولة لإثارة اهتمام المعلمين وتنسيق نموهم المستمر وتوجيهه حتى يصبحوا أكثر فهماً للوظيفة .

- ويعرفها طافش (1988) : بأن الإشراف التربوي وسيلة لتقديم خدمات اجتماعية ، وعلى المشرف أولاً أن يهتم بتقوية علاقته مع المعلمين الذين يشرف عليهم ويوجههم ، على أن يتعاونون معه ، وتقبل اقتراحاته وتوجيهاته .

- ويعرفها ماركس : على أنها عملية تطوير وتحسين موقف التعليق والتعلم والتي ينعكس بدوره في تحسين وتقديم نمو التلاميذ .

- وعرفته الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب (في السعودية) سابقاً : على أنه عملية فنية منظمة تؤديها قيادات لديها خبرات تربوية متنوعة شاملة لمساعدة من هم في موقع العمل ، رغبة في تمكينهم من النمو المهني والثقافي والسلوكي ، وكل مامن شأنه أن يرفع مستوى عملية التعليم والتعلم ويزيد من الطاقات الإنتاجية .

ويمكن تعريفها تعريف إجرائي وشامل للإشراف التربوي :

هي العملية الإنسانية الديمقراطية التي يشرف عليها المشرف التربوي ويقوم بها و يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية مع جميع الأطراف المعنيين في العملية التعليمية .

ومن خلال ما سبق ذكره من هذه التعاريف والمفاهيم نتوصل بأن الإشراف التربوي يتكون من عدة محاور رئيسية ، فالإشراف التربوي : عملية إنسانية وقيادية وفنية وشاملة هدفها تحسين العملية التعليمية فهي تتكون من :

● **عملية إنسانية** : فهي تهدف إلى التعرف على حاجات المعلمين وإشباعها ومراعاة الفروق الفردية وتحسين طريقة التعامل مع المعلمين .

- **عملية قيادية :** فالإشراف التربوي يتمثل بتوجيه المعلمين والقدرة على تصحيح الأخطاء والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف التعليمية .
- **عملية فنية :** فهي تتكون من عدة عمليات فنية مثل التخطيط والتنسيق بين المعلمين وتطويرهم .
- **عملية شاملة :** فهدف الإشراف التربوي هي تحسين العملية التعليمية بكافة أطيافها ، فنجاح وتطوير التعليم متوقف على نجاح الإشراف التربوي ، فالإشراف عنصر شامل وهام في العملية التعليمية .

ثانياً : وظائف الإشراف التربوي :

تعد وظائف الإشراف التربوي متعددة ومتنوعة ، ويرجع هذا التنوع في وظائف الإشراف التربوي إلى وظائف المشرف التربوي المتنوعة ، فهو يمتلك عدد من الوظائف المتنوعة التي يمارسها في الإشراف التربوي مثل : الوظائف الإدارية والفنية وغيرها ، ومن أهم الوظائف التي يمارسها ويعمل بها المشرف التربوي كما وردت على الموقع الإلكتروني لمديرية التعليم في المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية :

● وظائف إدارية :

- تحمل مسؤولية القيادة في العمل التربوي ، وما يستتبع ذلك من توجيه و إرشاد واستشارة وتعين وتنقلات.....إلخ .
- التعاون مع إدارة المدرسة في عملية توزيع الصفوف و الحصص بين المعلمين .
- المشاركة في عملية إعداد الجدول المدرسي .

- حماية مصالح الطلاب ، و الإسهام في حل المشكلات الطارئة التي تخص كلاً من الطالب و المعلم .
- المساعدة على وضع الخطط السليمة القائمة على أسس علمية .
- إعداد تقرير شامل في نهاية كل عام دراسي ، يتضمن مختلف الفعاليات المتعلقة بالمادة، وطرق تدريسها ، ومستويات أداء المعلمين ، ومدى تعاونهم ، و الخطط المستقبلية لتطوير أدائهم في ضوء نتائج التقييم .
- الإسهام في توفير خدمات تعليمية أفضل للتلاميذ و المعلمين ، والإدارة المدرسية الواقعة في نطاق إشرافه .
- توفير المناخ الإداري المناسب لنمو المعلمين، ونمو التلاميذ ، وتحقيق أهداف العملية التربوية.

● وظائف تنشيطية:

- حث المعلمين على الإنتاج العلمي والتربوي .
- المشاركة في حل المشكلات التربوية القائمة في المدرسة ولدى إدارة التعليم .
- مساعدة المعلمين على النمو الذاتي ، وتفهم طبيعة عملهم وأهدافه ، مع تنسيق جهودهم ، ونقل خبرات وتجارب بعضهم إلى البعض الآخر .
- المساعدة على توظيف التقنيات التربوية والوسائل التعليمية ، وطرق الاستفادة منها ، والمشاركة الفاعلة في ابتكار وسائل جديدة أو بديلة .
- متابعة كل ما يستجد من أمور التربية والتعليم ونشرها بين العاملين في المدارس.

• وظائف تدريبيية:

- تعهد المعلمين بالتدريب ، من أجل نموهم ، وتحسين مستويات أدائهم ، وبالتالي تحسين الموقف التعليمي عامة ، ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق :
- الورش الدراسية المتصلة بالمواد الدراسية والطرق و الوسائل والنشاطات .
- حلقات البحث .
- النشرات .
- مساعدة المعلمين على وضع البرامج ، وأساليب النشاط التربوي التي تشبع ميول المتعلمين وحاجاتهم .
- مساعدة المعلمين على فهم الأهداف التربوية ، ومراجعتها ، وانتقاء المناسب منها .

• وظائف بحثية :

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

● وظائف تقييمية :

- قياس مدى توافق عمل المعلم مع أهداف المؤسسة التربوية ومناهجها وتوجيهاتها .
- تعرف مراكز القوة في أداء المعلم والعمل على تعزيزها .
- اكتشاف نقاط الضعف في أداء المعلم والعمل على علاجها وتداركها .
- المعاونة في تقييم العملية التعليمية كلها تقوياً صحيحاً على أسس موضوعية دقيقة .

● وظائف تحليلية :

- تزويد المعلمين بكيفية تحليل المناهج وفق نماذج نظرية لتحليل المناهج وتطويرها.
- تحليل المناهج الدراسية (الأهداف - المحتوى - أساليب التدريس - التقييم) في ضوء نماذج النظرية السابقة .
- تحليل أسئلة الاختبارات من خلال المواصفات الفنية المحددة لها ، ومدى مطابقتها لتلك المواصفات ، ووضع النماذج اللازمة لها .

● وظائف ابتكارية :

- ابتكار أفكار جديدة ، وأساليب مستخدمة لتطوير العملية التربوية .
- وضع هذه الأفكار والأساليب موضع الاختبار والتجريب .
- تعميم هذه الأفكار والأساليب بعد تجريبها وثبوت صلاحيته .

ثالثاً : خصائص الإشراف التربوي :

يتميز الإشراف التربوي بعدة خصائص من أهمها :

- أنه عملية تعاونية تقوم على مبدأ التعاون والاحترام .
- أنه عملية ديمقراطية يقوم بها المشرف والمعلم لتحقيق الأهداف .
- أنه عملية قيادية توجيهية لا بد أن تتوفر فيها مقومات الشخصية القوية التي تستطيع التأثير في المعلمين والطلاب وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية .
- أنه عملية يقوم بها المشرف لتنسيق الجهود من أجل تحسين العملية التعليمية .
- أنه عملية تفاعلية تتغير بتغير المواقف والحاجات والمشاكل المفاجئة .
- أنه عملية محفزة تشجع المعلمين وتحفزهم للتجديد والابتكار .
- أنه عملية تقوم على تشجيع المبادرات الإيجابية وبذل الجهود .
- أنه عملية تُعنى بتنمية العلاقات الإنسانية والمشاركة الوجدانية في الحقل التربوي والتعليمي .
- أنه عملية مرنة ومتطورة تتحرر من القيود الروتينية .
- أنه عملية مستمرة في سيرها نحو الأفضل لا تتوقف إلا بتحقيق الأهداف .
- أنه عملية تعتمد على الواقعية المدعمة بالأدلة الميدانية والأبحاث والدراسات والممارسات والخبرة العملية .
- أنه عملية تحترم وتراعي الفروق الفردية بين المعلمين وتقديرها ، فتقبل المعلم الضعيف كما تقبل المعلم المبدع والنشيط .

- أنه عملية وقائية علاجية تسعى إلى تأهيل المعلم لتقليل الممارسات السلبية وعدم تصيد الأخطاء التي لا قيمة لها .
- أنه وسيلة هامة لتحقيق أهداف السياسة التعليمية خاصة وأهداف التربية عامة .
- الإشراف التربوي عملية شاملة تُعنى بكل ما يتصل بالعملية التربوية - تحسين أداء المعلمين- الوسائل المعينة والأنشطة المصاحبة ، وأدوات التقويم ، وتطوير المناهج والبيئة المدرسية .

ومن خلال ما سبق من الخصائص الإشرافية العامة يمكن تصنيفها تصنيفاً رئيسياً ، فالإشراف التربوي يتكون من عدة خصائص رئيسية وهي :

- عملية إنسانية .
- عملية تعاونية .
- عملية تأثير .
- عملية هادفة .
- عملية تطويرية .
- عملية منظمة .
- عملية شاملة .
- عملية مستمرة .

الفصل الثالث :
أهمية وأهداف الإشراف التربوي

- أهداف الإشراف التربوي .
- أهمية الإشراف التربوي .

الفصل الثالث

أهمية وأهداف الإشراف التربوي

يهدف الإشراف التربوي بصورة عامة إلى تحسين العملية التعليمية من خلال التحكم الفاعل بجميع المتغيرات المؤثرة فيها ، والتعامل الوقائي والعلاجي مع العناصر المكونة للنظام التعليمي التعلُّمي ، وصولاً إلى تطوير العملية التعليمية بمدخلاتها وعملياتها ونتائجها ومن المظاهر التي تدل على تطور العمل الإشرافي وحدثته ، ارتباطه بمجموعة من الأهداف التي في تحقيقها تتطور العملية التعليمية التعلمية ، وتوضح معالمها وتبرز الأدوار المتخصصة لكل عنصر من عناصر العملية التعليمية التعلمية . (عايش 2015م)

أولاً : أهداف الإشراف التربوي :

- الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية .
- تطوير الاستراتيجيات الدراسية وتنمية الإبداع التعليمي .
- التخطيط لتحسين موقف التعلم لصالح الطالب كونه من ضمن محاور العملية التعليمية.
- مساعدة المعلمين على تحديد أهداف عملهم ووضع خطة لتحقيق هذه الأهداف .
- مساعدة الطلبة على التعلم ومراعاة الفروق الفردية بينهم .
- التعاون في تحقيق الأهداف مع كل الأطراف ذات الصلة بالعملية التعليمية .
- مساعدة المعلمين على قراءة كل ما هو مفيد في مجال تخصصهم .
- تشخيص الموقف التعليمي وإبراز ما فيه من قوة وضعف .

- توجيه المعلمين وتشجيعهم لحضور الدورات والبرامج التي تساعد في رفع كفاءتهم .
- تشجيع المعلمين على القيام بالتجريب والابتكار والتفكير .
- مساعدة المعلمين على الوقوف على أحسن وأنسب الطرق التربوية في عملية التدريس .
- الكشف عن حاجات المعلمين وتكوين علاقات إنسانية معهم .
- احترام شخصية المعلم واحترام قدراته وإعطائه الثقة .
- مساعدة المعلمين على الاستفادة من البيئة الداخلية .
- العمل على تنسيق البرامج التعليمية لتحسين العملية التربوية .
- مساعدة وإرشاد المعلم على تقويم أعمال الطلبة .
- مسح شامل للواقع التربوي .
- تعزيز الانتماء لمهنة التربية والتعليم عامة والإشراف التربوي خاصة .
- التنفيذ والمتابعة الميدانية المستمرة للخطط التربوية .
- النهوض بمستوى التعليم وتقوية أساليبه للحصول على أفضل مردود للتربية .
- التأكد على الشراكة بين المدرسة ومجتمعها المحلي بأفراده وجماعاته ومؤسساته .
- تحقيق ضمان استمرارية البرنامج التربوي .
- تطوير البيئات المناسبة للتعليم والتعلم .
- مساعدة المعلمين على الوقوف على أحسن الطرق التربوية والاستفادة منها .

ويرى المؤلف :

بأنَّ أهداف الإشراف التربوي لا يمكن حصرها أو تحديدها ككل ، فهي أهداف عامة تسعى إلى عدة أمور رئيسية أساسية من أهمها :

- إعطاء المعلمين الثقة بأنفسهم وقدراتهم ، فهم قادرون على التمييز والإبداع وقد يحتاجون إلى بعض التوجيهات من المشرف .
- تطوير القدرات والأدوات ورفع كفاءة المعلمين في الميدان .
- تنفيذ الخطة الموضوعية من قبل الوزارة لسير العملية التعليمية نحو الأهداف المرجوة .
- النهوض بمستوى التعليم من أهم أهداف الإشراف التربوي ؛ لأن التدريس مهمة صعبة، فالمعلم أثناء قيامه بعملية التدريس يتعامل مع أفراد مختلفين الميول والاتجاهات والقدرات ومستوى الذكاء وتغير المناهج وغيرها من الأمور ، وقد يكون المعلم صاحب أكبر ثقل وحمل في العملية التعليمية ؛ لأنه المسؤول الرئيسي في إنشاء الجيل وتنمية وصقل مواهبهم .

لذلك فإنَّ الإشراف التربوي يأتي كداعم للمعلم لإنجاح العملية التعليمية ، فهو أكثر خبرة منه في المجال التربوي بحكم عمله ، وقد يعاني المعلم من نقص في الإمكانيات والأدوات التي قد يتطلب من الإشراف التربوي التدخل لمساعدة المعلم على علاج هذه المشاكل .

ثانياً : أهمية الإشراف التربوي :

إنَّ التطوير الكبير الذي حدث في علوم التربية ودخول التجارب المتنوعة فيها ، أدى ذلك إلى تطوير أساليب التدريس الحديثة لتتماشى مع نتائج البحوث التربوية والنفسية ، وهذا التطور يحتاج إلى الاختيار المناسب والمفيد للمواقف التعليمية المختلفة مما يؤدي إلى جودة الإشراف التربوي ، وتعد عملية الإشراف التربوي من العمليات الهامة سواء بالنسبة للمشرفين أو المعلمين ، ويرجع أهمية هذه العملية للمبررات والدوافع الآتية . (حسين وعوض الله 2006م) .

وتظهر أهمية الإشراف التربوي فيما يلي :

- عدم توصل المعلمين إلى الأداء المهني المطلوب والمتوقع منهم .
- وجود جوانب ضعف لدى المعلم تستدعي تدخل المشرف التربوي .
- عدم إلمام المعلمين الجدد إلماماً كافياً بالمعلومات والطرق اللازم في عملية التدريس .
- حاجة الأعمال في جميع الميادين لا بد من مشرف أو أكثر .
- بعض المعلمين يعانون من ضعف في مادة التخصص وكذلك في مستوى إعدادهم ويحتاجون للمشرف التربوي .
- من خلال الإشراف يصبح المعلمون مطَّلعين على المصادر التي تساعدهم على حل مشاكلهم ، فالمشرف يوجه المعلمين للمصادر والوسائل التي تفيد المعلمين .
- حل مشكلات المعلمين وتطوير المناهج وتحسين الوسائل السمعية والبصرية وتنمية خدمة البيئة والمجتمع .

- يساعد الإشراف على الإرتقاء بجودة التعليم من خلال توفير أفضل الظروف التعليمية التي تمكن الأطراف المساهمة في العملية التربوية .
- يتعامل المعلم مع طلاب متنوعين بالقدرات ويوجد بينهم فروق فردية ، فالمعلم يحتاج المشرف ليسانده لمجازة مثل هذه العقبات .
- الإنسان بطبيعته يحتاج إلى المساعدة والتعاون مع الآخرين .
- هنالك فجوة بين النظرية والتطبيق في الميدان التعليمي .

وتشير الدراسات والأبحاث إلى أن غالبية المعلمين المبتدئين يحتاجون إلى التوجيه والمساعدة من قبل الإشراف التربوي ، فهم في حاجة ماسة لهذا التوجيه ، ولا يقتصر حاجة المعلمين المبتدئين للإشراف ، فهنالك الكثير من المعلمين الذين يحتاجون للإشراف التربوي في أمور كثيرة أبرزها :

- مساعدتهم على التطور المهني : من خلال تنمية المعلمين وتدريبهم .
- توضيح وتبسيط الأهداف التربوية : وهي من أساسيات الإشراف التربوي .
- تقييم نتائج التدريس : من خلال الملاحظة والمناقشة والتغذية الراجعة .

الفصل الرابع :
الكفايات والسمات الشخصية
والمهنية للمشرف التربوي

- مفهوم الكفايات .
- أنواع الكفايات المطلوب توافرها
في المشرف التربوي

الفصل الرابع

الكفايات والسمات الشخصية والمهنية للمشرف التربوي

من الاتجاهات الحديثة التي يتبناها الإشراف التربوي الحديث ما يسمى بالكفايات ، وهو أمر مرتبط بالتقدم المتنامي للعلوم المختلفة الذي ألقى بظلاله على التربية ، فكان لابد من المشاركة بحركة التطور السريع في الميدان التربوي ، وأساس الكفايات هو من الأسس التي يستند إليها الإشراف التربوي في هذا القرن وأواخر القرن العشرين ، فالتغيرات التي تحدث في هذا العصر يجعل من الغير الممكن القيام بأدوار دون امتلاك المقومات الضرورية التي تظهر على شكل مهارات أو كفايات فنية و إدراكية وإنسانية . (عايش 2015)

فالتعليم اليوم نجده يختلف اختلافاً كلياً عن التعليم قبل 20 أو 30 سنة ، فقد تطور العالم ودخلت التكنولوجيا بشكل كبير على العالم ، وازداد عدد المدارس والجامعات في جميع أنحاء العالم ، وهذه عوامل مؤثرة تلزم بأن المشرف التربوي يتطور ويكون لديه عدد من المهارات الشخصية والفنية التي تساعد لمساعدة المعلم وتطويره وتطوير البيئة التربوية بشكل عام لتحقيق الأهداف التربوي .

فأي وظيفة أو مهنة بالعالم تفتقر لمهارات شخصية وفنية تتعلق بالموظف أو بعمله ، لا شك بأنه لا يستطيع تحقيق الأهداف المرجوة منه ، وعلى ذلك نؤكد بأن الإشراف التربوي لابد للعاملين به أن يتحلوا بمهارات معينة .

أولاً : مفهوم الكفايات :

● لغةً :

- عُرِّفَت الكفايات في المعجم الوسيط (1392هـ) بأنها " من كفاه الشيء كفاية ، استغنى به عن غيره فهو كاف ، والكفاءة المماثلة في القوة والشرف ، والكفاء هو القوي القادر على تصريف العمل وجمعه أكفاء "

● اصطلاحاً :

- هي مجموعة من المعارف والمهارات والإجراءات والاتجاهات التي تحتاجها العملية التعليمية لتحقيق الأهداف .

- " قدرة الفرد الذي تمكنه من الوصول إلى أعلى مستوى من الإتقان والكفاءة والفاعلية "

وقد عرفها فردريك مكدونالد Fredric Mcdonald قال فيه أنها : " تتكون من مكونين معرفي وآخر سلوكي ، أما المكون المعرفي فيتألف من مجموع الإدراكات والمفاهيم والاجتهادات والقراءات التي تتصل بالكفاية ، ويتألف المكون السلوكي من مجموع الأعمال التي يمكن ملاحظتها ، ويعتبر إتقان هذين المكونين والمهارة في توظيفهما أساساً لإنتاج المعلم الكفاء والفعال .

" وهي مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات التي ينبغي أن يمتلكها المشرف التربوي ، ويكون قادراً على تطبيقها بفاعلية وإتقان أثناء الإشراف على

مواقف التدريس ، والتي تم اكتسابها من خلال برامج التدريب أثناء الخدمة ، ومن خبراته الشخصية في الميدان التربوي " .

ثانياً : أهم أنواع الكفايات المطلوب توافرها في المشرف التربوي :

لقد تعددت أنواع الكفايات وتصنيفاتها حسب آراء المؤلفين والكتّاب وسنذكر أهم التصنيفات التي وردت :

1- كفايات شخصية :

- سلامة العقيدة ، والقدرة على تصحيح المفاهيم الخاطئة .
- التواصل والاحترام .
- القدرة على التعاون مع الآخرين .
- القدرة على التأقلم مع الآخرين .
- حسن السيرة والخلق ، والاستقامة في السلوك .
- الاتزان النفسي ، والقدرة على ضبط النفس .
- الثقة بالنفس والثقة بالآخرين .
- الوقوف على احتياجات المعلم ومراعاة الفروق الفردية بين المعلمين .
- الذكاء المرتفع وسرعة البديهة والقدرة على الإلتزام بأخلاقيات المهنة .
- الشجاعة والحماس ، والقدرة على العمل بنشاط وحيوية .
- القدرة على تحقيق العدالة بين المعلمين ، واتخاذ مواقف تتصف بالنزاهة وعدم التحيز .

- القدرة على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب .
- القدرة على استثمار الوقت استثماراً إيجابياً .
- القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية .
- القدرة على التحدث بلغة واضحة .

2- كفايات علمية وعملية :

- المعرفة الكافية المتعمقة بالمادة العلمية في مجال التخصص .
- الإلمام بمهارات تخطيط الدروس .
- معرفة حاجات المعلمين للبرامج التطويرية المناسبة لهم .
- القدرة على صياغة أهداف قصيرة المدى وطويلة المدى .
- القدرة على تنظيم عناصر الدرس بشكل مرتب ومنظم .
- الإلمام بشكل عام بالمواد الأخرى ، حتى يتحقق التكامل والإنسجام بين مادة المشرف والمواد الأخرى .
- الإلمام بكيفية تحليل جوانب الضعف لدى المعلمين وطرق تقويتها .
- الإلمام بثقافة عامة مناسبة للمشرف بوصفه قائداً تربوياً وبوصفه عنصراً في جماعة .
- القدرة على متابعة كل جديد في المادة التخصصية .

3- كفايات التخطيط والتنظيم:

- القدرة على تنظيم الإشراف للمعلمين والحرص على عدم الإزدواجية.

- القدرة على وضع خطة قصيرة المدى وطويلة المدى .
- القدرة على التخطيط الجيد للزيارات الصفية للمعلمين .
- القدرة على وضع خطة لتنفيذ المناهج الدراسية وتوزيع المقررات على أسابيع وأيام السنة .
- القدرة على مساعدة وإرشاد المعلمين على إعداد الخطة السنوية والخطة اليومية للدرس .
- القدرة على تنظيم العمل الإداري للمشرف والعمل الميداني للإشراف على المعلمين .
- القدرة على التنسيق والتنظيم بين متطلبات المعلمين والمدارس والإدارة التعليمية .
- القدرة على تنظيم سير عملية الإشراف بشكل تتحقق به الأهداف .
- القدرة على تنظيم الأعمال بشكل يتحقق فيه الإنسجام وعدم التعارض بين عمل وآخر وعدم الهدر في الطاقة والوقت والمال .
- القدرة على توزيع المهام والأعمال على المعلمين بمراعاة الفروق الفردية والعدالة .
- القدرة على التنسيق بين متطلبات المعلمين والمدارس والوزارة والمجتمع .

4- كفايات استخدام أساليب التعليم :

وهي القدرة على استخدام أساليب الإشراف التربوي المتنوعة حسب الموقف التعليمي والأسلوب المطلوب .

5- كفايات التدريب :

- القدرة على تحليل احتياجات المعلمين وتطوير الأساليب المناسبة لهم .

- القدرة على استخدام الأساليب الإشرافية المتنوعة حسب الموقف التعليمي .
- القدرة على الإشراف على الدورات التدريبية القصيرة والطويلة فنياً وإدارياً .
- القدرة على قيادة ندوة أو ورشة عمل أو محاضرة لتثقيف المعلمين وزيادة خبرتهم .
- القدرة على متابعة نتائج هذه البرامج والدورات وورش العمل .

6- كفايات التقويم :

- القدرة على تقويم مستوى المعلمين وتحديد جوانب الضعف .
- القدرة على استخدام الأساليب المتنوعة في التقويم .
- القدرة على مساعدة المعلمين في تقويم الطلبة تقويماً مستمراً .
- القدرة على مساعدة المعلمين في وضع برامج علاجية لمساعدة بعضهم .
- القدرة على تقويم البرنامج الإشرافي ومدى فاعليته بعد الإنهاء من كل فصل دراسي .

7- كفايات البحث :

- القدرة على تحديد أبرز المشاكل التربوية وأسبابها .
- القدرة على تحديد المعلومات والبيانات وتحليلها .
- القدرة على استخراج النتائج بعد تحليل البيانات ووصفها .
- القدرة على تعميم النتائج البحثية للتوصل إلى التوصيات والمقترحات .

8- كفايات الابتكار والتجديد :

- القدرة على التنبؤ بأحداث مستقبلية اعتماداً على المعطيات .
- امتلاك الرؤية التي من خلالها تتطور العملية التعليمية .
- القدرة على التحليل والابتكار والاستنتاج .
- القدرة على توليد أفكار أو حلول جديدة لبعض المشكلات التي تواجههم بالميدان .
- القدرة على تصميم برامج لتنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى الطلبة والمعلمين .

9- كفايات التنمية الذاتية :

- القدرة على تصميم برامج للتقويم الذاتي ليقوم المعلمين بتقويم أنفسهم ومدى تحسنهم بعد البرامج الإشرافية .
- القدرة على تصميم برامج في التعليم الذاتي ليقوم الطلبة بتعليم أنفسهم بأنفسهم .
- القدرة على مساعدة المعلمين على تنمية أنفسهم وإتاحة الفرصة وإعطائهم الحرية للإبداع والابتكار .

10 - كفايات التواصل المهني :

- القدرة على التواصل المستمر مع المعلمين وتقديم التوجيه لهم في أي وقت .
- القدرة على مساعدة المعلمين والعاملين في التربية على التواصل مع كل أطراف العملية التعليمية بما في ذلك الطلبة .

- وهناك تصنيفات أخرى كما عرضها (عايش 2015) :

1- المهارات الإنسانية :

وتعني قدرة المشرف التربوي على التعامل مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي ، وتنسيق جهودهم من أجل بلوغ الأهداف ، وترتبط هذه المهارات بعدد من السمات مثل :

- الاستقامة .
- والاتزان .
- الأمانة .
- الإخلاص .
- والخلق الطيب .
- والتسامح .

فالمهارات الإنسانية تحترم شخصية الآخرين ، وتدفعهم للعمل بدافعية عالية دون قهر أو إكراه أو ملل أو كلل .

والقدرة على إقامة علاقات إنسانية مع المعلمين ، والمجتمع المدرسي له دور كبير ومؤثر في إنتاجية المعلمين ، وجميع العاملين في حقل التربية ، وتحسين الإنتاجية وتطويرها لتحقيق أهداف التربية .

2- المهارات الإدراكية :

وتعني قدرة المشرف التربوي كقائد على رؤية التنظيم الذي يقوده أو المجموعة التي يشرف عليها ، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته أو بين عمل المجموعة ، من مديري المدارس أو المعلمين ، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء .

ويمكن تصنيف كفايات المشرف التربوي في أربعة كفايات رئيسية متى ما توافرت في المشرف التربوي فإنها ستؤثر وتغير في العملية التعليمية إلى الأفضل وهي :

● كفايات إنسانية :

- القدوة الحسنة .
- التسامح .
- الخلق الطيب .
- التواضع .
- الإخلاص .
- الصبر .
- مراعاة الفروق الفردية .

● كفايات شخصية :

- الثقة بالنفس .
- الثقة بالآخرين .

- الشجاعة .
- الحماس .
- الحيوية .
- العمل التعاوني .
- الذكاء .

● كفايات فنية :

- التخطيط .
- التنظيم .
- التنسيق .
- التقويم .
- اتخاذ القرارات .
- تحديد الأهداف .
- تطوير المنهج .

● كفايات تصورية :

- امتلاك الرؤية .
- امتلاك التفكير .
- القدرة على التنبؤ .
- القدرة على التحليل .

- القدرة على التذكر .

- القدرة على الاستنتاج .

لا شك بأنّ المهارات الإنسانية والفنية التي يجب أن يتصف المشرف التربوي بها مهمة جداً في مجال عمله ، لما لها من الأثر الإيجابي في نفوس المعلمين والطلاب .

ولكنّ البيئة التعليمية التي نراها لا توحى بأنّ المشرف التربوي يمتلك هذه المهارات والكفايات، فالمتطّلع لكيفية اختيار المشرف التربوي في التعليم لا يصدق بأنّ 40 % على الأقل يمتلكون بعضاً من هذه المهارات ، وهذا إشكال كبير ، فيجب عند اختيار المشرف التربوي أن يتم وفق مبادئ وطرق وأساليب لاختيار المشرف الكفؤ القادر على تحسين العملية التعليمية وإحداث تغيير حقيقي واقعي وليس على الورق .

الفصل الخامس :
أنماط الإشراف التربوي

- أهمية الاطلاع على أنواع الإشراف التربوي وطرق التعامل معها .
- أنماط وأنواع الإشراف التربوي .

الفصل الخامس

أنماط الإشراف التربوي

يرى العديد من المختصين والباحثين في ميدان الإشراف التربوي أنّ للإشراف أنواعاً وأنماطاً مختلفة ، ويحدد كل نوع من هذه الأنواع عوامل ومتغيرات شتى لعل في مقدمتها المشرف التربوي نفسه ، وما يحدد لعمله من أهداف ومهام ، ويرى أنّ عليه تأديتها لتحقيق تلك الأهداف ، كما تتأثر هذه الأنواع من الإشراف بطبيعة النظام التربوي نفسه ، وعناصره المختلفة ، من أهداف عامة ومناهج وكتب وعلاقات تربوية وإنسانية تسود العاملين في ذلك النظام . (عمر 2012م)

تعتبر أنماط وأنواع الإشراف التربوي من المرتكزات الرئيسية لعملية الإشراف التربوي ، فهي الوسيلة التي يستند عليها المشرف التربوي لتنفيذ مهمته في الإشراف الصحيح ، لذلك أي إشراف يتوقف على متغيرات كثيرة ، أبرزها ما يتعلق بالأسلوب أو النمط المتبع الذي يتبعه المشرف نحو تحقيق هدفه .

وقد تنوعت الأساليب والأنماط التي تتيح للمشرف والمعلم الحرية الكاملة لاختيار أسلوب من عدة أساليب إشرافية لتطوير نفسه ، وتحسين أدائه ، وبما يتناسب مع حاجاته ورغابته ، لضمان سير العملية التعليمية وفق الأهداف المحددة من قبل المشرف والمعلم .

ولا يوجد مجال للشك أنّ أنواع وأنماط الإشراف التربوي مهمة ، فهي الأساس التي يبني عليه أي مشرف في التربية ، ونلاحظ أنّ أنواع الإشراف التربوي مختلفة ، وذلك بسبب عوامل ومتغيرات كثيرة أدت إلى تقسيم الإشراف التربوي إلى أنواع وأنماط مختلفة .

• أولاً : أهمية الاطلاع على أنواع الإشراف التربوي وطرق التعامل معها :

إنَّ عرض أنواع الإشراف التربوي لا يعني أنَّ المشرف لا بد أن يحيط بها ويتقنها ، أو أنَّ أحدها هو الأفضل ، والحل الأمثل لمشاكل التعليم بل المقصود أن يطلع المشرف التربوي على الاتجاهات المختلفة في حقل الإشراف التربوي ، ويعرف الأسس الفكرية والتربوية والتي كانت سبباً في ظهورها ، وهذا يعطي المشرف التربوي منظوراً أكبر وخيارات أكثر للعمل في حقل الإشراف التربوي ، وإنَّ هذه الأنماط والاتجاهات مفتوحة للتطوير والتعديل بما يناسب شخصية المشرف أو بيئته التربوية ، وإنَّ المتأمل لها يرى أنها تتداخل مع بعضها البعض وتستفيد من بعض . (الزامل 2017م)

وهذه الأنماط والأنواع من السلوك تحدد ثلاث طرق للتعامل في الإشراف التربوي وهم :

1- الطريقة غير المباشرة وتعتمد الطريقة غير المباشرة على :

- الاستماع .
- الإيضاح .
- التشجيع .
- التقديم .

وهي تقوم على افتراض أنَّ المعلمين قادرين على إنشاء الأنشطة وعمل البرامج التربوية التي تساعد على نموهم المهني من خلال تحليل طرقهم المتنوعة ، كالاستماع والتوضيح والتشجيع وحسن التقديم أثناء التدريس ، فتكون مهمة المشرف هي تسهيل العملية والمساعدة فقط .

2- الطريقة التعاونية وتعتمد على :

- حل المشكلات .
- الحوار والمناقشة .
- العرض .

ويتم فيها الاجتماع مع المعلم لبحث ما يهم من الأمور ، وينتج من هذا الاجتماع إنشاء خطة عمل لحل المشاكل من خلال الحوار والمناقشة وعرض الحلول المقترحة .

3- الطريقة المباشرة وتعتمد على :

- التوجيه (الأمر) .
- إعطاء التعليمات .
- التعزيز .

وهنا يميل المشرف إلى السيطرة على ما يجري بينه وبين المعلم ، وهذا لا يعني بالضرورة أن المشرف متسلط أو عشوائي الطريقة ، بل المقصود أن المشرف يضع كل شيء يريده من المعلم ويشرحه بدقة ويبين له ما هو المطلوب منه ، فهذه الطريقة تفترض أن المشرف يعلم أكثر من المعلم عن عملية التعليم وعليه فإن قرارات المشرف أكثر فعالية من تلك الطريقة التي يختار فيها المعلم لنفسه .

● ثانياً : أنماط وأنواع الإشراف التربوي :

هنالك أنماط وأنواع كثيرة في الإشراف التربوي من أشهرها :

1- الإشراف الاستبدادي (السلطوي) :

ويتمثل في اعتقاد المشرف التربوي أنّ مهامه : التفتيش عن الأخطاء وتدوينها ومراقبة المعلم لمحاسبته دون توجيهه أو إرشاده لإصلاح الخطأ ، ويعتقد المشرف أنّ مهمته الرئيسية هي مراقبة المعلم على مدى تنفيذ المعلم للطريقة التي يريدها المشرف ، ومتابعة مدى قيام المعلم بذلك .

2- الإشراف الدبلوماسي :

وهذا يتمثل في قدرة المشرف على توجيه التفكير الجمعي وقيادته ، وهو يعرف متى يقوم الأشخاص الذين يؤيدون رأيه ومتى يخلي الميدان للمعارضة ، ولهذا يصل بسهولة إلى موافقة اجتماعية ، فهو يعمل على توجيه الأفراد توجيهاً دقيقاً إلى عمل يريدون أن يعملوه ، وهم يؤمنون بأن رأيه ووجهة نظره تفوق آرائهم ، فالإشراف لديه إذن ممارسة دبلوماسية .

3- الإشراف السليبي :

وفيه يحاول المشرف التربوي منح الفرصة للابتكار والإبداع ، بإعطاء الحرية للمعلمين والتلاميذ دون أن يتدخل في شؤونهم ، إلا في المساعدة على توفير نوع من البيئة المدرسية أو تهيئتها ، ويستطيع المعلمون أن يعملوا في ظلها ، وبهذا يسير البرنامج ويمكن له أن يتقدم إذا وُجد

المعلمون المبدعون ، أي أنّ سياسته تقوم بترك الحبل على الغارب ، فإذا لم يجد برنامج يسير عليه المعلمون فسيحقق في تحقيقه وإيجاده .

4- الإشراف الديمقراطي :

وهذا يتمثل في إيمان المشرف التربوي بأنّ وظيفته هي معاونة الآخرين على تحديد ما سيقومون به من عمل ، والتفكير في الطرق التي يؤدون بها ذلك العمل ، ومساعدتهم على تنفيذ الخطط وحل المشكلات وتقدير النتائج ، كما يؤمن بأنّ عليه أن يساعد المعلمين على الاشتراك في اتخاذ القرار الموحّد ، وعلى الوصول إلى اتفاق بشأن الطرق التي ينفذ بها ذلك القرار ، وأنّ أعظم دور لهذا المشرف هو العمل على تهيئة الظروف التي يستطيع فيها المعلمون بالتفكير جماعياً في الأهداف وطرق تحقيقها ، وتسهيل الإمكانيات التي تساعد على نمو المهارات والإدراك عند المعلمين ، وليست كلمة المشرف في وضع برنامج التطوير وحدها النافذة ، وليس ذكاؤه بأكبر من ذكاء الجماعة ، وإنما هو مصدر المعونة ، ورجل المشورة لغيره من الأعضاء الذين يعملون في فريق عمل واحد متضامن ، أي إنّ الإشراف هنا عمل تعاوني وقيادة تربوية ديمقراطية . (عمر 2012)

5- الإشراف التصحيحي :

كل معلم معرّض للخطأ ، وقد يكون هذا الخطأ بسيطاً ، فإكتشاف الخطأ عملية سهلة ولكن الصعب إدراك ما يترتب عليه من اثار سلبية ، فالمعلم يُعتبر أحد محاور العملية التعليمية وأي خطأ يصدر منه قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المطلوبة منه ، ومهمة المشرف التربوي متابعة هذه الأخطاء وتصحيحها وتوجيه المعلم للطريق الصحيح ، فيجب على

المشرف معالجة الموقف في مقابلة عرضية أو في اجتماع فردي يُبَيِّن فيه مدى الضرر الذي ينجم عن الأخطاء ، ومساعدة المعلم على التخلص من هذه الأخطاء ، وبالتالي تكون فائدة الإشراف التصحيحي تتمثل في فاعليته ، وتوجيه العناية البتأة لتصحيح الخطأ وعدم الإساءة الى المعلم .

ويقوم الإشراف التصحيحي على ملاحظة المشرف التربوي لدى زيارته الميدانية داخل الصفوف وملاحظته لبعض الأخطاء الواردة من المعلمين مثل : الخطط اليومية أو الفصلية أو ضعف في إدارة الصف أو قلة الوسائل التعليمية وغيرها من الأمور التي من الممكن أن تعيق العملية التعليمية ، ثم يقوم المشرف التربوي بمحاورة المعلم وإيصاله للبدائل الصحيحة ومساعدته وتوجيهه ، حتى يتخلص من هذه الأخطاء فيسمى هذا الإشراف " الإشراف التصحيحي " .

وهناك عدة ممارسات للمشرف التربوي التصحيحي من أهمها :

- المتابعة المستمرة للمعلمين .
- التوجيه والإرشاد المستمر للمعلمين .
- تحديد وإبراز المشكلة بالتعاون مع مدير المدرسة أو المعلم نفسه .
- البدء في التصحيح .
- اعتماد التوثيق كإجراء مهم في عملية التصحيح لمراجعتها لاحقاً .
- بناء الخطط التشاركية .
- توظيف سجلات تراكمية عن أداء المعلمين ومستويات الطلبة .
- التعاون مع إدارات المدارس في تنفيذ البرامج التصحيحية .

6- الإشراف الوقائي :

يعتبر الإشراف الوقائي من أفضل أنواع وأنماط الإشراف التربوي ، فهو استدراك للخطأ قبل وقوعه ومنع حدوثه ، ولأن الوقاية خير من العلاج فقد صنّف كثيرٌ من الباحثين هذا النمط على أنه أفضل أنماط الإشراف التربوي ، فمهمة المشرف التربوي في هذا النمط هي أن يتنبأ بالصعوبات والعراقيل التي تواجه المعلم وأن يعمل على تلافيتها والتقليل من آثارها الحادة ، وأن يأخذ بيد المدرس ويساعده على تقويم نفسه ومواجهة هذه الصعوبات .

لذا نجد أنّ الإشراف الوقائي يتخذ كثيراً من التدابير بما يكفل تحقيق الأهداف ومنع حدوث الخطأ ، كالاتّصال بالمدرسين في بداية العام الدراسي لمناقشة المناهج والكتاب المدرسي ودليل المعلم ، وتقديم الدروس التطبيقية ، و توزيع النشرات التوضيحية والمداومات الفردية مع بعض المعلمين الذين يحتاجون مساعدة خاصة .

ويكون الإشراف وقائياً عندما يعتقد المشرف التربوي أنّ مهمته منع وقوع المعلم في الخطأ ، ومن ثمّ تسير العملية التربوية التعليمية لتحقيق الأهداف بالشكل الذي يتوقعه المشرف ، ويعامل المعلمين حسب شخصياتهم وما بينهم من فروق فردية ، وحسب إمكانياتهم وقدراتهم الذاتية ، ويوضح لكل منهم الأساليب السليمة في العمل التربوي لضمان سير العملية التعليمية ومنع حدوث الخطأ .

7- الإشراف البنائي :

يعتبر الإشراف البنائي نظرية من نظريات التعلم وهي اكتساب معارف جديدة ، وصاحب النظرية البنائية جان بياجيه ، ويقوم الإشراف البنائي على قيام المشرف التربوي بمساعدة المعلم

لاكتساب المعارف وتوجيههم وتحفيزهم ، فيتحسن مستواهم ، وقد ذكر الباحثين والمؤلفين عدة تعريفات للإشراف البنائي منها :

- **تعريف علي الزريقات :** الإشراف البنائي : هو مساعدة المعلم على النمو الذاتي والاستفادة من التجارب السابقة لإحلال الجديد الصالح محل القديم الخاطئ .
- **تعريف أحمد رعفيت :** الإشراف البنائي : وهو الذي يعمد فيه المشرف إلى الانتقال من مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء .
- **تعريف طارق البدري :** الإشراف البنائي : هو أن يحاول المشرف التربوي رؤية ما يجب أن تكون عليه عملية التدريس ، وأن يشجع المعلمين ويشير حماسهم وتنافسهم .

● خطوات الإشراف البنائي :

يرى محمد المحاسنة عدة خطوات رئيسية للإشراف البنائي وهي :

- إحلال أساليب جديدة محل الأساليب غير المستحبة .
- العمل على تشجيع النشاطات الإيجابية وتحسين وتطوير الممارسات الجيدة .
- إشراك المعلمين في تصور ما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد .
- تشجيع المعلمين على النمو المهني وإثارة دافعيتهم .

● فوائد وأهمية الإشراف البنائي :

يؤمل من وراء تبني البعد البنائي بما في ذلك (الإشراف البنائي) المتشكل منه تحقيق فوائد متعددة منها:(Education Leader ip,2004).

أولاً : في مجال التعلم :

1. الفهم الشخصي لاتجاهات البحث في التربية والقيادة .
2. تقديم الأدلة والشواهد على التقدم الفردي والتعلم .

ثانياً : في مجال إنجازات المتعلم :

1. تفسير إنجازات المتعلمين من منظور بنائي قائم على انعكاسات البنية الفكرية .
2. الاستفادة من تقارير المتعلمين ومن المعلمين ومن قادة المدرسة للتطوير والتعزيز .
3. استخدام بيانات المتعلمين وإنجازاتهم في عمل القرارات القيادية التعليمية .
4. فهم متطلبات الطلبة والمعايير (الأكاديمية) اللازمة .
5. فهم مستويات الإنجاز الحالية للمتعملم في ضوء التقويم المستمر والمنتظم ووفقاً للمعايير (الأكاديمية) المحلية والدولية .

ثالثاً : في مجال السلوكيات الفردية :

1. ضمان صحة وسلامة سلوكيات المشرفين التربويين والمعلمين والطلبة في ضوء قناعاتهم الشخصية بالسلوكيات المرغوبة والمبنية على أسس منهجية تأملية .
2. ضبط النفس الانفعالي لدى الأفراد .
3. التطابق القانوني مع متطلبات العلاقات مع الآخرين من معلمين وطلبة .
4. التواءم والتوازن في جميع السلوكيات مع عدم تجاوز حدود القيم والرؤية المؤسسية .

رابعاً : في مجال الاتصال والتواصل :

1. اتصال وتواصل في اتجاهين بين المشرف والمعلم . وكذلك بين المعلم والطلبة .
2. اتصال وتواصل بين الطاقم الإداري والتعليمي (باتجاهين) .
3. اتصال وتواصل في اتجاهين بين المدرسة وأعضاء المجتمع المحلي .

خامساً : في مجال اتخاذ القرارات :

1. مساعدة المعلمين على اتخاذ القرارات من خلال توفير المصادر المعلوماتية الداخلية والخارجية ، والتي تساعدهم في تطويرهم المهني ، وفي دعم تحصيل الطلبة ، سواءً كان ذلك بالنسبة للمناهج ، أو أساليب التدريس وتطبيقاته ، أو التطبيقات القيادية .
2. التحديد الدقيق لبنية القرار المتخذ والمجمع عليه ، من خلال القائد المدعوم من قبل الآخرين .
3. ارتباط القرارات بالرؤية والرسالة والأولويات الاستراتيجية .
4. تقييم القرارات استناداً إلى فعاليتها ، وتعديلها عند الضرورة .

سادساً : في مجال تطور القيادة :

1. تقوية المعلمين وإعدادهم لمهام قيادية أخرى ، سواءً في المدرسة التي يعملون بها أو غيرها .
2. اكتشاف القدرات الكامنة لتوّي القيادة مستقبلاً .
3. إعطاء التفويض والثقة في القادة التابعين .

سابعاً : في مجال التقنية :

1. تزويد المدارس بالتقنيات اللازمة لدعم التعلم والتعليم .
2. تعظيم المهارات الشخصية في مجالات الاتصالات (الإلكترونية) لدى المشرفين والمعلمين والطلبة .
3. استحداث إدارات متصلة بالمصادر التقنية و(تكنولوجيا) المعلومات .

ثامناً : في مجال تطوير المؤسسة التربوية :

1. إدراك الحاجات اللازمة للتنمية والتطوير والإبداع .
2. الاهتمام الفردي بحاجات المدرسة والمرتبطة بالرؤية والرسالة والأهداف .
3. المشاركة الفردية في المبادرات القيادية اللازمة للتطوير .
4. مطابقة الأهداف الاستراتيجية لمحتوى التطوير المهني .
5. التقدير والمكافأة الاستراتيجية المرتبطة مع السلوكيات المرغوبة للمدرسة ولفريق العمل .
6. إشراك المدرسة في اتخاذ القرارات ، ويتضمن ذلك المشاركة وأخذ النصيحة من الإدارة العليا.
7. التغذية الراجعة الرسمية وغير الرسمية بهدف التطوير الفردي و المنظم .

كما تضيف (منى سعودي) فوائد أخرى أهمها :

1. جعل المتعلم محور العملية التعليمية من خلال دوره ، وجعل المعلم محور العملية الإشرافية البنائية فهو يكشف ويبحث وينفذ الأنظمة .

2. يعطي الأفراد فرصة تمثيل أدوار العلماء ، وينوّي الاتجاه الإيجابي نحو العلم والعلماء ، ونحو المجتمع بكافة قضاياها ومشكلاته.
3. يوفر للمتعلم الفرص اللازمة لممارسة عمليات العلم الأساسية والمتكاملة .
4. تتيح للمتعلم فرصة المناقشة والحوار مع زملائه أو مع الآخرين وذلك يساعد في نمو لغة الحوار الإيجابية لديه وجعله عنصراً نشطاً .
5. يطور مهارات التفكير العلمي الإيجابية لدى المتعلم / المعلم .
6. تتيح للمعلم وللمتعلم فرص التفكير في أكبر عدد ممكن من الحلول للمشكلة الواحدة، مما يشجع على استخدام التفكير الإبداعي وبالتالي تنميته لدى جميع الأطراف .
7. يشجع الإشراف البنائي على العمل في مجموعات وعلى التعلم التعاوني ، فيساهم بتشكيل روح التعاون وعمل الفريق .

• صفات المشرف التربوي البنائي :

مما سبق ، يؤمل أن يتصف المشرف التربوي من المنظور البنائي ، بمواصفات قيادية من أهمها:

1. **مفكر** : يقوّم المشرف التربوي والمعلم أهمية الوسائل الموضوعية تحت تصرف المعلم ويحدد جدواها ، ويتساءل عن الاستراتيجيات التي ينبغي استخدامها .
2. **مقرر** : يطبق النشاطات المراد إنجازها ومضامينها وفحواها .
3. **محفز** : يسمح للآخرين بارتكاب الخطأ ، مع بيان مسؤولياتهم عما يحصل مع المراقبة بهدف التعلم ، والتشجيع عند الإبداع .

4. مثالي : يوضح كل مرحلة من مراحل العمل لنفسه وللآخرين ، ويتمثل ما يدعو إليه .
5. وسيط : يدعو إلى استخدام المعارف المكتنزة في الذاكرة وفي المصادر .
6. مدرب : يقترح نشاطات تنسجم مع ميول المعلمين / المتعلمين وتتضمن مع الواقع (مجلة المري ، 2004) .

8- الإشراف العيادي (الإكلينيكي) :

● تاريخ الإشراف العيادي (الإكلينيكي) :

بدأ استخدام هذا النمط الإشرافي في نهاية الخمسينات في جامعة هارفارد في الولايات المتحدة الأمريكية على يد رولف هامر وموريس كوجان وروبرت ، ولقد مر بمراحل كثيرة وتم تطويره وتحسينه أثناء استخدامه .

● مفهوم الإشراف العيادي :

- هو ذلك النمط الإشرافي الموجه لتحسين سلوك المعلمين وممارساتهم التعليمية عن طريق المواقف التعليمية وتحليل أنماط التفاعل لتحسين العملية التعليمية .
- ويعرّفها (كوجان) : بأنه ذلك النمط من العمل الإشرافي الموجه لتحسين سلوك المعلمين الصفّي وممارساتهم التعليمية الصفّيّة بتسجيل كل ما يحدث في غرفة الصف من أقوال وأفعال تصدر من المعلم والمتعلمين.

• مبررات استخدام أسلوب الإشراف العيادي (الإكلينيكي) :

ذكر كوجان عدة مبررات لاستخدام هذا الأسلوب وهي :

- عدم كفاية التربية قبل الخدمة .
- ضعف الممارسات التعليمية الصفية .
- فشل الممارسات الخاطئة في برامج الإشراف التربوي .
- تلاحق المستحدثات التعليمية والتجديدات التربوية .

• أهمية ومميزات الإشراف العيادي (الإكلينيكي) :

• أهميته :

على الرغم من أنّ الإشراف الإكلينيكي يشترك مع أساليب الإشراف التقليدية في التركيز على الملاحظة الصفية ومراقبة أداء المعلم ، إلا أنّ الهدف الأول له يتركز في زيادة فاعلية دور المعلم من خلال تفاعله الحقيقي مع المشرف فهما يشتركان في عمليات عنصر المفاجأة الذي تركز عليه الأساليب القديمة في الإشراف ، ويسهم هذا الأسلوب إلى حدٍ كبيرٍ في نقل المعلمين إلى مستوى أعلى في الأداء ، إضافة إلى ما يحدثه من تعديل إيجابي في اتجاهات المعلمين نحو العملية الإشرافية .

ومن أهمية الإشراف الإكلينيكي كما يراها البستان وآخرون :

ذكر البستان وآخرون بأن الأبحاث التربوية دلّت على أنّ معظم المعلمين يشعرون بالنفور تجاه الأشخاص المشرفين عليهم ، وقد يعود ذلك إلى الآتي :

- الشعور بأنّ الهدف من الإشراف هو التقويم الإداري السلبي وتحديد مواضع الضعف عند المعلم ومحاسبته .

- شعور المعلم بأنَّ عملية الإشراف هي نتيجة تلبية حاجة المشرف التربوي للمراقبة وليس نتيجة العمل على مصلحة المعلم وتلبية حاجاته ومساعدته على النمو المهني والتطور .
- الافتقار إلى وجود مواصفات محددة وأهداف واضحة يتم على أساسها الإشراف والتقييم .
- عدم ارتكاز أحكام المشرفين على طبيعة عمل المعلم وعلى مراقبة متأنية ومعرفة كافية بما يجري فعلياً داخل الفصل .
- الأسلوب التفتيشي السلطوي في الإشراف .
- الشعور الدائم عند المعلم أنَّ المشرف لا يثق بقدراته ولا يعترف بإمكانياته وخبرته التربوية. (البستان وآخرون، 2010)

● مميزاتة :

- ذكر البستان وآخرون ، بأنَّ الإشراف العيادي أسلوب إشرافي مؤثر، فعَّال، ويتميز بالآتي :
- أنَّ المعلم طرف فعَّال في العملية الإشرافية .
- يعدُّ أسلوباً فعَّالاً في تغيير أنماط السلوك التعليمي الصفّي للمعلمين تغييراً إيجابياً ولنقلهم إلى مستوى أعلى في الأداء .
- أنَّ طبيعة العلاقة بين المشرف والمعلم في ضوء أسلوب الإشراف العيادي تتميز بروح الثقة والتعاون الإيجابي بين الطرفين ، مما يؤثر بدوره في العلاقة بين المعلم والطلاب . (البستان وآخرون، 2010).

• خطوات الإشراف العيادي :

- لقاء أول قبل الملاحظة ، بين المشرف والمعلم .
- الملاحظة وجمع المعلومات .
- تحليل البيانات .
- لقاء ثانٍ بعد الملاحظة .
- التقويم بعد اللقاء الثاني .

وقد اقترح (كوجان) ثمانية مراحل للإشراف العيادي وهي :

- تكوين العلاقة بين المعلم والمشرف .
- التخطيط لعملية الإشراف .
- التخطيط لأساليب الملاحظة الصفية .
- القيام بالملاحظة الصفية .
- تحليل المعلومات عن عملية التدريس .
- التخطيط لأسلوب النقاش الذي يتلو الملاحظة والتحليل .
- مناقشة نتائج الملاحظة .
- التخطيط للخطوات التالية .

وهناك الكثير من المؤيدين للإشراف العيادي وفق عدة أسباب من أهمها :

• أهم الأسباب المؤيدة للإشراف العيادي :

- تعتبر عملية إنسانية ديمقراطية .

- يوجه سلوك المعلم نحو الاتجاه المرغوب فيه .
- ينمو لدى المعلمون الثقة بأنفسهم والقدرة على توجيه أنفسهم بأنفسهم .
- تساعد في تحسين التدريس وتطوير المعلم وقدراته .

● نقد الإشراف العيادي :

الإشراف الصفي العيادي فعّال في دفع المعلمين للسعي في تطوير أنفسهم ، إلا أنه يؤخذ عليه عدة ملاحظات من أهمها :

- هذا النوع يحتاج إلى قدرٍ كبيرٍ من الثقة والتعاون بين المعلم والمشرف .
- يحتاج إلى وقتٍ وجهدٍ كبيرين في الإعداد والتنفيذ والمتابعة .
- يحتاج من المشرف إلى الخبرة والمهارة في مراحل المختلفة وبناء علاقة وثيقة مع المعلم.

9- الإشراف التربوي بالأهداف :

يعرف الإشراف التربوي بالأهداف على أنه : عملية مشاركة جميع الأفراد المعنيين بالعملية الإشرافية في وضع الأهداف المراد تحقيقها بغرض زيادة فاعلية العملية الإشرافية ، وتتضمن العملية تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس والتطبيق ، ونتائج محدّدة بدقة ، وبرامج واقعية ، وتقيماً للأداء في ضوء النتائج المتوقعة ، ويقوم هذا الأسلوب الإشرافي على أسلوب الإدارة بالأهداف ، ويعرف بأنه : مجموعة العمليات التي يشترك في تنفيذها كل من المشرف والمعلم ، وتتضمن تحديد الأهداف المرجو تحقيقها تحديداً واضحاً وقابلاً للقياس ، وتحديد المسؤولية لكل من المشرف والمعلم في ضوء النتائج .

• الأسس التفصيلية للإشراف بالأهداف :

- يميل أداء المعلمون إلى التحسن عندما يفهمون جيداً أهداف المؤسسة التربوية التي يعملون فيها .
- يتجه أداء المؤسسة التربوية إلى التطوير والتحسين عندما يكون هناك تفاعل بين المشرفين والمعلمين على الأمور التي سينجزها المعلمون .
- يتجه أداء المعلمون إلى التطور للأفضل عندما يعطون الفرصة للتعلم والنمو .

• مبادئ الإشراف بالأهداف :

يقوم الإشراف بالأهداف على عدة مبادئ من أهمها :

- مبدأ المشاركة والتعاون في التخطيط والتنظيم والتقييم .
- مبدأ الأهداف المشتركة .
- الالتزام الذاتي مع الفريق وتحمل المسؤولية الفردية تجاه الآخرين .
- الدافعية العالية والروح المعنوية العالية .

• خطوات تطبيق الإشراف بالأهداف :

- عقد لقاءات دورية بين المشرف والمعلمين .
- صياغة وتحديد الأهداف من قبل المشرف والمعلمين معاً ثم كتابتها .
- عرض الإمكانيات المادية والبشرية الكفيلة بمساعدة المعلم على تحقيق الأهداف .
- التخطيط الجيد لأساليب الملاحظة .
- تقويم عمليات التخطيط والتوجيه للمشرف .

- متابعة وملاحظة تطور المعلم .
- تقويم نتيجة الإشراف بالأهداف .
- مراجعة الأهداف والأخطاء (إن وجدت) التي أدت إلى عدم تحقق الأهداف ومن ثم يتم التعديلات على الأهداف .

ويرى نشوان (1992) أنَّ عملية الإشراف بالأهداف يجب أن تمر بالمراحل التالية :

- يقوم المشرف التربوي بتحديد أهداف مع المعلمين تكون واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق في فترة زمنية معقولة .
- يقدم المشرف التربوي مؤشرات ومعايير الأداء (الطرائق والوسائل) التي تلي الأهداف الواردة في المرحلة رقم (1) .
- اشتقاق أهداف جزئية تنبثق عن الأهداف الواردة في المرحلة رقم (1) .
- وضع أهداف جزئية (عملية) لكل جانب من جوانب الإشراف المنوي العمل فيها .
- اشتراك المشرف والمعلمين في وضع معايير لقياس الأهداف الجزئية من أجل تقويمها .
- تقدير مشترك من جانب المشرف التربوي والمعلمين لجدوى الأهداف الجزئية .
- صياغة أهداف جزئية بديلة ، تستخدم عند فشل تحقيق الأهداف الأولى .
- اشتراك المشرف والمعلمين في اختيار الاستراتيجيات التي سَتُتَّبَع في تحقيق الأهداف .
- تنقيح المهام الموكلة لكل فرد من أفراد الفريق ، ومراجعة الخطط التفصيلية وأدوار كل مشترك .
- دراسة أثر الأنظمة الفرعية الأخرى ذات الصلة بنظام الإشراف التربوي .

- مراقبة العمليات وضبطها ، وهذه عملية مستمرة يجب أن تسير مع العملية الإشرافية .
- تقييم الأداء وتقييم النتائج .
- إعادة الدورة مرة أخرى . (نشوان ، يعقوب ، 1992)

• أهداف الإشراف بالأهداف :

- يركز اهتمام المعلمين على الأعمال التي تسهم فعلاً في بلوغ الأهداف المحددة، ويساعد على تقييم الأداء وتحديد المسؤولية وتحقيق فعالية الرقابة وزيادة فعالية تنفيذ الخطط ومتابعتها . (المرج، 1429) .
- يعرف مدير المدرسة دوره في عملية الإشراف ، وينظم علاقته مع المعلم والمشرف على هذا الأساس . (عبد الوهاب، 1999) .
- يشارك المعلم والمدير في تحديد الأهداف ، مما يزيد من التزامهما في تحقيقها.
- يعطي الحرية للمعلم في تقييم نفسه ذاتياً ويشعره بالأمن (عبد الهادي، 2002) .

10- الإشراف الإبداعي :

الإبداع من متطلبات العصر الجديد واليوم نجد أنّ التعليم وصل إلى أعلى مراحل التقدم بما كان عليه سابقاً ، فيجب أن يتطور الإشراف التربوي بتطور المشرفين وإبداعهم ، فهي من تقودهم إلى (الإشراف الإبداعي) ، ويرتكز هذا النوع على الاهتمام بإمكانات المعلمين والثقة بقدراتهم على تطوير أنفسهم ، وإحداث نقلة إبداعية نوعية في مجال العمل التعليمي

من خلال تجريب طرائق وأساليب جديدة ، واستحداث وسائل تعليمية مميزة ، واستحداث أساليب خلّاقة في إدارة الصفوف أو تنظيم مواقف التعلم أو إجراء الاختبارات وتصحيحها.

ورغم ندرة تطبيق هذا النوع من الإشراف ، إلا أنه يدفع المشرف التربوي إلى بذل أقصى ما يستطيع في مجال العلاقات الإنسانية ، وإلى أن يتصف ببعض الصفات الشخصية مثل :

مرونة التفكير ، والصبر ، واللباقة ، والثقة بقدراته ، والتواضع ، والاستفادة من تجارب الآخرين ، وفهم الناس ، والإيمان بقدراتهم ، والرؤية الواضحة الشاملة للأهداف التربوية .

وهنالك عدة صفات تميز المشرف الإبداعي من أهمها :

- امتلاك التفكير والرؤية .
- القدرة على الاستنتاج .
- القدرة على التحليل .
- القدرة على التنبؤ .
- المرونة في التفكير .
- سعة المخزون العلمي والاطلاع .
- القدرة على استحداث طرق ووسائل للإبداع .
- الصبر والتحمل .
- لديه أهداف تربوية يسعى إلى تحقيقها .
- الثقة بكفاياته وكفايات المعلمين الإنسانية والتربوية والمهنية .
- الاستفادة من تجارب الخبراء وخبراتهم .
- احترام قدرات الآخرين .

- يأخذ العبرة من الآخرين .
- لا يفرض آراءه على المعلمين .

11- الإشراف الإلكتروني :

يعد هذا الاتجاه اتجاهاً إشرافياً حديثاً ظهر وتطور مع التطور الهائل الحاصل في عالم تكنولوجيا المعلومات ، وقد استفادت المؤسسات التربوية والتعليمية من ذلك في استخدام تكنولوجيا المعلومات من خلال توظيفها في التدريس (تطبيقات تكنولوجيا التعليم) ، ولما كان الإشراف التربوي على سير العملية التربوية ، كان لزاماً على القائمين بجهد الإشراف الاستفادة من تلك التطبيقات ، فبدأت تظهر برامج للإشراف الإلكتروني، تم تطبيقها في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية و كثير من الجامعات ، كان منها على سبيل المثال برنامج نور . (الطعاني، 2005، 34)

● أهمية الإشراف الإلكتروني وأهدافه :

يؤكد بعض المربين على أنّ الإشراف التربوي الإلكتروني له أهمية كبيرة في التعليم وقد ذكر (الحميد وآل مسفر، 1429هـ) منها ما يلي :

أولاً : أهمية ممارسة نمط الإشراف الإلكتروني في ضوء ما سبق ذكره حول نشأة الإشراف التربوي الإلكتروني (1429هـ) منها ما يلي :

- تحقيق سرعة التواصل بين الإدارات الإشرافية .

- تقليل الجهد ، واختصار الوقت .
- سرعة الحصول على المعلومة ، وسرعة اتخاذ القرارات ، وتنفيذها .
- دقة وتنظيم العمل الإشرافي .
- سهولة متابعة الأعمال في البيئة الإشرافية .
- تقليل التكلفة المادية والبشرية .
- سهولة الاندماج مع الحكومة الإلكترونية في المستقبل .

ثانياً : أهداف الإشراف الإلكتروني :

- يهدف الإشراف الإلكتروني كما حددته وزارة التربية والتعليم (1429هـ، 24-25) بالمملكة العربية السعودية إلى الحوسبة الشاملة للعمل الإشرافي ، والإشراف على مشاريع التعليم والتعلم الإلكتروني ، وتوظيف تقنية المعلومات في التعليم ، وتمثل مهامها في الآتي:
- إعداد الخطط والبرامج الخاصة بإدارة الإشراف الإلكتروني ، ومتابعة تنفيذها وتقويمها بعد إقرارها .
 - إعداد الأنظمة والضوابط والأدلة المنظمة لأعمال الإشراف الإلكتروني .
 - تقويم الأداء الإشرافي في الميدان التربوي فيما يتعلق بإدارة الإشراف الإلكتروني فنياً وإدارياً وتطويره .
 - دراسة التقارير الفنية الواردة من الميدان التربوي وتوظيف نتائجها .

- الإشراف على تطبيق استراتيجيات تصميم التدريس في بيئات التعلم الإلكتروني .
- الإشراف على مشاريع التعلم الإلكتروني وبناء خطط تطبيقها .
- نشر ثقافة دمج تقنية المعلومات في التعليم .
- إعداد التقارير الدورية عن أنشطة وإنجازات إدارة الإشراف الإلكتروني .
- حوسبة العمل الإشرافي في الإدارة العامة للإشراف التربوي والميدان التربوي ويشمل ذلك تصميم الأدوات الإشرافية إلكترونياً .

● مميزات الإشراف التربوي :

- يوفر الإشراف التربوي الإلكتروني العديد من المزايا ذكرها (الحبيب ، والحقباني ، 2016).
- القضاء على الصعوبات المادية للإشراف ، كزيادة أعباء المشرف التربوي وصعوبة المواصلات ، والوقت الكافي في ممارسة أعمالهم في زيارة مدارسهم .
 - إتاحة الفرصة للتأمل الذاتي ، وقيام المعلمين بتحليل أنشطتهم ، وتقويم أدائهم .
 - إمكانية العمل المباشر بين المعلم والمشرف دون وسائط .
 - إتاحة الفرصة للمعلمين والمشرفين لاستخدام وسائل إشرافية متنوعة ومتاحة أمام الجميع .

- ممارسة العملية الإشرافية على مدى اليوم ، دون التقييد بمواعيد الحصص الدراسية .
- توفير الفرصة للمشرف التربوي للقيام بعمله مع المعلمين كأفراد أو جماعات، أو مع الجميع .
- اختيار ما يناسب المعلمين من أفكار ونماذج وتطبيقات إشرافية من خلال وضع الإشراف والخدمات الإشرافية في متناول أيديهم .

● التقنيات المستخدمة في الإشراف الإلكتروني :

يرتكز الإشراف الإلكتروني على مجموعة من التقنيات الحديثة والتي يحددها (المبارك،2005، 27) فيما يأتي :

- الحاسوب : وهو عبارة عن جهاز إلكتروني يتكون من مجموعة من الأجهزة أو الوحدات المستقلة التي تشكل معدات الحاسوب ، تؤدي كل منها وظيفة معينة ، وتعمل فيما بينها بأسلوب متناسق ومنظم من خلال البرمجيات ، وتشكل المعدات والبرمجيات معاً ما يسمى بنظام الحاسوب .
- القرص المدمج (CD) : حيث توضع المادة الدراسية على أقراص ضوئية ، وتوفر هذه التقنية ميزة رائعة وهي الوصول إلى المعلومة المطلوبة في زمن قصير .
- الشبكة الداخلية : حيث تربط جميع أجهزة الحاسب في المدرسة ببعضها البعض ، حيث تُمكن المعلم من إرسال المادة التعليمية إلى طلابه .

- الإنترنت : يمكن توظيفها كوسيط إعلامي وتعليمي ، فيمكن لمؤسسة تعليمية أن تخزن جميع برمجياتها التعليمية على الموقع الخاص بها ، ويكون الدخول متاحاً للطلاب .
- المؤتمرات الصوتية : وهي تقنية إلكترونية تستخدم هاتفاً عادياً ، وآلية المحادثة على هيئة خطوط هاتفية تُوصَل المتحدث (المشرف) بعدد من المستقبلين (الطلاب) .
- الفيديو المتفاعل : تشمل تقنية الفيديو المتفاعل كل من تقنية أشربة الفيديو، وتقنية أسطوانات الفيديو ، وتتميز هذه التقنية بالتفاعل بين المتعلم والمادة المعروضة .
- البريد الإلكتروني : وهو وسيط بين المعلم والمتعلم لإرسال الأوراق المطلوبة والرد على بعض الاستفسارات .
- المنتديات التعليمية : موقع إنترنت تفاعلي ، يتيح المناقشة عبر الإنترنت ، حيث يسمح بإضافة الموضوعات والأسئلة المتنوعة والإجابات من خلال الأعضاء المشتركين به .
- برامج المحادثة : وهو نظام يُمكن مستخدمه من الحديث مع المستخدمين الآخرين في وقت حقيقي سواءً كان كتابة أو محادثة صوتية أو مرئية ، وتبادل الملفات والصور .
- السبورة الذكية : نوع خاص من اللوحات أو السبورات البيضاء الحساسة التفاعلية التي يتم التعامل معها باللمس ، ويتم استخدامها لعرض ما على شاشة الكمبيوتر من تطبيقات متنوعة .

- جهاز عرض الوسائط المتعددة : وهو جهاز يجمع بين تقنيات التطبيقات اللاسلكية وتقنيات العرض المتطورة ، لتوفير حلول مبتكرة لمستخدمي أجهزة العرض في قاعات التدريس من محاضرين ومعلمين ، أو في قاعات الفيديو كونفرنس ، أو المتخصصين في تقديم العروض الإلكترونية .
- البرمجيات التعليمية : مجموعة من الإطارات المترابطة بتتابع معين ، وفق استراتيجية تعليمية محددة ، لتقديم المحتوى المطلوب ، باستخدام مجموعة متكاملة من الوسائط المتعددة .
- مجموعات النقاش : وهي إحدى أدوات الاتصال عبر الإنترنت بين مجموعة من الأفراد ذوي الاهتمام المشترك في تخصص معين ، يتم عن طريقها المشاركة كتابياً في موضوع معين أو إرسال استفسار إلى المجموعة المشاركة أو المشرف على هذه المجموعة دون التواجد في وقت واحد .

● مجالات الإشراف الإلكتروني :

يشير (الحميد وآل مسفر، 1429هـ، 2) إلى مجالات الإشراف التربوي الإلكتروني على النحو

التالي :

1- مجالات إدارية :

- المعاملات الإدارية .
- حركة انتقالات المعلمين والمعلمات .
- إحصائيات وبيانات المدارس .

- الشؤون الإدارية .

2- مجالات ميدانية :

- تقييم الأداء الوظيفي .
- خطط الهيئة الإدارية والتدريسية للمعلمين والمعلمات .
- التعاميم والتوجيهات .
- سجل الزيارات .
- توزيع المنهج وإعداد الدروس .

12- الإشراف التنوعي :

ذكر البابطين أنَّ الإشراف التنوعي " هو نموذج إشرافي " قائم على فرضية أنَّ المعلمين مختلفون في قدراتهم ، اهتماماتهم ، وإمكاناتهم الشخصية والمهنية ، ومستوياتهم العلمية ، لذا من غير المناسب استخدام نمط إشرافي واحد مع جميع المعلمين على الرغم من هذا التفاوت ، ويعتقد جلاتهورن الذي صاغ نموذج الإشراف التنوعي عام 1984م ، أنَّ الأساليب التالية تقابل جميع أصناف المعلمين : الإشراف التربوي المكثف ، الإشراف التربوي التعاوني ، الإشراف التربوي الذاتي ، الإشراف التربوي الإداري ، وهي أساليب إشرافية معروفة قبل أن يعرف نمط الإشراف التربوي التنوعي، إلا أنَّ جلاتهورن استطاع جمعها تحت مظلة الإشراف التربوي التنوعي .(البابطين، 2004: 78)

وعند مقارنة الإشراف التربوي التنوعي بالإشراف التربوي العيادي ، نجد أنّ العيادي يتعامل مع المعلمين على أنهم بحاجة إلى القدر نفسه من الإشراف ، ويعتمد على الزيارات الصفية مع جميع فئات المعلمين ، ويعطي المعلمين حرية أكبر في اختيار الإشراف الذي يتناسب مع احتياجاتهم وإمكاناتهم ، وعلى هذا يُعدُّ الإشراف التربوي المتنوع نموذجاً إشرافياً يهدف إلى تفعيل عملية الإشراف التربوي من خلال أربعة مبادئ أساسية هي : التشارك ، وتقدير مهنية العاملين ، ومراعاة الفروق بينهم ، والانطلاق من الصف الدراسي ، وحاجات المعلم المهنية ، ويتم ذلك بإشراف مشرف تربوي واحد على جميع المعلمين بمختلف تخصصاتهم (العبد الكريم، 1426).

كما يعترف هذا النمط الإشرافي بكفاءة المعلمين ومشاركتهم في العملية الإشرافية بفعالية، حيث يفتح المجال لتفاعلهم فيما بينهم سويًا ، وفيما بينهم وبين الهيئة الإدارية والإشرافية ، وهذا يبرز بشكل واضح في خيار النمو المهني الذاتي ، الذي يزيد من شعور المعلم بالمسؤولية، وتقديم أفضل ما لديه (الفدا، 2010) .

الفصل السادس :
أساليب الإشراف التربوي

- مفهوم أساليب الإشراف التربوي.
- أسس اختيار الأساليب الإشرافية.
- أساليب الإشراف التربوي .

الفصل السادس

أساليب الإشراف التربوي

يسهم النظام التربوي في المجتمعات الحديثة بشكل عام بدور فعّال وبنّاء في تحقيق أهداف تلك المجتمعات وتطلعاتها المستقبلية ، ويتطلب ذلك توافر عدة عوامل يأتي في مقدمتها الاهتمام بالمعلم ، حيث أنه يمثل أحد الأركان الأساسية التي تقوم عليها العملية التعليمية ، لذلك فإن حسن اختيار المعلم ونوعية إعداد الأركان الأساسية التي تقوم عليها العملية ونوعية إعداد وانتقاء أساليب تدريبيه ، ومتابعته ، وتلبية متطلباته ، هي مؤشرات دالة على مستوى الاهتمام بالمعلم وتطوير إمكانات أدائه .

وعلى ذلك جاء الاهتمام بالإشراف التربوي باعتباره الأنسب في تطوير المعلم وتنمية قدراته أثناء الخدمة ، وقد أعطى المسؤولون عن التعليم الإشراف التربوي عناية خاصة ، عن طريق تغيير مفهوم التفتيش وأساليبه وممارساته التعليمية إلى مفهوم الإشراف التربوي ، الذي يهدف إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم ، ويتخذ من عملية التعاون والعلاقات الإنسانية المتميزة بين العاملين في حقل التعليم مسلكاً له لتحقيق تلك الأهداف . (عوض الله و حسين 2006)

وكان هذا التغيير المؤثر في الإشراف أتى نتيجة تطور أهداف التربية بشكل عام ، وتطور أهداف التعليم بشكل خاص ، وكذلك تغيير في أدوار المعلم مما كان عليه سابقاً ، والتقدم الملحوظ في تدريبهم ومؤهلاتهم واتساع نطاق التعليم ، فكل هذه التغيرات تسببت في تغير كبير في مبادئ وأساليب الإشراف التربوي .

أولاً : مفهوم الإشراف التربوي :

• تعرف أساليب الإشراف التربوي بأنها :

- هي النشاطات الإشرافية الفردية والجماعية ، العلمية والعملية التي تستخدم من أجل تقويم المحتوى والأداء وتحقيق النمو العلمي والمهني ، وتحسين التعليم والتعلم ، وتحقيق الأهداف المرجوة .

- وهي مجموعة من أوجه النشاط التي يقوم بها المشرف التربوي والمعلم والتلاميذ ومديري المدارس من أجل تحقيق أهداف الإشراف التربوي ، وكل أسلوب من أساليب الإشراف التربوي ما هو إلا نشاط تعاوني منسَّق ومنظم ومرتبطة بطبيعة الموقف التعليمي ، ومتغير بتغيره في اتجاه الأهداف التربوية المنشودة .

ولا يوجد تعريف محدد للأساليب الإشرافية ، ويتفق عليه جميع الباحثين ، فالأسلوب التربوي مجموعة متنوعة من الأساليب ، فكل موقف تعليمي له أسلوب خاص يناسبه .

ثانياً : أسس اختيار الأساليب الإشرافية :

يجب عند اختيار أي أسلوب إشرافي ، توافر مقومات أساسية وأسس يستند عليها المشرف التربوي ، ومن هذه الأسس :

- شمول الأسلوب الإشرافي في الخبرات تسهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية .

- ملائمة الأسلوب الإشرافي للموقف التعليمي وتحقيقه للهدف الذي يستخدم من أجله.
- أن يتم التخطيط للأسلوب الإشرافي وتقويمه بالتعاون بين المعلمين والمشرفين.
- مرونة الأسلوب الإشرافي ، ليراعي ظروف المعلم والمشرف والبيئة المحلية .
- أن يكون المحور الرئيسي التي تدور حوله أساليب الإشراف في المشكلات التي تواجه المعلمين ، والإسهام في حلها .
- أن يؤدي تطبيق أساليب الإشراف المختارة إلى المشاركة الإيجابية للمعلمين ، والعمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية .
- إشراك بعض العاملين في الحقل التربوي من خبراء وإداريين في اختيار الأسلوب الإشرافي وتخطيطه وتنفيذه .
- ثقة المشرفين بقدرة المعلمين على النمو ، وإدراكهم لأهمية الأسلوب الإشرافي الذي يختارونه ، وقدرتهم على استخدامه .

وقد نالت الأساليب الإشرافية اهتماماً كبيراً بسبب التطورات التي طرأت على مفهوم الإشراف التربوي ، وظهرت أساليب أكثر فعالية وعناية لما تحققه من أهداف رئيسية تركز في تحسين العملية التربوية ، وتساعد المعلمين على النمو المهني ، ويفترض في المشرف التربوي أن يكون مدركاً لكافة الأساليب والطرق التي يمكن أن تساعد المعلمين على التغيير والتطوير والسير نحو الأفضل ، وأن يكون منطلق اختيار الأسلوب المعين ما يستلزمه الموقف الإشرافي بكل أبعاده ، فالمشرف التربوي إنسان مبدع قادر على استعمال الأساليب والوسائل التي

يراهما مناسبة في ظروف معينة ، مع أشخاص معينين ، ولديه إمكانية التبديل والتعديل في هذه الأساليب بالشكل الذي يتطلبه الموقف التربوي .

ويستطيع المشرف التربوي الذي يقود عملية إحداث التغيير والتطوير التربوي ، أن يمارس الأساليب الجديدة تبعاً للمواقف التعليمية الطارئة ما دام هدف هذه الأساليب هو تحسين البرنامج التعليمي من ناحية ، وتحسين أداء العاملين من ناحية أخرى . (الزاملي 2017)

ويجب تدريب المشرفين قبل مباشرة عملهم الإشرافي ، فتدريب المشرفين يساعد على معرفة وإدراك كافة الأساليب الإشرافية ، فالمشرف التربوي يستخدم الأسلوب الإشرافي حسب المواقف والأحداث ، التي من خلال استخدام الأساليب المناسبة ستقود المشرف التربوي لإحداث تغيير وتطوير لدى المعلم وفقاً للأسلوب المستخدم المناسب .

ثالثاً : أساليب الإشراف التربوي :

تتعدد أساليب الإشراف التربوي وتتداخل ، ويمكن تقسيمها إلى أساليب فردية وأخرى جماعية ، فالبحث التربوي (مثلاً) قد يقوم به فرد وقد تقوم به مجموعة .

إذ ليس ثمة حدٌّ فاصلٌ بين الأساليب الفردية والجماعية ، ويمكن تقسيم الأساليب إلى مباشرة وغير مباشرة .

فإذا كان للمشرف التربوي الدور الرئيسي في الأسلوب غير المباشر ، فإننا لا نجد حدوداً واضحةً بين الأساليب المباشرة وغير المباشرة ، فالنشرات التربوية تعد أسلوباً غير مباشر ؛ لأن فاعليتها تتوقف على مدى إيجابية المعلم في قراءتها وتنفيذ مضامينها بنفسه ، وتعد أسلوباً مباشراً لما يبذله المشرف التربوي من جهد في متابعتها ومناقشتها مع المعلمين ، وهذا

التقسيم بين الأساليب الفردية والجماعية المباشرة وغير المباشرة من أجل الدراسة التحليلية ليس إلا .

ويلاحظ أنه ليس هنالك أسلوباً واحداً لنكتفي به في الإشراف التربوي حتى يقال عنه أنه أفضل الأساليب ، وأنه قد يستخدم في كل المواقف والظروف ، ولكن نجد لكل موقف تعليمي أسلوب خاص يناسبه من الأساليب الإشرافية ، كما أنه قد يستخدم في الموقف التعليمي الواحد أكثر من أسلوب ، فقد يتطلب الأمر أن يزور المشرف التربوي المعلمين في فصولهم لتشخيص مشاكلهم التي تواجههم ، وقد يترتب على هذه الزيارة عقد اجتماع عام لهم أو تنظيم ندوة تربوية لمناقشة المشكلة . (الشهري 1435)

وفيما يلي عرض موجز لأهم الأساليب الإشرافية :

1- زيارة المدرسة :

وتعتبر أحد الطرق المستخدمة للإشراف على المدارس والوقوف على احتياجات المدرسة ، من الكوادر البشرية والموارد المالية ، ومدى تنفيذ الأنشطة المدرسية ، وعلاقة المدرسة بالمجتمع، والتعرف على مشكلات المدرسة وغيرها من الأمور .

وهنالك عدة أسس لزيارة المدرسة ومنها :

● أسس زيارة المدرسة :

- أن تكون عملية هادفة ومنظمة .
- أن تكون مخططة مسبقاً ويتم إبلاغ إدارة المدرسة بموعد الزيارة .

- أن يتم رصد ومناقشة جميع الأمور التي يلاحظها المشرف التربوي في المدرسة ليقومها ويصححها مع المدير .

2- الزيارة الصفية :

وهي أحد أساليب الإشراف التربوي الفعّالة التي تمنح المشرف التربوي الفرصة ليرى على الطبيعة سير عمليتي التعليم والتعلم ، وليرى التحديات والمشاكل التي تواجه المعلمين في تدريسهم ، والاطّلاع على الطرق والأساليب المستخدمة في تعليم التلاميذ .

تعد زيارة المشرف التربوي للصف من أقدم أساليب الإشراف التربوي وأشهرها وأكثرها استخداماً ، فهي رغم قدمها ما تزال تستخدم بصورة واسعة من المشرفين التربويين الذين يعتبرونها من أهم وأفضل الأساليب الإشرافية .

● متطلبات تنفيذ زيارة الفصول :

يتطلب تنفيذ الزيارة الصفية عدة نقاط من أهمها :

- تحديد أهداف الزيارة .
- التخطيط والإعداد المسبق للزيارة .
- اتصاف الزيارة بالشمول بحيث تشمل جميع الجوانب التي يحتاج أن يراها المشرف .
- أن تكون الزيارة عملية منظمة وهادفة .

• خطوات تنفيذ الزيارة :

هنالك مجموعة من الخطوات لتنفيذ الزيارة الصفية التي يجب على المشرف القيام بها وهي :

الخطوة الأولى : ما قبل الزيارة :

ويتم في هذه الخطوة لقاء بين المعلم والمشرف من أجل ما يلي :

- التخطيط الجيد للزيارة .
- توفير جو الطمأنينة والعلاقة الودية بين المعلم والمشرف .
- التوضيح للمعلم ما هو الهدف من الزيارة الصفية .
- تحديد الجوانب المراد مشاهدتها في الزيارة الصفية .

الخطوة الثانية : القيام بالزيارة :

على المشرف التربوي مراعاة الأمور التالية داخل غرفة الصف :

- أن يصاحب المعلم أثناء زيارته في الذهاب إلى الصف فلا يدخل قبله أو بعده .
- أن يدخل المشرف الصف ولا يحدث إزعاج وتشتيت للطلاب .
- أن يجلس المشرف في مكان يتيح له مشاهدة جميع الجوانب المراد مشاهدتها في الموقف التعليمي بوضوح .
- أن لا يتدخل المشرف في عمل المعلم أمام الطلاب إلا إذا طلب منه المعلم ذلك .

- أن لا يُظهِرَ للطلاب ولا للمعلم أنه يكتب ملاحظات سيئة عن سير الدرس وعن مستوى أداء المعلم .
- أن يمكث المشرف الحصة كاملةً في الصف فلا يخرج قبل انتهاء الحصة .
- يجب على المشرف عند مغادرته الصف بأن يثني على الطلاب والمعلم ، وأن يمتنع عن النقد المباشر للمعلم والطلاب .

● الخطوة الثالثة : اللقاء البعدي :

وفي هذه الخطوة وهي الأخيرة يتم اللقاء مع المعلم بعد انتهاء الزيارة ، فيتم تحديد جوانب القوة والضعف ، وتقديم المشرف المقترحات اللازمة للمعلم إن وُجد .

● فوائد وأهداف الزيارة الصفية :

- معرفة مدى ملاءمة المواد الدراسية لقدرات التلاميذ وحاجاتهم وتمكنهم من استيعابها .
- تساعد في تحديد جوانب القوة والضعف من عمل المعلم .
- توجيه المعلم توجيهاً صحيحاً نحو الأهداف .
- الاطّلاع على الطرق والأساليب المستخدمة في تعليم التلاميذ ومدى صلاحيتها وملاءمتها .
- تساعد في مشاركة المعلم في وضع الخطط السنوية والفصلية والشهرية .
- التعرف على الوسائل المستخدمة في تقويم نتائج التعليم وفي الكشف عن المشاكل وتشخيصها وعلاجها .

- تسهم في الوقوف على ما حققه المعلم مما اتفق عليه المعلم والمشرف في زيارات سابقة .
- اكتشاف حاجات المعلمين ومميزات كل منهم ، والقدرات والمواهب التي يتمتع بها للاستفادة منها على أفضل وجه .
- ملاحظة الموقف التعليمي والفعاليات التربوية والأنشطة الصفية .
- ملاحظة أثر المعلم في تلاميذه ، والوقوف على مدى تقدمهم وتحسنهم .
- تسهم في التعرف على الصعوبات التي تتعرض لها المناهج ووضع الحلول لتجاوزها .
- تقويم البرنامج الإشرافي ومعرفة مدى نجاحه في رفع مستوى العملية التعليمية التربوية .

• أنواع الزيارات الصفية :

هنالك عدة أنواع للزيارات الصفية من أهمها :

- الزيارة المفاجئة للمعلم .
 - الزيارة المبرمجة في خطة الإشراف التربوي .
 - الزيارة المطلوبة من المعلم أو من قائد المدرسة .
 - الزيارة المطلوبة من المشرف .
- وتعتبر الزيارة الصفية من أفضل أساليب الإشراف التربوي متى ما تم تنفيذها بشكل صحيح ، فعلى المشرف التربوي أن يعد إعداداً جيداً لهذه الزيارة ويحدد ماذا يريد من خلال:

- تحديد الهدف من هذه الزيارة .

- معرفة الإشكاليات التي تواجه المعلم .

- التوصل إلى الوسيلة المساعدة لنجاح المعلم داخل غرفة الصف .

ويجب على المشرف أن يكون لديه خلفية قبل زيارة الصف عن معلومات المدرسة والفصل وظروف الطلاب ، والرجوع إلى تقييم المعلم من قبل قائد المدرسة .

3- المداولات الإشرافية :

● مفهومها :

المقصود بالمداولات الإشرافية : هي ما يدور من حوارات و مناقشات بين المشرف التربوي وأحد المعلمين ، حول بعض المسائل المتعلقة بالأمور التربوية العامة التي يشترك في ممارستها ، سواءً كانت هذه المناقشات موجزة أم مفصلة .

● أهداف المداولات الإشرافية :

- التعرف على احتياجات المعلم والوقوف عليها وعلى وميوله واتجاهاته ، وكل ما يؤثر في عمله .

- تهيئة المعلمين على الصبر وتحمل المسؤولية .

- تبادل الآراء والأفكار والخبرات التربوية .

- مساعدة المعلمين على اكتشاف ما يملكونه من قدرات ومواهب وكفايات ، والتوصل إلى أفضل الطرق لاستثمار هذه المواهب .

- توضيح النقاط الغامضة لدى المعلمين .

● خطوات ومبادئ المداولات الإشرافية :

- أن تتم المداولة في وقت يناسب المعلم والمشرف .

- أن تكون هادفة ومنظمة .

- أن تكون في مكان هادئ بعيد عن الفوضى والازعاج ، فيرتاح المعلم والمشرف في الحوار .

- أن تتم مناقشة المعلم في لقاء ودي ، وأن يكون النقاش موضوعياً بعيداً عن إسقاط اللوم أو العتاب ، فالمداولات الإشرافية قائمة على تبادل الرأي والاحترام المتبادل .

- أن يُقنع المشرف التربوي المعلم بأهمية النقد الذاتي لتفادي الأخطاء في المستقبل .

- أن يبدأ المشرف التربوي اللقاء بذكر الإيجابيات ، لتعزيز الثقة لدى المعلم وبيتعد عن السلبيات .

- أن يُعزّض المشرف التربوي عن الأخطاء البسيطة غير المؤثرة التي يمكن أن يتفادها المعلم بنفسه في الميدان .

4- المشغل التربوي :

● مفهوم المشغل التربوي :

هو نشاط تعاوني عملي لمجموعة من المعلمين تحت إشراف قيادات تربوية ذات خبرة مهنية واسعة ، يعمل فيها المشتركون أفراداً وجماعات في وقتٍ واحدٍ 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 ، أو التخطيط للقيام بإحدى التجارب . (الزاملي 2017)

• أهداف المشغل التربوي :

- يتسم عمل المشغل التربوي في جو من الحرية والتعاون بين المعلمين .
- إتاحة الفرصة للمعلمين لحل المشكلات التي تتعلق بهم .
- تنمية مهارات المعلمين وإكسابهم خبرات جديدة في العمل التعاوني .
- تحقيق النشاط الابتكاري داخل ورشة العمل .
- وضع المعلمين في مواقف تساعد في زيادة ثقتهم بأنفسهم .
- توفير الفرص للمعلمين ليتعاونوا مع غيرهم لإنتاج أدوات ووسائل مفيدة في تدريسهم .

• خطوات إجراء المشغل التربوي :

- التخطيط التعاوني الجيد لموضوع المشغل ومكانه وزمانه وأهدافه .
- الحرص على اختيار موضوعات لمعالجتها لتلبي حاجات المعلمين والميدان .
- تهيئة المعلمين وإقناعهم بأهمية المشكلة التي هي موضوع البحث ، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة الفعلية في أنشطة المشغل .
- الاستفادة من خبرات المعلمين وتبادل الخبرات من أجل فائدة الآخرين .
- الاستعانة بنخبة من ذوي الكفاءات العالية والخبرة الكافية في المواضيع المطروحة للبحث .

- أن يُعَدَّ المشرف التربوي نفسه بشكل جيد للمشاركة في المشغل حتى يشعر المعلمون أنهم يستفيدون من المشغل .

5- النشرة الإشرافية :

وهي الطريقة المكتوبة التي يستخدمها المشرف للتواصل مع المعلمين لتقديم بعض الخبرات أو المقترحات أو الأفكار أو الوسائل التي تساعدهم في تنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم ، وتتميز النشرة الإشرافية بعدة فوائد من أهمها :

● فوائد النشرة الإشرافية :

- تساعد على تقوية العلاقة بين المشرف والمعلم .
- تساعد المعلمين للاطلاع على بعض الخبرات والأفكار .
- تساعد المعلمين على الرجوع لبعض المصادر العلمية التي يحتاجونها .
- تساعد المعلمين على الوقوف على أفضل الوسائل التعليمية .
- تختصر كثير من الوقت والجهد .

6- الندوات واللقاءات التربوية :

وهي أن يجتمع المهتمون بالعملية التعليمية التربوية من المعلمين والمشرفين وقادة المدارس ، ويقوم بعض من المختصين في المجال التربوي بطرح قضية تربوية أو مشكلة محددة بغية التوصل إلى بعض الحلول الهادفة والمثمرة ، ومن ثم يتيح المجال للمناقشة والاستفادة من الخبرات .

7- الدروس التطبيقية :

هي دروس علمية ينقدها المشرف التربوي أو المعلمين المتميزين أصحاب الخبرة أمام المعلمين والمشرفين ، والهدف منها هو اطلاع الحاضرين من معلمين ومشرفين على بعض الأساليب الفنية أو التقنية الجديدة والحديثة على طريقة تقديم دروس نموذجية .

● أهداف الدروس التطبيقية :

- حث المعلمين على مزيد من الابتكار والتجديد والتطور .
- تزيد من ثقة المعلمين بأنفسهم .
- تعطي المعلمين فكرة حول إمكانية استخدام الأفكار والأساليب التي اطلع عليها في الدروس التطبيقية .
- تهدف إلى إكساب المعلمين مهارات لاستخدام أحدث الأساليب والأفكار التربوية .

8- اجتماعات المعلمين :

وهي اجتماعات ولقاءات تربوية هادفة ومنظمة يقوم بتخطيطها المشرف التربوي بمعلمي بعض المواد الدراسية المشتركة ، أو معلمي بعض الصفوف المشتركة ، لتحسين العملية التعليمية وتبادل الخبرات ، وتنمية التعاون بين المعلمين ، والوقوف على أبرز المشاكل التي تواجه المعلمين .

9- البحث الإجرائي :

● مفهومه :

البحث الإجرائي : هو نشاط إشرافي تشاركي يهدف إلى تطوير العملية التربوية ، وتلبية الحاجات المختلفة لأطراف هذه العملية .

● أنواع البحث الإجرائي :

يشمل البحث الإجرائي نوعين هما :

أ- فردي :

يقوم به شخص واحد : المشرف التربوي أو المعلم أو مدير المدرسة وهكذا .

ب- جماعي :

يقوم به أكثر من شخص واحد ، كأن يقوم به مدير المدرسة وأحد المعلمين ، أو مدير المدرسة وعدد من المعلمين المهتمين بمعالجة قضية معينة ، أو المشرف وأحد المعلمين وهكذا ، وهذا النوع يتميز بخصوصيته .

● خطوات البحث الإجرائي:

- الشعور بالمشكلة وتحديدتها .

- صياغة المشكلة .

- وضع فرضيات العمل اللازمة لحل المشكلة .
- تصميم خطة تنفيذ للعمل .
- اختبار الفرضيات الموضوعية .
- تحليل النتائج والتوصل إلى الاستنتاجات .
- وضع المقترحات والتوصيات .

● أهداف البحث الإجرائي :

- تجربة الأفكار والبرامج والأساليب الجديدة والتأكد من مدى صحتها وصلاحيتها
- يحسم الخلاف في كثير من المشكلات بتقديم حلول مقنعة .
- يقدم للمعلم فرصاً لمعرفة إمكانات مدرسته وزملائه وبيئته .
- يسهم في نمو المعلم فردياً ومهنياً واجتماعياً ، ويساعد في تكامل شخصيته ووصوله إلى مستوى التوازن الانفعالي المطلوب .
- يقدم للمعلم فرصاً لإدراك قدراته وإمكاناته ونقاط القوة ونقاط الضعف عنده .

10- القراءة الموجهة :

هي أسلوب إشرافي يهدف إلى تنمية كفايات المعلمين من خلال توجيههم بقراءة الكتب واقتنائها ، وتبادل الكتب .

• أهداف القراءة الموجهة :

- إكساب المعلمين مهارات التعلم الذاتي .
- تحسين أساليب المعلم في عمله وتطوير قدرته لحل المشكلات .
- مواكبة التطورات التربوية .
- حث المعلمين على الاطّلاع على كل ما هو جديد في مجال التخصص .

11- التعلم المصغر :

مفهومه : هو استراتيجية من استراتيجيات التدريب على المهارات التدريسية يقوم على تحليل العملية التعليمية ، وتحليل أداء المعلم إلى مجموعة من المهارات السلوكية ، والعمل على تقويتها، حتى يصبح 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. (حسن عايل والمنوفي 1419هـ، ص 131) .

• أهداف التعلم المصغر :

- تدريب المعلمين أثناء الخدمة على المهارات التعليمية وأساليب التعليم الحديثة .
- استخدام التعليم المصغر بصفته تقنية إشرافية إبداعية في مجال الإشراف التربوي .

- تيسير العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي .
- تعزيز بواعث الطلاب وإثارة دافعتهم للموقف التعليمي ومشاركة المعلم .
- الاستفادة من التغذية الراجعة أكثر من الممارسة نفسها ، لأن المعلمين المتدربين يستفيدون من نقد زملائهم المعلمين المشاهدين أكثر مما يستفيدون من المشرف التربوي نفسه . (وزارة المعارف، دليل المشرف التربوي 1419هـ، ص 85) .

أهمية التعلم المصغر :

- يعتبر التعليم المصغر تعليم حقيقي فعلي مهما كان الدرس صغيراً ومهما كان عدد الطلاب قليلاً .
- التعليم المصغر ييسِّط العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي ، لأنه يتيح الفرصة للتركيز على مهارة واحدة أو مهارتين على الأكثر .
- التعليم المصغر يتيح القيام بتدريب مركّز وموجّه وفق أهداف محددة .
- التعلم المصغر موجز مختصر يسمح لكل تلميذ أن يمر بسلسلة من الخبرات في جو مركّز ومضبوط .
- التعليم المصغر يسمح بتوجيه الأسلوب التربوي الذي يصطنعه المعلم ، توجيهها أدق وأفضل .
- التعليم المصغر يفسح المجال لتغذية راجعة فورية حول نقطة أو نقاط محددة .

- يستفيد المعلم المتدرب من الملاحظات التي وجهت إلى أدائه ، فيقوم بإعادة تخطيط الدرس وإعادة عرضه من جديد لمجموعة أخرى من الطلاب .
- سُمِّيَ التعليم المصغر بالصدق والأمانة لأنه يبصر المعلم بسلبياته قبل أن يقوم بممارستها على طلابه في الصف الذي يقوم بتدريسه .

• خطوات التعلم المصغر :

- تزويد المعلم (المتدرب) بخلفية نظرية حول المبادئ النفسية والتربوية ، التي تستند إليها المهارات والأساليب المختلفة لأدائها ، مع تبصيره بشروط معينة لاستخدامها بفاعلية
- اطلاع المعلم (المتدرب) على نموذج حسي لاستخدام المهارة في موقف تعليمي مصغر ، مع تعليقات مسجلة على هذا الأداء ، وغالباً ما يكون هذا النموذج مسجلاً تسجيلاً مرئياً أو صوتياً.
- تخطيط المعلم (المتدرب) لاستخدام المهارة في موقف تعليمي مصغر .
- تنفيذ التعليم المصغر وتسجيله تلفازاً أو صوتياً .
- إخضاع التعليم المصغر للقيوم الذاتي (المتدرب) والخارجي (المشرف- الزملاء- الطلاب).

الفصل السابع :
مشكلات ومعوقات الإشراف
التربوي

- مشكلات الإشراف التربوي .
- معوقات الإشراف التربوي .

الفصل السابع

مشكلات ومعوقات الإشراف التربوي

يبدل العاملون في الإشراف التربوي جهوداً كبيرة من أجل الارتقاء بالتعليم وعملياته ، فعلى عاتقهم عملية تعتبر من أهم العمليات في التعليم ألا وهي " الإشراف التربوي " .

ولا شك بأنَّ نجاح الإشراف التربوي هو نجاح للعملية التربوية التعليمية ، لذلك لزم علينا ذكر أهم الصعوبات التي يعانيتها المشرف التربوي في الميدان ، فالمشرف التربوي وهو كما ذكرنا يعتبر من أهم محاور العملية التعليمية ، لكن هنالك بعض المعوقات والمشكلات التي تعيق عمل المشرف التربوي ، وبالتالي قد تؤثر هذه المشكلات والمعوقات على عمل المشرف التربوي .

فالمشرف التربوي يعمل في ميدان متداخل وأنظمة متداخلة ، وتتشابك عليه الإدارات ، فهو يعمل في بيئات كثيرة ، ويزور مدارس ومعلمين كثر ، فكل هذه الأمور تصعب عمل المشرف ، وتعطل سير عملية الإشراف التربوي بشكل صحيح .

أولاً : مشكلات الإشراف التربوي :

● مفهوم المشكلات :

المشكلة : هي حالة من عدم الرضا أو نتيجة غير مرغوب فيها ، والشعور بوجود عوائق لا بد من تجاوزها لتحقيق هدف ما ، وتنشأ من وجود عدة أسباب معروفة أو غير معروفة ،

وهي تحتاج لعمل دراسات عنها للتعرف عليها ، ومحاولة حلها للوصول إلى الأهداف المرجوة، كما تختلف المشكلات من حيث نوعها ودرجة حدتها وتأثيرها ، لذا وفي هذا الكتاب سنتعرف على أنواع وخطوات حل المشكلات .

هنالك تصنيفات كثيرة للمؤلفين والباحثين حول مشكلات الإشراف التربوي ، فسيتم التركيز في هذا المبحث على أبرز هذه المشكلات وهي :

- مشكلات إشرافية تتعلق بالمشرف التربوي .
- مشكلات إشرافية تتعلق بالمعلم .
- مشكلات إشرافية تتعلق بمدير المدرسة .
- مشكلات إشرافية تتعلق بوزارة التعليم .

❖ مشكلات إشرافية تتعلق بالمشرف التربوي :

- عدم معرفة وإدراك بعض المشرفين لأهداف الإشراف التربوي .
- افتقار بعض المشرفين للمؤهلات العلمية والمسلكية اللازمة .
- اقتصار بعض المشرفين في عملية الإشراف على الزيارات الصفية المفاجئة .
- إهمال بعض المشرفين للتعليم المستمر وعدم حرصهم على نموهم المهني .
- سوء علاقة بعض المشرفين مع بعض المعلمين .
- عدم ثقة بعض المشرفين بالمعلمين .
- افتقار بعض المشرفين للموضوعية والنزاهة .

- تمتع بعض المشرفين بالنعرات العشوائية والطائفية .
- شعور بعض المشرفين بالتعالي وافتقارهم للديموقراطية السليمة .
- استغلال بعض المشرفين لمراكزهم بشكل سيء .
- تنصيب بعض المشرفين أنفسهم لإعطاء دورات خاصة ، وهم يفتقدون إلى الكفاءة اللازمة ، ويكون الهدف من ذلك تحقيق مكاسب مادية فقط .
- وصول بعض المشرفين إلى مراكزهم عن طريق المعارف والمحسوبيات .

❖ مشكلات إشرافية تتعلق بالمعلم :

- انعدام الكفاءة المهنية لدى بعض المعلمين .
- ضعف التحصيل الدراسي 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 على أنهم سيوف مسلطة على أعناقهم .
- 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 .

❖ مشكلات إشرافية تتعلق بمدير المدرسة :

- ميل بعض مدراء المدارس إلى التشكيك المستمر في عطاء معلميهـم .
- افتقار مدراء بعض المدارس للمتابعة الفنية لمعلميهـم .
- عدم تعاون مدير المدرسة مع المشرف التربوي .
- تدخل بعض المشرفين في عمل مدير المدرسة بطريقة فظة .
- تدمير مدراء بعض المدارس من اشتراك معلميهـم في دورات متخصصة خلال أيام التدريس .

❖ مشكلات إشرافية تتعلق بوزارة التعليم :

- تعيين بعض المشرفين بناءً على المحسوبة والواسطة والمعارف .
- افتقار بعض المشرفين للدورات الإشرافية المتخصصة التي تعقدها الوزارة أو المديرية .
- قلة عدد المشرفين التربويين بالنسبة لعدد المعلمين .
- عدم وجود مشرف متخصص مسؤول لكل مرحلة تعليمية .

- قلة الأجهزة التعليمية والوسائل وأجهزة الحاسوب التي يزود بها المشرف التربوي .
- عدم حث المشرفين التربويين على مواكبة التقنية الحديثة ، والتقصير في تزويدهم بخدمة الإنترنت .
- قلة المواصلات من أماكن عمل المشرفين إلى المدارس التي يرغبون في زيارتها.
- عدم وجود تنسيق بين المشرف ومديريته والمدرسة والمعلم .
- عدم وجود متابعة من قبل مديريات التربية ووزارة التربية والتعليم لعمل بعض المشرفين التربويين ، والتحقق من ساعات دوامهم والتزامهم بتنفيذ الخطط التي تم إعدادها سابقاً.
- عدم اهتمام بعض المسؤولين بتقرير المشرف التربوي .

● اقتراحات لحل مشكلات الإشراف التربوي :

يرى الباحث بضرورة تخفيف الأعباء على المشرف التربوي ، وأن لا تتم هذه الخطوة إلا بعد إصلاح الخطوة الأهم ، وهي العناية باختيار المشرف التربوي .

فالمشرف التربوي لا بد أن يتم اختياره وفق شروط ومعايير معينة ، لتحقيق أهداف الإشراف التربوي الكاملة ، لذلك من المفترض وضع تخصص في مرحلة البكالوريوس أو دبلوم ما بعد البكالوريوس يسمى " دبلوم الإشراف التربوي " ، فلا يتم تعيين مشرف تربوي إلا بعد أخذ هذا الدبلوم أو تخصص البكالوريوس ، ولا بد أن يتم ترشيح المشرفين التربويين حسب الكفاءة لا حسب (المصالح والواسطات) .

ولا نختلف بأن بعض المشرفين التربويين وإن لم يكونوا متخصصين ومتعمقين بالإشراف التربوي ، إلا أننا نرى أن بعضهم من خيرة المشرفين التربويين ، وأنهم يؤدون عملهم بإخلاص وجدية رغم وجود بعض المشاكل التي قد تعيقهم عن تحقيق هدفهم الكامل .

وأقترح عدة إجراءات لتخفيف الضغط على المشرف التربوي ومنها :

- زيادة عدد المشرفين بحيث يقل نصاب المشرف التربوي في الإشراف على المعلمين .
- إقامة دورات وبرامج طويلة للمشرفين التربويين بهدف زيادة ثقافتهم في مجال عملهم .
- تخفيف الضغوطات العملية للمشرف التربوي وتفريغه لعمله الرئيسي ، وهو الإشراف ومتابعة المعلمين .
- إضافة بعض الحوافز المعنوية والمالية للمشرفين التربويين المثاليين في كل فصل دراسي لتشجيعهم لمضاعفة المجهودات .
- تثقيف المعلمين ومدراء المدارس ، بأن المشرف التربوي معاون لهم وليس متصيد للأخطاء ، وأن نجاح الإشراف التربوي بشكل صحيح هو نجاح للعملية التعليمية .
- إعداد دليل متوسع وشامل للمشرف التربوي ويتم إعداده بعناية خاصة .

ثانياً : معوقات الإشراف التربوي :

يبدل العاملون في الإشراف التربوي جهوداً كبيرة من أجل الارتقاء بمستوى التعليم وعملياته ، فعلى عاتقهم تقع مسؤولية تدبّي مستوى الأداء وانخفاض نوع التعليم ، وهم يتحملون ما يرتكبه المعلم من أخطاء تربوية أو إنسانية أو مهنية ، بل أن حالات الإخفاق التي يعاني منها

المعلم أو طلبته تعود لغياب الإشراف الفعال ، فتلك هي نتائج طبيعية للبيئة التي يعمل بها المشرف التربوي وما تشوب هذه البيئة من معوقات جمّة يكافحها المشرف التربوي ويضع الخطط من أجلها ، ويعمل بصمت حفاظاً على مكانته حتى لا يقال بأنّ المشرف في ميدانه يحتاج إلى مشرف ، وهنا نرى أنّ المشرف يبذل الجهود المضاعفة من أجل رفع شعارات الانتماء والإخلاص ويعمل بها ، لكنه وفي حالات كثيرة ينتابه الإحباط من عدة معوقات كثيرة أهمها : (عايش 2015)

- معوقات اقتصادية .
- معوقات إدارية .
- معوقات تربوية .
- معوقات اجتماعية .
- معوقات شخصية (ذاتية) .

● معوقات اقتصادية :

- قلة توفر الوسائل التعليمية اللازمة لعملية التعلم والتعليم .
- قلة وجود حوافز مادية للمشرفين وللمعلمين ، وقلة الراتب الشهري .
- قلة توافر المكتبات والكتب والمراجع في المدارس المتخصصة في زيادة التحصيل العلمي لدى المعلمين .
- عدم توفر الأموال اللازمة لشراء بعض الأجهزة والتقنيات الحديثة لتنفيذ بعض الفعاليات الإشرافية .

- عدم وجود أجهزة حاسوب ، وعدم توفر خدمات الإنترنت لدى الكثير من المشرفين التربويين .

● معوقات إدارية :

- كثرة الأعباء الإدارية على المشرف التربوي وعلى المعلم
- قلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين والمعلمين .
- ضعف قدرة مديري المدارس على ممارسة الإشراف التربوي .
- ضعف الوعي بمسؤولية العمل لدى بعض المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين .
- غياب معايير اختيار المعلمين الأكفاء .
- تدريس المعلمين لمواد غير تخصصهم .
- عدم توافر الأماكن اللازمة لعقد الاجتماعات والبرامج .
- عدم تزويد المدارس بالوسائل المساعدة للإشراف التربوي .
- قصور التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة .
- تدمير بعض المديرين من التحاق المعلمين بدورات في أثناء العمل الرسمي .
- دمج الإشراف التربوي والإداري .
- عدم كفاية الوسائل اللازمة لرصد نشاطات الزيارات الصفية .

● معوقات تربوية :

- عدم تنفيذ بعض المعلمين لتوجيهات المشرف التربوي .
- ضعف كفايات المعلم في المجالات الأكاديمية أو العلمية .
- ضعف كفاية بعض المشرفين التربويين .
- مقاومة الكثير من المعلمين للتغير والتجديد .
- ضعف انتماء المعلم إلى المهنة ، ونظرهم السلبية لمهنة التعليم.
- اكتظاظ الطلاب في الصفوف الدراسية .
- عدم مشاركة المعلمين في التخطيط التربوي لعمليتي التعلم و التعليم .
- عدم توفر مكتبة إشرافية متخصصة .
- ضعف النمو المهني للمعلم ، حيث يوجد بين صفوف المعلمين نوعيات يحتاجون إلى صبر وقيادة تربوية متأنية وحازمة .

● معوقات اجتماعية :

ويقصد بها مجموعة من المعوقات التي تنشأ عن النظام الاجتماعي السائد في المجتمع ، كظروف العمل غير المريحة للمشرف ، والعلاقات العائلية غير المستقرة ، ووجود خلافات عشائرية بين المشرف التربوي والمعلم ، وقلة الحوافز التي تُقدَّم 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 . (السعود ، 2002 ، 147)

● معوقات شخصية (ذاتية) :

ويشمل ذلك المعوقات التي ترتبط بشخصية المشرف التربوي ، والذي يفترض أن يكون قيادياً وواسع الاطلاع ، وذو شخصية متميزة ومرئ ذلك ، ضعف كفايات المشرف التربوي في المجالات الأكاديمية والعلمية ، وعدم 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

وقد ذكر الدكتور خالد الشهري 12 معيق من أهم معوقات الإشراف التربوي في مقال له بعنوان " معوقات الإشراف التربوي " .

- زيادة التّصاب المقرّر للمشرف التربوي من المدارس والمعلمين ، حيث تكون زيادتهم سبباً في تقليل الأثر المطلوب إحداثه لتطويرهم .
- كثرة الأعباء والتكليفات الإدارية التي تستهلك أكثر وقت المشرف ، وتطغى في أحيان كثيرة على مهمته الأساسية .

- عدم وجود التدريب والتطوير المناسب للمشرف التربوي ، وغالب البرامج التدريبية التي تُقدَّم له هو من يبحث عنها ويتابع التسجيل فيها ، ثم إنَّ أكثرها إما لا يناسب محتواها مهامه ، أو تأتي متأخرة فيذهب ذلك من قيمتها وهدفها للتقادم الزمني ؛ كمثل دورة الإشراف التي تأتي غالباً بعد سنوات من عمله في الميدان ؛ مما يقلل كثيراً من قيمتها.
- انعدام المخصصات المالية للأساليب الإشرافية التي يُطالب بها المشرف ؛ مما يعيق تنفيذها في أكثر الأحيان .
- عدم وجود أي صلاحيات للمشرف التربوي يُضعف من دوره المنوط به وأثره على الميدان.
- ضعف المستوى العلمي والفني والتربوي لكثير من المعلمين ، نتيجة ضعف تأهيلهم الجامعي ، وخاصة المعيّنين حديثاً - يُلقى بظلال كثيفة على مهامّ المشرف التربوي ، لا سيما مع ربط ذلك بالنقاط السابقة .
- غياب الدور الإشرافي لمدير المدرسة ، مع ضعف تأهيل بعض المديرين والوكلاء ، إضافة لكثرة أعبائهم - يزيد في مساحة الضعف الموجود لدى بعض المعلمين الذين يحتاجون لمتابعة مستمرة ، يعجز المشرف عن القيام بها في ضوء تباعد مواعيد زيارته لهم
- النظرة السلبية للإشراف التربوي عند بعض المعلمين والمديرين ، وأنه مفتش يتصيّد أخطاءهم - تُسهّم في إعاقه بناء علاقة إيجابية ؛ مما يزيد العبء على المشرف التربوي ، ويحتاج معها إلى بذل المزيد من الجهد لبناء علاقات إيجابية معهم قبل الشروع في تطوير أدائهم ، لا سيما أنّ أكثرهم في الغالب راضون عن مستواهم ، ويتوقعون أنّ أداءهم لا يحتاج إلى تطوير .

- ترتبط بما سبق عدم وضوح صورة الإشراف التربوي ورسالته ودوره الحقيقي عند بعض المعلمين والمديرين ، وأساءه من ذلك عدم وضوحها عند كثير من مسؤولي التربية حين لا يدركون رسالة الإشراف ودوره في الميدان بصورة سليمة ، مما ينعكس على الميدان وعلى متّخذي القرار .
- نتيجة لما سبق ، فلا تعجب من انتشار مشاعر القلق والتوتر في المدرسة نتيجة زيارة المشرف التربوي لها ووجوده فيها ، ولا يكاد يخرج حتى يتنفسوا الصّعداء وكأنهم أفاقوا من كابوس ثقيل ! فهل تتوقّع في مثل هذه الحالة أن يتجاوبوا مع نصائحه بطريقة فعالة؟
- مع كل ما سبق من معوّقات، يجب ألا نُعفي المشرفَ التربوي من المسؤولية ؛ حيث نجد بعضهم لا يحاول تطوير مستوى أدائه ؛ فكل ما ألقاه لهم في زيارته سبق أن تناوله في العام السابق والذي قبله ؛ هنا نفتقد في البعض روح التطوير وتنمية الذات معرفيًا ؛ من خلال الاطلاع على الخبرات الحديثة ، واكتساب المهارات الجديدة ، واستحداث أساليب متنوعة، مع ملاحظة من حوله عدم وجود أي تطور ذي بال في شخصيته .
- سلبية بعض المشرفين التربويين - وهم قلة - فلا يقومون بأي عمل ما لم يتم تكليفهم به رسميًا ، وكأنهم يجهلون رسالة المشرف التربوي ودوره ، نعم ، قد يكون بعض هؤلاء تعرّضوا لصدمات ؛ بسبب الإحباط المتكرر لمحاولاتهم السابقة للتطوير ، واصطدامهم بعقبات البيروقراطية والأنظمة الإدارية من المسؤولين فوقهم .

الفصل الثامن :

أدوار ومهام ومهارات وواجبات مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم

- أدوار مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم.
- مهارات مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم.

الفصل الثامن

أدوار ومهام ومهارات وواجبات مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم

يعتبر المدير من أهم العناصر لنجاح النظم التعليمية والإدارية ، لذلك يعتبر مشرفاً مقيماً في مدرسته، ويرتكز دور المدير على تحسين العملية التعليمية داخل مدرسته ، ولا بد أن يعمل المدير ما يجب عليه من الأدوار الإدارية والفنية ، وتنفيذ المهام والواجبات عليه ، فهو المسؤول الأول عن نجاح العملية التعليمية داخل مدرسته ، ولكي يكون المدير مشرف مثالي داخل مدرسته فإنه ينبغي له أن يتحلى بعدة أمور أهمها :

- أن يرى من معه على أنهم إخوة ، يعملون معه ويبادلهم الاحترام .
- العدل ، من خلال عدم تفضيل معلم على آخر داخل المدرسة .
- الوقوف مع المدرس واحترام رأيه أمام زملائه .
- المرونة مع الزملاء والابتعاد عن الروتين .
- الاستماع لأراء المعلمين وأخذها بعين الاعتبار ، وتطبيقها بما يخدم مصلحة المدرسة والعملية التربوية .

أولاً : أدوار مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم :

● الأدوار الإدارية :

- الخطة المدرسية .
- التواصل مع الجهات العليا .

- توزيع الجداول الدراسية .
- تنفيذ اللوائح والتعليمات .
- قبول التلاميذ وتوزيعهم على الفصول .
- ضبط الغياب والحضور .
- التأكد من المرافق .

● الأدوار الفنية :

- استخدام الأساليب الإشرافية .
- تحليل نتائج الطلاب .
- عقد الاجتماعات .
- عقد البرامج والدورات التدريبية .
- متابعة احتياجات الطلاب والمعلمين .
- تنسيق عمل المعلمين .

● بعض من الأدوار الأخرى لقائد المدرسة :

- يساعد المعلم في تحسين أدائه .
- تحديد الأهداف داخل المدرسة .
- تفعيل مشاركة المدرسة في الأنشطة .
- دعم المعلمين الجدد .

- خلق بيئة تعاونية .

- متابعة سير الخطط والاختبارات .

● ثانياً : مهارات مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم :

هنالك مجموعه من المهارات التي تعتبر ضرورية لنجاح المدير في مدرسته كمشرف

تربوي وهي :

- المهارات الفكرية :

وتتعلق بمدى كفاءة المدير في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفكير بالحلول ، وهذه ضرورة لمساعدة المدير في النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه .

- المهارات الإنسانية :

إنَّ لمدير المدرسة بحكم قيادته التربوية دور بارز في تحديد شكل العلاقات الموجودة في المدرسة، كما أنه يستطيع أن يصنع من المدرسين فريقاً واحداً يقود المدرسة إلى الأمام ، وبإمكان هذا الفريق أن يوفر للمدرسة التقنيات الحديثة ، ويطبق أساليب حديثة ، ويهتم بالنشاطات ، ويجعل المدرسة وسيلة جذب للطلبة .

- المهارات الفنية :

تتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرائق التي يستعملها مدير المدرسة في ممارسة عمل ما، ومعالجته للمواقف التي يصادفها ، وتتطلب المهارات الفنية توفر قدر ضروري من المعلومات ، والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري .

• المهام الفنية لمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم :

وتحدد وزارة التربية المهام الفنية والإشرافية لمدير المدرسة كما وردت في نظام المدارس الثانوية لسنة ١٩٨١ :

أولاً : المحافظة على الدوام :

المدير قدوة في مراعاة الدوام والالتزام به وعليه الحضور قبل الوقت المعين بمدة مناسبة ، ولا يترك المدرسة إلا بعد انتهاء مسؤولياته فيها لذلك اليوم ، وعليه مراقبة دوام الطلاب والمدرسين والموظفين والمستخدمين ، ودراسة أسباب تغيب الطلاب ، وإخبار مديرية التربية في المحافظة فور انقطاع أحد المدرسين أو الموظفين أو المستخدمين أو العمال عن الدوام .

ثانياً : العناية ببنية المدرسة ونظافتها :

على مدير المدرسة أن يعتني ببنية المدرسة وجميع مرافقها ولوازمها وأثاثها ، وأن يتخذ الإجراءات الفورية للإخبار عما تحتاج إليه من تصليح وترميم ، وأن يحتفظ بسجل خاص لبنية المدرسة يتضمن معلومات وافية عنها ، كتاريخ إنشائها وكلفتها وعدد غرفها وما استحدثت فيها من إضافات ، وتوسعات وترميمات ، وما صرف عليها ، وأن يقدم تقريراً شاملاً عنها في نهاية كل سنة .

ثالثاً : الإشراف على أعمال الهيئة التدريسية وعلى سير التدريس في المدرسة ، ويتم ذلك من خلال :

- دعم جهود المدرسين في العملية التربوية .
- توزيع الدروس والصفوف على المدرسين بحسب قابليتهم وكفائيتهم وتخصصاتهم مراعيًا بذلك مصلحة المدرسة والطلاب ، وحسن توزيع الحصص ، على أن يتم ذلك في الأسبوع الثاني من شهر أيلول في كل سنة .
- إعداد جدول الدروس الأسبوعي وجدول توزيع الحصص على المدرسين ، وإرسال نسخة منه إلى مديرية التربية في المحافظة ، كما ينظم أي جدول آخر تحتاج إليه المدرسة أو تنصب عليه تعليمات وزارة التربية .
- إعداد جدول بأسماء الطلاب لكل صف من الصفوف .

- إعداد جدول الدروس الأسبوعي لكل صف وإعلانه على الطلاب والمدرسين .
- متابعة تطبيق المناهج المقررة وزيارة الصفوف للإشراف على سير التدريس ، والاطلاع على خطاط التدريس ودفاتر إحضار الدروس ومقابلتها بالخطة السنوية .
- التعاون مع المشرفين التربويين الاختصاصيين في تيسير العملية التعليمية ، وخاصة من حيث توفير البيانات عن المدرسة وأعضاء هيئتها التدريسية ، وبيان تقويم جهودهم تحريراً من حيث السعي لمتابعة التوصيات الإشرافية .

رابعاً : الإشراف على الامتحانات :

يتولى مدير المدرسة :

- رئاسة لجنة الامتحانات والإشراف على سير الامتحانات المدرسية ، للتأكيد من حسن تطبيقها ودقة تنفيذ التعليمات .
- متابعة قيام المدرسين بتقويم طلابهم واكتشاف قابليتهم وميولهم وتوجيههم ، وتمكينهم من التغلب على مشكلاتهم باستخدام البطاقة المدرسية وغيرها من أساليب التقويم .
- إعلان مواعيد امتحانات نصف السنة والامتحانات النهائية بدورها ، وإبلاغ المدرسين والطلاب بهذه المواعيد .
- إبلاغ الطلاب وأولياء أمورهم بمعدلات السعي السنوي ونتائج امتحانات نصف السنة، والامتحانات النهائية ، وامتحانات المكملين ، بصورة تحريرية وبالسرعة الممكنة .

خامساً : أسلوب المتابعة :

يعد المدير وفي نهاية كل عام التقارير الآتية تبعاً لنماذج تعدها وزارة التربية ، ويبحث بها إلى مديرية التربية في المحافظة ، ومن هذه التقارير :

- تقرير شامل عن المدرسة ، يتضمن عرضاً لأنواع نشاطها بصورة عامة وتطورها ، وتقويماً لإنجازاتها ونتائج طلابها ، وتحديد حاجاتها للسنة المقبلة من المدرسين والوسائل التعليمية والكتب المدرسية والثقافية وإلى الأثاث واللوازم الأخرى .
- كتابة تقرير عن كل مدرس يتضمن نشاطه وكفايته العلمية والتربوية ، ومدى استفادة الطلاب منه ، ومدى مساهمته في العملية التربوية ، وتعاونه مع الهيئة التدريسية في سبيل تطوير المدرسة وتوثيق صلتها بمجتمعها .
- كتابة عن بناية المدرسة .

سادساً : المراسلات :

يتولى المدير الإشراف على تنظيم الوثائق والمستندات والمراسلات ، وتسجيلها وإبلاغها للمعنيين ، وتنفيذها واتخاذ الإجراءات بشأنها وحفظها في ملفات خاصة بها .

سابعاً : السجلات المدرسية :

أولاً : يتولى مدير المدرسة الإشراف على السجلات المدرسية ويكون مسؤولاً عن تنظيمها

ودقة معلوماتها وحفظها ، وهذه السجلات هي :

- سجل تقويم النشاط التربوي للمدرسين .
- سجل زيارات المشرفين التربويين الاختصاصيين وزائري المدرسة من المسؤولين .
- سجل الصادرة والواردة السري .
- السجل الخاص بالمدرسة .
- سجل قيد الطلبة العام .
- سجلات حسابات الكتب المدرسية .
- سجلات درجات الامتحانات .
- سجلات جماعة المدرسين ، تثبت فيه المعلومات الوافية عن كل مدرس .
- سجلات الدوام اليومي للطلاب .
- سجل محاضر الجلسات لمجلس الآباء والمدرسين .
- سجل قرارات مجلس المدرسين .
- سجلات قرارات لجنة التوجيه والانضباط .
- سجلات حسابات الحانوت المدرسي وكرة المنضدة .
- سجل كتب المكتبة المدرسية وسجل الإعارة .
- سجل الأثاث المدرسي .
- سجل المختبرات المدرسية .
- سجل اللوازم الرياضية والكشفية .
- سجل لوازم التربية الرياضية .

- سجل الإحصاءات التربوية للمدرسة .
 - السجلات الأخرى التي يطلب منه مسكها أو الإشراف عليها من قبل وزارة التربية .
- ثانياً : يقوم مدير المدرسة نفسه بمسلك السجلات من (أ- د) الواردة في أعلاه ، وله أن يخول أحد معاونيه بالإشراف على تنظيم السجلات من (هـ - م) ، ويوزع مهمات تنظيم السجلات الأخرى على معاونيه وموظفيه بموجب أوامر مدرسية تصدر في بداية السنة الدراسية .

ثالثاً : تنظيم السجلات أعلاه بتعليمات تصدرها وزارة التربية .

- رابعاً : يتم تنظيم أعمال دور التسليم والتسلم بين المدير السلف والمدير الخلف بموجب تعليمات تصدرها وزارة التربية .

خامساً : يكون المدير مسؤولاً عن حفظ الأختام المدرسية .

● مجالات عمل مدير المدرسة كونه مشرفاً تربوياً :

يمكن تصنيف مجالات عمل مدير المدرسة التي تتطلب إشرافاً تربوياً في مدرسته وهي :

أولاً : تطوير المدرسين وتنميتهم مهنيًا :

❖ يساعد المدرسين على المشاركة في الجمعيات والنقابات الخاصة بهم .

❖ يمنح المدرسين الفرص في العمل في الأوجه التي تناسب ميولهم .

- ❖ يُتْرَك القرار الأخير في الأمور المتعلقة بالمدرسة لاجتماع المدرسين .
- ❖ يُخصَّص بعض الوقت لاجتماعات اللجان خلال اليوم الدراسي .
- ❖ يبيّن قواعد مدرسية بزيادة مسؤوليات اللجان المختلفة في المدرسة .
- ❖ الاطلاع على أحدث المعلومات والأساليب التربوية .
- ❖ توصيل هذه المعلومات إلى المعلمين بأساليب الإشراف .
- ❖ تشجيع الدروس التوضيحية لتبادل الخبرات بين المعلمين .
- ❖ مساعدة المدرسين الجدد ومن هو بحاجة إلى مساعدة .

ثانياً : المناهج :

- ❖ يكون مسؤولاً مسؤولاً تامة عن رعاية شؤون الطلبة .
- ❖ يشرف على تسجيل الطلبة وقيدهم .
- ❖ يطلّع على سير إعداد الطلبة للامتحانات .
- ❖ يرفع لأولياء الأمور تقارير وافية عن مدى تقدم أبنائهم .
- ❖ يرأس الاجتماعات الخاصة بمناقشة المشكلات النفسية للطلبة .
- ❖ يكون على اتصال وثيق بالطلبة ويرأس مجلس اتحادهم .
- ❖ يتولى عقد الاجتماعات واتخاذ القرارات الخاصة لمعرفة مستويات الطلبة ومدى تحصيلهم الدراسي .

- ❖ تحليل نتائج الطلاب المدرسية وتفسيرها .
- ❖ تكيف البرنامج التعليمي للظروف المتغيرة في المجتمع .
- ❖ ربط الخدمات الإشرافية مع البرنامج الكلي للمدرسة .

ثالثاً : الشؤون الإدارية والمالية :

- ❖ مراجعة حسابات الرسوم المدرسية والتأمينات المقررة .
- ❖ اعتماد الشُلف المستديمة والمؤقتة .
- ❖ اتباع الطرق السليمة في القضايا المالية .
- ❖ وضع نظام جيد للسجلات المدرسية والملفات ، بحيث تبقى سليمة ودقيقة وآمنة ، ويسهل الرجوع إليها.
- ❖ المهارة في العمليات الآلية الخاصة بحساب الميزانية .
- ❖ القدرة على فهم الاستثمارات الخاصة بالمشتریات والعمليات المتعلقة بها.
- ❖ منح العاملين بالمدرسة الإجازات العارضة .
- ❖ تقديم الاقتراحات والبيانات الخاصة بالعاملين بالمدرسة وظيفياً ومالياً .
- ❖ التأكد من إعادة الكشف بعد الصرف وتوريد الأجور التي لم تصرف .

الفصل التاسع :

الإشراف التربوي في المملكة

العربية السعودية

- الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي.
- أهم المحطات التي تطور فيها تنظيم الإشراف التربوي .

الفصل التاسع :

الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية

إنَّ هدف الإشراف التربوي هو إخراج التعليم بأفضل صورة ممكنة من خلال استخدام الأساليب والنماذج المختلفة ، ولاشك بأنَّ الإشراف التربوي أحد أهم المرتكزات التي يقوم عليها التعليم ، فمع تقدم الإشراف يتقدم التعليم في أي جهاز تعليمي بالعالم ، وقد مرَّ الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية بسلسلة من المراحل الطويلة وكان من ضمنها تنظيم الإشراف التربوي وتنظيم المهام داخله .

ويتضمن الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي :

- الإدارة العامة للإشراف التربوي .
- إدارة الإشراف التربوي .
- مكاتب الإشراف التربوي .

ومع تقدم الإمكانيات المادية والبشرية تقدم الإشراف التربوي بشكل لافت من خلال تنظيمه بشكل جيد ، والعمل على هيكل تنظيمي محدد ، مما جعله الآن السبب الرئيسي في نجاح البيئة التعليمية لِمَا يمتلك من مقومات النجاح والموارد البشرية والمالية الهائلة في جعبته ، وسندكر أهم المحطات التي تطور فيها تنظيم الإشراف التربوي :

المرحلة الأولى : التفتيش :

في عام 1377 / 1387 هـ أنشأت وزارة المعارف نظاماً أطلقت عليه اسم " التفتيش " وأتبع ذلك بتعيين عدد من المفتشين في كل منطقة بما يتناسب مع بيئتها وحجم المنطقة ،

وكانت مهمة المفتش هي الإشراف الفني على المدارس ، وذلك بواقع ثلاث زيارات للمدرسة في العام الدراسي (توجيهيه ، وقوف ، أثر المعلم على التحصيل) .

ومع تطور المفهوم أنشأت الوزارة عام 1378/1379هـ — قسمًا خاصًا بالتفتيش العام ، وأسندت الإشراف عليه على إدارات التعليم الابتدائي و، كان الهدف من إنشاء هذا القسم هو تقويم عملية التفتيش ميدانيًا ، ومدى تحقيق الوزارة لأهدافها ، ومدى تنفيذ التعليمات الصادرة من الوزارة ، والوقوف على احتياجات المنطقة من النواحي الفنية والإدارية ثم كتابة التقرير .

ويتضح من ذلك أن المرحلة الأولى عُيِّنَت بالجوانب التوجيهية والتقويمية للتفتيش ، وعُيِّنَت كذلك بالتقويم من خلال أثر المعلم في طلابه .

المرحلة الثانية : التفتيش الفني :

بحلول عام 1384هـ تطورت عملية الإشراف ، حيث أنشأت الوزارة أربعة أقسام متخصصة للمواد الدراسية وأطلقت عليها عمادة التفتيش الفني ، ويلاحظ هنا إضافة كلمة فني ، ويقصد من الإضافة التركيز على الصفة العلمية في عملية التفتيش ، وكانت الأقسام المستحدثة هي :

- قسم اللغة العربية .
- قسم اللغات الأجنبية .
- قسم المواد الاجتماعية .

■ قسم الرياضيات والعلوم .

وأُضيفَ للمفتش مهام دراسة المناهج ، ومراجعة المقررات ، وحصر الزيادات ، والعجز في المعلمين والكتب والأدوات والاحتياج في المعامل وغيرها .

ومواصلةً لتطوير مفهوم التفتيش وتطبيقاته تم في 1387/9/25 هـ عقد اجتماع لدراسة وضع التفتيش الفني في الوزارة وقد أسفر عن :

● ربط التفتيش بإدارات متخصصة (ثانوي ، متوسط ، معاهد معلمين ...) .

● تكوين هيئة فنية في إدارة من الإدارات .

● إصدار تعليمات لمفتشي المواد في المناطق التعليمية .

وفيما سبق يلحظ بعض التطوير (التعديل) لنظام التفتيش من الناحيتين الإدارية والتنظيمية .
ومما سبق يلحظ :

أنَّ مرحلة التفتيش من أقدم أنواع الإشراف ، فقد كان المفتشون يمارسون أعمالهم بالتفتيش على المعلمين من خلال الزيارات المفاجئة إلى الصفوف لمعرفة مدى تقيدهم بالتعليمات والأوامر التي تصدر إليهم ، ومعرفة عيوبهم وأخطائهم من أجل محاسبتهم عليها ، وكان للمفتش سلطة قوية تمكنه من نقل المعلمين وترقيتهم من عدمه وكتابة التقارير بعزلهم ، والهدف الأساسي للتفتيش كان مراقبة المدارس والمعلمين للتأكد من قيامهم بالتدريس الجيد ، وكان المفتش غالباً ما يمارس عمله بكل تعالٍ وقسوة وتسلط ، فكان مجيئه للمعلم عملية مزعجة ، وأصبح المعلمون يتقربون إليه ليس حباً فيه بل خوفاً من عقابه .

النتائج السلبية للتفتيش :

- اهتمام المعلمين بإخفاء عيوبهم وأخطائهم خوفاً من محاسبة المفتش .
- تعطل إبداع المعلمين ، حيث اهتموا باتباع التعليمات وعدم الخروج عليها .
- وجود علاقات متوترة وسيئة بين المفتشين والمعلمين .
- تنمّي الخوف وعدم الثقة لدى المعلم .

المرحلة الثالثة : التوجيه التربوي :

هو مرحلة متطورة من التفتيش ، يهتم بتوجيه التعليم مباشرة دون بحث أو تقصي ، ويفترض وقوع أخطاء في الميدان ليكون دوره الإصلاح والتوجيه ، وتقديم المساعدة والنصح للمعلم بدلاً من التفتيش عليه والتعامل معه معاملة قائمة على الاحترام المتبادل وتبادل الرأي، كما سعى إلى مساعدة المعلم على النمو المهني وتقديم العون له من أجل تحسين أساليبه ورفع مستوى أدائه ، ومارس الموجهون أعمالهم من خلال الزيارات وعقد الدورات التدريبية للمعلمين ، كما ركزوا على تقديم المساعدة للمعلم دون الاهتمام بالعوامل المؤثرة الأخرى مثل: البناء المدرسي والبيئة المحلية وغيرها ، واقتصر تخطيط المشرف لعمله على تنظيم الزيارات، وتصنيف المعلمين إلى فئات حسب مستويات أدائهم ، بحيث تم التركيز في الزيارات على ضعيفي المستوى .

وحرصاً من الوزارة على التطوير لا بد أولاً من إدراك كلمة مفتش وتعني (المباغمة والبحث عن الأخطاء) ومن ثم صدرت تعليمات الوزارة في عام 1387هـ — والتي نصت على :

- تسمية المفتش الفني بالموجه التربوي .
- تقوية العلاقة بين الموجه والمعلم .
- تقديم المشورة الإدارية والفنية لإدارات المدارس التي يزورها .
- دراسة المناهج والكتب الدراسية والإسهام في أعمال الامتحانات .

وقفه :

في عام 1394هـ لوحظ مايلي :

- التوجيه تحول إلى عملية روتينية .
 - زيارات الموجهين لازالت تتسم بشيء من طابع التفتيش .
 - عدم كفاية الوقت الذي يقضيه الموجه في المدارس للكشف عن النواحي التي يحتاج فيها المعلم إلى خبرة الموجه .
 - انشغال الهيئات الفنية بدراسة التقارير والرد عليها .
- وإدراكاً من الوزارة للحاجة للتطوير دعت إلى إجراء يرتكز على ثلاثة أسس هي :
- الاتجاه إلى اللامركزية .

- تشجيع التوجيه الذاتي .

- إعطاء المدارس مزيداً من المشاركة في التوجيه .

وهذا التعديل منح المدارس دوراً واضح للمشاركة في عملية التوجيه ، وتم تعديل التوجيه الفني تبعاً لذلك مع بداية 1394هـ على النحو التالي :

- إيقاف جولات الموجهين التربويين في الوزارة .

- إيقاف جولات الموجهين التربويين في المناطق التعليمية .

- أصبحت زيارة الموجه للمدارس تتم بناءً على دعوة منها .

- قيام مدير المدرسة بتوجيه المعلم وتقييم العاملين .

- إقامة حلقات دراسية في مختلف المواد الدراسية تعويضاً عن الجولات التوجيهية ، يشترك

فيها المعلمون مع أفراد الهيئة الفنية في المنطقة أو الوزارة .

ولم يكن المقصود هو عزل المدرسة عن الموجه ، بل تحويل الزيارات الروتينية إلى خبرة تربوية متبادلة ، وتشجيع فرص الابتكار ، ومعالجة المشكلات ، وتوفير الوقت للاطلاع والبحث والدراسة ، وزيارة الموجه بناءً على طلب المدارس يبعد عنصر التفتيش المبالغت على المدرسة .

وبحلول عام 1398هـ صدر تعميم يؤكد على استمرار زيارات الموجهين في الوزارة ، وفي

المناطق التعليمية للاطمئنان على حسن الأداء والسلوك والمواظبة واستقرار المدارس ، واكتمال

عدد المعلمين ، ومدى تطبيق الأنظمة والتعليمات واللوائح ، وأكدت على وضع خطط الزيارات التوجيهية .

المرحلة الرابعة: 1400/1399هـ : إنشاء إدارة عامة للتوجيه التربوي والتدريب :

في سبيل حرص الوزارة على التطوير أصدرت قراراً ينظم التوجيه التربوي واتخذت بموجبه إجراءات منها :

- تقسيم المناطق التعليمية إلى أربع مناطق لتسهيل عملية التوجيه فيها .
- حددت الصفات والخصائص الشخصية الواجب توفرها في المشرف التربوي .
- حددت الأسس التي بموجبها يتم اختيار الموجه .
- وإدراكاً من الوزارة لأهمية عملية التنظيم أصدر وزير المعارف قراراً (48/1674 في 1401هـ) يقضي بما يلي :

- إنشاء الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب .
- نقل الموجهين الذين على رأس العمل إلى الإدارة الجديدة .
- نقل اختصاصات وصلاحيات إدارات التدريب التربوي إلى الإدارة الجديدة .

المرحلة الخامسة : الإشراف التربوي :

وفي 1416/9/22هـ صدر القرار رقم (1494/34/3/4) القاضي بتغيير المسمى إلى الإدارة العامة للإشراف التربوي والتدريب ، ويتبعها اثنتا عشرة شعبةً بدلاً من أربعة شعب وتطورت حتى أصبحت ستَّ عشرة شعبة .

تميزت هذه المرحلة بالاهتمام بالمفهوم الشامل للإشراف الذي يسعى إلى تحليل جميع العوامل المؤثرة على عملية التعليم ، كما تميزت باهتمام المشرف بالتخطيط للإشراف التربوي وتحديد التغيرات التي يسعى إلى إحداثها ، ولا يركز الإشراف التربوي على مجال واحد أو مجالات محددة من العملية التربوية ، بل هو عملية يتم فيها التقييم والتطوير المستمر للعملية التعليمية ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية ، والإشراف على جميع العمليات التي تتم في المدرسة سواءً كانت إدارية أم تدريسية ، بمعنى آخر أنَّ الإشراف يهدف إلى تحسين العملية التعليمية والاهتمام بنمو التلاميذ ، وبالتالي تحسين مستوى المجتمع .

ويتصف الإشراف التربوي بأنه ليس استبدادياً أو تفتيشياً أو تسلطياً ، وإنما ديمقراطياً تعاونياً تشاركياً يشجع على الإبداع والمبادرة ، وحث المعلمين على النمو ، وبذل الجهد لتحسين أنفسهم ، كما يركز على تحسين عمليتي التعليم والتعلم من خلال المعلم والمنهج والتلميذ.

• قائمة المراجع :

- السعود ، راتب ، (2002) . الإشراف التربوي (اتجاهات حديثة) ، مركز طارق للخدمات الجامعية ، عمان .
- إيزابيل فيفروجين دنلاب (1982) “ الإشراف التربوي على المعلمين ” ، والذي ترجمه محمد عيد ديراني عام 1993 .
- الإفندي ، محمد حامد .(1976). الإشراف التربوي ، عالم الكتب ، القاهرة .
- الطويل، الإشراف التربوي .(2006). عمان .
- حسين ، سلامة عبد العظيم ، عوض الله ، عوض الله سليمان ، (2006) اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي ، دار الفكر ، عمان .
- عطوي ، جودت عزت . (2001) . الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان .
- آل ناجي ، محمد . (2015م) . الإدارة التعليمية والمدرسية .
- عمر ، سيف .(2012م) . الإشراف التربوي ، دار الفكر .
- عايش ، أحمد . (2015م) ، تطبيقات في الإشراف التربوي ، دار المسيرة .

- الزامللي ، محمد . (2017م) . الإشراف التربوي .
- الأفندي، محمد حامد. (1976م). الإشراف التربوي. عالم الكتب. القاهرة، الطبعة الثانية.
- الخطيب، رداح والخطيب أحمد والفرح، وجيه. (1407هـ) . الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة ، الرياض، الطبعة الثانية، مطابع الفرزدق.
- المنيف، محمد صالح عبدا لله. (1418هـ). الزيارات الصفية أصولها وآدابها، الرياض، الطبعة الأولى.

أسعد بتواصلكم

محمد بن فوزي الغامدي



m00hammad10



0556214555



mohammad_122@hotmail.com

