الإشراف التربوي


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

منشورات جامعة دمشق
كلية التربية

الإشراف التربوي

الدكتورة
صالحة سنقر
أستاذة الإشراف التربوي

جامعة دمشق

١٤٤٠ - ١٤٤١هـ
٢٠١٨ - ٢٠١٩م


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

المحتويات

المحتويات	٥
المقدمة	١١
الفصل الأول: الإشراف التربوي والتجديد المدرسي	١٥
ما الإشراف التربوي؟ وما أهميته؟ وأهدافه؟	٢٠
ما التجديد المدرسي؟	٣٣
العوامل التي ساعدت على التجديد التربوي	٣٥
كيف يتحقق التجديد في التربية	٤١
علاقة الإشراف التربوي بالتجديد المدرسي	٤٣
مجالات التجديد	٤٧
متطلبات التجديد	٥٣
معوقات التجديد	٥٤
الفصل الثاني: الإشراف التربوي والإدارة المدرسية	٦١
مقدمة	٦٣
تعريف الإدارة وأنواعها	٦٤
وظائف الإدارة المدرسية	٦٨
أبعاد الإشراف التربوي لمدير المدرسة	٧١
الحاجات التي تتطلب إشرافاً تربوياً من قبل مدير المدرسة	٧٤
مهارات مدير المدرسة مشرفاً تربوياً مقيماً	٧٥
التكامل بين عمل المشرف التربوي ومدير المدرسة	٧٧
الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة مشرفاً مقيماً	٨٧
الفصل الثالث: مجالات الإشراف التربوي	٩٣
مقدمة	٩٥
المجالات التي تتعلق بعمل المشرف في مديرية الإشراف التربوي	٩٥
المجالات التي تتعلق بعمل المشرف في المدارس: المتعلم- المعلم- النمو	٩٧

المهني- المنهج التعليمي- طرائق التدريس- الوسائل التعليمية وتقنيات التعليم- الكتاب المدرسي- المكتبات المدرسية- التخطيط- التقويم
الفصل الرابع: أساليب الإشراف التربوي ١١٧
مقدمة ١١٩
١-الأساليب الإشرافية الفردية: ١١٩
- زيارة المدرسة ١١٩
- اجتماع المشرف مع المعلم ١٢٨
٢-الأساليب الإشرافية العامة: ١٣٦
- الاجتماعات العامة، شروطها، مزاياها ١٣٦
- المشاغل التربوية، شروطها، مزاياها، الصعوبات التي تواجهها ١٤٢
- الدروس التوضيحية، أهدافها، مجالات استخدامها ١٤٦
- التعليم المصغر، أهدافه، ميزاته ١٤٩
- تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين وميزاتها ١٥٢
- القراءات الموجهة، شروطها، ميزاتها ١٥٦
- النشرات التربوية، شروطها، ميزاتها ١٥٨
- البحوث الإجرائية، فوائدها ١٦١
- المؤتمرات التربوية ١٦٤
- الدورات التدريبية ١٦٥
الفصل الخامس: كفايات الإشراف التربوي ١٧٣
المقدمة ١٧٥
مفهوم الكفاية ١٧٦
الأسباب التربوية التي دعت للعمل بأسلوب الكفايات ١٧٩
مصادر اشتقاق كفايات الإشراف التربوي ١٨٠
ميزات عمل المشرف التربوي وفق مبدأ الكفايات ١٨١
خصائص الكفايات الإشرافية ١٨٢
الكفايات التي يجب أن يمتلكها المشرف التربوي ١٨٣

الفصل السادس: أنواع الإشراف التربوي	١٩٣
مقدمة	١٩٥
مرحلة التفتيش	١٩٥
مرحلة التوجه التربوي	١٩٦
مرحلة الإشراف التربوي	١٩٦
أنواع الإشراف	١٩٦
- أنواع الإشراف بحسب دور المشرف نحو عمل المعلم	٢٠٧
- أنواع الإشراف بحسب موقف المشرف من المعلم	٢٢١
- أنواع الإشراف بحسب الجهة المشرفة	٢٢٣
- أنواع الإشراف بحسب الاستراتيجيات الحديثة للإشراف	٢٣٢
الفصل السابع: التخطيط لبرامج الإشراف التربوي	٢٥٧
تعريف التخطيط وأهميته في الإشراف التربوي	٢٥٩
أنواع الخطط في الإشراف التربوي	٢٦٥
فوائد التخطيط لبرامج الإشراف التربوي	٢٦٧
متطلبات التخطيط لبرامج الإشراف	٢٦٨
أهم المهارات التخطيطية التي يعتمد عليها المشرف التربوي في عمله	٢٧١
الفصل الثامن: تحليل عملية التعليم الصفي	٢٧٧
مقدمة	٢٧٩
إدارة الصف	٢٨٤
مناهج التعليم	
الفصل التاسع: الإشراف التربوي والقيادة التربوية	٢٩٧
مقدمة	٢٩٩
تعريف القيادة	٣٠٠
تعريف القيادة التربوية	٣٠٢
القائد التربوي الفعال	٣٠٤
الفرق بين الإداري والقائد	٣٠٥
القوى المؤثرة في القيادة التربوية	٣٠٧

تعريف المهارات القيادية	٣٠٨
مكونات السلوك القيادي	٣٠٩
أنواع المهارات القيادية	٣١١
الفصل العاشر: الإشراف التربوي وتقويم المعلم	٣٢٣
مفهوم التقويم	٣٢٥
تقويم المشرف للمعلم	٣٢٨
من يقوّم المعلم	٣٣٥
معايير التقويم	٣٤٠
صعوبات تقويم المعلم	٣٤١
طرائق تقويم المعلم	٣٤٣
مقاييس التقويم	
بطاقة الملاحظة، مكوناتها، طرق تحديد عناصرها، تطبيقها	٣٤٧
تقويم أداء المشرفين	٣٥٣
الفصل الحادي عشر: انتقاء المشرف وتدريبه	٣٥٧
مقدمة	٣٥٩
مسوغات تطوير أسس انتقاء المشرف التربوي وتأهيله	٣٦١
محددات تطوير المشرفين التربويين	٣٦٢
جوانب الوعي التربوي للمشرف الناجح	٣٦٤
الأساليب المعتمدة في اختيار المشرفين التربويين	٣٦٥
إعداد المشرف التربوي	٣٧٣
الفصل الثاني عشر: تقنيات الإشراف التربوي	٣٩١
مقدمة	٣٩٣
أدوات تقنيات التعليم	٤٠٠
قواعد استخدام تقنيات التعليم	٤٠٠
أنواع التقنيات الإشرافية	٤٠٢
استخدامات الفيديو في الإشراف التربوي	٤٠٥

الانترنت ٤٠٨
الحاسوب واستخداماته التربوية ٤١٤
أهمية التقنيات التعليمية في الإشراف ٤٢١
أهمية تقنيات التعليم للمشرف قائداً تربوياً ٤٢٣
مشروع مقترح لإشراف تربوي تقني ٤٢٨
دور المشرف التربوي في ربط التعليم بالتكنولوجيا ٤٢٩
المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في استخدامه التقنيات التربوية ٤٣١
أ-معوقات تتعلق بالمشرف التربوي نفسه ٤٣١
ب-معوقات تتعلق بالمعلمين ٤٣٢
ج-معوقات تتعلق بالإدارة المركزية ٤٣٢
الفصل الثالث عشر: الإشراف التربوي في الجمهورية العربية السورية ٤٣٧
مقدمة ٤٣٩
أساليب التوجيه التربوي السوري ٤٤٧
صفات الموجه التربوي في سورية ٤٥٩
مهام الموجه التربوي ٤٦٢
نصاب الموجهين وتوزعهم بحسب المحافظات، والجنس، والمؤهل الثقافي، والعمر، ومدة الخدمة، والتدريب ٤٦٦
ملاك الموجهين ٤٧٣
المشكلات التي يعاني منها الموجه التربوي ٤٧٤
المراجع ٤٧٧
المصطلحات ٤٨٩

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

المقدمة

التربية هي السبيل الذي لا غنى عنه لتحقيق الغايات والأهداف التي تسعى لتنمية الثروة البشرية اللازمة لتقدم الأمم وازدهارها وتمكنها من مواكبة التغيرات والتطورات العالمية. وقد اعتبر الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الذي أقرّه المجتمع الدولي عام ١٩٤٨ حدثاً مهماً يؤكد حق الإنسان في التعلم، فكان التوسع في التعليم من أبرز الإنجازات الاجتماعية في القرن الماضي، ويشهد عصرنا الحالي دعوات لتطوير نوعية التعليم وتجويده وزيادة كفاءته وتعزيز قدراته على تحقيق أهدافه في إكساب المتعلمين المعلومات والخبرات والمهارات اللازمة، لتمكينهم من التعامل مع تحديات الواقع والمساهمة في تطويره وما يصاحبها من مشكلات، والانطلاق نحو مجتمع التعلم، مجتمع المعرفة، لمجتمع التقدم والنماء، والحديث عن الغايات والأهداف والاستراتيجيات التربوية يصبح عبثاً إذا لم يصاحبه تطوير حقيقي في الأداة المنفذة لذلك وهو المعلم.

ففي عصر الحتميات التكنولوجية الخارقة، تشتد حاجتنا إلى المعلم الإنسان، المعلم الذي يعد قدوة فكرية، قدوة اجتماعية، وقدوة تربوية ونفسية. فهو أهم عنصر في مدخلات منظومة التعليم، ونجاح أي نظام تربوي في بلوغ أهدافه يعتمد على مدى جودة مدخلاته وتطور عملياته، ويأتي في طليعتها المعلم، ولذلك عمدت الأنظمة التربوية إلى الاهتمام بإعداده وتوجيهه. وقد شهد العقدان الأخيران اهتماماً متزايداً في تربيته بسبب التغيرات المتسارعة على جميع الأصعدة ومنها تغير النظرة إلى التعليم والدور الجديد للمعلم، بعد أن تبين

أن إعداد المعلم لمدة أربع سنوات جامعية ليست بالمدة الكافية ليكون ناجحاً وكفوءاً، وصاحب مهنة مقدرة، واقتضى ذلك رسم سياسات جديدة لتحديث عمل المعلمين.

وبرز نتيجة ذلك الدور الكبير للمشرف التربوي في تطوير العملية التربوية وتجديدها ودفعها إلى تحقيق الأهداف، لما له من تأثير مهمّ وأساسي في تقويم أداء المعلم وتحسينه وتشخيص الموقف التعليمي وتحليله وتقويمه في إطار نظرة اجتماعية نفسية عملية تشجع على التواصل البناء وتحقيق التغيير. ولدوره المهمّ أيضاً في إثارة دافعية المعلم نحو النمو المهني المستمر، وتنظيم تدريبه في أثناء الخدمة، والأخذ بيده في كل ما يحتاجه في أثناء العمل.

ومع تطور العملية التربوية ازدادت أهمية عمل المعلم كما ازدادت أهمية عملية الإشراف التربوي، فالتطورات التقنية والتغيرات المطلوبة في احتياجات المتعلمين تتطلب من المعلم القيام بأدوار جديدة من ذلك مثلاً جعل المتعلمين أكثر دراية باستراتيجية التعلم والوصول إلى مستوى تعلم أرقى يسهم في تحقيق التنمية الشاملة والمتوازنة.

فالإشراف التربوي من العمليات المهمة جداً في النظام التربوي لاسيما في عمليتي التعليم والتعلم الذي لا يقتصر على تقديم التوجيهات للمعلمين، بل العمل معهم لتطوير أو تصميم طرائق تدريس جديدة تمكنهم من الوصول بالمتعلمين إلى المستوى المطلوب، والتي تعني التواصل الفعال بين أطراف رئيسة هي المشرف والمدير والمعلم والمتعلم والأسرة والمجتمع المحلي.

فإذا كانت العلاقة بين هذه الأطراف وثيقة ومتينة، قوامها الثقة والعمل من أجل الصالح العام تحقق التعلم الجيد الذي يؤهل أفواجاً من المتعلمين

الخريجين لخدمة مجتمعهم وبيئته.

والكتاب الذي بين أيدينا يتناول موضوع الإشراف التربوي الذي يعد الأداة الأولى في توجيه المعلمين وتدريبهم، وقد هدفت المؤلفة إلى الربط بين الإشراف التربوي موضوع هذا الكتاب وبين كتابها المعنون بـ: نظريات التوجيه التربوي، ليتمكن القارئ من الربط بين النظرية والممارسة.

كما حاولت الإحاطة بمعظم جوانب الإشراف التربوي، من حيث مفهومه وما يميزه عن الإدارة التربوية وعلاقته بالقيادة التربوية إلى جانب التجديد التربوي الحاصل فيه، وأنواع الإشراف وأساليبه وتقنياته وطرق تقويم المعلم وأدوات التقويم، وتحليل للتعليم الصف، وخصائص المشرف التربوي وكفاياته، كما حرصت على التعريف بواقع الإشراف التربوي المعتمد في سورية من حيث خصائصه وأوجه التطوير فيه.

كما حرصت على أن تكون مادة الكتاب مترابطة متسلسلة، تأخذ بالاتجاهات التربوية الحديثة مما يثري حصيلة القارئ المعرفية.

وبعد أن كانت المؤلفة قد أصدرت كتاباً بعنوان "التوجيه التربوي وتدريب المعلم" وكان لجامعة دمشق الفضل في طباعته ثماني مرات، وبعد أن اطلعت على ما تم نشره حول هذا الموضوع في المكتبة التربوية العربية والذي جاء محتوى معظمه مألوفاً ومكرراً، ومع أن موضوع الإشراف التربوي حقل واسع جداً، فقد لجأت المؤلفة إلى مدخل شمولي في تناول الإشراف والإحاطة بمعظم جوانبه وأن تضفي عليه لمسات خاصة من خبرتها العملية في التدريس والإشراف والبحث التربوي، فيما يتعلق بالمعلم وإعداده والإشراف عليه، آخذة بالمقولة

المعروفة: (ما لا يدرك كله، لا يترك كله)، وأن تقدم الجديد والمفيد في مجال الإشراف التربوي.

وتأمل المؤلفة أن يسد هذا الكتاب بعض النقص في الساحة التربوية في مجال الإشراف التربوي في عالمنا العربي في عصر العولمة والتحديات، وأن يجد الأكاديميون وطلاب الدراسات العليا في كليات التربية والمشرفون التربويون الممارسون الفائدة فيه.

والحمد لله أولاً وأخيراً

المؤلفة: أ.د. صالحة سنقر

Damascus University

الفصل الأول

الإشراف التربوي والتجديد المدرسي

مقدمة

ما الإشراف التربوي؟ وما أهميته؟ وأهدافه

ما التجديد المدرسي؟

العوامل التي ساعدت على التجديد التربوي

كيف يتحقق التجديد في التربية

علاقة الإشراف التربوي بالتجديد المدرسي

مجالات التجديد

لماذا يخشى المعلمون التجديد؟

متطلبات التجديد

مقومات التجديد

نماذج من التجديد التربوي


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الأول

الإشراف التربوي والتجديد المدرسي

مقدمة:

فـــي الدوران السريع لعجلة التطور العلمي والتقني في العالم، لا بد للتربية مـــن أن تـــواكب حـــركة هـــذا الـــتطور، وما يرافقه من تحسين في الأوضاع الاجتماعـــية والتـــنموية. وهذا يتطلب منا إعادة النظر في محتوى التعليم وبنيته وطرائقه أساليبه، ذلك أن التربية لا تكون ولا تعمل في فراغ وإنما تؤكد وجودها وتعمل في كل متكامل، وعلى نحو وظيفي.

ومجتمعنا العربي الذي يتطلع إلى مسايرة ركب الحياة وما يحتويه من تغير مـــستمر ومـــا يتضمنه من علم وتكنولوجيا، وفي سبيل حل مشكلة التخلف حلاً جـــذرياً، لا بد من إعادة النظر في أهداف التربية مفاهيمها ومحتواها وطرائقها علـــى نحـــو يمكن هذا المجتمع من تحقيق أهدافه العامة، ولا يتم ذلك إلا بتبنيه مفهومـــين أساسيين يُعدّان من أولويات التطور هما: ديمقراطية التربية وما ينتج منها من توسع في التعليم، وتجديد في التربية وتعميق لجذورها، لأن الديمقراطية والتجديد هما مطلبا العصر الحاضر بما يختص بالتربية.

وقد وضح جوزيف جستن مفهوم التربية بقوله: "لم تعد التربية شيئاً نقذف به في حلوق الناس، وتفرض عليهم أن يبتلعوه، بل هي حقيقة يستشعرها الناس في أعماقهم، ويثقون فيمن يحاولون صياغتها ويؤيدونهم وينبغي أن تتجاوب مع

أمزجتهم وتعكسها لا أن تناهضها".

إذ لـــم يعـــد المؤهل العلمي الذي يحصل عليه الإنسان بامتلاكه درجة من المعـــرفة الاجتماعـــية وثيقة أبدية أو رصيداً كافياً لتزويده بما يحتاج إليه طوال حـــياته العلمية المسلكية، ولا دليلاً صادقاً على حسن أدائه العمل الذي أعد نفسه له، وإنما تبدو الحاجة ملحة يوماً بعد يوم لمتابعة ما يجري من تقدم في مختلف جوانب الحياة، في الفكر والثقافة وأسلوب أداء المهنة.

ولتلبية الحاجات المتجددة لا بد من توفير قوة العمل الكافية والمؤهلة تأهيلاً جـــيداً للمهنة. وإذا كان على العاملين في مختلف القطاعات، كل في ميدان عمله أن يواصلوا التعليم والتدريب والتأهيل ويتخلصوا تدريجياً من الاستسلام للأطر الجامـــدة وأساليب أدائها، فإن حاجة العاملين في المجال التربوي إلى ذلك أكثر ضـــرورة وإلحاحاً. حيث تقع على عاتقهم مسؤولية تكوين المواطنين ومخاطبة عقـــول الناشـــئة وتزويدهم بما يستجد في العالم من معارف وما يجري فيه من أحداث.

أي أن زيـــادة فعالية التعليم وكفايته تتوقف إلى درجة كبيرة على مستوى الأفراد العاملين فيه وعلى مستوى أدائهم وشعورهم بمسؤولياتهم.

ولمـــا كانـــت فعالـــيات التربية تسعى إلى التنمية الكاملة للمتعلم من خلال تحـــسين الموقف التعليمي وتطوير العاملين فيه كان لا بد من مساعدة المعلمين علـــى الـــنمو المهنـــي من خلال استخدام أساليب متنوعة يلجأ إليها المشرفون التربويون.

ولهـــذا عُدّ تطوير الإشراف التربوي مفتاح العملية التربوية، وعليه يتوقف تحـــسين ممارسات المعلمين، فمهما كانت أسس إعداد المعلمين متينة ومناسبة،

ومهمـــا توافر لديهم من رغبات ذاتية في تطوير أنفسهم، يبقَ للإشراف التربوي الذي يرافق المعلم خلال عمله أثره الكبير في تحسين برامج التعليم وأساليبه بما يحقق الأهداف التربوية المتجددة.

ولقد تزايدت أهمية الإشراف التربوي في عصرنا الراهن، حيث عدّ بعض المخططـــين التـــربويين تطوير عملية الإشراف التربوي أمراً يتطلب الاهتمام الكافي ضمن المتطلبات الأخرى في مجتمعنا الحالي، وخاصة بعد تغير النظرة التـــربوية ودورهـــا. إذ أنهـــا اهتمت بالعمل بين الأفراد وإغناء معرفة المعلم وتطويـــر ســـلوكه الاجتماعي، والتأثير في شخصيته، بحيث يؤدي دور المثير لفعالـــية الآخرين. هذه النظرة الجديدة التي أكدت على النشاط الخلاق للمعلمين جعلت إعدادهم السابق عاجزاً عن التلاؤم مع وظيفتهم الجديدة بحيث تطلب ذلك ضرورة التوجيه والتدريب.

وممـــا ســـاعد على تطوير الإشراف التربوي إضفاء النظرة العلمية على الإشراف واعتبار المشرف التربوي صاحب مهنة، وتحليل عملية الإشراف إلى ركيزتين أساسيتين هما: المحتوى والطريقة، واهتمام الباحثين في كل منهما.

وإضـــافة إلـــى ذلـــك فإن النظم التربوية كلّها تعترف بأن إعداد المعلمين الأولـــي، أيـــاً كانـــت المـــرحلة التي يعدون للعمل بها غير كافٍ لأداء المهمة، فمعظمهم لم يستطع أن يتلقى أي إعداد حقيقي، إما بسبب التفجر السكاني أو لعدم كفاية فترة الإعداد الأولية لتزويدهم بالحقائق النفسية والتربوية وسواها.

وكذلك فإن الرغبة بالتجديد في جميع المجالات نتيجة التحولات العميقة في أكثـــر المجتمعات في المجالات السكانية والفنية والعملية فرض على المشرفين التـــربويين والمعلمـــين تعلم مهنتهم من جديد، بالإضافة إلى أن أكثر المهتمين بالتـــربية قد سادهم شعور بعدم كفاية المناهج التقليدية للإعداد الدائم، كما تولدت

عــندهم القــناعة بعدم وضوح الرؤيا لدى المعلمين، نتيجة كثرة المؤثرات التي يخــضعون لها في مجال الإعلام مثل المؤثرات التربوية والنشرات والتعليمات والإرسال التلفزيوني.

يتبــين ممــا ســبق أن الجهود هدفت إلى تحقيق التجديد التربوي وتعميق مضمون التربية. وسط هذه الصورة المتوقعة بتحدياتها ومسؤولياتها تبدو أهمية التــربية أكثر من أي وقت مضى، ويصبح الاهتمام بالإشراف وتمويله وإعطائه الأولــوية عنصراً أشد إلحاحاً وضرورة في كل سياسة تربوية. لأنه يؤدي دوراً مهمّــاً في مجال الإصلاح والتجديد ولأنه يصل نتائج مراقبة عملية التجديد بين المستوى النظري في رسم السياسة التربوية ومستوى التنفيذ.

وقــبل بــيان العلاقــة بين الإشراف التربوي والتجديد المدرسي يجدر بنا تعريف ما الإشراف التربوي وما التجديد المدرسي، ذلك أن العملية التربوية لا تأتــي مــن العــدم ولا تتم في الفراغ بل تتم في المجتمع وتأتي منه وتعود إليه بمخرجاتها لتلبي مطالبه وحاجاته وتسهم في تقدمه وتطوره ونموه.

ومــا يتــسم به العصر الحاضر من تغيرات مستمرة وما يتضمنه من علم وتكنولوجــيا ومواكبة التطور يقتضي التجديد بما يواكب روح العصر، هذا في أهــداف التربية ومفاهيمها ومحتواها وطرائقها على نحو يمكن هذا المجتمع من تحقيق أهدافه العامة.

ما الإشراف التربوي؟

يستخدم لفظ الإشراف في نواح كثيرة في الحياة، ويدل عادة على ملاحظة الآخــرين وضبطهم وتوجيههم وإثارة نشاطهم بقصد تحسين أدائهم، والإشراف التربوي- اصطلاحاً- يعني وجود علاقة مهنية بين المشرف التربوي وبين من يقوم بالإشراف عليه وهو المعلم ويتصف بما يلي:

- الإشـــراف التـــربوي عملية ديموقراطية، تقوم على التعاون والاحترام المتبادل بين المشرف التربوي والمعلم وتقديم خدمات للمعلم ليؤدي عمله بشكل أفضل، وتهيئة الفرص المشجعة على الابتكار والإبداع ونمو كل فرد ونمو كل جماعة إلى أقصى ما تستطيعه، من أجل النهوض بالعملية التربوية التعليمية.

- الإشراف التربوي عملية فنية وإدارية يقوم بها المشرف التربوي لتحقيق أهـــداف التـــربية في المجتمع الذي يوجد فيه، من خلال رعاية كل من المعلم والمتعلم والمعنيين بالتطوير التربوي.

- الإشـــراف التربوي عملية قيادية تتطلب من المشرف التربوي أن يتحلى بالقـــدرة علـــى التأثير الإيجابي في الآخرين. لتنسيق جهودهم من أجل تحـــسين العملـــية التربوية وتحقيق أهدافها. وتعمل على توجيه النشاط الجماعي توجيهاً يساعد على تكوين القيادة لدى الآخرين.

- الإشراف التربوي عملية شاملة تُعنى بكل ما يمتّ للعملية التربوية بصلة من معلم ومتعلم ومنهاج ووسائل وطرائق... الخ.

- الإشـــراف التربوي عملية محفزة تثير اهتمام المعلم وتوجهه نحو التعلم المـــستمر وتدفعـــه نحـــو التطور والتجدد والحيوية بعيداً عن التراخي والكسل والنمطية.

- الإشراف التربوي عملية تشخيصية تحليلية، علاجية مستمرة، تهدف إلى الـــنمو المـــستمر لكل من المعلم والمتعلم والمدير والمشرف والمعنيين بالعملية التربوية.

- الإشـــراف التـــربوي عملـــية تعاونية مرتبطة بطبيعة الموقف التعليمي توظـــف جهـــود جميع الأفراد في تشكيل السياسات والخطط والأهداف، وتسعى إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف.

- الإشـــراف التـــربوي عملية بناءة مخططة ومنظمة تهدف إلى مساعدة المعلمين فرادى وجماعات في مواقفهم التعليمية، للنهوض بعمليتي التعلم والتعلـــيم وتحـــسين الـــناتج التعليمي من خلال تقديم الخبرات المناسبة للمعلمـــين والعاملـــين فـــي المدارس، وتحقيق النمو المتكامل للمعلمين وتزويدهم بأفضل الخدمات.
- الإشـــراف التـــربوي عملـــية مستمرة تشجع المعلمين على النمو الذاتي ليكونوا أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف التربوية.
- الإشراف التربوي عملية توجيه وإشراف وتقويم ومتابعة لجميع العمليات التـــي تجري في المدرسة، تدريبية كانت أم إدارية ولأي نوع من أنواع النشاط التربوي.
- الإشـــراف التـــربوي عملية إنسانية تهدف قبل كل شيء إلى الاعتراف بقيمة الفرد بصفته إنساناً، وتحرص على بناء صرح الثقة المتبادلة بين المـــشرف التربوي وأساليب التعلم والتعليم، وأساليب التوجيه والتقويم، وتـــسعى إلـــى التوفيق بين الأسس النفسية والاجتماعية للنظام التعليمي ومتطلبات تحسينه.
- الإشراف التربوي عملية اجتماعية تستوحي أهدافها من حاجات المجتمع وتعمـــل علـــى بلـــوغ هـــذه الأهداف بواسطة طرق سليمة تتفق ونظام المجـــتمع، ويـــشترك فيها الأفراد والجماعات في رسم خطواتها وتحديد معالمها.
- الإشراف التربوي عملية استشرافية تركز على تحقيق التوقعات التعليمية للنظام التربوي.

مما سبق يتبين:

أ- أن المحـــور الأساســـي الـــذي تدور حوله عملية الإشراف التربوي هو تحـــسين الخدمات التعليمية، إن للمعلم دوراً كبيراً في الموقف التعليمي، لذلك لا بد أن تتجه الجهود إليه لتزداد كفايته ويرتقي أداؤه.

ب- أن اهـــتمام الإشـــراف التربوي ينصب على جميع العوامل والظروف والأبعـــاد التـــي تؤثـــر في العملية التعليمية، فالمنهج وطريقة التدريس والوسائل والأدوات التعليمية المستخدمة والعلاقات السائدة ونظام التقويم ومـــشكلات المعلمين والمتعلمين وهي المجالات التي يجب أن تمتد إليها خدمات الإشراف التربوي.

هل الإشراف التربوي ضروري؟ وما أهميته؟

- إن كـــل عمل يتطلب نوعاً من الإشراف والتنظيم والمتابعة كي تتحقق أهدافـــه، ويـــصل إلى أحسن مستوى وأفضل صورة، والعملية التربوية أحوج ما تكون إلى الإشراف وإلى تحديد المسؤوليات وفق أسس سليمة، إذ لـــيس المهم المنهج أو البرنامج المدرسي، بل الأهم طريقة تنفيذ هذا المنهج والإشراف عليه.
- أن الإنسان بطبيعته يحتاج إلى المساعدة والتعاون مع الآخرين ومن هنا تنـــبع حاجة المعلم إلى المشرف التربوي ومساعدته، أضف إلى ذلك أن عمل المشرف التربوي يكمل في كثير من جوانبه عمل المعلم ويعززه.

وذلك بسبب تزايد أعداد الطلاب والتوسع الهائل في التعليم وحاجة المدارس إلـــى عـــدد أكبر من المعلمين، وأن المؤهل العلمي الذي يحصل عليه الإنسان بامـــتلاكه درجة من المعرفة الثقافية أو الاجتماعية لم يعد وثيقة أبدية أو رصيداً

كافـياً لتزويده بما يحتاج إليه طوال حياته العلمية والمسلكية، وإنما تبدو الحاجة ملحة يوماً بعد يوم لمتابعة ما يجري من تقدم في مختلف جوانب الحياة في الفكر والثقافة وأسلوب أداء المهنة.

وإذا كـــان النمو المهني ضرورة للمعلمين جميعاً فإنه ضرورة أشد بالنسبة للمعلمين الجدد.

وجـــوب مواكبة المعلم الجديد للتطور، والنمو الدائم في خبراته وضرورة الارتقاء بمستوى عطائه وأثبتت الملاحظة اليومية أن المعلم المبتدئ مهما كانت صـــفاته الشخصية واستعداداته يظل بحاجة ماسة إلى الإشراف والمساعدة وذلك من أجل:

- التكيف مع الجو المدرسي الجديد.
- التعرف على أساليب تنفيذ المنهج، والأهداف التربوية المطلوب تحقيقها.
- اكتساب مهارة التقويم، واستخدام الوسائل وكيفية تطبيقها، وأهمية التقويم المستمر في التعليم والتأكد من مدى تحقيق أهداف التدريس.
- التدريب على طرائق التدريس المناسبة للمواقف التعليمية.
- التغلب على الصعوبات وحل المشكلات التي تعترض سبيل عمل المعلم. كمـــا أن بعـــض الأنظمة التربوية مازال لديها في المناطق النائية نظام المعلم الوحيد الذي يحتاج أكثر من سواه إلى الإشراف والتوجيه.
- تطـــور الفكـــر التربوي، فبعد أن كان المعلم هو محور العمل التربوي أصبح المتعلم هو مركز الاهتمام الذي يتم التركيز على تنميته المتكاملة والمـــتوازنة، وأصـــبحت التربوية الشمولية وسيلة لتحقيق ذلك. ولم تعد التـــربية عملية عفوية بل أضحت عملية منظمة لها ضوابطها وطرائقها

تقوم على تنمية قدرات المتعلمين وتدريبهم على التجريب والتفكير الناقد البناء بعيداً عن القمع والتسلط.

- عدم التوازن في برامج إعداد المعلمين حيث تلاحظ الدقة التشدد بالنسبة للإعـــداد الأكاديمـــي، والتسامح والتساهل بالنسبة للإعداد التربوي. مما يلقي على عاتق المشرف التربوي مسؤولية ترميم النقص وبناء الخبرات المتكاملة التربوية والعلمية معاً.

- تحقـيق الـــنظام داخـــل المؤسسات التربوية من خلال المعرفة الواقعية للمـــشرف التـــربوي بأوضاعها وأوضاع المتعلمين، واكتشاف الأسباب المعوقة للعمل.

- التفجـــر المعرفـــي وتـــنوع مصادر المعرفة، فلم تعد المدرسة والكتاب المدرســـي المـــصدر الوحيد الذي ينهل منه المتعلم، بل أصبحت هناك مصادر معرفية لا حصر لها، وهذا ما جعل المعلم غير قادر على تأدية عملـــه بمفرده، ولا بد له من الإشراف التربوي للاستفادة من توجيهاته، مما يعزز عملية التعلم بأبعادها الثلاثة: المعرفية والمهارية والوجدانية، والابـــتعاد عـــن كل ما يشوه تربية الإنسان وقيمه. وأن يعمد المشرف التـــربوي إلى توجيه المعلمين لنوعية التربية المناسبة للأهداف التربوية ولإعـــداد الإنـــسان الحر في تفكيره، النموذج الكامل، الذي تتعدد وجوه نمائه، ويتوحد لديه العلم والعمل.

- تغير النظرة إلى التربية، فلم يعد ينظر إلى الحقائق التربوية كأنها حقائق مطلقة لا يمكن تغييرها، بل أصبحت النظرة إلى الأمور بمنظار رئيسي وبحـــسب الـــتطورات التـــربوية والاتجاهات الجديدة. مما أبعدهم عن

التعمـــيم، منطلقـــين مـــن الواقع وملتزمين بالقاعدة التي تقول: إذا كان التعميم والتجريد بداية العمل، فالفشل هو النهاية الحتمية له.

- الاهـــتمام بمـــراعاة الفروق الفردية ليس للمتعلمين فحسب بل للمعلمين أيـــضاً وهـــذا مـــا تطلب من المشرف التربوي أن يتعامل مع كل معلم بحـــسب قدراتـــه والفئة التي ينتمي، لقد صنف فان سيكل المعلمين إلى فئات سبعة هي:

١- معلمـــون مـــتفوقون لا يحتاجون إلى إثارة للعمل، وعلى المشرف التربوي أن يتعامل معهم في نقل خبراتهم إلى بقية المعلمين.

٢- معلمـــون يمـــتلكون قـــدرة تنفيذية جيدة إلا أنهم يتمسكون بالقديم ويفضلون البقاء عليه ويقاومون كل تغيير، وعلى المشرف التربوي أن يعمل على إقناعهم بضرورة التغيير وفوائده.

٣- معلمون يفتقرون إلى الكفاءة والمهارة العملية ويؤدون عملهم كيفما اتفـــق ويتحاشـــون مـــراقبة الآخرين بسبب ضعفهم الذاتي، وعلى المـــشرف التربوي أن يبث في هؤلاء الشجاعة عن طريق تعريفهم بنماذج من المعلمين يقتدون بهم في أثناء عملهم في الصف.

٤- معلمـــون يفتقرون إلى الكفاءة والمهارة العملية ولكنهم لا يدركون نقصهم، وبالتالي لا يشعرون بأية حاجة للمساعدة، وعلى المشرف التـــربوي أن يأخـــذ بيدهم وبصورة مباشرة وخاصة في المراحل الأولى من عملهم.

٥- معلمـــون مبتدئون، قليلو الخبرة، وعلى المشرف التربوي أن يقدم لهـــم التوجيهات الكافية وأن يراعي الفروق الفردية بينهم في سبيل جعلهم معلمين متفوقين.

٦- معلمـــون قدامـــى لم يتدربوا على الطرق الحديثة في التدريس ولم يعرفوا الاتجاهات المعاصرة ومازالوا متمسكين بالأساليب التعليمية التي اعتادوا عليها قديماً.

٧- معلمـــون متميزون في أدائهم إلا أنهم يرغبون بزيارة المشرف لهم عند تطبيقهم لأفكار جديدة، ويرحبون بمقترحاته.

وبديهـــي ألا يـــتعامل المشرف التربوي مع فئات المعلمين السبعة بأسلوب واحد، بل لكل بحسب حاجته وخبراته وتوقعاته.

أهمية الإشراف التربوي:

تنـــبع أهمـــية الإشـــراف التربوي مما يوفره من تحسين للعملية التربوية وتطوير لجوانبها المختلفة إلا أن أهميته تزداد في مرحلة التعليم الأساسي. ومن الوظائف التي يحققها الإشراف التربوي:

١- توجـــيه المعلـــم وإرشـــاده والعمل على تهيئة الظروف الملائمة لنموه المهنـــي، ونمو تلاميذه في الاتجاهات السليمة، كما تهدف إلى مساعدة المعلمين لاكتساب الكفاية الذاتية والمهارة الفنية التي تمكنهم من تقديم أحسن الخدمات التعليمية.

٢- دراســـة العـــوامل التي تسهل أو تعوق عملية التعليم في موقف معين ســـواء مـــا يتـــصل منها بالتلميذ أو بالمدرسة أو بالبيئة والعمل على تحسينها.

٣- الأخـــذ والعطـــاء والتشاور وتبادل وجهات النظر، فيتعاون المشرف والمعلـــم والتلاميذ في جو من الاحترام والود والثقافة المتبادلة لتحقيق

أهداف المدرسة، وهو وسيلة لخلق جو من التفاهم والتعاطف والاحترام المتبادل.

٤- تحقيق الأهداف التربوية التي تعمل المدرسة على تحقيقها وذلك عن طريق الحرص على نمو المعلمين وإثارة اهتمامهم بالتقدم المهني ومساعدتهم في تفهم أساليب الأداء وممارسة أوجه النشاط المختلفة ودعم الجانب الإنساني من العلاقات الاجتماعية فيما بينهم وتنمية التلاميذ مواطنين قادرين على المشاركة في بناء المجتمع وتقدمه.

أهداف الإشراف التربوي:

يعد تحديد الأهداف الخطوة الأولى لأي عمل منظم في ميدان التربية، تحكم عملهم مسلكه وتُبرز أولوياته بعد أن عرفنا الإشراف التربوي وبيّنا أهميته وضرورته، يجدر بنا أن نتساءل ما أهداف الإشراف التربوي؟ وما الغايات أو المرامي والمقاصد التي يعمل على تحقيقها والوصول إليها؟..

والذي يسوغ هذا التساؤل أن كل جهد تربوي لا بد أن يقاس في ضوء الأهداف التي يطمح إليها، في ضوء مقدار ما حققه من تلك الأهداف.

ولئن كان الهدف الرئيس للإشراف التربوي هو تحسين العملية التعليمية التعلمية فإنه يمكن الحديث عن أهداف فرعية أخرى، هي في نهاية التحليل مشتقه من هذا الهدف الأساس، لأن بعض الأهداف الفرعية أقرب ما تكون إلى وسائل يتخذها المشرف التربوي ليصل بها إلى الهدف العام.

وقبل أن نفصل في الحديث عن تلك الأهداف الفرعية نحب أن نشير إلى أن هذه الأهداف، إن تفاوتت في أهميتها، في ضوء ظروف البيئة والمجتمع، يجب أن تنال قدراً كبيراً من اهتمام المشرف التربوي، الذي يعود إليه وحده حق

التقدير لما يجب أن يركز عليه.

ومن هذه الأهداف:

١-توضيح أهداف التربية:

إن وضـــوح أهـــداف التربية أمر مهم يساعد العاملين على تطوير أساليب التعلـــيم ووسائله، ومع أن المعلمين قد عرفوا أهداف التربية خلال فترة إعدادهم وتأهـــيلهم إلا أن المـــشرف التربوي يمكن أن يساعدهم على اختيار النشاطات والأســـاليب ووسائل التقويم الموصلة إلى تلك الأهداف، كما يرسخ في نفوسهم الإيمـــان بغايـــات التربية وفهم فلسفتها وسياستها التربوية ويحفزهم للإسهام في اســـتراتيجية تطويرها، وفعالية خططها، وإن كان من بين أهداف التربية تحقيق الـــنمو المـــتوازن للمتعلمين من النواحي المعرفية الحسية والجمالية والانفعالية والأخلاقـــية والروحية، فإن على المشرف التربوي أن يقف على رؤية المعلمين لـــتلك الأهـــداف ويـــساعدهم علـــى توظيف النشاطات والخبرات التي يمر بها المعلمـــون بما يخدم تلك الأهداف، وهو في ذلك يأخذ بيدهم نحو تحسين أدائهم، كمـــا أنه يعزز فيهم الانتماء لمهنة التعليم ويشوقهم للعمل التربوي التفاعل معه. وعلـــيه ألا يكتفي بتوضيح رؤية غايات التربية عند المعلمين بل إلى مساعدتهم أيضاً على التفريق بين الأهداف والوسائل ومعرفة القيم المراد تحقيقها من خلال المـــواد الدراسية، وأن يتأكد من تقيد المعلمين بالأهداف الواردة باللوائح الناظمة للعملية التعليمية والتربوية التي أقرتها السلطة التربوية.

٢-إحداث التغيير والتطوير التربوي:

الحـــياة تقـــوم على التغيير إلا أن الإنسان بطبيعته يحب أن يبذل أقل جهد ممكن، وقد يعرضه التغيير إلى النقد والفشل ولذلك غالباً ما يقاوم المعلم التغيير إلا أنه لا بد من فسح المجال له ليعيش التغيير التربوي.

والمشرف التربوي هو قائد عملية التطوير والتغيير التربوي فهو بحكم خبرته ومركزه واطلاعه على المنجزات التربوية والتجارب التربوية العالمية والمحلية ما يجعله قادراً على تطبيقها وتجريبها، والمشرف التربوي يساعد المعلمين على التغيير والنمو المهني وتحسين مستوى الأداء من خلال:

- تهيئة أذهان المعلمين لتقبل التغيير عن طريق إشعارهم بالحاجة إليه والتفكير فيه التخطيط له فالمعلمون إذا لم يكونوا مقتنعين فإنهم يقاومونه ويرفضونه.
- يساعد بعض المعلمين على تجريب الأفكار الجديدة والأساليب الجديدة ويشجعهم على الاتصال بزملائهم لنقل خلاصة تجاربهم للإفادة منها.

٣-مساعدة المعلمين على النمو المهني:

ومن مهام المشرف التربوي السعي إلى نمو المعلمين مهنياً، وإدراك المشكلات الحقيقية التي يعانون منها والعمل على حلها والتحقق من آثارها ومساعدة الجدد منهم وتدريبهم وتبصيرهم بأبعاد عملهم حتى تكون بداياتهم بعيدة عن الارتجال والخطأ، وعدم إهمال المعلمين المتفوقين والمتميزين، وذلك بتشجيعهم على المثابرة في التقدم، وبث الشعور بالثقة والاطمئنان في نفوسهم، وزيادة كفايتهم التربية بإطلاعهم على المستجدات التربوية وتشجيعهم على المشاركة في إقامة التجارب والبحوث التطبيقية والحلقات الدراسية والدورات التدريبية واللجان والندوات والمؤتمرات التربية وتشجيعهم أيضاً على الإفادة منها في عملهم وغير ذلك من الأنشطة والأعمال التي تساعد المعلمين على النمو في مهنتهم عملياً وفنياً، وعليه أن يحثهم على دراسة المناهج والكتب ونقدها وتحليلها، وأن يشركهم في تقويمها وتطويرها.

ولا بـــد من ربط أساليب النمو المهني بالهدف مما يحسّن من نمو المعلمين ويولّد لديهم حب الاطلاع والدراسة.

٤-تحسين الظروف المدرسية التغلب على الصعوبات:

وذلـــك بتوفيـــر ظـــروف عمل مريحة للمعلمين تقوم على إشاعة الشعور بالرضـــا والأمن والاستقرار الوظيفي والعدالة والمساواة واحترام الآراء وتقدير وجهـــات النظـــر والمـــشاركة والـــتعاون البنّاء بينهم وبين القيادات التربوية، فالمعلمـــون ومديرو المدارس يواجهون صعوبات عديدة، تقتضي من المشرف التـــربوي ضع خطة شمولية لتذليلها وتجاوزها، ومن هذه الصعوبات ما يتعلق بمـــشكلات المتعلمين، كالصعوبات التي تتعلق بضعف قدرة المتعلم على القراءة والكتابة، أو ما يتعلق بسلوكات غير مقبولة، وهذا يتطلب من المشرف التربوي مـــساعدة المعلمين في اقتراح العلاج المناسب ومعرفة حاجات المتعلمين والعمل على إشباعها.

ويقتضي أيضاً توفير متطلبات المدارس من الكفايات البشرية والتجهيزات اللازمة وما تتطلبه العملية التربوية من وسائل وتقنيات. ومساعدة المعلمين في الحصول على كل ما يحتاجونه في عملهم وتحسين المنهج المدرسي، إلى جانب تحسين العلاقات بين المعلمين وتعزيز العمل الجماعي وروح التعاون لديهم.

والـــربط بـــين جمـــيع مواد المنهج نظرية كانت أم تطبيقية، والتنسيق بين النـــشاطات، وتوضيح الارتباط القائم بين مراحل التعليم بعضها مع بعض، ومن الضروري تحسين عملية التدريس وتوجيه المعلمين إلى تطوير طرائق التدريس لـــديهم والأخذ بالطريقة التي تؤكد انشغال المتعلم في إنتاج المعرفة وفهمها بدلاً من المدخل السلبي للمعلومات التي يكون فيها المتعلم سلبياً.

والعمـــل علـــى تحقيق انفتاح المدرسة على المجتمع وتقوية صلة المدرسة بالأهالـــي وتوضـــيح دورها وبرامجها وجهودها لهم، وحثهم على الإسهام في نـــشاطاتها. ويـــتم ذلك عن طريق دراسة خصائص وأحوال البيئة المحلية التي توجد فيها المدرسة والتعرف على مصادرها المادية وثرواتها الطبيعية وما فيها مـــن طاقـــات وإمكانات بشرية للاستفادة منها في تدعيم طريقة التدريس ورسم بـــرامج تجذب انتباه الأهل وتدفعهم إلى المساعدة في تحقيق أهدافها، ومثل هذه الأمـــور لا تتحقق من خلال إصدار التعليمات أو البلاغات لأنه لا بد من وجود المـــشرف التـــربوي المرشـــد الناصح الأمين الذي يوطد ثقة المعلمين بأنفسهم ويكشف عن إمكاناتهم ويحفزهم على التقدم المستمر، ولا يقتصر عمل المشرف التـــربوي على ما يقدمه من خدمات للمدارس بل يمتد عمله إلى التعليم المساند كالتعلـــيم الأهلـــي وتعلـــيم الكبار، ومحو الأمية، تعليم ذوي الحاجات الخاصة والمتفوقين والمعاهد التخصصية ومراكز التأهيل والتدريب التربوي.

٥-تقويم نتائج التدريس:

يهدف الإشراف التربوي إلى تقويم المردود التربوي في المدارس من خلال تقويم عمل المدير وتقويم عمل المعلم واهتمامه بعمله وشخصيته واجتهاده، وتقـــويم المديـــر له ولجهوده وقياس أثر ذلك في نمو المتعلمين باعتماد وسائل مخـــتلفة تـــسعى لأن تكـــون قريبة من وسائل القياس الموضوعية، مثل تسجيل الملاحظـــات والمناقـــشة. وبـــناء الاختبارات بأنواعها والإشراف على سلامتها لـــتقويم الطلاب ومعالجة حالات الضعف وتغذية "بنوك الأسئلة" بالأفضل منها، وغيـــرها مـــن الوسائل التي تساعد المعلمين في تقويم نتائج التدريس والاهتمام بالنمو الكامل للمتعلمين.

والمشرف التربوي بحكم خبرته الطويلة يوضح للمعلمين أن تقويم المعلم

لـــيس هـــدفاً فـــي حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحسين أدائه والارتقاء بمستواه كما يعـــرفهم ويـــسعى إلى تدريبهم على عملية التقويم الذاتي وذلك من خلال تقويم المـــشرف التـــربوي لنفسه. ويعرفهم بأساليب القياس وما يحتاج استخدامها من يقظـــة ودقـــة فـــي تحليل النتائج وبيان دلالتها، ويساعدهم في اكتشاف الفروق الفردية القائمة بين المتعلمين، وتقديم العون لكل متعلم بوصفه فرداً له خصائصه الجسمية والعقلية والانفعالية الخاصة به.

٦-بناء قاعدة أخلاقية بين المعلمين:

من أهداف الإشراف التربوي العمل على تنمية العلاقات الإنسانية وترسيخ القيم الديمقراطية ورفع الروح المعنوية وبناء قاعدة أخلاقية صلبة بين المعلمين، تـــوحد بيـــنهم كجماعة متعاونة تسعى للوصول إلى أهداف عامة موحدة، يسهم الجميع في تحقيقها، ودور المشرف التربوي هنا هو إثارة التنافس الشريف بين أفراد هذه الجماعة وإذكاء روح الحماسة فيهم.

ويتجلـــى دوره أيضاً في تحقيق التزام موضوعي لدى المعلمين بقيم المهنة ومُثلها وتأصيل الرقابة الذاتية في احترام النظام، والإخلاص في الأداء وتطوير المخرجات والالتزام بالميثاق الأخلاقي لمهنة التعليم.

وبعـــد أن عرضـــنا لتعريف الإشراف التربوي وأهميته وأهدافه، يجدر بنا تعـــريف الـــتجديد عامـــة ومـــن ثم التجديد التربوي، فما التجديد؟ وما التجديد المدرســـي؟ وما دور المشرف التربوي في عملية التجديد؟ وما الصعوبات التي تواجهه وأساليب مواجهتها؟

ما التجديد؟

يعرف التجديد على أنه تغيير محدد ومقصود وجديد يعتقد أنه أكثر فاعلية

في تحقيق أهداف النظام.

ويعـرف بأنـه تطويـر فـي الأفكار والطرائق. والتجديد عملية مستمرة ومتغيـرة، ديناميكـية تخضع لتعديل مستمر، تتناول مدخلات العملية التربوية (الأهداف، المنهاج، الأساليب).

وهـو عملية نمو وتطور نحو الأفضل وترتكز على زيادة معارف الإنسان وخبـراته بـصورة منظمة، باستخدام أمثل، حتى يصبح قادراً على الاضطلاع بالتـبعات ومـواجهة مـشكلات العمـل وتحدياته. والتجديد التربوي لا يمثل بالضرورة ابتكاراً وخلقاً بل هو في الغالب تطوير ما هو قائم وتجديده.

أمـا الـتجديد المدرسـي فيعرف بأنه التجديد الذي يطال البرامج الجديدة والإجراءات التنظيمية في العملية التربوية بحيث تختلف عن الممارسات القائمة.

ويعـرف أيـضاً بأنـه تطوير في الأهداف التربوية والأساليب المساعدة لتحقيقها لاسيما فيما يتعلق بالمنهج الدراسي.

ويـرى البعض أن التجديد التربوي هو أية عملية تسعى لإدخال تحسينات علـى الوضع الراهن للنظام التعليمي سواء كان ذلك متعلقاً بالبنية المدرسية أو التنظيم أو الإدارة أو البرنامج التعليمي أو طرائق التدريس... الخ.

وأنـه يعنـي مواكـبة المستجدات التربوية بما يعود بالفائدة على العملية التعليمية ولاسيما المتعلّم، والتي يقوم بها المشرفون على المدارس لتحقيق الجديد بما يساعد في تطوير عملية التعليم ويسهم بالتجديد كل المعنيين بالعمل التربوي (المشرف التربوي، المدير، المعلم، أولياء الأمور).

معالم التجديد في التربية:

حظي التجديد التربوي بأهمية متزايدة في السنوات الأخيرة، ومما لا شك

فيه أن التجديد في العملية التربوية له معالم منها:

- أنها تربية تسعى لتلبية احتياجات المجتمع وتطوير العمل التربوي.
- أنها تربية معاصرة تدرس واقع المعلمين وتحل مشكلاتهم وتحقق النمو المستمر لهم.
- أنها تربية ديناميكية تتعايش مع الظروف والوقائع وتسير معها.
- أنها تربية متغيرة باستمرار مع التغير الهائل في العلوم والمعرفة والذي نعيشه في الوقت الحالي.

العوامل التي ساعدت على التجديد التربوي:

يشهد عالم اليوم تغيرات كبيرة وسريعة أكثر من أي عهد مضى، وهذه التغيرات لا بد من **التكيف** معها، ومحاولة **استيعابها**، والنظر إليها عوامل إيجابية تساعد على التقدم والنجاح، ومن هذه التغيرات التي ساعدت على التجديد:

١-العولمة:

وقد تسمى الكوكبة أو الكونية، ويعد مفهوم العولمة من أكثر المفاهيم شيوعاً وانتشاراً ومع ذلك فهي أكثرها إثارة للجدل والاختلاف، ويرجع ذلك إلى عدم وجود تعريف شامل جامع متفق عليه عرفها بعضهم بأنها وعي الأفراد في كل مكان بأن العالم ينكمش ويتقلص ويقترب بعضه من بعض.

وعرفها بعضهم بأنها كل المستجدات والتطورات التي تسعى بقصد أو دون قصد إلى دمج سكان العالم في مجتمع عالمي واحد.

وقد ظهرت فكرة العولمة في القرن الماضي، ولكن تطبيقاتها نتلمسها الآن بشكل جلي، فعلى الرغم ما تَعِدُ به من آمال سافرة أو خفية، إلا أنها تخلق مناخاً

من عدم اليقين ومن الخوف.

لقد أعادت العولمة رسم الخريطة الاقتصادية للعالم، فظهرت محاور اقتصادية جديدة في أنحاء متفرقة من العالم حيث:

أ- يعيش ٥ مليارات من أصل ٦ مليارات نسمة هو عدد سكان العالم في بلاد متوسط دخل الفرد فيها أقل من ٣ دولارات يومياً. في حين يعيش البشر في البلاد ذات الدخل العالي بدخل أكبر من ذلك بثلاث وعشرين مرة، والفجوة مازالت تتسع.

ب- إن نظرية النظام العالمي تعمل في مجالات ثلاثة: الاقتصادي والسياسي والفكري الثقافي. وأن المشروع الفكري الثقافي للرأسمالية هو العولمة. وهو إقناع الناس بأن يستهلكوا أكثر من حاجاتهم البيولوجية الطبيعية ليساهم في استمرار عملية تراكم رأس المال بهدف الربح الخاص.

لقد قامت العولمة بتأسيس شبكات علمية تقنية تربط مراكز البحث والشركات الكبرى عبر العالم كله. وكان لها تأثيرها الواضح في ثقافة المجتمعات وعلى التعليم بجميع أبعاده. والعولمة في المجال التربوي هي بث أهداف تربوية واحدة في جميع المؤسسات التربوية في دول العالم بحيث تُزيل من حسبانها خصوصية المواطن من حيث لغته وعقيدته وتراثه وتقاليده، والتعليم من دون شك له دور رئيس في المحافظة على تنوع الثقافات واللغات والعادات والقيم، ومن دونه ستسود ثقافة العولمة وهي بلا شك ثقافة أحادية ولغة أحادية، ولذلك لا بد من التجديد التربوي بهدف تحقيق الموازنة بين استيعاب ثقافة العولمة واقعاً لا بد من التعايش معه، وبين المحافظة على الثقافة المحلية والعادات والقيم المحلية ثابتاً لا بد من المحافظة عليها.

ولا بـد مـن مواجهة النظم التعليمية لمسؤوليات ضخمة، فهي مطالبة بأن تعمـل باسـتمرار علـى تطيـر بـرامجها التعليمـية لتعكس تأثيرات العمل والتكنولوجـية، وأن تسعى لإعداد الطلاب لحياة التعلم، وأن تتيح الفرص التي تشجع المعلمين لكي يكونوا مفكرين وباحثين، وأن تعتبر التعليم المستمر شرطاً ضرورياً للبقاء في هذا العالم الجديد.

وهـذا يقتـضي مـن المؤسـسات التعليمية بما فيها من مشرفين تربويين وإداريـين ومعلمـين أن تعـيد النظر في أسس اختيار وتخطيط وبناء المناهج والمحـتوى الدراسـي وأساليب التعامل مع المعرفة من حيث طرق تدريسها أو أسـلوب تعامـل الطلاب والمعلمين معها، بحيث يتوجه الإشراف إلى تعليم كل القائمين في المؤسسة التعليمية أساليب الوصول إلى المعرفة المناسبة والمطلوبة والقدرة على الاختيار منها والتعامل معها بدلاً من أساليب الحفظ والتلقين.

٢-التطور التكنولوجي:

شـهد العالم المعاصر ثورة في مجال العلم والتكنولوجيا، فقد أصبح العالم عـبارة عـن قرية صغيرة، وأصبحت المعلومة في متناول اليد بفضل شبكات الانتـرنت، ووجود المكتبات العامة، وتوافر الأقراص الحاسوبية التعليمية التي تـستخدم فـي الحاسوب، كما أن الوضع الاقتصادي أصبح أفضل من السابق، وبالتالـي أصـبح الإنسان يبحث عن تحقيق الذات، وأصبحت العملية التعليمية التعلمية متطورة باستمرار.

لقد انتقل دور المعلم من ملقن إلى مناقش وميسّر للعملية التعليمية التعلمية.

فلـم يعد التركيز على المعلم مصدراً للمعرفة بل يحصل عليها المتعلم من مصادر متعددة للتعلم.

لقـد أحـدثت الثورة التكنولوجية في السنوات الأخيرة من القرن العشرين تغييـرات عمـيقة في العملية التعليمية بأكملها، فإن استخدامها وفر مزايا كبيرة علـى الجـوانب التـربوية جميعها، مما أعطى المجال لمراعاة الفروق الفردية المتبايـنة بـين الطلـبة، ودفـع إلى المزيد من المثابرة والاجتهاد والبحث عن المعلومة وتحليلها.

٣-ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

ظهـر مفهوم إدارة الجودة الشاملة (total quality management) في بداية الثمانينيات من القرن العشرين، ومازال مستمراً ويرجع سبب ظهوره إلى انتشار مفهوم العولمة وما اقتضاه من تنافس في المجالات، أدت إلى تأكيد جودة التعليم. فما المقصود بجودة التعليم؟

الجـودة في اللغة: تعني كون الشيء جيداً، ويذهب البعض إلى أن الجودة الـشاملة تعني الكفاءة Efficiency، ويرى آخرون بأنها تعبّر عن الفعالية، إلا أنه يمكن القول إنها تشمل الكفاءة والفاعلية معاً أما المعنى الاصطلاحي للجودة الـشاملة فقـد نظـر إليها البعض على أنها "تنسيق الجهود، واستثمار الطاقات المختلفة للعاملين بشكل جماعي لتحسين المنتج ومواصفاته.

أمـا إدارة الجـودة فتعنـي جمـيع الأنشطة التي يبذلها مجموعة الأفراد المـسؤولين عـن سير شؤون المؤسسة التي تشمل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم.أي التحسين المستمر في مراحل العمل المختلفة.

ويرى ديمنج (Deming) أن إدارة الجودة تقوم على اعتماد منظومة عمل مـتكاملة يـتم رفـع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أمراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل.

وتعرف الجودة بأنها "تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهـزة لتحقـيق جودة عالية للمخرجات" وهذا يعني إشراك ومساهمة جميع العاملـين بـصورة فاعلـة في العمليات الإنتاجية أو الخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات بهدف تحقيق الرضا لدى المستهلكين.

أما الأمور التي دعت إلى الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة فهي:

١- إيجـاد الاستقرار الهادف إلى تطوير (الإنتاج والخدمات) وذلك بخلق الانـدماج والتـنافس بـين الهدف والخطة، وتوزيع المصادر لتحقيق الحاجـات طويلة الأجل من خلال: الإبداع والبحث والتعليم والتطوير المستمر للمنتج والخدمة وصيانة الأجهزة باستمرار.

٢- تبني المؤسسة للفلسفة الجديدة في إدارة الجودة الشاملة، وما تتطلبه من تغيير في الإدارة.

٣- التطويـر المـستمر لنظام الإنتاج والخدمات بحيث لا يكون التطوير عملية وقتية، بل عملية مستمرة.

٤- الاهتمام بالإدارة فتحقق الجودة رهن بتطوير الإدارة التي هي عنصر مـشترك في كل نشاط وتجمع بشري وهي التي تقوده إلى النجاح أو الإخفاق (فتش عن الإدارة).

٥- الـتدريب علـى العمـل قـبل البدء فيه على يد مدربين لديهم الخبرة والكفاءة والفاعلية، وجعل التدريب مستمراً حتى الوصول إلى مستوى مُرضٍ من الإنتاج.

٦- إعـداد جميع موظفي المؤسسة للعمل على تحقيق الإنتاجية بأكبر قدر ممكن وبأقل وقت ممكن.

٧- اتخاذ القرار القاضي بالتغيير وإشراك جميع الأفراد في عملية التغيير المطلوبة.

مراحل عملية تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية:

أولاً: التمهيد:

- توضيح مفهوم الجودة الشاملة وأسسها ومقوماتها لجميع العاملين.
- تشجيع العاملين على المشاركة في مناقشة تلك الأسس والمقومات.
- تحديد احتياجات (المتعلمين) وكذلك (احتياجات المؤسسات التربوية المختلفة في القطاعين العام والخاص).
- تحديد معايير الجودة التي ينبغي الوصول إليها في كل نشاط أو مجال من مجالات التعليم بالمؤسسة التعليمية.
- تحديد خطوات العمل وإجراءاته في كل مجال بدقة.
- توضيح الخصائص الصفات الواجب توافرها في القائمين بالعمل في مختلف الأقسام والمجالات بدقة من حيث المؤهلات العلمية والمهارات الشخصية.
- توفير الموارد المالية والمعلوماتية اللازمة لبداية لتنفيذ.

ثانياً التنفيذ:

- ويتضمن المهام والمسؤوليات الملقاة على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم وإمكانياتهم.
- زيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر سواء بالنسبة للمعلمين أو الإداريين.

ثالثاً: التقويم:

ويقصد به الحكم على نجاح وجودة التغيير الذي تم إنجازه. وتصاحب هذه العملية كل مراحل العمل السابقة وتتضمن ما يأتي:

- المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التنفيذ.
- تقويم أداء العاملين ومقارنته بمعايير الجودة التي تم تحديدها في مرحلة التنفيذ.
- إعادة العمل نحو المتطلبات الجديدة للمتعلم وتحديد الأخطاء والانحرافات عن الهدف الموضوع، وتقديم الخبرات اللازمة لتصحيح الأخطاء والتحسين المستمر.
- المراجعة المستمرة للعملية التربوية بغرض التأكد من مدى فاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة ومدى مناسبته لطبيعة العمل التربوي.

كيف يتحقق التجديد في التربية؟

في مختلف نظم التعليم المعاصرة وبصرف النظر عن نزعتها المركزية يأتي التجديد من أعلى للأسفل، وقد يكون هناك تجديدات في إطار محدود، أو في مدارس قليلة حيث يتوصل المعلمون من خلال خبراتهم وممارستهم إلى تطوير أساليب تعليمهم بالأسلوب الذاتي.

إن التجديدات التربوية تختلف في مداها وفي طبيعة التغيرات التي تستهدف إحداثها وفي الظروف التي تستدعيها والبواعث التي أدت إليها، فمثلاً من العوامل المحددة لمدى التجديدات التربوية سرعة التغير الاقتصادي والثقافي في المجتمع، وعندها تكون جزءاً رئيساً منها لأنه ينظر إلى التعليم في هذه الحالة على أنه عامل يساعد على الإسراع بإحداث هذه التحولات الاقتصادية والاجتماعية.

وقــد يحدث التجديد تحت ضغط ظروف اجتماعية معينة كدخول المرأة في مــيدان العمــل والحاجة إلى رعاية الأطفال الصغار الذي أدى إلى إنشاء دور الحضانة.

ثــم إنَّ الــتحولات الاجتماعية الحديثة وما ارتكزت إليه من مبادئ العدالة الاجتماعــية المــساواة وتكافؤ الفرص حق الإنسان في التعلم المستمر كان لها تأثيرات إيجابية على العملية التربوية برمتها.

والــتجديد التربوي يلبي مصلحة الجميع حيث تتضافر قوى المشاركين في العملــية التعليمــية كلها. ويتطلب **جود العزيمة** والرغبة الحقيقية للشروع في التجديد واكتساب الآليات الرئيسية **لحدوث التنيير** الدفع بالقوى التنظيمية لتحقيق الأهداف.

التــربية كــأي فعالــية أخــرى بحاجــة إلى تقدم وتحول مستمرين ومن الضروري بين حين وآخر حصول تغيرات فيها تتناسب مع التقدم والمقتضيات التي تحدث في المجتمع، كل تظل تربية حية متجددة.

وينبغــي أيضاً أن تحث التربية المعاصرة على الممارسة والتطبيق والعمل فممارسة الديمقراطية مثلاً خير من الحديث عنها، والمشاركة في العمل خير من الحديث عن شرف العمل.

وتطويــر المعلــم لعمله وإتقانه لصنعته وممارسته عملاً لا قولاً خير من الحديث عن النظريات الحديثة.

ولا ننكــر دور المــشرف التربوي في إيجاد ذلك المعلم من خلال أنظمة التدريب المستمر ومساعدته على التغيير والنمو المهني.

فالمشرف التربوي الذي يناضل ويسعى ويثبت ذاته في عملية الإشراف

يتحلى بالرغبة بالتطوير والتجديد والابتعاد عن التقاعس والروتين والإحباط يبقى هو الداعي إلى التجديد.

دواعي التجديد في اتجاهات الإشراف التربوي:

إن النظـــرة الحديـــثة للإشـــراف التربوي تقوم على مفاهيم جديدة لعملية الإشـــراف التـــربوي بـــسبب التقدم في علم التربية والعلوم الاجتماعية الأخرى المـــساندة لـــه ولاســـيما مـــا يتعلق بفلسفة التربية وأهدافها ونظريات الاتصال ومرتكـــزاتها. كل هذا وغيره من الأمور دعا إلى تطور مفهوم جديد للإشراف التربوي على أنه **عملية تفاعل** إنسانية.

علاقة الإشراف التربوي بالتجديد المدرسي:

للوصول إلى هذا التجديد الذي نتحدث عنه والتربية الناجحة المستمرة لا بد من أن يكون هناك توجيه ناجح يساعد على القيام بهذه المهمة ولا يكون التوجيه ناجحـــاً إلا إذا كان توجيهاً تربوياً متطوراً ديناميكياً وعصرياً يركز على كل ما يـــتعلق بالعملـــية التـــربوية، لذلك يعتبر تطوير التوجيه التربوي واكتسابه تلك الـــصفات مفتاح النجاح في العملية التربوية التي تسعى إلى التجديد وخاصة بعد تغيـــر النظرة التربوية الحديثة ودورها، إذ أنها اهتمت بالعلم بين الأفراد وإغناء معرفة المعلم وتطوير سلوكه الاجتماعي والتأثير في شخصيته بحيث يؤدي دور المثير لفعاليات الآخرين.

هذه النظرة الجديدة التي أكدت على النشاط الخلاق للمعلمين جعلت من دور المـــشرف التـــربوي صـــاحب مهنة بالغة الأهمية في الإشراف على المعلمين وتدريـــبهم والاهتمام بالتطوير والتجديد، والوقوف على العقبات كلّها التي تعوق التطوير والعمل على تذليلها.

إذ أن كـل الجهـود تهدف إلى تحقيق الكفاية التربوية وتعميق مضمونها، ومـسايرة الواقـع والتعايش مع الظروف الراهنة، ووسط هذا التجديد وتحدياته ومـسؤولياته تـبدو أهمـية التـربية أكثر من أي وقت مضى، يصبح الاهتمام بالإشـراف وتمويله وإعطاء الأولوية له عنصراً أشد إلحاحاً وضرورة في كل سياسة تربوية، لأنه يؤدي دوراً مهماً في مجال الإصلاح والتطوير ويصل بين النظـرية والتطبيق، فالإشراف التربوي لا يعد إشرافاً تربوياً حقيقياً إن لم يدمج الفكر النظري بالتطبيقات العلمية ويسهم في عملية التجديد، وكما عرّفنا الإشراف التـربوي بأنـه عملية تعاونية تشخيصية علاجية ينبغي على المشرف دوماً أن يعمل على تشخيص الموقف التعليمي وإبراز ما فيه من مواقف ضعف وما فيه مـن مواقـف قـوة، والإشراف على المعلمين لعلاج الضعف وتحاشي المزالق وتدارك الأخطاء. وكان لتقدم علوم التربية وتنوع التجارب فيها، أثره في تطوير أسـاليب التدريس بحيث تأخذ بنتاج البحوث التربوية والنفسية الحديثة التي أدت أهمية الإشراف التربوي ودور المشرف الخبير فيها.

ويحقق التجديد في مجال الإشراف التربوي الفوائد التالية:

- التخفـيف مـن المركـزية والتوجيه نحو الاستقلال الذاتي للمؤسسات التعليمية.
- استقرار النظم التعليمية وقدرتها على إصلاح ذاتها.
- المرونة والتكيف مع الظروف المحلية والإقليمية والدولية.
- بناء الشراكات الفاعلة في إقرار الأولويات والبرامج والخيارات.
- تحسين أساليب اتخاذ القرارات، وتقوية الشعور بالمسؤولية عند الأفراد.
- تخصيص الموارد المالية على النحو الأفضل.

- تقويم النظم التربوية وفق .ير اقتصادية واجتماعية وإنسانية.
- الاقتداء بالمبادرات الناجحة، وإدراك الرأي العام لواقع النظم التربوية.
- تحديث **التشريعات** التربوية ومواكبتها المستجدات.
- **التنسيق والتكامل** بين الخطط والمشاريع كلّها تحقيقاً للرؤية التربوية.
- تطوير الكفاءة المؤسسية لوزارة التربية ومؤسساتها والعاملين فيها استجابة للتحديات.
- وجود تنظيم إداري فاعل قادر على ترجمة الأهداف التربوية بفعالية.

ويعد التجديد في مجالات العلوم الأخرى مصدراً أساسياً للتجديد فيها. وهي تستمد أصولها ومحتواها من ميادين المعرفة الأخرى المتنوعة الاختصاصات، وتتأثر التربية بكل ما هو جديد في العلوم الأخرى سواء تعلق ذلك بالناحية النظرية أو الناحية التطبيقية، فالتربية نوع من النشاط يحدث في المجتمع، وتتوقف غاياته ووسائله على طبيعة المجتمع الذي توجه فيه. فالتجديد في النظام الاقتصادي يؤثر بصورة مباشرة على جوانب النظام التربوي كله، وما نشهده من تجديد في مجال قياس العائد التعليمي، ومفاهيم الاستثمار التعليمي، والكلفة، والجدوى الاقتصادية للتعليم... وغيرها، جاءت إلى المجال التربوي من مجال الاقتصاد.

وكان للتجديد في مجال الاتصال وظهور ثورة المعلومات أثره في التجديد التربوي الذي تجلى بظهور التعليم عن بُعد.

كما أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفهوم الاعتمادية ومفهوم المساءلة أو المحاسبية وغيرها من المصطلحات والمفاهيم التي أصبحت شائعة الآن في المجال التربوي، جاءت إلى التربية من تخصصات معرفية أخرى، وأدت إلى

تغييرات جذرية في الممارسات والتطبيقات التربوية، وتولد عنها تجديدات عديدة في كل مجال من مجالات التربية وأنشطتها.

رابعاً: مجالات التجديد التربوي:

إن المستفحص لما تحقق في الميدان التربوي وعلى أرض الواقع يلحظ أن التجديد تناول مجالات عدة منها:

١- التجديد في فلسفة التربية وأهدافها.

٢- التجديد في مجال البنى التربوية وتطويرها.

٣- التجديد في محتوى التربية ومضمونها.

٤- التجديد في طرائق التدريس وتقاناته.

٥- التجديد في مجال إعداد المعلم وتدريبه وتنميته مهنياً.

٦- التجديد في طرائق التقويم وأدواته.

٧- التجديد في الإدارة التربوية والتعليمية.

٨- التجديد في مجال نشر التعليم وتحقيق المزيد من ديمقراطية التعليم.

٩- التجديد في مجال التعليم بمختلف مراحله.

مجالات التجديد في الإشراف التربوي:

يحرص المخططون التربيون حالياً على تنظيم استراتيجيات للإشراف التربوي تتوافق أبعاده والتجديد التربوي والتجديدات في الأبعاد الأخرى، أما جوانب التجديد التي أدخلت على الإشراف التربوي فهي:

١- تجديد في مفاهيم الإشراف.

٢- تجديد في أهدافه.

٣- تجديد في خططه وبرامجه.

٤- تجديد في مجالات الإشراف وعدم الاقتصار على العملية التربوية داخل الصف والاهتمام بتحليل عملية التعليم الصفي وتحليل المناهج والكتب وغيرها.

٥- تحديث في أساليبه سواء منها الزيارة الصفية والاجتماعات العامة أو الفردية والمقابلات والمحاضرات.

٦- تحديث في طرائق تقويم المعلم والتركيز على المتابعة البحث والتغذية الراجعة.

مجالات التجديد:

تتحدد استراتيجية التجديد في الإشراف التربوي في تحقيق أبعاد كثيرة، وهي:

أ- تجديد لمفاهيم الإشراف.

ب- تجديد في أهدافه العامة والبعيدة المدى والخاصة القريبة المدى، وترجمة هذه الأهداف إلى أهداف سلوكية يمكن قياس أبعادها والتحكم في الوصول إليها مع بعض من التعميم.

ج- تجديد في برامجه بحيث تكون نظرية عملية في آن واحد تساعد على تحسين كفاءة المعلم التعليمية، ورفع مستواه وترتبط بواقع المجتمع والتغيرات الثقافية العلمية والاقتصادية الاجتماعية بحيث ينفتح التوجيه على المعارف الحديثة فيستفيد منها ويتأثر بها.

د- تجديد في مجالات التوجيه، وعدم الاقتصار على العملية التربوية داخل غـرفة الـصف، بعدما ثبت فشل محاولات التغيير التي تقتصر على العمل داخل غرفة الصف، وتترك هوة بين النظرية والواقع القائم.

ه- تجديد في أساليبه سواء منها الزيارة الصفية أو الاجتماعات العامة أو الفردية أو المقابلات والندوات والمحاضرات والنشرات والتركيز على فعالـية المعلـم فيها. وعلى نوع العلاقات بين المشرف والمعلم وفتح قـنوات الاتصال بينهما وترك حرية الاختيار للمعلم ليعرض مشكلاته والموضوعات التي يرغب في مناقشتها.

و- تجديـد فـي طـرائق تقويم المعلم والتركيز من خلالها على المتابعة والبحث والتغذية الراجعة والمستقبلية.

وغنـي عن البيان أن التجديد عملية متداخلة، كل عنصر فيها يؤثر ويتأثر بالعناصر الأخرى، فالتجديد في مجال الأهداف يؤثر إيجاباً في الأساليب فيحددها والتجديد في الأساليب يؤثر إيجاباً في التقويم... وهكذا.

ورأى العالم الياباني ايشيكاوا أن التجديد التربوي القائم على الجودة يشمل:

أ- جودة الأهداف الموضوعة.

ب- جودة الخدمة المقدمة بما فيها جودة الإنفاق التعليمي.

ج- جودة في الأداء وطرق التدريس.

د- جـودة البـرامج التعليمية والمناهج والكتب التعليمية، ويقصد بجودة البـرامج التعليمـية شـمولها وعمقها، مدى تطويعها بما يتناسب مع التغيرات العامة.

ه- جودة المباني التعليمية وأماكن العمل وتجهيزاتها.

و- جودة الأفراد بما فيهم المتعلمون والمديرون والمشرفون التربويون.

ز- جودة تقويم المخرجات التعليمية.

بعض مجالات التجديد المدرسي التي يقوم بها الموجه التربوي:

١- التخطيط لتنمية مهنية مستمرة للموجهين تحقق لهم تطوراً فكرياً وعملياً وثقافياً.

٢- التخطيط لتنمية مهنية متجددة للمعلمين تؤدي إلى تطور كفايتهم.

٣- المشاركة في تطوير المناهج الدراسية وإجراء البحوث العلمية الميدانية حولها تجريبها.

٤- المشاركة في تطوير التقنيات التربوية والوسائل التعليمية.

٥- تقويم ومتابعة عمل المعلمين ميدانياً.

دور المشرف التربوي في التجديد المدرسي:

إن دور المشرف التربوي في التجديد يتمثل في تصور التغيرات واقتراح الحلول المناسبة للتغلب على نقاط الضعف في نظام التعليم. وهو يحاول دوماً أن يضفي طابعاً جديداً على المؤسسة التعليمية وتنظيمها.

وهو يسعى عادة إلى وضع نهاية للمواقف غير المرغوب فيها والتغلب على نقاط الضعف القائمة باتخاذ إرجاء معين، وتقديم أفضل للعمل.

أي أن على المشرف التربوي أن يكون على درجة كبيرة من الحساسية والشفافية لرؤية نقاط الضعف والسلبيات والإيجابيات في النظام التعليمي ليتمكن من إحداث التطوير فيه.

وأن يتحلى بالنظرة الشمولية الجرأة لما ينبغي عمله، وأن يسعى بكل ما

يستطيع إلى نشر أفكاره على أمل أن يأخذ بها المسؤولون ويطبقوها في النظام التعليمي، وذلك لأن الأفكار التجديدية ولاسيما الجزئية منها تتطلب إقناعاً واقتناعاً وقبولاً وانتشاراً وذيوعاً إضافة إلى ما تحتاجه من تمويل لوضعها موضع التنفيذ.

ويؤدي المشرف التربوي أدواراً عدة، فقد يقدم أفكاراً جديدة، ويطور أفكاراً قديمة، وقد يطور واقع البرنامج التعليمي أو العملية التعليمية أو يقدم أشياء جديدة ويدخلها على النظام التعليمي وهو في كل هذا ينطلق من الواقع المعاش وليس من الفكر المجرد، إنه يقوم بتحليل المنهاج الدراسي بهدف تطويره، ويجري البحوث مع المعلمين ويشجع على إجرائها بهدف تحسين ممارستهم التعليمية والانتفاع بنتائجها.

وعلى المشرف أيضاً أن يمتلك مهارة الإحساس بمشكلات التعليم لتحويل المدارس الحالية إلى مدارس أفضل، سواء أكان ذلك بإصلاح حجرة الدراسة وأساليب التدريس بها في إطار النظام أو الاهتمام بالمناهج الدراسية وتنظيم محتواها بما يتوافق والاتجاهات العلمية الحديثة.

إلا أن المشرفين التربويين تجاه عملية التجديد ليسوا سواء، فمنهم من ينحو منحى تقليدياً، ومنهم من ينحو منحى تجديدياً، ومن المشرفين من يرى أن المدارس لا بأس بها بصفة عامة وأنه عندما يعتريها خلل ما يجب تحديده ومعالجته، ومنهم آخرون يرون أنه من الضروري إدخال تجديدات معينة وتطبيقها بفعالية في المدارس ولهذا يبقى التجديد مسألة نسبية.

وعلى المشرف أن يتحلى بالصبر والتعامل الإنساني وعليه أن يدرك أن انتشار التجديد لا يتم بين عشية وضحاها وأنه بطيء بين المعلمين ويحتاج إلى وقت كبير.

لماذا يخشى المعلمون التجديد؟

إن الـتجديد يـتطلب من المعلمين التخلي عن ممارسات أجادوها وتعودوا عليها وشعروا معها بالأمان، إضافة إلى أنه مما يثبط همة المعلمين عن التجديد المدرسي أن أية إنجازات تجديدية نادراً ما تحسن من المستوى المادي لهم، وقد يـواجه المعلمـون المشتركون في التجديد الفشل والإخفاق في التجديد لنضرب مـثالاً عن التجديد الذي يمكن أن يقوم به المعلم داخل صفه كأن يرغب بالتعليم بطريقة المجموعات، إلا أنه قد يصطدم بحقيقة الموقف في الصف الدراسي نفسه ومـا يحـيط بـه من ظروف غير مواتية من حيث السعة والإمكانيات المادية، وأعداد الطلاب.

ومن أهم العوامل التي تحول دون التجديد داخل الصف:

١- أن المعلمين ليس لديهم الوقت الكافي لكي يجددوا، فالمهام الملقاة على عاتقهم تستغرق معظم وقتهم.

٢- أن حجـرة الدراسـة بإمكانـياتها التقليدية غير مناسبة لتطبيق بعض الأساليب الجديدة في التدريس.

٣- أن الامـتحانات تركز على جوانب من التعلم قد لا تتوافق مع التجديد المطلوب.

٤- أن الـسلطات التعليمـية والإداريـة قد تكون غير قادرة على توفير متطلبات التجديد تجاه متطلبات التوسع الكمي وأولويات أخرى.

٥- عـدم كفاية رواتب المعلمين وقلة الحوافز. ذلك أن توفير الحوافز المادية وتوفيـر الـثقة والأمان والاطمئنان من ناحية النتائج التي يتمخض عنها التجديد نجاحاً أو فشلاً عوامل رئيسة في الوصول إلى التجديد الحقيقي.

وهـذا يـتطلب من المشرف التربوي تشجيع المعلمين والأخذ بيدهم للقيام بالتجريب، وأن يدرك أن ما صلح للماضي لا يصلح للحاضر وأن عدم التجديد هو الرجوع إلى الوراء لأن الآخرين يتقدمون، وعلى المعلمين أن يدركوا أن لهم دوراً كبيـراً بالـتجديد وأنهـم لا بـد أن يكونوا على درجة عالية من الإعداد والتكوين لديهم تقبل للممارسات التربوية التجديدية.

فهـم مطالـبون شـأنهم شأن غيرهم في المهن الأخرى كالطب والهندسة وغيـرها أن يطوروا أنفسهم باستمرار تطويراً ذاتياً، ومن الأمور التي يفترض مراعاة المشرفين لها في تقويمهم للمعلمين أثناء زياراتهم مدى قيامهم بالجديد في أسلوب التدريس وطريقته، فللمشرفين دور في نشر التجديد سواء ما يتوافر لديهم من خبرة مكتسبة من تجربتهم الذاتية أو ما يشاهدونه في الميدان ويعملون على نقله إلى أماكن أخرى.

ولـديهم القدرة على الإبداع والتفكير الخلاق بما يتمتعون به من مواصفات فكرية وعلمية وثقافية وقدرة على التلاؤم مع طبيعة المجتمع وواقعه المتغير.

وعلـى المـشرف أن ينمي استراتيجية تدريب المعلم لمجتمع متغير متميز بتغيـرات متلاحقة في الثقافات والعلوم والمعارف، وأن يزود المعلمين بأدوات الـبحث والدراسـة والمشاهدة والتحليل، وأن يغرس فيهم القدرة على التطوير والابتكار والإبداع.

أي أن أسـلوب المـشرف في مؤسسات التعليم يجب أن يكون مستمراً في الجديد استجابة لقوى النظام التربوي المتنوعة، سواء الخارجية التي تعني تطوير المعـرفة والعلـوم والتكنولوجـيا والمعرفة الناتجة من العلوم السلوكية والعلوم الاجتماعية والنظرية التنظيمية والتخصص ومتطلبات التغيير التربوي، أو القوى الداخلية التي تعني تأهيل المعلمين ورفع مستوى التخصص وتطبيق التطورات

التكنولوجية وتطوير المنهاج.

متطلبات التجديد:

يبقى التجديد ألاّ نطمح إليه ونسعى إلى تحقيقه ما لم تتوافر الأمور التالية:

- أن يكـــون هناك تفهم كامل للتجديد المطلوب تطبيقه من جانب القائمين به.
- أن يتوافـــر لـــدى القائمـــين بالتجديد القدرة على القيام به وتحمل الجهد والوقت الزائد الذي قد يتطلبه، فالتجديد التربوي يعتمد على درجة عالية مـــن التـــزام الـــراغبين في التجديد والتغيير الإيجابي، حيث إن تكاتف العاملـــين وتفاعلهم مع عناصر التغيير الأساسية من شأنه الدفع بالتغيير ذي المعنى الجماعي.
- أن يتم التعارف والدعم المتبادل بين المعنيين في العملية التربوية، ومن المتعذر أن يحدث هذا التعاون، ما لم تُكرس الطاقات التنظيمية اللازمة لبـــناء الانـــسجام الداخلـــي، وهي أحد الشروط الأساسية والكفيلة بدعم التجديد المدرسي.
- أن تكون المصادر والمواد الضرورية المطلوبة متوافرة.
- أن تكـــون الإجراءات والترتيبات داخل المنظمة متمشية مع التجديد ولا تـــتعارض معه. فالتجديد المدرسي الناجح يتمحور حول تنمية وتطوير نوعية التعليم والتعلم، ولإحداث التجديد المدرسي لا بد من تحديد مجال جهـــود التغيير، في مستوى الصف كوحدة تنظيمية أولية والمدرسة في المـــستوى العـــام للتنظـــيم، وتعد معرفة أثر وفاعلية عملية التعليم على الطالـــب من أهم سبل تأمين التجديد المدرسي، وهذا يعني التأكد من أن

الإجـــراءات المدرسية كلّها موجهة وبشكل مباشر نحو مواضيع محددة تتعلق بالتعليم والتعلم، وتؤثر في تطوير كل من الصف والمدرسة.

- أن تهـــيأ أذهـــان المعنيـــين بالعملـــية التـــربوية بما في ذلك المعلمون والمديـــرون وأولياء الأمور للتغير الذي يحدثه التجديد، ومحاولة كسب تأيـــيدهم ومساندتهم، واستخدام أجهزة الإعلام المختلفة وعقد المؤتمرات والندوات واللقاءات بين المهتمين بالتجديد والمتأثرين به.

فتطوير أداء المعلم وشحنه برغبة التغير في الثقافة المدرسية للدفع بالتغيير والتجديد من البدائل الأولية الملزمة قبيل الشروع في أي تجديد أو تغيير لتحسين الأداء المدرسي.

والـــشراكة مـــع الأهل والبيئة الاجتماعية بكلّ أطرافها الفاعلة مهمة للدفع بالتغيير المدرسي، فالتفاعل الإيجابي مع هذه الفئات المستفيدة من عملية التعليم من شأنه تعميق التجديد المدرسي وتثمينه.

ومما لا شك فيه أن الوصول إلى تجديد مدرسي مناسب يتأثر بحجم العمل المـــوكل إلـــى كل من المشرف التربوي والمدير والمعلمين، فلا بد من تخفيض عـــدد المعلمـــين الـــذين يشرف عليهم المشرف التربوي والتخفيف من الأعمال الإدارية وتخفيض عدد الطلاب في الصف وإلا دفع بالمعلمين إلى التذمر، وهذا ما عبر عنه باس بقوله: "التعليم تاريخ من الشكوى والتذمر".

معوقات التجديد:

عـــند تبنـــي المـــشرف التربوي لعملية التجديد قد يصطدم بالواقع ويواجه معوقات كثيرة تحول دون التجديد، منها ما هو عام يتعلق بالنظام التعليمي ومنها ما هو خاص يتعلق بالمدرسة.

المعوقات المتعلقة بالنظام التعليمي:

- عدم وضوح السياسة التربوية واستراتيجيات التربية اللازمة للتجديد في أذهـــان بعض القائمين عليه من حيث بنيته ومحتواه وطرائقه وتقنياته، وقـــد تكـــون بعـــض التجديدات غير واضحة، ومن الطبيعي أن تتوقف درجة تقبل التجديد على مدى وضوحه وسهولة فهمه.
- المركزية الشديدة وعدم المرونة في بعض التشريعات والقوانين.
- ضـــعف التخطـــيط والاهـــتمام بالكم في التعليم ومخرجاته تلبية للطلب الاجتماعـــي دون المستوى النوعي للتعليم اللازم لتكوين الإنسان القادر علـــى أن يكـــون له دور فعال في بناء التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتولـــيد الحضارة العربية، إلى جانب عدم النظرة الشمولية في التخطيط للـــتجديد، فالـــتجديد مجمـــوعة مركبة من عناصر متداخلة من الأفكار الجديـــدة قـــد يؤدي تبني فكرة ما إلى تبني أفكار أخرى فتبني المدرسة لاستخدام الحاسوب قد يؤدي إلى استخدام الانترنت وغيره..
- وكذلك غياب التخطيط المستقبلي للتعليم يعوق التجديد، فالتجديد بطبيعته نظـــرة إلـــى الأمام، وقد يتحرك القائمون على التجديد وفق أفق زمني ضيق لا يمكنهم من خلاله من تحقيق الطموحات المستقبلية.
- عـــدم كفاية المخصصات اللازمة للإنفاق على تجديد التعليم مما يجعل العملـــية التـــربوية عاجزة عن تلبية احتياجات التنمية المستمرة وبقائها جهازاً ضعيفاً لا يحقق تحسيناً في أوضاع الناس وأفكارهم.
- ضـــعف المحـــتوى الدراسي، فعلى الرغم من محاولات تطوير المناهج الدراسية إلا أنها مازالت غير قادرة على مواكبة التقدم العلمي المتسارع مادام للجانب النظري حيز كبير على حساب التطبيق والممارسة.

- عـدم توافـر المـناخ المـلائم للتجديد، فقد لا يكون التجديد متوافقاً مع الممارسـات والقـيم الـراهنة ومع المعايير الثقافية السائدة في النظام الاجتماعي القائم، ذلك أن الأفكار القديمة هي المعيار الرئيس الذي تقاس به الأفكار الجديدة.
- وقـد لا يكون لحالات الركود الاقتصادي أثره في الحد من التجديد، لقد اضـطر أدلو إلى تأجيل تجديداته التربوية في المدارس إلى فترة انتهاء أزمة الركود الاقتصادي، وقد يكون لضعف التواصل وتعريف الآخرين بالتجديد ونتائجه ما يعوق انتشار التجديد على نطاق واسع.

المعوقات المتعلقة بالمدرسة:

- رفـض بعض المعلمين الخطة الجديدة أو التجديد الذي يراد إدخاله في النظام التعليمي في المدرسة.
- سـيطرة أفكار خاطئة على المعلمين بأن التجديد سيفتح أبواباً لا مخارج منها.
- عـدم توافـر مـستلزمات الـتجديد البـشرية حيث المعلمون الأكفياء والمستلزميات المادية من حيث الوسائل والأجهزة.
- عدم توافر الوقت الكافي للتغيير والتجديد.
- أسـلوب الامتحانات الذي يركز على جوانب من التعلم قد لا تتوافق مع التجديد المطلوب.
- اعتياد المعلمين طرائق محددة لا تتوافق مع الجديد.
- ضـعف إعـداد المعلمين من حيث تكوين المهارات الضرورية للتجديد وغلبة الجانب النظري في إعدادهم.

- تباين المواقف وعدم التعاون بين المشرفين التربويين ومديري المدارس.
- التمسك بالأمور الظاهرية وتقليد الآخرين تقليداً أعمى.
- عدم توافر الدافع أو الحافز على التجديد.

فالتجديد يتطلب توفير الحوافز المادية وتوفير الثقة والأمان والاطمئنان من ناحية النتائج التي يتمخض عنها التجديد نجاحاً أو فشلاً.

وعموماً يمكن القول إن الكثير من جهود التجديد قد تخفق، ذلك أن الحلول التي نبحث فيها ليست سهلة المنال وفي بعض الحالات ليست معروفة، لقد توسعت أعمال تجديد النظام التعليمي في السنوات الأخيرة وأصبحت غاية في التعقيد (تغيير شامل في طبيعة أهداف التعليم، وتغيير القدرات والإمكانات المطلوبة من الأفراد والمؤسسات لتنفيذ عملية التجديد).

لذلك لا بد من إيجاد حلول وبدائل في حال عدم التمكن من تنفيذ حل معين وتبني منهجاً يفيد بأن ليس بالضرورة تحقيق كل الأحلام التي نحلم بها، الأمر الذي يبقي على استمرار التزاماً قوياً نحو التجديد مهما كانت الظروف التي يمر بها النظام التعليمي ولاسيما إذا علمنا أن التجديد عملية وليس حدثاً ينتظر الناس وقوعه في يوم ما.

ومن الاهتمامات العالمية المتجهة إلى التجديد التربوي نقدم بعض النماذج التوضيحية للتجديد التربوي، فقد قامت الجامعة المفتوحة في بريطانيا بتدريب المربين على إدارة التجديد. وقدمت اليونسكو في تقريرها (التعليم ذلك الكنز المكنون) تصوراً لما يجب أن يتضمنه التجديد التربوي الذي حددته بأربعة مبادئ (التعلم للمعرفة، التعلم للعمل، التعلم للعيش مع الآخرين، التعلم لتكون) وفي تقرير اليونسكو هذا تم تحديد ما يسمى بالتوترات الرئيسة التي ينبغي أن

يسعى النظام التعليمي للقرن الحادي والعشرين على مجابهتها والعمل على حلها وكيفية التوفيق بينها.

١- التوفيق بين العالمي والمحلي: كيف يستطيع الإنسان أن يصبح مواطناً عالمياً دون أن ينفصل عن استمرار مشاركته بالنشاطات المتعلقة بحياة أمته ومجتمعه المحلي.

٢- التوفيق بين العام والخاص: وكيفية المواءمة بين عالمية الثقافة وطابع التفرد، وكيفية المحافظة على خصوصية الثقافة والتقاليد المحلية ومواءمتها مع التطورات الداعية لنشر الثقافة العالمية.

٣- التوفيق بين الأصالة والمعاصرة: وكيفية التجاوب مع التغيير دون التنكر للذات وبناء الاستقلال الذاتي على مستوى المجتمع والفرد في تكامل مع حرية الغير وتطوره.

٤- التوفيق بين تخطيط المدى الطويل وتخطيط المدى القصير، وكيف يمكن الوصول إلى حلول فورية مباشرة للمشكلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتعليمية بينما تتطلب كثير من المشكلات استراتيجية متأنية، وتبرز هذه المشكلة بوضوح فيما يتعلق بالسياسات التعليمية.

٥- التوفيق بين الحاجة إلى التنافس والحرص على تكافؤ الفرص.

٦- التوفيق بين التوسع الهائل للمعارف وقدرة الإنسان على استيعابها.

٧- التوفيق بين الروحي والمادي وكيفية إحداث التوازن بين القيم الروحية والأخلاقية وسعي الفرد والمجتمعات نحو التسابق على امتلاك المادة.

وبناء على هذا قدم تقرير اليونسكو تصوراً لما ينبغي أن تكون عليه

المؤسسة المدرسية لتجاري معطيات القرن الحادي والعشرين من حيث فلسفتها وأهـدافها وتـوجهها العـام وهيكلها ومنهاجها ودور التقنية في التعليم والتعلم، والمعلم من حيث إعداده ودوره في الإدارة والتمويل.

وأصـدرت اليونـسكو نشرة خاصة بعنوان (التجديد) تتضمن أخباراً عن الـتجديد التـربوي فـي الدول المختلفة وأقيمت مراكز خاصة أصبحت مهمتها إجراء البحوث والدراسات بغرض تطوير التربية، وشهد العالم محاولات التجديد التربوي على نطاق واسع، فظهرت أنماط تعليمية جديدة مثل: التعلم بالحاسوب، شبكة الويب، وتطوير أساليب التدريس والإدارة.

وخصـصت الحكـومة الفيدرالـية فـي الولايات المتحدة الأمريكية منحاً للمعلمين والمدارس الراغبين في القيام ببعض المشروعات التجديدية، وتتم عملية الاختـيار لأكثر التجديدات نجاحاً ثم تقوم الولاية أو الحكومة الفيدرالية بنشرها على المدارس الأخرى.

ممـا سـبق نخلـص إلى أن الإنجازات التي تمت في مجال التجديد المدرسي مازالـت قلـيلة لا تـتجاوز أن تكـون مجرد جيوب منعزلة من الإبداع، قابلة للنمو والامتداد أو الضمور والانحسار. فالمشكلة ليست في قلة خطط التجديد والتطوير، بل في الكم الكثير من محاولات التجديد المتناثرة والسريعة الانطفاء.

ويبقى للمشرف التربوي دوره الفاعل في مجال التجديد المدرسي من خلال التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم والإشراف.

فالتجديد يبدأ من رأس الهرم وهي القيادة التوجيهية إلى البنى التالية بالتتابع حتى يصل إلى المتعلم الهدف الأساس من العملية التربوية.

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الثاني

الإشراف التربوي والإدارة المدرسية

- مقدمة
- تعريف الإدارة وأنواعها
- وظائف الإدارة المدرسية
- أبعاد الإشراف التربوي لمدير المدرسة
- الحاجات التي تتطلب إشرافاً تربوياً من قبل مدير المدرسة
- مهارات مدير المدرسة مشرفاً تربوياً مقيماً
- التكامل بين عمل المشرف التربوي ومدير المدرسة
- الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة مشرفاً مقيماً

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الثاني

الإشراف التربوي والإدارة المدرسية

مقدمة:

لا بـــد لكل عمل جماعي من شخص يتولى الإشراف على تنفيذ هذا العمل بدقة متناهية لتحقيق المنفعة التامة لصالح الفرد والمجتمع. والإشراف في مجال التربية ضرورة لضبط العمل وتحقيق الأهداف التربوية.

وقـــد ظـــل الإشراف التربوي مقصوراً على المشرفين التربويين إلى عهد قريب فكانوا وحدهم تقريباً يضطلعون بمهام الإشراف على المعلمين، مما جعل دور مديـــر المدرســـة فـــي هذا المجال ثانوياً وبسبب كثرة الأعباء الملقاة على المـــشرف التـــربوي، وصـــعوبة التوجـــيه والمتابعة المستمرة للمعلمين، وقلة الزيارات المدرسية التي يقوم بها، فقد اتجهت الأنظار إلى إعطاء مدير المدرسة هـــذا الـــدور بحيث يكون عوناً للمشرف التربوي في مهماته الإشرافية، فمدير المدرســـة قائداً تربوياً، بحكم وجوده الدائم مع العاملين في المدرسة، أقدر على تحـــسس الحاجات وتحديد الأولويات المباشرة والملحة للمعلمين وطلابهم والبيئة المحلية، وهو أدرى بطبيعة كل فرد في المدرسة وخصائصه، وهو الأقدر على التنسيق بين جهود العاملين في المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية.

وهكذا تعززت فكرة المشرف المقيم، وشاع تطبيقها، وصار من الضروري تحقيق التكامل بين دور كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي لتحقيق أهداف

الإشـــراف التـــربوي وتحقيق النمو المهني للمعلمين والفائدة التامة لصالح الفرد والمجتمع.

فالمـــشرف التـــربوي ومدير المدرسة قائدان تربويان مهمتهما التنسيق بين الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانات كلّها لتحقيق أهداف المدرسة التي يشرفان عليها والتي تنبع من فلسفة التربية وأهدافها ومتطلباتها في المجتمع الذي ينتميان إليه.

وقبل بيان العلاقة بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية وبعد أن عرفنا الإشراف التربوي في الفصل الأول، من المفيد تعريف مفهوم الإدارة ومستوياتها وصولاً إلى الإدارة المدرسية.

تعريف الإدارة وأنواعها:

تعـــرف الإدارة بأنها توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك مـــن خـــلال تنظيم الجهود وتنسيقها، فهي وظيفة أساسية في المجتمع ضرورية لاســـتغلال مـــوارده، مهمـــة لتحقيق رفاهيته وتقدمه، تعمل على توظيف جميع الإمكانات والقدرات بطريقة تضمن الحصول على أكبر قدر من الإنتاج بطريقة فعالة مثمرة بأقصر وقت وبأقل التكاليف.

وتعـــرّف أيـــضاً أنها عملية إنسانية وسلوكية بالدرجة الأولى، وأن السلوك الإنـــساني هو العنصر الأساس والمحرك والموجه للعمل الإداري، ومن ثم فإن الإدارة هي علم وفن التعامل مع البشر، واستقطاب تعاونهم وتنسيق جهودهم من أجـــل تحقيق أهداف منظمة معينة، وهي ترجمة للأفكار والنظريات والفلسفات إلى واقع، كما أنها إدارة وتوجيه المتغيرات الاجتماعية والتيارات

الثقافية، بالإضافة إلى أنها عامل أساس في تسهيل التغير واستقراره.

وجـدت الإدارة في المجتمع منذ وجد الإنسان على سطح الأرض، فحيثما يتطلب إنجاز عمل ما تضافر جهود عدة أفراد تظهر وظيفة الإدارة عاملاً منسقاً لـتلك الجهـود. إن ذلك يدل على أهمية الدور الذي يقوم به الإداري في سياسة الأمـور، فـالإدارة عامة هي تنظيم الجهود وتنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكنين. والإدارة التعليمية هـي تخطـيط وتنظيم وتنسيق جهود العاملين في مجال التعليم من أجل تحقيق الأهداف التعليمية التعلمية المقصودة.

لقـد تطـور مفهـوم الإدارة التعليمـية شأنها في ذلك شأن أنواع الإدارة الأخـرى، متأثراً بما طرأ من تطور على المفهوم العام للإدارة أولاً وبما طرأ على مفهوم التربية وإدارتها ثانياً.

والإدارة التعليمـية الـناجحة تحدد المعالم وترسم الطرائق اللازمة لتحقيق أهـداف التـربية، وذلـك عـن طـريق توعية العاملين في التعليم وتبصيرهم بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم.

وتتصف الإدارة بالجوانب التالية:

جانـب الأهـداف والتنظـيم: فهـناك أهداف محددة للأنشطة المنوي تحقيقها. والإعـداد المـسبق لـتحديد الكفاءات المطلوبة من العنصر البشري، ورسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وغيرها من النشاطات المتعلقة بعناصر العملية الإدارية.

الجانب الإنساني والاجتماعي: ويعني الكشف عن دوافع الأفراد وحاجاتهم وتحـسس مشاعرهم كما يعني التعاون بين المجموعات العاملة ودعم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد.

وهـناك أنـواع لـلإدارة، مـنها الإدارة التربوية، والإدارة المدرسية، والإدارة الصفية.

١-**أمـــا الإدارة التـــربوية:** فهـــي العمليات والإجراءات والوسائل المنسقة والمـــنظمة في المستويات الإدارية الثلاثة: الوزارة والمديرية والمدرسة، تخدم التربية والتعليم، وتحقق الأغراض التربوية والتعليمية، وتتم وفق النظام التربوي الشامل. وهي وظيفة أساسية في كل مجتمع، تعمل على توظيف جميع الإمكانات والقـــدرات بطـــريقة تضمن الحصول على أكبر قدر من الإنتاج بطريقة فعالة مثمـــرة بأقـــصر وقت وأقل تكاليف. ويمكن وصف الإشراف التربوي بأنه ذلك الجزء من الإدارة التربوية التي تعنى بالدرجة الأولى بالعناصر البشرية المكونة للتنظـــيم الإداري أو المؤسسة الإدارية التربوية. وهو يهدف إلى إقامة علاقات إنسانية على أساس يمكّن الأفراد جميعهم العاملين في قطاع التربية من الإسهام الكامل في العملية التربوية.

٢-**والإدارة المدرســـية:** هـــي جـــزء مـــن الإدارة التربوية وصورة مصغرة لتنظـــيماتها. وتقـــوم الإدارة التـــربوية بتقديم ما تحتاجه الإدارة المدرسية مالياً وفنياً وبـــشرياً، وكـــذلك تقوم بالإشراف والرقابة عليها لتضمن سلامة التنفيذ، ويتوافر فيها جانـــبان: جانب علمي وجانب فني، ونجاح الإدارة يتوقف على مدى اجتماع الجانبين العلمـــي والفنـــي لـــدى القائمين عليها. وتتطلب الإدارة المدرسية التخطيط والتنظيم والتنـــسيق واتخاذ القرارات اللازمة والتقويم، أي أنها نسيج مشترك من الوظائف التي تشكل مجتمعة حلقات متكاملة ومترابطة.

٣-**الإدارة الصفية:**

تُعـــدّ الإدارة الصفية في طليعة فعاليات الإدارة التربوية التي تنال اهتماماً خاصـــاً لكونها تقود أصغر وحدة تنظيمية في العملية التربوية، وترتبط ارتباطاً وثـــيقاً بالمـــدخلات الإنسانية الرئيسة في العملية المتعلقة بالطالب، وهو محور العملية التربوية.

وقــد أحــدثت التطورات التكنولوجية ومازالت تغييرات كثيرة في تشكيل الإدارة وأنــواعها. وأصبح على القائمين بأعمال الإدارة أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيداتها.

وتأتي أهمية الإدارة المدرسية من كون المدرسة هي اللبنة الأساسية الأولى لتنفيذ الأهداف والسياسات التربوية، ودور مدير المدرسة هو حلقة وصل ما بين الإدارة التربوية والميدان التربوي.

وتتجلــى أهمــية الإدارة المدرسية بدورها الفاعل في قيادة وتوجيه الجهود والقوى التي تعمل لتحقيق الأهداف المرجوّة للمدرسة، فضلاً عن مسؤولياتها في توفير وتهيئة التسهيلات اللازمة للعملية التربوية، إذ إنّ نجاح كل عمل يتوقف- عمــوماً- على القائمين به، ومدى إخلاصهم وكفاياتهم التي تعتمد على قدراتهم، ومــدى استيعابهم مهماتهم، وما يتصفون به من صفات ومميزات، وما يمتلكون من معارف ومعلومات. إنّ نجاح الإدارة المدرسية يستند- عموماً- إلى العاملين فــيها، ولاسيما المديرين؛ لكونهم يشكلون العنصر القيادي في العملية الإدارية، فمــسؤولياتهم لم تعد مقتصرة على تسيير شؤون المدرسة تسييراً آلياً أو مجرد المحافظــة علــى الــنظام فيها، أو حصر حضور الطلاب وغيابهم، بل أصبح دورهــم يتعدى ذلك إلى الإسهام في قيادة مكونات العملية التربوية في مدارسهم تخطــيطاً وتوجــيهاً وتنسيقاً ومراقبة، فضلاً عن إحكام العلاقات المنظمة لهذه المكونات، إذ يعمل الجميع من خلال ذلك بتعاون وانسجام وتكامل. لذلك أصبح معروفاً أن سمعة مدير المدرسة والعاملين فيها تتوقف على حسن تصرفه، وبُعد نظــرته، وحُــسن إدارته، كما أن بيئة المدرسة هي تعبير عن شخصية مديرها (Tarter, Bllss, & Hoy, 1989).

وظائف الإدارة المدرسية:

تعتبـــر وظائـــف الإدارة هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية بمختلف أبعادها. واتفق خبراء التربية على أن وظائف الإدارة هي:

أولاً: التخطيط: ويقصد به رسم طريق الوصول إلى الغاية المراد تحقيقها.

ثانياً: التنظيم: وهي عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها إلـــى اختصاصات للإدارات والأفراد، وتحديد توزيع السلطة وتحديد المسؤولية والعلاقات المساعدة على عمل الأفراد بعضهم مع بعض في انسجام وتعاون.

ثالـــثاً: التوجـــيه: وهو إصدار التوجيهات والتعليمات للعاملين الذين عليهم الالتـــزام بهـــا في أعمالهم، ويجب أن تكون التوجيهات واضحة وتعزز الروح المعنوية لدى الأفراد.

رابعاً: الرقابة: بهدف التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعة وأنه يـــؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها.

ووظائف الإدارة غالباً ما تظهر متداخلة بعضها مع البعض الآخر.

وهـــو فيما يقوم به من أدوار فنية وإدارية إنما يعمل كوحدة واحدة متفاعلة مـــتكاملة، يـــصعب الفصل بينها أحياناً، إلا أنه يمكن تصنيف ما يقوم به مدير المدرســـة مـــن مهام إلى دورين اثنين هما: التنظيم الإداري والإشراف الفني، ومعظـــم الباحثـــين والمـــربين يـــضيفون دوراً ثالـــثاً لتلك الأدوار وهو الدور الاجتماعي. وفيما يلي توضيح لكل منها:

١-التنظـــيم **الإداري:** ويتضمن هذا الدور توفير الظروف المادية والبشرية اللازمـــة لتسيير العملية التربوية في المدرسة وإيجاد علاقة وثيقة بين المدرسة

والبـــيت مما يفسح مجالاً للتعاون بين المعلمين والآباء في سبيل توفير الظروف والإمكانـــيات التي تساعد على توجيه النمو العقلي والبدني والروحي والانفعالي والاجتماعي للمتعلمين.

ويشمل التنظيم الإداري المهام التالية:

- إعداد الخطة الإدارية وتنظيم الاجتماعات.
- إعداد برنامج الدروس الأسبوعي ومتابعة المناوبة الأسبوعية وتحديدها.
- تحقيق الانضباط المدرسي ومتابعة الدوام المدرسي.
- قيادة برنامج الإرشاد التربوي وبرنامج التوجيه المهني.
- الإشـــراف علـــى سجلات العلامات المدرسية وكشوفاتها، وإدارة تنظيم الامتحانات.
- الإشراف على المبنى المدرسي وصيانته.

وهكـــذا يتـــضح أن الـــدور الإداري التنفيذي الذي يقوم به مدير المدرسة يتضمن مجموعة من النشاطات والأعمال الإدارية والآلية اليومية منها والشهرية والفـــصلية التي تستهدف جميعها ضمان سير العملية التربوية بسهولة وسلامة. والطابـــع العـــام علـــى غالبية هذه النشاطات والأعمال هو اهتمامها بالجوانب التنفيذية وسعيها نحو توفير المصادر المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية، فـــي جو من النظام والضبط الذي يغلب عليه صفة "الروتين". والمدير فيما يقوم به من دور تنظيمي إنما ينطلق من واقع سلطته الرسمية القانونية بحكم الأدوار الوظيفية المحددة في القوانين والأنظمة التربوية.

٢-الإشراف الفني من مشرف تربوي مقيم في المدرسة: ويتضمن مجموعة

مـــن النشاطات التي تهدف إلى تطوير العملية التربوية التعلمية في المدرسة إلى أقـــصى درجـــات الكفاية والفعالية، ويتطلب هذا الدور من مدير المدرسة المهام التالية:

- قـــيادة الـــتجديد والتطويـــر للعملية التربوية في مدرسته، ووضع خطة متكاملة لذلك بالتعاون مع المشرف التربوي.
- حفـــز المعلمـــين وتشجيعهم على الخلق والابتكار وتوفير فرص النمو المهني لهم، وتحسين ممارساتهم التعليمية.

فمديـــر المدرسة يتعامل مع المعلمين في مدرسته ومع مجموعة كبيرة من المتعلمـــين المختلفين في مزاياهم واستعداداتهم وقدراتهم وحاجاتهم، ومع أعداد كبيرة من أولياء الأمور.

أي أن مدير المدرسة لا يقتصر دوره على إنجاز الأمور الإدارية فقط، بل يسعى إلى رفع كفاية معلمي المدرسة وتنمية مهاراتهم التعليمية معتمداً في أغلب الأحيان على سلطته الفنية، التي تقوم على ما يتمتع به من خبرة كافية في مجال التعليم.

ويعـــد الجانب الفني الإشرافي لعمل مدير المدرسة أكثر أهمية وتأثيراً من الجانـــب الإداري، لمـــا يتطلـــبه مـــن مهارات وكفايات خاصة، تتطلب إعداداً وممارسة وتنمية مستمرة، ليكون المدير قادراً على تأديته بفاعلية وكفاية.

٣-الـــدور الاجتماعـــي: ويتحقق هذا الدور من خلال ربط المدرسة بقادة المجـــتمع المحلي ومؤسساته المختلفة بما فيها الأسرة بحثاً عن تأثير متبادل بين المدرسة وهذا المجتمع.

على أنه من الصعوبة إيجاد حل فاصل بين هذه الأدوار الثلاثة في عمـــل

مدير المدرسة، لأنها تتداخل وتتكامل فيما بينها من أجل تحسين العملية التعليمية داخل المدرسة.

أبعاد الإشراف التربوي لمدير المدرسة:

١-عملية الإعداد:

تـــتم عملية الإعداد لمديري المدارس لمزاولة الإشراف التربوي من خلال برامج تكسبهم خبرة كافية تمكنهم من اتخاذ القرارات الخاصة بعملية الإشراف، والتعـــرف علـــى أساسيات الإشراف الناجح، وأساليب القيادة وتقنياتها، وتحليل الدور المتغير لمدير المدرسة؛ لكي يتلاءم مع متغيرات العصر، لأنّه عضو في فـــريق تربوي يشارك في تطوير العملية التربوية في المدرسة، واعتباره عاملاً حتمياً في تحقيق أهداف المدرسة بنجاح.

٢-القيادة التشاركية وتفويض السلطة وتحسين الأداء التعليمي:

تعـــدُّ القيادة التشاركية وعملية تفويض السلطة وتحسين الأداء التعليمي من وظائـــف الإشـــراف التـــربوي المتمثلة في إسهام مدير المدرسة في رفع النمو المهنـــي للمعلم ومستوى التعليم والتعلم وتنميته، وهذا الجانب من دوره القيادي يتجلى في زيادة مشاركة المتعلمين ونجاحهم في الدراسة، مع إتاحة الفرص أمام المعلمين لاتخاذ القرار التربوي، وهو أمر ضروري لإحداث التغيير التربوي.

إن إشراك مدير المدرسة المعلمين والمتعلمين في إدارة مدرستهم يسهم في تربيتهم وتدريبهم على مسؤولياتهم وحقوقهم كمواطنين.

٣-توفير المناخ المدرسي المناسب:

يساعد المناخ الصحي في المدارس على التركيز على العملية التعليمية وهو يؤدي إلى تحقيق الأهداف. وهناك خطوات محددة تساعد مدير المدرسة في بناء

مناخ مدرسي صحي، من ذلك:

١-استخدام المعلمين بيانات ومعلومات وأدلة مشتركة تساعدهم في الوصول إلى حلول مناسبة للمشكلات.

٢-مشاركة المدير للمعلمين في إدارة الأنشطة كزميل.

٣-العمل التشاركي بين مدير المدرسة والمعلمين لتحقيق الأهداف وتحسين أداء كل من المعلم والمدير.

٤-توفير المناخ التربوي السليم الذي يساعد كلاً من المدير والمعلم على التطور المستمر.

٤- النمو المهني للمعلمين:

إنَّ لمدير المدرسة دوراً مهماً في النمو المهني للمعلمين وتحقيق التنمية الفعالة لهم مما ينعكس على أدائهم التعليمي ومستوى الخدمة التعليمية والتربوية المقدمة للمتعلمين، وخاصة تهيئة المعلمين الجدد وتأهيلهم لعملهم، فالمدير يعرف المعلمين الجدد بالواجبات المنوطة بهم كالمناوبة وضبط الصف والنظام المدرسي بصورة عامة وبأساليب تدريس المادة ومكتبة المدرسة مُختبرها ومرافقها الأخرى، ويدربهم على المواد التعليمية، وقد يجري لهم دورات بهدف تطوير كفاياتهم كأن يعقد لمعلمي الصف الأول الابتدائي دوره تدريبية مستمرة لمادتي اللغة العربية والرياضيات وتعريفهم بالطرق الفعالة فيها.

٥- الاستقلالية والاعتماد على الذات:

إنَّ لمدير المدرسة دوراً مهماً في القيادة المبدعة والمبتكرة للمدرسة، والعمل على تحسين نوعية الحياة فيها، مما يؤدي إلى تحسين فعالية اتخاذ القرار ويدفع بالمدرسة نحو تحقيق النمو والتقدم.

٦- استخدام تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال عن بُعد:

يتناول هذا الجانب خبرات مديري المدارس في مجال تكنولوجيا المعلومات واستخدامهم لها، فمن الضروري أن يمتلك المدير خبرة كافية في مجال ثقافة الحاسوب واستخداماته، فتطور الأدوات المعلوماتية ولاسيما الحاسوبية، وظهور التكنولوجيا الشاملة وبروز تكنولوجيا المعلومات وكان لها تأثير قوي على المعدل الكلي للمنتجات والخدمات وإعادة تنظيمها بشكل جذري، وتعد تكنولوجيا الاتصال جزء من هذه التقانات التي انعكست على كل من الوقت والمكان، حيث قللت من قيودهما فلم يعد الوقت والمكان قيداً بل مورداً، يسهم في التحسين والتطوير.

٧- الاهتمام بذوي الحاجات الخاصة:

يتناول هذا البعد دور مدير المدرسة في تطبيق فلسفة دمج ذوي الاحتياجات الخاصة من المعوقين في مدارس العاديين، حيث تقوم هذه الفلسفة على أساس تطبيق استراتيجية الدمج التي تنادي بإدماجهم في برامج المدارس النظامية العادية، مما يؤدي إلى تبني اتجاهات جديدة حرّرت المعوقين من أسر المؤسسات الخاصة العزلية التي تعزلهم عن الحياة الاجتماعية. وأتاحت لهم العيش والتمتع في فرص الحياة اليومية وظروفها العادية.

٨- النمو المهني الذاتي:

يتناول هذا البُعد احتياجات المديرين لبرامج التنمية المهنية لهم، مدعّمة بالمعرفة والكفاءات والخبرات، حتى يتمكنوا من مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الأمر الذي ينعكس على قدرتهم على قيادة المدرسة بكفاءة تعليمية تمكنهم من مساعدة أنفسهم والعاملين معهم في المدرسة من خلال الأنشطة التدريبية المرتبطة بهذه الاحتياجات وكيفية تدربهم على ممارسة القيادة.

٩- نظام المحاسبة وتقويم الأداء الإشرافي لمدير المدرسة:

لمـــا كـــان لتقويم **الأداء** أهمية بالغة في العملية التعليمية بجميع عناصرها، وعلـــى المـــستويات كلهـــا، فقد أولتها الأنظمة التربوية اهتماماً بالغاً من أجل الوقوف على كفاءة نظمها التعليمية والكشف عن أوجه القوة والضعف، ومن ثم وضـــع الحلـــول المناسبة لعلاجها، وفي هذا الإطار يتم تقويم الأداء في العملية التعليمية ومن بينها أداء مدير المدرسة مشرفاً تربوياً مقيماً فيها.

الحاجات التي تتطلب إشرافاً تربوياً من قبل مدير المدرسة:

أ-الحاجات المتعلقة بالمعلم ومنها:

١-معـــرفة طـــرق دراســـة مشكلات التلاميذ وتحسبن الظروف والعوامل المؤثرة في تعلمهم.

٢-وعـــي المعلمـــين **الأهداف** التربوية ومحتوى المادة الدراسية وأساليب تدريسها والقيام بالأنشطة اللامنهجية.

٣-التنمية المهنية للمعلمين وخاصة حثّهم على الابتكار والقيادة.

٤-إجراء البحوث والتجارب التي تهدف لتحسين نوعية التربية.

٥-مساعدة المعلمين على تمثل أبعاد مهنتهم ومتطلباتها.

٦-التواصل المستمر مع المعلمين بغرض توعيتهم **بالأنظمة والقوانين.**

ب-الحاجات المتعلقة بالمنهاج ومنها:

١-تحديـــد الأهـــداف وتوجيه العملية التربوية لتحقيقها على شكل نتاجات سلوكية تساعد في تحسين أساليب التعليم الصفي.

٢-تهيئة الفرص لزيادة ربط المدارس بالبيئة المحلية.

٣-القيام بالبحوث والتجارب التي تهدف لتطوير المنهاج الدراسي.

٤-التنسيق بين مختلف المعلمين داخل المدرسة.

٥-توضيح مفهوم الأنشطة اللاصفية للمعلمين وتنويعها بحيث تشمل المجالات التربوية والوطنية والثقافية جميعها.

ج-الحاجات المتعلقة بالمتعلمين:

١- الوقوف على حاجات المتعلمين ومراعاة الفروق الفردية بينهم عند التخطيط لتلبيتها.

٢- دراسة مشكلات المتعلمين والعمل على علاجها بعد معرفة أسبابها.

٣- تقويم التعلم لدى المتعلمين وتشخيص نقاط الضعف عندهم والعمل على علاجها.

٤- استغلال قدرات المتعلمين واستعداداتهم.

٥- توفير الظروف المساعدة على التعلم وتوفير الحياة الديمقراطية للمتعلمين.

٦- تنمية عادة المطالعة عند المتعلمين.

٧- عمل سجلات تراكمية للمتعلمين.

٨- الاهتمام بنظريات التعلم في التعليم الصفي واللاصفي.

مهارات مدير المدرسة مشرفاً تربوياً مقيماً:

إن نجاح مدير المدرسة في عمله مرتبط بتوافر مجموعة من المهارات لديه، تتعلق هذه المهارات بالجوانب المختلفة التي تتمثل في عمله وهي:

١-المهارات المرتبطة بالتخطيط:

ويقصد به عامة رسم طريق الوصول إلى الغاية المراد تحقيقها.

1- وفـــي مجال الإدارة المدرسية فإنها تعني إعداد خطة تتفق واحتياجات المدرسة من الجوانب البشرية والمادية بحيث تتضمن:

- الخطـــط الدراسية، وتوزيع الطلاب الجدد على الفصول، والإجراءات الإدارية المتعلقة بمستلزمات العملية التربوية كتوزيع الكتب المدرسية على التلاميذ، وتوفير التجهيزات وغيرها.
- إعـــداد خطـــة تشتمل على إجراءات ونشاطات وبرامج ينوي المدير تحقيقها خلال السنة الدراسية.
- تنظـــيم عمـــل اللجان المدرسية، وتوزيع العمل على المعلمين وإعداد الجداول الدراسية.

2- في مجال التعلم:

- تحديد المصادر والمراجع كمواد تعليمية لازمة للتعليم.
- وضـــع أنـــشطة خاصـــة تقابل أنواعاً معينة من احتياجات المنهاج والتنسيق فيما بينها منعاً لأي تعارض.

3- في مجال النمو المهني للمعلمين:

- الاطـــلاع علـــى أفضل الأساليب التربوية المساعدة في تحقيق النمو المهني للمعلمين.
- إعطاء اهتمام خاص للمعلمين الجدد.

٢-المهارات المرتبطة بالتـ ـطوير المنهج:

تـــتطلب تلـــك المهـــارة التعـــرف على الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والحكم على المواد الدراسية، والمهارة في إثراء المنهاج، والمهارة فـــي تقريـــر الخـــدمات التربوية التي يحتاج إليها التلاميذ، والمهارة في تحديد المـــصادر والمـــراجع كمـــواد تعليمية لازمة للتعليم ووضع أنشطة خاصة، أما المهـــارات المـــرتبطة بالتلامـــيذ فتتمثل في وضع طرائق سهلة لجمع البيانات المختلفة عنهم والاتصال بأولياء الأمور، ودراسة نتاج التلاميذ وتحليلها.

٣-المهارات المرتبطة بالعاملين في المدرسة:

وتتمـــثل في تقصي حاجات العاملين في المدرسة وتقدير مستوى كفاياتهم وتحديـــد احتـــياجاتهم وتوضيحها، والتعرف على احتياجات النمو المهني لديهم وعلـــى مـــيولهم واهتماماتهم، وتطبيق أفضل الأساليب التربوية المساعدة لنمو المعلمين وإعطاء اهتمام خاص للجدد منهم.

٤-المهارات المرتبطة بالمدرسة:

وتتمـــثل فـــي مهارة الإشراف على برنامج الصيانة المدرسي، وتقويم الخطط التـــربوية، والمهـــارة فـــي تنظيم المتطلبات التربوية وجمعها في ضوء المعلومات الاجتماعية الاقتصادية، وهناك مهارات ترتبط بالشؤون بالمالية والإدارية وتفويض الـــسلطة والمـــسؤوليات للعاملـــين في المدرسة، ومراقبة التنظيم المدرسي وتفسير الاحتياجات التربوية والمهارة في اتباع الطرائق السليمة في القضايا المالية.

التكامل بين عمل المشرف التربوي ومدير المدرسة:

من الإجراءات التي تساعد على تحقيق التكامل بين عمل المشرف التربوي ومدير المدرسة ما يلي:

- إطـــلاع مدير المدرسة المشرف التربوي على أوضاع المدرسة لتحديد دوره في مجال المساعدة الممكنة.
- دراســـة الخطـــة الدرسية المحدَّثة لتحديد دور كل من المشرف التربوي والمدير في تنفيذها إذا أمكن.
- الـــتعاون والمـــشاركة فـــي تنفـــيذ بعض الأساليب الإشرافية كاشتراك المشرف التربوي مع مدير المدرسة في ندوة.
- الإكـــثار من اللقاءات بينهما للتعرف على إمكانيات كل منهما والاستفادة من هذه الإمكانيات.
- تحقيق النمو المهني للمعلمين وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو مهنة التعليم والاعتزاز بها.
- تهيئة الفرص لزيادة تفاعل المدرسة مع الأسرة والبيئة المحلية.
- توفير التسهيلات التعليمية ومستلزمات الأنشطة اللاصفية.
- معالجة مشكلات المتعلمين وتوظيف قدراتهم وصولاً لتعلم أفضل.

ومع أن التطور التربوي في المدرسة يقتضي التعاون الكامل بين المشرف التـــربوي ومدير المدرسة وتحمل كل منهما مسؤوليته في التجديد والتطوير. إلا أنـــنا كثيراً ما نجد في الواقع قصوراً في هذا الجانب مما يجعل الناتج التعليمي التعلمي ضعيفاً.

ومـــع تطور النظريات التربوية والتكنولوجيا والتزايد السريع في المعارف والتغييـــر المـــستمر فـــي حاجات المجتمع، فإن على المشرف التربوي ومدير المدرســـة أن يعيدا النظر في أساليب عملهما تحقيقاً للهدف التربوي الكبير وهو

توظـيف الجهـود والطاقـات مار الموارد البشرية والمادية المتاحة داخل المدرسة وخارجها لبلوغ أهداف المدرسة وغاياتها. ويأتي في مقدمة ذلك رعاية المعلـم ليـصبح أكثر قدرة على التجدد والنمو المهني المستمر الذي يمكنه من تـشخيص وتطبـيق الأسـس التربوية بطريقة فعالة مبدعة، مستخدماً الوسائل والتقنيات بأفضل صورة وتشخيص الصعوبات التي يواجهها في عمله ومعالجتها بسهولة وكفاءة.

والـسؤال الـذي يطرح نفسه: هل المعلم وحده المسؤول عن تحقيق نموه المهني؟ وهل هناك طرق وأساليب يمكن أن تستثير المعلم وتحفزه لتطوير نفسه ومهنته معاً؟

ومما لا شـك فيه أن للمشرف التربوي ومدير المدرسة دوراً رئيساً في مساعدة المعلم للنمو المهني، فمدير المدرسة الذي يعد مشرفاً تربوياً مقيماً يعايش باسـتمرار العملية التربوية وما يمكن أن يعوقها داخل مدرسته وخارجها، فهو يطلـع علـى ممارسـات المعلـم داخـل غرفة الصف وخارجها، ويقف على الصعوبات التي تواجهه في عمله، وبهذا فهو الأقدر على مساعدة المعلم بصورة مباشرة وفي الوقت المناسب، مما يؤدي إلى تحسين البيئة التعليمية وإشاعة روح التعاون مع المعلمين وحفزهم لبذل قصارى جهدهم في عملهم.

وبالـرغم من أن مدير المدرسة لا يؤدي دوراً ملحوظاً في إعداد المعلمين وتعيينـهم، ولا في وضع المناهج والكتب المدرسية، إلا أنه قادر، إذا رغب، أن يؤدي الدور المطلوب في تفجير طاقات المعلمين وذلك بإشعارهم بأهمية عملهم ودورهـم فـي تنفيذ مضمون المناهج والكتب بالشكل الصحيح، ولهذا يعد مدير المدرسة ركناً رئيسياً من أركان العملية التربوية، وكل نجاح أو فشل فيها يتوقف علـى المدير وما يقوم به من أدوار فعالة إلى حد كبير. فإما أن يوظف المدير

جهـــده بحـــيث يكون رائداً للنجاح أو يصبح عامل إعاقة وهدم، فهو المثل الذي يُحتذى به من قبل الآخرين لذلك قيل: (كما يكون المدير تكون المدرسة).

أما المشرف التربوي فله أهمية كبيرة في النمو المهني للمعلمين وفي تسيير عجلـــة الحماس لدى المدير والمعلمين معاً حين يخلق جواً من الثقة بينه وبينهم، ويظهـــر الرغبة في التعاون معهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية على أحسن وجه.

ومن الضروري أن يكون التعاون والتنسيق محققين بين عمل **المدير وعمل** المشرف التربوي في المدرسة وخاصة في الأدوار التالية:

-في مجال تنمية الجانب الثقافي والعلمي للمعلم:

فـــالمعلم صاحب مهنة، والعلوم والمعارف في تطور مستمر، ولا بد للمعلم مـــن مواكـــبة التقدم العلمي، ويبرز دور مدير المدرسة وبالتعاون مع المشرف التـــربوي فـــي توفيـــر المراجع والكتب والدوريات الاختصاصية ووضعها في متـــناول يـــد المعلمين، والطلب من دور النشر والقائمين على معارض الكتب تـــزويد المدرسة بقوائم منشوراتهم. وعلى المشرف التربوي ومدير المدرسة أن يثيرا اهتمام المعلمين للقراءة ويوجهوهم إليها توجيهاً منظماً مدروساً وأن يوفرا الـــوقت اللازم للقراءة وأن يشجعا من له اهتمامات بالكتابة والتأليف ومساعدتهم علـــى نشر ما يكتبون، وعلى المشرف التربوي أن يصدر النشرات التي تشجع المعلمين على القراءة.

إن التعلم الذاتي هو العامل الأكثر أهمية في عملية النمو المهني، لذلك لا بد أن يعمل كل من المشرف التربوي ومدير المدرسة على حفز المعلم للتعلم الذاتي وتعـــريفهم بأهمية إغناء خبراتهم الثقافية والتربوية والعلمية وإثارة المنافسة فيما بينهم.

ومن المفيد عند كل لقاء مع المعلم أن يتم السؤال عما قرأه من جديد.

- **في مجال تدريب المعلم** على دراسة وتحليل خطط المواد الدراسية ومذكرات الدروس التي يعدونها وتزويدهم بالتغذية الراجعة الهادفة، ذلك أن التخطيط للدرس هو تصور مسبق للمواقف التعليمية التعلمية، ومما يحقق النمو المهني للمعلمين إقامة ورشات عمل لتدريبهم وإنتاج نماذج مختلفة من التحضير يعقبها زيارات صفية للمتابعة وبيان فاعلية هذه النماذج.

ومع أن المعلم المتقن لعمله يتحمل مسؤولياته كاملة، إلا أنه كغيره بحاجة دائماً للتوجيه والإرشاد للتجديد فيه، وهذا ما سماه Gregory إعادة الشحن recharged فكل من المشرف التربوي ومدير المدرسة يؤدي دور معلم المعلم، فيأخذ بيده نحو الطرق المثلى في التعليم والتعلم، ويراعي الفروق الفردية بينهم، كأن يظهرا تقديراً لكبار السن ذوي الخبرة بالإضافة لتقديره للعناصر الجديدة والجيدة، مما يساعد على إزالة الحواجز النفسية وإشاعة الطمأنينة في نفوس المعلمين وتعزيز روح الانتماء لديهم. وتفيد البحوث الإجرائية التي يقوم بها المعلم في تحقيق النمو المهني لهم، وزيادة ثقتهم بأنفسهم ورفع روحهم المعنوية، ولا بد لكي تحسن عملية الإشراف أن تعرف حقيقة من تشرف عليهم وواقعهم.

وتقع على عاتق مدير المدرسة مقيماً دائماً في المدرسة مسؤولية خلق جو مرضٍ وودي فيها وبناء الروح المعنوية العالية مستغلاً جميع المناسبات الاجتماعية لذلك، وهذا يتطلب منه: احترام شخصية المعلمين وتقديرهم والاهتمام بمشكلاتهم المهنية والشخصية والاجتماعية، وتهيئة أفضل الظروف للمعلمين لعملهم وتعريفهم أن زيارة المشرف التربوي لهم بهدف مساعدتهم وعلى المدير أن يبين رأي المعلم هو موضع اعتبار، وأن ينمي علاقات المودة بين المعلمين الزملاء وألا يظهر عيوب أحدهم أمام الآخرين بل يساعدهم على إصلاحها.

في مجال تأهيل المعلمين ليكونوا قادة تربويين:

ممـــا سبق يمكن القول إنه إذا كانت غاية الإشراف التربوي تحسين مردود العملـــية التـــربوية فـــإن التطويـــر المهني للمعلمين هو مهمة رئيسة من مهام المـــشرفين والمديـــرين، فلا بد من بذل جهود منظمة للوصول إلى ذلك التطور وهـــذا يـــتطلب نظرة متجددة من قبل المشرفين والمديرين إلى دورهم التربوي والإشـــرافي خاصة لتحقيق مفاهيم التربية المستدامة التي تؤكد مبدأي: التكامل العمودي (التربية مدى الحياة) والتكامل الأفقي (ربط التربية بالحياة).

فالمشرف والمدير يحرصان على اكتشاف قدرات المعلمين، وتدريبهم على القـــيادة لـــيكونوا قادرة تربويين، فقد مضى الزمن الذي كان يظن فيه أن القادة يـــولدون ولا يصنعون وأنهم بما امتلكوه من خصائص موروثة تؤهلهم للقيادة، حـــيث يـــتم التأكـــيد في وقتنا الحاضر على التدريب الذي يصقل خبرات الفرد ويجعله أكثر قدرة على القيادة، وتزويدهم بالتوجيهات المساعدة لهم على التقدم، وهذا يتطلب من المشرف والمدير أن يعملا معاً مع المعلمين فيتقدما جميعاً.

وعلـــيهم أن يفوّضـــوهم بالقيام ببعض أعمالهم أحياناً ليتدربوا على القيادة، ويـــتطلب ذلـــك التحلـــي بالصدق والواقعية، وفي هذا ينصح سيلفر شتين خبير الإدارة المشهور المدير بقوله:

(احـــصل على أقصى ما يمكنك من استثمار قدرات الذين يعملون بإشرافك واعـــرف أيـــن تكمن مهاراتهم الخاصة، ونقط قوتهم ونقط ضعفهم، ثم ساعدهم علـــى شـــحذ مهـــاراتهم والتغلب على عدم كفايتهم وكن أميناً وصريحاً معهم. وعندما تنتقد، افعل ذلك عن حكم سليم، وعندما تمدح كن واثقاً أن مدحك يعكس فهماً واضحاً لما قام به العاملون معك من عمل.

وقد يكون بين العاملين معك من تخشى أنهم يفوقونك قدرة، ومع أن هذا قد يكـــون صـــعباً علـــى النفس قبوله، إلا أن عليك أن تحذر من الوقوع في خطأ محاولـــة إخفاء قدرات الآخرين لتفسح مجالاً لتقدمك، بل عليك أن تنمي التنافس بين العاملين ليتفوقوا في الإدارة حتى عليك. إن دورك كقائد هو أن تعرف كيف تنمي القيادة لدى الآخرين.

والعقول وحدها ليست الطريق إلى قمة النجاح، وإنما مسألة كيفية استخدام هذه العقول. فلا بد من أن نتطلع إلى الخلف من حين لآخر للتأكد من أن الجميع يتبعونك، ثم راقبهم بعين المدرب لترى كيف ينفذون عملهم).

بعـــض المعلمـــين يحبون المسؤولية كما يحب البط الماء، وبعضهم لديهم قدرات محدودة في هذا المجال، وبعضهم يدقق في تفاصيل الأمور وبعضهم غير ذلك.

والمـــشرف والمديـــر عليهم أن يختارا من الأساليب ما يتفق مع احتياجات المعلمين وحالات كل فرد منهم، وللمسؤولية حدود يجب عدم المغالاة فيها، وإلا قـــام المعلـــم بكـــل شيء بنفسه، مما يحجب عن المتعلمين القدرة على المبادرة والـــتعلم وتحمل المسؤولية أيضاً، فإذا قام المعلم بما يجب أن يقوم به المتعلمون يكـــون كالشجرة الكبيرة الضخمة المظهر، الواسعة الظل، والتي تمنع أي نبات آخر أن ينمو في ظلها.

ومن المهارات التي يجب أن يسعى كل من المشرف التربوي والمدير على إكـــسابها للمعلمـــين ما يتعلق بصناعة القرارات، فكلما استطاع المعلم أن يتخذ قراراً أقرب إلى الصواب كان أكثر مهارة قيادية.

لقـــد أثبـــتت الدراسات أن المعلم الذي يشركه المدير بانتظام وفاعلية في رسم السياسة التعليمية والخطط الدرسية في المدرسة هو أكثر حماسة لتنفيذها من غيره.

وبهـذا يمكـن النظـر إلى أن من مهام المدير والمشرف التربوي تدريب المعلمـين علـى اتخـاذ قرارات تحكم تصرفاتهم واستخدامهم للموارد المتاحة بصورة فعالة لتحقيق الأهداف المرجوة.

فالإمكانـات المتوافرة في المدرسة يمكن استخدامها بطرق كثيرة واختيار الطريقة الأمثل رهنٌ باتخاذ القرار الناسب الذي يساعد في استخدام الأنسب من الطرق والحصول على الأفضل من النتائج.

ومـن الضروري تدريب المدير والمشرف التربوي المعلمين على مراجعة القرارات التي تُتخذ باستمرار للتأكد من حسن الربط بين التخطيط والتنفيذ وإثارة حماسـتهم للنجاح والتميز، وأن يتم توجيه المعلمين إلى ممارستهم الحرية فيما يـتخذونه مـن قرارات، لأن القرار السليم هو الذي يرتكز إلى الحقائق ويتميز بالمعقولـية ويتجـنب المـصادفة والاختيار الأنسب ضمن البدائل والاحتمالات الممكنة، وأن يوجهوهم إلى تجنب القرارات "الروتينية" لحل المشكلات ومواجهة المواقـف الجديدة، وعلى المشرف التربوي ومدير المدرسة مساعدة المعلم بما يـتخذه مـن قـرارات تتعلق بعمله ليحدد له إلى أي مدى كان للقرار الفاعلية الصحيحة.

ولكي تتطور خبرات المعلمين في صناعة قراراتهم يمكن للمشرف التربوي ومدير المدرسة أن ينصحاه بما يلي:

- القـراءة والاطـلاع على ما كتبه الباحثون في مجال صناعة القرارات التربوية.
- الإلمام بخبرات المعلمين الآخرين في هذا المجال.
- تحديد الهدف والخطة وأولويات العمل.

- مقارنة مدى التلاؤم بين القرار المتخذ والهدف التربوي والنتائج المتوقعة.

- **في مجال تطوير المناهج وطرائق التدريس:**

يرى كروسبي أن على المشرف التربوي والمدير المشرف المقيم، أن يعمل مع المعلمين بصفته فرداً من مجموعة تعمل بجد من أجل تطوير المنهج، فيقدما ما عندهما من خبرة وقدرة ويتقبلا من المعلمين ما عندهم، ويدرسا محتوى المنهج دراسة معمقة ويحددا المشكلات التي قد يواجهها المعلمون عند تطبيقه بهدف تجاوزها، وتفيد الاجتماعات التي يعقدها المشرف التربوي مع المدير والمعلمين في تحسين الأداء.

ويفضل تصنيف المشكلات الخاصة بالمنهاج من حيث: الأهداف والمحتوى والطرائق والتقنيات والتقويم.

فقد يكون ما ورد في الكتاب المدرسي فيما يتعلق بمحتوى المنهج غير ملائم لهذه البيئة المدرسية بالذات، وهنا يبرز دورهما بالتعاون مع المعلمين لإغناء المنهج بالمعلومات المناسبة للبيئة المدرسية أو لتقديم موضوع أو تأخيره لتصبح المادة الدرسية أكثر منطقية في العرض والاستيعاب.

وقد يضع المشرف التربوي ومدير المدرسة برنامجاً متعدد الجوانب بهدف تطوير المناهج والطرائق، كأن يكلف بعض المعلمين بإجراء الدراسات والبحوث عنه، أو يخضع بعض المعلمين للتدريب في أثناء الخدمة أو تعطى بعض الدروس التوضيحية لتعريف المعلمين بكيفية تطبيق هذا الموضوع وفي كل هذا لا بد للمشرف التربوي ومدير المدرسة أن يتيحا المجال للمعلمين للتعبير الحر مستفيدين مما يطرحونه من أفكار جديدة بناءة مما يقود لتفجير الطاقة الإبداعية لديهم أيضاً وليس نموهم المهني فحسب.

وفـــي مجـــال تقنيات التعليم ووسائله: لا بد من تعاون المشرف التربوي والمدير لتوفيرها، وحفز المعلمين لإنتاج وسائل تعليمية من موارد البيئة المتاحة وبالمـــشاركة مع المتعلمين وتشجيعهم على إقامة المعارض، فقد يعمل المشرف التـــربوي ومديـــر المدرسة على إقامة مشغل تربوي أو دورة تدريبية للمعلمين علـــى استخدام التقنيات الجديدة وخاصة الحاسوب منها وتوظيفه في مجال عمل المعلمين، تخطيطاً وتعليماً وتقويماً بحيث تكون جزءاً من أدوات العملية التربوية تـــلازم الكـــتاب المدرسي في أهميته بل تفوقه في كثير من الأحيان إذ لا فائدة ترجى من توفير وسيلة لا يحسن الانتفاع بها.

-في مجال التقويم:

يقوم مدير المدرسة بما يلي:

- الإشراف على وضع الأسئلة في ضوء تحديد نوع الاختبار.
- تقـــويم نـــتائج الاختبارات وإشرافه على الخطط العلاجية التي يضعها المعلمون لمعالجة الطلاب المقصرين والمحتاجين إلى مساعدة.
- تحديـــد جـــوانب القصور في الاختبارات اللازم تلافيها في الاختبارات القادمة.

ويؤدي المشرف التربوي ومدير المدرسة دوراً هاماً في تنمية اتجاه التقويم الذاتي لدى المعلم والذي هو أحد أبعاد النمو المهني.

ومـــع أن الـــتقويم مهمة رئيسة من مهام المشرف والمدير، إلا أنه يبقى لتقويم المعلـــم ذاتـــه أهمـــية أكبر فهو الأدرى بما قام به من أدوار، لذلك لا بد للمشرف التربوي والمدير أن يحفزاه دائماً على تقويم ذاته وإظهار التعاون والتقدير لما يبذله من جهد ومحاولته استيعاب أخطائه بموضوعية ومساعدتهما له على تلافيها.

وقــد يفيد تسجيل بعض الدروس للمعلم ومن ثم تحليلها ونقدها والإفادة من مطالعاته في مجال التقويم لتحديد سبل العلاج.

وكذلك فإن توجيه المعلم إلى الاهتمام بالنتائج التي توصل إليها، والإشراف المــستمر علــى تنفيذ أساليب القياس والتقويم أثره في تطوير كفاءة المعلم على التقويم.

ومن الأهمية بمكان تعزيز العلاقات الديموقراطية التي يتصف بها كل من المــشرف التربوي والمدير في تعاملهما مع المعلم وتقدير جهده في قيادة العملية التربوية داخل الصف وخارجه، واحترام مشاعره وتشجيعه على التعبير بحرية.

الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة مشرفاً مقيماً:

إن مدير المدرسة هو المشرف المباشر على إدارة المدرسة، ولذلك عليه أن يتبنــى شــعار الــتعاون والمــشاركة بين الأفراد العاملين والمدرسة في اتخاذ القرارات، وأن يحسن عمليات التخطيط، والتنسيق، والرقابة، والمتابعة، وتدعيم العلاقات الإنسانية بينه وبين العاملين داخل المدرسة وخارجها.

وبمــا أن مــسؤوليات مدير المدرسة جسيمة وأعماله كثيرة ومهامه متعلقة بأجهزة وجهات عديدة، فلا بد من أن يواجه بعض المشكلات والصعوبات التي تعوق سير عمله بدرجات متفاوتة. ويمكن تحديد الصعوبات في المجالات التالية:

١- صعوبات تتعلق بالطلاب:

يواجه مدير المدرسة مشكلات تتعلق بالطلاب منذ بداية العام الدراسي، تبدأ مــن مــشكلة الحــصول علــى الكتب المدرسية، وتوزيع الطلاب على الشعب والصفوف، والأسس التي يجب أن تراعي في هذا التوزيع، ومشكلة التنقلات من وإلــى المدرســة. كما يواجه مشكلة الضبط المدرسي الفردية منها والتي يسببها

طالب واحد، والجماعية التي يكون وراءها عدد من الطلاب. كما يواجه المدير مشكلة تنظيم فعاليات النشاط المدرسي بمختلف أنواعه.

٢- صعوبات تتعلق بالمعلمين والعاملين في المدرسة:

إن جوهر عمل مدير المدرسة هو مع المعلمين، والمعلمون بشر لهم طباعهم وأمزجتهم وأهدافهم المختلفة فلا بد من أن يصادف بعض المشكلات في تعامله معهم، وتتطلب العمل على حلها بمهارته القيادية، وبطريقة تعتمد على خبرته وتدريبه المهني، وحكمته في تطبيق الأنظمة والتعليمات، ومن هذه المشكلات:

مشكلة المدير مع المعلم غير المنتمي والفاقد الثقة بأهمية عمله، ومشكلة المعلم المبتدئ وتدريبه، ومشكلة المدير مع المعلم التقليدي الذي لا يهمه تنمية نفسه مهنياً. ومشكلة المدير مع المعلم المشاكس والمعارض، مشكلته مع الكسولين في المدرسة.

٣- صعوبات تتعلق بالعلاقات مع الإدارة التربوية:

إن النظام الذي يسود العلاقات بين مجموعة الإداريين التربويين ومديري المدارس والعاملين فيها هو نظام بيروقراطي مركزي، ولا يستطيع مدير المدرسة أن يتخطى المسؤول المباشر عنه، كما لا يستطيع ذلك تجاه المسؤول الأعلى وهكذا. وهذا بدوره يحدُّ من قدرة المدير والمعلمين على اتخاذ القرارات أو الاشتراك الفعلي في المسؤوليات التربوية كما يحدُّ من قدرة المعلمين على الاشتراك في وضع المناهج والكتب، ويحد من حرية المدير في اتخاذ القرارات المتعلقة بمدرسته كتنقلات المعلمين، ويحد مديري المدارس على التجريب والتجديد والابتكار في مجالات التربية المختلفة لأنهم مسيّرون أو مقيدون بما

تـــريده الـــسلطة العلـــيا، ويفرض هذا النظام على العاملين في التعليم نوعاً من الجمود والتمسك بحرفية النظام وطاعته مما يحول دون أي تطوير أو تغيير.

٤- صعوبات تتعلق بالمشرف التربوي:

- اعتماد بعض المشرفين التربويين أساليب إشرافية قديمة تعودوا عليها.
- تـــباين الخبرات والمؤهلات والاهتمامات بين المشرف التربوي ومدير المدرسة مما يجعله لا يتقبل توجيهات المشرف التربوي وقد يراها مثالية يصعب تحقيقها.
- النظرة الخاطئة لمفهوم الإشراف التربوي.
- عدم وجود خطة إشرافية مشتركة بين المشرف ومدير المدرسة.
- تناقض التوجيهات المقدمة للمعلمين من كل منهما.
- ســـلوكات بعض المشرفين غير الإنسانية في التعامل مع مدير المدرسة وأسلوب التخاطب غير الودي وتهميش رأيه وعدم تقدير جهده وإصراره على التدخل في عمل مدير المدرسة مما يجعله غير متقبل لوجوده.
- عدم وضوح دور كل منهما في العملية الإشرافية تجاه الآخر وتدخل كل مـــنهما في عمل الآخر وإحساس مدير المدرسة أن المشرف يتدخل في أعماله ولن يقدم جديداً للمدرسة.
- عـــدم الاتفاق على معايير موحدة في تقويم المعلم مما يجعل التوجيهات المقدمة للمعلم متعارضة أحياناً.
- انعدام الصدق والشفافية في التعامل خوفاً من النقد.
- وجـــود حكم مسبق لدى بعض المديرين بأن المشرفين لا يستفاد منهم لقلة خبرتهم.

- التباين في كتابة التقارير.

٥- صعوبات تتعلق بالبيئة المدرسية والبيئة المحلية:

يعد استخدام البيئة المحلية مصدراً رئيسياً في عملية التعليم، إلا أن مجتمعنا المحلي لا يزال مقصراً إزاء دوره في إيجاد علاقة وطيدة بينه و بين المدرسة، ومن الأسباب التي تضعف العلاقة الحميمة بين المجتمع المحلي والمدرسي هو عدم التواصل المستمر بين أولياء الأمور والعاملين في المدرسة، ومع المحاولات كلها التي تحرص على توطيد هذه العلاقة بين المجتمع المحلي والمدرسة، وتأكيد تفعيل دور مجالس الآباء والأمهات ودعوتهم لزيارة المدرسة ومشاهدة مرافقها والاطلاع على احتياجات أبنائهم، فإن هذه العلاقات لا تزال في إطار الشكل وقلما تحقق تفاعلاً إيجابياً بين المدرسة والبيئة المحيطة والمجتمع المحلي.

وهنا يظهر دور مدير المدرسة في محاولته لإيجاد برامج للتعاون مع البيئة وأن يخطط لها تخطيطاً فعالاً.

أما أهم المشكلات التي تتعلق بالبناء المدرسي، هو عدم اختيار الموقع المناسب للبناء المدرسي والقريب من تجمعات سكن الطلاب في كثير من الأحيان، كما أن بعض الأبنية المدرسية لا تحتوي على التجهيزات الضرورية للتعليم كالمكتبة المدرسية والمختبر المدرسي مما يجعل البناء المدرسي بعيداً عن تحقيق وظيفته، ومن أكبر الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة مشكلة الدوام لفترتين، التي تسبب نوعاً من عدم الاستقرار النفسي، فإن المسؤولية وإن توزعت على كلا المديرين شكلياً إلا أنها لا تزال ترتبط بأحد المديرين لمتابعة الصيانة المدرسية، ومتابعة الأثاث، كما أن نظام الفترتين يحرم الطالب من

التمـــتع بحـــرية ممارسة الأنشطة اليومية، و كثيراً ما سبب ذلك مشكلات بين المديرَيْن حول استخدام المختبر و المكتبة وقاعات الأنشطة.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الثالث

مجالات الإشراف التربوي

- مقدمة
- المجالات التي تتعلق بعمل المشرف في مديرية الإشراف التربوي
- المجالات التي تتعلق بعمل المشرف في المدارس:

المـــتعلم- المعلـــم- النمو المهني- المنهج التعليمي- طرائق التدريس- الوســـائل التعليمـــية وتقنـــيات التعلـــيم- الكـــتاب المدرسي- المكتبات المدرسية- التخطيط- التقويم


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الثالث

مجالات الإشراف التربوي

مقدمة:

لعل من أبرز الصعوبات التي تواجه عملية الإشراف التربوي تعدد أدوارها، واتساع مجالات عملها، وتشعبها، إلى حد جعل الاتفاق على أدوار ومجالات محددة أمراً صعباً حتى بين المهتمين مباشرة بالإشراف التربوي، إلا أنه في ضوء الأدب التربوي المتاح، يمكن تحديد الأدوار الرئيسة للمشرف التربوي، ومجالات عمله على النحو الآتي:

مجالات تتعلق بعمله في مديرية الإشراف التربوي ومجالات تتعلق بعمله في المدرسة.

أولاً: المجالات التي تتعلق بعمل المشرف في مديرية الإشراف التربوي:

إن رسالة المشرف التربوي هي تحسين العملية التعليمية التعلمية وتطويرها وتحقيق الأهداف التربوية، من خلال النهوض بمستوى أداء المشرف التربوي في عمله الميداني في المدارس، وما يقدمه لإدارة المدرسة والمعلمين فيها من دعم ومساندة وتقويم وتطوير، وتحقيق هذا كله يتطلب من المشرف التربوي أن يقوم أولاً بتحديد المهام الملقاة عليه وهو مشرف تربوي تجاه ذاته، وتجاه الهيئة التي يعمل ضمنها، ويمكن تحديد مجالات عمل المشرف التربوي في مديرية

الإشراف بما يلي:

- التخطـيط للعمـل الإشـرافي فـي ضـوء الواقع التربوي والحاجات والأولويات ومتطلبات النمو المهني، بالتعاون مع زملائه من المشرفين التـربويين وغيـرهم من المعنيين بعملية الإشراف التربوي، وتطوير الخطط السابقة في ضوء الحاجات والمستجدات ووضع برامج الزيارات واللقاءات والاجتماعات والندوات وغيرها.
- التنظـيم وذلـك بتحديد احتياجات المدارس من المعلمين، والإسهام في إعداد حركة تنقلات المديرين والمعلمين بين المدارس،
- الـسعي لتوفيـر المستلزمات المادية للعملية التربوية في المدارس من أدوات وأجهزة وكتب مدرسية وسواها.
- تحلـيل المـناهج والكـتب المدرسـية ودراسة الاقتراحات المقدمة من المدارس بشأن تطوير المناهج وتجريب الكتب المدرسية.
- إجـراء الأبحـاث التـربوية ذات الـصلة بعمله وبالتعاون مع زملائه المشرفين.
- التحـضير لمستلزمات الإشراف التربوي من نشرات تربوية، وبطاقات ملاحظـة، وقوائم تقدير، وبيانات، وكتب ووسائل مساعدة في الإشراف التربوي.
- تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين والمساهمة في وضع البرامج التدريبية المناسبة.
- إعداد نماذج التقويم المناسبة، وتحليل نتائج تقويم المعلمين وفق مستويات أدائهم ووضع التصورات للارتقاء بهم.

- الـــنمو المهني، فالمشرف التربوي يعمل كمستشار متخصص في المواد العلمـــية والأمور التربوية، وكمنسق بين المعلمين ومدير المدرسة وبقية الإدارات التربوية، وكقيادي في لجان التطوير والبحوث وكمقوم للمعلم، ولـــنمو المتعلم وللمنهج والأساليب وغيرها، وهو في كل ذلك يجب أن يكون خبيراً، وهذا كله يتطلب منه متابعة التعلم والاطلاع والنمو المهني المستمر.

ثانياً: المجالات التي تتعلق بعمل المشرف في المدارس:

اقتصر عمل المشرف التربوي بمفهومه القديم على تقويم عمل المعلم داخل الصف، إلا أنه امتد مع التطور والتجديد التربوي إلى مجالات كثيرة أهمها:

١-المتعلم:

فالمـــتعلم يعـــد تعليمه والاهتمام به غاية في حد ذاتها، فكل موقف تعليمي يجب أن يصمم لتحقيق النمو الكامل للمتعلم. وكل إشراف تربوي لا بد أن تركز الجهـــود فيه حول المتعلم والتخطيط للعناية به، جسماً وعقلاً ووجداناً، والسعي لتنمية الشخصية المتوازنة فيه. فتقدم المجتمعات رهن بتفتح شخصيات أفرادها.

فالتعلـــيم لـــم يعد مجرد تلقين للمعرفة بل أصبح تغييراً في طبيعة المتعلم وســـلوكه، معارف ومهارات وقيم واتجاهات، وإذا كانت العبرة بالنتائج، فجودة الإشـــراف التربوي رهن بما يسفر عنه من تطوير في النتائج والمخرجات التي تتجـــسد فـــي المتعلم وما يجب أن يتميز به من تفكير ناقد، وقدرة على تجاوز الصعاب، والإرادة القوية، والرغبة في التحدي المستمر، والاعتماد على الذات.

لقـــد أكدت اليونسكو في الشعار الذي طرحته مع مطلع هذا القرن ضرورة إتاحة التعلم لكل فرد مهما كان وضعه No child left behind، وهذا يتطلب

مـــن المشرف التربوي أن يُعنى بتوجيه المعلمين وتزويدهم بالأساليب الناجحة لرعاية كل متعلم بحسب خصائصه وحاجاته من متفوقين، أو متأخرين دراسياً، أو أصحاب الميول الخاصة، أو المعوقين، وأن يساعد المعلم لاتخاذ الإجراءات الوقائية الصحيحة في وقتها المناسب.

٢-المعلم:

يحرص المشرف التربوي في برنامجه الإشرافي على التأهيل الكافي للمعلم وتـــشجيع نموه المهني المستمر على قاعدة صلبة من الخبرات التعليمية، انطلاقاً مـــن أن المعلم هو سيد الموقف التعليمي. كما يُعنى المشرف التربوي بملاحظة المعلم في بعض المواقف التعليمية بغية التحقق من معرفته لمادة الدرس وأساليب الـــتدريس واســـتخدام الوســـائل المناسبة لعرضها. وللتعرف أيضاً على كفايات التعلـــيم لديـــه، ويحرص المشرف التربوي على أن يلم المعلم بطبيعة المعرفة وتصنيفاتها الرئيسة، وأن يميز بين المعلومات والحقائق، وبين المبادئ الرئيسة والمفهومات الأساسية الناظمة لها، وبين مجالات العمل والتطبيق، وبين عمليات الحفـــظ والاستظهار والإبداع والابتكار والاستقرار والقياس، والعمل والتطبيق ليـــتمكن من ممارسة تلك المبادئ والعمليات جميعها. ولا بد أن يكون الإشراف والتوجـــيه والمـــتابعة عملـــية مستمرة لتكوين المهارات التعليمية المناسبة لدى المعلـــم، فمهارة التعليم كثيراً تُشبّه بمهارة العزف على آلة موسيقية، فالمحافظة علـــى المهارات تتطلب الممارسة المستمرة للمهارات التعليمية. ومن أهم أدوار المشرف في مجال تنمية المعلم معرفة أداء المعلمين وتصنيفهم بحسب مستوياتهم ومـــؤهلاتهم وتقويمهم السابق سواء بالنسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية أم رسم برامج التدريب أم ممارسة أساليبه المختلفة، أم متابعة المتدربين وتقويمهم. ومن المفـــيد إتاحـــة المجـــال أمـــام المعلمـــين للعمل في فرق تعليمية للتعرف على

الممارســات المتميزة والأداء الأفضل بينهم ولا بد المشرف من أن يوجه المعلم لأهمــية تنظــيم الوقت والتخطيط لسير عملية التعليم والحرص على الربط بين النظرية والتطبيق وأن يطلعه على كل ما هو جديد في حقل التربية والتعليم بما يجعــل عملــية التعلم أكثر متعة وفائدة وتحدياً للمتعلم، وأن يذكر المعلمين أن الــزيادة فــي إعطاء الواجبات البيتية لا يعني الوصول إلى نتائج تعلم أفضل. ويبقــى للتعاون والتفاعل بين المشرف والمعلم الأثر الكبير في الارتقاء بالعمل التربوي والذي ينعكس إيجاباً على المشرف والمعلم والمتعلم.

ومــن المهــمّ جداً إعطاء المشرف التربوي اهتماماً خاصاً للمعلمين الجدد الــذين هــم بحاجة للأخذ بيدهم ومساعدتهم للاستمرار في مهنة التعليم، والذين كثيــراً مــا هجروا هذه المهنة وتسربوا منها بسبب عدم تلبية المشرف التربوي لاحتياجاتهم الأساسية في التعليم.

ولتوضيح هذه المسألة نعرض فيما يلي وصفاً قدمته المربية الأمريكية ليزا رينارد Lisa Renand, 2003 لحالة معلم جديد عانى من صعوبات متنوعة في عمله، حيث تقول تحت عنوان: توجيه المعلمين الجدد.. إما للنجاح أو الفشل:

يفد إلى المدارس عدد من المعلمين الجدد، الذين نتوقع منهم تحمل واجبات ومــسؤوليات المعلمين القدامى، مع أنهم بحاجة إلى إعطائهم وقتاً للنمو وإثبات أنفسهم.

فــالمعلم (لوتشيانو) قرر في نهاية سنته الأولى من التعليم البحث عن مهنة أخــرى بالــرغم مــن أنــه كان في بدء العام الدراسي مفعماً بالآمال والأفكار المتفائلة، إلا أن واقع تجربته في التعليم تركته مُستنزفاً ومُتعباً وخائب الآمال.

وفرانك معلم جديد عمل مع معلم جديد آخر كفريق واحد مشترك في تعليم

ثلاثـــة صـــفوف ولم يكونا قد دُربا لأكثر من ساعة على كيفية التدريس كفريق واحد مشترك. وكلاهما كانا بحاجة لمعرفة كيفية الإدارة الصفية، وكيفية التمييز بـــين المناهج، والتعامل مع أولياء الأمور. وبسبب خبرتهما القليلة فقد عانا من العديـــد من المشكلات والأخطاء. بالإضافة إلى التحديات التي واجهها كل منهما لأنهمـــا معلمان جديدان، وجد فرانك بأن مدرسته توقعت منه المشاركة والبحث فـــي أربـــع لجان مختلفة وهي: اللجنة الفرعية لتطوير الخطة المدرسية، ولجنة اختيار الكتب المدرسية، ولجنة متابعة وضع منهج العلوم للصف الرابع، ولجنة تـــصميم مواقـــع "ويـــب" للمدرسة، إضافة إلى المشاركة في فعاليات المدرسة وأنـــشطتها، كأنـــشطة التطويـــر المهني وحضور الاجتماعات، والتعلم الذاتي للطلاب، واستغرقت المشاركة في هذه اللجان طوال اليوم الدراسي وما بعده.

ولقـــد وجـــد فـــرانك نفـــسه مسؤولاً عن كل صغيرة وكبيرة تخص فريق المدرسة وذلك من اجتماعات ولقاءات مع أولياء الأمور، ومتابعة طلاب الفريق وتدريـــبهم أســـبوعياً، والتنقل بين مختلف المدارس، وعمل الأمسيات واللقاءات المخـــتلفة، والتواصـــل مع أولياء الأمور وكل هذا يستغرق منه وقتاً أطول مما يستغرقه زملاؤه من المعلمين ذوي الخبرة.

وفـــي خضم هذه الواجبات المكلف بها، كان يحاول إيجاد وقت كافٍ لتنفيذ خططـــه التدريبية أو تصحيح أوراق طلابه، ولكنه وجد نفسه مستهلكاً من جرّاء هذه الأنشطة التي أعاقت تطوره وهو معلم جديد.

ومـــع كـــل هذه الواجبات والمسؤوليات وجد فرانك نفسه أنه لم يعد يلتقي أصـــدقاءه وزمـــلاءه ومعلمـــيه الخاصـــين إلا خلال الاجتماعات العامة أو في اللقاءات المدرسية وإذا أراد مقابلتهم، فعليه أن يغير جدول مواعيده. تغير جدول مواعيد فرانك وبحلول فصل الشتاء وجد نفسه وحيداً معزولاً **واكتشف** أن حياته

العلمية والمهنية تطغى على حياته الشخصية وعلاقاته الإنسانية.

وعلى الأرجح فإن الأشياء الأكثر صعوبة بالنسبة للمعلمين الجدد هي الأشياء التي تأتي مع مرور الوقت وبالإضافة إلى ذلك فإن المعلمين الجدد يجب أن يكرسوا مزيداً من الوقت ليصبحوا خبراء في موادهم التي يدرسونها.

فالمعلمون عادة يتعلمون هذه المواد خطوة أولى قبل تعليمها لطلابهم، والمعلم يقوم أولاً بتعلم المادة الدرسية ومن ثم يقوم بتعليمها لطلابه. ومع كثرة الدعوات للاهتمام بالمعلمين الجدد والوقوف على المشكلات التي يعانون منها، إلا أنه نادراً ما نشاهد حلولاً صحيحة لصلب هذه المشكلة في مهنتنا كمعلمين، ولا بد من تطورات جديدة تماماً بالنسبة للمعلمين الجدد من ناحية تحملهم مسؤوليات عملهم وواجباتهم وتميزهم فيها بشكل فعال ووضوحه من خلال التجربة.

ومن المتعارف عليه أن المعلمين الجدد يستغرقون وقتاً أطول في عمل ما هو مطلوب منهم في الأنشطة "الروتينية" المعتادة في التدريس، فهم يقضون الساعات الطوال في التحضير والإعداد للدروس، ووضع أسئلة الامتحانات وتصحيحها، وغيرها من الأنشطة والأعمال التي بالمقابل يقوم بها المعلمون القدامى أو ذوو الخبرة في وقت قصير لا يكاد يذكر.

وفي أغلب الأحيان، يجد المعلمون الجدد أنفسهم غارقين في الأعباء

ومغمورين في المهام الوظيفية، وذلك في كل من المدرسة والمنزل على حد سواء ولا ننفك في الاستمرار بمطالبتهم بالقيام بجميع الواجبات والأعباء وكأنهم معلمون محنكون ذوو خبرة.

إن الصورة التي قدمتها المربية ليزا ريناردتوضح أهمية مساعدة المعلمين

الجـــدد ودور المشرف التربوي في تعميق انتمائهم لمهنة التعليم وعدم التسرب منها.

٣-النمو المهني:

يندرج تحت هذا المجال مهام عدة منها:

أ- مساعدة المعلم على النمو الذاتي.

ب- الإســـهام فـــي رفع كفاية المعلم الجديد، وتعريفه بمهام عمله ومتابعته للتأكد من سلامة أدائه.

ج- إعـــداد النـــشرات التربوية وتعميمها على المعلمين للإفادة من تحسين أدائهم وتطويره.

د- عقـــد الندوات والمحاضرات واللقاءات التربوية الفردية والجماعية مع المعلمين لمناقشة كل ما من شأنه تحسين مستوى أداء المعلم وتحصيل الطلبة.

ه- إجـــراء الـــبحوث التربوية التي يمكن أن تسهم في معالجة المشكلات التربوية لتحسين العملية التربوية.

و- تشجيع تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين لتبادل الخبرات.

ز- توجيه المعلمين إلى مواكبة الأفكار التربوية التجديدية.

٤-المنهج التعليمي:

يعـــرف بعض المربين المنهج بأنه هو: "مجموعة المقررات التي تتيح الفرصة للمـــتعلم والأفـــراد الآخرين لمناقشة أمور متنوعة مثل المعلومات والعمليات التربوية والأساليب الفنية والقيم، في ترتيب منسق من حيث الوقت والمكان".

ويعــرفه آخرون بأنه: "جميع الخبرات التي يصفها المخططون التربويون للتنفيذ داخل المدرسة وخارجها بهدف تحقيق النمو الشامل للمتعلمين، وهو يشمل الموضوعات الدراسية العلمية والإنسانية والفنية والقيمية والتي تسهم في تطوير خبــرات المتعلمــين وطــرائق تفكيــرهم، والمنهج هو مادة التفاعل بين المعلم والمــتعلم، وبهذا المعنى يتضمن المنهج أهدافاً، ومحتوى، وعمليات تعليم وتعلم وهــو حــصيلة تفاعل عوامل مجتمعية مختلفة من فلسفية وسياسية واقتصادية واجتماعية. ويتركز دور المشرف التربوي فيما يتعلق بالمنهج في تيسير تنفيذه المعتمد بالشكل الصحيح وتقويمه وتطويره.

ومن الطبيعي أن يعطي المشرف التربوي اهتماماً كافياً في توجيه المعلمين للتركيــز فــي تعلمهــم علــى محتوى المواد الدراسية بأسلوب يتصف بالعمق والتحدي الفكري إلى جانب التوسع في مجال التطبيقات العملية بما يساعد على خلق بيئة محفزة للطالب على التعلم.

إن تطويــر المنهج يعني تطوير العملية التعليمية كلها، وكل تجديد مدرسي وتطويــر تربوي يتطلب تطويراً في المناهج وهو أمر لا غنى عنه فهو استجابة لحاجــات المتعلمــين ومواكبة للتغيرات المتسارعة، ولذلك كان تطوره يتصف بالاستمرار.

وللمشرف التربوي دوره أيضاً في المناهج من حيث المحتوى والطريقة وأســلوب التقويم، إلا أن تطوير المناهج كمهمة للإشراف التربوي ليس عملية انفــرادية يقــوم بهــا المــشرف وحده، بل هو عمل تشاركي يقوم به المشرف التــربوي بالاشتراك مع المعلمين والمتخصصين وأولياء الأمور أحياناً، بعد أن يكون قد وضع برنامجاً محدداً لتطوير المناهج.

ومن أولى مهام المشرف التربوي الاهتمام بالمناهج الدراسية والعمل على تطوير محتواها لتلائم حاجات المتعلمين **والمجتمع**. وله دوره في مجال التخطيط للمـــنهاج، ولتحقـــيق ذلك لا بد له من **معرفة واقع** المجتمع المحلي واحتياجاته، وقدرات المعلمين واهتماماتهم، وخبرات المتعلمين ومستوى نضجهم. وفي مجال مـــتابعة تنفـــيذ المعلمين للمنهج لا بد من الوقوف على الأهداف التي تم تحققها، والأهـــداف التي تعذر على المعلم تحقيقها لكل موضوع من موضوعات المنهج ليـــصار إلى اقتراح التعديل في حال تعذر تحقيق الأهداف المتبناة لكل موضوع في المنهج.

كمـــا تحتاج المادة العلمية إلى فحص من حيث طبيعتها والمستحدث فيها، وهـــذا بالإضافة إلى ضرورة تحليل طبيعة العملية التربوية وتأثرها بالأشخاص والإمكانيات المتنوعة.

ويجـــب أن يكـــون المشرف التربوي على دراية تامة بالنماذج الموضوعة لتطوير المنهج، ومنها:

نموذج تايلر:

اقترح تايلر أربعة أسئلة تتعلق بالمنهاج والتدريس:

١- ما الأهداف التربوية التي يجب أن تسعى المدرسة لتحقيقها؟

٢- مـــا الخبرات التربوية التي يمكن توفيرها، والتي تؤدي إلى تحقق هذه الأهداف؟

٣- كيف يمكن تنظيم هذه الخبرات التربوية بفعالية؟

٤- كـــيف نـــستطيع أن نقرر إذا كانت الأهداف التربوية قد تحققت أم لم تتحقق؟

نموذج تابا:

وهـو نمـوذج يـتطلب من المشرف التربوي تشخيص الحاجات وصيانة الأهداف ومن ثم اختيار المحتوى وتنظيمه واختيار الخبرات التعليمية وتنظيمها.

ومـن العـوامل الرئيـسة التـي تعين على تطوير المنهاج، وجود القيادة الماهـرة، فالمـشرف التربوي من خلال الزيارات المدرسية والزيارات الصفية يـستطيع شـرح محتوى المناهج المعمول بها وتفسيرها، كما يستطيع الحصول علـى معلومات حول الأفكار المنهجية من المعلمين وما يقدمونه من اقتراحات حول المناهج الدراسية التي يجب أن تكون، ومما يساعد على تطوير المنهج أن يعمد المشرف التربوي إلى إثارة اهتمام المعلمين لمعرفة المفهوم الحديث للمنهج والعمل على تطبيقه وذلك باتباع الوسائل التالية:

- إعـداد دراسـات تجديديـة للمعلمـين تشتمل على تدريبات ومناقشات للمواقف التعليمية وطرق التدريس المختلفة.
- توجـيه المعلمـين لدراسـة الكتب المدرسية ومدى ملاءمتها لمستويات التلاميذ وحاجاتهم والبيئة المحلية.
- توجيه المعلمين وحفزهم لعمل دليل للمنهج المدرسي.
- تنظـيم لقـاءات بـين متخصصين وخبراء في التربية والمناهج وبين المعلمين.

ومـن البديهـي أن يتابع المشرف التربوي مدى توافر مستلزمات تطبيق المـناهج من أدوات ووسائل، وأن يحرص على توفير البناء المدرسي الوظيفي والملائـم لتنفـيذ المـنهج والاستخدام الناجح له، بحيث يكون هناك توازن بين قاعات الدروس النظرية وقاعات الدروس العملية.

ويعـد تقويم المنهج مرحلة أساسية في تطويره، ويمكن للمشرف التربوي تقويم المنهج من خلال:

- دراسـة المحـتوى بحيث يكون مرناً يترك مجالاً للتغيير الآني في ظل التطورات المتسارعة.
- تعريف المعلمين بالمناهج والكتب المدرسية من حيث أهدافها ومحتواها وتقويمها وتطويرها.
- مساعدة المعلمين في تحليل محتوى الكتاب المدرسي لتحقيق أهداف المنهاج.
- تحليل المخرجات والنتاجات التربوية للمتعلمين وقدرتهم على الفهم عن طريق الاختبارات وسجلات السلوك والمقابلات والاستبانات.
- تحلـيل الأنـشطة المخـتلفة للمعلمين والأساليب التي يعتمدونها لتحقيق الأهداف وتقويم مستوى أعمالهم.
- إجراء دراسات ميدانية لبيان جودة المنهج المعتمد في مادة ما وأثره في العملية التربوية، فالتقويم الشامل للمنهج يجب أن يُدقق في أهدافه ومدى تحققهـا، وفـي محـتواه ومدى صلته بحاجات المتعلمين، وفي طرائق الـتدريس ومدى إتقان المعلم لها، وفي ضوء شموله المجالات المعرفية والمهارية والوجدانية.

والمـشرف التـربوي الناجح هو الذي يجعل الإجابة عن التساؤلات التالية مجال تفكيره الدائم:

١- هـل تـم تطويـر المنهج من قبل فريق تربوي متعاون ضم المعلمين وخبـراء المـناهج والمـشرفين التربويين ومديري المدارس والطلبة وممثلين عن المجتمع المحلي؟

٢- هـل هـناك حاجة إلى هذا المنهج؟ وهل هو متوافق مع مبادئ النمو والـتطور الإنساني؟ وهل عوامل البيئة المادية والبشرية تساعد على تطبيقه؟ وهل يعزز الربط بين المدرسة والمجتمع المحلي؟ وهل يحقق تعلمـاً أكثر فعالية وبجهد أقل؟ وهل هو منهج مرن قابل للتغيير؟ وما الأشياء المتوقع إنجازها بهذا المنهج؟

ومما يـساعد المـشرف التربوي على توضيح محتوى المناهج للمعلمين النـشرات التي يعدها المشرف التربوي والزيارات الميدانية التي يقوم بها على المدارس، واجتماعاته معهم.

٥-طرائق التدريس:

لما كان كلُّ عمل يتطلب نوعاً من الإشراف كي تتحقق أهدافه أو يصل إلى أحـسن مـستوى وأفـضل صـورة، فإن العملية التربوية أحوج ما تكون إلى الإشراف وفق أسس سليمة، ومع أن المنهج والبرنامج المدرسي أمران مهمان، إلا أن الأهم هو كيفية تنفيذ المنهج ومدى الإشراف على طرائق التدريس بشأنه.

ولأجـل ذلك يُنظر إلى طرائق التدريس على أنها ركن من أركان المنهج يعـتمد على الدراسة والبحث والتجريب والابتكار وإلى عملية التعليم على أنها مهـنة فنية، وأن طرق التدريس وسائل تلك العملية لتوصيل محتوى التعليم إلى المتعلمين ولا بد أن تتناسب الطريقة مع طبيعة الوضع ومع مستويات المتعلمين وأعمـارهم، وعلـى المشرف التربوي أن يحث معلميه على البحث والاطلاع وتقـويم النتاجات التعليمية لتدريسهم واقتراح الحلول للمشكلات التعليمية. وأن يوجههم إلى أن طريقة التدريس الصحيحة هي التي تركز على المفاهيم والتفكير الـناقد لا على الإجراءات والمعلومات، والتي تنمي لدى كل متعلم المقدرة على تواصل الأفكار مع الآخرين وهذا لن يتحقق ما لم يعط المعلم الفرصة للمتعلمين

لتطويـــر المفهـــوم بأنفسهم وإتقانه، لا إملائهم على المتعلمين طريق الحل. وأن يعتمد أساليب متنوعة لتطوير التفكير الناقد، ويندرج تحت هذا المجال مهام عدة منها:

أ- المـــشاركة في وضع الخطط والبرامج وأساليب النشاطات التربوية التي تشبع ميول ورغبات الطلبة وحاجاتهم.

ب- الإســـهام فـــي توضيح أهمية النشاطات التربوية وتأثيراتها الإيجابية والأساسية على العملية التربوية.

ج- المـــشاركة فـــي لجان تحكيم المسابقات الثقافية المختلفة على مستوى المديرية والوزارة.

د-توجيه المعلمين إلى المشاركة الفاعلة في الإشراف على البرامج المختلفة للأنـــشطة المدرســـية، وتوظـــيف هذه الأنشطة لخدمة أهداف المناهج الدراسية.

هـــــ-النـــشاط المدرســـي: يبرز دور النشاط المدرسي في التربية الحديثة كوســـيلة فعالـــة فـــي التعلـــيم وتحقيق الأهداف التربوية، حيث يمارس المعلمون عن طريقه المواقف المختلفة، ولكي يكون هادفاً، ولأهمية هذا النشاط لا بد من التنويع فيه والتخطيط له، وللنشاط المدرسي أوجه كثيرة بعـــضها يتم داخل المدرسة وبعضها خارجها، وهذا يتطلب من المشرف التربوي توجيه المعلمين إلى التنظيم والتخطيط للأنشطة المدرسية بجميع أوجهها، الثقافية والعلمية والاجتماعية.

ومـــما لا شـــك فـــيه أن الـــتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي يكسب المتعلمين خبرات حياتية لها أثرها في تكوين شخصياتهم وتوازنها، فليس التعلم

مقـصوراً علـى الجانـب المـ ـي في شخصية الطالب فحسب، حيث أثبتت الدراسات أن قيام الطالب بخدمات لمجتمعه هو في ذاته تربية عميقة لشخصيته وفرصة لاكتساب خبرات لها شأنها في تكامل شخصيته.

٦-الوسائل التعليمية وتقنيات التعليم:

مـنذ فجر التاريخ حتى عصرنا الحاضر كانت الوسائل التعليمية ركناً من أركان المنهج وهي تتجدد من عصر إلى آخر.

وتـتم الاسـتعانة بوسـائل التعلـيم لنقل المعارف وتمكين المتعلمين من استيعابها. لذلك أطلق على الوسائل التعليمية مسميات كثيرة من معينات التدريس والوسائل السمعية والبصرية وتقنيات التعليم.

فقد اختلف التدريس من النظرة التقليدية في رؤيتها إلى المتعلم وإلى عملية التعلم والتعليم، ودور كل من المعلم والمتعلم فيها إلى نظرة حديثة تعطي أهمية كبيرة للوسائل التعليمية والتقنيات وحاجة الفرد إليها للقيام بالإجراءات الأساسية للتعليم.

والمعلم يختار الوسيلة التي تناسب المتعلمين وله أن يجرب وسائل تعليمية عدة، أو يبتكر وسائل معينة تساعده على أداء رسالته.

ولا بـد مـن مـساعدة المعلمين في استخدام الوسائل التعليمية والتقنيات المناسبة لتحقيق أهداف المنهج.

ولمـا كـان لكل موقف ظروف معينة، ولكل متعلم قدراته الخاصة، ولكل معلـم خبرته ومهارته وكفايته، مما يؤكد ضرورة العناية باختيار وسائل التعليم المناسـبة. كان من مهمات الموجه التربوي أن يتأكد بالتعاون مع المعلمين على أن وسائل التعليم المنتقاة متماشية مع خبرات التلاميذ، ومتفقة مع معلوماتهم

ومشبعة لحاجاتهم وملبية لاهتماماتهم.

ولا بـد مـن أن يعمد المشرف التربوي على توفير الوسائل التعليمية في المـدارس باعتبارها جزءاً أول، وعلى حين أن الجزء الثاني هو زيادة استعداده لاسـتعمال هـذه الوسـائل التعليمية، والجزء الثالث هو توفير التوزيع السريع لوسائل التعليم التي تساعد المدرسين باستعمالها وقت الحاجة.

وعلى المشرف التربوي أن يسعى لتوفير مركز للوسائل التعليمية. ويمكن أن يـستخدمه المعلمـون لتوفيـر وسائل التعليم اللازمة بعد استشارة المشرف التربوي التي تساعد في تقديم العون اللازم.

فالمعلـومات والمساعدات التي تُعطى للمعلمين الذين يحضرون إلى مركز الوسـائل طلـباً للمساعدة هي في الأساس الإسهام الرئيس لتحسين التعليم الذي توفره مراكز الوسائل التعليمية.

ويـتعاون المـشرف التـربوي مـع المعلمين ليعرفهم بالوسائل التعليمية، ويـدربهم على مواكبة التكنولوجيا واستخدام التقنيات الحديثة وشبكات الاتصال الالكترونية ليستطيعوا الوقوف على كل جديد في مجال عملهم.

وعلى المشرف التربوي تشجيع المعلمين على تأمين الوسائل التعليمية الصعبة إلـى الـصف ومعـرفة كيفية استعمالها داخله، كي يعزز معلومات الطلاب ويثير دافعيـتهم لمـزيد مـن التعلم والتفكير، وبناء على ما سبق فإن عدم توفير الوسائل التعليمية هي نقطة ضعف في عمل المشرف التربوي.

وعلـيه توعـية المعلمـين بأهمية تقنيات التعليم، وتدريبهم على استخدام التكنولوجـيا والتقنيات الحديثة وشبكات الاتصال الالكترونية ليستطيعوا الوقوف علـى كل جديد في مجال عملهم. وعليه أن يوجههم للعناية بالوسائل ويشجعهم

علـــى إنتاجها من الخامات المد . وإجراء الدراسات والبحوث الميدانية، ونشر التجارب المتعلقة بالتقنية التعليمية، لتطوير التعامل مع الأجهزة والوسائل وسائر تقنيات التعليم.

- القيام بجولات ميدانية بهدف تخطيط البرامج التربوية.
- عقد اللقاءات والندوات التربوية الخاصة في مجال تقنيات التعليم.
- اســتخلاص نــتائج المؤتمرات والندوات في مجال التقنيات، واستمرار المتابعة والتقويم لتحسين أساليب التعليم وطرائقه.
- إعــداد النشرات التربوية، والقراءات الموجهة، وإقامة الورش التربوية، وتطبــيق ســائر الأســاليب الإشــرافية التربوية الممكنة، لتطوير أداء المعلمــين فــي كيفــية استخدام أنواع التقنية الحديثة في مجال التربية والتعليم.
- القــيام بجــولات ميدانية على المدارس، لتوجيه المعلمين إلى الأسلوب الأمثل في استخدام الحاسب الآلي والمحافظة عليه.
- التحقق من كفاية الوسائل التعليمية في المدارس كماً ونوعاً.

الكتاب المدرسي:

شــهد الــتقدم المعرفــي فــي العــصر الحاضر الكثير من مصادر التعلم المــسموعة والمقــروءة ومع ذلك مازال الكتاب المدرسي يعد أساساً من أسس الــتعلم ووســيلة ذات قــيمة في نمو خبرات المتعلم، فهو أداة تمكنه من معرفة الحقائــق والمعلومات والمهارات والقيم التي حددها المنهج التربوي في محتواه، ويحــرص المعنــيون بإعداد الكتاب المدرسي ليكون على أفضل صورة مناسبة لمــستوى المتعلم واهتماماته وأغراض التربية وحاجات البيئة. ولا بد للمشرف

التـــربوي من أن يدرس ويدقق في الكتاب المدرسي، دراسة واعية ليكون على بينة من محتوياته، وليتمكن بالتالي من إرشاد المعلمين إلى كيفية تنفيذ مضمونه.

ويتجلى اهتمام المشرف التربوي بالكتاب المدرسي من خلال:

١- الـــتأكد مـــن وصول الكتب المدرسية المقررة إلى المدارس وتوزيعها على المتعلمين في الوقت المناسب.

٢- مناقشة المعلمين في محتوى الكتب المدرسية المقررة، ومدى ملاءمتها ووفائها باحتياجات المتعلمين، ومراجعتها للتأكد من خلوها من الأخطاء العلمية والمطبعية.

٣- توجـــيه المعلمـــين إلى العناية بالنشاطات التقويمية الواردة في بعض الكـــتب المدرســـية ومناقشتها مع الطلاب، ومعرفة مدى قدرتها على قياس الأهداف وتحقيقها.

٤- تـــزويد المعلمـــين بالمـــراجع العلمية والتربوية المتعلقة بمادة الكتاب المدرســـي، ممـــا هو موجود في مكتبة المدرسة أو خارجها وتشجيع المعلمين على الإفادة منها.

٥- توجـــيه المعلمين إلى منع الطلاب من استخدام الوسائل التي تصرفهم عن استخدام الكتاب المدرسي ككتابة الملخصات منه.

٦- المـــشاركة فـــي تطوير المعارف المتعلقة بالكتاب المدرسي من حيث مضمونه العلمي والتربوي وشكله، ولغته، وتأثيره في الناشئة، وتبادل الخبرات مع المربين الآخرين في هذا المجال.

ويمكـــن للمـــشرف التـــربوي القيام بعملية التقويم الشامل والمستمر للكتب المدرسية، على أن يكون التقويم شاملاً للنقاط التالية:

١- مضمون الكتاب: من النواحي الاجتماعية والثقافية والعلمية.

٢- صناعة الكتاب: إدارة، إنتاج، كلفة، إخراج، طباعة... الخ، ودوره في العملية التعليمية مصدراً للمعرفة وعلاقته بالتشكيل الثقافي والايديولوجي، والتشكيل السلوكي.

٣- جودة معلوماته وحداثتها، ووثائقه، وتمارينه، وتوافقه مع المنهاج، والتنسيق الداخلي وسلامة لغة الكتاب من حيث الملاءمة، والسلامة، ودقة التعبير.

ومن الضروري تشجيع المعلمين على تجريب الكتاب المدرسي الجديد وتحديد نقاط القوة والضعف فيه، وتقديم اقتراحاتهم للتعديل ووضع بطاقات ملاحظة يسجل المعلم المعلومات حول مدى توفر المواصفات التربوية والتقنية للكتاب المدرسي الجديد، ولا يمكن للمشرف التربوي أن يؤدي دوره الحقيقي في مجال الكتب المدرسية ما لم يكن على معرفة كافية بالمصادر العلمية لصناعة الكتاب المدرسي والتي هي:

- فلسفة التربية التي تشتق منها الأهداف التربوية العامة.
- متطلبات المرحلة التاريخية للمجتمع التي سيعمل بها المتعلمون مستقبلاً وما يحققه الكتاب المدرسي من تنمية علمية وأخلاقية وروح وطنية.
- متطلبات المعرفة الأكاديمية والمتخصصة بموضوع الكتاب، كالتاريخ، والجغرافيا والرياضيات.. الخ.
- التطورات العلمية والتقنية المعاصرة التي تُثري محتوى الكتاب المدرسي.
- خصائص المتعلمين النفسية والإنسانية وأساليب التعلم المناسبة.

٨-المكتبات المدرسية:

للمكتبة المدرسية دور في إكساب المتعلمين عادة البحث والاطلاع باعتبارها وسيلة نشر الثقافة، فهي ليست جزءاً ثانوياً في المدرسة يمكن الاستغناء عنه بل هي أساس جوهري فيها، لذلك يحرص المشرف التربوي على تحقيق الهدف من وجود المكتبة المدرسية، وذلك بحث العاملين في المدرسة العناية بمحتوياتها والعمل على رفدها بما تحتاج إليه من كتب ودوريات وأبحاث إلى جانب توفير الأثاث والأدوات اللازمة.

ومن المفيد أن يشجع المشرف المعلمين على التعاون بين المدرسة والمجتمع بحيث يُزود المدير والمعلمون والمتعلمون وأولياؤهم المكتبة بما تحتاجه، ولا بد أن يضع المشرف التربوي في خطته التعرض على محتويات المكتبة المدرسية والتأكد من سلامة محتوى كتبها ومدى مناسبته لتحقيق الأهداف التربوية، وأن يعمل على تذليل الصعوبات التي تحول دون الاستثمار الأمثل لمكتبة المدرسية وتحقيق الفائدة منها.

ويأتي في أولوية ذلك توعية المعلمين نحو أهمية تدريب طلابهم على المطالعة والتقصي والبحث وتشجيعهم للاستفادة من المكتبة المدرسية في الكشف عن ميول المتعلمين واستعداداهم وقدراتهم.

٩-التخطيط:

لضمان حسن التنفيذ والابتعاد عن العشوائية في العمل يقوم المشرف التربوي بتوجيه المعلمين إلى أسس وقواعد تنظيم البرنامج اليومي، ووضع الخطة الدراسية الأسبوعية وتوزيع المنهج على أشهر السنة، ويراعي في ذلك القواعد والأسس الناظمة لوضع الخطط وظروف البيئة الطبيعية والاجتماعية وتنمية العلاقات بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي.

ويـــتم ذلـــك كله بالتشارك والتعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلمـــين ســـواء فـــي تحديد أولويات المدرسة أو في صنع الخطط والبرامج المناسبة لتلبية ذلك كما يساعد المشرف التربوي مدير المدرسة في إعداد الخطط التطويـــرية لمدرســـته، ولا بـــد للمشرف التربوي من أن يولي اهتماماً خاصاً لمساعدة المعلم الجديد والمعلم الوحيد في تخطيط برامجه، بما يتلاءم والظروف التي يعمل في إطارها.

١٠-التقويم:

وهـــو مجـــال مهم من مجالات عمل المشرف التربوي حيث يؤدي التقويم دوراً أساسياً في العملية التربوية وهي ركن أساسي من أركانها. ويساعد التقويم فـــي تعـــريف المشرف التربوي بالجهود التي تُبذل والتأكد من مدى النجاح في تحقيق أهداف الإشراف التربوي خاصة وأهداف العملية التربوية عامة.

كمـــا يـــساعد الـــتقويم المشرف التربوي في معرفة كفاية متطلبات التعليم البـــشرية منها والمادية. وعلى المشرف التربوي أن يوجه المعلمين إلى المفهوم الحـــديث للـــتقويم وأن يأخـــذ بـــيدهم لتطبـــيق الأساليب الموضوعية في تقويم المتعلمين. وعليه أن يستعين بوسائل قياس مناسبة تفيد نتائج تحليلها في تطوير خطط العمل، ويندرج تحت مجال التقويم مهام عدة، منها:

- ممارسة المشرف الذاتي لعمله الإشرافي.
- توجيه المعلمين إلى ممارسة التقويم الذاتي لعملهم.
- المساهمة في تقويم الأداء المدرسي.
- إعـــداد اختـــبارات موحدة لكل مبحث لمختلف الصفوف وبالتعاون مع المعلمين.

- مـساعدة المعلمين في بناء اختبارات تحصيلية وفق مواصفات الاختبار الجيد.
- المـشاركة في الاختبارات الشهرية والفصلية، ووضع الخطط العلاجية الملائمة في ضوء ذلك وبالتعاون مع أصحاب العلاقة.
- الـتعاون مع مدير المدرسة في تطوير إجراءات الاختبارات التحصيلية وأساليبها وفق معايير ثابتة ومحددة.
- التعاون مع مشرفي الوزارة والجهات المعنية بتطبيق نظام ضبط نوعية التقويم لأغراض رفع مستوى مخرجات التعليم.
- دراسـة عيـنات مـن الاختبارات التحصيلية التي يعدها المعلمون في مدارسهم وتقويم التغذية الراجعة حولها.
- المـشاركة في تقويم أعمال المعلمين والمديرين وتقديراتهم السنوية وفق أساليب تقويمية موضوعية وتوثيقها في تقارير رسمية.

الفصل الرابع

أساليب الإشراف التربوي

- مقدمة

١-الأساليب الإشرافية الفردية:

- زيارة المدرسة.

- الزيارة الصفية: أهدافها، أنواعها، آدابها، مقوماتها.

- اجتماع المشرف مع المعلم.

٢-الأساليب الإشرافية العامة:

-الاجتماعات العامة، شروطها، مزاياها.

-الندوات، شروطها، مزاياها.

-المشاغل التربوية، شروطها، مزاياها، الصعوبات التي تواجهها.

-الدروس التوضيحية، أهدافها، مجالات استخدامها.

-التعليم المصغر، أهدافه، ميزاته.

-تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين وميزاتها.

-القراءات الموجهة، شروطها، ميزاتها.

-النشرات التربوية، شروطها، ميزاتها.

-البحوث الإجرائية، فوائدها.

-المؤتمرات التربوية.

-الدورات التدريبية.

- خاتمة.

الفصل الرابع

أساليب الإشراف التربوي

لمـــا كان الإشراف التربوي عملية فنية تعاونية، تتم بين المشرف والمعلم ويقـــصد بها تطوير وتحسين العملية التعليمية. كان لا بد للمشرف التربوي أن يعـــتمد أساليب إشرافية متنوعة ليضمن بذلك تحقيق أكبر قدر من النمو المهني والتطوير التربوي.

وتختلف الأساليب الإشرافية من حيث أهميتها وأهدافها ويمكن تقسيمها إلى قسمين:

أولاً: الأساليب الإشرافية الفردية:

وهـــي أســـاليب تهتم بمساعدة العاملين في المدرسة أفراداً، ولقاء المشرف التربوي مع المدير أو المعلم دون الآخرين وتقديم المساعدة له فرداً، وهي:

- زيارة المدرسة
- الزيارة الصفية
- اجتماع المشرف التربوي مع المعلم بعد الزيارة الصفية
- اجتماع المشرف التربوي مع المعلم دون زيارة صفية

أولاً: زيارة المدرسة:

تعد زيارة المدرسة إحدى طرق تحسين التعليم لذا من واجب المشرفين أن

يقومـــوا بالإشراف المستمر على المدارس وفق أسس منظمة ومخطط لها، علماً بـــأن لكـــل مدرسة مشكلاتها ويمكن تقليل هذه المشكلات عن طريق الزيارات الإشرافية الفعالة لتلك المدارس.

ويحتاج المشرف التربوي كي يحقق أهداف الإشراف بالشكل الصحيح إلى معلومات عن المدرسة وعن مديرها من حيث إعداده وخدمته وبعض مؤهلاته.

وإضافة إلى ذلك فإن زيارته للمدرسة تحقق له الفوائد التالية:

الاطلاع على برنامج العمل الدراسي ومعرفة طبيعة بناء المدرسة من حيث صـــلاحيته، والـــدوام فـــيه، وعدد شعب المدرسة، وعدد تلاميذها وكفايتها من المعلمـــين، ويـــتأكد مـــن صحة هذه المعلومات من مدير المدرسة أثناء زيارته الميدانية، والتعاون معه ليعملا معاً قائدين للعملية التربوية، وتحقيق أهدافها.

والمشرف التربوي في هذا النوع من الاجتماعات ليس هو المصدر الوحيد للمعلـــومات والمقتـــرحات، بل يجب أن يشارك بها كل من المدير والمعلمين، ويكون دور المشرف التربوي هو التنسيق وضبط العمل.

ثانياً: زيارة المشرف للمعلم داخل الصف:

تعـــد الـــزيارة الـــصفية وسيلة من وسائل الاتصال المباشرة بين المشرف التـــربوي وعناصـــر الموقف التعليمي كلّها، حيث يتمكن المشرف التربوي من ملاحظـــة المعلـــم داخل البيئة التعليمية التعلمية والاطلاع ومتابعة ما يجري في الصفوف الدراسية والمرافق التعليمية المختلفة.

والـــزيارة الصفية من الأساليب الفعالة التي تساعد المشرف التربوي على تحقيق النمو المهني للمعلم، فما مفهومها، وأهدافها، وأنواعها، وشروطها؟

مفهوم الزيارة الصفية:

وهـــي زيـــارة المـــشرف للمعلم في صفه أثناء تنفيذه لفعاليات درسه مع التلاميذ.

وهي عملية تحليلية توجيهية تقويمية تعاونية بين المشرف التربوي والمعلم وتـــشكل جانباً مهماً من أنشطة التربية العملية، ولا غنى للمشرف التربوي عنها مهما كان حاذقاً في عمله متمرساً فيه.

إنها أسلوب إشرافي من أقدم الأساليب الإشرافية المعروفة وأكثرها شيوعاً، ولا يـــزال يُعـــد مـــن أهمها مادام الهدف الرئيس هو جمع المعلومات لدراسة الموقـــف التعليمـــي دراســـة تعاونية يشترك فيها المشرف والمعلم، حيث يطلع المـــشرف التربوي ميدانياً على طريقة تعليم التلاميذ ويقف بنفسه على التحديات التـــي تـــواجه المعلم في تعليمه، ويطلع على الطرائق والأساليب المستخدمة في تعلـــيم التلامـــيذ ويكتشف المهارات والقدرات التي يتميز بها المعلمون، وتحديد نوعية العون التربوي الذي يحتاجه المعلم لتحسين مخرجات التعليم.

وهـــي وســـيلة ناجحة في يد الموجه التربوي الذي يتصف بالديموقراطية والحكمة وبُعد النظر، تمكنه من تقديم المعونة اللازمة لرفع مستوى التعليم.

أهداف الزيارة الصفية:

لكـــي تحقـــق الـــزيارة الصفية أهدافها لا بد أن يتفهم الجميع أن الزيارات الصفية وسيلة للتعاون يترتب عليها دعم المواقف التعليمية وإثراؤها، فهي ليست إبـــرازاً للسلطة ولا محاولة لإهانة المعلم أمام تلاميذه، والإشراف التربوي بهذا المفهوم ليس مجرد إسداء النصح من شخص أكثر خبرة إلى شخص يقل عنه في الخبرة بل هي في الواقع عملية تبادل آراء.

تـــتم الـــزيارة الصفية من أجل تحقيق أغراض رئيسة أهمها: استشعار مكانة المنهج والخبرات التي يشترك فيها التلاميذ، واكتشاف الأفكار التي يستطيع التلاميذ أن يـــسهموا فـــيها، ومـــن أجل التخطيط للتدريب أثناء الخدمة، والمساعدة لتحسين الموقف التعليمي عن طريق الملاحظة المباشرة للمعلم والتلميذ في البيئة التعليمية.

وهي تحقق أهدافاً كثيرة منها:

١- معـــرفة مـــدى ملاءمـــة المواد الدراسية لقدرات التلاميذ وحاجاتهم، وتمكّـــنهم مـــن استيعابها وفائدتها في تحقيق الأهداف الخاصة للمادة الدراســـية والأهـــداف العامـــة للتـــربية وكيفية تطبيق المعلم المنهج والصعوبات التي تواجهه.

٢- الاطـــلاع على الطرق والأساليب المستخدمة في تعليم الطلاب ومدى صلاحيتها وملاءمتها لسيكولوجية المتعلم.

٣- التعـــرف علـــى الوســـائل المستخدمة في تقويم نتائج التعليم، وتشخيص الصعوبات والعمل على علاجها، والاطلاع على الأسلوب الذي يستخدمه المعلم في تحقيق الأهداف ومدى النجاح في الاقتراب منها.

٤- الوقوف على الصورة الحقيقية للعملية التربوية التي يواجهها عدد من المعلمين والمشكلات والصعوبات لجعلها موضوعاً لاجتماع يدعو إليه المشرف التربوي حيث يتم فيه مناقشتها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

٥- أخذ ملاحظات أولية عن أداء المعلم ومستوى تحصيل تلاميذه.

٦- مساعدة المعلمين في تقويم أعمالهم ومعرفة نواحي القوة والضعف في تعليمهم وحل المشكلات الخاصة التي يعانون منها ورفع مستوى أدائهم لمهامهم.

٧- التعـرف علـى حاجات المعلمين وميزاتهم والقدرات والمواهب التي يتمـتع بها كل منهم للاستفادة منها على أفضل وجه، وخاصة لتخطيط التدريب أثناء الخدمة، وتحقيق هذا الهدف يتطلب من المشرف التربوي أن يقـوم بـزيارة المعلم في صفه أكثر من مرة، وذلك لأن كثيراً من المعلمين يحاولون إخفاء حاجاتهم أو بعضها ظناً منهم بأن ذلك يعيبهم أو يقلـل مـن شأنهم، فيفضلون أن يبقوا على جهلهم على أن يطلبوا النـصيحة والمـساعدة، كمـا أن بعض المعلمين يظنون بأنهم يتقنون أعمالهم ولا يدرون بأن أشياء كثيرة تنقصهم.

٨- التعـرف علـى مدى استجابة المعلمين وتحقيقهم لتوجيهات المشرف وتوصياته الذي اتفق معهم عليها في الزيارات السابقة.

٩- توثـيق علاقـة المـشرف التربوي بالواقع التربوي ورصد حاجات المعلمـين الفعلـية عند التخطيط لبرامج الإشراف التربوي بغية إغناء البرامج بما يفيد المعلمين في تأدية واجباتهم والعمل على تلبيتها.

١٠- تنمـية خبرات المشرف التربوي من خلال ما يطلع عليه من أساليب جديدة ونشاطات فاعلة وتجارب مبتكرة.

١١- تنمـية اتجاهات المعلمين نحو التغيير والتجديد، ولكل منهم طريقته الخاصة في هذا المجال.

١٢- تحسين الموقف التعليمي التعلمي بالنسبة للتلميذ.

أنواع الزيارات الصفية:

تخـتلف الزيارات الصفية باختلاف الهدف منها، وباختلاف الظروف التي يتم فيها العمل المدرسي

ويمكن تصنيفها إلى:

١- زيـــارة اســـتطلاعية: معرفة الجو العام، الإعداد والتحضير، إدارة الوقت، إدارة الصف، توظيف الوسائل المعنية، التقويم، التعزيز... الخ.

٢- زيارة توجيهية: لمعرفة حاجات المعلم وللتعرف على المعلم الجيد، أهم خطوات الدرس وعمليات التقويم المختلفة... الخ.

٣- زيارة تقويمية: للوقوف على مستوى أداء المعلم العام.

أو تـــصنيفها وفـــق أنـــواع ثلاثة: الزيارة المفاجئة، والزيارة المحددة أو المخطط لها، والزيارة المطلوبة.

١-الزيارة المفاجئة:

هـــي الزيارة التي يقوم بها المشرف للمعلم بدون اتفاق مسبق بغية الوقوف علـــى ما يجري في الصف في الأحوال العادية بعيداً عن التكلف والتصنع مما يجعل تقويمه أقرب إلى الواقع إذ من المفروض أن يكون المعلم على حالة واحدة من الاستعداد والعطاء دائماً. إلا أن الزيارة المفاجئة تتناقض مع المفهوم الحديث للإشـــراف التربوي الذي يقوم على التعاون والتخطيط المشترك، وتهدم جسور الثقة بين المشرف والمعلم.

٢-الزيارة المخطط لها:

هي الزيارة التي تتم بناء على تخطيط مسبق بين المشرف التربوي والمعلم وبموعد محدد من قبل، وقد تتم من خلال التنسيق بين مدير المدرسة

والمعلمين. وذلك لمناقشة قضايا تتعلق بالتلاميذ أو المنهاج ومدى ملاءمته لهم، أو لسير العملية التعليمية التعلمية. ومثل هذا النوع يسهم في بث الثقة في نفوس المعلمين والوقوف على نشاطاتهم في أفضل صورها.

٣-الزيارة المطلوبة:

وهي الزيارة التي تكون تلبية لدعوة المعلم

• إما بناءً على طلب من معلم شعر بأنه بحاجة لمساعدة المشرف التربوي في حل مشكلة تواجهه، ومثل هذه الزيارة يطلبها فئة من المعلمين بلغوا درجة عالية من الوعي والشعور بالمسؤولية بحيث لا يسبب لهم مثل هذا الأمر الخجل وطلب المساعدة من الآخرين.

وهذا النوع من الزيارات يعد نادراً لأنه يتطلب وجود علاقة زمالة خاصة ورفيعة قائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين الأطراف المتعاونة للنهوض بالعملية التربوية، وكي يشجع المشرف التربوي المعلم على دعوته للزيارة الصفية فإنه يمكن اتخاذ إجراءات منها:

أن يظهر المشرف اهتمامه بالمشروعات التي يقوم بها التلاميذ، وأن يشجع المعلم على دعوته لمشاهدة ما يستجد فيها من تطورات، وما يقوم به التلاميذ من أوجه النشاط التجريبية، وإعداد خطة لنوع من النشاط المشترك، ينفذها المعلم مع تلاميذه باشتراك المشرف، وإذا اتبعت هذه الطريقة، فلا بد أن يكون لدى المشرف الوقت لكي يقوم بالإعداد مع المعلم، وأن يكثر وجوده مع التلاميذ في الصف في الفترة التي يقومون فيها بتنفيذ المشروع.

• أو لوجود معلم متميز يعرض بحضور المشرف التربوي بعض الأساليب الجديدة أو الطرائق المبتكرة في عمله التي أثبتت فعاليتها لتعميمها والعمل بها، بهدف النهوض بالعملية التربوية. وهذا النوع من الزيارات نادرة لأنها تتطلب وجود علاقة زمالة خاصة وقائمة على الاحترام المتبادل بين المشرف التربوي والمعلم.

وســواء كانت الزيارة بالاتفاق على موعد محدد أو بناء على طلب المعلم فإن مثل هذه الزيارات يحتاج إلى درجة من الوعي المهني لدى المعلمين.

آداب الزيارة الصفية:

لتحقــيق المشرف التربوي الأهداف المبتغاة من الزيارة الصفية مهما كان نــوعها فعلــيه أن يقوم بمراجعة النظريات والحقائق التربوية والعلمية التي من الممكــن لــه أن يمارســها فــي هذه الزيارة، وأن يعمل على جمع المعلومات والحقائــق عــن المعلم الذي يقرر أن يزوره، وأن تكون هذه المعلومات شاملة للجوانب المهنية من حيث (مدة الخدمة ونوع التدريب الذي حصل عليه، والمعهد الــذي تخرج منه، وتقييم المشرفين السابقين له)، والجوانب الشخصية من حيث (أحــوال المعلم الاجتماعية، فيما إذا كان عزباً أو متزوجاً وعدد الأولاد ومحل الــسكن، والــصعوبات التي يعانيها من العمل داخل المدرسة وخارجها). وأن يحصل أيضاً على معلومات عن التلاميذ الذين سيزور صفهم، من مدير المدرسة ومــن ســجل الزيارات السابقة الذي يحوي غالباً موجزاً لتاريخ المعلم ولنقاط القوة والــضعف فــي أدائه المهني، وجمع المعلومات عنه وما يتصل بمؤهلاته وقدراته وخبــراته الــسابقة والإرشادات التربوية التي قدمت له وظروفه الاجتماعية، وعلى المــوجه التربوي أن يقوم بعقد اجتماع مع المعلم قبل زيارته، وذلك للحصول على معلــومات لــم يتمكن من معرفتها من المديرية أو مدير المدرسة وأن يقوم بإعلام المدير والمعلم بحضوره.

ولا بــد للمشرف التربوي أيضاً وقبل أن يدخل غرفة الصف من أن يحدد في ذهنه الهدف من زيارته والنقاط الرئيسة التي من خلالها سوف يقوّم الموقف، وقــد يكــون الهدف تزويد المعلم بخبرات جديدة حول بعض فقرات المنهج، أو حــول الطــرائق الواجب اتباعها، أو ما يتعلق بأهداف مستجدة في أحد جوانب

العمليـــة التربوية، وقد يكون الـ .. من الزيارة متابعة النتائج والتوصيات التي اتخـــذت في ندوة تربوية، وقد تكون الزيارة لمعلم جديد من أجل مساعدته على التكيف في العمل. وعليه أن يختار الوقت الملائم والجو النفسي المناسب للمعلم، وأن يظهر الاحترام والتقدير له أمام تلاميذه فيستأذن عند دخوله الصف ويحيي المعلـــم ويـــتخذ مكانـــاً لـــه بحيث لا يشتت انتباه التلاميذ ثم يشرع في تسجيل ملاحظاته بموضوعية دون تدخل في عمل المعلم أو إبداء ملاحظات سلبية لئلا يشوش سير الدرس ولو أخطأ المعلم، لأن ذلك يفقده دوره كملاحظ، ويسيء إلى وضع المعلم أمام تلاميذه ويدمر العلاقات الإنسانية الطيبة التي يفترض وجودها بـــين المعلـــم والموجه، ويساعد على ظهور روح العداء لدى المعلم. ويجب أن تـــستمر الزيارة الصفية على الأقل حصة دراسية كحد أدنى إذا كان الهدف منها تقـــويم النـــشاط التعليمي في الصف لأن المعنى الكامل لما يجري في الصف لا يتـــضح إلا في التطورات كلها التي تحدث أثناء الحصة، ولا يمكن تقويم العملية التـــربوية كلهـــا إلا بواســـطة ملاحظـــة أنواع النشاط كله خلال الدرس وجمع المعلومات التي تمكن المشرف التربوي من ملاحظة طريقة التسلسل أو التداخل بين نواحي النشاط وكيفية مساهمة هذه النواحي في الموقف التعليمي. وقد يكون مفـــيداً أن يسبر المشرف معلومات التلاميذ بأسئلة يوجهها إليهم على أن يتم هذا فـــي نهايـــة الحصة الدرسية وأن يستأذن المعلم قبل القيام بذلك وأن يُثني على جهود المعلم أمام تلاميذه في نهاية الزيارة، مبرزاً بذلك طابع الزمالة مما يدعم العلاقـــة الإنسانية بينهما. أي لا بد أن يبقى المشرف التربوي في الصف الوقت الكافـــي ليتمكن من قياس مدى تقدم المعلم والتلاميذ نحو الهدف، وأن يتأكد قبل مغادرته الصف أنه قد حصل على ما يريد.

اجتماع المشرف التربوي مع المعلم:

وهو اجتماع ذو أهمية كبيرة، من خلاله تتحقق الفوائد التالية:

- وسيلة لتقديم العون في حل المشكلات والبحث عن وسائل التحسين.
- من أكثر الوسائل لتحسين التدريس في المدارس.
- رفع الروح المعنوية للمعلمين وتنمية الثقة بين المشرف والمعلم.

يعد الاجتماع الذي يعقب الزيارة الصفية، الذي يتم فيه تحليل وتقويم عمل المعلم، من أهم الاجتماعات لأنه يحقق تغذية راجعة لأداء المعلم، وهو في الوقت نفسه من أصعب الاجتماعات لأنه يتطلب من المشرف التربوي قدراً من الكفاءة في إدارة الاجتماع بنجاح، وكسب ثقة المعلم وبعث الطمأنينة في نفسه حتى يؤدي وظيفته كقائد تربوي على الوجه الأكمل وإلا فقد يعتقد المعلم أن الغرض منه تحدي قدرته المهنية، وتوجيه النقد غير العادل إلى الجهود التي يبذلها وفرض وجهة نظر الموجه عليه مهما كانت قيمتها، وبالتالي إلزامه بتنفيذ مقترحات لا يعتقد بجدواها ولا يؤمن بفائدتها مما يجعله يتخذ موقفاً دفاعياً سلبياً في أكثر الأحيان.

ولكي يحقق الاجتماع بين المشرف والمعلم جدواه بحيث يشعر المعلم مع المشرف بجو الزمالة الحقيقية **التي** تمكنه من طرح مشاكله المهنية والشخصية، وبأن هناك من يهتم به ويسنده **ويقدر** جهوده، فإنه لا بد أن يتم عقد الاجتماع في زمان ومكان ملائمين كأن يكون بعد الدرس بمدة مناسبة وفي غرفة تشعر المعلم بالاطمئنان وأن يسبق الاجتماع إعداد واتفاق على معايير الموقف التعليمي الجيد، تلك المعايير التي تستند إلى دعامة التربية الحديثة، والفكر الفلسفي والتربوي والاجتماعي، وعلم النفس التربوي الحديث، بحيث تستخدم هذه

المعايير في الحكم على مدى سلامة موقف المعلم التعليمي الذي سلكه ممثلاً فيما جمعه المشرف التربوي من حقائق ومعلومات أثناء الزيارة الصفية، مما يساعد على توضيح جوانب العنف واقتراح أحسن الحلول لتحسين الموقف التعليمي.

ومن المفضل أن يبدأ المشرف مع المعلم باستعراض مراحل الدرس المختلفة والبيانات المسجلة عن الزيارة ليتذكر كل منهما الموقف التعليمي بكل تفصيلاته، لاسيما إذا لم يكن الاجتماع قد تم في اليوم نفسه الذي قام فيه بزيارة الصف. ثم يتناول كلاً من هذه التفصيلات على حدة بالتحليل مع تطبيق المعايير المعتمدة في بطاقة التقويم عليها.

لذا كان من الضروري أن يخطط المشرف للاجتماع، فيحلل الفعاليات التي قام بها المعلم ويتجاوز الأمور التافهة التي وقعت أثناء الدرس فيحدد النقاط ذات الأهمية القصوى ليوجه انتباه المعلم إليها ويحفزه لمناقشتها وتقديم معلومات جديدة. ولا بد أن يركز خلال الاجتماع على إبراز نواحي القوة لدى المعلم والتي كثيراً ما تؤدي إلى تحسين نواحي الضعف لديه بسبب ازدياد ثقة المعلم بنفسه شريطة البعد عن المجاملة المفرطة للمعلم والتي قد تفقد الثقة بالمشرف وقدرته على التوجيه وألا يقف طويلاً عند نواحي الضعف التي يعتقد بإمكان علاجها.

وتتطلب عملية التقويم معرفة كل الحقائق والمعلومات المرتبطة بالزيارة الصفية كلها، ومعرفة الأسس النظرية التربوية والنفسية، بالإضافة إلى سلامة أساليب تطبيقها، وهذا يستدعي إعداد المشرف التربوي إعداداً خاصاً يمكنه من الاطلاع على كل النواحي التي تتعلق بالعملية التربوية كالمنهج وما يرتبط به من عناصر مثل الكتب وطرق التدريس والوسائل التعليمية وغيرها... ولما كانت دراية المعلم بهذه الأمور محدودة كان لا بد من أن يتخذ المشرف التربوي

من الاجتماع الذي يعقده مع المعلم فرصة لتنمية مهارته في إجراء عملية التقويم عامة.

وبعد انتهاء الدرس واجتماع المشرف مع المعلم فلا بد من أن يبدأ معه الحوار بجملة من الأسئلة، كأن يسأله:

- كيف نحلل الدرس؟
- أي جزء في الدرس حاز إعجابك؟
- ما هي في نظرك العوامل التي جعلت من الموقف خبرة تعلم صالحة؟

أو قد يكون المعلم هو الذي يبدأ المناقشة بما لديه من أسئلة، ويجب أن يتركز اهتمام المشرف على سماع رأي المعلم في تحليله للموقف، وعلى الخبرات الناجحة التي تحققت في الدرس، وبعد ذلك يوجه المناقشة إلى موضوع آخر هو بحث نواحي الدرس التي كان من الممكن تحسينها ومن أمثلة الأسئلة التي تساعده في هذا السبيل ما يأتي:

- كيف يمكن في رأيك تحقيق الدرس فعالية أكبر بالنسبة للتلاميذ؟
- ما التغييرات التي تدخلها، فيما لو كنت تعيد الدرس من جديد؟
- ما الوسائل التي شعرت أن الدرس يحتاج إليها، ولم تكن موجودة؟
- ما المساعدة التي يمكنني أن أقدمها إليك؟

وعلى المشرف ألا يوجه للمعلم الأسئلة الإيحائية التي يرمي بها إلى إقناعه بوجهة نظره، وعليه أن يبدي رأيه إذا طلب منه المعلم ذلك، ولكن ليس من اختصاصه أن يدله على ما يجب عليه عمله، فالإشراف الصحيح يقوم على مساعدة المعلم على النمو من حيث التوجيه الذاتي، والنضج المهني، لا العمل

على زيادة اعتماد المعلم على غيره.

وهكـذا يستطيع المشرف التربوي والمعلم أن يتعاونا على دراسة ما سجله المشرف عقب الزيارة للخروج منه بالاقتراحات المفيدة لتحسين الموقف التعليمي ومع أن تسجيل الزيارة يتم بأشكال متعددة، فبعض المشرفين يستخدمون طريقة المذكـرات فـي تـسجيل مجريات الزيارة الصفية إلا أن بطاقة الملاحظة التي تتـضمن مقياسـاً للتقويم والتي تتيح الفرصة لإضافة عبارات وصفية للمواقف المخـتلفة أيـضاً تعـد من أفضل الوسائل العملية وأكثرها فائدة، إذا توفر فيها الـشمول والصدق والثبات والوضوح. ولا بد من عقد لقاء فردي مع المعلم بعد الـزيارة الـصفية مباشرة، وأن يهتم المشرف التربوي في إثارة الأمور الهامة مبتعداً عن التفاصيل الهامشية، مركزاً في البداية على نقاط القوة ومبيناً بطريقة مقبولة نقاط الضعف أيضاً.

تعـد الزيارة الصفية وما يعقبها من مناقشات وسيلة يحصل بها المعلم على استثارة غير موجهة تتصل بطرق تنفيذ الفلسفة التعليمية التي تقبلها.

وفي نهاية الاجتماع يتم تسجيل كل ما دار فيه بالتعاون بينهما وتحفظ نسخة مـن التقريـر فـي إضبارة المعلم في المدرسة، بحيث يسهل الرجوع إليه عند متابعة نشاط المعلم التعليمي في زيارات لاحقة.

ويمكنه أخيراً أن يرشد المعلم لقراءة بعض المصادر ذات العلاقة بالجوانب التي جرى بحثها لإثارة رغبة المعلم في النمو وحل المشكلات التي تواجهه.

ويمكن أن يقوم المشرف التربوي بتزويد المعلم بنماذج تعليمية فعالة وذلك مـن عروض توضيحية حية أو مسجلة على أشرطة الفيديوتيب والمعروفة باسم المهارات المنمذجة وهي عبارة عن أفلام قصيرة كل منها يقدم إحدى المهارات

التعليمية في موقف تعليمي لاعتمادها نموذجاً للاقتداء به.

وأن يوفر له أطراً مرجعية مشتركة تحدد خصائص التعليم الفعال ومتطلباته من كفايات تعليمية.

الأمور التي يلاحظها المشرف التربوي أثناء الزيارة:

١- الهدف الذي يرمي المعلم إلى تحقيقه، ومدى ما له من قيمة وخصوصية وكيفية أسلوب تحقيقه.

٢- مدى ملاءمة خطة التدريس التي أعدها المعلم لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها، ومدى شموليتها ووضوحها.

٣- طريقة عرض الدرس وهل راعى عناصر الخطة المطلوبة والخبرات التعليمية التي يرغب إكسابها للتلاميذ.

٤- مدى استعانته بالوسائل التعليمية ومدى ملاءمتها لمضمون الدرس ومستوى التلاميذ.

٥- وقوف المعلم وتحركاته، والصوت من حيث رفعه أو خفضه، وتوزيع أسئلة المناقشة... الخ.

٦- مدى استخدامه لأساليب مشوقة ومثيرة لجذب انتباه التلاميذ لمتابعة الدرس.

٧- مدى استخدامه عبارات التحفيز والتشجيع المختلفة للتلاميذ أثناء وبعد المشاركة في الدرس.

٨- سلامة التعبير وسلامة الأسلوب والاستخدام الوظيفي للغة وعدم التمادي في استخدام العبارات العامية بشكل لافت للنظر.

٩- انسجام ومشاركة الطلاب وتفاعلهم في الدرس.

١٠- مدى مراعاته للفروق الفردية بين التلاميذ من حيث قدراتهم وميولهم وعدم التركيز على نوعية محددة من الطلاب.

١١- مدى كفاءة المعلم في الانتقال بتلاميذه من الأهداف المعرفية والأهداف الأدائية إلى الأهداف الوجدانية.

معوقات الزيارة الصفية:

أ-ما يتعلق بالمعلم:

١- شعور المعلم بالخوف والقلق من الزيارة الصفية، وأن المشرف لم يأتِ إلا ليتصيد أخطاءه، خاصة إذا كانت مفاجئة عندها يكون التفاعل بين المشرف والمعلم سلبياً.

٢- قصور فهم المعلم لدور المشرف التربوي بوصفه قائداً يعمل على مساعدته وخدمته في تحسين أدائه ونموه الشخصي وبالتالي تحسين مستوى التعليم، ويتطلب ذلك من المشرف جمع الحقائق وتقويم عمل المعلم من خلال الزيارة الصفية.

٣- الموقف المسبق من المعلم تجاه المشرف من خلال ما وصفه معلمون آخرون بالفوقية وتعذر التوصل معه إلى نقاط اتفاق.

٤- شكّ المعلمين في قيمة هذه الزيارات بل معاداتهم لها، بسبب ما ترسّخ لديهم من خبرات موروثة عن دور المشرف التفتيشي، ومقاصد هذه الزيارة في كتابة التقارير التي تؤثر في مستقبلهم الوظيفي.

فقد عارض الكثير من المعلمين بشدة الزيارات الصفية وعدوها تهديداً

لشخصياتهم وأساليبهم وقدراتهم، بسبب تصرفات المشرف التربوي غير اللائقة عند زياراته للمعلم في صفه، من مقاطعة له أثناء شرحه للدرس وإبراز لأغلاطه أمام تلاميذه وهدر لكرامته.

ب-ما يتعلق بالمشرف التربوي:

١- ضيق وقت المشرف التربوي وكثرة مهامه الفنية والإدارية مما يبعده عن تحقيق الهدف الأساسي للإشراف التربوي المتمثل في تحسين مستوى التعليم ونمو المشرف والمعلم مهنياً وشخصياً.

٢- قصور المشرف التربوي عن فهم دوره فهماً واعياً متعمقاً، وممارسته له كعمل وظيفي يؤديه برتابة متناسياً أن عمله هو قائد تربوي يقع على عاتقه عبء التغيير والتجديد.

عدم توافر مستلزمات الإشراف المادية والمعنوية بصورة كافية إلى جانب الجو الاجتماعي والنفسي غير المريح الذي يؤدي فيه المشرف التربوي عمله.

اجتماع المشرف التربوي مع المعلم خارج الصف:

يحقق اجتماع المشرف التربوي مع المعلم دون زيارة صفية فائدة كبيرة لكلا الطرفين، فهو فرصة يدلي فيها كل منهما ما يخطر له فيناقشه مع الطرف الآخر بهدف تحسين الموقف التعليمي، فالمشرف التربوي من خلال لقائه بالمعلم يتعرف عليه بصورة أفضل من حيث حالته النفسية والجسمية وميوله واستعداداته بعد أن كان قد عرف الكثير عنه من سجله الوظيفي فيما يتعلق بمؤهلاته العلمية والتربوية وخبراته وتقويم المشرفين السابقين له وغير ذلك.

والمعلم يفيد من المشرف وخبراته في تطوير عمله، وحل المشكلات التي يواجهها.

وأفضل هذه الاجتماعات ما يتم بناء على دعوة المعلم نفسه لأخذ المشورة والنـصيحة من المشرف التربوي تجاه مشكلة ما، قد تكون تعليمية أو أكثر من ذلـك. ولذلك كلما كان الاجتماع يتسم بالشفافية والوضوح والمناقشة الحرة حقق الهدف الذي عقد من أجله.

ومـن المـؤكد أن يراعي المشرف التربوي موعد الاجتماع ومكانه بحيث يتـيح الفرصة لتبادل الرأي بظروف مناسبة تساعد المعلم على قبول ما يقترحه المشرف.

وأفـضل هـذه الاجتماعات ما يتم بناء على دعوة من المعلم نفسه لتبادل الرأي في مشكلة تعليمية معينة. والمبادئ الأساسية لنجاح مثل هذه الاجتماعات أن تهـيأ الفرصـة للمعلم للمناقشة الحرة الواقعية للمشكلة، كما يتطلب أن يكون موعد الاجتماع مناسباً، وكذلك مكانه، بحيث يتمكنان من تحقيق الغرض.

وهذا الاجتماع شأنه شأن أي اجتماع آخر يتطلب أن يقوم كل من المشرف والمعلم بدراسة فردية للموضوع أو المشكلة التي هي موضوع الدراسة، ويكون المعلـم عـادة مـستعداً لهذا الاجتماع، إذ أنه غالباً ما يكون الداعي له لشعوره بالمشكلة وبالحاجة للتشاور مع المشرف التربوي بشأنها، ولهذا يحتاج المشرف إلـى الإعـداد للاجتماع وذلك بجمع المعلومات عن المعلم من حيث (مؤهلاته، وخبراته وتقاريره السابقة وغير ذلك) ويجب ألا ينظر إلى هذه البيانات على أنها نهائـية فقـد يقدم المعلم بيانات أخرى خلال الاجتماع لم يكن يعرفها المشرف، لـذلك يجـب ألا يضع المشرف في تخطيطه للاجتماع اقتراحات ونتائج محددة سـابقاً بل ينظر إلى الاجتماع باعتباره فرصة يدلي فيها بكل ما يخطر له على بال ويناقشها مع الطرف الآخر، مناقشة يهتمان فيها بدراسة موقف معين دراسة موضوعية لتحسينه. ويستطيع المشرف أن يقدم معونة كبيرة، ويجب التنويه إلى

أن المشرف التربوي لا يمتلك المعرفة الكاملة ولا بد من الحوار الهادف بينه وبين المعلم حول المفاهيم والسلوكات الصحيحة للموقف التعليمي، مما يجعل نشاطهما عملاً ابتكارياً وهذا هو جوهر العملية التربوية بين المشرف التربوي الذي يمتلك معارف كثيرة والمعلم الذي يرغب في الانطلاق من معرفته المحدودة. وبذلك يتحقق التكامل بين الذين يعرفون والذين يعملون.

ثانياً: الأساليب الإشرافية العامة وتضم:

١-الاجتماعات العامة:

تعرف الاجتماعات العامة بأنها أسلوب إشرافي يهدف إلى تحسين التعليم عن طريق إثارة قابلية المعلمين للنمو المهني من خلال الحوار وتبادل الرأي.

وتعرف أيضاً بأنها ظاهرة ديموقراطية تقوم على لقاء المشرف التربوي مع المعلمين في مكان وزمان محددين للنقاش فيما بينهم بشؤون التعليم سعياً لتحقيق الأهداف التربوية.

وتختلف هذه الاجتماعات من حيث نوعية المشتركين فيها ومستواهم تبعاً للغرض منها، كأن يكون دراسة مشكلة ضعف التحصيل، أو إطلاع المعلمين على طريقة جديدة. على أن المبدأ الذي يحدد من يشترك فيها، هو أن يحضرها كل من له علاقة بالموضوع المطروح في الاجتماع، أو كل من يحقق فائدة من الاستماع إليه.

والاجتماعات العامة التي تعقد بين المشرف التربوي والمعلمين أو بعضٍ منهم تحقق فوائد كثيرة قد لا تتوافر في الاجتماعات التي تتم بين المشرف والمعلم وحده، ممن تجمعهم حاجة مهنية مشتركة كمعلمي مادة دراسية معينة، كاللغة العربية أو الرياضيات أو الاجتماعيات، أو معلمي صف معين كمعلم

الصف الأول مثلاً، منها:

١- رفع الروح المعنوية للمعلمين وإشعارهم بأهمية الدور الذي يمارسونه وأهمية المقترحات التي يقدمونها.

٢- تكوين رأي مشترك بين جماعة المعلمين.

٣- تـــدريب المعلمـــين على أسلوب إدارة الاجتماعات وإدارتهم لصفوفهم وتفاعلهم مع تلاميذهم.

٤- تـــشجيع المعلمـــين الجدد والخجولين أو من تنقصهم الثقة بالنفس على المشاركة في النقاش وتحمل المسؤولية.

٥- تتـــيح للمعلمـــين فرصـــة ممارسة الديموقراطية والتعبير عن آرائهم بحرية.

٦- تنمـــي خبـــرات المعلمين من خلال الاستماع إلى الآراء الكثيرة حول المشكلة المطروحة للنقاش وتبادل الآراء والخبرات.

٧- تعرّف المشرف بالفروق الفردية بين المعلمين ومدى امتلاك كل منهم للثقافة التربوية.

وقـــد يشارك في الاجتماعات العامة المعلمون في المدرسة أو في المنطقة التعليمية، لتقديم مساعدة إشرافية تهم الجميع.

وغالـــباً ما يعقد المشرفون التربويون اجتماعاً عاماً في بداية العام الدراسي للتعرف على المعلمين ومناقشة خططهم، والتذكير بما يجب عليهم عمله وطرح بعض التجارب المتميزة.

شروط عقد الاجتماعات العامة:

لا بد لنجاح الاجتماعات العامة من الإعداد والتخطيط لها وتنظيم فعالياتها وذلك بـــ:

- تحديـــد أهـــداف الاجـــتماع والموضوعات التي ستدرج فيه وتوضيحها للمشاركين.
- تهيـــئة الأجـــواء النفسية والاجتماعية والمادية الملائمة لعقدها، واختيار الـــوقت والمكان الملائمين للمشاركين وتبليغ المعلمين بذلك قبل أسبوع على الأقل.
- توفير المواد المرجعية والأجهزة اللازمة للموضوع.
- تعيـــين رئـــيس للاجـــتماع، فـــإذا كان الاجتماع يقيم عدداً محدوداً من المعلمين يمكن تكليف أحدهم بقيادته، بينما يتولى المشرف التربوي قيادة الاجـــتماعات ذات الأعـــداد الكبيرة، ولكل من النوعين قيمته التربوية، فقـــيادة المعلـــم الاجتماع لزملائه ينمي لديه روح القيادة، وبالمقابل فإن قـــيادة المـــشرف للاجـــتماع يُعـــرف المعلمين بأسس القيادة الصحيحة للاجتماعات، وفي الحالتين يجب التأكيد أن التخطيط الفعال للاجتماعات يجب أن يقوم به المعلمون بإشراف المشرف.
- توزيع جدول أعمال الاجتماع قبل وقت كافٍ.
- قـــيادة الاجتماع قيادة تعطي الوقت الكافي للمشاركين للتعبير عن آرائهم وأفكـــارهم وتفهـــم مشكلاتهم وتحليلها وتشجيعهم على النقاش الإيجابي البعـــيد عـــن الجدل والمماحكة، شريطة الالتزام بالموضوع المطروح

للمناقشة وعدم الخروج عنه وعدم إطالة مدة الاجتماع إلى الحد الذي يشعر المشاركين بالملل أو التعب.

- الاتفاق على القرارات في نهاية الاجتماع وتسجيل وقائع الاجتماع والسعي ما أمكن أن تكون بالإجماع.
- متابعة ما تم إقراره في الاجتماعات اللاحقة.
- تلخيص ما تم النقاش حوله من أفكار وتوضيح ما أثير من أسئلة.

وقد تأخذ الاجتماعات العامة أحد الأشكال التالية:

١-الاستماع إلى محاضرة يلقيها الخبراء التربويون أو أحد المعلمين المتميزين والقديرين حيث يزود المعلمون ببعض المفاهيم التربوية الجديدة، وبعض الدراسات والتجارب والتطبيقات التربوية، وتتم مناقشتها والوصول إلى رؤيا مشتركة نحوها. ويوجه إلى المحاضرة انتقادات كثيرة منها أنها قليلة الفعالية لأنها لا تقوم على مبادئ علم النفس التعليمي التي تؤكد أهمية النشاط الذاتي في عملية التعليم، وتحقق المحاضرة الفائدة إذا شارك المعلمون في المناقشة وقدموا المقترحات المناسبة للمشكلة المطروحة.

٢-الاجتماع الحر دون محاضرين: قد تكون الاجتماعات بهدف تبليغ المعلمين تعليمات جديدة أو بهدف مناقشة خطط العمل أو الحصول على معلومات تفيد في اتخاذ المشرف للقرارات التربوية أو للاطلاع على بعض المشكلات التي يواجهها المعلمون وتحديد أسبابها واختيار الحلول المناسبة لعلاجها. وفي سبيل ذلك لا بد أن يقف المشرف على مدى فهم المعلمين لأدوارهم في المناقشات، وأن يشعر المعلمون بالجو الديموقراطي ويشجعهم على المشاركة الإيجابية والتي هي عامل مساعد في نموهم.

٣-الندوات: نشاط جمعي هادف يشارك فيه مدير الندوة ممن يتمتع بمهارة إدارة الحوار وعدد من المختصين والخبراء يتراوح عددهم بين ٣-٦ أفراد في مناقشة موضوع محدد يكون محوراً للندوة ويحددون أهدافها، ويبدي كل من هؤلاء الأفراد وجهة نظره وآراءه حول الموضوع المطروح، ولا بد من توزيع الوقت على القضايا المطروحة بحسب أهمية كل منها. وبعد ذلك يتيحون الفرصة للحضور للمشاركة في المناقشة المفتوحة لما تم عرضه من أفكار وآراء وهذا يكسب المعلمين خبرات جديدة، ويقوم مدير الندوة قبل الانتهاء بتلخيص ما تضمنته الندوة من أفكار.

ومن المفيد أن يشارك في الندوة المعنيون بالموضوع المطروح وبعض من أولياء أمور التلاميذ المثقفين وبعض العاملين في المؤسسات الثقافية والعلمية الأخرى لما في ذلك من فائدة في تعزيز الصفة بين المدرسة والأسرة وتفهم كل جهة مسؤولياتها الملقاة على عاتقها لتطوير التربية. ومن الضروري أن يشرك المشرف بعض المعلمين الأكفياء عند الإعداد للندوة واختيار موضوعها، وأن يكلف بعضهم بتسجيل المناقشات واستخلاص النتائج التي تفيد في التخطيط لندوات قادمة وفي عملهم اليومي.

٤-الحلقات الدراسية: قد ينظم المشرف التربوي حلقة دراسية من المعلمين لبحث موضوع معين ويحدد لكل منهم جانباً معيناً من البحث بحيث يعمد المعلم المكلف بدراسة هذا الجانب والتعمق فيه وتقديم التقرير الكافي عنه مما يتيح مجالاً كبيراً للمناقشة والمدارسة بين أعضاء الحلقة.

ولا بد من توافر الشروط التالية بشأنها:

- حسن توزيع الوقت منعاً للملل بحيث تتخلل ساعات الحلقة فترات راحة مناسبة يستعيد فيها المعلمون نشاطهم.

- توجـيه المعلمـين إلـى ب الصعوبات التي تواجههم في أثناء الحلقة بأنفسهم وبالرجوع إلى المصادر المتنوعة.
- مـتابعة المـشرف التربوي لنشاط كل معلم على حدة وإجراء مناقشات فردية وجماعية.

ولا بد في نهاية الحلقة الدراسية من تثبيت النتائج المتعلقة في بحث أوضاع الواقع التربوية.

ومن الموضوعات التي يمكن أن تكون محوراً للحلقة الدراسية:

- تحديد الأهداف وترجمتها إلى خبرات وممارسات.
- تخطيط الدرس وفق أهداف سلوكية معينة.
- الاختبارات وتحليلها.
- دراسة تحليلية لأحد الكتب المدرسية.
- مراجعة كتب وأبحاث تربوية مختارة.

٥-اللجان التربية: قد يشكل المشرف التربوي لجاناً تقوم بدراسة موضوع أو بحـث يُتفق عليه. ويلتقي في اللجان أفراد متجانسون في الميول المهنية وفي المجـال الـذي يعملون فيه وفي الصفوف التي يدرسونها، وقد يتبادلون الرأي ويـتفقون على الأسس المهنية العامة، وتسهم اللجان في تحقيق الاتصال الفعال وتبادل الأفكار.

ومـن المهم التنويع في أشكال الاجتماعات لما في ذلك من فائدة في تجديد نشاط المعلمين وجعلهم أكثر رغبة في المشاركة، ويبقى أن اختيار أي نوع من الاجـتماعات يـتوقف على طبيعة الموضوع المبحوث والغرض من الاجتماع،

وبعامة فإن الاجتماعات العامة تفوق في فوائدها الاجتماعات الفردية إضافة إلى أنهـا أكثـر توفيراً لوقت المشرف التربوي من الاجتماعات الفردية، حيث يتم تعامـل المشرف مع مجموعة أكبر من المعلمين بهدف تحسين العملية التعليمية التعلمـية وتطويرها، كما أنها تؤدي إلى تبادل الخبرات مع الأطراف المشاركة وتساعدهم على النمو المهني.

ويبقـى أن التخطـيط للاجـتماعات التـربوية لا يعني العمل بمعزل عن الأساليب الإشرافية الأخرى، فالاجتماعات أسلوب إشرافي يتكامل مع الأساليب الأخرى.

ومهما كان شكل الاجتماعات التربوية فلا بد أن تهدف إلى تحقيق ما يلي:

- الوصول إلى اتفاق حول الفلسفة التي تقوم عليها أهداف الجماعة.
- توحيد جهود الأعضاء في المدرسة.
- تحسين طرائق التدريس.
- توطيد علاقة المدرسة بالمجتمع.
- اكتشاف القدرات الخاصة واستغلالها.
- بث الحماسة في نفوس المعلمين نحو عملهم.

ثانياً: المشاغل التربوية:

هـي مـن الأساليب التي تتيح الفرص للمعلمين المبدعين لإظهار قدراتهم ويتميـز عـن بقـية الأساليب بتنوع العمل فيه، فلا يقتصر على المحاضرات والمناقشات.

ويعرف بعضهم المشغل التربوي على أنه لقاء تربوي يخطط له المشرف

التــربوي بحيث يضم عدداً من المعلمين لدراسة ومناقشة أسلوب حل مشكلة ما تواجه المعلمين في عملهم مثل بناء الاختبار وتحليله.

وفيه يتم تقسيم المعلمين إلى مجموعات، كل مجموعة تتخصص بجانب من جوانب الموضوع.

ويتم تقويم عمل كل مجموعة، وتتم متابعة المعلمين المشاركين في الورشة للتأكد من تحقيق أهداف المشغل ومن ثم تعرض المجموعات عملها في اجتماع يــضم المعلمــين والمــشرفين المــشتركين في الورشة لمناقشته والاتفاق على توصــيات معيــنة بــشأنه.وبعــدها تنتهي الورشة بتقرير نهائي يتضمن بعض التوصيات المساعدة في تطوير موضوع المشغل لتعميمه على المعلمين جميعاً.

وهــي من الأساليب المستخدمة في مجال التنمية المهنية ولاسيما للمعلمين. وهــي نوع من أساليب الإشراف الجماعي المباشر يدعى له المعلمون من عدة مدارس أو من مدرسة واحدة أو من معلمي صف واحد.

ويعرفها ويلز: أنها دراسة جماعية واعية لا تتسم بالشكليات الرسمية، يعمل فيها المشاركون أفراداً وجماعات في وقت واحد لدراسة مشكلة تربوية أو إنجاز عمل تربوي محدد بإشراف خبير ومساعدة مستشارين وأفراد في التخصص. أي أن المــشغل التــروي نشاط تعاوني عملي لمجموعة من المعلمين تحت إشراف قيادة تربوية ذات خبرة مهنية كافية.

ومن أمثلة الأعمال التي تثير دافعية التعلم يُصبح عقد الورشة التربوية هدفاً لاقتراح الحلول لها:

١- إعداد الخطط الدراسية.

٢- كيفية التخطيط لمشروع.

٣- تحليل محتوى بعض الوحدات الدراسية.

٤- إنتاج وسيلة تعليمية.

٥- تصميم اختبار تشخيصي.

مزايا المشاغل التربوية:

يتميز المشغل التربوي عن أساليب الإشراف الأخرى بالعمل الجماعي وبالتنوع بالفعاليات، فلا يقتصر على الاجتماعات والمناقشات بل يتجاوز ذلك إلى القيام بجميع الأنشطة التربوية الاجتماعية والترويحية إلى جانب تطبيق بعض النظريات والتجارب وصنع الوسائل المعنية وبسبب كثرة الفعاليات فإنه يتعذر تنفيذ معلم بمفرده ورشة تربوية.

أما فوائدها فهي:

١- تساعد على تحقيق النمو المهني للمعلمين من خلال العمل مع زملائهم على تحقيق هدف مشترك.

٢- تتيح الفرص للمعلمين المبدعين لتعريف الآخرين بمجالات إبداعهم وغنى خبراتهم.

٣- تزود المعلمين بالمعارف والمعلومات التي يمكن الاستفادة منها واستخدامها في أعمالهم الصفية.

٤- تزيد ثقة المعلمين بأنفسهم وقدراتهم نتيجة المشاركة في المشاغل التربوية وكسر الحاجز فيما بينهم وتمكينهم من تقويم أنفسهم وما حققوه خلال عملهم في المشغل التربوي.

٥- تجسد المبدأ التربوي القائل (التعلم بالعمل).

٦- تحدث نمواً في خبرات المعلم يجعله شخصاً أفضل ومعلماً أنجح.

٧- تتيح للمشاركين الفرص لاكتساب وسائل وطرق جديدة لتطوير خبراتهم المهنية وإنتاج مواد تعليمية تساعد في العملية التعليمية.

٨- تنمي الروح المعنوية والقدرة على تحمل المسؤولية ومواجهة المشكلات، مما يجعلهم أقدر على التعليم والتواصل والتفاعل والمتابعة.

التخطيط للمشاغل التربوية:

إن نجاح المشغل التربوي يتوقف على:

١- حسن التخطيط له بحيث تتضمن الخطة تنفيذ مراحل العمل بكاملها.

٢- قدرة المشرف وخبرته الكافية في تنظيم المشاغل التربوية.

ومن أجل التخطيط لعقد المشغل التربوي يجب اتباع الخطوات التالية:

١- الإعداد والتحضير الكامل لكل متطلبات الموضوع الذي سيعقد لأجله المشغل التربوي من مراجع وكتب ونشرات ومجلات تربوية وتقنيات وغيرها.

٢- الاجتماع التحضيري لحل المشكلات المشتركة.

٣- تحديد الزمان والمكان المناسبين لعقد المشغل التربوي بحيث يكون المكان قريباً من مصادر المعرفة كالمكتبات وسواها.

٤- توفير الأطر البشرية المتخصصة في تنظيم المشغل التربوي.

٥- تنويع الفعاليات واختيار مواضيع تثير دافعية التعلم من نظريات تربوية وعلمية وترويحية.

٦- التقويم المستمر لكل نشاط من أنشطة المشغل التربوي والتقويم النهائي له والذي يعد بمنزلة تغذية راجعة لمشاغل لاحقة.

٧- متابعة المعلمين المشاركين ميدانياً للتأكد من تحقيق أهداف المشغل.

الصعوبات التي تحول دون نجاح المشاغل التربوية:

١- قلة المعلمين المدربين على تحديد المشكلات وتناولها وفق المنهج العلمي السليم.

٢- قلة عدد الخبراء المؤهلين للقيام بقيادة المشاغل التربوية.

٣- عدم توافر الإمكانيات التقنية والمادية كالأجهزة والمعدات والمواد المستعملة في المشاغل التربوية.

٤- عدم قدرة الكثير من المعلمين الاستفادة من التقنيات المتاحة كالاتصالات التكنولوجية الحديثة.

٥- عدم ملاءمة الوقت الذي تعقد فيه المشاغل التربوية بالنسبة للمعلمين أو المشرفين التربويين.

ثالثاً: الدروس التوضيحية الكاملة:

ويطلق عليها البعض اسم الدروس التطبيقية، وهي أسلوب علمي عملي مرن ومنظم ومخطط له بعناية يربط بين الجوانب النظرية المعرفية بالتطبيق والأداء والممارسة العملية، ويهدف إلى توضيح فكرة أو تجريب طريقة تعليمية مبتكرة أو استخدام وسيلة تعليمية حديثة ويرغب المشرف التربوي في إقناع المعلمين بفاعليتها وأهمية استخدامها، والوقوف على إمكانية تطبيقها، وهي تشكل مواقف تدريبية حقيقية للمعلمين وخاصة المبتدئين منهم تحسن من كفاياتهم التدريسية.

وقد يقوم بتنفيذ الدرس المشرف التربوي نفسه أو معلم ذو خبرة جيدة أمام المعلمين.

أهداف الدروس التوضيحية:

- إكساب المعلمين مهارة استخدام بعض الأساليب المبتكرة وإثارة دافعيتهم لتجـريب هـذه الأسـاليب واستخدامها مما يساعد بالتالي على تطوير وتحسين أدائهم.
- تطويـر اتجاهات المعلمين نحو التجريب وترجمة الأفكار النظرية إلى واقع عملي وتبصيرهم بالصعوبات.
- تحقيق التواصل الإيجابي بين المشرف التربوي والمعلمين وتوثيق الصلة بينهم من خلال التعاون في مجالات التخطيط والتنفيذ وتقويم النتائج.
- إتاحـة المجال لاختبار فاعلية الأفكار الجديدة وإمكانية تطبيقها وتعميمها بحيث تصبح مواقف المعلمين إيجابية نحوها.
- إتاحة الفرصة للمعلمين لمقارنة الطرائق التي يعملون وفقها مع الطريقة الجديـدة وتـبادل الخبـرات فيما بينهم وبيان أوجه القوة والضعف في أدائهـم، وتحديـد الـصعوبات التـي قد تعترض تطبيقها في مختلف الظروف.
- تضييق الفجوة بين النظرية والتطبيق.
- مـساعدة المعلمـين الجدد من خلال تعريفهم ببعض التطبيقات لمواقف تعليمـية جـيدة يمكن أن ينطلقوا منها لبدء حياتهم بداية سليمة وتجديد خبرات المعلمين القدامى.

- تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين والتي تشكل محوراً للدرس التوضيحي.

كيفية تطبيق الدروس التوضيحية:

يعمد المشرف التربوي إلى عدة إجراءات لتنفيذ الدروس التوضيحية منها:

- التخطيط التعاوني بين المعلم والمدير كمشرف تربوي أو بينه وبين المشرف التربوي لتحديد الأهداف والمواقف التعليمية المطلوب تنفيذها.
- دعوة المعلمين إلى اجتماع مسبق لمناقشتهم بالفكرة الجديدة وتهيئة أفكارهم وإقناعهم بإمكانية تطبيقها.
- التخطيط التعاوني بين المعلم والمدير كمشرف مقيم أو بينه وبين المشرف التربوي لتحديد الأهداف والمواقف التعليمية المطلوب تنفيذها.
- التحضير للدرس وتطبيقه لتنفيذ الفكرة الجديدة من قبل المشرف التربوي أو من بعض المعلمين المبدعين وتحديد الزمان والمكان والمتطلبات والتلاميذ الذين سيتم تنفيذ الدرس عليهم، والمعلمين الذين سيحضرون الدرس، ويفضل أن يُعطى الدرس في صف أحد المعلمين المشاركين.
- توجيه المشرف التربوي المعلمين إلى كيفية الملاحظة، وطريقة تسجيل مجريات الدرس.
- عقد اجتماع بعدي لتقويم مجريات الدرس ومناقشتها وبيان نقاط القوة والضعف، وأن يكون التقويم تشاركياً بين المعلمين والمشرف.

ومن الضروري متابعة أثر الدروس التوضيحية على أداء المعلمين المشاركين في صفوفهم.

مجالات استخدام الدروس التوضيحية:

تستخدم في مواقف تعليمية متنوعة منها:

- تعريف المعلمين ببعض الطرائق التدريسية وكيفية تطبيقها عملياً.
- الوقوف على أساليب الحوار الفعالة ومهارات الاتصال والتفاعل اللفظي وغير اللفظي في الدرس.
- الاطلاع على كيفية استخدام بعض الوسائل وتقنيات التعليم في المواقف التعليمية.
- التعرف على استراتيجيات إثارة الدافعية وتعزيز تعلم التلاميذ.
- التعرف على أنواع التقويم المتبعة بالدرس.

الانتقادات التي توجه للدروس التوضيحية:

- أنها لا تتم في ظروف طبيعية، حيث يهيأ كل شيء بصورة مسبقة، حتى التلاميذ، مما يفقد الموقف التعليمي عفويته ويجعل ردود الفعل لدى التلاميذ مصطنعة.
- قد يركز المعلمون الحاضرون للدرس ملاحظاتهم على أمور ثانوية وتفاصيل ليست من أساسيات الدرس بدلاً من أن تحوي ملاحظاتهم إضافات إثرائية.

وتشكل الدروس التوضيحية نشاطاً إشرافياً أساسياً يتكامل مع أساليب الإشراف الأخرى.

رابعاً: التعليم المصغر:

مفهومه: هو تدريب لعدد قليل من المعلمين في فترة زمنية قصيرة، يتم

فيها التركيز على مهارة معينة، إنه استراتيجية من استراتيجيات الإشراف على المهـــارات التدريـــسية، حيث يتم تحليل العملية التعليمية وتحليل أداء المعلم إلى مجمـــوعة مـــن المهارات السلوكية والعمل على تقويتها حتى يصير قادراً على تأديـــة عملـــه على أحسن وجه. وفيه يقوم المعلم وبتوجيه المشرف بأداء مهارة محـــددة يمكـــن ملاحظـــتها وقياسها أمام عدد قليل من زملائه في زمن محدد بحـــضور المشرف. أي أن التعليم المصغر مصمم لتغيير سلوك المعلمين ويقوم على تجزئة المواقف التعليمية التي تتصف بالتعقيد إلى عناصرها البسيطة، مما يسهل على المعلمين إتقانها.

أهدافه:

١- تدريب المعلمين أثناء الخدمة على المهارات التعليمية وأساليب التعليم الحديثة.

٢- اســـتخدام التعلـــيم المـــصغر بـــصفته تقنية إشرافية إبداعية في مجال الإشراف التربوي.

٣- تيسير العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي.

٤- تعزيـــز بـــواعث الطلاب وإثارة دافعيتهم للموقف التعليمي ومشاركة المعلم.

٥- الاستفادة من التغذية الراجعة.

ميزاته:

١- يعـــد التعلـــيم المصغر تعليماً حقيقياً يقوم المعلم فيه بتدريس موضوع محدد لفترة قصيرة تحت متابعة مشرف مختص، بهدف اكتساب مهارة معينة.

٢- يبسط العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي ويتيح الفرصة للتركيز على مهارة واحدة أو مهارتين على الأكثر.

٣- يتيح فرصة تكرار الموقف التعليمي برمته لمعلمين آخرين بغية رفع كفايتهم.

٤- يقوم بإعادة تخطيط الدرس وإعادة عرضه من جديد في ضوء ما يقدمه المشرف التربوي من ملاحظات.

٥- يتسم التعليم المصغر بالصدق والأمانة حيث إنه يبصر المعلم بسلبياته قبل أن يقوم بممارستها على طلابه في الصف الذي يقوم بتدريسه.

كيفية تطبيق التعليم المصغر:

١- تزويد المعلم المتدرب بخلفية نظرية حول المبادئ النفسية والتربوية التي تستند إليها المهارات والأساليب المختلفة لأدائها مع تبصيره بشروط معينة لاستخدامها بفاعلية.

٢- إطلاع المعلم على نموذج حسي لاستخدام المهارة في موقف تعليمي مصغر مع تعليقات مسجلة على هذا الأداء غالباً ما يكون هذا النموذج مسجلاً تسجيلاً مرئياً أو صوتياً.

٣- تخطيط المعلم لاستخدام المهارة في موقف تعليمي مصغر.

٤- تنفيذ التعليم المصغر وتسجيله تلفازياً أو صوتياً.

٥- إخضاع التعليم المصغر للتقويم الذاتي عن طريق مناقشة المشرف والزملاء للمهارة التي تتم تأديتها حتى يتمكن المعلم المتدرب من تقويم نفسه.

٦- تكرار المعلم أداء المهارة إلى حين إتقانها، ولاسيما أن التعليم المصغر يتيح للمعلم فرصة إعادة التعليم، وتعيين ما إذا كان السلوك التعليمي قد تغير أم لا وفق الملاحظات التي قدمها المشرف.

٧- تـدريب المعلم على ربط المهارة المكتسبة مع المهارات الأخرى وفي مواقف أكثر تنوعاً وتعقيداً.

خامساً: تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين:

هو أسلوب محبب في الإشراف، يمتاز بأنه يتم في مواقف طبيعية إلى حد كبيـر لأن المعلمين يقومون بزيارة زميل لهم لتحقيق أهداف تعليمية معينة وفق ضوابط مناسبة ومخطط لها، وتتم الزيارة ضمن خطة محددة يتعاون من خلالها المشرف التربوي ومديرو المدارس والمعلمون، فيفيدون من طريقته في تدريس إحـدى المواد أو أسلوبه في تقويم تحصيل التلاميذ وقد يثرونها الأمر الذي دعا برجـز إلـى القـول: (إن المعلمين يتعلمون من المعلمين الآخرين كتعلمهم من المشرف وربما أكثر).

ويحقق أسلوب تبادل الزيارات أهداف عدة منها:

- الاطلاع على طريقة المعلم في التفاعل مع التلاميذ.
- كيفية مراعاة الفروق الفردية.
- كيفية توظيف الوسائل التعليمية والكتاب المدرسي من أجل تحقيق أهداف الدرس.
- التعرف على أنواع التقويم التي يتبعها المعلم من أجل معرفة فهم التلاميذ المادة.
- إمكانـية المقارنة بين ما يقوم به المعلم المزار والمعلم الزائر ومجالات الإفادة من طريقته.

الشروط التي يجب مراعاتها عند تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين:

١- أن يكـــون المعلم المزار ذا مستوى فني متميز فعلاً، تتحقق الفائدة من زيارته.

٢- أن يوافق المعلم المزار على زيارة زملائه له.

٣- أن يكون الهدف من الزيارة محدداً وواضحاً.

٤- أن يقـــوم المـــشرف التـــربوي بتوضيح الأسباب الكامنة وراء اختيار الهدف المنشود.

٥- أن تـــتم الـــزيارة ويخطـــط لهـــا سلفاً بحيث تراعي حاجات المعلمين الزائرين.

٦- أن يـــتم دخـــول المعلمـــين الزائرين مع بداية الحصة وخروجهم مع نهايتها.

٧- أن يعقـــب الـــزيارة جلسة مناقشة بين الزائرين والمعلم المزار حول فعاليات الحصة ومدى تحقيق أهدافها.

٨- تجنب النقد الجارح الذي يولد إحباطاً لدى المعلم.

٩- ويمكـــن للمشرف التربوي عند استخدامه لهذا الأسلوب أن يؤدي دوراً مهماً في نقل الخبرات.

ويمـــتاز هذا الأسلوب بما يوفره من جو المودة والزمالة وهذا يهيئ فرصاً أفـــضل لمناقـــشة المـــشكلات والصعوبات التي يواجهها المعلمون. وبما يمنحه للمعلمـــين مـــن ثقة بحيث يشعرون بأنهم قادرون على دراسة ومناقشة المواقف التعليمـــية، ويمكنهم من خلال برامج تبادل الزيارات أن يتعرفوا على المتطلبات

الأساسية للنجاح في مهنة التعليم فيفيدوا من أساليب زملائهم وخصائص الموقف التعليمي أثناء الزيارة.

ولذلك يؤثر المشرفون الأخذ بهذا الأسلوب من خلال الزيارات المتبادلة بين المعلمين داخل المدرسة نفسها، بدلاً من الزيارات المتبادلة بين المعلمين خارج نطاق المدرسة الواحدة، رغم الفوائد الكثيرة التي يحققها النوع الثاني من الزيارات من حيث إطلاع المعلمين على خبرة بعض المعلمين المتميزين في مادة ما ومدرسة ما.

فقد يواجه المشرف التربوي بعض المعوقات عند تنفيذ أسلوب تبادل الزيارات منها مشكلة تحسس بعض المعلمين وعدم رغبتهم بإعطاء الدرس أمام زملائهم، ومشكلة الوقت وتبديل الحصص وما قد يسببه من إرباكات بالنسبة لنظام المدرسة.

كما يعرفهم على المشكلات والصعوبات التي يواجهها زملاؤه المعلمون وعلى الحلول التي يواجهون بها تلك الصعوبات، ويطلعهم على طرق التعليم في المدارس الأخرى، ويتطلب تنفيذ هذا الأسلوب من المشرف التربوي مراعاة ما يلي:

- توعية المعلمين بأهمية تبادل الزيارات فيما بينهم وأهدافها.
- تنظيم برنامج لتبادل الزيارات.
- مناقشة فعاليات الحصة ومدى تحقق أهدافها.
- العمل وفق خطة معدة مسبقاً بحيث تراعى حاجات المعلمين الزائرين.
- حضور أكبر عدد ممكن من المعلمين وعدم اقتصاره على المعلمين المبدعين والقدامى.

- الظروف المناسبة لنجاح الزيارة.
- عدم عرقلة الزيارة سير البرنامج المدرسي اليومي.
- يتم اجتماع المشرف بالمعلمين بعد تنفيذ برنامج الزيارات المتبادلة لتقويم أثرها والناتج التعليمي منها.
- أن يبين المشرف للمعلمين ضرورة الاستفادة من الدرس الجيد دون التقليد الأعمى لكل خطواته.

ميزات أسلوب تبادل الزيارات:

يتصف أسلوب تبادل الزيارات بين المعلمين بالميزات التالية:

- أنه يجري في مواقف طبيعية غير مصطنعة.
- يساعد المعلم على التعرف عن كثب على كيفية تطبيق الأساليب والوسائل التربوية.
- يمكن المعلم من تقويم عمله من خلال مقارنة أدائه بأداء الآخرين.
- يقرب وجهات النظر بين معلمي الصف الواحد أو المادة الواحدة والمعلمين عامة.
- يساعد في الوقوف بشكل مباشر على نواحي الضعف والقوة في المنهاج والأهداف التربوية.
- يساعد المعلم في المقارنة بين تفاعل تلاميذه وتفاعل تلاميذ الصف المزار.
- يعمق فهم المعلمين لذواتهم واحترامهم بعضهم لبعض.
- يشجع المعلمين المبدعين ويزيد حماستهم للعمل.

- يـدرب المعلمـين علـى الـصراحة والـشفافية وإبداء آرائهم وطرح مشكلاتهم.

ولا بـد لتحقيق ذلك من أن تكون الأنظمة المدرسية مرنة تتيح للمعلم ترك مدرسته يوماً دراسياً كاملاً أو بعضاً من اليوم الدراسي لزيارة زميله.

مـن البديهـي أن يعمد المشرف التربوي قبل تنفيذ برنامج تبادل الزيارات وبالتعاون مع مديري المدارس إلى إقناع المعلمين بقبوله لتكوين اتجاهات إيجابية نحـوه وأن يوضـح لهـم أهداف البرنامج ويناقشهم فيها لإبراز ضرورة تبادل المـشاركة وتبادل الخبرة بين المعلمين، وما يمكن أن تعود عليهم تلك المشاركة من فوائد.

سادساً: القراءات الموجهة:

تعـد القـراءات الموجهة من الأساليب الإشرافية المنظمة والمدروسة التي توسـع معـارف المعلمـين وتنمي كفاياتهم وتحقق لهم أسباب النمو الأكاديمي والمـسلكي والتـي تنعكس إيجاباً على أدائهم لعملهم، من خلال إثارة اهتمامهم بالقـراءات وتـبادل الكـتب واقتنائها وتكوين موقف لديهم يدفعهم إلى القراءة باسـتمرار. ومـن واجـب المشرف التربوي أن يثير اهتمام المعلمين للقراءة ويشجعهم على القراءة الذاتية ويوجههم إليها توجيهاً منظماً مدروساً، فالقراءة لها فوائد كثيرة للمعلم منها:

- إكساب المعلم مهارات التعلم الذاتي.
- تطوير معلومات المعلم وتحسين أساليب عمله وحل مشكلاته التربوية.
- تكيـيف وتطوير الخبرات العالمية المتنوعة لتتلاءم مع الواقع التربوي الذي يعيشه المعلم.

- مواكبة الانفجار المعرفي والتكنولوجي والتعرف على أحدث النظريات والمستجدات التربوية بما يفيد في تحسين أداء المعلم وزيادة تحصيل التلاميذ.

ويتجلى دور المشرف التربوي في تغيير اتجاهات المعلمين نحو القراءة وتوظيفها بما يحقق الأهداف المرجوة منها ذلك بأن:

- يوجه المشرف التربوي المعلمين من وقت لآخر إلى قراءات تتعلق بالمشكلات التربوية التي يواجهونها، كما يعرفهم بالكتب والمجلات المهنية التي تظهر من وقت لآخر، ويقرأ المشرف التربوي فقرات من هذه الكتب والمجلات ويناقشها في اجتماعات المعلمين. ويمكن طبع هذه المقالات وتوزيعها على المعلمين تمهيداً لمناقشتها معهم.
- يُعرف المشرف المعلمين بالمقالات المنشورة في مجالات متخصصة أو في مضمونها وأبرز محتوياتها ومحاولة نسخها وتوزيعها عليهم ومناقشتهم.
- ينوع المشرف التربوي في الكتب التي تقدم للمعلمين في اجتماعاتهم بشأن المشكلات المختلفة.
- يساعد المشرف التربوي المعلمين على الإفادة مما قرؤوه على تطبيق نتائج هذه القراءات في عملهم.
- يراعي المشرف التربوي الإفادة من تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات قدر الإمكان.

فقد يوصي المشرف المعلمين بقراءة مقالات أو كتب تربوية معينة ويعمد إلى مناقشة مضمونها وتحليلها وبيان أوجه الإفادة منها، خلال اجتماعه بهم.

وسيجد المشرف نفسه أمام استجابات مختلفة من المعلمين، بعضهم راغب في القراءة وبعضهم عازف عنها، وهنا تظهر مهاراته وقدرته في حفزهم على الإقبال عليهم، واختيار ما يناسبهم منها، وتنمية اتجاهاتهم نحو القراءة والمطالعة المستمرة. أي أن عليه أن يتابع باستمرار محاورة المعلمين فيما قرؤوه بحيث يخلق لديهم موقفاً يدفعهم للقراءة والتعلم الذاتي وأن يجعل من التربية الذاتية للفرد والجماعة سبيلاً لحياة خلاقة لديهم.

سابعاً: النشرات التربوية:

هي وسيلة اتصال مكتوبة بين المشرف والمعلمين يستطيع المشرف من خلالها أن ينقل إلى المعلمين خلاصة قراءاته ومقترحاته ومشاهداته بقدر معقول من الجهد والوقت.

وهو أسلوب إشرافي يستخدم على الأغلب لتوفير الوقت والجهد، وفي الظروف التي لا يتيسر عقد اجتماع للمعلمين أو عند الحاجة إلى إيصال الأفكار التي تهم المعلمين إلى جانب ما تحققه النشرات من تشجيع على التعلم الذاتي والمطالعة، ويمكن أن تحوي هذه النشرات القراءات التي اتخذت في الاجتماعات أو الموضوعات التي سوف تطرح فيها.

وتعدّ النشرة من أكبر أساليب الإشراف التربوي تأثيراً، خاصة إذا ما أعدت إعداداً جيداً واكتسبت صفة الاستمرار، لذا يجب العناية التامة بالمحتوى العلمي للنشرة وسلامة إخراجها ويفضل عرضها على مختصين لإقرارها، ومن أهدافها:

- توضح أهداف خطة المشرف للمعلمين وتحدد بعض أدوارهم فيها.
- تثير بعض المشكلات التعليمية لحفز المعلمين على التفكير فيها واقتراح الحلول الملائمة لها.

- تزود المعلمين بإرشادات وتوجيهات خاصة بإعداد الوسائل والنشاطات والاختبارات.
- تعرف المعلمين ببعض الأفكار والممارسات والاتجاهات التربوية الحديثة على المستويين المحلي والعالمي.
- تتيح تعميم مقالات المعلمين وبحوثهم وخبراتهم المتميزة وأساليبهم المبتكرة.
- توفر للمعلمين مصدراً مكتوباً ونموذجاً يمكن الرجوع إليه ومحاكاته عند الحاجة.
- تهدي المعلمين إلى بعض المراجع العلمية والمهنية.
- تخدم أعداداً كبيرة من المعلمين في أماكن متباعدة.
- تساعد على توثيق الصلة بين المشرف والمعلم.
- تزوّد المعلمين بخلفية نظرية حول بعض المفاهيم الواردة في الكتب وخاصة الجديدة منها.

وقد يعمد المشرف إلى إعداد نشرة إشرافية كتابية للقراءة يجد ضرورة اطلاع المعلمين عليها، أو يكلف أحد المعلمين بإعدادها كنشرة توزع على الجميع، وقد تتضمن هذه النشرات تعريفاً لمحتوى أحدث الكتب التربوية أو تلخيصاً لبعضها أو مقالاً مقتبساً من مجلة تربوية أو بحثاً تربوياً من دورية علمية أو تعريفاً بخطة جديدة أو تخطيطاً لدروس نموذجية، أو عرضاً لنتائج بعض التجارب التربوية في الميدان.

ومع أن انتقادات كثيرة توجه للنشرات أبرزها أنها لا توفر عنصر التفاعل

الحي والتواصل الإنساني بين المشرف والمعلمين إلا أنها لها ميزاتها من حيث إنهـا مـرنة تتـرك للمعلم حرية القراءة في الوقت الذي يشاء، وفي الظروف الممكنة حيث لا يتيسر عقد اجتماع للمعلمين، ويتجلى دور المشرف في استخدام القراءات الموجهة في مجالين:

المجـال الأول: تغيير اتجاهات المعلمين نحو القراءة وتنويع الطرائق التي تحثهم بما يشوقهم لا ما يرهقهم.

المجـال الثانـي: اختيار القراءات المناسبة للمعلمين وتنظيم الاستفادة منها ومتابعة آثارها في العمل التربوي.

ويمكن للنشرات التربوية أن تأخذ مكانها بين أساليب الإشراف التربوي إذا تم توزيعها على نحو منظم ومستمر وأعدت الإعداد المناسب ذا المحتوى الجيد والمحفز للقراءة.

وقـد يعمـد مدير المدرسة باعتباره مشرفاً مقيماً في المدرسة إلى إصدار نشرات دورية خاصة بمدرسته.

ولا بـد لإصدار النشرة من وجود هيئة مسؤولة عن إصدارها، وغالباً ما يعمـد المـشرف التـربوي إلى تكليف بعض المعلمين المتميزين أسلوباً ولغة وإخـراجاً في ذلك. فمن الضروري أن يكون أسلوب النشرة واللغة التي كتبت فيها مفهومة وسلسة تشجع المعلمين على قراءتها. ويراعى عند إعداد النشرة ما يلي:

١- أن تتضمن مقدمة واضحة تبرز الأهداف المراد تحقيقها.

٢- أن تكـون قـصيرة ذات لغة سهلة واضحة تتضمن حقائق ومعلومات دقيقة وحديثة تؤثر في تغيير سلوك المعلمين وممارساتهم العملية.

٣- أن تتناول موضوعاً واحداً يلبي حاجة أساسية لدى المعلمين.

٤- أن تكون ملائمة لواقع المعلمين وخبراتهم وظروفهم.

٥- أن تثير دافعية التحليل والنقد لدى المعلمين.

٦- أن يتناسب توقيت إرسالها مع ظروف المعلمين المدرسية والخاصة حتى يتسنى لهم قراءتها واستيعابها.

٧- أن تعزز بأساليب إشرافية أخرى، كالحث على قراءتها من خلال الاجتماعات والندوات والمشاغل والزيارات الصفية.

ثامناً: البحوث الإجرائية:

يتميز الإشراف التربوي الحديث بالطابع التجريبي والأسلوب العلمي، فهو يشجع المعلمين على جعل الممارسات التربوية الجارية موضع تساؤل دائم، وعلى وضعها موضع الاختبار والتقويم والبحث والتحليل العلمي الدقيق.

ويقوم المشرف التربوي بدور مهمّ في استثارة تساؤل المعلمين حول جدوى الفعاليات التعليمية والطرائق المعتمدة فيها وبيان البدائل الأنسب لتحقيق نتاج تعليمي أفضل ذلك عن طريق البحث التربوي الذي يقوم على أساس علمي تجريبي.

فالتغير والتطوير في العملية التربوية يجب أن ينطلق من الميدان ومن البحث فيه. ويقوم المشرف التربوي بتوجيه المعلمين إلى إجراء بحوث ودراسات ميدانية، انطلاقاً من أن كل معلم هو باحث مادام يشعر بالمشكلات التربوية ويرغب في إيجاد الحلول المناسبة لها. وكثيراً ما تواجه المعلم مشكلات تتطلب منه دراسة قائمة على جمع الحقائق وتحليلها والقيام ببحث إجرائي يتناول تلك المشكلة، ويعرف البحث الإجرائي بأنه:

الدراســة النوعــية للعمليات والطرق المستخدمة في مجال العمل والحياة اليومية لزيادة فاعلية هذه الطرق، واكتشاف طرق جديدة أكثر ملاءمة، ومحاولة عــلاج مــا يمكن مواجهته من مشكلات، فهو عملية ديناميكية مستمرة. وحركة الــبحث العلمي في ميدان التربية كأي ميدان آخر لا يمكن لها أن تتوقف، وكل معلــم هو باحث تربوي يؤمن أن عليه اكتشاف كل جديد في العمل التربوي بما يحقق العائد الأمثل في ميادين عمله كلها. سواء في تطوير فكرة تربوية أو إيجاد الحلــول الناجعة للمشكلات التربوية التي يواجهها أو في إيجاد السبل المساعدة لدفع العملية التعليمية قدماً إلى الأمام أو في تطوير مدخلات العمل التربوي من أهداف ومنهج وكتب ووسائل وطرائق وتقويم وتعزيز.

أي أن البحث التربوي يساعد المعلم في تلبية حاجاته إلى التجديد والوصول إلــى أفــضل السبل التي تمكنه من تطوير المخرجات التعليمية كماً ونوعاً، مما يجعل عمله كله نابضاً بالحياة.

والمــشرف التــربوي وهو يسعى إلى التغيير والتطوير في عمل المعلمين بــصورة مستمرة وعلى أساس علمي تجريبي منطلقاً في بحثه من الواقع، فهو يــؤدي دور المــوجه والمحفز للمعلمين للقيام بالبحوث والدراسات التي تتطلب جمــع الحقائــق وتحليلها بطريقة علمية موضوعية تعالج مشكلاتهم وقضاياهم، فيدربهم على التساؤل الذي هو أول خطوة في البحث العلمي، ويدفعهم للتأمل في واقــع التربية ويأخذ بيدهم لتحديد موضوع البحث بطريقة واضحة لا غموض فيها، ومن ثم وضع خطة البحث والإجراءات الضرورية للتنفيذ. وتستمد الحقائق والمعلــومات تستمد قيمتها من الطريقة التي تعرض بها أو تنظم على أساسها، والتــي تتــصدى لمــشكلات يواجهونها في عملهم، منها ما يتعلق بالاختبارات وصوغ الأسئلة، ومنها ما يتعلق بمحتوى موضوعات جديدة في المنهاج وطرائق

تعلـــيمها وبيان الأساليب الأكثر فاعلية في العملية التعليمية، وتدريبهم إلى اتباع خطوات البحث العلمي بدقة والتي هي:

الشعور بالمشكلة وتحديد مجالها ومن ثم صياغتها ووضع فرضيات العمل الـــلازم لحلها، وتصميم خطة تنفيذ العمل وتحديد الزمن والتكلفة وفريق البحث واختـــبار الفرضـــيات، وأخيـــراً تـــسجيل النتائج وتفسيرها ووضع التوصيات والمقترحات.

ومـــن المفـــيد كي يشجع المشرف التربوي المعلمين على إجراء البحوث العلمـــية أن يعهـــد في البدء إلى بعضهم، ممن يمتلك قدرات وخبرات وإمكانات علمـــية، إجـــراء البحث، فيساعدهم على تحديد المشكلة ويوجههم لطريقة بحثها ويرشـــدهم إلـــى كيفية الحصول على المعلومات من المصادر والمراجع ومن الانترنيت، ويأخذ بيدهم لتجاوز العثرات التي قد تعترضهم.

وغنـــي عـــن البيان أن تشجيع المعلم على القيام بالبحوث الميدانية يتطلب وجود مشرف تربوي ملم بأساليب البحث العلمي ووسائله في معالجة المشكلات التربوية ذي خبرة كافية بأنواع البحوث التربوية من بحوث وصفية أو تجريبية أو تاريخـــية، قادر على إقناع المعلمين بضرورتها وعلى توفير متطلبات البحث العلمـــي للمعلمـــين، مـــؤهل لمناقشة المعلمين في بعض البحوث التربوية التي أجريت في المدارس أو في كليات التربية.

والأبحاث التربوية متنوعة بين أبحاث أساسية تهدف للوصول إلى المبادئ والنظريات التي تحكم العملية التربوية، وأبحاث تطبيقية تهدف إلى تطبيق النتائج العلمية في الميادين التربوية وحل المشكلات العملية في الميدان، وأبحاث موقفية تهـــدف إلـــى اختـــبار صلاحية مادة تعليمية معينة للتلاميذ بحيث تكون النتائج الحاصلة ذات أهمية خاصة للمعلم.

وللبحوث الإجرائية مزايا، إلا أنها تبقى محددة في نتائجها حيث لا نستطيع تعميم نتائج الدراسة على حالات أخرى.

فوائد البحوث الإجرائية:

١- الحصول على نتائج يمكن استغلالها في تحسين العملية التعلمية التعليمية.

٢- تدريب المعلمين على استخدام الأساليب العلمية في البحث وحل المشكلات سواء من خلال جمع البيانات أو من خلال المعالجات الإحصائية، والتحلي بالموضوعية والعلمية، وعدم إلقاء الأحكام جزافاً، بل الاستناد في الأحكام إلى حقائق مدروسة وأدلة موضوعية مما يكسب المعلمين مهارات البحث العلمي.

٣- تعزيز التعاون بين المشرف والمعلمين.

٤- تشجيع المعلمين على الاستجابة للتغيير في أساليبهم وممارساتهم مما يحقق لهم نمواً مهنياً صحيحاً.

٥- تنمية اتجاهات إيجابية لدى المعلمين كالنقد البناء وتقبل أفكار الآخرين والحوار معهم.

تاسعاً: المؤتمرات التربوية:

أسلوب من الأساليب الإشرافية الحديثة، يسهم في نمو المعلمين المهني، والمؤتمر التربوي اجتماع عام للمهتمين بالعملية التربوية من مشرفين ومعلمين، يتبادلون فيه الخبرات في قضايا وأمور تهمهم، سعياً وراء حلول تربوية مناسبة لهم.

عاشراً: الدورات التدريبية:

وهـــي ذات أهمـــية كبيـــرة في تحسين كفايات المعلمين، ويمكن للمشرف التـــربوي وبالـــتعاون مع الجهة المعنية بتدريب المعلمين وبالتنسيق مع مديري المـــدارس، إجـــراء دورات تدريبية مستمرة للمعلمين لتنمية سلوكاتهم التعليمية وتـــزويدهم بالخبـــرات التـــربوية المناسبة، وإطلاعهم على الاتجاهات الفكرية والتـــربوية المعاصـــرة. ويبقى التدريب هو تعلم نظري عملي بآن واحد يهدف لتغيير السلوك والاتجاهات والقيم عن طريق تفهم أعمق للنفس الإنسانية، وتنمية القدرة على الإبداع الابتكار والبحث.

وقـــد هـــدفت الاتجاهات الحديثة إلى تدريب المعلمين في مكان عملهم في المدرسة أو قربها School-Basid teacher training ذلك أن تزويد المعلمين بأفكـــار جديـــدة يمكـــن تقـــبلها عندما يكونون ضمن جماعة متفاهمة متوافقة، فالمناقـــشات ضـــمن جماعة العمل أثناء الاجتماعات المتمركزة حول المدرسة تتـــصف بالعمق، وتساعد على الحد من عزلة المعلم وتقوقعه في غرفة الصف، والتخفـــيف من الفجوة بين الأفكار وبين الطرق والأساليب التي يتبعها المعلمون ويصبح وضع الجسور لتجاوز هذه الفجوة أكثر أهمية.

ولا بـــد للمـــشرف التربوي من مراعاة ما يلي عند وضع برنامج تدريبي للمعلمين:

١- تحديد الأهداف والأولويات التي توجه فعالية التدريب.

٢- معرفة كافية بواقع المتدربين وتحسين فعالياتهم التعليمية.

٣- أن يكون البرنامج التدريبي شاملاً يحقق التنسيق والتوجيه والتقويم.

٤- أن يكون مكان التدريب وتوقيته متوافقاً مع واقع المعلمين وحاجاتهم.

٥- أن يلبي محتوى البرنامج التدريبي حاجات المعلمين في عملهم الميداني.

٦- أن يوفر الوسائل والتقانات التعليمية وكل ما يفيد في مساعدة المعلمين على المشاركة في التدريب.

٧- أن يسعى لتطبيق أسلوب التدرب الذاتي في حال توفر التقنيات اللازمة له.

٨- أن يتم تقويم المعلمين ومعرفة أثر التدريب على الأداء والممارسة.

وسواء عمل المشرف على عقد المؤتمرات التربوية أم إقامة الدورات التدريبية، فإن عليه أن يتعاون مع المؤسسات الأخرى بما يفيد في تطوير قدرات المعلمين ونموهم المهني.

ومن خلال ما عرضنا لأساليب الإشراف التربوي، يتبين أن كل أسلوب من الأساليب المذكورة إنما هو جزء من برنامج شامل للإشراف، يتكامل مع الأساليب الأخرى ويدعمها. وأن المشرف الحاذق لا يلتزم بأسلوب إشرافي واحد بل يختار الأسلوب المناسب للموقف التعليمي بجميع جوانبه من معلم ومدرسة وبيئة ووسيلة، بعد أن يحدد الموقف التربوي والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وهو في سبيل ذلك لا بد أن يكون على دراية كافية بالمعلمين وخبراتهم وقدراتهم واهتماماتهم ومشكلاتهم ليتمكن من مشاركتهم والتفاعل معهم وكسب ثقتهم وحفزهم للنمو.

وليس هناك أسلوب واحد يستخدم في الإشراف التربوي يمكن أن يقال عنه أفضل الأساليب التي تستخدم في جميع المواقف والظروف، لأنّ كل موقف تعليمي يناسبه أسلوب من الأساليب، كما أنه قد يستخدم في الموقف التعليمي الواحد أساليب عدة.

لـــدا يمكن القول إنه ينبغي على المشرف التربوي تنويع اساليبه الإشرافيه بـــناءً علـــى طبيعة الموقف التعليمي والفروق الفردية بين المعلمين واحتياجاتهم التدريبية والإمكانات المتاحة.

ومما يدفع بعض المشرفين إلى الاكتفاء بالأساليب الفردية أو التركيز عليها بـــشكل كبيـــر بحـــيث يغفـــل الأساليب الجماعية سهولة تنفيذ الأساليب الفردية والإعـــداد لها، مقارنة بالأساليب الجماعية، وحاجة كثير من الأساليب الجماعية إلـــى القـــدرة العلمـــية والقـــدرة على الإلقاء وإدارة الحوار، إضافة إلى حاجة الأســـاليب الجماعية إلى الإعداد والمتابعة. ووجوب توافر قدر من الإبداع لدى المشرف لتفعيلها وجعلها مشوقة ومثمرة.

ولا بـــد للمشرف التربوي أن يحرص على استخدام الأساليب الجماعية مع ما قد تتطلبه من جهد إضافي لما تحققه من نتائج إيجابية كثيرة، منها:

١- توجـــيه النشاط الإشرافي إلى مجموعة، وعدم قصره على معلم واحد، مما يعمم الفائدة ويوفر الوقت للمشرف.

٢- الاستفادة من قدرات بعض المعلمين المتميزين، مما يخفف العبء عن كاهل المشرف، ويوفر له الوقت لممارسة نشاطات إشرافية أخرى.

٣- إشـــراك المعلـــم في تطوير عملية التعليم، وجعله عضواً إيجابياً نشطاً فيها بدلاً من كونه مستقبلاً فقط.

٤- فـــتح المجال لإبداعات المعلمين وما ينتج عن الحوار وتفاعل الأفكار من مبادرات أو حلول لمشاكل قد تعترض عملية التدريس.

٥- تـــنويع الأساليب لتوافق رغبات جميع المعلمين، فمن المعلمين من لا يرغب في النشاطات الفردية ولا يتفاعل معها، فالتركيز على الأسلوب

الفردي يحرمه من المشاركة الفاعلة والاستفادة.

وعلـــى المشرف التربوي إذا أراد اختيار الأسلوب المناسب الاعتماد على مقومات أساسية منها:

١- شـــمول الأسلوب الإشرافي لخبرات تسهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية والتربوية ونمو المعلمين المهني.

٢- ملاءمـــة الأســـلوب الإشـــرافي لنوعـــية المعلمين من حيث الخبرات والقدرات والإعداد والخصائص.

٣- ملاءمـــة الأســـلوب الإشرافي للموقف التعليمي وتحقيقه الهدف الذي يستخدم من أجله.

٤- أن يـــتم التخطـــيط للأسلوب الإشرافي وتقويمه بالتعاون بين المعلمين والمشرفين.

٥- مـــرونة الأســـلوب الإشرافي ليراعي ظروف المعلم والمشرف والبيئة المحلية.

٦- أن يكـــون المحور الرئيس الذي تدور حوله أساليب الإشراف في حل المشكلات التي تواجه المعلمين.

٧- أن يـــؤدي تطبـــيق أساليب الإشراف المختارة إلى المشاركة الإيجابية للمعلمين والعمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية.

والمـــشرف التـــربوي القدير هو من امتلك ناصية تطبيق الأساليب جميعها التـــي تـــساعد المعلمين على التطور والتجدد، بحيث يختار أسلوباً ما بحسب ما يتطلـــبه الموقف التعليمي بكل أبعاده والفروق الفردية بين المعلمين واحتياجاتهم

التدريبـــية والإمكانـــات المـــتاحة، إذ لا قيمة لاستخدام أي أسلوب لمجرد توافر مستلزماته.

وعلى المشرف التربوي أن يفكر أولاً في المسوّغات النظرية لأي أسلوب إشـــرافي ثـــم يخطط له بحسب الموقف الراهن ويبذل قصارى جهده ليسهم فيه جميع المعلمين الذين يهمهم الأمر.

وأيـــاً كـــان الأســـلوب الإشـــرافي المعتمد من قبل المشرف التربوي فإن الممارسات الإشرافية المرغوبة هي أن:

١- ينوع المشرف التربوي أساليبه الإشرافية كعقد اللقاءات وعمل الندوات وإقامة المحاضرات بالإضافة إلى الزيارة الصفية.

٢- يظهر من التعابير أو الحركات أو الأفعال والأقوال ما يدل على احترام ما يقوم به المعلم.

٣- يشجع المعلمين على ممارسة التقويم الذاتي لأدائهم التعليمي.

٤- يتابع تنفيذ المقترحات التي تم الاتفاق عليها.

٥- يـــتعاون مـــع مديـــر المدرســـة في التخطيط لزيارة المعلمين بحسب حاجتهم.

٦- يساعد في إعداد الخطط اليومية والسنوية المناسبة.

٧- يوفر فرصاً للمعلمين لتعرف أنماط سلوكهم التعليمية.

٨- يدرب المعلمين على كيفية إعداد الاختبارات الجيدة.

٩- يخـــصص الجزء الأكبر من اللقاء الذي يعقب الزيارة الصفية لحديث المعلم والاستماع إلى آرائه ومقترحاته.

١٠- يعقد للمعلمين دورات تدريبية متجددة لتحسين أساليب تدريسهم.

أما الممارسات الإشرافية غير المناسبة فهي أن:

١- يعـرض المشرف التربوي آراءه الشخصية دون الاهتمام بوجهة نظر المعلمين.

٢- يقلل من شأن إنجازات المعلمين وابتكاراتهم التربوية.

٣- يهمل متابعة ما تم الاتفاق عليه من توصيات سابقة.

٤- يحرص على الجلوس أمام التلاميذ أثناء زيارته الصفية للمعلم.

٥- يكتب ملاحظاته وإرشاداته بعد الزيارة الصفية دون الاجتماع بالمعلم.

٦- يهمل مشكلات المعلمين الشخصية ولا يهتم بحلها.

٧- يكثـر مـن الحـديث وتقديم الإرشادات في اللقاء الذي يعقب الزيارة الصفية دون إفساح المجال للمعلم ليعبر عن رأيه.

٨- يركز أثناء زياراته للمعلمين على الأمور الشكلية والمظهرية.

٩- يستخدم سلطته ومركزه الوظيفي في إقناع المعلمين بآرائه.

١٠- يـزور المعلمين بشكل عشوائي دون النظر إلى حاجات المعلمين أو الاهتمام بها.

ويبقـى أن علـى المـشرف التربوي أن ينطلق من فرضية أن المعلمين مختلفون، وأن تحقيق النمو لكل منهم يتطلب تنوعاً في الأساليب الإشرافية، وهذا ما دعا بعض المربين إلى الأخذ بما يسمى الإشراف التنوعي الذي يعطي المعلم الحرية في تقرير الأسلوب الذي يراه مناسباً له.

ودعا آخرون إلى ما يسمى بالإشراف عن طريق المنحى التكاملي المتعدد الوسائط الذي يقوم على توظيف عدد من الأساليب الإشرافية من أجل بلوغ هدف أو أهداف معينة، كأن يجمع بين الزيارات الصفية والدروس التوضيحية والحلقات على نحو متكامل لتحقيق أهداف محددة تساعد في تحسين كفايات المعلمين ومهاراتهم التعليمية.

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الخامس

كفايات الإشراف التربوي

- المقدمة.
- مفهوم الكفاية.
- الأسباب التربوية التي دعت للعمل بأسلوب الكفايات.
- مصادر اشتقاق كفايات الإشراف التربوي.
- ميزات عمل المشرف التربوي وفق مبدأ الكفايات.
- خصائص الكفايات الإشرافية.
- الكفايات التي يجب أن يمتلكها المشرف التربوي.

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الخامس

كفايات الإشراف التربوي

المقدمة:

يمتاز العصر الذي نعيش فيه بسرعة التطور والتغير حيث يعتبر الانفجار المعرفي من أهم سمات التطور في عصرنا الحاضر الذي أدى إلى التطور الكبير في أساليب التربية والتعليم، لذا فإن الحاجة ملحة إلى اتباع الأساليب الكفيلة بتطوير المعلمين مهنياً، وهنا يأتي دور المشرف التربوي الناجح الذي يختار الطريقة المناسبة والمتوافقة مع اهتماماتهم.

يعد المشرف التربوي وفق نظرية النظم أحد المدخلات الأساسية في التربية والتعليم، وعليه لا بد أن يتمتع بكفايات ضرورية لممارسة عمله وتحقيق الأهداف المطلوبة منه لخدمة النظام التربوي، ذلك أن توفر قيادات إدارية ومشرفين تربويين يمتلكون كفايات ومهارات كافية تجعلهم قادرين على إحداث تحسين في النظام التعليمي والتربوي وتطويره في المجالات كلّها.

ومن المعلوم أن المشرف التربوي الكفء والمتمتع بكفايات ومهارات الإشراف التربوي هو الأقدر على تحقيق النمو المهني للمعلمين للارتقاء بنمو التلاميذ وتوفير المناخ الأفضل لعمليتي التعلم والتعليم.

ومن هذا المنطلق يحتاج المشرف إلى تطوير كفاياته الإشرافية، ويعد الإشراف التربوي مطلباً مهماً للنمو المهني للمعلم وهو الوسيلة الفعالة نحو

تحقـيق الـتطور التربوي، لأن المعلم هو أداة التغيير ووسيلة التطوير ومفتاح الـتجديد، ومهمـا طورنا من مقررات دراسية وأدخلنا من وسائل وقمنا بإعداد الخطـط والبـرامج دون أن نـرفع الكفاءة المهنية للمعلم فإن جهود الإصلاح والتطويـر سرعان ما تتلاشى، وبدون تطوير الإشراف التربوي لن نتمكن من تطويـر أداء المعلمـين. فالمشرف التربوي يقوم بمجموعة من المهام والأدوار بهـدف تطويـر العملية التربوية، وتتطلب ممارسة هذه الأدوار تمكين المشرف التـربوي مـن تمثل مجموعة من الكفايات، منها الشخصية ومنها العامة، وقبل الحديث عن هذه الكفايات من المفيد تعريف مفهوم الكفاية.

مفهوم الكفاية:

تعني الكفاية لغة، الاستغناء به عن غيره، وكفاية من الفعل كفى بمعنى كفاه مؤونته أي يكفيه وكفاه الشيء أي اكتفى به، وتعني الكفاية بالمفهوم التربوي هي مجمـوعة المعارف والمهارات والإجراءات والاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد للقيام بعمله بأقل قدر ممكن من الكلفة والجهد والوقت التي لا يستطيع دونها أن يـؤدي واجـبه، ومن ثم ينبغي أن يعدّ توفرها لديه شرطاً لإجازته في العمل. يعرفها بعضهم بأنها المقدرة على شيء بكفاءة وفاعلية بمستوى معين من الأداء، وهي جميع الخبرات التي تنعكس على سلوك المعلم والمتعلمين والتي تظهر في أنمـاط وتـصرفات مهنـية. ويعـرفها آخرون بأنها القدرة على أداء مهمة أو مجموعة مهام بفاعلية وكفاءة ومستوى معين من الأداء.

كمـا يعرفها البعض بأنها الخبرات والقدرات التي يمتلكها الإنسان بحيث تمكنه مـن تحقـيق ما هو مطلوب منه تماماً، ويقصد بها أن يتمتع المشرف التربوي بكفاية عالـية فـي المجال العلمي والمهني (الاختصاصي) بما يساعده على توجيه المعلمين ورفع مستواهم العلمي والمهني وتدريبهم بحسب احتياجاتهم.

وتـــتألف الكفاية من مكون معرفي يتمثل في مجموعة الإدراكات والمفاهيم والاجتهادات، ومكون سلوكي يتمثل في أعمال محددة يمكن ملاحظتها.

ويمكننا القول إن الكفاية تتضمن ما يأتي:

- الأداء القابل للملاحظة والقياس.
- الأداء الذي يُؤدى بسهولة.
- ارتباط الأداء بمستوى معين من الإتقان.
- اعتماد الأداء على المعارف والخبرات اللازمة.
- اعتماد الأداء على اتجاه إيجابي نحو مضمونه.
- ارتباط الأداء بالقدرة على إحداث التغييرات في السلوك.

هـــذا يعني أن الكفاية تعتمد الكفاءة ولا تكتفي بالمعرفة. وتقوم على تحمل المسؤولية وتحدد الأهداف على نحو سلوكي، وتركز على الأداء وعلى النتائج، وتحـــرص علـــى إتقـــان التعليم وتهتم بالبحث والتجريب، وتعطي اهتماماً أكبر للتدريب.

كفايات الإشراف التربوي:

وهي المعارف والمهارات والاتجاهات الضرورية لأداء المشرف التربوي مهامه وأدواره.

مصادر اشتقاق كفايات الإشراف التربوي:

دخـــل مفهوم الكفاية إلى الأدب التربوي عام ١٩٦٨. واختلف المربون في تحديـــدهم لكفايات المشرف التربوي ونجم ذلك عن عدة أسباب، من أهمها عدم

وضوح مهام المشرف التربوي ووظائفه، وتباينها بين نظام وآخر وعند مشرف وآخـر، بالإضـافة لأن كل باحث تربوي كان ينطلق من تصورات وتحليلات تـستند إلـى نظـرته لعملية الإشراف دون الاعتماد على إطار نظري فلسفي مـتكامل، لذا جاءت هذه الكفايات جزئية مبعثرة، ومرتبطة بنظام إشرافي معين دون النظر إلى المهام والأدوار المتغيرة للمشرف التربوي، وفيما يلي سنعرض أبرز الكفايات.

فقد حدد جيرالد سنة ١٩٧٣ ثلاث كفايات رئيسية للمشرف التربوي هي:

- كفايات تتعلق بإتقان التقنيات المختلفة للإشراف.
- كفايات تتعلق بالعلاقات الإنسانية السليمة.
- كفايات إدراكية (القدرة على تصور المشكلات التربوية).

كما أضاف هاريس وكينغ سنة ١٩٧٤ إلى هذه الكفايات، كفاية تتعلق بحل المشكلات وقد اقترح مارنجا سنة ١٩٧٤ برنامجاً لتدريب المشرفين التربويين، يتـضمن الكفايات الإشرافية التالية: إدارة الصفوف، التربية المستمرة، تطوير المنهج، القياس والتقويم، البحث التربوي، العلاقات الإنسانية، العلاقات العامة.

أمـا دراسـة أكوما سنة ١٩٧٧ فقد صنف أهم الكفايات الإشرافية بسبعة مجالات هي: العلاقات الإنسانية والاتصال، تطوير المناهج، الملاحظة والتحليل، الإدارة، التقويم، التربية المستمرة.

وتخـتلف الكفايـات من نظام إشرافي إلى نظام آخر، إذ يمكن أن يمارس المـشرف فـي نظـام ما دوراً تقليدياً يرتبط بالتفتيش والمراقبة، بينما يمارس مـشرف فـي نظـام آخر دوراً جديداً يتمثل في إثارة الدوافع أو تقديم الخبرة الاستشارية للمعلمين وغيرهم.

الأسباب التربوية التي دعت للعمل بأسلوب الكفايات:

١-اعتماد الكفاءة بدلاً من المعرفة:

زاد النقد الموجه لبرامج إعداد المعلمين التقليدية نظراً لتركيزها على المعرفة، وإتقان عدد من المقررات الدراسية كمعيار للنجاح في ممارسة عملية التعلم، والاعتماد في برامج التربية العملية على المعرفة النظرية إطاراً مرجعياً، واتخاذ الدرجات معايير للحكم على المعلم وعلى فعالية برامج تربية المعلمين. وظهرت جملة أساليب من أبرزها مبدأ الكفاية والأداء بدلاً من اعتماد المعرفة إطاراً مرجعياً.

٢-ضرورة تحمل المعلم مسؤوليته في العملية التربوية:

سواء في تحديد المرامي والغايات، وتقويم مدى ما تحقق منها، وتحمّل مسؤولية النتائج وقد أدى ذلك إلى الانتقال من عملية التعليم إلى عملية التعلم، وتحوّل دور المعلم من مصدر للمعلومات إلى مُوجّه ومُيسِّر لعملية التعلم. ولتحقيق المسؤولية بشكل عادل كان لا بد من اختيار العنصر الأفضل لمهنة التعليم، واستبعاد من يكتشف أنه لا يصلح لها، وإعداد وتربية المعلمين وتنحيتهم على نحو مستمر، وإلزام كل من له علاقة بمهنة التعليم بأخلاقيات المهنة وهذا بدوره أدى إلى تأكيد التربية القائمة على الكفاءات.

٣-العمل على تحقيق الأهداف السلوكية:

فالأهداف السلوكية هي حجر الزاوية في التربية القائمة على الكفايات، والتأكد من الكفاية يرتبط بتحقيق الأهداف أكثر من ارتباطها بمصادر التعلم اللازمة لتحقيق الأهداف، كما يرتبط بالأهداف السلوكية المصاغة على شكل نتاجات تعلمية محددة قابلة للقياس، وتحديد أنواع السلوك، يشكل أساساً لاختيار

الأنشطة التعليمية المناسبة.

٤-تطور التكنولوجيا التربوية:

ساعد التطور التكنولوجي التربوي العملية التعليمية التعلمية وزودها بمصادر متعددة وأساليب جديدة، من ذلك ظهور الأجهزة التعليمية مثل الفيديو والسينما، والعارضات الرأسية والمختبرات التعليمية التي رسخت حركة تربية المعلمين القائمة على أساس الكفايات في الميدان التربوي.

٥-النظرة إلى التعليم كمهنة:

بذل المربون جهوداً كبيرة لرفع مستوى العمل في التعليم ليصبح المعلم صاحب مهنة، ووضعت الشروط الناظمة التي تجعل من التعلم مهنة وهي:

١- وجود إطار نظري أو فلسفة معينة للتعليم.

٢- الاعتراف الاجتماعي بالتعليم مهنة.

٣- ضرورة الإعداد المسبق للمعلم قبل ممارسة المهنة.

٦-إتقان التعلم:

كان لظهور مفهوم التعلم المتقن أثر في تطوير أساليب التعليم بحيث تكون أكثر فاعلية، وهذا ما دعا المربين للأخذ بأسلوب الكفايات.

مصادر اشتقاق كفايات الإشراف التربوي:

يساعد تحديد مصادر اشتقاق الكفايات في تحديد مجالاتها ومن ثم صياغتها وفق رؤية منهجية تربط بين النظرية والواقع وبين الوسائل والأهداف.

يمكن اشتقاق الكفاية من عدة مصادر أهمها:

١-الخبرة الشخصية: وفيها يرجع المشرف التربوي إلى خبرته الشخصية لاستقصاء المهام والمسؤوليات التي ينبغي أن يقوم بها، والتي يتوقع أن يكون لها أثر فعال في تطوير النمو المهني للمعلمين وتحسين ناتج العملية التعليمية.

٢-الملاحظة الموضوعية: وهي الأسلوب العلمي المنظم الذي يلجأ إليه المشرف التربوي في تسجيل مشاهداته لأنماط السلوك والأداءات التي يقوم بها في مهامه الإشرافية كلها بهدف استنتاج الأدوات ذات الأثر الفعال في نمو المعلمين وتطوير مهاراتهم التعليمية.

٣-النظريات التربوية: حيث يرجع المشرف التربوي للنظرية التربوية في تحديد كفاياته، كنظرية الأدوار أو النظرية البنائية، أو نظرية العلاقات الإنسانية.

٤-التحقق التجريبي: وذلك بالرجوع إلى العوامل التي أثبتت التجربة أهميتها في الإشراف التربوي، فالنتائج التجريبية تتميز بالدقة، والموضوعية في التنبؤ بأهمية عوامل محددة في حال الظروف المشابهة لظروف التجربة.

٥-مراجعة قوائم الكفايات السابقة: تعد البطاقات وقوائم الملاحظة التي أعدها مشرفون آخرون في المجال التربوي مصدراً من المصادر التي لا يمكن الاستغناء عنها في اشتقاق الكفايات، آخذين بعين الاعتبار الأطر النظرية التي استندت إليها تلك القوائم في تحديد وصياغة تلك الكفايات.

٦-تحليل المهام الإشرافية والوظائف والأدوار التي يقوم بها المشرف، والتي تعد المدخل في تحليل المهام والواجبات التي يقوم بها المعلم، وتحليل عملية التدريس وما تتطلبه من مهارات أساسية وفرعية.

ميزات عمل المشرف التربوي وفق مبدأ الكفايات:

يتميز الإشراف وفق مبدأ الكفايات بتعيين محدد للمسؤوليات التي تتناسب

معهـــا، وتـــتحدد وظائـــف الإشراف ووسائل تنفيذ برامجه في ضوء الأهداف التربوية.

ويعكـــس بـــرنامج الإشـــراف وفـــق مبدأ الكفايات ما يقوم به المشرفون التربويون وخصائص العمل الذي يؤدونه.

ويتم تحديد كل أنواع التنظيم والوسائل في برنامج الإشراف القائم على مبدأ الكفايات مما يساعد على حل المشكلات حلاً مناسباً.

خصائص الكفايات الإشرافية:

١-العمومية:

مـــع وجود كفايات إشرافية لازمة في البرامج الإشرافية كلها، إلا أنه يوجد أيـــضاً كفايـــات إشرافية نوعية يعتمدها المشرف بحسب طبيعة المعلم وحاجاته وبحسب اختلاف أهداف كل مرحلة وكل مادة.

٢-التغير المستمر:

تتصف الكفايات الإشرافية بالتغير في مضامينها بحسب تغير البيئة التربوية التي يعمل فيها المشرف وبحسب القيم والمفاهيم السائدة في المجتمع.

٣-التداخل:

الكفايات الإشرافية متداخلة ولا يمكن فصل إحداها عن الأخرى، وكل كفاية تؤثر وتتأثر ببقية الكفايات.

٤-أنماط الاستجابة:

إن المـــشرف يحـــرص على تطبيق الكفايات الإشرافية لمساعدة المعلمين وتحـــسين أدائهـــم، إلا أن أنماط استجابة المعلمين نحو هذه الكفايات متباينة في

شكلها ودرجة تعقيدها من معلم لآخر ومن مدرسة لأخرى.

٥-القابلية للتعلم والاكتساب:

تتصف كفايات الإشراف التربوي بأنها مكتسبة ويمكن تعلمها من خلال مقررات الإعداد المهني، التي تخطط لها وتنفذها معاهد إعداد المشرفين قبل البدء بالعمل ومن خلال برامج التدريب في أثناء الخدمة أيضاً.

الكفايات التي يجب أن يمتلكها المشرف التربوي:

وقد تباينت آراء المربين في تحديد كفايات المشرف التربوي، فمنهم من حددها بثلاث كفايات منهم من فصّل أكثر من ذلك بكثير، فقد حدد جون وايلز كفايات المشرف بثلاثة هي:

١- كفايات إدارية كوضع الأهداف العامة والمعايير والسياسات، وتقديم الخطط، وتحديد الموارد، وتقديم التسهيلات، وتشجيع العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي.

٢- كفايات تتعلق بالمناهج كتحديد الأهداف الخاصة، وتحليل محتوى المنهاج وإعداد وتطوير البرامج.

٣- كفايات تعليمية لتطوير الخطط التعليمية، وتقييم البرامج، وتقييم المعلمين، وتقويم الطلاب، وتنسيق النشاطات.

ويعمد بعض المربين إلى التوسع في الكفايات بحيث تكون: كفايات تنمية المعلمين، وكفايات الاتصال والتفاعل، وكفايات تطوير المناهج، وكفايات التقويم، وكفايات التغيير والتطوير، وكفايات العلاقات الإنسانية، وكفايات العلاقات العامة.

ولكي يقوم المشرف التربوي بدوره الإشرافي لا بد أن يكون مؤهلاً لممارسة هذا الدور، ولا بد من تدريبه على إتقان كفايات الإشراف التربوي، وهي:

١-الكفايات الشخصية:

وهي سمات أساسية تساعده في تحقيق أهدافه الإشرافية وأهداف التربية عامة مثل الاتزان النفسي والالتزام بالخلق القويم وتحمل المسؤولية والقدوة الحسنة، والحكمة في التصرف، وتقبل النقد البناء، والقدرة على التجديد، وتوظيف الوقت واستثماره كله لصالح تطوير العمل التربوي، إضافة للعناية بالمظهر العام.

وأن يعرف حقوقه وواجباته ومسؤولياته. ويكون متحمساً لعمله الإشرافي ومعتزاً ومنتمياً له. ويقدر القيم الروحية والأخلاقية، ويعمل على تنميتها لدى المعلمين والمديرين. ويحرص على تحقيق العدالة واتخاذ مواقف تتصف بالنزاهة والموضوعية. ويتقبل النقد البناء من الآخرين في مجال عمله. ويعمل بروح الفريق مع القائمين على العملية التعلمية التعليمية وخاصة مع مديري المدارس. ويكون قادراً على تقويم سلوكه الإشرافي. وأن يبتعد عن سلطة الموقع الوظيفي ويحرص على روح الزمالة والاحترام المتبادل. ويتحلى بالإيجابية والمبادرة في عمله.

٢-الكفايات الفنية والمهنية:

يجب أن يكون المشرف قادراً على تحليل عملية التعلم واستخدام الأساليب الإشرافية بشكل متقن، وقادراً على دراسة المناهج تحليلها وتقويمها. ويتطلب هذا: القدرة على التخطيط والتحليل، القدرة على اتخاذ القرارات بأسلوب علمي، تشخيص الخلل ومواقع الضعف وإيجاد طرق العلاج، القدرة على التفسير، الإعداد الجيد للخطة الإشرافية، تحديد الأهداف بصورة سليمة، القدرة على إدارة الحوار المناقشة والإقناع، استخدام أساليب غير تقليدية في الإشراف، تنظيم الأفكار والحقائق والمفاهيم بدقة، استخدام أساليب التعزيز، إثارة المعلمين نحو

البحث والتجريب، توليد اتجاهات إيجابية لدى المتعلمين نحو التعلم الذاتي، القدرة علـى توجـيه المعلـم نحو الانفتاح على خدمة المجتمع، القدرة على استخدام الانترنت للحصول على الأبحاث والمعلومات الجديدة، القدرة على إدارة الحلقات واللقـاءات والندوات التربوية والمتعلقة بعمله، القدرة على تحليل جوانب القوة والـضعف في أداء المعلمين وتقويمهم بشكل سليم، القدرة على إعداد النشرات التربوية، تزويد المعلمين بتغذية راجعة عن فعالياتهم الصفية وغير الصفية.

٣-كفاية التخطيط:

وتعنـي قـدرة المشرف التربوي على الإعداد والتخطيط والاختيار الدقيق للمـوارد والوسائل والإجراءات اللازمة له في الإشراف، وتحديد أهداف العملية الإشـرافية ومجالاتهـا وأساليبها المختلفة، وتحليل مادة التعلم وتحديد الأهداف السلوكية وأساليب تحقيقها ووسائل تقويمها بما يمكن من مساعدة المعلمين على الـنمو وإدراك أدوارهـم المتغيرة، وهذه الكفاية تحرص على التحسين المستمر وصـولاً للأداء المتميز، وتتوزع إلى ثلاثة كفايات فرعية، منها ما يتعلق بعملية الإشـراف ومـا تتطلـبه مـن إعداد وتحفيز وتنفيذ، ومنها ما يتعلق بالمشرف التربوي وتمكنه علمياً وتربوياً من أداء وظيفته بنجاح، ومنها ما يتعلق بالمعلمين الـذين يـتلقون الإشراف وضرورة تنمية معارفهم واتجاهاتهم وقيمهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم.

أي أن كفايـة التخطـيط تقـوم على وضع تصور شامل لما سيتحقق من أهداف.

٤-كفاية التقويم والمتابعة:

وتعني القدرة على بناء الاختبارات التحصيلية والتشخيصية، واستخدام

الوسـائل التقويمية المتنوعة، والقدرة على دراسة نتائج الطلبة وتفسيرها وأداء المعلمين، وتلافي السلبيات من أجل تحقيقٍ أفضل لأهداف التعلم والتعليم.

إن مهـارة المـشرف التربوي في التقويم تمكن من مساعدة المعلمين على اتخـاذ القـرارات الـصحيحة. فالتقويم يجنبهم الاعتماد على التخمين ويجعلهم يعتمدون على البيانات الموضوعية والملاحظات الدقيقة وعلى معايير موضوعية تلائم الأهداف الموضوعة.

ويـساعد المـشرف المعلمين في تقويم أنفسهم وتقويم تلاميذهم إلى جانب تقـويمهم للعمـل المدرسي بجوانبه كلّها ويتطلب التقويم الصحيح من الاستعانة بوسائل قياس مناسبة، مثل بطاقة ملاحظة فعالية المعلم وبطاقة التلميذ المدرسية والمقابلات ووسائل أخرى.

ولا بـد للمشرف التربوي من أن يحدد أساليب تقويم الخطة الإشرافية والأدوات المساعدة على ذلك، فالتقويم يتم من خلال قياس الأداء وليس المعرفة.

٥-الكفايات العلمية والفكرية:

وتشمل: تمكن المشرف التربوي من المواد العلمية التي يشرف عليها، والاطـلاع على المصادر الحديثة المختلفة، وسعة الاطلاع في المجال التربوي والنفسي والإداري، والخبرة الواسعة، الاطلاع على كل ما هو جديد من أبحاث ودراسات تربوية، إدراك العلاقات بين المراحل التعليمية والمواد الدراسية فيها، المـشاركة فـي البرامج العلمية ومؤتمرات التطوير التربوي، القدرة على عمل تجديدات في الإشراف التربوي تعود بالفائدة على المعلم والمدرسة، القدرة على تكـوين رؤيـة واضـحة للواقع التربوي من خلال قدرة المشرف على التحليل والتركيب والتفكير البناء.

٦-الكفايات الثقافية:

وتشمل: سعة الاطلاع على مواد مختلفة عن تخصصه، الاطلاع على مشاكل البيئة، المشاركة في الندوات الثقافية، متابعة المقالات الصحفية والمجلات المختلفة، الاهتمام بالأحداث المحلية والعربية والعالمية، متابعة البرامج الثقافية المعروضة في وسائل الإعلام، المعرفة الكافية بالحضارة العربية والإسلامية وقيمتها، والاطلاع على ثقافات وحضارات مختلفة قديمة وحديثة.

٧-الكفايات التنظيمية والإدارية:

وتتضمن: القدرة على وضع الأهداف العامة والمعايير والسياسات وتقديم الخطط وتحديد الموارد وتقديم التسهيلات وتشجيع العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي، والقدرة على ممارسة العمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والاتصال والتواصل بطريق سليمة تراعي الحداثة في الأسلوب القيادي كالديمقراطية وما يتبعها من عمليات التفويض، واستخدام النماذج الحديثة في القيادة وما يترتب عليها من إقامة علاقات إنسانية مثل: احترام تقدير شعور المعلمين، تشجيع حرية الرأي، التعاون وإقامة علاقات حسنة مع المديرين والمعلمين والعاملين في التربية، الاهتمام بمشكلات المعلمين وأحوالهم، المرونة وعدم الحدة في المعاملة، إشاعة جو من الثقة والاحترام بين المعلمين، كسب ثقة الإدارة التربوية والزملاء والمعلمين، القدرة على ترجمة البرنامج الإشرافي إلى خطة واقعية قابلة للتنفيذ، القدرة على كشف مواقع الخلل في التنظيم المدرسي والتوجيه لإصلاحه.

٨-كفايات التواصل والعلاقات الإنسانية:

وذلـــك بـــأن يدرب المشرف التربوي على توفير البيئة المناسبة للتواصل حيث يشعر المدير والمعلمون بالأمن والطمأنينة.

وتـــتعلق بالطـــريقة التي يستطيع بها المشرف التعامل بنجاح مع الآخرين بتنظيم عملهم، وتتمثل في:

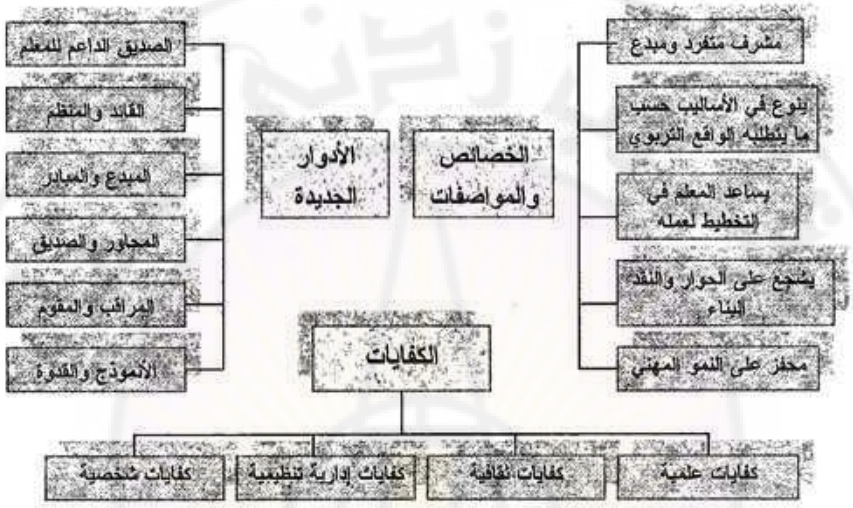
- القدرة على العمل والتعامل مع الآخرين وفهم الذات الإنسانية وتقبلها.
- القدرة على الإقناع والتعبير عن الآراء وإدارة النقاش.
- حسن الإصغاء والتفهم وبناء الأجواء الودية.
- دقة الملاحظة.
- كفايات الاتصال والتفاعل مع المعلمين ومع التلاميذ وأوليائهم على أسس ديموقراطية إنسانية عادلة.
- تحسس مشاعر المعلمين نحو النظام والسياسة التربوية.
- القدرة على الجمع بين النظرة العلمية وبين المنطق والعلاقات الإنسانية.
- القدرة على جمع البيانات والمعلومات عن العاملين في المدرسة لتحليلها وتقدير العلاج.
- التعرف على ميول العاملين من أجل توظيف كل منها.
- تـــبادل الرأي مع المعلمين والمديرين والزملاء المشرفين وإدارة الحوار معهم.

٩-كفاية الجودة:

وتـــتطلب هذه الكفاية توفر صفات قيادية لدى المشرف التربوي تمكنه من الابـــتكار والتغيير من أجل الحصول على مخرجات تعليمية مناسبة، والمشرف التـــربوي بـــصفته قائد تربوي واجتماعي وديموقراطي وموجه ومنشط للعملية التعليمية وينظم الوقت قادر على تحقيق الجودة.

وتـــرتبط كفايـــات الجـــودة الشاملة بقدرة المشرف التربوي على الاتصال والتواصـــل والتقويم المستمر والرقابة الذاتية والقدرة على اتخاذ القرارات بشكل موضـــوعي وعلمـــي، والقناعة بالعمل والتصميم على النجاح، وعدم وجود حد أقصى للأداء والعمل، وامتلاك المهارات التي ترتبط بالقدرة على تحديد الأهداف والتحليل والتفسير والتقويم المستمر.

وطبيعي أن تخضع كفايات المشرف التربوي إلى تغيير وتجديد دائمين وفق مـــا تتطلـــبه المـــستجدات التربوية. فعصر الاقتصاد المعرفي يتطلب أن يمتلك المـــشرف كفايـــات لم تكن مطلوبة في عصر سابق، أي أن خصائص المشرف الحالـــي المطلوبة ومواصفاته تختلف عن خصائص المشرف القديم ومواصفاته، وهو يقوم بأدوار جديدة لم تكن مطلوبة منه قبلاً، وهذا كله يقتضي تملكه لكفايات وقدرات تمكنه من أداء الأدوار الجديدة. والشكل التالي يوضح ذلك.



لقــد تعرضت حركة الإشراف القائمة على الكفايات إلى انتقادات عدة كان أبــرزها أنها كالمدرسة السلوكية تفتت السلوك التعليمي والإشرافي إلى أداءات مبعثرة، وأنها لا تولي للمواد التعليمية الاهتمام الكافي.

ورغــم هــذه الانــتقادات فلقــد أثبتت حركة الإشراف القائمة على أساس الكفايات جدواها وفعالية البرامج الإشرافية المرتبطة بها ويزداد العمل بها يوماً بعد يوم بشكل جلي.

ومــما لا شــك فــيه أن قــدرة المشرف التربوي على ممارسة الكفايات الإشرافية تتأثر إلى حد كبير بموقعه ودوره بالنسبة إلى المدرسة والعاملين فيها، فما موقع المشرف التربوي بالنسبة للمدرسة؟

موقع المشرف التربوي في المدرسة:

يتميز عمل المشرف التربوي عن أدوار العاملين الآخرين في الإدارة

بالتربوية بأنه يعتمد على الخبرة الفنية في تحسين العملية التعليمية التعلمية، فالمشرف يعيش في عالمين عالم التعليم وعالم الإدارة ويتكلم لغتين، لغة المعلمين ولغة الإداريين. فالإداريون كثيراً ما يجدون صعوبة في فهم مشاكل المعلمين، والمعلمون يتطلعون إلى المدرسة من منظور محدود وأحياناً غير واقعي، يغلب عليه عدم الرضى من المشرفين. وبالمقابل فإن الكثير من المشرفين غير راضين عن عملهم ولا يشعرون أنهم قادرون بالقيام بما يجب عليهم عمله.

لقد وصف كيت ديفز (Keith Davis, 1972) من خلال دراسته للواقع الإشرافي في المدارس وجود تباين في أدوار المشرفين يتراوح بين دور رئيسي وحساس إلى دور هامشي لا قيمة له وصفه بالحالات التالية:

الحالة الأولى: المشرف يقوم بدور الوسيط بين عالمين: عالم المعلمين وعالم الإداريين. فدور المشرف في هذه الحالة الوقوف في الوسط للسعي إلى إزالة التضارب بين الجانبين والقيام بالمصالحة.

الحالة الثانية: تهميش دور المشرف واستبعاده من اتخاذ القرارات المدرسية المهمة، فهو ضمنياً غير مرغوب فيه من كلا الطرفين، لذلك يلجأ إلى صرف معظم أوقاته في العمل المكتبي وفي إدارة المناهج وتجهيز المواد التعليمية.

الحالة الثالثة: يقوم بدور مشابه لدور المعلم، فهو يملك الحد الأدنى من السلطة وحرية التصرف، ويقوم بنشاطات "روتينية" تخلو من المسؤوليات القيادية، وكثيراً ما يقوم بدور ارتباطي ينقل فيه المعلومات من الإدارة إلى المعلمين.

الحالة الرابعة: المشرف متخصص في العلاقات الإنسانية، حيث يعتبر عمله الرئيس الاهتمام بالجانب الإنساني وإقامة العلاقات الطيبة مع المدير والمعلمين والتعاون معهم.

الحالـــة الخامـــسة: يـــؤدي المشرف دوره القيادي بهدف التنمية الإنسانية والمهنية للعاملين في المدرسة والتعاون مع الجميع.

الفصل السادس

أنواع الإشراف التربوي

- مقدمة
- مرحلة التفتيش
- مرحلة التوجيه التربوي
- مرحلة الإشراف التربوي
- أنواع الإشراف

١-الإشراف التربوي الاستبدادي وعيوبه

٢-الإشراف التربوي الديمقراطي وميزاته

أنواع الإشراف بحسب دور المشرف نحو عمل المعلم:

١-الإشراف الوقائي

٢-الإشراف العلاجي

٣-الإشراف التصحيحي

٤-الإشراف البنائي

٥-الإشراف الإرشادي

٦-الإشراف الواقعي

٧-الإشراف الدافعي

- أنواع الإشراف بحسب موقف المشرف من المعلم:

١-الإشراف السلبي

٢-الإشراف الدبلوماسي

- أنواع الإشراف بحسب الجهة المشرفة:

١-الإشراف التربوي التشاركي (التعاوني)

٢-الإشراف عن طريق الأقران (الزملاء)

٣-الإشراف التتابعي للمشرفين

- أنواع الإشراف بحسب الاستراتيجيات الحديثة للإشراف:

١-الإشراف بالأهداف

٢-الإشراف بأسلوب الكفايات الوظيفية

٣-الإشراف التطوري

٤-الإشراف التربوي وفق مدخل النظم

٥-الإشراف الإبداعي

٦-الإشراف التكاملي (متعدد الوسائط)

٧-الإشراف التربوي المتنوع

٨-الإشراف القيادي

٩-الإشراف عن بعد

الفصل السادس

أنواع الإشراف التربوي

فـــي ظـــل التغيرات المتسارعة التي طالت كل أبعاد حياتنا نجد أن مفهوم الإشـــراف التـــربوي تعرض كغيره من المفاهيم التربوية الأخرى لتغيرات في أنـــواعه واتجاهاته، والمتفحص لتطور الإشراف التربوي في التربية المعاصرة يلحـــظ أنـــه تعـــددت أنواع الإشراف التربوي، وكل نوع من الإشراف يعكس الفلـــسفة التـــي تكمن وراءه بحيث ينسجم مع منطلقاتها ويلبي حاجات المجتمع. ولكل مشرف أسلوب معين في الإشراف، فمنهم من يتبع الأسلوب الديموقراطي الـــذي يفـــسح المجال للنمو الذاتي، ومنهم من يجعل علاقته بالمعلم تتخذ طابعاً دكـــتاتورياً مما يقتل في المعلم الرغبة في النمو والابتكار. وبين هذين النوعين مـــن الإشـــراف اللذين يعكسان نظريات الإشراف التربوي من جهة العلاقة بين المشرف والمعلم مر الإشراف بمراحل هي:

١-مرحلة التفتيش:

حيث عاصرت هذه المرحلة النظرية الكلاسيكية القديمة في الإدارة، وظهر أسلوب التفتيش كانعكاس للفلسفة الاجتماعية في تلك الفترة التي تتصف بالجمود والسيطرة، وتمركز السلطة والاستبداد، فالمفتش ينظر إلى المعلم كأنه أداة طيعة يمكن تسييرها بحسب رغباته، واتخاذ العقاب وسيلة للإصلاح والتوجيه.

وكان المفتش يصنف المعلمين إلى مستويات بحسب معاييره الخاصة،

فالمشرف صاحب سلطة وعلى المعلمين طاعة أوامره ومثل هذه الرؤية تقتل إبداع المعلم ونموه المهني والشخصي وتقلل من ثقته بنفسه ومعلوماته، والتفتيش يمنح المفتش سلطات كبيرة يمارسها مع المعلمين فهو صاحب الأمر والنهي يحرك المعلمين كما يشاء ودون تقبل أي نقاش.

٢-مرحلة التوجيه التربوي:

رافقت تطور نظريات الإدارة التي اتسمت بالعلاقات الإنسانية، والتركيز على الأساليب الديمقراطية التعاونية وتجنب التسلط والاستبداد والفردية. وظهر مفهوم التوجيه الديمقراطي الذي يأخذ بحسبانه حاجات المعلم واتجاهاته مما عزز دافعيته للعمل.

٣-الإشراف التربوي:

ومع استمرار التطور في الفكر التربوي الحديث، كان لا بد من النظرة الشمولية لعملية الإشراف التربوي، حيث أخذ مفهوم الإشراف التربوي في الأوساط التربوية يتطور ليأخذ معنى واسعاً يمكنه من تلبية احتياجات العاملين في التربية وتحقيق أهداف العملية التعليمية، وبهذا أصبح الإشراف التربوي لا يقتصر على الاهتمام بالمعلم وبتحسين أدائه وبتعديل سلوكه التعليمي، بل يعنى أيضاً بالاهتمام بالموقف التعليمي التعلمي كلّه، والأهداف المدرسية والإدارة الصفية وغيرها.

وقد صنف المربون ضروب الإشراف التربوي وطرق تنفيذها تصنيفات منوعة متشعبة، منها الإشراف المباشر والإشراف غير المباشر، ففي الإشراف المباشر يلتقي المشرف بالمعلمين ويوجههم، وفي الإشراف غير المباشر يتم توجيه المعلمين بواسطة التعاميم والمذكرات والنشرات وغير ذلك.

ومـــنها الإشراف الفردي والإشراف الجماعي والذي يعنى بتوجيه العنصر البـــشري فـــي المدرســـة من مديرين ومعلمين وتلاميذ وغيرهم ممن له علاقة بالنشاطات التربوية والإشراف على الأجهزة والمرافق المادية التي تيسر التعليم كالصفوف والمكتبات والمختبرات والملاعب، ومنها الإشراف العام الذي يشمل كـــل مـــواد المنهاج، والإشراف التخصصي لمادة بعينها، والإشراف التقويمي، والإشـــراف الإرشـــادي، والإشـــراف الأوتوقراطـــي الاستبدادي، والإشراف الديموقراطـــي التعاوني، والإشراف التربوي بدعوة من المعلم والإشراف الذي يخطط له المشرف.

وبعامـــة يمكننا أن نميز ضروباً كثيرة للإشراف التربوي بحسب المعايير المـــستخدمة، فلـــو أخـــذنا كمعيار نوعية العلاقة بين المشرف والمعلمين ومدى إنسانيتها لوجدنا ضربين من الإشراف: الإشراف الاستبدادي والإشراف التربوي الديموقراطي.

وقـــبل أن نتناول أنواع الإشراف التربوي بالشرح والتفصيل من المفيد أن نبـــين أن عملية الإشراف التربوي تشمل المشرفين في مرحلة التعليم الأساسي (ابتدائي وإعدادي) ومرحلة التعليم الثانوي، إلا أن المشرف التربوي في مرحلة التعليم الابتدائي غالباً ما يكون مشرفاً عاماً في حين يكون المشرف التربوي في الحلقـــة العليا من التعليم الأساسي ومرحلة التعليم الثانوي مشرفاً اختصاصياً في مادة دراسية محددة.

وتتعدد مسميات الإشراف التربوي بين بلد عربي وآخر. فبعضهم يطلقون عليه الإشراف التربوي كما هو الحال في دول الخليج العربي، وبعضهم يطلقون علـــيه الإشراف الفني كما هو في مصر العربية، وبعضهم يطلق عليه التوجيه التـــربوي كما هو الحال في الجمهورية العربية السورية، أو الإشراف التربوي

كمـــا هو في العراق أو التوجيه الفني كما هو الحال في اليمن. وبعضهم يطلق على من يقوم بهذه العملية المتفقد أو المفتش أو المتربص.

وقـــد يعمـــل بالإشراف فرد واحد وهو المشرف التربوي وقد يستعين بمن يـــساعده مـــشرفاً معاوناً له في معالجة المشكلات التربوية والخلل في التواصل وفـــي تقـــديم العـــون للجهاز الإداري في المدرسة كل بحسب حاجاته وقدراته وإمكاناته.

ومهما تعددت التسميات إلا أن آلية العمل في الإشراف التربوي تكاد تكون في الدول العربية متقاربة إلى حد كبير. فالهدف الأساسي للإشراف التربوي هو تحقـــيق الـــتطور المستمر للمعلم إلى أقصى ما تسمح به استعداداته، وللإشراف التـــربوي نمطـــان: نمط استبدادي ونمط ديموقراطي، وهو أنواع عديدة تصنف بحسب ما يلي:

١-أنـــواع الإشراف بحسب دور المشرف نحو عمل المعلم وهي الإشراف البنائي والتعليمي والوقائي والعلاجي والإرشادي والدافعي والعلمي.

٢-أنواع الإشراف بحسب موقف المشرف من المعلم وهو الإشراف السلبي والإشراف الدبلوماسي.

٣-أنواع الإشراف بحسب الاستراتيجيات الحديثة للإشراف وهي: الإشراف بالأهداف، الإشراف التطوري، الإشراف وفق مدخل النظم والإشراف الإبداعي، والإشراف عن بعد، الإشراف التكاملي متعدد الوسائط.

وفـــيما يلي نوضح لنمطي الإشراف بحسب العلاقة بين المشرف التربوي والمعلمين: وهما الإشراف الاستبدادي والإشراف الديموقراطي.

١-الإشراف الاستبدادي: وهو أقدم أنواع الإشراف، والتفتيش أول مراحل الإشـــراف التربوي يقوم على العلاقة السلبية بين المشرف والمعلم وكل علاقة ســـلبية قـــوامها الحذر والرهبة، وله مساوئ تنطبق على مفاهيم الإشراف غير الصحيحة التي تجاوزها الزمن، وقد نشأ تطور الوظائف الإدارية لإدارة التعليم واســـتحداث وظـــيفة المفتش الذي يكلف بمسؤوليات توجيه المعلمين والإشراف علـــيهم، والمفتش هو صاحب السلطة الرسمية الذي يعمل على إصدار الأوامر والتوجـــيهات ورســـم الخطط وتحديد طرق التنفيذ، والتفتيش ينطوي على فكرة مـــؤداها أن الـــرئيس الأعلى في السلم الوظيفي هو ذلك الشخص الذي يعرف الجواب لكل سؤال، وأن من واجباته أن يصدر الأوامر المطلقة والأحكام الفردية إلى التابعين له، وعليهم أن يعملوا ما يؤمرون به دون أي اعتراض.

والمفـــتش يعد شخصية فوق مستوى الشبهات تصدر أوامرها إلى المعلمين الذين عليهم الطاعة العمياء يمكن تسييرهم بحسب رغباته ودون مناقشة أو إبداء رأي، والمفتش يدقق ويصنف المعلمين إلى مستويات بحسب معاييره الخاصة.

والتفتـــيش ينطلق من أن المفتش يعرف الطرق الملائمة للتعليم وهو يفوق المعلمـــين خبرة وإعداداً الأمر الذي يفرض على المعلم أن يسير في ركابه وأن يعمل ما يطلب منه، فهو صاحب السلطة العليا، يتجاهل من يتعامل معه، ويعتقد أنه الرجل الأول في جماعة التعليم، وصاحب الأمر والنهي، وآراؤه هي المثلى، وهـــو يحرك الجماعة التي هي في نظره أقل منه مهارة وقدرة. وعليه وحده أن يقـــرر كل شيء بالنسبة للمعلم وغيره من المشتركين في العملية التعليمية، وهو محب للاجتماعات لتبليغ المعلمين آراءه وأفكاره.

وقد وصف المربي بُقطر المفتشين بقوله: "هم غالباً متكبرون مستبدون وفي زيارتهم للصفوف ينفثون جواً من الكبرياء والغرور وهمهم البحث عن الأخطاء،

وإملاء ملاحظاتهم للمعلمين، ولا يقبلون مناقشة "أي أنهم يركزون اهتمامهم على المعلمين ومعرفة جوانب الضعف لديهم لا من أجل الإصلاح بل من أجل العقاب والتأنيب، ويهملون بقية العوامل والظروف الأخرى الرئيسية في الموقف التعليمي، وخاصة ما يتعلق بالتلاميذ مما يؤدي إلى إشاعة جو من عدم الثقة بين المعلم والمفتش والخوف منه وعدم الطمأنينة إليه وعدم الإخلاص فيما يعرضه المعلمون عليه من مشكلات، وإخفاء مواطن الضعف خوفاً من الحصول على تقديرات تفتيشية متدنية، لأن تقدير المعلم غالباً ما ينصب على مدى وجود مطابقة بين النمط الذي رسمه المفتش ومدى تحقيقه من قبل المعلم، وليس على ما يبذله ويبتكره المعلم أو ما يوضح شخصيته ويعين على نموها. وقد يبحث عن مسوغات كالمرض أو قلة الإمكانيات أو غيرها. وهكذا يتبين أن الهدف من الإشراف الاستبدادي تنفيذ ما يراه المفتش وإلزام المعلمين بالطاعة والخضوع لما يريده، ودون أي تخطيط من قبلهم مما يجعلهم قليلي الحيوية، غير مهيئين ليكونوا معلمين مبدعين وقادة تربويين.

ومن الطبيعي أن يختفي في التفتيش كل أنواع التجريب والفردية والتخطيط الحر والمرونة في أساليب التعليم تبعاً للمواقف التعليمية المختلفة وأن يقل العمل الجماعي بين المعلمين في المدرسة لأن المفتش يحدد نوع العلاقات التي تتم بين الأعضاء، مما يؤدي إلى انعدام التجديد والمبادأة ويطلب منهم أن يقوموا بعملهم دون أن يدركوا الخطة الكاملة. وقد دفعت هذه النظرة للتفتيش المسؤولين إلى أن يكلوا أمره إلى موظفين عاديين ليس لهم صلة بالتربية والتعليم وكان يكفي هؤلاء أن يراقبوا المعلمين ويفحصوا أعمالهم في ضوء التعليمات الرسمية ثم يستخلصوا من هذه الرقابة الأحكام التي وصلوا إليها دون أية خبرة فنية أو أسس علمية. ولا يقتصر التسلط على المعلمين بل يمتد إلى التلاميذ، وقد اتخذ التفتيش

من زيارة الصف والجولات التفقدية للمدارس وكتابة التقارير وتقديم الملاحظات الإداريـــة أســلوباً لفــرض مـــا يريده ضارباً بعرض الحائط قدرات المعلمين ومشاعرهم واهتماماتهم.

وأسلوب العمل التفتيشي المتبع هو الزيارة الصفية وذلك من أجل الاطلاع على مستوى المعلم وإنتاجيته، وإصدار حكم التقويم عليه، ويلاحظ أن هذا النوع مـــن الإشراف قد زال من معظم الأنظمة التربوية لعدم جدواه في تحقيق النمو المهني للمعلمين، فهو يثبط هممهم ويدفع بالمتميزين منهم إلى ترك مهنة التعليم، ذلـــك أن الإشراف التربوي هو انعكاس لفلسفة المجتمع ومن البديهي أن يكون نظـــام التفتـــيش الـــذي كان متبعاً في الماضي ملائماً آنذاك وبشكل منطقي مع ظروف المجتمع وأحواله، الذي كان يتصف بالجمود والسيطرة وتمركز السلطة واتخـــاذ العقـــاب وســـيلة للإصلاح والتوجيه، ففي القرن السابع قبل الميلاد عُدَّ البيتدوتوماس في دولة أسبرطة مسؤولاً عن التفتيش على التعليم والتأكد من تنفيذ التعليمات المتصلة به، وكانت سلطته آنذاك مطلقة وله عدد من المساعدين، من حاملـــي السياط ليقوموا بمهمة عقاب المخالفين. أما في أثينا فكان الأبيدباخوس الأثينـــي يـــشرف على التعليم وكانت إحدى مهماته مراقبة دوام المدارس، فعلى المعلمين أن يفتحوا الصفوف قبل شروق الشمس وألا يغلقوها قبل الغروب.

ويمكن وصف سلوك المفتش بما يلي:

- يركز على المتابعة والمحاسبة والفحص من أجل المحافظة على الوضع القائم.
- ينظر إلى المعلم كأداة للتنفيذ وتأدية المهمة كما هو مطلوب منه.
- ينفـــرد في استخدام السلطة ورسم الأهداف وإعطاء التعليمات والأوامر للمعلمين وتحديد الخطط والإجراءات الإدارية والتعليمية.

- يستخدم الزيارة الصفية كأسلوب لمعرفة مدى تقيد المعلمين بالتعليمات.
- يسيء علاقته بالمدير والمعلمين مما يحبط إبداعهم وقدراتهم على الابتكار.
- يزرع عدم الثقة بين المعلمين أنفسهم.

ولا شك أن هذا الشكل من التفتيش انعكست آثاره السلبية على سلوك كل من المعلم والمفتش حيث يماشي المعلم المفتش ويقبل أفكاره دون نقاش وينفذها دون تردد ضارباً بقناعته عرض الحائط، وبذلك يكون التفتيش قائماً على أساس الفوقية في التعامل بين المفتش ومن هم دونه، والتركيز على الجوانب الثانوية وإهمال الجوانب الأساسية ولهذا ضعفت الثقة بين المفتش والمعلمين مما أحبط لدى المعلمين الرغبة في النمو والابتكار والقيام بجهود ذكية مستقلة تلائم قدرات تلاميذهم، وعمدوا إلى التقليد الأعمى والتواكل واتباع نمط معين في التعليم، يرضى عنه المشرف ويباركه.

٢-الإشراف التربوي الديموقراطي: يعد الإشراف الديموقراطي رد فعل على التفتيش والتسلط فقد سيطرت في القرن الماضي ممارسات إشرافية تقليدية وجاء الإشراف الديموقراطي نتيجة تطور الدراسات النفسية وخاصة ما قدمه "فرويد" عن اللاشعور وما قدمه كانون عن العواطف والانفعالات وما وصل إليه "برنس" عن خصائص الشخصية وتكاملها، حيث عد الإشراف تعبيراً عن القوى الإنسانية والاجتماعية في استجابتها للمتطلبات اللاشعورية والدوافع النفسية الغامضة بحيث أصبحت المعرفة الرئيسة للإشراف تدور حول العلاقات الإنسانية واحترام الإنسان للآخر وهذا ما أكد عليه "ماسلو"، وظهر مفهوم الإشراف الديموقراطي الذي يراعي الجانب السيكولوجي في عملياته ويعتمد الطريقة العلمية في الحكم ويشجع على الإبداع، ويركز على احترام مشاعر

المعلمـــين وحمايـــة شخصياتهم ويحرص على التعاون معهم، منطلقاً من الثقة بإمكانـــاتهم. أي أن الإشراف التربوي قد استمد معناه وأبعاده من طبيعة العملية التعليمية ومن حاجة المعلم للنمو المستمر ومن خصائص المجتمع الديموقراطي فوســـع مجالـــه خارج قاعة الصف، فلم يعد يقتصر على تقويم عمل المعلم، بل عمـــل علـــى توجيه القوى المختلفة التي تؤثر في تربية التلاميذ. ووضع نصب عينيه الاهتمام بمساعدة القائمين على عملية التربية وليس تقويمهم فحسب، ونزع عـــن التوجـــيه صـــبغته المهنية التي كان حبيساً في أغلالها وغدا إشرافاً مهنياً وتـــربوياً ونفـــسياً فـــي آن واحد وأصبح يقوم على القيادة الإيجابية التي تعين المعلمـــين والمديرين وسائر القائمين على التربية وتوجههم، وترشدهم إلى أنجع الحلـــول للمـــشكلات المستعصية وأحسن الوسائل لوصول كل منهم إلى تحقيق مهمته.

فالمـــشرف الديموقراطي هو قائد تربوي يستخدم الأساليب التعاونية ويعمل مـــن أجل تحسين العملية التعليمية التعلمية وتهيئة فرص النمو المهني للمعلمين. ولا يعنـــي هذا أن التوجيه التربوى قد أعرض عن المراقبة وأهملها بل حرص علـــيها وتابعها في أكثر أعماله، إلا أنه لم يحملها سمة التحكم والاستبداد وإنما أكـــسبها صبغة جديدة إنسانية بحيث أصبح التوجيه أداة تسديد ووسيلة إصلاح، وجهاز رصد ورقابة، وآلة كشف ودراسة.

ويـــؤكد الإشراف التربوي الديموقراطي احترام قيمة الفرد والإيمان بقدرته علـــى التفكيـــر وحمـــل المسؤولية وتكافؤ الفرص ويعمل على تطوير العلاقات الإنـــسانية والمـــرونة في متابعة الأمور والوقائع والأهداف، والتصميم في بناء العمـــل ورســـم الخطط بغية الوصول إلى الغايات الكبرى، فالمعلم فرداً تتاح له حرية التفكير بطريقته الخاصة وممارسة المبادأة، إنه يخلق لدى المعلمين شعوراً

بقيمـــتهم الذاتـــية ويشجعهم على تحمل المسؤولية والمشاركة في توجيه التعليم وتحديـــد سياســـته وحـــل مشكلاته، ومناقشة الأهداف والخطط وطرق ووسائل التعليم والعمل على رفع مستوى كفاءتهم ومساعدتهم على النمو الذاتي والمهني واســـتغلال قدراتهم إلى أقصى حد وتنمية التفكير الإبداعي لديهم. إضافة إلى ما يهـــدف إليه من تنمية إمكانات التلاميذ إلى أقصى حد ممكن وتعويدهم الاعتماد علـــى أنفـــسهم وإكسابهم عادات الصدق والصراحة والحرية الفكرية وإعدادهم للمشاركة الذكية في مجتمعهم.

فالإشـــراف التـــربوي يـــؤمن بالديموقراطية فلسفة وأسلوباً، حيث تتجلى العلاقـــات الـــودية بين الموجه والمعلم، إنه يقر فائدة التعاون بينهما باعتبارهما نـــدين لا تابعاً ومتبوعاً، لا يتعالى عليهم، بل يثق بقدراتهم ويعمل على تنميتها ويضع رغباته موضع التقدير في حدود المصلحة العامة. وهو يعد الاختلاف في وجهـــات النظـــر ظاهرة صحية يجب الاستفادة منها بما يطور شخصية المعلم ويدفعها للمبادرة والابتكار، ولا تقتصر حدود عمله على المعلم فقط بل يتجاوز ذلـــك إلـــى الاهـــتمام بجمـــيع الظروف التي تحيط بالعمل المدرسي والأنشطة التـــربوية، ومما لا شك فيه أن هذا النمط من الإشراف الذي يكون فيه المشرف ناصـــحاً ومرشـــداً ومتعاوناً مع المعلم ومساعداً له يتطلب منه أن يكون مؤهلاً تأهـــيلاً ممتازاً يمكنه من أن يؤدي رسالته على أكمل وجه. وقد وصف "جيمس بـــلاك" المـــوجه التربوي الديموقراطي بأنه شخص يمتاز بالثقة بالنفس ويملك موهبة ومهارات جيدة في إجراء الاتصالات بين الجماعات، وهو يسعى دائماً إلى تـــدريب معلمـــيه وتوجيههم توجيهاً ناجحاً وإعطائهم فرصاً كافية لإظهار مواهبهم وقدراتهم. وهو شخص يحرص على تنمية الروح المعنوية بين جميع العاملين معه في المدرسة وزيادة نشاطهم وفعاليتهم عن طريق إشراكهم معه في العملية التربوية

بعـد أن يحـدد لهم مسؤولياتهم . هم على اتخاذ القرارات ويأخذ بأيديهم لتنفيذ الخطط وتقويم نتائج العمل.

ومن المؤكد أن عدم توافر الخبرة الكافية لدى المشرف التربوي للعمل وفق متطلبات الإشراف الديموقراطي تحيل العملية التربوية إلى فوضى وتسيب. كما أن عـدم تحلـي المشرف التربوي بالمرونة والقدرة على التكيف في المواقف الجديـدة بكفاءة وعدم إلمامه بأساليب البحث التربوي ووسائله، كل ذلك يحد من تحقيق الإشراف الديموقراطي لأهدافه.

فالإشراف التربوي الد راطي يقوم على:

١- احترام شخد .. المعلم في إبداء الرأي ومساعدته على فهم عمله ومهام وظيفته.

٢- توفير الحرية والأمن وإتاحة فرص النمو الذاتي والابتكار والإبداع للمعلم.

٣- التعامل مع المعلم كشريك في العملية التربوية وترسيخ مفهوم التعاون بـين المهتمـين بأمور التعليم فى حل مشكلاته مما يساعد في تكوين اتجاهات إيجابية لدى المعلمين نحو عملية الإشراف.

٤- تعزيـز الـثقة والطمأنينة بين المشرف والمعلم من خلال إقامة علاقة إيجابية تقوم على التواصل والتفاعل.

٥- توفير الفرص التربوية والمساعدة على التطوير والتغيير.

٦- تحفيز كل فرد للمساهمة في تحسين التعليم وتبادل الخبرات والتجارب الناجحة بينهم.

٧- توجـيه النـشاط لـيس إلـى التلميذ والمعلم فحسب بل إلى المدرسة وعلاقتها بالمجتمع المحلي.

٨- مراعاة الفروق الفردية.

ويمكن تحديد خصائص كل من الإشراف الديكتاتوري والإشراف الديموقراطي بما يلي:

	الإشراف الديكتاتوري	الإشراف الديموقراطي
١	المناخ الإشرافي يسوده الحذر والرياء والمحاباة	المناخ الإشرافي تسوده الثقة والصدق والمودة
٢	العلاقة بين المشرف والمعلم علاقة تبعية (رئيس ومرؤوس)	العلاقة بين المشرف والمعلم علاقة زمالة وتعاون
٣	المشرف يؤمن بالأسلوب الدكتاتوري	المشرف يؤمن بالمبادئ الديموقراطية
٤	يعتمد الأسلوب التسلطي في القيادة	يعتمد أسلوب الحوار والمشاركة في القيادة
٥	يعطي المعلم أوامر محددة لا يجوز أن يحيد عنها	يترك للمعلم المبادرة في تحديد ما يقوم به في ضوء الأهداف التربوية التي شارك المعلم أصلاً في وضعها مع المشرف
٦	يراقب عمل المعلم لتحديد الأخطاء التي قد يرتكبها المعلم ومحاسبته عليها	يقوم بمراقبة أداء المعلم وتحديد حاجاته ومساعدته على حل مشاكله وتطوير أدائه
٧	يقوم بزيارات صفية قليلة ومفاجئة للتحقق من أن المعلم يتبع التعليمات بصورة حرفية	يقوم بزيارات صفية دورية بالتنسيق مع المعلم وبعلمه المسبق بهدف مساعدته على تحسين أدائه

٨	يعطي حكماً تقويمياً وسريعاً على عمل المعلم بحسب آرائه الشخصية وانطباعاته عنه	يعتمد على الملاحظة الهادفة والدقيقة لعمل المعلم في إصدار الأحكام التقييمية
٩	يجتمع المفتش مع المعلم في حال وجود مشكلة تستدعي حلاً سريعاً	يجتمع المشرف دورياً مع المعلم بهدف وقايته من الوقوع في أية مشاكل ومساعدته على تطوير أدائه وتحسين نموه المهني
١٠	غاية المشرف التقييم	غاية المشرف التقويم وتحسين الأداء
١١	ميدان الإشراف عمل المعلم داخل الصف	ميدان الإشراف عمل المعلم في الصف والمدرسة والمجتمع المحلي
١٢	يعتمد معايير واحدة لجميع المعلمين	يعتمد معايير بحسب حاجات كل معلم والفروق الفردية بينهم

أنواع الإشراف بحسب دور المشرف نحو عمل المعلم:

الإشراف الوقائي:

هو استشراف ما يمكن أن يحدث في العملية التربوية وهو الذي يعصم المعلمين من الوقوع في الخطأ ويمنحهم القدرة على الاحتفاظ بتقدير الطلاب واحترامهم إياه، حيث يتنبأ المشرف بالصعوبات التي يمكن أن يواجهها المعلمون وخاصة الجدد الذين قد يواجهون صعوبات في عملهم كاستخدام تقنيات جديدة، أو طرائق جديدة أو اعتماد إجراءات تربوية جديدة، كدمج الأطفال ذوي الحاجات الخاصة مع الطلاب العاديين، أو كيفية التعامل مع الطلاب أو مع أولياء الأمور. لذلك فهو يعد الخطط المناسبة لمواجهة المشكلات واختيار الأسلوب المناسب لحلها. لذا يتخذ الأساليب المناسبة لكل موقف لتفادي الخطأ

فالوقاية خير من العلاج، وعلى المشرف حماية العملية التربوية من الوقوع في الممارسات الخاطئة ومساعدة المعلم على التكيف في المواقف العملية وفي تقويم نفسه ومواجهة الصعوبات بنفسه والتغلب عليها. ويضع في اعتباره شخصية المعلم وقوته وثقته بنفسه فيشركه بالمناقشات والاقتراحات مما يسهل على المعلم تقبل النصائح بقناعة ورضى والعمل على متابعة النمو المهني ومواجهة المواقف الجديدة بشجاعة وقدرة.

ومن المفيد تطبيق المشرف لأساليب الإشراف جميعها بهدف وقائي وإقامة مشغل تربوي للمعلمين الجدد قبل بدء العام الدراسي لتزويدهم بمهارات وطرائق جديدة تمكنهم من أداء مهنتهم بطريقة فعالة أو إخضاعهم إلى دورة تدريبية ميدانية، وهذا يساعد المشرف فيما بعد على معالجة الأخطاء وتصحيحها وبناء الخبرات شيئاً فشيئاً ونمو كفايات المعلمين.

ومما لا شك فيه أن المشرف أقدر على وقاية المعلمين من الوقوع بالخطأ كلما كان أكثر خبرة وأشد ملاحظة على إدراك الأسباب الكامنة وراء قلق المعلم وانزعاجه عند زيارته له في الصف، سواء أكان حديث عهد بالتعليم أم قديماً متمرساً فيه.

مما سبق يتبين أن الإشراف الوقائي من أهم أنواع الإشراف التربوي، وهو وسيلة كفيلة بحل كثير مما يعاني منه الواقع التربوي من مشكلات، لأنه يعمل على:

١- إكساب المعلم الثقة الكافية بنفسه للتعامل مع المواقف الطارئة التي يمكن أن يتعرض لها، حيث إنه قد تم تدريبه على مثل هذه المواقف وعرف السبيل الأمثل لعلاجها.

٢- إكساب المعلم ثقة التلاميذ من خلال الحد من الأخطاء التي تعترض الموقف التعليمي.

٣- زرع العادات الإيجابية والتخلص من العادات السلبية لدى المعلمين.

٤- مواصلة النمو والتطور المهني.

٥- اختصار الوقت والجهد والمال الذي يمكن إنفاقه في حل المشكلات التربوية.

٦- التخلص من جعل الطلاب حقلاً للتجارب، بحيث يحصل المعلم مسبقاً على آخر ما توصل له الفن التربوي.

وهذا يتطلب مهارة خاصة من المشرفين التربويين الذين هم بحاجة إلى إعداد وتدريب في هذا المجال. ولا شك أنه وبالتكامل مع غيره من أنواع الإشراف الأخرى يكوّن منظومة إشرافية فاعلة.

الإشراف العلاجي:

تعريفه: هو إشراف ديموقراطي موجه نحو تحسين سلوك المعلمين الصفي وممارساتهم التعليمية الصفية عن طريق تسجيل الموقف التعليمي الصفي بكامله وتحليل أنماط التفاعل الدائرة فيه بهدف تحسين تعلم التلاميذ.

وقد ظهر الإشراف الإكلينيكي مع ظهور مفاهيم تربوية جديدة في النظر إلى عملية التعليم وطرق التدريس ووظيفة المعلم متأثراً بالمدرسة السلوكية. ويطلق **وصف** إكلينيكي على الإشراف لجذب الانتباه إلى ضرورة التركيز على الملاحظة الصفية وتحليل عملية التدريس وممارستها وأنماط التفاعل الدائرة فيه.

وهو مشتق من الطريقة العيادية التي اتبعها الطبيب مع مريضه في نهاية

الخمسينات في جامعة هارفارد، عندما يقوم بتشخيص مرضه وتقديم العلاج المناسب بحسب حالته، فالمشرف يوجه من يعملون معه ويتأكد من الوسائل ومدى ملاءمتها لعلاج أوجه التقصير ضماناً لتحقيق الأهداف القريبة والبعيدة.

وهو يهتم بتحسين العمل الصفي من خلال الزيارة الصفية وتحليل الموقف التعليمي التعلمي وتقديم التغذية الراجعة بهدف تحسين تعلم التلاميذ.

ويستند الإشراف العلاجي إلى عدد من الافتراضات منها:

- أن يكون منهاج المدرسة هو ما يقوم به المعلمون يوماً بعد يوم.
- أن تستلزم التغيرات التي تحدث في المنهاج وفي صيغ التعليم تغيرات في كيفية تصرف المعلمين في الصفوف وألا يكون دور المشرفين معلمين للمعلمين بل ناصحين لهم.
- أن يكون الإشراف عملية يتحمل كل من المعلمين والمشرفين مسؤولياتها.
- أن يكون موضع التركيز في الإشراف على قوة المعلمين وقدراتهم ورغبتهم واستعدادهم للتقدم بوجود الظروف المناسبه.
- إن لدى المعلمين مواهب كثيرة غير مستغلة في أغلب الأحيان.
- إن المعلمين يشعرون بالرضا في العمل الذي يتحدى قدراتهم.

وللإشراف العلاجي عدة مبادئ منها:

- إنه يتوجه نحو فهم الأفراد بعضهم البعض فهو خاص بالأفراد وليس بالمؤسسات.
- يرتكز هذا الإشراف على الحوار بين المعلم والمشرف والذي يهدف إلى تعزيز الثقة وتحسين الممارسة التعليمية والتركيز على الإشراف الذاتي.

- إنـــه يتحلـــى بـــبعد أخلاقي لأنه يهدف إلى تقديم المساعدة عند مواجهة المعلم صعوبة ما.
- إنه ينطلق من أن الموقف التعليمي عملية مركبة ولذلك فالمشرف يحتاج إلـــى استخدام العديد من الأساليب والطرق لتعزيز نقاط القوة لدى المعلم ومعالجة نقاط الضعف لديه.

أهداف الإشراف العلاجي:

- تحسين التعليم الصفي وتزويد المعلم بأفضل الأساليب الحديثة في التعليم.
- تقديم تغذية راجعة موضوعية عن حالة التعليم الراهنة للمعلمين.
- تشخيص المشكلات التعليمية التي يواجهها المعلم وحلها.
- مـــساعدة المعلمـــين علـــى تطوير مهاراتهم في كيفية استعمال أساليب التدريس المناسبة.
- تقويم المعلمين بغرض التعزيز أو لأغراض أخرى.
- مساعدة المعلمين على كسب فهم جديد لنفسه.

مراحل تنفيذ الإشراف العلاجي:

يمـــر الإشـــراف العلاجي بمراحل محددة وتسمى دائرة الإشراف العلاجي أو دائـــرة الإشـــراف العـــيادي، وتبدأ هذه الدائرة بالتخطيط للدرس ثم مشاهدة عملية تـــدريس المعلم داخل الصف، ثم تحليل عملية التعليم، وأخيراً عملية تقويم المشرف التربوي للمعلم ويمكن توضيح هذه المراحل على النحو التالي:

أولاً: اللقاء القبلي (قبل ملاحظة المشرف لأداء المعلم في الصف):

ويتم في اللقاء القبلي تحقيق الأهداف التالية:

- توضـــيح أســـلوب الإشـــراف العلاجـــي للمعلم وخطواته وفوائده قبل الملاحظة.

- تعـــريف المشرف بالموقف التعليمي الصفي الذي يحتاج فيه المعلم إلى المساعدة والمعالجة، كأن يكون موقف المعلم في أثناء استخدام السبورة، أو موقفه في أثناء تعامله مع التلاميذ... الخ.

- بناء علاقة وثيقة قائمة على الود والاحترام بين المشرف والمعلم. وذلك بالتوضيح للمعلم هدف المشرف من عملية الإشراف.

- الاتفـــاق على عملية الملاحظة وأهدافها وطرائقها والتخطيط المشترك بين المـــشرف والمعلـــم للـــدرس أو الوحدة التعليمية وتحديد الأهداف التعليمية للحصة والوسائل التي يستخدمها المشرف لملاحظة أداء المعلم.

- طمأنينة المعلم بأن الهدف من العملية هو تطوير مهاراته وتحسين أدائه وتقديم العون له وليس لرصد نقاط ضعفه.

وخلال هذا اللقاء يحصل المشرف على المعلومات التالية:

١- البيئة الصفية وما قام به المعلم والتلاميذ في الدروس السابقة.

٢- خـــصائص التلامـــيذ والمعارف والمهارات والقيم التي يحتاجونها من أجل تحقيق الأهداف.

٣- الأهـــداف المتوخاة من الدرس وما يتوقع من المتعلم عمله نتيجة هذا الدرس.

٤- التقويم من حيث معرفة هل حقق التلاميذ أهداف الدرس أم لا.

٥- الاســـتراتيجيات والمـــواد التعليمية من حيث معرفة دور المعلم ودور التلاميذ من خلال عملهم مع المعلم ومع بعضهم.

٦- الـــدور الإشرافي والنقاط التي يجب أن يركز عليها المشرف في أثناء زيارته للصف.

ثانياً: الملاحظة وجمع البيانات:

نظام الملاحظة الصفية هو عبارة عن إجراء لتسجيل مظاهر النشاط الصفي وقـد طـورت عدة نظم للملاحظة وتستخدم بعض هذه النظم الرموز في حين يـستخدم بعـضها الآخـر رسومات بيانية أو تخطيطية، وتتناول بعض النظم (الـسلوك التعليمـي) فقـط بيـنما يتناول بعضها الآخر (سلوك كل من التلميذ والمعلـم). ويمكـن أن يسجل النظام السلوك اللفظي أو السلوك غير اللفظي أو كلـيهما معـاً، ويعمل في بعض الأحيان تسجيل حَرْفي كامل، ويمكن استعمال التـسجيل الصوتي أو التسجيل المرئي، أما الخطوات التي تتم في هذه المرحلة فهي:

١- يقوم المعلم بأداء الحصة وتنفيذ الخطة التدريسية التي تم الاتفاق عليها.

٢- يجمـع المشرف التربوي الملاحظات التي تتعلق بالمهارات التي يقوم بها المعلم.

٣- يقوم فني تصوير بتسجيل العملية التعليمية التعلمية بالصوت والصورة.

٤- يقـوم فني قياس برصد الممارسة الصفية (السلوك التنظيمي، اللفظي، سلوك المتعلم، سلوك المعلم، إدارة الوقت) باستخدام نظام رصد كنظام فلاندرز مثلاً.

ثالثاً: تحليل عملية التعليم والتعلم والسلوكيات الخاصة بالمعلم والتلاميذ:

لتطوير الدرس وتحسين العملية التعليمية لا بد من تدقيق المعلومات المقدمة وتحلـيل البيانات في أسرع وقت ممكن بعد الملاحظة حتى لا يتناقص الاهتمام

بالـــدرس إذا مـــا تأخر وعقد اللقاء بين المعلم والمشرف بعد الملاحظة على أن يتـــصف اللقاء بالثقة والمصداقية والتشجيع لتحقيق تفاعل منتج، كما يجب على المـــشرف أن يكون مشجعاً للمعلم وأميناً يسجل نقاط الضعف وكذلك نقاط القوة وقـــد وضع بعض المختصين نماذج تساعد في تحليل المعلومات وفق هذا النوع مـــن الإشراف، من ذلك النموذج الذي طورته "سنايدر" عن نموذج "بلوم" والذي يشتمل على:

١-التلميحات والتوجيهات: التي تتجلى من خلال إدارة المعلم صفه، والجو الاجتماعي- العاطفي والإيماءات والنشاطات المختلفة واستجابة التلميذ للتلميحات والتوجيهات.

٢-التعزيز: بهدف الاحتفاظ بالمهارة وتكرار المهمات التعليمية الصحيحة.

٣-المشاركة والتفاعل بين المعلم والتلميذ وبين التلميذ وأقرانه.

٤-الـــتقويم بعـــد الملاحظـــة من منظور تكويني بهدف تحسين أداء المعلم المهني ويتم في هذه المرحلة:

- اقتـــراح التحـــسينات اللازمـــة حول خطوات عملية الإشراف العيادي والتفكير باستخدام أهداف وأساليب جديدة للدرس القادم.
- معرفة مدى تطور العلاقة بين المشرف والمعلم.
- معـــرفة الـــنمو المهني لدى المشرف والمعلم جراء تفاعلهما بالبرنامج وردود فعل المعلم عليه وتأثير ذلك على الصف الذي يدرسه.

٥-التغذية الراجعة واختيار محتوى مواد البرامج اللاحقة.

مزايا الإشراف العيادي:

- يحرص على التغذية الراجعة للمعلم التي تجنبه الوقوع في الخطأ وتفيد في تطوير عمله المستقبلي.
- يعد من أكثر الأساليب الإشرافية متابعة.
- إنـــه إشـــراف مبني على المشاركة وزيادة فاعلية دور المعلم من خلال التفاعل الحقيقي معه وإشراكه في عمليات التخطيط والملاحظة والتحليل والـــتقويم ولـــذلك يعـــد وسيلة ناجعة لتمهين التعليم وإدخال المستجدات التربوية.
- يـــزيد من ثقة المعلمين بأنفسهم وفي القدرة على توجيه أنفسهم بأنفسهم ممـــا يجعلهـــم أكثـــر التـــزاماً بتعديل ممارساتهم التعليمية، لأن عملية الإشـــراف العيادي عملية إنسانية ديمقراطية تقوم على مبادئ سليمة في التعلم مثل المشاركة النشطة، والتعلم الذاتي.
- ينمي الاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين نحو الإشراف
- يركـــز على تقويم الموقف الصفي بدلاً من التركيز على عمل المعلم أو على شخصيته، وبذلك تنمو فاعلية المعلم من خلال التفاعل الحقيقي مع الموقف.

الانتقادات الموجهة للإشراف العيادي:

- إنه إشراف صفي فقط، ويصعب على المشرف ملاحظة أحداث الموقف التعليمي بكل أبعاده.
- إنه أسلوب يتجاهل علاقات المعلم مع زملائه ومع الآباء.

- يحـتاج إلى قدر كبير من الثقة والتعاون المتبادلين بين المعلم والمشرف وهو أمر قليل الوجود.
- يـتطلب مـستويات عالية من الخبرة التربوية والقدرة على فهم الموقف التعليمـي وملاحظـة مـا هـو مميز وبارز ومهارة في بناء العلاقات الإنـسانية، وقـدرة علـى استخدام اللغة ومضامينها وأبعادها التعبيرية لوصف وتحليل وتفسير ما يحدث وما يشاهد.
- ويـصعب العمل به لدى المعلمين الضعاف والقدامى لمقاومتهم التغيير، فالمـستفيد الأكبـر هـو المعلم الجيد الذي يديه الرغبة في تطوير ذاته والمـؤمن بمـبادئ الإشراف العيادي والقادر على نقل هذه المبادئ إلى حيز الواقع والممارسة العملية.
- يـتطلب من المشرفين التربويين وقتاً كافياً من الإعداد والتنفيذ والمتابعة وتحليل عملية التعليم، وخاصة المهارة التحليلية.
- يحتاج إلى مشرفين متميزين في خبرتهم ومهاراتهم.

والشكل التالي يوضح مراحل الإشراف الإكلينيكي:



الإشراف التصحيحي: وهو إشراف يحقق النمو والفائدة للمعلمين والمتعلمين معـاً، ويهـدف إلى إصلاح الخطأ وعدم الإساءة إلى فعالية المعلم وقدرته على التعلـيم، فإذا كان الخطأ المرتكب بسيطاً كخطأ في نطق بعض المفردات أو في تـشكيل بعض الجمل مما لا يمس جوهر العملية التعليمية اكتفى المشرف بلفت الانتـباه إلى الخطأ الواقع. أما الأخطاء الجسيمة التي تؤدي إلى توجيه التلاميذ توجيهاً خاطئاً بعيداً عن تحقيق الأهداف التربوية فإنه يعالجها بقدر من اللباقة في جـو مـن الثقة والمودة والزمالة وبعيداً عن الإجراءات الشكلية التي تثير الشك وتدعـو إلـى الحـذر، ولا بد للمشرف من أن يكون على بينة بقدرات المعلم وإمكاناتـه، ومواطن ضعفه وقوته، مما يمكنه من الأخذ بيده لتصحيح الأخطاء التي قد يقع بها ليضمن تحقيق المبادئ والأسس التربوية.

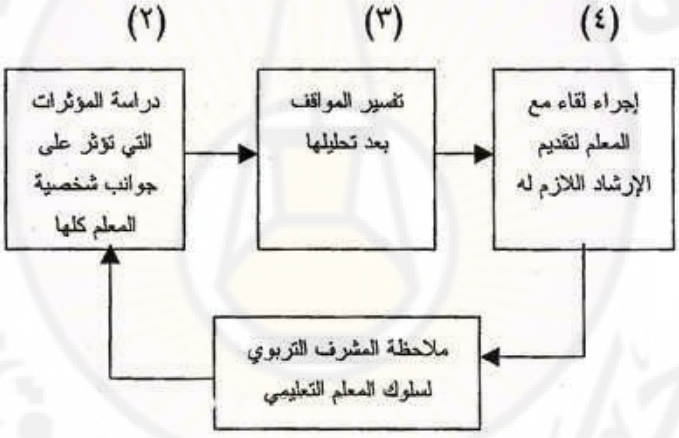
الإشـراف البنائي: وهو الذي يركز اهتمام المشرف والمعلمين على أساس المـستقبل لا على أساس الماضي، وإحلال الجديد بدلاً من القديم شرط أن يكون الجديد أفضل من القديم، ولذلك يتصف بالتجدد لأنه يتجاوز مرحلة التصحيح إلى مـرحلة البـناء، ويعمل متقدماً إلى الأمام بدل الرجوع إلى الماضي ومعالجته. فالمشرف ينشد تحقيق الأفضل في التعليم والأداء الحسن له، لذلك يعمد إلى إثارة المنافـسة بين المعلمين ويشجعهم ويوجههم بعد أن يقف على إمكانات المعلمين وحاجـاتهم النفـسية والاجتماعـية، ويهيئ الوسائل اللازمة للتنفيذ ويضع خبراته ومهاراتـه أمام من يطلبها في سبيل اعتماد أساليب أفضل وممارسة المعلم للنشاطات الإيجابية التي تحقق النمو المهني له.

الإشراف الإرشادي: وهو عملية تهدف إلى الكشف عن العوامل المؤثرة في سلوك المعلم التعليمي، لتقديم الإرشاد اللازم له، كي يزداد فهماً لذاته، مما يرفع من سوية أدائه. ويتطلب هذا النمط من الإشراف ما يلي:

أ-أن يقـيم المـشرف التـربوي علاقات إرشادية مع المعلم من أجل فهم شخصية المعلم والعوامل المؤثرة عليها، وشرح ذلك للمعلم كي يزداد فهماً لذاته ولنشاطه التعليمي.

ب-أن يمتلك المشرف التربوي كفايات إرشادية ترتكز على ما يلي:

الملاحظة المباشرة للسلوك- تحليل الانطباعات- تفسير المواقف. والشكل التالي يمثل مراحل الإشراف الإرشادي:



الإشراف الدافعي: وهو عملية تركز على إثارة دافعية المعلمين نحو العمل من أجل تحسين أدائهم، وإحساسهم بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم، ويفترض هذا النمط من الإشراف أن:

- أداء المعلمين يرتبط إيجاباً أو سلباً بمستوى دافعيتهم.
- أساليب المعلمين ونشاطاتهم هي انعكاس لدوافعهم وحاجاتهم.

ولهذا النوع من الإشراف متطلباته، فهو يتطلب أن:

- يمتلك المشرف التربوي كفايات إرشادية، وأن يكون قادراً على توظيفها ميدانياً.
- يتقن مهارات الاتصال الإيجابي مع المعلمين.
- يوظّف المعززات الإيجابية (المادية والمعنوية) لإثارة دافعية المعلمين.
- يقدّم تغذية راجعة فورية للمعلمين.
- وعلى المشرف التربوي أن يعمد إلى:
- إحداث درجة من التوتر لدى المعلمين، لاستغلال دوافعهم الإيجابية.
- مشاركة المعلمين في إعداد خططهم، وتزويدهم بالمواد والأدوات التعليمية اللازمة.

الإشراف العلمي: هو الذي يقوم على الموضوعية البحتة والابتعاد عن الأفكار الشخصية والحرص على استخدام البيانات بجمعها وتحليلها لتقويم وظائف المدرسة ووضع الخطط في ضوء النتائج، إنه إشراف يرى أن العلاقات الإنسانية، وإن كانت عاملاً رئيسياً في العملية التربوية، إلا أنها ليست كافية، فقد انصبت حملة "ماكلوكم ماكنز" على اهتمام الإشراف بالجوانب الإنسانية إلى حد كبير على حساب أداء العمل وإتقانه، ودعا إلى ضرورة الاهتمام بالنظرة التحليلية والقيم العلمية للإشراف، فأصبحت أبحاث الإشراف تُعنى بماذا؟ ولماذا؟ ولم تعد تُعنى بالمبادئ والأحوال، وبمعنى آخر، أصبح هدف الاتجاه الجديد الوصول إلى معايير تقاس بها فعالية الإشراف بطريقة علمية موضوعية تتبع الخطوات العلمية من ملاحظة وفرضية وتجارب ونتائج، وهكذا ظهر الإشراف العلمي الذي يسعى إلى تطوير التعليم من خلال المشاهدات الصفية واستخدام المقاييس الموضوعية لاختيار نتائج التعليم، فهو يحاول أن يجمع بيانات دقيقة

وعلمية عما يدور في الصف مستخدماً لذلك المشاهدات الصفية وما يعده لها من قوائم مفصلة لرصد أعمال المعلمين وتقويم فعالياتهم، ويستخدم لقياس نتائج التعليم، أنواعاً من الاختبارات كاختبارات القدرات الشخصية والتحصيل وغيرها.

فالمشرف يزور المدارس ليلاحظ الدروس، ويراقب اهتمام المعلم وشخصيته ونشاطه ويتابع وقائع العمل المدرسي كاملاً. فيلاحظ كيفية بدء المعلم الدرس وطريقته في تعيين الواجب الصفي، والوقت الذي يصرفه على أسئلة التلاميذ، والأسلوب الذي يستخدمه لجمع مواد التعليم وتوزيعها. وهو بهذا يركز اهتمامه على ملاحظة النواحي الكمية في التعليم أكثر من النواحي النوعية ويحاول أن يخضع الطبيعة الإنسانية للمعلم إلى مقاييس علمية مجردة في سبيل الوصول إلى نتيجة منطقية خالية من الوهم والتعصب، وفي ضوء حقائق العلم والمعرفة. فهو لا يتعصب لفكرة معينة، بل يحترم أفكار الجماعة ووجهات نظرهم ويطرحها للمناقشة، فإذا ثبت صحتها أخذ بها وإلا استبدلها بفروض جديدة تؤدي إلى حل سليم. إنه يستخدم الطريقة العلمية فيطبق طرق القياس على وظائف المدرسة ونتائجها ويجمع البيانات ويحللها ويستخدم هذا كله في بحث المواقف ووضع الخطط وتقدير النتائج، وبذلك يتمكن المشرف من اكتشاف مواطن الضعف والقوة في التعليم ليصف العلاج المناسب. إلا أن هذا يتطلب وجود مشرفين ملمين بطريقة البحث العلمي في عمليات التقويم لعناصر العملية التعليمية.

إن اعتماد المنهج العلمي في دراسة الظواهر التربوية وضبطها الذي جاء نتيجة طغيان الروح العلمية على ميادين المعرفة والبحث ودعوة رجال التربية إلى تطبيقها، أمثال لوك زعيم المدرسة التجريبية وكومينوس وكوندياك

وهربـــرت، جعـــل الإشـــراف بيب لهذه الدعوة ويدخل في مرحلة تطوير تـــصطبغ بالأسلوب العلمي. رغم أن عملية التربية عملية معقدة يصعب ضبطها وتحديـــد نـــتائجها فـــي ظل عدم توافر أدوات قياس موثقة ومثالية. إلا أن هذه الاســـتجابة جعلـــت المـــشرف أكثر استبداداً من المفتش، يحرص على المراقبة والضبط والمحاسبة لقناعته بأنه يتمتع بسلطة الحقائق بأجلى معانيها (بوردمان، ١٩٦٣). وهـــذا حـــصر التعلـــيم في حدود الكم وقرّبه من الآلية وقصره على اكتـــساب المهـــارات وتعامـــل مع الإنسان كمادة دون مراعاة للحاجات النفسية والظـــروف المحـــيطة بالعمل مما قلل الإنتاجية للمعلمين ودافعيتهم للعمل نتيجة اعتـــبارهم أدوات لتنفـــيذ المقـــرر الدراسي يطبق معهم أسلوب واحد وللجميع. إضافة إلى تدريب مديري المدارس والمعلمين على استخدام الطريقة العلمية في البحث.

فطبـــيعة الـــتعامل مع الإنسان تختلف عن التعامل مع المخبر ومع المواد المخبـــرية. والمعلـــم وفق الإشراف العلمي يفقد رؤيته الخاصة لأنه يجبر على الالتزام بنتائج الاختبارات والمقاييس وبالتالي لا يتمكن من الإبداع والتجديد.

أنواع الإشراف بحسب موقف المشرف من المعلم:

الإشراف السلبي أو الإشراف غير المفيد الذي ينطلق فيه المشرف من مبدأ أن الحرية المطلقة تؤدي إلى النجاح، لذلك يعمل على توفير الفرص والمناسبات لكـــل من يجد فيه قدرة على العمل والإبداع، فيمنح المعلمين ما يشاؤون للعمل بحـــرية وفـــق طـــرائقهم الخاصة مما يجعل التربية بعيدة عن التنظيم وتحقيق الهـــدف. والمشرف يؤمن أن مجرد اجتماع المعلمين يكون تبصيراً وفائدة لهم، ولأنه لا يتدخل في هذه الاجتماعات فإنها تتصف بالفوضى وعدم تنظيم النقاش، فلكل معلم الحرية في أن يتكلم ويناقش وعلى المشرف أن يكتفي بالاستماع، فلا

حاجة للتوجيه، لأن ما يدور بالاجتماع وحده كفيل بتبصيرهم. فكل معلم مسؤول عن نفسه في أداء عمله، وهو يدعو إلى اجتماعات غير محدودة في موضوعاتها أو وقتها فهي تستمر بحسب رغبة المجتمعين أنفسهم، ولكل معلم الحرية في أن يتكلم ويناقش والمشرف يستمع ويتحاشى التعليق لأنه يؤمن أن مجرد الاجتماع كافٍ لتبصير المجتمعين بأحوالهم.

ويـــرى المشرف أن المتابعة تكبل فعالية المعلم وتعوق نشاطه، لذلك يترك كـــلاً منهم وفق هواه مما يجعل الواقع التربوي يعج بالفوضى. ومن الواضح أن هـــذا الـــنوع من الإشراف لا يساعد المعلم على معرفة ما له وما عليه وبالتالي يعوق تحقيق الأهداف والغايات التربوية التي ينشدها.

الإشـــراف الدبلوماســـي: الذي يتيح المشرف فيه للمعلمين الفرص الكافية لعـــرض آرائهـــم وأفكـــارهم، والتعرف من خلالها على شخصياتهم ورغباتهم وميولهم، كي يصبح على بينة من أمرهم، فإذا تأكد أن هناك من يخالفونه عمل على استمالتهم وقربهم إليه مستعيناً بوسائل الإغراء كالترفيع والمكافآت ليضمن المـــوافقة الفـــردية أو الجماعـــية دوماً. وهو يتخذ من أحد المعلمين صديقاً له ومعيـــناً، لأنـــه يـــرى ثقة الجماعة فيه، فيأخذ بنصائحه ويستعين به في توزيع المسؤوليات على الآخرين وغالباً ما ينقسم المعلمون إلى فريقين نتيجة تصرفات المـــشرف: فـــريق المستـــشارين وهـــم القلة المسيطرة، وفريق الأكثرية وهم المغلوبـــون على أمرهم، لذلك يكون الإشراف الدبلوماسي ذا مظهر ديموقراطي ومـــضمون اســـتبدادي، لأن المشرف يفرض آراءه بطريقة لبقة دبلوماسية، ولا يـــنفذ إلا مـــا يـــريده هو، وقد شبهه البعض بالقبضة الحديدية التي تلبس قفازاً مخملياً.

٣-أنواع الإشراف بحسب الجهة المشرفة:

الإشراف التربوي التشاركي (التعاوني):

يتميـــز الإشـــراف التـــشاركي بروح التعاون والتنسيق المستمر بين جميع الأطراف المعنية من مشرفين تربويين ومعلمين وتلاميذ وإداريين وأولياء أمور وأبـــناء مجتمع محلي في تحقيق الأهداف التربوية ومشاركتهم في صنع القرار. ويقوم هذا النوع من الإشراف على نظرية النظم المفتوحة فالإشراف التشاركي يحوي مجموعة نظم فرعية مثل السلوك الإشرافي للمشرفين، والسلوك التعليمي للمعلمين، والسلوك التعلمي للتلاميذ.

ويعمـــل الإشـــراف التـــشاركي على وضع الأهداف بالتشارك مع المدير والمعلمـــين. فالعملية الإشرافية هي جهد تعاوني مشترك بين المشرف والمدير والمعلـــم بحيث يعمل الجميع على التقيد بمراحل الإشراف التشاركي والتي هي: التـــشخيص- التخطـــيط- التنفـــيذ- التقويم. والمعلمون في ظل المناخ المفتوح يقومون بالعمل المتكامل على نحو أكثر التزاماً ومصداقية من سلوكيات المعلمين في المناخات المغلقة.

فالإشراف التشاركي يؤكد على:

١- حاجـــة المعلمـــين لاســـتغلال مواهبهم الخلاقة وحاجة المؤسسة لهذه المواهب.

٢- حاجة المعلمين للتفاعل في عملية صنع القرار ونشاطات حل المشكلات كما أن المؤسسة بحاجة لهذه القرارات والمشكلات المحلولة.

٣- حاجـــة المعلمـــين أو المتعلمـــين للاشـــتراك في فتح قنوات التواصل والمساهمة فيها وحاجة المؤسسة لهذا التواصل.

٤- حاجة الأفراد للمصداقية وحاجة المؤسسة للسلوك المصداقي.

٥- حاجـــة المعلمـــين للضبط وتوفير الفرص للمشاركة في تطوير عملية الضبط وحاجة المؤسسة لهذا الضبط.

٦- حاجة المعلمين للتقدير والعمل الخلاق والاقتناع بإنجاز أحسن الأعمال وحاجة المؤسسة التربوية إلى معلمين أكثر دافعية.

وهذا النوع من الإشراف لا يقتصر على توجيه نشاط المعلم داخل الصف بل إنه شامل لجميع أنواع النشاط داخل المدرسة وعلى المستوى المحلي كما يثق هذا النوع من الإشراف بإمكانات المعلمين وبقدراتهم على النمو وتوجيه أنفسهم بأنفسهم وتقويمها عن طريق البرامج التدريسية المخصصة لهذا الغرض.

وأهم ما يمتاز به الإشراف التشاركي ما يلي:

١- الإيمـــان بالممارسة التعاونية والتشاركية (العادلة) كفلسفة وأسلوب في العمل الإشرافي واعتمادها سلوكاً وتطبيقاً.

٢- الإقـــرار بأهمـــية التعاون بين المشرف والمعلم وفائدة التفاعل بينهما واعتماد ذلك في الممارسات اليومية على نطاق المدرسة.

٣- قـــبول الاختلافات في الآراء والأفكار وإجراء الحوارات بهدف تحقيق الأهـــداف التربوية ومراعاة الفروق الفردية والعمل على الاستفادة من الجميع.

٤- الاهتمام بجميع الظروف التي تحيط بعمل المعلم والسعي لتحسينها.

٥- اســـتخدام الطريقة العلمية في دراسة الوضع المدرسي وحل المشكلات التعليمية والمدرسية.

٦- تـشجيع التخطيط والتقويم المستمر للأنشطة التربوية التي تجري في المدرسة.

٧- الاعتـراف بأن التربية قوة اجتماعية أساسية لنمو الشخصية الإنسانية وأنهـا نظـام اجتماعي تعاوني، فالتربية بناءً على ذلك ليست عملية ميكانيكية تتعامل مع آليات التعلم بل هي عملية فنية إدارية، والإشراف التربوي صار جزءاً أساسياً من عملية اجتماعية إنسانية.

٨- الاعتـراف بـأن التغيير مبدأ كوني يؤثر في أوجه الحياة والتنظيم الاجتماعـي وارتـبط بـذلك أن التغيير التربوي في المناهج والإدارة والتمويل وطرق التدريب وغير ذلك لم يعد فقط شيئاً أساسياً، بل أصبح عنصراً مرغوباً فيه.

٩- الاعتـراف بـأن الإشـراف التـربوي عملية اجتماعية، وأنه يرتبط بالديمقـراطية والتعاونـية ومـن هنا صار ضرورياً الأخذ بالتخطيط الجمعـي وجماعـية حـل المشكلة وصنع القرار والتعاون بين جميع الهيـئات ذات الـصلة بالطالـب ورعايته وحمايته وتربيته أمر هام للإشراف الناجح.

١٠- الإقـرار بـأن الوظيفة الأساسية للإشراف التربوي تتمثل في القيادة داخـل الجماعـة ولذا ينبغي أن تكون لدى **المشرف** التربوي مهارات القـيادة ومهـارات الإدارة وخاصة إدارة العلاقات **الإنسانية** ومهارات إرشاد الجماعة.

١١- الإيمـان بـأن تحسين العوامل المختلفة للعملية التربوية يمثل الهدف الأسـمى للإشراف التربوي ويشمل هذا تحسين العوامل المؤثرة على

تعلـيم الطلاب داخل المدرسة وخارجها ومن هنا صار حتمياً الاهتمام بالإشـراف التـربوي كما يشمل تحسين العوامل المؤثرة على التعليم والمعلم والمنهج والمبنى والتجهيزات والإدارة وغيرها.

فالهـدف الأساسـي للإشراف التربوي الديمقراطي الشوري أو العادل هو سلوك التلميذ فالمشرف التربوي الذي يعمل ضمن هذا الإطار أو المنحى يؤمن بأن أهدافه الإشرافية ونشاطاته وأدواته التي يستخدمها يجب أن تكرس في سبيل تحـسين تعلـم التلمـيذ باعتـباره محور العملية التربوية برمتها فسلوك المعلم التعليمـي هو في الأساس لخدمة سلوك التلاميذ، ومن أجل ذلك فإن هذا السلوك التعليمـي يحتاج إلى زيادة فعاليته وأثره في تطوير سلوك التلاميذ ويتطلب ذلك التخطـيط الفعال من جانب المشرفين والمعلمين لتحديد الأهداف السلوكية التي يرغبون في تحقيقها لدى التلاميذ في إطار الأهداف العامة للتربية والتي هي من مـسؤولية المـشرف التـربوي والعاملين معه. ويتحتم على أسلوب الإشراف التـشاركي الاسـتمرار في دراسة حاجات نظام السلوك التعليمي وكذلك دراسة الإمكانـات الماديـة والموارد البشرية المتوفرة التي تفيد في تلبية حاجات هذا الـنظام للاستخدام الأمثل لهذه الموارد. فالإشراف التربوي التشاركي يقوم على احتـرام كـل فرد وإتاحة حرية الكلام وإبداء الرأي للجميع وأن يسود استخدام المـنطق. وعلى المشرف أن يحترم رأي الأغلبية في الأمور التي يحسمها أخذ الأصوات وترجمة ما يصدر من قرارات إلى إجراءات وأعمال.

وكلما كانت الأنظمة الفرعية للعملية التربوية أنظمة مفتوحة ومرتبطة فيما بينها بعلاقات تبادلية تعاونية ساعدت في تحقيق أهداف العمل الإشرافي وإحداث التأثيـر الفعـال على ممارسات المعلمين وسلوكهم التعليمي مما ينعكس بدوره إيجابـاً علـى تطوير سلوك وتحصيل المتعلم والذي هو محور العملية التعليمية التعلمية.

ويقوم الإشراف التشاركي على عدة مرتكزات رئيسية أهمها:

أن سلوك التلميذ هو الهدف الأساسي والمحصلة النهائية للعملية الإشرافية، حيث يجب أن يوجه المشرف التربوي جميع أهدافه ونشاطاته وفعالياته الإشرافية لتطوير تعلم التلميذ وسلوكه، كما أن سلوك المعلم التعليمي يجب أن يوجه أساساً لخدمة السلوك التعلمي للتلميذ، ويتوجب على المشرف في ضوء الإشراف التشاركي القيام بدراسة حاجات نظام السلوك التعلمي ودراسة الإمكانات المادية والبشرية المتاحة والاستخدام الأمثل لها تلبية لاحتياجات هذا النظام.

ولهذا كله يتميز أسلوب الإشراف التشاركي باعتباره من الأساليب التطويرية في الإشراف التربوي الهادفة إلى خلق جيل من المبدعين المتمتعين بروح الانفتاح والتعاون المستمر بين المشرف والمعلم والقدرة المتميزة للمشرف التربوي على التنسيق بين المعلمين، وتحسس مشاعرهم واتجاهاتهم، ودعم قيمهم وتبنيها وخلق جو ملائم من الثقة والتقدير المتبادل مما يؤدي إلى تحسين نوعية التعليم وبناء شخصية متوازنة لكل من المشرف التربوي والمعلم.

أي أنه إشراف يساعد على تحسين سلوك المعلمين التعليمي وتحسين اتجاهاتهم نحو الإشراف التربوي وأنه يتناول القضايا التربوية بجوهرها وعمقها.

الإشراف عن طريق الأقران (الزملاء): يعد إشراف الأقران شكلاً من أشكال الإشراف التشاركي التعاوني. وهو نمط من الجهود الموجهة نحو تحسين ممارسات المعلمين التعليمية الصفية انطلاقاً من ملاحظة جوانب محددة في السلوك التعليمي للمعلم ومراقبتها، ليتدرب من قبل زميل آخر يختاره في أجواء من الثقة والاحترام.

يعتبـــر هـــذا الـــنوع من الإشراف من الأنواع البديلة والمساندة للإشراف التربوي الرسمي والذي يرتكز على مبدأ مفاده أن المعلمين هم المصدر الرئيس لمـــساعدة بعـــضهم بعضاً، حيث يقومون بتقديم العون لزملائهم بطريقة تعاونية لتحـــسين معـــارفهم ومهاراتهم الأدائية داخل الصف. وفي جميع مراحل العملية الإشـــرافية من مشاهدة وتحليل وتغذية راجعة، حيث يتفق معلمان أو أكثر على العمـــل معاً من أجل نموهم المهني، ويكون ذلك من خلال القيام بزيارات صفية بعضهم لبعض.

وعن طريق الحوار والمناقشة يطرح المعلمون المشكلات التي تواجههم على زملائهم الذين يثقون بهم وذلك لأن الفائدة التي يقدمها توجيه الأقران أكثر مـــن الفائـــدة الـــناجمة عن الإشراف الرسمي، وذلك نتيجة قلة عدد المشرفين التربويين مقارنة بعدد المعلمين، وإلى عدم ثقة بعض المعلمين بالمشرفين بسبب طابـــع الـــتهديد الـــذي يميز الزيارات الصفية التي يقومون بها. وأن المعلمين يواجهون مشكلات متشابهة وأن تعاونهم في حلها يحقق الفائدة المرجوة. كما أن هذا الإشراف مفيد جداً للمعلمين الجدد والمعلمين القدامى.

وينصح خبراء الإشراف التربوي مراعاة ما يلي في إشراف الأقران:

١- ينبغـــي مراعاة الاحترام المتبادل من قبل القائمين على تنظيم البرنامج الإشـــرافي ومـــن ثـــم مراقبة تقدمه، وبدونه يصعب عليهم تحقيق ما ينشدونه من توجيه وتطوير للعملية التربوية.

٢- يمكن أن يتفق المعلمون على زيارة بعضهم البعض مرتين على الأقل في السنة الدراسية الواحدة ومن ثم عقد اجتماع بعدي (اجتماع للتغذية الراجعة) يتلو كل زيارة صفية.

٣- إن هـذه العلاقـة التقويمية تخص المعلمين وحدهم، وليس للمدير حق التدخل في هذه العملية إلا من باب المساعدة، ويقوم المشرف التربوي بتنظيمها.

٤- إن الهـدف الذي تسعى إليه عملية التقويم من قبل الأقران هو تحسين وتطويـر مهارات المعلم التعليمية، وليس لإطلاق أحكام تقويمية تحدد جودة مهارات المعلم التعليمية أو رداءتها. فالنتائج لا تشكل أي أساس في تقويم أداء المعلم لاعتبارات إدارية أو وظيفية.

٥- يمكن لأسلوب الإشراف بالزملاء أن يتحقق على عدة مستويات منها: معلمو المادة الدراسية الواحدة- معلمو الصف الواحد- معلمو المرحلة التعليمـية الـواحدة- معلمو المدرسة الواحدة- معلمون متشابهون في الحاجات والمشكلات- معلمون متشابهون في الميول والرغبات...

ويتسم الإشراف التعاوني أو إشراف الزملاء أو الأقران بأنه يحقق:

١- الـتعاون وتـبادل الخبرات واعتماد المعلمين بعضهم على بعض مما يؤدي إلى نظام تعاوني في المنهاج والتدريس وفي صنع القرار وحل المشكلات.

٢- وضع الأشخاص ذوي الخبرة في المكان الذي يستطيعون فيه والتعاون مع الأفراد الذين هم بحاجة لتطوير خبراتهم وأدائهم.

٣- الـتقدم فـي سـلوك الطـلاب هو المؤشر على نجاح هذا النوع من الإشراف.

وقـد اتجهـت المؤسـسات التربوية إلى استخدام هذا النوع من الإشراف التـربوي لنقص عدد المشرفين بسبب توسع النظام المدرسي الذي أظهر حاجة

المعلمين إلى خدمات كثيرة في مختلف الميادين ولا سيما في غرفة الصف، وإلى مساعدات خاصة بهم، إلى جانب تنامي التخصص في التدريس والتطور السريع للمعرفة التي يشتق منها محتوى وطرق التدريس مما يتطلب المشرفين المؤهلين لمساعدة المعلمين على تقبل التغيرات وتطور مهارات جديدة لهم.

إلا أنه لا بد من الحذر من أن يصبح هذا النوع من الإشراف مجرد ممارسات عشوائية غير مرتبطة بنشاطات أو جهود أخرى لتحسين التعلم، خاصة إذا تم في بيئة مدرسية تقليدية تتصف بالعزلة وعدم التفاعل بين المعلمين.

ومن الانتقادات الموجهة إلى الإشراف عن طريق الزملاء أنه إشراف صفي لا يمتد إلى خارج حدود الصف، كتطوير المناهج والتخطيط طويل الأمد. ومع أنه يستخدم للتقييم وليس للتطوير إلا أن البعض يتجاوز ذلك. وقد يتردد المعلمون في مناقشة جوانب معينة من سلوك زملائهم كما يرفضون تقبل نقد زملائهم، وقد يعتبر البعض أن إشراف الزملاء مضيعة للوقت وهدر للنفقات.

وسواء أكان الإشراف تشاركياً أم الإشراف بالأقران فهو عمل شيء مفيد للمعلمين ومن أجلهم، ذلك أن إمكانية المشرفين التربويين على تحسين الظروف المدرسية تبقى محدودة إن لم يتمكن المعلمون أنفسهم من تحمل مسؤولياتهم تجاه تطوير أنفسهم.

فليس بالضرورة أن يقوم بالإشراف من شغل وظيفة مشرف تربوي، أو مدير كمشرف مقيم في المدرسة بصورة رسمية ومع أنهم معنيون بتحسين ممارسات المعلمين، إلا أن هناك أيضاً من يقوم بوظائف إشرافية وإن لم يشغلوا هذه الوظيفة، فالمعلمون عندما يتبادلون الخبرات الإشرافية يدققون في تخطيط الدروس بعضهم لبعض وفي أعمال التلاميذ وأساليب التقويم الأكثر حداثة ومدى

ملاءمـــة واجـــبات التلامـــيذ البيتية مع مستويات أدائهم، وقد يتبادلون الحقائب التعليمـــية أو ينخرطون في نشاطات أخرى تحسن أداءهم وتطور تعلم تلاميذهم في جهد مشترك وضمن مجموعات.

إن مـــشاركة المعلمـــين فـــي العملية الإشرافية بعيداً عن الفردية والعزلة والعمـــل كمجمـــوعات فـــي تقـــويم بعـــضهم البعض يجعلهم أقدر على تحمل المسؤولية.

وتبقـــى الوظـــيفة الإشـــرافية مهمة جداً في مساعدة المدارس على تأمين مـــستلزماتها وتوفيـــر الشروط المساعدة وتقديم أنظمة إشرافية يتمثلها المعلمون وتدفـــع بهـــم للمـــشاركة في الأدوار ليكون الزميل والمطور للدرس ولطاقات المعلمـــين إلى حدها الأقصى والمصمم للفرص التعليمية والمحافظ على النوعية الجيدة.

الإشراف التتابعي للمشرفين:

هـــو عملية فنية مستمرة يقوم بها عدة مشرفين بصورة متتالية لمعلم واحد فـــي تخـــصص واحـــد، أو في جانب واحد تكاملاً مع عدد من المشرفين الذين يقومون بالإشراف على المعلم نفسه في جوانب أخرى وتخصصات أخرى.

ويتميز هذا الأسلوب بأنه:

- يتمتع بمرونة عالية في تحقيق نمو المعلم المهني.
- تكون الزيارات التي يقوم بها المشرفون زيارات متتالية مقننة.
- يقـــدم هذا النوع من الإشراف تغذية راجعة منطقية وموضوعية للمعلم عن واقع تدريسه.
- يبتعد عن نمط الإشراف التقليدي.

- يراعـــي الفـــروق الفردية بين المعلمين ويزود كلاً منهم بالخبرات التي يحتاجها.
- يتحلى بالمرونة والفاعلية والمصداقية في تقويم أداء المعلم.
- يحرص على التقويم التتابعي المستمر وتقديم التغذية الراجعة المستمرة.
- ينمي الإبداع لدى المعلمين ويشجع على الابتكار.

٤-أنواع الإشراف بحسب الاستراتيجيات الحديثة للإشراف:

الإشراف بالأهداف:

ويعرف هذا الأسلوب من الإشراف بأنه مجموعة من العمليات التي يشارك فـــيها المشرفون التربويون والمديرون والمعلمون بتحديد أهداف تربوية وتحديد مـــسؤولية كـــل طرف في تحقيق هذه الأهداف. أي أن هذه العمليات تعمل على تحديـــد الأهداف المنوي تحقيقها تحديداً واضحاً وقابلاً للقياس، وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسة لكل من المشرف والمدير والمعلم في ضوء النتائج المتوقعة واستعمال المقاييس لقياس تحقيق الأهداف من أجل ضبط سير العملية الإشرافية وتنظيمها.

ومـــن هـــذه الأهداف ما يتعلق بتحسين وتطوير المناهج الدراسية وطرق التدريس والنمو المهني للمعلمين، والارتقاء بالمستوى التحصيلي للتلاميذ، وسد احتـــياجات المدرســـة، وتحسين عملية التفاعل بين المعلم والتلاميذ داخل حجرة الدراسة، واستخدام الطرق السليمة للاتصال الفعال، وغيرها من أمور لها علاقة بالهدف العام لعملية الإشراف التربوي.

الخطوات الإجرائية لتنفيذ أسلوب الإشراف بالأهداف:

١- تحديد الأهداف العامة للإشراف التربوي من خلال اللقاء الذي يتم بين المشرف والمعلمين والإدارة المدرسية.

٢- تحديد المعايير والشروط للكفايات التي يجب على المعلم الوصول لها، وذلك من خلال تنفيذه للأهداف السلوكية التي تم الاتفاق عليها في أثناء اللقاء الذي تم عقده.

٣- تحديد مستلزمات التنفيذ الضرورية لتحقيق الأهداف السلوكية المتفق عليها وهي كالآتي: (الخدمات البشرية- المواد والآلات والوسائل- التسهيلات التعليمية- المبادئ والمعايير الضرورية للتنفيذ- النفقات المالية التي تلزم التنفيذ- الجدول الزمني اللازم لتنفيذ المواقف التعليمية).

٤- تنفيذ المعلم للأهداف السلوكية الواحد تلو الآخر مع التأكد من درجة تحقق كل منها.

٥- عقد اجتماع أو أكثر مع المعلم ومناقشته نتائج عمله ثم التشاور معاً بشأنه إعداد خطة علاجية تدريبية لزيادة كفاية وفاعلية المعلم لينعكس ذلك على جودة التعليم.

٦- تدريب المعلم على تنفيذ الأهداف السلوكية ذاتياً.

٧- وضع خطة مشتركة لتنفيذ ما يستدعيه إنجاز بعض الأهداف أو الانتقال مباشرة إلى ممارسة وتنفيذ أهداف جديدة بهدف الارتقاء بمعظم كفايات المعلم العملية والمهنية لتحسين دورة العمل المدرسي بما يؤدي إلى تجويد التعليم.

٨- تنفـيذ المعلـم للأهداف من خلال مراعاته لجميع المعايير والظروف والـشروط المقترحة، ويقوم المشرف بمتابعته وتسجيل مشاهداته على بطاقة الملاحظة المتفق عليها بين المشرف والمعلم.

٩- تحليل المشرف للبيانات ورسم الاستراتيجية الملائمة لرفع درجة كفايته الإنتاجية.

إيجابيات أسلوب الإشراف بالأهداف:

١- يتميـز هـذا الإشـراف بفاعليـته وشموليته، فهو يتفق مع الإشراف التـشاركي فـي توحـيد الجهـود بين المشرف والمعلم، وفتح قنوات الاتـصال بيـنهما، كما يتفق مع الإشراف العلاجي في تركيزه على العمـل المشترك للمعلم والمشرف في التخطيط والتقويم، ويزيد عليها في أن عملية المراجعة والمتابعة عملية مواكبة لسير العملية الإشرافية.

٢- يعرف المعلمين بالأهداف لتحقيقها، فيقبلون على العمل بحماس.

٣- يسود العمل جو من التفاهم والتواصل والانفتاح والثقة.

٤- يساعد على تنمية مهارات التخطيط والتنفيذ والتقويم لدى المعلمين.

٥- يساعد في تحقيق الأهداف الرئيسة للإشراف التربوي والالتزام بالعمل على تحسين نواتج التعليم.

٦- يوحد جهود المشرفين والمعلمين وينظمها بفعالية عالية.

٧- يشجع المعلم على التقويم الذاتي في ضوء ما حقق من أهداف.

٨- يـشعر المعلم بالأمن والانتماء للعمل لأنه سيقوم بتحقيق الأهداف التي شارك في وضعها.

ولتطبـــيق الإشـــراف بالأهداف بصورة ناجحة، لا بد من توافر جملة من الخصائص في المشرف التربوي، منها:

١- أن يكـــون على معرفة جيدة بالتخطيط والتنفيذ والتقويم والمتابعة لهذا النوع من الإشراف.

٢- أن يـــنطلق مـــن مبدأ المشاركة، وما يتطلبه ذلك من فهم "ديناميات" العمل الجماعي وامتلاك مهارات العمل الجماعي والتفاعل البناء مع المعلمين.

٣- أن يكـــون متخصصاً في المادة الدراسية التي يشرف عليها، والأهداف التي تحققها، وما يتصل بها من طرائق التدريس.

وممـــا يساعد على نجاح الإشراف بالأهداف أن يكون عدد المعلمين الذين يـــشرف عليهم المشرف التربوي محدوداً، فقد أثبتت الدراسات أنه كلما زاد عدد المعلمين الذين يوجههم المشرف التربوي، قلت فاعلية الإشراف.

الإشراف بأسلوب الكفايات الوظيفية:

يشبه هذا النمط الإشرافي إلى حد كبير الإشراف بالأهداف، نكون كل منهما يـــدل على قدرة تنفيذية لدى المعلم، إلا أنه يركز على الكفايات الوظيفية للمعلم أكثر من تركيزه على الأهداف التربوية.

والكفاية الوظيفية هي أية معرفة أو مهارة أو قيمة أو صفة شخصية يتوجب من المعلم امتلاكها لصلتها المباشرة بتعلم التلاميذ وبالتدريس الموجه لهم.

ويقوم الإشراف بأسلوب الكفايات الوظيفية بـــ:

١- تحديد الكفايات الوظيفية المساعدة على التعليم الناجح والمؤثر في التلاميذ، ويمكن للمشرف تحديد الكفايات الوظيفية المطلوبة من خلال:

- الاطـــلاع على المواد الدراسية التي سيقوم المعلم بتدريسها، ثم تحديد أهدافها التربوية العامة وترجمتها إلى أهداف أخرى إجرائية.
- تحديـــد المهمات أو الأدوار التربوية التي سيطلب من المعلم القيام بها وتحليلها إلى مكوناتها الجزئية.
- تحديـــد حاجات التلاميذ التربوية أو الشخصية المتنوعة، أو المعارف والمهارات والقيم التي سيخرج بها التلاميذ بعد عملية التدريس.
- تقدير الحاجات التربوية للتدريس، والتي تخص جميع العوامل البشرية المنفذة للتربية المدرسية وهي المعلم والتلاميذ ومجتمعهم.
- دراســـة وتحليل مجالات المسؤولية المتوقعة من المعلم خلال التدريس مـــثل (اســـتراتيجيات الـــتدريس- الإدارة والانضباط الصفي- تقويم التحصيل- العلاقات الإنسانية...).
- اســـتطلاع آراء خبـــراء الـــتدريس، وحـــصر الكفايات الوظيفية التي يقترحونها لقيام المعلم بمسؤولياته التربوية.
- دراســـة المـــراجع المختصة بتحضير وإعداد المعلمين، ووضع قائمة بالمهـــارات والقـــيم والمعارف والميول الضرورية لأعمال التدريس والـــتفاعل مـــع التلاميذ، ثم صياغتها على شكل كفايات وظيفية يقوم المعلمون باكتسابها لتأهيلهم للتدريس.
- معرفة آراء المعلمين واقتراحاتهم بحصر الكفايات الوظيفية الضرورية لعملهم.

٢- تطوير الأهداف السلوكية الخاصة بكل كفاية وظيفية.

٣- تحديد أساليب ومعايير التقويم، بما في ذلك ظروف وشروط تنفيذ الكفايات الوظيفية والإشراف عليها.

٤- تدريج الكفايات الوظيفية بصيغ تربوية ونفسية وعلمية ملائمة للمعلم ومفيدة لعمليات التدريس والإشراف.

٥- تطوير استراتيجيات التدريس الخاصة بتنفيذ الكفايات الوظيفية والإشراف عليها.

٦- تنفيذ الكفايات الوظيفية واحدة تلو الأخرى من خلال استراتيجيات التدريس والإشراف المقترحة لكل منها.

٧- تحليل البيانات المتوافرة لكفاية المعلم وتفسيرها والحكم عليها، ثم توجيهه وتطوير كفايته للأفضل على أساس ذلك.

الإشراف التطوري:

ويقوم على الفرضية التالية: أن المعلمين راشدون، وأنه يجب على الإشراف الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المرحلة التطورية التي يمرون بها. ويتميز الإشراف التطوري بمراعاة الفروق الفردية بين المعلمين، وأن تنوع مستويات أدائهم يتطلب من المشرف الأخذ بأنواع إشرافية تناسب كل منهم. فالمعلمون مختلفون في مستوى تفكيرهم وقدراتهم العقلية، وعلى المشرف أن يحرص على تنمية هذه القدرات وذلك بالحوار الهادف لمنحهم الثقة بالذات وتدريبهم على حل المشكلات التي تعترض عملهم.

وترتكز فكرة الإشراف التطوري إلى وجود عاملين أساسيين يؤثران في المشرف وتعامله مع المعلم، أولهما: نظرة المشرف لعملية الإشراف وقناعاته حولها. ثانيهما: صفات المعلم. فكلما كان المشرف أكثر إيماناً بالإشراف

الـتطوري عمـد إلـى الإشراف المباشر وغير المباشر وذلك بالاستماع للمعلم وتشجيعه ومساعدته في حل المشكلات التي يواجهها وتقديم الإرشادات المساعدة لـه فـي عمله، وتعزيز السلوكات الإيجابية لديه. والوقوف على صفات المعلم ومدى ولائه لمهنة التعليم والتزامه بها، ويتضح هذا من اهتمامه بزملائه وقدرته على اتخاذ القرارات السليمة وتحقيق الأهداف.

ويؤخذ على هذا النوع من الإشراف أنه لا يشرك المعلم في تحديد الأسلوب الإشـرافي المناسـب له، بالإضافة إلى أن الإشراف على بعض المعلمين وفق الأسـلوب المباشـر يجعل موقفهم أمام زملائهم حرجاً بأنهم أقل عطاءً ونضجاً منهم.

الإشراف التربوي وفق مدخل النظم:

يعتمد هذا النوع من الإشراف على نظرية النظم المفتوحة، التي ظهرت في أواخـر الخمـسينيات، حيث تعتبر هذه النظرية أن أي نظام هو مؤسسة تتفاعل فـيها علاقـات متشابكة ومتداخلة، تبدأ من تفاعل العناصر المكونة لها لتحقيق أهـداف معينة تتوخاها، وتمارس في سبيل تحقيقها عدد من النشاطات المتوعة. ومن هذا المنظور فإن العملية الإشرافية ينظر إليها على أنها سلسلة من العمليات التفاعلـية بين المعلم والمشرف التربوي، تبدأ بمدخلات وتنتهي بمخرجات، تمر بيـنهما عملـيات تفاعلـية بين (المعلم- المشرف- الإداريين- التلاميذ- أولياء الأمور- أبناء المجتمع المحلي- المناهج الدراسية- الإمكانات المادية...) وتعتبر جمـيعها مـدخلات للعملـية الإشـرافية، وبـتفاعل هذه المدخلات تظهر لدينا المخـرجات وتتمـثل فـي المعلمـين الذين أصبحت كفاياتهم التعليمية أفضل، والتلاميذ الذين أصبح إنجازهم أعلى.

مفهوم الإشراف التربوي وفق مدخل النظم:

يتوخى هذا الاتجاه تحليل عناصر الأهداف العامة والسلوكية، ومكونات البرامج والأساليب المختلفة التي تدخل في عمليات توجيه المعلم وتحديد عناصر المعلم الجيد، ووضع مواصفات محددة له من حيث قدرته على القيادة والكفاءة وتنمية الذات. والمشرف التربوي في هذا النظام يكون قائداً يستخدم البنى والإجراءات المتوافرة أو يعدلها أو يغيرها، منطلقاً في ذلك من إدراكه المؤسسة التربوية باعتبارها نظاماً تتفاعل فيه جملة أنظمة فرعية، وأنها تتفاعل أيضاً مع الأنظمة الأخرى في المجتمع. لذلك فهو يوجه نشاطات العناصر الداخلة في النظام على اختلاف أنواعها وينسق بينها لتحقيق أهداف ورغبات المؤسسة التربوية. والمشرف التربوي بحكم عمله هذا هو مخطط مربٍّ ومبدع وقائد يدرك القوى المؤثرة في النظام التربوي على اختلافها، سواء منها القوى المؤثرة من داخل النظام التربوي نفسه، أو التي من خارجه. ويعمل على تحقيق الانسجام بين تلك القوى داخل النظام التربوي أو بينه وبين النظم الاجتماعية الأخرى.

برنامج الإشراف التربوي وفق مدخل النظم:

من المهم بمكان أن تبنى برامج الإشراف وفق مدخل النظم. ونعرض الآن تخطيطاً لأحد برامج الإشراف وفق مدخل النظم، والذي خططه "غول D.Gall" مؤكداً فيه على دور التجارب والفعاليات اليومية في تعزيز الوصول إلى الأهداف والأغراض التي تؤدي فيما بعد إلى النتائج النهائية المتوخاة. وبدون هذا البناء العضوي يصبح الإشراف عملية تضيف فعالية إلى أخرى دون أية علاقة أو تفاعل.

المدخلات	العمليات	المخرجات
المعلم-المشرف-محتوى تصنيف بلوم للأهداف-المشرف	المعلم بمساعدة المشرف يكتب، يصنف، يضع أسئلة خاصة بالمعرفة والفهم والتطبيق	معلم يحسن ترتيب الأهداف بحسب تصنيف بلوم
المعلم- المشرف- التلاميذ- الأسئلة المعرفية	المشرف يساعد المعلم في استخدام معايير الأداء للحكم على استجابات التلاميذ وعلى استخدام أسئلة سبرية لمساعدة التلاميذ على تحسين إجاباتهم.	معلم قادر على مساعدة التلاميذ على تحسين نوعية إجاباتهم للأسئلة المعرفية ذات المستوى العالي.
المعلم- التلاميذ- المشرف- الأسئلة التحليلية	المشرف يساعد المعلم في أن يسأل ثلاثة أنواع من الأسئلة التحليلية: ١-أن يجعل التلاميذ يفكرون بالدوافع والأسباب التي تشرح الحوادث الملاحظة. ٢-أن يطلب من التلاميذ القيام باستدلالات وشروح وتعميمات. ٣-أن يطلب من التلاميذ إيجاد براهين لدعم تعميماتهم أو شروحهم أو خلاصاتهم.	معلم قادر على استخدام الأسئلة التحليلية.
المعلم- التلاميذ- المشرف- التعلم الذاتي	المشرف يساعد المعلم في توضيح مفهوم التعلم الذاتي، وأن يعود تلاميذه على	معلم قادر على تدريب التلاميذ على التعلم الذاتي، وبالتالي

	الاستقلالية.	يـصبحون قادرين على التعلم الذاتي.
أهـداف الـتعلم الذاتـي- المعلم- المشرف	المـشرف يـساعد المعلم في تحديـد ما يجب تعلمه وكيفية تطبـيق التعلـيم وبناء مهارة تحديد المصادر اللازمة.	معلم قادر على صياغة الأهداف التعليمية للتعلم الذاتي.
المعلم- المشرف- خطة نهاية الدرس.	يـساعد المشرف المعلم في أن يحدد المصادر التي سيعتمدها لإنهاء الدرس.	معلم قادر على أن يضع المـراحل التعليمـية ويخطط لها ويحدد موعد نهايتها.

ويتميز برنامج الإشراف وفق مدخل النظم بأنه:

- إنساني في معالجة مشكلات المعلمين والوقوف على اهتماماتهم وميولهم.
- يـسعى إلى مساعدة المعلمين على فهم أنفسهم، واكتشاف ذواتهم وتقويم إمكانياتهم.
- نظام مفتوح وغير مغلق، وهذا يعني أن المشرف يستطيع أن يضبط فيه بعض الجوانب، ويتعذر عليه ضبط الأخرى. بالتالي هو نظام يترك فيه حيزاً للتطوير والتجديد على عكس النظام المغلق.
- يتوخى التقويم المستمر والمتابعة من قرب.
- يمكـن اعتماده في التنبؤ والضبط للأنماط السلوكية التي يمكن أن تنشأ، ذلـك لأن مدخلاتـه متنوعة ومعقدة إلى حد كبير، ولأن هناك علاقات ديناميكية بين مكوناته.

مبادئ الإشراف التربوي وفق مدخل النظم:

يرتكـز الإشراف التربوي وفق مدخل النظم على جملة من المبادئ والتي تهدف جميعها إلى:

١- التعريف بالمشكلة التي يسعى المعلم إلى إيجاد حل لها.

٢- بـناء أهـداف يسعى المعلم إلى تحقيقها من خلال مساعدة المشرف. فالهـدف هـو الـنواة التي ينمو حولها النظام الذي يبنى لتحقيق هذه الأهداف.

٣- إعداد مقترحات بديلة لحل المشاكل التي تواجه المعلم.

٤- تقويم العناصر المكونة للنظام وتقديم بدائل أفضل.

مميزات الإشراف بأسلوب النظم:

١- إنـه نمط معين في تنظيم مكونات العملية الإشرافية، حيث تنطلق من تصميم معين وتتطلب وظائف معينة.

٢- له مدخلات موزعة وفق خطة معينة.

٣- يهدف إلى تحقيق غايات محددة هي مخرجات النظام.

٤- تـصميم برامج الإشراف وفق هذا الأسلوب، يساعد في ترجمة معايير الإشراف إلى أهداف تفصيلية سلوكية.

٥- يمكّن من التعرف على المعلم الذي يستهدفه الإشراف.

٦- يساعد في رسم السبل والوسائل المناسبة، ويحدد النتاجات وما سيحققه الإشراف من تطوير في معارف المعلمين وفهمهم ومهاراتهم وأساليبهم واتجاهاتهم وقيمهم.

٧- يساعد في تحديد الملاحظات المختلفة لعملية الإشراف من أطر بشرية وأدوات وطرائق.

٨- يساعد في تحديد إجراءات العمل البديلة في ضوء نتائج التقويم المستمر والتغذية الراجعة.

الإشراف الإبداعي:

وهو أرقى أشكال الإشراف، إنه عملية بناءة لا يحدد فيها برنامج لتحسين التعليم أو يقرر من الجهات العليا، ولا يقوم فيها تطوير برنامج الإشراف على جهد فردي، بل يقوم على جهد تعاوني تستخدم فيه نتائج البحث العلمي بذكاء وتميز.

ويدعو أنصار الإشراف الإبداعي المعلمين إلى الإيمان بأنه لا ينبغي أن تقف الحقائق المهنية المعروفة، عقبة في سبيل ابتكار شيء جديد.

وقد ظهر الإشراف الإبداعي كرد فعل على الإشراف العلمي، ونتيجة للدعوة العالمية إلى التأكيد على الفروق الفردية ورعاية المبدعين والموهوبين. وهو إشراف يجمع بين ميزات الإشراف الديموقراطي والإشراف العلمي. ويعتمد على تفعيل القدرات الإبداعية للمعلمين. ففي الوقت الذي يقوم فيه المشرف بدور المشجع في هذا الإشراف ويقدم للمعلم كل مساعدة، يسعى المعلم نفسه إلى تنمية قدراته وتطوير مهاراته للارتفاع بالواقع إلى مستوى جيد من الكفاءة والفاعلية. وتقوم فرضية هذا الإشراف على أن المعلم يستطيع أن يحقق لنفسه أكبر قدر ممكن من النمو الحقيقي إذا أتيحت له الفرصة لتطوير أساليبه التعليمية بصورة ذاتية، وأن بمقدور المشرف شحذ الهمم وتحفيز القدرات الخلاقة ليبذل المعلم أقصى ما يستطيعه، وهذا ما دعا "وايلز" إلى تعريفه: بأنه

الإشـــراف الذي يقوم على احترام الحرية الفردية في ميدان التربية، وطالب بأن يكـــون هـــدف الإشـــراف الخلاق مساعدة المعلم- بصورة غير مباشرة- على تحرير عقله وإرادته وتعزيز استقلاليته وتنمية خبراته المكتسبة وإشباع رغباته كي يكفل النمو الحقيقي لقدراته الإبداعية، بحيث يستطيع المعلم أن يستنبط طرقاً جديدة في التعليم، مما يعوده على الاعتماد على نفسه في حل مشكلاته، وابتكار الوسائل الناجحة.

أي أن الإشـــراف الإبداعي يحفز الابتكار لدى المعلمين، ويتيح لهم فرص التعبير الخلاق والتجريب المنظم للأفكار الجديدة، في ذلك فائدة كبيرة تعود على عملية التعليم، سواء بتقديم الاقتراحات والوسائل والابتكارات أو إنتاج جديد لم يـــسبق وجـــوده. فالإشراف الإبداعي الذي يمارسه المشرف المبدع سيعمد إلى إيجاد المعلم المبدع القادر على بناء الطالب المبدع.

ولا يقيد هذا الإشراف نفسه في نطاق شخصية المعلم بل يضع نصب عينيه رفـــع مستوى التعليم عن طريق الجهود المشتركة للمعلمين والمشرفين وأولياء الأمـــور ذوي الخبرة في هذا المجال، فهو يحقق أفضل ما في المفاهيم الأخرى للإشـــراف وخاصة الديمقراطية والعلمية ويتجنب نقاط الضعف فيها، إنه عملية بـــناءة غيـــر مقيدة ببرنامج مرسوم من السلطات الأعلى، تشحذ الهمم وتحرك القـــدرات الخلاقـــة لـــدى المشرف التربوي ليبذل أقصى ما يستطيع في مجال العلاقات الإنسانية في سبيل إطلاق طاقات المعلمين واستغلال قدراتهم ومواهبهم فـــي تحقـــيق الأهداف التربوية، وهذا يتطلب جهداً مشتركاً مرتكزاً على نتائج البحث العلمي، يسعى إلى تنمية طاقات المعلمين الكامنة لتحقيق منجزات خلاقة في مجال العمل. ويحتاج المشرف في هذا النوع من الإشراف أن يتحلى بصفات مـــنها الـــصبر ومـــرونة التفكيـــر والثقة بقدرته المهنية والرغبة في التعلم من الآخرين، وفهم الناس والإيمان بقدراتهم... الخ.

وإذا كـــان الطالـــب هـــو محور العملية التربوية فإن المعلم هو محركها، وباعـــث الروح فيها، والمشرف التربوي هو القائد الميداني لمسيرتها والساعي لتحقـــيق أهـــدافها المتمثلة في إحداث تغيرات مرغوبة في سلوك التلاميذ، وفي طـــرائق تفكيرهم، فإذا قام بدوره المتمثل في تحسين أداء المعلمين، وفي تعديل المـــناهج وأدوات الـــتقويم وتطورها وتجديدها، مما يتمخض عنه وجود المعلم المـــبدع، والمنتمي، الذي يقدم بمسلكه وجهده القدوة في كل ذلك، فيكون الموقف التعليمي متعة وثراء وقوة دامغة في عملية التحول الاجتماعى المنشود.

مما سبق يتبين أن الإشراف الإبداعي يتصف بأنه:

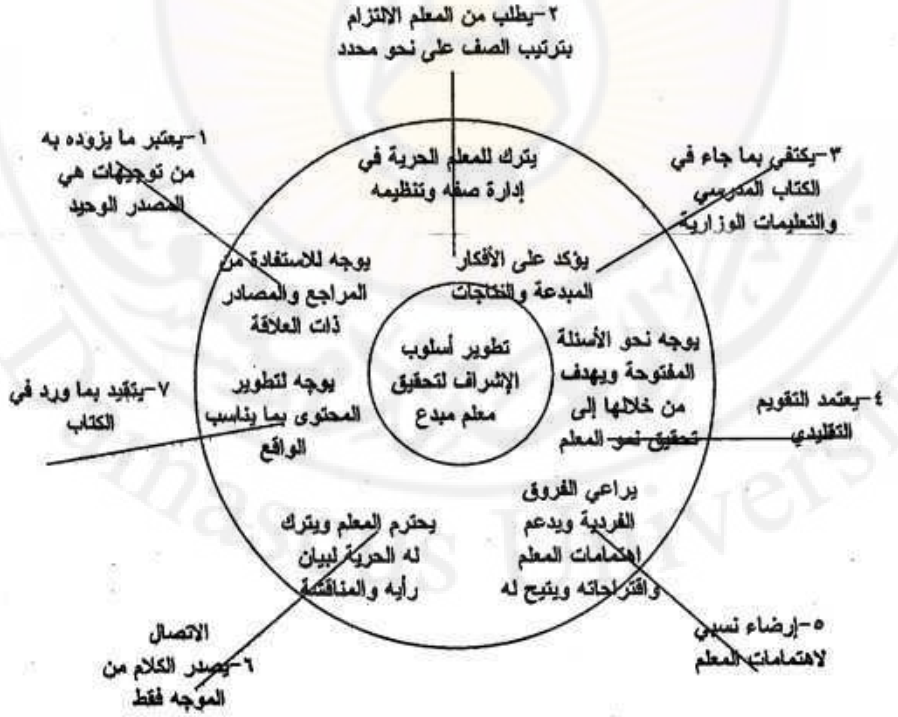
- عملية ديمقراطية منظمة تقوم على التعاون.
- عملية تسعى إلى تطبيق أساليب جديدة في الإشراف التربوي.
- عملية بناءة تعمل على توليد أفكار جديدة وعملية.
- وسيلة لتحقيق أهداف التربية.
- عملية إنسانية تحترم قدرات الآخرين وأداة فاعلة لتقديم خدمات اجتماعية.
- عملية شاملة تعنى بكل جوانب العملية التربوية.
- عملية حافزة تهتم بتشجيع المعلمين والطلاب على التنمية الذاتية.

ومهمـــا يكن من أمر فإن كل مشرف يستطيع أن يكون مبدعاً إذا توافرت لديه بعض السمات الخاصة التي من أبرزها:

- الثقة بالنفس وبقدراته.
- سعة الاطلاع، فالأعمال الإبداعية تولَدُ من رحم البحث العلمي والقراءة المستفيضة.

- المهارة في توظيف الوقت لصالح البحث والنمو المهني.
- القدرة على توظيف التقنيات الحديثة في البرامج الإشرافية.
- الطلاقة، لأن الإشراف يعتمد على الحوار.
- القدرة على تحسس المشكلات التربوية.
- الرغبة في التغيير والتطوير والتجديد في الأساليب والابتعاد عن الممارسات الروتينية.
- القدرة على اغتنام الفرص وتوظيفها لخدمة البرنامج الإشرافي.

وقد وضح لنا "روث ماركنسون" متطلبات تحقيق الإبداع لدى المعلمين من خلال الشكل الذي يبين الفرق بين الإشراف التقليدي والإشراف الإبداعي:



وقد اعتمد الإشراف الإبداعي إلى درجة كبيرة على ما يسمى بأسلوب القفز فـوق الجـبل. فكمـا أن المدرب يرفع الحبل الذي يقفز فوقه المتدرب تدريجياً بحـسب قدرتـه الجسمية، فكذلك المشرف التربوي يحرص على تطوير قدرات المعلـم إلى حدها الأقصى وفق ما تسمح بذلك قدراته، فهو يزيد من المهام التي يقوم بها المعلم تدريجياً مراعياً في ذلك طاقته وإمكاناته.

كمـا وجـه الإشـراف الإبداعي النظر إلى المشكلات والعمل على تذليلها بالتعاون ين المشرف والمعلم ولكل مشكلة على حدة، وبعد تحديد أسبابها. ذلك أن المعلـم قد يواجه مشكلات ناجمة عنه، وقد يواجه مشكلات ناجمة عن الآخرين، وقـد لا يواجه أية مشكلات، ويرى "توماس" أن علاج المشكلة يتوقف على النافذة التي ينظر منها المشرف والتي هي مقسمة إلى ثلاثة أقسام:

- مشكلات ناجمة عن الآخرين.
- لا توجد مشكلات.
- مشكلات ناجمة عن المعلم.

الإشراف التكاملي (متعدد الوسائط):

يستخدم هذا الأسلوب الإشرافي عدداً من الأساليب الإشرافية من أجل بلوغ الأهـداف التـربوية المحددة، وعلى نحو متكامل والتي تلبي حاجات المعلمين، ومـن هـذه الوسـائط: الندوات، اللقاءات، الزيارات الصفية الهادفة، الدروس التوضـيحية والنـشرات، المـشاغل التـربوية والـندوات، الدروس التطبيقية والمعارض التربوية.

ويتميـز هـذا الأسلوب بالنظرة الشاملة للعملية الإشرافية: طلاباً ومعلمين ومـنهاجاً وإدارة مدرسة وخدمة مجتمع. وقد يستخدم المشرف أساليب إشرافية شاملة ومتنوعة ومتكاملة فردية وجماعية، مباشرة وغير مباشرة.

متطلبات الإشراف التكاملي (متعدد الوسائط):

١- تحديـــد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، ومن ثم تحديد أهداف البرنامج الإشـــرافي، وترتيب أولويات العمل بحيث يتم توجيه الخدمة الإشرافية نحـــو الحاجـــة الفعلية الأكثر ضرورة لتلبيتها، وترجمتها إلى وسائط إشـــرافية مناســـبة واقتـــراح أساليب التقويم المناسبة مع التركيز على المشاركة الفاعلة من قبل المعلم.

٢- التطبـــيق العملي، فالأفكار تطرح وتناقش من أجل توليد قناعات لدى المعلمين من أجل ممارستها فعلياً في الواقع العملي.

٣- النظـــرة الـــشمولية للموقـــف التعليمي التعلمي باعتباره كلاً متكاملاً، والاهـــتمام بجمـــيع عناصره من معلم ومتعلم ومنهج وكتاب ووسائل تعليمية وأساليب تدريس ومناخ مدرسي مناسب. والنظر إلى المدرسة وحدة أساسية للتطوير التربوي.

٤- المـــرونة والتكـــيف مع الأوضاع القائمة والمتجددة، واستخدام التقويم التكوينـــي والختامـــي، والـــتغذية الراجعة من أجل التحسين والتعديل والتطوير نحو الأفضل والأجود.

٥- تعدد مصادر الإشراف.

ولـــيحقق الإشـــراف التكاملـــي أهدافه بشكل سليم، لا بد من وضع أسس ومعايير لاختيار المشرفين التربويين في ضوء خبرتهم في هذا المجال.

فالإشـــراف التكاملـــي يهدف إلى رفع كفاءة الإشراف التربوي في تطوير العملية التربوية من أجل:

١- تحسين العملية التربوية وتحقيق نقلة نوعية في النظام التعليمي.

٢- المشاركة في متابعة التطوير والإبداع في المدرسة.

٣- تفعيل دور المشرف التربوي إدارياً وفنياً باتصاله المستمر بالميدان وبقائه فيه أطول فترة ممكنة.

٤- زيادة وتنسيق وتعزيز التعاون والتكامل بين المشرف التربوي ومدير المدرسة باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً.

٥- فصل الدور الإشرافي للمشرف التربوي عن الدور التقويمي.

٦- أن يتحول عمل المشرف التربوي من تقديم الخدمة للمعلم بحسب التخصص إلى دعم المدرسة كاملة، وتحسس مشكلات وقضايا الميدان التربوي.

٧- تبادل الخبرات والمعلومات والتجديدات التربوية بين المشرفين على اختلاف مجتمعاتهم.

ويتطلب الإشراف التكاملي من المشرف التربوي:

١- التنسيق مع مدير المدرسة لتحقيق فكرة الإشراف التربوي الشامل على العملية التربوية في المدرسة وفقاً لخطتها التطويرية، واستثمار الموارد المادية والبشرية ضمن المدرسة والمجتمع المحلي.

٢- بناء علاقات التعاون والزمالة مع جميع العاملين في المدرسة، وعدم القيام بالمهام التي تؤثر سلباً على علاقته بهم.

٣- تنويع النشاطات الإشرافية لتشمل مجالات العمل الإشرافي كلها، وتوجيهها نحو عمق العملية التعليمية/ التعلمية بهدف دعم ومساندة المعلم وتطوير الأداء دون إصدار الأحكام.

٤- توجيه الخدمات الإشرافية بما يتناسب مع احتياجات المعلمين والعاملين المهنية والأكاديمية ووفق الأولويات.

٥- مساعدة المعلمين في مجال تشخيص قدرات الطلبة عن طريق تحليل الاختبارات والعمل على رفع مستوى الطلبة التحصيلي.

٦- نشر روح العمل والتجريب في المدرسة مع التركيز على الأبحاث الإجرائية.

٧- نقل الخبرات والتجارب التربوية الناجحة بين مجموعة المدارس التي يعمل بها المشرف.

ويعتمد مفهوم الإشراف التكاملي المتعدد الأوساط على التعامل مع الإشراف التربوي باعتباره: عملية تساعد المعلمين والمديرين والقادة التربويين على امتلاك قدرات تنظيم تعلم الطلاب بشكل تتحقق فيه لديهم الأهداف التعليمية والتربوية وتكون على هيئة نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو العمليات.

ولتحقيق الإشراف التكاملي أهدافه بشكل سليم، لا بد من وضع أسس ومعايير لاختيار المشرفين التربويين في ضوء خبراتهم في هذا المجال.

الإشراف التربوي المتنوع:

ويقوم هذا النوع من الإشراف على فرضية بسيطة وهي أنه بما أن المعلمين مختلفون فلا بد من تنوع الإشراف المقدم إليهم، فهو يعطي المعلم ثلاثة أساليب إشرافية لتطوير قدراته وتنمية مهاراته ليختار منها ما يناسبه، ويعطي المعلم الحرية في تقرير الأسلوب الذي يريده أو يراه مناسباً له.

فإذا كنا نريد تمهين التعليم فلا بد أن نترك للمعلم حرية اختيار الإشراف الذي يناسبه، ولا بد أن يكون للمعلمين تحكم أكبر في نموهم المهني.

ويــؤكد الإشــراف المتنوع على العمل الجماعي المؤسسي وعلى اعتماد أســاليب وأدوات متنوعة وعلى نتائج التعلم وتقديم العون لمن يحتاجه. ويمتاز الإشراف المتنوع بـــ:

١- الشمول في الطرائق والأساليب التي يعتمدها في التعامل مع المعلمين.

٢- المرونة وذلك بترك الحرية للمعلمين في بناء نموذج إشرافي يلائمهم، وقد يكون تنفيذ هذا النموذج من قبل المشرف فقط أو بالتعاون معه.

٣- تأكيد أهمية التطوير، وذلك بتجاوز مرحلتي التقييم والتقويم.

الإشراف القيادي:

الذي يسعى إلى تشجيع الاستقلال الفكري والتعاون بين المعلمين والمشرفين وبذل الجهد لتحقيق تعليم أفضل.

يقوم الإشراف القيادي على إعطاء اهتمام خاص للدعم الاجتماعي والبنائي كمــاً ونوعاً لتحقيق إشراف قيادي من نوعية مناسبة، أي أن المشرف التربوي يعنى بتحسين الطاقة التعليمية للمدرسة ونوعية التعليم وانخراط المتعلم في عملية التعلم.

وهــناك وجهــات نظــر متبايــنة حول ممارسة الإشراف القيادي، ويرى "نــيومان" أن جوهــر الإشراف القيادي يتجلى في بناء الطاقة التعليمية للمدرسة وتوفيــر فــرص مناسبة للمعلمين ليكونوا أقدر على التدريس بفاعلية وفي جو تعاونـــي، حــيث تكــون المدرسة مجتمعاً تعليمياً يشارك فيه كل من المتعلمين والمعلمين والمشرفين على قدم المساواة، مما يجعل تطور أي فريق منهم يؤدي بالتالـــي إلى تطور الجميع. وأن مساعدة المدرسة التلاميذ ليكونوا أكثر فعالية لا يقتــصر علـــى إشــراف الموجه على المعلمين بل يتجاوز ذلك إلى مدى تنظيم

التعلـيم ومستوى الدعم الاجتماعي (من أقران، وأولياء الأمور وأفراد المجتمع) إلى جانب الدعم البنائي (مثل صغر حجم الصف، ولامركزية الإدارة المدرسية، وحرص المعلمين على العمل التعاوني بين التلاميذ).

وتقوم استراتيجية الإشراف القيادي على تحقيق ما يلي:

١- مـساعدة المعلمـين علـى معرفة وسائل التدريس والأساليب الحديثة والربط بين الناحية العملية والنظرية.

٢- الـبحث عن القدرات والمواهب الكامنة وتنمية أفضل شيء في الفرد وتـشجيع الابـتكار والاعتماد على النفس وتهيئة بيئة تحقق التوازن السليم بين نمو الفرد ومصلحة الجماعة.

٣- تعاون الجميع لتحقيق أهداف مشتركة وتحديد الغايات العامة وهذا لا يتم إلا من خلال التفاعل بين الأفكار لحل المشكلات التي تواجه المعلمين.

٤- تـشجيع التفكير الناقد البناء وتقويم العملية التعليمية بشكل موضوعي عن طريق قياس أداء الفرد والجماعة.

٥- مواكـبة التغيـرات الحاصلة في التربية، والتواصل مع المجتمع وفهم مـشكلاته وإن المجـتمع دائـم التغييـر نـستمد منه المفاهيم والقيم والاتجاهات لذا لا بد من مراجعة مستمرة لهذه المفاهيم والقيم وتوجيه تفكير المعلمين نحو بلورة الأهداف المشتركة التي تهم المجتمع.

ويحـرص الإشراف القيادي على جعل المدرسة نموذجية، وفي سبيل ذلك يضع نظاماً تعليمياً جديداً له أهداف واضحة. ويتم اعتماد نظام للتحفيز، وكذلك نظام لتدريب المعلمين على طرق التدريس.

وتستخدم بطاقات للملاحظة لتقويم الأداء، ويكافأ المعلمون المتفوقون مادياً

وكـذلك فـإن المديـر يتلقـى تدريباً واسعاً حول المنهج الجديد والإشراف وتقويم العاملين، ويتم رصد التعليم للتأكد من استجابة المشرفين للنظام الجديد.

أمـا المعلمون فيتم إلحاقهم بدورة تدريبية مأجورة قبل العام الدراسي ولمدة أسبوع ليصبحوا على مستوى مقبول من الفهم والكفاءة في عملهم.

ويتمـتع المدير والمعلمون بروح معنوية عالية للتعاون القائم بينهم وللجو التربوي الذي يتسم بالعلاقات الإنسانية، إلا أن البعض منهم يقاوم هذا النوع من الإشراف وما يرتكز إليه من استراتيجيات تعليمية.

الإشراف عن بُعد:

قـد يـتعذر على المشرف التربوي اللقاء المباشر مع المعلمين، إما بسبب توزع المدارس وتباعدها أو لضيق وقت المشرف وارتباطه بأعمال أخرى. لذلك يعمد بعض المشرفين إلى الاتصال مع المعلمين والإشراف عن بعد عبر الشبكة العنكبوتـية (الانتـرنت)، حـيث يخـصص المشرف موقعاً خاصاً على شبكة الانتـرنت، يـدخل علـيه المعلمـون والمـشرف بشكل مستمر لتبادل الآراء والمقتـرحات، وتوزيع المهمات ومتابعة سير العملية التعليمية عن بعد. ويمكن اسـتخدام هـذا النموذج في تدريب المعلمين أيضاً عن طريق إرسال المقررات التدريبـية، وفـق بـرامج الـتعلم الذاتي المبرمج برسائل الكترونية عبر شبكة الانتـرنت. مما يسهل العملية الإشرافية ويزيل المشكلات التي تعاني منها أنواع الإشراف الأخرى ويوفر الوقت والمال والجهد.

ويـسمي الـبعض هـذا النوع من الإشراف بأسلوب الشبكة الشخصية في الإشـراف التي هي مجموعة برامج إشرافية مصممة على شبكة الانترنت تقوم علـى الحوار بين المشرف والمعلم بغرض تناقل المعرفة وتبادل الرأي بينهما.

وقــد تعمــل شبكة العمل الشخصية على الاتصال بين المشرف والمعلمين كلهم وتبادل الخبرات فيما بينهم. وتسمى هذه الطريقة يطلب الموقع web quest وقد شاع استعماله كثيراً في الدول المتقدمة.

يتضح من العرض السابق لأنواع الإشراف التربوي أن الإشراف التربوي كظاهــرة مــن ظواهــر التنظيم الاجتماعي التعليمي خضعت لسلطان التطور والتجدد المستمر، وهذا أمر طبيعي ما دامت تتأثر بالفلسفات السائدة التي تتبناها المجــتمعات. وأن المشرف التربوي قد يستخدم أحد الأنواع آنفة الذكر أو يجمع بــين نوعــين أو أكثــر، وذلك وفقاً لما يتطلبه الموقف التعليمي، ووفقاً لقدراته وخبــراته ومهاراتــه فــي هذا المجال. والمشرف الكفء هو الذي يتعامل مع المواقف التعليمية وفق الظروف المحيطة به للنهوض بالعملية التعليمية والتطوير لمواكبة عصر المعرفة والاقتصاد المعرفي.

وأياً كان نوع الإشراف التربوي الذي يسعى المشرف للأخذ به، فلا بد من أن يؤمن بالمبادئ التالية:

١- الإيمان بقيمة كل فرد في الجماعة واحترامه لذاته، والعمل على تنمية الفرد والجماعة إلى أقصى ما تسمح به قدراتهم واستعداداتهم.

٢- التحلــي بالــشمول بحيث يتضمن البرنامج الإشرافي جميع الخبرات الدراســية وكــل العــوامل التي تتفاعل مع التلميذ آخذاً في الاعتبار ظروف الموقف التعليمي كلها.

٣- الإيمــان بالقيادة التربوية الرائدة وممارسة مسؤوليات القيادة في إطار من العلاقات الإنسانية السليمة.

٤- احترام الاختلافات في الآراء بالنسبة للمشكلات، والاعتراف بالتكامل والتعاون وضمان حق الأفراد في التعبير عن آرائهم بحرية.

٥- الـــثقة فـــي استعداد المعلمين للنمو وقدرتهم على المشاركة في توجيه أنفسهم والقيام بعملية التقويم الذاتي.

٦- الإيمان بقدرات المعلمين على أن يطوروا علاقاتهم مع الموجهين سلباً أو إيجاباً بحسب معاملة الموجهين لهم.

٧- الإيمـــان بأن حرية التلاميذ لا تتحقق ما لم نحرر المعلمين من القيود ونـــشركهم في صنع القرارات التربوية لنضمن لهم الفرصة المناسبة لنمو فعّال.

٨- أن موقـــع المشرف التربوي هو في الخط الأول من حيث علاقته مع المعلمـــين وإشـــرافه عليهم وتوجيهه إياهم. وهذا يتطلب منه المتابعة وتطويـــر الـــنفس وعدم ادعاء الخبرة والفهم العميق لطبيعة المؤسسة التعليمـــية والقدرة على التغيير فيها بغية مواجهة الحاجات الاجتماعية والمطالب الاقتصادية للتقدم التكنولوجي.

٩- أن الإشراف التربوي يسعى إلى تنمية طاقات المعلمين الكامنة لتحقيق منجزات خلاقة في مجال العمل.

١٠- أن يرتكزوا في عملهم إلى قاعدة أخلاقية وعقلانية.

١١- أن يعطوا الأولوية في عملهم للمبادرة الفردية والمرونة والتعاون مع عناصر العملية التربوية كافة.

١٢- أن يعملوا على ترسيخ وتمكين مفهوم تمهين التعليم.

١٣- أن يحرصـــوا علـــى تحويل المناخ التربوي إلى مناخ ملائم لتحديات العالم المعاصر.

١٤- أن يعملوا على إحداث التغيير المستمر وليس فقط مواكبة التغيير، وأن يبدؤوا هذا التغيير من أنفسهم.

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل السابع

التخطيط لبرامج الإشراف التربوي

- تعريف التخطيط وأهميته في الإشراف التربوي
- أنواع الخطط في الإشراف التربوي
- فوائد التخطيط لبرامج الإشراف التربوي
- الأسباب التي تحول دون التخطيط التربوي السليم
- متطلبات التخطيط لبرامج الإشراف
- أهم المهارات التخطيطية التي يعتمد عليها المشرف التربوي في عمله
- الأدوات المساعدة في تنفيذ خطة الإشراف التربوي

Damascus University

وقل رب زدني علما
Damascus University

الفصل السابع

التخطيط لبرامج الإشراف التربوي

يعـد الإشراف التربوي برنامجاً مخططاً متكاملاً لتحسين الواقع التربوي، والمـشرف التربوي قبل أن يكون مشرفاً هو موجه للعملية التربوية، فالتخطيط يسبق الإشراف، وهو الأرضية الصلبة له، فما التخطيط؟

يعرف التخطيط بأنه عملية "ديناميكية" تعاونية واعية لاختيار أحسن الحلول الممكـنة، للوصول إلى أهداف معينة وبعبارة أخرى هو عملية ترتيب الأوليات فـي ضـوء الإمكانات المادية والبشرية والمتاحة. وهي عملية تسهم في تنظيم العمـل التربوي وتطويره مع الحفاظ على الوقت والجهد والمال. أي أنه عملية منهجـية تـستخدم أسـلوباً يقوم على التنبؤ بمستقبل التربية لاستثمار الموارد والإمكانـات الماديـة والبـشرية والطاقات المتوافرة من أجل تحقيق الأهداف التربوية وتطويرها نحو الأفضل للوصول إلى تنمية تربوية متوازنة ضمن خطة مرسومة مع الأخذ بعين الاعتبار التوقعات المستقبلية وظروف المجتمع البيئية.

وبهـذا فـإن التخطـيط عملية تأخذ بالاعتبار نقاط القوة في العمل ونقاط الضعف، والفرص والمخاطر التي تحيط بها.

مما سبق نخلص إلى أن التخطيط عملية منهجية إدارية تعاونية منظمة تخطط للمـستقبل لاسـتثمار المـوارد والإمكانـات البشرية والمادية والطاقات المتوافرة لتطويرها وتحسينها نحو الأفضل من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

ويعــرّف التخطيط في مجال الإشراف التربوي بأنه عملية منظمة تعاونية بين المشرف والمدير والمعلمين لتحسين العملية التعليمية بهدف تحقيق الأهداف التربوية.

ويعــد التخطيط للإشراف التربوي، من المقومات الرئيسة لنجاح المشرف التربوي، ولا يستطيع أن يستغني عنه، وذلك من منطلق أن الإشراف التربوي، يجــب أن يــستند إلى أهداف واضحة، وشاملة تنبثق من تحليل واقع المجالات الإشرافية التي يعمل في إطارها، وهو مسؤول عن الارتقاء بها، كما يعتمد على جمع المعلومات والبيانات الوافية عن المعلم، والمناهج الدراسية، وكذلك البيانات الدراســية المخــتلفة، وصــياغة خطة عمل محددة تتلاءم مع نوعية الأهداف وطبيعــتها. فالمــشرف التربوي يضع خطة محددة تمكنه من استخدام أساليب متــنوعة مثل الزيارات الصفية والمؤتمرات والندوات والاجتماعات والمناقشات وتبادل الزيارات وما شابه ذلك وهو في ممارسته أو استخدامه لهذه الأساليب لا يركز اهتمامه على المعلم كفرد فحسب، وإنما على التلاميذ أيضاً، فيتعرف على مــستوى تحــصيلهم وتقدمهم ويطلع على أعمالهم التحريرية إلى جانب مناقشته الشفهية لهم، ويمتد اهتمامه أيضا ليشمل المدى الواسع العريض للعملية التربوية بــرمتها. فالمــشرف يضع نصب عينيه دائماً الأهداف وارتباطها بواقع العملية التــربوية في المدرسة، لذلك يمتد نشاطه ليشمل الوسائل والطرائق التي تتبعها المدرســة فــي أنشطتها التعليمية ومدى صلاحية الأبنية المدرسية والتجهيزات والأدوات ومــدى مناســبة ذلــك للأغراض التربوية. ويعد المشرف التربوي مــسؤولاً عــن جودة الخطة الإشرافية وكفاءتها ومردودها التربوي، وعليه أن يــستخدم كل الوسائل الممكنة والمساعدة على تنفيذ الخطة في سبيل زيادة فعالية المدرسة وتحقيق رسالتها.

ونظـــراً لتنوع المهام التي يقوم بها المشرف التربوي لا بد من وضع خطة مـــرنة وشـــاملة في مطلع كل عام في ضوء حاجات المعلمين والمشكلات التي تجـــابههم مع إيلاء عناية خاصة بالمعلمين الجدد الذين يواجهون مشكلات معينة وكذلك المعلمين الذين يقومون بمبادرات وتجارب تربوية.

ويحـــتاج المشرف التربوي عند وضع خطته الإشرافية إلى جمع معلومات عـــن المعلمين من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم والاطلاع على التقارير الإشرافية السابقة بشأنهم، والحالات الخاصة بهم ومشكلاتهم المدرسية والاجتماعية، ولا بد مـــن جمـــع بعض المعلومات عن المدرسة ونوع العلاقات الإنسانية السائدة بين العاملين فيها.

ممـــا ســـبق يتبـــين أن التخطيط للإشراف التربوي هو أسلوب للتفكير في المـــستقبل التـــربوي بـــتحديد معالم سير العملية التعليمية اعتماداً على حاجات المعلمـــين والتلامـــيذ ومتطلـــباتهم وظروفهم بما يكفل تحقيق الأهداف التربوية المرسومة، واستثمار الموارد البشرية والمادية لتحقيق تغيير وتطوير في العمل التربوي.

والتخطـــيط للإشـــراف التربوي هو آلية لازمة توضح كيف يمكن ترجمة أهـــداف الإشـــراف التربوي إلى نتاجات فعلية تتجلى في النمو المهني للمعلمين وتطوير العملية التربوية كلها.

ولمـــا كـــان الإشـــراف التربوي يُشكل نظاماً متكاملاً له مدخلاته المتعددة وعملـــياته المتنوعة، وله نتاجاته المحددة، كان لا بد من التخطيط الشامل لضبط متغيـــرات هذا النظام من أجل ضمان بلوغ النتائج المنشودة لها بكفاية وفاعلية، واستثمار المدخلات على وجه أفضل سواء كانت ترتبط بالمعلمين أو بالمديرين أو الأجهزة الأخرى.

فالخطـوة الأولى في التخطيط للإشراف التربوي هو في تحديد المهارات والمعـارف والاتجاهات والقيم التي يراد تطويرها من خلال البرامج الإشرافية التـي تلبي احتياجات المعلمين وتوقعاتهم، إلى جانب التأكيد عند التخطيط على العمـل الجماعـي والتعاون بين جميع أطراف العملية التعليمية وعلى الإشراف الوقائي الذي يتصدى للمشكلة قبل وقوعها، وتحديد الاستراتيجيات الإشرافية وما يـستخدم فـي إطارهـا من مستلزمات وإمكانات بشرية ومادية يمكن توظيفها بفاعلية في سبيل التطوير وتحقيق أهداف الإشراف.

ولیتمكن المشرف من التخطيط الصحيح لا بد من معرفة:

- فلسفة التربية والتعليم وأهدافها وتشريعات النظام التربوي في البلد الذي يعمل فيه.
- أصول التخطيط لعمله الإشرافي وآلية تنفيذه.
- كيفية تطبيق نظريات التعلم والتعليم المناسبة للمواقف التعليمية المختلفة.
- محـتوى المناهج والكتب المدرسية المقررة للمواد الدرسية التي يشرف عليها وأهدافها والأسس التي ارتكزت إليها.
- تنمية الإشراف الذاتي لدى المعلمين.
- أساليب المتابعة والتقويم لأداء المعلمين في المدرسة.
- أسـاليب تحديد الحاجات التدريبية وتصميم البرامج الخاصة والإشراف على تنفيذها.
- أساليب تقويم أداء المعلم في جميع المجالات بالنتائج التي يحققها.
- بناء الاختبارات وتحليلها وتقديم تغذية راجعة.

- أساليب البحث العلمي.
- أساليب استخدام التقنيات التربوية الحديثة في التعلم.
- إثارة دافعية المعلمين نحو عملهم وتشجيعهم عليه.
- القدرة على التنسيق بين الإشراف التربوي والبرامج المدرسية.
- الاتصال الفاعل مع المعلمين من خلال:

أ- التحلي بالوعي والقدرة على مشاركة المعلمين عواطفهم واهتماماتهم.

ب- التحدث والإصغاء والتعبير السليم.

ج- الاتصال الكتابي.

د- القدرة على إقناع الآخرين بوجهة نظره.

ه- توفير أجواء مناسبة للاتصال والتفاعل دون خوف أو قلق أو توتر.

- تحليل المواقف التعليمية التعلمية والتقويم الذاتي.
- اتخاذ القرارات المبنية على الأسس العلمية والموضوعية.
- مهارات إجراء المقابلات الفردية.
- استثمار الوقت على نحو إيجابي وموجه نحو تحقيق الأهداف التربوية.
- توفير الجو الديمقراطي التعاوني بين المعلمين.
- توزيع الأعمال والمهام مع مراعاة الفروق الفردية.
- النمو العلمي ومواكبة التطور في المجال التربوي والإداري.
- التعامل مع المشكلات بأسلوب علمي واقتراح الحلول المناسبة.

- مواكبة التطورات والتغيرات في مجال العمل والقدرة على التكيف معها.
- مشاركة المعلمين في المناسبات الاجتماعية.
- إدارة الاجتماعات وقيادة المشاغل التدريبية.
- تقديم التغذية الراجعة بأسلوب ودي.

ويقتضي التخطيط الفعال أن يشرك المشرف التربوي المعلمين في تحديد أهداف الخطة ومكوناتها وتحديد ما يلزم لتنفيذها من زيارات صفية وندوات واجتماعات... الخ. إلى جانب تحديد المستلزمات المادية من تجهيزات وبناء وتمويل.

ولا بد للمشرف التربوي من أن يحدد أساليب تقويم الخطة الإشرافية والأدوات المساعدة على ذلك من بطاقات ملاحظة، أو مقابلات، أو أدوات تقويمية أخرى.

ونقدم فيما يلي نموذجاً مقترحاً للخطة الإشرافية:

مجال الإشراف التربوي	الهدف	الوسائل والأساليب المساعدة
تطوير طرائق التدريس	تطوير طرائق تدريس اللغة العربية لدى معلمي الصف الثاني الابتدائي	مشاهدة دروس توضيحية لبيان الطريقة المثلى في تدريس هذه المادة للصف الثاني الابتدائي تدريس المعلم وتجريب الآراء المناسبة للمواقف الصفية
مجال المعلم	تحقيق النمو المهني للمعلم وتأهيله	عقد جلسات حوار واجتماع عام بهدف بيان أهمية التخطيط

	لـيكون قادراً على تخطـيط الـدروس وإعدادها	للتدريس. عقد ورشة عمل تربوية يتم تزويد المعلمـين فـيها بمعلومات تتصل بالتخطـيط التـربوي والإعـداد للدروس.
مجال المتعلم	مـراعاة الفـروق الفـردية بـين المتعلمين	-إلقـاء محاضرة حول خصائص المتعلمين الجسمية والنفسية والعقلية والانفعالية والفروق الفردية بينهم -الاجـتماع بمعلمي المدرسة لبيان كيفـية مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ وحسب أوضاعهم -التجـريب الميدانـي، ورصـد المواقـف التعليمـية التـي تراعي الفروق الفردية

أنواع خطط الإشراف التربوي:

يمكـن تصنيف التخطيط بحسب معايير مختلفة إلى أنواع عديدة، فإذا كان **معيار التصنيف هو الأهداف** لوجدنا نوعين من التخطيط:

أ-التخطـيط البنائي: ويقصد به اتخاذ مجموعة من القرارات التي تهدف إلى تغييرات عميقة بعيدة المدى في العملية التعليمية التعلمية بأوضاع ونظم جديدة.

ب-التخطـيط الوظيفـي: ويقـصد به إعداد الخطط وتنفيذها ضمن البيئة التـربوية القائمـة والسعي لإحداث التغيير في خبرات المعلمين وأدائهم ليكونوا أهلاً للوظيفة التي يشغلونها.

وإذا كان **معيار التصنيف هو المجالات** لوجدنا نوعين من الخطط هما:

أ-التخطيط الشامل: ويتضمن إعداد خطة تشمل أبعاد العمل الإشرافي كله وأوجه نشاطات المعلمين والطلاب، وما يتطلب ذلك من شمول الأهداف وتحفيز المعلمين لبذل أقصى إمكاناتهم، وهذا النوع من التخطيط يحقق النمو المتوازن بين مكونات العملية التربوية كلها وييسر اختيار البدائل.

ب-التخطيط الجزئي الذي يقتصر على وضع خطة لبعد تربوي محدد كخطة التطوير المهني لمعلم الرياضيات مثلاً أو خطة تطوير خبرات المعلمين في مجال تقويم التلاميذ.

وإذا كان **معيار التصنيف هو المستويات** لوجدنا ثلاثة أنواع من التخطيط:

الأول على مستوى الإدارة المركزية، وفيه يكون التخطيط شاملاً لكل أبعاد العمل التربوي في المديريات جميعها، ويتولى جهاز التخطيط المركزي وضع إطار للخطة الإشرافية للمشرفين العاملين في أقسام الإشراف في المديريات وإصدار القرارات الناظمة لذلك.

الثاني على مستوى المديريات، وفيه يكون التخطيط على مستوى مديرية بعينها، ويتم تطوير هذه الخطط باستمرار على ضوء الحاجات المستجدة.

الثالث على مستوى المناطق، وفيه يكون التخطيط على مستوى منطقة كجزء من عمل المديرية، ويفيد التخطيط في توضيح أهمية الخطة الإشرافية وضرورة التعاون بين المشرفين حيث يحدد فيها عمل المشرف بالإشراف على المدارس الموجودة فيها وتطوير خبرات المعلمين في هذه المدارس، ويتم تحديد الحاجات ووضع الأولويات والبدائل للتطوير. ومن ثم تنظيم برامج إشرافية لمساعدة المعلمين لتحسين أدائهم.

الرابع التخطيط من حيث المدى:

فهناك **التخطيط طويل المدى** حيث تضع الإدارة المركزية خطة استراتيجية للإشراف التربوي تمتد لسنوات عديدة ويتطلب تنفيذها تضافر جهود الجميع.

وهناك **التخطيط متوسط المدى** وهو تخطيط يوضع من قبل مديريات التربية وبمشاركة المشرفين التربويين العاملين فيها، ويشكل هذا النوع من التخطيط الناظم لعمل المشرفين التربويين في المدارس التي تتبع هذه المديرية وغالباً ما تكون هذه الخطة لسنة أو أكثر.

وهناك **التخطيط قصير المدى** وهو تخطيط يوضع من قبل المشرف التربوي نفسه، وفيه يحدد مجالات الإشراف التربوي والأساليب التي سيأخذ بها خلال عام دراسي محدد.

ويتم التخطيط بالتعاون مع جميع المعنيين الذين لهم علاقة بتطوير العملية التعليمية التعلمية، في ضوء تحديد الأولويات ومن ثم وضع الخطة المناسبة.

كما يضع المشرف التربوي في حسبانه مساعدة المعلم في إعداد الخطط السنوية والفصلية واليومية، إلى جانب مساعدة المدير في إعداد الخطة التطويرية للمدرسة.

وأياً كان نوع الخطة الإشرافية فلا بد من تحقيق التوازن فيها، بين التدرج والسرعة في إحداث التغيير، فالتغيير التربوي جزء من التغيير الاجتماعي وهو عملية طويلة وبطيئة وتستدعي بذل جهد كبير.

فوائد التخطيط:

١-تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي بأقل التكاليف الممكنة.

٢-رسم مجموعة القواعد التي ترشد المرؤوسين لإتمام أعمالهم.

٣-دقة التنفيذ.

متطلبات التخطيط:

١- توافر الإحصائيات والبيانات اللازمة والنظيفة.

٢- توافر خبرة كافية لدى المشرفين التربويين عن كيفية التخطيط.

٣- إتاحة المجال أمام المشرفين التربويين للاطلاع على تجارب الآخرين للاستفادة منها.

٤- النظرة الشمولية لواقع العمل التربوي في المدرسة.

الأسس التي تقوم عليها عملية التخطيط للبرنامج الإشرافي:

١- الواقعية بحيث يمكن تنفيذه.

٢- اتباع المنحى النظامي المتكامل والشامل والمتوازن في جميع الخطوات والإجراءات.

٣- المشاركة والتعاون في عمليات التخطيط بين جميع الأفراد أصحاب العلاقة بالعملية.

٤- تحقيق الأولويات في وضع الخطط.

الأسباب التي تبعد المشرف عن التخطيط التربوي السليم:

١- عدم إدراك أهمية التخطيط في العملية التربوية، والاقتصار على إحساسهم الفطري بتلبية حاجات المعلمين والطلاب.

٢- عدم معرفة كيفية التخطيط، وضعف مهارات المشرف التربوي في هذا المجال.

٣- القناعة بالوضع الراهن وعدم توافر الطموح والرغبة في تطوير العمل التربوي والارتقاء به.

٤- التخبط في العملية الإشرافية وعدم وضوح الأهداف التربوية التي يرتكز الإشراف التربوي إليها.

٥- الاستغراق في تفاصيل الأحداث التربوية اليومية وعدم التفريق بين المهمّ والأهم والعشوائية في العمل.

٦- الخوف من الفشل وعدم الوصول إلى نتائج مرضية، فعملية التخطيط تحتاج إلى استشراف المستقبل وما يجب أن يكون عليه، وبالتالي فالتخطيط لا يخلو من عنصر المخاطرة.

التخطيط لبرامج الإشراف التربوي:

يساعد التخطيط في تحديد الخطوات الإجرائية والنشاطات في إطار زمني محدد. ويقوم المشرف التربوي بوضع أهداف للخطة ومن ثم يحدد وسائل تنفيذها ويضع البرنامج التنفيذي لها.

ويمكن القول: إن أهداف الخطة الإشرافية هي:

- تعميق التعاون بين المشرف التربوي والمدير والمعلمين.
- ربط المدرسة بالبيئة المحلية والمجتمع المحلي.
- تطوير النمو المهني للمديرين والمعلمين.
- العمل على تحسين المناهج والكتب المدرسية وتوفير الوسائل اللازمة لذلك.
- حث المعلمين على استخدام الطرائق الحديثة في عملهم التربوي واستخدام الوسائط التقنية المتنوعة في العملية التربوية.

- تقويم العملية التربوية وتذليل الصعوبات والمشكلات التي تواجهها.

ولا بد من تحديد الفترة الزمنية المحددة مع وضع مؤشرات لقياس الأهداف، وكذلك من الضروري وضع الاستراتيجيات التي هي اتجاهات عامة يسير بموجبها المشرف التربوي في عمله والتي تساعده على تحقيق الأهداف الموضوعة.

أما وسائل تنفيذ الخطة فيتم من خلال أساليب الإشراف التربوي كلها أو بعضاً منها كالزيارات الصفية، والندوات التربوية، والاجتماعات الفردية والعامة التي يعقدها المشرف التربوي مع المديرين والمعلمين وأولياء الأمور، والدروس التوضيحية، والبحوث التربوية... الخ.

ويتطلب تنفيذ الخطة وضع برنامج يحدد بحسب الوقت المتاح للتنفيذ وغالباً ما تنظم الجهة المسؤولة على المشرفين التربويين جداول أسبوعية أو شهرية أو فصلية يتم تحديد اسم المشرف والمدارس التي سيقوم بزيارتها خلال أيام الأسبوع. إلى جانب تنظيمها لجدول يتم فيه تحديد ما قام به المشرف التربوي خلال الشهر وبيان أسماء المعلمين الذين قام المشرف بتوجيههم والالتقاء بهم ونوع الأسلوب الإشرافي الذي اعتمده مع كل منهم، سواء أكان زيارة صفية أم اجتماعاً فردياً أو إجراء بحث أو إعداد نشرة تربوية أو مشاركة في ندوة أو في المجالس المدرسية أو أي عمل يتطلبه الإشراف التربوي سواء أكان فنياً أم إدارياً.

وهناك سجل في كل مدرسة يتم فيه توثيق الفعاليات الإشرافية من حيث نوعها وموضوعها وأهدافها وأساليبها والجهات المشاركة فيها وأبرز الملاحظات والتوصيات. ويقوم المشرف التربوي بالتعاون مع مدير المدرسة والمعلم بملئه.

فقد يحدد المشرف ما يجب عليه عمله في الأشهر الأولى من العام الدراسي (أيلول، تشرين الأول، تشرين الثاني) والذي غالباً ما يحرص المشرف فيه على التعرف على المعلمين وأدائهم من خلال الزيارات الصفية أو الدروس التوضيحية أو التعرف على مشكلاتهم وحاجاتهم من خلال الاجتماعات العامة والفردية، أو التعرف على خبراتهم التربوية والثقافية عامة من خلال الندوات التربوية، أو التعرف على مهاراتهم من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية تنظم على شكل مشاغل تربوية... الخ.

كما قد يحدد المشرف ما يجب عليه عمله في النصف الثاني من العام الدراسي القائم وخاصة متابعة ما تم الوقوف عليه في الأشهر الثلاثة الأولى من العام الدراسي.

ولابد من وضع البدائل المرنة والقابلة للتكيف مع التغيرات التي قد تطرأ على تنفيذ المشرف لبرنامجه الإشرافي.

أهم المهارات التخطيطية التي على المشرف التربوي أن يتقنها ليتمكن من أداء عمله بالشكل الصحيح:

أ-مهارة التخطيط للمعلومات: التي تتدفق باستمرار، شأنها في ذلك شأن تدفق الدم في جسم الإنسان ضرورة للحياة.

٢-مهارة التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى لتحقيق نمو مؤسسي، ويجعل جهة العمل متطورة سواء في الأنظمة أو السياسات والتعليمات أو الطرق التي تستخدمها المؤسسة في العمل. وذلك إذا ما توافرت لدى المشرف التربوي المهارات المناسبة لتصميم نظام التخطيط الاستراتيجي وتشغيله ومتابعته نظراً لأن هذا النوع من التخطيط يمثل أحد الأركان الأساسية في الفكر الإداري الحديث، والذي يوفر القاعدة الصلبة لإقامة البناء الإداري المناسب لجهات العمل

أو المؤسسات في عالم اليوم.

٣-مهـــارة التخطـــيط للإثراء الوظيفي: وهي مهارة مهمّة تمكن المشرف التربوي من القضاء على رتابة العمل ونمطيته وبالتالي إمكانية الإنتاجية ورضا العاملين.

٤-مهـــارة تخطيط الوقت: وهي مهارة يفتقرها الكثير من المشرفين الذين يـــشكون من عدم إنجاز أعمالهم في الوقت المحدد وعلى النحو الذي يرتضونه. ويرجع ذلك إلى قصور في تحقيق التنمية الذاتية لدى بعض المشرفين التربويين، وإلى نظرتهم القاصرة إلى قيمة الوقت كمورد مهمّ يجب أن نُعنى بالتخطيط له.

٥-مهـــارة التخطـــيط للـــتفاوض ومواجهة الضغوط: يعد التخطيط للنشاط التفاوضـــي هو العمود الفقري لضمان فاعلية العملية التربوية والوصول بها إلى رؤيا مشتركة تساعد في الوقت نفسه على التقريب بين أطراف العملية التربوية كلها.

٦-مهـــارة التخطيط للأساليب الإشرافية من زيارات واجتماعات وندوات وغيرها.. فهناك أساليب ينفذها المشرف التربوي دون تخطيط مسبق مما يؤدي إلـــى ضياع الوقت وعدم تحقيق الهدف من الإشراف. وبدهي أنه كلما توافرت لدى المشرف التربوي مهارة التخطيط للأساليب الإشرافية ساعد ذلك على النمو المهني للمعلمين.

٧-مهارة التخطيط للتغيير، وهي من المهارات المهمّة جداً في عصرنا الـــراهن الـــذي نعيش فيه تغييراً شاملاً في المعارف والمهارات والقيم بصورة متسارعة، وهذا يقتضي من المشرف التربوي التمكن من التخطيط للتغيير، في الإجراءات وآليات العمل، ذلك أن التربية المعاصرة ترى أنه لا وجود لأي فرد

لا يتغيــر ويواكب المستجدات. قال أحد المربين: عصرنا الراهن يفرض علينا تنمــية قابلية التغيير لدى المعلمين وهذا يتطلب من المشرف القدرة على الحوار معهم بفكر واع وعقل منفتح ومتجدد فنحن أمام خيارَين لا ثالث لهما، إما التغير السريع أو الموت البطيء.

وإذا كــان علــى المشرف التربوي أن يتابع أداء المدير ومعلمي المدرسة وتقويم خطط عملهم، فإن من الأولى أن يقوم ذاته قبل أن يقوّم الآخرين، فتقويم المــشرف التــربوي لذاته على قدر كبير من الأهمية لتطوير العمل. وقد وضع خبراء التربية بطاقة التقويم الذاتي للمشرف التربوي التي تتضمن رصد فعالياته الإشرافية كلها من حيث خطة الإشراف وما ينضوي ضمنها من زيارات صفية للمعلمــين وأســاليب إشــرافية أخــرى كتبادل الزيارات بين المعلمين أو عقد الاجتماعات.

كمــا تتــضمن وصــفاً لــسلوك المــشرف التربوي ومدى حرصه على الموضــوعية فــي تعامله مع المعلمين وحرصه على نموهم المهني والأكاديمي وقدرتــه على الحوار وإقناع الآخرين وتمكنه من المناهج والكتب ومهارته في تحلــيل محتواها، والأخذ بيد المعلمين، كلٌّ بحسب مستواه، من أجل تنفيذ الخطة الدرســية وإشرافه على أنشطة المدرسة وفعاليتها، سواء في الاجتماعات أو في مجالس أولياء الأمور أو في إجراء البحوث العلمية أو ورش العمل وغيرها.

وممــا يــساعد المشرف التربوي في تنفيذ خطته توافر أدوات تساعده في المــتابعة، ويحرص المشرف التربوي في كل أداة أن يسجل فيها اسم المدرسة، وأن يسجل أيضاً اقتراحاته للتطوير، ولا بد أن يشرك مدير المدرسة في كل ما يقوم به داخل مدرسته. ومن هذه الأدوات:

١-بطاقـــة ملاحظة النشاطات المدرسية: وتتضمن هذه البطاقة نوع النشاط المدرسي وأبرز الفعاليات الرئيسة فيه وأسماء المشرفين عليه، والجهات المدعوة لحضوره أو المشاركة فيه من أولياء أمور وممثلين عن مديرية التربية والمجتمع المحلي.

٢-بطاقـــة ملاحظـــة ســـلوك الطلاب: وتتضمن هذه البطاقة تقويم سلوك الطلاب وحرصهم على اتباع القواعد وتعليمات الانضباط المدرسي ولاسيما ما يتعلق بتحية علم الوطن والنشيد الوطني.

٣-بطاقة ملاحظة فعاليات المدرسة: وتتضمن هذه البطاقة المجالات التالية:

- الخطـــة التـــي وضـــعها مدير المدرسة للتطوير والخطط التي وضعها المعلمون أيضاً.
- الإجراءات التنظيمية وتحديد مهام كل فرد من العاملين في المدرسة.
- الجداول والبرامج المدرسية والسجلات اللازمة في أثناء العمل.
- الإجـــراءات الخاصة بشؤون التلاميذ، وما يقدم له من خدمات صحية وإرشادية ورعاية ذوي الحاجات الخاصة.
- الخطة التي وضعها العاملون في المدرسة فيما يتعلق بالأنشطة الثقافية والإعلامية وبرامج إذاعية وصحافة مدرسية وغيرها، مما يخدم العملية التربوية.
- الـــتأكد مـــن معرفة المعلمين للمناهج المقررة وتوافر الكتب المدرسية والوسائل التعليمية اللازمة منذ بداية العام الدراسي.

٣- بطاقـــة ملاحظـــة النشاطات الإشرافية لمدير المدرسة مشرفاً مقيماً ومدى متابعة المعلم لملاحظات المشرف التربوي، وتحديد الاحتياجات التدريبية لكل معلم.

- ملاحظـــة واقع بيئة المدرسة المادية من حيث البناء وسلامته ووظيفته ليكون ملائماً للعملية التربوية.
- التأكد من توافر التقنيات التربوية اللازمة لتنفيذ المناهج بأفضل صورة ممكـــنة، بكـــل ما يتعلق بمكتبة المدرسة ومحتوياتها، ومختبرات العلوم ومختبر الحاسوب ومصادر التعلم ووسائله.
- الاطـــلاع علـــى قـــرارات المدرسة المتعلقة بتشكيل المجالس واللجان المدرسية المتنوعة.
- الـــسجلات المـــتعلقة بمـــستلزمات المدرسة المادية ولوازمها، وأسماء اللجان المسؤولة عنها.
- الـــسجلات المـــتعلقة بالامـــتحانات وما تتضمنه من أسئلة الامتحانات السابقة وعلامات الطلاب.

٤-بطاقـــة ملاحظـــة فعاليات المعلم في أثناء الزيارة الصفية التي تتضمن بـــيانات خاصة بالمعلم المزار ومن ثم تقدير فعالية المعلم فيما يتعلق بالأهداف والخطة ومحتوى المادة وطريقة تدريسها وحسن استخدامه الوسائل وقدرته على تنظـــيم الـــوقت وإثارة دافعية التلاميذ وحرصه على تقويمهم تقويماً موضوعياً ومستمراً ومتابعته نتائج تعلمهم... الخ.

٥-بطاقة مقابلة المشرف التربوي للمعلم التي تتضمن أهداف المقابلة وأبرز الموضوعات التي تمت مناقشتها مع المعلم، والأمور التي تحتاج للمتابعة إما من قبل المشرف التربوي مباشرة أو من قبل مدير المدرسة أو غيرهم من المعنيين بالعملية التربوية.

٦-بطاقة ملاحظة فعاليات درس تطبيقي أو تبادل الزيارات التي تتضمن

بـيانات تـتعلق بـالمعلم المزار، وموضوع الدرس إلى جانب أسماء المعلمين المـشاهدين للدرس وأسماء المدارس التي يعملون فيها إلى جانب تحديد أهداف الـدرس وتحليل الموقف التعليمي وخاصة تمكن المعلم من مبادئ التعلم الرئيسة وقدرتـه علـى إدارة الوقت والمبادرات الإبداعية التي تميز بها عطاؤه للدرس وأبرز التوصيات التي يقدمها المشرف التربوي له.

٧-بطاقـة رصد محتوى الاجتماع الذي يعقده المدير التي تتضمن بيانات تتعلق بالمدرسة والمرحلة التعليمية ومدير المدرسة وعدد المعلمين والطلبة فيها وأسـماء المـشاركين في الاجتماع من المدرسة ومن المجتمع المحلي، كما يتم تحديد جدول أعمال الاجتماع ووقائعه وما أسفر عنه من نتائج وتوصيات، ورأي المشرف وملاحظاته حول كل ما دار في الاجتماع.

٨-بطاقـة رصد العملية الامتحانية التي تتضمن بيانات عن المدرسة وعدد صـفوفها وموعد الاختبار، كما يتم التدقيق في برنامج الاختبارات ورصد مدى صـلاحية قاعـة الامتحان من حيث حجمها وتوزع الطلبة فيها ونظافتها ودقة المـراقبة، وتحضير أسئلة الاختبار في ضوء تحليل محتوى كل مادة على حدة وتحديـد جدول مواصفات الاختبار الجيد ودقة الأسئلة وشمولها وجودة صوغها وتـنوعها ومراعاتها للفروق الفردية بين المتعلمين، إلى جانب التأكد من سلامة التصحيح ودقته وإصدار نتائج الاختبار المرتبة على ذلك.

وغالـباً مـا يـرفق **ببطاقة** رصد العملية الامتحانية جدول يقوم المشرف التـربوي بملئه بالتعاون مع مدير المدرسة ومعلم الصف، ويتضمن هذا الجدول هـدف الاختبار والدرجات المخصصة للمادة وعدد الطلاب الناجحين ومتوسط درجـاتهم وعـدد الطـلاب الراسـبين ومتوسط درجاتهم وتزويد المعلم بأهم الإجراءات التي عليه اتخاذها في ضوء نتائج الاختبار.

الفصل الثامن

تحليل عملية التعليم الصفي

-مقدمة.

-التعليم الفعال.

-دور المشرف التربوي في تحقيق التعلم الفعال.

-إدارة الوقت.

-دور المشرف التربوي في إحداث التغيير والتطوير.

-مجالات توجيه المعلم في عمله الصفي.

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الثامن

تحليل عملية التعليم الصفي

يتحقق التعلم الفعال عندما يتوافر المعلم ذو الخبرة الجيدة في إدارة الصف ومـــناهج التعلـــيم والدراية الكافية بخصائص المتعلمين وحاجاتهم المختلفة، إلى جانب الخبرة الميدانية (Swaim&Stefanich)

ويجمع المربون على أن مهنة التعليم من المهن الشائكة والشائقة ويتوضح ذلـــك مـــن خلال تحليل عملية التعليم داخل الصف فقد وصفت إحدى المعلمات مهـــنة التعليم بأنها مهنة تحمل الكثير من المعاني الغريبة والمتاعب، إنك تعمل حتى تؤلمك أصابعك، وتفكر حتى تشعر أن ذهنك عجز عن إيجاد الحل، وتدقق حتى تشعر عيناك بالتعب، وتتابع حتى تشعر بالضجر.

ومع ذلك تبقى مهنة مدهشة، تحمل معاني كثيرة فما زلت أذكر تعليمي لطفلٍ فـــي السنة الأولى، كان يلعب بهدف الاستطلاع، ومن خلاله يتعلم الحروف وهو في ذلك يصرف طاقة كبيرة لتوكيد الذات إنه يسأل ما الفرق بين (الراء واللام) ويكتـــشف ذلك بنفسه وعندما طلبت منه رسم خطين مستقيمين رسم أنفا أشار إلى أنفـــي قـــائلا أنفك بارز ومستقيم أما أنفي فهو مسطح وقصير، وأنف رفيقي مثل القارورة، ووصل إلى نتيجة أن أشكال الأنوف مختلفة، وهو اكتشاف جيد.

أمـــا طفل آخر فبعد أن استمع إلى القصة التي قرأتها عليهم المعلمة حولّها إلى صور يرسمها بنفسه وقصص تضمنت فقرات صغيرة من بيئته.

والطفـــل يصبح قارئا عندما تساعده المعلمة في القراءة وتطلب منه تمييز الكلمـــات الـــسهلة ثـــم الصعبة، وكذلك التمييز بين الحروف من حيث أصواتها وأشـــكالها. إن تعلـــيم القـــراءة تتطلب استراتيجيات خاصة، فلكل طفل مواهبه الخاصـــة وأســـاليبه فـــي القراءة، وعلى المعلم أن يجد إجابة ملائمة لكل حالة تعليمـــية بعينها، ويؤكد المربون أن التعليم بحاجة إلى التنظيم وهو بحاجة أكثر إلـــى الحـــوار وهـــذا يتطلب من المعلم العمل لإطلاق أفكار المتعلم وعدم كبح نشاطه أو الحد من التعبير عن مشاعره الإنسانية.

ويـــسأل بعـــض المـــشرفين التـــربويين المعلم إلى أي صفحة وصلت في المـــنهاج؟. لـــيس المهـــم ما أنجزه من صفحات بل ما استوعبه المتعلمون من خبـــرات، وليس على المعلم أن يتصرف تجاه المنهاج كعامل منفذ ضيق الأفق بل لابد من أن يكون مبادرا ومجربا ومشجعا

والتعلـــيم يتطلب التجريب في ضوء الهدف التربوي المرسوم. وهو وسيلة لتوجـــيه المتعلمين إلى حياة اجتماعية مناسبة للإسهام في تطوير المجتمع، وهو عمل حي له شكله وقيمته يقوم على الثقة والحرص.

لقـــد أوضـــحت "ارنيدت" أن التعليم يعني أننا نحب العالم هدفاً وغاية وإننا نتحمل المسؤولية لأجله ونسعى لحمايته وعليه فإن تعاملنا مع الأطفال يجب أن يكون متوازناً فلا نبعدهم عن عالمنا ولا نتركهم لعالمهم الخاص فقط المهم أن نحـــافظ علـــى خصائص مجتمعنا وقيمه فالمدرسة تخدم المجتمع بكل الوسائل المباشـــرة منها وغير المباشرة ويملينا مساعدة الطلاب لإيجاد الطريق المناسب وتـــشجيعهم وعليـــنا أن نزودهم بالمعرفة ليكونوا أقوى وأكثر قدرة على تشكيل مـــستقبلهم الجماعـــي والفردي، وأن نوجه جهودنا في التعليم لنترك للأطفال أن يعملوا ويبدعوا وعلينا أن نتحلى بالمرونة فنعرف متى نمسك الزمام ومتى نجعل الأمور يسيرة.

فالتعليم يتطلب اليقظة والوعي للعالم الذي يحيط به المعلم والمتعلم، والذي يجب أن يكون أكثر حساسية لمسوغات عملية التعليم.

وعلـــى المعلم أن يقرر ماذا يريد وما الذي يحرص على تحقيقه وأن يختار الطريق المناسب، فالتعليم مليء بالصعاب والتعلم الحقيقي يحدث في بيئة مرنة ومناسبة.

تقول إحدى المعلمات كنت أبذل جهدي لتوضيح الحقائق للطفل ذات القيمة، أناقشه في الأفلام التي يراها في الصف وفي الفقرات التي أقرأها له وفي دلالة تشابك الأيدي أثناء اللعب والرياضة.

انطلقـــت في تعليمي من نظرية أن التعليم عمليّة نشاط اكتشافي وأن المنهاج الجـــيد هو الذي يقود المتعلم إلى تعلم أبعد، وأن الحوار والتساؤل وتقديم الإجابات تحقق نتائج مذهلة، والمعلمة الجيدة هي التي تستخلص النتائج من إجابات الأطفال وأن ترســـم صـــورة لسلوك الوالدين، فالطفل الذي يعبر في حديثه أن هذا منطقي وقانونـــي، قـــد يكـــون أحد أبويه محامياً، والطفل الذي يذكر بعض أنواع الطعام يعطي فكرة عن طريقة التغذية المعتمدة في أسرته.

إن التعلـــيم نشاط إنساني مربك يقوم على الممكن والمحتمل وهذا ما يميزه عن أي نشاط آخر إنه يخص كل فرد بأفكاره الفريدة وأماله وأحلامه وطموحاته وحاجاته وتجاربه الخاصة.

والتعليم عملية حيوية تفاعلية تقوم على الحوار والأخذ والعطاء وهي عملية متعددة الاتجاهات.

وعلى المشرف التربوي أن يعمق الانتماء ومحبة مهنة التعليم لدى المعلمين وأن يعزز المشاعر الإنسانية لديهم، فإذا تبين له أن بعض المعلمين يرغبون في

تـرك هـذه المهنة وعدم الاستمرار فيها فإن عليه أن يعرف الأسباب الموجبة لـذلك، فقـد يكـون السبب في عدم كفاية الأجر المالي، أو عدم الحصول على مكافـآت مالـية مناسبة وقد يكون السبب التصرف البيروقراطي الذي يمارسه المدير تجاههم أو وضع الطلاب الذين يقوم بتعليمهم من حيث كثرة أعدادهم في الصف وعدم رغبة البعض بالتعلم وإحداثهم مضايقات داخل الصف، إن اختيار التعلـيم ليس مجرد عمل أو وظيفة إنه مشروع أو نداء داخلي لا إجبار فيه، إنه يقوم على رباط حيوي بين العام والخاص التعليم هو نداء النداءات فعندما تختار التعلـيم يعنـي أنك اخترت أن تساعد الآخرين على الاختيار الجيد. إن المشكلة التي نواجهها اليوم هي أن المعلمين لا يحملون في قلوبهم نوازع مهنية كافية.

والتعلـيم عمل يسعى لمستقبل أفضل، والمكافأة على التعليم ليست المكافأة الظاهرية المادية، وإنما المكافأة الداخلية العميقة غير المرئية.

ذكر بعضهم أن على المشرف التربوي أن يكون: ناصحاً، مشاوراً، منظماً، مـساعداً، مرشداً، مديراً، مدرباً، مهذباً، واعظاً، مقنعاً، هادياً، مصغياً، متفاعلاً، ملهمـاً، خبيـراً، سـيكولوجياً، قاضـياً، حكيماً يدخل إلى قلب المعلمين ويهتم بأحوالهم، له قدرة على التأثير فيهم وبفعالية.

والمـوجه الجـيد يجـب أن يتسم بالجدية والمرح بآن واحد، فالتفاعل مع المعلمين يتطلب إقامة علاقة متينة جادة ووثيقة معهم.

والمـشرف المجـيد لعملـه هـو الذي يحسن استخدام الوسائل المساعدة، فالمعلمـون يرغبون بتوسيع خبراتهم، والتوجيه هو مسألة إقناع بالدرجة الأولى إقناع المعلم استنادا إلى نمط تفكيره وخبرته وميوله.

والمشرف يستعين ببعض التقانات كعرض شريط من الفيديو أو العودة إلى

قــراءة مقال أو القيام بحضور درس نموذجي، المهم أن يختار الأسلوب الدقيق والهادف.

ومــع أن المعلمــين الجيدين يحرصون على تعليم طلابهم المنهج الدراسي المعطــى لهم بطريقة ذكية، وينظرون إلى المنهاج كأنه الإطار العام للعمل، إلا أن هذا لا يعني الاقتصار عليه بل من المفيد العودة إلى مراجع ومناهج أخرى.

يجــد الــبعض أن عمل المعلم يتشابه إلى حد كبير مع عمل ممثل جيّد قاصــدين مــن ذلك أن عمل المعلم كعمل الممثل يحتاج إلى الكثير من التعمق والتفكير والحرية والشمولية.

ولا بــد للمعلــم أن يحقــق العدالة في معاملة الطلاب ليكون المعلم جيدا ورائعاً وعليه أن يحرص على أن يعاملهم سواسية ومع ذلك فهناك متعلمون لهم أوضاع خاصة تتطلب إعطاءهم اهتماماً خاصاً بهم، فالطفل الذي شاء القدر أن تموت أمه والطفل الخجول الذي يتعثر بالكلام، والطفل الذي لا يملك ثمن طعامه ..... الــخ . هــؤلاء كلهم لا بد من مراعاة ظروفهم ليشعروا أن المدرسة هي الجو الآمن لهم.

وتسود في التربية مقولة مفادها أن معلمي اليوم مختلفون عن معلمي الأمس وكــذلك فإن طلاب اليوم مختلفون عن طلاب الأمس، ولطالما تحدث الراشدون الكبار عن أن التعليم في وقتهم شهد عصره الذهبي، فالأطفال يتصرفون بسلوك حــسن ولديهم حس عالي بالمسؤولية وكثيرا ما وصفوا أطفال اليوم بأنهم أطفال الكــوكا كــولا وأطفال سبيس تون، والحقيقة هي أن هناك فروقاً بحسب البيئات التي جاء منها الأطفال فهم يأتون من عائلات لكل منها مواطن ضعف ومواطن قــوة وعلــى المعلمــين أن يستجيبوا لحقيقة الأطفال القادمين إلى المدرسة وان يحددوا طرق التعليم المناسبة لهم.

وغالــباً ما يقلق المعلمون إزاء المخرجات التعليمية التي تتجلى من خلال نــتائج طلابهــم في الامتحانات فالامتحانات توضح العلاقة بين التعلم والتعليم والــتعلم ليس خطاً مستقيماً إنه طريق متدرج يبنى مع الزمن، والتعليم مسؤولية والمعلــم المجــيد الراغب في الحفاظ على تدريس قوي ومتين يخشى دائما هذه المسؤولية.

وعلــى المعلم أن يعرف وضع كل طالب في الصف فإذا كان يعلم ثلاثين طفــلا فإنه أمام ثلاثين قصة حقيقية، كل منها تختلف بدرجة كثيرة أو قليلة عن الأخرى، فكل طفل يختلف عن الآخر في بيئته الثقافية والأخلاقية .

ولابــد أن يــدرك المعلم السمات العامة للمتعلمين في عصرنا الحاضر فأولاد اليوم يعيشون الرفاهية وينفرون من السلطة الأبوية ويظهرون قلة احترام للكــبار ويظهرون ميلاً للكلام دون حب للعمل أو بذل الجهد والتجربة, إذا دخل الكبار إلى الغرفة لا يقفون احتراما لهم وغالبا ما يخالفون آباءهم ويثرثرون في حضور الجماعة ويلتهمون الطعام تحت المائدة ويهولون على معلميهم (swan & stefanich).

إدارة الوقت:

يشعر المعلم الذي يعجز عن إدارة الصف بالشكل الصحيح أن الوقت طويل والــساعات المدرسية كثيرة ولا يعرف كيف يملؤها، إلا أنه فيما بعد يدرك أن الــوقت لم يعد كافياً لإنجاز كل ما لديه من واجبات فبعض الساعات تمضي في اجــتماعات واحــتفالات ولقاء أولياء الأمور، وبعضها في إجراء اختبارات إلى جانــب العطــل المدرســية، ولمــا كان الوقت مصدر ثمين يجب الحفاظ عليه واســتخدامه بحكمة، كان لا بد من وضع الاستراتيجيات والخطط للحفاظ عليه والتركيز على أمور ثلاثة:

١. المحافظة على دافعية النشاط واستمراره .

٢. تخفيف الوقت الضائع

٣. تحميل الطلاب المسؤولية

فـإذا مـا تم الاستخدام الحكيم للوقت فسيعني ذلك مزيداً من فرص التعلم وتقلـيل الهـدر والاستغلال الأمثل لأيام العام الدراسي كلها وهي تعادل تقريباً (١٨٠) يـوماً، وكل يوم يتضمن عددا من الحصص، وكل حصة أقل من ساعة زمنية.

إن التـصرف إزاء الوقت يجب أن يتحلى بالمرونة والتخطيط للتعليم يجب أن يراعـي احتمالات تعديل الوقت، ذلك أن زمن الحصة الدراسية لا يستغرق كله في نشاطات التعليم، فضمن هذا الوقت قد تمضي دقائق غير تعليمية، يقول "جـون جـود لاد" بـأن ٧٦% من زمن الدرس يُعطى للتعليم و ٢٠% يصرف بالأعمـال الـروتينية ١,٣% فـي ضبط السلوك و ٢,٢% يصرف على تأهيل الطـلاب اجتماعياً، ويختلف توزيع الوقت بحسب المادة الدراسية، فقد بين "جود لاد" أن درس اللغة الأجنبية أخذ من الوقت ٨٣% بينما اخذ درس اللغة القومية ٧٣%. كمـا يخـتلف توزيـع الوقت بين مدرسة وأخرى وبين مرحلة تعليمية وأخرى، ففي المرحلة الإعدادية يمضي المعلمون ٦٩% من وقت الحصة على التعليم و ٢٥% على الكلام المعاد، أما في المدرسة الثانوية يمضي المعلمون ٨٧ % على التعليم و ٩% فقط على الكلام المعاد، كما يختلف توزيع الوقت بين معلم وآخـر، فقـد يصرف بعض المعلمين قدراً كبيراً من الوقت في بدايته لتسجيل أسماء الحضور وترتيب الوسائل والمواد وجمع وظائف الطلاب وتأنيب بعضهم علـى سوء تصرفه، وتقدم "كارويت" مثالاً على ذلك وصف لحصة الرياضيات فـي سـاعة واحـدة بـأن الـ/١٠/ دقائق الأولى أمضتها في جمع ثمن الغذاء

والـــ/ ١٠ /دقائق الأخيرة أمضتها في اصطفاف التلاميذ من أجل الغذاء أي أن /٤٠/ دقيقة فقط صرفتها في التعليم الفعلي.

إن مـــثل هـــذا يحدث لدى المعلمين الذين لا يضعون استراتيجيات شاملة لعملهم شاملة وقابلة للتنفيذ للتخفيف من المهام الروتينية وغير التعليمية.

وتظهر المشكلة أكثر وضوحا لدى المعلمين المبتدئين، فقد تصرف المعلمة الجديدة وقتاً من الحصة في معرفة من كتب وظيفته من الطلاب، وتسألهم جميعاً مـــن لم يؤدِّ وظيفته، فاستجاب الطلاب، بعضهم رفع أيديهم لأن وظائفهم كاملة وبعضهم قال بأنها ليست معهم حاليا، وبعضهم التزم الصمت باستخفاف، قضت المعلمـــة توين بعضا من الوقت وهي تتحدث عن أهمية كتابة الوظيفة، وبعدها اختارت بعض الطلاب لحل المسائل الحسابية وإعطاء الإجابات الصحيحة كانت تطلـــب مـــن كـــل واحد منهم إعطاء الجواب ويتابع البقية التحقق من ذلك وقد اســـتغرق مثل هذا التصرف ست دقائق بهدف معرفة من كتب وظيفته ومن لم يكتب في حين سألت معلمة أخرى في بداية الدرس مباشرة من قام بكتابة واجبه أجاب البعض بنعم أما أولئك الذين لم يقوموا بواجبهم قاموا وكتبوا أسماءهم على السبورة واستغرقت العملية ثلاثين ثانية فقط.

وهذا يؤكد أن صرف الوقت بعقلانية يتطلب وضع استراتيجية عملية.

وهـــناك أمر آخر يجب توضيحه وهو أنه عندما يقوم المعلم بالتعليم الفعلي فإنـــه ليس بالضرورة أن يكون جميع الطلاب في حالة انتباه، ولذلك يجب علينا اعتبار نوع آخر من الوقت وهو الزمن المستغرق فعلاً في التعلم، فأحيانا وأنت تقوم بالتعليم يقوم بعض الطلاب بتبادل الحديث فيما بينهم عن مسلسل تلفازي أو كـــتابة وظـــيفة لـــدرس آخر أو تمشيط شعرهم أو النظر إلى الخارج من خلال النافذة، وهذا ما دعا "روسينشين" إلى القول إن ٧٠% من وقت الدرس فقـــط

يصرف لمهمة التعليم.

ففـي دراسـة تمـت علـى (٣٠) مدرسة في مادة العلوم تبين أن بعض الصفوف بلغ حد الالتزام بالدرس ٥٤% أي أن معدل الانتباه للطالب نحو نصف الوقت تقريبا بينما في صفوف أخرى كان حد الالتزام ٧٥%.

وهذا يعكس إلى حد كبير قدرة المعلمين على إدارة الفعاليات الصفية وعلى جعل الطلاب ينهمكون في نشاطات التعلم.

وهـناك اختلافات جوهرية في الارتباط بالدرس بين نشاط وآخر، فاعتماد المعلـم أسـلوب المناقشة يرفع نسبة الانتباه إلى ٨٤%، لأن المناقشة تحثهم أن يكونـوا ضـمن الحالة وتدفعهم إلى الأمام، أي أن توجيه الأسئلة من قبل المعلم وإجابة الطلاب عليها تدفعهم للانتباه.

إن مـا يـشجع الطـلاب على الاستفادة من الوقت هو تكليفهم بأداء مهام وخاصة الحركية منها التي تتعلق بموضوع الدرس كرسم الأزهار مثلا ومن ثم تلوينها، ولكن ليس كل مهمة حركية تحقق فعالية مؤثرة في التعلم فالأبحاث بينت أن المهام الأكاديمية التي يصرف الطلاب فيها وقتا أكبر تحقق درجة عالية من النجاح.

وبعامـة إن إنجاز المتعلم للمهمة بصورة جيدة وبأخطاء قليلة نسبيا تعطي دليلا على أن المعلم قد خطط وحضر لدرسه بشكل جيد.

لقد بينت دراسة /القضيب/ إن المهام التنفيذية والكتابية تستهلك وسطيا ٢٠ % مـن الحـصة الدراسية في حين أن التعليم الفعلي يستغرق ٣٤دقيقة أي أن الـوقت المتيسر للتعلم محدود وأن تطوير مهارات المعلم المبتدئ تحسن العلاقة بين الزمن وإنجاز التعليم وتحقيق تعلم أفضل للطلاب.

إن الاهـتمام بزمن التعلم جعل المربين الذين كتبوا التقرير (أمة في خطر) يـنادون بضرورة إطالة اليوم المدرسي إلى سبع ساعات وإطالة العام الدراسي إلى (٢٢٠) يوماً.

أمـا كارويت فقد بينت أن المشكلة ليست في عدم وجود وقت كافٍ للتعلم وإنمـا هـي فـي عـدم استخدام الوقت بالشكل المناسب. وأن على المشرفين التربويين أن يحثوا المعلمين لزيادة وقت التعلم وتجنب ضياع الوقت، ويجب أن نكون واقعيين، فليس من الطبيعي أن يكون الطلاب في حالة تعلم بنسبة ١٠٠% مـن الوقت، فالالتزام الكلي ليس بالأمر اليسير لأي شخص وهو مسألة صعبة بالنسبة للمتعلمين الذين يجب عليهم العمل وتعلم موضوعات فُرِضت عليهم وقد يجـدونها مملـة، إضافة إلى أن أسلوب التعليم وخلوه من النشاط والحيوية قد يسبب فعلا ضياع الوقت الفعلي للتعلم ويؤدي بالمتعلمين إلى التشتت والملل.

إن اسـتراتيجيات الاستفادة من وقت التعلم تتطلب سعي المعلم للحفاظ على حيوية الطلاب ونشاطهم فهذا يجنبهم الشرود والتشتت، فإذا ما بدأ المعلم بالدرس بالشكل الصحيح بعد ما تأكد أن كل المتعلمين منتبهين وطالبهم بمهمات تجعلهم يتحملون مسؤولياتهم تدفق نشاطهم وتحقق هدف الدرس.

ويـرى كـل من "غود وبروفي" أن هناك أربعة أشياء يمكن أن تحدث في الدرس ثلاثة منها سيئة:

١. قد يبقى المتعلمون مهتمين ومنتبهين
٢. قـد يـصبحون فـي حالة ملل وإرهاق فاقدين الاهتمام والقدرة على التركيز.
٣. قد يصبحون مشتتين أو يعيشون أحلام اليقظة.

٤. قد يسيئون التصرف بأفعالهم.

وللتخلص من السلبيات الثلاثة السابقة قدم "كونين" بعض الإرشادات نتيجة أبحاثه التي بينت أن بعض الدروس تجلت بنشاطات مناسبة، في حين أن دروساً أخـرى كانت النشاطات بطيئة، وأن بعض المعلمين يقومون بنشاط وسرعان ما يـنهونه ويـبدؤون بآخر ثم يعودون إلى النشاط الأول، وقد أوضح كونين هذا التأرجح والاضطراب بالمثال التالي:

أن معلمـة اللغة الأجنبية بعد أن تنتهي من مراجعة الوظائف مع الطلاب تطلـب إليهم الانتقال لقراءة الدرس من الكتاب وفجأة تتوقف وتسألهم عن عدد الأجوبة الصحيحة لأسئلة الوظيفة، ثم تقف فتقول، دعونا الآن نتكلم عن صيغة الفعـل غيـر التام، أو حالة معلمة أخرى كانت تشرح مسألة الرياضيات على السبورة عندما لاحظت أن طالبا يستند إلى مرفقه **الأيسر** وهو يقوم بحل المسألة فتـركت السبورة وذهبت إليه لتقول اجلس بشكل مستقيم وبوضعية صحيحة، ثم عادت للشرح إلى السبورة.

وإلـى جانـب ذلك فهناك المعلمون الذين يستمرون في شرح الدرس دون أي فاصـل رغـم أن المفهوم واضح أو المعلمون الذين يقدمون النصائح عن السلوك المناسـب، أو المعلمون الذين يجزئون نشاط التعلم الذي يجب أن يتم وحدة متكاملة، إن هذه الأمثلة مدعاة لتشتت انتباه المتعلمين كما رأى "كونين".

وعلى العكس من ذلك يقدم "كونين" أمثلة لبعض المعلمين والطريقة الفعالة التـي يلجـؤون إليها بغية تدفق النشاط لدى المتعلمين، فقد تسجل المعلمة على الـسبورة مـا يـتعلق بتـصحيح الوظيفة قبل بدء الحصة، ويباشر المتعلمون تـصحيحها فور بداية الحصة، وتطلب منهم تسجيل المعادلة الكيميائية وتوجههم إلـى كيفـية حل المسائل المتعلقة بالمعادلات، وبعد هذه المقدمة النظرية ينتقل

الطـــلاب للعمـــل علـــى طاولة المخبر، مستفيدا كل منهم من معداته الخاصة، والمعلمة تتجول فيما بينهم، تقدم المساعدة وتسأل وتراقب في جو هادئ ومريح، وخـــلال تجـــولها تعرف من هم الطلاب الذين قاربوا على الانتهاء من عملهم، فـــتطلب منهم كتابة مسائل الوظيفة على السبورة وبعدها يسجل الجميع ما عليهم من وظائف ويقارنون أجوبتهم بالعمل، وهم لا ينسون أن ينظفوا أدواتهم وطاولة المخبـــر منـــبهة كـــل مـــنهم إلى ما يجب عليهم أن يعرفوه فيما يتعلق بصيغ المعادلات، مقترحة عليهم أن يستخدموا ورقة للتفكير في حل المسألة، وهي بين حـــين وآخر تعلق على جهودهم وتشجعهم على تبادل الرأي فيما بينهم، وينتهي وقـــت الـــدرس وما زال الطلاب مستغرقين في المحاولة لحل المسائل. وتنهي المعلمة الدرس قائلة فكروا فيها في المساء وسنناقشها غداً.

إذن توجد صعوبات يواجهها الطلاب وعلى المعلم أن يسعى إلى مساعدتهم فـــي حلها، وإن الانتقال والتحول من نشاط إلى آخر يؤدي إلى التشتت كالانتقال من قياس مساحة الصف إلى الضرب والصراخ وما شابه ذلك.

ومـــن الطبيعي أن يحرص المعلم على استثمار وقت الدرس بالشكل الأمثل وأن يعطي اهتماماً خاصاً لكيفية تعلم الطلاب للمفاهيم الواردة في محتوى المنهاج.

لقـــد بيـــنت الدراســـات التـــي أجريت من قبل باحثين في جامعة هارفارد Harvard أن فهـــم الطالب لمحتوى المنهج الدراسي وإتقانه لمادة الدراسة يمر في أربعة مستويات هي:

١- معـــرفة المتعلم المبادئ والمفاهيم التي تساعده في الانتقال بين التعميم والتفصيل.

٢- الطرائق والأساليب والاستراتيجيات والخطط والإجراءات التي يعتمدها المعلم بهدف مساعدة المتعلم على بناء معرفة صحيحة.

٣- الفهم المنطقي للأهداف والأسئلة التي تقود الطالب إلى توظيف معرفته في مجال محدد.

٤- الأشـــكال والصيغ التي من خلالها يتم التعبير عن الفهم والمعرفة، من تعابير ورسوم ورموز وغيرها.

ولابـــد للمعلـــم وبهدف زيادة تقدم الطلاب في فهم المادة الدراسية من أن يراعـــي الفـــروق الفردية بينهم وأن يتعامل مع كل منهم بحسب واقعه وحاجاته فهناك:

الطالـــب الـــساذج الذي يعتمد على الحدس والتخمين في التعلم واستيعاب المادة.

وهـــناك الطالـــب المبتدئ الذي يجمع بين المعارف التي تدرب عليها وما يملكه من معتقدات.

وهناك الطالب العادي الذي عرف المفاهيم ومبادئ النظام إلا أنه غير قادر على الإبداع.

وهناك الطالب المبدع القادر على تطوير معارفه وتجديدها باستمرار والذي يتحلى بالتفكير الشمولي.

ورغـــم هـــذه الفـــروق إلا أنه لابد من إتاحة الفرص للتفاعل بينهم جميعاً والتعامل معهم بحكمة منذ الصفوف الأولى من التعليم.

ولابد من التأكيد أن هناك اختلافاً بين المعلمين في تعاملهم مع طلابهم كما كـــشفت دراســـة فورفـــر (Furver) أن بعض المعلمين يركز في تعليمه على المحتوى، وبعضهم يركز على العمليات، وبعضهم يعتمد الطريقة الأفضل وهي التركيز على المحتوى والعمليات معاً.

ومما لا شك فيه أن المعلم كلما استخدم استراتيجيات وطرائق تدريس متنوعة كالطـريقة البنائـية والطـريقة السلوكية والتعليم التعاوني وغيرها وفر بيئة متميزة تشجع المتعلمين على المشاركة الحقيقية والوصول إلى تعلم فعال.

ويـؤدي المـشرف التـربوي دوراً مهمّاً جداً في إحداث تغيير حقيقي في خبـرات المعلمـين وطرائق عملهم مع طلابهم، وفي توجيههم لضرورة إتاحة فرص التعلم للطلبة جميعاً وتشجيعهم على التفكير الناقد وإدراك المفاهيم.

لقـد أكدت العديد من الدراسات أن الطريق الصحيحة في التعليم تقوم على التركيـز على المفاهيم لا على الإجراءات، وأنه ليس من المهم أن يقوم المتعلم بعمل شيء ما بل الأهم هو مساعدته على إدراك المفهوم.

فقـد يـزود المعلـم طلابه بمعلومات كثيرة عن مفهوم ما ويحرص على تدريـبهم عليه من خلال التمارين والتطبيقات التي يقومون بها إما بمفردهم أو بمـساعدة المعلم، إلا أن مثل هذه الطريقة لا تتطلب إلا القليل من التفكير الناقد ولا تمكـنهم من إدراك المفهوم بأنفسهم. وبالمقابل فقد يعرض المعلم أمام طلابه مـسألة صـعبة تثير التفكير، ويبذل الطلاب من أجل حلها جهوداً كبيرة، حيث يعمـدون إلـى النقاش فيما بينهم أو مع معلمهم من أجل ذلك، ثم يتدربون على مـسائل مشابهة ومثل هذه الطريقة تنمي التفكير الناقد لديهم وتتيح لهم الفرصة لتطوير المفهوم بأنفسهم. ذلك أن إتقان الطالب لأي مفهوم يتم عبر قدرة الطلاب على تواصل الأفكار ومناقشتها وإعطائهم الوقت الكافي لفهم الموضوع والسعي الحثيث للوصول إلى الحل الأفضل.

إن إحـداث نقلـة نوعـية في التعليم الصفي يتطلب من المعلم التحول من التعليم اللفظي الحرفي إلى التعليم عن طريق العمل والتطبيق واستيعاب المفاهيم، ومن دراسة أحداث الماضي إلى المشاريع المستقبلية، ومن التعليم وفق المناهج

التقليدية إلى التعليم بالمناهج والوسائط المتعددة من كتب وبرمجيات ومشاريع وأنشطة عملية وإثراء وتمكين للمبدعين والمتفوقين، ومن تعليم بواسطة الكتاب المدرسي إلى تعليم الكتروني بواسطة الحاسب.....الخ.

كما يتطلب منه إيلاء اهتمام خاص لحفز المتعلمين وتلبية حاجاتهم بحيث تثير دوافع فعالة في تعلمهم وإحداث التغييرات المرغوبة فيهم لبناء حياة أفضل لمواطني الغد ولمجتمع المستقبل.

إن التحدي الأساسي أمام المعلمين هو أن يحتضنوا الطلاب ويقبلوهم على أنهم قدرات بشرية متميزة تملك العقل والقلب والمهارة، والمعلم الذي لا يدرك هذا التحدي يصبح عمله كموظف أو عامل ضمن خط إنتاج منظم وكبير. ولابد للمعلم من أن يدرب الطلبة على التعاون بحيث يشعر كل متعلم أن رفاقه هم جزء من أسرته ومن الجوار المحيط به فالعملية التعليمية هي شراكة بشرية وإنسانية إلى جانب أنها عملية فكرية وأخلاقية.

وأن ييسر المعلم لهم فرص التعلم الحقيقية ويوفر البيئة التي تعزز القيم الصحيحة وتثير التحدي للتطور في نفوسهم، فالتعليم يعني أن نختار حياة من التحدي.

ولذلك توصف مهمة المعلم بأنها بالغة التعقيد فالتعليم أصعب من التعلم لأنه يتطلب من المعلم أن يجعل الآخرين يتعلمون.

فالتعلم هو فعل ونشاط وتقبل من قبل المتعلم أما التعليم فهو مهمة يقوم بها المعلم تتطلب منه التفكير والتمعن بما يحيط به وما هو متوافر له وعليه أن يطرح على نفسه وباستمرار جملة من التساؤلات مثل:

ما الطريقة والتقنية الأكثر فعالية في تعليم الطلاب؟ آخذاً بالحسبان أن

المتعلمـــين هـــم أفراد لهم آمالهم وأحلامهم وتطلعاتهم ومهاراتهم وقدراتهم، لهم أجـــسامهم وعقولهم وقلوبهم وأرواحهم، لهم خيراتهم المكتسبة من الماضي ومن توقعات المستقبل. وهم يعيشون في محيط ثقافي متنوع ومركب، كل ذلك يتطلب من المعلم التركيز المستمر والبحث والتقصي، وأن ينظر إلى كل متعلم على أنه قـــادر على امتلاك أدوات التعلم والتأثير فيها. ولكي يتمكن المعلم من تأدية هذا الـــدور علـــى المعلم أن يدرك أن تعلم الطلاب وتطورهم يتم من خلال خبرته وخبـــرة رفاقه وأقرانه، ولهذا كان للحوار والمناقشة والمشاركة والعمل الذي يتم بين الطلاب والآخرين في المواقف التعليمية أثر كبير في التعلم وإحداث التغيير.

أي لا بـــد مـــن ملاحظة علاقات الطلاب بعضهم ببعض، وجمع المعلومات الوافـــية عن كل طالب، والتعامل مع كل منهم بالأسلوب الذي يناسبه بهدف تحقيق الأهداف التربوية. كل هذا يتطلب من المعلم امتلاكه مهارة الملاحظة ومهارة جمع المعلـــومات ومهـــارة الإقـــناع ومهارة المناقشة والتشاور، وكل مهارة تتكون من عناصر متعددة، فمهارة التشاور مثلاً تتكون من:

– الإصـــغاء بذهن مفتوح بحيث يبقى المعلم مستمعاً للشخص الذي يتحدث إليه ومرتبطاً به ولا يعطي أحكاماً عن الموضوع المطروح، ويأخذ وجهة نظر كل طالب بجدية ويتيح لكل واحد منهم فرصة للمشاركة والحديث، وبهذا يتمكن من فهم كل طالب، اتفق رأيه مع الآخرين أم اختلف.

– المـــواجهة البناءة التي يطلق عليها البعض اسم (الصدام الخلاق) حيث تقـــوم علـــى التنوع والاختلاف في الرأي والحرص على تطوير الواقع وإيجاد الحلول.

– الحـــوار والتشاور الذي يوفر فرص الحديث في موضوعات تهم الجميع مما يعزز الثقة شيئاً فشيئاً، وهو المنهج الصحيح للتعلم الفعال.

– الرأي العام وهو الخبرة الصفية التي تدرب الطلاب على ما هو أبعد مما ورد في الكتب المدرسية من معلومات وبيانات، إنها إدراك ما تعنيه المعلومات في حياتهم ومجتمعهم، وهذا يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة.

وبهذا يكون المعلم معلماً لطلابه وهو متعلم لديهم أيضاً في الوقت نفسه. فلم يعد المعلم هو الشخص الذي يعلم بل أصبح هو نفسه يتعلم من خلال الحوار مع الطـــلاب، والجمـــيع قادرون على التأثير والتغيير فيما يحيط بهم في جو تسوده الديموقراطية والحوار.

ولـــدى الطلاب طاقات وإمكانات كبيرة، بعضها ظاهر للعيان وبعضها خفي، والمعلم تجاه ذلك يعيش تحدياً مستمراً بين تحقيق تطلعات الطلاب وبين إمكانياتهم الواقعـــية. وعلـــيه شحن هذه الطاقات وتحويلها بالاتجاه الصحيح ليكونوا قادرين على تطوير أنفسهم ومجتمعهم والانفتاح على من حولهم.

إن تطوير المعلم لطلابه يتطلب منه أن يكون معلماً "ديناميكياً" متحركاً دائم النمو والتعلم والبحث عن وسائل أفضل. إنه مازال يمارس فن التعليم وحرفته، ومـــازال يـــسعى لإنجاز الكثير في التعليم وأنه لم يصل بعد إلى الأهداف التي حـــددها. فهو يجهد من أجل تبديل أسلوب حياة المتعلمين كائناً من كانوا وحيثما كانوا ومهما كانوا.

وفـــي ضوء ما سبق لا بد للمشرف التربوي من أن يكون عوناً للمعلم في عمله الصفي وتعامله مع طلابه فيوجهه ليعمل على:

– أن يحقـــق التوازن بين احترام الذات واحترام الآخرين وبين حقه فرداً وحقوق الطلبة جماعة.

– أن يكون مفعماً بالأمل في التطوير والتغيير.

- أن يكون غيرياً قادراً على جعل التعلم بالنسبة للمعلمين أمراً جذاباً.
- أن يكون أخلاقياً وقدوة للآخرين.
- أن يكون إنسانياً ومتسامحاً قادراً على توجيه الطلبة ليتصرفوا على نحو بناء ومنظم.
- أن يجعل عالم الصف أفضل مكان للمتعلمين.
- أن يحترم الآخرين.
- أن يكون ممتلكاً لفن التعليم بارعاً فيه.
- أن يكـون مساعداً الطلبة في تجاوز العقبات التي تعترضهم في طريق تعلمهم وخاصة المهمات الكثيرة التي تجعل عملية التعليم مهنة ضاغطة تتطلب الحيوية والجدية واحترام الآخرين.
- أن يكون مستوعباً المبادئ.
- أن يكـون قادراً على التعامل مع الطلبة وخاصة المتفوقين منهم (يعبر عن تقديره لطاقاتهم النشطة).
- أن يعلمهـم الانـضباط وأدب الإصغاء والتعامل مع الآخرين، ويعلمهم التحدي والشجاعة.

الفصل التاسع

الإشراف التربوي والقيادة التربوية

- مقدمة
- تعريف القيادة
- تعريف القيادة التربوية
- القائد التربوي الفعال
- الفرق بين الإداري والقائد
- القوى المؤثرة في القيادة التربوية
- تعريف المهارات القيادية
- مكونات السلوك القيادي
- أنواع المهارات القيادية
- خاتمة

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل التاسع

الإشراف التربوي والقيادة التربوية

مقدمة:

إن لكل أسرة راعياً مسؤولاً عن رعيّتها يدير شؤونها ويتولى قيادتها ويعمل دائماً من أجل رفاهيتها وإسعادها ويبذل قصارى جهده لتحقيق آمالها وأمانيها ولكل جماعة قائداً يعمل لصالحها ويوجهها نحو تحقيق أهدافها على ألا تتعارض هذه الأهداف والصالح العام، والقيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ عن طبيعة الاجتماع البشري فحيثما تكون هناك جماعة توجد القيادة فلا قيام لأحدهما دون آخر، ولا يمكن لفرد أن يصبح قائداً دون أن تكون هناك جماعة والقيادة صفة من صفات النشاط الجمعي تتناول جميع ميادين الحياة البشرية ففي كل جماعة يقوم أحد أفرادها بدور القيادة فيها مستخدماً كل ما يستطيع من معرفة ومهارة وجهد وإدارة وذكاء ومشاعر للتأثير في سلوك أفراد جماعته أو لتوجيه ما لديهم من قدرات وميول واستعدادات أو لتدريبهم على مهارات أو لإقناعهم بآراء وأحكام بغرض تحقيق هدف معين، وأساس القيادة هو العمل مع الجماعة ولصالحها ومساعدتها لكي يتعاون أعضاؤها على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته فيتفاعل الأعضاء بطريقة تضمن تماسك الجماعة، ويتحركون في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود، ويفهم من هذا أن القائد ليس هو الشخص الذي يفرض رغبته الخاصة، لأن القيادة لا تقوم على سلطة الفرد وقدرته على التحكم بل تقوم وتبقى على أساس الترجمة الصادقة

لحاجـــات الجماعـــة والالتـــزام برعاية مصالحها وحل مشكلاتها ووضع المثل والمبادئ العليا التي تسير عليها.

تحتاج المؤسسات التربوية على اختلاف مستوياتها إلى قادة تربويين فاعلين لديهم رسالة يتطلعون إليها، ورؤى وأهداف كبرى يسعون إلى تحقيقها باستمرار وفق معايير محددة، ومؤشرات أداء متفق عليها. ويتسمون بسمات قيادية تميزهم عن غيرهم، وتجعل منهم قدوة حسنة للعاملين معهم، وتكسبهم القدرة على التأثير في مرؤوسيهم فيستغلون قدراتهم ويفجرون طاقاتهم الكامنة، ويذللون الصعوبات التـــي تواجههم ويتنبؤون بالمشكلات قبل وقوعها، ويضعون لها الحلول الوقائية قبل حدوثها ويواجهون المخاطر ويقبلون التحدي.

وقبل أن نتناول بالشرح والتفصيل مهام المشرف التربوي كقائد تربوي، من المفيد تعريف القيادة عامة ومن ثم القيادة التربوية، والقائد التربوي.

تعريف القيادة:

تعـــرف القيادة بأنها فن التمكين، وأنها أسمى فن من الفنون وهي مساعدة الآخرين تجاه تحقيق أغراض أو أهداف عامة.

القـــيادة مجموعة وظائف يمارسها الشخص أكثر من كونها صفة شخصية. ولها ثلاثة أنواع:

القـــيادة المـــستبدة: حيث يعمل القائد كرئيس يخبر الأعضاء بما يجب أن يفعلوا.

القـــيادة الحرة: حيث يكون القائد حراً يفعل ما يريده في الجماعة ولا يعتمد العمل الجماعي المنظم.

القيادة الديموقراطية: حيث يعمل القائد مع المجموعة ويشرك الجميع في

اتخاذ القرار.

وهي سلوك يتطلب التغيير في الأهداف والإجراءات والعمليات والمعالجات وهي مفهوم حركي "ديناميكي" وليس بالجامد.

فالقيادة هي العملية التي يتم من خلالها تأثير القائد على سلوك الأفراد والجماعات التابعين له في موقف معين، باعتبار المؤسسة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً، يملك فيه الأفراد اتجاهات ورغبات ودوافع مختلفة، وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.

وتعرف القيادة أيضاً بأنها القوة التي تعمل مع الأفراد وتساندهم، وليست التي تسيطر عليهم.

وتعرف أيضاً بأنها المسؤولية التي تتجسد في القائد الذي يعمل على توحيد جهود العاملين معه لتحقيق الأهداف المطلوبة وتجاوز المصالح الآنية والخاصة.

وتعرف أيضاً بأنها سلوك يقوم به القائد بهدف مساعدة الجماعة لتحقيق أهدافها، والارتقاء بأساليبها في عملية التفاعل والتواصل الاجتماعي بين الأعضاء والقيادة، توجيهاً لسلوك الأفراد وتنسيقاً لجهودهم وموازنة بين دوافعهم حاجاتهم. وللقيادة دور جماعي؛ إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده، ذلك لأن القيادة تمارس من خلال مشاركة فعالة في جماعة ما ضمن موقف معين.

ويلاحظ مما سبق أن عملية القيادة تشمل تحليل سلوك الأفراد والجماعات ودفعهم للعمل برغبة قوية متزايدة لتحقيق أهداف الجماعة الموضوعة والمحددة. وهذا يتطلب تحديد الأهداف والتخطيط والتنظيم وتوفير نظام للمعلومات يساعد

الأفراد في أداء أدوارهم.

وقد تحولت القيادة الإشرافية إلى القيادة الاستراتيجية. وتحولت العملية الإشرافية من التحسين إلى استمرارية التحسين وعدم توقفه.. ومن الإشراف التقليدي إلى الإشراف الحديث. فمدارس الأمس التي ستبقى اليوم وغداً لا بد أن تسعى إلى تطوير وتوسيع أهدافها لتقابل الغد المجهول، فهي إذن تتغير من مؤسسات ذات أهداف محددة وذات صفة كمية ونشاط نمطي، إلى مؤسسات ذات أهداف متجددة متنوعة ومترامية لا تقتصر في نوعيتها على كم محدود، بل قد تتجاوزه إلى نواح ومتطلبات غير كمية صعبة القياس. ومن هنا جاءت أهمية القيادة الديموقراطية للإشراف التربوي.

تعريف القيادة التربوية:

إنها الدور الاجتماعي الذي يقوم به المربي في أثناء تفاعله مع المعلمين والمتعلمين والقدرة على التأثير فيهم، وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف التربوية.

ويعد المفهوم القيادي من المفاهيم الجديدة والمعاصرة التي حظيت بقبول كبير من جانب المعنيين بتحسين الإشراف التربوي.

فقد كانت الفكرة الشائعة قديماً أن القيادة تتطلب خصائص جسمية معينة قد توجد عند بعض الأفراد دون سواهم، أما اليوم فينظر إليها على أنها دور وظيفي لعضو الجماعة يقوم به أحد الأفراد في وقت معين وفي جماعة معينة من الناس، يستطيع مساعدتها في التعرف على حاجاتها والعمل الفعال لتحقيق أهدافها.

أي أن مفهوم القيادة قد تغير، فبعد أن كانت القيادة رئاسية أصبحت القيادة وظيفية، وقد لا يكون القائد الرئاسي (وهو القائد المعين) قائداً وظيفياً إلا إذا توافرت فيه، إضافة إلى المهارة المهنية، درجة عالية من المعرفة بجوانبها

العقلـية والانفعالية الحسية الحركية، وكان قادراً على احترام شخصية كل فرد في الجماعـة ضـمن إطار التعاون، متجنباً الأساليب القسرية في العمل، عاملاً على إتاحة الفرص أمام كل عضو في الجماعة لتنمية استعداده للقيادة.

ولمـا كـان المشرف التربوي يمثل قيادة تربوية رسمية، فلا بد له من أن يـؤدي عمله على مستوى القيادة الوظيفية، بحيث يحرص على ترك انطباعات إيجابـية لـدى المعلمـين ومديري المدارس، ويتطلب تحقيق ذلك اعتماد أسس الإشـراف الـصحيحة التـي تقوم على مبدأ الديموقراطية والتعاون والأسلوب العلمي والتعامل الإنساني مع المعلمين وجعلهم يشعرون بحاجتهم للتعاون معه، فـثقة المشرف بالمعلمين، وثقة المعلمين بمشرفهم أساسية لتحقيق التطور، فالثقة تفـتح الطريق لتعامل المعلمين تعاملاً جيداً مع المشرف التربوي، منطلقين في ذلك من أن النجاح يقود إلى النجاح.

وعلى المشرف التربوي أن يقدم المساعدة للمعلم وذلك بـ:

- إثارة حماسته للعمل ورفع روحه المعنوية.
- تهيئة البيئة المناسبة للتغيير والتطوير وتوفير مستلزمات ذلك.
- العمـل علـى تحديـد احتـياجات المتعلمين والمعلمين والوقوف على مشكلاتهم.
- تنظـيم عمليات الإشراف وتطبيق الأساليب الصحيحة التي تيسر تبادل الخبرات بين المعلمين.

وتـؤدي القيادة التربوية دوراً بارزاً في قيام جميع العاملين في المؤسسات التربوية بواجباتهم وفي تحقيق العملية التربوية لأهدافها، وللقائد الدور المهم في تنمـية الناحية القيادية في الآخرين عن طريق ما يقدمه من دور رائد في القيادة

العلمية التربوية فليست القيادة إلا تأدية لأدوار ومسؤوليات يؤدي حسن القيام بها وكفاية القائد التربوي لها إلى النجاح في مهامه الوظيفية القيادية.

القائد التربوي الفعال:

القائد هو الفرد الذي يستطيع أن يطلق المواهب الإبداعية لدى الذين يعمل معهم. والقائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه، وهو القائد الكفء الذي يمكنه تحفيز الآخرين بينهم بما يضمن تجاوبهم معه واحترامهم لقيادته.

فالمشرف التربوي بحكم منصبه يتوقع منه تقديم مساعدة تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين المعلمين والعاملين التربويين لتطوير العملية التعليمية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة له وذلك ضمن خطة معينة، فإذا حقق المشرف التربوي هذه التوقعات منه بحكم منصبه فهو قائد تربوي فعال.

والفعال أو الفعالية هي مسألة محكومة بتحقيق نتائج يصرف النظر عن المجهود الذي قام به والاجتماعات التي حضرها والخطابات التي أرسلها. وتتمثل فعالية المشرف التربوي في تحقيق نتائج جيدة في النمو المهني للمعلمين ومدى استفادة المعلمين منه، وأثر ذلك في سلوكهم ومعلوماتهم الثقافية والعلمية والاجتماعية وتفاعلهم مع المجتمع واستفادة المجتمع المحيط بهم.

الأسباب الداعية لأن يكون المشرف التربوي قائداً:

١- أن القيادة لا بد منها في الميدان التربوي لتحقيق تكافؤ الفرص بين المعلمين.

٢- أنهـا ضـرورية لتوجـيه قدرات المعلمين والتنسيق بينها بما يضمن تطويـر عملهـم فـي إطار الأهداف التربوية والتصورات المستقبلية للتطوير.

٣- تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبية في التعليم والتعلم.

٤- الـسيطرة علـى المشكلات التي يواجهها العاملون في المدرسة ورسم الخطوات اللازمة لحلها.

٥- مواكبة المستجدات التربوية وتوظيفها لصالح الأهداف التربوية.

٦- وضـع اسـتراتيجية إشـرافية بعيدة المدى تتصف بالشمول والقابلية للتحقق.

٧- تدريب المعلمين ورعايتهم وتحقيق النمو المهني لهم.

الفرق بين الإداري والقائد:

يحاول الدارسون أن يقارنوا بين الإشراف التربوي والقيادة التربوية، حيث يختلط المفهومان أحياناً على بعض العاملين في المؤسسات التربوية، كما يختلط مفهوم المشرف التربوي كإداري والمشرف التربوي كقائد، فبعضهم يميز بينهما على أن المشرف التربوي يعنى بالجوانب التنفيذية أما القائد فيعنى بالجانب الفني الإبداعـي. وقد ينظر البعض إلى الفرق بينهما من جانب السلطة والنفوذ، حيث يـستمد المـشرف سلطته من مركزه الرسمي الوظيفي بينما يستمد القائد سلطته ونفـوذه مـن قدرتـه على التأثير الإيجابي ومكانته بين العاملين إلى جانب أن المشرف معني بالحاضر بينما يهتم القائد بالحاضر والمستقبل معاً.

وينـشد القائد التربوي التغيير والتطوير ويؤثر في جميع المدخلات ويمكن القـول في ضوء ذلك أن كل قائد تربوي هو إداري، وليس بالضرورة أن يكون

كـل إداري قائـداً تـربوياً، وفيما يلي جدول يبين الفرق بين المشرف الإداري والمشرف القائد.

جدول يوضح خصائص كلمن المشرف الإداري والمشرف القائد:

المشرف الإداري	المشرف القائد
يحـافظ على النظام الحالي مع أدنى حد من التغيير (استاتيكي)	يـسعى إلى إحداث التغيير في النظام بهدف التحسين والتطوير (ديناميكي)
يسعى إلى إنجاز الأعمال التربوية	يفكـر في المستجدات والمستحدثات التربوية للاستفادة منها
يحافظ على الوضع الراهن للمدرسة ويرتكز على الضبط والتحكم	يدعو إلى التغيير ويركز على التجديد والابتكار
يهـتم بحـسن التنفيذ وانتظام العمل المدرسي في مواعيده	يهـتم بالتخطـيط والتنفيذ والتحفيز ويـتابع مـا يجري داخل الصفوف للـتأكد مـن حـدوث التعليم والتعلم الفعالين
يتركـز دوره في مواجهة المشكلات الآنية منها بأسرع ما يمكن	يـدرس المـشكلات ويحدد الأسباب ويـضع الحلول الجذرية لئلا تتكرر مستقبلاً.
يطـبق نـتائج الاسـتراتيجيات الموضوعة من الآخرين	يـصمم استراتيجيات مناسبة لطبيعة الإشراف التربوي
يـستخدم سلطته لدفع المعلمين تجاه الأهداف المطلوبة	يحرص على التأثير الإيجابي وجذب العاملـين نحـو تحقـيق الأهـداف التربوية

لديه رؤية قصيرة المدى	لديه رؤية طويلة المدى
يهتم بالجزئيات	يهتم بالكليات
يهتم بالجوانب التنفيذية اللازمة للعملية التربوية	يهتم إلى جانب التنفيذ بالغايات البعيدة المدى والأهداف الكبرى
يهتم بالحاضر	يهتم بالحاضر والمستقبل
يسأل كيف؟ ومتى؟	يسأل ماذا؟ ولماذا؟
يتقبل الوضع الراهن	يتحدى الوضع الراهن

القوى المؤثرة في القيادة التربوية:

يعدد الخبراء التربويون القوى المؤثرة في القيادة التربوية على النحو الآتي:

١-الفرد:

باعتباره يميل بفطرته إلى عدم الانصياع للآخرين، حيث يشعر الفرد بعدم الرضا تجاه كل ما يهدد حرية تصرفه.

٢-البناء التنظيمي:

فالبيروقراطية، باعتبارها من القوى الكبرى المقاومة للتجديد تتشبث بالنظام الإداري الهرمي وحرفية علاقات الدور والسلطة، وتقديس القوانين والأنظمة، بغض النظر عن مدى فاعليتها في تحقيق الأهداف المتوخاة منها، وعلى العكس من ذلك هناك الأنظمة التي ترنو إلى المشاركة الفاعلة وتتسم بتفويض الصلاحيات، حيث إنها تتيح قدراً كبيراً ومجالاً واسعاً للقائد التربوي.

٣-البيئة التربوية:

بما تشمله من تقنية واقتصاد وسياسة وايديولوجية وثقافة وعلاقات، تؤثر

سلباً أو إيجاباً في نجاح عمل القائد التربوي. وهذه القوى المؤثرة يمكن اعتبارها مـداخل للتغيير، حيث يتم تعديل الممارسات التنظيمية والإجراءات والسياسات التي تؤثر في المعلمين، مما ينتج عنه إيجاد ظروف مناسبة وإعطاء حوافز تكفل نجاح القيادة التربوية ومن ثم الوصول إلى الأهداف.

٤- العلاقات بين العاملين في المؤسسة التربوية:

إن سـلوك المعلمين يتحدد من خلال مراعاة الأحاسيس والمشاعر، والحث علـى العمـل الجماعي، مما يؤدي إلى تمتين العلاقات بينهم، مما يجعلهم أكثر إدراكاً لأهمية مراعاتهم شعور الآخرين وأحاسيسهم، وهذا ينتج عنه إيجاد مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة، فينعكس ذلك على أداء المؤسسة وفاعليتها.

تعريف المهارات القيادية:

تعـرف المهـارة بأنها أداء عمل أو مهمة بأقل ما يمكن من الجهد والوقت والتكلفة وأفضل نوعية وقد تكون المهارة معرفية أو أدائية.

أمـا المهـارة القـيادية: فهي القدرة أو السمات التي يشترط وجودها في الشخص والتي تؤهله ليكون قائداً فعلياً.

ويـؤدي القائد التربوي في المستويات الإدارية المختلفة بدءاً من المعلم في مدرسـته أدواراً مهمة في تأثيره على القرارات، إذ بالنسبة لرؤسائه يتحكم في المعلومات التي تنتقل إليهم، فهي لا تصل كمعلومات خام وإنما موزونة بمعايير مصنفة بحسب مقاييسه، وتعكس الظروف كما يراها. أما بالنسبة لمرؤوسيه، فهو الـذي يترجم القرارات الصادرة عن المستويات العليا ترجمة تتفق مع تصوراته ليقوموا بتنفيذها بالأساليب الفنية التي يحيط بها، والمتماشية مع طبيعة العلاقات الإنسانية المتبادلة بينه وبين تابعيه. وليس المقصود من هذه الأوصاف أن القائد

التـــربوي يـــتعمد الابتعاد عن الموضوعية في معالجة القضايا التي تواجهه مع الرؤســـاء والمرؤوســـين، وإنما يتوخى الفاعلية في الأدوار المتوقعة منه، وإلا فكيف يكون هناك فرق بين إداري وآخر إن كان جميع الإداريين في أي مستوى سينفذون المهام بالطريقة نفسها.

ومـــن هنا فإن القادة التربويين يختلف بعضهم عن بعض تبعاً للمهارات القيادية التي يمتلكونها أو يكتسبونها.

مكونات السلوك القيادي للقائد التربوي:

هناك مكونات رئيسة للسلوك القيادي الذي يتمثل:

بالمبادأة أي تملك القائد زمام الموقف.

والعضوية أي اختلاطه بأعضاء الجماعة.

والتمثيل أي دفاعه عن جماعته وتمثيله لها.

والتكامل أي العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضائها.

والتنظيم أي تحديد عمل الآخرين والعلاقات التي تحكم العمل.

والتنسيق، أي تحديد سلوك الأفراد والجماعة في اتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأي.

والاتصال، أي تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة.

والإنتاج أي تحديد مستويات الجهد والإنجاز.

وهناك تصور آخر لمكونات السلوك القيادي التربوي ويقوم على أساس أن من واجب القائد التربوي القيام بالأدوار الآتية:

١- المبادأة والمبادرة بتقديم الأفكار الجديدة أو الأساليب والطرق المستخدمة لتناول المشكلات وعلاجها وقد يكون ذلك بشكل اقتراحات يقدمها لمرؤوسيه أو إجراءات تأخذ بها المجموعة التي يتولى قيادتها.

٢- تقديم الآراء والمقترحات التي تساعد على النهوض بإدارته وتمكين العاملين فيها من التغلب على المشكلات التي تواجههم ورفع أدائهم وتجديد خبرتهم وتنميتها.

٣- تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لحسن سير العمل ودفعه في الاتجاه الصحيح، والمفروض أن يكون لدى القائد معلومات أكثر بحكم موقعه لأن نظرته للعمل تكون نظرة كلية شاملة، هو بهذا يكون بوضع يسمح له بتزويد العاملين معه بالمعلومات التي تتعلق باتجاهات السياسة التربوية العامة التي ينبغي أن تسير في ضوئها إدارته والعاملون فيها.

٤- التنسيق بين العاملين معه بحيث تستطيع هذه الجهود أن توجه نحو غايتها المنشودة في تحقيق الأهداف المرسومة.

٥- توجيه أنشطة العاملين نحو المسار الصحيح الذي ينبغي أن تسلكه ويجب أن يكون في توجيهه ديمقراطياً كما يجب أن يستفيد في توجيهه من الخبرات السابقة بحيث يمكن تلافي الأخطاء.

٦- تقويم جهود العاملين معه ومدى تحقيقها للأهداف، وينبغي أن يكون التقويم موضوعياً ويمكن أن يكون التقويم فردياً لأداء كل فرد في المجموعة أو شاملاً لكل أعضاء المجموعة.

٧- تنشيط عمل المجموعة بالوسائل المختلفة المساعدة على تجديد عملها وبث الحماس والنشاط في أعضائها ورفع روحهم المعنوية واستثارتهم لبذل الجهد.

أنواع المهارات القيادية:

أولاً: المهـــارات الفـــردية (الذاتـــية): ويقصد بالمهارات الذاتية جملة من السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة (حسن، ٢٠٠٣)، وهي:

أ-السمات الجسمية.

ب-السمات العقلية.

ج-المبادأة والابتكار.

د-ضبط النفس.

ثانياً: المهارات الفنية: وهي المعرفة المتخصصة بالأساليب والطرق التي يـــستخدمها القائـــد التـــربوي في عمله. وهي قدرة القائد على استخدام معرفته المتخصـــصة وبـــراعته فـــي اســـتخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل.

أي أن هـــذه المهـــارة تـــتعلق بالجانب التنفيذي، وغالباً ما تعكس المعرفة والخبـــرة كمعرفة الأصول والقواعد والطرائق والخبرة العملية في استخدام هذه الطرائق ومتطلبات الانتفاع بها على أحسن وجه.

وهـــي مهارة يكتسبها المسؤول بالممارسة الواعية الهادفة إلى تنمية القدرة الذاتية أو بالمشاركة في ورشات العمل التي تعقدها الإدارات للقادة لتدريبهم على تطوير أداء المهمات.

ولـــذلك نجد أن المشرف التربوي الذي اكتسب هذه المهارة يتمكن بسرعة ودقـــة مـــن إعداد خطته الإشرافية والخطط الدراسية وتطوير وحدة دراسية أو

تحضير وقائع الاجتماع أو صياغة الأهداف أو تحليل التفاعل اللفظي بين المشرف والمعلم وبين المعلم والتلميذ أو إصدار نشرة تربوية... الخ، لأنه يدرك أن هذه الخطة لا تتحقق دفعة واحدة وإنما تتطلب تحضيراً مسبقاً.

ومن المهارات الفنية التي لا بد للمشرف التربوي أن يمتلكها:

١- القدرة على صياغة الأهداف التربوية ووضع الخطة الإشرافية في ضوئها.

٢- القدرة على مساعدة المعلمين وتوضيح الأفكار والطرائق لهم بصورة عملية ومبسطة.

٣- القدرة على توفير المادة القرائية للمعلمين وتشجيعهم على الاطلاع المستمر.

٤- تبادل الرأي مع الزملاء المشرفين والمديرين والمعلمين، وإدارة الحوار معهم.

ثالثاً: المهارات الإنسانية: وتعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه، وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينهم.

وتؤدي تحقق المهارات الإنسانية إلى النجاح في الحياة، وجعل المرء مواطناً أفضل وأكثر قدرة، وهي مهارات اكتساب الثقة من الناس وتعاونهم وحفزهم للعمل والنشاط، وفي الميدان التربوي تظهر أهمية توافر هذه المهارات بشكل كبير، لأن أهداف العمل التربوي أساساً تتعلق بالإنسان مباشرة، وتعديل سلوكه وضبط انفعالاته وتطوير طرقه في التفكير والحوار والتكيف مع الآخرين. ولا تأتي المهارات الإنسانية من أوامر يذعن لها وتعليمات يرغم على

الالتزام بها، بل تأتي من جعله يجد بهجة في التعليم.

وتتطلب المهارات الإنسانية:

١- دقة الملاحظة، فبعض الناس لديهم قدرات خاصة في مجال الملاحظة.

٢- الإصغاء، فتعزيز الثقة بين المشرف والمعلمين يتطلب إصغاؤه لهم آخذاً بعين الحسبان وجود فروق بين المعلمين في طرائق تعبيرهم فهناك أربعة نماذج من المعلمين: معلم متحذلق، معلم تقني، معلم مهندس، معلم مهني.

٣- الحوار والتفاعل: وهذا يقوم على معرفة ما تم تنفيذه وفق استراتيجيات محددة، ولا بد أن يكون الحوار بين المشرف والمعلمين شاملاً يغطي الجوانب التالية:

- الجانب التقريري (إعطاء معلومات عن الموضوع التربوي مجال البحث).
- الجانب الإجرائي (توضيح طريقة العمل في هذا الموضوع).
- الجانب الشرطي (تحديد الزمان والمكان المناسبين).

٤- الشفافية واحترام الآخر، وهذا يتطلب التعبير ومحبة الآخرين والتسامح في التعامل معهم.

وتأتي أهمية هذه المهارة في الميدان التربوي أيضاً من كون القائد التربوي يحتاج إلى فهم الذات الإنسانية وتقبلها والقيام بنشاطات قيادية.

فالمشرف التربوي يتعامل مع فئات متعددة من الناس، هم الطلبة من أعمار مختلفة، ومعلمون معلمات متمرسون وجدد وأولياء أمور على تباين في

خصوصياتهم الثقافية، وجماعات المجتمع المحلي التي تـزتبط جميعهـا مـع المدرسة بعلاقة من هذا النوع أو ذاك.

ومن الصور التي تظهر فيها ملامح هذه المهارة لدى القائد التربوي ما يلي:

- الموازنة بين دور القائد تجاه رؤسائه ودوره تجاه مرؤوسيه.
- مراعاة الدوافع والحاجات لدى المرؤوسين.
- احترام قيم الآخرين واتجاهاتهم.
- القدرة على العمل والتعامل مع الآخرين وفهم الذات الإنسانية وتقبلها.
- القدرة على الإقناع والتعبير عن الآراء وإدارة النقاش.
- حسن الإصغاء والتفهم وبناء الأجواء الودية.
- دقة الملاحظة.
- التواصل والتفاعل مع المعلمين على أسس ديمقراطية إنسانية عادلة.
- تحسس مشاعر المعلمين نحو النظام والسياسة التربوية.
- الجمع بين النظرة العلمية المنطقية والعلاقات الإنسانية.
- جمع البيانات والمعلومات عن العاملين في المدارس لتحليلهـا وتقـدير العلاج.
- التعرف على ميول المعلمين من أجل استثمار كل منها.
- التواصل مع أولياء أمور التلاميذ وأفراد المجتمع المحلي.

ومن المفيد أن يعمد المشرف التربوي إلى تناول مشكلة تربويـة يرغـب المعلمون ويرغبون في النظر إليها، مما يساعده على تكـوين علاقـات معهـم

يسودها التعاون والاحترام، كما يستحسن أن يتجنب مـا أمكـن التعليقـات أو الإشارات التي تمس أحد العاملين معه، كأن يأخذ عليه ضعف تحصيل تلاميذه، أو فساد طريقته قبل أن يناقش وإياه مشكلة اختيار الطريقة الأكثر نجوعـاً بمـا يتناسب وعدد التلاميذ، لما لها من أثر فعال في تحسين الإنتاج التربوي، ويمكن للمشرف أن يستشعر معنويات المعلمين من أمور بسيطة مثـل تـأخرهم عـن المدرسة أو خلافاتهم فيما بينهم وغير ذلك.

وعلى المشرف التربوي أن يعمل جاهداً لإشاعة الطمأنينة في نفوس المعلمين وذلك بتقديم العون لهم مهما استطاع إلى ذلك سـبيلاً، وأن يعمـد إلـى تحـسين ظروف مدارسهم وما تحتويه من أثاث وأدوات وأن يقوي روح الانتماء لـديهم، مستفيداً من كل المناسبات الاجتماعية كالرحلات والحفلات واللجان، لتـدعيمها، وأن يشعرهم بجلال عملهم ودوره في خدمة المجتمع وتطوره.

ومن مسؤوليات الوظيفة القيادية للإشراف التربوي، العمل على خلق روح القيادة وتنميتها عند المعلمين. وذلك بأن يتيح المشرف التربوي لكل معلم الفرص لتحمل المسؤولية في التخطيط لتطوير الواقع التعليمي. وأن يعمد إلى تهيئة كـل مستلزمات الخطة وأن يقف إلى جانب المعلم عند ممارسته القيادة حتى يحقـق النجاح المرغوب.

وإضافة إلى ما سبق فإن شعور المعلم بأهميته عامل أساسـي فـي رفـع معنوياته، ومظاهر احترام المعلم يمكن أن تتخذ صوراً كثيرة منها الثقـة بمـا يصدر عنه وتقدير المشرف لما يقوم به المعلم من تخطيط وتنفيـذ، وعليـه أن يستمع إلى وجهة نظره وأن يستشيره في الأمور المختلفة قبـل اتخـاذ القـرار بشأنها، وكذلك فإن العدالة في معاملة المشرف للمعلمين وعدم محاباة بعـضهم، له أثره الكبير في رفع الروح المعنوية لديهم.

ومن الأمور المهمة في هذا الصدد أن يترك لكل معلم حرية العمل في ضوء الخطوط الرئيسية التي سبق الاتفاق عليها، كما يقتضي تحمل العضو لمسؤولية عمل معين أن تعطى له السلطة اللازمة لتنفيذ هذا العمل، وهذا يتطلب تشجيع المعلمين على تحمل المسؤوليات والاستمرار فيها.

ولما كانت الفروق الفردية بين المعلمين أمراً مسلماً بوجوده، فإن هذا يتطلب أن يقبل المشرف المعلمين كما هم وبخصائصهم وأن يتيح الفرص لكل منهم، للشعور بأنه عضو نافع في المدرسة وأن يراعي الحالة الصحية والظروف الشخصية لكل منهم، وأن يشجع القادرين على الابتكار والإبداع بغية التخلص من النمطية السائدة وتحقيق التحسن المستمر للبرنامج المدرسي. ويقتضي ذلك البدء بدراسة فلسفة التربية وأهداف المدرسة لتفهمها، بحيث تصبح هادياً للمعلم في تفكيره لتحسين المواد والأساليب المتبعة في التعليم، وإذا شعر المعلم بعد ذلك بأن جهده في التجريب، سوف يكون موضع تقدير من المشرف أقدم على محاولات تطوير التعليم وهو مطمئن لما يقوم به.

إلا أن تشجيعه المعلمين على الابتكار دون توفير مستلزمات ذلك، من حيث الوقت والمواد والأدوات اللازمة قد يسبب أضراراً بروحهم المعنوية، فيعانون من الإحباط نتيجة عجزهم عن القيام بما يطمحون إلى تحقيقه. ولذلك كان من الضروري توفير الاحتياجات عن طريق الدورات التدريبية والأبحاث التجريبية إلى جانب توفير الأموال الكافية لتدارك المواد والأدوات وإتاحة الوقت المناسب للقيام بالتجريب.

رابعاً: **المهارات التصورية:** وهي قدرة المشرف التربوي على التصور العقلي للأمور المحيطة به وتصور التنظيم الذي يقوده وفهمه الترابط القائم بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه،

وعلى نمو المعلمين مهنياً وزيادة إنتاجيتهم بشكل خاص، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم وعلاقات التنظيم كلاً متكاملاً بالمجتمع الذي يعيش في إطاره.

وهي مهارة يحتاجها القائد التربوي في عمله ووضع الأولويات والاستراتيجيات والخطط العلاجية قبل وقوع المشكلة. بحيث تمثل الخطة استشرافاً للمستقبل، فالخطة تقوم على دراسة الواقع والإمكانات المتوافرة فيه والاستبصار في جوانبه وفي اتجاهات تغييره، ويتوقع من القائد التربوي أن لا يكون حالماً في خططه كما لا ينتظر منه أن يكون يائساً من إمكانيات التطور، فتكون تصوراته قائمة على الجرأة وابتكار الأفكار الجديدة مع قليل من الأخطار والإحساس بالمشكلات قبل حدوثها.

ويحتاج القائد التربوي إلى المهارة التصورية في تنظيمه لأعمال المعلمين وتقسيم الأدوار بينهم بحيث يتقدم العمل بخطوات تمهد لغيرها وتفضي إليها، وتتكامل جوانبه بعضها مع بعض ومع الإطار العام لنظام التربية كلّه والنظام الاجتماعي والاقتصادي والسياسي وبقية الأنظمة في المجتمع.

فتصور المشرف التربوي لما يجب أن يقوم به تفرض عليه أن يبتكر أفكاراً جديدة وأساليب مستحدثة لتطوير العملية التربوية، ووضع الأفكار والتصورات موضع الاختبار والتجريب، ذلك أن القائدُ التربوي الذي تتطور لديه هذه المهارة يكون قادراً على الإحساس بالمشكلات قبل وقوعها وتقفز إلى ذهنه الحلول قبل تفاقم المشكلات ويستطيع أن يقدر وقع القرارات على التابعين قبل اتخاذها، كما يتنبأ بنتائج الإجراءات قبل نفاذها، ولذلك فإنه يكون- بحكم طبيعة عمله واتصاله بالممارسات التربوية في مختلف المدارس حيث يقوم بدور الوسيط في نشر المعلومات- كالفنان الذي يبدأ اللوحة بمجموعة من الخطوط

وبلطخات من الفرشاة ليس لها أي بعد جمالي، وينتهي بلوحة تشكل كلاً له معنى وله دلالة فنية، ومثله في هذا مثل النحلة التي تنتقل من زهرة إلى زهرة فتبعث النماء والحياة فيها وفي الوقت نفسه تحيل رحيقها إلى شهد رضاب. وهكذا يعمل المشرف التربوي على الابتكار والبناء عاملاً باستمرار على دفع عجلة العمل التربوي إلى الأمام.

وإذا أراد المشرف التربوي أن يؤدي مهامه بكفاءة وفاعلية وأثر، فلا بد له من أن يمتلك جملة من الصفات والخصائص إلى جانب جملة من المهارات الذاتية والإنسانية والتصورية والفنية والمعرفية والسياسية والإدارية، وأن يمتلك القدرة الإشرافية على إنجاز المهام الرئيسة للإشراف التربوي، وقد وصف البعض المشرف التربوي بأن يكون متحدثاً ومحللاً ومؤثراً، وأن يكون قادراً على تكوين استراتيجية مستقبلية للمؤسسة التربوية من خلال التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الوقت واستثمار الموارد المالية والبشرية، وإدارة الفريق وتحفيزهم ورفع روحهم المعنية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

ومع أن (جروس) بين أن الوظيفة القيادية تتطلب التحلي بالصفات التالية:

١- أن يكون القائد قادراً على المبادرة.
٢- أن يعبر عن القيم والتقاليد التي تتصف بها المجموعة التي يقودها.
٣- أن يكون قادراً على تحديد الأهداف وحل المشاكل.
٤- أن يكون قدوة لتابعيه.

إلا أن لطبيعة العمل التربوي ما يجعل اختيار القائد التربوي يخضع للأسس التالية:

١- الثقة بالذات والقدرة على ضبط النفس والاتزان العاطفي، بعيداً عن المزاجية والانفعال الذي يفسد علاقات التعاون مع الآخرين.

٢- الإيمان بالإنسان واحترام حقوقه وإنسانيته والتعامل الديمقراطي مع الآخرين.

٣- الرغبة في المساعدة والقدرة على المبادرة.

٤- القدوة الحسنة والتحلي بالفضيلة والقيم التربوية.

٥- ارتباط سلوكه بالأهداف والقيم التربوية.

٦- تقدير كفاءة الآخرين والتعاطف معهم وتقديم المعونة اللازمة.

٧- توافر قدرات عقلية عالية وأن يكون مرناً وجريئاً، قادراً على الابتكار والتجديد وتجاوز "الروتين" ووضع رؤيا وتصور لما يجب أن يكون.

٨- التيقظ والمعرفة الواسعة واللباقة وقوة الإرادة والقدرة على التكيف.

٩- القدرة على التواصل وإقامة العلاقات والتفاعل مع الاخرين.

١٠- الإرادة والعزيمة والتصميم على النجاح وتجاوز الصعوبات.

١١- المهارة الاجتماعية والقدرة على التحفيز وإشباع حاجات الآخرين ورفع روحهم المعنوية بما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية.

١٢- القدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الرشيدة وتنفيذها بالوقت المناسب.

١٣- المهارة في إدارة الموارد البشرية وإدارة الفعاليات مثل جلسات المنافسة بالحوار الهادف وبروح تعاونية.

١٤- القدرة على تحقيق الاستقرار والطمأنينة في نفوس المعلمين وإشراكهم في التخطيط للعمل التربوي.

١٥- القدرة على تحقيق النظام والانضباط في المدارس التي يشرف عليها.

١٦- القدرة على تنظيم الوقت.

١٧- القدرة على تقويم المعلمين وترقيتهم.

١٨- الكفاءة في إجراء البحوث والدراسات المرتبطة بتطوير العمل التربوي ولاسيما تطوير كفاءة المعلمين.

١٩- القدرة على إدارة التغيير وتجويد العمل التربوي واعتماد أنظمة ضمان الجودة في الإشراف التربوي.

٢٠- الإخلاص في العمل وتشجيع المعلمين على المشاركة الفعالة والإيمان بأن حصيلة عمل الجماعة المتعاونة أفضل من حصيلة الفرد الواحد.

٢١- سعة الثقافة والاطلاع المستمر فالشعار يقول:

today is a reader tomorrow is a leader،

اليوم أنت قارئ وغداً أنت قائد، فالمثابرة على المطالعة والتثقف والثبات على المبدأ شرط للنجاح.

٢٢- القدرة على تحفيز المعلمين وتكوين ثقافة المنافسة لديهم.

٢٣- القدرة على مراعاة الفروق الفردية واكتشاف مواهب الآخرين.

٢٤- القدرة على تلبية الحاجات المادية والمعنوية للمعلمين.

٢٥- القدرة على إعادة تشكيل البيئة التعليمية.

٢٦- القدرة على تحديد احتياجات المعلمين والعمل على تلبيتها.

مما سبق نخلص إلى أن توافر المهارات القيادية مهم جداً في نجاح العملية

الإشرافية ولكن علينا التنبه لأمرين مهمين هما:

١- أن أهمية توافر المهارات القيادية يختلف باختلاف الظروف والمؤسسات والمستويات القيادية في المؤسسة الواحدة. ويتأثر بقوى عديدة من تقاليد وقيم ومعايير اجتماعية.

٢- أن القادة الأكفياء لا يولدون متمتعين بالمهارات القيادية، وإن كان بعض هذه المهارات تظهر عند الولادة وأثناء النمو، إلا أن بعضها كالمهارات الفنية والإنسانية والذهنية والتصورية مكتسبة، أي يمكن اكتسابها وتنميتها لدى القادة بالتعليم والتدريب.

فهي تعنى بتحسين القدرات والكفايات البشرية وهذا يتطلب تدريب المشرفين تدريباً مستمراً من أجل ابتكار أساليب جديدة في العمل قادرة على المنافسة في عصر الجودة الشاملة.

ولن يتمكن المشرف التربوي من ممارسة هذه المهارات في عمله وفي التعامل مع المعلمين إلا إذا تحلى المشرف التربوي بثقافة تنظيمية متطورة وملائمة لعصرنا الراهن. وعليه أن يؤمن بأن القيادة الجيدة ضرورية لتحقيق إشراف تربوي جيد، وأن عليه أن يعتمد أساليب إشرافية تلائم المواقف التربوية التي يعيشها المعلمون، وأن يعتمد النظرة النظامية في قيادته للعمل الإشرافي والنظر إليه من زاوية واسعة وليست ضيقة.

وتختلف التوقعات بالنسبة للمواقف التربوية من جهة إلى أخرى، ففي حين يرى المشرف التربوي أن عليه أن يسلك نهجاً مُعيناً في عمله، يرى المعلمون أن على المشرف أن يسلك طريقاً آخر في الموقف التعليمي نفسه، ويحدث تناقض في التصور بينهم ما لم يفسر المشرف تصرفاته والأسس التي

استند إليها ليعرف الجميع أن تصرفاته ليست تعسفية بل ترتكـز إلـى قواعـد محددة.

الفصل العاشر

الإشراف التربوي وتقويم المعلم

- مفهوم التقويم
- تقويم المشرف للمعلم
- من يقوّم المعلم
- معايير التقويم
- صعوبات تقويم المعلم
- تقويم عملية التعليم
- مقاييس التقويم
- بطاقة الملاحظة، مكوناتها، طرق تحديد عناصرها، تطبيقها
- تقويم أداء المشرفين

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل العاشر

الإشراف التربوي وتقويم المعلم

إن أصل كلمة تقويم مشتقة من قوم وتعني تصحيح المسار ومن ثم استمرار عملية النمو المهني.

والتقويم بمفهومه الشامل يقصد به التعرف على مدى ما تحقق من أهداف وهو عملية تشخيصية لتدعيم نواحي القوة وتلافي أوجه الضعف، كما أنه عملية علاجية تسعى لتعديل المسار للوصول إلى أفضل المستويات الممكنة لتحقيق أقصى فعالية بالنسبة للعملية التعليمية. وكل عمل يتطلب التقويم بهدف التطوير والارتقاء بالمستوى.

والتقويم عملية منظمة هادفة، غايته تحديد مقدار التغير في سلوك الأفراد من متعلمين ومعلمين ومديرين ومقدار التحسن في الأداء والنتاجات التعليمية ولهذا يعد التقويم مكوناً أساسياً لا يتجزأ من مكونات العملية التربوية، إنه يرافقها، ويكملها، ويطورها، ويسعى للوصول إلى التقديرات الموضوعية والمتابعة المستمرة واستخدام أساليب القياس الفعالة.

والإنسان بطبيعته لا يتوقف عن التقويم، فهو يعطي دوماً قيمة لما يدرك، إلا أن تقويمه هذا غالباً ما يكون متمركزاً حول ذاته، وحكمه على الأشياء يتأثر بمدى ارتباطها به، مما يجعل أحكامه ومعاييره ذاتية. وهذا النوع من التقويم لا يفيد في ميدان التربية وعلم النفس، ولا بد من تقويم موضوعي يستخدم طرق

التقدير الموضوعية وما تتصف به من تدقيق وتأن وإحاطة بجميع جوانب الموضوع، لأن مثل هذا التقويم يمكّن رجال التربية من إصدار حكم على مدى تحقيق الأهداف المنشودة والنحو الذي تتحدد به تلك الأهداف وإصدار الحكم أمر ضروري كما يرى وايلز Kimball Wiles للتخطيط من جهة وللتعديل والتطوير من جهة أخرى.

وتقويم نتائج التعليم من التطورات اللافتة للنظر، التي شهدتها السياسة التربوية وإدارة التربية في السنوات الأخيرة، بسبب تأكيدها على تحقيق مبادئ الجودة في التعليم، وما يحدثه من تأثير على المتعلمين وعلى المجتمع برمته، وتكوين لعلاقات العمل المنتجة.

ولما كان المعلمون هم الأداة الفعالة في تحقيق الأهداف التربوية كان لا بد للوقوف على مدى تحققها، من تقويم شامل لفعالياتهم ومؤثراتهم المختلفة في المواقف التربوية، ومن الاهتمام بنموهم المهني، وتهيئة الفرص لتوجيههم وتشخيص نقاط الضعف والقوة فيهم، وتحديد الإجراءات العلاجية المناسبة لهم.

وهكذا يتطلب تقويم المعلم الذي هو جزء من تقويم الموقف التعليمي، وجود برامج تقويمية شاملة تعتمد على الملاحظة الموضوعية وعلى تعديل سلوك المعلمين وتحسين فعالياتهم.

ولما كان الموقف التعليمي معقداً متعدد الجوانب، فإن طرق تقويم المعلم المستخدمة فيه متعددة، مختلفة بمعاييرها بحسب الغاية من التقويم، فقد يعتمد البعض على تقويم المعلم من خلال نجاحه في التطبيق العملي، أو من خلال سويته الثقافية والتربوية، أو من خلال نمو تلاميذه وتحصيلهم العلمي.

وكذلك فهي تختلف بالوسائل التي تستخدمها، فقد تتراوح طرق تقدير فعالية

المعلم بين الملاحظة المرئية العامة وبين التسجيل الدقيق لمجالات فعاليته وفعالية تلاميذه في زمن محدد.

ومن المؤكد أن جودة التعليم لا يمكن أن تحدد بالدقة المطلوبة مهما بلغت جودة المعايير المستخدمة فتقويم المشرف المعلم مشابه صورة الشخص، فكما أن الصورة لا تصف المظهر الخارجي للمرء تماماً، إلا أنها أقرب إلى الحقيقة كذلك الحال بالنسبة إلى تقويم المشرف للمعلم.

أثبتت الدراسات أن التقويم الموضوعي لما يقوم به المعلم يعزز ثقة المعلم بنفسه ويحسن من أدائه المهني ويطور مهاراته الاجتماعية وقدرته على التكيف مع الظروف الطارئة (Muscott & O, Brien, 1999 ،Reglin, 1998).

وللمشرف التربوي دور فعال في تقويم المعلم في سبيل الارتفاع بمستواه المهني والتربوي، فتقويم المشرف المعلم يزوده بمعلومات محددة يحتاج إليها في عمله معه، وتساعده في مهمته وفي اتخاذ القرارات، وعلاقة التقويم بالإشراف علاقة الوسيلة بالغاية.

ولا بد أن يكون تقويم المشرف المعلمين محققاً للأهداف التربوية شاملاً، يكشف عن مبادراتهم وإبداعاتهم ومستوى تفكيرهم العلمي ورغبتهم في بذل الجهد، والتزامهم في مهنة التعليم وأخلاقياتها ليتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة لمهنة التعليم التي هي بطبيعتها عملية مركبة ذات إشكالات كثيرة تتأثر بالوضع الاقتصادي والخلفية الثقافية، وهي عوامل قد تدفع بالموجهين التربويين نحو اتجاه محدد بدل مراعاة العوامل الكثيرة التي تؤثر في فعالية المعلم.

وكذلك يجب أن يسعى المشرف في تقويمه المعلم إلى تطوير البيئة الملائمة للتعلم بما فيها من برامج دراسية ومناهج تعليمية إلى جانب تحسين أداء

المعلمين، وخطأ كبير عند من يقصر عملية الإشراف التربوي على أسلوب واحد وهو زيارة المعلم في صفه للوقوف على حقيقة عمله.

إن هذا المنظور للإشراف التربوي قاصر وأشبه ما يكون بمن يحمل مطرقة تجعله يتعامل مع كل شيء وكأنه مسمار.

فتنويع الأساليب والطرائق ضرورة لتجنيب المشرف النمطية والمحدودية في عمله.

تقويم المشرف للمعلم:

يتركز الغرض الأول من تقويم المعلم في التحسين من قدرته على التدريس. ذلك أن الهدف النهائي من عملية التقويم هو الرفع من مستوى أداء المتعلم. فالمتعلم يمثل حجر الأساس في العملية التعليمية. لذا فإن جميع مصادر المدرسة من معلمين وإداريين وأجهزة وتنظيمات ومرافق وغيرها تنصب كلها في تعزيز فرص المتعلم وتوسيع الإمكانات والخيارات أمامه للنمو واكتساب المعارف والمهارات والمواقف التي تركز عليها المدرسة. ويتحدد في ضوء هذا الغرض الأساسي للتقويم جميع الأهداف التي يمكن أن تسهم في تحقيقه.

ومن بين هذه الأهداف:

- الحصول على معلومات يمكن الاستفادة منها لتحسين في أداء المعلم، إما عن طريق الدورات التدريبية مثلاً، أو اللقاءات المنظمة مع المشرفين التربويين، أو غير ذلك من البرامج والجهود الممكنة.
- التعرف على أفضل الأساليب التي يمكن من خلالها تحديد الجوانب التي ينبغي التركيز عليها للتحسين.

- تطوير نظم الإشراف التي يمكن بناؤها لمتابعة أداء المعلمين والتأكد من مناسبتها.
- توفير الحوافز المناسبة للمحافظة على مستويات الأداء واستمراريتها أو الحصول على الترقيات الدورية وغيرها من الحوافز والميزات الوظيفية.
- اختيار مديري المدارس والمشرفين التربويين.
- تقرير الأحقية للالتحاق ببرامج الدراسات العليا وغيرها من الوظائف المتخصصة.
- المقارنة بين بعض البرامج التعليمية للتعرف على فاعليتها ومدى تأثرها في الوصول إلى أهدافها بمستويات الأداء الفعلية للمعلمين القائمين على تنفيذها.

وتساعد عملية تقويم أداء المعلم المشرف التربوي في تحقيق مجموعة من الأهداف، من بينها قياس مدى تقدمه أو تأخره في عمله وفق معايير موضوعية، والحكم على المواءمة بين متطلبات مهنة التعليم ومؤهلات المعلمين وخصائصهم النفسية والمعرفية والاجتماعية، بالإضافة إلى الكشف عن جوانب القوة والضعف في أداء المعلم مما يمكن المشرف التربوي من اتخاذ الإجراءات التي تكفل تطوير مستوى أدائه وتعزيزه.

ويولي المشرف التربوي اهتماماً كبيراً بتطوير المعلمين من خلال آليات عدة يأتي في مقدمتها تقويم الأداء بهدف التطوير المهني ولأجل ذلك يعمد إلى اختبار الكفايات الأساسية للمعلم مما يساعده في اتخاذ القرار المناسب لنموه المهني، الذي يهدف بشكل رئيس إلى قياس مدى تحقق الكفايات الأساسية لدى

المعلم يُهيئ لمتخذي القرار مستوى من المعلومات التي تفيد في إعادة النظر في البرامج القائمة لإعداد المعلمين وسبل تطويرها ورفع مكانتها وبلورتها في صيغ حديثة تلائم العصر بالإضافة إلى تقويم فاعلية الممارسات الميدانية لتقويم المعلم، ولتطوير عمل المشرف التربوي المقوم للمعلم لا بد من أن يراعي ما يلي:

١- النظر إلى التقويم على أنه عملية مصممة لتحديد قيمة أداء المعلم.

٢- على المشرف والمعلم أن يكونا ملمين بجميعُ الظروف التي يمكن أن تؤثر في أداء المعلم.

٣- يجب أن تتلاءم استراتيجيات التقويم مع استراتيجيات التعليم التي يعتمدها عند المعلم.

٤- يتطلب التقويم الفعال من المشرف أن يكون على دراية تامة بمكونات العمل التربوي من مناهج ونماذج التعليم، والوسائل والتقانات وغيرها.

٥- أن يأخذ المشرف عند التقويم التطور المستقبلي لعملية التعليم.

٦- يتوقف اختيار الطريقة التعليمية على عدد من العوامل التي توجد في الموقف التعليمي مثل: الأهداف، خصائص الطلاب، توافر المواد التعليمية، المكان، الزمان، حاجات المتعلمين.

٧- التركيز في التقويم على العلم والحقيقة والفهم إذ غالباً ما يتم التركيز في التقويم على ملاحظة الكلمات والسلوك (التفاعل الصفي).

٨- اعتماد معيار معين ليكون تقويمه أكثر موضوعية وعدالة بين المعلمين.

ولا يمكن تقويم أداء المعلم دون وجود معايير تحدد بشكل واضح الكفايات

التي يفترض توافرها فيه. وتعرف المعـايير بأنهـا المتطلبـات المعرفيـة أو المهارات التي يفترض أن يمتلكها الفرد أو يؤديها كأساس للمقارنة في المقاييس، أو للحكم على القيمة أو النوعية أو الكمية.

وتعد اختبارات كفاية المعلم (Tests Teacher Competency) في مقدمة المقاييس المستخدمة لمنح تراخيص مزاولة المهنة للمعلم. وأكثرها موضـوعية لتقويم أداء المعلمين، وتستند هذه الاختبارات على أن التعليم مهنة لها متطلباتها وشروطها الخاصة بها مثل المهن الأخرى كالطـب، والهندسـة... وغيرهـا، ويتعين وفقاً لهذا ألا يسمح بمزاولتها إلا لمـن يتقنهـا، ويمكـن الإفـادة مـن الاختبارات في تقويم المعلمين الذين يرغبون الالتحاق لأول مرة فـي المهنـة للتعرف على إمكانات قبولهم أولاً، وتحديد جوانب النقص فيهم التي يمكن العمل على تحسينها فيما بعد، كما يمكن الإفادة منها في تقويم المعلمين أثناء الخدمـة للحصول على تغذية راجعة تمكنهم من تحسين أدائهم.

وهناك الكثير من التجارب العالمية في مجال اختبارات المعلمـين، ففـي اليابان مثلاً يتقدم المعلم لاختبار من أجل التعيين بعد اجتيازه مرحلتي الدراسـة الجامعية والتدريب العملي بنجاح ويتكون الاختبار العام من:

- اختبار في المادة أو المواد التي سيقوم بتدريسها.
- كتابة مقال قصير في موضوع يحدد له.
- اختبار شخصي في شكل مقابلة.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية تتعدد أساليب استخدام اختبارات المعلمين من أجل الالتحاق بمهنة التعليم أو الاستمرار فيها، ومن أشهر اختبارات المعلمين هذه وأكثرها انتشاراً هو سلسلة (Praxis) التـي تطورهـا مؤسـسة خـدمات

الاختبارات Educational Testing Services وتطبق في معظم الولايات بهدف منح رخصة التدريس وتجديدها. وتتضمن هذه الاختبارات الكفايات الأساسية للمعلمين مثل المهارات الأساسية في القراءة والكتابة والحساب والمعرفة في مادة التخصص وطرق تدريسها والثقافة العامة المتوقعة من أي معلم.

إن معرفة المشرف الكفايات الأساسية للمعلمين تقدم أساساً مهماً للتواصل بينه وبين القائمين على الإعداد والتدريب، وربط البرامج التدريبية للمعلمين باحتياجاتهم التدريبية الفعلية. وهذا سيؤدي إلى استثمار أفضل للموارد وإتاحة الفرصة للمعلمين الذين هم في حاجة فعلية للالتحاق بالبرامج التدريبية لتطوير مستوياتهم. كما أن الاختبارات سوف تشجع المعلمين للاستمرار في التعلم الذاتي ورفع مستوياتهم العلمية في تخصصاتهم وتطوير مهاراتهم ومعارفهم التربوية وثقافتهم العامة، والحد من التدهور الذي قد يتعرض له بعض المعلمين في المعارف والمهارات التربوية والتخصصية.

إن تحقيق الجودة في التعليم يتطلب تحقيق الجودة في تقويم الأداء التعليمي فيما يخص الطالب والمعلم والبرامج التعليمية وطرق تدريسها، وكل ذلك يحتاج إلى معايير واضحة ومحددة وسهلة الاستخدام. وتعرف المعايير بأنها وصف المتطلبات المعرفية والمهارات التي يفترض أن يمتلكها الفرد أو يؤديها، وتستخدم المعايير كأساس للمقارنة في المقاييس أو للحكم على القيمة أو النوعية أو الكمية.

وللمعايير أهمية كبيرة في تقويم المعلمين بصورة موضوعية وعلى المشرف التربوي اعتماد معايير محددة توضع في ضوء الصورة المثلى للتدريس الفعال، بحيث يصبح الالتزام بتطبيق هذه المعايير الضمانة لتحقيق

مستويات جيدة من الكفاءة والنوعية.

ولا بد من توافر جملة من المبادئ الأساسية في تقويم المعلم.

ذلك أن تقويم المعلم يهدف إلى رفع مستواه المهني وتحقيق الأهداف التربوية، ويقوم على إعطاء تقديرات كمية وكيفية عن توافر صفة معينة لدى المعلم، أو تقدير موقف لديه، ويتأثر وبشكل مباشر بوسيلة التقويم.

ويرى Rummers ضرورة توافر جملة صفات في وسيلة التقويم تمكننا من تقدير المعلم وتقويمه بطريقة موضوعية، وتزودنا بتقدير لدرجة التقدم الذي أحرزه نحو تحقيق الأهداف الأساسية ومنها:

١-أن تتصف وسيلة التقويم بالأمانة، بحيث تعطي في ذات الظروف، وضمن نطاق للتسامح القيم ذاتها.

وصفة الأمانة في وسيلة التقويم تتجلى بثلاثة معانٍ هي:

أ-التقارب بين تقديرات المقوّمين لفعالية المعلم في أوقات مختلفة.

ب-التطابق بين تقديرات المقوّمين لفعالية المعلم في وقت محدد.

ج-ثبات التقويم من خلال معرفة مسلك المعلم المراقب في الزمان وفي أوقات مختلفة ومدى ثبات فعاليته.

٢-أن تتصف وسيلة التقويم بالاستمرار وأن تكون مصاحبة للعملية التعليمية ومتداخلة معها بحيث تكشف عن فاعلية المؤسسات التربوية، وعدم الاقتصار على التقويم النهائي بل الأخذ بمبدأ التقويم البنائي أو التكويني بهدف تحقيق نمو فكري مستمر، ويتم حسب الإجراءات التالية:

- متابعة تقدم الأهداف.

- تنفيذ المعلمين ورشات عمل تربوية.
- الإشراف العلاجي (الاكلينكي).
- التعلّم البديل.
- المشاريع المدرسية الجديدة.
- تنظيم شبكة عمل مع مجموعات تعليمية.

وينتج عن ذلك:

- التأمل والتحليل الفكري.
- الإبداع.
- إتمام نشاطات الصف بأهداف مدرسية واسعة.
- استخدام استراتيجيات ومواد جديدة.
- مناهج جديدة.

٣-أن تكون شاملة تغطي كل جوانب شخصية المعلم وتحوي كل ما يضمن سلامة التقويم من عناصر ومعلومات. سواء ما يتعلق منها بشخصية المعلم أو التخطيط والإعداد للدرس أو استخدام الوسائل التعليمية والنشاطات المصاحبة... الخ.

٤-أن تكون موضوعية فلا تتدخل فيها ذاتية المقوّم، وأن تعتمد معايير موضوعية يتم الاستناد إليها في الحكم على أداء المعلم بصورة دقيقة وفي صورة فعاليات محددة إجرائياً، وأن تكون النتائج مستقلة عن الحكم الذاتي للفرد الذي ينفذ عملية التقويم، بحيث تقدم لنا معطيات صادقة وموثوقة يمكن الرجوع إليها. وفي ضوء ذلك لا حاجة لحجب التقرير التقويمي الذي يعده المشرف التربوي عن المعلم، بل يُعدّ بالتعاون بينهما.

٥-أن تتصف بالصدق وأن تتناسب مع ما وضعت لقياسه من حقائق الموقف التعليمي بصورة واقعية، فصحة وسيلة التقويم تتوقف على صحة استعمالها.

٦-أن تكون سهلة الاستعمال، بسيطة، مرنة، وأن تتوافر فيها جميع العوامل التي تسهم في تحقيق الانتفاع الكامل بأسلوب التقويم، وأن تفسح المجال لتطبيقات نظرية وعملية.

وأخيراً لا بد أن تستند وسيلة التقويم إلى نظرية فلسفية تربوية واضحة، إذ أن تعدد المنطلقات الفلسفية والتربوية يؤدي إلى تعدد مقاييس التقويم، فقد تصمم أداة تقويم المعلم على أساس مبدأ النشاط في التربية، أو على أساس تقويم التغيرات المصاحبة للموقف التعليمي، أو على أساس تحديد المهارات أو غير ذلك.

وقد تصمم أداة تقويم المعلم بناء على فرضيات نظرية، كأن تحدد مثلاً العناصر الرئيسة التي يرى المربون أنها أكثر أهمية من سواها، في قياس فعالية المعلم، أو بناء على معطيات واقعية، كقياس الآثار والتغيرات التي تحدث في سلوك التلاميذ والتي يتعذر بموجبها قياس قيم التلاميذ واتجاهاتهم، أو دراسة المهارات وعناصر السلوك التعليمي.

من يقوّم المعلم؟

إن تقويم المعلم وإصدار الأحكام عليه أمر ينتج عنه الكثير من الإجراءات التربوية التي تصيب كل من له علاقة بالموقف التعليمي، لذلك يُؤثِر علماء القياس والتقويم عدم الاقتصار في استخلاص النتائج على وجهة نظر واحدة وإنما معرفة تصور كل من التلميذ والمعلم والمشرف التربوي لتصرف المعلم وفعالياته، ومقارنة تلك التصورات مع الواقع.

فقد يقوِّم التلميذ معلمه: نتيجة علاقته المستمرة معه، والأثر العاطفي الكبير للمعلم لدى التلميذ، سواء أكان هذا الأثر محبة له أو نفوراً منه.

وكثيراً ما يعكس التلاميذ انطباعاتهم عن المعلم بعبارات موجزة كقولهم:

هذا المعلم قاس، وهذا موهوب و... الخ. وتأتي تلك الانطباعات نتيجة خبرات سابقة كوّنها التلميذ عن معلمه، وقد يكون لرأي الأولياء والأقران تأثير فيها. ويحرص بعض المربين على الوقوف على آراء التلاميذ من خلال المقابلات أو الاستبيانات أو الحلقات أو سواها.

فقد تستخدم الاستبيانات الموجهة للتلاميذ العبارات التي تتطلب تكملة مثل:

- أكثر ما أحب في معلمي...
- معلمي يشرح الدرس...
- معلمي يتمتع بـ...
- أتمنى لو كان معلمي ليس بـ...

إلا أنه وإن كان تقرير التلاميذ له أهمية كبيرة، لأنه يطلعنا على انطباعاتهم ومدى إدراكهم للمفاهيم المعطاة إلا أنه يفوتهم معرفة مدى صحة المفاهيم، وقدرة المعلم وبراعته في استخدام وتثبيت النتائج.

إلى جانب أن هذا النوع من التقويم يتأثر بعوامل كثيرة منها: موضوع الدرس وعدد الطلاب في الصف وعمر الطلاب ورغباتهم واهتماماتهم ومستوى ذكائهم واجتهادهم وإنجازهم وجنسهم وخبرتهم إضافة إلى الظروف الخارجية، وقد أكدت معظم الدراسات التي تمت في هذا المجال أن تقويم الطلاب لمعلميهم يفتقر إلى الثبات وأنه تقويم ضعيف الاعتماد.

وقد يقوّم المعلم نفسه: ويراقب ذاته في وضع تربوي معين ويحلل مقوماته، ذلك أن تقويم الآخرين للمعلم قد يستثير فيه رد فعل دفاعياً، لأنه يرى فيه ما يهدده، ولكنه عندما يشارك في تقويمه نفسه فإن ردود فعله تصبح إيجابية وبناءة فهو يكتشف ذاته ويفهم نفسه، ويعدل تصرفه المسلكي ويعمل على تحسين نتائج فعاليته.

وقد بينت الدراسات على أن المعلمين المتدربين على تقويم أنفسهم ومراقبة تصرفاتهم يحققون تحسناً أفضل من سواهم في أسلوبهم التعليمي، وذلك لأن مقارنة تقويم المعلم لذاته مع تقويم المراقبين له يزيد في تعزيز معرفته لنفسه ويتيح له المناقشة على أسس موضوعية، وللتقويم الذاتي أثر كبير في زيادة الدافعية نحو العمل، وبذل المزيد من النشاط، أي أن تقويم المعلم نفسه يقترب من التغذية الراجعة، فالمعلم الذي يدرك نقاط ضعفه هو أقدر على تدارك النقص لتحسين المستوى، إلا أن آخرين يرون أن بعض المعلمين يتخذون شكل السلبية الهجومية حين يلمسون ضعفهم. وتختلف فوائد التقويم الذاتي بين معلم وآخر باختلاف شخصياتهم، فمنهم من يرغب بالتغلب على الصعوبات وتجاوز العقبات لذلك يبحث ملياً في النقاط التي لم يحالفه النجاح فيها بغية تداركها، ومنهم من يتغنى بما حققه من نجاح في بعض الأحيان متجاوزاً الإخفاق الحالي، ومنهم من يشعر بالإخفاق المرضي وعدم القدرة على تحقيق النجاح.

وكذلك منهم من يحسب حساباً لرغباته أكثر من إمكاناته الحقيقية، أي أنهم يغالون في تقويم النتائج التي يستطيعون إدراكها، ولا يأخذون بعين الاعتبار النتائج التي أدركوها في محاولات سابقة، وأن معلمين غيرهم يتسمون بالفطنة في توقعاتهم فيبقى الهدف الذي يطمحون لتحقيقه دون إمكاناتهم خوفاً من الإخفاق.

وتختلف فوائد التقويم الذاتي للمعلم باختلاف مستوى الطموح، فإذا كان مستوى طموح المعلم عالياً فإنه غالباً ما يميل إلى تقويم فعاليته تقويماً منخفضاً بحيث تكون الهوة بين ما يعمل وما يود عمله كبيرة جداً أما إذا كان مستوى الطموح متدنياً شعر المعلم بالرضى عن كل ما ينفذه. وكي يقترب تقويم المعلم لنفسه من الموضوعية وضع المربون استمارات للتقويم مفصلة وموضحة يمكن من خلالها للمعلم الوقوف على حقيقة فعاليته.

وقد يقوّم المشرف التربوي المعلم: في سبيل الارتفاع بمستواه المهني والتربوي، فتقويم الموجه المعلم يزوده بمعلومات محددة يحتاج إليها في عمله معه وتساعده في مهمته وفي اتخاذ القرارات.

ومن المعروف أن علاقة التقويم بالإشراف التربوي هي علاقة الوسيلة بالغاية، فالتقويم يفيد في جمع المعلومات عن المعلمين وخاصة من يواجه منهم مشكلات معينة، ويساعد في تشخيص الأوضاع الخاصة لكل معلم على حدة.

ولقد بين "تيجز Tiegs" أهمية بحث حالة كل فرد على حدة بقوله:

"إن آلاف المربين لم يدركوا بعد أن الصعوبات التعليمية شخصية فردية كالمرض الجسمي تماماً، وأن كل فرد يحتاج إلى علاج خاص بحسب الصعوبات التي يعاني منها".

ونظراً لأن المشرفين التربويين يبدون تحسساً نحو أنواع من التصرفات المسلكية أكثر من سواها بسبب اختلاف أنماط شخصيُاتهم، وتنوع خبراتهم، وحرصاً على تحقيق تقويم أقرب ما يكون للموضوعية، كان لا بد للمشرف التربوي من أن يحصل على المعلومات التالية قبل البدء بالتقويم:

١-المعلومات المتعلقة بالمعلمين من حيث قدراتهم، ومؤهلاتهم، وميولهم،

واتجاهاتهم، وحاجاتهم، التي تساعده في تشخيص الصعوبات وعلاج المشكلات وتلبية الحاجات.

فالمعلمون الذين لديهم معرفة أكثر وضوحاً وتنظيماً بتخصصاتهم ينزعون إلى تعليم يتميز بترابط المعارف ووضوحها وتنوعها كما أن المناقشات التي يقودها هؤلاء المعلمون تتميز بالحيوية واستثارة الاهتمام عند الطلاب بمختلف مستوياتهم. وقد بينت إحدى الدراسات أن المعلمين أصحاب المعرفة غير المنظمة بشكل جيد يقدمون تعليماً غير فعال في معظم الأحيان.

المعلومات المتعلقة بحاجات المجتمع، والعوامل السلبية والإيجابية فيه والتي تؤثر على العملية التربوية، فالمجتمع يفرض على التربية معلومات ومهارات واتجاهات وميول بحيث تكون أهميتها أكثر من سواها، والمربي يسعى للتكيف مع ثقافة المجتمع وتطويرها.

وعلى الرغم من أهمية معرفة المعلمين بالمادة الدراسية بشكل جيد إلا أن هذا غير كاف لتحقيق تعلم فعال لدى الطالب إذ إن من الضروري توافر القدرة لدى المعلم على تحويل المحتوى المعرفي إلى أشكال تسهل فهم الطالب له وهذا ما يطلق عليه المهارات التربوية.

ومن المؤكد أن الاختبارات التي يخضع لها المعلمون تشجعهم على الاستمرار في التعلم الذاتي، كما أنها ترفع من مستوياتهم العلمية وخبراتهم التربوية وثقافتهم العامة، وتفيد الملاحظات الصفية التي يقدمها المشرف التربوي عند تقويمه أداء المعلم في تحسين مستواه، كما أنها تقدم العون للمشرف التربوي ليحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.

ومن الطبيعي أن تتأثر عملية تقويم أداء المعلم بعوامل كثيرة لأنّ التعليم عملية متعددة الأبعاد.

ويتفق خبراء القياس والتقويم على ضرورة اعتماد المشرف التربوي المعايير التالية عند تقويم المعلم:

- معايير تربوية، كمعرفة المعلم بالسياسة التربوية وأصول التربية والمناهج وطرق التدريس وعلم النفس التربوي والقياس والتقويم والتخطيط للدرس وإدارة الصف... الخ.
- معايير تخصصية تتعلق بالمادة التي قام المعلم بتعليمها.
- معايير تقنية تتعلق بالحاسب الآلي وأنظمة المعلومات.
- معايير ثقافية، فالسياق الثقافي يؤثر في نوعية التعليم، فالثقافة الآسيوية كما يرى "يغز" تؤكد دور التعلم في تعميق البعد الاجتماعي بين المعلم والطالب، في حين تؤكد الثقافة الأمريكية على البعد الشمولي للتعليم.

وإذا ما توافرت هذه المعايير الموضوعية أمكن آنذاك لمديري المدارس أيضاً الاستفادة منها عند تقويم المعلمين. إن بعض المعايير الرئيسية في التقويم هي الكشف عن قدرة المعلمين على تحسن ممارستهم للتعليم ومدى امتلاكهم رؤية جيدة عن الأسلوب الأفضل في التعليم وخاصة من حيث قدرة المعلم على التفاعل مع الآخرين، وقدرته على نقل الممارسات الناجحة في مادة ما إلى مواد أخرى، واتجاهاته الإيجابية لتطوير كفايات التعليم.

ووفق هذه المعايير يمكن للمشرف التربوي رصد فعاليات المعلم وتقويمه من خلال:

١-الزيارات الصفية وملاحظة فعاليات المعلم داخل الصف.

٢-الأنشطة العديدة التي يقوم بها المعلم مثل:

- المشاركة في الاجتماعات والندوات والمعارض التعليمية ومدى ما أظهر المعلم فيها من تميز وقدرة على الحوار والتحليل.

- تهيئة وصنع الوسائل التعليمية.

- القدرة على إثراء المنهاج والنشاطات الإبداعية للمعلمين في جميع المجالات التعليمية سواء في داخل المدرسة أو خارجها.

٣-الدراسة المتأنية للسيرة الذاتية والمهنية للمعلم إلى جانب أشرطة تسجيل صوتي عن فعاليته داخل الصف، ودراسة عينة من دفاتر طلابه واختباراتهم وسجلاتهم.

ولما كان التقويم الصحيح هو الذي ينظر إلى العملية التربوية من منظور نظمي كل عنصر منها يؤثر ويتأثر بالعناصر الأخرى، فالتقويم يتأثر بعمليتي التنظيم والتخطيط وكذلك يؤثر فيهما. كان لا بد من التدقيق في اختيار المشرفين على أسس علمية سليمة لا على الخبرة فقط.

صعوبات تقويم المعلم:

التقويم هو تعبير المقوِّم عن انطباع عام شعر به نحو فعالية المعلم، وغالباً ما يميل المراقبون وعن غير قصد منهم إلى تطبيق المقاييس الذاتية أكثر من تطبيق وسائل التقويم الموضوعية، إنهم يرتدون بصورة عفوية إلى تصرفهم الخاص حين يقوّمون فعالية ما من فعاليات الدرس، كأن يحددوا مثلاً درجة حماس المعلم واندفاعه، أو درجة تلاؤمه مع ردود فعل تلاميذه.

وإذا تبنى المقوّم وسيلة تقويم ما، فقد تكون بعض عناصرها متضمناً في بعضها الآخر مما لا يميزه المقوم تماماً فتحويل طريقة إلقاء الدرس مثلاً يفترض لدى المعلم تقدير درجة تفهم التلاميذ للدرس، وهو تفهم لا يصحبه

بالضرورة تعديل في إلقاء الدرس أو قد تتأثر بعض عناصرها بوجهة نظر معينة وقد تكون معارضة لها، فطريقة استعمال الوسائل المعينة يتأثر بطريقة التدريس، وبالتالي يختلف تقويم هذا العنصر بين مقوِّم وآخر بحسب نظرة كل منهما إلى دور وأهمية الوسيلة المعينة في طريقة التدريس مما يؤدي في النتيجة إلى اختلاف تقديرات المقومين للمعلم الواحد.

لذلك لا بد أن يكون التقويم انعكاساً لتصرف يشمل جملة العناصر السلوكية التي نفذها المعلم، دون أن يطغى عنصر على آخر أو يؤثر حدث تعليمي في تقويم فعاليات الدرس جميعها. وكثيراً ما يفاجأ المقوِّم بتصرف غريب من المعلم، فيتحول انتباهه إليه ويسيطر على شعوره فلا يلتفت إلى تصرفات المعلم الأخرى.

وفي نهاية الدرس وبما أنه لم ينتبه إلى جميع تصرفات المعلم فإنه يقدّر تلك التصرفات التي لم يلحظها أو ينتبه إليها، تقديراً في حدود الوسط، وهذا ما يحدث لكثير من تصرفات المعلم المتفاوتة القدر التي تتوارى أحياناً تحت قيم متوسطة، كأن يقدر المقوِّم الدرجة الوسطى لنشاط المعلم وكذلك لعلاقاته مع التلاميذ ولتفهمه المادة الدرسية...

وهذا ما لاحظه "Reuchlin" من أن الأحكام تستند في أغلب الأحيان إلى تصور إجمالي للأعمال، وإن اختلاف الأبعاد المسلكية المعبر عنها بكلمات ترتسم في أعين المراقبين بأشكال مختلفة.

مما دعا "R.Bonnardel" نتيجة لأبحاثه التي أجراها على أنواع السلوك، إلى القول إنّ علينا أن نتذرع بفطنة كبيرة عند استعمال مثل هذه التقويمات الكلية في كشف الميزات الفردية للشخصية الإنسانية.

وقد اتخذ المهتمون في تقويم المعلم بعض الاحتياطات التي يمكن للمقوم إذا اعتمدها أن يتخلص ما أمكن من التقديرات الذاتية، ومن أهم هذه الاحتياطات تحديد عناصر الفعالية التعليمية وتحليلها إلى عناصر أبسط منها واعتماد الأسلوب الإحصائي فيها، فإذا أردنا تقويم مدى ارتكاب المعلم الخطأ لا بد من إحصاء عدد ما يقع فيه من الأخطاء خلال الحصة الدرسية بعد أن نقرّ منذ البدء المقاييس التي نُقوّم بها خطورة الخطأ، وهذا يمكننا من كشف العلة إحصائياً وإيجاد العلاج المناسب، بعد أن نحلل ونستقرئ الأخطاء المرتكبة فنحدد طبيعة الخطأ وسببه، وآثاره على التلميذ، ونتائجه في المدى القريب والبعيد ووسائل كشف الخطأ لدى التلميذ، ووسائل منع المعلم من ارتكاب تلك الأخطاء. وهذا يمكن المقوّم من الكشف عن الفعاليات الناقصة أو الخاطئة، ووضع التصور المناسب لتوجيه المعلم توجيهاً خاصاً بحسب ظروفه وإمكاناته.

طرائق تقويم المعلم:

تستخدم في تقويم المعلم طرق مختلفة باختلاف الغاية من التقويم، فقد تكون الغاية تقويم عملية التعليم أو العمل الجماعي في الصف أو التفاعل اللفظي أو غيره، وتعتبر الطريقة الأفضل هي الأقدر على التقويم الموضوعي فقد نستخدم:

١-طريقة سرد الحوادث المهمّة: وهي طريقة تطلعنا على ردود أفعال الملاحظين، ودقة ملاحظاتهم أكثر مما تطلعنا على فعالية المعلم نفسه، إنها تطلعنا على الشخص المراقب أكثر مما تطلعنا على الموضوع المراقب، وغالباً ما يصدر المقوم نتيجة استخدامه هذه الطريقة الكثير من الأحكام الذاتية، فإذا ما لاحظ مثلاً ظهور صفة سلبية لدى المعلم كفظاظة طبعه فإن هذه الصفة تحجب عنه رؤية الصفات الإيجابية الأخرى، كأن يكون المعلم متمكناً من الدرس، ذا رأي سديد... الخ.

٢-طريقة الملاحظة المباشرة للتأثيرات المتبادلة بين المعلم وتلاميذه: وهي طريقة تعتمد على ملاحظة ما يجري ضمن الصف عن كثب، وتحديد العناصر الرئيسة ذات الأثر الفعال في التعليم، وتراعي هذه الطريقة الأسس التربوية والنفسية للتلاميذ من خلال حرصها على الكشف عن مدى فهم التلميذ للمادة المتعلمة، وكيفية أداء المهارة واستخدامها، وتحليلها والتعبير عنها.

وتؤدي التغذية الراجعة دورها في هذه الطريقة حين تتوافر المعلومات التي تمكّن التلميذ من مقارنة أدائه الفعلي مع المستوى الأمثل لأداء المهارة، وقد تستخدم بطاقات الملاحظة التي هي سجلات منظمة تتضمن جميع الأنشطة المتعلقة بالتعليم والتعلم، سواء منها ما يتعلق بأهداف التعليم وطرقه والأدوات والوسائل المستخدمة فيه، وضبط الصف، وأساليب التقويم وغير ذلك من جوانب، وتزداد قيمة تلك البطاقات وتحقق فائدة أكبر كلما كانت أكثر تفصيلاً.

٣-طريقة مقاييس التقدير البيانية Graph Crating Scales هي طريقة تحدد عمل المعلم وفق خط بياني يتراوح بين أقل درجة من النجاح والنهاية العظمى له.

٤-سجلات الوقائع Factual Records وتمتاز بأنها تكشف عن مكانة وفائدة الحقائق المقدمة في الدرس خلال سير العمل التربوي، وتوضح العلاقات بين الجوانب المختلفة، وقد وضع المربون نماذج كثيرة لسجلات الوقائع منها:

أ-لوحات الانتباه Attention Charts التي تقوم على تقدير مدى جودة الموقف التعليمي بحساب نسبة التلاميذ المنتبهين للعمل في الصف، أي أنها تكشف العلاقة بين الاهتمام والانتباه الظاهري للتلاميذ وبين الطرق المتّبعة في التعلم.

وقد وضع موريسون نموذجاً لتلك اللوحات تقسم الصفحة فيه إلى عمودين

رأسيين، واحد للزمن، وآخر للتلاميذ المنتبهين، ويحصي المقوّم لكل فترة زمنية لا تزيد على (٣) دقائق عدد التلاميذ الذين يعتقد أنهم في حالة انتباه لما يتم في الصف.

إلا أن تلك اللوحات لا تكشف حصراً فيما إذا كان التلميذ في حالة انتباه فعلية، وفيما إذا كان انتباهه مركزاً جيداً أم سطحياً.

ب-لوحات المساهمة Participation وتقوم على تسجيل مساهمة التلاميذ في العمل ضمن الصف، حيث تقيس مقدار وأنواع المساهمة التي يقوم بها التلاميذ والمعلم خلال الدرس، ومثل هذه اللوحات لا بد أن تحوي رسماً تخطيطياً لأماكن جلوس التلاميذ، ودليلاً يحدد نوع المساهمة التي يقوم بها كل منهم مع تحديد الزمن المستغرق، إلا أن استخدام الدليل في لوحات المساهمة يجعل اعتمادها أمراً صعباً، وفهمها عسيراً.

ومن أشهر من وضع لوحات المساهمة بار وماك كواري اللذان استخدما دليلاً معقداً للّوحة، يتطلب استخدامها تدريباً خاصاً، وحددا بها النقاط التي تساعد المقوم في الحكم على كفاءة المعلم ومنها: نجاحه في إدارة الصف، ومهارته في التدريس، وتوصيل المعلومات إلى التلاميذ، ولياقته الشخصية للتعليم، وتمكنه من المادة واستعداده المهني، ورغبته في تطوير نفسه، وولعه في عمله، وعلاقاته مع تلاميذه، وقابليته لعقد علاقات اجتماعية طيبة مع الآخرين.

جـ-التسجيلات المختزلة: وهي طريقة تلائم كل أنواع المواقف التعليمية، وتفيد كثيراً في بعض الأغراض الخاصة كتسجيل طريقة جديدة في التعليم، ليتدارسها المعلمون في صف أو مدرسة.

٥-المذكرات اليومية: وهي تسجيل مستمر وشامل لكل أنواع المواقف

التعليمية، لما يقال ويمارس في نواحي النشاط في الصف كلّها، والمذكرة اليومية تساعد المشرف على تسجيل الحقائق كلها عن الإجراءات كلّها التي تتم في الصف. وهي وسيلة موضوعية إن توافرت لدى المشرف القدرة على ملاحظة الحقائق وتسجيلها، وتمتاز المذكرات اليومية بأنها سجل واقعي ومستمر للعمل في الصف، مما يكشف عن التقدم في العمل، وإظهار العلاقات بين جوانبه.

٦-الوسائل الآلية لتسجيل الوقائع، كالتلفزيون والسينما وآلات التسجيل والسماعات الداخلية... التي تعد من الوسائل القيمة التي تسجل بصورة كاملة كل ما يجري داخل الصف بموضوعية مما يساعد على تقويم المعلم بصورة أفضل.

ومن خلال ما ذكرنا من طرائق تقويم المعلم يتبين لنا أن اهتمام المربين ينصبّ بصورة رئيسة على تحليل السلوك التعليمي داخل الصف، إلا أن هذا لا يعني عدم وجود طرائق نقوّم بها المعلم خارج الصف من حيث علاقاته مع تلاميذه وزملائه ورؤسائه وأولياء الأمور وسواهم. كما لا يعني أيضاً أن كل طريقة عالم قائم بذاته لا يمكن تجاوزه وتخطيه، بل يمكن للمشرف أن يعتمد بعض الطرائق أو يعدل فيها بحسب ظروفه وإمكاناته.

وهناك طرائق عدة يستخدمها المشرف التربوي عند تقويمه المعلم، منها:

- طريقة التقويم باستخدام بطاقة ملاحظة فعالية المعلم وتحليل سلوكه على اختلاف مناحيه، اللفظية والعملية والمهارات والقيم وسواها.
- طريقة التقويم باستخدام مقياس التقدير وتحديد درجاته ومدلول كل درجة وبيان ملاحظات التربويين عليه.

- طريقة التقويم باستخدام تحليل التفاعل اللفظي داخل الصف وتوضيح دور مشاركة كل من المعلم والتلاميذ وبيان أهمية هذه الطريقة ونماذجها وكيفية العمل بموجبها والفوائد التي تحققها.

ومهما تعددت طرائق التقويم يبقى لقدرة المشرف على فهم المواقف التعليمية كلّها ونواحي النشاط كل على حدة أثره الكبير في نجاح عملية التقويم.

وفيما يلي توضيح لطريقة التقويم باستخدام بطاقة ملاحظة فعالية المعلم نظراً لأنها أكثر شيوعاً من الطرق الأخرى. وأن أغلب المشرفين قد اعتمدوها في مجال تقويم المعلم.

تقويم المعلم باستخدام بطاقة الملاحظة:

يتطلب التقويم الحصول على صورة كاملة ودقيقة عن أداء المعلم، ولا بد من الاستعانة بأدوات تتصف بالدقة إلى حد كبير، من هذه الأدوات بطاقة الملاحظة التي تساعد المشرف التربوي في إصدار حكم واقعي على المعلم انعكاساً لبعض التصرفات التي قام بها خلال الدرس.

لذلك لا بد أن تضم البطاقة جميع العناصر التي تسمح بتسجيل الأحداث في الصف سواء أكانت وقائع بين المعلم والتلاميذ أو ردود فعل التلاميذ نحو طريقة إلقاء الدرس، أو الأسئلة أو الوسيلة المعينة.

وأن تُحدد المهارات الأساسية في التعليم والتي يتوقف عليها نجاح الدرس أو فشله من خلال معرفة المشرف لمدى اهتمام المعلم بإعداد الدرس والتحضير له، ومدى اعتماده على التخطيط في إكساب التلاميذ المعارف والمهارات والقيم، ومدى اهتمامه بالأداء وحسن تنفيذ الدرس بما يضمن تحقيق الأهداف.

ولتحديد العناصر الرئيسة لبطاقة الملاحظة يعتمد المربون إحدى الطرائق التالية:

١-طريقة تحديد عناصر البطاقة استناداً إلى نظرية تربوية فلسفية معينة.

وقد اعتمد سمبسون Simpson وبراون Brown هذه الطريقة حيث ركزا على نظرية النشاط في التربية ووضعا اثنى عشر عنصراً تقويمياً جميعها يركز على دور النشاط في عملية التعليم.

كما اعتمد بربوم Barbum هذه الطريقة وركز فيها على النشاطات التدريبية التي تتم داخل الصف وما تحدثه من تغيير في الموقف التعليمي.

وركز ماك جي Mac Gee في تحديد عناصر بطاقته على مبدأ المهارات.

ويُعاب على هذه الطريقة التي تستند إلى نظرية تربوية فلسفية معينة كثرة الاختلافات بين المقاييس تبعاً لاختلاف المبادئ الأساسية للفلسفة التربوية.

٢-طريقة التحكيم: التي تقوم على الطلب من الخبراء التربويين والحكام الأكفياء ذكر العناصر الرئيسة التي يرون أنها أكثر أهمية من سواها في قياس فعالية المعلم، ويتم ذلك من خلال المناقشات الجماعية أو عن طريق الطلب الفردي.

وقد نقد كل من تورنر Turner وفاتو Fattu هذه الطريقة لأنها تقوم على فرضيات نظرية.

٣-طريقة تحديد العناصر من خلال دراسة آثار التعلم والتغيرات التي تحدث في سلوك التلاميذ ومدى فهمهم وتدريبهم وعلاقاتهم بمعلميهم: إلا أن مصمم البطاقة وفق هذه الطريقة يواجه صعوبة في تحديد الآثار الحاصلة في قيم التلاميذ واتجاهاتهم.

٤-طريقة تحليل الوقائع المهمّة ذات الأثر الفعال في نجاح الدرس: وتحديد العناصر الرئيسة في البطاقة من خلال تحليل إجابات الخبراء التربويين عنها.

وقد اتبع لمبوش هذه الطريقة حين طرح على المشرفين التربويين السؤال التالي:

(صف آخر عمل استرعى انتباهك لأفضل المعلمين الذين راقبت نشاطهم خلال الدرس في الأشهر الثلاثة الأخيرة الذي كان السبب المباشر في تحقيق نجاح رائع للدرس).

إلا أنه حين تحليل الإجابات تبين له ما تعانيه هذه الطريقة من تأثير الحكم الذاتي للمقوّم.

٥-**طريقة الملاحظة المباشرة:** وتحديد ما يجري من أحداث ضمن الصف، وأدوار كل من المعلم والتلاميذ وطريقة التدريس وجميع العناصر الأخرى التي كانت سبباً في نجاح الدرس.

إلا أن آراء المقومين تأتي في أغلب الأحيان متفاوتة، ولا بد من أن يتم لقاء فيما بينهم بهدف تحديد العناصر الرئيسة.

وفيما يلي بطاقة ملاحظة لتقويم فعالية معلم المرحلة الابتدائية في الصف قامت بتصميمها المؤلفة:

رقم البطاقة:

اسم الموجه التربوي:

مديرية التربية في: تاريخ الزيارة:

مدرسة:

اسم المعلم: المرتبة والدرجة: الصف:

عدد التلاميذ: الحصة: المؤهلات التربوية:

المؤهلات الثقافية: العمر: المادة: الموضوع:

الفعاليات التعليمية:	ممتاز	جيد	وسط	ضعيف
أولاً-الأهداف التربوية:				
١-وضوحها.				
٢-شمولها المجالات الرئيسة (المعرفة، المهارات، القيم، الاتجاهات).				
٣-صياغتها صياغة سلوكية.				
٤-قابلياتها للتحقق.				
ثانياً-النمو المهني للمعلم والقدرة على التعليم:				
أ-القدرة بالمادة وإعدادها:				
١-اهتمام المعلم بتحضير الدرس والإعداد له.				
٢-صحة المادة العلمية.				
٣-كفاية المادة العلمية.				
٤-حسن توزيع وقت الدرس.				
٥-تنظيم محتوى الدرس من الناحية المنطقية.				
٦-ربط حقائق المادة بالمواد الأخرى.				
٧-ربط حقائق المادة بحياة وظروف التلميذ.				
ب-طرائق التعليم:				
١-التزامه بقواعد التعليم.				

١١-كفاية التمارين والتدريبات التطبيقية.

١٢-اهتمام المعلم بدفاتر التلاميذ.

١٣-استخدام وسائل ملائمة للتقويم.

ثالثاً-اتجاهات المعلم المهنية:

١-حرص المعلم على التعاون مع زملائه وأولياء الأمور.

٢-حرص المعلم على النمو المهني والعلمي.

٣-حرصه على التقيد بالدوام والمواظبة عليه.

٤-عنايته بتحضير الدروس والوسائل التعليمية.

٥-عنايته باختبارات التلاميذ وسجلاتهم التقويمية.

٦-إسهامه في النشاطات التربوية والبيئية.

٧-مدى إفادته من التوجيهات السابقة.

رابعاً-نصائح الموجه وإرشاداته:

ويُستخدم في التقويم مقياس متدرج من أربعة حقول (ممتاز، جيد، وسط، ضعيف) ويمكن وضع تقدير رقمي لبطاقة الملاحظة تساعد المشرف التربوي في وضع التقدير الأنسب لأداء المعلم.

بعض العقبات التي تحول دون تقويم المشرف للمعلم تقويماً شاملاً وموضوعياً:

إن بداية الطريق لمتابعة عمل المعلم وتوجيهه يبدأ من ملاحظة فعاليته والوقوف على رؤيته نحو عملية التعليم وهو نظام واسع يشمل أنظمة فرعية متعددة، إلى جانب الدراسة المتأنية لسيرة المعلم الذاتية والمهنية، وتقويم ما نفذ من أنشطة لاصفية ومشاريع تتعلق بالخطة التربوية.

وطبيعي أن يواجه المشرف التربوي في عملية تقويم المعلم تقويماً شاملاً

باعتباره نظاماً متكاملاً يواجه صعوبات كثيرة، يأتي في مقدمتها كثرة عدد المعلمين الموكل إليه توجيههم. مما يجعل حوار المشرفين فيما بينهم أمراً صعباً.

إلى جانب نقص الخبرة الفعلية لدى المشرف واهتمامه بالجوانب النظرية أكثر من النواحي العملية التطبيقية، وبالنواحي الإدارية أكثر من الفنية، وقد يكون بالشكل دون الجوهر، وبالسلبيات دون الإيجابيات، وعدم الموضوعية في التقويم والاستماع إلى الإشاعات وعدم تقصي الحقيقة.

مع الأخذ بالحسبان أن التقويم الحقيقي للمعلمين يتطلب جهوداً أكبر من طاقة المشرفين، فلا يوجد نظام واحد يتصف بالجودة ويصلح لتقويم المعلمين جميعهم في الأوقات المختلفة.

تقويم أداء المشرفين:

إن التطور المهني يتطلب تقويم عمل المشرف التربوي ومدير المدرسة مشرفاً مقيماً، وتعمد بعض الأنظمة التربوية إلى إيجاد إدارة أو هيئة خاصة لذلك، وبعضهم يطلق عليها إدارة مركز التطوير التربوي، حيث يقوم مركز التطوير التربوي بمتابعة عمل المشرفين التربويين وأدائهم وسلوكهم الإشرافي، وتقديم تقرير لرئيس برنامج التربية والتعليم أو لمدير التربية في المحافظة أو المنطقة.

ومن النقاط التي يتم لحظها عند تقويم أداء المشرف التربوي:

١- مدى التحسن في طرق التدريس التي يعتمدها المعلمون في عملهم.

٢- مدى نجاح المشرف التربوي في تحقيق النمو المهني والعلمي للمعلمين.

٣- مدى تقبل المشرف التربوي للأفكار والتجارب الجديدة وقدرته على تطوير ذاته علمياً وتربوياً.

٤- تعاون المشرف التربوي مع رؤسائه والمديرين وزملائه والمعلمين في مجال عمله.

٥- مدى ما يتمتع به من الصفات الشخصية والعلمية الضرورية في تعامله مع الآخرين وخاصة النزاهة والعدالة وتحمل المسؤولية.

٦- قدرته على تطوير محتوى المناهج وتطويعها بما يتلاءم مع البيئة المحلية.

٧- قدرته على اختيار الأساليب من حيث ملاءمتها للأهداف وفعاليتها.

ومن الأساليب التي تعتمد في تقويم المشرف التربوي ومدير المدرسة مشرفاً مقيماً، الملاحظة المباشرة، وتقييم النتاجات والتطورات في أداء المعلمين والمتعلمين.

ومن أفضل أساليب تقويم المشرفين التقويم الذاتي والذي هو أصدق أنواع التقويم، فهو يعطي المشرف والمدير فرصة موضوعية لمراجعة ممارساته التربوية بحرية ليتجاوز نقاط الضعف ويعزز نقاط القوة.

والمشرف ذو الضمير الحي يطرح على نفسه التساؤلات التالية باستمرار:

- هل تمكنت من أداء الرسالة الإشرافية على أكمل وجه؟
- هل تمكنت من تعميق صلتي بالمعلمين؟
- هل استطعت أن أقف على حقيقة فعاليات المعلمين؟
- هل استطعت تقديم المساعدات الإيجابية لمن يحتاجها من المعلمين؟

- هل عاونت المدرسين في الحصول على ما يلزم من الوسائل المعنية وأعنتهم على كيفية استخدامها والانتفاع بها؟
- هل النتائج الإيجابية التي حققها المعلمون كانت نتيجة الإشراف؟
- هل تمكنت من تنمية روح القيادة لدى المعلمين؟


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الحادي عشر

انتقاء المشرف وتدريبه

- مقدمة
- مسوغات تطوير أسس انتقاء المشرف التربوي وتأهيله
- محددات تطوير المشرفين التربويين
- جوانب الوعي التربوي للمشرف الناجح
- الأساليب المعتمدة في اختيار المشرفين التربويين
- إعداد المشرف التربوي

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الحادي عشر

انتقاء المشرف وتدريبه

مقدمة:

الإنسان غاية التنمية ووسيلتها. والإنسان من منظور تربوي وتعليمي هو الاستثمار الأساسي والحقيقي على المدى البعيد.

ومنذ القرن الخامس قبل الميلاد قال كوان تسو (٥٥١-٤٧٩ق.م): "إذا كنت تخطط لسنة فاغرس بذرة، وإذا كنت تخطط لعشر سنوات فازرع شجرة، وإذا كنت تخطط لمائة سنة فعلم الناس. فعندما تزرع بذرة مرة واحدة فإنك تحصد محصولاً واحداً. ولكن عندما تعلم الناس تحصد مائة محصول"."

فالتعليم يعزز التنمية بجميع أبعادها، فهو ينمي قدرات الأفراد على اكتساب المعلومات واستخدامها، ويعمق فهمهم لأنفسهم وللعالم ويوسع خبراتهم ويزيد من قدرتهم على الإبداع والتجديد ، وعلى عاتق التربية يقع تحقيق هذه الأهداف. والمعنيون بالعملية التربوية يجدون السبل لبناء الإنسان بالشكل الأفضل، والإشراف التربوي يؤدي الدور الأساس.

فالإشراف التربوي يعد خدمة إنسانية تربوية تهدف إلى الارتقاء بالعملية التعليمية من خلال الظروف والإمكانات المناسبة التي تمكن المعلمين والطلاب على حد سواء من ممارسة أدوارهم بكفاءة فاعلية.

والعملية الإشرافية من أكثر العمليات التربوية والتعليمية دقة وتعقيداً من جهة، وشمولية وفنية من جهة أخرى، فصاحبها يحتاج إلى كفايات عالية في التعليم والإشراف والعلاقات الإنسانية.. الخ، كما يحتاج أكثر إلى مهارة في جزئيات العمل، لأن العمل بعموميته نجاحاً أو فشلاً مرهون بقدرات المشرف وإمكانيته ووضوحه.

ويعد المشرف التربوي أحد القياديين في ميدان التربية والتعليم. واختيار المشرف عملية بالغة الأهمية لما يترتب على ذلك من أبعاد تربوية وإنسانية.

فطبيعة الدور الإشرافي يتمحور حول تحسين أداء المعلم، بمعنى إتقان المعلم للمهارات اللازمة لأداء دوره، بحيث ينعكس ذلك الأداء الجيد على تحسين مستوى الطلبة. كما أن مفهوم العمل الإشرافي يقوم على تطوير العملية التربوية.

وتعدد الأدوار التي يقوم بها المشرف التربوي يتطلب معايير واضحة لاختياره. وهناك تنوع في اختيار المشرف التربوي وتختلف الدول في أسلوب اختيارها المشرفين.

مع تطور العلوم والتقنية في مختلف مناحي الحياة، فإن إسناد أي عمل من الأعمال القيادية، ولاسيما في مجال التربية أصبح يخضع لأساليب وشروط ومتطلبات معينة ينبغي توافرها في المتقدم لهذه الوظيفة ولقد بذلت جهود كثيرة لتحديد معايير يمكن الاهتداء بها في اختيار القادة الإداريين، فقد توصل الفكر الإداري إلى القول أن هناك معايير تقوم على أساس قدرات وإمكانات الشخص لمنصب قيادي محدد.

وكذلك بالنسبة للإشراف التربوي فنظراً لأهمية الإشراف في عملية التربية والتعليم والدور الذي يقوم به في الارتفاع بمستوى الخدمة التعليمية فإن هناك ضرورة تدعو إلى العناية باختيار المشرفين التربويين.

ولذلك فإن اختيار وتعيين المشرفين وتدريبهم يتطلب الدراسة للوقوف على الأساليب المتبعة في الاختيار والتعيين والتدريب والصفات المهنية والشخصية التي يجب أن تتوافر فيمن يشغل هذه الوظائف القيادية العامة.

إن الاختيار الجيد لوظيفة الإشراف التربوي يحقق للتعليم غايات اقتصادية وتربوية وإنسانية عظيمة الأهمية، إذ يقلل الفاقد ويضاعف العائد من وراء كل جهد يبذل، وكل مال ينفق، ويحقق الأهداف التربوية المرسومة في إطار الفلسفة القومية وينمي العلاقات الإنسانية ويخلق الحماسة ويدعم إيمان الفرد بالقيم والمثل العليا.

مسوغات تطوير أسس انتقاء المشرف التربوي وتأهيله:

١- التقدم التكنولوجي واطراد المعرفة المتسارع، مما يستوجب الارتقاء بأداء المعلم.

٢- تعقد عملية التعليم لكثرة المتغيرات المؤثرة في فاعليتها، سواء ما يعزى منها للقطاع التعليمي نفسه من معلم ومتعلم وبيئة التعلم، أو ما يعزى للمجتمع وما يطرأ عليه من تغيرات اقتصادية وسياسية واجتماعية. مما يتطلب توافر مجموعة من الكفايات لدى المعلم تمكنه من التعامل بيسر واقتدار مع هذه المتغيرات. مما يلقي بالتالي المسؤولية على المشرف التربوي.

٣- تدني المستوى النوعي للتعليم بسبب التوسع الكمي الكبير في أعداد المتعلمين وضعف اهتمام البعض منهم بالتعلم، ومحدودية الموارد المخصصة للمؤسسات التربوية، وتدني مستوى أداء بعض المعلمين.

٤- ضعف كفاءة المشرفين التربويين ويتجلى في:

- ضعف الحصيلة المعرفية.
- انخفاض المستوى الثقافي العام.
- ضعف القدرات الإشرافية التحليلية منها والابتكارية.
- ضعف روح المبادرة.
- ضعف الكفاءة التقنية في استخدام تقانات الإشراف الحديثة.

محددات تطوير المشرفين التربويين:

في ضوء المسوغات السابقة تتضح لنا ضرورة التطوير. ولكن تطوير الإشراف التربوي ليس مجرد عملية اجتهادية تصيب حيناً وتخطئ حيناً آخر. إنه عملية كبيرة تحكمها قيم منها:

١- أن يكون تطوير الإشراف عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة معينة.

٢- أن يرتكز التطوير على معرفة وثيقة بإمكانات الواقع والبيانات الدقيقة.

٣- أن يرتكز التطوير إلى رؤيا واضحة وفلسفة محددة تستثمر الماضي وترصد الواقع وتتنبأ بالمستقبل.

٤- أن يتم تطوير الإشراف في إطار قيمي أخلاقي وفق معايير محددة.

٥- أن تكون متابعة التطور جزءاً مهماً من عمل القائمين على عملية الإشراف والمعنيين تطوير العمل التربوي.

٦- أن تستفيد خطة التطوير من خبرات وتجارب الأنظمة التربوية الأخرى في مجال تطور المشرفين التربويين ومن نتائج الأبحاث التربوية في هذا المجال.

٧- أن يلبي التطوير حاجة حقيقية لدى المشرفين التربويين.

٨- أن يواكب التطور المستجدات التربوية.

٩- أن تتصف خطة التطوير بالتكامل والشمول بحيث يكون تطويراً استراتيجياً لا تطويراً مرحلياً وتطويراً كلياً لا تطويراً جزئياً.

١٠- أن يتم تجريب خطة التطوير للتأكد من فعاليتها قبل تعميمها.

الصفات المطلوبة لعمل المشرفين:

حدد "دود ١٩٦٨ Dodd" الصفات التي يجب توافرها في المشرف التربوي بما يلي:

- ضرورة كسب المشرف احترام المعلم، وضرورة تملكه عنصر الحساسية لأن المشرف الذي لا يمتلك هذا العنصر لا يمكن فهم دوافع المعلمين وبالتالي يعجز عن التغيير الإيجابي في اتجاهاتهم والذي يؤثر بدوره في تغيير الأداء التعليمي.
- الحماسة والاندفاع نحو العمل، وهو أمر مهم للمشرف لأن حماسته تنعكس بفعل العدوى الانفعالية على اندفاع المعلم وحماسته للعمل.
- التفاؤل والثقة بالنفس والقدرة على تقبل الآخرين أياً كانت صفاتهم.
- الإبداع، لأن العاملين في مهنة التعليم كغيرهم يميلون إلى اعتياد النمطية في العمل، فلا بد من أن يدفع المشرف التربوي المعلمين إلى الابتكار والتجديد.

- الواقعية، حيث يقدر المشرف ظروف المعلمين وواقع البيئة التي يعملون فيها.

- الرؤيا الكاملة، لما يتعلق بتحسين عملية التعلم بكل جوانبها.

مما سبق يتبين أن الإشراف التربوي عمل فني، وأن المشرفين التربويين هم خبراء في النظام التربوي للمؤسسات التعليمية.

ويبقى السؤال: ما جوانب الوعي التربوي للمشرف الناجح؟

أولاً: وعي المشرف التربوي بالفلسفة التربوية وثقافة المجتمع:

لا يمكن لأي مشرف أن يقوم بدوره على الوجه الأكمل إلا إذا كان على وعي بالفلسفة التربوية وثقافة المجتمع التي توجه النظام التربوي الذي يعمل **لأجله**، فالتربية ليست قائمة بذاتها بل هي في جوهرها عملية ثقافية تشتق مادتها وتنسج من واقع المجتمع، وهذا يحتم أن يكون المشرف:

أ- على وعي بالأهداف التربوية عامة والأهداف الخاصة بالمرحلة التعليمية والخاصة بكل مادة على حدة.

ب- على وعي بمصادر اشتقاق هذه الأهداف والعلاقة بينها وبين أهداف المجتمع.

ج- قادراً على تحديد مدى التقدم الذي حققه المعلمون من نمو مهني، والصعوبات التي واجهته في توجيههم.

د- قادراً على استثارة حماسة المعلمين ورفع روحهم المعنوية وتوعيتهم نحو العمليات الثقافية والدوائر الاجتماعية التي يعملون فيها.

وبذلك يكون للمشرف التربوي دوره في تقويم النظـــام التربـــوي، ينـــاقش ويحلل بوعي وثقة المنطلقات الفلسفية ومدى ملاءمة الأهداف التربوية لها.

ثانياً: وعي المشرف التربوي بحاجات المعلمين:

من المسلم به أن المشرف التربوي إن لم يكن مُدركاً حاجـــات المعلمـــين التعليمية فإنه يتعذر عليه ممارسة الإشراف التربوي بالـــشكل الـــصحيح، فإنـــه سوف يعود بالعملية التربوية إلى دورها التقليدي حيث تصبح وظيفة المـــشرف المراقبة والضبط والمحاسبة.

إن وعي المشرف بوظيفته وتطوير الشخصيات المهنية للمعلمين في تنمية المجتمع المحيط بها يتطلب منه أن يمارس دوره كقائد تربوي فعال يسهم فـــي التوجيه الاجتماعي والتربوي ليس للعاملين في المدرسة فحـــسب بـــل لأفـــراد المجتمع المحيط بها. ولأجل ذلك عليه أن يختار أحسن أساليب الإشـــراف ذات التأثير الإيجابي على نمو المعلمين مهنياً.

ثالثاً: وعي المشرف التربوي بدوره كقائد تربوي:

لا يقتصر عمل المشرف على تفاعله مع العاملين في المدرسة، بـــل يقـــوم بدور أساسي في إدارة عملية التربية بالمدرسة وخارجها، فلكي يستطيع المشرف توجيه المعلم حول كيفية إدارة المواقف التعليمية في الصف، وبـــرامج النـــشاط خارجه وخارج المدرسة، فإن هذا يتطلب أن يكون قائداً تربوياً ملتزماً بمتطلبات القيادة التربوية.

ومن الأساليب المعتمدة في اختيار المشرفين التربويين ما يلي:

١-أسلوب الأقدمية ومسوغات الأخذ بهذا الأسلوب:

- أن الشخص الأقدم يفترض به أنه أوفر خبرة مما يزيد أهليتـــه لـــشغل الوظائف الإشرافية.
- أن مراعاة الأقدمية مبدأ عادل من شأنه رفع الروح المعنوية للعاملين.
- أن مبدأ الأقدمية لا يتيح فرصة إساءة استعمال السلطة وبـــذلك ينعـــدم تذمر العاملين.

٢-أسلوب الجدارة: ويمكن تحديد مدى جدارة المرشح للإشـــراف بإحـــدى الوسائل الآتية:

- توافر المؤهلات العلمية والتربوية اللازمة لدى المرشح لوظيفة مشرف تربوي.

٣-تقديرات الرؤساء في العمل:

وذلك من خلال إما المقابلة الشخصية معهم وسؤالهم عن كفاية الأشـــخاص المرشحين للوظائف الإشرافية والقيادية والرجوع إلى تقديراتهم المكتوبة علـــى نماذج خاصة.

وتحقق هذه الوسيلة فوائد منها:

- اختيار المشرفين الكفوئين للعمل.
- حث العاملين على الجد والمثابرة والاجتهاد والارتفاع بمستوى أدائهم لضمان حسن تقدير الرؤساء والترقية.
- كشف خصائص المرشحين في وظائفهم الحالية بـــصورة موضـــوعية بعيداً عن التصنع والذاتية التي قد تسود المقابلة الشخصية.

٤-تطبيق بعض المقاييس والاختبارات المقننة:

كاختبار الإجراء الموقفي: حيث يتم تقويم قدرة وكفاءة المشرف من خلال سلوكه إزاء موقف معين أو مواقف أخرى مع أشخاص آخرين.

والوقوف على تقديرات الرؤساء في العمل من أكثر الأساليب استخداماً في اختيار المشرفين نظراً لأنها تتيح الحكم على الجوانب الشخصية وكشف مدى صلاحية المرشح لشغل الوظيفة الإشرافية.

ويتأثر عمل المشرف التربوي ونجاحه في الممارسة بعوامل كثيرة وهي:

١-**عوامل مؤسسية** منها الخبرة في مجال التعليم، المقابلة الشخصية، المؤهل المسلكي، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في مجال التخصص، المعرفة بالأنظمة والقوانين الإدارية، تقارير الإدارة.

٢-**عوامل تتعلق بطبيعة الوظيفة ومهامها** وهي: احترام آراء الغير، القدرة على اتخاذ القرارات في مجال العمل، إدراك أهداف التعليم، القدرة على تقويم الأداء، القدرة على تصميم خطط وبرامج العمل، القدرة على تنمية النمو المهني.

٣-**عوامل اجتماعية:** وهي القدرة على تنمية أجواء التعاون بين الآخرين، القدرة على إتاحة جو من الاحترام المتبادل بين الآخرين، مهارة التعامل مع الآخرين، الانتماء والحس الوطني.

٤-**عوامل متعلقة بالميول والاتجاهات** منها: الرغبة بتحمل المسؤولية والإحساس بها، الرغبة في العمل بالإشراف التربوي، الاهتمام بالندوات والبحوث والمؤتمرات في مجال الإشراف.

٥-**عوامل جسدية ونفسية** منها: الثقة بالنفس، الاتزان والانفعال، السلوك والنزاهة الشخصية، سعة الاطلاع والأفق، الصحة والمظهر.

وبحسب هذه العوامل وبهدف صوابية انتقاء المشرف التربوي الأفضل، فقد **وضع خبراء الإشراف التربوي جملة معايير، يحدد بموجبها مدى إمكانية نجاح المشرف المرشح لعمله الإشرافي مستقبلاً.**

الصحة الجسمية والنفسية، فالصحة الجيدة بما فيها الجسمية والنفسية تتحكم إلى حد كبير في مواقف الإنسان وتفكيره وكفاءته، لذا يشترط بالمشرف المرشح أن يكون سليماً من هاتين الناحيتين لأن كلتيهما تؤثر في الأخرى، فمن الناحية الجسمية يجب أن يكون المشرف المرشح قوي البنية، سليم الجسم والحواس، نشطاً وحيوياً، فالمشرف الذي يعاني من أمراض قد لا يستطيع بذل المجهود الكافي ، وأن يكون حسن المظهر، متمتعاً بالطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير بنطق سليم.

وأما من الناحية النفسية فينبغي أن يكون على قدر من الفطنة والذكاء، قوي الملاحظة، سديد الفكر، واثقاً من نفسه، غير متردد بالرأي، متزناً هادئ الطبع، لديه القدرة على الابتكار والمبادأة والإبداع.

قوة الشخصية: بحيث تكون شخصية المشرف التربوي قيادية قوية ومتوازنة تساعده في كسب احترام وثقة الآخرين، والتعاطف والتفاعل مع الآخرين والتشاور في الرأي وإثارة دافعيتهم للعمل واكتشاف البوادر القيادية لديهم وتنميتها.

وأن يتحلى بالحزم واللباقة والصبر سعة الصدر والقدرة على ضبط النفس البعد عن الانفعال والتسامح والدبلوماسية في أداء عمله والمرونة والمثابرة والحماسة والتفاؤل والأصالة.

إلى جانب التواضع ولين الجانب حتى لا يرهبه الآخرون، والعدالة والحساسية والموضوعية، والقدرة على التجديد والإبداع والتفتح الذهني، الذكاء وسعة الحيلة وبعد النظر، والقدرة على اتخاذ الموقف المناسب والقرار الصحيح، والإنصاف في تقدير عمل الآخرين والتعاون معهم، والشجاعة في تحمل المخاطر، والموضوعية والاستقامة والإخلاص والأمانة في القول والعمل، والقدرة على نقل العلم والمعرفة والخبرة إلى المعلمين بهدف نموهم مهنياً، وأن يكون قدوة للمعلمين والمديرين في إخلاصه للعمل وتفانيه فيه، لأن قناعة المعلمين بإخلاص مشرفهم ورغبته في تحسين أدائهم يزيد من قدرتهم على النمو المهني، وأن يتمتع بروح الدعابة مع الاحتفاظ بقوة الشخصية.

٢-المؤهلات الوظيفية:

وتتعلق بالتأهيل التربوي المناسب، فالتحصيل العلمي والمؤهل التربوي شرط أساسي للمشرف التربوي الناجح.

- كحيازة المرشح للإشراف إجازة جامعية في التربية أو شهادة أعلى، أو حيازته إجازة جامعية أو شهادة أعلى في اختصاص تعليمي متبوعة بمؤهل تربوي.
- الأقدمية والخبرة الكافية في التدريس والعمل التربوي والعمل المستمر على التجديد والتطور، وأن يكون تقديرات رؤسائه عنه جيدة.

٣-الصفات الاجتماعية:

التي تتجلى بإيمان المشرف المرشح بالجانب الإنساني والقيادة الديموقراطية في الإشراف التربوي، وأن الإشراف التربوي عملية إنسانية ديموقراطية تعاونية

تقوم على احترام كل فرد في المدرسة وخارجها، وتقبل آرائهم وقدرة كل منهم على المشاركة والتعاون وتحمل المسؤولية.

ويجب أن يكون المشرف المرشح قادراً على إقامة العلاقات الإنسانية مع المعلمين والمديرين والأسرة وأفراد المجتمع المحلي. ويتميز بالروح الوطنية والقومية ويؤمن بفلسفة المجتمع وأهدافه وضرورة الاستفادة من القيم والتقاليد التي يؤمن بها المعلمون لصالح تطوير خبراتهم ولديه الاستعداد الدائم للعطاء والتضحية.

٤-المعايير المسلكية:

ويقصد بها كفاية المشرف في عمله السابق سواء كان معلماً أو مديراً، وقدراته المختلفة على العمل ووضع البرامج ومعرفة طرق التدريس والوسائل المتنوعة، أي أن يكون ملماً إلماماً جيداً بمتطلبات ممارسة الإشراف التربوي والتي منها:

- أن يكون مؤهلاً لتحقيق التنمية المهنية للمعلمين.
- أن يكون على دراية تامة بمحتوى المادة الدراسية التي سيشرف فيها على المعلم وطرائق تدريسها.
- أن يتمكن من تزويد المعلمين بالخبرات اللازمة لهم في ميدان عملهم.
- أن يتمكن من تنظيم العمل والتخطيط لبرامج الإشراف بحسب حاجات المعلمين لأن التخطيط يساعده في تحقيق الأهداف.
- أن يكون ملماً بأساليب القياس والتقويم.

لا بد للمشرف التربوي من أن يمتلك مهارة التعليم، والخبرة الناجحة في طرائق التدريس الفعالة، ولا يتحقق له ذلك إلا من خلال الأقدمية وممارسته التعليم لمدة سنوات بحيث يكتسب الخبرة الكافية في النواحي الإدارية الإشرافية حول الفعاليات التي تتم داخل الصف. فالخبرة تساعده في أن يثبت جدارته في جميع الأدوار التي يقوم بها المهنية والثقافية والاجتماعية وسواها، وأن يمتلك القدرة على توجيه المعلمين وإقناعهم بأهمية التغيير، وأن يكون قد أدى أعمالاً متميزة أو مبتكرة، وأن تكون التقارير المقدمة عنه خلال سنوات خدمته دالة على حسن تعليمه لتلاميذه وتفوقه على أقرانه، الإلمام بالعلوم التربوية والاهتمام بالمعلمين وتلبية حاجاتهم والقدرة على تحفيزهم والقدرة على تحديد الأهداف وتحليل النتائج والقدرة على تقويم المعلمين ومتابعتهم والتقويم الذاتي الدائم لعمله، والتدقيق في ممارساته ليتأكد من أنه يقترب من تحقيق حاجات المعلمين والأهداف التربوية.

إلى جانب حب العمل التربوي حباً يجعله فخوراً بالانتماء له والإخلاص فيه، ويقبل عليه برغبة وحماسة ويثري العملية التعليمية.

والالتزام بأخلاقيات مهنة التربية والتعليم والانتماء للرسالة التربوية التي يعمل لأجلها وأن يكون حسن السمعة والخلق منذ عهده بالتعليم، وأن يكون قدوة في العمل والنظام لغيره، فالتربية تقوم على القدوة، فالطالب قدوته المعلم، والمعلم قدوته المدير والمشرف التربوي.

ولا بد للمشرف التربوي أن يمتلك ثقافات متعددة منها:

الثقافة العامة: ذات الصلة المباشرة في عمله، كمعرفته بالسياسات التربوية في الوطن العربي، ومعرفته بالاقتصاد المعرفي، وخبرته الحاسوبية، ومعرفته في فن التعامل مع الناس.

الثقافة التربوية: التي تشكل البنية المعرفية لعمله كمعرفته فلسفة المجتمع وأصول التربية، وأسس الإرشاد والتوجيه، وخصائص العمل الإشرافي والإداري، وعلم النفس بفروعه المختلفة من علم نفس طفولة، ومراهقة، علم نفس النمو، وعلم النفس الاجتماعي.. الخ.

آلية اختيار المشرف التربوي:

بعد ترشيح المسؤولين عن جهاز الإشراف للمشرف المقترح والتدقيق في المؤهلات العلمية والتربوية التي يمتلكها والوقوف على آراء من تعاملوا معه خلال عمله التعليمي إن كان معلماً أو عمله الإداري إن كان مديراً، لا بد أيضاً من التأكد من توافر المعايير المحددة والموضوعية والمسوغة لانتقائه بعيداً عن التحيز الشخصي، من ذلك التأكد من:

- النمو المهني والإنتاج العلمي لأن استمرار الدراسة ومداومة البحث وتنمية المهارات تبين مدى اهتمام المرشح لهذه المهنة وحبه لها ويمكن أن نختبر النمو المهني عند المشرف من خلال (هل قام بعمل جماعي- هل شارك بدوره تدريبية- هل قام بندوات أو اجتماعات- وهل هو متابع لكل ما هو جديد). إلا أنه من الضروري عدم التركيز على المؤهلات العلمية والشهادات حتى لا تكون مبعث إحباط للكثير من المعلمين والمديرين.
- الخصائص القيادية والاستعداد الشخصي تعتبر جوانب رئيسية يجب توافرها في المرشح وأن يكون قادراً على اتخاذ القرار وعلى التواصل ولديه ثقة بنفسه.

- إجراء مقابلات شخصية مع المشرف المقترح ويشترط أن تكون لجنة المقابلة على درجة من التميز في العمل وذات صلة مباشرة بالإشراف التربوي.
- إجراء اختبار كتابي تعده وزارة التربية يفترض أن يجتازه المشرف المقترح بنجاح.
- إجراء فحوص طبية.
- تكليفهم ببعض التطبيقات العملية المسلكية

ولا بد من السعي المستمر لتحسين آلية اختيار المشرفين من خلال:

أ-إجراء المزيد من البحوث التربوية حول عملية اختيار المشرفين التربويين وفق منهجية جديدة.

ب-عقد الندوات والمؤتمرات التي تتناول دور المشرف التربوي وأساليب اختياره.

إعداد المشرف التربوي قبل التحاقه بالخدمة:

بعد اختيار أفضل المرشحين للوظائف الإشرافية يجب العمل على إعدادهم قبل التحاقهم بعملهم الإشرافي، ومن ثم تدريبهم تدريباً مستمراً.

وتدريب المشرفين هو الخطوة الثالثة بعد الاستقطاب والاختيار في تزويد المؤسسة بالموارد البشرية اللازمة لتكون أكثر إنتاجية.

فنجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها متوقف إلى حد كبير على نجاح مدير المدرسة والمشرف التربوي فهم أكثر الناس التصاقاً بالعملية التربوية وتأثيراً في مخرجاتها.

وبالتالي فإن تقدم العمل المدرسي يتوقف على ما يبذل من جهود نحو استغلال الموارد البشرية عن طريق تنمية وتدريب الأفراد العاملين في التربية وفي مقدمتهم المشرفون التربويون ومديرو المدارس.

إن المتفحص للأدب التربوي يلحظ أن الاهتمام بتكوين المشرفين التربويين إعداداً وتدريباً بدا واضحاً على المستوى الدولي والعربي والمحلي، حيث تناول العديد من الندوات والمؤتمرات الدولية والعربية المحلية موضوع تطوير برامج إعداد المشرف التربوي وتدريبه نذكر منها (المؤتمر الدولي للتربية، ١٩٨٥)، (ندوة الإشراف التربوي في الوطن العربي، واقعه وسبل تطويره، ١٩٨٤)، (المؤتمر التربوي الثاني لتطوير التعليم في سورية، ١٩٩٨)، وأكدت ضرورة اختيار أفضل المرشحين لوظائف الإشراف التربوي، وإعدادهم إعداداً يمكنهم من الاضطلاع بمهامهم الريادية، وأن تؤمن لهم الفرص لتنمية خبراتهم وكفاياتهم في أثناء الخدمة.

لقد تطورت أساليب عمل المشرف التربوي ومجالاته، حيث لم تعد مجرد رقابة وتقويم بل أصبحت تجديداً وتقويماً وتطويراً تربوياً مما اقتضى اهتماماً أكبر ببرامج تدريب المشرفين التربويين.

ويعد تدريب المشرفين التربويين من المسائل المهمّة جداً في تطوير العملية التربوية ومكملاً لدور المشرف التربوي، إذ لا بد له أن يكون على درجة عالية من التأهيل حتى يستطيع القيام بواجبه على أكمل وجه، فكيف له أن يوجه العملية التربوية دون أن يمتلك الكفاءات والكفايات اللازمة لذلك والتي يمتلكها عن طريق التدريب المستمر طوال فترة خدمته ومن خلال طرق ووسائل التدريب المعروفة.

وقد يتم إعداد المرشح للإشراف في معاهد رسمية أو في كليات التربية،

وفق مناهج دراسية محددة. وقد يتم إعدادهم خلال الدورات التدريبية وبرامج التدريب العملية في مجال الإشراف التربوي التي إما أن تكون لمدة قصيرة محدودة أو لعام دراسي مثلاً، وبحسب الحاجة.

وبدهي أن نوع الإعداد ومدته يتعلق بما يملكه المرشح للإشراف من مؤهلات وخبرات تربوية سابقة.

فنجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها متوقف إلى حد كبير على نجاح مدير المدرسة والمشرف التربوي في عملهما، فهم أكثر الناس التصاقاً بالعملية التربوية وتأثيراً في مخرجاتها.

وبالتالي فإن تقدم العمل المدرسي يتوقف على ما يبذل من جهود نحو استغلال الموارد البشرية عن طريق تنمية وتدريب الأفراد العاملين في التربية وفي مقدمتهم المشرفون التربويون ومديرو المدارس.

وتدريب المشرفين هو الخطوة الثالثة بعد الاستقطاب والاختيار في تزويد المؤسسة بالموارد البشرية الملائمة لتكون أكثر إنتاجية.

وينظر إلى التدريب باعتباره عملية ذات وجهين، وجه يتعلق بالإعداد قبل دخول المهنة وآخر يتعلق بالتدريب أثناء الخدمة، وأن الوجه الأول هو بدء الطريق للنمو المهني في حين أن الآخر هو الضمان الوحيد لاستمرار هذا النمو المهني.

أهمية تدريب المشرفين التربويين:

إن للتدريب أهمية كبيرة بالنسبة للمشرفين التربويين وذلك من خلال:

١- حاجة المشرفين أنفسهم إلى التدريب لتحقيق الذات وتحصيل المهارات والكفايات والمعرفة اللازمة لأداء الأدوار المنوطة بهم.

٢- تركيز اهتمام إدارات التعليم والمؤسسات التعليمية على تدريب المشرفين وتأهيلهم كجزء من تطوير العملية التربوية.

٣- نظرة المستفيدين من الإشراف التربوي من مديرين ومعلمين لضرورة توافر الكفاءات والكفايات اللازمة للمشرف التربوي وما تقتضيه ضرورات العمل في هذا المجال.

٤- ضرورة مواكبة التطور والتقدم العلمي في مجال الإشراف التربوي والمجالات التربوية الأخرى.

٥- تحقيق الانسجام بين المشرف التربوي وعمله عن طريق رفع مستوى كفاءته، مما يجعله قادراً على توظيف طاقاته إلى أقصى درجة ممكنة، بما يحقق له التوازن بين أوجه النشاط المختلفة، والكفاية والقدرة على الإبداع والتجدد.

المنطلقات والأسس التي يقوم عليها إعداد المشرف وتدريبه:

- حب المشرف التربوي للعمل الإشرافي ورغبته في مساعدة المعلمين.
- حق المشرف التربوي في الاستزادة من المعرفة والممارسة والتدريب.
- تحمل المشرف المسؤولية الإشرافية والقدرة على توجيه الآخرين ومساعدتهم ومواكبة المستجدات التربوية وخاصة من تقدم فني وتكنولوجي يتطلب النمو المهني المستمر.
- تكافؤ الفرص بين القائمين على الإشراف التربوي في مجال التدريب يساعد على تلبية حاجة كل منهم.

- التدريب المستمر يجعل المشرف التربوي أكثر التزاماً ورغبة في العطاء.
- ارتكاز برامج تدريب المشرفين على استراتيجيات الإشراف التربوي وآليات العمل الحديثة في مجال الإشراف، مما يحقق نجاح المشرف في عمله.
- الإفادة من الطريقة النظمية في تدريب المشرفين ومن قبل خبراء الإشراف المختصين مما يساعد على تحقيق أهداف التدريب.
- توافر مستلزمات التدريب والبيئة الإشرافية اللازمة والحوافز المناسبة يشجع المشرفين على الالتحاق ببرامج التدريب.

فوائد تدريب المشرفين التربويين:

إن تدريب المرء في أي عمل يكسبه مهارة ويختصر وقته كما يجعله أكثر إتقاناً، ويعتمد المشرف التربوي على التدريب عادة فيُ تنمية كثير من خبراته، وفي القيام بأنماط سلوكه اللازمة.

ويحقق تدريب المشرف التربوي له الفوائد التالية:

- يكسبه القدرة على أداء الأعمال في سهولة ويسر.
- يعزز خبرات المشرف التربوي ويطور مهاراته ويعرفه بمشكلات التعليم وطرق علاجها.
- يرفع مستوى إتقان الأداء لديه ويزيد من قدرته على التجديد والإبداع مما يؤدي إلى انعكاس معارفه انعكاساً وظيفياً على أدائه.
- يعالج أوجه القصور لدى المشرف غير المؤهل تأهيلاً كافياً ويقربه إلى أقصى درجة من متطلبات عمله الميداني.

- يحفزه نحو المزيد من التعلم والنمو ويجعله أكثر قدرة على تطوير البيئة التعليمية/التعلمية.
- يجعله أكثر قدرة على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية.
- أكثر انفتاحاً في توسيع نطاق علاقاته بالآخرين.
- يساعد التدريب في اكتشاف الكفاءات الجيدة من المشرفين التربويين والذين يمكن الاستفادة منهم في العديد من المجالات مثل: تنظيم المؤتمرات التربوية، تطوير المناهج، تأليف الكتب المدرسية، وضع الخطط العامة... الخ.
- يركز على العديد من الاتجاهات التربوية والنفسية المعاصرة، كالتعلم بالإتقان، والتعلم الذاتي، وتنمية الكفايات، وتحقيق الجودة في التعليم... الخ.
- يدرب المشرف على توظيف التكنولوجيا في عمله الإشرافي كاستخدام شبكة الانترنت في توجيه المعلمين وإرشادهم.

البرنامج التدريبي للمشرفين:

يقصد ببرنامج تدريب المشرفين كل برنامج منظم ومخطط يمكن المشرفين التربويين من النمو في العملية التوجيهية بالحصول على مزيد من الخبرات الإشرافية، وكل ما من شأنه أن يطور فعالية العملية الإشرافية ويحقق التنمية المهنية للمعلمين.

وأولى خطوات التدريب هي تحديد الحاجات التدريبية: وتعرف الحاجة التدريبية بأنها الفرق بين مستوى الكفاءة الحالي ومستوى الكفاءة المتوقع.

وتحديد الاحتياجات التدريبية عامل رئيسي في نجاح المنظومة الإشـــرافية في المؤسسة التربوية إذ تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي، والمؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاه الصحيح.

وتقوم الإدارة التربوية المعنية بالإشراف التربـــوي وإدارة التعلـــيم العـــام بتحديد طبيعة التدريب اللازم، والتدريب الذي سيتم القيام به وعـــدد المـــشرفين الذين هم بحاجة للتدريب في كل منطقة مدرسية من المناطق الخاضعة لإشرافها استناداً إلى حجم المعطيات التربوية المتوفرة لديها والظروف المحيطة بدراســـة واقع المشرفين التربويين والمؤشرات الدالة إلى حاجتهم للتـــدريب، مـــن هـــذه المؤشرات:

- عدم رغبة المشرفين التربويين بالاستمرار بالعمل الإشرافي.
- ضعف البرامج الإشرافية التي ينفذها المشرفون.
- عدم تقيد المشرفين بالتعليمات الناظمة لعملية الإشراف.
- وجود مستجدات تتطلب مواكبة المشرف لها كدخول تقانـــات تعليميـــة حديثة أو وجود بحوث تربوية تتطلب التنفيذ.
- عدم كفاية خبرة المشرفين الجدد والمـــشرفين علـــى إدارة الإشـــراف التربوي.
- عدم رضا المديرين والمعلمين عما يقوم به المشرف التربـــوي وعـــدم قدرته على حل المشكلات التي تواجههم.

وهناك العديد من الحاجات التدريبية للمشرفين التربويين التي يتعين أخذها بعين الاعتبار والعمل على تدريب المشرفين التربويين عليها حتى يتمكنوا مـــن

القيام بدورهم الإشرافي على الوجه الأكمل بالمستوى اللازم لتحسين العمل الذي يؤدي إلى تطوير العملية التربوية برمتها ومن أهم هذه الاحتياجات:

١-التعرف على الأنظمة واللوائح:

إن أول ما يتوجب على المشرفين التربويين هو معرفة واجباتهم والتزاماتهم الوظيفية وأن يطلعوا على المسؤوليات المترتبة على عملهم حسب القوانين السارية في البلاد التي يمارس فيها الإشراف والتدرب عليها جيداً وهذه هي الخطوة الأولى في عملية الإشراف التربوي حتى يتمكن المشرفون من السير على نهج واضح ملتزمين بهذه الأنظمة واللوائح.

٢-التعرف على وضع الخطط الإشرافية:

فكيف يمكن للمشرفين التربويين أن يقوموا بواجباتهم دون وضع الخطط الملائمة التي يتحركون بموجبها في عملية الإشراف فبعد معرفة المسؤوليات والالتزامات ومطالب المؤسسة التربوية، يتدرب المشرفون على وضع خططهم الإشرافية بناء على المعطيات الموجودة لديهم ووفق أسس علمية واضحة المعالم محددة التاريخ والوقت والخطوات ويسير المشرف التربوي على خطاها في الظروف الاعتيادية ويمكن تعديلها إذا ما استجد من جديد وهي الدليل الذي يسترشد به المشرف في عمله.

٣-التدرب على المهارات القيادية التي تجعل عملهم متجدداً وابتكارياً ورائداً.

٤-التدرب بهدف إنماء الخبرة المهنية وتحقيق النمو المهني للمشرفين: فالتغير المستمر سمة هذا العصر الذي أصبح شعاره (إما التغير السريع أو الموت البطيء). هذا التحدي يتطلب من المشرف التغير والنمو المهني المستمر وإلا فقد دوره مشرفاً تربوياً فعالاً.

٥-التدرب على الالتزام بأخلاقيات المهنة.

٦-التدرب على فن التعامل مع الآخرين فالمشرف يتعامل مع أفراد وشخصيات لا مع أرقام، وعليه احترام إنسانية الإنسان مديراً كان أم معلماً، فيعزز ثقته بنفسه ولا يوجه النقد لشخصه وإنما لتصرفه.

٧-التدرب على البرامج الإشرافية ذات الاتجاهات الحديثة.

٨-التدرب على أسس تقويم أداء المعلمين والتقويم عامة بهدف التعزيز وتنمية الإيجابي منها والتدرب على التقويم التكويني والتقويم الختامي.

٩-التدرب على تقديم التغذية الراجعة بهدف تصويب العمل وتعديل ما يجب تعديله وتصحيح المفاهيم وتعزيزها.

١٠-التدرب على إجراءات البحث التربوي حتى يتمكن من توجيه المعلمين لإجراء بحوثهم بمنهج علمي سليم.

١١-التدرب على صنع القرار، وتقويم المناهج، وإدارة اجتماعات المعلمين وكيفية إدارة الوقت.

١٢-التدرب على مساعدة المعلمين فيما يطلبونه. فالمعلم الجديد مثلاً بحاجة إلى مساعدة في مجال إدارة الصف والتعامل مع التلاميذ، واختيار الأساليب والأنشطة المناسبة والتخطيط للتعليم والتقويم.

محتوى البرنامج التدريبي:

لا بد من إعطاء الاهتمام الكبير ببرامج إعداد المشرفين التربويين وتدريبهم لتتناسب مع التطورات السياسية والاقتصادية الاجتماعية والتكنولوجية التي حدثت محلياً وعربياً وعالمياً، ومدى انعكاس هذه التغيرات على النظم التربوية وعلى استراتيجيات تدريب المشرف التربوي خاصة ومن أبرز هذه الاستراتيجيات التركيز على النمو المهني للمشرف التُربوي وتزويده بمصادر

المعرفة المتجددة بما يعمق فهمه للتحولات المتسارعة في ظل العولمة والاقتصاد المعرفي، ليتفاعل إيجابياً مع التغير المتواصل في المحيط الإنساني والاقتصادي والتقني. وتحقيق هذه الاستراتيجية يتطلب إجراء مراجعة عامة لآليات انتقاء المرشحين للإشراف التربوي ولبرامج إعدادهم وتدريبهم لتتناسب مع التغيرات الجديدة مع مراعاة المرونة والأصالة في مواكبة الجديد، والنظر إلى مهنة المشرف التربوي كقائد اجتماعي. والبرنامج التدريبي للمشرفين التربويين: هو مجموعة من الخبرات والنشاطات والفعاليات المخططة والمبرمجة التي يتم تصميمها استناداً إلى مبادئ التعلم والتعليم وعلم نفس الكبار بهدف إكساب المشرفين التربويين المعارف والمهارات وأنماط السلوك والاتجاهات التي تمكنهم من تحقيق أهداف الإشراف.

ويتضمن محتوى البرنامج التدريبي جوانب ثلاثة: ثقافة تربوية ونفسية ومسلكية.

- **أولاً: الجانب الثقافي ببعديه:** الثقافة العامة والثقافة التخصصية، وفيه يتم توسيع ثقافة المشرف التربوي بقضايا مجتمعه وأمته وتعريفه بالمشكلات الاجتماعية وانعكاسها على العملية التربوية ودوره في حلها بالتعاون مع مدير المدرسة والمعلمين، ويكون المشرف مزوداً بالمعلومات الأساسية عن تربية المعلم والإنسان عامة، ليتمكن من التعامل معهم، وأن يمتلك الخبرات الاجتماعية والثقافية اللازمة لذلك. ويبقى من الضروري تشجيع المدربين المشرف التربوي على النمو الذاتي ثقافياً.

ثانياً: الجانب المسلكي: يدرب المشرف على كيفية إتقانه أدواره الإشرافية، كعقد الاجتماعات وأسلوب إدارتها واللقاءات الدورية الهادفة إلى تحقيق النمو المهني للمعلمين كل بحسب قدراته وإمكاناته، والقدرة على توظيف العلاقات

الإنسانية في خدمة الأهداف التربوية، وتعزيز المهارات الإبداعية لدى المعلمين والمتعلمين، ووضع الخطط العلاجية للمشكلات الاجتماعية التي يعـاني منهـا المعلمون.

ثالثاً: الجانب التربوي ويهدف إلى: وضع الأهـداف للعمليـة التعليميـة، التخطيط للدروس والوحدات الدراسية، تقويم البرامج التربوية وتطويرها، تطوير أنماط التعليم وأساليبه وإجراءاته،محتوى البرنامج التربوي، التجديد في محتوى المنهاج والتدريس، التأثير في المعلم والتلميذ في غرفة الصف، الاهتمام بالمناخ التعليمي في غرفة الصف، الاهتمام بتقويم المعلم التلميذ معاً.

رابعاً: الجانب التنظيمي: ويساعد المشرف التربوي على معرفـة حقيقـة مهمته الإشرافية والتي هي ليست نقل التوجيهات للمعلم وإنما إرشاده للطريقـة الأفضل وفق أسس التحليل الوظيفي لمهنة التعليم.

الأساليب والطرق والنشاطات التدريبية:

إن اتباع أساليب متنوعة في تدريب المشرفين على المهارات الإشرافية أمر ضروري لما يتطلبه عملهم من تنويع في الإجراءات وتعدد في الممارسات.

ولا بد للقائمين على التدريب أن يحرصوا في الأساليب التي يعتمدونها على ما يلي:

- التنوع والتمايز وتعدد الأساليب.
- مشاركة المشرف التربوي المتدرب.
- توظيف تكنولوجيا التدريب ذات العلاقة بالإشراف التربوي.
- تحقيق التفاعل بين المشاركين، وكل بحسب استعداداته وقدراته.

- الربط بين المعارف النظرية المقدمة للمشرفين وما يتعلق منهـا بعلـم النفس وعلم الاجتماع والفلسفة التربوية والمنـاهج والقيـاس والتقـويم والممارسات العملية الهادفة إلى تنمية السلوك الإشرافي وإكسابه قـدرة على وضع تصور لتطوير أداء المعلمين.

ومما لا شك فيه أن تفاعل المشرف التربوي مع البرنامج التدريبي يكـون أفضل كلما أشرك القائمون على تنظيم البرنامج التدريبي المشرف بالتخطيط له أو تكليفهم ببعض الأنشطة فيه كإلقاء المحاضرات وعمل المشاغل التربوية وعقد الحلقات الدراسية لمعالجة بعض المشكلات التي يواجهها المشرفون في عملهم. وكذلك في تصميم الاستبيانات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين أو للوقوف على آرائهم في البرنامج أو في تأمين بعـض المـستلزمات للبرنـامج كإعداد قائمة المراجع اللازمة للمشرف خلالها.

إن أي تطوير في النمو المهني للمعلمين يستلزم وجود المشرف التربـوي المؤهل، وتحرص الأنظمة التربوية المتقدمة على وضْع استراتيجيات خاصـة بتأهيل المشرفين، استناداً إلى مقولة أنه إذا عرف المشرف التربوي استراتيجيات التعليم والتعلم وأساليب تحقيقها فإنه يستطيع أن يؤدي مهمته بنجاح.

ويتطلب تدريب المشرفين التربويين وتأهيلهم أمرين أساسيين:

الأول: وجود الإدارة التربوية الجادة والحريصة على تطوير أدائهم.

الثاني: الإيمان بأن الثروة البشرية رهان المستقبل وأمله.

ويرى "جيم هانت Jim Hunt" أن بعض الأنظمة التربوية ما زالت تنظـر إلى تأهيل المشرفين على أنه عمل إضافي تنفذه كيفما اتفق، وترى أنه إذا ما تم تأهيلهم فإنهم يصرفون الوقت الأكبر في تحسين قدراتهم على تطبيق الأنظمـة

والتعليمات أكثر من تحسين قدراتهم الإشرافية ومن ثم يقذفون بهم إلى ميدان العمل دون تأهيل فإما أن يغرقوا أو يسبحوا، فهم يدخلون إلى مدارس لم يروها قبلاً، ويقابلون مديرين ومعلمين لم يجتمعوا بهم سابقاً، مما لا يساعدهم على التوجيه الصحيح.

وقد أكد "ديفيد كيتنز David Keatns" ضرورة وضع رؤية جديدة ونموذج جديد لما يجب أن يكون عليه الإشراف التربوي، فمنذ عام ١٩٨٣ وحين وُضِع كتاب (أمة في خطر) تيقظ المخططون التربويون إلى خطأ النظام التربوي، وعملوا على وضع استراتيجية جديدة تتيح للمشرفين والمعلمين بدائل أكثر، وتعطي الإعداد والتأهيل الأهمية اللازمة، انطلاقاً من أن الاستراتيجية الجديدة في تطوير التربية هي مسؤولية الجميع تجاه منافسة آثار الاقتصاد العالمي وتهديداته على مستقبل الأمة.

لقد أخذت الاستراتيجية الجديدة بمسارين:

الأول: خلق الفرص وتحقيق الإنجاز الملائم للتربية الجديدة.

الثاني: تأكيد القيم وجعل التربية لأجل الحياة وأن التربية الصحيحة تمر عبر بوابة مدرسة البيت وصولاً إلى التجديد للجميع.

وهناك العديد من الأساليب التي يمكن للمدربين عن طريقها تنمية خبرات المشرفين التربويين المتدربين، منها:

أ-التدريب على الممارسة العملية للإشراف:

وهي فرصة تتيح للمشرف التربوي الجديد أن يتعرف خصائص النظام المدرسي، وأن يدرك دوره في تحقيق الأهداف التربوية في المدرسة. ويساعده هذا الأسلوب في تجريب تنفيذ طرق معينة، بحيث يعرض أحد المشرفين

المتدربين النموذج الذي يجب أن يحتذى به، ويقوم المشرفون الآخرون بعد ملاحظة خطواته وتحليل المهارات التي يتكون منها بممارسة حقيقية لهذا الموقف أو النموذج، وبهذا يتدربون على ترجمة الأداء عبر ممارساتهم ويصححون مسار عملهم. سواء في الزيارات الصفية أو الدروس التوضيحية أو غيرها. وتحليل ما دار في الدرس مما يعزز الاتجاهات الإشرافية الصحيحة لديهم.

ب-التدريب بأسلوب التعليم المصغر:

وهو أسلوب يساعد المشرف على إجراء تحليل علمي لسلوكه الإشرافي

ويمتاز بأنه يقدم للمشرف التربوي تغذية راجعة فورية، كما يساعد في الوصول إلى مستوى الإتقان المطلوب وهو أسلوب يلائم المشرف التربوي من حيث قلة الوقت الذي يحتاجه في تنفيذه.

جـ-التدريب بالاقتداء: (تدريب المشرف الجيد للمشرف المبتدئ): وهو أسلوب يقتدي المشرف المبتدئ بممارسات المشرف القديم ويفيد من خبراته، ولتدريب المشرف القديم للمشرف المبتدئ فوائد عديدة للطرفين:

فالمشرف القديم تتعزز لديه القدرة القيادية والمشرف الجديد يتدرب على أداء دوره في الإشراف، ومن أهم الموضوعات التدريبية للمشرفين التربويين هو التدريب على التخطيط لأساليب مساعدة المعلمين على التقويم بعد زيارة صفية، حيث تقدم الملاحظات من قبل الطرفين المشرف القديم والمشرف الجديد وتتم المقارنة والحوار بينهما وبين مدير المدرسة. إن تنمية الإحساس بأهمية ملاحظة المشرف لفعاليات المعلم أمر لا بد من أن يولد اهتماماً كبيراً لدى المشرف المبتدئ الذي يصبح أكثر تمكناً من ممارسة دوره وتحمل مسؤوليات

الإشراف التربوي بالشكل الصحيح إلى جانب التدريب على عقد الحلقات والندوات وأداء الأدوار الإشرافية المختلفة، إن مثل هذه الإجراءات ستمكن المشرف المبتدئ من تبني الآليات الصحيحة للإشراف التربوي.

ومما يساعد المشرف القديم في عملية تدريب المبتدئ هو أن يتذكر مشاعره عندما عمل لأول مرة في الإشراف، وأن يعرف أن دوره الحالي هو كجسر يوصل بين المشرف الجديد والمعلمين وعليه أن يساعد المشرف الجديد على تقبل الآخرين من معلمين ومديرين، مما يجعل المشرفين الجدد أكثر التصاقاً في عملية الإشراف وأشد حماساً للقيام بهذا الدور وأكثر نشاطاً في تقديم التوجيهات للمعلمين داخل الصف.

وعلى المشرف الخبير أن يعمد إلى التدرج في التدريب كماً وكيفاً عند تناول أي مجال من مجالات الإشراف سواء ما يتعلق منها بالأهداف أو المنهج والكتاب المدرسي أو ما يتعلق بالمعلم والمتعلمين والإدارة المدرسية، وأن يترك للجدد بعض الحرية لممارسة بعض التجارب التوجيهية القيمة بذاتهم، بتقديم الملاحظات الهادفة والتي بفضلها يمكن للمشرف المبتدئ أن يقيم كفاءته الإشرافية الخاصة، حتى عندما يقترب التدريب من نهايته، ويتحمل المشرف المبتدئ مسؤولياته كاملة فإنه يبقى بحاجة إلى الدعم من مدربه المشرف الخبير وهو ما عبر عنه Gregory بإعادة الشحن recharged.

أي أن جوهر التدريب يؤكد التواصل المستمر بين المشرف الخبير والمبتدئ لتبقى عملية التفاعل تنبض بالحيوية، وهو تفاعل قوامه الأخذ والعطاء، بحيث يصبح المبتدئ زميلاً بعد أن كان متدرباً وتعود الحيوية إلى المشرف القديم الذي هو بدوره خضع للتغيير من خلال اكتسابه معارف جديدة من جراء تفاعله مع المبتدئين.

إن علاقة التفاعل بين المشرف الخبير والمشرف المبتدئ في برامج التدريب المختلفة دفعت باحثين كثراً ومنهم staleness t freshness gratch, 1989 لدراسة خصائص هذه العلاقة، فالمسألة مهمّة وتستحق التعمق فيها، فالمتعلمون أكبر ثروة وعلى المعلم أن يصرف وقته الأعظم في تعليمه لهم.

ولا بد من أن يكون المشرف التربوي معلم المعلم أهلاً لتوجيه المعلم نحو الطرق المثلى في التعليم والتعلم.

وقد يعتمد هذا النوع من تدريب الخبراء القدامى المشرفين الجدد منهم ما يسمح للتدريب وفق برنامج الإقامة، حيث يقيم ويرافق المشرف الجديد القديم، ليفيد من خبراته، كما يرافق الطبيب المتدرب الطبيب القديم ليفيد من خبراته ويصقلها.

ج-التدريب باستخدام أسلوب النظم:

وهو تدريب يقوم على تحليل أهداف البرنامج التدريبي إلى أجزائه، وتحليل محتوى المنهاج التدريبي والنشاطات المختلفة التي تدخل في عمليات تدريب المشرف، وتحديد عناصر المشرف الخبير ووضع مواصفات له من حيث قدرته على القيادة والإشراف بجدارة وأهلية، ودور البرنامج التدريبي في النمو الذاتي للمشرف ونمو قدرته على القيادة بحيث يصبح له في نهاية المطاف أسلوبه الإشرافي الخاص به.

ومن ميزات التدريب باستخدام أسلوب النظم أنه يزود المشرف بمعارف ومهارات متكاملة للعملية الإشرافية بحيث تساعد المشرف التربوي على اختيار البدائل المناسبة.

د-التدرب الذاتي:

وهو أسلوب يعد من أحدث الاتجاهات الجديدة في تدريب العاملين في التربية وقد قطعت الدول المتقدمة به شوطاً كبيراً بحيث أصبح الاعتماد على الذات هو الأساس في التدريب.

ففي هذا الأسلوب يحلل محتوى البرنامج التدريبي إلى عناصره الرئيسة وتترجم إلى وحدات أو أجزاء وتصاغ كل وحدة صياغة وافية قائمة بذاتها ولكنها في الوقت نفسه متصلة بما قبلها وما بعدها اتصالاً وثيقاً من حيث الخبرات، ويتم شرح كل وحدة شرحاً وافياً ويحوي أسئلة تتطلب إما الإجابة أو الممارسة والتطبيق، وترسل هذه الوحدة على شكل نشرة مكتوبة عن طريق شبكة الانترنيت من المشرفين على الدورة إلى المشرف المتدرب الذي يقوم بقراءة النشرة الالكترونية باستخدام أسلوب طلب الموقع web quest ويتم التواصل والتفاعل بين المشرف المتدرب والمدرب ليصل المشرف المتدرب إلى درجة الفهم والتطبيق المناسب، ثم يزود بنشرة الكترونية أخرى وهكذا يتدرب المشرف التربوي ويعلم نفسه بنفسه.

ومن ميزات هذا الأسلوب أنه يراعي الفروق الفردية في قدرات المشرفين المتدربين ويشعرهم بالاطمئنان.

فكل يقرأ ويعرف ويطبق بحسب قدرته وبحسب وقته، وللمشرف المتدرب الحرية في تقريب ما يريد أن يتعلمه وبالأسلوب الذي يناسبه، ويقوم بتقويم نفسه بنفسه.

وهذا يشجعه على أن يسلك الأسلوب نفسه في توجيه المعلمين وتدريبهم.

رابعاً: التقويم والمتابعة:

يتطلب تنفيذ البرنامج التدريبي للمشرفين التربويين الاستمرار في التقـويم (التقويم التكويني) والتأكد من أن سير البرنامج وخطواته متوافقة مـع أهـداف البرنامج التدريبي، للوصول إلى معايير إتقان الوظائف الإشرافية المحددة.

ومن المألوف الوقوف على آراء المدربين والمتدربين في البرنامج التدريبي لجميع أبعاده، إما من خلال الاستبيانات والاستثمارات التقويمية أو المقابلات.

وتفيد المتابعة الميدانية للمشرفين التربويين في مكاتبهم والمـدارس التـي يقومون بزيارتها للوقوف على مدى تطور أدائهم في مهامهم المتنوعة.

وبناء على نتائج التقويم يمكن للقائمين على برنامج التدريب الإشرافي من تقديم التغذية الراجعة للمشرفين التربويين.

خامساً: مستلزمات البرنامج التدريبي:

- التدريب المستمر للمشرفين التربويين للوقوف على المستجدات في مجال عملهم.
- التوسع في تنويع أساليب التدريب وفق الاتجاهات الحديثة.
- التخطيط المبرمج المتوازن لبرامج تدريب المشرفين التربويين، بحيـث تتكامل خطط تدريبهم مع خطط تدريب المديرين والمعلمين، إلا إذا كان التدريب علاجاً للخطأ وليس تطويراً.
- تأمين الأعداد الكافية من الخبراء المختصين القـائمين علـى تـدريب المشرفين بما يضمن تحقيق أهـداف التـدريب والمتابعـة المـستمرة للمتدربين.

- إقامة قنوات اتصال بين المدربين وبين المتدربين خلال الدورة وبعدها.
- إعداد المكتبات الخاصة بالإشراف التربوي وتوفير المراجع التربوية للمساعدة على النمو المعرفي والمهني في مجال تخصصهم.
- تصميم استمارات ومقاييس تقويم فعالية البرامج التدريبية بالنسبة للمدربين والمشرفين المتدربين وانعكاس ذلك على الممارسة الميدانية لهم في المدارس.

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الثاني عشر

تقنيات الإشراف التربوي

- مقدمة
- أسس انتقاء تقنيات التعليم
- أدوات تقنيات التعليم
- قواعد استخدام تقنيات التعليم
- أنواع التقنيات الإشرافية
- استخدامات الفيديو في الإشراف التربو
- الانترنت
- الحاسوب واستخداماته التربوية
- أهمية التقنيات التعليمية في الإشراف
- أهمية تقنيات التعليم للمشرف كقائد تربوي
- مشروع مقترح لإشراف تربوي تقني
- دور المشرف التربوي في ربط التعليم بالتكنولوجيا
- المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في استخدامه التقنيات التربوية

أ-معوقات تتعلق بالمشرف التربوي نفسه

ب-معوقات تتعلق بالمعلمين

ج-معوقات تتعلق بالإدارة المركزية

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الثاني عشر

تقنيات الإشراف التربوي

مقدمة:

يشهد العالم الآن ثورة هائلة في التكنولوجيا والمُعلومات والتقدم العلمي، بحيث أصبح التنافس بين القوى في العالم يرتكز أساساً على القوة الاقتصادية والقدرات والإمكانات العلمية والتكنولوجية، حيث ينتقل المجتمع الصناعي إلى المجتمع ما بعد الصناعي الذي من أهم صفاته الإنتاج غزير المعرفة. إن العالم يتجه نحو نظام عالمي جديد يتغير فيه نمط الحياة تماماً، التي فرضت نوعية جديدة من التكنولوجيا المتقدمة والحاجة إلى عمالة على مستوى عالٍ من الإعداد والتدريب.

كما يتسم عالمنا المعاصر بكثرة التحديات وتداخلها بعضها مع بعض، ومن أبرز التحديات:

- التغير في المفاهيم: فمفهوم التعليم مثلاً لم يعد نقل المعلومات بل أضحى عملية بنائية هادفة وكفوءة ومحفزة.
- توافر فرص التعليم الجيد بفضل التكنولوجيا وما يتطلبه من عمل دؤوب ومنافسة.
- تغير دور المعلم ومسؤولياته، وما يتطلبه من تغير في الإعداد والتدريب والإشراف التربوي.

ولم يعد اعتماد أي نظام تعليمي على التقنيات التعليمية درباً من الترف، بل أصبح ضرورة من الضرورات لضمان نجاح تلك النظم وجزءاً لا يتجزأ من بنية منظومتها.

ومع أن بداية الاعتماد على التقنيات والوسائل في عمليتي التعليم والتعلم يعود إلى قرن سابق، إلا أن ما ساعد على تطورها ظهور النظم التعليمية الحديثة.

فقد مرت تقنيات التعليم بمسيرة طويلة تطورت خلالها من مرحلة إلى أخرى حتى وصلت إلى أرقى مراحلها التي نشهدها اليوم في ظل ارتباطها بنظرية الاتصال الحديثة communication theory واعتمادها على مدخل النظم system approach.

وقبل الحديث عن دور المشرف التربوي في مجال تقنيات التعليم، من المفيد بيان **ما هي تقنيات التعليم؟**

إنها مجموعة متكاملة من الأجهزة والأدوات والمواد التي يستخدمها المشرف أو المعلم لتحسين عملية التعليم والتعلم.

وتعرف أيضاً بأنها الوسائل التي تولدت عن ثورة الاتصالات والتي يمكن استخدامها لأغراض التعليم إلى جانب المعلم والكتاب المدرسي والسبورة مثل الأفلام والتلفاز وأجهزة العرض فوق الرأس والحاسبات الآلية وأدوات أخرى من الأجهزة والبرامج.

ويذهب البعض في تعريف تكنولوجيا التعليم على أنها مفهوم أكثر شمولاً، حيث لا تعني مجرد استخدام الآلات والأجهزة ولكنها طريقة في التفكير كوضع منظومة تعليمية.

ويعد تعريف لجنة دراسة تكنولوجيا التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية من التعاريف الدقيقة، فهي العمل وفق نظام ومنهج في تصميم طريقة التدريس وتنفيذها وتقويمها في ضوء أهداف محددة، على أساس نتائج البحوث في مجال التعليم، والاتصال الإنساني الفعال، واستعمال خليط من المصادر الإنسانية وغير الإنسانية بغرض تدريس أكثر فعالية.

فالمفهوم الحديث لتكنولوجيا التعليم يقوم على استخدام الحاسوب، والمختبرات العلمية، إضافة إلى التدريب المستمر للمعلمين على أساليب التدريس الحديثة.

والمشرف التربوي هو ليس في حالة اختيار، بل هو أمام واقع لا مهرب منه وعليه أن يستفيد من التطور التكنولوجي وأن يستوعبه وأن يأخذ بحسناته ويهمل سيئاته، نظراً لما يؤديه من دور حيوي في مجال تنمية خبرات المعلمين.

لقد أحدثت الثورة الالكترونية تغييراً في منظومة التعليم، ولاسيما الإشراف التربوي والإدارة، وساعدت في التوظيف الفعال لوقت وطاقة المشرفين والمديرين، وفي تطوير قدرات المعلمين على امتلاك مهارات متعددة، مؤكدة الدور الذاتي لكل منهم في إغناء العملية التربوية.

ومن هنا فإن توظيف المشرف التربوي لتكنولوجيا التعليم في برامجه الإشرافية يعد فناً وعلماً في آن واحد. فالأجهزة وتقانات التعليم تساعد المشرف في تحسين عمله وتفاعل المعلمين معه برغبة وحماسة، فالتقنيات تثير انتباه المعلمين واهتماماتهم وتسهل عملية التعلم لديهم.

وقد تدرّج المربون في تسمية الوسائل التعليمية فكان لها أسماء متعددة منها:

وسائل الإيضاح، الوسائل البصرية، الوسائل السمعية، الوسائل المعينة، الوسائل التعليمية، وأحدث تسمية لها تكنولوجيا التعليم التي تعني علم تطبيق المعرفة في الأغراض العلمية بطريقة منظمة.

وهي بمعناها الشامل تضم جميع الطرق والأدوات والأجهزة والتنظيمات المستخدمة في نظام تعليمي بغرض تحقيق أهداف تعليمية محددة.

ويمر العالم اليوم بحقبة جديدة من تطور التكنولوجيا، فتقنيات الاتصالات تتفجر يوماً بعد يوم، ولا يمكن التنبؤ بعالم الاتصالات في المستقبل حيث يقول "سيتلر Saettler": "ليس من السهل التنبؤ بمستقبل استخدام التقنية في مجالات الحياة، ولكن التنبؤ السهل الذي ينبغي أن يُبنى عليه المستقبل هو أن الأشياء التي تحصل عادة تكون أكبر مما تم توقعه".

ولم يقتصر الأمر عند هذا الحد، بل أصبح تداول المعلومات عن طريق الحاسب الآلي باستخدام الانترنت أمراً يدعو للحيرة والقلق بالوقت نفسه. وعندما تحدث "Will Hively" عن عصر (قرن) المعلومات قال: "إن الألياف البصرية سوف يكون لديها القدرة على إرسال مئات المحطات التلفزيونية وسوف تتيح الفرصة لكل بيت للدخول إلى مكتبات العالم بل سوف تكون لدى هذه الألياف القدرة على حمل أكثر من ١٠ ملايين رسالة في الثانية". ويقول "جوردون وجينيتي Jordon and Jeannette": "نحن بحاجة إلى إعادة تصميم منازلنا من حيث إنها سوف تكون مصدراً من مصادر التعلم في القرن القادم". لقد أضحى تعلم الفرد على التعامل مع التقنية بجميع مفاهيمها يعد من المطالب والمقومات الأساسية لبناء المجتمعات في وقتنا الحاضر.

وفي السنوات الأخيرة حظيت التكنولوجيا بأهمية كبيرة في برامج تربية المعلمين، واعتمدت معايير وطنية لنجاح هذه البرامج. وتخصص معظم وزارات

التربية منحاً لتحسين تقنيات تربية المعلمين. وتزداد القناعة بضرورة تعلم المعلمين كيفية استخدام التكنولوجيا لتعلم حقيقي يرتكز إلى نظرية تربوية معاصرة.

وتُبذل جهود مستمرة لإيجاد (المجتمع المعلوماتي) الذي يتطلب (تكوين الفكر المعلوماتي) كما يتطلب إعادة النظر في محتوى العملية التربوية وأهدافها ووسائلها بما يتيح للطالب اكتساب المعرفة المتصلة بالحاسب. وكذلك إعادة النظر في النظام التعليمي برمته، وتكييفه ليتوافق مع عصر المعلومات وذلك على ضوء اعتبارين اثنين: الأول هو ضرورة أن يستغل النظام التعليمي مكتسبات علوم وتكنولوجيا المعلومات. والاعتبار الثاني هو الترياق الذي يتعين على نظام التعليم تقديمه ضد الأثر السلبي لتكنولوجيا المعلوماتية في الكائن البشري.

وبسبب التسارع الكبير والتغيير المستمر في التقنيات، فما كان بالأمس القريب، الأفضل تقنية والأكثر شيوعاً أصبح أداؤه محدوداً، أو ربما أصبح غير ذي جدوى، وهذا ما دعا "ثرو Throw" إلى القول: (إن التأثير الحقيقي لثورة المعلومات والاتصالات يوجد أمامنا وليس خلفنا).

لقد أثبتت الدراسات أن ربط تكنولوجيا التعليم بالمقررات التعليمية كأصول التعليم وطرائقه، حققت فوائد أكبر من تدريس تكنولوجيا التعليم مقرراً منفصلاً عن مقررات التعليم.

لقد ساعدت التكنولوجيا كل من المشرف والمعلم في تطوير عملية التعليم وقياس التحصيل وبناء الاختبارات والتقويم والمتابعة.

والتفاعل الجوهري في التعليم القائم بين نسق التكنولوجيا ونسق التعليم.

فقد أصبحت التكنولوجيا من أهم الأسلحة التي يستخدمها الإنسان في مواجهة تحديات العصر، وانعكس ذلك على الإشراف التربوي وتأهيل المعلم ليكون مسلحاً بعقلية العالم بمصادر المعلومات وكيفية استعمالها واستثمارها في مجال التعليم.

ومنذ عام ١٩٩٨ علق "بيل جيتس"، مدير عام شركة مايكروسوفت العالمية، على تطبيقات الانترنت في التعليم بقوله: "إن طريق المعلومات السريع سوف يساعد على رفع المقاييس التعليمية لكل فرد في الأجيال القادمة، وسوف يتيح الطريق لظهور طرائق جديدة للتدريس ومجالاً أوسع بكثير للاختيار... وسوف يمثل التعلم باستخدام الحاسوب نقطة الانطلاق نحو التعلم المستمر وتوفير الوقت والجهد... وسوف يقوم مدرسو المستقبل الجيدون بما هو أكثر من تعريف الطلاب بكيفية العثور على المعلومات عبر طريق المعلومات السريع، فسيظل مطلوباً منهم أن يدركوا متى يختبرون، ومتى يعلقون، أو ينبهون، أو يثيرون الاهتمام".

إن للوسائل التعليمية دوراً كبيراً في تحسين عملية الإشراف التربوي ومن ثم التعليم من حيث:

أولاً: إثراء التعليم: فهي توسع دائرة خبرات المتعلم وتيسر بناء المفاهيم لديه وتعمل على تخطي الحدود الجغرافية والطبيعية.

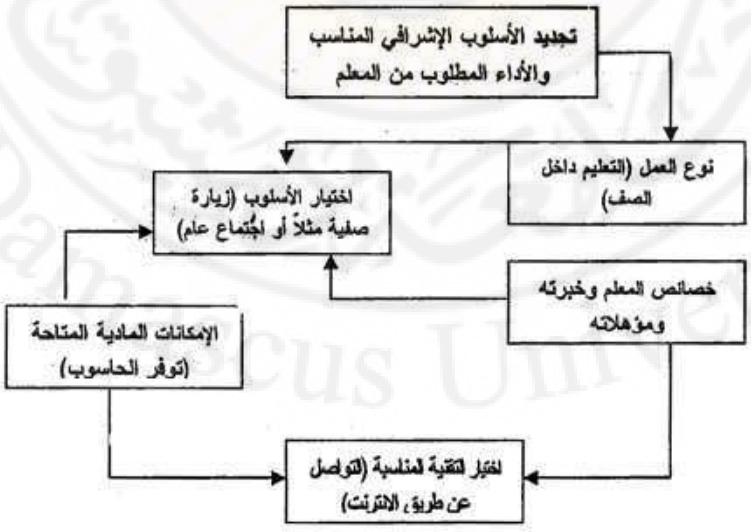
ثانياً: جودة التعليم: ويعني زيادة فعاليته، وجعله أكثر جدوى وكفاءة، وذلك عن طريق تقديم المادة الإشرافية بطريقة أكثر تشويقاً للمعلم. فالهدف الرئيس لتقنيات التعليم تحقيق أهداف تعلم قابلة للقياس بمستوى فعال من حيث توفر الوقت والجهد والمصادر.

ثالثاً: تلبية حاجات المعلمين واستثارة هممهم للنمو المهني:

فالمعلمون متباينون في حاجاتهم التربوية، ومن خلال استخدام تقنيات التعليم المختلفة، يتم تزويدهم بالخبرات التي تثير اهتمامهم:

- تكوين المفاهيم التربوية الصحيحة، وذلك من خلال توضيح المفهوم ودلالاته بأساليب مختلفة تجعل المعلم يدرك حقيقة المعنى والمضمون.
- وكلما كانت الخبرات التربوية التي يمر بها أقرب إلى الواقعية أصبح لها معنى ملموسٌ وثيق الصلة بالأهداف التي يسعون إلى تحقيقها.
- التحفيز ومراعاة الفروق الفردية بين المعلمين.
- الإيجابية الضرورية للارتقاء بالعمل التربوي.

ويمكن أن نبين النقاط التي يراعيها المشرف التربوي عند اختياره التقنية المناسبة لتطبيق أساليب الإشراف في تفاعله مع المعلمين وفق مدخل النظم:



أدوات تقنيات التعليم:

١- الوسائل التعليمية المختلفة، بما فيها النماذج واللوحات والمجسمات.

٢- المختبرات العلمية.

٣- الحاسوب وأدوات التكنولوجيا الالكترونية.

٤- المختبرات اللغوية.

٥- الفيديو والتلفزيون التعليمي.

٦- أجهزة العرض المختلفة.

٧- تقنيات إعداد المعلمين بأشكالها كافة.

أسس استخدام تقنيات التعليم:

أن تكون التقنية المختارة ضمن نظام تعليمي متكامل، وهذا يعني أن تقنيات التعليم لم يعد ينظر إليها على أنها أدوات للإشراف التربوي يمكن استخدامها في بعض الأوقات، والاستغناء عنها في أوقات أخرى، فالنظرة الحديثة لتقنيات التعليم تقع ضمن العملية التربوية عامة بما فيها الإشراف التربوي، تقوم على أساس تصميم وتنفيذ جميع جوانب التعليم والتعلم، وتضع تقنيات التعليم عنصراً من عناصر النظام التعليمي.

قواعد استخدام تقنيات التعليم:

- تحديد التقنية المناسبة للبرنامج الإشرافي على المعلمين.
- التأكد من توافرها وإمكانية الاستفادة منها.
- تهيئة المعلمين لتقبل استخدام التقنية الجديدة.

- استخدام التقنية في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- التأكد من إمكانية استفادة جميع المعلمين من تقنية التعليم المستخدمة.
- التنويع في استخدام تقانات التعليم تحفيزاً للمعلمين وتجنيبهم الملل.
- التعاون مع المعلمين وتوضيح ما يطرحونه من استفسارات تتعلق بكيفية استخدام الوسيلة.
- التقويم المستمر لفعالية التقنية المناسبة في تحسين أداء المعلمين.

النقاط التي يراعيها المشرف التربوي عند استخدامه تقنيات التعليم:

- تحديد الأهداف التربوية التي يمكن أن تحققها تقنية التعليم بما يعود بالفائدة على المعلم والمتعلم والمنهاج... الخ
- قدرة المشرف التربوي على تحديد هذه الأهداف يساعده على الاختيار السليم لتقنية التعليم المناسبة التي تحقق هذا الهدف أو ذاك.

معرفة وافية بخصائص المعلمين. فالمشرف التربوي عليه أن يكون عارفاً بكل المعطيات والبيانات الخاصة بالمعلمين من حيث خبرتهم ومستوى تأهيلهم واهتماماتهم وحاجاتهم، ليضمن الاستخدام الفعّال لتقنيات التعليم من قبلهم.

- تهيئة الجو المناسب لاستخدام تقنيات التعليم. ويشمل ذلك جميع الظروف الطبيعية للمكان الذي ستستخدم فيه التقنيات فيما يتعلق بالمكان المناسب والزمان المناسب.
- تقويم جدوى استخدام التقنية في أساليب الإشراف التربوي، ومعرفة اتجاهات المعلمين وميولهم ومهاراتهم،ومدى قدرة التقنيات المستخدمة

في تحسين العملية التعليمية التربوية. كما يتضمن التقويم النتائج التي ترتبت على استخدام الوسيلة مع الأهداف التي أعدت من أجلها.

أنواع التقنيات الإشرافية:

يمكن للمشرف التربوي استخدام تقنية واحدة أو مجموعة تقنيات في مجال عمله الإشرافي، مما يحقق مزيداً من الكفاءة والفاعلية للنشاطات التدريبية والتقويمية، ومن هذه التقنيات:

١-جهاز العرض الرأسي over head projector:

يعد جهاز العرض الرأسي من أبسط وسائل الاتصال البصري، وأكثرها استخداماً في مجالي التعليم والتدريب على حد سواء.

٢-جهاز عرض الشرائح والأفلام الثابتة slides &film strips projector:

يعد هذا الجهاز من الوسائل التعليمية ذات الفاعلية الجيدة، وله أنواع منه ما هو آلي، ومنه ما هو نصف آلي، ومنه ما هو يدوي.

٣-جهاز عرض الصور المعتمة opaque projector:

وهو جهاز يتم من خلاله عرض الصور المعتمة غير الشفافة ليحصل على صورة كبيرة ملونة بحسب مصدرها.

٤-جهاز التسجيل الصوتي sound recorder:

يعد المسجل الصوتي مثيراً سمعياً مفيداً في العملية التعليمية/ التعلمية، وتتعدد أشكاله وأنواعه.

٥-الفيديو vedio cassette recorder:

يعد جهاز الفيديو من أحدث أجهزة التسجيل المرئي في حياة الإنسان التعليمية، لأنه يجمع بين تقديم المثيرات، وتسجيل الاستجابات وتقديم التغذية الراجعة. كما أنه وسيلة من الوسائل التكنولوجية الحديثة في مجال الاتصال.

٦-اللوحة القلابة flip chart:

تعد اللوحة القلابة وسيلة تعليمية/ تعلمية جيدة، وذات مردود تعليمي جيد، إذا ما أحسن المشرف التربوي إعدادها وتوظيفها، وهي عبارة عن مجموعة من الأوراق تلصق عليها الصور والرسومات التوضيحية والأفكار المترابطة، مثبتة مع غيرها من أعلى، بطريقة تساعد على قلب كل لوحة توضيحية عند توظيفها في أثناء الموقف التعليمي أو التدريبي، وتوضع عادة على حامل، وتعالج فكرة معينة أو مفهوماً ما، وتظهر من خلالها رسومات أو صور تعالج العناصر الرئيسة لتلك الفكرة أو المفهوم، وتعرض على المعلمين المتدربين بشكل متسلسل.

٧-الحاسوب computer:

يعد هذا الجهاز وسيلة تعليمية/ تعلمية جيدة، إذا أحسن استخدامه، وقد تعددت مجالات استخدامه في العملية التعليمية/ التعلمية، فقد يستخدم هدفاً تعليمياً، أو عاملاً مساعداً في العملية التعليمية/ التعلمية، حيث بإمكانه تقديم دروس تعليمية منفردة موجهة إلى الطلبة مباشرة، أو برامج في حل المشكلات، أو الاكتشاف، أو المحاكاة، أو التدريب واللعب.

٨-الفيديو:

يتميز جهاز الفيديو بخصائص عديدة تسهم في إحداث تغييرات نوعية في المجال التربوي ولاسيما في مجال تطوير أداء المعلمين. وأهم هذه المميزات هي:

١- الاسترجاع المباشر الفوري: حيث يمكن للجهاز أن يعطينا الصورة على شاشة الاستقبال التلفزيونية مباشرة. إضافة إلى عرض ما التقطته آلة التصوير مباشرة، أو تم تسجيله عن برنامج تلفزيوني بدون الحاجة إلى إجراء عمليات التحميض كما هو الحال في الأفلام التعليمية.

وهذا الاسترجاع الفوري يحقق التغذية الراجعة المباشرة التي يكون لمفهومها أثر كبير في الموقف التعليمي. إضافة إلى أن هذه الميزة تجعله أفضل من بث الدائرة التلفزيونية المغلقة الذي يحتاج إلى تحديد وقت معين لبدء البث وفترة البث. في حين أن استخدام الفيديو يكون رهن إشارة المشرف أو المعلم.

٢- التوليف أو التحرير الالكتروني: وتعد هذه الميزة من أهم خصائص الفيديو حيث يمكن تحديد مقاطع محددة من تسجيل ما أو من تسجيلات، وتسجيلها من جديد بالتسلسل المطلوب مكونة برنامجاً جديداً من المقاطع المختلفة لتزيد في عملية ربط المعلومات المطلوبة وتوليفها.

٣- المرونة في حركة الصور المسجلة: ويقصد بها إمكانية إبطاء حركة الصور أو إيقافها عند لقطة خاصة أو إطار خاص لموقف خاص. وهذه الإمكانية تساعد كثيراً في توجيه وتركيز المشاهدة وزيادة دقة الملاحظة والحصول على تفصيلات تتعلق بالموقف التعليمي.

٤- التعليق الرمزي والصوتي: ويقصد بها إمكانية إضافة بعض التعليقات كتابة على التسجيل الأصلي لزيادة التوضيح أو ربط المعلومات المبينة فيه بالمعلومات المعطاة خارجة.

٥- تنوع الاستخدام: أي إمكانية استخدامه للتعليم الجماعي من ناحية حيث يمكن عرضه على مجموعة واحدة أو عدة مجموعات في صفوف مختلفة عن طريق بثه من خلال الدارة التلفزيونية المغلقة.

كذلك إمكانية الاستفادة منه في التعليم الانفرادي حيث يمكن استخدامه من قبل المعلم بمفرده. وهذه الميزة وإن كانت مشابهة لمثيلتها في الأفلام التعليمية، إلا أن الفرق يكون في سرعة وسهولة الاستخدام وتشغيل الأجهزة إضافة إلى قلة الكلفة.

٦- إمكانية تخزين عدد كبير من السلايدات والصور والخرائط والرسوم البيانية على كاسيت واحد أو أكثر حيث يمكن تصويرها وخزنها مسجلة على الفيديو كاسيت مما يختصر من استخدام العديد من الأجهزة، كجهاز عرض الشرائح وعارض الشفافيات وعارض الصور المعتمة والنموذج والخرائط وغيرها.

ويمكن الاستفادة من الخصائص الأخرى للفيديو ليجعل استخدامها يكون بالطريقة المثلى.

استخدامات الفيديو في الإشراف التربوي:

لا بد أن نشير هنا أولاً إلى أن جهاز الفيديو وملحقاته هي آلات صماء لها إمكانيات متعددة تتمثل في عمليات ثلاث كبيرة هي: تسجيل- خزن- استرجاع. وتتفرع عن هذه العمليات الكبيرة عمليات أخرى كإعادة تسجيل، مسح أو إزالة التسجيل، إضافة تسجيل ثنائي... الخ.

وإن العنصر الفعال الذي يستثمر هذه الإمكانيات ويضعها موضع التنفيذ يظل هو المشرف التربوي، فهو الذي يقوم بعمليات التفكير الأساسية ويصوغ

الإجراءات المناسبة لها.

وغالباً ما يستخدم المشرف التربوي الفيديو بطريقتين:

أ-الطريقة الأولى التي تقوم على تسجيل مواقف تعليمية معينة، وقد تكون أفلاماً منقولة، تعرض مهارات أو معلومات محددة أو دروساً كاملة. على المعلمين بصورة جماعية عن طريق الدائرة التلفزيونية المغلقة أو عن طريق العرض الفردي المستقل، ثم تجري مناقشتها والتعليق عليها، ويكون دورها هنا كدور الأفلام التعليمية. ويمكن تحسين هذا الأسلوب عن طريق التحرير الالكتروني والتعليق المباشر على المواقف.

ب-الطريقة الثانية وتقوم على برمجة مواقف تعليمية مأخوذة من واقع التعليم الصفي، بحيث يكون الموقف المأخوذ من درس واحد أو عدة دروس تمثل مفهوماً أساسياً، له أثر كبير في التعلم والتعليم، يحدث نتيجة تفاعل بين المعلم والمتعلم أو بين المتعلم وزميل له أو عدد من الزملاء داخل الصف.

فقد يريد المشرف توضيح مفهوم التعزيز الإيجابي للمعلمين وذلك بتمثيل بعض السلوكات المعبرة عنه، (كالإيماءة والابتسامة المؤيدة والمشجعة... الخ)، وبعدها يوضح للمعلمين هذا الموقف في ضوء المفاهيم المتعلقة به في مجال علم النفس وعلم النفس التربوي والفلسفة وعلم الاجتماع... الخ.

وقد يريد المشرف توضيح مهارة صياغة الأسئلة وطرح الأسئلة الجيدة والمثيرة للتفكير. وهنا قد يسجل جزءاً من درس يدور فيه استجواب أو تبادل الأسئلة والأجوبة بين المعلم والمتعلم أو بين المعلم ومجموعة المتعلمين لكي يكون الموقف متكاملاً بحيث يمثل التفاعل الصفي، ثم يتبعه في الجزء الآخر إعادة عرض بعض اللقطات مع التعليق المناسب، وهكذا يتمكن المشرف

التربوي من بناء المفاهيم والمهارات لدى المعلمين.

جـ-الطريقة الثالثة وتقوم على تسجيل المشرف لفعاليات المعلم أثناء الزيارة الصفية، ومن ثم تحديد المواقف الإيجابية الجيدة الذي سلكها المعلم في تعليمه وتحليلها. وإعادة تسجيلها على شريط آخر مع التعليق المناسب عليها الذي قد يتضمن تعزيزات إيجابية مع إضافة بعض التوجيهات التي تساعد المعلم على تحسين أدائه، وعندما يشاهد المعلم نفسه مؤدياً للتحركات ومدعماً بالتعزيز الإيجابي تزيد ثقته بنفسه من جهة ويحرص على إتقان المهارة أو السلوك الجيد لديه.

ومثل هذه الطريقة تلائم المعلمين المبتدئين أو غيرهم ممن أمضوا سنوات عديدة في التعليم ومازالوا بحاجة إلى تطوير بعض من أساليبهم وبناء مهارات إضافية تجعلهم مواكبين للتطورات الحاصلة في المناهج وطرق التدريس ومعالجة مشكلات التلاميذ، ويكون ذلك عن طريق تقدير الاحتياجات حيث تحدد مواطن الضعف ومراكز القوة لديهم أولاً، ثم تسجل لهم الدروس ويجري تحديد التحركات الإيجابية أو السلبية حسب الحاجة، مع ملاحظات المشرف التربوي عليها. ثم تعطى للمعلم لمشاهدتها حيث تعرض عليه أدلة قاطعة عن سلوكه وتحركاته الصفية، يستفيد منها في إجراء التعديلات اللازمة لديه. ويمكن حفظ تسجيلات متعددة لفترات مختلفة يعاد عليه عرضها ليرى بنفسه التقدم أو التطور الحاصل في أدائه الصفي.

ومن المجالات التي يمكن للمشرف التربوي الاستفادة من تقنيات الفيديو أيضاً:

تقويم المعلمين: وذلك بعرض موقف أوعدة مواقف تمثل تفاعلات صفية حقيقية أو ممثلة على مجموعة المعلمين في درس تطبيقي، ويطلب منهم أن

يقوموا بتفسيرها في ضوء المفاهيم والمعلومات النظرية التي أرشدهم لها المشرف التربوي.

ويقوم المعلمون والمشرف بتقويم أداء المعلم من حيث كفاءته العلمية ومهاراته التعليمية، ومن حيث شخصيته ولغته... الخ، مستخدماً إحدى أدوات التقييم المعدة لهذا الغرض.

تشجيع المعلمين على إجراء الدراسات والبحوث:

ذلك أن إمكانيات أجهزة الفيديو في تسجيل اللقطة الشاملة لما يدور داخل الصف، وكذلك تسجيل اللقطات المركزة على بعض التفاعلات المميزة التي تحدث داخله، إضافة إلى إمكانية خزنها واسترجاعها بصورة كاملة أو أجزاء منها وبشكل متكرر، تقدم لنا فرصة ثمينة وفريدة لدراسة المواقف التعليمية التعلمية عن كثب دون أن يكون لذاكرة الباحثين أو محدودية احتواء مشاهداتهم الصفية أثر في توفير معلومات غير كاملة عن الموقف التعليمي الذي يراد دراسته بهدف الوصول إلى أساليب أفضل في توجيه المعلمين والارتقاء بأدائهم.

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن هنالك حاجة ماسة إلى تأهيل المشرفين التربويين، وإطلاعهم على نتائج البحوث والدراسات التي تمت في مجال تقنيات الإشراف التربوي. إذ أن مدى استخدام ونجاح الأساليب والتقنيات الحديثة في مجال الإشراف التربوي تعتمد بدرجة كبيرة على مدى معرفة المشرفين التربويين بهذه الأساليب ورغبتهم في استخدامها والعمل على اقتنائها وتوفيرها.

الانترنت:

تعرف بأنها مجموعة من شبكات المعلومات الأهم والأكبر في العالم، فهي مجموعة شبكات متصل بعضها ببعض وتسمح بتبادل المعلومات بكل حرية.

وتؤدي شبكات الانترنت خدمات متعددة مختلفة بحسب المستخدمين، من هذه الخدمات البريد الالكتروني.

وتتحقق الاستفادة من شبكة الانترنت عندما يتم استخدام تلك الشبكة كبيئة للتعليم والتدريب.

فالانترنت إحدى التقنيات التي يمكن استخدامها في التعليم العام بصفة عامة أشبه في بنيتها- إلى حد ما- بنية الجهاز العصبي البشري، إذ تربط بين أطراف العالم كله لتصنع بناء واحداً مترابطاً، يتيح مجالاً خصباً للاستكشاف والابتكار وتبادل الخبرات، وشبكة الانترنت خطوة إيجابية على طريق التقدم والتطور في مجال التربية والتعليم والبحث، فهي مصدر متجدد ولا محدود من المعرفة والأفكار. والمعلومات التي تقدمها شبكات الانترنت تعد ثروة هائلة لا تقل أهمية عن الثروات الاقتصادية، وتبلغ أهمية الانترنت ذروتها في التعليم، وقد بلغ عدد المستخدمين لها في عام ٢٠٠٠ نحو ٤٦٠ مليون مستخدم.

والانترنت شبكة ضخمة من أجهزة الحاسب الآلي المرتبطة بعضها ببعض والمنتشرة حول العالم. والتي استفاد منها التربويون، يقول اليس وورث Ellsworth,": "إنه من المفرح جداً للتربويين أن يستخدموا شبكة الانترنت التي توفر العديد من الفرص للمعلمين وللطلاب على حد سواء بطريقة ممتعة.

وقد أدت شبكة الانترنت دوراً كبيراً في تغيير الطريقة التعليمية ليس للمواد التي يغلب على محتواها أساليب العروض التوضيحية، بل يمكن تكييفها للمواد العلمية.

وذكر "وليامس" أربعة أسباب رئيسة تجعلنا نستخدم الانترنت في التعليم وهي:

- الانترنت مثال واقعي للقدرة على الحصول على المعلومات من مختلف أنحاء العالم وبسرعة.
- تساعد الانترنت على التعلم التعاوني الجماعي، فكثرة المعلومات المتوافرة عبر الانترنت تجعل من الصعب على الطالب البحث في كل القوائم لذا يمكن استخدام طريقة العمل الجماعي بين الطلاب، حيث يقوم كل طالب بالبحث في قائمة معينة ثم يجتمع الطلاب لمناقشة ما تم التوصل إليه.
- تساعد الانترنت على الاتصال بالعالم بأسرع وقت وبأقل تكلفة.
- لقد أثبتت الانترنت قدرتها كوسيط فعال في التعليم والتدريب بأوسع معانيه، حيث يمكن بواسطتها وبالاعتماد على شبكات الحاسب المختلفة وتطبيق التعلم بمختلف مراحله وأنواعه، وإكساب المتدرب المهارات والخبرات والمعرفة وحل المشكلات.
- تتحلى بالمرونة في الوقت والمكان، حيث يمكن وضع المادة التعليمية أو التوجيهية عبر الانترنت ويستطيع الطلاب الحصول عليها في أى مكان وفي أي وقت، إلى جانب قلة التكلفة إذا ما قورنت بالتقنيات الا يمية الأخرى كالأقمار الصناعية والمحطات الإذاعية والتلفازية.
- تساعد الانترنت على توفير أكثر من طريقة في التدريس ذلك أن الانترنت هي بمنزلة مكتبة كبيرة يتوافر فيها ما يريده المتعلم مما يعطي التعليم بعداً عالمياً متجاوزاً الإطار المحلي.
- تجعل المعلم يتحمل مسؤولية عمله ويصبح عمل المشرف التربوي المرشد والموجه الحقيقي له.

أهم المميزات التي شجعت المشرفين التربويين على استخدام تلك الشبكة ما يلي:

١- الوفرة الهائلة في مصادر المعلومات، ومن أمثال تلك المصادر: الكتب الالكترونية (Electronic Books)، قواعد البيانات (Data Bases)، الموسوعات (Encyclopedias)، الدوريات (Periodical)، المواقع التعليمية (Educational Sites).

٢- الاتصال غير المباشر غير المتزامن: حيث يستطيع المشرفون الاتصال فيما بينهم باستخدام البريد الالكتروني (E-mail)، والبريد الصوتي (Mail-Voice).

٣- الاتصال المباشر المتزامن: عن طريقه يتم التخاطب في اللحظة نفسها بواسطة التخاطب الكتابي الفوري (Relay-Chat)، والتخاطب الصوتي (Conferencing-Voice)، والمؤتمرات المرئية (Conferencing-Video).

ومن الخدمات الرئيسية التي تقدمها الانترنت والتي يمكن توظيفها في مجال الإدارة التربوية والتعليم ما يلي: نظام البريد الالكتروني (Electronic Mail)، وخدمة المحادثة (Chat)، ونظام نقل الملفات (FTP)، وخدمة البحث في القوائم (Gopher)، وخدمة المجموعات الإخبارية (New Group)، وخدمة القوائم البريدية (Mailing List)، وخدمة الشبكة العنكبوتية (WWW)، والمكتبات الرقمية (Digital Libraries)، والتلفزيون التفاعلي (Interactive TV)، والتعليم الالكتروني (E-Learning)، والتعليم عن بعد (Distance Learning)، والجامعات الافتراضية (Virtual University).

فوائد شبكة الانترنت للإشراف التربوي:

١- استخدام البريد الالكتروني في الاتصال مع المؤسسات التربوية الأخرى والمجتمع المحلي.

٢- الاستفادة من المواقع التربوية في الحصول على المعلومات عن أي موضوع يحتاجه المشرف أو المدير مشرفاً مقيماً.

٣- الاشتراك في المنتديات والحوارات التربوية المتخصصة والتخاطب مع الباحثين.

٤- إنشاء موقع شخصي للمشرف التربوي يستقبل عليه البريد والاستفسارات من المؤسسات الأخرى والمعلمين والأولياء.

٥- زيارة مواقع خاصة بالإشراف التربوي والاستفادة منها في تطوير العمل.

٦- الدخول إلى المكتبات العالمية للحصول على المراجع والكتب الالكترونية.

٧- الحصول على أحدث الأخبار والدراسات.

٨- تخلق جواً للتنافس بين المشرفين لتطوير عملهم والارتقاء به واتباع الدورات التدريبية التي ترفع مستواهم وقدراتهم وتنمي إمكاناتهم في العمل الإشرافي.

٩- توفر للمعلمين والمشرفين القدرة على الاتصال مع المدارس والجامعات ومراكز البحوث والدراسات والمكتبات والمجتمعات الأخرى.

١٠- تعوض نقص عدد المعلمين المؤهلين كماً وكيفاً في الدول النامية.

١١- تساعد المشرف التربوي ومدير المدرسة على اتخاذ القرار التعليمي المناسب الذي يعتمد على معلومات دقيقة وحديثة، حيث يعتمد المشرف والمدير في جمع وحفظ وتعديل واسترجاع وتحليل المعلومات على الحاسوب والانترنت.

مما سبق تبين أن الانترنت عبارة عن محيط عظيم الاتساع والانتشار، وبالتالي فإن البحث في الانترنت هو بمنزلة البحث في مكتبة كبيرة، بل إن البعض يسمي الانترنت بالمكتبة الكبرى.

ومما تجدر الإشارة إليه وجود مواقع خاصة بالعلوم التربوية كنظام E.R.C للعلوم التربوية.

العوامل التي تقف أمام استخدام الانترنت في الإشراف التربوي:

١-التكلفة المادية: إن أحد الأسباب الرئيسية لعدم استخدام الانترنت من قبل المشرفين التربويين ومديري المدارس في الدول النامية هو ارتفاع التكلفة المادية لتوفير خدمة الانترنت.

٢-المشكلات الفنية: التي تتعلق بقطع الخطوط الهاتفية أثناء البحث والتراسل مما يضطر المستخدم للعودة مرة أخرى من البداية، وقد يفقد البيانات التي يكتبها إضافة إلى بطء الاتصال وتعذره في كثير من الأحيان.

٣-الاتجاهات السلبية نحو استخدام الانترنت: التي قد تكون من أهم العوائق الشخصية للمستخدم نفسه، حيث لا يقتنع الكثير من المشرفين بأهمية الانترنت وفائدته ويحمل اتجاهاً سلبياً نحوه يمنعه من استخدامه.

٤-اللغة: نظراً لأن معظم البحوث المتوافرة على شبكة الانترنت باللغة الانكليزية لذا فإن الاستفادة الكاملة من هذه الشبكة ستكون من نصيب من يتقن هذه اللغة.

٥-كثرة محركات (أدوات) البحث: من العوائق أمام مستخدمي الانترنت كثرة محركات البحث ولكل محرك بحث طريقة ومنهج يختلف عن الآخر وكل منها متخصص في البحث عن مواد ومعارف معينة. ولذا فعند البحث في الانترنت لا بد من ضرورة تحديد الكلمات الأساسية في البحث وتحديد مجال التخصص الذي سيتم البحث فيه وتحديد محرك البحث الذي يقدم أفضل الخيارات لمادة وطبيعة البحث.

الحاسوب واستخداماته التربوية:

كان للتقدم العلمي والتكنولوجي الهائل في القرن العشرين أثر كبير في تقدم الحياة البشرية وتطورها في ميادين الحياة كلّها ومن أهمها ميدان التربية والتعليم، وكان لاختراع الحاسوب ودخوله مجالات الحياة جميعها أثره في تقدم البشرية، فما هو الحاسوب؟

الحاسوب عبارة عن جهاز يقوم بمعالجة البيانات وفق تعليمات معينة تعطى له لإنتاج المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات. والحاسوب هو المظهر الحضاري الذي يماثل عمل الكتاب في عصر المخطوطات قبل ما يزيد على ألفي عام، وأعمال الطباعة الآلية قبل ما يقارب الخمسمائة عام، فالحاسب ليس مجرد جهاز جديد أضيف إلى جملة الأدوات والوسائل المستخدمة في التعليم بل هو اتجاه جديد حول مفهوم المعرفة وطرق الحصول عليها، إنها نقلة في تفكير المربين من المعرفة الوطنية إلى المعرفة البنائية. وهذا ما دفع (بيل غيث ١٩٩٧) رئيس شركة مايكروسوفت للمعلوماتية إلى القول: (إن كل بلد في العالم يمتلك الأشخاص المبدعين والأذكياء المستخدمين للمعلومات عبر شبكة العمل التي توفر إمكانية الدخول إلى مصادر كبيرة من المعرفة، أي أن المعلومات أصبحت ضرورة للإنسان كالماء والكهرباء).

فقد دخل الحاسوب إلى مجالات الحياة كلّها فقام بتسهيل العمل وتوفير الوقت والجهد للإنسان، ولعل من أهم المجالات التي استخدم فيها الحاسوب مجال التربية. فالتربية هي المسؤولة عن بناء الإنسان وتنميته ويجب ألا تكون بعيدة عن التطور العلمي والتكنولوجي، وقد أسهم دخول الحاسوب إلى ميدان التربية في تطوير المجالات التربوية كلها، في الإدارة والتعليم والإشراف... حيث ظهرت برامج التعلم الذاتي بمعونة الحاسوب والتي أخذت أشكالاً مختلفة من برامج ألعاب ومحاكاة وتمرين، وحل مشكلات تعليمية.

ففي الإشراف التربوي يستخدم الحاسوب في مجالات كثيرة نذكر منها: حفظ سجلات المعلمين وتوزيعهم على المدارس وحفظ الخطط الدرسية، أو حفظ سجلات المديرين ومؤهلاتهم وخبراتهم، وحفظ تقارير تقويم المعلمين ولوائحهم... الخ.

استعمال الحاسوب في البحوث التربوية وتقويم المناهج وتطويرها:

تتطلب عملية البحوث جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً وبفضل الحاسوب أصبحت النتائج أكثر دقة وسرية، وبتوافر الحاسوب في المدارس يسهل تقويم الكتب وتطوير المناهج وصولاً إلى نتائج مدروسة.

استخدام الحاسوب في التدريب والتعلم:

إن المهارات الإشرافية تحتاج إلى تدريب وإتقان، والحاسوب يوفر برامج تدريب مناسبة يقوم فيها المشرف أو المعلم بالتدرب الذاتي حتى إتقان المهارة. كما أن الحاسوب وسيلة تعليمية فعالة لها ميزات كبيرة تساعد على استعماله وتشجع المعلمين والمتعلمين على التعامل معه.

ويفيد استخدام الحاسوب في الإشراف التربوي والتخطيط للبرامج الإشرافية

وحفظ المعلومات، وأياً كان استخدام الحاسوب فإن من الضروري استخدام برامج متخصصة كمعالج النصوص (word processor) وقواعد البيانات (data base) والبيانات المجدولة (spread sheets).

إن الحاسوب قد دخل مجال الإشراف التربوي لذلك يجب على المشرف أن يكون ملماً بالبرامج التي سبق ذكرها ومعرفة الهدف من استخدام الحاسوب هل هو السرعة وسهولة الحصول على المعلومات أم أهداف أخرى كما يجب عليه معرفة احتياطات الأمان الخاصة بالتعامل مع الحاسوب وكيفية استخدام لوحة المفاتيح والمعدات الأساسية منه.

القوائم البريدية (Mailing List):

وهي تتكون من عناوين بريدية تنظم على شكل لوائح أو قوائم، ورغم أن هناك بعض اللوائح تعمل كمجموعات مناقشة، فإن بعضها الآخر يستعمل في المقام الأول كوسيلة لإرسال المعلومات. فقد تستعمل مؤسسة متطوعة لائحة بريدية ما لنشر مجلتها الشهرية التي قد تكون متخصصة في موضوع ما كالإشراف التربوي مثلاً. كما أن هناك قوائم بريدية عامة وأخرى خاصة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعين من اللوائح أو القوائم، فهناك قوائم معدلة (moderated mailing list) وهذا يعني أن أي مقال يرسل يعرض على شخص يسمى مسؤول عن التدقيق والتعديل (moderator) يقوم بالاطلاع على المقال للتأكد من أن موضوعه مناسب لطبيعة القائمة ثم يقوم بنسخ وتعميم تلك المقالات المناسبة، أما القوائم غير المعدلة (unmoderated) فهي التي ترسل إلى جميع المستخدمين دون النظر إلى محتواها.

وتعد خدمة القوائم البريدية (mailing list) إحدى خدمات الاتصال المهمة

في الانترنت، ولكن المهم هو معرفة المشرف التربوي لتوظيف هذه الخدمة في مجال عمله، ويمكن القول إن توظيف هذه الخدمة في الإشراف التربوي يساعد في دعم العملية التربوية وتطوير الإشراف وتحقيق أهدافه.

وعلى المشرف التعاون مع المعلمين من أجل تأسيس قائمة بأسماء المعلمين مصنفين بحسب المادة التي يقومون بتدريسها أو بحسب الصف الذي يعملون فيه أو غير ذلك، لجميع أفراد القائمة لتبادل الآراء ووجهات النظر.

كما يمكن للمشرف التربوي إرسال الخطط الدرسية ومتطلبات المادة عبر تلك القائمة، مما يساعد على إزالة عقبات الاتصال بين المشرف والمعلمين.

ومن المفيد توجيه المشرف المعلمين للتسجيل في القوائم العالمية العلمية المتخصصة للاستفادة من آراء المتخصصين ومعرفة الجديد في مجال إعداد المعلم وتأهيله والإشراف عليه والسؤال عما يواجهونه من مشكلات في عملهم. ويمكن تأسيس قوائم خاصة بجميع معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في المجتمع كله مما يساعدهم على الحوار وتبادل الخبرات المهنية. وتأسيس قوائم خاصة بالمعلمين بحسب الاختصاص وذلك لتبادل وجهات النظر فيما يتعلق بالمادة التي يدرسونها وبما يخدم العملية التعليمية برمتها. وكذلك تأسيس قائمة بأسماء المشرفين التربويين والمديرين العاملين في هذا الميدان.

البريد الالكتروني:

برزت فكرة التعلم الالكتروني مع تطور وسائل الاتصالات الحديثة، وظهور البريد الالكتروني، ويعرف البريد الالكتروني (electronic mail) بأنه تبادل الرسائل والوثائق باستخدام الحاسوب، ويعتقد كثير من الباحثين أن البريد الالكتروني من أكثر خدمات الانترنت استخداماً وشعبية وذلك راجع إلى ما يلي:

- سهولة استخدامه إذ لا وسيط بين المرسل والمستقبل.
- سرعة وصول الرسالة.
- الحرية في اختيار الوقت لقراءة الرسالة.
- التكلفة القليلة للإرسال.
- إمكانية ربط ملفات إضافية بالبريد الالكتروني.
- يستطيع المشرف إرسال الرسالة إلى عدد كبير من المعلمين في الوقت نفسه.

ويعزو نمو الانترنت بهذه السرعة إلى البريد الالكتروني إلى درجة دعت البعض إلى القول: "لو لم يوجد البريد الالكتروني لما وجدت الانترنت".

بل ذهب البعض أبعد من ذلك إلى القول إن البريد الالكتروني يعد السبب الأول لاشتراك كثير من الناس في الانترنت. وأنه أفضل بديل عصري للرسائل البريدية الورقية ولأجهزة الفاكس.

ومع أن البعض يرون أن المعلم والمتعلم قد يمضي وقتاً طويلاً في استخدام البريد الالكتروني إلا أن ذلك يحقق له فوائد جمة، وهذا ما دعا لو ولوي (Leu & Lue, 1997) إلى القول: "... حقاً كثير من الناس يستكثرون الوقت الذي يمضونه في التعلم عن طريق البريد الالكتروني لكنه استثمار حقيقي في الوقت والجهد والمال".

أما أهم تطبيقات البريد الالكتروني في مجال الإشراف التربوي فهي:

- يفيد استخدام البريد الالكتروني (electronic mail) كوسيط بين المشرف والمعلم أو بين المعلم والطالب لإرسال الرسائل والتعاميم أو النشرات أو الأوراق المطلوبة في المواد، أو التخطيط للدرس أو الرد

على الاستفسارات، وكوسيط للتغذية الراجعة (feedback).

- استخدام البريد الالكتروني كوسيط سواء في الاستشارات أو الاتجاهات التربوية التي قام بها المعلمون حيث يقوم المشرف بالتصحيح والتقويم للورقة وإعادتها للمعلم المرسل، وفي هذه الطريقة توفير للورق والوقت والجهد، فلا حاجة لإجراء المقابلات المباشرة بين المشرف والمعلمين.
- استخدام البريد الالكتروني كوسيلة للاطلاع على المستجدات في العلوم التربوية وللاتصال بالمتخصصين وخاصة في ميدان الإشراف التربوي وتطوير المعلم مهنياً، من مختلف دول العالم، والاستفادة من ذلك في العمل الميداني.
- استخدام البريد الالكتروني كوسيلة اتصال بين المشرف والمدير بهدف التنسيق والتكامل في البرنامج الإشرافي.

برامج المحادثة (internet relay chat):

المحادثة على الانترنت (IRC) هو نظام يمكّن مستخدمه من الحديث مع المستخدمين الآخرين في وقت حقيقي (real time). وبتعريف آخر هو برنامج يشكل محطة خيالية في الانترنت تجمع المستخدمين من أنحاء العالم للتحدث كتابة وصوتاً، فمثلاً باستطاعة المعلمين في مدرسة ما والمعلمين في مدرسة أخرى إجراء اجتماع للنقاش في مسألة تربوية. كما أنه بالإمكان أن ترى الصورة عن طريق استخدام آلة فيديو. وتحتاج الاستفادة من هذه الخدمة إلى برنامج معين.

ويمكن لأي مشرف أو معلم أن يشترك في أي قناة ضمن عدة مئات من القنوات المفتوحة التي يمكن تحويلها إلى قناة خاصة بحيث يمكن استخدامها

لعدد معين من الأشخاص.

ويعتبر كثير من الباحثين أن هذه الخدمة تأتي في المرحلة الثانية من حيث كثرة الاستخدام بعد البريد الالكتروني وذلك راجع إلى المميزات التالية:

١- خدمة برامج المحادثة التي توفر إمكانية الوصول إلى جميع الأشخاص في جميع أنحاء العالم في وقت آني كما أنه يمكن استخدامها كنظام مؤتمرات زهيدة التكلفة.

٢- إمكانية تكوين قناة وجعلها خاصة لعدد محدود ومعين من المشرفين والمديرين والمعلمين.

٣- أنها مصدر من مصادر المعلومات التربوي من شتى الأنظمة التربوية في العالم.

وكثيراً من المعلمين يستخدمون برامج المحادثة بديلاً عن إجراء اتصالات هاتفية لأنها أقل تكلفة.

ويفيد استخدام نظام المحادثة كوسيلة لعرض الدروس التوضيحية أو لعقد الاجتماعات والندوات وأساليب الإشراف التربوي الأخرى كمناقشة نتائج بحث تربوي، أو مناقشة فكرة جديدة أو كتاب تربوي جديد، باستخدام الصوت والصورة بين المشرف التربوي والمعلمين مهما تباعدت المسافات بينهم في العالم وذلك باستخدام نظام (multi-user object oriented) أو (internet relay chat).

ومن الممكن إرسال التوجيهات العامة أو النشرات من دائرة الإشراف التربوي في الوزارة إلى المعلمين أينما كانوا في مدارسهم أو بيوتهم وتحقيق أسلوب الإشراف التربوي عن بُعد، كما يمكن الاستفادة من هذه التقنية في

الاجتماعات العامة التي يعقدها مديرو التربية في المحافظات للمشرفين التربويين ومديري المدارس لتبادل وجهات النظر فيما يحقق تطور العملية التربوية، دون الحضور إلى مكان الاجتماع. ومن المفيد جداً عقد الدورات التدريبية للمعلمين عبر الانترنت حيث يمكن للمعلم متابعة الدورة وهو في منزله.

أهمية التقنيات التعليمية في الإشراف:

تكمن أهمية التقنيات التعليمية من خلال تأثيرها في عناصر العملية التعليمية الثلاثة: المادة التعليمية، المتعلم والمعلم.

ويعد الاتصال من الأمور الحيوية وهو على درجة كبيرة من الأهمية فيما يتعلق بشؤون الحياة عموماً، ومن الصعب ممارسة أي عمل في أي نظام دون أن يكون للاتصال دور فيه. الاتصال يعني قديماً النقل أو تبادل ما يمكن توصيله مثل رسالة أو محتواها، بينما يعني اليوم إعطاء الأفكار والمعارف والمشاعر وأخذها وتقاسمها عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارة.

وقد أدرك أرسطو أهمية الاتصال قبل أكثر من ألفي عام واعتبر أن الغرض الأساسي للاتصال الإنساني هو التأثير، ويعرف أندرسون Anderson الاتصال بأنه تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص ما سواء عن قصد أو عن غير قصد على مدركات شخص آخر من خلال مواد أو وسائط.

أي أن الاتصال بحسب هذا التعريف يتطلب استخدام مواد ووسائط وقنوات بأشكال وطرق رمزية، وهو بشكل عام يتضمن استخدام التعبير التجريدي الذي يحاول المرسل من خلاله نقل معنى محدد إلى المستقبل.

ولعل أهمية الاتصال تزداد أكثر وأكثر في العصر الراهن، وذلك مع تطور أهداف المؤسسات التربوية وتعدد مهامها.

فالتعليم يقوم على التواصل، ومما يسهل ذلك تعدد التقنيات والأدوات.

والإشراف التربوي لا يستطيع أن يقوم بدوره الحقيقي دون القيام بعمليات الاتصال بين المشرف والمدير، وبين المشرف والمعلمين، وبين المشرف وأفراد المجتمع المحلي، وهذا ما جعل البعض يصف الإشراف التربوي على أنه جملة من الاتصالات والتفاعل بين العاملين في التربية. وكلما استطاع المشرف التربوي أن يحقق اتصالاً فعالاً مع من يتعامل معه ساعده ذلك في تطوير العمل وفي الإشراف الصحيح.

وبهذا يكون الاتصال هو الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف الإشراف الأساسية، فالمشرفون يضعون برنامجهم الإشرافي من خلال الرؤية التي كونوها عن واقع المدرسة وتواصلهم مع من فيها.

- وتساعد التقنيات المشرف في التأثير بالمعلمين والقيام بعملهم على أفضل وجه.
- كما تساعد في نقل التعليمات والتوجيهات ووجهات نظر المشرف التربوي إلى المعلمين من أجل القيام بوظائفهم الأساسية.
- إلى جانب إتاحة المجال للمعلمين لتنفيذ الأنشُطة المختلفة. وتزويد المعلمين بالمعارف التربوي اللازمة لهم في عملهم. وإكساب المعلمين خبرات جديدة ومهارات ومفاهيم جديدة تساير التغير والتطور التربوي مما يحسن العلاقة بين المشرف التربوي والمعلمين ويوطد البعد الإنساني بينهم جميعاً.
- تساعد التقنيات في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين، والانسجام مع المواقف التعليمية.

- تساعد المشرف التربوي على توجيه المعلمين لتحقيق الهدف المنشود.
- تزود المشرف التربوي والمدير مشرفاً مقيماً في المدرسة بالمعلومات والبيانات الصحيحة مما يساعدهما في إتخاذ القرارات السليمة.
- تبسط المعلومات وتوضح الأفكار والمفاهيم وتساعد على إبقائها حية في ذهن المشرف والمعلم.
- تساعد في نقل المهارات إلى أكبر عدد من المعلمين وفق إدراك حسي متقارب.
- تشعر المعلم بأهمية المعلومات والمعارف التي اكتسبها في أثناء المواقف التعليمية/ التعلمية.
- تدفع بالمعلم إلى النمو المهني ورفع كفاياته المهنية وتنمي لديه حسب الاستطلاع.
- تساعد المعلم في استنباط المعارف اللازمة لحل المشكلات.
- تساعد المشرف في تنمية خبرات المعلمين وتطوير اتجاهاتهم.
- تساعد المشرف والمعلمين على استثمار الوقت وإدارته بصورة فعالة.
- تساعد المشرف في تقديم البرنامج الإشرافي بطريقة مشوقة وجاذبة.
- تحرر المعلم من دوره كملقن للمعلومات إلى أن يصبح مرشداً وموجهاً ومنظماً وميسراً ومقوماً للتعليم.

أهمية تقنيات التعليم للمشرف كقائد تربوي:

تعد تقنيات التعليم ذات أهمية خاصة للمشرف التربوي وهو يمارس دوره كقائد تربوي مؤهل، من ذلك:

- التزود بكل جديد سواء على المستوى العالمي أم المحلي.
- مواكبة التطور والتحسين.
- توفير الزمن واختصار المسافات.
- تحسين الأداء الإداري وتجويده.
- التحفيز للعمل وإثارة الدافعية لما يمكن استخدامه من أساليب جديدة.
- تطوير وسائل الاتصال.
- السرعة في الإنجاز.
- ترغيب المعلمين بالنمو المهني من خلال استخدام أساليب إشرافية حديثة.
- تأكيد أهمية التعلم الفردي والتعلم الذاتي.
- مساعدة المشرف والمعلمين على تبادل المعرفة من خلال الدخول على مواقع مختلفة سواء كانت عالمية أم محلية.
- حفز المعلمين وباستمرار لاستخدام البرامج ومحركات البحث المتوفرة مع مواكبة كل جديد.

وتتجلى أهمية التقنيات للمشرف في طرائق كثيرة، منها:

أولاً: الإشراف عن بُعد:

طريقة في التدريب، يستقي المدرب معلوماته كلها من شبكة الانترنت التي صممت موقعاً خاصاً لهذا الغرض، والمشرف التربوي لا يقوم بزيارة المعلم في الصف، بل يتم التواصل بينه وبين المعلم عن طريق الانترنت.

وهو استراتيجية بناءة للتدرب على المواقف التعليمية. فالمشرف يضع خطة الدرس لعمل المعلم ويدخل المعلم إلى الموقع الخاص بذلك ويطلع على التعليمات ويعمل على تطبيقها وفق البرنامج الزمني الذي حدده المشرف، ثم يبدي المعلمون ملاحظاتهم ويرسلونها إلى المشرف عن طريق الموقع نفسه ويعود المشرف من جديد ليقدم لهم بعض الإرشادات والتوجيهات المساعدة على التطوير في عملهم.

وتساعد هذه الطريقة المعلمين على التعلم البنائي والتفكير بعقل ناقد للمعلومات التي يحصلون عليها، كما أنها توفر وقتهم وتراعي حاجاتهم والفروق الفردية فيما بينهم، بحيث يكون للمعلم من خلال البرنامج التدريبي مفهومه الخاص عن الموضوع المبحوث وعن أمور أخرى، وهذا يقود المشرف بدوره إلى تحسين الشروط المدرسية مما ينمي خبراته في شؤون الحياة عامة والبحث التربوي خاصة، إضافة إلى أن هذه الطريقة تخلص المعلم من القلق الذي يصيبه عند زيارة المشرف له في صفه، وتحافظ على السرية، فما يقوم به معلم لا يعلم به معلم آخر. وإذا كانت هذه الفوائد قد تحققت بالنسبة للمعلم، فإن هذه الطريقة دفعت المشرف التربوي إلى التعلم الذاتي المستمر من خلال القراءة والاطلاع على الجديد ليتمكن من التفاعل الإيجابي مع المعلمين.

وطبقت هذه الطريقة لتدريب المعلمين في كثير من الجامعات منها جامعة سانتياغو في عام ٢٠٠٣ حيث أثبتت فعاليتها كاستراتيجية بناءة للتعلم والتدريب.

إن نموذج طلب الموقع webQuest يتيح المجال للمعلمين ليستكشفوا الموضوع بأنفسهم عبر مصادر الانترنت المنتقاة قبلاً من المشرفين التربويين.إنهم يفكرون بعقل ناقد في المعلومات التي يحصلون عليها ويستخدمونها بطريقة فعالة تتوافق وحاجاتهم، وتتيح لهم بناء مفهومهم الخاص

عن الموضوع واكتساب المهارات التكنولوجية بدعم من المشرف التربوي مما يطور التعلم البنائي لديهم ويرتقي بهم إلى المستويات العليا في التعليم.

كما تم تصميم نموذج webQuests الذي يساعد المعلم في توظيف استخدام التكنولوجيا في الصف وكيفية تصميم دروس تأخذ بنتائج البحث التربوي.

ثانياً: تدريب المعلمين الجدد باستخدام الفيديو:

ومن التقانات المطبقة في مجال الإشراف التربوي، وبهدف سد الفجوة بين خبرات المعلمين الجدد النظرية والعملية وتطوير مهاراتهم التعليمية الصفية، يعمد المشرف التربوي إلى وضع برنامج إشرافي يقوم على التفاعل بين المعلمين وتنفيذ بعض الدروس على نحو تعاوني وباستخدام الفيديو.

وتبين أن هذا التعاون جعل البرنامج الإشرافي أقرب لتحقيق الهدف. لقد مكن التعاون بين المعلمين ومشرفهم من تخطيط المحتوى وتعليمه بنجاح نتيجة الثقة المتبادلة والاحترام القائم بينهم. حيث يعمد المشرف التربوي إلى تنمية خبرات المعلمين الجدد في المدرسة بقضايا التعليم إلى تعزيز التفاعل بينهم وبين والمعلمين القدامى، وهو إجراء يجنب المعلمين الجدد الشعور بالغربة داخل الصف، ويتيح لمدير المدرسة والمشرف التربوي التعرف الحقيقي على خصائص هؤلاء المعلمين، ويسمح للمعلم الجديد أداء واجباته المتنوعة داخل الصف الواحد مع المعلم الخبير، مما ييسر له ملاحظة واقع البيئة الصفية، والنماذج التعليمية التي يطبقها، ويكسبه الخبرة في إدارة الصف وتنظيم الوقت، والتعرف على حقيقة مهنة التعليم وما تتطلبه من مهام، كتحضير الدروس وتطبيق التقانات المساعدة في ذلك، وتشجيع التنافس بين الطلاب، وهذا يتيح له الفهم الإيجابي وتنمية قدراته.

ولم يقتصر تحقيق الفائدة على المعلم الجديد بل امتدت إلى المعلم القديم الذي تمكن أن يكون على تماس مع كل جديد، لقد أتاح وجود المعلم الجديد له الاطلاع على مستجدات العمل التربوي، كما أنه يفضل التعامل مع العناصر الشابة انتقلت عدوى الحماسة إليه.

إن أعظم هدية يقدمها المشرف التربوي للمهنة هو أن يزود المعلمين بخبرته. فهذا يعزز مفهوم الذات لديهم ويلبي طموحهم ويحسن من وتيرة عملهم، ويطور مهاراتهم الاجتماعية، وقدرتهم على التكيف.

ويحدد الخبراء عناصر الجودة اللازمة للخدمات التربوية الحديثة، ويأتي في مقدمة هذه العناصر، جودة تصميم موقع للمؤسسة التعليمية على الانترنت لتقديم خدمات دائمة، وجودة تشكيل الموقع وصيانته، وجودة تحديث الموقع، وقد قامت بعض الدول بتطبيق ذلك في مجال التعليم والتدريب والإشراف.

ثالثاً: التعليم بالحاسوب والويب:

يحاول المعلمون إدماج الويب في مناهجهم للوصول إلى المعارف مما يضطرهم إلى تعديل المناهج بما يناسب الوعي العالمي الشامل وحاجات الفرد للتعلم والبحث عن المعلومات لتحقيق أهداف التعلم.

فقد توضع أدلة حسب الموضوع وأدوات البحث وتقنياته ومراجعه وفيها

(عن طريق شبكة الويب) ينشر المشرف التربوي بحوثه، ويكتبها في تقاريره ومشاريعه وفي وسائل متعددة مع وصلات وروابط وعقد متعددة بينها، وقد توزع في الوقت نفسه على العديد من المعلمين، وقد تجري مناقشات بين المعلمين والمشرفين والمختصين في العالم حول الموضوع المطروح، مما يوسع دائرة معارف المعلم وخبرته.

مشروع مقترح لإشراف تربوي تقني:

تقوم فكرة هذا الإشراف على إيجاد موقع الكتروني موحد يشتمل على:

أهداف الإشراف التربوي ومبادئه وخططه وأساليبه ومجالاتـه، وخاصـة تقويم أداء المعلمين.

ويتم تحميل هذا الموقع على شبكة الانترنت، حيث يُتاح لجميع المعلمـين الدخول لذلك الموقع دون مقابل.

ويتم تصميم أبعاد الإشراف التربوي ومكوناته وأهدافه ومجالاته وأسـاليبه على شكل وحدات تتضمن أمثلة وأنشطة مصاحبة للمادة المقدمة مع طرح أسئلة وعرض مواقف تعليمية تساعد المعلمين على فهم المطلوب، ووضع توصيلات link للمواضيع والوحدات ببعض المواقع التي تساعد على مزيـد مـن الفهـم كالعودة إلى الكتب والمراجع والرسائل التربوية المتخصصة بالإشراف التربوي وتطوير أداء المعلمين، وبـمكن للمعلم العودة لهذه المواقع إن رغب بالاستزادة.

ويمكن لهذا المشروع أن يلبي حاجات المعلمـين فـي ظـل المـستجدات التربوية ونتائج البحوث والدراسات والتجارب العالمية وثورة الاتصالات فـي مجال تطوير المعلمين.

إلا أن تطبيق هذا المشروع يتطلب توفير مستلزماته البشرية منها والمادية، ويأتي في مقدمتها تدريب المـشرفين والمـديرين والمعلمـين علـى الاستفادة من الموقع المخصص لهم والتوعية الإعلاميةُ لذلك، إلى جانب تـوفير الأجهزة والبرامج اللازمة والدعم الفني والصيانة لها.

وعند إدخال التكنولوجيا في الإشراف التربوي والتعليم يجب عدم الاندفاع في تطبيق عدد كبير من التكنولوجيات في آن واحد أو في فترة قصيرة، واتباع

استراتيجية عمل وفق مراحل تنفيذية محددة يشرف عليها القائمون بالعمل التربوي.

فعلى المشرف التربوي مثلاً أن يضع في حساباته الأمور التالية إذا ما رغب في تحديث المدرسة عن طريق استخدام التكنولوجيا وهي:

١- الدقة في اختيار التكنولوجيا المراد تجربتها أو إدخالها، والتعرف الكامل إلى طبيعتها، وإمكاناتها وخصائصها وطرق استخدامها.

٢- إعداد المناخ التربوي والعلمي لكل القائمين في المدرسة لتقبل هذه التكنولوجيا.

٣- وضع المعايير للاختيار ومدى ملاءمة هذه التكنولوجيا والإفادة منها.

٤- إجراء مسح ودراسة لإمكانيات التكنولوجيات الحديثة التي يمكن إدخالها في البيئة التربوية.

دور المشرف التربوي في ربط التعليم بالتكنولوجيا والذي يتجلى في:

- توعية الأطراف بأهمية التكنولوجيا (المدير، المعلم، المجتمع، الطالب، ولي الأمر).
- تأهيل المشرفين للأدوار الجديدة واستخدام التكنولوجيا للإشراف وتطوير العملية التعليمية، بحيث يتقن المعلمون استخدام الحاسوب وإنتاج البرمجيات واستخدام الباوربوينت powerpoint ووضع أدلة الاستخدام وغيرها.
- تقديم نماذج لكيفية استخدام "التكنولوجيا" مثل برنامج طلب الموقع.
- عرض نماذج لنجاح المعلمين الذين استخدموا "التكنولوجيا".

- الاستفادة من المعلمين المبدعين في إنتاج البرمجيات.
- التواصل بين المشرف التربوي والقيادة التربوية العليا للاهتمام بتزويد المدارس بالتقنيات المطلوبة.
- سعي المشرف لإقامة معارض مهمتها التعريف بالتقنيات الحديثة الموجودة التي تساعد المعلمين في مجال التعليم.
- تشجيع المعلمين على العمل الفريقي، لأن العمل التربوي عملية شائكة ومركبة ومعقدة وعناصرها كثيرة: طالب، متعلم، منهاج... الخ. لذلك يجب أن يعمل فريق كامل لتوجيه العملية وتنظيمها.
- تدريب المعلمين على استخدام الأجهزة والمواد التقنية وصيانتها.
- توفير المكتبة الالكترونية لتعزيز مفهوم الإشراف عن بعد، وأن تحتوي على أفلام فيديو في مجال الإشراف التربوي وأقراص مدمجة (CD) متوافرة على موقع المركز على شبكة الانترنت.

ولا بد للمشرف التربوي وبالتعاون مع مدير المدرسة من إجراء ما يلي:

- توجيه المعلمين إلى استخدام تقنيات التعليم الموجودة في المدارس، وخاصة استخدام الحاسب الآلي.
- التحقق من كفاية الوسائل وتقنيات التعليم والعمل على توزيع الفائض منها على المدارس المحتاجة.
- التحقق من وجود مكان مناسب لحفظ الأجهزة والمواد التعليمية وتنظيمها في المدارس.
- مناقشة المعلمين عن وضع وسائل التعليم في المدرسة والصعوبات التي تواجههم للمشاركة في حلها.

- تدريب المعلمين وأمناء مصادر التعليم على استخدام الأجهزة التعليمية الموجودة في المدارس، وطرق الصيانة البسيطة للمواد والأجهزة التعليمية.
- توعية المعلمين حول أهمية استخدام تقنيات التعليم من خلال المحاضرات والندوات التربوية التي تقام لهذا الغرض.
- إعداد البيانات وإجراء الدراسات المتعلقة بالأجهزة وتقنيات التعليم الموجودة في المدارس والسلبيات التي تعترض استخدامها من قبل المعلم لمعالجتها.

المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في استخدامه التقنيات التربوية:

أ-معوقات تتعلق بالمشرف التربوي نفسه من ذلك:

- اتجاهات بعض المشرفين السلبية تجاه استخدام التكنولوجيا وافتقارهم إلى ما يسمى بثقافة المعلوماتية.
- عدم مراعاة المشرف للفروق الفردية بين المعلمين من حيث قدراتهم واهتماماتهم في مجال استخدام التكنولوجيا.
- استخدام التقنية بصورة مغايرة للهدف الذي وجدت من أجله، كاستخدام الهاتف والانترنت للحديث غير المجدي بدلاً عن تبادل الخبرات التربوية.
- عدم التعاون الحقيقي بين المشرف والمعلم مما يؤثر سلباً في الاستجابة في تعزيز استخدام التقنيات.
- عدم اختيار الوقت المناسب لاستخدام التقنية.

- التمسك بوجهة نظر أو رأي لا يتناسب مع تطور التكنولوجيا.
- تعدد التقنيات المتوفرة لتحقيق الهدف التربوي مما يدفع المشرف والمعلم إلى الاهتمام ببعضها وإهمال التقنيات الأخرى.
- عدم الاستفادة المثلى من طرائق التعليم عبر المكتبة الالكترونية Online library of teaching methods.

ب-معوقات تتعلق بالمعلمين ومنها:

- مقاومة التغيير والتمسك بالأساليب الإشرافية القديمة، فالإنسان عدو ما يجهل.
- ما زال الكثير من المعلمين يعانون من أمية الحاسب الآلي وعدم قدرتهم على استخدام الانترنت، والحاجة إلى تزويدهم بالمهارات اللازمة لاستخدام الحاسب الآلي والانترنت.
- عدم إلمام الكثير من المعلمين باللغة الأجنبية اللازمة للاستفادة الكاملة من الانترنت.
- عدم وعي المعلمين بأهمية هذه التقنية وعدم القدرة على استخدامها، وعدم توافر التدريب اللازم لعلاج القصور.

ج-معوقات تتعلق بالإدارة المركزية:

- عدم توافر البنية التحتية اللازمة، البشرية منها والتقنية على مستوى الوزارة، وعلى مستوى إدارات التعليم، وعلى مستوى أجهزة الإشراف التربوي وعلى مستوى المدارس، فتأسيس شبكة الانترنت يحتاج لخطوط هاتفية بمواصفات معينة، وحواسيب معينة لتجاوز صعوبة الدخول إلى الشبكة ومواقع البحث.

- عدم مواكبة البيئة التربوية لتقنيات التعليم.
- عدم وجود فني مختبرات لمراكز الحاسب الآلي وعدم إجراء التدريب اللازم للمتوافر منهم.
- قلة المتخصصين في القطاع التربوي في مجال الانترنت ونقص المشرفين والمعلمين في مجال استخدام التكنولوجيا.
- عدم إدخال الانترنت في البرامج الدراسية لإعداد المعلمين وتأهيلهم، وجعل تكنولوجيا التعليم مقرراً مرتبطاً بمفردات إعداد المعلم.
- قلة البرامج التربوية وخاصة ما يتعلق منها بالإشراف التربوي والنمو المهني للمعلمين المكتوبة في اللغة العربية مع عدم مرونة الأنظمة التربوية.
- التباين في المعلومات المستقاة من الانترنت والتي هي أكثر حداثة من الكتب وتعالج مشكلات راهنة، ولكن هذه المعلومات المستقاة تتصف بالتشتت وعدم التأكد من صدقها وموثوقيتها، فلا بد من تحري الدقة والتأكد من صدقها وثباتها قبل اعتمادها.

ويبقى من الأهمية بمكان أن يحسن المشرف التربوي استخدام التقنية المتوافرة بما يحقق للإشراف التربوي أهدافه ويحقق فعالياته. فاستخدام التقنية ليس هو الحل الأمثل لمشكلات التعليم، وليس هناك بلد يفوق أمريكا في عدد أجهزة الحاسوب الموجودة في المدارس ومع ذلك تفوقت بعض الدول عليها كاليابان، لأن معظم المدارس الأمريكية لا تستخدم التقنية المتوافرة بالفاعلية المرجوة.

فالإنسان هو الغاية، وعلينا العمل على تحقيق ذاته والحفاظ على إنسانيته،

وأي تطور تكنولوجي يجب أن يُسخَّر في خدمته.

ففي عصر الحتميات التكنولوجية الجارفة...عصرُ (روبتة الإنسان) و(أنسنة الروبوت) تشتد حاجتنا إلى رعاية وتوجيه المعلم الإنسان، المعلم الذي يعتبر قدوة فكرية، وقدوة اجتماعية، وقدوة نفسية، فضلاً عن كونه قدوة تربوية، المعلم الذي يستطيع تربية الأجيال على تحويل المعلومات إلى معرفة، وتحويل المعرفة إلى الحكمة، التي هي أصفى رحيق يقطره الإنسان، الحكمة التي هي ثقافة المستقبل وعلمه الشامل.

وإذا أراد المشرف التربوي القيام بأدواره ومهامه المختلفة بفاعلية وكفاءة، يجب أن تتوافر لديه مجموعة من السمات والمهارات والكفايات الخاصة التي يكتسبها بالدراسة الأكاديمية والتنمية الذاتية والتدريب المستمر، وخاصة فيما يتعلق بالاستخدام الأمثل لتقنيات التعليم، إذ لا يكفي أن يدخل المشرف التكنولوجيات الجديدة داخل البنى التربوية في المدارس بل من المهم أيضاً أن تتقبل تلك المدارس هذه التكنولوجيات وتعمل على الاستفادة منها في تطوير عمليات التعليم فيها وتحديثها، مما يجعل خبرته تتنامى في توظيف تقانات التعليم لصالح الإشراف التربوي، وهذا يتطلب اهتماماً أكثر بإعداد المشرفين التربويين وتدريبهم بغية تطوير عطائهم والارتقاء بمستوى أدائهم. ومع تطور تقنيات التعليم وبهدف الاستفادة المثلى من هذه التقنيات في مجال الإشراف التربوي فلا بد من إعطاء اهتمام أكبر ببرامج التدريب التأهيلية للمشرفين التربويين الجدد لأنّ خبرتهم حديثة في مجال الإشراف التربوي، ويعوزهم الكثير من المعلومات والكفايات للقيام بأعمالهم وأدوارهم الجديدة.

الفصل الثالث عشر

الإشراف التربوي في الجمهورية العربية السورية

- مقدمة
- تطور الإشراف التربوي
- أساليب التوجيه التربوي السوري
- صفات الموجه التربوي في سورية
- مهام الموجه التربوي
- نصاب الموجهين وتوزعهم بحسب المحافظات، والجنس، والمؤهل الثقافي، والعمر، ومدة الخدمة، والتدريب
- ملاك الموجهين
- المشكلات التي يعاني منها الموجه التربوي

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الثالث عشر

الإشراف التربوي في الجمهورية العربية السورية

مقدمة:

يجمع الباحثون في العلوم التربوية أن الإشراف التربوي على المستوى التاريخي والعالمي قد مر بثلاث مراحل حتى الآن هي التفتيش والتوجيه والإشراف.

المرحلة الأولى: الإشراف التقليدي ويسمى أحياناً التفتيش وهو إشراف يفترض أن المفتش هو الملم والعارف بأمور التربية كلها، وأن المعلم قاصر في قدرته ويحتاج المساعدة والمراقبة وتعريفه بما يجب عليه عمله، وهو إشراف لا يولي أي اهتمام لحاجات المعلم واتجاهاته وهو إشراف يعتمد أساليب محبطة للنمو المهني ومدمرة لإبداع المعلمين.

المرحلة الثانية: وهو إشراف ديموقراطي ويسمى التوجيه التربوي ويقوم على التعامل الإنساني مع المعلم، وتوفير الظروف المناسبة والمساعدة لنموه المهني.

المرحلة الثالثة: وهو إشراف تعاوني ويسمى الإشراف التربوي، وقد عرفه "بلمبرغ" بأنه عملية فنية تفاعلية إنسانية ثنائية بين المشرف والمعلم تسعى إلى فهم جزئيات علاقة المشرف والمعلم التي تؤدي إلى تحسين أداء المعلم وإحداث تغيير نوعي فيه.

بدأ الاهتمام بتنظيم الإشراف على المعلمين في سورية مبكراً، إلا أنه كان متواضعاً في العدد والمفهوم، حيث اعتمدت وزارة التربية منذ عام ١٩٤٥ أسلوب التفتيش للمدارس الابتدائية والأولية وخصصت لهذه الغاية خمسة عشر موجها يعملون بدورهم مديرين للمعارف مما كان يجعلهم يصرفون جل وقتهم في تصريف الشؤون الإدارية ويحول دون قيامهم بواجبهم التفتيشي بالشكل الصحيح.

وكانت أهداف التفتيش في سورية عام ١٩٤٥ وما بعده تقوم على مراقبة أعمال المعلمين والمديرين والإشراف على التعليم في المدارس وتوجيه القائمين عليه إلى أحسن الطرق والأساليب. وكان فحوى التفتيش مراقبة العملية التعليمية بجوانبها كلّها، والتبليغ عن أي تقصير أو مخالفة بتقرير لعقاب المخطئ. أما أداة التفتيش ووسيلته فكانت أسلوب الزيارات المفاجئة للوقوف على حال المدرسة في وضعها الطبيعي، ومن ثم حضور الحصص الدرسية والاستماع إلى شرح المعلم وإلقائه، أما فحص سجلات المدرسة فهو من الوسائل الأساسية للتفتيش. وفي إطار هذه العملية التفتيشية ضاعت العلاقات الإنسانية، إذ أن المفاجأة خلقت جواً من الرعب والتوتر النفسي بين العاملين في المدارس.

وقد نظم التفتيش آنذاك من الوجهتين الإدارية والفنية، واستحدثت هيئة تفتيشية يشرف رئيسها على جميع المفتشين الذين يرتبطون به، كما حددت مهمات المفتش من الناحية الفنية وقد تركزت على مراقبة أعمال المعلمين والمديرين والإشراف على التعليم في المدارس، وتوجيه القائمين عليه إلى أحسن الطرق والأساليب.

وكانت السلطات الإدارية تحث المشرفين على ضرورة زيادة اطلاعهم لأن عملهم الفني يحتاج إلى ثقافة متجددة.

وحددت الأنظمة عدد المعلمين الذين يشرف عليهم الموجه التربوي بما لا يزيد على (١٥٠) مائة وخمسين معلماً، ليتمكن من تقديم التوجيهات التربوية والمسلكية للمعلمين، وخاصة أن أغلبهم كانوا آنذاك من حملة الشهادة الثانوية والمتوسطة.

وفي عام ١٩٥٩ تطور تنظيم جهاز التفتيش، حيث أصبح المفتشون يرتبطون مباشرة بوزارة التربية ومديرية التعليم الابتدائي، ولم يعد لهم ارتباط برئاسة الهيئة التفتيشية، كما حدد عدد المفتشين بـ(١٠٠) مفتشٍ موزعين على المحافظات، وروعي في توزيعهم حاجة المناطق الجغرافية وتجمع المدارس وتوافر العدد التقريبي من المعلمين.

وبقي وضع التفتيش على حاله حتى عام ١٩٦٩ حيث عدل اسم التفتيش إلى التوجيه التربوي وجاء هذا التغيير نتيجة تغيير حقيقي في طبيعة التعليم وحاجة المعلم للنمو المستمر في معارفه ومهاراته.

وجاء نتيجة التطور في ميادين التربية والعلوم الاجتماعية وخاصة فيما يتعلق بفلسفة التربية ونظريات النمو وأسس العلاقات الإنسانية وأساليب الاتصال.

وأصبح ينظر للتوجيه التربوي على أنه عملية تفاعلية إنسانية واجتماعية تهدف إلى رفع مستوى المعلم المهني إلى أعلى درجة ممكنة للتعرف على جميع النواحي المتعلقة بالتربية بعناصرها المختلفة (المدرسة- المعلم- طرائق التدريس- المنهج- الكتاب- وسائل الإيضاح- النشاط المدرسي- حسن تطبيق القوانين والأنظمة والتوجيهات العامة للوزارة...) والإشراف عليها واطلاع المسؤولين على سير الأمور في مختلف هذه النواحي وإرشاد العاملين في حقل التربية والتعليم إلى الطرق المثلى في التدريس وإلى المراجع الحديثة في مختلف

المواد، وإيضاح مناهج التدريس وأهدافها وكيفية التغلب على الصعوبات ومعالجة المشكلات التربوية والتعليمية بأفضل الطرق وأنجح الوسائل.

وتطلَّب ذلك إقامة علاقات متبادلة بين أعضاء التوجيه وأعضاء المجتمع المدرسي، بما يحقق التعاون والمحبة والاحترام ويسعى إلى توضيح وظائف التربية وفهمها فهما أفضل. أي أن هذا المفهوم الجديد للتوجيه التربوي قد بدل الأساليب التي تحمل معنى المراقبة والتفتيش بأساليب جديدة تهدف إلى تحقيق النمو المستمر للمعلم من خلال توجيهه ومراعاة أحاسيسه وقيمه، وعدّ التوجيه الجماعي والتعاون مع جميع المعلمين وعقد اللقاءات الدورية معهم من أهم الأساليب المتبعة في التوجيه التربوي.

وأصبح الموجهون التربويون تابعين لمدير التربية في المحافظة، وهو الذي يشرف على أعمالهم ويوجههم وينظم جولاتهم التفتيشية وينفذ تقاريرهم وفق ما يراه ملائماً للمصلحة العامة، ويحفظ اللوائح والتقارير التفتيشية التي ينظمونها بصورة سرية، ويقترح على مديرية التعليم الابتدائي في وزارة التربية تعيين الموجهين الجدد.

وأصبحت عملية التوجيه التربوي تهدف إلى تقويم[1] العملية التربوية في المدارس الابتدائية ومتابعة وتحقيق الأهداف العامة للتربية في القطر، والأهداف الخاصة بالمرحلة الابتدائية والعمل على إكساب التلاميذ العادات الصالحة والصفات المثلى وتكوين الاتجاهات القويمة فيهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم واستعداداتهم الجسمية والفكرية والفنية[2].

---

(1) المرسوم ٢٤٥٦ تاريخ ١٩٦٩/١١/٢.

(2) الفصل الأول من النظام الداخلي للمدارس الابتدائية الذي حدد المبادئ والأهداف السياسية.

ويقرُّ التوجيه التربوي بضرورة الإرشاد والتوجيه والتدريب، وبـاعتراف الموجه بأهمية تلبية حاجات المعلمين أساساً لتحسين برامج التعليم، إلا أن خبراء الإشراف التربوي يرون أن التوجيه مازال يعكس مفهوماً يرى أن المـستويات الإدارية العليا تعرف أحسن من غيرها، وأنها هي التي تقرر الأساليب الأنـسب لتحسين أداء المعلمين، وأن التوجيه التربوي لم يعرف مفهـوم النمـو الـذاتي، ومشاركة المعلمين، وتدريبهم على القيادة.

ولأن التعليم قد شهد في الجمهورية العربية السورية توسعاً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة وخاصة في أعداد المعلمين في المراحل التعليمية الأولى، حيث ازداد الطلب على التعليم نتيجة لانتشار الوعي بين المواطنين بأهمية التعليم في حياة الإنسان، وتطلب هذا جهوداً كبيرة من قبل الدولة لتوفير التعليم لجميع فئات الشعب والتوسع فيه بحيث أصبح إلزامياً ومجانياً في المرحلة الأولى. وقد رافق هذا التوسع الكبير في أعداد المتعلمين ظهور العديد من المشكلات والتي كان من أبرزها:

- ازدياد عدد التلاميذ الملتحقين بالتعليم الأساسي حيث بلغ عدد المتعلمين في مرحلة التعليم الأساسي للعام الدراسي ٢٠٠٤-٢٠٠٥،(٤١٤٥٥٤٠) تلميذاً وتلميذة وهو ما نسبته نحو (٢٢%) من عدد السكان.
- ونتيجة لذلك فقد زاد عدد المدارس والشعب: فقد بلغ عدد مدارس التعليم الأساسي للعام نفسه (١٥٥٢٨) مدرسة وبلغ عدد الـشعب (١٤٨١٥٥) شعبة، وبلغ متوسط عدد التلاميذ في الشعبة الواحدة للعام نفـسه (٢٨) تلميذاً تلميذة. واقتضى ذلك الحاجة لزيادة عـدد المعلمـين والمعلمـات والاستعانة بأعداد كبيرة من المعلمين المكلفين "وكلاء" من خارج ملاك وزارة التربية فقد بلغ عدد المعلمين الوكلاء والمتعاقدين للعام الدراسي

٢٠٠٤/٢٠٠٥ (٢٥١١٤) معلماً ومعلمة.[١]

وإلى جانب هذه الأعداد الكبيرة من المعلمين المكلفين الذين هم بأشد الحاجة للتدريب والتوجيه، فإنّ المعلمين القائمين على التعليم في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي يحتاجون أيضاً للتوجيه والمتابعة. إذ أن غالبيتهم يحملون أهلية التعليم الابتدائي فقط، وهذا ما يلقي مزيداً من العبء على الموجهين التربويين المكلفين بتحسين أداء المعلمين وتقويمه وتوفير سبل النمو المهني لهم.

ولما كانت مدة مرحلة التعليم الأساسي تسع سنوات تبدأ من الصف الأول حتى الصف التاسع، وهي مجانية وإلزامية، وتقسم إلى حلقتين: الحلقة الأولى تبدأ من الصف الأول حتى الصف الرابع، والحلقة الثانية تبدأ من الصف الخامس حتى التاسع، فإن عمل الموجهين التربويين يتركز على الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

وقد أولت وزارة التربية السورية اهتماما كبيرا بجهاز التوجيه التربوي وتطويره في المجالين الكمي والكيفي، فقد تضاعف عدد الموجهين في عام ١٩٧٦ عما كان عليه قبل عشر سنوات حيث أصبح مئتين وموجهين بعد أن كان عام ١٩٦٦ (٩٨) موجها فقط.

كما زاد عدد الموجهين التربويين في السنوات الأخيرة ليساير التزايد المستمر في عدد المعلمين، والجدول التالي يبين عدد الموجهين التربويين في عام ٢٠٠٥ موزعين على المحافظات السورية:

---

(1) وزارة التربية، ٢٠٠٥، إحصائيات التعليم للعام الدراسي ٢٠٠٤-٢٠٠٥.

المحافظة	عدد الموجهين التربويين
دمشق	٦٧
ريف دمشق	٤٢
القنيطرة	١٩
درعا	٤٤
السويداء	١٦
حمص	٤٨
حماة	٥٢
حلب	١٦٦
إدلب	٥٣
اللاذقية	٥٤
طرطوس	٤٤
الرقة	٤٢
الحسكة	٧٦
دير الزور	٤٨
المجموع	٧٧٦

ومع أن واقع التوجيه التربوي قد تطور تدريجياً حيث بلغ نصيب الموجه التربوي من المعلمين عام ١٩٧٦ (١٧٠) معلماً منهم ٣٠-٤٠ معلماً يعملون في

المدارس الخاصة. إلا أنه لم يحقق النسبة التي حـددتها القـوانين والبلاغـات الوزارية، والتي لا تزيد على (١٥٠) معلماً للموجه التربوي الواحد.

وتهتم وزارة التربية بانتقاء أفضل المرشحين لوظائف التوجيه التربوي من بين المدرين المتميزين، وبعد الانتقاء تلزم الوزارة الموجهين التربويين الجـدد باتباع دورة تدريبية تأهيلية بغية تعزيز خبراتهم التربوية[1]، كما تحرص الوزارة على إقامة الدورات التدريبية للموجهين التربويين لجعلهم قادرين علـى الأخـذ بأيدي معلميهم نحو الارتقاء بمستوى أدائهم للحصول على أفضل مردود تربوي ممكن. فالتوجيه التربوي مفتاح العملية التربوية كلها، وتطويره أمـر يتطلـب الاهتمام الكافي ضمن المتطلبات الأخرى في مجتمعنا الحالي، وخاصة بعد تغير النظرة إلى العملية التربوية الحديثة ودورها، التي اهتمت بالعمل بـين الأفـراد وإغناء معرفة المعلم وتطوير سلوكه الاجتماعي، والتأثير في شخصيته.

وإدراكاً من الوزارة للحاجة إلى التطوير دعت إلى تشجيع التوجيه الـذاتي وإعطاء المدير دوره في التوجيه كموجه مقيم في المدرسة، وتأكيـد ضـرورة تحويل الزيارات الروتينية إلى خبرة تربوية متبادلة تشجع لدى المعلمين فـرص الابتكار ومعالجة المشكلات.

وتعددت الأساليب المستخدمة في التوجيه، فلم تعد الزيارة هـي الأسـلوب الوحيد بل صارت أسلوباً من مجموعة أساليب كالنـدوات وتبـادل الزيـارات وإجراء البحوث وغيرها.

وعلى الرغم من هذا التطور إلا أن الممارسات الإشرافية لم تتغير تغيـراً نوعياً بارزاً، فمازالت ممارسات الموجهين التربويين أقرب ما تكون إلى التفتيش

---

(1) وزارة التربية – الجمهورية العربية السورية- خطة التدريب لعام ٢٠٠٣

الذي يكوّن اتجاهات سلبية لدى المعلمين حيث بقي التركيز على السلوك النقدي للمعلمين وعدم الاهتمام ببناء الأجواء الودية المنفتحة مع المعلمين، مما قيد سلوك المعلمين وحدَّ من إبداعهم.

فالممارسات التوجيهية للموجهين التربويين لا تدل على وضوح مفهوم التوجيه لديهم، والموجه التربوي يخطط لعمله، ويخطط للزيارة الصفية، إلا أن التخطيط النظري لا ينسجم مع ممارساتهم العملية، وذلك يعود إلى أنهم جعلوا من تقويم المعلم الذي هو مرحلة من مراحل التوجيه التربوي هدفاً وغاية، واقتصر تقويمهم للمعلم على الأداء وليس على الإنجاز، مع أن التقويم موجه في الأصل إلى إنجازات المعلم وليس إلى أدائه، فالمعلم يستطيع أن يؤدي أمام من يزوره موقفاً تعليمياً ممتازاً، إلا أنه لا يكون بالضرورة حقق إنجازاً على المستوى نفسه.

أساليب التوجيه التربوي السوري:

يعتمد الموجه التربوي لتحقيق أهداف التوجيه التربوي الأساليب التالية:

أولاً- الزيارات الصفية:

يقوم الموجه التربوي بزيارة المعلم في صفه ويحضر إلقاء الدرس، ليطلع بصورة مباشرة على كفاية المعلم وأسلوبه في التعليم، ومدى تأثيره في التلاميذ وقدرته على تحقيق الأهداف التربوية المطلوب منه تحقيقها ويسبر تقدمه المهني ويقدم له النصح والإرشاد اللذين من شأنهما معاونة المعلم لتحسين عمله.

ومن خلال الزيارة يلحظ[1] سجل الدوام اليومي من حيث (مراعاة الدقة في تنظيمه وتثبيت رموزه، ومطابقته للإحصاء اليومي)، ودفتر التحضير (وبيان

---

(1) البلاغ رقم ١٣/٧/ج تاريخ ١٩٦٨/١/٦.

مدى اهتمام المعلم بعمله وملاحظة المجهود الفعلي الذي يبذله المعلم في إعـداد الدرس، من خلال معرفة الخطة التي يسير عليها في إعداد دروسه مـن حيـث تحديد موضوعه، وتنظيم مادته، وطريقة عرضها على التلاميذ والوسائل التـي اعتمد عليها لإثارة اهتمامهم ومدى استفادتهم منها ومبلغ نـشاطهم وفعـاليتهم، وتوزيع المنهج على أسابيع السنة وملاحظات المعلم عن منهاج صفه والكتـب التي تدرس فيه، كما يدقق الموجه سجل المعلم لتقديرات التلاميذ وملاحظاته عن أحوالهم، ويطلع على عينة ونماذج من الاختبارات الشهرية (نموذج جيـد عـن آخر اختبار نفذ، ونموذج وسط، وثالث ضعيف، مـع النتـائج العدديـة لهـذه الاختبارات)، وعلى سجل النشاط الخاص بالصف من حيث (توزيع التلاميذ في الصف إلى لجان، ومنهج عملها وما نفذه المعلم من برنامج الجولات والزيارات في البيئة ونتائج تلك الجولات)، والوسائل المعينة المقترح إنجازها خلال العام، والتي تم إنجازها، ويطلع على نماذج لدفاتر الوظائف المنزلية واليومية (نموذج جيد، وآخر وسط، وثالث ضعيف) لمعرفة مدى ما اكتسبه التلاميذ من مهارات، تشجعهم على البحث والتفكير وتساعدهم على تنمية شخصيتهم وتكاملها، ونماذج لدفاتر الرسم والأشغال وأعمال التلاميذ الفنية، وثلاثة نماذج عن صحيفة التلميذ، (نموذج جيد، وآخر وسط، وثالث ضعيف)، ومثلها من بطاقات التلاميذ، ويلحظ سجل الاتصال بأولياء أمور التلاميذ ونتائجه.

ويعقد الموجه التربوي عقب الزيارة اجتماعا فرديا مع المعلـم، ويناقـشه مناقشة أساسها التوجيه وتقديم العون، حيث يعرض فيها ملاحظاتـه، ويـساعده على تجاوز العقبات التي يصعب عليه تجاوزها وحده، وبعد أن يـستمع إلـى وجهة نظر المعلم، يرشده إلى أفضل السبل التربوية ويقدم له المقترحات المفيدة البناءة.

ومما لا شك فيه أن هذا اللقاء بين المعلم والموجه على جانب كبير من الأهمية، وفيه يتمثل عمل الموجه بكامله لان الهدف ليس في تسجيل الملاحظات فقط، وإنما في طرحها على بساط البحث وإبداء الرأي المتبادل بغية التوصل إلى نتائج موضوعية تهدف في النهاية إلى النهوض بمستوى التعليم بطريقة يكون فيها المعلم شريكاً في البحث، مما يبعث في نفسه الثقة والطمأنينة ويثير لديه الرغبة في العمل، ويتعاون كل من مدير المدرسة والموجه التربوي في تقويم المعلم اعتماداً على اللائحة التوجيهية لمعلمي المرحلة الابتدائية نظراً لأن المدير هو الموجه المقيم في مدرسته، ومن الطبيعي أن ذلك الأسلوب من التقويم للمعلمين لا يؤتي ثماره إلا إذا اطلع المعلم على ملاحظات المدير والموجه التربوي، فلا فائدة من أن تبقى معلومات اللائحة سرية، ومن حق المعلم أن يطلع على النقاط الأساسية التي كتبها الموجه عنه ليحدد في ضوئها خطوط عمله المقبل. ولذلك يقوم الموجه بتسجيل ملاحظاته واقتراحاته على اللائحة التوجيهية ويأخذ توقيع المعلم على ما جاء فيها وهذه الملاحظات هي نسخة عما يدور في التقارير التي ترفع إلى مديرية التربية.

ويحق للمعلم أن يعترض على ما جاء في تقرير الموجه[1] إذا ما لمس فيه ظلما، وينظر مدير التربية في هذا الاعتراض ويفصل فيه، ويجوز للمعلم أن يرفع شكواه إلى وزارة التربية أيضا.

ولتحقق الزيارات التي يقوم بها الموجه التربوي الهدف الذي وجدت من اجله، لابد من التخطيط لها، وإعطاء الأولوية في عمله لمن هم بحاجة أكثر من سواهم إلى التوجيه والإرشاد، وقد حددت البلاغات الوزارية ضرورة إعطاء

---

(1) التعليمات الوزارية رقم ٧/٤٨٠/س تاريخ ١٩٦١/٤/١١.

الأولوية في الزيارة إلى المعلمين الجدد[1] والذين يواجهون صعوبات خاصة، والى الذين تدعو الحاجة إلى متابعة الإشراف عليهم، ومن يطلب المدير زيارتهم.

ولا يعني هذا إهمال المعلمين المتفوقين والمتميزين، وإنما يعني تشجيعهم على المثابرة في التقدم والإفادة من تميزهم.

ولابد أن يكرر الموجه والمدير زيارتهما الصفية للمعلم ليتمكنا من معرفة مدى التقدم الذي حققه[2].

ويفضل أن يؤخر الموجه والمدير تسجيل المعلومات المطلوبة عن المعلم في اللائحة التوجيهية إلى آخر العام الدراسي لتكون الملاحظات أقرب إلى الواقع.

ه في عام ١٩٦٨ عدلت اللوائح التوجيهية لمعلمي المرحلة الابتدائية حيث أصبح التوجيه يهدف إلى تقويم الشروط والعناصر التربوية التي تحيط بالتلاميذ من منهج وما يرتبط به، ومن محتوى وطرق ووسائل، والى تحديد مدى تأثيرها في نموهم من النواحي الجسمية، والعقلية، والانفعالية، والاجتماعية. وعدم الاقتصار في تقويم المعلم على الزيارة العابرة أثناء الدرس، لأن الدرس الذي يحضره الموجه أثناء زيارته المعلم يعد جزءاً بسيطاً جداً من مجموعه الأعمال التربوية، والواجبات والخطط التي يحققها هذا المعلم لتلاميذه، وألا تكون غاية التوجيه المعلم وحده بل التلميذ الذي هو الغاية الأساسية وأن يتحرر الموجه من اعتبار وظيفته قاصرة على وضع الدرجات وتصنيف المعلمين وان يعمد إلى دراسة سوية التعليم في منطقته وتطبيق وتشجيع جميع الوسائل التي تساعد على

---

(1) البلاغ ٧/٢٦٥٤/ج تاريخ ١٩٦٩/١٢/١٦.

(2) البند ٤ من البلاغ رقم ٧/١٣/ج تاريخ ١٩٦٨/١/٦.

تطويرها وتحسينها، وان يكون موجها يرشد المعلم ويتعاون معه في سبيل جعل العملية التربوية أكثر عطاء.

وفي سبيل ذلك كله لابد من أن يستعين الموجه بما يقدمه له المدير من ملاحظات، باعتباره الموجه الدائم في المدرسة، وان يتدارس معه أساليب تقويم المعلمين والتلاميذ، والتوجيه العام في المدرسة، وان يشجعه على حضور دروس المعلمين في المواد المختلفة، وان يرافقه أثناء زياراته للمعلمين وذلك للتوصل معه إلى أسس متقاربة في التقويم والتوجيه وتحديد مستويات الصفوف وتقدمها العلمي، وان يستأنس بنتائج تقويم الموجهين للمعلم في اللوائح السابقة ليقف على اثر تلك التوجيهات التي قدمها الموجهون.

وتسهيلا لذلك فقد أصدرت وزارة التربية بلاغات متعددة تتعلق بكيفية تنظيم اللوائح التوجيهية وقدمت فيها بعض الإيضاحات التي يجب ملاحظتها عند تقويم شخصية المعلم، كمظهره الخارجي مثلا (الذي يحكم عليه من نظافة هندامه وترتيبه ولياقة مظهره العام) وثقافته العامة التي تظهر (في حسن انتقاء معلومات درسه وتحضيره ومناقشاته وإجاباته عن أسئلة التلاميذ، والمطالعات التي قام بها) وثقافته المسلكية التي تظهر من (طريقة تدريسه، وأساليب تحضيره وتصرفاته في الدرس ونشاطات تلاميذه ودفاترهم والوسائل المعينة التي يستخدمها) وضبطه لنفسه من خلال تصرفاته مع التلاميذ في كل المجالات وتصرفاته في المواقف الحرجة، ومستوى لغته ومدى ملاءمتها سوية التلاميذ وحسن أدائه وتعبيره وحسن محاكمته وإجابته عن أسئلة التلاميذ وقدرته على الإقناع وضبطه الصف وقدرته على الاستفادة من التوجيه.

وكذلك فقد قدمت الوزارة للموجهين بعض الإيضاحات التي يجب ملاحظتها عند تقويم عمل المعلم التربوي من حيث:

عنايته بالتربية الخلقية، التي تظهر في تصرفات التلاميذ وسلوكهم أثناء الأسئلة والإجابة والتدريبات وفي علاقات التلاميذ بعضهم ببعض، وتصرفاتهم في الباحة، وفي حله المشكلات الخلقية التي صادفها المعلم في الصف، وذلك استنادا إلى الدفتر الخاص الذي يحتفظ به المعلم في الصف لهذه الغاية.. الخ.

وعنايته بالتربية الجمالية التي تظهر في ترتيب الصف ونظافته وجمال اللوحات المعلقة على الجدار وتناسقها وترتيب التلاميذ ونظافتهم وترتيب دفاتر التلاميذ والحس البديعي المتوافر في نتاج النشاطات المختلفة وفي تنظيم السبورة... الخ.

وعنايته بالتربية الاجتماعية والقومية التي تظهر في النشاطات المتنوعة التي نظمها المعلم للتلاميذ، والتي تستدعي تأكيد بعض العادات والاتجاهات الاجتماعية مثل التعاون وتفضيل مصلحة الجماعة على المصلحة الخاصة، والنشاطات التي قام بها التلاميذ في المناسبات القومية، والتطبيقات والتدريبات في الدروس، مستفيداً في ذلك كله من مدير المدرسة ومن دفاتر التحضير ومن دفتر النشاط الخاص بالصف.. الخ.

وكذلك عنايته بالتربية الصحية: وتظهر من دراسة الدفتر الصحي الذي يحتفظ به المعلم في الصف ويسجل فيه المرضى من التلاميذ في كل يوم وعدد الذين راجعوا المستوصف والمراسلات التي جرت بين المعلم والآباء بشأن هذه الناحية، ومن دراسة النشاطات التي قام بها التلاميذ والتي تؤكد العادات الصحية المناسبة...

ومراعاة الضعاف والموهوبين: وتظهر من خلال عدد التلاميذ، الضعاف والمتفوقين، المسجلين عنده وحالات ضعف كل منهم أو تفوقه، وما قدمه من توصيات وحلول في هذا الميدان، ويستعين الموجه في تحديد ذلك بدفاتر هؤلاء

التلاميذ، والتدريبات والوظائف الإضافية التي أعطيت لهم ومن المراسلات التي جرت مع الأولياء والنشاطات الخاصة التي قام بها هؤلاء التلاميذ....الخ.

وإسهامه في النشاط المدرسي: من حيث معرفة أنواع الجمعيات التي يشرف عليها وما قدمته من نتاج، والنشاطات التي حققها في صفه وسويتها وقيمتها العلمية والفنية...الخ.

والجولات والزيارات التي قام بها وتأثيرها في أنشطة التلاميذ، واهتمامه ببطاقات التلاميذ والمعلومات التي سجلها فيها ومدى كفايتها وكيفية استفادة المعلم منها في توجيههم.

ومما لاشك فيه أن هذه التقارير التي يقدمها الموجه عن عمل المعلم التربوي، ولاسيما عن زياراته، وملاحظاته لمدى عنايته بدفتر تحضيره وطرائقه وأساليبه في التدريس واهتمامه بوظائف التلاميذ وتمريناتهم ومدى شمولها وكفايتها، وبالوسائل المعينة وتنوعها... هذه التقارير تبدو على جانب كبير من الأهمية فهي تعطي وزارة التربية صورة شاملة عن سير العملية التربوية في المدارس الابتدائية الرسمية منها والخاصة، وعن القائمين عليها من مديرين ومعلمين.

ويواجه الموجه التربوي صعوبات عند إعداده هذه التقارير بسبب كثرة عدد المعلمين من جهة وعدم تفرغ الموجهين لعملية التوجيه التربوي من جهة أخرى، الأمر الذي يفقد هذه التقارير في كثير من الأحيان عمقها، فتاتي سطحية تفتقر إلى الدقة، وكثيرا ما تكون على صورة واحدة.

ومع أن السلطة التربوية قد أكدت على تفرغ الموجهين لعملية التوجيه التربوي دون انهماكهم في أعمال إدارية تشغلهم عن مهمتهم الأصلية[1]، إلا أن الموجهين مازالوا يقومون ببعض الأعمال الإدارية في المكاتب وتسيير المعاملات التي تتعلق بمدارس المنطقة والاشتراك في لجان تنقلات المعلمين، وفي لجان دراسة المناهج واقتراح تعديلها وغير ذلك، مما يستنفد منهم وقتا وجهدا إضافيين[2].

الاجتماعات العامة:

وهي على ثلاثة أنواع: اجتماعات يعقدها مدير التربية في المحافظة مع الموجهين دورياً، وكل شهرين مرة واحدة بغية المذاكرة في الموضوعات المقترح طرحها على المعلمين، وتنسيقها واختيار المهم منها وتحديد عناصرها[3]، وتبادل الرأي حول الأساليب التي يتبعها كل موجه في أداء مهمته، وتوحيد التوجيهات والتعليمات التي تقدم للمعلمين حتى لا تأتي مختلفة أو متعارضة بين موجه وآخر[4] بحيث يُزال التناقض وتتوحد الأساليب، وتعطى الحلول المناسبة للمشكلات التي تتفاوت فيها الآراء[5]

وكانت هذه الاجتماعات قبل عام ١٩٦١ تدار من قبل مدير التربية والتعليم، الذي ينظم أعمال التفتيش ويناقش في مشكلاته ويوجد الحلول الملائمة

---

(1) من مقابلة وزير التربية الأستاذ محمود الأيوبي – مجلة المعلم العربي – مرجع سابق، ص٤.

(2) هيفاء جمال – التفتيش في القطر العربي السوري – مرجع سابق، ص٢٤.

(3) الفقرة ٢ من البلاغ ٧/٢٦٥٤/ج تاريخ ١٩٦٩/١٢/١٦.

(4) البلاغ ٧/٢٤٦٨/ج تاريخ ١٩٧٠/١٠/١.

(5) مقابلة السيد وزير التربية لدورة الموجهين التربويين بتاريخ ١٩٧٠/٧/٢٥– مجلة المعلم العربي عدد ٢٣، ص ٤.

لها[1]، وفيما بعد تطور مضمون تلك الاجتماعات حيث أصبحت تهدف إلى تبادل الآراء في المناهج والكتب وطرائق التدريس ووسائله، وبحث المسائل العامة التي تواجه التعليم، والتوفيق بين وجهات النظر المختلفة لاتخاذ معايير محددة في تقويم مردود المدارس والمعلمين والتلاميذ والقيام بدراسات مقارنة في المناطق التوجيهية حول هذه الأمور[2].

وفي ضوء هذه الاجتماعات يخطط الجهاز التوجيهي في المديرية لندوات ودروس نموذجية ونشرات توجيهية للمعلمين، بغية زيادة المردود في المنطقة[3].

ويتعاون جميع الموجهين في كل محافظة على تنظيم تقرير سنوي بعد انتهاء العام الدراسي، حول وضع التعليم الابتدائي في محافظتهم وترسل نسخة منه إلى الوزارة وغالبا ما يتضمن معلومات عن مستوى التلاميذ في المواد المختلفة مع ذكر الأسباب والأساليب والحلول التي اتخذها المفتشون لرفع هذه المستويات، ووضع النشاط المدرسي في المحافظة، والمشكلات التعليمية وما قدمه الجهاز التوجيهي لحلها والخطة التي يقترحها في المستقبل[4].

والنوع الثاني من الاجتماعات هي الاجتماعات الدورية التي تعقد في كل محافظة بين موجهي التعليم الابتدائي ومدرسي التربية في دور المعلمين لدراسة القضايا التربوية ومشكلات التعليم الابتدائي وغالبا ما تتخذ مدارس التطبيقات مراكز توجيهية تساعد على تطوير الطرائق والوسائل حيث تكون ميدانا للتجارب والدراسات التربوية التي يتعاون المفتشون ومدرسو التربية في دور

---

(1) الفقرة الثالثة من التعليمات الوزارية رقم ٧/٤٨٠/س تاريخ ١٩٦١/٤/١١.

(2) البند ١ من البلاغ رقم ٧/١٣/س تاريخ ١٩٦٨/١/٦.

(3) البند ٣ من البلاغ رقم ٧/١٣/س تاريخ ١٩٦٨/١/٦.

(4) البند ٩ من البلاغ رقم ٧/١٣/ج تاريخ ١٩٦٨/١/٦.

المعلمين على رسمها وتنفيذها[1].

وتؤكد مديرية البحوث في وزارة التربية باستمرار على ضرورة التنسيق في الأساليب والطرائق بين القائمين على إعداد المعلم وبين القائمين على التوجيه، بحيث يكون إعداد المعلم وتدريبه عملية مترابطة متكاملة البناء موحدة الاتجاه، وعلى ضرورة جعل دور المعلمين مراكز للتدريب وإقامة الندوات واللقاءات المستمرة بين أجهزتها وبين جهاز التوجيه التربوي[2].

والنوع الثالث من الاجتماعات هي التي يعقدها الموجه التربوي مع المعلمين ولابد لنجاحها من وضع خطة للاجتماع وتوزيعها على المعلمين قبل الموعد المحدد ليكونوا على اطلاع بموضوع الاجتماع والغرض منه، وذلك لأجل مساهمة المعلمين الجدية ومناقشتهم البناءة خلاله، وتسجيل محضر الاجتماع، وحفظه ضمن سجل المحاضر، بحيث يكون دليلا في دراسة المشكلات والتخطيط للاجتماعات الثانية، وإعداد تقرير عن نتائج الاجتماعات الشهرية، يتضمن أهم النقاط التي تناولها البحث والاقتراحات والآراء التي يرى ضرورة اهتمام وزارة التربية بها.

وتعد هذه الاجتماعات خطوة نحو تطوير أساليب التوجيه في المدارس الابتدائية تطويراً ينطلق من المفهوم الجديد لعملية الإشراف على التعليم وتوجيهه، هذا المفهوم الذي يعطي التوجيه معنى القيادة التربوية، المدركة أهداف التعليم، العاملة باستمرار على تطوير أساليبه ووسائله، لان التوجيه الجماعي والتعامل مع المعلمين جماعيا واللقاءات الدورية التي تتم فيما بينهم وبين الموجهين من أهم الأساليب الحديثة في التوجيه.

---

(1) البند ٨ من البلاغ السابق.

(2) مديحة أمام – مرجع سابق، ص ٤٤.

والنوع الرابع من الاجتماعات هي التي تتم بين الموجه التربوي وأعضاء الهيئة التعليمية والإدارية، ولكل مدرسة على حدة لبحث الأمور التربوية والمسلكية والمشكلات المتعلقة بالمدرسة والتعاون على إيجاد الحلول الملائمة.

ويسبق اللقاء بين الموجه التربوي وأعضاء الهيئة التعليمية اجتماع مع مدير المدرسة يستعرض فيه سير التربية العام في المدرسة[1]، و الأسباب التي تعوقه، أو ترقى نحو الأفضل، كما يطلع فيه الموجه على تقويم المدير لمعلميه من خلال زياراته لهم أثناء الدروس، وإطلاعه المباشر على مردود تعليمهم للتلاميذ في اختباراتهم وأعمالهم اليومية، وملاحظاته لانضباطهم ووجدانهم المسلكي، وإسهامهم في النشاطات المدرسية المختلفة، وصلاتهم بالتلاميذ وأسرهم.

ثالثاً- الدروس التوضيحية:

وتتم بان يطلب الموجه التربوي من بعض المعلمين الجيدين، تطبيق بعض الدروس، بغية توضيح فكرة ما أو أسلوب ما، وتتيح تلك الدروس التوضيحية للمعلمين مناقشة الأفكار، والصعوبات التي قد تعترض تطبيقها، وإمكان تطبيقها في مختلف الظروف.

وقد أكدت الوزارة على تهيئة برامج شهرية للدروس التوضيحية للأكفياء من المعلمين يحضرها المعلمون والوكلاء ولاسيما الجدد منهم، على أن تتم خارج أوقات الدوام وان تلحق بمناقشة[2].

وقد تتم الدروس التوضيحية من خلال برامج الإعلام التربوي، وفي ذلك فائدة لشريحة أوسع من العاملين في التربية والتوجيه.

---

(1) نبيلة رزاز دراسة عن التوجيه التربوي – نقابة المعلمين السورية عام ١٩٧٤ – ص٣.

(2) الفقرة ٢ من البلاغ رقم ٢٦٥٤/٧/ج تاريخ ١٩٦٩/١٢/١٦.

رابعاً: الندوات التربوية:

حيث يلتقي الموجه مع معلمي منطقته، ويشير في هذه الندوات إلى المشكلات التربوية والتعليمية التي تواجههم وخاصة تلك التي لاحظها في أثناء جولاته على المدارس[1]، وزياراته المعلمين، وما لمسه من الصعوبات التي تعترضهم في التعليم، فيرشدهم من خلال الندوة إلى كيفية التغلب عليها[2]، وتتم بالاتفاق مع مدير التربية والتعليم[3] لمناقشة أمور تتعلق بحسن تدريس المادة وكيفية تعديل المنهاج وإيجاد الحلول الملائمة للصعوبات التي تواجه المعلمين.

وقد حددت وزارة التربية السورية ببلاغاتها الكثيرة أسلوب عقد الندوات التربوية، وذلك بان يقوم الموجه التربوي بعقد ندوات تربوية شهرية، يلتقي فيها معلمي منطقته، ويثير بعض المشكلات التربوية والتعليمية، ويطرحها للمناقشة ويتحدث عن الأساليب والطرق والوسائل التربوية ويقدم التوجيهات والخبرات المسلكية.

وقد حددت الشكل التنظيمي لتنفيذها بان يقسم الموجه معلمي منطقته إلى فئات أربع: ويلتقي كل أسبوع بواحدة من هذه الفئات مخصصا يوما في وسط الأسبوع لعقد الندوة خارج أوقات الدوام الرسمي ويستلهم الموجه موضوع البحث في كل ندوة من الصعوبات التي يواجهها المعلمون في عملهم ومن الظروف المعوقة للتعليم.

---

(1) مشروع الخطة الخمسية للإشراف التربوي الجزء الأول – المديرية العامة للتخطيط التربوي – وزارة التربية العراقية – تموز ١٩٧٦، العدد ١٢٢، ص ٣٦.

(2) البلاغ رقم ٧/٢٦٥٢/ج تاريخ ١٩٦٩/١٢/١٦.

(3) جميل صليبا – تطوير التربية في الجمهورية العربية السورية خلال السنوات العشر الأخيرة – محاضرات في نظم التربية – بيروت عام ١٩٥٨، ص ٤٣.

ولحظت الوزارة ضمن تخطيط عملية التوجيه التربوي، موضوع المعلمين الوكلاء وضرورة تطوير كفاءتهم وتبصيرهم بأبعاد عملهم، حتى تكون بداياتهم بعيدة عن الارتجال والخطأ، فخصصت إحدى الندوات التربوية الشهرية التي يعقدها الموجهون التربويون، للوكلاء الجدد منهم، والقدامى، بحيث يختارهم الموجه ممن هم بحاجة إلى التوجيه والتدريب[1].

صفات الموجه التربوي السوري كما حددتها البلاغات الوزارية:

يتوقف تحقيق أهداف ومهمات التوجيه التربوي في تطوير جوانب الموقف التعليمي التعلمي على عمليات إجرائية يمارسها الموجهون التربويون، وهي كأية عملية تعكس أنماطاً سلوكية معقدة، تخفي وراءها عوامل متعددة، كوضوح مفهوم التوجيه التربوي وكل ما من شأنه تسيير أو عرقلة عمليات ومهمات وواجبات التوجيه التربوي المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والتدريب.

ولكي يتمكن جهاز التوجيه التربوي من اطلاعه بالمهمات والعمليات الملقاة عليه فإن ذلك يفرض تملك الموجهين التربويين لمهارات وخصائص تؤهلهم لتأدية دورهم سواء عند اختيارهم أم إعدادهم أم تدريبهم أثناء الخدمة، فبقدر ما يكون جهاز التوجيه التربوي جهازاً كاملاً في عدده، متقدماً في تأهيله متطوراً في قدراته الشخصية والمسلكية، تكون القيادة التربوية في المدارس الابتدائية عملية متحركة منتجة ذات مردود تربوي متطور[2].

وقد تتابعت البلاغات الوزارية التي تبين من يحق له القيام بمهمة التوجيه، فقد كان حتى عام ١٩٦٤ يحق للمعلمين الذين انتدبوا للقيام بمهام التفتيش مدة سنة واحدة وكان تقديرهم المسلكي ممتازا من قبل مفتشهم المختص، أو كانوا

---

(1) البلاغ رقم ٢٦٥٢ تاريخ ١٩٦٩/١٢/١٦ – والبلاغ ٧/٢٤٧٢/ح تاريخ ١٩٧٠/١٠/١.

(2) القرار ٢٥٢٣ تاريخ ١٩٦٤/١٢/٣١.

ممن عملوا بالتفتيش سنتين، وتقديرهم المسلكي جيد جدا، أن يعينوا مفتشين دائمين[1] وقد عدلت شروط ترشيح المفتشين في عام ١٩٦٥ بحيث أصبح من حق المعلم الابتدائي أن يُعيَّن مفتشا إذا كانت خدمته في التعليم لا تقل عن عشر سنوات ويحمل شهادة أهلية التعليم الابتدائي أو إذا كانت خدمته في التعليم لا تقل عن سنتين ويحمل الشهادة الجامعية.

ومنذ عام ١٩٦٩ أصبح يطلق على المفتش اسم الموجه التربوي، ويطلب ممن يقومون بهذا العمل أن يكونوا من حملة الإجازة الجامعية في الفلسفة أو التربية، أو الإدارة والتوجيه، مع خدمة لا تقل عن ثلاث سنوات.

أو أن يكونوا من حملة أهلية التعليم الابتدائي مع خدمة تعليمية لا تقل عن خمس سنوات.

وان يشترك المرشح في إحدى الدورات التدريبية وان يتوافر فيه للقيام بمهمة التوجيه التربوي نوعان من الصفات:

الصفات الشخصية: وتتضمن أن يكون المرشح ذا شخصية قوية متماسكة ومتوازنة، تتمثل فيها الثقة بالنفس والقدرة على اتخاذ القرار وتحديد المواقف من غير تردد، كما تتمثل بالقدرة على قيادة الجماعة التي يوكل إليه أمر توجيهها.

وان يكون هادئ المزاج لا تتحكم فيه الانفعالات قادرا على ضبط النفس في المواقف المختلفة.

وأن يكون اجتماعياً يحب الآخرين ويستطيع أن يكتسب ثقتهم ويستقطبهم ويقيم فيما بينه وبينهم علاقات التعاون، كما يشجع على إقامة علاقات مماثلة بين المعلمين أنفسهم، والبيئة الاجتماعية التي يعملون فيها.

---

(1) التعليمات الوزارية رقم ١٠١ تاريخ ١٩٦٥/١/١٠.

الصفات الثقافية والمسلكية: وتتضمن أن يكون المرشح على قدر جيد من الثقافة العامة والتربوية والخبرة المسلكية والنضج الوظيفي مما يدفعه نحو المتابعة والاستزادة من الثقافة التربوية ويؤهله لان يمارس مهمته في عمق العمل التربوي لا في إطاره العام، وأن يكون قد تميز معلماً، من حيث طريقته التربوية ومردوده التعليمي وإسهامه في نشاطات المدرسة المختلفة، ومن حيث وجدانه وإخلاصه لعمله، وان يكون ممن عرف عنهم، حب النظام والالتزام خلال العمل في التعليم وكان موضع التقدير ممن حوله، و ألا يكون قد تعرض لعقوبات مسلكية لها علاقة بوجدانه المسلكي، وإمكاناته ونشاطه، وان يكون ذا اتجاه قومي اشتراكي.

كذلك يجب أن يكون في توجيهه التربوي ايجابيا، بناء، ديمقراطي الأسلوب يتمتع بالقدرة على الإقناع ويحترم شخصية المعلمين، وآراءهم، ويفسح المجال للحوار والمناقشة والمبادهة الفردية مبتعدا عن الأسلوب القسري في عرض آرائه.

إن هذه الصفات يمكن اعتبارها مؤشرات عامة تساعد على اختيار أفضل العناصر للتوجيه التربوي، كما تساعد على توضيح مهام الموجه التربوي.

وكان اختيار الموجهين حتى عام ١٩٦٤ يقوم على مراعاة الشهادة الاختصاصية العالية، مع توافر المؤهل التربوي، وخدمة في التعليم لا تقل عن خمس سنوات، وإذا لم تتوافر الشهادة الجامعية في المرشح للتفتيش، كان يشترط ألا تقل خدمته في التعليم عن عشرين سنة، وعليهم أن يجتازوا دورة تدريبية تؤهلهم للقيام بأعمالهم التفتيشية ويستثنى حملة الدبلوم الخاصة في التفتيش فقط من الخضوع لتلك الدورة[1].

---

(1) القرار الوزاري رقم ٩٠٦ تاريخ ١٩٥٩/١١/٣.

وكان لابد من الاهتمام بنوعية الموجهين من حيث صفاتهم ومؤهلاتهم وقدمهم الوظيفي وخبرتهم التربوية، وفيما يلي توضيح لكيفية اختيار الموجهين والموجهين التربويين وفق الشروط التالية[1]:

- إجازة جامعية في الاختصاص ودبلوم تأهيل تربوي، أو أهلية تعليم ابتدائي للموجهين التربويين عند الضرورة ويفضل من يحمل الماجستير أو الدكتوراه ودورة في المعلوماتية إلى جانب الشروط الأخرى.
- تقدير توجيهي (جيد على الأقل).
- خدمة فعلية في التعليم لا تقل عن عشر سنوات.
- كفاية تربوية وإدارية، وشخصية قيادية، وسمعة حسنة وسيرة مهنية خالية من العقوبات.

ب-تدرس اللجنة الثلاثية المكونة من الرفاق رئيس مكتب التربية الفرعي ومدير التربية ورئيس فرع نقابة المعلمين أسماء المرشحين لتقويمهم سياسياً واجتماعياً.

جـ-يرسل الرفيق مدير التربية قائمة بأسماء المرشحين الذين تتوافر فيهم الشروط السابقة إلى وزارة التربية، في ضوء توافر النصاب والشاغر، لاستكمال الإجراءات المطلوبة أصولاً.

مهام الموجه التربوي:

- إحكام الصلة بين المدرسة الابتدائية والإدارة التعليمية فيضع أمامها واقع التعليم ويقترح ما يراه لحل مشكلاته ورفع مستواه.

---

(1) قرار القيادة القطرية رقم /٣٣/ تاريخ ٢٠٠٥/١/١٩.

- توجيه المعلمين إلى أفضل الطرق في تربية التلاميذ وتعليمهم.
- تقويم عمل المعلمين وتحديد مستوى كفايتهم العملية وطريقتهم في التدريس ونشاطهم المدرسي واستخدامها الوسائل المعنية ومدى استفادة التلاميذ من دروسهم وتنظيم اللوائح الخاصة بهم.
- إعداد الدراسات والتقارير عن المناهج والكتب المدرسية في ضوء ملاحظاته واقتراحات المعلمين.
- ملاحظة توافر الوسائل المعينة في المدارس واقتراح تدعيمها وتطويرها إلى الحدود الملائمة.
- يشارك الموجه التربوي في تقويم أداء المعلمين وفق النماذج التقويمية المعتمدة بذلك من المرحلة الابتدائية.
- مراقبة تنفيذ التعليمات والتوجيهات الفنية عن المناهج والكتب وإنجاز المناهج في المواعيد المحددة لها.
- متابعة تنفيذ التعليمات المتعلقة بالاختبارات والفحوص في المدارس الابتدائية واقتراح أسس التدريب بين مستوياتها في مختلف المدارس والبيئات.
- عقد الندوات التوجيهية والدروس النموذجية للمعلمين ولاسيما المستجدين منهم.
- الإشراف على النشاط الفني والاجتماعي في المدارس.
- تقويم كل ما يطلب منه من قبل الوزارة أو مديرية التربية بشأن التعليم الابتدائي.

- تقويم الكتب المرجعية التي تحال من دائرة المناهج لإبداء الرأي في تعميم المناسب منها على المدارس.
- القيام بزيارات ميدانية تهدف إلى الاطلاع على طرق التدريس في المدارس ودور المعلمين ومعاهد إعداد المدرسين والمدارس التطبيقية.
- اقتراح ترشيح المعلمين للدورات التدريبية والندوات التربوية والمشاركة في عمليات التأليف وتقويم الكتب.
- اقتراح عقد اجتماعات وندوات تربوية كلما دعت الحاجة لتقويم المناهج الجديدة وتطويرها.
- تقديم الدراسات المقارنة الدورية حول الأمور المتعلقة بالمناهج التربوية بناء على ما يستجد من تطورات تربوية علمية.
- تحديد مواصفات الوسائل التعليمية الملائمة لتطبيق المناهج التعليمية الخاصة بكل مادة وتدقيق أسئلة الاختبارات والنتائج.
- المشاركة في إعداد البرامج التعليمية الإذاعية منها والتلفزيونية لمواد المرحلة الأولى من التعليم الأساسي.

مهام شعبة التوجيه التربوي الأول:

- الإسهام في تحديد الأهداف الخاصة بالمواد التعليمية في المرحلة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء الأهداف العامة للتربية في القطر.
- متابعة تنفيذ التعليمات والتوجيهات الخاصة بمناهج المرحلة الأولى من التعليم الأساسي وكتبها.
- إعداد الدراسات والتقارير المتعلقة بمناهج المرحلة الأولى من التعليم الأساسي وكتبها في ضوء ملاحظات الموجهين التربويين ومقترحاتهم.

- الإشراف على حسن تطبيق المناهج المقررة في مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي وفق خطط الوزارة.
- إنجاز ما تكلفه من أعمال تدقيق الكتب المدرسية وأدلتها من الناحيتين العلمية والتربوية قبل دفعها للطباعة.
- متابعة أعمال الموجهين التربويين من حيث:

أ-دراسة التقارير التوجيهية الواردة منهم وتقويمها وإبداء الرأي حـــول مقترحاتهم.

ب-اقتراح ترشيح الموجهين التربويين لدورات اطلاعية وندوات تربوية.

- المشاركة في الندوات التربوية التي تعقد خلال العام الدراسي.
- اقتراح عقد اجتماعات وندوات توجيهية كلما دعت الحاجة لتقويم مناهج المواد الدرسية في المرحلة الأولى من التعليم الأساسي وتطويرها.
- متابعة تطبيق الدروس النموذجية للمعلمين.
- القيام بزيارات ميدانية تهدف إلى الاطلاع على طرائق التعليم في المدارس الابتدائية وتقويمها.
- المشاركة في تقديم البرامج التعليمية والتلفزيونية للمرحلة الأولى من التعليم الأساسي.
- تقويم أداء الموجهين التربويين.
- اقتراح التوجيهات المسلكية الخاصة بالتعليم في المرحلة الأولى من التعليم الأساسي والأساليب المختلفة لتطوير العملية التربوية في هذه المرحلة، ورفع أداء المعلمين.

- الإسهام في إعداد الكشوف المطلوبة حول مواصفات الوسائل التعليمية الملائمة لتطبيق مناهج المواد التعليمية في المرحلة.

١- نصاب الموجهين وتوزعهم بحسب المحافظات:

لقد بقي جهاز التفتيش حتى عام ١٩٥٠ محدود العدد، بالنسبة لتزايد عدد المدارس والمعلمين[١] إلى أن عدل نظام التفتيش في عام ١٩٥٤ فأصبح لكل (١٥٠) معلما معلمة مفتش[٢] بحيث يتمكن من الإشراف التام على حسن سير التعليم ومواصلة الإرشاد والتوجيه وأصبح التفتيش منذ عام ١٩٥٨ مرتبطا من الناحية الفنية بوزارة التربية ومن الناحية الإدارية والمالية بمكتب تفتيش الدولة[٣] وأصبح المفتشون تابعين لمديرية هيئة التفتيش في الإدارة المركزية بوزارة التربية وهي الهيئة الفنية ذات العلاقة[٤].

وبعد أن كان عدد المفتشين في القطر السوري عُام ١٩٥٩ مائة مفتش بموجب الأنظمة الرسمية(٥) أصبح عددهم في عام ١٩٦١ (١٢٥) مفتشاً وفي عام ١٩٧٠ أصبح (١٤٠) موجها.

ومن الطبيعي أن يقابل هذا التزايد في عدد الموجهين تناقض في عدد المعلمين الذين يشرف عليهم الموجه التربوي إلا أن ما حدد بالأنظمة لم يعمل به فعليا، فعدد الموجهين الفعليين كان أقل مما هو محدد بتلك الأنظمة بحيث لم يقل نصيب الموجه من المعلمين عما كان عليه سابقا.

---

(1) القانون رقم ٢١١ تاريخ ١٩٥٤/٨/٢ البند رقم ٢.
(2) المرسوم التشريعي رقم ٨٦تاريخ ١٩٤٦/٦/٣٠.
(3) القانون رقم ١٤٦ تاريخ ١٩٥٨.
(4) القرار الوزاري رقم ٤١٣ تاريخ ١٩٦٤/١٠/١٤.
(5) القرار الجمهوري رقم ٢٦٧ تاريخ ١٩٦١.

أما فيما يخص نصيب الموجه التربوي من المعلمين الذين يشرف عليهم فقد بلغ عام ٢٠٠٥ (١٦٩) معلماً ومعلمة، ألا أن متوسط هذا العدد يختلف من محافظة إلى أخرى، فمحافظة دمشق تحمل الموجه لديها عبئا كبيرا أكبر من بقية المحافظات، حيث بلغ نصيب الموجه التربوي الواحد مئتين ومعلمين اثنين، تليها محافظتا الحسكة وريف دمشق، في حين كان نصيب الموجه التربوي في محافظة القنيطرة (٧٧) معلما فقط، أي أن نصيبه اقل مما يصيب غيره في بقية المحافظات، وربما يعود السبب في هذا التفاوت الكبير بين معدلات الموجهين في المحافظات، إلى ثبات ملاك الموجهين المحدد في وزارة التربية من ناحية، والى مراعاة أوضاع كل محافظة وخاصة الريف منها من ناحية أخرى.

٢- توزع الموجهين التربويين بحسب الجنس:

كان نصيب المرأة من وظائف التوجيه قليلا حتى عام ١٩٦٦ حيث بلغ وسطيا ١٣% من عدد الموجهين الإجمالي، إلا أنه يلاحظ تزايد واضح في نسبة الموجهات في السنوات الأخيرة بشكل ملحوظ، ومن الطبيعي أن تختلف تلك النسبة من محافظة لأخرى، وبين سنة وأخرى.

ويتبين لنا من دراسة مقارنة نسبة الموجهين والمعلمين بحسب الجنس، أن نسبة الإناث في التعليم اكبر بكثير من نسبتهن في التوجيه.

٣- توزع الموجهين بحسب المؤهل الثقافي والتربوي:

أن واقع الموجهين التربويين القائمين الآن على العمل يشير بوضوح إلى حصولهم على مستوى محدود من المؤهلات التربوية، التي تقتصر على حيازة أهلية التعليم الابتدائي (والإجازة الجامعية أحيانا لدى عدد قليل منهم) إلى جانب الخبرة الكافية في التعليم وان اختيار الموجهين لم يجر بناء على إعداد وظيفي

لهذه المهمة القيادية.

وكذلك فقد تبين أن نسبة ٩٣% من الموجهين يحملون مؤهلا تربويا وهو ما يسمى بأهلية التعليم الابتدائي، وان هذا المؤهل يحصل عليه المعلم بعد حصوله على الشهادة الإعدادية (المتوسطة) ودراسة أربع سنوات في دور المعلمين، أو يحصل عليه بعد نيله الشهادة الثانوية ودراسة سنتين في دور المعلمين.

وقد تبين أن نسبة الموجهين ممن حصلوا على إجازة جامعية هم على الأغلب من حملة إجازة الحقوق حيث بلغ عددهم (٢٠) موجها مقابل (١٤) موجها يحملون إجازات أخرى.

وأن عدد الموجهين الذين حصلوا على تأهيل تربوي جامعي، وهذا يعطي صورة عن واقع التوجيه التربوي السوري وان ٩٣% من الموجهين قد اكتفوا بالحد الأدنى من المطلوب وهو شهادة أهلية التعليم الابُتدائي.

وقد ساعد بلاغ وزارة التربية الذي منح حاملي الإجازة الجامعية الذين يستمرون بالعمل في التعليم الابتدائي درجة إضافية، على استمرار الموجهين التربويين المجازين في عملهم، وزادت نسبة حصول الموجهات على أهلية التعليم الابتدائي والإجازة الجامعية عن الموجهين، فقد بلغت نسبة من حصل منهن على إجازات جامعية (٩) موجهات من العدد الإجمالي لهن والبالغ (٤١) موجهة أي بنسبة ٢١% في حين بلغ عدد الموجهين الذين حصلوا على شهادة جامعية (٢٦) موجها من اصل (١٦١) موجها أي بنسبة ١٦%، وهذا يعني أن واقع الموجهات الثقافي أفضل من واقع الموجهين، وربما يعود السبب إلى أن حامل الشهادة الجامعية من الذكور يفضل آفاق العمل خارج قطاع التعليم الابتدائي في وزارة التربية، في حين تُؤثر الموجهات البقاء في سلك التعليم

الابتدائي لملاءمة هذا العمل مع واقعهن وظروف حياتهن.

٤- توزع الموجهين التربويين بحسب العمر:

من الطبيعي أن يتركز الموجهون التربويون في فئة عمرية تتناسب وشروط الترشيح للتوجيه من حيث زيادة الخدمة على خمس سنوات كحد أدنى، وقد تبين من دراسة أعمار الموجهين التربويين للعام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦ أن ٢٨% من الموجهين قد تركزت أعمارهم في الفئة (٤١-٤٥ سنة).

ومن تحليل أسباب قلة عدد الموجهين في الفئة العمرية (٥١-٦٠) سنة أي ذوي الأعمار المتقدمة حيث بلغت ٧%، تبين أن ذلك يعود إلى التفجر المدرسي، الذي استدعى قبول عدد متزايد من الموجهين من ناحية، كما أن انتقال بعض الموجهين التربويين حين تقدموا بالعمر إلى أعمال أخرى في الإدارة المركزية جعلت عدد المتقدمين بالعمر الذين لا يزالون يعملون بالتوجيه التربوي قليلاً نسبياً.

٥- توزع الموجهين التربويين بحسب مدة الخدمة:

إن معرفة سنوات خدمة الموجهين تكشف لنا مدى التزام المعنيين والمسؤولين بالتعليمات الوزارية الصادرة بشأن شروط الترشيح للتوجيه التربوي، ويتبين أن أغلب الموجهين هم ممن تنطبق عليه شروط القدم الوظيفي والمحدد بخمس سنوات، وان النسبة الكبرى لعدد سنوات خدمة الموجهين الحاليين تتركز في القدم الوظيفي بين (١٦-٢٠) سنة، حيث بلغت نسبتهم ٢٩% أي ثلث عدد الموجهين الإجمالي تقريباً، في حين تنخفض النسبة كلما زادت سنوات القدم أو نقصت عن تلك المدة، أي أن اغلب الموجهين تتراوح أعمارهم بين ٣٥-٤٠ سنة تقريبا وهو عمر مناسب لطبيعة التوجيه وإمكانية توافر الخبرة

لديهم، ومما لاشك فيه أن معرفة المخططين التربويين لأعمار الموجهين، وعدد سنوات خدمته يفيدهم كثيرا في عملية التطوير التربوي، نظرا لتدخل عامل عمر الموجه التربوي في مدى تقبله للتغيرات التي تطرأ على العملية التربوية بغية التطوير، وهذا ما أثبتته بعض الدراسات من أن المربين الأقل عمرا أكثر ميلا نحو التجريب والتجديد والتطوير.

٦- توزع الموجهين التربويين بحسب اشتراكهم بالدورات التدريبية:

كان الموجه التربوي في السابق يمارس مهامه التوجيهية دون إعداد وتدريب اعتمادا على الخبرة والممارسات الذاتية التي يكتسبها أثناء العمل.

وقد خصصت الوزارة في بداية السبعينيات برامج لإعداد الموجهين التربويين خلال العطلة الصيفية، بحيث تساعد تلك البرامج التدريبية التي أصبحت إلزامية على تطوير أساليبهم في أداء مهمتهم التربوية القيادية، في مجال تطوير وتقويم عمل المعلمين وتعميق خبراتهم الوظيفية وإكسابهم الاتجاهات والمهارات اللازمة للوصول إلى مردود تربوي أفضل.

وقد بلغت نسبة الموجهين الذين اشتركوا في دورات التوجيه التربوي ٨٣% من الموجهين الذين يعملون في التوجيه خلال العام الدراسي ١٩٧٦/١٩٧٧. وتستمر وزارة التربية في عقد دورات تدريبية للموجهين الجدد أو للمرشحين موجهين، وقد بلغ عددهم في العام الدراسي ٢٠٠٤/٢٠٠٥ (٢٥) موجهاً وموجهة.

ويشمل منهج الدورات التدريبية محاضرات تتعلق بأسس التوجيه التربوي وأهدافه وأساليبه ومجالاته، ودور الموجه في تطوير العملية التربوية، بالإضافة إلى بعض الدروس العملية كصناعة الوسائل المعينة وكيفية استخدامها، وصيانتها، وإجراء التجارب المخبرية والتشريح وغير ذلك.

ويمكن القول إن المشرفين على وضع البرنامج التدريبي للموجهين التربويين الجدد لا يعتمدون في تحديد موضوعات التدريب بما يلبي احتياجات الموجهين التربويين.

والجدول التالي يبين نتائج دراسة قام بها سليم (٢٠٠٦) في مجال تدريب الموجهين التربويين الجدد، الاحتياجات التدريبية لهم مرتبة تنازلياً:

المرتبة	المجال الذي هم بحاجة إلى التدريب فيه
١	مجال المفاهيم والأهداف
٢	مجال التدريب والنمو المهني للمعلمين
٣	مجال التقويم
٤	مجال أساليب التوجيه التربوي
٥	مجال الإدارة والتواصل والعلاقات الإنسانية
٦	مجال التخطيط والتنظيم

ويحرص المخططون لتلك الدورات على تضمينها الزيارات الميدانية، بغية ممارسة التوجيه عمليا، وغالبا ما تنتهي الدورات بلقاء وحوار بين المسؤولين وأجهزة التخطيط والمناهج في الوزارة من جهة والقائمين على التطبيق والمتابعة في الميدان، والذين يشكلون، بحق، شرايين الجسم التربوي التي تصل بين رأسه وابعد نهاياته من جهة أخرى.

ومن الملاحظ أن وزارة التربية السورية تعمل على تطوير مضمون تلك الدورات بما يحقق أفضل النتائج، فقد بلغ عدد المحاضرات في الدورات التدريبية، في دورة عام ١٩٧٠ ستين محاضرة، في حين زاد عددها في دورة

عام ١٩٧٦ إلى (٩٣) محاضرة[١]، إلا أن أغلبها تركز على المحاضرات النظرية في المجالين التربوي والنفسي.

وتقتصر وزارة التربية السورية في تطوير معارف الموجهين على الدورات التدريبية المألوفة فقط، ولا تستخدم طرقاً أخرى كالتدريب بالمراسلة أو عن طريق المشاغل التربوية... الخ. كما أنها لا تأخذ بالمفاهيم الحديثة للإشراف عند تدريب الموجهين التربويين كالإشراف التكاملي الشامل، وتنظيم برامج متكاملة لتدريب الموجهين التربويين بحيث ترتبط بالكفايات اللازمة للعمل الإشرافي.[٢]

وقد تقيم دورات خاصة بناء على مقتضيات الخطة التربوية، يشترك فيها قسم من الموجهين التربويين، وهي تهدف إلى تطوير طرائق التعليم في مادة من المواد الدراسية.

وإذا عرفنا أن الموجه التربوي ينتقى غالباً من المديرين الذين اثبتوا كفاءة وخبرة وإدارة ناجحة خلال عملهم في مدارسهم، وان هؤلاء المديرين يشتركون غالبا بدورات تدريبية تقيمها وزارة التربية للمديرين ومنها دورة في استخدام الحاسوب، أدركنا أن أكثر الموجهين التربويين في الجمهورية العربية السورية قد اشتركوا بثلاث دورات كحد أدنى، إلى جانب أن بعض الموجهين التربويين قد اشتركوا بدورات تثقيفية تربوية أخرى، مما يعزز إتقانهم للعمل التوجيهي، ومع ذلك فان ثقافة الموجه التربوي السوري تبقى مقتصرة على ما يقدم له من

---

(1) البلاغ رقم ٥٤٣/٨٧٢ و ٣١٤/٤ تاريخ ١٩٧٦/٣/٢٥.

(2) في فرنسا ومنذ عام ١٩٩٥ أوجدت وزارة التربية معهد إعداد الأطر التربوية عامة بما فيها إعداد الموجهين التربويين، إلى جانب تنظيم هيئات وطنية ثلاثة: هيئة استشارية تقدم الآراء، هيئة البرامج، الهيئة العليا للتعليم، بهدف الاهتمام بمساعدة المعلمين المبتدئين.

مواد تثقيفية تربوية وقلما يشارك في دورات خارج القطر.

ملاك الموجهين:

ليس للموجهين التربويين ملاك خاص يميزهم من المعلمين في تسلسل مراتبهم أو درجاتهم، وإنما يتقاضون تعويضا شهريا قدره خمسون ليرة سورية فقط، ولا يحق للموجه أن يمنح أي تعويض إضافة إلى ذلك، فهو لا يمكن أن يقوم بأي عمل إضافي خاضع لأجر، بل يقتصر على تنفيذ الأعمال التي تتعلق بوظيفته الأساسية، وفي حال تنقله في المناطق الخارجة عن مركز المحافظة مكان إقامته فانه يمنح ٨٠% من القسط اليومي للراتب المقطوع..

ونظرا للحاجة الماسة لوجود الموجه التربوي على راس عمله خلال العام الدراسي فقد منعت وزارة التربية منحهم أية إجازة إدارية خلال العام الدراسي، بحيث تعطى لهم حصرا خلال العطلة الصيفية للمدارس.

ويحدد الموجه التربوي مركزا لعمله مكانا متوسطا بين المدارس الموكول إليه أمر توجيهيا، ومنذ عام ١٩٧٠ أخذت الوزارة بتخصيص موجهين لمراكز المناطق من أبناء هذه المناطق لتكون إقامتهم فيها دائمة، وقد أنشأت مديرية البحوث ملفاً خاصاً للموجهين التربويين بغية متابعة عملية التوجيه التربوي وتقويم عمل الموجهين في المديريات.

وهكذا يتبين لنا أن التوجيه التربوي في سورية، وبعد صدور البلاغات والقوانين الوزارية المتلاحقة التي قلبت أسلوب التفتيش إلى توجيه يخدم الموقف التعليمي بمجمله، تحددت سماته بالنقاط التالية:

- أنه تطور كثيراً عما كان عليه، إلا أنه لا يزال يدور ويتركز حول المعلم بدلا من أن يتركز حول الموقف التعليمي التعلمي.

- أن أغلب القائمين على التوجيه التربوي غير مؤهلين تأهيلا وظيفيا كافيا لمهنة التوجيه التربوي.

المشكلات التي يعاني منها الموجه التربوي:

إن فاعلية التوجيه التربوي لا يمكن أن تكتمل صورتها إلا بعد أن نتلمس المشكلات التي يعاني منها الموجهون التربويون، وكذلك التعرف على الصعوبات التي تعوق عملهم، حتى نستطيع الوصول بالتوجيه التربوي إلى تحقيق الأهداف التربوية التي وجد من أجلها، والتي تتمثل في تحسين العملية التعليمية عن طريق تحسين أداء المعلم.

ويعاني الموجه التربوي من مشكلات عدة، منها:

أولاً: المشكلات الإدارية، مثل:

- كثرة المعلمين بالنسبة للمشرف التربوي الواحد. بحيث يتعذر عليه تنفيذ فعاليات إشرافية متنوعة في اليوم الواحد، بحيث يزور الموجه التربوي المدرسة وغالباً ما يقتصر على الزيارات الصفية.
- قلة التنسيق بين المشرفين التربويين.
- ضعف التعاون بين الموجه التربوي ومدير المدرسة في تحقيق أهداف التوجيه التربوي.
- عدم توافر المستلزمات المساعدة لعملية الإشراف التربوي بصورة كافية.

ثانياً: المشكلات الفنية:

- ضعف فاعلية التخطيط لبرامج الإشراف التربوي.
- ضعف وسائل تقويم فاعلية برامج الإشراف التربوي.

- عدم استطاعة بعض الإدارات المدرسية القيام بالمتابعة الفنية.
- قلة الأجهزة والوسائل التعليمية اللازمة للمشرف لأداء مهمته بالشكل الصحيح.

ثالثاً: مشكلات خاصة بالمعلم:

- كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المعلم.
- عدم كفاية الدورات التدريبية الهادفة إلى زيادة الإنتاجية وتنمية الفكر التربوي الأصيل لدى المعلمين.
- ضعف الرغبة في مهنة التعليم لدى البعض.
- ضعف الكفاءة المهنية لدى البعض.
- تهاون بعض المعلمين في تنفيذ التوجيهات.
- عدم قدرة بعض الإدارات المدرسية القيام بالمتابعة الفنية.
- قلة الوسائل الأجهزة التعليمية المساعدة للمعلم في عمله.

رابعاً: مشكلات خاصة بالموجه التربوي نفسه:

- ضعف إعداد الموجهين التربويين وتدريبهم.[1]
- كثرة الأعباء الملقاة على عاتق الموجه التربوي وعدم اعتماد تجربة الموجه المعاون التي أخذت بها بعض الأنظمة التربوية، حيث يقوم

---

(1) القرار رقم ٥٥/و تاريخ ٢٠٠٧/٨/٢٧ الناظم للدراسات العليا في كلية التربية، يلاحظ حذف مقرر التوجيه التربوي الذي كان يزود به طلاب الدراسات العليا الذين يتخصصون في الإدارة والتوجيه التربوي.

المشرف المعاون بالتعاون مع المشرف ومدير المدرسة في تفهم مشكلات المعلمين عن قرب وتقديم العون الفني المناسب لهم كل بحسب حاجاته وقدراته وإمكاناته.

- قلة الخبرة والكفاءة المهنية لدى بعض الموجهين وعدم كفاية أساليب تقويم عملهم.
- ضعف متابعة تنفيذ التوجيهات.
- ضعف العلاقات القائمة بين الموجهين أنفسهم وبينهم وبين المديرين والمعلمين، فمازال الموجه التربوي يمارس عمله في جو من الحذر من قبل الآخرين حول جدوى عمله.

خاتمة:

إن التغيرات السريعة والمتلاحقة للعمل التربوي تجديدات تؤكد نوعية التعليم وتعمقه في سياق التحديات العالمية المتمثلة في العولمة والديموقراطية وثورة الاتصالات والتكنولوجيا ومتطلباتها على الصعيد التربوي من جهة، والجهود التي تبذلها سورية في سبيل التحديث وامتلاك التكنولوجيا وقواعد المعلومات من جهة أخرى، قد زادت من عبء العملُ التوجيهي على الموجهين التربويين، وتطلّب منهم كفايات جديدة ومستوى مرتفعاً من الأداء وعملاً نوعياً مميزاً.

ونتيجة لذلك لابد من رسم خطة إشرافية تأخذ بيد الموجهين التربويين من مرحلة التوجيه إلى مرحلة الإشراف، ووضع صفات لمهام الموجه التربوي في ضوء المفهوم الجديد للإشراف، ولاسيما أن النظام التربوي في سورية يعطي الموجه التربوي دوراً رئيسياً في التطوير.

المراجع

١- الإبراهيم، عدنان بدري، ٢٠٠٢، **الإشراف التربوي، أنماط وأساليب**، ط١، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، إربد.

٢- إبراهيم، مفيدة حمد، ١٩٩٧، **القيادة التربوية في الإسلام**، دار مجدلاوي، عمان.

٣- أبو جادو، صالح محمد، ٢٠٠٤، **سيكولوجيا التنشئة الاجتماعية**، ط٤، دار المسيرة، عمان.

٤- أبو عابد، محمود محمد، ٢٠٠٢، **اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة**، ط١، دار الأمل للنشر والتوزيع، إربد.

٥- أبو عابد، محمود محمد، ٢٠٠٤، **المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية**، دار الكتاب الثقافي للطباعة والنشر والتوزيع، إربد.

٦- أحمد إبراهيم، أحمد، ٢٠٠١، **الإدارة التعليمية**، دار الفكر العربي، القاهرة.

٧- أحمد أحمد إبراهيم، ٢٠٠١، **الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة**، ٢٠٠١، دار الفكر العربي، مصر، القاهرة.

٨- أحمد، أحمد إبراهيم، ١٩٩٩، **الإشراف المدرسي والعيادي**، ط١، دار الفكر العربي، مدينة نصر، جمهورية مصر العربية.

٩- الأسدي، سعيد جاسم، ٢٠٠٣، **الإشراف التربوي**، مكتبة دار الثقافة، عمان.

١٠-الأسدي، سعيد وإبراهيم، مروان، ٢٠٠٣، **الإشراف التربوي**، ط١، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

١١-الأفندي، محمد حامد، ١٩٧٢، **الإشراف التربوي**، ط١، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

١٢-باكوية، ليوبولد ورفاقه، ١٩٩٨، **تكوين معلمين مهنيين**، ترجمة نور الدين سامي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، دمشق.

١٣-البدري، طارق عبد الحميد، ٢٠٠١، **تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي**، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.

١٤- البستان، أحمد عبد الباقي ورفاقه، ٢٠٠٣، **الإدارة والإشراف التربوي، النظرية، البحث، الممارسة**، ط١، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

١٥-البني، عبد المجيد، جميل،١٩٨٦، **مشكلات التوجيه الاختصاصي لمادة اللغة العربية في الجمهورية العربية السورية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.

١٦- بوبروف، بتي م، ملستاين، جايك م، نان رستين، ل، ١٩٩١، **برامج التدريب الميداني في الإدارة التربوية**، ترجمة عبد الله الجبر، منشورات كلية المعلمين، الرياض.

١٧-جابر، عبد الحميد، جابر، ٢٠٠٠، **مدرس القرن الحادي والعشرين الفعال**، دار الفكر العربي، القاهرة.

١٨-جاسم، سعيد، مروان عبد المجيد، ٢٠٠٣، **الإشراف التربوي**، دار الثقافة، عمان.

١٩-جماعة، عبد الله أمين محمود، ٢٠٠٠، **أصول الإدارة**، ناس للطباعة، القاهرة.

٢٠-جودت، عزت، عبد الهادي، ٢٠٠٢، **الإشراف التربوي بمفاهيمه وأساليبه**، ط١، الدار العلمية الدولية للنشر، عمان.

٢١-الحارثي، إبراهيم، ٢٠٠٢، **تدريب المعلمين على تعليم مهارات التفكير**، مكتبة الشقري، الرياض.

٢٢-حجازي، لوسيا، ١٩٨٤، **الإدارة المدرسية**، منشورات جامعة دمشق، دمشق.

٢٣-حجازي، مصطفى، ١٩٩٠، **الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة**، المؤسسة الجامعية، بيروت.

٢٤-حجي، أحمد إسماعيل، ٢٠٠١، **إدارة بيئة التعليم والتعلم، النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة**، دار الفكر العربي، القاهرة.

٢٥-الحداد، يسرى أحمد، ٢٠٠١، **الإشراف التربوي بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء التقويم التربوي التكويني في دولة البحرين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحرين، مملكة البحرين.

٢٦-الحر، عبد العزيز، ٢٠٠١، **مدرسة المستقبل**، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.

٢٧- الحريري، رافدة، ٢٠٠٦، **الإشراف التربوي واقعه وآفاقه المستقبلية**، دار المناهج، عمان.

٢٨- حسن، راوية، ٢٠٠٠، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية، الاسكندرية.

٢٩- حسن، ماهر صالح، ٢٠٠٣، **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**، ط١، دار الكندي، إربد.

٣٠- حسنين، محمد حسين، ٢٠٠٥، **طرائق إبداعية في التعليم والتدريب**، دار مجدلاوي للنشر، عمان.

٣١- حمام، هيثم، ٢٠٠٠، **القيادة الفعالة برنامج للتطوير الذاتي**، ترجمة غياث بركات، ط١، شعاع للنشر، سورية.

٣٢- الخطيب، إبراهيم، الخطيب، أمل، ٢٠٠٢، **الإشراف التربوي، فلسفته، أساليبه، تطبيقاته**، دار القنديل، عمان.

٣٣- الخطيب، أحمد، الخطيب، رداح، ٢٠٠١، **التدريب**، مكتبة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، إربد.

٣٤- الخطيب، أحمد، الخطيب، رداح، ٢٠٠٦، **التدريب الفعال**، جدارا للكتاب العالمي، ط١، إربد.

٣٥- الخطيب، رداح والخطيب، أحمد والفرح، وجيه، ٢٠٠٠، **الإدارة والإشراف التربوي، اتجاهات حديثة**، ط٣، دار الأمل، إربد، الأردن.

٣٦- الخميس، السيد سلامة، ٢٠٠٢، **قراءات في الإدارة المدرسية، أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعلمية**، دار الوفاء، الإسكندرية.

٣٧-دواني، كمال، ٢٠٠٣، **الإشراف التربوي مفاهيم وآفاق**، المكتبة الوطنية، الجامعة الأردنية، عمان.

٣٨-دويك، تيسير وآخرون، ٢٠٠١، **أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي**، عمان.

٣٩-راتشمان، ديفيد وآخرون، ٢٠٠١، **الإدارة المعاصرة**، ترجمة محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال دار المريخ، الرياض.

٤٠-رشوان، حسين، ١٩٩٧، **العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

٤١-الرشيدي، أحمد كامل، ٢٠٠٠، **مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة**، مكتبة كميت، القاهرة.

٤٢-الزايدي، مها محمد خلف، ٢٠٠٢، **تقويم الأداء الوظيفي للمعرفة التربوية**، دار الفكر العربي، ط١، القاهرة.

٤٣-سامي جمال الدين، ٢٠٠١، **الإدارة والتنظيم الإداري**، مؤسسة حورس، الإسكندرية.

٤٤-السعود، راتب، ٢٠٠٧، **الإشراف التربوي، مفهومه ونظرياته وأساليبه**، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

٤٥-سلامة، كايد، ١٩٩١، **أنماط السلوك القيادي لمدير المدرسة الفعال**، ورقة مقدمة إلى ندوة اليونسكو الإقليمية حول فعالية الإدارة المدرسية، جامعة اليرموك، إربد.

٤٦-السلمي، علي (د.ت) **تطور الفكر التنظيمي**، دار غريب، القاهرة.

٤٧-سنقر، صالحة، ١٩٨٣، **تحديث التوجيه التربوي**، مجلة صوت المعلمين، العدد ٧١، نقابة المعلمين، دمشق، ١٩٨٣.

٤٨-سنقر، صالحة، ١٩٨٤، **الإدارة التربوية في الوطن العربي بين التخطيط والتنفيذ**، ندوة الإدارة التربوية في الوطن العربي واتجاهات تحديثها، اتحاد المعلمين العرب، دمشق.

٤٩-سنقر، صالحة، ١٩٨٤، **الإشراف التربوي في الوطن العربي، واقعه، سبل تطوره**، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.

٥٠-سنقر، صالحة، ١٩٨٦، **طرائق في تقويم المعلم**، مطبعة الاتحاد، دمشق.

٥١-سنقر، صالحة، ٢٠٠٢، **التوجيه التربوي وتدريب المعلم**، منشورات جامعة دمشق، الطبعة الخامسة، دمشق.

٥٢-سنقر، صالحة، ٢٠٠٥، **المدرسة المجتمعية**، ط١، دار الفكر، دمشق.

٥٣- السهلاوي، عبد الله عبد العزيز، ٢٠٠١، **الحاجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بالإحساء**، مجلة جامعة الملك سعود، للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، م١٧، الرياض.

٥٤-صالح، نزار، ١٩٩٧، **تصورات الإداريين التربويين لنمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد**، رُسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

٥٥-طافش، محمود، ٢٠٠٤، **الإبداع في الأشراف التربوي والإدارة المدرسية**، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان.

٥٦-طافش، محمود، ٢٠٠٤، **الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية**، ط١، دار الفرقان، عمان، الأردن.

٥٧- الطعاني، حسن أحمد، ٢٠٠٥، **الإشراف التربوي**، ط١، دار الشروق، عمان.

٥٨-الطويل، هاني عبد الرحمن، ١٩٩٩، **الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق**، دار وائل، عمان.

٥٩-عابدين، محمد عبد القادر، ٢٠٠١، **الإدارة المدرسية الحديثة**، دار الشروق، عمان.

٦٠-عبد الباقي، صلاح الدين محمد، ٢٠٠١، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

٦١-عبد الدائم، عبد الله، ١٩٩١، **نحو فلسفة تربوية عربية**، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.

٦٢-عبد الرحمن، عبد الله محمد، ٢٠٠١، **إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية**، دار المعرفة الجامعية، بيروت.

٦٣-عبد اللطيف، عبد الحليم بن إبراهيم، ١٩٩٦، **التوجيه التربوي**، دار المسلم، ط١، الرياض.

٦٤-عبيدات، زهاء الدين، ٢٠٠١، **القيادة والإدارة في الإسلام**، ط١، دار البيارق، عمان.

٦٥-عدس، محمد عبد الرحيم، ١٩٩٠، **الإدارة والإشراف التربوي**، ط١، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.

٦٦- عدس، محمد وآخرون، ١٩٨٨، **الإدارة والإشراف التربوي**، مطبعة الزهراء، عمان.

٦٧- عطاري، عارف. عيسان، صالحة. محمود، ناريمان، ٢٠٠٤، **الإشراف التربوي: نماذجه النظرية وتطبيقاته العملية**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

٦٨- عطاري، عارف، ١٩٩٣، التوجيه **التربوي**، ط١، دار البشير، عمان.

٦٩- عطوي، جودت عزت، ٢٠٠١، **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي**، الدار العلمية الدولية، عمان.

٧٠- عقيل، عمر وصفي وعبد المؤمن قيس، ١٩٩٤، **المنظمة ونظرية التنظيم**، زهران للنشر، عمان.

٧١- عليمات، صالح، ٢٠٠٤، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

٧٢- عليوه، السيد، ٢٠٠١، **تحديد الاحتياجات التدريبية**، ط١، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، القاهرة.

٧٣- العمايرة، محمد حسن، ١٩٩٩، **مبادئ الإدارة المدرسية**، دار المسيرة، عمان.

٧٤- الغنيث، أحمد، زيدان، محمد، ٢٠٠٠، **التوجيه الفني التربوي**، ط٢، دار الكتاب الجديدة المتحدة، بيروت، لبنان.

٧٥- فريمان، جون، ١٩٩٨، **التربية الأساسية للنخبة، تطوير الكفاءات**، ترجمة صالحة سنقر، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، دمشق.

٧٦-الفنيش، أحمد علي زيدان، محمد مصطفى، ٢٠٠٠، **التوجيه الفني والتربوي**، دار الكتاب الجديدة المتحدة، بيروت.

٧٧-كنعان، نواف، ١٩٩٥، **القيادة الإدارية**، ط٥، دار الثقافة، عمان.

٧٨-اللبان، الشريف درويش، ٢٠٠٠، **تكنولوجيا الاتصال المخاطر والتحديات والتأثيرات الاجتماعية**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.

٧٩-المؤمن، قيس، ١٩٩٧، **التنمية الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

٨٠-مدانات، أوجيني، كمال، برزة، **الإشراف التربوي لتعليم أفضل**، دار مجدلاوي، الأردن، ط٢٠٠٢،١.

٨١-المرسي، جمال الدين محمد وآخرون، ٢٠٠١، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

٨٢- مرعي، محمد مرعي، ٢٠٠١، **دليل التدريب في المؤسسات والإدارات**، ط١، دار الرضا للنشر والمعلومات، دمشق.

٨٣-المساد محمود، ٢٠٠١، **تجديدات في الإشراف التربوي**، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، عمان.

٨٤-مساد، عمر حسن، ٢٠٠٥، **الإدارة المدرسية ودورها في الإشراف**، ط١، عمان، دار الصفاء.

٨٥- المساد، محمود أحمد، ١٩٨٦، **الإشراف التربوي الحديث واقع وطموح**، إربد، الأردن، دار الأمل.

٨٦- المسّاد، محمود، ٢٠٠١، **تجديدات في الإشراف التربوي**، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، عمان.

٨٧- المشيقح، عبد الرحمن بن صالح، ١٤٢٢، **رؤى في تأهيل المعلم الجديد**، الرياض، مكتبة التوبة.

٨٨- معايعة، عادل، ١٩٩٥، **أثر النمط القيادي** عند عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الحكومية كما يراه أعضاء الهيئات التدريسية فيها على الرضا الوظيفي لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

٨٩- المغيدي، الحسن محمد، ٢٠٠١، **نحو إشراف تربوي أفضل**، ط١، جامعة الملك خالد، أبها، المملكة العربية السعودية.

٩٠- مقابلة، عاطف يوسف، ٢٠٠٦، **القدرة على أداء الكفايات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وأهميتها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات**، ورقة بحثية، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد ٢٢ العدد الأول.

٩١- نشوان، يعقوب حسين، وجميل عمر، ٢٠٠٤، **السُلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي**، ط٣، دار الفرقان، عمان.

٩٢- نصر الله، أحمد، ٢٠٠١، **مبادئ الاتصال التربوي الإنساني**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٩٣- هلال، محمد عبد الفني حسن، ١٩٩٩، **مهارات الاتصال**، ط٣، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

٩٤-هنجر، دافيد وتوماس، هيلـين، ١٩٩٠، **الإدارة الاستراتيجية**، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ معهد الإدارة العامة، الرياض.

٩٥-وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٢، **دليل الإشراف التربوي**، عمان، الأردن.

٩٦-وزارة التربية والتعليم، المؤتمر الوطني التربوي، ١٩٩٩، **التطلعات المستقبلية والسياسة والاستراتيجية والمشاريع التجديدية، ٢٠٠٠-٢٠٠٥**، عمان.

٩٧-وزارة التربية، ٢٠٠٠، **النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي** الصادر بالقرار رقم ٤٤٣/٢١٢٣١ تاريخ ٢٠٠٠/٧/٢١ دمشق.

٩٨-وطفة، علي، الراشد، صالح أحمد، ٢٠٠٠، التربية وحقوق الإنسان في الوطن العربي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

٩٩-ويلسون، دافيد، س، ١٩٩٥، **استراتيجية التغيير**، ترجمة تحية السيد عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

100- Ayers, William, 2002, To Taech, The Journey of a teacher columbia un Newyork, London.

101- Bandura, A1997, Touard unifing theory of Lehavioural change Springer, verbage, new yaek.

102- Bush, Tony, 1995, Theories of educational management, ASAGE publications company, London.

103- Bush, Tony, 1995, Theories of Eduncational Management, ASAGE publications Company, London.

104- Callohan, Robert E& Fleenor, C. patruck & knmdsom, Harry R, 1986, understanding, USA.

105- Criswell, L. (1996). Why education must change, Making education the center of our lives. [on line].Available, http://www.wd.psu.edu/dept/ae-insys-wfed/insays/esd/Need/LC Why.html.

106- Furner, Joseph M, Robison, Sally, 2004, Using TIMSS to Improve the Undergraduate Preparation of Mathematics Teachers, The Journal (culliculum), Vol 4, November.

107- Furner, Joseph M., Robison, Sally, 2004, Using TIMSS to Improve the Undergraduate Preparation of Mathematics Teachers, The Journal (Curriculum), Vol 4, November.

108- Jeffery, M. & G. and R., N.F. 1997. Educational Supervision. Prospective Issues. And Controversies & Document + Reproduction Seruice No. Ed 399672.

109- Lew Thwaites, J., 2000, Everything you need for a management, PLC, London.

110- Lew Thwaitess, J, 2000, every thing you need for an management. PLC. London.

111- Lisa Renard, 2003, Setting New Teachers up for failure… or Success, Educational Leadership , May ASCD.

112- Schmieder, June, and Cairns, Donald, 1998, The top 10 skills of successful school leaders, techniques, making education and career connection, Vol.73 Issue7, pp2-18.

113- Snowden, Petra E. & Gorton, Richard A., 1998, School Leadership and adminisration, 5th edition, Mc Graw-Hill, USA.

114- Tarter, C. Bliss, R. & Hoy, K., 1989, School Characteristics and Faculty Trust in Secondary Schools, Educational Administration Quarterly, 25 (3), 294-308.

المصطلحات التربوية

Ability	قدرة
Achievement education	التحصيل التربوي
Active	فعال- نشط
Activities	فعاليات
Administration	إدارة
Administration theory	نظرية الإدارة
Administrative problems	مشاكل إدارية
Administrative workers	موظفو الإدارة
Advantage theory	نظرية المنفعة
Application	تطبيق
Approach	مدخل
Attitude	اتجاه
Attitude towards teaching profession	اتجاهات إيجابية نحو مهنة التعليم
Authority	السلطة
Autocratic	استبدادي

Auto-education	تعلم ذاتي
Basic education	تربية أساسية
Beginning teacher	المعلم المبتدئ
Behavior	سلوك
Behavior modification strategy	استراتيجية تعديل السلوك
Behavioral theory	النظرية السلوكية
Central administration	إدارة مركزية
Classical supervision	توجيه تربوي تقليدي
Classroom administration	إدارة الصف
Classroom ecology	بيئة الصف
Classroom environment	بيئة الصف
Classroom guidance	التوجيه في الصف
Classroom program	برنامج الصف
Cognition	معرفة
Cognitive skill	المهارة المعرفية
Commitment	الالتزام
Communication	الاتصال
Comparing performance against standards	مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير

Compulsory education	تعليم إلزامي
Computer literacy	معرفة حاسوبية
computer-based training	التدريب المبني على الحاسوب
Concept	مفهوم
Content	محتوى
Cooperative program	برنامج تعاوني
Creativity and flexibility	المرونة والابتكار
Criteria	معيار
Culture	ثقافة
Cultural challenge	التحدي الثقافي
Cultural Education	تربية ثقافية
Curriculum	منهاج
Curriculum functional	منهاج وظيفي
Curriculum development	تطور المنهاج
Curriculum evaluation	تقويم المنهاج
Curriculum planning	تخطيط المنهاج
Decision making	اتخاذ القرار
Decision theory	نظرية القرار

Degree of congruence	درجة التطابق
Developmental	بنائي تطويري
Diagnostic curative	تشخيص علاجي
Dialogue	الحوار
Direction	توجيه
Director	مدير
Distance learning	تعلم عن بُعد
Education supervisor	مشرف تربوي
Educational Administration	إدارة تربوية تعليمية
Educational aims	الأهداف التربوية
Educational counseling	إرشاد تربوي
Educational environment	بيئة تربوية
Educational experience	خبرة تربوية
Educational experimentation	تجريب تربوي
Educational goals	الأغراض التربوية
Educational guidance	توجيه تربوي
Educational leadership	قيادة تربوية
Educational Management	الإدارة التربوية

Educational objective	غايات تربوية، أهداف تربوية
Educational philosophy	فلسفة تربوية
Educational planning	تخطيط تربوي
Educational research	بحث تربوي
Educational system	نظام تربوي
Educational Theory	نظرية تربوية
Educational authority	السلطة التربوية
Electronic Learning	التعلم الالكتروني
Electronic chat	الحوار الالكتروني
Electronic mail	البريد الالكتروني
Elementary education	تعليم أولي
Establishing standards	إقرار المعايير
Evaluation	تقويم
Experience	خبرات
Functional activities	أنشطة وظيفية
Globalization	العولمة
Guidance	التوجيه، الإرشاد
Guidance aims	أهداف التوجيه والإرشاد

Guidance functions	وظائف التوجيه
Guidance programs	برامج التوجيه
Guidance services	خدمات التوجيه
Guidance theories	نظريات التوجيه
Hierarchy of needs (maslow)	هرم الحاجات (ماسلو)
Human relation theory	نظرية العلاقات الإنسانية
Human resources theory	نظرية الموارد البشرية
Hypothesis	فرضية
Information	معلومات
Information seeking	البحث عن المعلومات
Informedia revolution	ثورة المعلومات
Inservice education	تعليم أثناء الخدمة
Inspection	تفتيش
Instruction	تعليم
Interest	اهتمام
Just in time	في الوقت المناسب
knowledge economy	اقتصاد معرفي
Leadership	قيادة

Leadership style	أسلوب القيادة
Leadership training	تدريب القادة
Learning resources	مصادر التعلم
Learning situation	موقف تعلمي
Learning Team	فريق تعلم
life-long learning	التعلم مدى الحياة
Loyalty	انتماء
Measuring performance	قياس الأداء
Microteaching	تدريس مصغر
Multiple intelligence	ذكاء متعدد
Organization	تنظيم
Pear coaching	إشراف الأقران
Performance skill	أداء
Performance	المهارة الأدائية
Philosophy	فلسفة
Positive expectances	توقعات إيجابية
Preserves teacher education	تربية المعلمين قبل الخدمة
Preventive	وقائي

Primary education	تعليم ابتدائي
Principal	مدير المدرسة
Problem solving	حل المشكلات
Procedural knowledge	المعرفة الإجرائية
Professional development	النمو المهني
Professional education	تربية مهنية
Professionalization of education	تمهين التعليم
Program	برنامج
Program education	برنامج تربوي
Quality Control	ضبط الجودة
Research directors	مشرفون على الأبحاث
Research methodology	مناهج البحث
Research problems	مشكلات البحث
Research skill	مهارة البحث العلمي
Researcher	باحث
Sample	عينة
School administration	إدارة مدرسية
Science of education	علم التربية

Scientific thinking	تفكير علمي
Secondary education	تعليم ثانوي
Self assessment	تقدير ذاتي
Self theory	نظرية ذاتية
Skill	مهارة
Social education	تربية اجتماعية
Statistical analysis	تحليل إحصائي
Statistical data	معطيات إحصائية
Statistical studies	دراسات إحصائية
Statistics	إحصاء
Strategy	استراتيجية
Superman	الرجل الخارق
Supervision	توجيه تربوي
Supervisor's roles	أدوار الموجه التربوي
Support Materials	مواد مساعدة
Synthetic thinking	تفكير تركيبي
System	نظام
System theory	نظرية النظم

Teacher education	**تربية المعلمين**
Teacher education curriculum	مناهج تربية المعلمين
Teacher education/ in-service	تربية المعلمين في أثناء الخدمة
Teacher educators	مربو المعلمين
Teacher efficiency	كفاءة المعلم
Teacher evaluation	تقويم المعلم
Teacher preparation	إعداد المعلم
Teacher pupil relationships	العلاقة بين المعلم والتلاميذ
Teacher qualifications	مؤهلات المعلم
Teacher supervision	الإشراف على المعلم
Teacher training	تدريب المعلم
Teacher training center	مركز تدريب المعلمين
Teachers learning resources centers	مراكز مصادر التعلم للمعلمين
Teachers preparing institution	معهد إعداد المعلمين
Teaching	تدريس
Teaching technology	تقنية التعليم
Team teaching	التعليم عن طريق الفريق
Teamwork	العمل في فريق

Technical education	تعليم تقني
Technical skills	مهارات فنية
Telecommunication	اتصال من بعد
Temporary Issues	قضايا معاصرة
The effective manager	القائد الفعال
Theories of educational supervision	نظريات التوجيه التربوي
Theory	نظرية
Total quality management	إدارة الجودة الشاملة
Traditional education	تربية تقليدية
Traditional supervision	توجيه تربوي تقليدي
Training	تدريب
Training needs for teachers	احتياجات تدريبية للمعلمين
Utility theory	نظرية المنفعة
Vocational guidance	توجيه مهني
web-based training	التدريب المبني على الموقع
Will power	قوة الإرادة
Working through people	العمل من خلال الناس
Working with people	العمل مع الناس

World wide web	الشبكة العالمية
Written communication	التواصل الكتابي

المدقق اللغوي: د. شوقي المعري

حقوق الطبع والترجمة والنشر محفوظة لمديرية الكتب والمطبوعات الجامعية

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University