

الإشراف التربوي والتوجيه الفني

دكتور

طارق عبد الرؤوف عامر

الناشر

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

7 شارع علام حسين - ميدان الظاهر - القاهرة

ت - 0227867198 / 0227876470

فاكس / 0227876471

محمول / 0112155522 - 0191848808 - 0106242622

الطبعة الاولى 2010

فهرسة اثناء النشر من دار الكتب والوثائق القومية المصرية

عامر ، طارق عبد الرؤوف .

الإشراف التربوي والتوجيه الفني / طارق عبد الرؤوف عامر . - ط 1 . - القاهرة :

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، 2010 .

239 ص ؛ 24 سم .

تدمك ؛ 5- 183 - 431 - 977 - 978 .

1 - الإشراف التربوي

2 - التوجيه التربوي

1- العنوان

371,4

رقم الإيداع : 2010/2988



إهداء

إلى روح ابنتي العالمة (مبار)

نعمدنا الله بوسع رحمته وادخلها الله فسيح جناته

إلى ابنتي الأعتراء « عبد الرؤوف ومحمد »

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد محمد صلى الله عليه وسلم
خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله والصحابة أجمعين ﴾

تقديم

يعتبر الإشراف وظيفة رئيسية لأجل إدارة وتنظيم الدراسة وليس واجباً أو وظيفة معينة أو إقامة تكنيك معين. ويعد الإشراف التربوى أحد العناصر الهامة فى منظومة التربية حيث أن تنفيذ السياسة التعليمية يحتاج إلى إشراف تربوى فعال يعمل على تحسينها ، كما يعتبر الإشراف التربوى أحد آليات ضمان تنفيذ المهام الوظيفية والأكاديمية داخل المدرسة كما يعتبر واحد من الخدمات المهنية التى يقدمها المسئولون التربويون بهدف مساعدة المعلمين وإكسابهم القدرة على تنفيذ المنهج وتطوير البيئة التعليمية المناسبة مما يزيد من كفاءة القائد التربوى وتحقق الأهداف العامة للنظام التعليمى.

والإشراف التربوى جزء من العملية التربوية شأنه بقية عناصر النظم التربوية الأخرى يواجه الكثير من المعوقات والمشكلات التى يمكن أن تقف حائلاً دون تحقيقه لأهدافه فى تطوير عملية التدريس وتحسينها.

ويمثل بذلك ميدان الإشراف التربوى ميداناً هاماً فى مجال التربية والتعليم وخاصة بالنسبة للمعلم الذى يتولى تربية الطلاب ليجعل منهم مواطنين صالحين نامين عقلياً وانفعالياً ووجدانياً واجتماعياً ونفسياً.

وبعد تطور مفهوم الإشراف التربوى أصبح من الضرورى وجود مشرف تربوى يساعد المعلمين على حل مشكلاتهم التربوية والتعليمية التى تواجههم ويحثهم على العمل والتجديد والابتكار وتقديم الخبرات التربوية لتضمن عدم تدنى أو جمود التعليم بسبب الكسل الفعلى الذى يصيب بعض من المعلمين،

كما أن وجود المشرف المؤهل تربوياً يعد من الوسائل الفعالة في النهوض بالتعليم حيث يدرك المجتمعون بالتربية أهمية وحيوية الدور الذي يقوم به المشرف وأن المشرف بيده مستقبل المعلم أكثر من أى معلم منفرد.

ونظراً لأهمية الإشراف الفني في العملية التربوية والدور الذي يقوم به بالارتقاء بمستوى الخدمة التعليمية فمن الضروري العناية باختيار المشرفين الفنيين وأن الهدف من الإشراف الفني هو تحسين تربية الناشئ، وبهذا يعمل الإشراف الفني على إنشاء برنامج تعليمي أكثر ملائمة لحاجات التلاميذ في مجتمع ديمقراطي حديث وتوفير المادة والطريقة التي تمكن التلاميذ من التعليم وبذلك فإن الفني هو عملية توجيه وتقويم نافذ للعملية التعليمية والتربوية.

ويعتبر التوجيه هو الوظيفة الرئيسية المثالية في العملية الإدارية، كما يعتبر التوجيه التربوي والإرشاد من أهم وسائل التربية في تحقيق أهدافها وعن طريق الإرشاد يستطيع الفرد التعبير عن مشكلاته بأسلوب إيجابي ومنظم ويشبع حاجاته النفسية والفسولوجية التي لم تهيأ له إشباعها بصورة تلقائية كما يهدف التوجيه إلى الأخذ بيد أفراد القوى العاملة بالمؤسسة من خلال القيادة الرشيدة وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

وأن الموجة التربوي قائد منوط به مهام حيوية ينبغي أن تتوافر فيه خصائص مهارات فنية تمكنه من أداء رسالته التعليمية بنجاح وفعالية.

وبذلك يسعى التوجيه الفني من خلال فئات التوجيه إلى تحقيق أهداف متعددة مرتبطة بأطراف العملية التعليمية وهم المعلمون والتلاميذ ويحتوي هذا الكتاب على الموضوعات التالية:

- أسس ومبادئ الإشراف.
- مفهوم وأهداف الإشراف التربوي.
- أنماط وأنواع الإشراف التربوي.

- المشرف التربوي مسئولياته وأدواره.
- الإشراف الفني.
- مدير المدرسة والإشراف الفني.
- التوجيه التربوي.
- التوجيه الفني.

الفصل الأول

أسس ومبادئ الإشراف

مقدمة.

أولاً : مفهوم الإشراف.

ثانياً : أسس نموذج الإشراف الجيد.

ثالثاً : مبادئ وعملية الإشراف.

رابعاً : خصائص عملية الإشراف.

خامساً : ضرورة عملية الإشراف.

سادساً : مدخل عملية الإشراف.

سابعاً : الأدوار الإشرافية.

ثامناً : أدوات الإشراف.

تاسعاً : الأساليب الإشرافية.

عاشراً : تقنيات إشرافية إبداعية.

الفصل الأول أسس ومبادئ الإشراف

مقدمة :

تتظر المجتمعات إلى ميدان التربية والتعليم على أنه حجر الأساس فى رقى وتقدم الأمم، فالتربية سمة العصر، وبدون فاعلية النظام التعليمى لا يتحقق للدول أهدافها وطموحاتها بأنه فى ظل هذه الحركة الدائمة والمتجددة يبرز دور التربية والتعليم، وتزداد الحاجة إلى إيجاد نظم وأساليب جديدة متجددة ومتطورة للارتقاء بالعملية التعليمية بكل عناصرها، سواء أكان الطالب أم المعلم أم المدير أم المشرف التربوى، وذلك للعمل على زيادة فاعلية وأداء ورفع مستوى إنتاجهم.

ويعد الإشراف التربوى أحد العناصر الهامة فى منظومة التربية حيث أن تنفيذ السياسة التعليمية يحتاج إلى إشراف تربوى فعال يعمل على تحسينها وتوحيد الإمكانيات البشرية والمادية فيها وحسن استخدامها والإسهام فى حل المشكلات التى تواجه تنفيذها بالصورة المرجوة، كما يقع على الإشراف حيث توجيه المعلمين وإرشادهم لمواجهة التطورات والتغييرات العالمية المعاصرة فى المعرفة العلمية والتكنولوجية وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها ويقوم الإشراف التربوى بمساعدة المعلمين على النمو الشخصى والمهنى وإرشادهم وإثارة دوافعهم وقدراتهم وإحداث العديد من التطورات التى تعمل لصالح النواحي الإنسانية المتمثلة فى احترام المعلم والثقة بقدراته حتى يصل لأفضل مستوى له وذلك لتعاضم الدور الذى يقوم به المعلم من تربية الأجيال المتعاقبة وإعدادهم الإعداد المناسب والقوى العاملة فى المجتمع لتحقيق النهضة فى جميع مجالات الإنتاج المختلفة.

كما يعتبر الإشراف التربوى أحد آليات ضمان تنفيذ المهام الوظيفية والأكاديمية داخل المدرسة ما يؤكد على أن هناك صلة وثيقة تربط المشرف التربوى بالمعلمين وبكافة العاملين داخل المدرسة ، لأنه دون تلك العلاقة لن يتمكن المشرف التربوى من التأكد من التزام كافة المعلمين والموظفين بتنفيذ كافة المهام المنوطة بهم وكيف سيتم تحقيق التطور التربوى والأكاديمى للتعليم دون التركيز على المحرك الرئيسى لحركات التطور تلك ، وهو الإشراف التربوى حيث أنه هو المحفز والباعث الدائم على تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية التربوية للمدارس.

يعتبر الإشراف التربوى واحداً من الخدمات المهنية التى يقدمها المسئولون التربويون بهدف مساعدة المعلمين وإكسابهم القدرة على تنفيذ المنهج، وتطوير البيئة التعليمية المناسبة مما يزيد من كفاءة العائد التربوى، وتحقيق الأهداف العامة للنظام التعليمى وتدعوا الاتجاهات التربوية الحديثة إلى أن يكون الإشراف التربوى عملية مستمرة ومتكاملة ويشمل هذا التعاون تلبية الحاجات وحل المشكلات التى تعيق تطوير العملية التربوية بالإضافة إلى تناول الآراء فى القضايا التى تعرضها طبيعة العمل التربوى والإشراف التربوى الفعال فى العملية الأكثر التصاقاً بالنمو المهنى للعاملين التربويين والأقوى أثراً فى تطوير كفاءاتهم الأداة التعليمية ، والإدارية المساندة لعمليات التعليم والتعلم، وفى تطوير المناهج التربوية والمواد التعليمية لزيادة كفايات الأنظمة التربوية، وزيادة مرورها وإنتاجيتها ، ولكى يحقق الإشراف التربوى المتطور هذه العوائد الملموسة ينبغى أن يكون شاملاً فى أهدافه وأساليبه، فىكون تشخيصاً علاجياً ووقائياً حافظاً وبنائياً تطويرياً، يعمل على ترميم الممارسات الحالية غير المرغوب فيها وإصلاحها، ويسعى إلى إكساب العملية التعليمية ما ينقصها.

كما يعتبر الإشراف التربوي من الأسباب التى تجعل الفرد يقبل على أداء عملية بمهارة وإتقان فكلما وجدت علاقة جيدة بين المعلمين والمشرفين التربويين من مديرين ونظار وموجهين انعكس ذلك بالإيجاب على عطاء المعلم وجهده وخاصة إذا كانت هذه العلاقة قائمة على التعاون والتفاهم بينهم جميعاً. ويمثل بذلك ميدان الإشراف التربوي ميداناً هاماً فى مجال التربية والتعليم وخاصة بالنسبة للمعلم الذى يتولى تربية الطلاب ليجعل منهم مواطنين صالحين نامين عقلياً وانفعالياً ووجدانياً واجتماعياً ونفسياً، من خلال تأديته لأدواره ومسئولياته المتنوعة مع المواقف المختلفة التى تختلف باختلاف شخصية المعلم والمتعلم، والموقف التعليمى والمادة التعليمية المتجددة، وأساليب التدريس المتطورة والوسائل التعليمية المتدفقة والمطلوب من المعلم أن يعمل فى ظل كل هذه المتغيرات وأن يراعيها لتحقيق الأهداف التى يعمل على تحقيقها.

وبذلك يعد الإشراف التربوي أحد العناصر الهامة فى منظومة التربية حيث أن تنفيذ السياسة التعليمية يحتاج إلى إشراف تربوي فعال يعمل على تحسينها وتوحيد الإمكانيات البشرية والمادية فيها وحسن استخدامها والإسهام فى حل المشكلات التى تواجه تنفيذها بالصورة المرجوة، كما يقع على الإشراف عبء توجيه المعلمين وإرشادهم لمواجهة التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة فى المعرفة العلمية والتكنولوجية وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.

أولاً : مفهوم الإشراف :

يعتبر الإشراف وظيفة رئيسية لأجل إدارة وتنظيم المدرسة وليس واجباً أو أداء أو وظيفة معينة أو إقامة تكنيك معين وإن الإشراف على التعليم يكون

موجهاً في المقام الأول إلى الحفاظ على بقاء النظام في المدرسة وفي نفس الوقت إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم في المدرسة.

ولقد حدد بن هارز Ben Harris الإشراف على أنه الشيء الذي تفعله المدرسة في النواحي الشخصية في تعاملها مع الكبار والأشياء لأجل البقاء والحفاظ على صورتها، أو تغيير العمليات المدرسية التي يكون لها تأثير مباشر في عمليات التدريس لرفع وترقية تعليم التلاميذ والإشراف له علاقة وثيقة بالتعليم والتلميذ.

كما يعرف الإشراف بأنه هو نوع من أنواع النشاط وجه لخدمة المدرسين وإطلاق قدراتهم الكامنة بتذليل ما يعترضها من عقبات ومساعدتهم على القيام بواجبهم في صورة أكمل.

كما يعرف أيضاً كامبل وبلز Kimball Wiles إن الإشراف هو مجموعة من الأنشطة للبرنامج المدرسي لكل المستويات التي تصمم لتحسين عملية التعليم.

ثانياً : أسس نموذج الإشراف الجيد:

يوجد عدة أسس لنموذج الإشراف الجيد تتمثل في الآتي:

- ١- يجب أن يحتوي برنامج الإشراف على أهداف معينة، ويجب على الموجه أن يعمل على تحسين الأدوات التعليمية، ويجب على كل فرد في العملية التعليمية أن يبحث عن صورة فعالة لتحسين ما يقوم به.
- ٢- لكي تحقق عملية الإشراف هدفها بنجاح ينبغي أن يكون هناك طريق واضح لعملية الاتصال بين الرؤساء والمرءوسين في الحقل التعليمي، وفي الحقيقة فإن الدافعية الذاتية للعاملين في المجال المدرسي تزداد حينما يكون هناك اتصال بينهم على الصورة المطلوبة والمتفق عليها.

- ٢- التفاهم المشترك لكل فرد من حيث المسئولية بحيث يكون هناك اتفاق على المسئوليات المعطاة.
- ٤- إقامة أهداف واضحة فى ضوء احتياجات كل فرد من العاملين فى الحقل التعليمى خلال مناقشة حرة.
- ٥- فى الماضى كان نظام التقويم يعتمد على كثير من الأهداف، أما الآن فإنه من الأهمية أن يعتمد نظام التقويم على تحديد الأهداف ووضوحها قدر الإمكان.
- ٦- يجب أن يكون كل معلم كعامل حيوى على قدر المشاركة فى برنامج الإشراف بمعنى أن يكون على قدر من الاهتمام بأداء قوى وحيوى يودى إلى رفع كفاءة هذا الأداء.

ثالثاً : أسس ومبادئ عملية الإشراف:

- إن من أهم الأسس والمبادئ التى تتضمنها عملية الإشراف ما يلى:
- ١- الإدارة والتعليم بصفة عامة يتعلقان أساساً بتوافر التسهيلات المادية فى تنظيم المدرسة.
 - ٢- يتعلق الإشراف بصفة خاصة أساساً بتحسين عملية التعليم والتعلم.
 - ٢- لا يمكن الفصل بين الإدارة والتنظيم وعملية الإشراف فالاثان يعملان فى تناسق وإتقان مرتبطان بصورة تبادلية، حيث تتبادل الوظائف بينهما فى التنظيم المدرسى بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة.
 - ٤- الإشراف الجيد يكون قائماً على فلسفة وعلم واضح.
 - ٥- الإشراف الجيد يقوم على فلسفة ديمقراطية من حيث:
 - احترام الفرد.

- الفروق الفردية مع إتاحة أحسن الفرص وإظهار هذه الفروق من حيث إنها فى نوعها.
- الإيمان بقدره العاملين على النمو والازدهار.
- الإشراف يودى إلى الاستشارة.
- القدرة على المبادأة.
- التعبير الذاتى.
- الثقة بالنفس.
- المشاركة فى المستويات الفردية والجماعية.
- الإشراف يتم ويحدث فى جماعة لأداء الوظائف بصورة جماعية متناسقة.
- مرونة فى إعادة تشكيل المجموعات عند الضرورة.
- الاستعانة بمتخصصين عند الضرورة من أجل تحسين الأداء.
- ٦- الإشراف الجيد يعتمد فى المقام الأول على البحوث والاتجاهات العالمية للوسائل المستخدمة ، والتي يمكن تطبيقها فى المجتمع والتي يمكن أيضاً أن تتكيف لمواقف معينة بالنسبة للمتعلم.
- ٧- الإشراف الجيد يعتمد على أسلوب حل المشكلات فهو عملية ديناميكية وهو أيضاً عملية موضوعية بالإضافة إلى الوسائل العلمية المستخدمة بحيث تكون أكثر دقة وكفاية ووضوحاً فضلاً عن جميع معلومات واستنتاجات وآراء لا يمكن التحكم فيها.
- ٨- الإشراف الجيد يعتمد أساساً على الابتكارية وليس على الوصف ، وتحديد عملية الإشراف يعتمد على تقدير الإجراءات فى ضوء احتياجات الموقف ومتطلباته بالنسبة للموجه وبمعنى أن يعتمد على موقف التعليم والتعلم .
- إن عملية الإشراف تعطى فرصاً متزايدة لإسهامات فردية مثل التعبير عن القدرة الخلاقة وإظهار المواهب.

- الإشراف يعمل على تحرير أو انطلاق ومعالجة البيئة المحيطة.
 - ٩- الإشراف الجيد يعتمد على الوسائل بطريقة منطقية مرتبة ومخططة وتنفيذها فى صورة سلسلة من النشاطات.
 - ١٠- الإشراف الجيد أصبح وظيفة تتضمن تقويم جوانب الشخصية والإجراءات والنتائج، حتى أنه ينهج الآن نحو المعايير المنطقية لعملية التقويم، أيضاً نحو الإشراف الذاتى.
- وبالإضافة إلى ذلك فإن من أهم المبادئ والتي تتضمن أهداف الإشراف

هى:

- ١- إن الهدف الرئيسى من عملية الإشراف هو تقديم وتحسين نمو التلميذ، وبالتالي ينعكس ذلك بطريقة حتمية على تنمية وتحسين المجتمع.
- ٢- إعطاء أو مساعدة القيادات فى القدرة على إعادة التكيف والقدرة على الاستمرار والتدرج من مستوى إلى مستوى آخر فى النظام المدرسى، كذلك فقل محتوى خبرات التعلم إلى خبرات أخرى، بمعنى الاستمرارية والقدرة على التكيف مع البرنامج الإشرافى.
- ٣- الهدف المباشر لعملية الإشراف هو إقامة جو محبب لعملية التعليم والتعلم.
- الإشراف من خلال الوسائل المتاحة يعمل دائماً على تحسين طرق التدريس لعملية التعلم.
- يخلق الإشراف جو اجتماعياً - مادياً - سيكولوجياً - بيئياً محبباً لعملية التعلم.
- تكامل وتنسيق كل الجهود لعملية الإشراف والاستمرارية فيها.
- يكون الإشراف عاملاً مساعداً - قيادياً - إلهاماً فى تحرير الطاقات الإنسانية الخلاقة للعاملين فى الحقل التعليمى.

رابعاً : خصائص عملية الإشراف :

إن من أهم المشكلات التي تواجه عملية الإشراف في المدرسة أن بعض المشرفين التربويين ليس لديهم معرفة بمكونات عملية الإشراف، ولكي يقوم المشرف بواجباته نحو عملية الإشراف يجب عليه أن يتعرف على خصائص هذه العملية وأهم هذه الخصائص ما يلي:

١- يجب أن تتصف عملية الإشراف بالاستمرارية:

- لا يمكن للمتعلم أن يكتسب الأنشطة الحركية بدون تكرارها كذلك في عملية الإشراف.
- لا يمكن توجيهه وتقويمه وتحسين أداء المعلم من دون أن تكون الزيارات الإشرافية مستمرة.

ويؤكد متزلىر ١٩٩٠ Metzler على ضرورة أن تكون عدد مرات الزيارات الإشرافية من قبل المشرف مناسبة وأن تستمر طوال السنة الدراسية وأن تكون في بيئات مختلفة، ويفضل أن تجرى من قبل أكثر من مشرف، كما يجب على المشرف أن يقدم للمعلم التغذية الراجعة ويطلع على الملاحظات التقويمية بعد كل زيارة.

٢- يجب أن تكون عملية الإشراف منظمة:

يقصد بالإشراف المنظم أن يقوم المشرف بتحديد عدد من السلوكيات والأداءات التي سوف يتم ملاحظتها وتقويمها خلال الموقف التعليمي بشكل منظم وفق نظام أو نموذج معين.

على سبيل المثال يمكن قيام المعلم بملاحظة عدد مرات إعطاء التغذية الراجعة، بانتظام أو عدد مرات تصحيح الأداء، ثم يجتمع مع المعلم لمناقشة هذه البيانات وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى المزيد من الاهتمام والتطوير.

٣- الاتزان فى توجيه كفايات التدريس المختلفة:

إن استخدام أحد النظم الحديثة المستخدمة فى عملية الإشراف التربوي يزيد من تحقيق الاتساق فى متابعة وتوجيه الكفايات الأساسية للموقف التعليمي كالزمن الفعلي للتعلم، إن استخدام أحد نظم الإشراف التربوي فى الرياضة المدرسية كنموذج الـ (Peis) يحقق عدداً من المميزات من ضمنها الموضوعية، والثبات لعملية الإشراف بحيث يمكن لأكثر من مشرف القيام بعملية الإشراف بدون وجود اختلافات جوهرية، إضافة إلى أن استخراج هذا النموذج يمكن أن يساعد فى تحديد المهارات التدريسية الأساسية.

٤- يجب التركيز على الكفايات التدريسية الأساسية.

إن عملية الإشراف يجب أن تقتصر على عدد محدود من المهارات التدريسية التي يتطلبها الموقف التعليمي المعين، بمعنى آخر ليس كل معلم فى كل موقف تعليمي يحتاج إلى ملاحظة وإشراف فى جميع المهارات التدريسية، لذا يجب على المشرف التربوي أن يحدد ما هى المهارات التي سيقوم بملاحظتها وتطويرها عند المعلم ويمكن تحديد هذه المهارات بناء على مستوى ضعف المعلم فيها، ويمكن أن يبدأ المشرف بهذه المهارات فى عملية الإشراف، إن المشرف الفعال هو الذى يبدأ بتوجيه المهارات التي يشعر أنها أكثر أهمية والأكثر ارتباطاً بتحصيل المتعلم، ويجب على المشرف أن يدرك بأن ملاحظة عدد كبير من المهارات أثناء عملية الإشراف لا تساعد المعلم خاصة المبتدئ على الاستفادة من عملية الإشراف بفعالية.

٥- يجب ربط عملية الإشراف مع الخبرة المهنية للمعلم:

بمعنى أن تتناسب عملية الإشراف مع مستوى الخبرة المهنية التي يمتلكها كل معلم على حدة، وأن كان المعلم مبدئى لا يملك خبرة فى مجال تدريس الرياضة المدرسية فإنه من المفترض أن تهدف عملية الإشراف إلى

إكسابه مهارات التدريس الأساسية وتطويرها، أما إذا كان المعلم يملك من الخبرة المهنية الشئ الكثير فإنه يجب أن عملية الإشراف لتحسين ما يملك من مهارات وكفايات من خلال المناقشة بدون فرض الإشراف بالإكراه لكى لا يخلق التوتر والنفور عند المشرف لذا على المشرف أن يراعى خبرة المعلم أثناء عملية الإشراف.

٦- يجب تزويد المعلم بالتغذية الراجعة والتعزيز:

من أهم مكونات الإشراف توفير التغذية الراجعة للمعلم بعد الانتهاء من الموقف التعليمى فكثيراً ما يعزز المشرفون الفعالون سلوكيات المعلم الإيجابية ويزودوهم بمعلومات عن أدائهم التدريسى، فالتغذية الراجعة والتعزيز هى أكبر مساعد على تحسين كفاءة المعلم، وينبغى أن تقدم التغذية الراجعة فى الوقت المناسب بعد الانتهاء من الموقف التعليمى وأن تكون مرتبطة بسلوكيات الموقف وأن تتصف بالدقة وذلك بناء على معايير محددة وموضوعية، إن المعلم يستفيد بشكل أكبر من التغذية الراجعة المرتبطة بكفايات التدريس والمستندة على معايير موضوعية.

٧- يجب أن تهدف عملية الإشراف إلى التشخيص والعلاج:

إن عملية الإشراف التربوى الحديث تهدف إلى تشخيص الموقف التعليمى من خلال تحديد جوانب القوة والضعف فى ممارسات المعلمين ووضع مخطط لتلافي هذا القصور وتطوير الممارسات بالاتجاه والمستوى المرغوب بالتعاون والتنسيق مع المعلمين.

إن الهدف من الإشراف ليس التقويم كما يعتقد البعض وإصدار الحكم بالكفاءة أو عدم الكفاءة على المعلم، فالإشراف التربوى يهدف لتشخيص مواطن القوة والضعف فى أداء المعلم وتحديد الصعوبات التى يواجهها

أثناء التدريس واتخاذ ما يلزم من أساليب العلاج كما يفعل الطبيب مع مرضاه وذلك عن طريق استخدام نماذج الإشراف الحديث التى تقوم على بناء علاقة تعاونية بين المعلمين أو المشرفين أو المعلمين الأوائل.

خامساً : ضرورة عملية الإشراف:

بدى كثير من الكتاب ضرورة وجود عملية الإشراف، حتى أن رؤساء الأقسام والموجهين والمعلمين أنفسهم يدعون إلى ضرورة وجود عملية الإشراف، ذلك لأن النظام المدرسى يعمل بشكل متكامل فى صورة نظام فى حالة واحدة فقط يمكن الاستغناء عن الموجهين لو كان النظام يعمل فى حالة ديناميكية وفى حالة أن المعلمين تتوافر عندهم المهارات الكافية كموجهين.

ومن هنا تظهر أهمية وجود عملية الإشراف للأسباب الآتية:

- ١- عدم توصل المعلمين إلى الأداء الجيد المطلوب والمتوقع منهم.
- ٢- تطور عملية إعداد المعلم فى كليات التربية فى ضوء المتغيرات المعرفية السريعة المتزايدة والطرق الحديثة فى التدريس.
- ٣- عدم إلمام المعلمين الجدد إماماً كافياً بالمعلومات اللازمة فى عملية التدريس وكذلك عدم إلمامهم بتكنيك وفنية التدريس التى تحتاج إلى الوقت والخبرة.
- ٤- بالإضافة إلى ذلك أن المعلم لا يكون على علم تام بالفروق الفردية بين التلاميذ. الأمر الذى يحتاج إلى خبرة طويلة فى مجال التدريس. كذلك الفروق الفردية بين المعلمين فى قدراتهم واحتياجاتهم، الأمر الذى يحتم ضرورة وجود الموجهين.

بمعنى أنه نظراً للتطورات الهائلة والتغيرات السريعة التى تطرأ على المعرفة ومجال التدريس والذى لا يمكن لكليات التربية ملاحقة هذه التطورات

والتغيرات في الوقت الذي يكون المعلم في حاجة إليها عند القيام بعملية التدريس هذا من ناحية ومن الناحية الأخرى لا يستطيع المتخرج أن يلم بكل التقنيات والاستراتيجيات المختلفة في عملية التعليم والتعلم ودراسة المناهج بعمق الأمر الذي يؤكد أن المعلمين يحتاجون إلى مساعدة من الموجهين لأنه لا يوجد إعداد كاف وكامل للمعلمين في البرامج المقدمة لهم أثناء الدراسة، كذلك توجد اختلافات في قدرات المعلمين تحتاج إلى صقل وتدريب وخبرة في ضوء إمكانات كل معلم وإن معلم المدرسة الثانوية في الوقت الحاضر يواجه مشكلات تعليمية أكثر صعوبة في أمور عدة مثل موائمة طرق التدريس للمواد الدراسية للتغلب على مشكلة الفروق الفردية بين التلاميذ بالإضافة إلى تزايد أعداد التلاميذ، وكذلك نقص الأعداد في كليات التربية، وظهور مشكلات تعليمية تزيد الحاجة إلى برنامج سليم للإشراف مثل هذه الاتجاهات تدل على تزايد تعقد وصعوبة مشكلات التدريس التي يقابلها معلم المدرسة الثانوية، والحاجة إلى برنامج للإشراف الفني معيناً له في القيام بأوجه النشاط وليس من الصعب أن يقوم المدير/ الناظر بعملية الإشراف وخاصة في مدارس مرتفعة الكثافة، وأن يكون مسئولاً عن عملية الإشراف، ولكننا في نفس الوقت في حاجة إلى الموجه لإذكاء المنافسة الفردية لدى العاملين معه.

سادساً : مدخل عملية الإشراف :

تعتبر المداخل أو الأساليب من أحدث الأساليب العالمية في عملية الإشراف وأهم خصائص هذا المدخل ما يأتي:

- 1- اندماج المعلم في معظم الأنشطة التي تحيط بالحقول التعليمي مثل جمع المعلومات والبيانات والإحساس بالمشاركة في حل المشكلات وتحليل المعلومات.

- ٢- مشاركة الموجه في حل المشكلات ومشاركته في الأنشطة المختلفة مثل المعلم تماماً.
 - ٢- تعاون كل من الموجه والمعلم بصورة وظيفية لأقل هدف مشترك وهذا الهدف المشترك هو تحسين أداء المعلم الوظيفي وتحسين العملية التعليمية.
 - ٤- يتطلب تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس دراسة الموقف الحقيقي أو المشكلة الحقيقية مع استخدام المعلومات الحقيقية الواقعية أو التحليل الذاتي أو الملاحظة من جانب الآخرين.
 - ٥- التغذية المرجاة عن طريق الموجه وعن طريق المعلمين الآخرين نتيجة التعامل وبالتالي إتاحة فرص النمو وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس.
 - ٦- تؤكد هذه المداخل أو الأساليب الوسيطة بطريقة مباشرة على تحسين عملية التعليم والتعلم داخل الفصل.
- والإشراف الجيد يعتمد أساساً على الثقة والعلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس، كذلك يستطيع الموجه أن يستخدم العلاقات الإنسانية كمفتاح أو أسلوب منفذ لأفضل أداء بالنسبة للعاملين معه في الحقل التعليمي.
- ومن أهم وظائف عملية الإشراف ما يلي:
- ١- مساعدة المعلم على النمو الذاتي.
 - ٢- تزويد المعلم بالمعلومات المتعلقة بعملية التدريس والتلاميذ.
 - ٣- إمداده بالبيانات والإحصاءات بهدف تحسين اتخاذ القرار الخاص بالتدريس.
 - ٤- إمداده بالبيانات والإحصاءات بهدف إثراء العملية التعليمية.
 - ٥- إعداد نماذج أو بحوث للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالعملية التعليمية.

سابعاً : الأدوار الإشرافية:

يقوم كل من المشرف التربوى ومدير المدرسة والمعلم فى عملية الإشراف التربوى بعدد من الأدوار وفق نموذج الاتصال والتفاعل على النحو التالى:

أ- المشرف التربوى:

المشرف التربوى هو رجل العلاقات الذى ينظم مختلف عمليات التفاعل والاتصال وهذه المهمة تتطلب ما يلى:

- ١- التنسيق بين مختلف أطراف العملية التربوية.
- ٢- تهيئة البيئة المناسبة لمختلف عمليات التغيير والتطوير واستثارة الاهتمام بأهميتها وضرورتها.
- ٣- بناء الثقة والاحترام بين مختلف أطراف العملية التربوية.
- ٤- تقديم المشورة الفنية لمختلف الأطراف وإشعار كل طرف منها بأهمية مساهمته فى العمل.
- ٥- إثارة حماسة المعلمين ورفع روحهم المعنوية.
- ٦- المساهمة فى تخطيط برامج النمو المهنى لسائر أطراف العملية التربوية.
- ٧- المساهمة فى تقويم عملية التعلم وتحليل العوامل المؤثرة فيها.

ب- مدير المدرسة:

مدير المدرسة مشرف تربوى مقيم بحكم مسئوليته عن تطوير برامج التعليم فى مدرسته وهذه المهمة تتطلب ما يلى:

- ١- وضع خطة المدرسة الإشرافية وتضمينها التغييرات المراد إحداثها فى سلوك المعلمين التعليمى وفى تعلم الطلاب وفى مواقف أولياء الأمور.
- ٢- التخطيط لمساهمة المشرفين التربويين والمختصين الآخرين فى تحقيق أهداف خطة المدرسة الإشرافية.
- ٣- أهمية تحديد احتياجات المعلمين والطلاب ومشكلاتهم.

- ٤- وضع خطة لتطوير العلاقات الإنسانية المسؤولة فى المدرسة.
- ٥- تنظيم عمليات تبادل الخبرات والزيارات بين المعلمين فى مدرسته وبينهم وبين المؤسسات التربوية الأخرى.
- ٦- وضع برنامج تنمية المعلمين مهنيًا.
- ٧- تطوير علاقة المدرسة بالهيئة المحلية وبمؤسساتها الثقافية والاجتماعية.
- ٨- تقديم تغذية راجعة للمعلمين والمسؤولين تساعد فى إعادة التخطيط لتطوير الممارسات التربوية.

ج- المعلم:

- يعتبر المعلم طرفاً مشاركاً فى تحقيق أهداف العملية الإشرافية لا مجرد هدف من أهدافها وتتطلب هذه المهمة القيام بما يلى:
- ١- المساهمة فى تحديد المشكلات التعليمية واقتراح حلول لها.
 - ٢- جمع المعلومات والبيانات عن احتياجات الطلاب ومشكلاتهم.
 - ٣- دراسة صعوبات عملية التعلم المرتبطة بالمنهج وطرق التدريس وظروف المتعلم وبيئة التعلم.
 - ٤- تهيئة الظروف المناسبة لتطبيق بعض الأفكار والمقترحات والأساليب وتجريبها.
 - ٥- إنتاج المواد والوسائل وإعداد ما يلزم من التقارير والأبحاث.
 - ٦- تنظيم عملية اتصال المدرسة بالمؤسسات التربوية والاجتماعية.
 - ٧- المشاركة فى إعداد خطة الإشراف التربوي، وفى تنفيذ استراتيجيتها وتقييمها وتقديم التغذية الراجعة لكل من المديرين والمشرفين التربويين.

ثامناً : أدوات الإشراف:

لقد أكد هاريس Harris على أهم الأدوات فى عملية الإشراف على

النحو التالى:

- ١- تنمية أو تحسين المناهج.
- ٢- تنظيم وإدارة التعليم.
- ٣- إمداد أعضاء هيئة التدريس بالمعونة.
- ٤- الإمداد بالتسهيلات.
- ٥- الإمداد بالمادة التعليمية.
- ٦- تنظيم ما قبل الخدمة.
- ٧- توجيه أعضاء هيئة التدريس.
- ٨- العناية والاهتمام بكل ما يتعلق بالتلميذ الذى يعانى من صعوبة فى تعلمه ويحتاج لعناية خاصة.
- ٩- تنمية العلاقات الإنسانية بين التلاميذ.
- ١٠- تقويم المواد التعليمية.

وأن هذه الأدوات فى هذه المناطق الوظيفية لعملية الإشراف تعمل كإطار عام فى التخطيط والتوجيه والإشراف، وهى فى نفس الوقت تمد المشرف بوظائف ملائمة ومناسبة فى الإشراف.

تاسعاً : الأساليب الإشرافية:

تتمثل الأساليب الإشرافية فى الأساليب التالية:

١- الإشراف الإكلينيكى:

يعتبر أسلوب الإشراف الاكلينيكى من التجديدات التربوية فى ميدان

الإشراف التربوي وتنمية المعلمين والتي حظيت باهتمام بالغ في الثمانينات من هذا القرن ولقد عرف كل من كوجان وجولد هامر مفهوم الإشراف الاكلينيكي بأنه "عبارة عن دائرة إشرافية" تشتمل على ثمانى مراحل تهدف إلى مساعدة المعلم على تحسين سلوكه التعليمى الصفى بكامله وتحليل أنماط التفاعل الدائرة فيه بهدف تحسين تعلم التلاميذ.

وتتلخص مراحل الإشراف الاكلينيكى فى المراحل التالية:

- ١- بناء العلاقة التعاونية بين المشرف والمعلم.
- ٢- التخطيط التشاركى بين المشرف والمعلم.
- ٣- تخطيط إستراتيجية الملاحظة.
- ٤- ملاحظة التدريس.
- ٥- تحليل بيانات الملاحظة.
- ٦- التخطيط للاجتماع البعدى الذى يعقب ملاحظة الحصه الصفية.
- ٧- القيام بالاجتماع مع المعلم.
- ٨- إعادة التخطيط لإدخال التغيرات التى تم الاتفاق عليها ضمن مفردات السلوك التعليمى.

ويعتبر استخدام الإشراف الاكلينيكى ضرورة تربوية تطويرية ملحة

تفرضها عدة مبررات رئيسية أهمها:

- ١- ضعف برامج التدريب قبل الخدمة.
- ٢- ضعف الممارسات التعليمية الصفية للمعلمين المبتدئين بشكل عام.
- ٣- كثرة وتنوع التجديدات والمستحدثات التربوية.
- ٤- عدم توافر النظام الإشراف الفعال والقادر على استيعابها.
- ٥- تدريب المعلمين على امتلاك الكفايات الأدائية المرتبطة بها بهدف تحقيق الإبداع فى السلوك التعليمى وإحداث نقلة نوعية متميزة فى العملية التعليمية.

- مميزات الإشراف الاكلينيكي:

يتميز الإشراف الاكلينيكي كأسلوب إشرافي مؤثر وفعال باعتباره المعلم طرفاً فاعلاً ونشطاً في العملية الإشرافية يساهم في تقديم التغذية الراجعة الضرورية لتعديل وتطوير الخطة الإشرافية، كما يعتبر أسلوباً فعالاً في تغيير أنماط السلوك التعليمي الصفي للمعلمين تغييراً إيجابياً ونقلهم إلى مستوى أعلى من الأداء يؤدي بدوره إلى إحداث آثار جوهرية في العملية التعليمية وتتميز طبيعة العلاقة بين المشرف والمعلمين في ضوء نموذج الإشراف الاكلينيكي بروح الثقة والانفتاح والتعاون الإيجابي بين الطرفين مما ينعكس بدوره على العلاقة بين المعلم والطلبة فتتجه نحو مزيد من التواصل المفتوح، وزيادة في مبادرات الطلبة في العملية التعليمية، وابتعاد عن النمط المباشر في التعليم وهذا بدوره يؤدي إلى إبداع في عمليتي التعليم والتعلم.

٢- الإشراف التشاركي:

إن تنظيم عملية التواصل والتفاعل مع الآخرين هي أولى مقومات العمل الإشرافي والمشرف التربوي لا يحقق أهدافه برنامجه الإشرافي إلا من خلال العمل مع الآخرين والأسلوب المنطقي لأداء الفعاليات الإشرافية بشكل إيجابي هو إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة بمختلف فعاليات العمل الإشرافي. وينطلق الإشراف التشاركي في مفهومه من أساسيات منحني النظم حيث أن كلاً من السلوك الإشرافي للمشرف والسلوك التعليمي للمعلم، والسلوك التعليمي للتلميذ تعتبر أنظمة فرعية من نظام الإشراف التربوي والذي هو بدوره نظام فرعي من النظام الأعم والأشمل وهو النظام التربوي العام. وتتميز جميع هذه الأنظمة الفرعية بأنها أنظمة مفتوحة ومرتبطة فيما بينهما بعلاقات تبادلية تعاونية مما يساعد في تحقيق أهداف العمل الإشرافي

وإحداث التأثير الفعال على ممارسات المعلمين وسلوكهم وتحصيل المتعلم والذي هو محور العملية التعليمية.

- مرتكزات الإشراف التشاركي:

يرتكز الإشراف التشاركي على عدة مرتكزات رئيسية أهمها:
إن سلوك التلميذ هو الهدف الأساسي والمحصلة النهائية للعملية الإشرافية، حيث يجب أن يوجه المشرف التربوي كافة أهدافه ونشاطاته وفعالياته الإشرافية لتطوير تعلم التلميذ وسلوكه، كما أن سلوك المعلم التعليمي يجب أن يوجه أساساً لخدمة السلوك التعليمي للتلميذ، ويتوجب على المشرف في ضوء الإشراف التشاركي القيام بدراسة حاجات نظام السلوك التعليمي ودراسة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة والاستخدام الأمثل لها تلبية لاحتياجات هذا النظام.

- مميزات الإشراف التشاركي:

يتميز أسلوب الإشراف التشاركي باعتباره من الأساليب الإبداعية في الإشراف التربوي بالمميزات التالية:

- ١- روح الانفتاح والتعاون المستمر بين المشرف والمعلم.
- ٢- القدرة المتميزة للمشرف التربوي على التنسيق بين المعلمين.
- ٣- تحسين مشاعرهم واتجاهاتهم.
- ٤- دعم قيمهم وتبنيها.
- ٥- خلق جو ملائم من الثقة والتقدير المتبادل مما يؤدي إلى تحسين نوعية التعليم.
- ٦- بناء شخصية متوازنة لكل من المشرف التربوي والمعلم.

٣- الإشراف بالأهداف:

يرتكز هذا الأسلوب الإشرافي على أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج (MBOR).

ويمكن تعريف الإشراف بالأهداف بأنه (مجموعة العمليات التي يشترك في تنفيذها كل من المشرف والمعلم).

وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المنوى تحقيقها تحديداً واضحاً وقابلاً للقياس وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل من المشرف والمعلم في ضوء النتائج المتوقعة واستعمال المقاييس المحددة لقياس مدى تحقيق الأهداف من أجل ضبط سير العملية الإشرافية وتنظيمها.

ويسعى الإشراف بالأهداف إلى اشتقاق مجموعة محددة وواضحة من الأهداف الفرعية منبثقة من الهدف العام للعملية الإشرافية والذي هو تحسين عمليتي التعليم والتعلم وتدرج هذه الأهداف الفرعية ضمن المجالات التالية:

- تشجيع المعلم على الإبداع والابتكار في مجال عمله، ومساعدته على إتباع طرق التدريس الحديثة والفعالة، وتمكينه من النمو الذاتي المستمر، وإدراك دور المدرسة في تحقيق أهداف التربية، وتطوير العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي والمساهمة في تقويم المناهج وتطويرها، بالإضافة إلى تحسين سلوك التلميذ في الجوانب المعرفية والانفعالية والنفسية، والاستغلال الأمثل لإمكانات البيئة المحلية في خدمة العملية التربوية.

- ويتميز أسلوب الإشراف بالأهداف باعتباره أحد الأساليب الإشرافية الشاملة والفاعلة بأنه يساعد المعلم على أن يدرك وبشكل واضح ومحدد ما يطلب منه أداؤه والمعيار الذي سيتم تقويمه بموجبه مما يزيل الكثير من صعوبات التواصل بينه وبين المشرف ويؤدي إلى شعور كل منهما بالأمن والطمأنينة وإدراك أبعاد دوره وعلاقته بالمؤسسة التربوية، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة

لنمو المهني والتطوير الذاتي، كما يتميز المناخ التنظيمي في ظل الإشراف بالأهداف بالرضى عن العمل والانتماء له والروح المعنوية العالية وارتفاع درجة المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا بمجمعه ينعكس إيجابياً في تطوير العملية التعليمية وتحسين نوعيتها.

٤- الإشراف التطويري:

ينطلق هذا الأسلوب في الإشراف التربوي من قدرة المشرف على استشراق المستقبل ومواكبة المستجدات التربوية في مجال النمو المهني، وقدرته على التنبؤ بالحاجات المستقبلية لعمليات تنظيم التعلم والقيادة الإدارية والتربوية، ومن ثم تقديم وإدخال التجديدات التربوية على مناهج التعليم محتوى وطرقاً ووسائل وعلى ممارسات الفئة المستهدفة بهدف التهيئة والإعداد المسبق للأدوار الجيدة والمهام المنتظرة لها.

ولقد اقترح جليكمان ١٩٨١ نموذجاً مقيداً للقيادة والإشراف التربوي أطلق عليه (الإشراف التطويري) والذي تم تصميمه بشكل خاص لكي يطبق في بيئة الإشراف التربوي على المعلمين من أجل تحسين عملية التعليم. ويركز جليكمان على أنه لا يوجد أسلوب إشرافي موحد يمكن أن يصلح لكل المواقف والحاجات.

وأن الإشراف التطويري هو أسلوب ناجح وفاعل في تلبية الحاجات المهنية للمعلمين في مستوياتهم النمائية المختلفة، كما يؤكد على أنه يتوجب عليك كمشرف عند اختيارك للأسلوب الإشرافي المستخدم أن تطرح التساؤلين التاليين:

س١: ما هو الأسلوب الذي سينجح مع هذا المعلم وفي هذا الموقف؟

س٢: كيف يمكن باستخدام هذا الأسلوب مقر المعلم وإثارته نحو مزيد من الإشراف والتطوير الذاتى؟

ويتطلب الإشراف التربوي أساليب وتقنيات حديثة ومتطورة لتقديم الخدمات الإشرافية والتوجيهية، وقد يكون الإشراف الفريقى التعاونى بمفهومه الشامل والمتكامل أحد التقنيات المستخدمة لإعداد الكوادر التربوية لأدوارهم المستقبلية وإكسابهم القدرة على التكيف والمرونة اللازمة لمتابعة التدريب والتطوير والتعلم المستمر.

ومن الأهداف الرئيسية للإشراف التطويرى مساعدة أفراد الفئة المستهدفة على التدريب والتعلم الذاتى والتعاونى، واكتساب مهارات البحث والتجريب والتقييم الذاتى والتدريب على استخدام أساليب تحليل العمل والمهام وتقدير الحاجات التدريبية وتصميم البرامج الملائمة لتلبيتها وتحقيق النمو المهنى المستمر. ويعمل الإشراف التطويرى على شحذ القدرات الإبداعية لدى المشرفين التربويين وتوفير ما يماثلها لدى أفراد الفئات المستهدفة.

عاشراً : تقنيات إشرافية إبداعية:

يوجد بعض التقنيات الإشرافية الإبداعية والتي يمكن للمشرف التربوي استخدامها فى مجال عمله الإشرافى مما يحقق مزيداً من الكفاءة والفاعلية للنشاطات التدريبية والتقويمية ومن أهم هذه التقنيات هى:

١- استخراج التعليم المصغر فى الإشراف التربوي:

بدأت فكرة التعليم المصغر كأسلوب تدريبي حديث فى جامعة ستانفورد فى الولايات المتحدة الأمريكية عندما قامت مجموعة من الأساتذة بتطويره بهدف تحسين المهارات التعليمية للطلبة المعلمين.

ويعرف التعليم المصغر بأنه مفهوم تدريبي مستحدث للتطوير المهني

للمعلمين يعتمد على الاستخدام المنطقي الهادف لموقف تعليمي فعلى لكنه مبسط من حيث عدد التلاميذ ومدة الدرس والمهارات المستخدمة فيه حيث يركز المعلم على مهارات تعليمية واحدة ويحصل على تغذية راجعة فورية تساعد على تقويم أدائه بقصد تطويرها.

ويمكن للمعلم أن يحصل على التغذية الراجعة المتعلقة بأدائه من مصادر

عدة أهمها:

المشرف والزملاء والتلاميذ الذين شاهدوا الدرس المصغر الذي نفذه

المعلم، هذا بالإضافة إلى الشريط التلفازي الذي يكون عوناً للمعلم على رؤية فنه.

ويستطيع المشرف التربوي استخدام أسلوب التعليم المصغر كأداة

لتدريب المعلمين أثناء الخدمة على المهارات التعليمية، وأساليب وسائل التعليم الحديثة، حيث أثبت هذا الأسلوب نجاحه في برامج التدريب أثناء الخدمة العامة مثلما حقق جدواه في برامج التدريب قبل الخدمة، ويمكن استخدامه كتقنية إشرافية إبداعية في ميدان الإشراف التربوي وذلك من خلال المشرف للمعلم في التخطيط المسبق للموقف التعليمي الصفي والمشاهدة الصفية وذلك بهدف مساعدة المعلم على تحسين سلوكه التعليمي وتطوير مهاراته التدريسية كما يؤدي انخفاض عدد الطلبة وقصر المدة الزمنية للحصة الدراسية إلى تقليل الضغط النفسي المفروض على المعلم أثناء أدائه للدرس.

ويمكن للمشرف من خلال استخدام تقنية التعليم المصغر أن يعمل على

تحسين وتطوير العديد من المهارات والكفايات التعليمية لدى ومنها:

١- مهارة التهيئة الحافزة للدرس.

٢- استخدام الإطار الرجعي المناسب.

- ٣- القلق وتبويب المثيرات.
- ٤- الحصول على التغذية الراجعة.
- ٥- التعزيز.
- ٦- ضبط المشاركة.
- ٧- التكرار المخطط.
- ٨- التوضيح.
- ٩- الطلاقة في طرح الأسئلة.
- ١٠- التواصل.
- ١١- مهارة المحاضرة.

٣- استخدام الفيديو كتقنية إشرافية:

يحقق استخدام الفيديو كتقنية إشرافية إبداعية في نموذج الإشراف الأكاديمي وبكافة مراحله مزايا عديدة للعملية الإشرافية يمكن إيضاحها على النحو التالي:

- ١- يقلل من الاعتماد على ذاتية المشرف وذاكرته خلال مراحل العملية الإشرافية.
- ٢- يقدم تسجيلاً دائماً يمكن للمشرف والمعلم مشاهدته عند الرغبة في ذلك.
- ٣- يتيح المجال لتحليل بعدين مهمين من أبعاد العملية "التعليمية- التعلمية" وهما الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي وذلك توجيهاً للفائدة التربوية.
- ٤- كما يوفر إطاراً مرجعياً عاماً للمراجعة والتركيز على السلوك الفعلي للمشرف والمعلم.

ويتوجب على المشرف التربوي عند استخدامه الفيديو لتسجيل التعليم الصفي أو التعليم المنصر أن يعمل على توظيفه بكفاية وفاعلية بخدمة العملية الإشرافية وإثرائها، وذلك من خلال عدة إجراءات أهمها:

- ١- أن يتجاوب مع أسئلة المعلمين واستفساراتهم المتعلقة بأهداف وآلية استخدام الفيديو في العملية الإشرافية.
 - ٢- أن يساعد المعلم على إدراك أن استخدام الفيديو لا يضمن تطويراً فورياً للسلوك التعليمي.
 - ٣- أن يعمل على تدريب المعلمين والطلبة على استخدام الفيديو في الفرق الصفية والاعتیاد على وجوده وإطلاعهم على الهدف الرئيسي لاستخدامه ألا وهو تحسين العملية التعليمية وبحث وتحليل بعض المظاهر السلوكية التي تؤثر عليهما مثل مهارات التعزيز وأسلوب الأسئلة.
 - ٤- أن ينبه المعلمين إلى أهمية إعداد الترتيبات المناسبة في البيئة الصفية بهدف تهيئة الظروف الملائمة لنجاح عملية تسجيل الحصص الصفية بواسطة الفيديو. كما يؤدي توافر مكتبة فيديو تحتوي على الأشرطة التعليمية التي تعنى ببرامج النمو المهني إلى تعزيز دور المشرف التربوي ومساعدته في إطلاع المعلم على نماذج تعليمية ومهارات تدريسية معينة يمكن أن يستخدمها لتحسين سلوكه التعليمي.
- إن الاستخدام المنظم والمبدع للفيديو في الإشراف الصفی سيؤدي حتماً إلى تحسين الممارسات الإشرافية والتي ستقود بدورها إلى تعليم أكثر يؤدي في المحصلة النهائية إلى رفع مستوى تحصيل الطلبة وتنمية اتجاهات ومواقف إيجابية لديهم نحو عمليتي التعليم والتعلم.
- ٣- استخدام التدریب على الحساسیة كتنقیة إبداعیة فو العملیة الإشرافیة:

من شروط التفاعل الإيجابي البناء بين المشرف والمعلم في أسلوب الإشراف الاكلينيكي أن يكون المشرف قادراً على الإحساس بالآخرين، ووضع نفسه مكانهم في محاولة لفهم أسلوب تفكيرهم وحقيقة مشاعرهم

وطبيعة إدراكهم لموقف ما وكيفية تصرفهم حيال هذا الموقف، وهذه القدرة أو المهارة تحتاج إلى تنمية وتدريب خاص لزيادة إحساس المشرف التربوي بالمعلمين ومحاولة إدراك المواقف المختلفة من خلال وجهات نظرهم، فالمشرف يحتاج إلى تطوير إحساسه بالمعلمين لكي يصبح قادراً على تخطيط وتنظيم ممارسته الإشرافية في ضوء ردود أفعالهم، وأن ينظر إلى نفسه ويدركها كما ينظر المعلمون إليه ويدركون سلوكه وهذا شرط أساسي لنجاح برنامج الإشراف. والهدف الأساسي من هذه التقنية الإشرافية هو أن تكون قادراً على رؤية أثر سلوكه كمشرف على المعلمين الذين تتفاعل معهم بحيث تؤدي هذه الرؤية إلى تقديم تغذية راجعة مناسبة تعمل على تغيير سلوكك وممارساتك الإشرافية نحو الأفضل فالتدريب على الحساسية هو باختصار القدرة على أن تقرأ في عيون الآخرين آثار تصرفاتك عليهم سلباً أو إيجاباً.

٤- استخدام نافذة جوهاري كتقنية إشرافية إبداعية:

تألف نافذة جوهاري كنموذج إشرافي من أربعة أجزاء يحدد كل منهما نوع ومدى معرفة الإنسان بنفسه وبالأخرين، وعن طريق الاتصال الهادف بالأخرين يستطيع الفرد أن ينمي معرفته بهم بعد أن ينمي معرفته بنفسه أولاً.

الشكل التالي يوضح نموذج جوهاري.

	ما يعرفه المشرف عن المعلم	ما لا يعرفه المشرف عن المعلم
ما يعرفه المعلم عن نفسه	المنطقة العامة أو المفتوحة ١	المنطقة الخاصة أو المخيفة أو السرية ٢
ما لا يعرفه المعلم عن نفسه	المنطقة المظلمة أو المعتمة ٣	المنطقة المجهولة أو غير المكتشفة ٤

ويهدف هذا النموذج إلى تعميق وتوسيع وزيادة المعرفة بالنفس والآخرين وتضيق دائرة الجهل أى جهل الإنسان بنفسه وغيره.

وعند تطبيق نموذج جوهارى على واقع العملية الإشرافية والعلاقة بين المشرف والمعلم فى ضوء الإشراف الاكلينيكى فإنه يتوجب على المشرف التربوى وبخاصة فى بداية علاقته الإشرافية مع المعلمين وعندما يكون ما يعرفه عنه ويعرفونه عنه بسيطاً ومحدوداً عليه أن يعمل زيادة معرفته بسلوك المعلمين من جهة، وتوضيح نفسه أمامهم بشكل جيد من جهة أخرى ويمكن أن يحقق ذلك من خلال:

- بناء علاقة إيجابية تعاونية تعتمد على الثقة والفهم المتبادل بينه وبين المعلمين والاجتماع بهم وتوضيح نفسه وفلسفته الإشرافية لهم.
- القيام بجميع البيانات الأولية اللازمة عن المعلم والمؤثرة على سلوكه مثل الخبرة والمؤهل الأكاديمى، المستوى الاقتصادى الاجتماعى، القيم والاتجاهات التربوية والمهنية والطموحات والتطلعات المستقبلية والاحتفاظ بذلك كله فى ملف خاص لكل معلم.
- قيام المشرف بإشعار المعلمين بمدى ثقته بهم واحترامه لهم، وتقديره لأهمية دورهم ومساهماتهم فى التخطيط للعملية الإشرافية والاستماع لمقترحاتهم وآرائهم وقضاياهم ومشاكلهم.

5- استخدام الكمبيوتر كتقنية الإشرافية:

يؤدى استخدام الكمبيوتر (الحاسوب) كتقنية حديثة إلى تنمية عناصر الإبداع التربوى فى العملية الإشرافية وذلك من خلال تقليص الأعمال الكتابية والورقية المفروضة على المشرف، وزيادة السرعة فى الانجاز والأداء وارتفاع درجة الموضوعية فيما يتعلق بالمعلومات والبيانات التى يتم جمعها، هذا بالإضافة التى تغير أنماط تبادل المعلومات بين المشرف والمعلمين وإثارة دافعية المعلمين من خلال

إشعارهم بإمكانية مشاركتهم تقويم دروسهم وبناء استراتيجيات إيجابية لتحسين سلوكهم التعليمي في جو تسوده روح الزمالة والتعاون البناء.

إن استخدام المشرف التربوي للكمبيوتر في العملية الإشرافية يمكن أن يساعد في بناء عناصر الإشراف في كافة مراحلها، ففي الاجتماع القبلي الذي يسبق الملاحظة الصفية يقوم المشرف والمعلم معاً بوضع الإطار التنظيمي العام لعملية الملاحظة وذلك بوضع مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بأهداف الدرس واستعدادات الطلاب والخطة الدراسية واستراتيجيات التعليم.

وأثناء عملية الملاحظة يقوم المشرف باستخدام الكمبيوتر في تسجيل الفقرات المتعلقة بسلوك المعلم والتلاميذ ضمن خانات محددة توضح الوقت المستغرق في كل خطوة، ويقوم المشرف والمعلم بعد ذلك بالاطلاع مع على سجل الملاحظة المدون والتعرف على محتوياته وتصنيف الفقرات في ضوء عناصر العملية التعليمية وتحليل البيانات في ضوء ذلك ومن ثم تحديد ما إذا كان الدرس قد حقق أهدافه الموضوعية مسبقاً أم لا، ووضع النتائج النهائية وتطوير التوصيات والمقترحات الهادفة لتحسين السلوك التعليمي وصياغة الخطة التنفيذية اللازمة لتحقيق ذلك.

- مميزات استخدام الكمبيوتر في العملية الإشرافية:

من مميزات استخدام الكمبيوتر في العملية الإشرافية أنه يتيح فرصة أكبر للمعلمين لكي يساهموا بإيجابية في تحسين سلوكهم التعليمي الصفي وذلك من خلال مناقشتهم للبيانات المتعلقة بالملاحظات الصفية، وإبداء الرأي في محتويات التقرير النهائي وما ينبثق عنه من توصيات، حيث تصبح مهمة تحسين نوعية التعليم مهمة جماعية تعاونية.

الفصل الثاني

مفهوم وأهداف الإشراف التربوي

مقدمة .

أولاً : مفهوم الإشراف التربوي .

ثانياً : مراحل تطور الإشراف التربوي.

ثالثاً : أهداف الإشراف التربوي.

رابعاً : مبادئ الإشراف التربوي .

خامساً : أهمية الإشراف التربوي .

سادساً : خصائص الإشراف التربوي .

سابعاً : الخطوات الإجرائية للإشراف التربوي .

الفصل الثانى

مفهوم وأهداف الإشراف التربوى

مقدمة :

يعتبر الإشراف التربوى واحداً من الخدمات المهنية التى يقدمها المسئولون التربويون بهدف مساعدة المعلمين وإكسابهم القدرة على تنفيذ المنهج وتطويره، وتطوير البيئة التعليمية المناسبة، مما يزيد من كفاءة العائد التربوى، وتحقيق الأهداف العامة للنظام التعليمى، وتدعو الاتجاهات التربوية الحديثة إلى أن يكون الإشراف التربوى عملية مستمرة ومتكاملة، ويشمل هذا التعاون تلبية الحاجات وحل المشكلات التى تعيق تطوير العملية التربوية بالإضافة إلى تناول الآراء فى القضايا التى ترضها طبيعة للعمل التربوى.

والإشراف التربوى الفعال هو العملية الأكثر التصاقاً بالنمو المهنى للعاملين التربويين والأقوى أثراً فى تطوير كفاياتهم الأداة التعليمية، والإدارية المساندة لعمليات التعليم والتعلم، وفى تطوير المناهج التربوية والمواد التعليمية لزيادة كفايات الأنظمة التربوية، وزيادة مردودها وإنتاجيتها، ولكى يحقق الإشراف التربوى المتطور هذه العوائد الملموسة ينبغى أن يكون شاملاً فى أهدافه وأساليبه، فيكون تشخيصاً علاجياً ووقائياً حافظاً وبنائياً تطويرياً، يعمل على ترميم الممارسات الحالية غير المرغوب فيها وإصلاحها، ويسعى إلى إكساب العملية التعليمية ما ينقصها.

والإشراف التربوى جزء من العملية التربوية، شأنه شأن بقية عناصر النظم التربوية الأخرى، يواجه الكثير من المعوقات والمشكلات التى يمكن أن تقف حائلاً دون تحقيقه لأهدافه فى تطوير عملية التدريس وتحسينها، وقد تم تطوير العملية التعليمية بكاملها وتحسينها.

أولاً : مفهوم الإشراف التربوي :

يعرف الإشراف التربوي بأنه هو العملية الأكثر التصاقاً بالنمو المهني للعاملين التربويين والأقوى أثراً في تطوير كفاياتهم الأدائية التعليمية والإدارية المساندة لعمليات التعليم والتعلم وفي تطوير المناهج التربوية والمواد التعليمية لزيادة كفايات الأنظمة التربوية وزيادة مردودها وإنتاجيتها.

كما يعرف أيضاً الإشراف التربوي بأنه تثقيف وإثارة وتوجيه المعلمين بقصد توجيه نمو التلاميذ ليتمكنوا من المشاركة بصورة مقالة في المجتمع الذي يعيشون فيه.

ويقصد أيضاً بالإشراف التربوي بأنه عمليات التعاون بين المشرف التربوي والمعلم حول عملية التدريس بقصد رفع مستوى الأداء وجعله منتجاً ومحبباً لدى المعلم والمتعلم.

ويعرف الإشراف التربوي أيضاً على أنه الجهد الذي يبذل بهدف إثارة اهتمام المعلمين وتوجيه نموهم باستمرار كأفراد و أعضاء في جماعة ليتمكنوا من فهم وظيفة التعليم وأداء أعمالهم بفاعلية أكثر، وتوجيه نمو التلاميذ نمواً مستمراً ليكونوا قادرين على المشاركة الفعالة في مجتمع ديمقراطي يعيشون فيه.

وقد عرف بوردمان Boardman الإشراف التربوي بأنه الجهد الذي يبذل بهدف إثارة اهتمام المعلمين وتوجيه نموهم باستمرار كأفراد وكأعضاء في جماعة ليتمكنوا من فهم وظيفة التعليم، وأداء أعمالهم بفاعلية أكثر، وتوجيه نمو التلاميذ نمو مستمراً ليكونوا قادرين على المشاركة الفعالة في مجتمع ديمقراطي يعيشون فيه.

وقد عرف كارتر جود Good الإشراف التربوي في قاموس التربية بأنه يتضمن جميع الجهود التي يبذلها القائمون على أمر التعليم، بتوفير القيادة المطلوبة لتوجيه المعلمين من أجل تحسين التعليم.

ويتضمن الإشراف إثارة اهتمام المعلمين للنمو المهني واختيار أهداف التربية ووسائل الإشراف وطرق التدريس ومراجعتها ويتضمن كذلك تقويم المعلم.

كما يعرف كيمبال وايلز Kimball Wiles الإشراف التربوي بأنه كل ما يساعد على تحسين الموقف التعليمي من أجل التلميذ المتعلم، وهو خدمة أساسها مساعدة المعلم ليتمكن من أداء عمله بطريقة أفضل.

ويتضح من هذه التعريفات الثلاثة أن الإشراف التربوي يتصف بالخصائص التالية:

- ١- يرتبط كثيراً بالقيادة الناجحة الواعية.
- ٢- يعمل على تهيئة الفرص أمام المعلمين لكي ينموا مهنيًا.
- ٣- يرتبط بأهداف عملية التربية وعملية التعليم.
- ٤- يحاط ببيئة ومجتمع ربما يهدف إليه من مساعدة المتعلم على المشاركة في الحياة الاجتماعية.
- ٥- يقوم على الفكر والممارسة الديمقراطية.
- ٦- يتصل بعملية التقويم، تقويم التلميذ وتقويم المعلم، وتقويم الإدارة وتقويم العملية التعليمية.
- ٧- يشمل كل مدخلات العملية التعليمية من معلم ومتعلم وناظر وإداري ومنهج وغير ذلك.

كما يعرف الإشراف التربوي بأنه عملية التفاعل التي تتم بين فرد أو أفراد وبين المعلمين بقصد تحسين أدائهم، بهدف تحسين تعليم التلاميذ ويتضمن

تحقيق هذا الهدف تغيير سلوك المعلم، وتعديل المناهج أو إعادة تشكيل البيئة التعليمية، وهذه الرابطة المعقدة بين هؤلاء المعلمين والتي تعرف بالاتصال الإشرافى لا تشكلها علاقة واحدة بل جملة من العلاقات التى تسيّر جنباً إلى جنب.

كما يقصد بالإشراف التربوي وهو تلك الجهود الدائمة والمنظمة التى ترمى إلى مساعدة المدرس وتوجيهه وتشجيعه على تنمية ذاته، هذه التنمية التى تتحقق بعملية الدائب المتواصل على أسس سليمة مع تلاميذه لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة وهناك من يرى أن الإشراف التربوي هو عبارة عن الأسلوب الذى يقوم من خلاله أحد الأفراد وهو المشرف التربوي بالعمل على توفير البيئة التنظيمية والمهنية والأكاديمية التى تشجع المدرسين والموظفين على تحقيق الأهداف التربوية والأكاديمية للمدرسة بجانب العمل على تحقيق الأهداف الشخصية والاهتمامات الفردية الخاصة بهم.

لهذا فإن الإشراف التربوي عبارة عن بعض الفعاليات الموجهة لتحقيق الأهداف المتمثلة فى الوصول إلى مستوى راقى من الأداء الأكاديمي للمدرسين وتطوير أساليب الاتصال المدرسي الذى ينظم المجتمع التعلّمى وحل المشكلات التى تعوق تحقيق كل الأهداف، ولهذا تسند إلى المشرف التربوي مهمة تقديم تقارير تقييم المدرسين والموظفين والتى تساعد المدرسة على اتخاذ السبل اللازمة لتطوير نقاط الضعف فى الأداء وتقوية نقاط القوة والحفاظ عليها.

كما يعرف أيضاً الإشراف التربوي بأنه هو عملية قيادة ديمقراطية تعاونية منظمة تعنى الموقف التعليمي التعلّمى بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وتهدف دراسة العوامل المؤثرة فى ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل الأهداف التعليم والتعلم.

كما عرف أيضاً الإشراف التربوي بأنه السلوك المصمم بطريقة رسمية بواسطة المؤسسة أو المنظمة التي تؤثر مباشرة على سلوك المعلم والمنفذ بطريقة تسهل تعلم التلميذ وتحقق أهداف تعلمه، وتحقق أهداف هذه المؤسسة أو المنظمة.

ومن التعريفات الحديثة للإشراف التربوي بأنه عملية الاتصال والتفاعل بين مختلف العملية التربوية وعناصرها، لتحقيق فرص تعلم مناسبة للطلاب وفرص نمو مناسبة لسائر الأطراف.

ويتضح من هذا التعريف أن الإشراف التربوي عملية تربوية تشاركية وليست فردية تتم بتفاعل جميع أطراف العملية التربوية وعناصرها:

١- المعلم

٢- المتعلم

٣- المنهاج

٤- الكتاب المدرسي

٥- البيئة والتسهيلات المدرسية.

وتستهدف هذه العملية التشاركية نمو جميع هذه الأطراف وهذه العناصر بمختلف أساليب الإشراف التربوي التي هي في حد ذاتها أساليب اتصال وتفاعل.

ثانياً : مراحل تطوير الإشراف التربوي :

لقد مر الإشراف التربوي بتطورات كثيرة ارتبطت بعدة عوامل منها التغيير في مفهوم التربية وتقدم البحوث التربوية والإيمان بالفلسفة التجريبية والاجتماعية السائدة في المجتمع وهذه العوامل لم تنشأ منعزلة عن بعضها ولا ويمكن الفصل بينها، فهي دائماً عوامل متداخلة تؤثر مجتمعة في التربية بصفة

عامة والإشراف بصفة خاصة وأدى التفاعل فيما بينها إلى تطور مفهوم الإشراف التربوي.

وقد مر الإشراف التربوي بمراحل عديدة، أخذ في كل مرحلة منها شكلاً خاصاً ويمكن أن تلخص أبرز هذه المراحل فيما يلي:

١- مرحلة الإشراف كفتيش:

قد ظهر الأخذ بأسلوب التفتيش في أوائل القرن السابع عشر في الولايات المتحدة الأمريكية عندما شككت لجان من المواطنين في بوسطن عام ١٧٠٩ لزيارة المدارس بفرض التفتيش على المبنى والمعدات والمعلمين وتحصيل التلاميذ وشمل التفتيش على المعلمين بعد ذلك طرق تدريسهم والأساليب المستخدمة في التعليم وتطورت هذه العملية التفتيشية باختيار أحد المعلمين وتكليفه بواجبات إدارية معينة ثم فنية بعد ذلك كمدير المدرسة.

وفي مصر ظهر التفتيش مع نشأة نظام التعليم في عهد محمد علي، وبخاصة مع إنشاء مدارس المبتدیان وهي المدارس الابتدائية التي تحدد هدفها أساساً في تحضير التلاميذ وتهيئتهم إلى مدارس التجهيز وهي المدارس الثانوية، وكان محمد علي يهتم بالتقارير التي كان يكتبها إليه المفتشون والتي كانت تضم كل صغيرة وكبيرة عن المدارس الابتدائية باعتبارها المدارس المنشأة بالأقاليم ثم صدرت لائحة التفتيش في عام ١٨٨٣ وجاء في صدر هذه اللائحة أن المفتشين هم أعين ناظر وزير المعارف يبصر بهم أحوال المدرسين، ويتحقق لديه بواسطتهم دوام إقبال البروجرامات وانتظام السير وأحوال النظار والمعلمين والمتعلمين مادة ومعنى.

كان فحوى التفتيش مراقبة العملية التعليمية بكافة مكوناتها والتبليغ عن أي تقصير أو مخالفة بتقرير لعقاب المخطن.

وكانت أداة التفتيش ووسيلة أسلوب الزيارات المفاجئة للوقوف على حال المدرسة فى وصفها الطبيعى، ومن ثم كان حضور الحصص أو الاستماع إلى شرح المعلم وإلقائه وفحص سجلات المدرسة وسائل أساسية للتفتيش، بل كان هناك من المفتشين من يفالى فى تلمس عيوب المعلم والمدرسة وتسجيل الأخطاء والإبلاغ عنها رسمياً.

وفى إطار هذه العملية وهذا المفهوم ضاعت العلاقات الإنسانية إذ أن المفاجأة خلقت جواً من الرعب والتوتر النفسى بين العاملين بالمدارس . ومن هنا ارتبط التفتيش بالجبر والإكراه ذلك أن الرغبة فى تحسين أداء المعلم دفعت بعض المفتشين إلى إجبار المعلمين على تنفيذ أوامرهم باعتبار أن هذا الأسلوب سيؤدى إلى تطوير التعليم والمعلمين.

وبذلك كانت عملية التفتيش والأسلوب الذى تتم به والفلسفة التى تقف خلفها تقوم على مراقبة العملية التعليمية بكل مكوناتها والتبليغ عن أى تقصير أو مخالفة وكانت ممارسة التفتيش والمفتشين تقوم على استخدام السلطة والزيارات المفاجئة وحضور الحصص والاستماع إلى شرح المعلم وامتحان التلاميذ وتصوير الأخطاء واتخاذ القرارات بحق المخالفين وفى إطار هذه العملية وهذا المفهوم كانت النظرة إلى التفتيش والمفتشين نظرة يملؤها الخوف والرغبة التى خلقت جواً من الرعب والتوتر النفسى بين المعلمين وسائر المعلمين بالمدرسة وباستقراء أدبيات التفتيش باعتباره أحد أساليب الإشراف التربوى نجد أن هذا الأسلوب يعتمد على الفطرة والرغبة الشخصية للمشرف وليس على المعرفة العلمية أو الجانب الفنى سواء من ناحية المشرف أو من ناحية المدرس، ويكون المعلم من وجهة نظر المشرف إما كفاء أو غير كفاء ويرتبط هذا الأسلوب الإشرافى بالنمط البيروقراطى فى الإشراف، حيث يكون المشرف مجرد مفتش يحاول اصطيد الأخطاء والمعاقبة عليها دون الرغبة فى تقديم أى مساعدة

للمدرس لتصحيحها ، ولكن فشل هذا الأسلوب فى تحقيق الأهداف المنشودة
وخصوصاً بناء علاقات جيدة بين المشرف والمدرس.

٢- مرحلة الإشراف كتدريب وتوجيه:

وقد دخل الإشراف مرحلة أخرى بالاعتراف بضرورة الأخذ بالتدريب
والإرشاد والتوجيه لكن هذه المرحلة ما تزال تعكس مفهوم يرى أن المستويات
الإدارية العليا تعرف أحسن من غيرها ، وأنها هى التى تقر الوصفة الإصلاحية
من أساليب وطرق ومواد.

وتتميز هذه المرحلة باعترافها بالحاجات وبخاصة حاجات المعلمين
كأساس لتحسين برامج التعليم لكن لم تعرف مفاهيم النمو الذاتى ومشاركة
المعلمين وتدريبهم على القيادة بالاهتمام اللازم.

وقد أخذت مصر مع بداية السبعينات بمفهوم التوجيه وحددته فى نقاط

منها:

- ١- وضع خطة لمتابعة وتقييم كل ما يتعلق بالمواد الدراسية.
- ٢- إعداد برامج الزيارات الميدانية وتنفيذها لمتابعة كل ما يتعلق بالمواد
الدراسية والأنشطة وإعداد تقارير متابعة دورية عن الزيارات.
- ٣- حصر مشكلات تنفيذ المواد الدراسية واقتراح حلول لها.
- ٤- نشر التوجيهات الفنية اللازمة لكل مادة دراسية.
- ٥- وضع سياسة التدريب وإعداد البرامج التدريبية اللازمة لأعضاء هيئة
التدريس وفى ضوء ذلك فإن وظيفة الموجه والموجه الأول قد تضمنت القيام
بالواجبات التالية:

- أ- الإشراف على تنفيذ المناهج الدراسية.
- ب- التوجيه والإرشاد والتقويم ومتابعة مستويات الكفاية لهيئات التدريس.
- ج- عقد مؤتمرات لدراسة وبحث ما يتصل بالمادة من مناهج وكتب ومعينات.

د- القيام بزيارات ميدانية للمدارس لاستطلاع أحوال المواد وتقويمها.

هـ- تضمين التقارير الفترية مشكلات ومستويات تدريس المادة.

وأصبح ينظر إلى مفهوم الإشراف التربوي فى هذه المرحلة على أنه عملية إنسانية تهدف إلى تقديم المساعدة والنصح والإرشاد للمعلم وتحسين عمله وتتميته مهنيًا من خلال الزيارات الصيفية التى يقوم بها المشرف والمقابلات والاجتماعات التى يعقدها مع المعلمين.

ويقوم المشرف التربوي من خلال هذا المفهوم بتقديم المساعدة اللازمة للمعلمين وإعطائهم التوجيهات التى تعينهم على النجاح فى الوفاء بمتطلبات مهنة التدريس.

ومع أن هذه المرحلة تعد تطوراً نحو الأفضل إلا أن أسلوب الإملاء ما يزال هو المسيطر وما يزال دور من يوجهون غائباً إلى درجة كبيرة، وما يزال الإشراف التربوي فى مصر يقف تقريباً عند هذه المرحلة.

٣- الإشراف كعملية ديمقراطية شاملة:

وقد ساعد تطور الإشراف على هذا النحو عدة أمور عديدة من أهمها:

أ- الاعتراف بأن التربية قوة اجتماعية أساسية لنمو الشخصية الإنسانية وإنها نظام اجتماعى ديمقراطى، فالتربية بناء على ذلك ليست عملية ميكانيكية تتعامل مع آليات التعلم من خلال آليات إدارية، والإشراف التربوي صار لذلك جزءاً أساسياً من عملية اجتماعية أساسية.

ب- الاعتراف بأن التغيير مبدأ كونه يؤثر على جميع أوجه الحياة والتنظيم الاجتماعى وارتبط بذلك أن التغيير التربوي فى المناهج والإدارة والتمويل وطرق التدريب وغير ذلك، لم يعد فقط شيئاً أساسياً، إنه أمر مرغوب فيه.

ج- الاعتراف بأن الإشراف التربوي عملية اجتماعية أنه يرتبط بالديمقراطية والتعاونية ومن هنا صار ضرورياً الأخذ بالتخطيط الجمعى، وجماعية صنع

القرار والهجوم الجمعى على المشكلة أى مشكلة بحلها والتعاون بين جميع الهيئات ذات الصلة بالطفل رعايته وحمايته وتربيته أمر هام للإشراف الناجح.

د- إقرار أن الوظيفة الأساسية للإشراف التربوي تتمثل فى القيادة، القيادة داخل الجماعة، ولذا فإن المشرف التربوي ينبغى أن تكون لديه مهارات القيادة ومهارات الإدارة وبخاصة إدارة العلاقات الإنسانية ومهارات إرشاد الجماعة.

هـ- التسليم بأن تحمين العوامل المختلفة للعملية التربوية يعثل الهدف الأسمى للإشراف التربوي، ويشمل هذا تحسين العوامل المؤثرة على تعليم الأطفال داخل المدرسة الابتدائية وخارجها، ومن هنا صار حتماً الاهتمام بالإشراف التربوي كما يشمل تحسين العوامل المؤثرة على التعليم، والمعلم والمنهج والمبنى والتجهيزات والإدارة وغيرها.

إن احترام شخصية كل المدخلات البشرية للعملية التعليمية من معلم ومتعلم وإدارى ومشرف، وغير ذلك من الأمور الأساسية لنجاح الإشراف التربوي ويتحقق ذلك بمشاركتهم فى عمليات القرار، وإتاحة فرص النمو الذاتى أمامهم وخلق مناخ للعلاقات أساسه الحرية والإنسانية والمشاركة والثقة.

ومن جهة أخرى فإن هذه المرحلة تؤمن بأن الإشراف عملية علمية، ترتبط بعملية التربية وعملية الإدارة معاً، إنه استخدام للمنهج العلمى ونتائج العلوم المختلفة فى الإشراف التربوي.

ثالثاً : أهداف الإشراف التربوي :

يهدف الإشراف التربوي بمفهومه الحديث بصفة عامة إلى تحسين العملية التعليمية وفى سبيل تحقيق هذا الهدف الأساسى يسعى الإشراف التربوي إلى تحقيق بعض الأهداف الفرعية التى هى أقرب ما تكون إلى وسائل يتخذها المشرف التربوي ليصل إلى تحقيق الهدف الأساسى، وهذه الأهداف الفرعية يجب أن تنال قسطاً متقارباً من اهتمام المشرف الذى يعود إليه وحدة حق التقدير لما يجب أن يركز عليه من أهداف.

ويرى أدمو أودكى أن هدف الإشراف التربوي هو تحسين عملية التعلم والتعليم ويضيف الشدى أن من أهداف العملية الإشرافية تحقيق ضمان استمرارية البرنامج التربوي وإعادة تكيفه خلال فترة زمنية، وتطور بيئات مناسبة للتعليم والتعلم كطرق التدريس والجو النفسى والاجتماعى والمادى والجهود التربوية المختلفة ومن الأهداف التى ذكرها محمد حامد الأندى للإشراف التربوي ما يلى:

- أ- مساعدة المدرس على أن يدرك مشكلات النشئ ومتطلباتهم وحاجاتهم وأن يبذل كل ما فى جهده لكى يحقق لهم إشباعاً لتلك الحاجات.
- ب- العمل على بناء قاعدة خلقية تحكم سلوكيات المعلمين وتجعلهم متعاونين فيما بينهم، يعملون بروح الفريق الواحد وذلك من أجل الوصول إلى أهداف عامة موحدة ومشاركة بين جميع أفراد تلك الجماعة.
- ج- الأخذ بيد المعلم الجديد وترغيبه فى مهنته وزيادة انتمائه لمدرسته وعمله.
- د- مساعدة المعلمين على تشخيص المشكلات والصعوبات التى يلقونها، والتعاون معهم لمواجهة تلك المشكلات ورسم الخطط للتغلب عليها.

- هـ - المساهمة فى إبراز الجهود التى تؤدىها المدرسة للمجتمع المحلى والبيئة المحيطة بها وجعلهم يدركون ما تواجهه المدرسة من صعوبات والمساهمة فى توفير الحلول التى قد تؤدى للتغلب على تلك الصعوبات.
- هذا بالإضافة إلى حفز الهمم لدى المعلمين وترغيبهم فى مهنتهم والعمل على ربط المواد الدراسية بعضها ببعض ومن هذه الأهداف أيضاً:
- ١- العمل على بناء قاعدة أخلاقية تحكم سلوكيات المعلمين وتجعلهم متعاونين فيما بينهم وذلك من أجل الوصول إلى أهداف عامة موحدة ومشاركة بين جميع أفراد تلك الجماعة.
 - ٢- مساعدة المعلم على النمو المهنى والوظيفى وتحسين مستوى أدائه وهى الناحية الخلاقة والابتكارية فى مهنة التعليم ومن ناحية أخرى التأكيد من أن العملية التربوية تسير بانتظام وفق المناهج والتعليمات واللوائح التى تقرها وزارة التربية والتعليم.
 - ٣- السعى إلى التأهيل العلمى للممارسات التربوية الجارية وأن توضع موضع الاختيار والتقويم والبحث والتحليل العلمى ومن ثم البحث والدراسة للكشف عن البدائل الجديدة للممارسات التربوية بهدف تطويرها وتغييرها بصورة مستمرة وعلى أساس علمى.
 - ٤- مساعدة المعلمين على التفريق بين الأهداف والوسائل ومساعدتهم على رسم صورة واضحة للأهداف التى تعمل المدرسة على بلوغها ، وإلى تمكين المعلم من رؤية مادته الدراسية فى وضعها الصحيح مع سائر المواد الدراسية وانسجامه مع جميع جوانب المنهج الدراسى.
 - ٥- الموازنة بين الكم والكيف بحيث لا يكون الكم على حساب الكيف فى مجتمع يتطلع بأن يكون له مكان فى عالم متقدم جواز سفره للوصول إلى التقدم هو التعليم الجيد.

- ٦- المساعدة فى تطوير جميع وسائل التعليم من طرق التدريس ووسائل تعليمية وإدارة الصف الدراسى، وتطوير الدروس وتقديم دروس نموذجية، والمساعدة فى صياغة الاختبارات والأسئلة الصفية وإجراء البحوث الميدانية لتلقى المشكلات التربوية.
- ٧- الإسهام فى تحديد مشكلات التلاميذ وتحديد خصائصهم واحتياجاتهم ومساعدة المعلم فى إشباعها وبذل الجهود من أجل إيجاد الحلول والبدائل التى تسهم فى تخطى المشكلات المنهجية والمهنية.
- ٨- بناء علاقات إيجابية بناءة بين المدرسة والمجتمع والإسهام فى التخطيط لها والعمل على تطويرها واستمراريتها وذلك لعمل علاقات إيجابية وناجحة مع المشرفين المسئولين والمجتمع الخارجى.
- ٩- مساعدة القائمين بالعمل فى المؤسسة على أداء عملهم على الوجه الأكمل حتى تتحقق الأغراض التى أنشئت من أجلها المؤسسة - المدرسة - عن طريق توفير الخدمات إلى الأفراد المنضمين إليها.
- ١٠- متابعة وإدارة وتوجيه عمليات التغيير فى المؤسسات وتحقيقها للأثار المرجوة مع إمكانية تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة بشرياً وفنياً ومالياً ومادياً، حتى يمكن استثمارها بأقل جهد وأكبر عائد.
- ١١- إدراك المشكلات الخاصة بالطلاب وطرح البدائل وبذل الجهد والمساهمة فى حلها ومساعدة المعلمين فى وضع البرامج والأساليب المتعلقة بالأنشطة التى تشبع حاجات وميول واستعدادات التلاميذ.
- ١٢- يسهم الإشراف التربوي فى تفعيل الثقافة التنظيمية والإدارية للمدرسة لأنه يساعد على إبراز الموارد وتوفيرها أمام كل فرد داخل المدرسة، كما يؤكد على ضرورة توافق رؤية مدرسية موحدة حول الإشراف ومدى جدواه فى العملية التعليمية للمدرسة وتأسيساً على ما سبق فإن أهداف

الإشراف التربوي تركز فى المقام الأول على تحسين وتطوير العملية التعليمية بجميع جوانبها وعناصرها من مشرفين ومعلمين ومديرين وتلاميذ وسائر العاملين فى الحقل التعليمى، وأفراد المجتمع المحلى، كما أنها تتعلق بتطوير المنهج الدراسى والوسائل التعليمية والأنشطة المدرسية وكذلك تحسين وترشيد استغلال الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لخدمة مصالح النظام التعليمى، والعمل على إقامة علاقات إنسانية متبادلة بين جميع العاملين فى هذا النظام وتشجيع البحث والتجريب والابتكار والاستفادة من نتائج البحوث والدراسات التربوية ومما سبق نستنتج أن الإشراف التربوي يتضمن:

١- أن المشرف التربوي يقوم بتوجيه المعلم وإرشاده وإعداد الظروف المناسبة لنموه المهني ونمو التلاميذ فى الاتجاهات السليمة.

٢- أن كلا من المشرف التربوي والمعلم زميلان فى المهنة يتعاونان فى العمل لتحقيق الأهداف المنشودة والارتقاء بمستوى التعليم والتحصيل الأكاديمي للتلاميذ.

٣- مهمة المشرف هى معاونة المعلم على فهم وتحقيق أهداف التعليم وتختلف بتعريف التربويين للإشراف التربوي، وتتباين اتجاهاتهم ومفاهيمهم حسب نظراتهم إليه وفهمهم وإلمامهم بجوانبه.

وبالنظر إلى الأهداف السابقة للإشراف التربوي نجدها قد تخطت ما كان يهدف إلى التفتيش من تركيز على تصيد الأخطاء للمعلم وأهداف التوجيه والتي كانت تركز بشكل كبير على أداء المعلم، حيث جاءت تلك الأهداف الإشرافية شاملة لجميع جوانب العملية التعليمية، بل تخطيت أسوار العمل المدرسى لتمتد العملية التعليمية وتتلاحم مع المجتمع المحلى للمدرسة، مستعينة

بالأساليب القيادية، وخاصة أسلوب العلاقات الإنسانية الذى يفصل العمل المدرسى ويجعله يحقق أهدافه.

رابعاً : مبادئ الإشراف التربوى :

إنه من المفاهيم التربوية الحديثة للإشراف التربوى إنه عملية الاتصال والتفاعل بين مختلف العملية التربوية وعناصرها لتحقيق فرص تعلم مناسبة للطلاب وفرص نمو مناسبة لسائر الأطراف.

ونجد أن من خلال هذا التعريف للإشراف التربوى أن الإشراف التربوى عملية تربوية تشاركية وليست فردية تتم بتفاعل جميع أطراف العملية التربوية وعناصرها المعلم والمتعلم والمناهج والكتاب المدرسى والبيئة والتسهيلات المدرسية كما تستهدف هذه العملية التشاركية نمو جميع هذه الأطراف وهذه العناصر بمختلف أساليب الإشراف التربوى التى هى فى حد ذاتها أساليب اتصال أو تفاعل.

وبناء على ذلك توجد عدة مبادئ يرتكز عليها أسلوب الإشراف التربوى كعملية اتصال وتفاعل يستند إليها والتي من أهمها ما يلى:

- ١- الإشراف التربوى ليس عملاً صفيماً فحسب، إنه تطوير للموقف التربوى ككل.
- ٢- تغيير اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوى ضرورة لتطوير أى برنامج إشرافى.
- ٣- الإشراف التربوى الناجح يودى إلى رفع قدرة المعلم لممارسة الإشراف الذاتى.
- ٤- تطوير الإشراف التربوى يتم من خلال تنظيمه وزيادة فعاليته ولا يتم عن طريق تكثيفه والإكثار منه.
- ٥- يستند الإشراف التربوى إلى مفهوم التعلم كتغيير فى السلوك.

- ٦- زيادة سلطة المشرف التربوي لا تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليته.
 - ٧- الإشراف التشاركي أكثر إنتاجية وأكثر قبولاً من المعلمين لأن المشرف يعمل مع المعلمين ولا يعمل من أجلهم.
 - ٨- لكل موقف إشرافي متطلبات معينة فليس هناك أسلوب إشرافي أكثر نجاحاً من غيره.
 - ٩- يهتم المشرف التربوي بحاجات العاملين كم يهتم بحاجات العمل، مما يؤثر دوافع المعلمين للمشاركة الإيجابية.
 - ١٠- الإشراف التربوي الفعال يقدم تغذية راجعة تفيد في التخطيط والتطوير.
 - ١١- الإشراف التربوي هو أحد النظم الفرعية للتعليم ويرتبط بتطوره بتطور النظام التعليمي.
- وبالإضافة إلى هذه المبادئ فإن هناك مبادئ تحكم العلاقة بين المشرف التربوي والمعلمين ولعل أهم تلك المبادئ هي كالتالي:
- ١- تقدير المشرف التربوي لما يبذله المعلمون من جهود وما يجيدون من أعمال.
 - ٢- على المشرف التربوي أن يعتبر نفسه مسئولاً عن الأخطاء العامة ومجبراً بالدفاع عن كل معلم وحمائته.
 - ٣- على المشرف التربوي أن يعمل على الرفع من الروح المعنوية للمعلمين وإشباع حاجاتهم الأساسية.
 - ٤- يجب أن تكون أساسية المشرف التربوي في التعامل مع المعلمين واضحة وثابتة وبعيدة عن التذبذب.
 - ٥- إن يتسم اتصال المشرف التربوي بالمعلمين بالوضوح والدقة والموضوعية والفهم العميق المتبادل.

- ٦- أن يراعى المشرف التربوى عدم التعالى على المعلمين والبعد عن محاولة السيطرة عليهم وأن يكون تعامله معهم قائماً على أساس مهنى بعيداً عن الأمور الشخصية.
 - ٧- على المشرف التربوى أن يعمل باستمرار على تقوية أوامر العلاقة المهنية والاجتماعية بينه وبين المعلمين من جهة وبين المعلمين أنفسهم من جهة أخرى.
 - ٨- يجب أن يبذل المشرف التربوى أقصى ما يمكن من الجهد لمساعدة المعلمين فى التغلب على الصعوبات التى تعيق عملهم وأن يعمل على تكافؤ الفرص بين المعلمين.
 - ٩- أن يعمل على تنمية قدرات المعلمين على التفاعل مع تلاميذهم، وعلى حسن إدارة الصف وفق الأسس التربوية السليمة.
 - ١٠- مساعدة المعلمين فى توظيف واستخدام الوسائل التعليمية وطرق التدريس الحديثة بشكل فعال.
 - ١١- دراسة اللوائح التعليمية والتربوية والنشرات مع المعلمين لفهمها وتنفيذها.
 - ١٢- تشجيع المعلمين على البحث العلمى لدراسة المشكلات والظواهر التربوية والتعليمية وإجراء التجارب فى هذا المجال.
- وبما أن العلاقة بين المشرف التربوى بالمعلم يجب أن تكون إيجابية قائمة على الاحترام والإقناع، لذا فإن من الضرورى أن يدرك المشرف التربوى كثرة أعباء المعلم ومهامه المتشابكة والتى قد تضعف من مستوى الأداء لديه والعمل على التقليل من نصاب المعلم فى الدروس والتقليل من أعباءه ليتمكن من تصعيد مستوى الأداء لديه مهنيًا أو أكاديميًا.

خامساً : أهمية الإشراف التربوى :

قد أولت وزارة المعارف الإشراف التربوى أهمية بالغة وذلك من خلال ما أوردت له من أهداف جاءت واضحة وشاملة فى دليل المشرف التربوى الذى تصدره الإدارة العامة للإشراف التربوى والتى من أهمها:

- أ- رصد الواقع التربوى وتحليله ومعرفة الظروف المحيطة به والإفادة من ذلك فى التعامل مع محاور العملية التعليمية والتربوية.
- ب- تطوير الكفايات العلمية والعملية لدى العاملين فى الميدان التربوى وتميئتها.
- ج- تنمية الانتماء لمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها وإبراز دورها فى المدرسة والمجتمع.
- د- التعاون والتنسيق مع الجهات المختصة للعمل فى برامج الأبحاث التربوية والتخطيط وتنفيذ وتطوير برامج التعليم والتدريب، والكتب والمناهج وطرق التدريس والوسائل التعليمية.
- هـ- العمل على بناء جسور اتصال متينة بين العاملين فى حقل التربية والتعليم تساعد على نقل الخبرات والتجارب الناجحة فى ظل رابطة العلاقات الإنسانية، رائدها الاحترام المتبادل بين العاملين فى مختلف المواقع.
- و- العمل على ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية لدى القائمين على تنفيذ العملية التعليمية فى الميدان.
- ز- تنفيذ الخطط التى تضعها وزارة المعارف بصورة ميدانية.
- ح- النهوض بمستوى التعليم وتقوية أساليبه للحصول على أفضل مردود للتربية.
- ط- إدارة وتوجيه عمليات التغيير فى التربية الرسمية ومتابعة انتظامها للعمل على تأهيلها فى الحياة المدرسية وتحقيقها للأثار المرجوة.

- د- تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة بشرية وفنية ومادياً ومالياً، حتى يمكن استثمارها بأقل جهد وأكبر عائد.
- ك- تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية من خلال فتح أبواب المدرسة للمجتمع للإفادة منها وتشجيع المدرسة على الاتصال بالمجتمع لتحسين تعليم التلاميذ.
- ل- تدريب العاملين في الميدان على عملية التقويم الذاتي وتقويم الآخرين.

سادساً : خصائص الإشراف التربوي :

يحتاج الإنسان مهما يكن سنه أو وظيفته إلى من يساعده ويرشده ويقومه ويأخذ بيده، وتلك حقيقة قد نلمسها بوضوح عند البعض وقد نرى البعض الآخر يتظاهر برغبته في الاستقلال وإظهار عدم الحاجة إلى معاونة الغير نقول بتظاهر لأن هذا البعض في أعماقه يشعر بالحاجة إلى مثل هذا الإرشاد والعون والمساعدة والتقويم والتحسين بل إنه يضم هذه الأمور جميعاً.

ولقد تعددت تعاريف الإشراف التربوي فقد عرفه كارتر جود 1973 Good في قاموس التربية بأنه يتضمن جميع الجهود التي يبذلها القائمون على أمر التعليم بتوفير القيادة المطلوبة لتوجيه المعلمين من أجل تحسين التعليم، ويتضمن الإشراف إثارة اهتمام المعلمين للنمو المهني، واختيار أهداف التربية ووسائل الإشراف وطرق التدريس ومراجعتها ويتضمن كذلك تقويم المعلم.

كما عرف كيمبل وايلز Kimball Wiles الإشراف التربوي بأنه كل ما يساعد على تحسين الموقف التعليمي من أجل التلميذ المتعلم وهو خدمة أساسها مساعدة المعلم ليتمكن من أداء عمله بطريقة أفضل.

وعرف بوردمان Boardman الإشراف التربوي بأنه الجهد الذي يبذل بهدف إثارة اهتمام المعلمين وتوجيه نموهم باستمرار كأفراد وكأعضاء في

جماعة ليتمكنوا من فهم وظيفة التعليم وأداء أعمالهم بفعالية أكثر وتوجيه نمو التلاميذ نمواً مستمراً ليكونوا قادرين على المشاركة الفعالة في مجتمع ديمقراطي يعيشون فيه.

وقد أوضحت هذه التعريفات للإشراف التربوي أن يتسم بالخصائص

التالية:

- ١- يرتبط كثيراً بالقيادة الناجحة الواعية.
- ٢- يعمل على تهيئة الفرص أمام المعلمين لكي ينمو مهنيًا.
- ٣- يرتبط بأهداف عملية التربية وعملية التعليم.
- ٤- يحاط ببيئة ومجتمع ربما يهدف إليه من مساعدة المتعلم على المشاركة في الحياة الاجتماعية.
- ٥- يقوم على الفكر والممارسة الديمقراطية.
- ٦- يتصل بعملية التقويم تقويم التلميذ وتقويم المعلم وتقويم الإدارة وتقويم العملية التعليمية.
- ٧- يشمل بناء على ما سبق كل مدخلات العملية التعليمية من معلم ومتعلم وناظر وإداري ومنهج وغير ذلك.

ومن أجل هذا كله فقد رأى بيرتون وبروكز **Burton and Brueckner** أن الوظيفة الأساسية للإشراف التربوي هي تقويم العوامل المؤثرة على التعلم والتعليم وتحسينها ويتطلب القيام بهذه الوظيفة الأساسية:

- ١- وجود فلسفة مقبولة وأهداف متفق عليه.
 - ٢- تنمية عملية لتنفيذ برنامج تربوي يهدف إلى تحقيق هذه الأهداف.
 - ٣- وجود هيئة فنية وإدارية وتنظيم لتنفيذ البرنامج وتحسينه.
- وإذا كان الإشراف بهذا المعنى عملية إدارية تشمل كافة مراحل التعليم وتنظيماته ومستوياته الإدارية وكافة جنبات نظامه، فإن المدرسة الابتدائية

كمنظومة من أكثر منظومات التعليم بحاجة إلى الإشراف التربوي وتبدو أن هذه الحاجة حاجة المدرسة الابتدائية بجميع من خلالها وعملياتها ومخرجاتها إلى الإشراف التربوي لأسباب متعددة وخاصة بالمعلم والمتعلم.

سابعاً : الخطوات الإجرائية للإشراف التربوي :

يتطلب الإشراف التربوي الشامل عدة خطوات إجرائية هي كالتالي:

أ- الخطوة النوعية:

وتتم في الفترة ما بين عودة المدرسين من أجازتهم السنوية وبداية العام الدراسي وتتركز حول سماع وجهات نظر المدير والمعلمين، وتعریفهم بأهداف الإشراف الشامل الذي يهدف إلى تحسين العمل دون تعرضهم لتقويم الأداء الوظيفي، إذ ينبغي أن يكون ذلك من صلاحية مديري المدارس.

ب- الخطوة التشخيصية:

وتنفذ في بداية الشهر الأول من السنة الدراسية وتنصب على تشخيص واقع العمل التربوي إيجابياً وسلبياً.

ج- الخطوة العلاجية الأولى:

وتتم في الشهر الثاني من بداية السنة وتتركز على علاج مواطن التطور الأكثر شيوعاً باستخدام الطريقة العلمية.

د- الخطوة التقييمية التجريبية:

وتتم قبل أسبوع من بداية الاختبارات النهائية للفصل الأول، ويتم فيها تقويم العملية التربوية إجرائياً باستخدام مقاييس مقننة تغطي مختلف أبعاد العملية التربوية.

هـ- الخطوة العلاجية الثانية:

وتنفذ في الشهور الثلاثة من الفصل الدراسي الثاني وتعمل على علاج

أوجه القصور الأقل شيوعاً بالإضافة إلى ضرورة التأكد من نجاح مواطن القصور الأكثر شيوعاً في المرحلة العلاجية الأولى.

و- الخطوة التقويمية النهائية:

وتنفذ في النصف الأول من الشهر الأخير من الفصل الدراسي الثاني، وفيما يتم تقويم أساسيات العملية التربوية إجرائياً باستخدام مقاييس مقننة.

ز- الخطوة التحليلية:

ويتم فيها إدخال المعلومات التي تم جمعها من المرحلة التجريبية إلى الحاسوب وتحليلها والاستفادة منها على مستوى إدارات التعليم، بينما يتم إدخال المعلومات من التقويم النهائي إلى الحاسوب على مستوى الوزارة وتحليلها واستخراج نتائجها وتفسيرها وتحديد مواطن القوة والضعف منها.

الفصل الثالث أنماط وأنواع الإشراف التربوى

مقدمة .

أولاً : مهام الإشراف التربوى.

ثانيا : أنماط الإشراف التربوى.

ثالثاً : أنواع الإشراف التربوى.

رابعاً : الإشراف التربوى والعملية التربوية.

خامساً : المنحنى التكاملى المتعدد الأوساط فى الإشراف التربوى.

سادساً : تحسين الإشراف التربوى.

سابعاً : مميزات الإشراف التربوى.

ثامناً : مشكلات ومعوقات الإشراف التربوى.

الفصل الثالث

أنماط وأنواع الإشراف التربوي

مقدمة :

إن الإشراف عملية تربوية تهدف إلى ملاحظة وقياس التدريس ثم التعرف على قيمته وتوجيهه لمزيد من الفاعلية والصلاحية، والإشراف ك ممارسة إدارية عامة قديم في التربية إلا أنه لم يظهر كعملية متخصصة مقننة بهذا المفهوم إلا حديثاً خلال القرنين التاسع عشر والعشرين حيث يعرف أحياناً بالتوجيه وأحياناً بالتفتيش.

ومما لا شك فيه أن الإشراف التربوي عنصر قيادي هام في عملية التطوير والإصلاح وأكثر ما تكون أهميته في كونه حلقة الوصل بين مستوى التخطيط النظري والتطبيق والممارسة العملية، ولكي يكون الإشراف التربوي قادراً على القيام بدوره القيادي المهم لا بد له من توافر الخطط والبرامج المناسبة إلى جانب العناصر المدركة لدورها والقادرة على إحداث التغيير.

وإن الإشراف التربوي يهدف إلى مساعدة المعلمين على أداء عملهم التربوي بكفاية وفاعلية عاليين، كما يشكل أيضاً الإشراف التربوي عملية تقويم مستمرة تهدف إلى مساندة المعلم من خلال مناقشة القضايا الإيجابية والسلبية في عمله وتقديم الإرشاد المستمر بهدف الرفع من مستوى خبراته ومهاراته والعمل على زيادة فاعليته.

أولاً : مهام الإشراف التربوي :

تطور مفهوم الإشراف التربوي كثيراً فبعد أن كان مقصوراً على مساعدة المعلم لتطوير أساليبه ووسائله في غرفة الصف أصبح يعنى تطوراً

للموقف التعليمى التعللى بجميع جوانبه وعناصره أو إحداث التغيير فى الموقف التعللى بأكمله ولذا تنوعت وتعددت مهام الإشراف التربوى التى يمكن إجمالها فيما يلى:

١- تطوير المنهج :

المنهج المدرسى الحديث هو جميع الخبرات التى يمر بها التلاميذ تحت إشراف المدرسة ويتوجيه منها سواء كان ذلك فى داخل المدرسة أم فى خارجها، وبمعنى آخر أصبح المنهج المدرسى هو حياة التلاميذ التى تواجهها المدرسة وتشرف عليها سواء فى داخل أبنية المدرسة أو فى خارجها، وهذا يدل على أن للخبرات فى المنهج المدرسى أبعاد ثلاثة هى :

١- الأهداف والمحتوى.

٢- الأسلوب الذى سوف يتبع فى عملية التعليم والتعلم.

٣- أسلوب التقويم.

إن تطوير المناهج وفق هذا المفهوم يعنى تطوير العملية التعليمية التعللى بأكملها وهذا يحتم ألا تكون هذه المهمة للإشراف التربوى عملاً فردياً تعاونياً يتولى فيه المشرف التربوى مهمة القائد لهذه العملية التى اشترك فيها المعلمون والمختصون وأولياء الأمور أحياناً ويتم ذلك من خلال السنوات الخاصة التى تعقد لهذا الغرض.

وأن دور المشرفين التربويين فى هذا المجال يتلخص فى دراسة المناهج بأبعادها المختلفة وتحديد طرق تطبيقها من خلال الندوات التى يعقدونها والتوصيات التى تتلخص عنها هذه الندوات التى ترفع إلى مديرية المناهج لدراستها والأخذ بها.

٢- تنظيم الموقف التعليمي التعلّمي :

إن تنظيم الموقف التعليمي التعلّمي يعطى فرصة أفضل لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة من المنهج والمشرّف التربوي له دور أساسى فى عملية التنظيم هذه، إذ يمكن أن يقدم المساعدة للمعلمين لوضع أسس لتصنيف التلاميذ إلى مجموعات حسب العمر أو الاستعداد العام أو القابليات الخاصة، إلى غير ذلك من الأسس، كذلك يمكن أن يقدم المساعدة فى وضع جدول توزيع الدروس بما يتلاءم مع طبيعة المواد والوقت المناسب لتدريسها وتوزيع عناصر محتوى المنهج على السنة الدراسية، فتدريس الصوم وصلاة التراويح فى التربية الإسلامية مثلاً يكون أكثر فائدة وجدوى فى شهر رمضان من أى وقت آخر من أوقات السنة الدراسية، وكذلك تدريس الحج فى وقت الحج مثل آخر على ذلك بالإضافة إلى ما تقدم يمكن للإشراف التربوي أن يسهم إسهاماً فعالاً فى مساعدة المعلمين على تحسين الأمور المتعلقة بتنظيم غرفة الصف واستخدام الوسائل التعليمية وجميع الجوانب المادية المرتبطة بضمان صحة الطلاب كالإضاءة والمقاعد والتهوية وما إلى ذلك.

٣- اختيار المعلمين :

إن لجهاز الإشراف التربوي دوراً مهماً وبارزاً فى عملية اختيار المعلمين حيث يتم اختيار المعلم فى ضوء العمل الذى سيقوم به وفى إطار الظروف الاقتصادية والاجتماعية التى سوف يعمل فيها وعلى أساس شخصيته وخبراته ومؤهلاته التربوية والأكاديمية ومهمة جهاز الإشراف التربوي هنا هى التنسيق بين جميع هذه المتغيرات، وتطوير المعايير التى على أساسها تتم عملية الاختيار، هذا فى البلدان التى تسير على النظام اللامركزى فى إدارتها التعليمية إذ أن كل منطقة تعليمية فى هذه البلدان تخطط برامجها وتضع مناهجها وتختار معلمها وتبنى مدارسها وتمولها، أما فى البلدان التى تسير وفقاً للنظام المركزى

فى الإدارة التربوية كالأردن مثلاً فإن مسؤولية تعيين المعلمين هى من اختصاص الإدارة المركزية ، وهى وزارة التربية والتعليم ولا يعنى هذا أن جهاز الإشراف التربوى يكون بعيداً عن ذلك بل هو الذى يعين مركز هؤلاء المعلمين لأنه الجهاز القادر على تحديد احتياجات المدارس من المعلمين فى المناطق التعليمية المختلفة ، ولذا فهو يقوم بتوزيعهم بحيث يضمن سير العمل فى الجهاز التعليمى على خير وجه بالإضافة إلى أنه يقوم بوضع المعلمين فى الأماكن التى تتناسب واختصاصاتهم ومؤهلاتهم وتناسبهم اجتماعياً ، كما أن جهاز الإشراف التربوى فى كل منطقة هو الذى ينسب تنقلات المعلمين ويدرس احتياجات المدارس التى تقع ضمن منطقتة.

٤- توفير التسهيلات التعليمية :

المقصود بالتسهيلات التعليمية المواد والأدوات المختلفة التى يستخدمها المعلمون فى عملهم مثل الكتب والطباشير والمواد الكيماوية وأدوات المختبر والوسائل التعليمية التعليمية والمصورات الجغرافية والعلمية وأجهزة العرض المختلفة والأثاث وأشكاله وأنواعه ، ومن الطبيعى أن هذه المواد والأدوات تتفاوت من حيث نوعيتها وكلفتها وهنا تأتى مهمة جهاز الإشراف التربوى الذى يضع المواصفات والمعايير لهذه الأجهزة والمواد والأدوات بناء على دراسة دقيقة تأخذ بعين الاعتبار الجوانب التعليمية والنوعية والاقتصادية.

فبالنسبة للمقاعد المدرسية على سبيل المثال يمكن لجهاز الإشراف التربوى أن يضع المواصفات الملائمة لجلسة التلاميذ الصحية وراحتهم الجسمية لتراعى فى تصميم هذه المقاعد وكذلك يمكن وضع مواصفات ملائمة للمختبرات المدرسية من حيث تصميم غرفها ومقاعد وطاولاتها وفقاً لدراسة واعية دقيقة تستهدف تحقيق الأهداف المخططة والإفادة منها إلى أقصى مدى ممكن.

5- إعداد المواد التعليمية والتعريف بالموارد منها :

يعتبر الكتاب المدرسى المقرر مصدراً أساسياً فى مدارسنا للمواد التعليمية بل قد يكون أحياناً هو المصدر الوحيد، إلا أن هذا الأمر لم يعد مقبولاً فى الوقت الحاضر، وأصبح من الضرورى الاعتماد على مصادر أخرى للمواد التعليمية كالمراجع والكتب والدوريات، والنشرات التعليمية حول المواضيع المختلفة لإثراء المناهج وإغنائها، وهذا الدور ينبغى أن يلعبه جهاز الإشراف التربوى بالإضافة إلى إعداد المواد التعليمية فى بعض المجالات والمواضيع كما أننا نعيش اليوم فى عصر تفجر المعرفة وتطورها بشكل هائل وغالباً تتطور وتتغير باستمرار وبسرعة مذهلة فى جميع الميادين والمجالات وقد تأخذ هذه التطورات والمعارف الجديدة وقتاً طويلاً حتى تصل إلى الكتاب المدرسى الذى هو مصدر شبه رئيسى بالنسبة للمناهج وللمواد التعليمية، لذا يجب على جهاز الإشراف التربوى أن يجمع هذه المعلومات وينسقها ويضعها فى قالب مناسب ويقدمها فى نشرات تعليمية للمدارس ليتمكن المعلمون من نقلها إلى تلاميذهم.

6- تنظيم الدورات :

إن جهاز الإشراف التربوى لديه الفرصة الكافية للإطلاع الدائم والمستمر والواعى للموقف التعليمى التعلمى بحكم علاقته المباشرة بالجهاز التعليمى ومسئوليته عن تطور عملية التعليم والتعلم بجميع جوانبها، وهذا ما يدفع هذا الجهاز إلى تنظيم دورات تدريبية للمعلمين يكون بهدف تطوير كفاية هؤلاء المعلمين فى بعض الجوانب التى يعتقد بضرورة تطويرها:

ومن أمثلة هذه الدورات التدريبية أن يعقد جهاز الإشراف التربوى دورة لمعلمى مادة من المواد أو صف من الصفوف لتعريفهم بطريقة جديدة فى تدريس ذلك المبحث ولتعريفهم بالمناهج الجديدة مثل دورة تعقد لمعلمى الصف الأول

الابتدائي في مادتي اللغة العربية والرياضيات، أو أن تعقد دورة لمعلمي العلوم في المرحلة الثانوية لتعريفهم وتدريبهم على استخدام أو استعمال جهاز جديد، أو أن تعقد دورة لمعلمي مادة من المواد في صف من الصفوف لتدريبهم على كيفية الإفادة من التلفاز التربوي.

وفي الحقيقة فإن الحاجة ملحة لأن ينظم جهاز الإشراف التربوي دورات مستمرة ودائمة وأساسية وخاصة أن هناك نسبة لا بأس بها من المعلمين في الأردن يلتحقون في مهنة التدريس دون إعداد مسبق.

هذه الدورات ينبغي أن تكون شاملة للوسائل والأساليب التي يجب أن تستخدم في تدريس مختلف المواد الدراسية وكذلك لمفهوم التربية والتعليم وأهدافه وفلسفته وللمعلمين القدامى والجدد.

٧- تهيئة المعلمين الجدد وإعدادهم لعملهم :

تقع على عاتق الإشراف التربوي مسئولية تهيئة المعلمين الجدد الذين يعينون في منطقة من المناطق التعليمية المختلفة، وتشمل هذه التهيئة تعريف هؤلاء المدرسين بمدارسهم التي سوف يعملون فيها والظروف الاجتماعية والاقتصادية المحيطة بالبيئة المدرسية بالإضافة إلى الأخذ بأيدي هؤلاء المعلمين الجدد من خلال تعريفهم على الواجبات المناطة بهم كالمناوبة وتربية الصف والنظام المدرسي بصورة عامة وبأساليب المادة التي سوف يدرسونها وبمكتبة المدرسة ومختبرها بجميع مرافقها المختلفة، وخاصة أن نسبة من هؤلاء المعلمين لم يكونوا قد أعدوا مهنيًا لهذا الغرض حتى الذين تخرجوا من كليات المجتمع تكون معظم دراستهم نظرية، وفرق كبير بين النظرية والتطبيق.

٨- الإفادة من خبرات البيئة في عملية التعليم والتعلم :

إن من واجبات جهاز الإشراف التربوي الأساسية أن يضع دليلاً يحدد فيه المرافق المختلفة في البيئة التي تحيط بالمدرسة وأن يعمل على تطوير علاقات

عمل إيجابية واعية من المسؤولين والمشرفين على هذه المرافق كأمناء المكتبات العامة أو الأطباء العامة أو الأطباء فى العيادات الخاصة والعامة أو المؤسسات الحكومية والأهلية وذلك لأن ربط التعليم بالمجتمع من أجل خدمته وتحقيق متطلباته لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال ربط عملية التعليم والتعلم بواقع المجتمع من أجل استغلال مرافقه استغلالاً سليماً كخبرات تعليمية مباشرة، حيث أن عملية التعليم والتعلم لم تعد مقصورة على الخبرات المتوافرة داخل المدرسة بل أصبحت جميع خبرات البيئة المحيطة بالمدرسة هى الأساس الذى تعتمد عليه المدرسة فى تحقيق رسالتها وأهدافها السامية.

٩- تطوير العلاقات العامة الجيدة :

يدعوا الاتجاه التربوى الحديث إلى توثيق الروابط بين المدرسة والمجتمع ليتسنى للمجتمع أن يتفهم ويعى رسالة المدرسة، حيث أن مجال التربية يجب أن يكون الحياة الواقعية ذاتها وأنه يجب على المدرسة أن تساير تقدم المجتمع والحياة الاجتماعية فيه، وأن تندمج اندماجاً إيجابياً فى مختلف نواحي النشاط البناء فى المجتمع، ولذا فإن واجب مدارسنا أن تتخطى الحواجز بينها وبين المجتمع والبيئة المحلية وأن تجعل المجتمع كمعمل حى للتربية وأن تفتح مرافقها لتكون مراكز تستخدم لأنشطة المجتمع المحلى، هذا التعاون الإيجابى المبني على التخطيط واع سليم يمكن للمدرسة من تحقيق أهدافها بكفاية عالية ومن تطوير برامجها وفى نفس الوقت يعود على المجتمع بالنفع والخير.

ومن الطبيعى أن يقع على عاتق جهاز الإشراف التربوى دور أساسى فى بناء هذه العلاقات الإيجابية البناءة بين المدرسة والمجتمع والإسهام فى التخطيط لها والعمل على تطويرها واستمراريتها ودوامها.

١٠- تقويم العملية التعليمية :

إن عملية التقويم أصبحت عملية مستمرة وتكون جانباً أساسياً من جوانب أية مؤسسة تسعى لتحقيق أهداف معينة خططت لها وتعمل من أجلها والغاية الرئيسية من وراء ذلك هو بيان مدى كفاية أجهزة هذه المؤسسة وعناصرها المختلفة من تحقيق الأهداف المرسومة والمحددة لها. وعملية التقويم هذه تشكل جانباً هاماً ورئيسياً فى العملية التعليمية التعلمية إذ أنه لا بد من معرفة مدى بلوغ الأهداف التربوية لإعادة النظر فى بعض الجوانب لتعديلها أو تطويرها.

وجهاز الإشراف التربوى مسئول مسئولية مباشرة عن تقويم هذه الجوانب المختلفة للعملية التعليمية التعلمية وذلك بحكم علاقته المباشرة بها. فعملية التقويم التى يقوم بها جهاز الإشراف التربوى لا تقتصر على بيان مدى كفاية المؤسسات التربوية من بلوغ أهدافها بصورة عامة فحسب بل هى عملية متكاملة، تشمل كذلك كل جوانب هذه المؤسسة وكل بعد من أبعاد نشاطاتها. ويجب أن تكون عملية التقويم لأى جانب من جوانب المؤسسة التربوية مبنية على دراسة متعمقة لهذا الجانب وغير مقتصرة على إصدار حكم عام.

ثانياً : أنماط الإشراف التربوى :

تعتمد عملية اختيار المشرف التربوى لنمط الإشراف الذى يتبعه على طبيعة الموقف وأيضاً على طبيعة المشرف الشخصية وخبراته وخلفيته الثقافية والاجتماعية وبالمقابل يمثل الموقف نتاجاً للخبرات والمهام التى يقوم بها المدرسون. من هنا كانت طبيعة النمط الإشرافى للمشرف تعتمد بصورة كبيرة على الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم وهناك العديد من الباحثين التربويين من

المهتمين بمجال الإشراف التربوي يرون أن للإشراف التربوي أربعة أنماط رئيسية وهي:

- ١- الإشراف التعميمي والذي يركز على تعميم أخطاء المعلم.
- ٢- الإشراف الوقائي والذي يهتم بتدريب المعلم على توخي الحيطة والحذر من الوقوع في بعض الأخطاء.
- ٣- الإشراف البنائي والذي يذهب أبعد من الإشراف الوقائي بحيث يصبح عدم الوقوع في الخطأ من مهارات المعلم.
- ٤- الإشراف الإبداعي وهو نادر التنفيذ حيث يعمل على تحرير العقل والإدارة وإطلاق الطاقة عند المعلمين لاستثمار قدراتهم ومواهبهم إلى أقصى مدى ممكن في تحقيق الأهداف التربوية.

بينما أشار البعض إلى أن هناك أنواع أخرى للإشراف التربوي منها:

١- الإشراف الاستبدادي (أو الأوتوقراطي):

والذي يشتمل على لجوء المشرف التربوي إلى استخدام اللهجة المباشرة في إلقاء التوجيهات مما يجعله أقل رغبة في إظهار التعاون والدعم للمدرسين والموظفين ويتناسب ذلك النمط مع الأفراد الأقل إنتاجية بمعنى أنه من أحد الأساليب التي تصلح للتطبيق على المعلمين أصحاب المستوى الأكاديمي المنخفض ويعتقد فيه المشرف التربوي أن من مهامه تقرير ما يجب أن يفعله المعلم وما على المشرف إلا مراقبة المعلم لمعرفة مدى تنفيذه لما يريده. ويتم هذا النمط من الإشراف التربوي من خلال:

- ١- تحديد جميع السياسات والإستراتيجيات بالتفصيل من خلال وصف كيف ومتى ومن الذي سيقوم بأداء العمل المحدد.
- ٢- تحديد المهام وتشكيل فرق العمل.
- ٣- إتباع الأسلوب الفردي في الشخصية والثناء.

٤- وحتى هذا النوع من الإشراف يقوم المشرف بإصدار جميع القرارات ولا يشجع أحد الموظفين على مناقشة هذه القرارات ولا يشركهم فى رسم السياسة العامة للعمل.

وهذا النوع من الإشراف غير مرغوب فيه ويواجه صعوبات كثيرة إلا أنه قد يكون نامى وفعلاً فى بعض الحالات المحددة مثل عمل معين يجب أن يتم فى وقت قصير.

٣- النمط الديمقراطي :

ويمكن أن يطلق عليه النمط التشاورى والذي يقوم على قيام المشرف بإظهار مزيداً من التعاون مع المعلمين والموظفين ويتعامل معهم بأقل مدة وأكثر اعتدالاً فى مناقشة الأمور والقضايا، ويهتم المشرف فى هذا النمط بضرورة تطوير علاقاته مع المعلمين ذلك لأنه يعتمد فى كثيراً من الأحيان عليها فى تنفيذ المهام والأدوار المنوطة بهم، ويمكن أن يستشير المعلمين والموظفين فى القرارات التى يتخذها ولكن تبقى سلطة اتخاذ القرار فى يد المشرف وحده.

١- ويتمثل هذا النوع فى إيمان المشرف التربوي إبان وظيفته هى معاونة الآخرين على تحديد ما سيقومون به من عمل، والتفكير معهم فى الطرق التى يؤدون بها ذلك العمل، ويساعدهم على الاشتراك فى قرار موحد، والوصول إلى طريقة متفق عليها يمكن أن ينفذ بها هذا القرار.

٢- المساعدة فى الوصول إلى اتفاق بشأن الطريقة التى ينفذ بها القرار وتهيئة الظروف والإمكانات التى تجعل نمو المهارات عند المعلمين أمراً ممكناً.

٣- ويعتبر أكثر أنواع الإشراف نجاحاً، فالمشرف الديمقراطي يشجع موظفيه على الاشتراك معه فى رسم خطة العمل وفى طريقة القيام بالعمل ويظل المشرف الديمقراطي عضواً من أعضاء المجموعة العاملة، فالعاملين بهمهم

أن يستشاروا فى الأمور التى تمس حياتهم ومستقبلهم إذ أن الرضا الوظيفى والإنتاج المرتفع يسيران عادة جنباً إلى جنب.

٣- الإشراف الشامل :

ويتمركز مفهوم الإشراف التربوى الشامل حول وجوب النظرة إلى العملية الإشرافية على أنها عملية تربوية تكاملية تعاونية مستمرة شاملة تصب فى مجملها على تحسين جميع أبعاد العملية التربوية معلماً ومادة وإدارة وتلميذاً وخدمات مساعدة.

ويهدف الإشراف التربوى الشامل إلى تحقيق الأغراض التالية:

- أ- تحديد فاعلية أداء المعلمين على رأس العمل فى مدارس التعليم العام.
- ب- تحديد مدى ملائمة المقررات الدراسية لحاجات الطلاب الفردية ومتطلبات المجتمع الأساسية فى ضوء المتغيرات العلمية والتقنية المتسارعة.
- ج- تحديد مدى كفاءة الإدارة المدرسية فى نجاح العمل التربوى.
- د- تحديد مدى توافر الخدمات الصحية والثقافية والترفيهية والرياضية فى المدارس.
- هـ- تحديد مدى صلاحية المباني المدرسية وتوافقها مع مواصفات المباني المدرسية الحديثة.
- و- تحديد مدى استيعاب الطلاب للمعلومات والمهارات والاتجاهات الإيجابية ومدى الاستفادة منها فى الواقع.
- ح- تحديد مدى تفاعل المدرسة مع المجتمع المحيط به أفراد أو مؤسسات عامة وخاصة.

٤- الإشراف الدبلوماسى :

ويتمثل فى قدرة المشرف على توجيه التفكير الجمعى وقيادته وهو يعرف متى يقدم الأشخاص الذين يؤيدون رأيه، ومتى يخلو الميدان للمعارضة،

وبهذا يصل بسهولة إلى موافقة جماعية معتداً أن رأيه دائماً يفوق آرائهم وعليهم تنفيذ ما يريد.

٥- الإشراف السلبي التسبيبي :

ويعطى المشرف فيه الحرية للمعلمين للعمل دون أن يتدخل فى شئونهم إلا قليلاً فيسير البرنامج إذا كان المعلمون ملهمين، فسياسته ترك الحبل على الغارب، ولذلك فهو يعمل على برنامج ثابت يسير عليه المعلمون.

٦- النمط المتمركز حول العاملين :

حيث يؤكد على الوفاء بالاحتياجات الفردية والرفاهية، ويحاول أن يجعل العاملين لديه فى حالة مزاجية جيدة ويسأل باستمرار عن المشكلات غير المرتبطة بالعمل.

٧- النمط المتمركز حول العمل :

ويتم هذا النوع من النمط الإشرافى من خلال التركيز على العمل ويرى أن الغاية تبرر الوسيلة، ويعتقد أن الذين يتم الإشراف عليهم يحتاجون للإشراف الدائم عن قرب، ويهمل هذا النمط من الإشراف الجوانب الإنسانية ويظهر فى صورة قاسية.

٨- النمط المؤسسى :

وفى هذا النمط الإشرافى يركز على المؤسسة أو المنظمة ويضحى بالاهتمامات الشخصية للاستفادة العامة لصالح المنظمة، وكما يسوده شعور دائم بالعدالة، مع قلة الاحتياجات والرغبة الحقيقية ويرتبط بتنظيم العمل.

٩- النمط الناقد :

وهو لا يتحمل الأخطاء وسوء جودة العمل أو السلوك غير المنظم أو الآراء الفردية ويتضمن سلوك البحث عن الأخطاء ونقد الزملاء وأشعارهم بعدم كفاءتهم فى العمل.

ثالثاً : أنواع الإشراف التربوي :

ثمة تقسيمات متعددة للإشراف التربوي ومع تعدد هذه التقسيمات فإنه يمكن القول بأن هناك أنواعاً للإشراف التربوي من أبرزها :

١- الإشراف التصحيحي :

يتماشى هذا النوع من الإشراف مع إحدى وظائف التربية وهي معالجة الأخطاء في الممارسات التربوية والتعليمية ولا يقف دور المشرف التربوي هنا عند كشف أو تصيد الأخطاء بل يتعدى ذلك إلى معالجتها ومعالجة الموقف بما يؤدي إلى إقناع المعلم بضرورة التخلص من هذه الأخطاء بشكل بناء يؤدي إلى تصحيح الخطأ وعدم الإساءة إلى المعلم أو التشكيك في مهارته أو قدراته أو كفاياته التدريسية.

فالمشرف التربوي الذي يحضر المدرسة وفي نيته أن يفتش عن الأخطاء ويتصيدا فإنه سيجدها وتكون مهمته ميسورة لأن الخطأ من سمة الإنسان ولكن إذا كان هذا الخطأ بسيطاً ويمكن التجاوز عنه بشرط إذا لم تترتب عليه آثاراً ضارة ولم يؤثر في العملية التعليمية، أما إذا كان الخطأ جسيماً ويؤدي إلى توجيه التلاميذ توجيهاً غير سليم، أو يصرفهم عن تحقيق الأهداف التربوية التي تم التخطيط لها.

فالمشرف هنا يكون أحوج إلى استخدام لباقتة وقدرته على معالجة الموقف دون أن يلجأ إلى المواقف الرسمية أو الإجراءات الشكلية التي تثير الشك أو تقيم حواجز التكلف والتصنع بين المشرف والمعلم.

فالمشرف يستطيع أن يجد الفرصة لمعالجة الأخطاء في مقابلة عرضية أو حديث لم يرتب له من قبل، بحيث يجلس المشرف مع المعلم فيثنى على أسلوبه ومدى إعجاب به بقدرته ثم يجعله يدرك تمام الإدراك أنه يجب أن يتخلص من

الأخطاء التى وقع فيها وهنا تكون فعالية التصحيحي وفائدته تكمن فى توجيه العناية البناءة والجادة إلى إصلاح الخطأ وعدم الإساءة إلى فعالية المعلم وقدرته.

٢- الإشراف الوقائى :

إذ إن المشرف التربوي من خلال عمله ووظيفته يساعد من يشرف عليهم على التكيف مع المواقف العملية، وهو بخبرته يستطيع التنبؤ بما يمكن أن يقابلهم من معوقات ومن ثم يعاونهم على مواجهتها.

ويعتمد هذا النوع من الإشراف على خبرة المشرف التربوي التى كونها واكتسبها أثناء عمله بالتدريس وأثناء زيارته للمعلمين وتقويم أساليب تدريسيهم وأدائهم مما يجعله قادراً على التنبؤ بما يمكن أن يقابل المعلمين من معوقات ومن ثم يعاونهم على مواجهتها.

وخير ما يمكن أن يفعله المشرف التربوي هو أن يعمل على أن تستقر فى نفس المعلم بعض المبادئ التى يقوض لها وينبثق منها، وعن طريقها يستطيع أن يعمل على الوقاية من المتاعب والصعوبات، وعلى المشرف التربوي أن يتبع الطرق والأساليب التى تتناسب وتتوافق مع طبيعة الموقف الذى يواجهه فقد يشرح الموقف ويعد المعلمين خطة لمواجهة وطريقة للتغلب عليه أو تجنبه وتلافيه قبل أن يحدث مع إيمانه بثبات المعلمين وحكمتهم وحسن تصرفهم والإشراف الوقائى يعصم المعلم من أن يفقد ثقته بنفسه عندما تواجهه أى متاعب لم يعد نفسه لملاقاتها ولم يستطع أن يتبأ بأنها توشك أن تحدث وتمنحه القدرة على الاحتفاظ بتقدير واحترام تلاميذه له ويساعده على مواصلة التنمية المهنية ومواجهة المواقف المستحدثة التى تطرأ على العملية التربوية والتعليمية.

٣- الإشراف البنائى :

يحقق هذا النوع من الإشراف وظيفة أخرى للمشرف التربوي وهى وظيفة البناء وإحلال الجديد محل القديم، إذ أن المشرف التربوي يبتكر أفكاراً

جديدة وطرقاً مستحدثة تسهم فى تطوير العملية التعليمية وتحسين عمليتى التعليم والتعلم والمواقف المرتبطة بهما وتماشياً مع كون الإشراف التربوي عملية علمية فإن المشرف التربوي ينبغى أن يخضع ما يمتحض عنه تفكيره للتجريب قبل التطبيق.

وينبغى على كل من المشرف التربوي والمعلم تركيز أنصارهما على المستقبل ولا يركز على الماضى لأن العمل على النمو والتطوير للأمام لا يستدعى إضاعة الوقت فى معالجة العيوب والرجوع إلى الوارد فلا تقتصر مهمة الإشراف البنائى على مجرد إحلال الجديد محل القديم والمعيب وإنما يتجاوز ذلك النشاط الذى يودى أداءاً حسناً وكذلك الاستمرار فى جعله أحسن وأحسن وبمعنى آخر تنمية القدرة التى توجه هذا التحسين.

وتتلخص مهمة الإشراف البنائى فيما يلى:

- أ- إحلال أساليب أفضل محل الأساليب غير المستحبة وغير المجدية.
 - ب- العمل على تشجيع النشاطات والإيجابيات وتحسين وتطوير الممارسات الجديدة.
 - ج- إشراك المعلمين فى رؤية وتحديد ما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد.
 - د- تشجيع النمو المهنى لجميع المعلمين وإثارة روح المنافسة الشريفة بينهم.
- ٢- الإشراف الإبداعى :

يعمل هذا النوع من الإشراف على تحرير العقل والإرادة وإطلاق الطاقة عند المعلمين لاستغلال قدرتهم ومواهبهم إلى أقصى درجة ممكنة فى تحقيق الأهداف التربوية.

وهو نوع نادر من الإشراف لا يقتصر على مجرد إنتاج أحسن وتقديم أفضل نوع من النشاط الجماعى وإنما يشحن الهمم ويحرك ويشير القدرات

الخلاقة عند المشرف ليعمل مع المعلمين ويكشف لهم عن قدراتهم ويساعدهم على تطوير أعمالهم، وقيادة أنفسهم ويأخذ بأيديهم للاعتماد على ذاتهم. ولكي يكون المشرف التربوي مبدعاً يجب أن يكون على مستوى عالٍ من الصفات الشخصية التي لا غنى عنها والتي تعينه على أداء عملية المساس بكل نجاح ومن بينها الصبر واللباقة ومرونة التفكير والثقة بقدراته المهنية مع التواضع والرغبة في التعلم من الآخرين والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم وفهم الناس والإيمان بقدراتهم والرؤية الشاملة للأهداف التربوية مع الاستعداد لتفسير أية نتائج توصل إليها سواء رسمها هو أم رسمها غيره له.

والمشرف المبدع هو الذي يغذى في العاملين نشاطهم الإبداعي وقيادتهم لأنفسهم بأنفسهم وهو الذي يساعد المعلمين على التخلص تدريجياً من الاعتماد على التوجيه الخارجي ويجعلهم يعتمدون على ذكائهم وأعمالهم، ويوجه طاقاتهم دائماً إلى مساعدة من يعملون تحت إشرافه على النمو في حياتهم الشخصية والمهنية.

٥- الإشراف العلمي :

وهو الذي يعتمد فيه المشرف على الأسس العلمية في حل المشكلات وينبع الأسلوب العلمي في بحث المواقف ووضع الخطط وتقدير النتائج، ولا يتعصب لفكرة معينة أو وجهة نظر خاصة بل يحترم آراء الآخرين ويطرحها للمناقشة إذا ثبت صحتها أخذ بها وإلا استبعدها حتى تصل الجماعة للحلول السليمة حيث يتميز باستخدام الطرق العلمية وتطبيق طرق القياس على وظائف المدرسة ونتائجها واستخدام وسائل إحصائية في جمع البيانات وتحليلها وتقويمها.

وتمشياً مع كون الإشراف التربوي عملية علمية فإن المشرف ينبغي أن يخضع ما يتفق ذهنه عنه للتجريب، قبل التطبيق أو التصميم.

إن الإشراف التربوى الناجح هو الذى لا يقتصر على نوع أو جانب واحد مما سبق، بل أنه ذلك الإشراف الذى يجمع بينهما جميعاً.

رابعاً : الإشراف التربوى والعملية التربوية :

يضم الإشراف التربوى بمعناه الشامل جميع جوانب العملية التربوية وهى مجال عمله، وميدانيته، ولذا يعتبر وسيلة هامة لتطوير نوعية التعليم باعتبار هذا التطوير الهدف الأول للإشراف التربوى ليحقق التعليم أهدافه وغاياته بكفاية وفعالية وذلك من خلال النقاط التالية:

١- يعمل على تطوير نوعية التعليم المهنية ورفعها إلى أعلى درجة ممكنة وذلك من أجل رفع كفايته التعليمية، والأخذ بيده نحو النمو المستمر، ومساعدته على حل مشاكله باعتباره أحد العناصر الرئيسية فى الموقف التعليمى التعلّمى، وذلك عن طريق تزويده بالخبرات التربوية اللازمة وإشاعة هذه الخبرات والعمل على تبادلها، ومن خلال عقد الندوات، وإقامة المشاغل التربوية، وإجراء البحوث، وتنظيم الدورات، وتوفير التسهيلات التعليمية اللازمة له.

٢- العمل على إحداث التغيير الشامل فى الموقف التعليمى بأكمله ذلك أن عملية التعلّم والتعليم تتأثر بجميع ما يحيط بها من أمور وإن كان هذا التأثير يختلف من حين إلى حين وآخر ومن حالة إلى أخرى وذلك من خلال:

أ- تعديل المناهج ليشبع الحاجات الضرورية المباشرة للتلاميذ.

ب- تعديل أساليب التدريس وطرحه بما يتناسب ومستوى الطلاب.

ج- التركيز على احترام الفروق الفردية بين التلاميذ بحيث يشجع المتفوقين منهم على الابتكار والمتخلفين على التكيف مع منهاج يتناسب وقدراتهم.

- د - دراسة واقع المنهاج التعليمي، ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف فيه، بحيث ترشدنا إلى وضع أهداف جديدة أو حلول جديدة لمشكلات التعليم.
- هـ - تقييم الموقف التعليمي بشكل شامل، للتعرف على النواحي الإيجابية العمل على تثبيتها، والوقوف على النواحي السلبية، لتجنبها واستبدالها بأخرى أفضل منها.

خامساً : المنحنى التكاملي المتعدد الأوساط في الإشراف التربوي :

يعتمد مفهوم المنحنى التكاملي المتعدد الأوساط في الإشراف التربوي على التعامل مع الإشراف التربوي باعتباره العملية تساعد المعلمين والمديرين على امتلاك قدرات تنظيم تعلم الطلاب بشكل تتحقق فيه لديهم الأهداف التعليمية والتربوية وتكون على هيئة نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو العمليات، ولكل عنصر أو عملية وظيفية وعلاقات تبادلية مع بقية العناصر والعمليات ولها مدخلات ومخرجات.

وتتكون عملية الإشراف التربوي وفق المنحنى التكاملي من أربع عمليات أساسية هي:

- ١- التخطيط لتحقيق أهداف الإشراف في المستويات المختلفة اليومية والأسبوعية والشهرية والفصلية.
- ٢- تحديد محتوى مجالات الإشراف بما فيها تطوير المناهج وتحسين التعليم الصفّي.
- ٣- القيام بالنشاطات الإشرافية المختلفة كالزيارات الصفية والنشرات والدورات والحملات الإشرافية.

٤- تقويم عمليات الإشراف المختلفة، ويشمل ذلك المتابعة وتقديم التغذية الراجعة إلى من يعنيه الأمر.

ويملك المشرف التربوي في ضوء الإشراف التكاملى فلسفة تربوية إشرافية شاملة واضحة المعالم، ويتحلى بأخلاقيات المهنة ويستخدم المنهج العلمى والمهارات البحثية فى عمله كمراقب وإدارى وموجه حيث يستخدم الإمكانيات المتوفرة مادية ومعنوية إلى أقصى حد ممكن، ويتوجب عند الأخذ بمفهوم الإشراف التكاملى ضرورة امتلاك المشرف التربوي لعدد من الكفايات الأدائية الأساسية التى تمكنه من تحقيق أهدافه وممارسة العملية الإشرافية بأقصى كفاية وفعالية ممكنة.

مميزات المنحنى التكاملى المتعدد الأوساط فى الإشراف التربوي.

يتميز المنحنى التكاملى المتعدد الأوساط فى الإشراف التربوي بما يلي:

- ١- تحديد الحاجات الفعلية للمعلمين والعمل على تلبيتها.
- ٢- تكامل الأساليب والتقنيات الإشرافية فى نظام عضوى مترابط.
- ٣- مشاركة المعلم الفاعلة والنشطة فى البرنامج الإشرافى.
- ٤- ارتباط الإطار النظرى بالتطبيق العملى بشكل وثيق.
- ٥- إدراك وتفهم الموقف التعليمى - التعلّمى باعتباره نظاماً متكاملأ مع تميزه بالمرونة والانفتاح.
- ٦- استخدام التقويم بشقيه التكوينى والنهائى للتعرف على مدى تحقيق البرامج الإشرافية لأهدافها وغاياتها الرئيسية.

سادساً : تحسين الإشراف التربوي :

يرى يعقوب نشوان ١٩٨٦ أن من أساليب تحسين العملية الإشرافية الأخذ بمفهوم الإرشاد الشامل والإشراف التشاركي الذي يعتمد على اشتراك الأطراف جميعها من مشرف ومعلم وطالب في صياغة الأهداف، كما أنها تؤكد على محورية سلوك الطالب وسلوك المعلم التعليمي كأساس لخدمة سلوك المتعلم والمصادر الإنسانية .

كما يضيف البلطين ١٤١٣هـ أن من أساليب تحسين العملية الإشرافية مقابلة المشرف للمعلم قبل الزيارة الصفية والاتفاق على الأهداف وتحقيقها وتعريف المشرفين بالمهارات الإشرافية الفنية وتدريبهم عليها قبل الخدمة وفي أثنائها.

ويقترح إبراهيم الشدي مجموعة كبيرة من أساليب تحسين عمل الإشراف التربوي التدريب المستمر للمشرفين التربويين:

- أ- إدخال الأساليب الحديثة في الإشراف وإشراك المرشدين في تطوير المناهج وتأليف الكتب المدرسية.
- ب- اقتراح أساليب لزيادة رغبة المعلمين في مهنة التعليم.
- ج- زيادة أعداد المشرفين بما يتناسب مع زيادة أعداد المعلمين.
- د- إتاحة الفرص للمشرفين للإطلاع على تجارب الدول الأخرى أولاً بأول من خلال الدورات الداخلية والخارجية.
- هـ- عقد دورات للمعلمين حول علاقاتهم بالمشرفين التربويين.
- و- توفير الأجهزة والوسائل التعليمية المتطورة.
- ز- وضع أسس علمية لاختيار المشرف.
- ح- وضع أسلوب محدد لمتابعة توجيهات المشرف وتنفيذها.
- ى- دراسة فكرة المعلم المقيم.

سابعاً : مميزات الإشراف التربوي :

- يتميز الإشراف التربوي الحديث بعدة مميزات من أبرزها ما يلي:
- ١- الإشراف التربوي عملية قيادة ديمقراطية تعاونية منظمة تقوم على التخطيط والدراسة والاستقصاء والتحليل والتقييم التشاركي وتتم بالطابع التجريبي والأسلوب العلمي.
 - ٢- يشمل الإشراف التربوي جميع عناصر العملية التربوية من معلم ومتعلم ومناهج وأساليب وبيئة ويعمل على تحسينها والارتقاء بمستواها وتغييرها في الاتجاه المرغوب.
 - ٣- يستعين الإشراف التربوي بوسائل ونشاطات وأساليب جماعية وفرعية متنوعة مثل الزيارات الصفية والمدرسية وتبادل الزيارات والخبرات والندوات والاجتماعات الفردية والرمزية والجماعية والدورات والمشاغل والورشات التربوية والدروس التوضيحية والتطبيقية والنشرات والقراءات والبحوث التربوية.
 - ٤- يبنى الإشراف التربوي على احترام سائر العاملين التربويين وتقبل الفوارق الفردية بينهم وتشجيع آرائهم ومبادراتهم وتأكيد العمل الجماعي التشاركي فيما بينهم.
 - ٥- يؤكد الإشراف التربوي على أهمية مساعدة المعلمين وسائر العاملين التربويين الآخرين على النمو المهني المستمر وتحسين مستوى أدائهم.
 - ٦- يستمد المشرف التربوي في عملية الإشراف التربوي سلطته ومكانته وتأثيره في المدارس وفي المعلمين، من قوة وأفكاره وموضوعيتها ومن مهارته الفنية المهنية، ومن معلوماته المتجددة وخبراته النامية المتطورة.

- ٧- يتطلب مفهوم الإشراف التربوي أن تكون العلاقة بين سائر الأطراف علاقة زمالة ومشاركة وأن تكون الصلة بينهم مبنية على أساس قوى من العلاقات الإنسانية الصحيحة السليمة.
- ٨- تتطلب عملية الإشراف التربوي تقييم أهداف الإشراف التربوي وخططه وبرامجه ووسائله وأساليبه ونشاطاته المستخدمة ومردوده ونتائجه، كما تتطلب وضع وسائل قياس مناسبة لتقييم سائر جوانب هذه العملية وتوظيف نتائج التقييم في بناء خطط الإشراف التربوي وبرامجه التالية.
- ٩- يقوم المفهوم الحديث للإشراف التربوي على أن تقويم عناصر الموقف التعليمي التلميذي ليس هدفاً في ذاته وإنما هو وسيلة لتحسين مستوى الأداء والارتفاع بمستواها.
- ١٠- يعتبر الإشراف التربوي أن مدير المدرسة عون للمشرف التربوي في تحقيق أهداف الإشراف التربوي وأن عليه أن يمارس دوره مشرفاً تربوياً مقيماً في مدرسته.
- ١١- يتميز الإشراف التربوي الحديث بصفتي الإيجابية والعمق اللتين تعتمدان على نموذج التواصل المفتوح في حوار المشرفين والمعلمين وتفاعلهم والذي يؤدي إلى تغيير سلوك المعلمين التعليمي الصفي.

ثامناً : مشكلات ومعوقات الإشراف التربوي :

- أن غياب إشراك المعلمين في التخطيط للبرامج الإشرافية وغياب مبادئ التقويم السليم وقلة المتابعة والاقتصار على الزيارات الصفية وعدم التنوع في أساليب الإشراف وغلبة الأمور الإدارية على عمل المشرف هي من أهم مشكلات الإشراف وأبرز إبراهيم الشدي مشكلات الإشراف التربوي فيما يلي:
- أ- ضعف الكفاءة المهنية لبعض المشرفين والمعلمين.

- ب- تهاون بعض المعلمين فى تنفيذ توصيات المشرفين.
 - ج- ضعف الرغبة لدى بعض المعلمين فى مهنة التدريس.
 - د- ضعف قدرة بعض الإدارات المدرسية على الإشراف والمتابعة.
 - هـ- قلة الدورات التدريبية للمشرفين.
 - و- كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المشرف والمعلم.
 - ز- قلة الدورات التدريبية للمعلمين.
- ويرى محمد إبراهيم أن من أهم المعوقات التى يشكو منها المشرفون التربويين هى كالتالى :
- أ- كثرة الأعمال الإدارية للمشرف التربوى.
 - ب- كثرة نصاب المشرفين من المعلمين.
 - ج- قلة الكتب العلمية والتربوية فى المكتبات المدرسية.
 - د- عدم المساواة فى الأجازات بين المشرفين والمعلمين.
 - هـ- عدم وجود مكتبات فى أقسام الإشراف التربوى.
 - و- قلة الدورات التدريبية لمن يتم اختياره للإشراف.
 - ز- ضعف الكفاية المهنية للمعلم والذى يعود لكثرة أعبائه وقلة دورات التدريب وقلة الأجهزة والوسائل.

الفصل الرابع

المشرف التربوي - مسئولياته وأدواره

مقدمة .

أولاً : مفهوم المشرف التربوي.

ثانياً : خصائص أدوار المشرف التربوي والفنى.

ثالثاً : آداب وظيفية للمشرف.

رابعاً : مسئوليات وظيفية للمشرف.

خامساً : نظرة المشرف لعملية الإشراف.

سادساً : متطلبات المشرف التربوي.

سابعاً : مهام المشرف التربوي.

ثامناً : ملامح أدوار المشرف التربوي.

تاسعاً : أدوار المشرف التربوي.

عاشراً : واجبات المشرف التربوي خلال عملية الإشراف.

الحادى عشر : مسئوليات ومهام المشرف التربوي فى التربية العملية.

الثانى عشر : ممارسات المشرف التربوي فى نموذج الاتصال والتفاعل.

الثالث عشر : أساليب عمل المشرف التربوي.

الرابع عشر : قصور فى الإشراف التربوي.

الفصل الرابع المشرف التربوى (مسئوليياته - أدواره)

مقدمة :

بعد تطور مفهوم الإشراف التربوى أصبح من الضرورى وجود مشرف تربوى يساعد المعلمين على حل مشكلاتهم التربوية والتعليمية التى تواجههم على الطبيعة ويحثهم على العمل والتجديد والابتكار، وتقديم الخبرات التربوية لتضمن عدم تدنى أو جمود التعليم بسبب الكسل العقلى الذى يصيب طائفة من المعلمين الذين يركنون إلى الروتين اليومى فينسون واجبات وظيفتهم ومهنتهم ورسالتهم، وأنه ليس للمشرف الفنى مهمة يمكن أن يقوم بها عدا مساعدة المعلمين على تحقيق أهداف العملية التعليمية من خلال خبرته ومعلوماته، فالمشرف بحكم إطلاعه وتتبعه لسير الأحداث وممارسته الطويلة للمهنة يستطيع أن يغذى المعلم بكل جديد نافع فيدفعه بذلك إلى التجديد فى مهمته والابتكار فى طريقه، ومن هنا تظهر لنا أهمية الإشراف الفنى لمدرسة متطورة تمد المعلمين بألوان شتى من الخبرات المستجدة فى مجالات المناهج وطرق التدريس والتقويم والتدريب والمهارات المتنوعة لتثير نشاطهم العملى الفعلى والمهنى.

وأن وجود المشرف الموهل تربوياً من الوسائل الفعالة فى النهوض بالتعليم، ويدرك المهتمون بالتربية أهميته وحيويته والدور الذى يقوم به المشرف، وأن المشرف يمسك بيده مستقبل المعلم أكثر من أى معلم منفرد.

أولاً : مفهوم المشرف التربوي :

يعرف المشرف التربوي هو ذلك الشخص المعين رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم ليكون مسئولاً عن جميع جوانب العملية التعليمية فى مدارس وزارة التربية والتعليم وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة.

كما يقصد بالمشرف التربوي هو الذى وصل إلى مركز جيد من الخبرة ويعمل بإدارات التعليم بنين وبنات ويقوم بزيارات للفصول الدراسية بالمدارس حسب تخصصه.

كما يعرف أيضاً المشرف التربوي بأنه هو ذلك الشخص الذى أسندت إليه إدارة التعليم مهمة إدارة المدرسة والإشراف عليها وتحمل مسئولياتها من الناحية الإدارية والفنية أو مساعدة المعلم وتوجيهه وتقويمه لتحقيق نموه الأكاديمي والمهني والارتقاء بأدائه متبعاً فى ذلك بعض الإشرافية الحديثة ، بحيث تتمو لديه الكفايات المعرفية والسلوكية اللازمة لمهنة التدريس ليعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بمدرسته.

كما يعرف أيضاً المشرف التربوي بأنه هو ذلك الموظف المكلف بمتابعة عمل المعلمين والمعلمات فى إطار تخصصه العملى من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ، وتحسين العملية التعليمية.

ويعرف المشرف التربوي بأنه الشخص المتخصص فى أحد المواد الدراسية وموئل فى الإشراف على معلمى تلك المادة الدراسية ، ويعمل على تقويم أداء المعلم ومساعدته على تحسين المهارات التدريسية والعملية التعليمية فى المدارس. كما يعرف أيضاً المشرف التربوي ، بأنه الموظف المختص والمفروض أنه مدير متميز بأدائه تمت ترقيته للإشراف على عدد من المدارس لتوجيه المديرين والإداريين فيها رعاية للعملية الإدارية والتربوية وتصحيحاً لمسارها وتحقيقاً للأهداف المنشودة.

ويعرف أيضاً المشرف التربوي بأنه الفرد الذى يشغل وظيفة مشرف تربوي فى وزارة التربية والتعليم والمناطق به القيام بمهمة الإشراف التربوي، على أساس من التأهيل العلمى فى مجال الإشراف وتتوفر غالباً لدى المشرفين الخبرة التخصصية فى المادة الدراسية والإشراف التربوي.

ثانياً : خصائص أدوار المشرف التربوي والفنى :

تتميز خصائص أدوار المشرف التربوي والفنى بالخصائص التالية:

أولاً: إن المشرفين يعملون فى الأصل فى مجال تحسين العملية التعليمية، وأن المتطلبات التنظيمية تحتاج إلى أفراد كثيرين فى المدارس لكى يشاركوا فى بعض أوجه السلوك الإدارى، ولكن بالنسبة لهؤلاء الذين يعملون فى مجال تحسين العملية التعليمية فإن السلوك الإشرافى سوف يتجه ليكون هو فى الغالب.

وأن المشرفين فى مجال التعليم كما هو الحال فى مجالات الطب والهندسة يتوقع منهم أن يكونوا أكثره خبرة فى النظام الإنتاجى لمؤسساتهم، وأن ناظر المدرسة يمكنه أن ينتج بدرجة جيدة فقط فى التعرف على الأنماط التنظيمية للعقل ومشاكله وأماله، ولكن رئيس القسم يحتاج إلى رؤية أكثر تفصيلاً لكى يكون ناجحاً، وبالنسبة للقيادات فى مجال التعليم والتدريس فإن عملهم يظهر اهتماماً كبيراً فى المجالات الآتية:

- ١- المناهج الدراسية وأهداف التدريس.
- ٢- محتوى البرنامج التعليمى والتنسيق فى المجال التعليمى.
- ٣- البدائل والاختيارات.
- ٤- المناهج الدراسية والإبداع التعليمى.
- ٥- المعلومات الأساسية.

- ٦- نظام الجدول.
- ٧- التخطيط للوحدة التعليمية.
- ٨- تقييم واختيار المواد الدراسية.
- ٩- أنماط المدرسة وتأثيرها على التلاميذ.
- ١٠- تقييم وتطوير عناصر التعليم المتناقصة.
- ١١- أساليب التدريس وطرائقه وخطواته.
- ١٢- مناخ الفصول التعليمية.
- ١٣- المعلم والتلميذ وبرامج التقويم.

ثانياً: إن الخصائص الإشرافية متميزة عن غيرها من الوظائف الأخرى تعطى أهمية للحياة في عالمين التحدث بلغتين، الأول لغة المعلمين والثانية لغة الإداريين ويعمل المعلمون والإداريون من خلال رؤى مختلفة، كل منهم غالباً ما يجعل أحدها غير مفهومة بالنسبة للآخر، وإن معظم الإداريين كانوا معلمين سابقين ولكنهم انتقلوا إلى مستويات مختلفة أو تعرضوا لضغوط مختلفة وهم غالباً وجدوا صعوبة في فهم المشاكل التي يواجهها المعلمون، والمعلمون من ناحية أخرى كانوا ينظرون إلى المدرسة برؤية غير محددة وغير واقعية، وكانت رؤيتهم هذه مصحوبة في كثير من الأحيان بفكرة غير ودية عن المدير ووظائفه، والمشرفون مضطرون أن يعيشوا في كل من العالمين وأن يصنعوا العقبات أمام رؤسائهم وعند اتصالهم بين هذين العالمين دون إهمال لأى منهم تحت أى ظرف.

ثالثاً: وهذه تشتمل على القيود الموضوعية على سلطة المشرف، فغالباً ما يعتبر المشرفون موظفين أكثر منهم إداريين مكاتب بالرغم من أن الفرق المعترف به بين الاثنين معقد أكثر منه وضوحاً، من أجل ذلك فإنهم يعتمدون بدرجة كبيرة على السلطة الوظيفية المعطاه لهم كقيادات

تعليمية وتدرّسهم وعلى صفاتهم الشخصية الريادية القيادية كمصدر للسلطة للتأثير على كل من المدرسين والمشرفين، ويعتمد المديرون ذو الشخصيات المؤثرة على نفس الشئ من حيث السلطة الوظيفية ولكن ذلك قد يتزايد أو يتم تجميده بواسطة السلطة الرسمية الناشئة بشكل أكثر وضوحاً عن سمو مركزهم في الهرم الوظيفي.

ثالثاً : آداب وظيفية للمشرف :

تتلخص الآداب الوظيفية العامة للمشرف في الآتي:

- ١- أن يعامل الطالب المعلم كإنسان قام له حقوق وواجبات، وذا شخصية قادرة على العطاء وتحقيق الأهداف الموضوعة.
- ٢- أن يمتنع عن طلب أو قبول أي شئ شخصي من الطلبة المعلمين مهما كان نوعه وطبيعته.
- ٣- أن يكون معقولاً وموضوعياً في متطلباته، وتوجيهاته مثابراً في طلبه من المتدربين لتحقيقها دون تهاون أو تمييز أو استثناءات فردية لأحد منهم.
- ٤- أن يكون مستقراً مهأباً في سلوكه وقيمه وأساليب معاملته، ميثاق عن التقلب أو التغيير العشوائي المبتذل.
- ٥- أن يضع نصب عينيه نجاح التربية المدرسية ورفع مردودها مهماً أي سلوك أو اقتراح من شأنه إعاقتها أو إبطائها حتى ولو كان فيه مصلحة التربية العملية أو المتدربين.
- ٦- أن يحترم رأي ودور معلمين الفصل وإدارة المدرسة في توجيههم وإنتاجهم للتربية المدرسية، دون أدنى محاولة منه إنقاصهم حقهم أو مسئولياتهم أو التدخل في شئونهم.

- ٧- أن يتمتع عن انتقاء أى عامل أو مظهر للبيئة المدرسية سواء كان هذا يتعلق بالقوى البشرية أو النواحي التعليمية أو الإدارية.
- ٨- أن يحترم رأى معلم الفصل / مدير المدرسة بخصوص المتدرين والتربية العملية وخاصة عند طلبه منهم ذلك.
- ٩- أن لا يتدخل فى تدريبه وإشرافه وحكمه أية اعتبارات أو ميول شخصية مركزاً بالتالى على مبادئ هامة مثل العلمية والموضوعية والفائدة العامة للمتدرين.
- ١٠- أن لا تهاون فى عمله نوعاً وكماً، وأن يتصف بالأمانة والإيثار فى القيام به.

رابعاً : مسئوليات وظيفية للمشرف :

تتمثل أهم المسئوليات الوظيفية فى القائمة التالية :

- ١- يتعرف على فلسفة وأهداف مدرسة التطبيق وتنظيمها وأحكامها العامة وخلفية كل من إداريها ومعلميها وتلاميذها.
- ٢- يقوم بالتعاون مع إدارة المدرسة بوضع الخطط المناسبة لقدم الطلبة المعلمين وتطبيقهم لخبرات التربية العملية.
- ٣- يوضح للمعلمين المتعاونين ما يتوقع منهم من مسئوليات ويتولى تدريبهم وتحضيرهم للقيام بها على خير وجه.
- ٤- يتعرف على خلفيات الطلبة المتدرين وميولهم وحاجاتهم وخصائصهم الشخصية.
- ٥- يقوم بتعريف المعلمين المتعاونين بنوعية الطلبة المتدرين الذين سيعملون معهم موضعاً ما يناسبهم من خلفياتهم التربوية والاجتماعية والشخصية.

- ٦- يقوم بتعريف الطلبة المتدربين بيئة مدرسة التطبيق وخصائصهم البشرية والتنظيمية والتربوية والشكلية.
- ٧- يقوم باصطحاب الطلبة المتدربين لمدارس التطبيق وتقديمهم لإدارة المدرسة والمعلمين المتعاونين الذين سيعملون معهم.
- ٨- يقوم مع إدارة المدرسة بتوزيع الجدول اليومي على كل متدرب وتوضيح متطلباته ومسئوليته فيه.
- ٩- يحدد للطلبة المتدربين ماهية النماذج التحضيرين المقبولة للدروس اليومية والمكونات العامة التي يجب أن تتوفر في كل منها.
- ١٠- يعمد خلال زيارته الأولى للطلبة المتدربين إلى التأكد من عادية الظروف المدرسية على اختلاف أنواعها واستجاباتها لرغباتهم وحاجاتهم الوظيفية.
- ١١- يقوم بتخطيط وعقد المؤتمرات مع الطلبة المتدربين والمعلمين المتعاونين لفرض تصحيح وتوجيه خبراتهم التدريسية، وإيجاد أفضل الحلول للتغلب على المشاكل والصعوبات التي تواجههم أثناء التطبيق.
- ١٢- يتعاون مع إدارة ومعلمي مدرسة التطبيق في حل بعض القضايا المنهجية والتدريسية والتنظيمية كلما ظهرت الحاجة لذلك.
- ١٣- يقوم بدور رئيسي في توجيه الطلبة المتدربين وتقييم إنجازهم ومدى تقدمهم في تطبيقاتهم وتطوير شخصياتهم التدريسية.
- ١٤- تخدم كمصدر للمعلومات والخبرات الضرورية للعاملين في التربية العملية وخاصة الطلبة المتدربين والمعلمين المتعاونين وإدارة المدرسة.
- ١٥- يتعاون مع زملائه في الكلية في تنقيح برنامج التربية العملية وتطويره لصالح التربية والمتدربين واستجابة لرغباتهم وحاجاتهم الشخصية والوظيفية المتجددة.

١٦- يتولى بالإضافة لكل ما ورد أعلاه القيام بآداب ومسئوليات المعلم التعاون الوظيفية في حالة عدم توفير الأخير في برنامج التربية العملية.

خامساً : نظرة المشرف لعملية الإشراف :

نظرة المشرف لعملية الإشراف وقناعاته حولها تملأ عليه عشرة أنماط من السلوك وهذه الأنماط تحدد ثلاثة طرق للتعامل في الإشراف التربوي وهي كالتالي:

أولاً : الطريقة المباشرة :

ففي هذه الطريقة يعيل المشرف إلى السيطرة على ما يجري بين المشرف والمعلم وهذا لا يعنى بالضرورة أن المشرف متسلط أو عشوائي الطريقة ، بل المقصود أن المشرف يضع كل شئ يريد من المعلم ويرشحه بدقة ويبين له ما هو المطلوب منه ، فهذه الطريقة تفترض أن المشرف يعلم أكثر من المعلم عن عملية التعليم ، وعليه فإن قرارات المشرف أكثر فعالية من ترك المعلم أن يختار لنفسه وتتم هذه الطريقة بالجوانب التالية هي:

- التوجيه (الأمر).

- إعطاء التعليمات.

- التعزير.

ثانياً : الطريقة التعاونية :

وفي الطريقة التعاونية يتم الاجتماع مع المعلم لبحث ما يهم من أمور وينتج من هذا الاجتماع خطة عمل وتتناول هذه الطريقة الجوانب التالية هي:

- حل المشكلات.

- الحوار (المنافشة).

- العرض.

ثالثاً : الطريقة غير المباشرة :

والطريقة غير المباشرة تقوم على افتراض أن المعلمين قادرين على إنشاء الأنشطة والبرامج التربوية التى تساعد على نموهم المهنى من خلال تحليل طرقهم فى التدريس فتكون مهمة المشرف هى تسهيل العملية والمساعدة فقط وتتناول هذه الطريقة الجوانب التالية هى:

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

سادساً : متطلبات المشرف التربوى :

أصبحت عملية الإشراف التربوى تركز على مختلف جوانب العملية التعليمية بدلاً من التركيز على المعلم فقط، وبذلك أصبح مطلوباً من المشرف التربوى ما يلى:

- ١- أن يكون ملماً بغايات التعليم وأهدافه وأهداف المراحل العقلية المختلفة.
- ٢- معرفة مضامين وثيقة المعلم والسياسة التعليمية.
- ٣- العلم بالمنهج أهدافاً ومحتوى وأساليباً وتقويماً.
- ٤- العلم بأساليب التدريس والإدارة الصفية والمهارات الأساسية للعمل الإشرافى الشامل.
- ٥- القدرة على حل المشكلات واستخدام أساليب الاتصال والمهارة فى العلاقات الإنسانية وكل ما هو من شأنه رفع شأن العملية التعليمية وتطويرها.

سابعاً : مهام المشرف التربوي :

يمكن من تحليل عمل المشرف ومن دراسة أهداف الإرشاد ومعرفة عدد كبير من مهام المشرف التربوي، فهو كما يرى ويلز ويوند ١٩٨٠ يضع معايير خاصة بفاعلية المعلمين ليعمل على تقويمهم من خلال ملاحظة تدريسهم كما يعمل على عقد برامج تدريبية لهم على شكل لقاءات ودورات تدريبية وندوات.

وتذكر ندوة التوجيه التربوي الرياضى أن من مهام الإشراف ما يلي:

- ١- مساعدة المعلمين على النمو الذاتى وتفهم طبيعة عملهم، وتنسيق جهودهم وتبادل الخبرات بينهم وبناء علاقات إنسانية، وإيجاد جو من التفاهم والتعاون تعود مصلحته على المتعلم.
- ٢- المشاركة فى وضع الخطط والبرامج وأساليب النشاط التربوى الذى يشبع ميول الطلاب وحاجاتهم.
- ٣- المساعدة على فهم الوسائل التعليمية والبحث عن طرق الاستفادة منها وابتكار وسائل جديدة منها.
- ٤- متابعة كل ما يستجد من أمور التربية والتعليم ونشرة للعاملين فى المدارس على شكل محاضرات أو توصيات أو دورات تدريبية.
- ٥- مشاركة إدارة المدرسة فى تقويم وتحسين العملية التعليمية التعلمية.
- ٦- دراسة المناهج والكتب المدرسية بمشاركة المعلمين وتقويمها وتطويرها.
- ٧- دراسة ما يستجد من ظواهر وحالات تتصل بالمعلم والطالب والكتاب والمنهج وتكييف ذلك لحاجات الطلاب.
- ٨- إجراء التجارب الجديدة الهادفة إلى تطوير العملية التربوية.
- ٩- محاولة رفع كفاءة المعلمين الجدد وتعريفهم مهام عملهم ومسئولياتهم ومتابعتهم للتأكد من سلامة أدائهم.

- وقد صنف بعض الباحثين للإشراف التربوى تصنيفاً آخر يعتمد فيه على الطريقة التى يودى بها المشرف التربوى مهامه الإشرافية إلى أربعة أنماط هى:
- ١- الإشراف بمعنى التفتيش وتصيد أخطاء المعلم.
 - ٢- الإشراف بمعنى تلبية حاجات المعلم ومساعدته.
 - ٣- الإشراف بمعنى القيادة الجماعية الديمقراطية وتطبيق مبدأ الشورى عند اتخاذ القرارات.
 - ٤- الإشراف القائم على التعاون المتبادل بين المشرف والمعلم.

ثامناً : ملامح أدوار المشرف التربوى :

إن نجاح الدور الذى يوديه المشرف داخل المدرسة يعتمد على فهمه لطبيعة عمله وقدرته على إيصال تصور واضح حول طبيعة عمله لكل من مدير المدرسة والمعلم والطالب وولى الأمر ويشير (البستان وطه ١٤٠٣هـ) إلى أن أحد أهداف الإشراف التربوى يتمثل فى العمل على بناء علاقات إنسانية موجبة تمكن جميع العاملين فى فعل التربية والتعليم من المساهمة الإيجابية فى العملية التعليمية بأقصى قدر متحلى.

وتحصر من أناس وكمال ١٩٨٧ مهام المشرف التربوى فى تطوير المنهج الدراسى وتحسين مستوى التعليم، ومساندة المعلمين بكيفية تقويم نتائج التعليم ومساعدة المعلمين بإطلاعهم على أفضل السبل لإدارة التفاعل الصفى.

ويشير أوليفا ١٩٧٥ Oliva إلى أن مهام المشرف التربوى يجب أن تشمل العمل مع المعلمين على تقويم طرق التدريس التى يستخدمونها بهدف تطويرها والرفع من مستوى أدائها، إضافة إلى مساهمة المشرف فى التخطيط لتطوير المنهج وتفهم مشكلات المعلمين فرداً أو جماعات ومحاولة اقتراح الحلول المناسبة التى يمكن أن ترفع من كفاءتهم لذا فإن إلمام المشرف بالجوانب المعرفية فى

حقل تخصصه لا يكفى لنجاحه فى تأدية عمله بصورة إيجابية، بل ينبغى أن تكون لديه إضافة إلى ذلك اتجاهات وميول إيجابية نحو مهنة التدريس تمكنه من العمل بإيجابية مع كل من يتعامل معه وتبصره بالأمور والقضايا التى تحتاج للانتباه أكثر من غيرها.

وأن من أهم الملامح التى تميز الدور الجديد للمشرف التربوى هى

كالتالى:

- ١- أصبح المشرف مطوراً تربوياً بالدرجة الأولى فهو يهيئ فرص النمو الذاتى للمعلم ويقدم له المشورة والخبرة لتمكنه من القيام بهذا الدور ويرعى تقدمه ويشجعه وتمنيه باستمرار.
- ٢- لم يعد تقويم المعلم ووضع تقرير له أكبرهم للمشرف التربوى.
- ٣- أصبح المشرف يعمل مع المعلم لا عليه، دون وجود حساسية تشعر المعلم بأنه مرؤوس وأن المشرف هو الرئيس فالعلاقة بينهما علاقة تعاون وتضام يخططان معاً وينفذان معاً وقيمان العمل معاً، ويطوران معاً.
- ٤- أصبح المشرف يعمل مع المعلم لحل مشكلاته والأخذ بيده نحو الأفضل وانتهى خوف المعلم من أن يكشف للمشرف عن نقاط ضعفه.
- ٥- أصبح المشرف يتعامل مع مجموعة من المعلمين من تخصصات مختلفة، ويقدم لهم العون جميعاً داخل المدرسة الواحدة، أن المطلوب أن يكون المشرف خبيراً تربوياً يلم بمعظم جوانب العملية التربوية، ويقدم العون للمعلم فى جميع المجالات التى يحتاجها بشكل عام فهو مشرف عام ليس بمدارس المرحلة الأساسية الدنيا ومعلميها، وإنما لجميع المدارس وجميع التخصصات، أنه مشرف خبير، هذا التوجه يهدف إلى جعل المدرسة نواة لعملية التطوير تخطط لتطوير نفسها بنفسها، لذا لا بد أن يكون دور المشرف تسهيل عملية التطوير داخل المدرسة أو مديرية التربية التى يعمل بها،

- وهذا لا يعنى أن يلتمى المشرف صلته بمبخته إنما يمكنه تقديم المشورة والدعم اللازمين فى إطار مبخته عندما يطلب المعلم منه ذلك.
- ٦- أصبح المشرف يخطط للزيارة الصفية ويحدد موعدها مسبقاً فلا يفاجأ المعلم بها.
- ٧- أصبحت عملية تقويم المعلم تهدف إلى تطوير أدائه وليس محاسبته فهو المسئول أولاً عن تقويم نفسه، وذلك وفق معايير (مؤشرات النجاح) يتفق عليها مع المشرف قبل الدخول إلى غرفة الصف.
- ٨- أصبح المشرف يركز على عدد قليل من المهارات فى كل مرة داخل غرفة الصف ليتيح الفرصة للمعلم كى ينمو تدريجياً.
- ٩- أصبح المعلم يطلب من المشرف أن يأتى لزيارته فى المدرسة من أجل استشارته وطلب مساعدته فى حل مشكلة معينة.

تاسعاً : أدوار المشرف التربوى :

ينظر إلى المشرف التربوى على أنه يعتبر المصدر المتميز الذى يمكن الاستعانة به فى تحليل الوظائف والمهن الأكاديمية حيث لم تقتصر مهامه على ملاحظة المعلمين والإشراف عليهم أثناء تنفيذ المهام الأكاديمية فقط ولكن أيضاً يلعب دوراً مهماً فى تحديد طبيعة الوظيفة وتحديد المهام المنوط بها هذه الوظيفة، وعلاوة على ذلك فإن المشرف التربوى يمثل المصدر الرئيسى لإجازة المهام الأكاديمية للمدرسين وتحديد أفضل الآليات التى تساعد على الوفاء بتلك المهام ويقوم المشرف التربوى بأداء ثلاثة أنواع من الرقابة الإشرافية بحيث تتمثل تلك الأنواع فى:

- الرقابة على المخرجات:

بحيث يعتمد فى تلك الرقابة على سجلات الأداء للمعلمين باعتبارها معايير لتقييم الأداء ومعدلات الإنتاجية لديهم.

- الرقابة على السلوك:

ويعتمد فى تلك الرقابة على سلوكيات المعلمين والتي يتمكن من خلالها تحديد مدى إتباع المعلمين للإجراءات الصحيحة فى تنفيذ العمل المدرسى أو مخالفتهم لها وبهذا تستغرق تلك العملية وقتاً أطول من الرقابة على المخرجات وذلك لأنها تتطلب من المشرف ضرورة متابعة كافة التصرفات السلوكية للمدرسين لوضع التقييم الصحيح.

- الرقابة على المداخلات:

ويعتمد المشرف فيها على نظم تدريب وتأهيل المعلمين لتقييم امتلاكهم للمهارات والقدرات والقيم والدوافع التي تزودهم بالرغبة فى تنفيذ الإجراءات الصحيحة للعمل المدرسى، ويتم تقييم المعلمين بناءً على البرامج التدريبية التي خضعوا لها ومدى النجاح الذي تحقق فيه.

وحيث أن عملية الإشراف التربوى عملية التوجيه والرقابة لكل ما يدور فى مجال العمل من أنشطة إدارية وتنفيذية بغرض تحقيق أكبر قدر من الإنجاز سواء إنتاجية أو خدمات كما وكيف بأقل قدر من التكلفة فى الموارد البشرية أو المادية وبما أن عملية الإشراف موجهة إلى الإشراف على سير العمل والأداء، وبما أن الأداء يقوم به أفراد فلكى يكون الإشراف فعالاً ويأتى بنتائج إيجابية، فلا بد وأن تصحبه روح التعاون والتفاعل بين المشرف وبين المعلمين الذين يشرف على أدائهم ذلك لأن المشرف كموجه وقائد وينجز المهام الموكلة إليه عن طريق جهود الآخرين أى المرؤسين.

- كما يقوم المشرف التربوى ببحث الدافعية المهنية فى نفوس المعلمين حيث أن هذه الدافعية هى المحرك الأساسى الذى يلزم المعلمين بالعمل على تحقيق الأهداف ولذلك يهتم المشرف التربوى بهذه الدافعية من منظورين وهما كالتالى:

- المنظور الأول - منظور الرضا الوظيفى.

- المنظور الثانى - منظور الأداء الأكاديمى.

ولتحقيق ذلك يتعين على المشرف التربوى تلبية كافة المطالب والعمليات التى تضمن توفير المناخ الأكاديمى الذى يسهم فى تحقيق هذين المدخلين.

ويقوم المشرف التربوى بالعديد من المهام التى تؤثر بصورة كبيرة على جودة وكمية العمل المدرسى، حيث أنه هو المسئول عن تحقيق التكامل بين كمية الموارد التى يتم إنفاقها على العملية التعليمية والنتائج التى يعود من تطبيقها.

بمعنى أن المشرف التربوى يقوم بالعديد من المهام المرتبطة بعملية التخطيط ذلك لأنه هو الذى يمتلك المهارة التى تمكنه من تحديد مجالات إنفاق الموارد على العملية التعليمية والتخطيط لمستويات الأداء المقبولة التى تساهم فى رفع مستوى الجودة المدرسية، كما أنه هو المسئول أيضاً عن توقع النتائج عن العملية التعليمية بمعنى أن له دوراً كبيراً فى توجيه المعلمين والطلاب نحو العمل على الوصول إلى تحقيق أعلى معدلات الأداء الأكاديمى للمدرسة وللطلاب وللمعلمين ويمكن حصر الدور الذى يقوم به المشرف التربوى داخل المدرسة فى خمسة مجالات يمكن أن يطلق عليها وظائف المشرف التربوى وتتمثل تلك الوظائف فيما يلى:

أ - التخطيط:

وتتمثل تلك العملية فى تحديد أفضل الأساليب التى تتميز بالفعالية الكافية لتحقيق الأهداف المدرسية المنشودة وتشتمل عملية التخطيط على ثلاث خطوات رئيسية تتمثل فى الآتى:

١ - **تحديد الموقف والوضع الحالى**: ويتم ذلك من خلال تقييم طبيعة الأشياء والحالة التى هى عليها وتقييم مدى إتاحة المواد للمدرسة.

٢ - **تحديد وتخطيط الأهداف**: وغالباً ما يشارك المشرف فى هذه الخطوة الإدارة العليا للمدرسة مع مراعاة المعايير والأهداف القومية.

٣ - **تحديد أفضل الأساليب فعالية فى تحقيق الأهداف**: وذلك من خلال الانطلاق من الموقف الحالى إلى أفاق تحديد الأهداف المنشودة.

ب - التنظيم:

وتشتمل على توزيع العمل بين المعلمين إما من خلال تقسيمهم إلى فرق جماعية أو من خلال تيسير العمل الذى يقومون به ، ويقوم المشرف بتنظيم العمل من خلال السير على مجموعة من الخطوط العريضة التى تم الاتفاق عليها مع الإدارة المدرسية وبالتالي فإن عمل المشرف التربوى تحكمه المستويات الإدارية المدرسية المختلفة.

وبهذا يمكن القول بأن أهم وظائف المشرف التربوى تتمثل فى التأكد من تنفيذ الإجراءات التى يتم الاتفاق عليها مع الإدارة المدرسية.

ج- التوظيف:

حيث يمكن أن يكون للمشرف التربوى دوراً فى توظيف المعلمين وذلك من باب البحث عن أفضل الخبرات والمؤهلات التى تتناسب العمل المدرسى ونتيجة لأن نجاح المشرف يتوقف على نجاح المعلم فإن مشاركة المشرف فى اختيار المعلمين أصبحت حقاً ضرورياً للمشرف ولا يمكن التنازل عنه.

د- القيادة والإدارة المدرسية :

وتشتمل على قيام المشرف التربوى بتوجيه كافة سلوكيات المعلمين والموظفين والطلاب تجاه العمل على تحقيق الأهداف المدرسية. وبالإضافة إلى ذلك فإنه من خلال قيام المشرف التربوى بالمهام والمسئوليات فإنه له عدة أدوار تتمثل فى أنه:

- **ميسر**: ييسر عملية تنمية الأفكار وتطويرها.
- **مرشد**: يستخدم المهارات الإرشادية من خلال الاستماع والتعاطف مع الطلاب.
- **ناصم**: يقدم المقترحات ويقترح الموضوعات.
- **مدير**: يحدد الإرشادات وأوقات الانتهاء من العمل.
- **معلم**: يعلم طلابه المهارات الدراسية وطرق البحث.
- **مقوم**: يزود الطلاب بتغذية مرتجة بناءة وناقدة.

وبالإضافة إلى هذه الأدوار فقد حدد لانج Lange دور المشرف التربوى

فيما يلى:

- ١- يزود الطالب المعلم والمعلم المتعاون والمسئول فى المدرسة بالمواد الأساسية التى لها علاقة بمجال التطبيق.
- ٢- يوضع برنامج التربية العملية لكل من الطالب المعلم والمعلم المتعاون ومدير المدرسة.
- ٣- يساعد فى اختيار المعلمين المتعاونين المؤهلين كما يساعد فى توزيع الطلاب على المدارس.
- ٤- يعقد جلسات تمهيدية مع الطلاب المعلمين ليوضح لهم أهداف التربية العملية وأهميتها وأساليب تحقيقها من أجل إعدادهم لتحمل المسئولية.

- ٥- يساعد فى تحسين مهارات التدريس لدى الطلاب المعلمين من خلال المشاهد وإجراء المناقشات معهم.
 - ٦- ينظم ويدير اللقاءات الأسبوعية مع الطلاب المعلمين.
 - ٧- يتعاون مع المعلم المتعاون فى تحديد حاجات الطالب المعلم.
 - ٨- يساعد فى الحصول على إشراف إضافى متخصص عند اللزوم أو تقديم استشارة عند الحاجة إليها.
 - ٩- يجيب عن التساؤلات التى تثار فى أثناء اجتماعية مع المعلمين المتعاونين.
 - ١٠- يوضح للطالب المعلم بعض النقاط المتعلقة بأخلاقيات المهنة وشهادات التأهيل وفرص العمل وأساليب المقابلات.
 - ١١- يعامل على اكتساب المعلمين المتعاونين والطلاب المعلمين ومهارات التقويم، خاصة التقويم المستمر والتقويم الذاتى.
 - ١٢- يتعاون مع زملائه فى المهنة من أجل تحسين برامج إعداد المعلمين.
 - ١٣- يساعد فى عمل البحوث والدراسات وجمع المعلومات المتعلقة ببرامج إعداد المعلمين.
 - ١٤- يحدد الدرجة النهائية لكل طالب معلم بعد التشاور مع المعلم المتعاون.
- أما عبد الرحمن الأحمد ١٩٨٠ فقد حدد الدور الذى يجب أن يقوم به المشرف التربوي فى القائمة التالية:
- ١- التخطيط لمشاركة الطلبة بشكل تدريجى فى الخبرات التربوية فى المدرسة أثناء فترة التربية العملية.
 - ٢- التوجيه والمشاهدة والتقويم المستمر لما يقوم به الطلبة من نشاطات تربوية تساعد على نموهم المهنى والعلمى فى الفترة التى سيقضونها فى المدرسة.
 - ٣- إيجاد نظام للتقويم المستمر ومساعدة الطلبة على تقويم أنفسهم وتقديم تقرير موضوعى فى نهاية فترة التربية العملية لنمو التقدم الذى أحرزه

- الطلبة فى هذه الفترة من أعدادهم. والذى يرفعه للمشرف الجامعى وذلك عن طريق استخدام صحائف تقويم معتمدة من مكتب التربية العملية.
- ٤- إعداد فرص متساوية للطلبة لاستخدام التقنيات التربوية المتوفرة فى المدرسة عند قيامهم بالتدريس.
- ٥- ترتيب جدول للطلبة لكى يتمكنوا من مشاهدة دروس زملائهم والمدرسين الأصليين فى المراحل والمواد الدراسية المختلفة لزيادة الفائدة ولتحقيق تكامل الصورة للتدريس.
- ٦- إيجاد أداء وصل بين طلبته من جانب وأعضاء هيئة التدريس وإدارة المدرسة من جانب آخر لتعميق التفاهم والتعاون بين الطرفين، وتكوين بعد آخر فى إعدادهم للتدريس وهو تكوين الحس المهنى من خلال تبادل الآراء مع زملاء المهنة.
- ٧- التخطيط لتوضيح الأنظمة واللوائح التى تصدرها وزارة التربية وذات العلاقة الكبيرة بالطالب المعلم أو بما سيكون له أثر على التدريس، ويتم ذلك عن طريق تنظيم حلقات دراسية يشارك فيها أشخاص مسئولون من وزارة التربية ممن لهم دور فى صدور تلك القرارات.
- ٨- الاضطلاع بدور قيادى فى تطوير برنامج التربية العملية بإبداء الملاحظات وإجراء البحوث التى ستؤدى إلى تحقيق فائدة أشمل وأكمل وتزيد من فعالية برنامج إعداد المعلمين بكلية التربية.
- كما قدم الكثيرى ١٩٨٧ قائمة فى دراسته تعتبر أكثر شمولية وتفصيلاً للأدوار والأنشطة التى يجب أن يقوم بها المشرف التربوى والتى تركز فى النقاط التالية وهى كالتالى:
- ١- مقابلة طلاب التربية العملية قبل توجيههم للمدارس، لكى يختاروا معاً المدارس التى تتناسب مع ميولهم ورغباتهم واستعداداتهم.

- ٢- نتيجة لهذه المقابلة يستطيع أن يحدد نوع الأنشطة والواجبات والعبء الدراسي الذي سيتحمله الطالب المعلم.
- ٣- مساعدة الطلاب المعلمين على فهم الواجب المطلوب منهم.
- ٤- إرشاد الطلاب المعلمين إلى أفضل الطرق لاتصالهم بمدارس التطبيق.
- ٥- توضيح أهمية تكيف الطالب المعلم مع البيئة المدرسية.
- ٦- الاتفاق مع المعلم المتعاون ومدير المدرسة على الدور الذي يقوم به كل منهما لمساعدته في إنجاز عمله.
- ٧- مساعدة الطلاب المعلمين على اختيار الأنشطة المناسبة لكل موضوع.
- ٨- مساعدتهم على حل المشكلات التي تعترض طريقهم أثناء التطبيق.
- ٩- توجيههم ومساعدتهم لتحقيق النمو المستمر في مهارات التدريس.
- ١٠- مشاهدة تدريسهم في فصول عديدة.
- ١١- دراسة كراسات تحضير دروسهم، والتقارير التي يكلفهم كتابتها.
- ١٢- عقد حلقات نقاش فردية وجماعية لتوضيح مستوياتهم وتقديمهم وتزويدهم بالاقتراحات الضرورية.
- ١٣- توجيه المعلم المتعاون لاستخدام أفضل الطرق لتوجيه الطالب المعلم وتقويم أدائه.
- ١٤- العمل مع المسئولين في الكلية لتحسين برامج إعداد المعلمين.
- ١٥- القيام بوظيفة ضابط الاتصال بين الكلية والمدرسة حيث يقوم بتوضيح أهداف وبرامج ومسئوليات كل منهما تجاه الآخر.
- ١٦- القيام بدور رجل العلاقات العامة في الحفاظ على العلاقات الجيدة بين الكلية ومدارس التطبيق، فعمله يحتم عليه توثيق الصلات بين المسئولين في المدارس لكي يحافظ على استمرارية التعاون والتقارب بين الكلية

والمدارس. كما أنه يقوم بدور المفاوض في حل المشكلات والتغلب على نقاط الخلاف التي تظهر نتيجة لوجود الطالب المعلم في المدرسة.

١٧- وأهم المسئوليات التي يقوم بها مشرف الكلية هو الإشراف الإكلينيكي حيث يقوم بتوجيه الطالب المعلم لتحسين أدائه في التدريس فيقوم بتشخيص المشكلات والصعوبات التي تعترض سبيل الطالب المعلم داخل الصف أو المدرسة ومن ثم يقدم العلاج والحلول لهذه المشكلات والصعوبات معتمداً في ذلك على خبرته وتجاربه ومحاولته المستمرة لتحسين أداء المعلم.

ويتحتم على المشرف أن يكون على دراية بأدواره التي يجب عليه القيام بها تجاه الطلاب ومدرسة التدريب وإدارة الكلية، ومعرفة المعوقات والصعوبات التي تعوق قيامه بتلك الأدوار لمحاولة حلها والتغلب عليها وذلك للارتقاء بالتربية العملية والعمل على تحسينها وتطويرها لتحقيق الأهداف الموضوعية والتي أنشئت من أصلها ضماناً لإعداد طالب كلية التربية إعداد جيد لمزاولة مهنة التدريس.

عاشراً : واجبات المشرف التربوي خلال عملية الإشراف :

يمكن تحديد أهم واجبات المشرف التربوي خلال عملية الإشراف بما

يلي:

١- تزويد المعلم ببعض المعلومات العامة المرتبطة بعملية الإشراف:

يجب على المشرف التربوي عقد اجتماع مع المعلم قبل القيام بعملية الإشراف قبل البدء بالتدريس وإبلاغه بكل ما يتصل بعملية الإشراف من حيث الهدف من عملية الإشراف، النموذج المستخدم في عملية الإشراف، المهارة التدريسية المراد ملاحظتها الأسلوب المستخدم لتدوين البيانات.

ويمكن للمشرف التربوى فى خلال هذا الاجتماع المرور على الجوانب الإيجابية والسلبية للموقف التعليمى السابق للمعلم لتذكيره به ، وإن هذا اللقاء يجعل المعلم يشعر بأن المشرف لا يهدف التفتيش عليه وتصيد أخطائه بقدر ما يهدف إلى الارتقاء بكفاءته المهنية.

٣- التعرف إلى الهدف من الدروس (موضوع الدرس):

من الواجبات الهامة التى يجب أن يقوم بها المشرف التربوى قبل ملاحظة المعلم أثناء التدريس الإطلاع على خطة التحضير ودراسة الهدف من الموقف التعليمى وكيفية تحقيقه ، إضافة إلى جميع مكونات الخطة ، ويمكن للمشرف فى هذا الجانب اقتراح بعض الملاحظات على خطة التحضير بهدف تطويرها.

٣- عدم التدخل فى الموقف التعليمى إلا عند الضرورة:

يجب على المشرف التربوى أن يتعرف على أنه من الأفضل أن لا يتدخل فى الموقف التعليمى إلا عند الضرورة ، والضرورة فى هذا الجانب عندما يشعر المشرف بأن الموقف لا يتوفر فيه أدنى عوامل الأمن والسلامة ، إن إيقاف الدرس والتدخل فيه باستمرار يساعد على زيادة نسبة القلق لدى المعلم وزعزعة ثقته بنفسه إضافة إلى تشتت أفكار المعلم وتنظيمها.

٤- استخدام النظم الموضوعية لتجميع البيانات:

أنه على المشرف التربوى استخدام أحدث النظم المستخدمة لملاحظة وتقويم سلوكيات المعلم ومهارات التدريس ، إن هذه النظم تقدم للمعلم صورة واضحة وموضوعية عن مجريات الموقف التعليمى والجوانب الإيجابية والسلبية لهذا الموقف.

على سبيل المثال يمكن لهذه النظم من تحديد نسبة الوقت المستغرق فى التدريس وعدد تكرارات التغذية الراجعة المقدمة وزمن التعليمات والتنظيم.

إن هذه البيانات تفيد المعلم والموقف التعليمي بشكل أكبر من البيانات العامة غير الموضوعية المستخدمة في طرق الإشراف التقليدية ويجب على المشرف التنوع باستخدام أساليب الإشراف انطلاقاً من أن كل أسلوب يحقق جانب معين من عملية الإشراف.

٥- تقديم التغذية الراجعة للمعلم مباشرة:

يمكن أن نحصل من خلال عملية الإشراف على ثلاثة أنواع من البيانات

هي كالتالي:

- ١- بيانات موضوعية.
- ٢- بيانات قصصية.
- ٣- بيانات على هيئة قوائم التقدير.

ويمكن لهذه البيانات أن تبين للمشرف التربوي الصورة العامة عن جوانب الموقف التعليمي ويفضل أن يقوم المشرف بتزويد المعلم بالتغذية الراجعة مباشرة وفوراً عقب الانتهاء من الموقف التعليمي وإلا تتأخر ساعات أو أيام، لأن أثر هذه التغذية الراجعة والملاحظات سوف يتناقص تناقصاً كبيراً بمرور الزمن، فضلاً عن ذلك ينبغي أن تكون الملاحظات مرتبطة بكفايات التدريس وموثقة ببعض البيانات الرقمية.

على سبيل المثال أن الزمن الفعلي كان ١٥٪ من زمن الحصة.

٦- تزويد المعلم بنسخة من تقرير الملاحظة:

من الضروري أن يستخدم المشرف التربوي استمارة مقننة لتقويم المعلم أثناء الزيارات وأن تسلم له نسخة منها بعد الانتهاء من تقويم الموقف التعليمي بالإضافة إلى نسخة من تقرير الزيارة إن هذا التقرير يفيد المعلم في التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية للموقف التعليمي حتى يتجنبها في المواقف التعليمية

القادمة ، إضافة إلى أنه يمكن الاستفادة من هذا التقرير فى اللقاء الذى يعقد مع المشرف لاحقاً.

الحادى عشر : مسئوليات ومهام المشرف التربوى فى التربية العملية :

لقد تحددت أهم مسئوليات ومهام المشرف التربوى فى العديد من الدراسات فقد حددت قائمة لانج Lang بجامعة أنديانا ١٩٨٠ الأدوار التى يقوم بها المشرف التربوى أثناء التربية العملية فى التالى:

- ١- تقديم المهام المطلوبة والنشاطات من الطالب المعلم والمعلم المتعاون ومدير المدرسة.
 - ٢- توضيح أهداف التربية العملية لكل من الطالب المعلم والمعلم المتعاون ومدير المدرسة.
 - ٣- القيام باختيار المعلمين المتعاونين الأكفاء وكذلك توزيع الطلاب المعلمين على مدارس التطبيق.
 - ٤- عقد اجتماعات مع الطلاب المعلمين لشرح أهداف التربية العملية وأهميتها فى صقل مهارتهم التعليمية.
 - ٥- مساعدة الطالب المعلم فى اكتساب مهارة التدريس من خلال التوجيه والملاحظة والمناقشة.
 - ٦- شرح احتياجات الطالب المعلم للمعلم المتعاون ودعمه فى سبيل تحقيقها.
 - ٧- التعاون مع زملائه من أجل تحسين برامج إعداد المعلم.
 - ٨- الحرص على عمل بحوث ميدانية لحل المشاكل الميدانية فى التربية العملية.
 - ٩- تحديد الدرجة النهائية للطالب المعلم بعد استشارة المعلم المتعاون.
- كما قام موريس ١٩٨١ بجامعة تكساس بتحديد المهام التالية:

- ١- بناء علاقات جديدة مع المعلم المتعاون وإدارة المدرسة.
 - ٢- شرح أهداف التربية العملية وفلسفتها لكل من المعلم المتعاون وإدارة المدرسة.
 - ٣- شرح النظام المدرسى للطلاب المعلمين ومساعدتهم على الانسجام فى البيئة المدرسية.
 - ٤- اختيار المعلمين المتعاونين ذوى الكفاءة التدريسية الجيدة.
 - ٥- شرح احتياجات الطالب المعلم للمعلم المتعاون وما يتوقع منه.
 - ٦- التركيز على عقد اجتماعات مع الطالب المعلم قبل وأثناء التطبيق.
 - ٧- القيام بملاحظة أداء الطلاب المعلمين التدريسية وتقديم تغذية راجعة لهم فى ضوء الملاحظات الميدانية.
 - ٨- القيام بإعداد تقرير نهائى عن كل متدرب وتحديد مواطن الضعف والقوة.
 - ٩- الاحتفاظ بالنشاطات التدريبية التى يقوم بها الطلاب للاستفادة منها.
 - ١٠- التركيز على أهمية القيام الفاضلة والأمانة العلمية فى سلوك الطالب المعلم وتعامله مع مدرسة التدريب ومع المسئولين فيها.
 - ١١- حث المسئولين فى مدرسة التطبيق على تقديم الاقتراحات لتطوير برامج التربية الميدانية.
 - ١٢- عقد اجتماعات شبه دورية مع المعلم المتعاون ومعلم الفصل للتعرف على أداء الطالب المعلم وتقديم الوسائل التى تنمى مهارته التدريسية وحسن أدائه .
- وقد حدد أيضاً دليل التربية الميدانية بكلية التربية جامعة الملك سعود دور المشرف التربوى فى الآتى:
- ١- مساعدة الطالب المعلم على الانسجام مع الجو المدرسى.
 - ٢- يعد المشرف التربوى حلقة الاتصال بين الكلية ومدرسة التدريب.

- ٣- مساعدة الطالب المعلم فى تحضير الدروس واختيار طرق التدريس والوسائل التعليمية المناسبة.
 - ٤- زيارة الطالب المعلم بمعدل مرة كل أسبوع.
 - ٥- ملاحظة أداء الطالب المعلم والاتجاه نحو التغذية الراجعة على ضوء الملاحظات التى تم رصدها.
 - ٦- الإطلاع على دفاتر التحضير بشكل دورى وملاحظة انتظامه فى مدرسة التدريب.
 - ٧- تقييم أداء الطالب المعلم فى نهاية الفصل الدراسى فى ضوء الملاحظات خلال الفصل الدراسى.
 - ٨- حل المشكلات والصعوبات التى يتعرض لها الطالب المعلم أثناء فترة التدريب.
 - ٩- الحرص على مشاركة الطالب المعلم فى الأنشطة المدرسية.
- هذا وقد حدد دليل التربية العملية بجامعة الأزهر مهام ومسئوليات المشرف التربوى فى النقاط التالية:
- ١- إن المشرف الجامعى يشكل حلقة الوصل بين كلية التربية من جهة وبين إدارة مدرسة التدريب ومعلميها من جهة أخرى ولذا فإن تعاونه مع القائمين على التدريب فى المدارس المضيفة يسهم بشكل كبير فى إنجاح برنامج التربية العملية.
 - ٢- يعمل المشرف الجامعى على خلق اتجاهات إيجابية لدى الطالب المعلم نحو مهنة التعليم.
 - ٣- تزويد الطالب المعلم بقائمة من أنماط السلوك التعليمية التى يتوجب عليه ملاحظتها ورصدها خلال حصص المشاهدة ويفضل استخدام نموذج للمشاهدة ينسجم مع مادة التخصص التى يدرسها الطالب المعلم.

- ٤- مساعدة الطلاب فى التخطيط للدروس وتنفيذها وقد يتطلب ذلك عقد جلسات تسبق التدريس الفعلى لمناقشة أداء الطالب المعلم، بالإضافة إلى حضور عملية التدريس نفسها.
- ٥- يزود الطلاب المعلمين بالتغذية الراجعة حول أدائهم كما يتداول معهم بشأن مشاكلهم بصفة عامة محاولاً حلها بالتعاون مع مدير المدرسة والمعلم المتعاون.
- ٦- ينسق مع المعلم المتعاون حول كافة الأمور المتعلقة بالعملية التعليمية سواء كان ذلك من حيث التخطيط أو وضع الأهداف أو تنفيذ الدرس أو تقييمه تجنباً لما قد ينشأ لدى الطالب المعلم من تباين فى أساليب التوجيه.
- ٧- تزويد الطالب المعلم بقائمة من المعايير التى يستخدمها سواء فى مناقشة الأداء الصفى للطالب أو فى التقويم النهائى لهذا الأداء.
- ٨- التعرف على قضايا التربية العملية ومشاكلها فى المدارس المضيفة محاولاً معالجتها ما أمكن وإطلاع مكتب التربية العملية على ذلك.
- ٩- الاشتراك فى تقويم الطلاب المعلمين الذين يتولى الإشراف عليهم بما ينجم مع تعليمات مكتب التربية العملية.

ويمكن إجمالى مهام ومستوليات المشرف التربوى فى الجوانب التالية:

أولاً: الجانب الإحصائى:

حيث يقوم المشرف التربوى بالعمل على خلق جو ودى أساسه الألفة والتعاطف كما يشجع التعاون والمشاركة، ويتشاور مع الطلاب والمعلمين ومديرى مدارس التدريب على اتخاذ القرارات وجوانب العمل المدرسى، ويبذل جهده فى الاتصال بمسئولى المدرسة والكلية لحل مشكلات الطلاب.

ثانياً : الجانب التنظيمي :

عن طريق عقد لقاءات مع الطلاب ومستولى المدرسة لشرح وتوضيح الأهداف وكتابة بعض الإرشادات لتطبيق المنهج واقتراح التعديلات المناسبة للأهداف من واقع خبرته وفي ضوء التجربة وما ينتج عن التطبيق الميدانى والعمل على تكوين اتجاهات إيجابية لدى الطلاب نحو مهنة التدريس.

ثالثاً : الجانب المالى والإدارى :

وترتكز حول الاتصال بالمستولين وكيفية استخدام الإمكانيات البشرية ووضع خطة لعمل ملفات وسجلات والتقييم ، وتقديم اقتراحات حول المكافآت المالية والتنسيق بين إدارة المدرسة وإدارة الكلية.

رابعاً : الجانب الفنى :

وفيه يقوم بالإشراف على الجدول المدرسى واستخدام الوسائل التعليمية والإشراف على عمل المعلم وتقديمه المهنى ، ومناقشة الطلاب فى المشكلات التى تواجههم طرق تحسين وتطوير المناهج وكذا توزيع المعلمين والطلاب فى الفصول بالإضافة إلى الإرشادات التربوية والدروس التوضيحية.

خامساً : الجانب التقوييمى :

ويشمل تقويم الخطة التربوية فى ضوء أهداف التربية العملية وتقييم أداء الطلاب وإشراك المعلم المتعاون ومدير المدرسة فى عملية التقييم ، واستخدام طرق وأساليب تربوية مناسبة عند تقويم الطلاب ، مع الالتزام بالموضوعية والتشاور الدائم مع المسئولين.

الثانى عشر : ممارسات المشرف التربوى فى نموذج الاتصال والتفاعل :

يمكن أن تنتظم ممارسات المشرف التربوى فى نموذج الاتصال والتفاعل فى ضوء عدد من الموجهات هى كالتالى :

- فى التعليم والتعلم:

- ١- التعليم مهنة من حق المعلم أن يمارسها بحرية.
- ٢- التعليم عمل طبيعى ليس محاطاً بالتوتر إذا وجدت البيئة المناسبة.
- ٣- أن أفضل وسائل الرقابة والإشراف هى الإشراف الذاتى من المعلم.
- ٤- إذا حصل المعلم على الثقة والحرية أمكن أن يوجه نفسه ذاتياً.

- فى السلطة والضبط:

- ١- يتطلب الإشراف التشاركى استخدام سلطة التأثير الشخصى، النزاهة والصرامة والثقة.
- ٢- تفويض السلطة إلى المعلمين يعطى المشرف موقِعاً ممتازاً للتأثير والاتصال الإيجابى.

- فى الوقت:

- ١- ما يصرف من وقت فى تحديد الأهداف وتنظيم العمل الجماعى هو استثمار نتائج مستقبلية.
- ٢- العمل الفردى مع المعلمين من خلال الزيارات الصفية يجب أن لا يستهلك جزءاً هاماً من وقت المشرف التربوى.

- فى تحقيق النتائج:

- ١- يرتبط تحقيق النتائج فى ضوء وضوح الأهداف فى أذهان المعلمين ومشاركتهم فى وضعها.
- ٢- مسئولية تحقيق النتائج مسئولية جماعية لا تقتصر على المشرف التربوى وحده.

الثالث عشر : أساليب عمل المشرف التربوى :

هناك عدة طرق يمارس من خلالها المشرف التربوى مهامه الواسعة

المتعددة ومن هذه الطرق ما يلى:

- ١- التقارير التى تخص المعلمين والمديرين والبناء والتجهيزات.
- ٢- الزيارات الميدانية للفصول فى المدارس وهى تتنوع ما بين زيادة توجيهية للمعلم وأخرى تقويمية وثالثة مراجعة ورابعة تعليمية.
- ٣- الدروس النموذجية أو التطبيقية أو التوضيحية.
- ٤- الدورات التدريبية ودرس العمل.
- ٥- تبادل الزيارات بين المعلمين وإلقاء المحاضرات وتوزيع النشرات.
- ٦- إجراء البحوث والتجارب وتنظيم اللقاءات بين المعلمين والمديرين.
- ٧- المقابلات الفردية بين المعلمين.

الرابع عشر : القصور فى الإشراف التربوى :

يوجد هناك قصور شديد يتمثل فى النواحي التالية:

- ١- إسناد مهمة الإشراف فى بعض الكليات لبعض المشرفين من أصحاب التفهم المحدود مما يعنيه الإشراف التربوى ومجالاته وإجراءاته ومهاراته التى يجب أن يتبعها أو يعمل بها كل من تناط به هذه المهمة التربوية، الأمر الذى تحول معه الإشراف إلى مجرد زيارة أو زيارتين للطالب المعلم بفرض تقويم أدائه وإعطاء الدرجة وينتهى الأمر عند هذا الحد.
- ٢- ترتب على عدم الأخذ بالشروط والضوابط المحددة لاختيار المشرفين التربويين فى بعض الكليات وجود المشرف المبتدئ الذى تنقصه بعض الكفايات الإشرافية والتى تنعكس سلباً على أدائه، ضمن الممارسات التى مازالت قائمة تعيين المشرفين التربويين طبقاً لبعض المعايير التى يصعب الاعتماد عليها، كسنوات الخبرة فى التعليم أو سنوات العمل الإدارى أو الدرجة العلمية الحاصل عليها، ممن يستطيع التأكيد على أن هذه العوامل

وغيرها إذا ما توافرت في الفرد يمكن أن يكون مشرفاً تربوياً ناجحاً قادراً على إحداث التغيير في الطلبة المعلمين.

٣- عدم الاستفادة من بعض الأساليب الحديثة المتبعة في كثير من الدول للتغلب على مشكلة الإشراف وجعلها أكثر جدوى وفائدة، ونعنى بذلك أسلوب المعلم المتعاون الذي يمكن أن يختار من بين المعلمين المجيدين بالمدرسة ويكلف المشاركة مع المشرف بتوجيه الطالب المعلم للاستفادة من خبرته من ناحية ومن كونه مقيماً في المدرسة من ناحية أخرى.

٤- عدم وجود عدد كاف من المشرفين التربويين في بعض التخصصات ببعض الكليات أدى إلى الأخذ بنظام الندب الخارجى فتدب الكلية موجهن متخصصين في المادة العلمية دون أن تتوفر لديهم الخلفية العلمية التربوية مما يؤدي إلى عدم وجود اتفاق عام على المبادئ الأساسية للتدريس.

٥- تركيز بعض المشرفين على جانب دون سواه من جوانب التربية العملية كأن يهتم أحدهم بالمادة العلمية دون الاهتمام بموقف الطالب المعلم في الفصل واهتماماته بديناميات التدريس، وذلك لعدم وجود وحدة فكر تربط بين المشرفين في أغلب الأحيان.

٦- اختلاف مستوى تقدير الدرجات من مشرف لآخر، حيث أن هذا المستوى شخصي يستند إلى أسس عامة متفق عليها، ولذا يختلف المستوى كراماً أو تغييراً فتختلف درجات مجموعة مشرف عن درجات غيره من المشرفين.

الفصل الخامس

الإشراف الفني

مقدمة

أولاً : مفهوم الإشراف الفني

ثانياً : وجهات النظر حول مفهوم الإشراف الفني

ثالثاً : السمات الخاصة بفلسفة الإشراف الفني

رابعاً : أهداف الإشراف الفني

خامساً : مبادئ الإشراف الفني

سادساً : ضرورة الإشراف الفني

سابعاً : وظائف الإشراف الفني

ثامناً : خصائص وسمات الإشراف الفني

أ- خصائص الإشراف الفني

ب- سمات الإشراف الفني

تاسعاً : مجالات الإشراف الفني

عاشراً : أنماط الإشراف الفني

الحادي عشر : أساليب الإشراف الفني

الثاني عشر : ديمقراطية الإشراف الفني

الثالث عشر : ما يجب على المشرف الفني

الفصل الخامس الإشراف الفني

مقدمة :

إن تراكم المعرفة وتعدد الخبرات وتدخلها والحاجة الملحة للتعليم وخاصة في الثمانينات ، يتطلب منا تنسيق هذه الخبرات وبناء حياة إنتاجية من أجل التكيف في ضوء الخبرات الجديدة ، ولقد أصبح من الضروري أن نقرر لكل نظام مدرسي ماذا ندرس وكيف نقوم بعملية التدريس .

ويمكن اعتبار عملية الإشراف أداة فعالة تتعكس على المجتمع ، كما أنها انعكاس لما هو موجود فيه ، وفي حالة اعتبارها جزءا من عملية التدريس فإنه يمكن أن لها تأثيرها في تشكيل الفرد والمجتمع ، ولأن عملية الإشراف ليست سلطة عملية ارتجالية. فينظر إليها على أنها خدمة وظيفية من خلالها يستطيع الموجهون أن يعملوا الأفراد والجماعات ، كما أن تراكم المعرفة وتعدد الخبرات وتدخلها والحاجة الملحة للتعليم وخاصة في الثمانينات ، ويتطلب منا تنسيق هذه الخبرات وبناء حياة إنتاجية من أجل التكيف في ضوء الخبرات الجديدة ، ولقد أصبح من الضروري أن نقرر لكل نظام مدرسي ماذا ندرس وكيف نقوم بعملية التدريس ، ولكي تكون عملية الإشراف ذات مقزى وفائدة للقائمين عليها وللمعلمين تحت التدريب والمعلمين والمدرسين والمدارس والجامعات فمن الضروري أن نقوم على إطار نظري ومقبول ومعقول ، يضع اعتباره المحتوى والبرامج والأهداف الواضحة والإجراءات وطرق قياسها .

ونظرا لعملية الإشراف الفني هي العملية التربوية والدور الذي يقوم به في الارتقاء بمستوى الخدمة التعليمية فمن الضروري العناية باختيار المشرفين الفنيين وحق مشكلة الاختيار للوظائف القيادية في مجال التربية والتعليم الأولى

الأساسية التي لو أمكننا التغلب عليها لفتح الطريق سهلا ممهدا أما منا لعلاج المشكلات الأخرى

أولا: مفهوم الإشراف الفني.

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفاهيم الإشراف الفني في معناه ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:

يعرف الإشراف الفني على التعليم بأنه المجهود الذي يبذل لاستشارة توجيهه وتنسيق وتوجيه النمو المستمر للمعلمين في المدرسة فرادى وجماعات وذلك ولكي يفهموا وظائف التعليم فيها أحسن ويؤدوها بصورة أكثر فعالية حتى يصبحوا أكثر قدرة على استشارة وتوجيه النمو المستمر لكل تلميذ نحو المشاركة الذاتية في بناء المجتمع الديمقراطي الحديث.

ويعنى هذا أثر الفرد الكلى من الإشراف الفني هو تحسين تربية النشر وبهذا يحاول الإشراف الفني إنشاء برامج تعليمي أكثر ملائمة لحاجات التلاميذ في مجتمع ديمقراطي حديث وتوفير المادة والطريقة التي تمكن الأطفال من التعلم على نحو أكثر سهولة وفعالية أو بمعنى آخر الإشراف على تحسين المواقف التعليمية والعلمية فالمشرف الفني إذن قائد تربوي يعمل كمرشد ومستشار للمعلمين ومثير لنشاطهم في محاولتهم لتحسين العملية التعليمية .

كما يعرف أيضا الإشراف الفني بأنه هو عملية توجيهه وتقويم ناقد للعملية التعليمية التربوية والنتيجة الأخيرة للإشراف يجب أن تكون تزويد التلاميذ بخدمات تعليمية أحسن.

كما يقصد أيضا بالإشراف الفني بأنه هو بيان أوجه النشاط الفني التي تختص أولا ومباشرة دراسة وتحسين الظروف التي تحيط بالمعلمين وبتعليم التلاميذ وغيرهم.

ويعرف أيضا الإشراف الفني بأنه الوسيلة التي يتم بها تقييم وتقدير جهد المعلم في العملية التعليمية من خلال ما يقوم به من أعمال متنوعة ذات صلة بمادة تخصصه مع تهيئة الظروف المناسبة لأداء عمله بنجاح.

كما يعرف أيضا الإشراف الفني بأنه تنسيق وإثارة اهتمام وتوجيه المعلمين بقصد توجيه نحو التلاميذ لتتجهمكوا من المشاركة بصورة فعالة في بناء المجتمع الذي يعيشون فيه.

وإن الإشراف الفني مجهود منظم ومستمر لتشجيع المعلمين على النمو الذاتي حتى يصبحوا أكثر فعالية في تحقيق الأهداف التربوية .

وبذلك يشمل الإشراف الفني مجموعة من الأنشطة التي تحدث في الفصل الدراسي فهو يتعلق بتحسين العملية التعليمية وأدوات التعليم من خلال الملاحظة المباشرة للمعلمين والتلاميذ في تفاعلهم مع البيئة بالإضافة إلى ذلك ضرورة الاجتماع بأعضاء هيئة التدريس .

وبالإضافة إلى هذه التعارف يمكن توضيح الإشراف الفني على النحو التالي الإشراف الفني هو مقدمة فنية تعاونية تهدف إلى دراسة الظروف التي تؤثر في عملية التربية والتعليم والعمل على تحسين هذه الظروف بالطريقة التي تكفل لكل تلميذ أن ينمو نموا مطردا وفق ما تهدف إليه للتربية المنشودة .

ومن الواضح والمعلوم أن العملية التربوية والتعليمية تتأثر بالمجتمع وأوضاعه وظروفه السياسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية والثقافية.

وبذلك فإن الإشراف الفني باعتباره جزء من العملية التربوية والتعليمية فلا بد أنه يتأثر بتلك الظروف التي تتفاعل وتوجه الحياة في المجتمع أي أن الإشراف الفني يتأثر بطبيعة المجتمع من حيث ممارسة عمليات الإدارة مركزية كانت أو لامركزية كما يتأثر أيضا بأنماط الإدارة المدرسية وممارستها

بنوعية القائمين عليها من حيث الاهتمام بالنواحي الفنية أو أعقابها أو تلازم اهتمامها بالجانبية الإداري والفنى.

يعرف هارولد سيرين الإشراف الفنى بأنه هو بيان أوجه النشاط التى تخص أولا ومباشرة بدراسة وتحسين الظروف التى تحيط بالمعلمين وبالتعليم التلاميذ وغيرهم .

ويعرف ويلزم الإشراف الفنى هو نوع من أنواع النشاط وجه لخدمة المدرسين وإطلاق قدراتهم الكامنة بتذليل ما يعترضها من عقبات ومساعدتهم القيام بواجبهم فى صورة أكمل

وقد عرف أيضا مالونمرنى الإشراف الفنى يجب أن تكون تزويد التلاميذ بخدمات تعليمية أحسن.

ومن التعريفات السابقة يعرف الإشراف الفنى بأنه خدمة فنية تعاونية تهدف إلى دراسة الظروف التى تؤثر فى عملية التربية والتعليم والعمل على تحسين هذه الظروف بالطريقة التى تكفل تلميذ أن ينمو نموا مطردا وفق ما تهدف إليه التربية المنشودة

ومن خلال هذا التعريف نجد أن الإشراف الفنى يتضمن

١- مقدمة تربوية

فالمشرف الفنى يقوم بتوجيه المعلم وإرشاده ويعمل على إعداد الظروف لنمو المهنى ونمو تلاميذ فى الاتجاهات السلمية

٢- عملية تعاونية

فالمشرف والمعلم زميلان فى المهنة يتعاونان فى العمل لتحقيق أهداف المدرسة فى جو من الاحترام والحب المتبادل

٣- خدمة اجتماعية

فالمشرف الفني يجب ألا يوجه كل عناية نحو المدرس وطريقة تدريسه فحسب بل ينبغي أن يهتم أيضا بدراسة العوامل التي تسيير عملية التعليم ومن بينها العوامل المتعلقة بالتلاميذ خارج المدرسة لظروفهم المنزلية أو عدم قدرتهم على التكيف الاجتماعى فى المدرسة وهذه العوامل التى تؤثر فى عملية التعليم تتطلب فى دراستها ووضع الحلول لها معاونة المشرف الفني وتوجيهاته

٤- وسيلة لتحقيق أهداف التربية

فالمشرف الفني يعمل مع المعلم لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية فكثيرا ما يحقق المدرس فى توجيهه دراسة لتحقيق هدف تربوى معين بسبب قلقه على إنهاء القرار أو عدم نجاح تلاميذ فى الامتحان ومهمة المشرف الفني هنا تتطلب معاونة المعلم على فهم أغراض تدريس مادته فهما يمكنه من تحقيق الأهداف التربوية العامة التى يعمل على إنجازها

ثانيا: وجهات النظر حول مفهوم الإشراف الفني

هناك كثير من المقترحات المرتبطة بالإشراف الفني عبر السنين ومازال التدخل والالتباس والغموض موجودا فى هذا المجال كذلك عدم تحديد الأدوار الفعلية لمن يقوم بوظيفة الإشراف والمشرفين ومفتاح مكونات وظيفتهم ، وكم من السلطة يجب أن يمتلكوا وما نوعية العلاقة التى يجب أن تكون بين المديرين والمعلمين بالإضافة إلى ذلك هل الإشراف ينظر إليه على أن له دوراً خاصاً أم أنه عملية مكونة من عدة أدوار .

وهناك كثير من الجمل والفقرات فى مجال الإشراف الفني والتى تعتبر مكونات أساسية لمفهوم الإشراف وهناك أيضا وجهات نظر مختلفة مختارة من المؤلفين فى مجال الإشراف منها :

- قد حدد بين هارز Ben Harris الإشراف على أنه الشئ الذى تفعله المدرسة فى النواحي الشخصية فى تعاملها مع الكبار والأشياء لأجل البقاء والحفاظ على صورتها أو تغيير العمليات المدرسية التى يكون لها تأثير مباشر فى عمليات التدريس لرفع وترقية تعليم التلميذ والإشراف له علاقة وثيقة بالتعليم والتلميذ ، ويعتبر الإشراف وظيفه رئيسية لأجل إدارة وتنظيم المدرسة وليس واجبا أو أداء أو وظيفة معينة أو إقامة تكنيك معين .

إن الإشراف على التعليم يكون موجها فى المقام الأول إلى الحفاظ على بقاء النظام فى المدرسة وفى نفس الوقت إلى تحسين عملية التعليم والتعلم فى المدرسة .

يرى كامبل ويلز Kimball willes إن الإشراف هو مجموعة من الأنشطة للبرنامج المدرسى لكل المستويات التى تصمم لتحسين العملية التعليم والتعلم فى المدرسة .

والقد وصف المشرفين على النمو التالى :

- ١- إنهم رسل يساعدون فى إقامة الاتصال
- ٢- يساعدون الأفراد فى سماع بعضهم البعض
- ٣- هم يخدمون الآخرين فى توفير الرضا والطمأنينة لهم
- ٤- يخدمون كرابطة ليكونوا حلقة وصل بينهم وبين الآخرين الذين لهم مشكلات مشابهة .
- ٥- يحثون أعضاء هيئة التدريس على إعطاء أفكار جديدة والمشاركة الفعالة ومساعدتهم ومساندتهم لأجل تجريب أشياء جديدة .
- ٦- أنهم وسيلة لتنفيذ الأفكار وإيجاد الأنفاق فى حالة تقديم أفكار جديدة
- ٧- إنهم يستمعون للمقترحات الفردية والمتعلقة بمشاكلهم .

ويوصون بمصادر أخرى ربما تساعدهم هذه المصادر فى البحث عن حل لمشاكلهم إنهم يحضرون إلى المعلمين فى صورة فردية واثقة تمام الثقة توافر مواد تعليمية مقترحات بناء ، وشعورهم أبعد من ذلك فهم يعتقدون أن المدرسين يملكون النظام المدرسى ويستطيعون الحفاظ عليه ، وقد أوصوا بأن ينشط أمتهان الإدارة المدرسية أعضاء هيئة الإدارة المدرسية إنهم يمدون بالخبرة فى عمليات جماعية ويمدون بأنماط مقبولة من السلوك وبناء العلاقات الاجتماعية السهلة إنهم فوق كل هذا ، قادرون على مساعدة الأفراد لكى يتقبل بعضهم البعض الأفراد وذلك لأنهم يعرفون جيدا أن قيمة الفرد تنمو من خلال تفاعله مع الآخرين ، ومن خلال ذلك يمدد نهم بالمناخ الإنفعالى المثالى المناسب لأجل نمو التلميذ .

لقد أصبح دور المشرف مساندا ومساعدًا ومشاركًا كأفضل عن انه عملية توجيه ويمتلك المشرف سلطة كبيرة ، ولكنة يستخدمها بطريقة أخرى إنه يستخدم السلطة مركزة لترفيه وتحسين الأداء من خلال الشعور بالمسئولية المفترضة أو المخولة له والقدرة على الابتكار فضلا عن استخدامها من خلال الاعتمادية والمطابقة .

- ويعتبر وليم بيرتن William Burton ولى بيركى Lee Brueknes من أهم الرواد الذين أسهموا فى مجال الإشراف . خاصة فى تحديد المبادئ أو الأسس التى تتعمق على الإشراف .

ثالثا: السمات الخاصة بفلسفة الإشراف الفنى.

تم فلسفة الإشراف الفنى بالسمات والخصائص التالية :

- ١- الإيمان بقيمة كل فرد فى الجماعة واحترامه لذاته والعمل على تنمية الفرد والجماعة إلى أقصى حد تسمح به قدراته واستعداداته

- ٢- الاتصاف بالشمول فيتضمن جميع الخبرات الدراسية وكل العوامل التي تتفاعل مع التلميذ ويأخذ في الاعتبار كل ظروف الموقف التعليمي
- ٣- الإيمان بالقيادة التربوية الرائدة وممارسة مسئوليات القيادة إلا توجيه الاستبدادى فى إطار من العلاقات الإنسانية السليمة .
- ٤- احترام الاختلافات فى الآراء بالنسبة للمشكلات والاعتراف بالتكامل العقلى وضمان حق الأفراد فى التعبير عن آرائهم بحرية.
- ٥- الثقة فى استعداد المعلمين للنمو وقدرتهم على المشاركة فى توجيه أنفسهم بالقيام بعملية التقويم الذاتى .
- ٦- استخدام الأساليب الديمقراطية فى تشكيل السياسات والخطط و الأهداف واتخاذ القرارات .
- ٧- توجيه جو من التعاون الديمقراطى.
- ٨- استخدام الطريقة العلمية والتجريب لحل المشكلات التربوي ولزيادة النمو المهنى لأعضاء هيئة التدريس.

رابعاً: أهداف الإشراف الفني

من أبرز ما يهدف إليه الإشراف الفني مايلي:

- ١- الارتفاع بمستوى أداء المعلم ومعاونته على النمو العلمى والمهنى.
 - ٢- تقديم الخبرات الناجحة ومعالجة الإحصاء فى الأداء.
 - ٣- تقويم عمل المعلم فى مجال تخصصه.
 - ٤- العمل على تطوير العملية التعليمية.
- ولعل تحقيق هذه الأهداف تقتضى أن تكون لدى المشرف الفني ومن يضطلع بمهام الإشراف الفني الخبرة الكافية والكفاءة الفنية بالإضافة إلى

المؤهلات الدراسية التي تتناسب مع ما يقوم به من عمل إلى جانب تمتعه بالصفات الشخصية التي تمكنه من أداء عمله بنجاح وإلى من بينها.

- ١- سعة الأفق.
- ٢- الاطلاع الواسع.
- ٣- التفصح الذهبي.
- ٤- النضج الفكري.
- ٥- تقديره لمشاعر الآخرين.
- ٦- قدرته على الإقناع.
- ٧- القدرة على كسب احترام العاملين وثقتهم فيه.

كما يستهدف الإشراف الفني تلك الأهداف التالية:

- ١- العمل على ما يكفل تحقيق الأهداف الاجتماعية والتربوية ويوجه المدرسين لمراعاتها.
- ٢- مساعدة المدرسين على الوقوف على أحسن الطرق التربوية والاستفادة منها في تدريس مواردهم ، ومداومة إطلاعهم على كل جديد في ميدان تخصصهم وتشجيعهم على إجراء تجارب جديدة والاشتراك في الحلقات الدراسية والمؤتمرات التربوية وغير ذلك مما يساعد نمو المدرس مهنيًا وعمليًا.
- ٣- الكشف عن حاجات المدرسين وتكوين علاقات إنسانية بين هيئة التدريس في رفع روحهم المعنوية ويعملوا متحمسين في تحقيق أهداف المدرسة.
- ٤- احترام شخصية المدرس واحترام قدراته الخاصة ومساعدته على أن يصبح قادرًا على توجيه نفسه وتحديد مشكلاته وتحليلها.

- ٥- مساعدة المدرسين على الاستفادة من البيئة المحلية والتعرف على مصادرها المادية والإنسانية كالأماكن التاريخية والمراكز الصناعية والمتاحف والحدائق وغيرها فما كل أولئك إلا معامل للبحث والدراسة والتتقيب.
- ٦- العمل على تنسيق البرامج التعليمية لتحسين العملية التربوية.
- ٧- مساعدة المدرس في الحصول على ما يحتاج إليه من موارد وخامات ووسائل معينة على التدريس ففى مقدور المشرف الفني أن يدل المدرس على مصادر الأرقام مثلا ويشجعه على استخدامها وفى مقدور موجة الأشغال مثلا أن يعين المدرس على استخدام خامات محلية بدلا من الخامات التى تعود المدرس أن يطلبها والتى قد يتعذر الحصول عليها ، كما لا يستطيع موجه العلوم أن يرشد المدرس إلى عمل بعض الأجهزة البسيطة بدلا من محاولة شراء الأجهزة الباهظة الثمن أو التى قد لا تتوفر فى الأسواق الحلية.
- ٨- تقويم أعمال التلاميذ فيستطيع المشرف الفني أن يتفق مع المدرس على الأسس التى يقوم عليها تقويم أعمال التلاميذ ، وأن يناقشه فى أحسن وسائل التقويم ، كما أنه يستطيع أن يعين المدرس على تقويم نفسه ليتعرف على نواحي قوته فيدعمها ، ونواحي ضعفه فيعالجها.

خامسا: مبادئ الإشراف الفني

- قد لخصت موسوعة البحث التربوية المبادئ السنة كأساس يقوم عليها ومفهوم الإشراف الفني الحديث وهى كالتالى:
- ١- يبنى الإشراف الجيد على أسس تربوية سليمة . نظرية وعملية تربط بين العلم والفلسفة والخبرة والواقعة.
- ٢- يتصف الإشراف الحديث بالديمقراطية.

- ٣- يتسم الإشراف الحديث بالابتكار والإبداع فى كشف الحقائق التربوية وعلاقتها القديمة وتطبيقها على مواقف تعليمية معينة.
 - ٤- يقوم الإشراف الفنى باستخدام سلسلة من أوجه النشاط التعاونى المنظم والتخطيط والتنفيذ.
 - ٥- يعرف الإشراف الجيد بالنتائج التى يحققها.
 - ٦- يسترشد الإشراف الفنى الحديث بالأهداف المهنية.
- وقد أكد محمد زيدان على أهم مبادئ الإشراف الفنى كالاتى.
- ١- احترام شخصية الفرد.
 - ٢- التعاون والإسهام والعمل الجماعى.
 - ٣- المنافسة.
 - ٤- تشجيع الخلق والإبداع.
 - ٥- المرونة.
 - ٦- الأسلوب العلمى وفى البحث التفكير.
- وفى مجال أفراد المبادئ التى تتضمن أهداف الإشراف هى:
- ١- إن الهدف الرئيسى من عملية الإشراف هو تقدم وتحسين نمو التلميذ وبالتالي ينعكس ذلك بطريقة حتمية تنمية وتحسين المجتمع.
 - ٢- إعطاء أو مساعدة القيادات فى القدرة على إعادة التكيف والقدرة على الاستمرار والتدرج من مستوى إلى مستوى آخر فى النظام المدرسى كذلك نقل محتوى خبرات التعليم إلى خبرات أخرى بمعنى الاستمرارية والقدرة على التكيف مع البرنامج الإشرافى.
 - ٣- الهدف المباشر لعملية الإشراف هو إقامة جو محبب لعملية التعليم والتعلم.
- الإشراف من خلال الوسائل المتاحة يعمل دائما على تحسين طرق التدريس لعملية التعلم.

- يخلق الإشراف جوا اجتماعيا ماديا سيكولوجيا بيثيا محببا لعملية التعلم.

- تكامل وتناسق كل الجهود لعملية الإشراف والاستمرارية فيها.

- يكون الإشراف عاملا مساعدا أقيادة إلهاما فى تحرير الطاقات الإنسانية الخلاقة للعاملين فى الحقل التعليمى.

وقد أكد سرجوفانا Sergiovanni ١٩٨٢ على أن أهداف الإشراف الفني على النمو التالى.

١- تنمية وتحسين أداء المعلم داخل الفصل وتوضيح جوانب النظام المدرسى وتنمية أداء معين ذى مغزى للمعلم.

٢- تصحيح الأخطاء التى تحدث فى الفصل ، ولذلك تنفيذ ما هو ضرورى خارج الفصل.

وبالإضافة إلى هذه المبادئ فإن أيضا من أهم المبادئ الأساسية للإشراف الفني مايلى:

١- إن الفرض الرئيسى للإشراف هو تحسين مستوى نمو التلاميذ ومن ثم تحسين وضع المجتمع.

٢- الفرض الثانى العام من الإشراف هو توفير الأمن والطمأنينة الدائمة للقيادة وإعادة التكيف مع البرنامج التعليمى على مدى السنين من مستوى إلى مستوى آخر داخل النظام ونقل خبرات التعليم إلى مناطق أخرى.

٣- الفرض الوسيط (القريب) من الإشراف التعاون لأجل إقامة الجو المناسب المفضل لعملية التعليم والتعلم.

١- الإشراف من خلال الوسائل المتاحة سوف يردى إلى تحسين طرق التدريس والتعلم.

- ب- سوف يخلق الإشراف البيئة الطبيعية والاجتماعية والمناخ الملائم والمفضل لأجل أفضل.
- ج- تكامل وتناسق الإشراف مع الجهود التربوية المستمرة والمادة العلمية لأجل ضمان الاستمرارية.
- د- الإشراف يؤدي إلى التعاون بين كل من أعضاء وعمال الإدارة لخدمة حاجتهم وسوف يتيح الفرص الطبيعية لتحقيق النمو لكل الاختصاصات فى الإصلاح ، وضع صعوبات التدريس التى تحول دون القيام بمسئوليات جديدة.
- هـ- الإشراف يساعد ويحث ويقود لأجل استمرارية وتحرر روح الخلق والابتكار.
- ٤- منظور آخر أكثر حداثة لجو لوفيل John Lovell يرى أن الإشراف عبارة عن نظام السلوك التعليمى.
- ٥- هناك جهات نظر أخرى للعلماء الذين ينظرون إلى الإشراف على أنه نظام السلوك التعليمى الذى يتفاعل مع الاستشارة المدرسية والتدريس والتعليم والإدارة ونظام سلوك التلميذ نفسه.
- ٦- يقصد بالإشراف التعليمى بأنه السلوك المصمم بطريقة رسمية بواسطة المؤسسة (المنظمة) التى تؤثر مباشرة على سلوك المعلم والمنفذ بطريقة تسهيل تعلم التلميذ وتحقق أهداف تعلمه وتحقق أهداف هذه المؤسسة (المنظمة) .
- وأن هذا التقريب يتناول ثلاث عناصر رئيسية هى كالتالى :
- العنصر الأول** - أن السلوك المبين قد صمم بطريقة رسمية وهو ليس عشوائيا أو نشاطا مقدرًا بطريقة الصدفة، ولكنها يحمل طابع المطلب الخاص بالمؤسسة التعليمية والسلطة الرسمية.

العنصر الثاني - أنه يؤثر مباشرة على سلوك المعلم وأن هذا العنصر يؤدي إلى التأثير على الوجبات المقدرة التي يقوم بها المشرفون الذين هم في نفس الوقت ذو أهمية للمؤسسة التعليمية ولكنهم ليسوا مشرفين وأن هذا العنصر أيضا يؤثر بوضوح على المعلمين وعلى النظم الفرعية المتعلقة بسلوك المعلم.

العنصر الثالث - أنه يحدد العائد النهائي المرتبط مباشرة بالسبب المباشر لوجود المدرسة وعملية تسهيل تعلم التلميذ وأن هذا العنصر أيضا يمهّد لإظهار نقطة التركيز لتأثير سلوك المعلم ليس كما تشاء الظروف ولكن بما يعطى التغيير المقصود فعلا في سلوك المعلم لكي يعمل على تحسين عملية التعلم.

للإشراف الفني مبادئ يمكن إجمالها فيما يأتي :

١- احترام شخصية الفرد

وذلك أن يحترم المشرف الفني كل فرد يتعامل معه ويتصل به ، واحترام المشرف الفني لشخصية المعلم يتخذ مظاهر عديدة أهمها:

- أ- إظهار الاهتمام بمشكلات المعلم التعليمية والشخصية.
- ب- وضع رغبات المعلم موضع التقدير في حدود الصالح العام الذي أن يكون فوق كل اعتبارات.
- ج- إتاحة الفرصة للمعلم في اجتماعات هيئات التدريس ليعبر عن أفكاره ويشرح وجهة نظره في حرية تامة.
- د- تهيئة الجو والظروف التي من شأنها إشاعة الطمأنينة وهدوء الأعصاب.
- هـ- تشجيع النشاط الاجتماعي بإقامة الحفلات التي تضم أفراد الأسرة المدرسية لتوثيق الروابط الاقوية وأوامر الصداقة.

و- المعاملة المهذبة والتياسة والتواضع من أهم الأمور التى تأثر قلب المعلم وتحفيزه للعمل التلقائى المنتج .

وبذلك فإن احترام شخصية المعلم ينعكس على علاقته بتلاميذه ويؤثر فيها ، ومن أخطر الأمور أن يترك المعلم يعانى مشكلاته العاطفية والمالية ومتاعبه الأسرية ، لأن هذه المشكلات تصاحبه داخل الفصل وتقف بينه وبين تلاميذه فتلقى عليهم ظلالها القائمة وتعوق النجاح العملية التربوية.

٣- التعاون والإسهام والعمل الجماعى .

يعتبر التعاون الديمقراطى أرقى أنواع التعاون ، لأن الفرد يشعر فيه أنه كغفيرة عضو عامل فى الجماعة ، ولكى ينتسب هذا النوع من التعاون يجب أن يتعرف كل عضو على غفيرة ينتمى الخير له ، وأن يكون على استعداد لأن يقود ولأن يقاد ، وأن يسود كل فرد الشعور بوحدة الجماعة وتماسكها ، وأن يجمعهم هدف مثالى واحد يسعى كل فرد لتحقيقه بنفسه ومع غيره من الأفراد وإما الإسهام والمشاركة فهى عملية تقييم مجموعة كبيرة من الأفراد وتهدف إلى مشاركة كل فرد فى تحسين العملية التعليمية بمجهوده ونشاطه بأن يشترك فى التخطيط والتنسيق والتنفيذ والتقويم ، فإذا أسهم الفرد فى كل أولئك كان ذلك دفعا له على التحمس للعمل وتحمل المسئولية والرغبة فى القيام به ، والمشرف الفنى الناجح هو الذى يشرك معه فى جميع العمليات المتقدمة الطلاب والمعلمين والأباء وسائر من يعينهم الأمر .

وأما العمل الجماعى فهو قيام أفراد الجماعة بعمل معين حين يعتذر الفرد الواحد القيام به منفردا ، ومن شأنه أن يقلل الوقوع فى الخطأ نتيجة اشتراك عدة آراء ويوفر الوقت والجهد نتيجة لتوزيع العمل ، ومن أهم أساليب العمل الجماعى تنظيم اللجان الفرعية وتحديد ما يطلب من كل لجنة، ولكى

يكون منتجا يجب أن يتم في جو ديمقراطي تعاوني من حيث القيادة والتنظيم وأن يكون هدفه الصالح العام.

٣- المناقشة

ويقصد بها اشتراك أعضاء المجموعة أو أكبر عدد منهم في تبادل وجهات النظر وتقليب أوجه الرأي لبحث مشكلة من المشكلات بطريقة تعتمد على المناقشة القائمة على الإقناع والاقتراع ، ويجب أن يتوفر فيها الجو الديمقراطي ، وذلك بتحديد الموضوعات التي ستقوم عليها المناقشة وإطلاع الأعضاء عليها قبل مناقشتها بوقت كاف لبحثها ودراستها والمشراف مطالب بتوفير الجو الصالح للمناقشة حتى تشبع الطمأنينة بين المناقشين ، وأن يقدر لكل شخص رأيه ، ويجب على المشراف الفني أن يصفى لجميع الأراد بصدر رحب ، ويكون الوصول للقرارات والحلول عن طريق الموافقة الإجماعية أو الأغلبية نتيجة الإقناع والاقتراع والا يستعمل حق الاعتراض ، لان من أوليات الديمقراطية في المجتمع المدرسي عدم اللجوء إلى هذا الأسلوب ، هذا وأن مراعاة الأسلوب اللبق في المناقشة تؤدي إلى تجنب المناقشة العنيفة والمهاترة بين المجتمعين ، على أن يكون رائدها الصالح العام لا العناد والتشبث بالرأي.

٤- تشجيع الخلق والإبداع

ويقصد به الوصول إلى كل يد في الرأي والعمل ، وهو نتيجة تفكير عميق وبحث وتجريب . وهو من عوامل تحسين العملية التربوية ، ويستطيع المشراف الفني أن ينمي الابتكار في المعلمين إذا ما أتاح لهم حرية وإشراكهم في تحسين الأهداف والمنهج والمحتويات وطرق التدريس والتقويم وتشجيعهم على التجريب ، ويمت فيهم الشعور بالثقة بأنفسهم وينبغي ألا يملى عليهم العمل والا يشعرهم بسلطته ، وأن يشبع فيهم الطمأنينة ويبعدهم عن التقليد والتقييد

بحرفية القوانين والمنشورات ، وأن يعترف بجهودهم ويؤمن بقدراتهم فى الأخذ بأسلوب البحث العلمى ، ولا ريب أن الابتكار ينمى كلا من المعلم والطالب والمشرف الفنى نفسه ، وفى نموهم انطلاق نحو الخلق والابتكار والتجديد.

٥- المرونة

وهى القابلية للتكيف وفق المواقف المتغيرة ، ولها أهميتها من حيث أن الديمقراطية تقوم على التطور ، وهى ضرورية للمشرف الفنى لمواجهة ما تتطلبه الفروق الفردية بين المعلمين والطلاب والإيمان وحرية التفكير والعمل الفردى والجماعى والمرونة لا تعنى انتقاء التخطيط ، إذ أنه لا بد من خطط معينة يجب أن تكون قابلة لإعادة النظر والتعديل حتى تواجه حاجات المواقف المختلفة ، وبذلك تتسجم المرونة مع الفلسفة الديمقراطية الهادفة إلى خلق نمو متكامل مستمر .

٦- الأسلوب العلمى والبحث والتفكير

يجب أن يكون المشرف الفنى ملماً بأساليب البحث العلمى و وسائله حتى يقوم هو نفسه ببعض البحوث والتجارب العلمية فى ميدان التربية ، ويبصر المعلمين بهذه الأساليب ويساعدهم على استعمالها لكى يصلوا متعاونين إلى التحسين المنشود فى حقل التعليم والتعلم وتسير طريقة البحث العلمى فى الخطوات التالية :

أ- تحديد المشكلة.

ب- فرض الفروض بفيه حلها .

ج- جمع البيانات والمعلومات والخبرات وتضمها وفحصها

د- تفسير النتائج ثم تطبيقها وتقييمها .

ويعنى البحث العلمى والتجريب فى مجال التربية بتحسين العمليات

التربوية والوصول إلى عمليات أحسن ، وفى ذلك زيادة لخبرة المعلمين ، وتعتبر

الفلسفة الديمقراطية التجريب سر حياتها المتجددة ، ولما كان الإشراف الفني الديمقراطي يعتمد على التحسين المطرد كان التجريب عنصرا أساسيا فيه لأنه يستند إلى نقد جميع العمليات التعليمية والتعلمية فى المدارس وفحصها وتحسينها وتقويمها بقصد تحسينها .

سادسا- ضرورة الإشراف الفني

لقد أشار كوجان Cogan إلى ضرورة الإشراف الفني داخل الفصل ويقوم الإشراف الفني فى المقام الأول على دور الموجهين التركيز على المعلمين داخل الفصل حيث يعتمد هذا الإشراف على المناهج الجديدة وأدوات التعليم التى تخضع للتجريب والاختبار بمعنى أن يعتمد الإشراف الفني فى مساعدة المعلم على فهم الأدوات التعليمية الابتكارية ، وأحداث التغيير المطلوب بهدف الأداء الأفضل لمقابلة هذه المتطلبات المتجددة ، ولتحقيق هذه الغايات يجب على الموجهين عمل الأتى :

- ١- مشاركة المعلمين فى اختيار الأدوات الإبتكارية التعليمية المناسبة لكل مدرسة
- ٢- تنمية وتحسين وتخطيط إستراتيجية معينة لسير العمل بهدف اختبار هذه الأدوات التعليمية الإبتكارية داخل المواقف المحلية أو البيئية المحلية
- ٣- تنمية روح الحماس وتقدير هذه الأدوات التعليمية وأجراء الاختبارات والتجريب وتجنب النقد اللاذع .
- ٤- مساعدة المعلمين داخل وخارج الفصل ومساعدة التلاميذ فى مواجهة الصعوبات وخاصة التى تتكشف بظهور أنماط جديدة من السلوك غير المؤلف .

- ٥- عمل خطط واستراتيجيات مناسبة من أجل التعامل مع حالات خاصة بالتلاميذ مثل العنف والتوتر والإنعزال.
- ٦- العمل على نشر الأشياء الناجحة ونقلها إلى مدارس أخرى وخاصة المتعلقة بالتغيير ولذلك أصبح الإشراف عملية ضرورية لتحديد طبيعة المناهج وكذلك لتحديد نوع طرق التدريس المطلوبة ، ولتقويم عملية التعليم والتعلم ، أيضا من أجل تنسيق الجهود إستغلال الطاقات الإنسانية ، كذلك تظهر قيمة الإشراف فى تجنب التداخل فى المناهج ، وتجنب التكرار فى طرق التدريس وتكملة النقص فى مستوى المعلمين عندما ينتقلون إلى مستوى أعلى وأفضل كذلك تظهر أهمية الإشراف فى التخطيط الدقيق للمناهج فى ضوء احتياجات المجتمع ومن هنا يكون البرنامج الإشرافى ضرورة تحتاج إليها لكل مستويات المدارس لتنسيق الجهود من أجل تحسين عملية التعليم والتعلم وإن العوامل التى تؤكد الحاجة إلى الإشراف الفنى تتلخص فيما يلى:

- ١- التوسع فى التعليم
 - ٢- نمو المدرسة وتطور وظيفتها
 - ٣- إعداد المعلم
 - ٤- تزايد أعباء التدريس
 - ٥- تغير مفهوم الطريقة فى التدريس
- ويتضح من ذلك أن هناك حاجة ماسة للإشراف الفنى ليقوم بدورة الحيوى والفعال فى تحسين العملية التعليمية

سابعاً: وظائف الإشراف الفني

- للإشراف الفني وظائفه ومهامه ومن خلالها تحقق أهدافه ومهامه ويمكن أيضاً سرد أهم هذه الوظائف على النحو التالي:
- ١- معاونة المعلم في تفهم عمله ومهام وظيفته باعتبار أن التدريس هو العمل الأساسي للمعلم
 - ٢- تبصير المعلم بأساليب التدريس المناسبة والوسائل السمعية والبصرية المعينة والفعالة في عملية التدريس
 - ٣- مساعدة المعلم على الاهتمام بالأنشطة المصاحبة للمادة وكذلك الأنشطة اللاصفية
 - ٤- توضيح أهداف المادة الدراسية بالإضافة إلى الأهداف التربوية العامة للمرحلة التعليمية ثم إيضاح مكانة المادة الدراسية بين بقية المواد وأهمية الربط بينها لتكامل خبرات التلاميذ
 - ٥- العمل على الارتقاء بمستوى الأداء في الدراسة والعمل على حل ما قد يوجد من مشكلات تعوق التقدم فيها والتغلب على الصعوبات التي تعترض العطاء الجيد
 - ٦- تقديم الخبرات المناسبة ونقل التجارب الناجحة والعمل على تبادلها بين المعلمين مع حفزهم على بذل الجهد على الابتكار والتجديد
 - ٧- معاونة المعلم على تفهم مشكلات تلاميذه العلمية والدراسية والنفسية ومعاونتهم على النمو المتكامل وإعدادهم لحياة مستقبلية ناجحة
 - ٨- يميز المعلم بوسائل التقويم السليم لعمله ولتلاميذه حتى تتحقق الغاية من عمل المعلم.
 - ٩- محاولة اكتشاف المواهب لدى المعلمين والوقوف على استعداداتهم ومحاولة تشجيعهم للإفادة منها في مجال العمل وكذلك معرفة نوعيات

المعلمين من حيث القوة أو الضعف والتجديد أو الجهود الاستخدام أساليب التقويم الملائمة.

- ١٠- التنسيق بين أعمال التنافس الشريف وكذلك العمل على الالتزام بأخلاقيات المهنة والعمل على تعميق الانتماء إليها والترغيب فيها
- ١١- تشجيع المعلم على نمو المهني والعلمي وتشجيعه على الاطلاع المستمر والوقوف على الجديد في مجال تخصصه
- ١٢- أن يقدم المشرف الفني ما يراه من مقترحات مناسبة في ضوء ما عليه من مواقف تعليمية بحيث لا تثقل كاهل المعلم أو تلمزه في شخصه أو تعوق نشاطه أو تقلل من تحميسه وإقباله على المعلم.
- ١٣- أن يضرب المشرف الفني المثل الأعلى في حسن التعامل والقدوة الحسنة في القيادة التربوية والتوجيه السليم.

كما تحدد أيضا وظائف الإشراف الفني على النحو التالي

١- الإشراف الفني قيادة تربوية

بمعنى أنه عملية تستهدف توجيه النشاط الجماعي توجيهها منتجا بحيث يخلق القيادة في الآخرين ، وتهدف القيادة إلى الإيمان بأسلوب المناقشة والرضوخ لقرار الأغلبية ، من واجب القائد أن يملك القدرة على الإيحاء ، وأن يوجه المحتاجين للعون ، وأن يفسح المجال لأنطلاق القادرين وتنسيق قدراتهم وخلق جو من الإيحاء والعلاقات الإنسانية ، وتنمية شعور الأفراد بالانتماء للجماعة والإحساس بالرضا بالعمل .

٢- الإشراف الفني تخطيط

فهو يقوم برسم خطط للعمل الجماعي . وهذا من أهم العوامل النجاح أى مشروع من المشروعات وعند القيام بالتخطيط يجب ملاحظة ما يأتي:

- أ- تحديد المشكلة التي تهم الجماعة
- ب- دراسة إمكانياتها
- ج- تحديد الهدف العام
- د- الإستعانة بالخبرات الفنية
- هـ- تحديد وسائل التنفيذ
- و- التقييم

وكل برنامج مخطط يساعد على تحديد المشكلة وتنسيق الجهود ويعنى على مباشرة عملية التقييم .

٣- الإشراف الفنى عملية تنسيق

والتسيق هو تنظيم الجهود والأعمال لتحاش التضارب والتكرار لتلافى إضاعة الوقت والجهد . ولما كان هدف الديمقراطية النهوض بالمجتمع ، ولما كان هدف الإشراف الفنى هو تحسين المواقف التعليمية عن طريق العمل الجماعى التعاونى . كان التسيق أمرا ضروريا لتنظيم أعمال هيئات التدريس وتحديد المسئوليات لكى يعرف كل فرد نصيبه من العمل ، ولكى يكون عمله متمما لعمل غيره لأمتضاريا معه ولا مكررا له .

والمشرف الفنى الناجح هو الذى يلاحظ استقرار الانسجام بين أعمال المعلمين من ناحية والبرامج من ناحية أخرى ، وهو الذى يستطيع تنسيق الآراء بعقد الاجتماعات والندوات التى تعتمد على المناقشة الحرة ، وهو الذى يزود الجميع بالمعلومات اللازمة ويقوم بمتابعة ونقل الخبرات، وهو الذى يهئ جو مناسباً لتعاون المعلمين والهيئات المحلية بعد أن يلم بها ، وللتسيق أهمية بالنسبة للمشرف الفنى مما دعا إلى لقب (منسق) على المشرف الفنى فى بعض البلدان ، بما أن عملية الإشراف الفنى فى حقيقتها عملية تنسيق وخدمة تربوية تعاونية تستهدف حل المشكلات المصلة بالتعليم .

٤- الإشراف الفني عملية تدريب

فالتدريب هو إحدى مسئوليات المشرف الفني ، وهو من ألزم اللوازم للمدرسين حتى المؤهلين تربويا منهم لأن التطور فى التربية سريع ، وطرق التدريس فى تغير مستمر بما يتفق مع تطور المناهج الذى يتبع بدوره تطور المجتمع ، وهذا يقتضى أن يكون المدرس على علم تام بكل هذه التطورات والتجديد ، وما استحدثت من نظريات وأفكار ، وما عدل عنه مما ثبت عدم جدواة أو جمودة عن مسائر التطور ، والتدريب ضرورى لرفع مستوى المعلمين وتتمية كفاياتهم ومهاراتهم واكتسابهم الخبرات الجديدة .

وهذا يحدد نوع التدريب بالنسبة لنوع المهارات التى يتطلبها المدرسون من وقت لآخر حسب نوع المدرسة ونوع المادة ونوع التعليم وإعداد هذه البرامج يلاحظ ما يأتى:

أ- تدريب لجميع مدرسى المادة التى يشرف عليها المشرف الفني ويكون للمؤهلين وغير المؤهلين ، ويتم على شكل مؤتمرات واجتماعات وندوات فى أول العام وأثناءه ، ويبحث فى المشكلات التربوية والآراء الحديثة بعد دراسة ويجرب لتطبيقها فى الميدان التدريسي .

ب- تدريب للمدرسين وغير المؤهلين تربويا ويتعاون مشرفوا المنطقة على تأهيلهم وتزويدهم بأمس وحدث طرق التدريس .

ج- تدريب للمدرسين الذين دون المستوى الثقافى ويوضح لذلك برنامجان:

١- برنامج قصير الأجل يدرسون فيه بعض الكتب التى تتصل بمادتهم مع بذل المعونة لهم .

٢- برنامج طويل الأجل ، ويتفق عليه من المختصين فى إدارة التدريب ، وقد يكون له برنامج دراسى يقام فى إحدى الكليات أو إحدى معاهد التربية لرفع المستوى العلمى والتحصيلي.

5- الإشراف الفني عملية تقويم

والتقويم وظيفة هامة من وظائف القيادة الجماعية فهو الوسيلة التي يستطيع بها المشرف أن يساعد الجماعة في تحسين نفسها ، ويجب أن يشترك أعضاء هيئة التدريس فرادى وجماعات في كل موقف تعليمي على أن يكون الغرض منه تحسين الموقف الاجتماعي للتلاميذ ، أي تحسين الوسائل التي يتحقق بها نمو التلاميذ من الناحية الفكرية والعلمية والديمقراطية والبدنية ، وعلى أن ينفق الجميع على معايير التقويم ومقاييسه ويقتنعوا بصلاحيته وفعاليتها ومدى صدقة في الوصول إلى أفكار سليمة

هذا وإشراك هيئة التدريس يزيد من نضجهم المهني وخبراتهم وشعورهم بالمسئولية ، ويكون هذا أجدى إذا قام المدرسون بتصميم بطاقة يقومون بالرجوع إليها للتقويم أعمالهم ومقدار نجاحهم أو فشلهم ، وبهذا يستطيع المدرس أن يحاسب نفسه على عمله ، وأن يصدر حكما إنه لم يكن صحيحا فإنه يكون أقرب إلى الصحة على ما أداة من خدمات تربوية لتلاميذه من غير أن يخشى لوما أو حرجا ، ويستطيع المشرف الفني أن يقوم عمله بنفسه ليعرف مدى التقدم الذي بلغه ومقدار النجاح الذي حققه في عمله مع أسرقة التعليمية من معلمين ورؤساء ومدى فشلة أيضا وعوامل هذا الفشل وله يستعين بالمدرسين الذين يعملون معه في ابتكار طرق أحسن وأفضل للعمل الجماعي في مجالات التربية والمختلفة.

ثامنا : خصائص وسمات الإشراف الفني .

يعمل جميع العاملين في حقل الإشراف لتحقيق أغراض مشتركة ، ويتطلب هذا أن تحدد الغايات العامة من خلال عملية البلورة التي تأتي الإ عن طريق الصراع بين الأفكار وهذا يعني أن يكس كل مشرف حتى في مديرية

التربية والتعليم نفسه لتحقيق الأهداف المتفق عليها ، حتى يحسن الوقت نفسه الذى يستطيع فيه إقناع رفاقه أنه ينبغي عليهم إعادة النظر فى عملهم .
يعمل الإشراف الفنى مع المعلمين والمربين لحل المشكلات المشتركة ويتطلب هذا خلق المواقف التى يحسن فيها المعلمون بمشكلاتهم ويطلبون المعونة فى حلها ، ولهذه الطريقة تستبعد كل أثر بلاغى أو النفيس ولا تحدث مشكاة نتيجة الاختلاف فى المركز ، فالمعلم يلجأ إلى المشرف لأن المشرف قد أثبت قدرته على أن يكون مقيدا ، وهذا هو الحق المقدس للقيادة.

الإشراف الفنى كعمل إبداعي :

يبحث الإشراف عن المواهب الكامنة ويبرز أحسن ما فى كل فرد ، ويشجع المبادرة والابتكار والاعتماد على النفس والتعبير عن النفس كما أنه يؤكد أهمية النجاح ويلقى بالفشل فى زوايا النسيان ، ويدرك أن هناك طرقا كثيرة لتحقيق الأهداف النهائية .

والإشراف الفنى يخلق البيئة فهو يسعى لتحقيق التوازن السليم بين أفضل نمو للفرد وبين المصلحة العظمى للجماعة التى ينمو فيها الفرد ، وهو يعمل باستمرار على تشكيل عوامل البيئة المادية لتتوافق مع الأهداف المراد تحقيقها .

أ- خصائص الإشراف الفنى.

ولا شك أن هناك خصائص أو سمات للإشراف الفنى بمفهومه الحديث تشير إلى أهمها فيما يلى:

- 1- توجيه العناية نحو أساسيات التربية وتنظيم التعليم وتحسينه فى إطار الأهداف العامة للتربية
- 2- تحسين كل العوامل التى تؤثر فى نمو العملية التربوية بدلا من الهدف الضيق والمحدود الذى يمثل فى تحسين أداء المعلمين أثناء الخدمة

٢- عدم التركيز فى التعليم على معلم أو مجموعة من الأفراد ولكن يعمل الأفراد متعاونين بهدف تحسين الموقف التعليمى ، فلا توجد جماعة أفضل من الأخرى وهدف الإشراف أن يحسن المجموعة ككل .

٤- جعل المعلم عضوا فعلا متعاوننا فى الجماعة التى تختفى بتحسين التعليم بدلا من وضعه على هامش العوامل المؤثرة فى التقديم التربوى.

من ذلك يمكن استنتاج أن خصائص ومميزات الإشراف الحديث تكمن فى استغلال إمكانات وطاقات الفرد والمجتمع ، وفى نفس الوقت يمكن ترجمة هذه الطاقات والإمكانات إلى خبرات تعمل لصالح التلميذ وهذه الخصائص والمميزات هى كالتالى:

١- العمل على توضيح حاجات العاملين فى الحقل التربوى ومنها العلاقات

الإنسانية المرضية بين أعضاء هيئة التدريس وهذه العلاقات تعتمد فى المقام الأول على الصداقة - والمعاملة غير الرسمية والثقة المتبادلة والاحترام

٢- إن الإشراف الحديث يعتمد فى المقام الأول على الأسلوب الديمقراطى

الذى لا يؤمن بأن يعمل كل فرد كما يحب ، ولكن بما يشمله من

الدينامية والفهم الحساسية لدور القائد التربوى بالإضافة إلى تعاون

واندماج الأعضاء العاملين والمشاركين فى تنفيذ البرنامج من خلال

العلاقات الرسمية وغير الرسمية.

٢- أن الإشراف الحديث هو عملية شاملة بمعنى أنه يشمل تنظيم المنهج

وتحسينه وتطويره ، ويكون ذا طابع مفتوح لكل تلميذ حتى نهاية المرحلة

التي يدرس فيها . كذلك تعتبر عملية الشمولية أساسية للمعلم والمتعلم

وهى تعتمد على موقف التعليم والتعلم ، وبذلك يجب أن تعتمد عملية

الإشراف على تحسين وتوجيه كل المفاهيم أو الأفكار الخاصة بعملية

تعليم التلميذ ، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن .

من أهم خصائص الإشراف الفني مايلي :

- ١- الإشراف الفني خدمة تربوية
 - ٢- الإشراف الفني يهتم بكل ما يؤثر فى عملية التربية والتعلم
 - ٣- الإشراف الفني عملية تعاونية ديمقراطية
 - ٤- الإشراف الفني وسيلة لتحسين العملية التعليمية
 - ٥- الإشراف الفني لتحقيق أهداف التربية
- هذا وينبغى أن يكون واضحا فى ذهن المشرف الفني فى إنشاء إشرافه وتوجيهه أن مهنته محدودة بزمن يجب أن يصل فى خلاله بالمدارس إلى مستوى النضج المهني والعلمي بحيث يستطيع المدرس ذلك أن يتحمل مسؤولية عملة من غير إشراف وتوجيه غير من المدرسين ، حينئذ فقط يستطيع المشرف الفني أن يطمئن إلى أنه حمل الرسالة بأمانة وأدى واجب التوجيه والإشراف بأسلوب ديمقراطى سليم .

فنحن اليوم أحوج إلى أشخاص مكتملى النضج العلمى والمهنى فى استطاعتهم التصرف عن إيمان واقتناع ووضوح فكرى لا كمنفذين فقط لقوانين وتعليمات وتوجيهات بل كمجددين ومبتكرين ومتحمسين ، لديهم القدرة على التصرف ومواجهة المشاكل بشجاعة وإيمان وتغير خوف أو تردد أو هروب من المسؤولية ، يقودهم فى هذا التصرف وضوح الأهداف والنقد الذاتى يعد بحق على حد تعبير الميثاق من أهم الضمانات للحرية ذلك لأن ممارسة هذا النقد يمنح العمل الوطنى دائما فرصة تصحيح أوضاع وملائمتها مع الأهداف للعمل.

ب- سمات الإشراف الفني .

يتسم الأشراف الفني بعدة سمات والتي من أهمها.

١- الإشراف الفني كعملية تعاونية .

يسعى جميع العاملين فى حقل الإشراف لتحقيق أهداف مشتركة ، ويتطلب هذا أن تحدد الغايات العامة من خلال عملية البلورة التى لا تتأتى إلا عن طريق الصراع بين الأفكار ، وهذا يعنى أن يكرس كل متشرف فنى فى مديرية التربية والتعليم نفسه لتحقيق الأهداف المتفق عليها ، ويقتضى هذا أنه ينبغى عليهم إعادة النظر فى عملهم بين الحين والحين ويعمل الإشراف الفني مع المعلمين لحل المشكلات المشتركة ويتطلب هذا خلق المواقف التى يحسن فيها المعلمون بمشكلاتهم ، ويطلبون المعونة فى حلها ، وبهذه الطريقة يستبعد أى أثر للإملاء أو التفتيش ، وتجنب المشكلات التى تحدث نتيجة الاختلاف فى المركز فالمعلم يلجأ إلى المشرف لأن المشرف قد أثبت قدرته على أن يكون موجها وقائدا تربويا وهذا حق للقيادة .

٢- الإشراف الفني كعمل إبداعي .

يبحث الإشراف عن المواهب الكامنة ويبرز أحسن ما فى كل فرد ، ويشجع المبادأة والابتكار والاعتماد على النفس والتغير الذاتى ، كما أنه يؤكد أهمية النجاح ويلقى بالفضل فى زوايا النسيان ، ويؤمن أن هناك طرقا كثيرة لتحقيق الأهداف النهائية ، والإشراف الفني يخدم البيئة فهو يسعى لتحقيق التوازن السليم بين أفضل نمو للفرد وبين المصلحة العظمى للجماعة التى ينمو فيها الفرد ، وهو يعمل باستمرار على تشكيل عوامل البيئة المادية لتتوافق مع الأهداف المراد تحقيقها .

٣- الإشراف الفني كعمل عملي.

- أ- يطبق الإشراف الطريقة العلمية في دراسته للعملية التعليمية وهو بحث على التفكير الثاقب الإنشائي ، ويرى في الفصول الدراسية كما هي قائمة بداية عملية إلى التحسن التدريجي المستمر للأجيال القادمة ، كما يفهم المدارس على أنها أهم العوامل لتذهيب عملية التفكير وحسينها .
- ب- يسعى الإشراف إلى تحسين قياسه للفرد وللجماعة ، ويقوم نتائج التعليم تقويما موضوعيا ، وقياس التحصيل في ضوء القدرة على التحصيل ، وقد يستخدم في تقويم مجهوداته نفس الأسلوب الموضوعي الذي بدأ يستخدمه تدريجيا في تقويم نتائج التعلم
- ج- يشجع الإشراف الفني على القيام بالتجريب في إطار رقابة سليمة وهو يهذب عمليات المحاولة والخطأ ، ويبحث دائما عن أدالة موضوعية لنتائج التجريب.

تاسعا : مجالات الإشراف الفني .

تشتمل هذه المجالات على ما يحدث داخل الفصل وخارجة من تعليم وتعلم، وما يساعد على كسب المهارات ، وتكوين شخصية التلميذ الكاملة المتكاملة بالعمل على تحقيق مطالب النمو في صورة المختلفة سواء كان فكريا أو انفعالياً أو اقتصاديا أو بدنيا أو دينيا أو اجتماعيا ، والإشراف الديمقراطي يدخل في مجال تأهيل التلميذ للعيش في مجتمع ديمقراطي بتدريبه على تحمل مسؤولياته متعاوناً مع غيره مخلصاً في عمله عاملاً على ما يحقق الصالح العام ، ولما كانت مجالات عملية التعلم والتعليم في أوسع مفاهيم ونواحي نشاطها تشمل بالإضافة إلى الفصل والمدرسة وهيئات التدريس بها

والمجتمع المدرسى والمدارس الأخرى فى المنطقة والجمعيات والهيئات والمنظمات المختلفة فى البيئة الحلية فإن المشرف الفنى :

أولا- يستطيع أن يبذل الكثير لتنظيم الاتصال وتنسيق الجهود المشتركة بين مدرس مادته فى مدارسهم المختلفة لحل المشكلات التى تواجههم ، ومواجهة المواقف التعليمية الجديدة التى تتطلب الخبرات واقتراح الحلول بفية معالجها.

ثانيا- يحضر المشرف اجتماعات مجلس الإباء والمجتمع المدرسى ويناقش أولياء أمور التلاميذ فى مشكلات أبنائهم ويشترك معهم ومع المدرسين فى حلها.

ثالثا- يتصل المشرف بزملائه مشرفى المواد المختلفة لتنسيق الأغراض النوعية لموادهم وتوافق هذه الأغراض النوعية مع الأهداف العامة للمنهج ومجال العمل واسع بينهم فى جماعات النشاط المختلفة كالمعارض المدرسية والصحافة والتمثيل وغيرها .

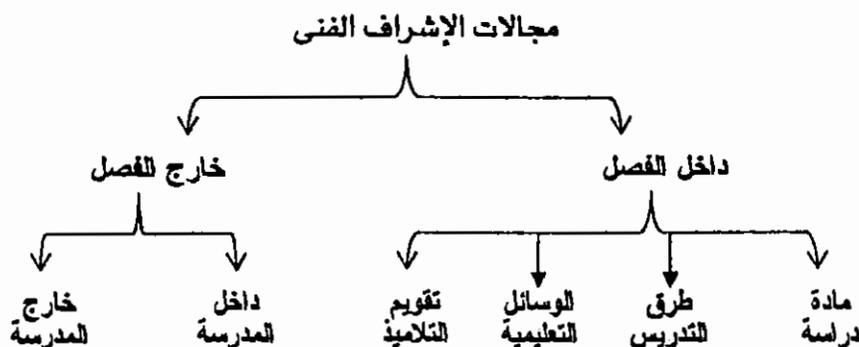
رابعا- يهتم المشرف بصفة خاصة بتوثيق العلاقة بين المدرسة والجماعات النشطة العاملة فى ميادين الخدمات الاجتماعية فى البيئة المحيطة بالمدرسة والمجتمع الخارجى يوجه عام .

وإن المشرف منسق أحيانا ومستشار أحيانا وهو يستطيع أن يضع خبراته تحت تصرف المدرسة والمجتمع معا ليجمع بينهما فيعرف كل منها الآخر ، ويتعرض كل منها لمشكلات الآخر ، ويهم بجهودهم وجهود جماعة المدرسين فى دراسة هذه المشكلات لينغليوا عليها ، كما أنه يستطيع تنسيق العمل المشترك بين البيئة والمدرسة فى خواص النشاط المختلفة .

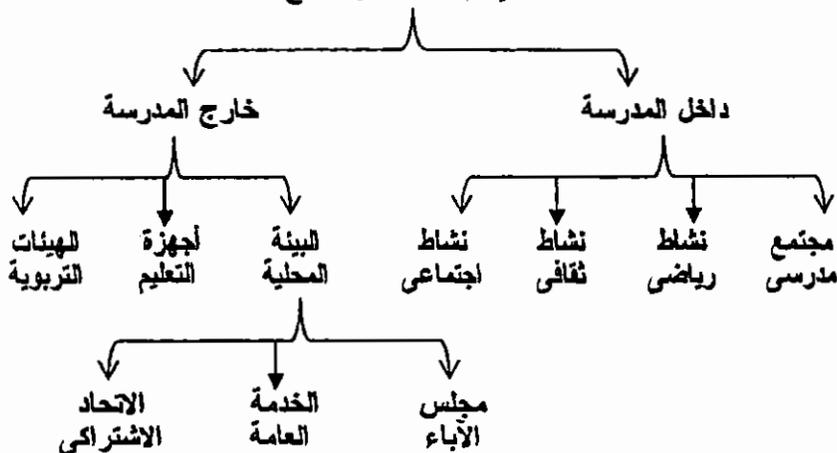
وأن من أهم مجال للأشراف هو الفصل ، وأن أهم ما يهتم به الأشراف هو التلميذ وتعلمه وأن الطريقة التى يتبعها المدرس فى إيصال المعلومات إلى عقله

يجب أن تكون موضع عناية ، على أن نمو المدرسة واشتراكه في تحسين الموقف التعليمي والتعلمي ، والإلمام التام بكل مواقف العملية التربوية وطرق تطبيقها ومواجهة المواقف التعليمية في الفصل وخارج الفصل ، وكيف يحدد ويبتكر في أسلوب أداته لعملة على ضوء مشاكل التعلم عند تلاميذه ، وكيف يقوم عمله.

رسم يوضح مجالات الإشراف الفني



مجالات الإشراف الفني خارج الفصل



عاشرا : أنماط الإشراف الفني .

للإشراف الفني أنماطه المتعددة ومسمياتها المتنوعة ومن أهم هذه الأنماط مايلي:

أ - الإشراف بهدف التصحيح .

وهو ما يتم من أجل تصحيح خطأ أو بعض الأخطاء في طرق التدريس أو شرح الدرس أو عرض الوسيلة التعليمية أو ممارسة أحد الأنشطة .

ب - الإشراف بهدف الوقاية .

وهو ما يتم من أجل محاولة منع وقوع خطأ قد يتعرض به المعلم ، ويكون ذلك من خلال تعرف المشرف الفني ، بخبراته على المجالات التي يمكن أن يحدث فيها الخطأ ومن ثم يتداركها وينبه إليها .

ج - الإشراف يهدف البناء .

وهو ما يتم من أجل بناء أو تكوين مهارات لدى يمارسها أثناء تأويه عملة التربوي داخل فصول الدراسة أو خارجها .

د - الإشراف يهدف الابتكار .

وهو ما يتم من أجل التجديد في العملية التعليمية وابتكار طرائق تثرى المجال التربوي وهذا يتوقف على سعة أفق المشرف الفني واستجابته كما تتمخض عنه الأبحاث التربوية والنفسية وبالتالي حفزا المعلمين على الإبداع والابتكار في مجال عملهم.

الحادي عشر : أساليب الإشراف الفني .

تعدد أساليب الإشراف الفني وتتنوع طبقا لطبيعة العمل وظروفه والغاية منه ومن أهم هذه الأساليب ما مايلي .

- ١- الزيارة الميدانية للمعلمين فى فصولهم .
 - ٢- المداوات الإشرافية بين المشرف الفنى والمعلم .
 - ٣- الاجتماعات الدورية وقد تكون فردية أو جماعية .
 - ٤- إلقاء الدروس النموذجية .
 - ٥- عقد الندوات الفنية.
 - ٦- الملاحظات والتعليمات .
 - ٧- المقترحات والتقارير .
 - ٨- عرض الافلام التعليمية.
 - ٩- العروض العملية.
 - ١٠- إلقاء المحاضرات.
 - ١١- البرامج التوضيحية والتكميلية والتجديدات .
- ولكل من تلك الأساليب فعاليتها فى تحقيق أهداف الإشراف الفنى.

الثانى عشر : ديمقراطية الإشراف الفنى .

إن المسؤل الأول لوضع مبادئ الميثاق واتجاهاته موضع التنفيذ وإرساء قواعد مجتمع جديد على النسق الذى رسمته هذه الوثيقة الخطيرة إنما تقع على عاتق القائد والمشرفين .

والمشرف الفنى قائد ومشرف موجه أو الإشراف الفنى عملية إشراف وتوجيه لذلك ينبغى أن يتطور مفهوم الإشراف الفنى وأسلوبه فى الإشراف والتوجيه وإلا أصبح هذا الجهاز معطلا وما جزا عن تحقيق وظيفته والقيام بمسؤولياته بل وربما كان ضرورة يفوق نفعه ، إذا سوف يتغلب إلى عامل تعطيل وجذب إلى الوراء بدلا من أن يكون أداة بناء ودفع إلى الأمام .

لقد أكد الميثاق ثلاثة أسلحة ينبغي أن تتسلح بها الثورة العربية كى تصمد لمعرفة المصير . إنها أسلحة القادة والمشرفين والموجهين فى الدرجة الأولى والمشرف أول الطليعة تسلحاً بها وهى :

- ١- الوعى القائم على الاقتناع العلمى النابع من الفكر المستتير والنتاج من المناقشة الحرة التى على بسياط التعصب أو الإرهاب .
- ٢- الحركة السريعة الطليعة التى تستجيب للظروف المتغيرة التى يجابها النضال العربى على أن تلتزم هذه الحركة بأهداف النضال ويمثله الأخلاقية
- ٣- الوضوح فى رؤية الأهداف ، ومتابعتها باستمرار تجنب الانسياق الانفعالى إلى الدروب الفرعية التى تبتعد بالنضال الوطنى عن طريقة وتهدر جزءا كبيرا من طاقته.

الثالث عشر: ما يجب على المشرف الفنى .

المشرف الفنى قائد تربوى يعمل كمرشد ومستشار للمعلمين ومثير لنشاطهم فى محاولتهم لتحسين العملية التعليمية ، فعند توجيه المدرسين نحو النضج المهنى وجب عمل موجهيهم من نظار ومشرفين أن يشبعوا جو من الديمقراطية وهو الجو الذى يقوم على أساس من التعاون وتبادل الرأى ، فقيه تبادل للأخذ والعطاء وبذلك يمكن أن نتوقع للجميع النمو المهنى وبالتالي معاونة التلاميذ على النمو المتكامل فى الاتجاه الصحيح .

والمشرف الفنى لايمكن أن يقوم بوظيفة موجه حتى يأخذ بنصيب كثيرا مما يأتى :

- ١- الإيمان بقيمة كل فرد كفرده واحترامه لذاته بصرف النظر عن أى اعتبار آخر.

- ٢- الإيمان بقدرة الفرد على تحسين نفسه مع شيئ من التوجه والإرشاد.
- ٣- القدرة على التعاون مع الغير ، تعاوناً يقوم على أساس ديمقراطى سليم.
- ٤- القدرة على أن يجعل نفسه مركزاً للعلاقات الإنسانية وأن يوجه هذه العلاقات نحو النضج .
- ٥- الرغبة فى أداء العمل كاملاً وعدم الاكتفاء بأداته فى حدود نطاق الواجب فقط .
- ٦- الإمام التام سيكولوجية (نفسه) التلاميذ والمدرسين وحاجات المجتمع وديناميكية الجماعة والقدرة على توجيه ذلك كله نحو النضج ، كما يجب أن يلم إماماً تاماً بالاتجاهات الحديثة فى التربية .
- ٧- القدرة على التقييم الموضوعى لعملة وعمل من يتصل به .
- ٨- أن يكون المشرف الفنى مركزاً للعطف والضبط فى أن واحد.



الفصل السادس

مدير المدرسة والإشراف الفني

مقدمة .

أولاً : العلاقة بين المشرف الفني والمربي

ثانياً : العلاقة بين المعلم والمشرف التربوي

ثالثاً : مبادئ العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم

رابعاً : صفات وخصائص مدير المدرسة كمشرف فني

خامساً : أوجه الإشراف الفني لمدير المدرسة

سادساً : دور مدير المدرسة في الإشراف الفني

سابعاً : دور الإدارة المدرسية في الإشراف الفني

ثامناً : دور المشرف التربوي ومدير المدرسة كمشرف مع المعلم المستجد

تاسعاً : عقبات الإشراف الفني لمدير المدرسة

عاشراً : صعوبات القيام بعملية الإشراف الفني

الفصل السادس

مدير المدرسة والإشراف الفني

مقدمة :

يعتبر مدير المدرسة هو المسئول الأول أمام وزارته ومجتمعه عن النهوض بالتدريس وبذلك لا بد أن يختار بعناية ودقة وأن يكون على كفاءة إدارية وفنية عالية وإلا فإن المدرسة بكل معنوياتها تشعر للخطر الشديد وتعطل كل قضايا التعليم فيها.

كما يمثل مدير المدرسة في كثيرًا من الحالات القوة الرئيسية المخططة والمقررة للأسباب والممارسات التربوية والإدارية في مدرسته، وهو أيضاً بشخصيته وفلسفته وأساليبه التربوية قد يكون العامل الحاسم فقط لنجاح أو فشل العملية التربوية في مدرسته، بل أيضاً لنجاح أو فشل الطلاب المعلمين وبرامج التربية العربية لكلية التربية.

وأن مدير المدرسة هو أولى الأفراد العاملين بالمدرسة لأن يدرك دوره الأساسي في المدرسة وبينما يرى بعض المديرين أن مسئولياتهم تنحصر في الشؤون الإدارية والمالية فقط، وإن البعض الآخر يرى أن مسئولياتهم تتسع فتشمل تحسين وتطوير المناهج التربوية وأساليب التعليم.

وأن الأنشطة المتوقعة أن يقوم بها مدير المدرسة متنوعة ومختلفة في طبيعتها وكذلك في أهميتها، ومن أجل أن تتحقق هذه المسئوليات وبطريقة فعالة وبكفاءة، فعليه أن يضع الأولويات نحو تحقيق هذه المسئوليات، وليس من الضروري أن تكون هذه الأولويات صحيحة أو خاطئة، ولكنها في الوقت نفسه تكون مهمة من أجل تحقيق أهداف المدرسة، وبالإضافة إلى ذلك فإن مدير

المدرسة عليه أن يكتسب ثقتها كاملاً لهذه المسؤوليات التي تقع على عاتقه في معرفة تحليل كيفية قضاء يومه المدرسي، وإعادة تكيفه مع جدول المدرسة والعمل الریط بالعاملین معه.

فالمدير غير المؤهل علماً وخبرة المغلق في شخصيته والتقليدي في أساليبه وفلسفته ونظرته للتعليم والتعلم والمتعلمين، وقد يحول العملية التربوية في مدرسته إلى مهمة يومية ثقيلة تزحمها القوانين والأحكام والإجراءات الانضباطية المباشرة السلبية، وقد نجد هذا النوع من الشخصية الإدارية لاتهمها عمليات التعلم والتعليم بقدر المحافظة على الروتين اليومي وتنفيذ الأحكام المدرسية الموضوعية كما هي دون مرونة أو تعديل لتتفق مع طبيعة الظروف اليومية المتغيرة للمدرسة وتستجيب لمتطلباتها.

أما المدير المؤهل مفتوح الشخصية المرن غير التقليدي في أساليبه وفلسفته التربوية، الإنسان في سلوكه ومعاملته وأهدافه، فقد تكون معه المدرسة كخلية نحل متعاونة معطاءة وتربيتها غنية وممتعة هدفها نماء الإنسان المتعلم سواء كان هذا تلميذاً أو معلماً أو إدارياً أو متديراً.

وهناك أيضاً المدير ضعيف الشخصية مؤهل كان أو غير مؤهل والآخر قوى أو متسلط الشخصية، وكلا النوعين في الواقع يمثل حالة متطرفة غير مرغوبة في التربية المدرسية، تتعكس آثارها غالباً بالفوضى في الحالة الأولى واستياء مجتمع المدرسة وتدمره في الثانية، وكما هو الأمر في الشخصية الإدارية غير المؤهلة.

وقد ينظر مدير المدرسة في بعض الأحيان إلى أن الإشراف على مدرسي المدرسة هو من اختصاص موجهي المرحلة والمدرسين الأوائل وبالتالي فهو ينظر إلى دورة في هذا المجال باعتباره دوراً هامشياً وهذه نظرة غير صحيحة باعتبار أن الهدف من عملية الإشراف هو مساعدة المعلمين بهدف تحمسين البرنامج

الدراسى والمدير الفعال هو الذى يفهم طبيعة عمل المعلمين وما هو مطلوب منهم حتى يستطيعوا مساعدتهم على أداء أدوارهم.

ويرى دونالد توماس Donald Tomas أن مهمة مدير المدرسة هى من أصعب المهام وهذا يرجع إلى تنوع واختلاف الأدوار التى يقومون بها بالإضافة إلى أن زيادة المعلمين داخل المدرسة ومحاولة تحسين أدائهم فإنه من الصعب أن يجد المدير وقتاً كافياً للتحدث مع المعلم أو يجد فرصة مناسبة للتخطيط من أجل العمل المدرسى. وفوق ذلك كله فنجاح المدرسة يعتمد فى المقام الأول على ما يفعله المعلمون مع التلاميذ فى الفصل وليس ما يحدث داخل مكتب الإدارة وإن مدير المدرسة يقع عليه عبء المشاركة فى عملية الإشراف الفنى وإن كان الجانب الأكبر من هذه العملية يقع على عاتق الموجه الفنى والمدرس الأول. وتجمع كل نظريات التربية وإدارة التعليم على أهمية وضع مدير المدرسة فى العملية التعليمية بكافة جوانبها ومن بينها عملية الإشراف الفنى، مع تقدير الدور الذى تقوم به الإدارة المدرسية فيها، فتهيئة الجو الصالح لعمل المعلم هى فى حد ذاتها صورة من صور الإشراف الفنى.

أولاً : العلاقة بين المشرف الفنى والمربي :

تتأثر العلاقة بين الرئيس والمرؤوس أو بين أجهزة الحكومة وأفراد الشعب بنوع النظام الذى يسوده المجتمع. يؤمن نظامنا الديمقراطى التعاونى بالفرد وقيمته بل ويستمد نجاحه واستقراره من تدعيم إيمان الفرد بمسؤولياته ووضوح الأهداف فى ذهنه ومتابعة تحقيق هذه الأهداف عن وعى قائم على الاقتناع العلمى التابع من الفكر المستتير.

ينبغى أن تقوم العلاقة بين المشرف الفنى والمربى على أساس من الحرية طالما أن الحرية كما أوضحها الميثاق هدف من أهداف النضال العربى، وهى فى الوقت نفسه وسيلة الديمقراطية التى تسعى للوصول إليها فى تنمية الفردية والروح الاجتماعية وتمثل المسئولية، والحرية التى تنشدها فى مجال الإشراف الفنى تقوم على أساس تحمل المربى مسؤولية العمل المنتج المشروط بوضوح الأهداف والسيطرة على الوسائل المردية إليها والتصرف فى حدود تخطيط عام قائم على العلم وأسلوبه.

إن الحرية التى تتادى بها هى حرية المربى (المدرس) فى مناقشة رأى المشرف الفنى على ضوء الخبرات العلمية التى اكتسبها المربى فى الميدان وإمكانيات مدرسته وتلاميذه للحرية فى تطبيق الطريقة التى تروق له ويراهها مناسبة لمستوى تلاميذه العقلى والتحصيلى ومستوى مدرسته المادى، طالما أن هذه الطريقة تحقق الأهداف المرجوة وتقوم على أسس سليمة من مبادئ التربية وعلم النفس فليست العبرة بطرق التدريس وإنما المهم هو الأثر المطلوب إحداثه فى شخصيات التلاميذ.

الحرية فى القيام بأنواع النشاطات التى تسهل على المربى عمله وعلى التلاميذ فهم الحقائق وإدراك العلاقات بينها، والتى تتفق مع مستوى التلاميذ وإمكانيات المدرس فليس هناك نشاط بالذات يمكن تعميمه فى جميع المدارس وبالنسبة لجميع التلاميذ. وإنما المفروض أن ينبع النشاطات من مواقف تعليمية يشعر فيها المربى والتلاميذ بالحاجة إليه لخدمة عمليات تعليمية أو قومية الحرية فى التجريب ويعنى هنا بالتجريب تجريب منهج معين أو على الأقل تنظيم جديد لموضوعات المنهج المقرر أو تجريب طريقة من طريق التدريس أو أسلوب من أساليب النشاط بشرط أن يكون التجريب خاضعاً لتخطيط مدرّس ومتدرّجاً تحت الخطة العامة والمدرسة مع تقبل الخطأ غير المقصود، إذ أن تجريبه الصواب

والخطأ كما يؤكد الميثاق هي فى الأمم كشأنها فى حياة الأفراد طريق النضج والوضوح.

الحرية فى استخدام الكتاب المقرر الذى يناسب التلاميذ وبينه المدرسة هذا فى حالة وجود أكثر من كتاب واحد للمنهج الواحد، وكذا الحرية فى وضع المناهج التى تناسب ظروف البيئة ومستوى التلاميذ.

أهم النواحي التى يجب أخذها فى الاعتبار عند تقييم عمل المربي :

لقد كان الشائع قديماً أن يصدر المفتشون (لا المشرفون الفنيون) أحكامهم على المربين بناء على نتائج الفصول المدرسية وعدد من ينجح من التلاميذ، إلا أن هذا أساس غير عادل لتقييم عمل المربي، فالحكم على صلاحية المربي للتدريس من نتائج نجاح تلاميذه ليس مقياساً عادلاً لكفاءة المربي، لأنه لا يأخذ فى الاعتبار استعداد التلاميذ وتحصيلهم السابق وقوتهم عندما تسلمهم المربي وظروفهم التى أحاطت به مدة تدريسه لهم.

ومن الاعتبارات الهامة التى ينبغى الاحتياط منها فى تقييم عمل المربي العامل الشخصى فى المشرف الفنى أو ناظر المدرسة، فكل مشرف فنى أو ناظر مدرسة معايير الخاصة وله مبادئه ومستوياته وله ما يتوقعه وما ينتظره من المربي وفق المستوى الذى يضعه لنفسه، ولهذا فسوف لا يكون من السهل أن يتساوى الحكم أو الرؤساء فى أحكامهم على المربين مادامت معاييرهم مختلفة.

ولهذا يجب أن ندخل فى اعتبارنا عن الحكم على المربي ما يأتى :

أولاً : مدى حرصه على البقاء فى المدرسة أكبر وقت ممكن سواء طلب منه أو لم يطلب منه ذلك.

ثانياً : مدى حرص المربى على دراسة المناهج الدراسية تعقدتها والمساهمة فى تعديلها بما يناسب بيئة المدرس وما يحاوله من جهود فى طرق التدريس التى تساعد على حسن تنفيذ المنهج ويجب أن يعنى بتحضير دروسه ورسم خطة توزيع عمله على شهور السنة و تدوين خطوات عمله والاحتفاظ بها منظمة ، ويجب أن يكون ملماً بمادته ومستعداً لزيادة ثقافته العامة والخاصة وأن يكون قادراً على إفادة تلاميذه ومدى نجاحه فى مهمته كمربى داخل الفصل.

ثالثاً : مدى اشتراك المربى فى الهوايات العملية والجمعيات المدرسية ، ومدى اشتراكه فى رفع الروح المعنوية للمدرسة ، سواء باشتراكه فى تنفيذ قوانينها بروحه أو بعمله على بث روح الرضى والاستقرار فى الجو المدرسى فبعض المدرسين يسيئون إلى الجو المدرسى كثيراً بما يشجعونه فيه من روح التذمر والمخالفة والخروج على اللوائح.

رابعاً : مدى اشتراك المدرس فى دراسة تلاميذه والإشراف على نواحي حياتهم وحل مشكلاتهم ومسك سجلاتهم أو الاشتراك فى حل البطاقات المدرسية بما يضمن ضمن حسن الإفادة منها ، ومدى مشاركته فى النشاط الثقافى والإصلاح الاجتماعى فى البيئة المحيطة بالمدرسة ، وكذا مدى إقباله على النشاط الرياضى ومبلغ استعداده لمشاركة التلاميذ فى ألعابهم ونشاطهم ومسابقاتهم ومبلغ اشتراكه فيما يقومون به من رحلات وزيارات.

خامساً : مدى حرص المربى على المواظبة والحضور فى المواعيد وعلى تجنب التخلف عن المدرسة لأسباب مصطنعة ، فبعض المربين يحرصون على الإفادة من جميع فرص الأجازات الممكنة لهم ويتحايلون على ذلك بشتى

الطرق بحيث يكونون مطيعين للقوانين، ولكن هى نفس الوقت مفسدين للعمل والروح المدرسية.

سادساً: مدى استجابة المرى لما يطلب إليه من الأعمال الإضافية التى يكلف بها من أن لآخر سواء أكانت حصصاً إضافية أم أعمالاً إدارية ويدخل فى ذلك الروح التى تظهر فى قيامه بهذه الأعمال ومبلغ ما يظهره من تعاون أو تذمر ويجب أن يلم المرى إلاماً تاماً بالشئون الإدارية بالمدرسة وما يتعلق منها بشأن التغذية وعمل المناقصات وتنفيذ اللوائح كما يجب أن يسهم فى معاونة الجهاز الإدارى بالمدرسة على تسيير الأمور.

سابعاً: الروح الخلقية والآثار التى تركها فى تلاميذه من عطف واحترام ويث للمبادئ والمثل العليا وكذا المرونة واللياقة فى معاملة أولياء الأمور والاتصال بالأهالى والآثار التى يتركها فى نفوسهم وما يترتب على ذلك من سمعة له وللمدرسة.

ثامناً: مدى احترام المرى لدستور مهنة التدريس والعمل على رفع شأن المهنة.

ثانياً : العلاقة بين المعلم والمشرف التربوى :

تعتمد العلاقة القائمة بين المعلم والمشرف التربوى على الأسلوب الذى تتم فيه عملية الإشراف التربوى، حيث أنها تتغير من مجرد المراقبة إلى المساعدة والثقة المتبادلة وبديل من مجرد التفتيش ومحاولة تصيد الأخطاء إلى محاولة للتعاون المثمر فى العمل وقد وصف كل من بيركالدويل وميديكان العلاقة بين الأستاذ والمشرف كما يلى :

- الأستاذ هو شريك مرى
- المشرف هو مرشد ذو مؤهلات

ولكن أكد مارتين برودويل Maritin, Broadwell على أن العلاقة بين المشرف والمدرس تبدوا أكثر وضوحاً أثناء التدريب والخضوع للبرامج التدريبية ومنها برامج التنمية المهنية، ويؤكد على ضرورة أن تتسم تلك العلاقات بالود والاحترام المتبادل وذلك لأن المشرف يقضى مع المعلم أثناء التدريب أكثر مما يقضيه معه مدير المدرس، بمعنى أنه تكثر معاملاتهم مع بعضهم البعض، ومن هنا وجب أن يتحلى المشرف التربوي بالقدرة على جذب المعلمين وأيضاً القدرة على حل المشكلات واستيعابها عند حدوثها بينه وبين المدرسين كما يجب أن يتحلى المعلم بالمقلانية في علاقاته مع المشرف.

ويذكر روبرت لوزيير Robert, Lussier أن العلاقة بين المشرف والمعلمين تنجرف نحو محورين أساسيين هما التوجيه والدعم وهما كالتالي:

المحور الأول : سلوكيات التوجيه :

وهي سلوكيات تنفيذ العمل الأكاديمي وفيها يركز المشرف التربوي على سلوكيات التوجيه والرقابة وذلك بغرض التأكد من إتمام المهام والوظائف التي تم تحديدها حيث يقوم المشرف بأخبار المعلمين والموظفين بالوظائف والأدوار التي يتعين عليهم القيام بها بغرض رفع معدلات الأداء الأكاديمي للمدرسة ككل.

المحور الثاني : سلوكيات الدعم والمساندة:

وهي سلوكيات بناء العلاقات الاجتماعية وفيها يركز المشرف التربوي على سلوكيات تحفيز وتشجيع المعلمين ورفع الروح المعنوية، حيث يقوم بتغيير وتوضيح كل شين من خلال الاستماع إلى مطالب المعلمين وشكواهم والعمل على حلها ويساعدهم على المشاركة البناءة في القرارات التي يتم التوصل إليها.

ثالثاً : مبادئ العلاقة بين المشرف التربوى والمعلم :

- توجد مجموعة من المبادئ التى تحكم العلاقة بين المشرف التربوى والمعلم والتى من أهمها ما يلى :
- ١- تقدير المشرف التربوى لما يبذله المعلمون من جهود ما يجيدون من أعمال.
 - ٢- على المشرف التربوى أن يعتبر نفسه مسؤولاً عن الأخطاء العامة ومجبراً بالدفاع عن كل معلم وحمايته.
 - ٣- على المشرف التربوى أن يعمل على الرفع من الروح المعنوية للمعلمين وإشباع حاجاتهم الأساسية.
 - ٤- يجب أن تكون سياسة المشرف التربوى فى التعامل مع المعلمين واضحة وثابتة وبعيدة عن التدريب.
 - ٥- أن يتسم اتصال المشرف التربوى بالمعلمين بالوضوح والدقة والموضوعية والفهم العميق المتبادل.
 - ٦- أن يراعى المشرف التربوى عدم التعالى على المعلمين والبعد عن محاولة السيطرة عليهم وأن يكون تعامله معهم قائماً على أساس مهنى بعيد عن الأمور الشخصية.
 - ٧- على المشرف التربوى أن يعمل وباستمرار على تقوية أو اصر العلاقات المهنية والاجتماعية بينه وبين المعلمين من جهة، وبين المعلمين أنفسهم من جهة أخرى.
 - ٨- يجب أن يبذل المشرف التربوى أقصى ما يمكن من الجهد لمساعدة المعلمين فى التغلب على الصعوبات التى تعيق عملهم وأن يعمل على تكافؤ الفرص بين المعلمين.
 - ٩- أن يعمل على تنمية قدرات المعلمين على التفاعل مع تلاميذهم وعلى حسن إدارة الصف وفق الأسس التربوية السليمة.

١٠- مساعدة المعلمين في توظيف واستخدام الوسائل التعليمية وطرق التدريس الحديثة بشكل فعال.

١١- دراسة اللوائح التعليمية التربوية والنشرات مع المعلمين لفهمها وتنفيذها.
١٢- تشجيع المعلمين على البحث العلمي لدراسة المشكلات والظواهر التربوية والتعليمية وإجراء التجارب في هذا المجال.

وبما أن علاقة المشرف التربوي بالمعلم يجب أن تكون إيجابية قائمة على الاحترام والإقناع لذا فإن من الضروري أن يدرك المشرف التربوي كثرة أعباء المعلم ومهامه المتشابكة والتي قد تضعف من مستوى الأداء لديه والعمل على التقليل من نصاب المعلم في الدروس والتلاميذ والتعلل من أعبائه ليتمكن من تصعيد مستوى الأداء لديه مهنيًا وأكاديميًا

رابعاً : صفات وخصائص مدير المدرسة كمشرف فني :

يعتبر المشرف الفني رائد للمعلمين بالمدرسة وهو موجه لجهودهم وطرائقهم في التدريس فهو معلم المعلمين وهو أيضاً قائد تربوي ينبغي أن ينظر إلى المعلمين كزملاء له في المهنة ، ويعاونهم في حل المشكلات التعليمية التي تواجههم وبناء على ذلك يجب أن تتوفر في مدير المدرسة بعض الصفات كمشرف فني.

من أهم الجوانب التطبيقية لهذه الصفات ما يأتي:

- ١- الإلمام التام بطبيعة المرحلة التعليمية التي يعمل لها وخصائصها وأهدافها.
- ٢- إدراك كامل لواقع العملية التربوية داخل مدرسته وظروف العمل بها.
- ٣- معرفة الطرق العامة للتدريس وإجادة الطرق الخاصة لمادة تخصصه وهو معلم.
- ٤- معرفة الفروق الفردية بين معلمى مدرسته حتى يمكنه توجيههم.

- ٥- العمل على توثيق الروابط الأخوية بينه وبين المعلمين وبينهم بعضهم البعض.
- ٦- معاونة المعلمين على النمو العلمى والمهنى وإتاحة الفرص أمامهم لذلك كلما أمكن.
- ٧- احترام وجهات نظر المعلمين وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم وتقدير مشاعرهم ورفع روحهم المعنوية.
- ٨- التعاون مع المشرف الفنى المتخصص فى توجيه المعلم وتقويمه بموضوعية ودون تعسف أو تحامل أو مجاملة على حساب العمل.
- ٩- محاولة الأخذ بيد المعلم المتعثر وتوجيه المعلم حديث التخرج، وكذلك تشجيع المعلم المجد فى عمله، وذلك بالأسلوب الذى يراه مناسباً لكل منهم دون إثارة غضب أو إيجاد حزازيات أو مشاحنات بين الزملاء فى المدرسة الواحدة.
- ١٠- البعد عن الغرور والتعالى على زملائه المعلمين، ومحاولة إفادتهم من خبراته السابقة.

خامساً : أوجه الإشراف الفنى لمدير المدرسة :

- عندما يواجه مدير المدرسة وتخطى العقاب التى تواجهه فى الإشراف الفنى فتكون لديه الفرصة الكاملة ليعمل عمله الرئيسى فى الإشراف الفنى وتمثل أوجه الإشراف الفنى لمدير المدرسة فى الخطوات التالية:
- ١- يلاحظ استجابة كل من مدرسيه عند توزيع الأعمال والمسئوليات ويلاحظ مدى نجاح كل منهم فى تحملها.
 - ٢- يتعرف على جوانب ضعف مدرسيه عن طريق إسهامه فى علاج ما يظهر فى المدرسة من مشكلات مرتبطة بهم.

- ٣- زيارة الفصول وملاحظة هل الدرس يفيد الطالب ؟ هل يحب التلميذ المعلم ، هل الدرس مثير أم عقيم ، كل هذه الأسياء يستطيعها المدير دون دخول فى تفاصيل مادة ما .
- ٤- يستطيع المدير من اجتماعاته الفردية والعامه بالمدرسين وما يتسرب إليه من سمعة المدرس الكشف عن مواهب وإمكانيات معلمية والتخطيط لإتمامها عن طريق قيادته الحكيمه وحسن توزيعه للعمل .
- ٥- السعى نحو الاستفادة من جميع الفنيين فى النظام التعليمى كالمدرسين الأوائل والموجهين الفنيين والموجهين التربويين بحيث يستعين بهم كمستشارين عند معالجة المشاكل التعليمية المختلفة كل فى مجال تخصصه .
- ٦- تحقيق الإنسجام والتعاون مع المدرسين الأوائل والموجهين لكل مادة فى جلسة دائرية يستطيع فيها مدير المدرسة أن يكون أفكار ويصل إلى توليفة .
- فالإشراف الفنى للموجه ينبغى أن يكون خدمة خارجية تتكامل مع ما يقدمه المدير والمدرسون الأوائل بالمدرسة .
- وكذلك التوصل إلى اتفاق بحضور المدرسين والأوائل على المعايير العامة للتقويم حتى لا يقع المدرس فى حيرة من اختلاف معايير التقويم للرؤساء المختلفين نتيجة التنافس على السلطة كما أن هذا يحد من التناقض فى التوجيهات والمقترحات والإزدواج فى الجهد .
- ٧- مدير المدرسة هو الوحيد الذى يمكنه الإشراف على سائر جوانب النشاط فيساعد على تحقيق التناسيق والربط بين جهود جميع العاملين فى الأقسام المختلفة وفحص العمل ككل ، وهذا لا يتسنى لموجهى المواد المختلفة وبالتالى تحقيق التكامل من أجل بلوغ أهداف المدرسة .

- ٨- الإسهام في ترشيح العاملين لبرامج التدريب والمنح وحثهم على التجريب والتجديد وخلق الجو المناسب لرفع معنويات المدرسين حتى يقبلوا على برامج التحسين.
- ٩- رعاية المدرس الجيد بالذات وإشعاره بالأهمية الحصة الأولى وبحاجة المدرسة إليه وبرغبة الآخرين في التعامل معه، والمدرس الجديد لم يكون بعد عادات مهنية مستقرة، فعلى المدير أن يدعم ما يراه فيه من اتجاهات سليمة ويوجه النقد المردى إلى ما يلمسه فيه من عيوب.

سابعاً : دور الإدارة المدرسية في الإشراف الفني :

- للإدارة المدرسية ممثلة في مدير المدرسة أو ناظرها دورها الفني في العملية التعليمية وتمثل تلك الأدوار في الآتي :
- ١- الإطلاع الدائم والمستمر على ما هو جديد في المجال التربوي إدارياً وفتياً.
 - ٢- دراسة أهداف المرحلة التعليمية التي يتبعها المدرسة وصلتها ببقية المراحل.
 - ٣- دراسة خصائص نمو تلاميذ المرحلة (جسيميا - نفسياً - عقلياً - اجتماعياً) ومتطلبات هذا النم.
 - ٤- دراسة ظروف تلاميذ المدرسة ومستوياتهم العلمية والإطلاع على بطاقاتهم المدرسية ودراساتهم واقية.
 - ٥- دراسة أوضاع المستوى العلمي للمدرسة سواء من حيث التفوق وتشجيعه ومن حيث التخلف الدراسي وعلاجه.

- ٦- الإلمام بالمنهج وطرق التدريس المواد المختلفة، ومدارستها مع هيئة التدريس والعمل على ترقيتها، والإرتفاع بمستوى الأداء فيها إلى أقصى ما يمكن منه المدرسون وفي ضوء ظروف المدرسة.
- ٧- الاهتمام بمعينات التدريس السمعية والبصرية وتوفيرها بالمدرسة وتشجيع استخدامها وإنتاجها بها.
- ٨- متابعة الأنشطة سواء ما يتصل منها بالمواد الدراسية أو الأنشطة المدرسية المتنوعة.
- ٩- متابعة أعمال المدرسين الشفهية والتحريرية والعملية وتقويمها من وقت إلى آخر.
- ١٠- زيارة الفصول المدرسية، زيارات ميدانية دورية على مدى العام الدراسي بحيث تشمل كل الفصول وكل المواد الدراسية.
- ١١- دراسة التقارير والتوجيهات الفنية مع هيئة التدريس وكذلك مع الموجهين الفنيين.

ثامناً : دور مدير المدرسة فى الإشراف الفنى :

قد يقع على مدير المدرسة عبء المشاركة فى عملية الإشراف الفنى وإن كان الجانب الأكبر من هذه العملية تقع على عاتق الموجه الفنى والمدرس الأول، وتجمع كل نظريات التربية وإدارة التعليم على أهمية وضع مدير المدرسة فى العملية التعليمية بكافة جوانبها ومن بينها عملية الإشراف الفنى، مع مدير الدور الذى تقوم به الإدارة المدرسية فيها، فتهيئة الجو الصالح لعمل المعلم وهى فى حد ذاتها صورة من صور الإشراف الفنى باعتباره أن محصلتها النهائية هى فائدة النشئ.

- وتتمثل أهم الأنشطة التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة الابتدائية فيما يختص بعملية الإشراف الفني فيما يلي :
- ١- دراسة أهداف المرحلة التي يعمل بها مع هيئة التدريس الممثلة في الوكلاء والمدرسين الأوائل والمدرسين.
 - ٢- دراسة خصائص نمو التلاميذ مع هيئة التدريس.
 - ٣- دراسة أوضاع التفوق العلمي والتأخر الدراسي وأسبابه.
 - ٤- العمل على تنوع طرق التدريس والارتقاء بمستوى الأداء داخل الفصل.
 - ٥- متابعة الأنشطة المتصلة بالمواد الدراسية.
 - ٦- الاهتمام بهيئات التدريس وتشجيع استخدامها.
 - ٧- متابعة أعمال المدرسين الشفهية والتحريرية.
 - ٨- زيادة الفصول على مدى العام الدراسي.
 - ٩- دراسة التقارير الفنية للموجهين مع مدرسي المدرسة.
 - ١٠- معرفة نظم الامتحانات وأساليبها معرفة جيدة.
 - ١١- التعرف على وسائل تقويم المدرسين فنياً.
 - ١٢- دراسة تنظيمات التعليم ومعرفة القوانين واللوائح الخاصة بها.
 - ١٣- معرفة نظم الامتحانات ووسائل التقويم بصفة عامة وما يتناسب وتلاميذ المرحلة بصفة خاصة.
 - ١٤- حضور مؤتمرات التعليم سواء المحلية منها أو القومية أو العالمية كلما أمكن ذلك للإفادة منها.

تاسعاً : دور المشرف التربوي ومدير المدرسة كمشرف مع المعلم المستجد :

لقد كان من نتائج الدراسات النفسية والنظريات السيكلوجية الحديثة أن استفاد الإشراف التربوي الحديث وخاصة من الدراسات والنظريات التي ألقت الضوء على السلوك الإنساني وربطت دافعية الأفراد بمستوى إنتاجهم وروحهم المعنوية، وأن ما يساعد على ارتفاع الروح المعنوية للأفراد هو أن يكون الفرد راضياً عن عمله وأن يشعر بأن أمامه فرصاً جيدة لتطوير مستوى الأداء لديه، وأن تعترف المؤسسة التي يعمل فيها بأهمية دوره.

ومن هذا المنطلق يجب على المشرف والتربوي ومدير المدرسة توفير الحاجات الأساسية للمعلم وخاصة المعلم المستجد وعلى رأس هذه الحاجات حاجته إلى الأمن والطمأنينة والحماية والتحرر من الخوف والقلق، إضافة إلى الحاجات الإنسانية الأخرى. كالحاجات الأساسية والحاجة إلى التقدير والانتماء والعلاقات الاجتماعية، وتشجيعه على المبادرة، والابتكار والإشراف في تبادل الأفكار واتخاذ القرارات، إن مسألة بناء الثقة المتبادلة بين المشرف التربوي أو مدير المدرسة والمعلم المستجد مسألة في غاية الأهمية وذلك عن طريق الحوار الهادف ووضوح الاتصال والإنصات الجيد لما يقوله واكتشاف قدراته والثناء على أعماله الجيدة، وعدم توجيه النقد أو الملوم به، بل اللجوء إلى النصح والإرشاد. ويفترض أن يقوم المشرف التربوي أو مدير المدرسة كمشرف مقيم بدعم متواصل لعمل المعلم المستجد الذي لم يمارس مهنة التدريس بعد وذلك بالترحيب به وتعريفه على أعضاء المدرسة من معلمين بالمهام والمتوقعة منه وإعطائه مجالاً للمشاهدة والإطلاع على أعمال الزملاء القدامى وحثهم على الأخذ بيديه وتعريفه بكل مرافق المدرسة وإمكاناتها ونشاطها ولجانها وتشريعاتها، وأن يخصص له مكاناً مريحاً للجلوس سواء في مكتب منفصل أو مع زملائه وحسبما هو متاح

فى المدرسة من إمكانات، وعلى المشرف أن يساهم فى إطلاع المعلم الجديد على حالات تلاميذه وخلفياتهم وقدراتهم واحتياجاتهم ومشكلاتهم قبل شروعه فى التدريس كما يتوقع منه سرعة تعلم اسمائهم حيث أن التلميذ يشعر بالسعادة حين يناديه باسمه بدلا من الإشارة إليه وتجاهل اسمه، ومن واجب المشرف الإطلاع على خطة الدرس المعدة من قبل المعلم المستجد بالذات لتفادى أى خطأ قد يقع فيه من منذ البداية، وأن يعلمه عما يتوقع منه أن يعمل وأن يجب فورا على أى تساؤل أو إشكال يثير حيرة المعلم، وعليه أن يحترم شعور المعلم وحساسيته وهناك بعض الخطوات التى يفترض أن يتبعها المشرف التربوي أو مدير المدرسة مع العلم المستجد والذي لم يزاوِل مهنة التدريس يعد هذه الخطوات هى كالتالى :

- ١- عقد اجتماع بينه وبين المدرس والمستجد ومعلمى المادة أو معلمى الفصول فى المرحلة الابتدائية.
- ٢- شرح لحالة حجرة الدراسة من حيث عدد التلاميذ والإمكانات المادية المتاحة من وسائل وأثاث وكتب.
- ٣- تحديد المسئوليات المطلوبة من المعلم، والإجراءات والقوانين التى يجب أن تتخذ داخل حجرة الدراسة.
- ٤- تقديم المعلم المستجد لأعضاء المدرسة وتعريفه على كل منهم.
- ٥- مناقشة التوقعات المهنية كأنظمة المدرسة والإجراءات المتبعة مدة الحصص الواحدة بدء الدوام وانتهاء الدوام وفترات الاستراحة والاجازات ونظامها.
- ٦- تخصيص دولاب خاص لاستعمال المعلم الخاص داخل حجرة الدراسة، وتعريفه بموقع ذلك وطريقة جلسته بحيث يتمكن من رؤية جميع التلاميذ.

- ٧- تزويده بقائمة أسماء التلاميذ والتقارير التراكمية الخاصة بكل تلميذ.
- ٨- إرشاده إلى معمل الوسائل التعليمية ومعمل العلوم والخرائط ومخزن المواد الخام والكتب والاحتياجات المدرسية، والمكتبة وتوجيهه لكيفية توظيفها وكافة المرافق الأخرى لخدمة العملية التعليمية.
- ٩- تزويد المعلم بدليل المعلم.
- ١٠- مناقشة وتوضيح أنواع النشاطات وعددها كالرحلات ومجالس الأباء والمعارض والأجازات الرسمية ومواعيد الامتحانات.
- ١١- تبادل أرقام الهواتف بين المشرف التربوي أو المدير وبين المعلمين المستجدين والاتفاق على الأوقات المناسبة لإجراء المكالمات الهاتفية في حالات الضرورة.
- ١٢- تعريف المعلمين المستجدين بالعاملين في المدرسة ومهنة كل منهم.
- ١٣- تعريف المعلمين المستجدين بالإمكانات المتاحة في المدرسة والملازمة للنشاطات المختلفة ومدى إمكانية الاستفادة منها.
- ١٤- إطلاع المعلمين المستجدين على مجموعة دفاتر التحضير كنماذج لعمل دفتر تحضير وخطط التدريس الخاصة بالمواد بالمعلمين القدامى المتميزين منهم.
- ١٥- تشجيع جميع أعضاء العاملين بالمدرسة من معلمين وإداريين على التعاون مع المعلمين المستجدين وإمدادهم بالكتب والدراسات والوسائل التي يمكن إعادتها له للإطلاع عليها وذلك لبناء علاقة اجتماعية تعاونية جيدة.

- ١٦- متابعة المعلمين المستجدين من قبل جميع الأطراف المعنية والإطراء على أى عمل جديد بالتقدير مهما صغر وذلك لرفع معنوياته وغرس ثقته بنفسه.
- ١٧- إمداد المعلمين المستجدين ببعض الأمثلة والخبرات الشفوية والتجارب السابقة حول تحقيق الانضباط داخل حجرة الدراسة.
- ١٨- تشجيع المعلمين المستجدين على تنويع أساليب تقويم التلاميذ وحفز هممهم وإثارة دافعتهم وتفكيرهم عن طريق الأسئلة الذكية.
- ١٩- إشراك المعلمين المستجدين فى بعض الآراء حول الأساليب الإشرافية أو المواطن التى يفضل أن يشرف عليها فيها.
- ٢٠- تحميل المعلمين المستجدين مسئولية الاشتراك فى بعض النشاطات المدرسية.
- ٢١- تشجيع المعلمين المستجدين على التعاون مع الزملاء والرؤساء والإنخراط فى العمل الفريقى ومراعاة جانب العلاقات الإنسانية فى التعامل واشباع حاجاته الشخصية والاستماع إلى همومه الشخصية والخاصة به وحثهم على التواصل الدائم مع أولياء الأمور وتدريبهم على طريقة الحوار معهم.
- ٢٢- إشباع حاجاته الشخصية والاستماع إلى همومه الشخصية والخاصة به.
- ٢٣- حثهم على التواصل الدائم مع أولياء الأمور وتدريبهم على طريقة الحوار معهم.
- ٢٤- إشراك المعلمين المستجدين فى مجالس أولياء الأمور.
- ٢٥- العمل على اكتشاف قدراتهم والاستفادة منهم إلى أقصى درجة.

- ٢٦- العمل على تبصير المعلمين المستجدين بالإطلاع على المستجدات التربوية من دراسات وأبحاث ومؤتمرات والحرص على حضور الندوات والمؤتمرات التي تتعلق بمجال عمله وحثهم على الاهتمام بها، ومحاولة التجديد والابتكار.
- ٢٧- تشجيعهم على التحلى بالأخلاق الفاضلة والسلوكيات الحسنة ليكون قدوة جيدة لتلاميذه.
- ٢٨- توجيه المعلمين المستجدين على استخدام الأسلوب الإيجابي فى التعامل وتقبل التوجيهات والتكليفات.

تاسعاً : عقبات الإشراف الفنى لمدير المدرسة :

يعتبر مدير المدرسة أو ناظر المدرسة هو المسئول الأول أمام الإدارة التعليمية والوزارة التعليمية ومجتمعة عن النهوض بالتدريس وأساليبه، وبذلك لا بد أن يختار بعناية ودقة وأن يكون على كفاءة إدارية وفنية عالية وإلا فإن المدرسة بكل معنوياتها تتعرض للخطر الشديد وتتعطل كل قضايا التعليم فيها، وأن هناك بعض العقبات التى قد تواجه مدير المدرسة فى الإشراف الفنى وتنقسم هذه العقبات إلى قسمين أحدهما مرتبطة بالمديرين وأخرى مرتبطة بالمعلمين.

أولاً : العقبات المرتبطة بالمديرين :

تمثل العقبات المرتبطة بالمديرين فى العقبات التالية :

١- عدم الخبرة.

فمعظم المديرين لم ينل تدريباً على مهام الإشراف الفنى وما يتطلبه من مهارات فى العمل ويمكن علاج ذلك عن طريق البعثات الداخلية فى الإدارة المدرسية وحلقات التدريب ومتابعة ما ينشر من بحوث فى هذا المجال وأن

الإشراف الفني لا يتطلب التخصص في كل فروع المواد، لأن حقيقة الأمر أن كثيراً من عمليات الإشراف الفني ترتبط بتحسين قدرة المعلم على التفاعل مع تلاميذه وزملائه والاستفادة من مهاراته وتعريفه بالطرق الحديثة في التدريس، وهذا لا يتطلب تحققاً دقيقاً، ومدير المدرسة طالما إنه يتابع الطرق التربوية الحديثة ونتائج البحوث في مجالات التعليم والتعلم، فإن نموه الذهني لا يمكن أن يتوقف.

٣- الأعباء الروتينية والإدارية :

وبناء على ذلك يجب على مدير المدرسة أن يميز بين تلك الأعمال التي ينبغي أن يقوم بها بنفسه كالإشراف الفني وما يجب تركه لغيره من معاونين بل والتلاميذ.

٣- عدم التفويض في السلطات :

فالمدير الناجح الحكيم أن يفوض بعض سلطاته وما يصاحبها من مسئوليات إلى أولئك الذين يلمس فيهم الكفاية حتى يستطع أن يركز اهتمامه بالمشكلات الرئيسية المرتبطة بتحسين البرنامج التعليمي فيتوفر له الوقت للإشراف على كثير من أنشطة المدرسة ليتأكد من أنها تتفق وحاجات التلاميذ وأنها تحقق أهداف التعليم.

٤- فحص السجلات الإدارية وسجلات الإشراف :

على المدير أن يعمل على استكمال السجلات الخاصة بالتلاميذ والإطلاع عليها من وقت لآخر ليتابع مدى كفايتها ودقة ما يرصد بها من بيانات ويتمكن من مراقبة ما تحققه البرامج التعليمية من نمو مستمر للتلاميذ ويتوفر لديه الوقت لزيارة الفصول والاجتماع بالمعلمين لحل المشكلات المختلفة العامة منها والخاصة.

ثانيا : عوامل مرتبطة بالمعلمين :

بالإضافة إلى العقبات المرتبطة بالمديرين توجد هناك عقبات مرتبطة

بالمعلمين والتي تتمثل فى العقبات التالية :

- ١- اعتقاد بعض المعلمين أنهم أكثر دراية فى مادة تخصصهم من مدير المدرسة وقد يغفل عليهم أن ما يقدمه لديهم من مساعدات فى أساليب التدريس والتربية وحل مشاكل التلاميذ لا يقل أهمية عن عمق الدراية بالتخصص فى المادة.
- ٢- يرى بعض المعلمين فى توجيهات مدير المدرسة إرشادات نظرية بعيدة عن التطبيق فى ظل أعبائهم الكثيرة مما يثير لديهم اتجاهات عدائية.
- ٣- التسلط والإملاء فى تعليمات المدير يجعل المدرس يحس أنه مجرد آلة منفذة.
- ٤- عمومية التوجيهات تضايق المعلمين فهم كغيرهم بينهم فروق فردية تتطلب من المدير تقديم معونات فردية لا توجيهات عامة.
- ٥- توالى توجيه اللوم والنقد مع المعلمين إلى إخفاء عيوبهم وعدم الإفصاح عن معاناتهم، وهذا يقلل فرصة المدير فى الإشراف الفنى الناجح الفعال.
- ٦- هناك عوامل معوقة لنمو المدرسين مهنيا مثل:
 - أ) قلة المرتبات.
 - ب) الضغوط الاجتماعية.
 - ج) الناهج غير الملائمة.
 - د) النظم التعليمية الجامدة.
 - هـ) غموض الأهداف التعليمية والتربوية.
 - و) نقص الخبرة والبصيرة.

(ز) المفاهيم الخاطئة عن المكانة والسلطة عند مدير المدرسة.

عاشراً : صعوبات القيام بعملية الإشراف الفني :

- قد لا يتسنى للكثيرين من مديري أو نظار المدارس القيام بمتابعة الإشراف الفني فى مدارسهم والذي يعتبر من صميم عمل الإدارة المدرسية ويرجعون ذلك إلى الصعوبات التالية :
- ضيق الوقت لا يسمح بالمتابعة الفنية إلى جانب العمل الإدارى.
 - تنوع المواد الدراسية وقد لا يسمح بالإشراف الفنى الصحيح.
 - ابتعاد مدير المدرسة أو ناظرها عن القيام بالتدريس فترة من الزمن قد يباعده بينه وبين مادة تخصصه وكذلك بقية المواد الدراسية مما يجعله يشعر بعبء ممارسة الإشراف الفنى فى مدرسته.
 - إحساس البعض بحاجة الإشراف الفنى إلى جهد علمى وإطلاع دائم، ومن ثم يؤثرون تركه لموجهى المواد.

الفصل السابع التوجيه التربوي

مقدمة

أولاً : مفهوم التوجيه

ثانياً : مبادئ التوجيه

ثالثاً : أغراض التوجيه

رابعاً : أهمية التوجيه

خامساً : أقسام التوجيه

سادساً : أساليب التوجيه لتحقيق الأهداف

سابعاً : أمور ترتب على التوجه

ثامناً : مفهوم التوجيه التربوي

تاسعاً : مراحل التوجيه التربوي

عاشراً : أنواع التوجيه التربوي

الحادي عشر : وظائف التوجيه التربوي

الثاني عشر : مهارات الموجه التربوي

الفصل السابع التوجه التربوى

مقدمة :

يعتبر التوجيه والإرشاد من أهم وسائل التربية فى تحقيق أهدافها وعن طريق الإرشاد يستطيع الفرد التعبير عن مشكلاته بأسلوب إيجابى منظم ويشبع حاجاته النفسية والسيولوجية التى لم تنتهياً له إشباعها بصورة تلقائية إما لأنه يشعر بأهميتها فى حياته أو لأنه اكتشفها ولم يستطع إشباعها بمفرده، فذلك فهو بحاجة ماسة للإرشاد فإن توفرت المساعدة الإرشادية لتحقيق التوافق النفسى للفرد وتحقق التقدم والرقى للمجتمع.

وقد اعتبر علماء المسلمين عملية التوجيه والإرشاد شرطاً أساسياً من شروط التعلم الجيد والفعال وركزوا على ثلاث نقاط رئيسية وهذه النقاط الثلاث تعتبر العمود الفقري للعملية الإرشادية.

١- فهم الفرد ذاته وإمكاناته واستعداداته وقدراته وميوله.

٢- التباين فى كم ونوع القدرات والقابليات التى خلق بها الأفراد وهو ما نطلق عليه الآن الفروق الفردية.

٣- دور المرشد فى ترشيد المسترشد لاختيار المواد الدراسية ورغبة المسترشد فى دراسة هذا العمل أو التخصص فى ذلك.

وبذلك تعد مسألة التوجيه التربوى بالغة الأهمية لأنه فى خط المواجهة الأولى الميدانية مع بعدى العملية التعليمية الأساسية (المعلم والمتعلم) وهو الذى يعايش قضاياها ومشكلاتها وهو الموصل إلى الأجهزة التعليمية المعنية إيجابيات العمل وسلبياته.

فمسؤولياته تغيرت كنتيجة حتمية للتطورات الاجتماعية والاقتصادية للمتطلبات التربوية الحديثة، فلم يقتصر دوره التربوى على ملاحظة أداء المعلم فى الصف الدراسى ورفع التقارير، بل تعدى ذلك إلى رفع كفاءة المعلم وأدائه على المستوى الفنى والإدارى والمساهمة فى بناء شخصيته ومساعدته على إيجاد الحلول المناسبة كما يواجهه من مشكلات تعليمية وطلابية وتدريبية وتشجيعية على استخدام الوسائط التعليمية وإنتاجها وتقديم كافة الوسائل الممكنة والمحفزات اللازمة ومساندته لحب العمل والإخلاص فيه بغية الوصول إلى الإنتاجية المطلوبة.

وهذا يشير إلى الحاجة لقيادة تربوية توجيهية ملحة بكل تلك الجوانب وبكل الأسس التى تقوم عليها العملية التعليمية حتى يتاح العطاء المفيد وحتى يمكن من هم فى موقع العمل من النمو المستمر، فالتوجيه الفعال ليس مقصوراً على توجيه المعلمين وإنما درجة فعاليتها تعتمد على إنجاز العمل من خلال إسهام ومشاركة الآخرين وهذا يستدعى أن تكون المهارات والقدرات التى تمتلكها القيادة التوجيهية ضرورية وفى كل الأوقات.

وفى هذا السياق يرى شامبين وهوقان ١٩٨١ Champagne and Hoyan أن هناك حاجة ماسة إلى العناية بزيادة خبرات ومهارات الموجهين التربويين وذلك عن طريق تقديم البرامج المحددة التى تعينهم على فهم البيئة التعليمية التى يعملون فيها.

أولاً : مفهوم التوجيه :

يعرف التوجيه بأنه الاتصال بالموظفين والمعلمين عن طريق رؤسائهم وترشيدهم بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة، فالتوجيه أذن ليس تنفيذاً للأعمال وإنما توجيه الآخرين فى تنفيذ أعمالهم.

كما يعرف أيضاً التوجيه بأنه مجموعة الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ويفهم مشاكله وأن يستغل إمكانيات بيئية فيحدد أهدافاً تتفق وإمكانياته من ناحية وإمكانيات هذه البيئة من ناحية أخرى نتيجة لفهمة لنفسه ولبئته، ويختار الطرق المحقق بحكمة وتعقل، فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلولاً عملية تؤدي إلى تكيفه مع نفسه ومع مجتمعه فيبلغ أقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو والتكامل في شخصيته.

فالتوجيه إذن عملية ترمي إلى مساعدة الفرد لتحقيق عدة عوامل منها :

- (أ) فهمه لنفسه عن طريق إدراكه لمدى قدراته ومهاراته واستعداداته وميوله وفهم المشاكل التي تواجهه مهما كان نوعها.
- (ب) فهم بيئته المادية والاجتماعية بما فيها من إمكانيات ونقص استغلال إمكانياته الذاتية وإمكانيات بيئته.
- (ج) تحديد أهداف له في الحياة على أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وتتفق وفكرته السليمة عن نفسه، وأن يرسم الخطط السليمة التي تؤدي به إلى تحقيق هذه الأهداف.
- (د) أن يتكيف مع نفسه ومع مجتمعه فيتفاعل تفاعلاً سليماً وأن ينمو بشخصيته إلى أقصى حد تراه له إمكانياته وإمكانيات بيئته.

ثانياً : مبادئ التوجيه :

من أهم المبادئ التي يتم على أساسها التوجيه هي كالتالي :

١- وحدة الأمر :

فمن المعلوم أن التوجيه يكون ذا فاعلية عالية إذا ما تلقى الموظفون أو المعلمون الأوامر والإرشادات من رئيس واحد أو مشرف فني واحد يكونون مسئولين أمامه.

٣- الإشراف المباشر :

يتطلب التوجيه الفعال أن يقوم المدير أو الموجه الفني بالاتصال الشخصى المباشر بالمرؤوسين أو المعلمين فالإشراف المباشر يحقق نتائج أفضل.

٣- اختيار الأسلوب :

فمن الواجب أن يختار الرئيسى أو المشرف أسلوب التوجيه الأكثر مناسبة للأفراد الذين يشرف عليهم بما يتفق ونوع العمل المطلوب منهم إنجازه، والاختبار الحقيقى يتم من البدائل المتاحة للتوجيه، وعلى أساس فاعلية كل أسلوب.

ثالثاً : أغراض التوجيه :

للتوجيه عدة أغراض والتي من أهمها :

- ١- التأكد من أن العمل ينفذ وفقاً لمبادئ وأصول الإدارة ووفقاً للخطة والتنظيم والبرامج والتعليمات المقررة بالمنظمة.
- ٢- مساعدة الموظف على اتفاق عمله بأقصى ما تسمح به كفاءته وبما يتفق مع مستوى الاتفاق المطلوب ومعدلات الأداء المقررة.
- ٣- إمام الموجه بالأعمال التى تمت مع اكتشاف ما قد يكون هناك من صعوبات تعترض التنفيذ وبحث وسائل التغلب عليها.
- ٤- توجيه وتعليم الموظف مما يجعله أقل احتياجاً للإشراف فى المستقبل.
- ٥- تقييم قدرة ودرجة اتفاق العاملين لأعمالهم.
- ٦- إيجاد التوافق والتسويق بين جهود العاملين وإثارة الوعى الجماعى بينهم.

رابعاً : أهمية التوجيه :

- تتلخص أهمية التوجيه من حيث انعكاسها على كافة العمليات التعليمية والإدارية لما يقوم به الموجهون والمشرفون الإداريون في النواحي التالية :
- ١- القدرة على استخلاص أكفأ النتائج من التفاعل اليومي بين الرؤساء والمرؤسين على كافة المستويات.
 - ٢- القدرة على إثارة اهتمام الموظفين والمعلمين لأهداف التربية والتعليم وخلق الترابط اللازم بين الأهداف الفردية وأهداف الإدارة التعليمية.
 - ٣- القدرة على توجيه المعلمين وحفزهم لبذل أكبر جهد ممكن لتحقيق الأهداف التربوية وحل مشكلات التعليم في الفصل والمدرسة والبيئة التي توجد فيها المدرسة ويتطلب ذلك من المديرين والنظار والموجهين القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة والاتصالات الجيدة بالمرؤسين والمعلمين لتحديد القواعد التي يقوم عليها نشاط الأفراد وعلاقتهم برؤسائهم وتلاميذهم وأولياء الأمور ذوى الخبرة في المنطقة المحيطة بالمدرسة وكيفية التوصل عن طريقها إلى تحقيق الهدف الأول وهو القدرة على استخلاص أفضل النتائج.
- كما يتطلب أيضاً القيادة السليمة للتوصل إلى الهدف الثانى وهو القدرة على إثارة اهتمام المرؤسين والمعلمين لأهداف العمل التربوى.
- ويتطلب ذلك الاتصال المستمر وذلك لتحقيق التوجيه الايجابى للأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- وهذه العناصر الثلاثة السابقة تتكامل مع بعضها البعض وتكون فى مجموعها عملية التوجيه أو تودى إلى تحقيق التوجيه الفعال للعمليات الإدارية والفنية على كاف المستويات التعليمية وفى الوحدة المدرسية.

خامساً : أقسام التربية :

يمكن تقسيم التوجيه إلى عنصرين رئيسين هما كالتالى :

أولاً : التوجه الفنى :

يقوم بهذا النوع أو القسم الموجهون على اختلاف مستوياتهم كما يقوم به ناظر المدرسة أو مديرها بالنسبة للمعلمين فى مدرسته.

ثانياً: التوجيه الإدارى :

ويقوم بهذا القسم أو النوع كل مدير بالنسبة لمؤوسيه فى جميع مستويات الإدارة التعليمية (ديوان الوزارة - مديريات التربية والتعليم - الوحدات المدرسية) ويتطلب ذلك من المديرين خلق الجو المناسب لأداء العاملين بواجباتهم وإرشادهم لأحسن أسلوب العمل وطريقة الأداء، ولا جدل أن أسلوب التوجيه يختلف من مدير لآخر والمدير الناجح هو الذى يستطيع أن يوجه مساعديه ومؤوسيه ليعملوا بفاعلية وكفاية لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة.

سادساً : أساليب التوجيه لتحقيق الأهداف :

أن تحقيق الأهداف لا يتم خلال فترة زمنية قصيرة أو استخدام أسلوب واحد وإنما يتم ذلك برؤية إستراتيجية بعيدة المدى وبأساليب متعددة والتى من أهمها هى كالتالى :

- ١- الزيارة الصفية للمعلم .
- ٢- المقابلة الفردية للمعلم .
- ٣- تبادل الزيارات بين المعلمين.
- ٤- الدرس التطبيقى.
- ٥- الاجتماع بالمعلمين.
- ٦- المشغل التربوى.

- ٧- المؤتمر التربوي.
- ٨- الدورة التدريبية.
- ٩- القراءة الموجهة.
- ١٠- النشرة التوجيهية.
- ١١- الندوة .
- ١٢- الحلقة الدراسية.
- ١٣- المعرض التربوي.
- ١٤- البحث الإجرائي التعاوني.
- ١٥- الاستبيان.

سابعاً : أمور تترتب على التوجيه :

يتميز التوجيه الحديث بالإيجابية بهدف تحسين العملية التعليمية المتعلقة بالتلاميذ والمعلمين والموجهين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي ككل فهو بالتالي : توجيه داخل الفصل وخارجه فالموجه في ظل ذلك هو قائد تربوي يعمل مرشداً للمعلمين وموجهاً لنشاطهم ومفعلاً للعملية التعليمية في محاولة لتحسينها ، وهذا العمل ينبغي أن يعتمد على طرائق عملية مدروسة ومخطط لها ، فالتوجيه ليس مجرد انطباعات تصدر عن الموجه الذي يشاهد حصّة أو جزءاً من حصّة ، وإنما هو عملية منظمة تقوم على العلم وهذا يقتضى أن يجمع الموجه بيانات كافية عن المعلم من مصادر متعددة ، و أن لا يكتفى بما يقرأه في دفتر التحضير أو يشاهده في الحصّة ولا يبد للموجه من البحث عن أدلة موضوعية تتصل بأداء المعلم و نشاط الطلاب وأن يعد خطة دقيقة لعمله تتضافر فيها جهود كل من له علاقة بالعملية التربوية كل مشكلات التدريس وأن يكون هو واحد منهم موجهاً لعملهم وبذلك يترتب على التوجيه باعتباره عملية علمية يتكون من عدة أمور من أهمها ما يلي :

- ١- أن تستغل أساليب التدريس والتقويم على النحو الأمثل لتحقيق الأهداف.
- ٢- أن تستند الممارسات التربوية في المدارس إلى مبادئ عملية صحيحة وأن لا تكون مجرد عمل التي لا يجد على تحسين الأداء التربوي.
- ٣- أن يعمل الموجه على حث المعلمين على النمو المهني وبذلك الجهد لتحسين أدائهم العملي والتربوي القائم على النظريات التربوية الهادفة، والذي ينعكس بالتالي على التلاميذ وعلى العملية التعليمية بشكل عام.

ثامناً : مفهوم التوجيه التربوي :

يشير مفهوم التوجيه إلى مجموعة من العمليات التي تحلل وتفسر جهازاً أو نظاماً معيناً لمعرفة في دقة وتوجيهه توجيهاً مستمراً على هيئة سليمة والتوجيه بهذا صورة من تطلع الإنسان إلى حياة أفضل من كل نظمه التعليمية والاجتماعية والعملية وهو الذي ساعد الإنسان على التخلص من عوامل القصور في الأداء ووضع على طريق النمو والتجديد.

وإذا كان التوجيه التربوي جديداً فإنه وظيفته قديمة وممارسته قائمة ولكن انبثاق النظريات الإدارية الحديثة وتطبيقاتها في التربية أدى إلى تبدل في أساليبه وخصائصه وممارسته وتبعاً لذلك فقد تعددت تعاريف التوجيه التربوي، ولقد ذهب كثيراً من الباحثين والمربين والإداريين إلى تعريف التوجيه التربوي من جوانب متعددة، فبعضهم عرفه من جهة أهدافه وبعضهم عرفه من خلال أساليبه ومهامه.

فقد عرفه نشوان التوجيه التربوي على أنه عملية تربوية تشمل كافة عناصر العملية التعليمية بما فيها المعلم على أنه أحد هذه العناصر.

كما يعرف أيضاً الدويك التوجيه التربوى بأنه عملية قيادية تعاونية منظمة تعنى بالموقف التعليمى بجميع عناصره من منهاج ووسائل وأساليب وبيئة ومتعلم ومعلم.

وتهدف دراسة العوامل المؤثرة فى ذلك الموقف وتقويمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل الأهداف التعليمى والتعلم.

ويعرف مارك وستوب ١٩٨٠ Marks and Stoops التوجيه التربوى بأنه عملية تعليمية تهتم بتطوير وتحسين ظروف العملية التعليمية التى تتعكس أثارها على التلاميذ.

ويتفق هذا التعريف مع ما ذهب إليه نوفل وويلز ١٩٨٢ Level and Wiles حيث يريان أن الموجه التربوى إنسان معنى بتطوير المناهج والتعليم من أجل تحسين تعليم التلاميذ.

لقد عرف الموجهون التربويون بأنهم هم الأشخاص الذين تكلفهم إدارات التعليم للقيام بزيارة المدارس بغرس الإشراف وتقويم وتنفيذ المناهج الدراسية من قبل إدارة المدرسة والمعلمين.

قد عرف التوجيه التربوى تعارف عدة منها.

الجهود الذى يبذل لاستثارة النمو المستمر للمعلمين حتى يصبحوا أكثر قدرة على استشارة وتوجيه النمو المستمر للتلاميذ.

- مجموعة من الأنشطة التى تعمم بهدف تحسين العملية التعليمية على كافة المستويات فى البرنامج المدرسى.

- إثارة اهتمام المعلمين بقصد رعاية نمو التلاميذ ليتمكنوا من المشاركة بصورة فعالة فى بناء المجتمع الذى يعيشون فيه ، فهو مجهود منظم ومستمر لتشجيع المعلمين على نمو الذات حتى يصبحوا أكثر فعالية فى تحقيق الأهداف التربوية.

- عملية المعاونة فى تهيئة جو تعليمى أفضل، يودى إلى تقدم الخبرات التعليمية لدى الطلاب.
- عملية تربوية قيادية إنسانية هدفها الرئيسى تحسين عمليتى التعليم والتعلم من خلال العمل الملائم لجميع أطراف هذه العملية، مع تهيئة الخبرات والإمكانات المادية والفنية المناسبة بهدف رفع مستوى التعليم وتطويره من أجل تحقيق الهدف النهائى المنشود وهو بناء الإنسان الصالح.
- وبذلك فإن التوجيه يركز على تقويم المواقف التعليمية والتعلمية بمجملها ولا يركز على شخص أو مجموعة أشخاص. ويسعى لتحسين الموقف التعليمى التعلمى على أسس تعتمد البحث العلمى فمفهوم التوجيه الذى تسعى إليه المؤسسات التربوية هو عملية تعاونية منظمة متكاملة، هدفها مساعدة المعلمين على أداء عملهم بطريقة تؤدي إلى تحقيق النمو المتكامل، وتسهم فى بناء قاعدة علمية قوية عن طريق يكتفون بالتطبيق الحرفى للتعليمات والأوامر التى يصدرها المفتش.

تاسعاً : مراحل التوجيه التربوى :

- لقد مر التوجيه التربوى بثلاث مراحل تطويرية تبعا لتطبيقات النظرية العلمية ونظرية العلاقات الإنسانية ثم النظرية العلمية الحديثة :
- ١- فمرحلة التفتيش التربوى تعد تطبيقاً للمدرسة العلمية ومن ملامحها المركزية فى التوجيه ودور المعلم يكاد يكون محدوداً فهو المستقبل لكل تعليمات المفتش وعملية الاتصال من جانب واحد، وأن تحصيل التلاميذ هو المعيار فى تقويم أداء المعلم. كما أنه لا يسمح للمعلم بالبحث والمناقشة وهذا كله أدى إلى تقلص فرص النمو المهنى له.

٢- مرحلة التوجيه وهى تعقب مرحلة التفتيش التربوى. التى أصبحت انعكاسات لمفاهيم مدرسة العلاقات الإنسانية حيث توطدت العلاقة بين الموجه والمعلم على أساس دعم حاجات وقدرات المعلم، وأن مصلحة ونمو الفرد المعلم هى الأساس الذى انطلق منه أهداف وأساليب التوجيه وفى ظل عيوب تطبيق مفاهيم هاتين النظريتين على عملية التوجيه اثبتق ما أطلق عليه التوجيه التربوى الشامل.

وعليه تحدد مفهوم وطبيعة التوجيه التربوى حيث أصبح هدفه تحسين العملية التعليمية.

كما يمكن أن ينظر له من زاوية تحليل النظم على اعتبار أنه سلسلة من التفاعلات والأحداث بين المعلم والموجه وهى كعملية لها مدخلاتها التربوية ومخرجاتها ويفترض أن تكون المخرجات على نحو أفضل من ذى قبل كما أن المدخلات ذاتها تؤثر تأثيراً واضحاً فى عملية التوجيه التربوى.

وتتكون مدخلات نظام التوجيه من عناصر عدة تشترك فيما بينهما فى مجموعة من التفاعلات التى يكون التفاعل بين الموجه والمعلم أهمها.

ومن هذه المدخلات - المعلمون والتلاميذ والمناهج الدراسية والإمكانات المادية والبيئة المحلية وتتفاعل هذه المدخلات مع بعضها فيما يسمى بالعمليات التوجيهية.

أما المخرجات التربوية التى تتمخض من عملية التوجيه فتتمثل فى زيادة كفاية أداء المعلمين والإنجاز الأفضل للتلاميذ وإذا كانت المخرجات وخصائصها على هذا النحو يمكن القول أن العملية التوجيهية حققت أهدافها فى تحسين العملية التعليمية.

عاشرا أنواع التوجيه التربوي :

نتيجة لممارسات وفعالية التوجيه التربوي الشامل على العملية التعليمية ظهرت أساليب إشرافية متعددة منها.

١- التوجيه التشاوري.

ويهدف إلى زيادة فعالية أداء التلميذ وذلك من خلال التعاون الملموس بين الموجه والمعلم فإذا افترض أن سلوك المعلم التعليمي تأثر بالسلوك التوجيهي فإن هذه الإيجابيات سوف تتحول إلى السلوك التدريسي وبالتالي ستؤثر في نوعية العطاء الذي يمنحه المعلم لتلاميذه.

٢- التوجيه الإكلينيكي :

ويهدف إلى زيادة أداء المعلم التدريسي من خلال التشاور والتفاهم بين الموجه والمعلم بعد ملاحظته للمعلم في الصف الدراسي واستنتاج مواطن القوة والضعف في التدريس.

ويلاحظ أن دور الموجه في هذا النوع من التوجيه ليس تقويمياً بقدر ما هو تحليل لعملية التدريس، كما أن التوجيه الإكلينيكي يفتح باب الثقة والتعاون بين المعلم والموجه.

٣- التوجيه التصحيحي :

ويهدف إلى معالجة الموجه للأخطاء التي لا يمكن تجاوزها والتي قد تبدو من المعلم في الموقف التعليمي وتبرز مهارات الموجه في هذا الجانب في حسن التصرف مع المعلم واللياقة وإرشاده إلى الوسائل والطرق للتخلص من الأخطاء التي قد يؤدي إهمالها إلى آثار جسيمة في العملية التعليمية.

٤- التوجيه الوقائي:

ويهدف إلى تبصير المعلم بالمشكلات التي قد تواجهه أثناء أداء واجبه وإن مهارة الموجه في هذا النوع تبرز حيث إن خبراته وثاقب بصره يجعلانه قادراً

على الإنماء والمعرفة بالمشكلات التعليمية كى يعيد للمعلم ثقته بنفسه

٥- التوجيه الإبداعي:

ويهدف إلى تشجيع المعلم ودعم قدراته ومواهبه وتسخيرها لأداء متميز مرغوب فيه.

وتكمن أهمية هذا النوع فى قدرة ومهارات الموجه على اكتشافها فى المعلم وللعلاقات الإنسانية بين المعلم والموجه دور بارز فى التنسيق والفهم بينهما من أجل استقلال أفضل لدعم مواهب وقدرات المعلم.

الحادى عشر : وظائف التوجيه التربوى :

تتمثل وظائف التوجيه التربوى فى الوظائف التالية :

- ١- يعمل الموجه على تنمية المدرس مهنياً، أى أن يكون مدرساً أفضل من حيث مادته وطريقته بأن يشجعه على ما يجيده ويدفعه إلى المزيد من الإجابة وبأن يناقش مهمة نواحى تقصيره بطريقة إنسانية ديمقراطية، ويدله على طرق تخطى هذا القصور، ويقدم له خبرته الطويلة فى مجال التعليم على أن يفيد منها، ويشجعه على أن يجرب طرقاً أخرى ويطمئنه على مستقبله ويحميه ويرعاه، ويسهل له سبل الانتظام فى البرامج الدراسية المختلفة التى تنشأ لغرض تزويد المعلمين بأحدث التطورات والخبرات فى مجال تخصصهم وقد يزوده بكتاب أو مرجع يفيد فى ذلك.
- ٢- يعمل الموجه على تقييم المعلم تقييماً عادلاً وأن يضعه فى مكانه الصحيح بالنسبة لزملائه، فهذا المعلم باعتباره بشراً كسائر البشر فى حاجة إلى شخص آخر يقيم عمله ويحكم عليه.

إذ من شأن هذا التقييم أن يسد العمل ويرشده فيدفع ما فيه من جوانب القوة إلى المزيد ويوجه ما فيه من جوانب سلبية إلى حيث تكون جوانب

إيجابية وهذا المعلم فى حاجة كذلك إلى أن يرقى فى السلم الوظيفى، والترقية تبنى ديمقراطياً على جودة العمل وإتقانه لأعلى شئ آخر مما كانت تبنى عليه، ولا يوجد خير من الموجه المخلص الأمين من نستطيع أن نكلفه بعملية تقييم المدرسين الذين يقعون فى دائرة اختصاصه، هذا فضلاً عن أن التقييم فى حد ذاته مبدأ ديمقراطى.

٣- على الموجه أن يطمئن على أن التلميذ بلغ المستوى المطلوب فى المادة الدراسية المسئول عنها هذا الموجه، وله فى سبيل تحقيق هذه الطمأنينة أن يتخذ كافة الطرق من امتحانات تحريرية وشفوية للتلاميذ، ومن مناقشات معهم، ومن إطلاع على أعمالهم التحريرية وتحريرهم لصحف الحائط، وعلى كراساتهم الرسمية والحررة.

٤- الموجه مسئول كذلك عن المادة الدراسية ومستوى ما وصلت إليه فى كل من المعلم والتلميذ، أنه المسئول عن أن ينهض بهما ويرقى من شأنهما فيهما.

٥- الموجه مسئول عن المنهج الدراسى فى المادة الدراسية المعينة من حيث وضع هذا المنهج لكل مرحلة ثم لكل صف، ومن حيث ملاحظة نتائج هذا التنفيذ، ومن حيث إعادة النظر فى مدى ملاءمة من فترة لأخرى، ومن حيث تعديله بحيث يكون باستمرار أكثر ملاءمة، وله أن يستعين فى ذلك برأى المدرسين والتلاميذ بل إن واجباً عليه أن يفعل ذلك.

٦- على الموجه كذلك تقع مسئولية الكتب التى تدرس فيها مادته من حيث اختيارها أصلاً، ومن حيث تكشف عنها تجربتها.

٧- يعمل الموجه على تنظيم البرامج التجديدية والتشيطية والتدريبية للمعلمين ببعض باستمرار نموهم عملياً ومهنياً، حتى يكونوا على المستوى المطلوب.

٨- على الموجه أن يزود المعلمين بالكتب والمراجع التى تفيدهم عملياً أو مهنياً

- بما تحتوى من خبرات أو آراء جديدة صالحة للتطبيق.
- ٩- على الموجه أن يجرى وبين التجارب والبحوث العلمية والتربوية التى يمكن أن تجرى هنا أو هناك فى المدارس التابعة له ، لأن من شأن هذه التجارب والبحوث أن تنشط المادة وتجدد فيها أو فى طريقة تدريسها بما يعود فى النهاية بالخير على عملية التعليم.
- ١٠- الموجه مسئول عن تطبيق القوانين العامة واللوائح والنشرات التى تصدرها الجهات العليا المسئولة عن المدرسة الآن الموجه مندوب هذه الجهات والمسئول أمامها.
- ١١- يعتبر الموجه مسئولاً عن الامتحانات وعن نتائجها وخاصة الامتحانات النهائية فى الشهادة فى مادته من نواح عدة ، من حيث سلامتها ومدى مطابقتها للمنهج المرسوم وعدم خروجها عنه ، ومن حيث شمولها ومن حيث مستواها.
- ١٢- الموجه مسئول عن تهيئة كافة الظروف الممكنة التى تعين المعلم على حسن الأداء وعلى تقديم أفضل خدمة ، فيتفق مع مدير المدرسة ومع غيره من المسئولين على إراحة مدرسية فى جداولهم وعلى السماح لهم بالانضمام للبرامج الدراسية ، وعلى إفساح الوقت لهم لذلك وعلى توفير مكتبة ملائمة لهم ، وعلى توفير الأماكن والفصول الدراسية المناسبة بل والمشجعة للتدريس وعلى حسن الإضاءة ، وعلى توفير الظروف الاجتماعية والمناخ العلمى المناسب لهم.
- ١٣- الموجه عليه أن يكون لسان المعلمين لدى الجهات العليا ، وأن يعبر عن رغباتهم ويعمل على تحقيق المطالب العادلة لهم ، ويساعد فى إصدار اللوائح والنشرات التى توفر لهم الإمكانيات المادية والعلمية والمعنوية ، وعليه أن يكون موصلاً جيداً بين المعلمين من ناحية وبين الجهات العليا من ناحية أخرى ، يصل هؤلاء بأولئك وأولئك بهؤلاء لخير التعليم ولتحقيق الصالح العام.

الثاني عشر : مهارات الموجه التربوي :

فسر السلوم ١٩٨٥ المهارات الإدارية على أنها أداء العمل بسرعة ودقة وهى بهذا المعنى تخلف عن القدرة من حيث أنها تعنى إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة والدقة فى أدائه، ومعنى ذلك أن المهارة قدرة فائقة متطورة والفرق بينهما إذن فرق فى الدرجة لا فى النوع وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية من خلال التجارب والممارسات.

ويرى المنيف ١٩٨٢ لتعريف المهارة فإنه من الضرورة تحديدها بالمهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات الابتكارية وأن عملية تنمية المهارات ترتبط بعمليات التدريب داخل العمل وخارجه كون الموجه التربوي قائد تربوي ينبغي أن تكون لديه القدرة على العمل فى فهم الاتجاهات الاجتماعية السائدة وتفسيرها فى وضع المناهج والبرامج التى تحقق حاجات التلاميذ وترغبهم فى أحدث طرق التدريس ومراجعة البرامج التربوية وتقويمها والحكم على النتائج التى أدت إليها وأن يكون مخلصاً وصريحاً وصادقاً ذا روح طيبة متصفاً ببعد النظر يدرس كل ما يزيد من فهمه للنظم الاجتماعية ولوظائف التربية وكل ما يزوده بالمهارات والمعلومات التى تعينه على تحسين المواقف التعليمية وتمييزها.

وبناء على ذلك فإن مهارات الموجه التربوي يمكن تحديدها فى المهارات الذاتية والفنية والإنسانية والذهنية.

أولاً: المهارة الذاتية :

تتمثل المهارة الذاتية فى بعض السمات والقدرات اللازمة فى بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل السمات الجسمية والقدرات العقلية والمبادأة والإبتكار وضبط النفس، فالسمات الجسمية تتصل بالناحية الجسمية كالقامة والهيئة والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية والعادات الذهنية، وبعد الذكاء من أهمها وللذكاء سمة مميزة وهى القدرة على التصور ويساعد

التصور على الفهم العميق للمشكلات وكيفية مواجهتها.
أما المبادرة والابتكار فهى سمة هامة للقائد تمكنه من الكشف عن
عزيمة كل موظف وبالتالي حفزه للعمل ويرتبط بهذه السمة سمات أخرى هى
الشجاعة والقدرة على الحسم والقدرة على توقع الاحتمالات، أما القدرة على
الابتكار فتساعد على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الصعبة، و سمة ضبط
النفس تعنى القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال.

ثانيا : المهارة الفنية :

وتعنى فهم واتفاق نشاط محدد مثل أساليب وطرق العمل والإجراءات
واللوائح أى أنها تعنى العمل مع الأشياء وهى بذلك مهارة تكتسب بالتدريب
داخل المؤسسة ، فالموظف يتدرب على العمل بالتجربة والتوجيه من الموجه المباشر
وبذلك تعتمد أساساً على الموجه ومهارته وقدراته فى العمل كمدرّب، وتتطلب
المهارة الفنية توافر قدر ضرورى من المعلومات والأصول العلمية والفنية التى
يتطلبها نجاح العمل الإدارى وبذلك فالمهارة مرتبطة بالجانب العلمى فى الإدارة
وما يستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية.

ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية ما يلى:

- ١- إنها مهارة أكثر تحديدا من المهارات الأخرى.
- ٢- أنها تتميز بالمعرفة الفنية.
- ٣- إنها مألوفة فى ظل التخصص الوظيفى ويمكن اكتسابها وتتميتها ومن
أبرز سماتها القدرة على تحمل المسئولية والفهم العميق للأمور والحزم
وتحديد الهدف وإمكانية تحقيقه.

ثالثا : المهارة الإنسانية :

وتعنى مهارة القائد فى التعامل مع الآخرين فى المنظمة بنجاح ودفعهم

للتقانى فى العمل وزيادة الإنتاج والعطاء، وإضافة لذلك فهذه المهارة ترتبط بالإنسان وقدرته على تكوينه للعلاقات مع الآخرين وارتباطه بهم وتفاعله معهم ولذلك فإن تميمتها تبدأ بتفهم الفرد لسلوكه ووجهات نظره نحو نفسه وأقرانه ومشرفيه ورؤسائه.

رابعاً : المهارة الذهنية :

ويقصد بالمهارة الذهنية قدرة الموجه على فهم النظام المؤسس الذى يعمل فى إطاره العام وفهم المجتمع الكبير من حوله، وليس مجرد نظرة جزئية فى نطاق قسم أو مرحلة، يضاف إلى ذلك الرؤية العامة للترابط بين أجزاء التنظيم وأثر التغيرات التى يحدث بين أجزائه فى الأجزاء الأخرى فى داخل المؤسسات نفسها وأثر هذه التغيرات فى البيئة العامة فى جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية ويكمن أهمية هذه المهارة بالنسبة للموجه التربوى كقائد باعتماده عليها عند استخدامه للمهارة الإنسانية، وبدون هذه المهارة فإن المهارة الإنسانية تتبدد، كما أن امتلاك القائد لهذه المهارة واستخدامها تدفع الموظفين للإبداع ويخلق بينهم التعاون وحب العمل.

الفصل الثامن التوجيه الفني

مقدمة

أولاً : أهداف التوجيه الفني

ثانياً : أسس التوجيه الفني

ثالثاً : أنواع التوجيه الفني

رابعاً : المسئوليات العامة للتوجيه الفني

خامساً : التكامل بين الإدارة المدرسية والتوجيه الفني

سادساً : دور الموجه في عملية التوجيه

سابعاً : الكفايات الأساسية للموجه الفني

ثامناً : ضوابط العلاقة بين المدير والموجه الفني

تاسعاً : نموذج هيئات الإشراف الفني



الفصل الثامن التوجيه الفني

مقدمة :

يعتبر التوجيه هو الوظيفة الرئيسية الثالثة فى العملية الإدارية وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالوظائف السابقة ، وقد عرف التوجيه بأنه يهدف إلى الأخذ بيد أفراد القوى العاملة بالمؤسسة من خلال القيادة الرشيدة وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

والتوجيه يتم أساساً من خلال دفع العاملين فى المؤسسة وتحفيزهم للقيام بعملهم بكفاءة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ، ولذلك فإن هذه الوظيفة تتطلب من القائمين بها أن يتفهموا طبيعة السلوك البشرى والحاجات الأساسية للإنسان وشخصيات العاملين فى المؤسسة فمن خلال هذا الفهم يمكن للقيادات أن تقوم بتوجيه الأفراد بفاعلية وتعد وظيفة التوجيه عملية تربوية وتعليمية فى المقام الأول وليست عملية تصيد وكشف الأخطاء.

أولاً : أهداف التوجيه الفني :

يسعى التوجيه الفني من خلال فئات التوجيه إلى تحقيق أهداف متعددة مرتبطة بأطراف العملية التعليمية التعلمية وهم المعلمون والتلاميذ.

١- المعلمون :

تتمثل أهداف التوجيه الفني المتعلقة بالمعلمين مما يأتى:

١- إثارة اهتمام المعلمين وتشويقهم بالعملية التعليمية واستمرار تحسينها بما يساعد على نموهم نمواً مهنيًا مستمرًا.

- ٢- تدريب المعلمين على عملية التقويم الذاتي.
- ٣- توجيه المعلم إلى ما لديه من خبرات ومهارات تفيده في تدريسه ومساعدته على إظهارها واستخدامها.
- ٤- مساعدة المعلمين على تتبع البحوث النفسية والتربوية ونتائجها ودراساتها معهم ومعرفة الأساليب الجديدة الناتجة عنها بما يولد عند المعلم حب الإطلاع والدراسة والتجريب.
- ٥- مساعدة المعلمين على تحديد أهداف عملهم ووضع خطة لتحقيقها وتقويمها من خلال الوسائل والأدوات المناسبة.
- ٦- مساعدة المعلمين على التعاون فيما بينهم لتذليل الصعوبات المتعلقة بمهنتهم.
- ٧- تشجيع المعلمين على القيام بالتجريب والتفكير الناقد البناء في أساليبهم.
- ٨- مساعدة المعلمين للشعور بالاطمئنان على مستقبلهم لارتباط ذلك بإنتاجهم.
- ٩- تشخيص الموقف التعليمي لإبراز ما فيه من جوانب قوة لتعميقها ومواقف ضعف للتعاون على معالجتها وتحاشي نتائجها السلبية.
- ١٠- العمل على تنمية المعلمين مهتياً.
- ١١- مساعدة المعلمين على التخطيط.
- ١٢- تكوين القيادات التربوية المتخصصة.
- ١٣- توجيه المعلمين إدراك التغيرات الاجتماعية من حيث الأسباب والنتائج وعلاقتها بعملهم وما يتطلبه ذلك من تعديل في أساليب التدريس.
- ١٤- العمل على إفادة المعلمين من خبرات التوجيه المختلفة.

٣- التلاميذ :

- تتمثل أهداف التوجيه للتلاميذ بما يأتي:
- ١- تحسين موقف التعليم لصالح التلميذ على أن يكون هذا التحسين مبنياً على التخطيط والمتابعة السليمة والتقويم.

- ٢- الاهتمام بمساعدة التلاميذ على التعلم فى حدود إمكانياته كل منهم بحيث ينمو كل منهم نمواً متكاملأ إلى أقصى ما يستطيعه وبحسب قدراته.
- ٣- تأكيد العلاقة التعاونية بين الموجه والمعلم وإدارة المدرسة بما يخدم تعلم التلميذ.
- ٤- الاهتمام بالتطبيق العلمى والربط بين ما يتعلمه التلاميذ داخل الصف وما يقومون به خارج الصف.
- ٥- ربط ما يدرسه التلاميذ ويتعلمونه بالتقدم التكنولوجى وإتاحة الفرصة للتدريب على الوسائل التكنولوجية الخاصة بالتعليم.
- ٦- إفادة التلاميذ من نواحي الود إليهم وحمايتهم من نواحي الضعف.

ثانياً : أسس التوجيه الفنى :

يستند التوجيه الفنى إلى أسس ومرتكزات تتناسب مع دورة الحديد من

أهمها:

- ١- الموجه خبير بمادته وهو ناقل لهذه الخبرة إلى زملائه مع المعلمين.
- ٢- الأساليب التوجيهية تتعدد وتتنوع والريادة الصفية واحدة منها.
- ٣- المفهوم الضيق القديم للتوجيه القائم على التفتيش تغير إلى توجيه مرتبط بالتدريب.
- ٤- التوجيه علاقة إنسانية إيجابية قائمة على الفهم المتبادل بين الموجه وجميع العناصر البشرية القائمة على العملية التعليمية واحترام المعلم وقدرته وتقدير خبراته.
- ٥- المعلم بحاجة إلى التوجيه لرفع المستوى كفاياته وتحديد حاجاته والعمل على تلبيتها.

- ٦- الموجه أحد أهم العناصر المحركة فى العملية التربوية وتطويرها.
- ٧- المعلم شريك الموجه فى التخطيط لفعاليات التوجيه والتدريب وعنصراً فاعلاً فى عملية التوجيه.
- ٨- العملية التربوية نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، والتوجيه عنصر مهم فى المدخلات وفى العمليات بماله من دور فى المتابعة والتقييم والتدريب وتقديم التغذية الراجعة.
- ٩- التدريب ومتابعة انتقال أثره إلى غرفة الصف من الأعمال الرئيسية للموجه.

ثالثاً : أنواع التوجيه الفني :

لقد وضع المتخصصون فى مجال التوجيه أن هناك أنماطاً عدة للتوجيه ومن هذه الأنماط ما يلى:

١- التوجيه الوقائى :

إن الموجه الذى يتمتع بذكاء ونظرة للمستقبل ويتصف بالإخلاص وبعد النظر هو ذلك الموجه الذى يتبأ من خلال زيارته للمدرسة وللفصل الدراسى، ببعض الصعوبات والسلبيات التى يمكن أن تواجه المعلم، وهذا يقتضى رسم خطة تربوية تمكن المعلم من مواجهة هذه الصعوبات، فالموجه يصنع من الخطط ما يتناسب مع قدرات كل معلم وظروفه وإمكاناته فالموجه هنا يستبق حدوث المشكلات ولا ينتظر وقوعها.

٢- التوجيه العلاجى :

من مهمات الموجه متابعة المواقف التعليمية ودراستها وتحليلها لمعرفة جوانب الضعف فيها، ثم الشروع فى معالجتها مراعيماً ما يلى:

- التخطيط مع المعلم والعمل المشترك معه لمواجهة الصعوبات التى تواجه المعلم فى أدائه.

- تقويم النتائج لمعرفة مدى صلاحية العلاج المقترح ومراجعتها إذا استدعى الأمر ذلك.

٣- التوجيه البنائى :

هذا التوجيه يتعدى معرفة نقاط الضعف فى الموقف التعليمى وعلاجها لأنه يهدف إلى إحلال مفاهيم جديدة محل مفاهيم قديمة، فليست مهمة الموجه العثور على الخطأ، بل تقديم مقترحات مناسبة، وخطط ملائمة لمساعدة المعلم على النمو الذاتى والإفادة من تجاربه.

وبداية التوجيه هنا الرؤية الواضحة للأهداف التربوية وللوسائل التى تحققها، وفى التوجيه البنائى تنصب أنظار الموجه والمعلم على المستقبل لا على الماضى لأن الغاية من التوجيه تشجيع المعلمين على النمو المهنى من أجل أداء أفضل.

٤- التوجيه الإبداعى :

لا يقتصر دور الموجه هنا على مساعدة المعلمين لتقديم أحسن ما لديهم، بل يتعدى ذلك إلى تحريك القدرات وتفجير الطاقات المتميزة لديهم. والموجه التربوى المبدع هو الذى يعمل على اكتشاف الموهوبين من المعلمين لاستخراج جهودهم ومساعدتهم على تحقيق أقصى ما لديهم ويعتمد تلك الأنماط على الأساليب العلمية الحديثة.

وبالإضافة إلى هذه الأنماط للتوجيه قد قسمه آخرون إلى أربعة أقسام أخرى وهى كالتالى :

١- الإشراف الاستبدائى - وفيه يعتقد المشرف أنه هو الذى يستطيع أن يقرر ما يجب عمله.

٢- الإشراف الدبلوماسى - وفيه يوجه المشرف للمعلمين توجيهاً رفيعاً لعمل ما يريد فهو ديمقراطى فى مظهره استبدائى فى مضمونه.

- ٣- الإشراف السلبي - وهذا النوع ناتج عن أن المشرف يعتقد أن الحرية المطلقة تؤدي إلى النجاح فيكون سلبياً في مواقفه مع المعلمين.
- ٤- الإشراف الديمقراطي - وفي هذا النوع ليمنح المشرف المعلم فرص الابتكار والإبداع ويفسح المجال أمام نموه الذاتي مع مراقبة المواقف التعليمية ومناقشتها معه للتوصل إلى الحل السليم.

رابعاً : المسئوليات العامة للتوجيه الفنى :

- تتمثل المسئوليات العامة للتوجيه الفنى فى المسئوليات التالية :
- ١- متابعة القائمين بالتدريس أو التوجيه أو الإشراف فى مواقعهم ضمناً لحسن استغلال الإمكانيات المتاحة وتوظيف الجهود فى الاتجاه السليم بقصد تحقيق النمو المطلوب للتلاميذ.
- ٢- توجيه القائمين بالتدريس أو التوجيه أو الإشراف بقصد رفع مستوى أدائهم واستغلال إمكانيات مدارسهم وإدارتهم التعليمية التى يعملون فيها على أحسن صورة.
- ٣- تقويم التلاميذ والمعلمين والموجهين والمشرفين على ضوء معايير محددة ويستلزم ذلك تحديد نواحي القوة والامتياز فيهم ومواطن الضعف والقصور واقتراح سبل العلاج لتحسين الأداء وتطويره وذلك بالاشتراك كمستشارين لمدرء المدارس.
- ٤- تقويم الخطة والمناهج والكتب والعينات والأنشطة فى أثناء توظيفها للإفادة منها ولزيادة العائد من وراثها وإدخال التحسينات اللازمة لرفع مستواها.
- ٥- اقتراح تعديل أو تطوير ما يتصل بالعملية التعليمية من الوسائل المتقدمة ويستلزم ذلك :

- العلم بالسياسة التعليمية وبالالاتجاهات العامة للوزارة وبأهداف كل مرحلة.
- العلم الواضح بالمناهج وأهدافها وطرق تدريسها والأنشطة المرتبطة بها.
- الإلمام الكامل بالكتب المقررة، وأهم المراجع المناسبة وأدلة المعلم ووسائل الإيضاح المتوافرة.
- الوقوف على إمكانات المدارس والمديريات والإدارات التعليمية.
- تعريف مستويات كل من المعلم والتلاميذ.
- الإلمام بالقرارات والنشرات الوزارية المتصلة بالعملية التعليمية بعامة والمتصلة بالإدارة بخاصة.
- دراسة البيئة من ناحيتها البشرية والمادية للإفادة منها على أساس من التخطيط السليم.
- ٦ القيام بالتجارب الرائدة في المادة للوصول إلى تحسين العملية التعليمية.
- ٧ القيام بأعباء التدريب على مختلف مستوياته مع الأجهزة المختصة به.

وعلى المستوى المركزي :

- ١ التخطيط لتطوير المادة :
- الخطة في المادة، المناهج، الكتب، أدلة المعلم، الوسائل التعليمية، الأنشطة المرتبطة بالمادة، المؤتمرات، الاتصال بالأوساط العملية في الداخل والخارج.
- ٢ متابعة وسائل التنفيذ في المادة.
- ٣ التوجيه.
- ٤ التقويم.

الخطة ، المناهج وضع استفتاءات تقويم العملية التعليمية والتلميذ والمعلم والموجه ، وضع مواصفات أسئلة امتحانات النقل والشهادات ووضع أسئلة الثانوية العامة وتقويم العملية التعليمية في المادة من خلال دراسات في تقويم الدرجات. وعلى مستوى الإدارات التعليمية :

إلى جانب ما يخص التوجيه الفني في الإدارة التعليمية من المسؤوليات العامة على الهيئات الفنية بالإدارات.

- ١- تقديم دراسات للمنطقة لتناول جوانب الخبرة التربوية مثل: الخطة ، المنهج، الكتاب المدرسي، الاختبارات، الوسائل التعليمية، النشاط المدرسي، المختبرات بالمكتبات المدرسية، مستوى تأهيل المدرسين.
- ٢- متابعة التقييم المستمر لكل مدرس على ضوء لائحة الاختبارات والنشرات اللاحقة.

٣- عمل ندوات تربوية مع مدرس المواد.

٤- إعداد نشرات تربوية دورية.

٥- عمل دراسات ميدانية للمشكلات التعليمية مع الاستجابات الفورية للاتجاهات الوزارية في هذه الدراسات.

٦- الإسهام في تطوير الأبحاث التربوية في المنطقة.

٧- دفع النشاط المدرسي المرتبط بالمادة وإعداد جوانب نموذجية لهذا النشاط ومتابعته والاشتراك في تقويمه ووضع الضوابط المنهجية له تلك التي تكفل أن يدفع نمو الطلاب باعتباره الهدف الأساسي للعملية التعليمية.

خامساً : التكامل بين الإدارة المدرسية والتوجيه الفني :

إن الفصل بين الإدارة المدرسية والتوجيه الفني خطأ شائع فمدير المدرسة حتى غير المتخصص في المادة يستطيع متابعة ما يكتب وما يقرأ في المادة،

كذلك ما بعده المدرس ويستطيع تقويم عمله ومتابعة ما يحدث داخل حجرة الدراسة من جدية واستفادة.

والنظام الانجليزي لا يفصل بين الإدارة والإشراف الفني، فهو يختار أقدم المدرسين للإشراف والإدارة بأجر معين لتحقيق نمو العملية التعليمية. وعلى المدير أن يتحقق من قيام المدرسين الأوائل بعملهم الإشرافي خير قيام ومتابعة الطرق التي تدرس بها المادة.

وعلى المدير أن يطلب موجه المادة دائماً يستشيريه ويتعرف من خلاله على مدى فاعلية تدريس المادة وما يمكن أن يتابعه من نمو المدرس في مهنته ويتعرف منه على مدى استخدام الكتاب المدرسي وتغطية كافة موضوعات المنهج. وعلى المدير متابعة تقويم التلاميذ وجديته والمقارنة بين درجات كراسات المكتب والمستوى الفعلي للطلاب وذلك بالاستقامة بموجه المادة كذلك يستعين بالموجه في متابعة النشاط الحقيقي ودفعه ورفع مستواه والتأكد من فعاليته بإطلاع مسبقاً على خطة نشاط المادة.

سادساً : دور الموجه في عملية التوجيه :

يجب على الموجه مساعدة المعلم لتحسين العملية التعليمية، وحسن إرشاده والأخذ بيده فعلى الموجه في المراحل الأولى من عملية التوجيه أن يكون عملياً في تشجيع ودعم المعلم، وبعد أن يشعر الموجه أن المعلم قد تعلم تحليل وتحسين أدائه عليه أن يسحب دعمه ويستمر في تشجيعه، ويجب على الموجه أن يعمل بمبدأ الإثابة حيث أن النجاح في الخبرات يجعل النقد أسهل تقبلاً.

ويجب على الموجه استخدام أسلوب الملاحظة التحليلية حيث تعتمد الملاحظة التحليلية على ملاحظة نقاط محددة في الدرس مما يسهل عليه تحديد ما يوحد الإلمام وتسجيله في تقريره، والملاحظة التحليلية من الأساليب الموجهة

- بأحكام ويمكن النظر إلى دور الموجه تبعاً للمخرجات المتوقعة منه، فيكون دور الموجه تصحيحياً وقائياً وبنائياً وإبداعياً.
- فيكون دوره تصحيحياً عندما يؤدي دوره لإصلاح الأخطاء التى يقع فيها المعلم أثناء عمله، وهنا يكون نتيجة عمل الموجه تصحيح المسار قدر الإمكان وجعله بالشكل الذى يحقق الأهداف التربوية.
 - ويكون دوره وقائياً عندما يكون دوره منع وقوع المعلم فى خطأ، ومن ثم تسير العملية التعليمية بالشكل لذى يتوقعه الموجه، وفى هذه الحالة يأخذ فى حسابه الفروق الفردية بين المعلمين فيعامل كل معلم وفقاً لشخصيته وإمكاناته الذاتية.
 - ويكون دور الموجه بنائياً عندما يرى أن نتيجة عمله ومهامه تتطلب ليس فقط الإصلاح للأخطاء بل ينبغى أن يأخذ الصواب مكانه ليصبح جزءاً من مهاراته وقدراته، وهناك لا يقتصر دور على إحلال الصالح محل المعيب وإنما يتجاوز ذلك إلى النشاط الذى يؤدي أداء حسناً، فيعمل على زيادة حسنة وجودته فيستمر على نحو هذا التحسين، ولا يعتبر المعلم قديراً لأنه تخلص من عيوبه، وإنما حين يتواصل تحسنه فينعكس أثره على طلابه جودة وإتقاناً، فالتوجيه ينبغى أن يكون بنائياً ليصبح فيه الصواب ركيزة لصواب آخر ولبنة فى بناء يتجدد سلامته وتزداد قوته.
 - ويكون التوجيه إبداعياً عندما لا يقتصر على مجرد نتاج الأحسن وتقديم أعلى نوع من النشاط الجماعى، وإنما هو حفز الهمم وتحريك القدرات الخلاقة لتخريج أحسن ما تستطيع من مجال العلاقات الإنسانية.
- وهذا الدور يتطلب مستوى عال من الصفات الشخصية مثل:
- المتابعة والصبر.
 - اللياقة ومرونة التفكير والثقة بالقدرة المهنية.

- التواضع والرغبة فى الاستفادة من الآخرين وخبراتهم.
- الإدراك الواعى للأهداف التربوية.
- الاستعداد للسير فى أفضل السبل التى توصل إليها.

سابعاً : الكفايات الأساسية للموجه الفني :

نظراً للدور الكبير الذى يقوم به الموجه الفني والمسئوليات الكبيرة الواقعة على عاتقه كان لابد من تمتعه بمجموعة من الكفايات التى تميزه وقد صنفت هذه الكفايات بحسب المهمات المرتبطة بها إلى مجالات عدة منها:

١- كفايات التخطيط:

أن أى عمل يبدأ بفكرة فى الذهن ثم تتبلور وتجمع لها المعلومات والبيانات ويخطط لتنفيذها وبالتالي لابد من امتلاك كفاية التخطيط للموقف التعليمى بجميع عناصره.

- القدرة على اشتقاق الأهداف وأساليب التقويم للموقف التعليمى.
- تحديد وتنظيم واختيار الأساليب والأنشطة التعليمية.
- اختيار وتحديد الوسائل والأدوات التقويمية للحكم على مدى تحقيق الأهداف.

٢- كفايات متعلقة بالمنهاج :

- ينبغى على الموجه أن يكون قادراً على أن :
- يشق الأهداف.
- يحلل محتوى المناهج التعليمية فى ضوء أهدافها ومعايير المحتوى الجيد.
- يخطط لتنفيذ ذلك المحتوى بعد تحليله وتحديد أساليب وطرق التدريس المتضمنة فى المناهج.
- يحلل أساليب التقويم المتضمنة المنهاج فى ضوء تقويم جيد.

- يثرى المنهاج ويطوره ويضمنه أحدث المعلومات فى مجال التخصص.

٣- كفايات العلاقات الإنسانية :

- ينبغى أن تتوفر للموجه كفايات إنسانية تعينه على القيام بواجباته خير قيام ويقوم بعمله على أتم وجه باعتباره قائداً تربوياً ميدانياً ومن هذه الكفايات:
- احترام الآخرين وتقبل آرائهم.
 - التحلى بالأخلاق الرفيعة ليكون قدوة لمن يتعامل معهم.
 - المساواة بين جميع من يتعامل معهم.
 - الحرص والمواظبة والإتقان فى العمل.
 - المبادرة بالأفكار الجديدة.
 - موفراً أجواء المحبة والمودة.
 - تشجيع وتحفيز المعلمين على الإبداع والابتكار والتفكير.
 - القدرة على اتخاذ القرار والإقناع.
 - القدرة على تلمس مشكلات واحتياجات المعلمين واحترام خصوصياتهم.

٤- كفايات التدريس :

ينبغى أن يمتلك الموجه الكفايات الآتية:

- قيادة المشاغل التدريبية بنجاح.
 - إعداد البرامج والمواد التدريبية.
 - تقويم البرامج التدريبية.
 - اختيار المدربين الأكفاء.
 - كفايات التقويم.
- ينبغى للموجه أن يكون قادراً على أن:
- يحدد ويختار أدوار التقويم بنوعية التكوينية والختامية.
 - يمارس التقويم الذاتى.

- يشجع المعلمين على استخدام أساليب التقويم الذاتى فى ممارستهم التربوية.
- يحلل نتائج التقويم ويفسرهما.

ثامناً : ضوابط العلاقة بين المدير والموجه الفنى :

توجد عدة ضوابط للعلاقة بين المدير والموجه الفنى والتي من أهمها:

- ١- الانسجام والتعاون وعدم الصراع على السلطة.
- ٢- خلق معايير مشتركة للتقويم عن طريق مناقشة الأفكار.
- ٣- ممارسة التوجيه الذاتى :
- أ- فالتلميذ يتعلم أكثر عندما يأخذ على عاتقه مسئولية أكبر نحو تعليم نفسه.
- ب- المدرس يصبح أكثر فعالية عندما يكون مسئولاً عن اتخاذ القرار النهائى بشأن طريقة تدريسية على أن يطور، ولكن على النحو الذى وصفه له قطاع التربية كأهداف وهو ما نسميه بالحرية المسئولة.
- ٤- ينظر المدير إلى الموجهين كمساعدين ومستشارين وهم لا يستطيعون أن يوجهوا عمل المدرسين الأفراد بطريقة مخالفة لرغبات المدير، فهو المسئول عن تنفيذ المنهج فى مدرسته والموجهون هم المستشارون.
- ٥- العمل بنظرية التكامل : بمعنى أنه لا بد أن يحضر الموجهون الاجتماعات التى تضم مدير التربية بالمديرين للمدارس فيحصلوا جميعاً على المعلومات التى تساعدهم بفعالية فى تحسين عملية التعلم.
- ٦- العمل بمبدأ المشاركة : فتجراح موجهى التوعيات المختلفة من المواد يعتمد على كفاءتهم فى مجال عملهم ويعد بصيرتهم فى مناقشاتهم مع المديرين فلا يمكن أن ينجح الموجه لمجرد أنه يحمل بطاقة موجه وإلا أصبح مصيره الإهمال لوجوده، فنحن نبني استحكامات أو دفاعات ضد أى شخص

يحاول أن يهددنا بسلوكه أو باستخدام معرفته فيجب على الموجه الاقتراب من أى مشكلة باقتراح فعوض مشترك لها وتقييم لتكون لديه فرصة أفضل للنجاح.

٧- إذا كانت صلة المدرس بالموجه وصلة المدير بالموجه تملؤها الثقة شعر الجميع بصداقة الموجه وزاد فرص التعاون وإلحاح المدير لوجوده إلى جانبه ومن هذه الضوابط تظهر التساؤلات التالية:

أ- إذا كان الإشراف الفني كما اتضح عملية تعاونية بين مدير المدرسة والتوجيه الفني فما هي على وجه التحديد مسئوليات هيئات التوجيه الفني؟

ب- وظيفة المدرس الأول تدخل ضمن الوظائف الفنية للتوجيه والإشراف كما تدخل ضمن الوظائف الإدارية، فما هي مسئوليات هذه الوظيفة على وجه التحديد؟

ج- وما هي مسئولية موجه القسم، وما موقعها من التوجيه الفني بالمدرسة الابتدائية؟

المراجع

- ١- تيسير الدويك وآخرون ، أسس الإدارة التربوية و المدرسية و الإشراف التربوي. عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع .
- ٢- زوقان عبيدات . تطوير برنامج الإشراف التربوي فى الأرون ، دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ١٩٨١ .
- ٣- أعضاء هيئة التدريس المدخل فى العلوم التربوية ، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية منكرة بقسم المناهج وطرق التدريس ٢٠٠٥ .
- ٤- أحمد إبراهيم أحمد . الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق ، الإسكندرية ، مكتبة المعارف الحديثة ٢٠٠٢ .
- ٥- منى مؤتمن عماد الدين ، الإيداع فى الإشراف التربوي ، أساليب وتقنيات ، محلية رسالة التربية ، سلطنة عمان ، وزارة التربية والتعليم ٩٤ ، ١٩٩٣ .
- ٦- أحمد إبراهيم أحمد ، الإدارة التربوية والإشراف الفنى بين النظرية والتطبيق القاهرة ، دار الفكر العربى ١٩٩٠ .
- ٧- يحيى محمد شديقات ، على مقبل العمليات ، مدى إكساب البرنامج التدريس للمعلمين الجدد للمهارات التدريسية من وجهة نظر المشرفين التربويين فى إقليم الشمال فى الأردن ، مجلة كلية التربية بالمنصورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ع ٥٣ جزء أول سبتمبر ٢٠٠٣ .
- ٨- أحمد إبراهيم أحمد . تحديد الإدارة التعليمية . الأسكندرية ، مكتبة المعارف الحديثة ٢٠٠٢ .
- ٩- عرفات عبد العزيز سليمان ، الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى الإسلامى المعاصر، القاهرة مليئة الانجلو المصرية ١٩٨٨ .

- ١٠- وهيب سمعان ، محمد ميزمرسى ، الإدارة المدرسية الحديثة ، القاهرة، عالم الكتب، ١٩٧٩ .
- ١١- محمد حامد الأفتدى ، الإشراف التربوي ، القاهرة ، عالم الكتب ١٩٨١ .
- ١٢- أبو الفتوح ، رضوان وآخرون المدرسى فى المدرسة والمجتمع ، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٧٣ .
- ١٣- محمد مصطفى زيدان ، الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية ، والمملكة العربية السعودية ، دار المجمع العلمى للنشر والتوزيع .
- ١٤- أحمد إبراهيم أحمد ، الإشراف المدرسى من وجهة نظر العاملين فى الحقل التعليمى " الموجهين - المديرين - النظار - المعلمين - التلاميذ " القاهرة ، دار الفكر العربى ١٩٨٧ .
- ١٥- عبد الغنى عيود وآخرون ، إدارة المدرسة الابتدائية ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ١٩٩٢ .
- ١٦- رافده عمر الحريرى ، الإشراف التربوي والنظرة المستقبلية ، مجلة رسالة التربية سلطته عمان ، وزارة التربية والتعليم ع ٦ ديسمبر ٢٠٠٤ .
- ١٧- نجاح حفير أبو عرايس ، دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم فى تنمية الكفايات التعليم للمعلمين وطرق تميمها ، مجلة التربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ع ٦٥ سبتمبر ١٩٩٧
- ١٨- فهد بن عبد الله آل عمرو الألكبى ، اتجاهات المشرفين التربويين نحو مهنة التدريس المجلة التربوية ، الكويت ، جامعة الكويت ، مجلسها النشر العلمى ، ع ٥٩ ، محلية ١٥ ربيع ٢٠٠١
- ١٩- سالم خلف الله القرش ، التوجيه التربوي فى المملكة العربية السعودية فى ضوء بعض النماذج الحديثة ، رسالة الخليج العربى ، ع ٤٩ ، ١٩٩٤ .

- ٢٠- حسن الموسوى ، أداء المرشد التربوى من واقع آراء الطلاب بكلية التربية الأساسية لدراسة استطلاعه، مجله كلية التربية بينها ، جامعة الزقازيق مجلدا ، ع٣٦ ، يناير ١٩٩٩ .
- ٢١- ولاء محمد زين العابدين أحمد . قصور مقترح لنظام الإشراف التربوى فى مؤسسات نرى الاحتياجات الخاصة فى ضوء بعض الخبرات العالمية ، ماجستير ، كلية التربية جامعة بنها ، ٢٠٠٨ .
- ٢٢- فيعل الملا عبد الله ، نموذج مقترح للإشراف التربوى فى الرياضة المدرسية فى ضوء الاتجاهات الحديثة ، مجلة رسالة التربية ، سلطة عمان ، وزارة التربية والتعليم ، ع٥ ، سبتمبر ٢٠٠٤ .
- ٢٣- إبراهيم محمد الشافعى ، الرجوع فى علوم التربية لبيبا منشورات جامعة فارينوس ١٩٧٨ .
- ٢٤- كيمبولوايلز ، نحو مدارس أفضل ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ١٩٨٢ .
- ٢٥- الإدارة العامة والإصلاح الإدارى فى الوطن العربى ، تحرير ناصر الصانع ، عمان ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٩٨٦ .
- ٢٦- محمود المسادر الإشراف التربوى الحديث واقع وطموح ، ارريد ا دار الأمل ١٩٨٦ .
- ٢٧- يقوب نشوان ، الإدارة الإشراف التربوى بين النظرية والتطبيق ، عمان، دار الفرقان ١٩٨٦ .
- ٢٨- أحمد بلقيس تقنيات حديثة فى الإشراف التربوى ، ورقة مقدمة للحلقة الدراسية فى الإشراف التربوى العقل ، عمان ٢٣٠١٨ نوفمبر ١٩٨٩ .
- ٢٩- توفيق مرعى ، أساليب الإشراف التربوى ، ورقة مقدمة للحلقة الدراسية فى الإشراف التربوى الفعال ، عمان ٢٣٠١٨ نوفمبر ١٩٨٩ .

- ٣٠- عبد العزيز سلمان الحازمي ، التطلمات المستقبلية للإشراف التربوي في البحرين ، البحرين وزارة التربية والتعليم ، ومجله التربية ، ع١ ، لسنة ٢٠٠١ .
- ٣١- فؤاد على العاجز ، معوقات الإشراف في محافظات قطاع غزة كما يراها المشرفون التربويون ، مجله التربية ، جامعة الأزهر ع٩٤ ، نوفمبر ٢٠٠٠ .
- ٣٢- معهد التربية . ١٩٩٦ ، المشرف التربوي والعملية الإشرافية ، ٩ ، اليونسكو ١٩٩٦ .
- ٣٣- عبد الرحمن إبراهيم ، المحبوب ، مهارات الموجة ، التربوي كما يدركها معلمو ومعلومات المرحلة الابتدائية بمنطقة الإحساء التعليمية ، المجلة التربوية ، الكويت ، جامعة الكويت ، مجلس النشر العلمي ، ع ٤٣ ، مجلد ١١ ، ربيع ١٩٩٧ .
- ٣٤- المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج العربي ١٩٨٥ ، الإشراف التربوي بدول الخليج العربي واقعة وتطويره ، كتب التربية العربي لدول الخليج العربي ، الرياضى ، المملكة العربية السعودية ١٩٨٥ .
- ٣٥- حمد إبراهيم العلوم ، الإدارة التعليمية فى المملكة العربية السعودية ، الكتاب الأول الجزء الأول ١٩٨٥ .
- ٣٦- إبراهيم عبد الله المنصف ، الإدارة الأسس والمفاهيم ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، دار العلوم ١٩٨٣ .
- ٣٧- نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، المملكة العربية السعودية ، الرياض مطابع الفرزدق ١٩٨٥ .

- ٣٨- حسين محمد محمد نور ، تقويم أداء المشرف التربوي فى التربية العملية بكلية التربية جامعة الأزهر دراسة ميدانية ، مجلة التربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ع ١١٦ ، فبراير ٢٠٠٣ .
- ٣٩- وضحي على السويدى ، دور مشرف التربية ، دراسة مقارنة لم كان المشرفين والطلاب المعلمين حول هذا الدور ، المجلة التربوية ، الكويت ، جامعة الكويت ، مجلس النشر العلمى ع ٢٤ ، ١٩٩٢ .
- ٤٠- فرنسيس عبد النور ، أضواء على بعض مشكلات التربية العملية جامعة أسيوط ، كلية التربية ، قسم المناهج والطرق التدريس ١٩٧٨ .
- ٤١- راشد محمد الكثيرى ، التربية الميدانية وأهميتها فى إعداد المعلم ، مجلة كلية التربية ، جامعة الملك مسعود ، مجلد ٣ سنة ١٩٨٣ .
- ٤٢- عبد الرحمن أحمد الأحمد ، تأثير التربية العملية فى إعداد المدرسين ودورة المقترح فى كلية التربية المزمع انشاؤها فى جامعة الكويت ، دراسات الخليج والجزيرة العربية ، ع ٢٤ سنة ١٩٨٠ .
- ٤٣- محمد الأحمدى محروس ، الإصلاح التربوى والشراكة المجتمعة المعاصرة من المفاهيم إلى التطبيق ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ٢٠٠٥ .
- ٤٤- درية السيد البنا ، الإشراف التربوى فى مدارس التربية الخاصة فى الواقع والمأمول ، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة ، ع ٥٨ جزء ، ٢٠٠٥ .
- ٤٥- صلاح الدين إبراهيم ، حنان عبد الحليم الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق ، القاهرة ، الدار العالمية للنشر والتوزيع ٢٠٠٣ .
- ٤٦- تيسير الدويك وآخرون ، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوى ، عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، ع ١٩٩٨ ، ٣ .

- ٤٧- منير أحمد البلوش ، تطوير اختيار المشرفين التربويين فى سلطة عمان ، ماجستير كلية التربية ، جامعة الملك قابوس ١٩٩٩ .
- ٤٨- عبد اللطيف محمد الحليس ، الإشراف التربوى بالمملكة العربية السعودية ، واقعه مشكلاته ، مقترحات تفعيله ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ع ١١ ، أغسطس ٢٠٠٢ .
- ٤٩- محمد منير مرسى ، الإدارة المدرسية الحديثة ، القاهرة ، عالم الكتب سنة ١٩٩٩ .
- ٥٠- عقيل رفاعى ، عبد الكريم بدران إستراتيجية مقترحة للتفيس والمتابعة ومراقبة الجودة التعليمية بالمدارس المصرية فى ضوء نظام التفيتش بمكتب المعايير التربوية بالمملكة المتحدة ، مجلة التربية بينها ، جامعة الزقازيق ع ٢ ، مجلد ٢٠ سنة ٢٠٠٢ .
- ٥١- على حمزة هجان ، واقع الممارسات الإشرافية لمديرى المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين ، دراسة ميدانية بمنطقة المدينة التعليمية ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ع ٦٩ ، يناير ٢٠٠١ .
- ٥٢- إبراهيم عباس الزهيرى : أبعاد الإشراف التربوى لمديرى المدارس الابتدائية لدى مدير المدرسة فى ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة ، مجلة كلية التربية بدمياط - جامعة المنصورة ، ع ٣٩ ، يناير ٢٠٠٢ .
- ٥٣- سامح عبد المطلب إبراهيم ، تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر فى ضوء إدارة الجودة الشاملة ، دكتوراة ، كلية التربية ، جامعة المنوفية ٢٠٠٢ .
- ٥٤- سعاد هاشم عبد السلام ، الإشراف الفنى فى التعليم الابتدائى بين الواقع والممكن ، دراسة تطبيقية على مدينة واحدة الليبية ، ماجستير ، كلية التربية ، جامعة طنطا ١٩٩٨ .

- ٥٥- عبد الصمد الأعبري ، الإدارة المدرسية . البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر ، بيروت، دار النهضة العربية ٢٠٠٠.
- ٥٦- منال صبرى إبراهيم ، كفايات التوجيه الفني اللازمة لموجهات رياض الأطفال ومدى توافرها لدين ، دكتوراه جامعة القاهرة معهد البحوث والدراسات التربوية جامعة القاهرة ٢٠٠١.
- ٥٧- صلاح الين عرفة ، أفاق التعليم الجيد فى مجتمع المعرفة ، رؤية التنمية المجتمع العربى وتقدمه ، القاهرة ، عالم الكتب ٢٠٠٥.
- ٥٨- عبد الوهاب سعود الباييطى ، المعوقات التى تحد من فاعلية الممارسات الإشرافية كما يراها المشرفون التربويون بمدينة الرياض ، مجلة كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ع٥٠٤ ، مايو ٢٠٠٥.
- ٥٩- أحمد إبراهيم أحمد ، الإشراف المدرسى والعيادى ، القاهرة ، دار الفكر العربى ١٩٩٩.
- ٦٠- عبد العزيز إبراهيم عبد العزيز ، معايير اختيار المشرفين التربويين ومدى موافقتها الأسس العلمية للإشراف التربوى من جهة نظر المشرفين التربويين ومديرى المدارس بمنطقة ارج التعليمية، ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ١٩٩٧.
- ٦١- نوال عبد الله الشيخ ، تدريب المشرفين التربويين فى دولة قطر ، واقعة مشكلاته مجلة التربية ، قطر ، ع١٩٩٩ ، ١٣٠.
- ٦٢- فيصل عبد الله ياكثرمهارات الإشراف الإدارى الفعال ، بيروت ، دار قابس ١٩٩٩.
- ٦٣- مايكل يرادلى ، الريادة والتجربة فى مجال الإشراف التربوى : أفق تجربة استراليين من أجل تحقيق الأفضل للطالب الفرد ، المؤتمر التربوى الثالث . الإشراف التربوى إدارة لوجود التعليم من خليفة بن

- زايد للمعلم ، كلية ايرتديل ماكبرايد كريستنت، استراليا ١٥ - ١٦
مارس ٢٠٠٥.
- ٦٤- على أحمد مقرب ، النمو المهني وحاجات الإشراف التربوي لمعلى
التعليم الابتدائي دراسة ميدانية البحث في التربية وعلم النفس ، مجلد
١٤ ، ع ٢ ، أكتوبر ٢٠٠٠.
- ٦٥- محمد إبراهيم عبد الجواد . تقويم نظام الإشراف الفني في جمهورية
مصر العربية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، ماجستير ، كلية
التربية ، جامعة بنها ٢٠٠٢.
- ٦٦- هناء محمد جلال ، تطوير نظام الإشراف الفني بالتعليم الثانوي العام
في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة ، دكتوراه ، جامعة المنوفية
٢٠٠٤.
- ٦٧- عويضة طالب أبو سيطة ، تقويم المهارات الإشرافية للمشرفات الإدارية
في ضوء مسؤولياتهم التي حددتها الرئاسة العامة للتعليمية البنات
دراسة ميدانية استطلاعية في مدينة الرياض ، مجلة البحوث النفسية
والتربوية ، كلية التربية جامعة المنوفية ، ع ١ ، سنة ٢٠٠٠.
- ٦٨- منير أحمد اليلوش تطوير اختيار المشرفين في سلطنة عمان ، ماجستير
كلية التربية ، جامعة الملك قابوس ١٩٩٩.
- ٦٩- إبراهيم عبد العزيز الشنئي ، الإشراف التربوي ، مفهوم وأساليب
وأهداف رسالة الإشراف التربوي إدارة التعليم بالجمعة السنة الأولى ،
ع ٣ ، ١٤١٩.
- ٧٠- الإدارة العامة للإشراف التربوي ، دليل المشرف التربوي ، الرياض ،
مكتبة الملك فهد الوطنية ١٤١٩هـ.

- ٧١- وايزكمبول ، نحو مدارس أفضل ، ترجمة فاطمة محجوب ، القاهرة، الانجلو المصرية سنة ١٩٨٢.
- ٧٢- على بن سعداد الفرنى نحو إشراف تربوى شامل نموذج وطنى ، مبتكر رسالة الإشراف التربوى بإدارة التعليم بالجامعة ، السنة الأولى . العدد الثالثى ١٤١٩م.
- ٧٣- صابحة سنفير ، تحديث التوجيه التربوى ومطالبة ، الإشراف التربوى ومطالبة ، الإشراف التربوى فى الوطن العربى دافعة وسبل تطويره ، تونس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم .
- ٧٤- محمد محمد إبراهيم ، واقع الإشراف التربوى فى مدينة الإحساء بحث ميدانى إدارة التعليم بمحافظة الإحساء مطابع المدينة (س.ت).
- ٧٥- طارق عبد الرؤف عامر ، ربيع محمد ، الصف المتمايز ، عمان ، الأردن، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.
- ٧٦- فواد على العاجز ، معلومات العمل الإشراف فى محافظة قطاع غزة كما يراها المشرفون التربويون ، مجلة التربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ٩٤ع ، نوفمبر ٢٠٠٠.
- ٧٧- معهد التربية ، المشرف التربوى والعملية الإشرافية ، الإنروا ، اليونسكو، 125Revgo ss ١٩٩٦.
- ٧٨- يعقوب تشوايد ، الإدارة والإشراف التربوى ، عمان ، دار الفرقان ١٩٩١.
- ٧٩- محمود طافش ، قضايا فى الإشراف التربوى ، الأردن ، دار النشر ١٩٨٨.
- ٨٠- أخليف يوسف الطراونة ، أثر برنامج تطور الإشراف التربوى على وضوح مفهوم الإشراف التربوى الحديث لدى المشرفين التربويين فى

- مديرية التربية والتعليم لمنطقة الكرس ، مجلة العلوم الاجتماعى والإنسانية ، ليبيا، الهيئة القومية للبحث العلمى ، السنة الرابعة ١٩٩٨.
- ٨١- محمود أحمد ماء ، الإشراف التربوي الحديث واقع طموح ، عمان ، دار الفكر سنة ١٩٨٦.
- ٨٢- ذوقان عبيدات ، برنامج تطوير الإشراف التربوي ، عمان ، وزارة التربية والتعليم .
- ٨٣- منشورات مطبوعات المادة التدريية ، ١٩٩٤.
- ٨٤- وضحي على السويدى، دور مشرف التربية دراسة مقارنة لمدرجات المشرفين والطلاب المعلمين حول هذا الدور ، المجلة التربوية ، الكويت ، جامعة الكويت ، مجلس النشر العلمى ، ٢٤٤ ، صيف ١٩٩٢.
- ٨٥- محمد زيدان حمدان ، تقييم وتوجيه التدريس ، المملكة العربية السعودية ، الدار العربية للنشر والتوزيع ١٩٨٤.
- ٨٦- فهد بن عبد الله آل عمرو والالكبي ، اتجاهات المشرفين التربويين نحو مهنة التدريس ، المجلة التربوية ، الكويت جامعة الكويت ، مجلس النشر العلمى، ٥٩٤ ، بيع ٢٠٠١.
- ٨٧- أحمد عبد الباقي البستان ، حسن جميل طة ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، الكويت ، دار العلم ١٤٠٣هـ.
- ٨٨- أوجيتى مدانات، برزه كمال ، الإشراف التربوي التعليمى ، الأردن، عمان ، دار مجدلاوى للنشر سنة ١٩٨٧.
- ٨٩- أحمد إبراهيم أحمد ، الإشراف المدرسى وجهة نظر العاملين فى الحقل التعليمى ، القاهرة ، دار الفكر العربى ١٩٨٧.

- ٩٠- محمد سليمان شعلان وآخرون ، الإدارة المدرسية والإشراف الفني ، القاهرة مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٨٧.
- ٩١- عرفات عبد العزيز سليمان ، استراتيجيات الإدارة فى التعليم دراسة تحليلية مقارنة القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٨٥.
- ٩٢- حسين عبد الرحمن التهامي ، المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة ، القاهرة ، الدر العالمية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨.
- ٩٣- مساعد الهارون ، الإدارة فى المجال الرياضى ، الكويت ، مؤسسة الكويت للتقدم العلمى ، إدارة التأليف والترجمة ، ١٩٨٥.
- ٩٤- إبراهيم عصمت مطاوع ، امينة أحمد حسن ، للإصول الإدارية للتربية ، القاهرة دار المعارف ١٩٨٤.
- ٩٥- نشوان يعقوب ، تقويم الممارسات الإشرافية فى الأردن من وجهة نظر المعلمين مجلة كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض.
- ٩٦- عبد العزيز عبد الوهاب البياطين ، نحو إشراف تربوى شامل نموذج وطنى مبتكر رسالة الإشراف التربوى ، بأدارة التعليم بالجمعية ، السنة الأولى ، ع ٢٤ ١٩٨٤.
- ٩٧- عبد العزيز سليمان الحازم ، التطلعات المستقبلية للإشراف التربوى فى البحرين ، وزارة التربية والتعليم ، مجلة التربية ، ع ٢٠٠١، ١.
- ٩٨- عبد العزيز سليمان الحازمى ، مجالات الإشراف التربوى لتنفيذ السياسات التعليمية البحرين ، وزارة التربية والتعليم مجلة ، التربية ، ع ٢٤ ، ٢٠٠١.
- ٩٩- يسرى أحمد الحدان ، الإشراف التربوى بمرحلة التعليم الأساسى فى ضوء التقويم التربوى التكوينى فى دولة البحرين ، ماجستير ، كلية التربية ، جامعة البحرين ، ٢٠٠١.

١٠٠ - محمد حسن المفيدى ، نحو اشراف تربوي أفضل ، الرياض ، مكتبة
الشيد للنشر ، ٢٠٠١ .

- 1- Delm Dells - Dora Quality Supervision and Organization for quality teaching : Educational leadership, May 1987.
- 2- Gerald D. Baily and Rosemary Talab Enhancing the clinical supervision model with the video tape recorder, Educational technology, January 1987.
- 3- Lovell, Johnt T. & Willeesk, 1998, supervision for better school (5thed) N7: prentice Hall inc.
- 4- Marks J and others, 1978 Hand Book of Educational supervision Boston, Alen & Bacon.
- 5- Sergiavonni, Thomas (1975) Professional Supervision for professional teacher. Association for Supervision and Curriculum Development. U.S.A.
- 6- Ogden, James & Ogden Denis : Retailing integrated Retail Management Houghton Niffin Company, Boston, New York 2005.
- 7- Berman Barry & Evans Joel : Retail Management : A Strategic Approach. 9th ed, prentice Hall of India private Ltd, New Delhi 2005.
- 8- Helen Hazi : Supervision Traveling : The Forgotten sister Discipline of Educational Administration, M.A Thesis submitted to Educational Administration quarterly of West Virginia University 1998.

- 9- Nolan Anna : Supervision for Educational Psychologists : How are we doing ? Educational Psychology in Practice. Vol 15 – No2 – 1999.
- 10- Robbins, Stephen & Coulter, Mary : Management 8th edition Pearson prentice Hall, upper saddle River U.S.A, 2005.
- 11- Heneman, Herbert & Judge, Timothy : Staffing organizations McGraw Hill & Lrmin 2003.
- 12- Daft, Righard : Organization Theory and Practice, 5th ed, West Publishing Company, Los Angeles 1995.
- 13- Bdrman, Barry & Fvans, Joel : Retail Management : A strategic Approach 9th ed, prentice Hall of India Private Ltd, New Delhi 2005.
- 14- Bulin, Judith : Supervision : Skills for managing work and leading people, 1st ed, Houghton Mifflin company. U.S.A. 1995.
- 15- Rue, L. Byars L : Supervision : Key link to productivity 7th ed, McGraw Hill 2000.
- 16- Bullin, Judith : Supervision : Skills for managing work and leading people, 1st ed, Houghton Mifflin Company, U.S.A. 1995.
- 17- Martin, Broadwell : The supervisor and the on- the job training 1st ed, Edition – Wesley Publishing Company 1995.

- 18- Lussier, Robert : Human Relations in Organizations : A skill – Building approach 3rd ed, Lvmir Times Mirror Higher Education Group 1996.
- 19- Metzler, M 1990 : Instructional Supervision for physical education : Human Kinetics.
- 20- Randall E. 1992, Systematic Supervision for Physical education : Human Kinetics.
- 21- Rink, J. 1998, Teaching Physical Education for Learning (3rd ed) Boston, MA, MacGraw Hill.
- 22- Siedentop, D (1991) Developing Teaching skills in Physical education (3rd ed) Mountain view, GA, May field.

الفهرس

رقم الصفحة

٧	مقدمة
١١	الفصل الأول : أسس ومبادئ الإشراف
٤١	الفصل الثاني : مفهوم وأهداف الإشراف التربوي
٦٥	الفصل الثالث : أنماط وأنواع الإشراف التربوي
٩١	الفصل الرابع : المشرف التربوي - مسؤولياته وأدواره
١٢٥	الفصل الخامس : الإشراف الفني
١٦٣	الفصل السادس : مدير المدرسة والإشراف الفني
١٨٩	الفصل السابع : التوجيه التربوي
٢٠٩	الفصل الثامن : التوجيه الفني
٢٢٥	المراجع

مطبعة العمرانية للأوقاف
الجزء : ٢٢٧٥٦٢٩٩