



الفصل العاشر
الإشراف التربوي
وتطوير العملية التعليمية

فكرة للتأمل

كثير من طلبة الجيل القادم سيكونون مختلفين جداً عن طلبة اليوم سيصبحون مستهلكين أقوياء وبستطيعون أن يختاروا بين منتجات عديدة للتعليم العالى مما هو متاح على المستوى العالمى . وبستطيعون التعامل مع تكنولوجيا معقدة ومتقدمة . وكثير من الشبان سيعيشون فى مجتمع الاتصالات والحواسب وسيعيشون فى عالم المالتى ميديا والذى سيؤثر كذلك على تعليمهم .

برينشاد

مؤلف كتاب العولمة فى التعليم العالمى

وأول واجب هو أن تعمل وتجرب التجارب ، لأن من لا يعمل ويجرب التجارب لا يصل إلى أدنى مراتب الإتقان . فعليك يا بنى بالتجربة لتصل إلى المعرفة .

جابر به حياه



الفصل العاشر

الإشراف التربوي وتطوير العملية التعليمية

- طبيعة الإشراف التربوي .
- مهام ومهارات الإشراف التربوي .
- أنماط الإشراف التربوي .
- أساليب الإشراف التربوي .
- الأدوار الوظيفية للمشرف التربوي .
- كفايات المشرف التربوي .

يفترض في نهاية دراستك لهذا الفصل أن تكون قادراً على :

- تحديد طبيعة الإشراف التربوي .
- تحديد مهام ومهارات الإشراف التربوي .
- وصف أنماط الإشراف التربوي .
- توضيح أساليب الإشراف التربوي .
- تحديد الأدوار الوظيفية للمشرف التربوي .
- تحديد كفايات المشرف التربوي .

الفصل العاشر

الإشراف التربوى

وتطوير العملية التعليمية

يلقى موضوع الإشراف التربوى عناية متزايدة فى جميع الأوساط التربوية، كما يحظى باهتمام كليات التربية والخبراء التربويين عل الصعيدين العالمى والمحلى . وذلك لما للإشراف التربوى من دور هام فى تطوير العملية التعليمية ورفع كفاءتها وبما يحقق أهدافها إلى جانب أنه مجهود منظم ومنسق لتشجيع الطلاب / المعلمين قبل وأثناء الخدمة على النمو المهنى وتنمية القدرات الذاتية بما يسمح لهم بالقيام بدور اكبر فى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

فالعملية التعليمية لا يتسنى لها تحقيق أهدافها إلا من خلال توجيه فنى وإشراف تربوى سليم، وبأساليب متنوعة تساعد الطلاب / المعلمين على النمو المهنى . ومن أهم ما تهدف إليه عملية الإشراف التربوى تحسين أداء الطلاب/ المعلمين، والتأكد من أن العملية التعليمية تسير وفق ما خطط لها .

وقد اهتم العديد من الخبراء بتطوير القدرات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، فيذكر "جون زاهوريك" أنه من الجيد وضع قواعد وأسس علمية سليمة لتطوير قدرات المشرف التربوى تحدد فيها واجباته وأدواره فى ضوء أهداف واضحة ومبادئ وأسس موضوعية لعملية التعليم والتعلم وبما يساعد الطالب / المعلم على تحقيق الأهداف المرجوة، ومما يذكر هنا أن الوظيفة الأساسية للإشراف التربوى هى تحسين موقف التعلم عند التلاميذ بمعنى أن

المشرف التربوي يجب أن يسهم في تحقيق التعلم لدى التلاميذ داخل الفصل الدراسي بصورة جيدة . فالإشراف التربوي كما يراه بعض المتخصصين يُعد نشاط ذو غاية يوجد من أجل معاونة الطلاب / المعلمين قبل وأثناء الخدمة على أداء وظيفتهم بصورة جيدة وبما يساعدهم على الاستفادة من كل قدراتهم ومهاراتهم في تحقيق ذلك .

طبيعة الإشراف التربوي :

تتسم طبيعة الإشراف التربوي بالعديد من السمات الجوهرية والتي يمكن استخلاصها من خلال مراجعة الكتابات والدراسات السابقة فيما يلي :

- أن الإشراف التربوي يسعى بالدرجة الأولى لتحسين عمليتي التعليم / التعلم والارتقاء بالخدمات التعليمية من أجل زيادة إنتاجية العملية التعليمية .
- أن الإشراف التربوي ذو أبعاد متعددة منها البعد التربوي ، ومنها البعد الاجتماعي ، والبعد الوطني .
- أن الإشراف التربوي يهتم بكل عناصر العملية التعليمية والتفاعل بينها .
- أن الإشراف التربوي يهتم بتتبع التطورات والمستحدثات الجديدة في النظام التعليمي مما يساهم في تطوير أداء العملية التعليمية معلماً وتلميذاً ومجتمعاً .

ومن خلال تلك السمات الأساسية يتضح أن الإشراف التربوي يهدف أساساً لتحسين عمليتي التعليم / التعلم مما يتطلب مجموعة من المهام والأدوار الوظيفية والكفايات الإشرافية .

مهام ومهارات الإشراف التربوي :

- يذكر "وايلز كميبول" أن من أهم مهام ومهارات الإشراف التربوي ما يلي
- ١- الإشراف كمهارة في عملية قيادة العمل التربوي .
 - ٢- الإشراف كمهارة في العلاقات الإنسانية .
 - ٣- الإشراف كمهارة في التكوين الجماعي .
 - ٤- الإشراف كمهارة في التقويم .
 - ٥- الإشراف كمهارة في إدارة الموظفين .

وينظر البعض إلى مهام الإشراف التربوي نظرة أخرى من حيث العمليات التي يقوم بها المشرف التربوي فمثلاً ينظر البعض إلى :

١- الإشراف التربوى كعملية تخطيطية : وذلك لمواجهة المشكلات التعليمية بعناصرها وأبعادها المتداخلة والمتشابكة والمتباينة أيضاً سواء المعلمين وإعدادهم أو التلاميذ وخصائصهم أو المقررات الدراسية .

٢- الإشراف التربوى كعملية تنسيق : لذا يعرف المشرف التربوى فى العديد من البلدان بالمنسق التربوى ، حيث يقوم بدور تنسيقى لأدوار المعلمين وجهودهم بما يضمن تحاشى التناقض ، والتكرار ، وأيضاً تنسيق الأنشطة التربوية بين المعلمين والمدارس بغرض نقل الخبرات من مدرسة لأخرى ، وبالتالي العمل على تحسين الأداء وتطويره .

٣- الإشراف التربوى كعملية تدريب : وذلك بهدف تحسين مستوى الأداء لدى المعلمين ، وغالباً ما يحدث ذلك مع التطورات التى تحدث فى ميدان المناهج أو النظريات والأفكار التربوية .

٤- الإشراف التربوى كعملية تقييم : وذلك بهدف تشخيص جوانب القوة وجوانب الضعف فى أداء المعلمين ، وبالتالي فى أداء التلاميذ .

٥- الإشراف التربوى وتطوير المنهج : من خلال ما يجمعه المشرف من ملاحظات على العملية التعليمية وعناصرها وأساليب تنفيذ المنهج وتقييمه وتصميم الأدلة التعليمية للمعلم ، والأخطاء العلمية الشائعة فى أداء التلاميذ والتى تُظهر عناصر المنهج المختلفة مما يجعل للإشراف التربوى دوراً بارزاً فى عملية تطوير المنهج .

أنماط الإشراف التربوى وأنواعه :

صنف المختصون الإشراف التربوى إلى العديد من الأنواع ، مثل الإشراف المباشر ، والإشراف غير مباشر ، والإشراف الديمقراطى التعاونى ، والإشراف العلمى ، والإشراف الإبداعى ، والإشراف الإكلينيكى ، والإشراف التصميمى ، والإشراف الوقائى ، والإشراف البنائى ، وسوف نعرض فيما يلى لبعض هذه الأنواع :

١- الإشراف التصميمى :

وهو ما يتم من خلال مقابلة عرضية أو حديث بين المشرف والمعلم أو

الطالب ، لم يرتب له من قبل ، ويهدف هذا النوع من الإشراف لتوجيه العناية
البناءة والجادة لإصلاح الأخطاء التي تظهر في الأداء دون إساءة للمعلم .

٢- الإشراف الوقائي :

وفيه يقوم المشرف التربوي بحكم خبرته ببيت الثقة لدى المعلم ، وبالتالى
فهو يزيد من قدرته على مواجهة الصعوبات التي تواجهه ، والعمل على حلها .

٣- الإشراف البنائى :

ويتم التركيز فيه على النظرة المستقبلية ، وبما يسمح للمعلم على التقدم
والنمو وتطوير أدائه من خلال النشاطات التي يقدمها المشرف التربوى له .

٤- الإشراف الديمقراطي التعاونى :

وفيه يتم التأكيد بدرجة كبيرة على مبدأ التعاون وإشراك المعلمين مع
الموجهين فى حل مشكلات التعليم ، ويركز هذا النوع كثيراً على احترام
شخصية المعلم كفرد له دور كبير فى عملية التربية ، وينبغى أن تتاح له فرص
المشاركة وممارسة المبادأة فى توجيه التعليم وتحديد سياسته .

٥- الإشراف العلمى :

والهدف الأساسى لهذا النوع هو تسخير الأساليب والتجارب العلمية
لتحسين الوسائل المتبعة فى العملية التربوية ، وإبدال العنصر الذاتى فى التقييم
والتقدير بمعايير عملية موضوعية متساوية وثابتة .

٦- الإشراف الإبداعى :

وهو عملية بناءة لا يحدد فيها أسلوب معين أو برنامج خاص لتحسين
وتطوير العملية التعليمية ، وإنما تقوم على أساس الحرية والانطلاق لمجهود
فردى أو جماعى مشترك ، وتستخدم فيه نتائج البحث العلمى بذكاء وتمييز .

٧- الإشراف الإكلينيكى :

ويعتمد على قيام المشرف بالعمل مع المعلمين من أجل تحليل المواقف
الصفية ومعالجتها من خلال إقامة علاقات ثقة وود بين المشرف والمتدرب ،
ويُعد الإشراف الإكلينيكى عملية توجيه ميدانى يقوم خلالها المشرف بمساعدة
المعلمين على تحديد وتوضيح صعوباتهم ومشكلاتهم المهنية ، وجمع البيانات
بخصوصها ، ووضع الخطط المناسبة للتغلب عليها .

ويتبنى العديد من الخبراء المهتمين نماذج عديدة للإشراف التربوي ، وهذه تعتمد بدرجة كبيرة على عمليات التخطيط للإشراف وملاحظته وتحليل بياناته وتقييمها ومعالجة جوانب القصور في ضوء مفهوم التغذية الراجعة ، ومن أكثر نماذج الإشراف التربوي شيوعاً النموذج الإكلينيكي والنموذج التفسيري والنموذج السلوكي ، فبالنسبة "لنموذج التفسيري" تبدأ عملية الإشراف بخطوة ضرورية هي بناء الثقة بين المشرف والمتدرب (المعلم) ، ثم يلي ذلك عمليات التخطيط والملاحظة والتحليل والتقويم التي تتم بالمشاركة بين المشرف والطالب/ المعلم . كما يتضح في هذا النموذج نظام التغذية الراجعة من خلال إعادة التخطيط والملاحظة والتحليل والتقويم ، ويقتصر هذا النموذج التفسيري على الإشراف داخل الفصل الدراسي .

أما النموذج الثاني فهو "النموذج السلوكي" وفيه تتحدد كفايات المشرف التربوي بالذكاء والقدرة على الابتكار واتخاذ القرارات والنمو الوظيفي والتعاون ، والدعم والمرونة ، والتحسين الذاتي والتعاطف مع الآخرين والقيادة ، كما تتحدد مسؤوليات المشرف في هذا النموذج السلوكي بالقدرة على الاتصال ، وتوفير المواد والوسائل والخدمات التعليمية الضرورية والتخطيط والتنظيم والتعليم والإعلام والتقييم ، أما نتائج الإشراف السلوكي فيتحدد في تحقيق حاجات التدريس والتعلم وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

أساليب الإشراف التربوي :

تتنوع الأساليب التي يمكن أن يستخدمها المشرف التربوي في توجيه الطالب / المعلم ، فمنها ما يتم بين المشرف والطالب / المعلم مباشرة ، وهو ما يسمى بالأساليب الفردية ، ومنها ما يتم بين المشرف ومجموعة الطلاب / المعلمين ، وهو ما يسمى بالأساليب الجماعية ، وفيما يلي نعرض لبعض أساليب الإشراف التربوي الفردية والجماعية :

أولاً : الأساليب الفردية :

وتتمثل في :

- زيارة المشرف التربوي للمدرسة قبل بدء عملية التدريب العملي ، بغرض التعرف على إمكاناتها وأوجه النشاط بها ، وأهم المشكلات ، ووضع تصور لكيفية سير برنامج التدريب العملي والإشراف التربوي في ضوء ذلك .

- زيارة الصف الدراسي لملاحظة ما يدور داخله ، وتحليله وتقييمه ، وتقديم الآراء المناسبة للطالب / المعلم ، والتي تساعده على تطوير أدائه .
- اللقاء الفردي بين المشرف التربوي والطالب / المعلم ، ويتم فيه الاتصال بصورة ودية يراعى فيها المشرف حالة الطالب / المعلم النفسية ، وتوجيهه إلى تطوير الأداء دون نقد لاذع أو إقلال من دوره التدريسي .

ثانياً : الأساليب الجماعية :

وتتمثل فى :

- مؤتمر ما قبل التدريب العملى للتخطيط التعاونى بين المشرف والطلاب / المعلمين للتدريب العملى ، ومناقشة ما سيتم خلال عملية التدريس الميدانى .
- مؤتمر ما بعد التدريب العملى ليتم فيه مناقشة الأداء العملى للطلاب / المعلمين ، والذى تم ملاحظته داخل الفصل الدراسى وتبادل الرأى مع الطلاب / المعلمين حول تطويره ، والتغلب على ما يواجههم من صعوبات ، كما يتم توجيه المشرف التربوى لتعليمات عامة للطلاب / المعلمين خلال هذا المؤتمر .
- الدروس النموذجية ، وفيها يتم توضيح كيفية تنفيذ الدرس أمام الطلاب / المعلمين داخل الفصل الدراسى ، ويراعى فى هذه الدروس أن تكون مقترحة من قبل الطلاب / المعلمين ، وينفذها المشرف التربوى أمام التلاميذ داخل الفصل .

الكفايات والأدوار الوظيفية للمشرف التربوى :

لم يعد الإشراف التربوى ينحصر فى تقييم أعمال المعلمين داخل فصولهم بل أمتد إلى مجالات وجوانب أخرى متعددة ، فهناك النمو المهنى والعلمى للمعلم ، وهناك التلاميذ والمناهج ، وطرق التدريس ، والوسائل التعليمية ، والنشاط المدرسى ، والمجتمع المحلى ، والكتاب المدرسى .

وتتطلب هذه المجالات المختلفة للإشراف التربوى قيام المشرف التربوى بالعديد من الأدوار الرئيسية ، والأدوار الوظيفية ، والتي تسعى فى نهايتها

للعمل على تحسين عمليتي التعليم والتعلم ، فبالنسبة للأدوار الرئيسية للمشرف التربوي يمكن القول أنها تتحدد فى :

- المساهمة فى تهيئة البنية التعليمية الملائمة للطلاب / المعلم .
- توفير المناخ والجو الاجتماعى والانفعالى الذى يتقابل فيه الجميع إدارة وطلاب ومعلمين بعضهم بعضا .
- تهيئة الفرص للتفكير والعمل الجماعى المنتج .
- تذليل الصعاب التى تواجه الطالب / المعلم ، وإخباره بمدى التقدم وجوانب الضعف فى الأداء .
- مساعدة الطالب / المعلم على معالجة أخطائه والتقدم فى مستواه الأدائى التدريسى .

أما بالنسبة للأدوار الوظيفية للمشرف التربوى التى ترتبط بدرجة كبيرة بإمكاناته ومهاراته وكفاياته وممارساته الإشرافية فتتمثل فى :

- معرفته بفلسفة وأهداف التعليم العام وعلاقة ذلك بالتربية العملية وأهم ما يحكمها من قواعد وأساليب تنظيم العمل خلالها .
- يدرس مع إدارة المدرسة الخطط والاستراتيجيات الملائمة لحضور الطلاب فترة التدريس الميدانى وأدوارهم داخل المدرسة .
- قدرته على تكوين علاقات إنسانية مع معلمى المواد الدراسية المختلفة حتى يكونوا عاملاً إيجابياً فى تدريب الطلاب / المعلمين ، وليسوا معوقاً لذلك .
- متفهماً للاحتياجات الشخصية والنفسية للطلاب / المعلمين المتدربين .
- يعقد مؤتمرات للطلاب / المعلمين يوضح لهم من خلالها بيئة المدرسة وخصائصها ، كما يتدارس فيها مع الطلاب / المعلمين مشكلاتهم وأخطاءهم وتصويبها .
- يصطحب الطلاب / المعلمين أثناء الذهاب للمدرسة ويقدمهم لإدارة المدرسة حتى يوثق علاقة الطلاب / المعلمين بإدارة المدرسة .
- يشارك إدارة المدرسة فى توزيع الجدول الدراسى على الطلاب / المعلمين ووضع الحلول الملائمة لما ينشأ من تعديل وتغيير وتبديل فى الجدول الدراسى على مدار العام ، وبما لا يؤثر على أداء الطلاب / المعلمين .
- يحدد للطلاب / المعلمين النماذج التخطيطية للدروس ، وأهم مكوناتها .

- يتأكد من خلال زيارته الأولى من استقرار الطلاب / المعلمين واندماجهم فى المدرسة .
- يجمع الملاحظات فردياً وجماعياً عن الطلاب / المعلمين ويحللها ويقيم من خلالها أداء الطلاب المعلمين .
- يتعاون مع إدارة المدرسة ويقدم خبراته خاصة فيما يتعلق بالقضايا التربوية ومشكلات تنفيذ المنهج .

كفايات المشرف التربوى :

- حدد المهتمين بالإشراف التربوى كفايات المشرف التربوى من خلال مجموعة من الأداءات الإشرافية التى يقوم بها ، مثل :
- قدرته على توضيح الأهداف التربوية لطلابه ، فوضوح الأهداف لكل من المشرف التربوى والطالب / المعلم يسهل البحث عن أفضل الوسائل والأساليب لتحقيق تلك الأهداف .
- قدرته على تحسين الظروف المدرسية من خلال إدراكه لدور العلاقات الإنسانية وتأثيرها فى تطوير قابلية الطلاب / المعلمين عن طريق التعرف على مشكلاتهم .
- قدرته على مساعدة الطلاب / المعلمين فى التغلب على ما يواجههم من صعوبات ، حيث يهدف الإشراف التربوى إلى تشخيص الصعوبات التى تواجه الطلاب / المعلمين والتلاميذ فى عملية التعليم والتعلم ، وذلك من خلال اكتشاف المواد التعليمية الملائمة لعملية التدريس ، وتفادى الأخطاء التى يقع فيها الطالب / المعلم فى أثناء التدريس الميدانى .
- قدرته على أن يوضح للكلىة (كليات إعداد المعلم) التابع لها طلاب التربية العملية وأعضاء هيئة التدريس بها أهم المشكلات والصعوبات التى تواجه الطلاب / المعلمين أثناء فترة التدريس الميدانى ويقدم الاقتراحات المناسبة للتغلب عليها .
- قدرته على مساعدة الطلاب / المعلمين على فهم خصائص ومشكلات التلاميذ ، ووضع الخطط والحلول المناسبة لهم ، وخاصة فيما يتعلق بتباين مستويات النمو ، والصعوبات التى تواجه التلاميذ أثناء التعلم ، وبعض

المشكلات الصفية التي تواجه الطلاب / المعلمين ، وتوجيههم إلى كيفية التعامل معها ، وخاصة ما يتعلق بسلوك التلاميذ داخل الفصل .

وقد أوضح كل من "وايلز ، وكوبلاند ، واتكنسون - Atkinson and Willis D. Copeland" أن من أهم مؤشرات نجاح المشرف التربوي أن تكون لديه خبرة كافية وقدرة على فهم مشكلات الطلاب / المعلمين وتلاميذهم ، وقدرته على حل تلك المشكلات وفق أحدث ما تيسر من أفكار وآراء حول العملية التعليمية ومكوناتها .

- قدرته على تنمية قدرات وإمكانات الطلاب / المعلمين من خلال الدور الذي يؤديه في دعم عمليتي التعليم والتعلم عن طريق رفع كفاءة الطلاب / المعلمين ، وتحسين أساليبهم التدريسية ، وتنمية مهاراتهم الأدائية التي تنعكس مباشرة على سلوك تلاميذهم ، ومستوى أدائهم الدراسي .
- قدرته على تقييم نتائج تدريس الطلاب / المعلمين ، وذلك من خلال تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في الأداء التدريسي للطلاب / المعلمين ، واستثمار جوانب القوة ، وتصحيح جوانب الضعف باعتبار أن ذلك يساهم في جعل الطلاب / المعلمين أكثر فعالية في أدائهم التدريسي ، وتقديراً لكفاءته ، وقياس مدى إنتاجيته فيما يوكل إليه من مهمات ، وأثر ذلك على سلوك التلاميذ ونتائجهم .

ويتطلب هذا من المشرف التربوي تحديد الأهداف السلوكية للتدريس الميداني بصورة إجرائية ، وبناء مستويات أداء يحكم من خلالها على مقدار التغيير في أداء الطالب / المعلم نحو تحقيق هذه الأهداف ، وبالتالي مستوى الطالب المعلم ، ومدى تقدمه التدريسي .

وفي دراسة قام بها "ذوقان عبيدات" لتطوير برنامج الإشراف التربوي في الأردن ، حدد فيها مجموعة من الكفايات الإشرافية قام باستجلائها من خلال مجموعة من المصادر المتنوعة ، وكانت كما يلي :

- كفايات الاتصال والتفاعل .
- كفايات فنية تتعلق بالعملية التربوية .
- كفايات التخطيط الدراسي .
- كفايات العمل مع الجماعات .

- كفايات التربية المستمرة .
- كفايات تطوير المناهج .
- كفايات التقويم .
- كفايات التوجيه والإرشاد .
- كفايات العلاقات الإنسانية .
- كفايات العلاقات العامة .
- الكفايات الإدارية .

وتندرج تحت كل نوع من هذه الكفايات مجموعة من الكفايات الفرعية التي تصف سلوك المشرف التربوي فيما يتعلق بالكفاية الرئيسية .

وإذا كانت هذه الكفايات والأدوار أو المهام التي ينبغي أن يقوم بها المشرف التربوي خلال فترة التربية العملية فإن هذا يقودنا إلى سؤال عن من هو المشرف التربوي المناسب لطلاب التربية العملية ؟

ولكى يتحقق الإجابة على هذا السؤال فإن هناك مجموعة من المعايير ينبغي أن تراعى فى اختيار المشرف التربوي ، فمثلاً يذكر "Bennie - بنيه" :

- أن يكون عضو هيئة تدريس بكلية إعداد المعلمين فى المجال التربوي .
- أن يكون ذو خبرة عملية حقيقية وخاصة بالنسبة للمرحلة التي يتم فيها تدريب الطلاب / المعلمين ، وأن يتم التحقق من هذه الخبرات بصورة إجرائية على المستوى التطبيقي .
- أن يكون ملماً بالجوانب المعرفية الكافية عن أهداف التربية العملية وخبراتها ، وطبيعة التدريسين والتلاميذ ، وأساليب الإدارة المدرسية ، والخصائص النفسية لشخصيات الطلاب / المعلمين .
- أن يكون ذو اتزان انفعالي قادر على صياغة العلاقات الشخصية الإنسانية مع الطلاب / المعلمين ، وإدارة المدرسة .
- أن يكون متعاوناً واجتماعياً ، متميزاً بمجموعة من الآداب الوظيفية العامة التي تيسر له أداء دوره بكفاءة وفعالية .