# الفصل الأول

## الاتجاهات الحديثة
## الإشراف التربوي في التربية الخاصة

# مقدمـــــة

الإشراف التربوي من أهم عناصر العملية التعليمية والتربوية، حيث يقع عليه دور كبير في تحسين جميع عناصر العملية التعليمية وتطويرها(الطالب- المعلم – المنهج)، إذ إن المهمة الأولى للإشراف التربوي هي تطوير قدرات المعلمين وتنميتها، وتحسين مستوى أدائهم، ومساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم، وإرشادهم لمواجهة التطورات والتغييرات العالمية المعاصرة في المعرفة العلمية والتكنولوجية وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، وتزويدهم بالخبرات اللازمة، وكذلك اكتشاف قدراتهم ومواهبهم وتهيئة الفرصة لإظهار تلك القدرات والمواهب، وتوظيفها في تطوير العملية التعليمية والتربوية والرّقي بها.

والإشراف التربوي الفاعل هو العملية الأكثر التصاقاً بالتنمية المهنية للعاملين التربويين والأقوى أثراً في تطوير كفايتهم الأدائية التعليمية، والإدارية المساندة لعمليات التعليم والتعلم، وفي تطوير المناهج التربوية والمواد التعليمية، لزيادة كفايات الأنظمة التربوية، وزيادة مردودها وإنتاجيتها، ولكي يحقق الإشراف التربوي المتطور هذه العوائد الملموسة ينبغي أن يكون شاملاً في أهدافه وأساليبه، ويكون تشخيصاً علاجياً ووقائياً وبنائياً تطويرياً يعمل علي ترميم الممارسات الحالية غير المرغوب فيها وإصلاحها، ويسعى لإكساب العملية التعليمية ما ينقصها.

ولهذا السبب نجد أن هيلين هاذي Helen, Hazi يري الإشراف التربوي علي أنه المجال الذي يرتبط بالعديد من المفاهيم والآليات التي تساعد المدرسين علي دراسة وتحليل طرائق التدريس التي يتبعونها, وذلك بغرض العمل علي تطوير وزيادة فرص ارتقاء التلاميذ في العملية التعليمية, ويركز الإشراف التربوي علي

الوظائف المتعلقة بالمناهج والتنمية المهنية للمدرسين, والصحة النفسية والتربوية للطلاب والإدارة التربوية.

ويقوم الإشراف التربوي بمساعدة المعلمين على النمو الشخصي والمهني وإرشادهم وإثارة دوافعهم وقدراتهم، وإحداث العديد من التطورات التي تعمل لصالح النواحي الإنسانية المتمثلة في احترام المعلم والثقة بقدراته حتى يصل لأفضل مستوى له وذلك لتعاظم الدور الذي يقوم به المعلم من تربية الأجيال المتعاقبة وإعدادهم الإعداد المناسب كقوى عاملة في المجتمع لتحقيق النهضة في جميع مجالات الإنتاج المختلفة.

ولما رأي الباحثون أن الإشراف التربوي يعتبر أحد آليات ضمان تنفيذ المهام الوظيفية والأكاديمية داخل المدرسة أكدوا علي الصلة الوثيقة التي تربط المشرف التربوي بالمعلمين وبكافة العاملين داخل المدرسة, لأنه دون تلك العلاقة لن يتمكن المشرف التربوي من التأكد من التزام كافة المعلمين والموظفين بتنفيذ كافة المهام المنوطة بهم, وكيف سيتم تحقيق التطور التربوي والأكاديمي للتعليم دون التركيز علي المحرك الرئيسي لحركات التطور تلك, وهو الإشراف التربوي حيث أنه هو المحفز والباعث الدائم علي تحقيق أعلي مستويات الإنتاجية التربوية للمدارس.

ويؤكد برنكس وأماك Brenncks& Amick أن نمط الإشراف التربوي من الأسباب التي تجعل الفرد يقبل علي أداء عمله بمهارة وإتقان، فكلما وجدت علاقة جيدة بين المعلمين والمشرفين التربويين من مديرين ونظار وموجهين انعكس ذلك بالإيجاب علي عطاء المعلم وجهده، وخاصة إذا كانت هذه العلاقة قائمة علي التعاون والتفاهم بينهم جميعاً، وإذا كان المشرف التربوي يقوم بتقديم العون والمساعدة للمعلمين بغرض توجيههم وإرشادهم وتنميتهم مهنياً فإن معلم التربية الخاصة هو أكثر المعلمين احتياجاً لهذا المساعدة، فالمعلم هنا يتعامل مع تلاميذ ذوي مشكلات

وحاجات خاصة، وبرامج تعليمية لها طبيعة خاصة تعتمد في مضمونها علي مهارة المعلم وكفاءته إضافة إلي ما ينتاب المعلم من حالات اللامبالاة وقلة الدافعية بسبب التعلم البطيء غير الملاحظ من جانب الطلاب المعاقين.

لذا يلعب الإشراف التربوي دوراً كبيراً في إرشاد الأفراد إلي الطريق الصحيح عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة، ويتضح من ذلك أن عملية الإشراف أو التوجيه تقوم علي ثلاثة نواحي أساسية هي إرشاد الأفراد العاملين، والاتصال بهم وإدارة الأوامر، وتسعي عملية الإشراف إلي تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

- توجيه الفرد نحو الخطط الجيدة.
- التوجيه نحو التنظيم.
- التوجيه نحو الظروف الجيدة.
- الاتصال والتواصل مع الأفراد العاملين.

ومع تقدم المجتمعات ازداد الاهتمام بفئات المعاقين وإعدادهم للحياة بالقدر الذي يسمح به قدراتهم وإمكانياتهم وذلك ببذل أقصى جهد للتغلب على المشكلات التي تواجههم ومساعدتهم – بقدر الإمكان – بإلحاقهم بعمل شريف بدلاً من أن يصبحوا عالة على أسرهم ومجتمعهم وتعد جمهورية مصر العربية من أسبق الدول العربية اهتماما بالأطفال ذوى الاحتياجات الخاصة وإنشاء المؤسسات الخاصة بهم، فأصدرت القوانين المنظمة للعمل داخل هذه المؤسسات، وأصدرت الدستور الدائم عام ١٩٧١ والذي أكد في إعطاء الأطفال المعوقين الحق في التعليم من خلال المؤسسات الخاصة بهم، ولقد أدى الاهتمام بهذه الفئة من المعوقين إلى انتشار المؤسسات الخاصة بهم في معظم محافظات الجمهورية حيث انتشرت في المراكز والقرى والنجوع وتبين من الدراسات السابقة أن هذه المؤسسات تعانى من قصور في الخدمات التي تؤدى بها، ومنها خدمات الإشراف التربوي التي لا تزال تعتمد

على الطريقة القديمة والتقليدية التي لا تتعدى الزيارات الاستطلاعية والميدانية في الوقت الذي تتعدد فيه هذه المجالات في نظم الإشراف التربوي الحديث.

وتجدر الإشارة إلى أن قضية ذوي الاحتياجات الخاصة في أي مجتمع تمثل تحدِ ومشكلة كبري، تعوق تقدم الأمة وتنميتها، حيث حظيت هذه الفئة بالاهتمام علي المستويين المحلي والعالمي وذلك بعد صدور العديد من القوانين والتشريعات التي تنظم حقوقهم، فقد كان لقضية الإعاقة نتائج نفسية واجتماعية, ولا تظهر تأثيراتها السلبية علي الأفراد المعاقين فقط ولكن تظهر في المجتمع ككل في صورة أحد معطيات التنمية، وتعمل التربية بدورها التشاركي علي الوصول إلي درجات التقدم والرفاهية لهم، وتمثل مشكلة الإعاقة في المجتمع المصري عائقاً اقتصادياً لأن وجود المعاقين في المجتمع يستنزف مالاً وتكلفة في العلاج، بدلاً من أن كان من الأجدى توجيه هذه الأموال إلي المدخرات التنموية.

لذا تبني المجتمع الدولي من خلال الإعلان العالمي حول «التربية للجميع» إلزام الدول المختلفة بتوفير حاجات التعليم الأساسية التي يحتاجها البشر من أجل البقاء وتنمية كافة قدراتهم والعيش والعمل بكرامة والمساهمة الفعالة في عملية التنمية وتحسين نوعية حياتهم، واتخاذ القرارات اللازمة لتأمين فرص تعليمية متكافئة لجميع فئات المعاقين باعتبارهم جزء من النظام التربوي، واهتمت مصر برعاية أبناءها ذوي الاحتياجات الخاصة فأنشئت مؤسسات خاصة لكل فئة من فئات الإعاقة المختلفة وأصدرت القرارات اللازمة لتنظيم العمل بها.

وتكمن المشكلة في عدم وجود إشراف تربوي فعال، أو وجود مشرفين تربويين معدين إعداداً أكاديمياً للخدمة في مجال الإعاقة في مؤسسات ذوى الاحتياجات الخاصة يسعوا لتحقيق الأهداف المرجو تحقيقها من هذه المؤسسات، مع تقديم بعض الاتجاهات المعاصرة والاستفادة منها في تطوير هذا النوع من الإشراف بما

يتناسب مع البيئة المصرية ومتطلبات كل نوع من أنواع الإعاقة.

كما يعتمد الإشراف التربوي في هذه المؤسسات على المركزية في الإشراف وذلك لقلة عدد المشرفين المتخصصين في مجالات الإعاقة المختلفة وقد فرض تعاظم جهاز الإشراف التربوي في تلك المؤسسات أن يكون في الصورة المثالية والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فقد أكدت بعض الدراسات ذات الصلة بالموضوع (مثل دراسة أمينة إسماعيل على) علي وجود افتقار في هذه المؤسسات من وجود نظام إشراف تربوي فعال وأن عملية الإشراف لا تتم بمدارس التربية الخاصة بالطريقة التربوية والمنهجية المناسبة لهذه الفئات، والمشرفون منتدبون من مراحل التعليم المختلفة، ودون أدنى خبرة، كما أن المشرفين غير معدين إعداداً أكاديمياً للخدمة في مجال الإعاقة.

كما أنه لا شك أن جميع الدول- المتقدمة والنامية- علي حد سواء بدأت في توجيه الاهتمام إلى الأفراد ذوى الاحتياجات الخاصة وإلى أهمية أن تكون المؤسسات التي أنشئت من أجلهم على الشكل المأمول، والذي يخدمهم ويؤهلهم للصورة المثالية في حدود إمكانيتهم وقدراتهم بشكل يخدم المجتمع، وإيمانا من الدولة بقيمة مجالات الرعايـــة المختلفـــــة (اجتماعياً - نفسياً - صحياً) لذوى الاحتياجات الخاصة فقد ضمنت ذلك نصوص سياستها التعليمية من خلال القوانين والقرارات والتشريعات التي تؤكد على حقهم الكامل في التعليم من خلال مؤسسات خاصة بهم، وقد ركز الكتاب على أهمية وجود هذه المؤسسات على الوجه المنشود من تقديم خدمات ورعاية كاملة وتعليم، وإتاحة الفرصة أمامهم للدراسة حتى يمكن الاستفادة بما تبقى لهم من حواس وتوظيفها بشكل يستفيد منها المجتمع.

## ١- مفهوم الإشراف التربوي الحديث

لم يتفق التربويين على تعريف محدد للإشراف ويعود ذلك إلى تباين اتجاهاتهم

ومفاهيمهم حسب نظرتهم إليه وفهمهم له وإلمامهم بجوانبه وتحليلهم لإطاره ومضمونه فمنهم من جعله يمد المعلم بما يحتاج إليه من مساعدة، وهناك من جعله يستهدف تزويد التلاميذ في جميع المراحل بمستوى أفضل من الخدمات التربوية، وبعض التعريفات نظر إلى الإشراف التربوي نظرة أشمل حيث هو عملية ديناميكية تؤدي إلي دراسة وتحسين جميع العوامل المؤثرة في العملية التعليمية.

فيعتبر الإشراف التربوي مفهوماً متعدد الأبعاد, ولذلك تقع علي عاتق المشرف التربوي العديد من المهام والأدوار المختلطة، ولهذا فيمكن القول بأن طبيعة الإشراف التربوي تتحدد من خلال المجالات التي يعمل الإشراف علي تحقيقها والتي تتمثل في توفير الدعم وتعليم التلاميذ والمدرسين، ومساعدة الإدارة المدرسية علي الوفاء بالتزامات الإدارة التربوية داخل المدارس, ولقد اعتبر الباحثون أن طبيعة الإشراف التربوي هي في نفس الوقت تمثل طبيعة الدعم الذي يتم توفيره لكل فرد داخل المدرسة.

وحري بنا أن نعرض ما تناوله بعض المختصين حول طبيعة الإشراف التربوي، ووظيفته في صورة تعاريف متنوعة, وعلي الرغم من كونها كثيرة ولا يمكن حصرها إلا أننا سنكتفي بذكر البعض منها:

- يستخدم الإشراف التربوي لوصف كل النشاطات التي تختص بتحسين الشروط المتصلة بعملية التعليم والتعلم ودراسة جميع العوامل المؤثرة في تحسين المواقف التعليمية.
- يساعد الإشراف التربوي على تحسين الموقف التعليمي من أجل التلاميذ, فالإشراف خدمة تقوم على أساس معاونة المعلم كي يستطيع أداء عمله بطريقة أفضل واستخدام الوسائل التعليمية أفضل استخدام.
- يهدف الإشراف إلى تحسين الظروف التي تؤثر على التعليم فهو خدمة

فنية يقوم بها مختصون بهدف دراسة كل الظروف التي تؤثر على نمو المتعلم وتحسينها.

- يعمل الإشراف على إيجاد برنامج تعليمي يلاءم حاجات التلاميذ وعلى توفير الأدوات والوسائل التي تسهل عملية تعليم التلاميذ بطريقة أكثر فعالية وسهولة.
- ونظراً للصلة الوثيقة التي تربط الإشراف التربوي والإدارة التربوية، فقد تأثر بكثير من الفلسفات والنظريات التي أحدثت تغييراً واضحاً في مفهومه، حيث تطور مفهوم الإشراف التربوي تطوراً كبيراً، فبعد أن كان مجرد مراقبة وتفتيش على المعلمين، أصبح قيادة ديمقراطية وبناء علاقات إنسانية، وتوجيهاً تربوياً بهدف تحسين العملية التعليمية بجميع جوانبها، وقد تطورت أهدافه ومجالاته، وتنوعت مهام المشرفين وتعددت أساليب إعدادهم وتدريبهم وانتقاءهم لمهنة الإشراف، لذلك يعتبر الإشراف التربوي من المسائل المهمة، ويجب أن تتطور جوانبه المختلفة كي يتحقق هدف التربية الأساسي والنهائي وهو بناء الإنسان انطلاقاً من موقع الإشراف التربوي داخل العملية التعليمية.

وهناك تسميات عديدة تطلق علي الإشراف التربوي، ومن هذه التسميات الشائعة في الدول العربية الإشراف التربوي، والإشراف الفني، والتوجيه التربوي، والتوجيه الفني، وفي تونس يطلق عليه التفقد، وكلها تسميات يمكن أن تستخدم تبادلياً للدلالة علي ذلك النظام الفرعي من المنظومة الإدارية والذي يتضافر مع الأنظمة التربوية الفرعية الأخرى خاصة النظام الإداري والتعليمي لتحسين نوعية الخدمة المقدمة للتلاميذ.

ولقد 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 يمكن الفصل بينها، فهي دائماً عوامل متداخلة تؤثر مجتمعة في التربية بصفة عامة والإشراف بصفة خاصة وأدى التفاعل فيما بينها إلي تطور مفهوم الإشراف.

لقد حدث تطور لافت في مفهوم الإشراف التربوي خلال العقدين الأخيرين، شأنه في ذلك شأن كثير من المفاهيم التربوية التي تنمو وتتطور نتيجة الأبحاث والدراسات التربوية المتواصلة، وخصوصًا بعد أن كشفت هذه الدراسات جوانب القصور في الأنماط السابقة للإشراف التربوي، أو فيما كان يعرف بـــ (التفتيش) و(التوجيه التربوي) في محاولة لتلافي أوجه القصور، وإحداث التغييرات المنشودة في عمليات التعليم والتعلم بأساليب جديدة تأخذ في حسبانها البعد الإنساني إلى جانب البعد المعرفي، كما تعتمد مبدأ التنمية المستدامة ومبدأ التعلم مدى الحياة.

ونتيجة لاختلاف مسميات الإشراف التربوي (تفتيش، توجيه، إشراف)، وتعدد اتجاهاته فقد أصبح للإشراف التربوي تعريفات كثيرة ومتباينة فذكر منها تعريف ويلز (wiles) للإشراف التربوي على أنه: "نشاط ذو غاية، يوجد من أجل معاونة المدرسين على أداء وظيفتهم بطريقة أفضل"، ومن أبرز تعريفاته أيضا:

أنه عبارة عن الأسلوب الذي يقوم من خلاله أحد الأفراد وهو المشرف التربوي بالعمل علي توفير البيئة التنظيمية والمهنية والأكاديمية التي تشجع المدرسين والموظفين علي تحقيق الأهداف التربوية والأكاديمية للمدرسة بجانب العمل علي تحقيق الأهداف الشخصية والاهتمامات الفردية الخاصة بهم, ولهذا فإن الإشراف التربوي عبارة عن بعض الفعاليات الموجهة لتحقيق الأهداف المتمثلة في الوصول إلي مستوي راقي من الأداء الأكاديمي للمدرسين, وتطوير أساليب الاتصال المدرسي الذي ينظم المجتمع التعليمي, وحل المشكلات التي تعوق تحقيق

كل تلك الأهداف, ولهذا تسند إلي المشرف التربوي مهمة تقديم تقارير تقييم المدرسين والموظفين والتي تساعد المدرسة علي اتخاذ السبل اللازمة لتطوير نقاط الضعف في الأداء وتقوية نقاط القوة والحفاظ عليها.

ويُعرف الإشراف التربوي بأنه «الجهد الذي يبذل بهدف إثارة اهتمام المعلمين وتوجيه نموهم باستمرار كأفراد وأعضاء 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». ويعتبر أيضا الإشراف التربوي عملية تلازم تنفيذ الخطة الموضوعة وأساسها خلق المناخ الملائم لتحقيق الأهداف المنشودة وجعل العاملين راضين عن عملهم وظروفهم، لذلك فهو يرتبط بالتخطيط والتنظيم كما يرتبط بالروح المعنوية والعلاقات الإنسانية.

فالإشراف التربوي هو عملية تعاون وتفاعل بقصد التعرف على طبيعة المواقف التربوية والتوجيه المنظم في إطار ما يتوفر في المدرسة من إمكانات واستعدادات وسبل توظيفها للوصول الى أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المرسومة، وهو مهمة قيادية تفتح قنوات الاتصال بين جميع العناصر المؤشرة في العملية التربوية من إدارة ومعلمين، ومناهج دراسية وطرائق تدريس وأنشطة متنوعة.

وعُرف الإشراف التربوي بأنه «النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية»، وهو بذلك عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها.

**وبتأمل هذا التعريف يتضح أن الإشراف التربوي المعاصر يتميز بكونه:**

- **عملية فنية:** تهدف إلى تحسين التعليم والتعلم من خلال رعاية وتوجيه

وتنشيط النمو المستمر لكل من المتعلم والمعلم والمشرف وكل من له أثر في تحسين العملية التعليمية.

- **عملية تشاورية:** تقوم على احترام رأي كل من المعلمين والمتعلمين والقائمين على عملية الإشراف التربوي والمؤثرين فيه، وتسعى هذه العملية إلى تهيئة فرص النمو والتشجيع على الابتكار والإبداع.
- **عملية قيادية:** تتمثل في القدرة على التأثير في المعلمين والمتعلمين وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية؛ لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية التعليمية، وتحقيق أهدافها.
- **عملية إنسانية:** تهدف إلى الاعتراف بقيمة الفرد بصفته إنسانا وتعزز الثقة المتبادلة بين المشرف التربوي والمعلم، مما يمكّنه من توجيه الطاقات واستثمارها على النحو المأمول.
- **عملية شاملة:** تعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية، وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم.

ويُعرف أيضا بأنه نشاط موجه يعتمد على دراسة الوضع التربوي الراهن ويهدف إلى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم لإطلاق وتنمية قدراتهم ورفع مستواهم المهني والعلمي بما يحقق رفع مستوى العملية التربوية وتحقيق أهدافها ويعمل على النهوض بعمليتي التعليم والتعلم.

كما يعتبر الإشراف التربوي عملية تهتم بمتابعة تنفيذ جميع جوانب العملية التعليمية الفنية والإدارية، وتشمل جميع أوجه النشاط التعاوني المنظم بين الموجه أو المدير أو أي شخص خصص لهذا الغرض، لتوجيه جميع العمليات التي تجرى داخل المؤسسة التعليمية وتقويمها وتطويرها بغية تحقيق الأهداف التربوية والرقى بمستوى النمو المهني للمعلمين.

**ومما سبق يمكن تعريف الإشراف التربوي:**

بأنه مجموعة العمليات والخدمات التي تهتم بتنفيذ جميع جوانب العملية المتبادلة بين الموجه أو المدير أو أى شخص خصص لهذا الغرض وذلك لتوجيه وتطوير جميع العمليات التي تجرى داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف التربوية والارتقاء بمستوى الأداء والنمو المهني للمعلمين داخل المؤسسات.

## ٢- أهــداف الإشراف التربوي الحديث:

يهدف الإشراف التربوي إلى غاية أساسية تتمثل في حسن استثمار وتوظيف الإمكانات المتاحة في المدرسة التي تخدم عملية تنفيذ المنهج والخطط المنبثقة من البرامج التطويرية المستحدثة من هنا نبعت أهمية الإشراف التربوي بدءاً من سلطته ومهامه والأدوار المتوقعة، التي بمجملها تسعى إلى تحسين عملية التعليم والتعلم، تلك السلطة التي تعتمد أساسا على الثقة والاقتناع والحوار المتبادل، وفى سبيل تحقيق هذا الهدف الأساسي يسعى الإشراف التربوي إلى تحقيق بعض الأهداف الفرعية التي هي أقرب ما تكون إلى وسائل يتخذها المشرف التربوي ليصل إلى تحقيق الهدف الأساسي، وهذه الأهداف الفرعية يجب أن تنال قسطاً متقارباً من اهتمام المشرف الذي يعود إليه وحده حق التقدير لما يجب أن يركز عليه من أهداف.

**ومن هذه الأهداف ما يلي:**

أ- العمل علي بناء قاعدة أخلاقية تحكم سلوكيات المعلمين وتجعلهم متعاونين فيما بينهم، وذلك من أجل الوصول إلي أهداف عامة موحدة ومشتركة بين جميع أفراد تلك الجماعة.

ب- الانتقال من تقييم معلومات المعلم إلى بناء نظام قيمي لديه وهذا يتطلب أن يقتحم المشرف التربوي هذا الميدان ليساعد المعلمين على تجاوز المشكلات

التي يواجهونها في عملهم حينما يركزون على مخاطبة عقول التلاميذ ويتجاهلون جوانب حياتهم الوجدانية والاجتماعية والحس الحركية.

جـ- التحول من المعرفة إلى تنمية أنشطة التفكير، حيث يبرز هنا دور المشرف التربوي في تقييم وضع المناهج ومساهمته في إعداد المعلمين.

د- العمل على خلق جو من التفاهم والتعاطف والاحترام المتبادل بين مديري المدارس والمعلمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع بوجه عام.

هـ- مساعدة المعلم علي النمو المهني والوظيفي وتحسين مستوى أدائه وهي الناحية الخلاقة والإبتكارية في مهنة التعليم، ومن ناحية أخري التأكد من أن العملية التربوية تسير بانتظام وفق المناهج والتعليمات واللوائح التي تقررها وزارة التربية والتعليم.

و- السعي إلي التأصيل العلمي للممارسات التربوية الجارية، وأن توضع موضع الاختيار والتقويم والبحث والتحليل العلمي، ومن ثم البحث والدراسة للكشف عن البدائل الجديدة للممارسات التربوية، بهدف تطويرها وتغييرها بصورة مستمرة وعلي أساس علمي.

ز- مساعدة المعلمين علي التفريق بين الأهداف والوسائل، ومساعدتهم على رسم صورة واضحة للأهداف التي تعمل المدرسة علي بلوغها، وإلي تمكين المعلم من رؤية مادته الدراسية في وضعها الصحيح مع سائر المواد الدراسية وانسجامه مع جميع جوانب المنهج الدراسي.

حـ- المواءمة بين الكم والكيف بحيث لا يكون الكم علي حساب الكيف في مجتمع يتطلع بأن يكون له مكان في عالم متقدم جواز سفره للوصول إلي التقدم هو التعليم الجيد.

ط- المساعدة في تطوير جميع وسائل التعليم من طرق تدريس، ووسائل

تعليمية، وإدارة الصف الدراسي، وتطوير الدروس وتقديم دروس نموذجية، والمساعدة في صياغة الاختبارات والأسئلة الصفية، وإجراء البحوث الميدانية لتقصى المشكلات التربوية.

ي- الإسهام في تحديد مشكلات التلاميذ وتحديد خصائصهم واحتياجاتهم ومساعدة المعلم في إشباعها وبذل الجهود من أجل إيجاد الحلول والبدائل التي تسهم في تخطي المشكلات المنهجية والمهنية.

كـ- بناء علاقات إيجابية بناءة بين المدرسة والمجتمع والإسهام في التخطيط لها والعمل علي تطويرها وإستمراريتها وذلك لعمل علاقات إيجابية وناجحة مع المشرفين المسئولين والمجتمع الخارجي.

ل- مساعدة القائمين بالعمل في المؤسسة على أداء عملهم علي الوجه الأكمل حتى تتحقق الأغراض التي أنشئت من اجلها المؤسسة -المدرسة- عن طريق توفير الخدمات إلي الأفراد المنضمين إليها.

م- متابعة وإدارة وتوجيه عمليات التغيير في المؤسسات وتحقيقها للآثار المرجوة مع إمكانية تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة بشرياً وفنياً ومالياً ومادياً، حتى يمكن استثمارها بأقل جهد وأكبر عائد.

ن- إدراك المشكلات الخاصة بالتلاميذ، وطرح البدائل وبذل الجهد والمساهمة في حلها، ومساعدة المعلمين في وضع البرامج والأساليب المتعلقة بالأنشطة التي تشبع حاجات وميول واستعدادات التلاميذ.

- يساهم الإشراف التربوي في تفعيل الثقافة التنظيمية والإدارية للمدرسة, لأنه يساعد علي إبراز الموارد وتوفيرها أمام كل فرد داخل المدرسة, كما يؤكد علي ضرورة توافر رؤية مدرسية موحدة حول الإشراف ومدى جدواه في العملية التعليمية للمدرسة.

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

- أن المشرف التربوي يقوم بتوجيه المعلم وإرشاده وإعداد الظروف المناسبة لنموه المهني، ونمو التلاميذ في الاتجاهات السليمة.
- أن كلا من المشرف التربوي والمعلم زميلان في المهنة يتعاونان في العمل لتحقيق الأهداف المنشودة والارتقاء بمستوى التعليم والتحصيل الأكاديمي للتلاميذ.
- مهمة المشرف هي معاونة المعلم على فهم وتحقيق أهداف التعليم وتختلف بتعريف التربويين للإشراف التربوي, وتتباين اتجاهاتهم ومفاهيمهم حسب نظرتهم إليه وفهمهم وإلمامهم بجوانبه.

## ٣- المشرف التربوي

نظراً لاتساع مفهوم الإشراف التربوي وشموله كافة التطورات والتغيرات التي مر بها، تغيرت النظرة إلى المهام والوظائف الإشرافية في المجال التربوي، وهذا يتطلب توافر المشرف التربوي الذي تتوافق إمكانياته وقدراته مع متطلبات هذا المفهوم, والوحيد القادر على تحقيق أهداف الإشراف التربوي من خلال قيامه بعمله المنوط به.

**١- وظائف المشرف التربوي**

تتعدد وتتنوع وظائف المشرف التربوي وأدواره إلى العديد من الوظائف التي يدور معظمها حول تحسين الأداء التربوي وزيادة فاعليته المتمثلة في مساعدة المعلمين على استيعاب وظيفتهم والإيمان بها، وفهم الأهداف التربوية وترجمتها إجرائيا في الأداء المدرسي اليومي، إضافة إلى مساعدة المعلمين على متابعة كل جديد ومتطور في مادة التخصص، والعمل على التنسيق بين جهود المعلمين، وتقويم العملية التربوية تقويماً سليماً فضلا عن تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي. ولكي يحقق المشرف التربوي الغاية التي يهدف إليها في عمله ينبغي له التركيز على:

**- ما يخص المعلم والتلميذ:**

**وفي هذا المجال يحتاج إلي:**

- الإحاطة التامة بالمناهج المدرسية، كي يتمكن من التعرف على سير العملية التعليمية، والمستوى الذي وصل إليه التلاميذ، ومدى إحاطة المعلم بالمادة التي يدرسها
- التتبع والدراسة التي تمكنه من التعرف على آخر التطورات في الأساليب التربوية والتعليمية، بغية إيصالها بدوره إلى المعلمين للاستفادة منها.
- تهيئة المعلمين الجدد لعملهم يتم إعداد المعلمين للمهمات التعليمية في كليات إعداد المعلمين، ويتم تدريبهم على مطالب العمل ميدانيا أثناء الدراسة، ولكنهم من ناحية عملية يواجهون مشكلات حقيقة عندما يباشرون أعمالهم الفعلية في المدارس التي يعينون للعمل فيها.
- المشاركة في اختيار المعلمين وتوزيعهم على المدارس المشرف كحلقة

وصل بين الإدارة في المركز والميدان يستطيع أن يساهم مساهمة فعالة في تقديم صورة عن احتياجات المدارس من المعلمين في واحد أو أكثر من التخصصات، كما يساعد في التوصية باختيار المعلمين الذين يناسبون حاجات هذه المدرسة أو تلك في تخصـــص معين.

- للمشرف التربوي أهمية باللغة في توفير التغذية الراجعة للعاملين في الأنشطة المختلفة في مجال التربية والتعليم، على مستوى التخطيط والتنظيم والقيادة والتطوير والتقويم والعلاقات مع البيئة المحلية.
- الزيارات المتكررة للمدارس، وفي بداية السنة الدراسية بصورة خاصة أمر ضروري لكي يكون المشرف التربوي على علم بما يلي:

– مشكلات المدرسة، والنواقص الموجودة فيه، والعمل على تلافيها.

– الكيفية التي تم بموجبها توزيع الدروس على المعلمين، وهل روعيت فيها الرغبة والاختصاص والخبرة لدى المعلمين على قدر الإمكان.

– حاجة المدرسة لمختلف وسائل الإيضاح، والأثاث، واللوازم الضرورية

– التعرف على مشاكل الفصول، والإدارة، والمناهج، والتلاميذ، وأولياء الأمور، ودراستها بالاشتراك مع أعضاء الهيئة التعليمية، ووضع الحلول الصائبة له.

– السجل الخاص بالمعلمين، وتدوين كافة المعلومات المتعلقة بهم، والملاحظات التي تخصهم، ويستطيع المشرف التربوي بواسطة هذا السجل التعرف على المعلمين من جميع النواحي، مما يسهل عليه مهمته.

– تنظيم جدول بأساليب اختبار التلاميذ، يتمكن بواسطته حين زيارته للصفوف من التوصل إلى أفضل النتائج وأدقها

– رسم صورة واضحة ودقيقة للمعلم حين زيارته، من حيث هندامه، ومظهره

الخارجي، وشخصيته، وضبطه للصف، وأسلوب هذا الضبط، ومادته، وطريقة تدريسه، وأسلوبه في المناقشة، ومدى تأثر التلاميذ به وتأثره بهم، ومدى اهتمامه بالفروق الفردية للتلاميذ.

– الإطلاع على دفاتر التلاميذ وواجباتهم، والتعرف على مدى اهتمام المعلم بتصحيحها، وتناسبها مع مستواهم ووقتهم.

– الاجتماع بالمعلم بعد انتهاء الدرس بصورة منفردة، ومناقشة الجوانب الإيجابية والسلبية شرط أن يكون نقد الجوانب السلبية نقداً بناءاً، بعيداً عن روح التسلط والتحكم، لأن هذا الأسلوب يشجع المعلم، ويدفعه إلى ملاقاة النواقص والأخطاء.

– عقد اجتماع للهيئة التعليمية بعد انتهائه من زيارة كافة المعلمين لعرض ومناقشة الجوانب السلبية والإيجابية التي وجدها خلال زيارته للمدرسة، ووضع الحلول الصائبة للمشاكل والأخطاء، وتقديم خلاصة خبرته وتجاربه التي حصل عليها خلال عمله، وما وجده من أساليب مفيدة، ونماذج المشاكل التي حصلت في المدارس الأخرى، وكيف أمكن التغلب على تلك المشاكل، بغية إفادة المعلمين منها.

- إن تبادل الخبرات والتجارب بين معلمي المدارس المختلفة أمرٌ هام جداً، وعلى المشرف التربوي أن يلعب دوراً فعّالاً في هذا المجال.
- الإطلاع على النشاط المدرسي اللاصفي، ومدى اهتمام المعلمين به، والعقبات التي يجابهونها في إتمام هذا النشاط، فإن النشاط اللاصفي له أهمية قصوى، وهو هدف أساسي من أهداف المدرسة، بالنظر لتأثيره البالغ على التلاميذ في نواحي نموهم المختلفة، العقلية، والجسمية، والاجتماعية.
- الإطلاع على مكتبة المدرسة، وما تحتويه من كتب، ونوعيتها، ومدى فائدتها للتلاميذ والمعلمين، ومدى اهتمام المعلمين والتلاميذ بها، وحركة الاستعارة منها، والتأكيد على الاهتمام بها، وتغذيتها بما يستجد من الكتب المفيدة.

- الإطلاع على محاضر اجتماعات الهيئة التعليمية، ومدى تطبيق ما ورد فيها من قرارات، وما لم يتحقق، والوقوف على الأسباب التي حالت دون تنفيذها، وتذليل الصعوبات إن وجدت.

وقد اهتم العديد من الخبراء بتطوير القدرات الإشرافية لدي المشرفين التربويين، فيذكر جون زاهوريك أنه من الجيد وضع قواعد وأسس علمية سليمة لتطوير قدرات المشرف التربوي تحدد فيها واجباته وأدواره في ضوء أهداف واضحة ومبادئ وأسس موضوعية لعملية التعليم والتعلم وبما يساعد علي تحقيق الأهداف المرجوة، مما يؤكد علي الوظيفة الأساسية للإشراف التربوي وهي تحسين موقف التعلم عند التلاميذ بمعني أن المشرف يجب أن يسهم في تحقيق التعلم لدي التلاميذ داخل الفصل الدراسي بصورة جيدة، فالإشراف يُعد نشاط ذوي غاية من أجل معاونة التلاميذ والمعلم أيضا قبل وأثناء الخدمة علي أداء وظيفتهم بصورة جيدة وبما يساعدهم علي الاستفادة من كل قدراتهم ومهاراتهم في تحقيق ذلك.

**ب- المبادئ التي تحكم العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم**

أما فيما يتعلَّق بالمبادئ التي تحكم العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم، هي ذاتها المبادئ التي تحكم كل قائد ديمقراطي بمن يعملون معه، ولعل تلك المبادئ تتمركز حول تقدير المشرف التربوي للجهد المبذول من قبل المعلم، وحماية المعلم ورفع الروح المعنوية له وإشباع حاجاته الأساسية، كما يتسم اتصاله بالمتعلم بالوضوح والدقة والموضوعية والفهم العميق المتبادل، إلى جانب سعيه المتواصل في تقوية أواصر العلاقات المهنية والاجتماعية بينه وبين المعلمين من جهة وبين المعلمين أنفسهم من جهة أخرى، وأن يعمل على تحقيق تكافؤ الفرص بين المعلمين وتنمية قدراتهم في توظيف واستخدام الوسائل والتقنيات التعليمية وإستراتيجيات التدريس الحديثة، إضافة إلى تشجيع المعلمين على البحث العلمي

لدراسة المشكلات والظواهر التربوية والتعليمية على حدٍ سواء.

ويطلق علي المشرف التربوي مفهوم «مدير المستوي الأول» حيث تسند إليه مهمة الإشراف والرقابة علي مجموعة من الأفراد يمثلون الدعامة الرئيسية التي يُعتمد عليها في تطوير مستوي إنتاجية المدارس وينطبق ذلك الأمر علي المدارس, ذلك لأن المعلمين هم الأفراد الذي تتوقف معدلات إنتاجية المدارس عليهم وعلي المجهودات التي يقومون بها لتحقيق أهداف المدرسة.

كما ينظر إلي المشرف التربوي علي أنه يعتبر المصدر المتميز الذي يمكن الاستعانة به في تحليل الوظائف والمهن الأكاديمية، حيث لم تقتصر مهامه علي ملاحظة المدرسين والإشراف عليهم أثناء تنفيذ المهام الأكاديمية فقط ولكن أيضاً يلعب دوراً مهماً في تحديد طبيعة الوظيفة وتحديد المهام المنوط بها هذه الوظيفة, وعلاوة علي ذلك فإن المشرف التربوي يمثل المصدر الرئيسي لإجازة المهام الأكاديمية للمدرسين وتحديد أفضل الآليات التي تساعدهم علي الوفاء بتلك المهام».

**جـ- مهام المشرف التربوي**

يقوم المشرف بأداء ثلاثة أنواع من الرقابة الإشرافية, بحيث تتمثل تلك الأنواع في:

- الرقابة علي المخرجات: بحيث يعتمد في تلك الرقابة علي سجلات الأداء للمعلمين باعتبارها معايير لتقييم الأداء ومعدلات الإنتاجية لديهم.

- الرقابة علي السلوك: ويعتمد في تلك الرقابة علي سلوكيات المدرسين والتي يتمكن من خلالها تحديد مدي إتباع المدرسين للإجراءات الصحيحة في تنفيذ العمل المدرسي, أو مخالفتهم لها, وبهذا تستغرق تلك العملية وقتاً أطول من الرقابة علي المخرجات وذلك لأنها تتطلب من المشرف ضرورة متابعة كافة التصرفات السلوكية للمدرسين لوضع التقييم الصحيح.

– الرقابة علي المدخلات: ويعتمد المشرف فيها علي نظم تدريب وتأهيل المدرسين لتقييم امتلاكهم للمهارات والقدرات والقيم والدوافع التي تزيدهم بالرغبة في تنفيذ الإجراءات الصحيحة للعمل المدرسي, ويتم تقييم المدرسين بناءاً علي البرامج التدريبية التي خضعوا لها ومدي النجاح الذي تحقق فيها.

كما يقوم ببث الدافعية المهنية في نفوس المعلمين, حيث أن هذه الدافعية هي المحرك الأساسي الذي يلزم المعلمين بالعمل علي تحقيق الأهداف المدرسية, ولذلك يهتم المشرف التربوي بهذه الدافعية من منظورين أولها منظور الرضا الوظيفي, وثانيها منظور الأداء المهني والأكاديمي, ولتحقيق ذلك يتعين علي المشرف التربوي تلبية كافة المطالب والعمليات التي تضمن توفير المناخ الأكاديمي الذي يسهم في تحقيق هذين المدخلين.

ويقوم المشرف التربوي بالعديد من المهام التي تؤثر بصورة كبيرة علي جودة وكمية العمل المدرسي, حيث أنه هو المسئول عن تحقيق التكامل بين كمية الموارد التي يتم إنفاقها علي العملية التعليمية والناتج الذي يعود من تطبيقها, بمعني أن المشرف التربوي يقوم بالعديد من المهام المرتبطة بعملية التخطيط ذلك لأنه هو الذي يمتلك المهارة التي تمكنه من تحديد مجالات إنفاق الموارد علي العملية التعليمية والتخطيط لمستويات الأداء المقبولة التي تساهم في رفع مستوي الجودة المدرسية, كما أنه هو المسئول أيضا عن توقع الناتج عن العملية التعليمية, بمعني أن له دوراً كبيراً في توجيه المدرسين والتلاميذ نحو العمل علي الوصول إلي تحقيق أعلي معدلات الأداء الأكاديمي للمدرسة وللطلاب وللمعلمين.

ويمكن حصر الدور الذي يقوم به المشرف التربوي داخل المدرسة في خمسة مجالات يمكن أن يطلق عليها وظائف المشرف التربوي, وتتمثل تلك الوظائف فيما يلي:

**التخطيط:** وتتمثل تلك العملية في تحديد أفضل الأساليب التي تتميز بالفعالية الكافية لتحقيق الأهداف المدرسية المنشودة, وتشتمل عملية التخطيط علي ثلاثة خطوات رئيسية تتمثل في:

- **تحديد الموقف والوضع الحالي:** ويتم ذلك من خلال تقييم طبيعة الأشياء والحالة التي هي عليها وتقييم مدي إتاحة الموارد للمدرسة.
- **تحديد وتخطيط الأهداف:** وغالباً ما يشارك المشرف في هذه الخطوة الإدارة العليا للمدرسة, مع مراعاة المعايير والأهداف القومية.
- **تحديد أفضل الأساليب فعالية في تحقيق الأهداف:** وذلك من خلال الانطلاق من الموقف الحالي إلي أفاق تحقيق الأهداف المنشودة.
- **التنظيم:** وتشتمل علي توزيع العمل بين المدرسين إما من خلال تقسيمهم إلي فرق جماعية أو من خلال تيسير العمل الذي يقومون به, ويقوم المشرف بتنظيم العمل من خلال السير علي مجموعة من الخطوط العريضة التي تم الاتفاق عليها مع الإدارة المدرسية, وبالتالي فإن عمل المشرف التربوي تحكمه المستويات الإدارية المدرسية المختلفة, وبهذا يمكن القول بأن أهم وظائف المشرف تتمثل في التأكد من تنفيذ الإجراءات التي يتم الاتفاق عليها مع الإدارة المدرسية.
- **التوظيف:** حيث يمكن أن يكون للمشرف التربوي دوراً في توظيف المدرسين وذلك من باب البحث عن أفضل الخبرات والمؤهلات التي تناسب العمل المدرسي, ونتيجة لأن نجاح المشرف يتوقف علي نجاح المدرس فإن مشاركة المشرف في اختيار المدرسين أصبحت حقاً ضرورياً للمشرف ولا يمكن التنازل عنه.

- **القيادة والإدارة المدرسية:** وتشتمل علي قيام المشرف بتوجيه كافة سلوكيات المدرسين والموظفين والتلاميذ تجاه العمل علي تحقيق الأهداف المدرسية

## ما يخص العلاقة بين المدير والمشرف التربوي

هناك بعض المعوقات التي تتعلق بطبيعة العلاقة بين المشرف والمدير:

١- كون الزيارة مفاجئة وعدم التنسيق للزيارة مع مدير المدرسة.

٢- إن المشرف لا يطلع مدير المدرسة على كل ما لديه من الملاحظات التي سينقلها إلى المركز.

٣- خوف بعض مديري المؤسسات التعليمية من بعض المشرفين التربويين.

٤- عدم تقبل أراء المشرف التربوي، اختلاف وجهات النظر بين الطرفين.

٥- ضعف العلاقات بين المشرفين ومديري المدارس.

٦- الزيارات المفاجئة للمشرف التربوي، ثقل زيارات المشرف على المدير.

٧- عدم وجود خطة إشرافية مشتركة بين المشرف ومدير المدرسة.

٨- يرى مدير المدرسة إن المشرف يتسبب في خلق أزمة بي المعلم ومدير المدرسة لاختلاف بين توجيهات المشرف ومدير المدرسة.

٩- عدم تفهم المدير لطبيعة عمل المشرف التربوي.

١٠- انعدام قناعة المدير بالمشرف والعكس.

١١- عدم اكتراث المشرف بإنجازات المدير.

١٢- صعوبة حل المشكلة بين المعلم والمشرف.

## - العلاقة بين المعلم والمشرف

تعتمد العلاقة القائمة بين المعلم والمشرف التربوي علي الأسلوب الذي تتم

فيه عملية الإشراف التربوي، حيث أنها تتغير من مجرد المراقبة إلي المساعدة والثقة المتبادلة وبدل من مجرد التفتيش ومحاولة تصيد الأخطاء إلي محاولة للتعاون المثمر في العمل، ولقد وصف بير كالدويل أند ميليكان العلاقة بين الأستاذ والمشرف كما يلي:

- الأستاذ هو شريك مريد.
- والمشرف هو مرشد ذو مؤهلات.

ولكن أكد مارتين برودويل Martin, Broadwell علي أن العلاقة بين المشرف والمدرس تبدو أكثر وضوحاً أثناء التدريب والخضوع للبرامج التدريبية ومنها برامج التنمية المهنية, ويؤكد علي ضرورة أن تتسم تلك العلاقات بالود والاحترام المتبادل, وذلك لأن المشرف يقضي مع المدرس أثناء التدريب أكثر مما يقضيه معه مدير المدرسة, بمعني أنه تكثر معاملاتهم مع بعضهم البعض, ومن هنا وجب أن يتحلى المشرف التربوي بالقدرة علي جذب المدرسين وأيضا القدرة علي حل المشكلات واستيعابها عند حدوثها بينه وبين المدرسين, كما يجب أن يتحلى المدرس بالعقلانية في علاقاته مع المشرف.

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

- **سلوكيات التوجيه:** (وهي سلوكيات تنفيذ العمل الأكاديمي) وفيها يركز المشرف التربوي علي سلوكيات التوجيه والرقابة وذلك بغرض التأكد من إتمام المهام والوظائف التي تم تحديدها, حيث يقوم المشرف بإخبار المدرسين والموظفين بالوظائف والأدوار التي يتعين عليهم القيام بها بغرض رفع معدلات الأداء الأكاديمي للمدرسة ككل.

- **سلوكيات الدعم والمساندة:** (وهي سلوكيات بناء العلاقات الاجتماعية)

وفيها يركز المشرف التربوي علي سلوكيات تحفيز وتشجيع المدرسين والموظفين ورفع الروح المعنوية, حيث يقوم بتفسير وتوضيح كل شيء من خلال الاستماع إلي مطالب المدرسين وشكواهم والعمل علي حلها ويساعدهم علي المشاركة البناءة في القرارات التي يتم التوصل إليها.

**الأساليب المتبعة للإشراف التربوي في مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة في مصر:**

نالت أساليب الإشراف التربوي الكثير من اهتمام الباحثين والقائمين بعملية الإشراف التربوي وذلك بسبب ما طرأ عليه من تطورات في مفهومه وفلسفته وأهدافه وأسسه وقد أدى ذلك إلى تطوير أساليبه بشكل عام، فقد كان الأسلوب السائد في الإشراف هو زيارة المعلم في الفصل، وكشف عيوبه المهنية وتصيد أخطائه، ثم محاسبته على أوجه القصور، أما الإشراف التربوي الحديث يعتبر برنامجاً متكاملاً مخططاً لتحسين العملية التعليمية من خلال تقديم يد المساعدة لجميع العاملين في هذا المجال وذلك باستخدام أساليب متنوعة تختلف باختلاف ظروف الموقف التعليمي ومن هذه الأساليب ما يلي الأساليب الفردية وهى الأساليب التوجيهية التي تستهدف معلماً واحد، الأساليب الجماعية هي تلك التي يمكن تطبيقها على مجموعة من المعلمين.

## ٥- أساليب الإشراف التربوي الحديث

تتعدد أساليب الإشراف التربوي الحديث وتتداخل، ويمكن تقسيمها إلى أساليب فردية وأخرى جماعية، فالبحث التربوي (مثلاً) قد يقوم به فرد، وقد تقوم به جماعة؛ إذ ليس ثمة حد فاصل بين الأساليب الفردية والأساليب الجماعية.

**فيما يلي عـــــرض لأهم هذه الأساليب:**

**أ- الأساليب الفردية في الإشراف التربوي ومنها:**

**(١) زيارة الفصـــــول:**

تعتبر الزيارات الصفية من أقدم الأساليب المتبعة في عملية الإشراف التربوي حيث تعتمد على جمع المعلومات عن بعض مدخلات العملية التعليمية الخاصة بالموقف التعليمي مثل المعلم والطالب والمنهج الدراسي وطرق التدريس والوسائل التعليمية والبيئية التي تتم فيها عملية التعليم، ويجتمع المشرف مع المعلم يهدف مناقشته في بعض الأمور التي تدعم وتثرى العملية التعليمية بشكل عام، والموقف التعليمي على وجه الخصوص.

فنظام الملاحظة الصفية عبارة عن إجراء لتسجيل مظاهر النشاط الصفي، فمنهم من يستخدم الرموز، في حين يستخدم البعض الآخر الرسوم البيانية أو التخطيطية وتتناول بعض هذه النظم السلوك التعليمي فقط، بينما يتناول بعضها سلوك كل من المعلم والتلاميذ ويمكن تسجيل النظام والسلوك اللفظي، أو السلوك غير اللفظي، أو كليهما معاً وقد يتم تسجيله حرفياً كما يتم في غرفة الصف، كما يمكن استخدام التسجيل الصوتي والمرئي.

ويفضل في هذه الملاحظة أن تكون قبل بداية الدرس ويبقى حتى نهايته، وأن يحدد المشرف منذ البداية بؤرة اهتمامه والمعلومات التي يسعى إليها والنقاط التي سيتم تقييمها، كما يجب عليه إعطاء اهتمام خاص لما يحدث بين المجموعات في الصف الدراسي والتفاعل الشخصي بين التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة بعضهم البعض، والوقوف على مستوى المعلم والتلاميذ المعاقين، وطريقه التدريس، والكشف عن المعلم الموهوب وتنمية قدراته ومهاراته، التعرف على حاجات المعلمين ومحاولة تلبيتها، وتجديد الثروة المعرفية للمشرف التربـــوى، الوقوف

على أفضل السبل التي تستطيع بها المعلم أن يوجه تلاميذ لبلوغ الأهداف المرجوة، والكشف عن الأخطاء والصعوبات والمشكلات المشتركة بين المعلمين وجعلها موضوعاً لاجتماع يدعو إليه لدراستها وعلاجها.

**وهناك بعض الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها أثناء الزيارة الصفية منها:**

- تكون علاقات طيبة بين المشرف والمعلم قبل الزيارة وأن تكون الزيارة محددة مسبقاً بالاتفاق مع المعلمين، ويفضل أن يجلس المشرف التربوي أثناء زيارته للمعلم في الفصل في مؤخرة الصف بحيث يختار المكان الملائم الذي لا يؤثر على انتباه التلاميذ، فيستطيع أن يلاحظ تفاعلهم مع المعلم ومع بعضهم البعض.
- التأكد من تحقيق الهدف الذي جاء من أجله، مثنياً على المعلم أمام تلاميذه دوماً لعمله وشاكراً له وللطلاب على حسن استضافتهم.
- أن يكون القائم بعملية الإشراف خلال فترة الملاحظة في مكان بحجرة الدراسة يتيح له فرصة الرؤية بوضوح تام ويكون البدء في عملية الملاحظة بعد مرور (٥-١٠) دقائق فهي الفترة الزمنية التي يكون القائم بالإشراف قد تأقلم مع جو الغرفة الدراسية.
- خلال فترة الملاحظة يراعى عدم تداخل القائم بالإشراف في التفاعل الجاري بين المعلم وتلاميذه وعدم مقاطعته لأن ذلك من شأنه أن يهز شخصية المعلم.

وهناك منظومة من الإجراءات ذات الثلاثة حلقات تعمل بطريقة معاً حلزونية لإتمام عملية التقويم على أفضل وجه وهذه الإجراءات هي:

**- ما قبل الزيارة الصفية:**

- يتم الاتفاق على وقت مناسب لكل من المعلم والمشرف ويجب أن يكون هدف وطبيعة المناقشة اللاحقة محدد بموضوع وإن يجاب على أية استيضاحات أو أسئلة أو استفسارات من قبل المعلم حتى يتجنب المشرف التشكك.
- يجب إقامة علاقة توافق وفهم مع المعلم وإن يعلم المعلم المشرف بكل تفاصيل الموقف التدريسي وبذلك تتحول العلاقة بين المشرف والمعلم من موقف الرقابة والتقييم إلى موقف للمساعدة والثقة طويلة الأمد.

**- أثناء الزيارة الصفية:**

يتم تسجيل مظاهر النشاط الصفي إما باستخدام الرموز أو الرسوم البيانية أو التخطيطية ويمكن تسجيل النظام والسلوك اللفظي أو السلوك غير اللفظي أو كليهما معاً كما يمكن استخدام التسجيل الصوتي والمرئي، ويفضل أن يأتي المشرف قبل بداية الدرس ويبقى حتى يتم الانتهاء ويعطى المشرف اهتمامه الخاص لكل ما يحدث بين المجموعات بالصف الدراسي والتفاعل الشخصي بين التلاميذ.

**- بعد الزيارة الصفية:**

لكي تكون الزيارة الصفية ذات فائدة ينبغي أن يتبعها اجتماع مع المعلم لتحليل الموقف التعليمي وجهاً لوجهه، لمناقشة نواحي القوة والضعف في جوانب العملية التعليمية وتكون المقابلة عقبا لزيارة مباشرة بغرض الفهم المتبادل وحل المشكلات.

**- أنواع الزيارات الصفيـــة:**

- **الزيارة المفاجئـــــة:** ويقوم بها المشرف التربوي للمعلم دون اتفاق سباق، وترتبط في أذهان المعلمين وحتى التلاميذ بممارسات التفتيش ويتناقض هذا النوع من الزيارات مع المفهوم الحديث للإشراف التربوي الذي يؤكد

على أهمية التخطيط المشترك والتعاون بين المشرف أو المدير والمعلم.

- **الزيارة المرسومـــة:** وهي الزيارة المتفق عليها والمخطط لها والتي يتم تحديد أهدافها وموعدها بالتشاور بين المعلم والمشرف، وهذا النوع من الزيارات هو أكثر الأنواع انسجاماً مع أهداف الإشراف ومفهوم الإشراف الحديث.
- **الزيارة التي يطلبها المعلم:** وهى الزيارة القائمة على دعوة المعلم للمدير أو المشرف لحل مشكلة ما ولاسيما عندما تكون العلاقة بينهما تعاونيه وقائمة على الثقة والاحترام المتبادل وذلك إما رغبة أن يعلم المعلمين للإطلاع على بعض أنشطتهم ومواطن إبداعهم، وقد بدأ هذا النوع من الزيارات ينتشر نتيجة تحسين العلاقة بين المعلم والمشرف أو المدير في كثير من البيئات المدرسية.

وقد تكون هذه الزيارات استطلاعية أو توجيهية أو توضيحية تدريبية ولكل نوع من هذه الأنواع مزايا وعيوب، والإجراء السليم يقتضى استخدام الأنواع الثلاثة من قبل المشرف التربوي، ليتمكن من مشاهدة الموقف التعليمي المعتاد، والموقف التعليمي المعد بعناية، للمشاركة فيما يحرص المعلم على إطلاع الموجه عليه، أو المساهمة فيه.

**(٢) اللقاء الفردي بالمعلم**

هو عبارة عن كل ما يدور من مناقشات أو مشاورات بين المشرف التربوي والمعلم حول بعض المسائل المتعلقة بالأمور التربوية العامة، أو أساليب التعليم أو مشكلات تعليمية أو ملحوظات تتصل بكفايات المعلم العلمية أو المهنية وذلك يكون عقب زيارة المشرف التربوي للمعلم داخل الصف الدراسي، بحيث لا يتعجل المشرف التربوي في مناقشة الدرس الذي قام المعلم بشرحه للتلاميذ، حيث يتم مناقشة المعلم حول فاعليات الدرس بل ويلزم علي المشرف التربوي يبقي فترة

لترتيب أفكاره، وتوقع ردود فعل المعلم علي ملاحظاته، ومن ثم الاجتماع مع المعلم، واختيار الكلمات والألفاظ المشجعة له والباعثة للسعادة والثقة، وذكر نقاط القوة في درسه، وثم يذكر المشرف النقاط التي يري أن المعلم ينبغي عليه تلافيها أو تحسينها ليكون الدرس أفضل.

**أ- أهداف اللقاء الفردي**

- تعرف اتجاه المعلم نحو مهنة التدريس، والوقوف على رغباته وميوله، وكل ما يؤثر في عمله أو يعوق نموه.
- مساعدة المعلمين على معرفة ما لديهم من قدرات، وكفايات، ومواهب، والتوصل إلى أفضل الطرق لاستثمارها على الوجه الأمثل.
- تهيئة المعلمين لتحمل المسؤولية وتقدير الظروف.
- مساندة اجتماعات المعلمين، وتكميلها لأن هناك بعض القضايا التي تحتاج إلى لقاءات فردية مع كل معلم على حدة لتتضح الأمور الغامضة لديه.
- تقدير العاملين والتعبير عن شكرهم ومكافأتهم بالتركيز على الأعمال البناءة والجوانب المشرقة والجهود الموفقة.
- تبادل الآراء والأفكار والخبرات، ذلك لأن المشرف يأخذ بقدر ما يعطي، ويشارك غيره الرأي، ويسهم في إيجاد جو من المحبة وحسن الاستعداد لدى المعلم لقبول ما يقترحه.

**ب- أنواع اللقاء الفردي بالمعلم**

**حيث يتنوع حسب الحاجة إليها:**

- فقد تكون في وقت يرى فيه المشرف التربوي أن لديه خبرة أو تجربة جديدة يريد أن يدلى بها.

- وقد تتم بناء على طلب معلم يرى أن استمراره في العطاء يتطلب مثل هذا اللقاء.
- وقد تتم قبل زيارة المشرف التربوي للمعلم (خاصة الجديد) في غرفة الصف, وذلك لطمأنته وتبديد دواعي الرهبة والخوف لديه وبناء جسور من المودة والثقة بينهما.
- وقد تكون بعد الزيارة الصفية (خاصة مع المعلم القديم) لمناقشة بعض المستجدات التي طرأت في أثناء عرض الحصة، أو لإتمام مناقشة قضية تمت إثارتها في مداولة سابقة.

**ب- الأساليب الجماعية ومنها:**

**(١) الاجتماعات العامـــة**

وتعتبر أهم الأساليب التي يتبعها المشرف لتطوير العملية التعليمية، ويعقد المشرف التربوي هذه الاجتماعات في ظل احتياجات الميدان التربوي من جهة واحتياجات المعلمين أنفسهم من جهة أخرى لاستيعاب التطورات والمستجدات في المفاهيم التربوية المعاصرة، وكذلك مناقشة المشكلات التربوية التي تصادفهم في الميدان وإيجاد الحلول المناسبة لها، وتحقيق أهداف ووظائف مرسومة، وفق كل اجتماع من الاجتماعات المتنوعة التي تخدم المعلم والعملية التعليمية وتؤدى إلى تحسينها.

**وهناك بعض الاعتبارات التي يجب مراعاتها في هذه الاجتماعات وهى:**

- التخطيط التعاوني للاجتماع لكي تكون القضايا المطروحة محل اهتمام معظم المشتركين لضمان مشاركتهم الفعالة، بهدف التطوير والتحسين.
- تحديد مكان الاجتماع بأن يكون مناسباً ومريحاً وباعثاً للرضي والسرور.
- تحديد مدة وزمان الاجتماع بحيث لا يكون قصيراً لا يحقق الهدف المرجو

تحققه أو طويل يؤدى للملل والسأم وإن يكون مناسباً لجميع المشتركين فيه.

- تسجيل وقائع الاجتماع حتى يتمكن الجميع من الإطلاع على ما يجرى وما تم الاتفاق عليه ولتسهيل عملية التقويم.

**ويمكن في ضوء ما سبق تحديد أهم أشكال الاجتماعات العامة:**

- **المحاضرة:** وهي حديث شبه رسمي لتقديم الحقائق والمعلومات بهدف الإعلام بالموضوع وبالخطوات والإجراءات ويتم من خلالها إلقاء الضوء على موضوع ما من قبل المختصين والخبراء.
- **النقاش الحر:** قد تتطلب بعض الموضوعات من المشرف ضرورة طرحها للمناقشة الحرة مع المعلمين، ويتم النقاش الحر في جو يسوده الحب والاحترام والود وتبادل وجهات النظر.
- **الـــندوات:** يتم فيها مناقشة قضية ما من قبل عدد محدد من المعلمين وزملائهم المعلمين مما يتطلب الاستعداد والتحضير الجيد لها للتمكن من الإجابة.
- **اللجان التربويـــة:** حيث تقوم بدراسة موضوع أو مشكلة ما يتفق عليها وذلك للمساهمة والإفادة في بعض المؤتمرات التربوية.

### (٢) الورش التربوية Work shops

تعرف الورشة التربوية بأنها دراسة جماعية واعية بعيدة عن التقيد بالشكلية الرسمية يعمل المشتركون فيها في وقت واحد تحت إرشاد منسق ومساعدة مستشارين وأخصائيين لدراسة مشكلة واحدة أو عدة مشكلات مترابطة، وتتخذ إجراءات الورشة الخطوات الآتية:

- اختيار المشكلة.
- تخطيط عمل الورشة.

- اختيار الهيئة التنفيذية (المحاضرون- المناقشون- رؤساء جان ومستشارين)، وتكمن أهمية هذه الخطوات في التعاون، وتحديد الغاية والمشكلة وتحليلها وحلها، وتقويم المشكلة مما يساعد علي تدعيم العمل الجماعي التعاوني بالمشاركة الفعلية، وتبادل الأفكار والخبرات.

**(٣) البحوث التربويـــــة:**

يعد أسلوب البحث التربوي الجماعي من الأساليب الفعالة في الإشراف التربوي، حيث يقوم المعلم منفرداً أو مع بعض المعلمين بإجراء بحث ميداني متصلاً بعمله لمعالجه أية مشكلة من المشاكل التعليمية التي يواجهها في الصف أو المدرسة وحلها من أجل تحقيق الممارسات التربوية الحالية، وتساعد هذه البحوث التربوية في تحسين النمو المهني للمعلمين ومعاونتهم علي حل المشكلات التي تعترضهم، ويستطيع المشرف التربوي استخدام المشكلات التي تعترض المعلمين كوسيلة لتشجيعهم علي النمو المهني ومعاونتهم علي إعداد بحوث لإيجاد أفضل الحلول لمواجهة هذه المشكلات بالإضافة إلي معاونة المعلمين في التعرف علي البحوث التي ظهرت نتائجها وكيفية الاستفادة من هذه النماذج لتطبيقها عملياً، واتجاه المشرف نحو البحوث التربوية يؤثراً تأثيرا كبيراً في القيام بها، فإذا كان لدي المشرف رغبة الاهتمام بالبحوث التربوية فإنه بذلك سيكون له الأثر في إثارة اهتمام المعلمين للقيام بالبحث التربوي وفي اختيار أساليب البحث وفي جمع البيانات والتوصل إلي النتائج.

**(٤) الحلقات الدراسيـــــة:**

تعد الحلقات الدراسية من الأساليب الهامة للإشراف التربوي، حيث يتم فيها دراسة كل ما يتعلق بمشكلات المعلمين العلمية والمهنية، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها، وذلك بالتشاور بين القائمين بالإشراف وهؤلاء المعلمين ونظر لأهمية

الحلقات الدراسية – كأسلوب من أساليب الإشراف التربوي – فإن الدول المتقدمة تهتم بهذه الحلقات، ففي اليابان يشارك المعلمون في عقد حلقات دراسية منظمة من أجل مناقشة العديد من الموضوعات وأهمها طرق التدريس والمناهج الدراسية والمشكلات التي تفترض المعلمين ويتم ذلك تحت إشراف المشرف التربوي والمدرسين الأوائل والمعلمين المحترفين ذوى الخبرة الطويلة في مجال التدريس.

وقد يطلب عدد من المعلمين عقد حلقة دراسية حول موضوع أو مشكلة ما بهدف تعميق فهمهم ومعرفة بالقرارات حول المشكلة لتقديم الإيضاحات والتفسيرات من خلال اكتشاف أبعاد الموضوع وصولاً إلى نتائج محددة.

**(٥) تبـــــادل الزيـــــارات:**

يعتبر أسلوب الزيارات المتبادلة بين المعلمين من الأساليب الإشرافية التي تترك أثر فعال في نفس المعلم وتزيد من ثقته بنفسه، لأنه يجري في مواقف طبيعية ليست مصطنعة، ويتم فيه زيارة معلم أو أكثر لزميل لهم داخل الصف الدراسي، وقد تتم الزيارات بين معلمي المؤسسة الواحدة وقد تتم بين مدرستين متجاورتين، أو بين معلمي المادة الواحدة أو معلمي مواد المختلفة، وذلك تحت إشراف المشرف التربوي، ويجب أن يقوم المشرف التربوي بتوعية المعلمين بأهمية البرنامج وأهدافه، أن يشارك كل من يساهم في البرنامج بعملية تقويم شاملة له.

**(١) أهـــــداف تبادل الزيارات:**

**من أهم أهداف تبادل الزيارات الأتي:**

- التعرف على كيفية تطبيق واستخدام الأساليب والوسائل التربوية.
- تقويم المعلم لعلمه من خلال مقارنة أدائه بأداء الآخرين.
- تقريب وجهات النظر بين معلمين المادة الواحدة والمعلمين بوجه عام.

- تشجيع المعلمين المبدعين وزيادة حماسهم وتشجيعهم أيضاً على إبداء آرائهم وطرح مشكلاتهم.
- الوقوف بشكل مباشر على نواحي القوة والضعف في المنهج والأهداف التربوية.
- مقارنة مدى تفاعل التلاميذ في صفوف ومدارس مختلفة، وتعميق فهم المعلمين، وزيادة احترامهم لبعض.

**(٦) الـــدروس النموذجية التوضيحية:**

إذا يمكن أن يكلف المشرف التربوي معلماً من المعلمين بإعداد درس نموذجي في موضوع معين وتقديمه أمام زملائه المعلمين وقد يقوم الناظر أو المشرف التربوي بتقديم هذا الدرس النموذجي، إذا ما لمس أي منها من خلال زيارات المعلمين حاجة ماسة إلى تقديم درس في موضوع محدد، وقد يكون الهدف من هذا الدرس بيان أحسن الطرق التدريسية أو استخدام الوسائل التعليمية أو أساليب التقويم، ومن المهم مناقشة الدرس بعد انتهائه بطريقة ديمقراطية يشارك فيها جميع الحاضرون.

يهتم المشرفين التربويين في الدول المتقدمة بالدروس التوضيحية لإدراكهم بأهمية هذه الدروس في تطوير طرق التدريس لدى المعلمين، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تستخدم الدروس التوضيحية عندما يرغب المعلم في تجربة طرق تدريسية جديدة، وحصولهم على آراء قد تحسن من هذه الطرق أما في إنجلترا فتستخدم هذه الدروس عندما تصدر عن حاجة يشعر بها المعلمون وعن رغبة منهم في توضيح أسلوب معين أو طريقة من طرق التدريس، كما يتاح للمعلم المناقشة عقب الدرس مباشرة وفى اليابان يقوم المعلمين بتقديم الدروس التوضيحية أمام زملائهم في وجود المشرف ثم بعدها يجلسون جلسة خاصة لمناقشة الأسئلة والاستفسارات حول الدروس.

**(٧) برامج التدريب أثناء الخدمة**

وهي من الطرق الجماعية للإشراف التربوي وتنظم هذه البرامج بمساعدة السلطات التعليمية ويحضر هذه البرامج بجانب المعلمين المشرفون والمدرسون الأوائل ونظار المدارس، ويمكن تعريف التدريب أثناء الخدمة المقتبس عن هاس Hass الذي يقول فيه أن التدريب هو كل النشاطات التي يشارك فيها العاملون بقصد رفع كفايتهم المهنية، ويتم في هذه البرامج تدريب جميع المعلمين علي المهارات العلمية والعملية، والتي تحسن من أساليب تدرسهم، كما يتم عرض لأهم المشكلات العملية للمنهج الدراسي والبرنامج التعليمي والكتب الدراسية وأساليب التقويم في المادة المعنية.

**(٨) النشرات الإشرافية**

يمكن للمشرف التربوي عن طريق النشرات أن يلخص تقارير اللجان التي ستعرض في الاجتماعات العامة للمعلمين، أو ينقل إلي المعلمين القرارات التي تتخذ في الاجتماعات أو يقدم تقارير عن مسائل مهنية نتيجة لزيارته للمعلمين أو يناقش تقارير بحوث وتجارب أجريت بشأن أساليب حديثة في التدريس وفي الظروف التي لا يتيسر فيها عقد اجتماعات لمعلمين أو عند الحاجة إلي توصيل معلومات وأفكار تهم المعلمين، أو عندما يستدعي توصيل هذه المعلومات وأفكار تهم المعلمين، أو عندما يستدعي توصيل هذه المعلومات عقد اجتماعات تستخدم هذه النشرات، وإذا أعددت جيداً وكان تنظيمها واضحاً خرجت من نطاق التعليمات والروتين إلي صفة الاستمرار والانتظام.

**وتتخذ النشرات الإشرافية أحد النماذج الآتية:**

- ملخص لممارسة لوناً من ألوان النشاط التعليمي أو لحضور درساً نموذجياً.
- ملخص لتقرير لجنة أو القرارات التي اتخذت في اجتماعات أو تقارير

مهنية نتيجة لزيادة الفصول أو التوصيات التي تتخذ أثناء الاجتماعات العامة للمعلمين.

**٦- الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي:**

تبنى الإشراف التربوي الحديث بعض المداخل أو النماذج التي تأخذ بعين الاعتبار زيادة فاعلية العملية الإشرافية من خلال توفير التفاعل المناسب بين المشرف التربوي والمعلم ومنها :

**١- الإشراف التشاركي :**

وهو يعتمد على مشاركة جميع الأطراف المعنية بأهدافه من مشرفين ومعلمين وتلاميذ وينطلق ذلك من نظرية النظام والسلوك التعليمي للمتعلمين وتكون هذه الأنظمة مفتوحة على بعضها البعض وهو يؤكد المبادئ التالية

(١) إن الهدف الأساسي للإشراف هو سلوك التلميذ فأهداف الإشراف ونشاطه وأدواته التي يستخدمها يجب أن تكرس في سبيل تعلم التلميذ باعتباره محور من محاور العملية التربوية

(٢) إن سلوك المعلم التعليمي الأساس لخدمة سلوك التلميذ ومن أجل ذلك فعملية كفاية المعلم في صياغة الأهداف السلوكية وتعيين الأنشطة التعليمية المناسبة وفي تقويم تحصل التلاميذ مسؤولية المشرف التربوي ومدير المدرسة باعتباره مشرفا تربوياً مقيماً

(٣) التفاعل الإيجابي بين المصادر الإنسانية(تلاميذ- مشرفين-مديرين) سمة هامة للإشراف التشاركي

(٤) استمرارية دراسة حاجات نظام السلوك التعليمي والإمكانات المادية والبشرية المتوفرة لتلبية تلك الحاجات وبلورة استراتيجية استخدامها ضرورة هامة

في نظام الإشراف التشاركي.

**٢- الإشراف العيادي (الإكلينيكي)**

ويعتمد على زيادة فاعلية الملاحظة الصفية من جانب المشرف التربوي وتحدد هذه الملاحظة نوع السلوك الإشرافي الذي ينبغي على المشرف أن يسلكه من أجل مساعدة المعلم فيلجأ المشرف إلى الاتفاق مع المعلم بعد الزيارة الأولى وتحديد مواطن الضعف والقوة في السلوك الصفي إلى التخطيط المشترك مع المعلم لتنفيذ الزيارة الثانية والتي يتبعها لقاء تربوي من خلاله يتم مواجهة متطلبات الحاجات التي نشأت عن كل زمان بإعطاء تغذية راجعة.

وتعد فكرة الإشراف العيادي ليست جديدة بل هي من حيث الممارسة تعتبر تقليدية قديمة ومصطلح Clinic (إكلينيكي) يعني التقويم والتحليل وهو يعالج حالات حقيقية ومشكلات واقعية ملموسة في بعض الميادين الخاصة وتضمين الملاحظة المباشرة ويعتمد عليها وهذا يشكل أحد الخصائص الرئيسية المميزة له، ولهذا النوع من الإشراف وسائل متعددة حسب الحاجة مثل (التعليم المصغر، أساليب تحليل التفاعل الصفي، تسجيل التفاعل اللفظي أو غير اللفظي داخل غرفة الصف) وقد تستخدم هذه الوسائل منفردة أو مجتمعة، وهو يشترك مع باقي أساليب الإشراف التقليدية في التركيز على الملاحظة الصفية ولكنه يختلف عنها في أنه يهدف إلى زيادة فعالية دور المعلم في التفاعل مع المشرف ويتضح ذلك في اتجاه حديث لهذا النوع من الإشراف فهو أسلوب يقوم على مهنة المساعدة بين المشرف والمعلم وبين المعلم والمشرف ويعتمد على تقديمه بأسلوب دوري.

**وأهم مزايا الإشراف التربوي العيادي هي:**

- إسهام الإشراف التربوي العيادي في بناء علاقة احترام متبادلة بين المشرف التربوي والمعلم، وأشاع مناخاً مؤسسياً إيجابياً يدعو إلى الإبداع والتميز.

- فتح المجال لمشاركة المعلم الفاعلة في جميع مراحل الإشراف التربوي العيادي مثل التخطيط واختيار أسلوب الملاحظة الصفية وتحليل التفاعل الصفي والتغذية الراجعة.
- يعتمد على أساليب وأدوات ملاحظة موضوعية في التعرف على أداء المعلم الصفي فينعكس هذا إيجابياً على تقبل المعلم للتوجيهات الموضوعية المبنية على أسس علمية.
- يشجع المعلم على تطوير قدراته المهنية ذاتياً من خلال المشاركة المباشرة في تحليل تدريسه الصفي.
- وعلى الرغم من هذه المميزات إلا أنه لا يخلو من السلبيات منها:
- تقييد دور المعلم في نطاق النشاط الصفي فقط.
- تعنت بعض المشرفين التربويين لأرائهم، فإن تميز المشرف التربوي في الخبرة والمستوى العلمي قد يدفعه أحياناً إلى فرض رأيه على المعلم.
- يتطلب الإشراف العيادي أعداداً كبيرة من المشرفين التربويين للقيام بالمهام الإشرافية على أكمل وجه.
- يستهلك المشرف التربوي العيادي كمية كبيرة من الوقت مقارنة بالمشرف التقليدي.

**١- الإشراف بالأهداف :**

حيث أن الإشراف التربوي هو أحد أنظمة الإدارة التربوية فقد جرى تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على الإشراف التربوي والذي هو أحد المداخل الهامة الحديثة في الإدارة وهو (عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المراد تحقيقها

تحديداً واضحاً بالنتائج وهذا جعل بعض الإداريين يطلقون عليه الإدارة بالإنتاج.

وهذا الإشراف يسعى إلى اشتقاق مجموعة أهداف واضحة ومحددة من الهدف العام بفضل تطوير المناهج الدراسية وتحسين تنفيذها وتطوير المعلمين مهنياً وتحسين تحصيل التلاميذ في الجوانب الثلاثة (معرفي نفسي، حركي، انفعالي) وتوفير إمكانيات مادية متنوعة لتحقيق الأهداف وتنظيم عمليات التعليم والتعلم الصفية مع ترشيد الاستفادة من خدمات البيئة والمجتمع المحلي في العملية التربوية.

**وللعمل في الإشراف بالأهداف مراحل هي :**

١. تحديد الأهداف مع المعلمين بحيث تكون واضحة ومحددة وقابلة للتحقيق في فترة زمنية متصلة.

٢. يقدم المشرف التربوي الطرق والوسائل التي تحقق الأهداف.

٣. اشتقاق أهداف جزئية تنبثق عن الأهداف التي تم تحديدها.

٤. وضع أهداف إجرائية لكل جانب من جوانب الإشراف المزمع عملها.

٥. اشتراك المشرف والمعلمين في وضع معايير لقياس الأهداف الجزئية لتقويمها.

٦. تقدير مشترك من جانب المشرف التربوي والمعلمين لجدوى الأهداف الحديثة.

٧. صياغة أهداف جزئية مذيلة تستخدم عند فشل تحقيق الأهداف الأولى.

٨. اشتراك المشرف والمعلمين في اختيار الاستراتيجيات المتبعة في تحقيق الأهداف.

٩. تنقيح المهام الموكلة لكل فرد من أفراد الفريق ومراجعة الخطط التفصيلية وأدوار كل مشترك فيها.

١٠. دراسة ومراقبة أثر الأنظمة الفرعية الأخرى ذات الصلة بنظام الإشراف.

١١. تقويم الأداء وتقويم النتائج ثم إعادة الدورة مرة أخرى.

وهذا النوع من الإشراف جامع شامل فهو يتفق مع الإشراف التشاركي في

توحيد جهود المشرف والمعلمين موفراً الوقت والجهد ويتفق كذلك مع الإشراف العيادي الذي يركز على العمل المشترك للمعلم والمشرف في التخطيط والتحليل والتقويم ويتميز دون غيره بقدرته الفائقة على زيادة فاعلية الإشراف في تحسين عمليتي التعليم والتعلم.

**٢- الإشراف التربوي الشامل**

وهنا يهدف الإشراف إلي تحسين العملية التعليمية بأكملها، فالمشرف يولي اهتمامه لجميع عناصر العملية التعليمية والتي تضمن (المعلم والتلميذ والمناهج والعملية الإشرافية) من هذا المنطلق هي عملية تفاعل بين المشرف والمعلم ويتناول المفهوم الحديث للإشراف طبيعة التفاعل بين المشرف والمعلم بالتخصيص والتحديد ويرى منه سمة هامة تميزه عن غيره من أنماط الإشراف فالإشراف من هذا المنطلق عملية تعاونية تشخيصية تحليلية علاجية مستمرة يتم من خلال التفاعل البناء والمثمر بين المشرف والمعلم بهدف تحسين عملية التعليم والتعلم فالمشرف يقوم بتشخيص عناصر هاتين العمليتين متعاوناً مع المعلم ومشاركاً له فهو يزور الصفوف ويدون الملاحظات حول سلوك المعلم وسلوك التلاميذ داخل غرفة الصف بناء على أهداف واضحة للإدارة الصفية تتفق مع الأهداف التربوية ويكتسب المعلم من خلال مشاركته للمشرف في عملية التشخيص قدرة على القيام بها بمفرده في مواقف أخرى.

**٣- الإشراف التربوي عملية اتصال وتفاعل بين مختلف عناصر العملية التربوية**

وذلك لتحقيق فرص تعلم مناسبة للتلاميذ، وفرص نمو مناسبة لسائر الأطراف ويتبين من استقراء هذا التعريف إن الإشراف التربوي عملية تربوية تشاركيه وليست فردية تتم تفاعل جميع أطراف العملية التربوية وعناصرها المعلم، والمتعلم،

والمنهاج، والكتاب المدرسي، والبيئة والتسهيلات المدرسية وتستهدف نمو جميع هذه الأطراف والعناصر بمختلف أساليب الإشراف التربوي التي هي في حد ذاتها أساليب اتصال وتفاعل.

**المبادئ التي يرتكز عليها أسلوب الإشراف كعملية اتصال وتفاعل :**

١. الإشراف التربوي ليس عملا حسناً فحسب أنه تطوير للموقف التربوي ككل.

٢. تغيير اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي ضرورة لتطوير أي برنامج إشرافي.

٣. الإشراف التربوي ليس عملاً صفياً فحسب أنه تطوير للموقف التربوي ككل.

٤. تغيير اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي ضرورة لتطوير أي برنامج إشرافي.

٥. الإشراف التربوي الناجح يؤدي إلى رفع قدرة المعلم لممارسة الإشراف الذاتي.

٦. تطوير الإشراف التربوي يتم من خلال تنظيمه وزيادة فاعليته ولا يتم عن طريق تكثيفه والإكثار منه

٧. يستند الإشراف التربوي إلى مفهوم التعلم كمتغير في السلوك.

٨. زيادة سلطة المشرف التربوي لا تؤدي بالضرورة لزيادة فاعليته.

٩. الإشراف التربوي أكثر إنتاجية وأكثر قبولاً من المعلمين لأن المشرف يعمل مع المعلمين وليس من أجلهم.

١٠. لكل موقف إشرافي متطلبات معينة، فليس هناك أسلوب إشرافي أكثر نجاحاً من غيره.

١١. يهتم المشرف بحاجات العاملين كما يهتم بحاجات العمل مما يثير دوافع المعلمين للمشاركة الإيجابية

١٢. الإشراف التربوي الفعال يقدم تغذية راجعة تفيد في التخطيط والتطوير.

١٣. الإشراف التربوي هو أحد النظم الفرعية للتعليم ويرتبط تطوره بتطور النظام التعليمي.

**٤- الإشراف التطوري:**

يعتبر الإشراف التطوري يعد أحد الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي، يهتم بالفروق الفردية لدى المعلمين ويهدف إلى تطوير قدرات المعلمين وتنمية مهاراتهم وسد احتياجاتهم من خلال تطبيق إجراءات محددة ومناسبة لكل فئة من فئات المعلمين.

يعد كارل جلكمان (Glickman Carl) الأستاذ في قسم المناهج والإشراف التربوي بجامعة جورجيا، حيث نشر بحثاً عام (١٩٨٠م) في مجلة القيادة التربوية الأمريكية لخّص فيه آراءه حول نظرية الإشراف التربوي، وفي عام (١٩٨١م) نشر نظريته في الإشراف التربوي التطوري في كتاب من إصدارات الجمعية الأمريكية للمناهج والإشراف التربوي، ثم توالت بعد ذلك الدراسات والأبحاث والكتابات في موضوع الإشراف التطوري. وقد نشأ هذا النمط من الإشراف في الأصل لتدريب المعلمين والمشرفين إثناء الخدمة، وهو صاحب نظرية الإشراف التربوي التطوري.

ويعد الإشراف التربوي التطوري أحد الاتجاهات الحديثة في مجال الإشراف التربوي، حيث أنه يهتم بالفروق الفردية لدى المعلمين، وحدد جلكمان ثلاثة أساليب إشرافية هي:الأسلوب المباشر، الأسلوب التشاركي، والأسلوب غير المباشر، من أجل تطوير قدرات المعلمين وإمكاناتهم، لأداء مهامهم الموكلة لهم على أفضل وجه، ويفترض جلكمان أن هذه الأساليب الإشرافية الثلاثة تقابل جميع الأذواق والفروق الفردية للمعلمين في ميدان التربية والتعليم. ويمكن تعريف أساليب

الإشراف التربوي التطوري على النحو التالي:

-**الأسلوب الإشرافي المباشر:** هو أسلوب يؤكد على وضع الأسس التي ينبغي أن يسير عليها المعلم لبلوغ هدفه، وتحسين تدريسه، بما يعود على طلابه بالمنفعة، ويستخدم هذا الأسلوب مع المعلمين الذين يتصفون بالتفكير التجريدي والمنخفض.

-**الأسلوب الإشرافي التشاركي:** هو أسلوب يؤكد على أن عملية التدريس هي-في واقع الأمر-حل للمشكلات، عليه يشترك المشرف التربوي والمعلم معاً في وضع خطة عمل تشتمل على: أهداف، وإجراءات تنفيذ، وتقويم، ومتابعة في سبيل تحسين عمليتي التعليم والتعلم، ويستخدم هذا الأسلوب مع المعلمين الذين يتصفون بالتفكير التجريدي المتوسط.

-**الأسلوب الإشرافي غير المباشر:** هو أسلوب يؤكد على أن عملية التعلم تعتمد في الأصل على خبرات ذاتية، عليه فالمعلم يجب أن يتوصل إلى حلول نابعة من ذاته، بغرض تحسين مستوى خبرات طلابه. ويستخدم هذا الأسلوب مع المعلمين الذين يتصفون بالتفكير التجريدي العالي.

**تعريف الإشراف التطوري:** عرف سيد حسن حسين الإشراف التربوي بأنه "نشاط موجه يعتمد على دراسة الوضع الراهن، ويهدف إلى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم، لانطلاق قدراتهم ورفع مستواهم الشخصي والمهني بما يحقق رفع مستوى العملية التعليمية وتحقيق أهدافها ". وعرفه عبدالعزيز البسام بأنه "عملية تربوية متكاملة تعني بالأغراض والمناهج وأساليب التعليم والتعلم وأساليب التوجيه والتقويم وتطابق جهود المدرسين وتتفق وإياهم، وتسعي إلى التوفيق بين أصول الدراسات وأسسها النفسية والاجتماعية وبين أحوال النظام التعليمي في دولة ما ومتطلبات إصلاحه وتحسينه ". وعرفه حامد الأفندي بأنه "العمل على النهوض بعمليتي التعليم والتعلم ". وعرفه آدمز بقوله "أن الإشراف

خدمة فنية تقوم على أساس من التخطيط السليم الذي يهدف إلى تحسين عملية التعلم والتعليم «

**ميزات استخدام الإشراف التربوي التطوري:**

١. يهتم الإشراف التربوي التطوري بمراعاة الفروق الفردية لدى المعلمين من خلال استخدام أساليب إشرافية متنوعة

٢. يؤكد الإشراف التربوي التطوري على دوره في تطوير وتنمية طاقات المعلمين وقدراتهم، ويقلل من دور التقييم وإصدار الأحكام في الممارسات الإشرافية.

٣. يتم اختيار الأسلوب الإشرافي بناءً على احتياجات المعلم الشخصية والمهنية الفعلية.

٤. ينْح الإشراف التربوي التطوري نحواً علمياً، باستخدام مراحل واضحة ومرتبة منطقياً، تسهم في إلغاء الأحكام الذاتية للمشرف التربوي.

٥. يشبع الإشراف التربوي التطوري مناخاً مؤسسياً سليماً وصحياً، نتيجة لتأكيده على تطوير قدرات المعلم وإمكاناته، وتجنب تصيد أخطاء المعلم وهفواته.

٦. يوفر الإشراف التربوي التطوري اختبارات علمية لتشخيص قدرات المعلم، وسبل تطويرها بما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية.

**سلبيات الإشراف التربوي التطوري:**

- اختيار المشرف التربوي التطوري للأسلوب الإشرافي المناسب للمعلم يؤثر سلباً على علاقة الزمالة والتعاون بين المشرف التربوي والمعلم، حيث ينظر المعلم إلى هذه العلاقة على أنها أشبه ما تكون بعلاقة رئيس ومرؤوسه.
- يرى البعض أن تحديد الأسلوب الإشرافي بناءً على مستوى التفكير التجريدي- فقط-غير كاف، وعليه يرون ضرورة إضافة متغير آخر هو متغير الدافعية

للعمل. وبرز هذا الاتجاه في بعض الدراسات العلمية في هذا المجال، حيث تمت المزاوجة بين مستوى التفكير التجريدي ومستوى الدافعية للعمل، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الأسلوب الإشرافي المناسب للمعلم.

- تطبيق الإشراف التربوي التطوري يتطلب تقليل نصاب المشرف التربوي من المعلمين، مما يترتب عليه زيادة كبيرة في أعداد المشرفين التربويين، بثلاثة أضعاف أعداد المشرفين التربويين في نظام الإشراف التقليدي، مما يشكل أعباءً مالية على ميزانية التعليم.
- يتطلب تطبيق نظام الإشراف التربوي التطوري ميدانياً عدداً كبيراً من المشرفين التربويين الذين يتسمون بتفكير تجريدي عالٍ، وقد يصعب توفير مثل هذا العدد.
- يتطلب تطبيق أساليب الإشراف التربوي التطوري تهيئة الميدان، وتدريباً مكثفاً لجميع المشرفين التربويين، مما يترتب عليه صعوبات إدارية وفنية، وزيادة في التكلفة المادية.

**٥- الإشراف المتنوع:**

هو نمط إشرافي, يهدف إلى إيجاد مدرسة متعلمة, عن طريق توطين أنشطة النمو المهني داخل المدرسة وتفعيل دور المعلمين في هذه الأنشطة , مع مراعاة الفروق المهنية بين المعلمين من خلال تقديم أنشطة نمو مهني متنوعة تلبي الحاجات المختلفة للمعلمين.

**٦- الإشراف القائم على الحاجات**

هو خدمة تربوية يقدمها المشرف التربوي للمعلمين الذين يشرف عليهم خصوصاً وإلى المدارس عموماً بأساليب إشرافية حديثة تتماشى وحركة تعليم

التفكير والتفكير الإبداعي، وبتوظيف فاعل لتقنيات التعليم ومصادر التعلم المتنوعة، وعبر تنوع اتصالي تفاعلي قائم على الود والثقة والدعم والخبرة. ويؤكد هذا النمط على عدة قضايا مهمة منها:

- أنه خدمة يطلبها المعلم الراغب بالخدمة في المجالين التخصصي والتربوي.
- أن دور المشرف في هذا النمط يتجه من الكلية والشمولية إلى الفروع والجزئية.
- أنه يساير حركة تطوير التعليم باعتبار المشرف خبير التعليم ومعلم المعلمين، وأنه المعني بدعم المعلمين ومتابعتهم وتحسين أدائهم.
- أنه يركز على مسايرة ركب التطور في أساليب التدريس الحديثة، وكيفية تطوير عناصر التخطيط الدراسي، وأدوات تقويم المواقف الصفية الموظفة لها وأدوات تقويم المعلمين المنفذين لها.
- أنه يركز على الاستفادة من ثورة التكنولوجيا والاتصالات في إكساب المعلمين المهارات التي تمكنهم من توظيفها في التعليم بفاعلية من جهة، وفي تدربهم على الانفتاح الفكري والتعددية الفكرية من جهة أخرى.
- أنه يؤكد على ممارسة المشرف التربوي لمهارة الاتصال وتغليفها الحقيقي بالود والدعم والخبرة.

**٧- الإشراف الإلكتروني:**

**مفهوم الإشراف الإلكتروني:**

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لمصطلح الإشراف الإلكتروني لحداثة طرحه في البيئة التربوية أو لكونه في طور التكوين وهو في حالة تعديل مستمر نظرًا لارتباطه بتكنولوجيا التعليم التي تنمو وتتطور بسرعة كبيرة يوماً بعد يوم. وعليه

يمكن استنتاج بعض التعريفات لهذا النمط الإشرافي وفق ما ورد في مفاهيم التعليم الإلكتروني الذي وصل إلى مرحلة متقدمة على مستوى العالم، ومن هذه التعريفات:

- الإشراف باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة سواء على شبكات مغلقة (محلية) أو شبكات مشتركة أو شبكة الإنترنت.
- عبارة عن مجموعة العمليات المرتبطة بالإشراف التي تتم عبر الإنترنت مثل الحصول على المعلومات ذات الصلة بالمعلمين والمدارس.
- نمط من الإشراف الذي يوظف الشبكة في تقديم المعلومات والتفاعل وتيسير التواصل بين المشرف والمدير والمعلم.
- استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات في النشاطات المطلوبة لعملية الإشراف لتشمل أساليب وبرامج الإشراف والتدريب.
- تقديم المعلومات والتوجيهات والأساليب الإشرافية إلى المعلم عبر جميع الوسائط الإلكترونية والأقمار الصناعية وعبر التلفزيون والأقراص المدمجة.

ومما سبق يمكن القول بأن الإشراف الإلكتروني هو: نمط إشرافي يقدم أعمال ومهام الإشراف التربوي عبر الوسائط المتعددة على الحاسب الآلي وشبكاته إلى المعلمين والمدارس بشكل يتيح لهم إمكانية التفاعل النشط مع المشرفين التربويين أو مع أقرانهم سواء أكان ذلك بصورة متزامنة أو غير متزامنة، مع إمكانية إتمام هذه العمليات في الوقت والمكان وبالسرعة التي تناسب ظروف المشرفين التربويين، فضلاً عن إمكانية إدارة هذه العمليات من خلال تلك الوسائط.

**ومن خلال هذا التعريف نجد أن الإشراف الإلكتروني:**

- يقوم على تقديم أعمال ومهام الإشراف التربوي بأسلوب رقمي متعدد الوسائط (نصوص مكتوبة أو منطوقة، ومؤثرات صوتية، ورسومات خطية،

وصور متحركة، وصور ثابتة، ولقطات فيديو

– يقدم البرمجيات من خلال الوسائط المتعددة المعتمدة على الحاسب الآلي الشخصي.

– يقدم البرمجيات من خلال الوسائط المعتمدة على الشبكات المحلية على مستوى المركز أو على مستوى إدارة التربية والتعليم أو على مستوى الوزارة أو الإنترنت.

– نمط تفاعلي يتيح للمعلمين التفاعل النشط مع البرمجيات بممارسة عدد من الأنشطة، وتلقي تغذية راجعة إلكترونية فورية.

– يتيح للمعلمين التفاعل الشخصي والاجتماعي مع المشرفين التربويين ومع الأقران.

– يتيح التفاعل المتزامن أي التفاعل الحي في الوقت ذاته وفيه يتواصل المعلم مع المشرف أو مع أقرانه، من خلال غرف المحادثة أو مؤتمرات الفيديو أو المؤتمرات السمعية.

– يتيح للمعلمين التفاعل غير المتزامن وفيه يتواصل المعلم مع المشرف التربوي أو مع أقرانه ليس في اللحظة ذاتها، من خلال البريد الإلكتروني أو المنتديات.

– نمط مرن يتيح للمعلمين الاستفادة والتواصل في الأوقات التي يرغبونها.

**٨– الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي:**

تبنى الإشراف التربوي الحديث بعض المداخل أو النماذج التي تأخذ بعين الاعتبار زيادة فاعلية العملية الإشرافية من خلال توفير التفاعل المناسب بين المشرف التربوي والمعلم ومنها :

**١– الإشراف التشاركي :**

وهو يعتمد على مشاركة جميع الأطراف المعنية بأهدافه من مشرفين ومعلمين وتلاميذ وينطلق ذلك من نظرية النظام والسلوك التعليمي للمتعلمين وتكون هذه الأنظمة مفتوحة على بعضها البعض وهو يؤكد المبادئ التالية

أ – إن الهدف الأساسي للإشراف هو سلوك التلميذ فأهداف الإشراف ونشاطه وأدواته التي يستخدمها يجب أن تكرس في سبيل تعلم التلميذ باعتباره محور من محاور العملية التربوية.

ب – إن سلوك المعلم التعليمي الأساس لخدمة سلوك التلميذ ومن أجل ذلك فعملية كفاية المعلم في صياغة الأهداف السلوكية وتعيين الأنشطة التعليمية المناسبة وفي تقويم تحصل التلاميذ مسؤولية المشرف التربوي ومدير المدرسة باعتباره مشرفا تربوياً مقيماً.

جـ– التفاعل الإيجابي بين المصادر الإنسانية (تلاميذ– مشرفين–مديرين) سمة هامة للإشراف التشاركي

د– استمرارية دراسة حاجات نظام السلوك التعليمي والإمكانات المادية والبشرية المتوفرة لتلبية تلك الحاجات وبلورة استراتيجية استخدامها ضرورة هامة في نظام الإشراف التشاركي.

**٩– إشراف الصديق الناقدٍ(Critical Friend): (Supervision**

**يقوم هذا النموذج على أسس ثلاثة:**

* أن كل منفذ لمشروع أو برنامج يحتاج إلى مساندة ودعم ومتابعة.

* أن هذه المساندة والدعم والمتابعة يفضل أن تكون من قبل شخص خبير له إلمام بالمشروع أو البرنامج وأهدافه وأبعاده.

* أن يتصرف هذا الشخص الخبير تصرف الصديق الناقد.

ويتميز هذا الشخص بأنه مستمع جيد يساعد في حل المشاكل، ويساند الآخرين في ترتيب أفكارهم واتخاذ القرارات الصائبة، فهو يسأل أسئلة حافزة، ويساعد الآخرين في تحديد نواياهم وتعريف توقعاتهم، وفي إدراك متى تكون توقعاتهم

أقل من المستوى المطلوب، ومتى لا تتطابق أعمالهم مع نواياهم. ويساعد الحوار مع الآخرين في تطورهم مهنياً بطريقة لا تحققها القراءة الذاتية أو المؤتمرات أو التعلم في الصفوف.

**تتضمن عملية الإشراف باستخدام هذا النموذج الإجراءات الآتية:**

١. توضيح دور المشرف التربوي كصديق ناقد للمعلم، وطلب ملاحظة موقف تعليمي.

٢. لقاء المعلم بعد الدرس وتحديد النتاجات التي يرغب الطرفان تحقيقها في هذا اللقاء.

٣. طرح أسئلة حول الموقف التعليمي المُلاحظ، ومناقشة طريقة التنفيذ.

٤. تقديم تغذية راجعة عن الجوانب المهمة في الموقف المُنفَذ.

٥. نقد الموقف التعليمي بشكل إيجابي، ومساعدة المعلم على تعرف جوانب ووجهات أخرى من خلال إثارة الأسئلة المناسبة.

٦. تأمل الطرفين للافتراضات المطروحة، وتحديد الملائم منها لتحقيق أهداف الموقف التعليمي.

**١٠- الإشراف العيادي (الإكلينيكي)**

ويعتمد على زيادة فاعلية الملاحظة الصفية من جانب المشرف التربوي وتحدد هذه الملاحظة نوع السلوك الإشرافي الذي ينبغي على المشرف أن يسلكه من أجل مساعدة المعلم فيلجأ المشرف إلى الاتفاق مع المعلم بعد الزيارة الأولى وتحديد مواطن الضعف والقوة في السلوك الصفي إلى التخطيط المشترك مع المعلم لتنفيذ الزيارة الثانية والتي يتبعها لقاء تربوي من خلاله يتم مواجهة متطلبات الحاجات التي نشأت عن كل زمان بإعطاء تغذية راجعة

وفكرة الإشراف العيادي ليست جديدة بل هي من حيث الممارسة تعتبر تقليدية

قديمة ومصطلح Clinic إكلينيكي يعني التقويم والتحليل وهو يعالج حالات حقيقية ومشكلات واقعية ملموسة في بعض الميادين الخاصة وتضمين الملاحظة المباشرة ويعتمد عليها وهذا يشكل أحد الخصائص الرئيسية المميزة له، ولهذا النوع من الإشراف وسائل متعددة حسب الحاجة مثل (التعليم المصغر، أساليب تحليل التفاعل الصفي، تسجيل التفاعل اللفظي أو غير اللفظي داخل غرفة الصف) وقد تستخدم هذه الوسائل منفردة أو مجتمعة

وهو يشترك مع باقي أساليب الإشراف التقليدية في التركيز على الملاحظة الصفية ولكنه يختلف عنها في أنه يهدف إلى زيادة فعالية دور المعلم في التفاعل مع المشرف ويتضح ذلك في اتجاه حديث لهذا النوع من الإشراف فهو أسلوب يقوم على مهنة المساعدة بين المشرف والمعلم وبين المعلم والمشرف ويعتمد على تقديمه بأسلوب دوري.

**١١- الإشراف بالأهداف :**

حيث أن الإشراف التربوي هو أحد أنظمة الإدارة التربوية فقد جرى تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على الإشراف التربوي والذي هو أحد المداخل الهامة الحديثة في الإدارة وهو (عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المراد تحقيقها تحديداً واضحاً بالنتائج وهذا جعل بعض الإداريين يطلقون عليه الإدارة بالإنتاج، وهذا الإشراف يسعى إلى اشتقاق مجموعة أهداف واضحة ومحددة من الهدف العام بفضل تطوير المناهج الدراسية وتحسين تنفيذها وتطوير المعلمين مهنياً وتحسين تحصيل التلاميذ في الجوانب الثلاثة (معرفي نفسي، حركي، انفعالي) وتوفير إمكانيات مادية متنوعة لتحقيق الأهداف وتنظيم عمليات التعليم والتعلم الصفية مع ترشيد الاستفادة من خدمات البيئة والمجتمع المحلي في العملية التربوية.

**وللعمل في الإشراف بالأهداف مراحل هي :**

– تحديد الأهداف مع المعلمين بحيث تكون واضحة ومحددة وقابلة للتحقيق في فترة زمنية متصلة.

– يقدم المشرف التربوي الطرق والوسائل التي تحقق الأهداف.

– اشتقاق أهداف جزئية تنبثق عن الأهداف التي تم تحديدها.

– وضع أهداف إجرائية لكل جانب من جوانب الإشراف المزمع عملها.

– اشتراك المشرف والمعلمين في وضع معايير لقياس الأهداف الجزئية لتقويمها.

– تقدير مشترك من جانب المشرف التربوي والمعلمين لجدوى الأهداف الحديثة.

– صياغة أهداف جزئية مذيلة تستخدم عند فشل تحقيق الأهداف الأولى.

– اشتراك المشرف والمعلمين في اختيار الاستراتيجيات المتبعة في تحقيق الأهداف.

– تنقيح المهام الموكلة لكل فرد من أفراد الفريق ومراجعة الخطط التفصيلية وأدوار كل مشترك فيها.

– دراسة ومراقبة أثر الأنظمة الفرعية الأخرى ذات الصلة بنظام الإشراف.

– تقويم الأداء وتقويم النتائج ثم إعادة الدورة مرة أخرى.

وهذا النوع من الإشراف جامع شامل فهو يتفق مع الإشراف التشاركي في توحيد جهود المشرف والمعلمين موفراً الوقت والجهد ويتفق كذلك مع الإشراف العيادي الذي يركز على العمل المشترك للمعلم والمشرف في التخطيط والتحليل والتقويم ويتميز دون غيره بقدرته الفائقة على زيادة فاعلية الإشراف في تحسين عمليتي التعليم والتعلم.

**١٢- الإشراف التأملي (Reflective Supervision):**

الإشراف التأملي بأنه عملية تنشيط للتأمل الذاتي Self-Reflection يحث على التفكير الناقد Critical Thinking وتوليد الحلول للمشاكل التي تواجه المعلم أثناء تدريسه في الغرفة الصفية، ويعرفّه سونج ورفاقه (Song et al. ,٢٠٠١) بأنه انشغال المعلم فكريًا في العمليات المعرفية Cognitive processes لفهم العوامل المسببة للتعارض في أحد جوانب العملية التعليمية، ويؤدي هذا الانشغال الذهني إلى بناءٍ نشط للمعلومات للوصول إلى حل مناسب للمشكلة أو للتعارض الموقفي.

ويهدف هذا النموذج من الإشراف التأملي في الأساس إلى مساعدة المعلم لكي يصبح أكثر اهتماماً بالتأمل، موجهًا بقدراته الذاتية Self-directed، حريصًا على تطوير كفاياته المهنية، ولا يتأتى ذلك بشكل فاعل إلا من خلال توفير مناخ داعم، وبيئة تعليمية محببة، ونظام اتصالات مفتوح يمكّن المعلمين من التواصل وطرح الأفكار والآراء والمقترحات.

## مبادئ الإشراف التأملي:

من أبرز المبادئ التي يقوم عليها نموذج الإشراف التأملي.

- توفير بيئة مناسبة للتعلم والاستكشاف.
- الانتباه إلى كيفية تنفيذ الزيارات الصفية وتحديد أهدافها.
- تقديم الأفكار الجديدة على شكل مقترحات.
- امتلاك مهارة حل المشكلات.
- توظيف أسلوب التأمل النفسي.
- احترام عملية الإشراف التربوي.
- تقديم التوجيهات والتغذية الراجعة.

**إجراءات تطبيق الإشراف التأملي كالتالي:**

- عقد دورات متعاقبة من اللقاءات القبلية وملاحظة للمواقف التعليمية واللقاءات البعدية؛ لتوضيح كيف تؤثر أحداث عملية التعليم على المتعلمين، وما العلاقة بين هذه الأحداث ومعتقدات المعلم حول عملية التعليم.
- اشتراك المشرف التربوي والمعلم في عملية الإشراف.
- استخدام وسائل الاستقصاء والتجريب التي ترتكز على اختبار الفرضيات بعد جمع البيانات من ملاحظة المواقف التعليمية.
- الاستمرارية في عملية التدريب وعدم انقطاعها.

**١٣- الإشراف التربوي الشامل :**

ويهدف إلى تحسين العملية التعليمية فالمشرف يولي اهتمامه لجميع عناصر العملية التعليمية والتي تضمن المعلمة والتلميذ والمناهج والعملية الإشرافية من هذا المنطلق هي عملية تفاعل بين المشرف والمعلم ويتناول المفهوم الحديث للإشراف طبيعة التفاعل بين المشرف والمعلم بالتخصيص والتحديد ويرى منه سمة هامة تميزه عن غيره من أنماط الإشراف فالإشراف من هذا المنطلق عملية تعاونية تشخيصية تحليلية علاجية مستمرة يتم من خلال التفاعل البناء والمثمر بين المشرف والمعلم بهدف تحسين عملية التعليم والتعلم فالمشرف يقوم بتشخيص عناصر هاتين العمليتين متعاوناً مع المعلم ومشاركاً له فهو يزور الصفوف ويدون الملاحظات حول سلوك المعلم وسلوك التلاميذ داخل غرفة الصف بناء على أهداف واضحة للإدارة الصفية تتفق مع الأهداف التربوية ويكتسب المعلم من خلال مشاركته للمشرف في عملية التشخيص قدرة على القيام بها بمفرده في مواقف أخرى.

## الإشراف التربوي عملية اتصال وتفاعل

من بين التعريفات الحديثة الإشراف أنه عملية اتصال وتفاعل بين مختلف عناصر العملية التربوية لتحقيق فرص تعلم مناسبة للطلبة، وفرص نمو مناسبة لسائر الأطراف ويتبين من استقراء هذا التعريف إن الإشراف التربوي عملية تربوية تشاركيه وليست فردية تتم تفاعل جميع أطراف العملية التربوية وعناصرها المعلم، والمتعلم، والمنهاج، والكتاب المدرسي، والبيئة والتسهيلات المدرسية وتستهدف نمو جميع هذه الأطراف والعناصر بمختلف أساليب الإشراف التربوي التي هي في حد ذاتها أساليب اتصال وتفاعل.

**المبادئ التي يرتكز عليها أسلوب الإشراف كعملية اتصال وتفاعل :**

- الإشراف التربوي ليس عملا حسناً فحسب أنه تطوير للموقف التربوي ككل.
- تغيير اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي ضرورة لتطوير أي برنامج إشرافي.
- الإشراف التربوي ليس عملاً صفياً فحسب أنه تطوير للموقف التربوي ككل.
- تغيير اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي ضرورة لتطوير أي برنامج إشرافي.
- الإشراف التربوي الناجح يؤدي إلى رفع قدرة المعلم لممارسة الإشراف الذاتي.
- تطوير الإشراف التربوي يتم من خلال تنظيمه وزيادة فاعليته ولا يتم عن طريق تكثيفه والإكثار منه.
- يستند الإشراف التربوي إلى مفهوم التعلم كمتغير في السلوك.
- زيادة سلطة المشرف التربوي لا تؤدي بالضرورة لزيادة فاعليته.

– الإشراف التربوي أكثر إنتاجية وأكثر قبولاً من المعلمين لأن المشرف يعمل مع المعلمين وليس من أجلهم.

– لكل موقف إشرافي متطلبات معينة، فليس هناك أسلوب إشرافي أكثر نجاحاً من غيره.

– يهتم المشرف بحاجات العاملين كما يهتم بحاجات العمل مما يثير دوافع المعلمين للمشاركة الإيجابية.

– الإشراف التربوي الفعال يقدم تغذية راجعة تفيد في التخطيط والتطوير.

– الإشراف التربوي هو أحد النظم الفرعية للتعليم ويرتبط تطوره بتطور النظام التعليمي.

**الإشراف المتنوع:**

هو نمط إشرافي, يهدف إلى إيجاد مدرسة متعلمة, عن طريق توطين أنشطة النمو المهني داخل المدرسة وتفعيل دور المعلمين في هذه الأنشطة , مع مراعاة الفروق المهنية بين المعلمين من خلال تقديم أنشطة نمو مهني متنوعة تلبي الحاجات المختلفة للمعلمين.

**الإشراف القائم على الحاجات:**

هو خدمة تربوية يقدمها المشرف التربوي للمعلمين الذين يشرف عليهم خصوصاً وإلى المدارس عموماً بأساليب إشرافية حديثة تتماشى وحركة تعليم التفكير والتفكير الإبداعي، وبتوظيف فاعل لتقنيات التعليم ومصادر التعلم المتنوعة، وعبر تنوع اتصالي تفاعلي قائم على الود والثقة والدعم والخبرة. ويؤكد هذا النمط على عدة قضايا مهمة منها:

- أنه خدمة يطلبها المعلم الراغب بالخدمة في المجالين التخصصي والتربوي.

- أن دور المشرف في هذا النمط يتجه من الكلية والشمولية إلى الفروع والجزئية.
- أنه يساير حركة تطوير التعليم باعتبار المشرف خبير التعليم ومعلم المعلمين، وأنه المعني بدعم المعلمين ومتابعتهم وتحسين أدائهم.
- أنه يركز على مسايرة ركب التطور في أساليب التدريس الحديثة، وكيفية تطوير عناصر التخطيط الدراسي، وأدوات تقويم المواقف الصفية الموظفة لها وأدوات تقويم المعلمين المنفذين لها.
- أنه يركز على الاستفادة من ثورة التكنولوجيا والاتصالات في إكساب المعلمين المهارات التي تمكنهم من توظيفها في التعليم بفاعلية من جهة، وفي تدربهم على الانفتاح الفكري والتعددية الفكرية من جهة أخرى.
- أنه يؤكد على ممارسة المشرف التربوي لمهارة الاتصال وتغليفها الحقيقي بالود والدعم والخبرة.

**ثالثاً: مجالات الإشراف التربوي في مؤسسات التربية الخاصة:**

حتى يقوم المشرف التربوي بعمله ويؤدي دوره بفاعلية لابد من تحديد مجالات العمل التي يقوم به وتحديد مهامه ومسئولياته، بالرغم من اختلاف المشرف التربوي من نظام تعليمي إلي نظام تعليمي أخر، إلا أن معظم هذه المجالات مشترك فيما بينها هذه النظم المختلفة، إن الإشراف التربوي لا يمكن أن يقوم بوظائفه على نحو سليم إلا إذا كان شاملاً للحياة المدرسية وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها، أي أن مجالات الإشراف التربوي ينبغي أن تكون داخل حجرة الدراسة وفى إطار المدرسة، كما تمتد خارج حدود المدرسة ذاتها، وقد أصبح للإشراف التربوي مجالات متعددة تتفق مع مفهومه الفعال وهذه المجالات تشمل ما يحدث داخل وخارج الفصل وهى كما يلي:

## ١- المعلم ذو الاحتياجات الخاصة

لا يزال للمعلم الفضل الأول في تربية وتنشئة الأمم في مختلف المجالات وسيظل، فهو عنصراُ أساسياً وفعالاً في العملية التعليمية، فإن طبيعة عمل المعلم تختلف عن طبيعة عمل أي مهنة أخري وذلك لأنه يعالج الناشئين من حيث تغذية عقولهم بالعلم، وصقل نفوسهم بالمعرفة، وتهذيب طباعهم بالأدب وحسن التوجيه، إلي جانب تقوية أجسامهم بالرياضة وتربية أذواقهم بمزاولة مختلف الفنون والفعاليات المدرسية وعمل كهذا يحتاج لعناية خاصة واهتمام مباشر بهؤلاء المعلمين.

فإن مهنة التعليم ليست بالمهنة السهلة خصوصاً في مجال تعليم الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، فالطفل المعاق يحتاج لنوعية خاصة من التعامل تتناسب وظروف إعاقته وما ينشأ عنها من مظاهر وصفات أساسية مكونة لشخصية ذلك الطفل المعاق، وعلي ذلك يجب أن يكون المعلم الذي يتعامل مع هذه الفئة من الأطفال ذو خصائص ومواصفات معينة.

فنجد مثلا في ولاية تكساس بأمريكا الاستفادة بنظم الإشراف الفعالة في إعداد معلمي التربية الخاصة حيث طرحت مجموعة من البرامج التي صممت خصيصاً لهذا الغرض، وتمثلت تلك البرامج في برامج تقليدية للإشراف تقوم علي تحديد نقاط القوة والضعف في أداء معلمي التربية الخاصة, وبرامج أخرى إبداعية هدفها في المقام الأول تضييق الفجوة بين متطلبات العمل مع التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة ومدي توافق المعلم وانسجامه مع تلك الفئة من التلاميذ, بمعني أن تلك البرامج الإبداعية تهتم ليس فقط بتطوير مستوي أداء معلم التربية الخاصة ولكنها تهتم أيضا بنوع ودرجة العلاقة الموجودة بين التلاميذ والمعلم, مما يزيد من إمكانية الوصول إلي الهدف الأساسي من التربية الخاصة في أمريكا وهو معاملة التلاميذ المعاقين كالأسوياء.

ونتيجة لذلك نلاحظ أهمية الإشراف التربوي للمعلمين ومن ثم يجب أن تبذل جهوداً مستمرة من قبل المشرفين التربويين لمساعدة المعلمين على النمو المهني المستمر، حيث يعتبر المعلم العامل الرئيسي في مدى فاعلية العملية التعليمية وأحد أطراف عملية الاتصال البشرى التي تفتقدها الوسائل الآلية المستخدمة في تلك العملية، لذلك تهتم به الدول اهتماماً كبيراً بتوافر خلفية واسعة وعميقة لدى المعلم في مجال تخصصه إلى جانب تمكنه من حصيلة معرفية من مجالات أخرى كما يجب تشجيع المعلم على تحسين نموه العلمي والمهني بصفة مستمرة ليقف على أحدث تطورات المعرفة في مجال تخصصه.

## ٢- الطـــالب ذو الاحتياجات الخاصة

جميع المعلمين بالمدرسة يعملون من أجل تحقيق هداف واحد، وهو بناء الطالب بناءاً متكاملاً في جميع النواحي (ثقافيا، وعلمياً، واجتماعياً، ونفسياً)، ولا يمكن أن يتحقق ذلك الغرض إلا من خلال العمل الجماعي الذي يهدف إلى إيجاد السلوك والتوجيه والإشراف المتعاون فيما بينهم، ودور المشرف في هذا المجال مشاركة المعلمين في تطبيقه مبادئ التربية الحديثة وعلم النفس وإكسابهم المهارات والاتجاهات المفيدة لدراسة ما يواجههم من مشكلات وكيفية تعاملهم مع التلاميذ.

وقد أكدت البحوث في ميادين التربية وعلم النفس أن العملية التعليمية بالنسبة للتلميذ هي عملية نمو في شخصيته من جميع جوانبها وأنه كائن إيجابي نشط وإن القائمين بعملية الإشراف عليه يؤدون دوراً كبيراً في توجيهه ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد في نمو شخصيته.

ويمكن تحديد مهام الإشراف التربوي نحو التلميذ ذوي الاحتياجات الخاصة، وفق المفاهيم التربوية المعاصرة على النحو التالي:

- رعاية التلاميذ بتوفير الأجواء المناسبة التي تتوطد فيها الصلات والعلاقات

بين التلاميذ ومعلميهم ومدرستهم، ليسود جو المودة والألفة والتعاون، ويطمئن من خلاله التلميذ إلى معلمه ويتقبل توجيهاته وإرشاداته ونصائحه.

- الاعتماد على الأسس العلمية والنفسية لتوزيع التلاميذ على الأنشطة التربوية والتعليمية المختلفة مع مراعاة الفروق الفردية بينهم، وبإتاحة الفرص المتكافئة لاختيار الأنشطة التي تناسب ميول ورغبة وقدرة كل منهم، حتى يمارسوا تلك الأنشطة التربوية عن رغبة وقبول وتلقائية تتحقق من خلالها الأهداف التربوية المطلوبة.
- رعاية التلاميذ من خلال توفير أجواء العمل المناسبة والمسلك التعاوني في الحياة، وتشجيع الاستخدامات العلمية في البحث عن الحقيقية، والتعرف على أنفسهم وعلى مجتمعهم الذين ينتمون إليه، وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو قيمه ومعاييره وعاداته وتقاليده.

فنجد مثلا في المؤسسات التعليمية لذوي الاحتياجات الخاصة في أمريكا أن أكثر المشكلات التي كانت تعاني منها هي ارتفاع نسبة العنف الجسدي بين التلاميذ مما جعل تلك المؤسسات عبارة عن جحيم لبعض الفئات من التلاميذ وأيضا من المعلمين نتيجة لعدم قدرتهم علي التكيف مع هذا الوضع وعدم جهازيتهم لوضع حد مقنع لتلك الظاهرة, ولهذا فاشتركت أكثر من سبع ولايات أمريكية في مشروع مكافحة العنف داخل تلك المدارس, ولكن كيف يتأتى لهم ذلك؟ إن الشيء المثير للدهشة أنهم يحاولون علاج تلك المشكلة من خلال تطوير نظم الإشراف والمتابعة السلوكية للطلاب داخل الفصول, وسلوك المعلمين أيضا, وذلك من خلال اعتبار نظم ونماذج الإشراف علي أنها مجموعة من برامج التنمية المهنية للمعلمين, ومجموعة من البرامج التأهيلية للطلاب, ولقد حققت تلك الولايات نجاحات غير متوقعة من هذا الأسلوب الإشرافي, بمعني أنها استخدمت الإشراف التربوي في تلك المؤسسات لعلاج مشكلة العنف الجسدي.

## ٣- المنهـــــج:

يعتبر تحسين وتطوير المنهج من أهم مجالات الإشراف التربوي حيث يساهم المشرف التربوي في صياغة المنهج ومعلوماته ومساعده المعلمين على تطبيقه وتحقيق أهدافه، فالمنهج هو المجال الأساسي لنشاط المشرف التربوي ويعنى المنهج بمفهومه الحديث، جميع الخبرات والأنشطة التي تقدمها المدرسة للتلاميذ بقصد تفاعلهم مع هذه الخبرات والأنشطة مما يؤدى إلى حدوث عملية التعليم والتعديل في السلوك والتي تحقق النمو الشامل المتكامل لهم في جميع النواحي طبقاً للأهداف التربوية.

فالمنهج إذا ما تم تنفيذه بصورة سليمة فإنه يعمل على تحقيق النمو الشامل للمتعلم، ومن ثم فإن أولى مهام المشرف التربوي الاهتمام بالمناهج الدراسية والعمل على تطويرها وطريقتها وأسلوب تقويمها لتلاءم حاجات التلاميذ والمجتمع وكذلك النظر إلى هذه المناهج من حيث تحقيقها للأهداف العامة للتعليم والأهداف الخاصة للمرحلة التعليمية المعينة ومسايرتها للتطورات القومية التربوية الاجتماعية وروح العصر ومناسبتها لمستوى التلاميذ الفعلي وخصائص نموهم وترابطها وتكاملها ومرونتها وكذلك العلاقة بين كميتها والزمن المختص لها في الخطة الدراسية، والتوازن بين المناهج المقررة للصف والمرحلة ومواجهتها للاحتياجات السلوكية والاجتماعية للتلاميذ والمجتمع، ثم تجريب مناهج جديدة وتحديد وسائل التجريب وتقويم نتائجه.

ومما لا شك فيه أن صياغة المناهج الدراسية للتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة يتطلب العديد من المناقشات والمشاورات بين كل المهتمين بالمجال ومن أهم المشرفين التربويين، وذلك يرجع لأن المشرف التربوي هو أكثر الأفراد قدرة علي الجمع بيت متطلبات المناهج الدراسية والمتطلبات التي يتعين توافرها في

التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة.

ومن أبرز أدوار المشرف التربوي فيما يتعلق بجوانب المنهج الرئيسية فيما يلي:

- مساعدة المعلمين على صياغة الأهداف التعليمية سلوكياً.
- معاونة المعلم على إخراج الخطة الدراسية إلى حيز التنفيذ.
- المساهمة في تطوير المناهج ودراسة محتواها والعمل على تقيمها.
- أخذ رأى المعلمين في المنهج وتبنى الآراء الصحيحة ونقلها للجان العليا للمناهج.
- ربط المنهج المدرسي بالبيئة المحلية والواقع الفعلي لها.
- التأكد من خلال الزيارات الصفية والملاحظات المباشرة للطلاب من أن المنهج:

– يتمشى مع القواعد المنطقية للتنظيم المعرفي من حيث تعميق وتوسيع مفاهيم التلاميذ وقدراتهم من وحدة لأخرى.

– يتناسب مع طبيعة المتعلم من حيث مستوى تطوره المعرفي وتلبيته لحاجاته واهتماماته.

– التأكد من أن المناهج تتضمن جوانب الخبرات المختلفة اللازمة لتنمية الشخصية تنمية متكاملة شاملة للجوانب المعرفية والوجدانية.

– تعزيز الوعي لدى المعلم لأن الكتاب المدرسي لا يحقق وحدة مضمون المنهج بل لابد أن يدعم بمجموعة غنية من المواد التعليمية والوسائل والعمل على تطويرها.

– فاعلية المشرف في الأنشطة المرافقة للمنهج لما لها من آثار على التلاميذ

مثل إعطاء التلاميذ فرصة اكتشاف قدراتهم وإبداعهم وميولهم وربطهم بالمجتمع وتنمية اتجاهاتهم نحو ذاتهم ومجتمعهم.

- التأكد من مدى تحقيق المعلومات ومدى تحقيق المفاهيم لدى التلاميذ.

## ٤- طـــــرق التدريس:

تعتبر العملية التعليمية مهمة فنية وطرق التدريس هي وسائل هذه المهمة لتوصيل المحتوى التعليمي إلى التلاميذ، وهذه الوسائل لابد أن تعتمد على أسس سليمة لتناسب العمر الزمني للتلاميذ وبحيث تراعى الفرق الفردية بين التلاميذ وهنا يظهر دور المشرف التربوي من حيث تشجيع المعلمين على البحث، والإطلاع ومناقشة نتائج العملية التعليمية حتى يرتفع مستواهم المهني لحسن سير العمل داخل المدرسة.

إن التحدي الحقيقي في التدريس يكمن في تخطيط وتصميم المواقف التعليمية التي تثير قدرات الفرد في فهم العوامل التي تؤثر في الموقف ولها دور فيه ولا توجد طريقة واحدة يمكن وصفها بأنها مثالية فالعبرة ليست بنوع الطريقة ولكن بالأسس العلمية التي تقوم عليها وهناك عناصر أساسية يجب توافرها في طرق التدريس الفعالة منها:

- تكافؤ الفرص بين جميع التلاميذ مع مراعاة الفروق الفردية بينهم.
- استثارة ميول التلاميذ نحو الدرس وشد انتباهه.
- إمكانية تقييم الدرس بالأسئلة والتمارين التطبيقية في نهاية الدرس.

لذلك يهتم المشرف التربوي بإرشاد المعلمين، وتوجيههم نحو البحوث التربوية الجديدة في مجال طرق التدريس وغيرها، وتشجيعهم على الأخذ بها وتجربتها، ومناقشة جميع النتائج التي تم الوصول إليها، وتشجيعهم على ابتكار الطرق الجيدة

الملائمة لمناهجهم، وتلاميذهم، ومدارسهم، بل وبيئتهم المحلية بهدف الارتقاء بمستواهم المهني والأكاديمي.

**وهناك عدة أسس لابد من توافرها في طرق التدريس الفعالة منها:**

- أن تحقق الأهداف المنشودة بأقصى سرعة وبأقل جهد وبأكبر فاعلية.
- تراعى الفروق الفردية للتلاميذ في مستويات الفهم وغيرها.
- تناسب المعلم وتكون في مقدوره أن ينفذها.
- تنمى لدى التلاميذ الاتجاهات والقيم، وتتفق وطبيعة النشاط العقلي للتلاميذ.
- ترفعهم للمشاركة مع المعلم في العملية التعليمية.
- تراعى المبادئ التربوية والنفسية بعامة والتعليم خاصة.
- تيسر التعليم وتنظمه، وتوصف كل مصادره المتوفرة في البيئة التعليمية.
- تتصف بالمرونة بحيث تأخذ كل المتغيرات في البينة التعليمية باعتبار.
- تظهر على شكل خطوات، وتتضمن الخطوة الأولى الأنشطة التعليمية ومصادر التعليم والتعلم، وإجراءات التقويم والتغذية الراجعة، والوقت اللازم، والشروط الواجب توافرها.
- نشر اهتمام التلاميذ وتشبع حاجاتهم.

## ٥- الأنشطة التعليمية المدرسيـــة:

يعتبر النشاط المدرسي ركناً هاماً من أركان العملية التعليمية، ووسيلة لتحقيق أهدافها، كما أنه عبارة عن نشاط موجه داخل المدرسة وخارجها لجانب من الخطة التعليمية وتقسيم النشاط المدرسي إلى نشاط علمي واجتماعي وثقافي ورياضي, ونظراً لأهمية النشاط المدرسي في العملية التعليمية يقوم المشرف التربوي بتشجيع المعلمين على ممارسة أوجه النشاط المختلفة ويعنى النشاط المدرسي أنواع السلوك

المنظم الذي يمارسه التلاميذ خارج حجرات الدراسة وهذا النشاط لا يقل أهمية عما يجرى داخل الفصول الدراسية فكل منهم يكمل الآخر.

**وتظهر أهمية النشاط المدرسي فيما يلي:**

- أنه مجال فسيح يعبر فيه التلاميذ عن ميولهم ويشبعون به حاجاتهم.
- تنمية اتجاهات ومهارات مرغوب فيها مع ضبط النفس والقدرة على تحمل المسئولية.
- يسهل الكشف عن ميول التلاميذ ومواهبهم.
- ترسيخ القيم والمعتقدات الدينية والاجتماعية في نفوس التلاميذ.
- توجيه التلاميذ ومساعدتهم على الاتصال بالبيئة والتعامل معها لتحقيق فرص من التفاعل والاندماج.
- توظيف الأنشطة المدرسية كوسائل تعليمية مشوقة لتنفيذ المواد المنهجية وترسيخها في أذهان التلاميذ.
- توصية الفرد للعمل من خلال منظومة متكاملة تحقيقاً لمتطلبات المجتمع.
- تأكيد روح الانتماء والولاء للوطن والقائد.
- إتاحة الفرصة للتلاميذ للتدريب على الأسلوب العلمي واكتشاف القدرة على التجديد والابتكار والاستنتاج.
- إقامة الفرصة للتلاميذ للانتفاع بأوقات فراغهم باكتسابهم هوايات مفضلة من قبلهم.

ونستنتج مما سبق أن الأنشطة المدرسية تفتح الأبواب أمام الإشراف التربوي لمساعدة المعلم على الاستفادة من الأنشطة التعليمية الموجودة، ومعاونته وتشجيعه على ابتكار برامج للأنشطة التعليمية وينبغي أن تتنوع هذه الأنشطة لتغطى جميع

جوانب النمو التلاميذ الشخصية والعقلية والجسمية والنفسية والروحية والاجتماعية لدى هؤلاء في صورة برامج يتعاون في رسمها المشرف التربوي ومعلم الفصل وإدارة المدرسة وذلك بالانسجام مع الخبرات التربوية المقررة في إطار المنهج الدراسي لهؤلاء التلاميذ.

## ٦- الوســـائل التعليميـــة:

تساعد الوسيلة التعليمية التلاميذ على إدراك الحقائق والمفاهيم المجردة بأسهل الطرق الممكنة فهي تقدم الحقائق والمعلومات المجردة بطريقة مناسبة لمستوى إدراك التلاميذ والمنهج بمفهومه الحديث يرى الضرورة الملحة لاستخدام الوسائل التعليمية لذلك فإن العناية بالوسائل التعليمية وإنتاجها ضرورة ملحة تتطلب تدخل من قبل المشرف التربوي ليقوم بتوضيح قيمة الوسائل التعليمية للمعلمين، ويشجعهم على إنتاجها من الخامات المحلية، كما يدربهم على حسن استخدامها لينشر بينهم الوعي العام الذي يساعد على رفع مستواها وحسن استخدامها في أنشطة التربية والتعليم بالمدارس في البلاد العربية.

ويجب على المشرف التربوي أيضاً توضيح الوسائل التعليمية المختلفة والمتاحة للمعلمين، ومساعدتهم في حسن الاستفادة منها في عملياتهم التعليمية، وكذلك تشجيعهم على ابتكار وإنتاج وسائل جديدة وبديلة للوسائل التعليمية الذي يتعذر الحصول عليها باستخدام الإمكانيات من الخامات الموجودة في البيئة المحلية وضرورة تدريب المعلمين على حسن استخدامها بصورة جيدة، وتوضيح أهمية الوسيلة التعليمية وقيمتها للمعلمين.

## ٧- المجتمع المحلي

لم تعد المدرسة كما كانت من قبل منعزلة عن المجتمع بل تطورت وظيفتها وأصبحت تحتل مركز القيادة التربوية والاجتماعية في المجتمع المحيط بها، كذلك

أصبح لزاماً علي المدرسة أن تعدل وظيفتها وتوسع مجالها فعليها أن تؤثر في المجتمع وبتعليم أفراده والنهضة بهم، فعلي سبيل المثال: نجد حكومة سنغافورة التزمت ببناء «مدارس للتفكير من أجل مجتمع متعلم» كما أن الإدارة الخاصة بهونج كونج في الصين جربت مدخل النشاط The Activity Approach في المدارس الابتدائية وتبنت فكرة التعليم الممتعPleasurable learning كأحد الأهداف التعليمية الرسمية، في هذه الأثناء بدأت اليابان في التخلي عن المركزية والنظم التعليمية الموحدة إلي نظام تعليمي أكثر مرونة.

ونتيجة لأن النظرة الحديثة للمشرف التربوي فتركز في أنه يقدم للمعلمين التدريب والتوجيه قبل أن يقوم وبقيمهم، لأن عملية التقييم تأتى بعد التخطيط والتدريب والتوجيه والمساعدة على استكشاف الموارد اللازمة التي تمكن المعلم من أداء عمله ولأن التقييم في الإشراف التربوي يعتبر مرحلة من مراحل عملية الإشراف وليس العملية كلها.

**رابعاً: العقبات التي تواجه عملية الإشراف التربوي في مؤسسات التربية الخاصة**

تتباين العقبات التي تواجه عملية الإشراف التربوي في مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة تبعاً لتباين نوعيات الإعاقات وتباين الأساليب المطلوب توافرها في تلك المؤسسات لاختلاف طبيعة الإشراف في تلك المؤسسات شكلياً وكلياً عن الإشراف في مدارس التربية للعامة، واختلاف متطلبات الإعاقة لكل فئة من التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة، ولقد ظهر للباحثة من خلال الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية المفتوحة مع بعض القيادات والمسئولين عن عملية الإشراف التربوي في مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة أن أهم العقبات التي تواجه عملية الإشراف التربوي الفعال في تلك المؤسسات تظهر في النقاط التالية:

## ١- عقبات تتعلق بالمشرف التربوي

إن من أهم العقبات التي تحول دون الإشراف التربوي الفعال نقص الخبرة الفعلية لدي المشرف أو اهتمامه بالجوانب النظرية أكثر من النواحي العملية التطبيقية وبالنواحي الإدارية أكثر من النواحي الفنية وبالشكليات دون الجوهر وبالسلبيات دون الإيجابيات ونقص القدرة علي النقد البناء، والامتداح وكلمات التشجيع وعدم توافر قنوات اتصال كافية بين المشرف وجميع العاملين داخل المؤسسات، وخوف المعلمين من الصورة التقليدية للإشراف والخوف من المجاملة أو المحسوبية أو العداء الشخصي من جانب المشرف، وأخيرا الاستماع إلي الإشاعات والوشايات وتصديقها من جانب المشرف التربوي.

كما تعتبر المركزية في الإدارة والإشراف التربوي لمعلمي التربية الخاصة من المشكلات الشديدة التي تواجه مجال التربية الخاصة بمصر، حيث تتولي الإدارة العامة للتربية الخاصة بالوزارة الإشراف التربوي علي المؤسسات التعليمية وعلي مدارس وفصول التربية الخاصة علي مستوي الجمهورية مما يقلل من قدرة المشرف علي العطاء والتوجيه، حيث يقوم المشرف التربوي بزيارة المؤسسة التعليمية مرة أو مرتين فقط في العام الدراسي.

ومن أهم العقبات التي تعوق عملهم في مجال ذوي الاحتياجات الخاصة ما يلي:

- عدم وجود قرارات وزارية أو نشرات تحتوي علي الأسس والمبادئ التي تقوم عيها عملية الإشراف التربوي في المؤسسات، وعدم وجود ما يحدد ما هي المسئوليات والواجبات الملقاة علي عاتقهم، وعدم احتواءها علي الأساليب الحديثة والفعالة المتبعة في عملية الإشراف في مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة.

- نقص عدد المشرفين المتخصصين واتساع نطاق عملية الإشراف وعدد المعلمين الذين يقوم كل مشرف بالإشراف عليهم، مما يمثل عبئاً كبيراً علي جودة عملية الإشراف وكذلك علي قدرة المشرف علي الوفاء بالمهام المطلوبة منه والإطلاع علي الأساليب الحديثة في الإشراف، فإن عدد المشرفين بكل إدارة أربعة فقط للإشراف علي كل محافظات الجمهورية، مما يؤكد صعوبة مهمة الإشراف.
- عدم وجود برامج تدريبية لتدريب المشرفين التربويين قبل الخدمة وأثناء الخدمة أو برامج تقوم بإعداد المشرفين التربويين الجدد، لتأهيلهم للعمل في مجال التربية الخاصة.
- قصور في أساليب الإشراف التربوي داخل مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة.
- عدم الالتزام بتحديد المسئوليات لكل من المشرف ومدير المؤسسة.
- قلة الحوافز المادية العائدة عليهم من العمل في مجال التربية الخاصة، فبمقتضي القرار الوزاري رقم (٤٣٦) لسنة ١٩٩٦ المادة الأولي، بشأن حوافز العاملين بمدارس وفصول وإدارات وأقسام التربية الخاصة بالإدارات التعليمية ومديريات التربية والتعليم بالمحافظات وديوان عام الوزارة والذي ينص علي أنه بالإضافة إلي ما يتقاضاه العاملون بالتربية الخاصة من حوافز ومكافآت بموجب قرارات أخري منظمة يمنح جميع العاملين بمجالات التربية الخاصة بالمدارس والإدارات والمديريات التعليمية والديوان العام حوافز شهرية بالفئات الآتية:

- العاملون بالمدارس أو فصول التربية الخاصة

* ٦٠ جنيه شهرياً: لوظائف الإدارة المدرسية(مدير وناظر ووكيل).

* ٤٥ جنيه شهرياً: لوظائف هيئات التدريس(مدرس أول، أخصائي أول اجتماعي، أخصائي أول نفسي، أمين أول مكتبة، مدرس، أخصائي اجتماعي- أخصائي نفسي، أمين المكتبة).

* ٣٥ جنيه شهرياً: لوظائف الإشراف علي الأقسام الداخلية المكلفين بالمبيت والإشراف الليلي.

* ٣٠ جنيه للوظائف الفنية الأخرى والوظائف الإدارية والمكتبية.

* ٢٠ جنيه شهرياً للوظائف الحرفية والخدمات المعاونة.

- **العاملون بإدارات وأقسام التربية الخاصة بالإدارات والمديريات والديوان العام:**

* ٦٠ جنيه: شهرياً لمدير الإدارة العامة للتربية الخاصة بديوان عام الوزارة.

* ٤٠ جنيه:شهرياً لرؤساء الأقسام ووكلائهم.

* ٢٠ جنيه:شهرياً للأخصائيين والفنيين.

- وتزاد فئة الحافز للمتخصص الحاصل علي مؤهل تخصصي معتمد في التربية الخاصة بمقدار خمسة جنيهات شهرياً.

ويري المشرفين والعاملين في مجال التربية الخاصة أن هذه الحوافز المادية قليلة لا تتناسب مع حجم المسئوليات الملقاة عليهم، حيث أنها لا تزيد عن ٦٠ جنيهاً شهرياً.

## ٢-عقبات تتعلق بأساليب الإشراف التربوي المتبعة داخل المؤسسات:

من خلال مقابلة الباحثة لعدد من القيادات العليا في مجال التربية الخاصة وبعض المسئولين عن الإشراف التربوي بالإدارة العامة للتربية الخاصة، وبعض المشرفين التربويين، وبعد الإطلاع بعض التقارير الفنية وتقارير كفاية أعداد

العاملين في التربية الخاصة تبين أن أساليب الإشراف التربوي في مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة المتبعة في جمهورية مصر العربية تنحصر في صورة المتابعة الميدانية حيث تقوم الإدارة بالآتي:

- تقوم الإدارة بالمتابعة الميدانية لمؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة من المعاقين من مدارس وفصول للتربية الخاصة بواقع زيارتين علي الأقل خلال العام الدراسي علي مستوي كافة المديريات التعليمية للاطمئنان علي حسن سير العملية التربوية والتعليمية.
- موافاة المديريات والإدارات التعليمية بتقارير تفصيلية عن مخرجات كل زيارة، وتقوم الإدارة بتلقي ردود المديريات والإدارات التعليمية في هذا الشأن.
- متابعة أعمال الامتحانات ودراسة نماذج الأسئلة التي وردت للإدارة وتحليل مؤشرات هذه الامتحانات.
- إعداد التوجيهات الفنية والتعليمات الإدارية لمدارس وفصول التربية الخاصة توزيعها علي المديريات التعليمية في بداية كل عام دراسي.
- وتأخذ أساليب الإشراف التربوي في مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة الأشكال الآتية:
- **الزيارة استطلاعية:** وتكون قبل بدء العام الدراسي للتأكد من مدي استعداد مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة للدراسة من توفير معلمي ذوي الاحتياجات الخاصة بصورة كافية، وأجهزة تعليمية، ومعدات، وأثاث، وكتب وأدوات، وتوزيع الأعمال علي العاملين، والتأكد من استلام المعلمين الجدد للعمل، وعقد اجتماعات مع المعلمين، وبيان بصلاحية المبني الدراسي للأغراض التربوية، وبيان عن جميع العاملين بالمؤسسة.

- **الزيارات توجيهية:** وتكون مع بداية العام الدراسي حيث يقوم بمتابعة حلول للمشكلات التي ظهرت أثناء الزيارة الاستطلاعية، ومتابعة أداء العمل، وطرق أعداد الدروس، والسجلات التي تعبر عن مستوي التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة.
- **الزيارات الميدانية:** وتكون واحدة في النصف الأول من العام الدراسي وزيارة أخري في النصف الثاني حيث يقوم المشرف بالتأكد من متابعة سير العمل وتقويم كافة العاملين بالمؤسسة من النواحي المهنية والاجتماعية وبعد الزيارة يقوم بكتابة التقارير في سجل الزيارات بالمؤسسة.

ومما سبق نستنتج أن أهم السلبيات في أساليب الإشراف التربوي في مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة تمسك القائمين بالإشراف التربوي بالأساليب التقليدية التي تنحصر في عمليات التفتيش وتصيد الأخطاء ويكتفي المشرف بمتابعة نواحي الضعف والقصور فقط التي تتعلق بأساليب التدريس واستخدامه للوسائل التعليمية وتحضيره للدروس، والحضور لكل من التلاميذ والعاملين، ومدي عناية الإدارة المدرسية بالمرافق والتجهيزات، ويعتمد المشرف في تقويمه للعلم علي زيارته له مرتين فقط خلال العام الدراسي وهذا لا يكفي للتقويم وكما أن المعلم بحاجه للمشرف بصورة مستمرة لنموه مهنياً وللمشاركة معه في حل المشكلات والصعوبات التي تواجهه في مجال التربية الخاصة.

## ٣-عقبات تتعلق بالمؤسسات

ومن أهم العقبات التي تواجه مؤسسات ذوي لاحتياجات الخاصة احتفاظ الهيكل التنظيمي في الإدارة العامة للتربية الخاصة بالشكل التقليدي حتى صدور القرار الوزاري رقم (٣٥) لسنة ١٩٧٨م الخاص بتنظيم الإدارة العامة للتربية الخاصة بديوان وزارة التربية والتعليم، فقد تم تشكيل كل إدارة فرعية من الإدارات الفرعية

من الإدارات الثلاث (البصرية– السمعية– الفكرية) بالإدارة العامة للتربية الخاصة من ستة أعضاء هم: مدير الإدارة، ومدير المرحلة، واثنان من رؤساء الأقسام، وموجهان الإعدادي، وهذا العدد غير كاف للإشراف والمتابعة علي مدارس التربية الخاصة، والتي تضاعفت أعدادها، كما أن منصب المدير العام مازال منصباً حكومياً ليست له أي مواصفات شخصية، ومع عدم وجود المدير العام المتخصص الذي يقود الإدارة نحو الأهداف المنشودة، وضعف قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية للإدارة العامة للتربية الخاصة، وتركيز السلطة بديوان الوزارة وعدم تفويضها

وعلي الرغم من وجود هؤلاء المسئولين بالمديريات والإدارات التعليمية، إلا أن عملية الإشراف والمتابعة لهيئات التدريس بمؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة تقتصر علي المتخصصين في الإعاقة، كما نصت القرارات الوزارية والنشرات الصادرة من الإدارة العامة للتربية الخاصة والكتاب الدوري رقم ٣٠ لسنة ١٩٩٠، والصادر بشأن الإشراف التربوي ونصاب المدرسين بمدارس التربية الخاصة، وهذا يوضح مدي اعتماد الإشراف علي المركزية في الإشراف.

وبمقابلات الشخصية مع بعض المسئولين في مجال التربية وجد أن من أهم المشاكل التي تعاني منها عملية الإشراف التربوي في مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة أن معظم المسئولين عن التربية الخاصة بالمديريات والإدارات التعليمية غير متخصصين في مجال الإعاقات المختلفة, فقد تولوا هذه المناصب بحكم الأقدمية والسن والرغبة في العمل في مجال الإعاقة، ويقوم المشرفون المحليون المتخصصون في مجال الإعاقة بالمديريات والإدارات التعليمية بالاشتراك في عمليات الإشراف مع المشرف الفني المركزي، ويقوم أعضاء التربية الخاصة بالمديريات والإدارات التعليمية بصفة عامة بمتابعة العمل بمؤسسات التربية الخاصة، ويكونوا مسئولين عن تنفيذ القرارات والنشرات التي تصدرها الإدارة

العامة للتربية الخاصة بالوزارة، وعليهم أن يقدموا تقريرين شاملين أحدهما في ديسمبر والأخر في إبريل عن سير العمل والمقترحات التي يرونها كفيلة بتحسين الأداء بهذه المدارس.

## ٤- عقبات تتعلق بمعلمي الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة:

أشارت العديد من الدراسات إلي أن من أهم العقبات التي تواجه معلمي التربية الخاصة في مصر كالأتي:

- قصر فترة إعداد معلمي التربية الخاصة عام دراسي (٨ شهور فقط) وهذه الفترة تعتبر غير كافية لتحقيق أهداف إعداد المعلم المنشود.
- معظم الدورات التي يتم تقديمها إلي المعلمين قصيرة المدى أو متوسطة المدى، ويرجع ذلك إلي الحاجة الماسة إلي نوعية التدريب بالإضافة إلي العجز الكبير في إعداد المعلمين والكوادر المطلوبة لتفعيل البرامج الحالية.
- حاجة برامج إعداد المعلمين-بصفة عامة- ومعلم ذوي الاحتياجات الخاصة إلي تطوير، فمازالت أساليب الإعداد تمارس بالطرق التقليدية التي لا تتماشي مع المستجدات التكنولوجية.
- عدم اهتمام برامج إعداد معلم ذوي الاحتياجات الخاصة بإعداد معلم قادر علي التدريس للطالب متعدد الإعاقة، وعدم توافر استمارة لتقويم الدارس خلال فترة التربية العملية.
- عدم اهتمام برامج إعداد معلم ذوي الاحتياجات الخاصة بإعداد معلم قادر علي التدريس للطالب متعدد الإعاقة، وعدم توافر استمارة لتقويم الدارس خلال فترة التربية العملية.
- عدم وجود كفاية في مهارات الاتصال بين المعلمين ومشرفيهم، وكذلك

ضعف التخصص الإداري والنقص في الدعم من المشرفين والإداريين.

- عدم توافر المبني المناسب لمقر البعثة الداخلية، وقصور الخدمات المقدمة للدارسين مثل الخدمة المكتبية، وعدم وجود قاعات مخصصة لعرض وتشغيل الأجهزة والوسائل التعليمية المختلفة، فضلاً عن عدم مناسبة المكان المخصص لإقامة الدارسين المغتربين خلال فترة البعثة.
- وبالمقابلة الشخصية مع بعض معلمي ذوي الاحتياجات الخاصة باختلاف فئات الإعاقات لمعرفة الصعوبات والمشكلات التي تعترضهم في القيام بعملهم مع التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة ونجد منها الآتي:
- الشعور بتدني المكانة الاجتماعية لمعلم ذوي الاحتياجات الخاصة، ومع قلة المردود المادي والحوافز المعنوية، وقلة تقدير جهدهم من قبل المسئولين.
- قلة إطلاعه علي طرق القياس والتقويم المتعلقة بالتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة.
- افتقار مجال التربية الخاصة للدراسات والأبحاث والكتب والمراجع مما يحد من طموحات المعلم ويجعله في حاجة ماسة ومستمرة للتدريب والتطوير
- الحاجة إلي المزيد من الدورات المتعلقة بإدارة الصف الدراسي، وكذلك دورات تدريبية متخصصة في مجال الإعاقة أو ورش العمل التي يستطيع من خلالها المعلم الوصول إلي أحدث الأساليب والطرق.
- ضيق وقت المعلم وعدم كفاية الحصص المقررة لبعض المناهج، وعدم ملائمة تلك المناهج لقدرات وإمكانيات كل إعاقة.
- قلة غرف المصادر التي يمكن من خلالها إعداد الوسيلة التعليمية المناسبة والتي يجب أن يشارك الطالب ذوي الاحتياجات الخاصة في إعدادها وتصنيعها كنوع من الإعداد والتدريب والتأهيل المهني الذي يعد له.

- حالة الملل التي يولدها الطالب المعاق للمعلم بقلة أسئلته واستفساراته ومشاركته، وصعوبة مساعدة المعلم من قبل التلاميذ المعاقين كمسح اللوح أو ترتيب المقاعد
- العزلة بين معلمي ذوي الاحتياجات الخاصة والجامعة التي يفترض أن تكون مصدر إشعاع له ومركز لإعداده وتأهيله بطريقة مستمرة.
- غالباً ما يصعب علي المعلم الحصول علي الاستشارة بغية التعامل مع بعض المشكلات التي تعترضه في عمله.
- غياب دليل يحدد أدوار المعلم.