الفصل العاشر

الإشراف التربوى
وتطوير العملية التعليمية

فكرة للتأمل

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

برينشارد
مؤلف كتاب العولمة فى التعليم العالى

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

جابر بن حيان

الفصل العاشر

الإشراف التربوى
وتطوير العملية التعليمية

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

يفترض فى نهاية دراستك لهذا الفصل أن تكون قادراً على :

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

الفصل العاشر
الإشراف التربوى
وتطوير العملية التعليمية

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

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

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

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

طبيعة الإشراف التربوى :

تتسم طبيعة الإشراف التربوى بالعديد من السمات الجوهرية والتى يمكن استخلاصها من خلال مراجعة الكتابات والدراسات السابقة فيما يلى :

- أن الإشراف التربوى يسعى بالدرجة الأولى لتحسين عمليتى التعليم / التعلم والارتقاء بالخدمات التعليمية من أجل زيادة إنتاجية العملية التعليمية .
- أن الإشراف التربوى ذو أبعاد متعددة منها البعد التربوى ،ومنها البعد الاجتماعى ،والبعد الوطنى .
- أن الإشراف التربوى يهتم بكل عناصر العملية التعليمية والتفاعل بينها .
- أن الإشراف التربوى يهتم بتتبع التطورات والمستحدثات الجديدة فى النظام التعليمى مما يساهم فى تطوير أداء العملية التعليمية معلماً وتلميذاً ومجتمعاً.

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

مهام ومهارات الإشراف التربوى :

يذكر "وايلز كميبول" أن من أهم مهام ومهارات الإشراف التربوى ما يلى

١- الإشراف كمهارة فى عملية قيادة العمل التربوى .
٢- الإشراف كمهارة فى العلاقات الإنسانية .
٣- الإشراف كمهارة فى التكوين الجماعى .
٤- الإشراف كمهارة فى التقويم .
٥- الإشراف كمهارة فى إدارة الموظفين .

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

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

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

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

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

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

أنماط الإشراف التربوى وأنواعه :

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

١- الإشراف التصميمى :

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

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

٢- الإشراف الوقائى :

وفيه يقوم المشرف التربوى بحكم خبرته ببث الثقة لدى المعلم ،وبالتالى فهو يزيد من قدرته على مواجهة الصعوبات التى تواجهه ،والعمل على حلها.

٣- الإشراف البنائى :

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

٤- الإشراف الديمقراطى التعاونى :

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

٥- الإشراف العلمى :

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

٦- الإشراف الإبداعى :

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

٧- الإشراف الإكلينيكى :

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

ويتبنى العديد من الخبراء المهتمين نماذج عديدة للإشراف التربوى ،وهذه تعتمد بدرجة كبيرة على عمليات التخطيط للإشراف وملاحظته وتحليل بياناته وتقييمها ومعالجة جوانب القصور فى ضوء مفهوم التغذية الراجعة ،ومن أكثر نماذج الإشراف التربوى شيوعاً النموذج الإكلينيكى والنموذج التفسيرى والنموذج السلوكى ،فبالنسبة "للنموذج التفسيرى" تبدأ عملية الإشراف بخطوة ضرورية هى بناء الثقة بين المشرف والمتدرب (المعلم) ،ثم يلى ذلك عمليات التخطيط والملاحظة والتحليل والتقويم التى تتم بالمشاركة بين المشرف والطالب/ المعلم . كما يتضح فى هذا النموذج نظام التغذية الراجعة من خلال إعادة التخطيط والملاحظة والتحليل والتقويم ،ويقتصر هذا النموذج التفسيرى على الإشراف داخل الفصل الدراسى .

أما النموذج الثانى فهو "النموذج السلوكى" وفيه تتحدد كفايات المشرف التربوى بالذكاء والقدرة على الابتكار واتخاذ القرارات والنمو الوظيفى والتعاون، والدعم والمرونة ،والتحسين الذاتى والتعاطف مع الآخرين والقيادة، كما تتحدد مسئوليات المشرف فى هذا النموذج السلوكى بالقدرة على الاتصال، وتوفير المواد والوسائل والخدمات التعليمية الضرورية والتخطيط والتنظيم والتعليم والإعلام والتقييم ،أما نتاج الإشراف السلوكى فيتحدد فى تحقيق حاجات التدريس والتعلم وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

أساليب الإشراف التربوى :

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

أولاً : الأساليب الفردية :

وتتمثل فى :

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

- زيارة الصف الدراسى لملاحظة ما يدور داخله ،وتحليله وتقييمه ،وتقديم الآراء المناسبة للطالب / المعلم ،والتى تساعده على تطوير أدائه .

- اللقاء الفردى بين المشرف التربوى والطالب / المعلم ،ويتم فيه الاتصال بصورة ودية يراعى فيها المشرف حالة الطالب / المعلم النفسية ،وتوجيهه إلى تطوير الأداء دون نقد لاذع أو إقلال من دوره التدريسى .

ثانياً : الأساليب الجماعية :

وتتمثل فى :

- مؤتمر ما قبل التدريب العملى للتخطيط التعاونى بين المشرف والطلاب / المعلمين للتدريب العملى ،ومناقشة ما سيتم خلال عملية التدريس الميدانى .

- مؤتمر ما بعد التدريب العملى ليتم فيه مناقشة الأداء العملى للطلاب / المعلمين ،والذى تم ملاحظته داخل الفصل الدراسى وتبادل الرأى مع الطلاب / المعلمين حول تطويره ،والتغلب على ما يواجههم من صعوبات، كما يتم توجيه المشرف التربوى لتعليمات عامة للطلاب / المعلمين خلال هذا المؤتمر .

- الدروس النموذجية ،وفيها يتم توضيح كيفية تنفيذ الدرس أمام الطلاب / المعلمين داخل الفصل الدراسى ،ويراعى فى هذه الدروس أن تكون مقترحة من قبل الطلاب / المعلمين ،وينفذها المشرف التربوى أمام التلاميذ داخل الفصل .

الكفايات والأدوار الوظيفية للمشرف التربوى :

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

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

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

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

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

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

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

كفايات المشرف التربوى :

حدد المهتمين بالإشراف التربوى كفايات المشرف التربوى من خلال مجموعة من الأداءات الإشرافية التى يقوم بها ،مثل :

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

المشكلات الصفية التـى تواجـه الطـلاب / المعلمـين ،وتوجيهـهم إلى كيفيـة التعامل معها ،وخاصة ما يتعلق بسلوك التلاميذ داخل الفصل .

وقد أوضح كل من "وايلز ،وكوبلاند ،واتكنسون - Atkinson and Willis D. Copeland" أن من أهم مؤشرات نجاح المشرف الـتربوى أن تكـون لديـه خبرة كافية وقدرة على فهم مشكلات الطلاب / المعلمين وتلاميذهم ،وقدرته على حل تلك المشكلات وفق أحدث ما تيسر من أفكـار وآراء حـول العمليـة التعليمية ومكوناتها .

- قدرته على تنمية قدرات وإمكانات الطلاب / المعلمين من خلال الدور الـذى يؤديه فى دعـم عمليتـى التعليـم والتعلـم عـن طريـق رفـع كفـاءة الطـلاب / المعلمين ،وتحسـين أسـاليبهم التدريسـية ،وتنميـة مهاراتـهم الأدائيـة التـى تنعكس مباشرة على سلوك تلاميذهم ،ومستوى أدائهم الدراسى .
- قدرته على تقويم نتائج تدريس الطلاب / المعلمين ،وذلك من خـلال تحديـد جوانب القوة وجوانـب الضعـف فـى الأداء التدريسـى للطـلاب / المعلمـين، واستثمار جوانب القوة ،وتصحيح جوانب الضعـف باعتبـار أن ذلـك يسـاهم فى جعل الطلاب / المعلمين أكـثر فعاليـة فـى أدائـهم التدريسـى ،وتقديـراً لكفاءته ،وقياس مدى إنتاجيته فيما يوكل إليه من مهمات ،وأثر ذلك علـى سلوك التلاميذ ونتائجهم .

ويتطلب هذا من المشـرف الـتربوى تحديـد الأهـداف السـلوكية للتدريـس الميدانى بصورة إجرائية ،وبناء مستويات أداء يحكـم مـن خلالهـا علـى مقـدار التغير فى أداء الطالب / المعلم نحـو تحقيـق هـذه الأهـداف ،وبالتـالى مسـتوى الطالب المعلم ،ومدى تقدمه التدريسى .

وفى دراسة قام بها "ذوقان عبيدات" لتطوير برنامج الإشراف التربوى فى الأردن ،حدد فيها مجموعة من الكفايات الإشرافية قام باستجلائها من خـلال مجموعة من المصادر المتنوعة ،وكانت كما يلى :

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

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

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

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

ولكى يتحقق الإجابة على هذا السؤال فإن هناك مجموعة من المعايير ينبغى أن تراعى فى اختيار المشرف التربوى ،فمثلاً يذكر "بنيه – Bennie" :

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