

الفصل السادس

الإشراف المدرسى
فى
الإدارة التعليمية

obeikandi.com

الإشراف المدرسى فى الإدارة التعليمية

- واقع الإشراف المدرسى •
- توصيات ومقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسى من
وجهة نظر العاملين فى الحقل التعليمى •
- المضامين التربوية للإشراف المدرسى :
- * دليل أسباب نجاح الموجه فى عملية الإشراف المدرسى •
- * رأى الباحث لرفع كفاية الإشراف المدرسى بالنسبة إلى :
- الموجهين •
- المديرين / النظار •
- المعلمين •
- التلاميذ •
- مراجع الفصل السادس •

obeikandi.com

الإشراف المدرسي في الإدارة التعليمية

أولاً : واقع الإشراف المدرسي :
المقدمة :

لما كانت جمهورية مصر العربية في طريقها إلى أن تعد نظاماً تعليمياً متكاملًا يلائم ظروف العصر ويلاحق ركب التطور ، ويسهم في تنمية قدرات المواطنين لتشكيل المجتمع الإنساني الذي يكفل للجميع الأمن والحرية والرخاء؛ فإنه من الضروري في هذه المرحلة دراسة جوانب نظامنا التعليمي ، ومدة الإلزام ، وشكل المدرسة ، ومحتويات المناهج ، والكتاب المدرسي ، وتوفير الوسائل التعليمية وخدمات التوجيه والإرشاد للتلاميذ، وإعداد المعلم ، ونمط الإدارة التعليمية والمدرسية والتوجيه الفني ، حتى تسهم التربية بدور فعال في تحقيق أهداف المجتمع .

والمشرف الفني مهما كانت وظيفته ولقبه ، ومهما كانت فكرة الناس عن طبيعة عمله ، يعد عاملاً هاماً في سير العمل المدرسي بطريقة فعالة ، وفي التنسيق بين وظيفة المدرسة ، وبين أنواع النشاط التعليمي التي يمارسها المجتمع المحلي . وبهذا يكون الإشراف الفني من أهم العوامل التي تساعد على نجاح العملية التربوية وتعمل على تحقيق أهدافها .

ويمكن اعتبار عملية الإشراف أداة فعالة تنعكس على المجتمع ، كما أنها انعكاس لما هو موجود فيه ، وفي حالة اعتبارها جزءاً من عملية التدريس ، فإنه يمكن أن يكون لها تأثيرها في تشكيل الفرد والمجتمع . ولأن عملية الإشراف ليست سلطة أو عملية ارتجالية، فينظر إليها على أنها خدمة وظيفية من خلالها يستطيع الموجهون أن يعملوا مع الأفراد والجماعات . كما أن تراكم المعرفة وتعدد الخبرات وتداخلها والحاجة الملحة للتعليم ، وخاصة في الثمانينيات ، يتطلب منا تنسيق هذه الخبرات وبناء حياة إنتاجية من أجل التكيف في ضوء الخبرات الجديدة . ولقد أصبح من الضروري أن نقرر لكل نظام مدرسي ماذا ندرس وكيف نقوم بعملية التدريس . ولكي تكون عملية الإشراف ذات

مغزى وفائدة - للقائمين عليها ، وللمعلمين تحت التدريب والمعلمين المدربين ، والمدارس والجامعات - فمن الضروري أن تقوم على إطار نظرى مقبول ومعقول ، يضع فى اعتباره المحتوى والبرامج والأهداف الواضحة والإجراءات وطرق قياسها .

ونظراً لأهمية الإشراف الفنى فى العملية التربوية والدور الذى يقوم به فى الارتفاع بمستوى الخدمة التعليمية ، فمن الضرورى العناية باختيار المشرفين الفنيين ، وتُعد مشكلة الاختيار للوظائف القيادية فى مجال التربية والتعليم الأولى والأساسية التى لو أمكننا التغلب عليها لفتح الطريق سهلاً ممهداً أمامنا لعلاج المشكلات الأخرى .

لقد تغير مفهوم الإشراف فى الوقت الحاضر ، الأمر الذى يتطلب من الموجهين استيعاب الأدوار والمتطلبات الجديدة ، والهدف الرئيسى من ذلك هو التركيز على تحسين أداء المعلمين وتحسين عملية التعليم والتعلم . كما تحول مفهوم الإشراف من التفتيش Inspection إلى الإشراف Supervision على المعلمين ، ويلاحظ أن هذا المفهوم ديناميكى ، تعاونى ، متناسق لكل العاملين فى الحقل التعليمى . ويعتبر الإشراف الحديث خدمة تقدم للمعلمين ونتيجة حتمية لتحسين عملية التعليم والتعلم . ويتميز الإشراف الحديث بالإيجابية ، والديناميكية ، والأفعال الديمقراطية ، بهدف تحسين العملية التعليمية المتعلقة بالتلاميذ ، والمعلمين والمشرفين والموجهين ، وأولياء الأمور والمجتمع المحلى . إن الموجهين يعملون لتحقيق هذا الهدف بطرق مختلفة ، وبالتالي فهم يعملون داخل وخارج الفصل . وفى النهاية يكون الغرض الأسمى هو تنمية قدرات المعلمين شخصياً ووظيفياً .

وكان لتطور التربية ولتغير وظيفة المدرسة ولتغير مفهوم التعلم تأثير غير سادى على الإشراف الفنى ، فقد إزدادت مسؤوليته فى مواجهة تكييف المعلمين للدور المطلوب منهم لتدبير الخدمات التربوية المتزايدة والمتطورة . ومن هنا لابد أن تتغير أساليب الإشراف القديمة بأساليب جديدة نابعة من فلسفة تؤمن بمبادئ تتفق وعصرية الاتجاهات التى يعيشها المجتمع .

وهكذا يتضح أن هذا المفهوم للإشراف الفنى جاء نتيجة لما تتميز به القيادة التربوية ، فهو ليس بالاستبدادى أو التفتيشى أو التسلطى ولكنه ديمقراطى . وهو ليس عاطفياً بل يتسم بالنظرة العلمية ويستغل الطرق والمبادئ العلمية لتحسين عملية التعلم ، وهو مبدع

يحافظ على المهارة فى التدريب ويشجع المبادرة ، ويحث المعلمين على النمو وبذل الجهود لتحسين أنفسهم . وهذا المفهوم يلقى على الموجهين مسئولية القيادة التربوية ، وتقاس فاعلية هذه القيادة بما يحدث فى المعلمين من تغييرات مرغوب فيها وليس بما يفعله الموجهون .

ومن خلال مفهوم الإشراف ينظر إلى الموجه على أنه شخص متكامل مع أعضاء هيئة التدريس ، ويتعامل مع المعلمين ، والتلاميذ ويوجه اهتمامه بشئونهم ، بالإضافة إلى قيادته للآخرين فى تحسين نموهم الذاتى ، وبفهمه وإدراكه للعملية التربوية يستطيع أن يتفاعل مع العاملين فى الحقل التعليمى بصورة فعالة ، ومن الناحية الأخرى يتطلب من الموجه أن يكون قدوة طيبة فى تعامله مع المعلمين ، الأمر الذى يجعله لا يستطيع أن يتهرب من الأدوار المطلوبة والمتوقعة منه .

إن الهدف الرئيسى من عملية الإشراف هو تحقيق أهداف المدرسة ، ومساعدة العاملين فى الحقل التعليمى لى يصبحوا ذوى مهارة وكفاية عالية بقدر الإمكان فى تأدية عملهم . لقد أشار Durnham إلى أن الاتجاه نحو الإشراف اليوم يعتبر عملية نكاه تطبيقى وعملى للواقع ، ولا يعتمد على فرد بعينه وموقع معين يشغله هذا الفرد ، وإنما يعتمد على صياغة معقولة للسلوك لكل العاملين فى التنظيم الإنسانى المدرسى .

إن الملاحظة الواعية فى بداية العملية التعليمية يمكن أن تعطى حكماً صادقاً عما إذا كانت الطريقة التى تقدم بها المادة أو الترتيب الذى قدمت به ملائماً أم لا . وعند التعمق فى الخبرة فإن الملاحظة السريعة تقود المعلم ليغير الطريقة الأصلية حتى تلائم الموقف ، ومن الممكن أن يكون هذا هو مفهوم فن التدريس The Art of Teaching ، فالملاحظة إذن داخل الفصل مفتاح نجاح المعلم .

ومن الملاحظ أن عملية التقويم تعتبر عملية هامة بالنسبة للموجه وجزءاً من مسؤولياته ، ولذلك يجب ألا تقتصر على نتائج التلاميذ ومدى نموهم ، بل يجب أن تكون عملية شاملة تحقق التكيف مع احتياجات التلاميذ ، وبذلك تزداد كفاية وفاعلية البرنامج الإشرافى . وتعتبر عملية الإشراف - أولاً وقبل كل شىء - من العمليات الصعبة والمعقدة ، وتتضمن عملية الإشراف جانبين : الجانب الأول يتضمن رؤية التعليمات وتنفيذها ، والجانب الآخر يتضمن تغيير السلوك والاتجاهات ، وهنا تظهر

أهمية دور الموجه في مساعدة كل عضو من أعضاء هيئة التدريس في تنمية مهاراته التي يحتاج إليها من أجل أداء أفضل . ويمكن تحقيق أهداف المدرسة وإشباع حاجات الأفراد عن طريق التكامل بين هذين البعدين . وبوجه عام ، فإن الإشراف ليس الغرض منه تهديد المعلمين ، ولكنه يعنى إعطاء الثقة لكل العاملين فى الحقل التعليمى (معلمين ، تلاميذ ، أولياء أمور، مجتمع محلى) ، بحيث يعمل الجميع فى جو من الثقة والصدقة .

إن عملية الإشراف من أجل أداء أفضل فى الوسط المدرسى تعتمد على تهيئة المناخ التربوى الذى يقوم على مستوى مرتفع من الأداء القائم على الثقة، والاتصال المفتوح ، والتعلم داخل الفصل . وكل هذه الظروف تعتبر أساسية فى تنمية النواحي الآتية : التحليل الذاتى Self-Analyzed والتوجيه الذاتى لسلوك المعلم أثناء عملية التدريس Self-Directed Teaching Behavior . ومن ناحية أخرى يجب على الموجه أن يكيف نفسه مع الأدوات التى يستخدمها فى عمله والتقنيات أو التكتيكات المختلفة ، وكذلك خبرته لأداء أفضل .

وتتضمن عملية الإشراف ممارسة واشتراك كل الأعضاء فى تنمية المهارات التى تتطلبها كل وظيفة (معلمين ، عاملين ، سكرتارية) الكل يريد أن يؤدي أداءً جيداً ، ومن هنا يظهر دور الموجه الجيد فى مثل هذه الحالة ، إذ يستطيع أن يعمل على تنمية المهارات اللازمة لكل عضو لأداء وظيفة معينة .

أما عن فاعلية التدريس نتيجة لعملية الإشراف فتوجد طرق وأساليب مختلفة للحكم على ذلك ، من أهمها التكنيكات المتعلقة بعملية التدريس : الملاحظة داخل الفصل ، معدل درجات التلميذ ، المعدل الذاتى للتلميذ من درجات . ومع ذلك فما زال غرض التقييم فى معظم المدارس غير واضح ، وكذلك المحكات غير واضحة ، فلقد اقترح العديد من الدارسين بعض النظريات والنماذج فى المجال الإشرافى التى ربما يكون لها إسهام وقوة توجيه كإطار عام للموجهين الذين يقومون بعملية الإشراف فى المدارس ، وبالرغم من ذلك فلا توجد نظرية أو مشروع عام قدم لعملية الإشراف .

ضرورة عملية الإشراف :

هل الإشراف عملية ضرورية? Is Supervision Necessary?

يرى كثير من الكتاب ، ضرورة وجود عملية الإشراف ، حتى أن رؤساء الأقسام والموجهين والمعلمين أنفسهم يدعون إلى ضرورة وجود عملية الإشراف ، والسؤال الآن : هل يمكن القيام بعملية الإشراف بدون موجهين ؟ Can we do without supervisors?

الإجابة بصورة واضحة : " لا " " No " وذلك لأن النظام المدرسى يعمل بشكل متكامل فى صورة نظام "As the system now operates" فى حالة واحدة فقط يمكن الاستغناء عن الموجهين " If " لو كان النظام يعمل فى حالة ديناميكية As Dynamic وفى حالة أن المعلمين تتوافر لديهم المعلومات الكافية As Knowledgeable وكذلك تتوافر عندهم المهارات الكافية كموجهين As Skillful as the best supervisor . ومن هنا تظهر أهمية وجود عملية الإشراف للأسباب الآتية :

١ - عدم توصل المعلمين إلى الأداء الجيد المطلوب والمتوقع منهم .

٢ - تطور عملية إعداد المعلم فى كليات التربية فى ضوء المتغيرات المعرفية السريعة المتزايدة والطرق الحديثة فى التدريس .

٣ - عدم إلمام المعلمين الجدد إلاماً كافياً بالمعلومات اللازمة فى عملية التدريس ، وكذلك عدم إلمامهم بتكنيك وفنية التدريس التى تحتاج إلى الوقت والخبرة .

٤ - بالإضافة إلى ذلك أن المعلم لا يكون على علم تام بالفروق الفردية بين التلاميذ ، الأمر الذى يحتاج إلى خبرة طويلة فى مجال التدريس ، كذلك الفروق الفردية بين المعلمين فى قدراتهم واحتياجاتهم ، الأمر الذى يحتم ضرورة وجود الموجهين ، بمعنى أنه نظراً للتطورات الهائلة والتغيرات السريعة التى تطرأ على المعرفة ومجال التدريس ، والذى لا يمكن لكليات التربية ملاحقة هذه التطورات والتغيرات فى الوقت الذى يكون المعلم فى حاجة إليها عند القيام بعملية التدريس ، هذا من ناحية ، ومن الناحية الأخرى لا يستطيع المتخرج أن يلم بكل التكنيكات والاستراتيجيات المختلفة فى عملية التعليم والتعلم ، ودراسة المناهج بعمق . الأمر الذى يؤكد أن المعلمين يحتاجون إلى مساعدة من الموجهين لأنه لا يوجد إعداد كاف وكامل للمعلمين فى البرامج المتقدمة لهم أثناء الدراسة ، كذلك توجد اختلافات فى قدرات المعلمين تحتاج إلى صقل وتدريب وخبرة فى ضوء إمكانات كل معلم .

إن معلم المدرسة الثانوية في الوقت الحاضر يواجه مشكلات تعليمية أكثر صعوبة في أمور عدة ، مثل موازنة طرق التدريس للمواد الدراسية للتغلب على مشكلة الفروق الفردية بين التلاميذ ، بالإضافة إلى تزايد أعداد التلاميذ ، وكذلك نقص الإعداد في كليات التربية ، وظهور مشكلات تعليمية تؤيد الحاجة إلى برنامج سليم للإشراف . مثل هذه الاتجاهات تدل على تزايد تعقد وصعوبة مشكلات التدريس التي يقابلها معلم المدرسة الثانوية ، والحاجة إلى برنامج للإشراف الفني معين له في القيام بأوجه النشاط . وليس من الصعب أن يقوم المدير/ الناظر بعملية الإشراف وخاصة في مدارس مرتفعة الكثافة ، وأن يكون مسئولاً عن عملية الإشراف ، ولكننا في نفس الوقت في حاجة إلى الموجه لإذكاء المنافسة الفردية لدى العاملين معه .

وخلاصة القول أننا نجد أن العوامل التي تؤكد الحاجة إلى الإشراف الفني تتلخص فيما يلي : التوسع في التعليم ، نمو المدرسة الثانوية وتطور وظيفتها ، إعداد معلم المدرسة الثانوية ، تزايد أعباء التدريس ، تغير مفهوم الطريقة في التدريس . يتضح إذن أن هناك حاجة ماسة للإشراف الفني ليقوم بدوره الحيوي والفعال في تحسين العملية التعليمية .

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

- ١- مشاركة المعلمين في اختيار الأدوات الابتكارية التعليمية المناسبة لكل مدرسة .
- ٢- تنمية وتحسين وتخطيط استراتيجيات معينة لسير العمل بهدف اختبار هذه الأدوات التعليمية الابتكارية داخل المواقف المحلية أو (البيئة المحلية) .
- ٣- تنمية روح الحماس وتقدير هذه الأدوات التعليمية وإجراء الاختبارات والتجريب وتجنب النقد اللاذع .
- ٤- مساندة المعلمين داخل وخارج الفصل ومساعدة التلاميذ في مواجهة الصعوبات ، وخاصة التي تنكشف بظهور أنماط جديدة من السلوك غير المؤلف .

- ٥- عمل خطط واستراتيجيات مناسبة من أجل التعامل مع حالات خاصة بالتلاميذ مثل : العنف ، والتوتر والانعزال .
- ٦- العمل على نشر الأشياء الناجحة ونقلها إلى مدارس أخرى وخاصة المتعلقة بالتغيير .

ولذلك أصبح الإشراف عملية ضرورية لتحديد طبيعة المناهج ، كذلك لتحديد نوع طرق التدريس المطلوبة ، ولتقويم عملية التعليم والتعلم ، أيضاً من أجل تنسيق الجهود واستغلال الطاقات الإنسانية ، كذلك تظهر قيمة الإشراف في تجنب التداخل في المناهج ، وتجنب التكرار في طرق التدريس ، وتكملة النقص في مستوى المعلمين عندما ينتقلون إلى مستوى أعلى وأفضل ، كذلك تظهر أهمية الإشراف في التخطيط الدقيق للمناهج في ضوء احتياجات المجتمع . ومن هنا يكون البرنامج الإشرافي ضرورة نحتاج إليها لكل مستويات المدارس لتنسيق الجهود من أجل تحسين عملية التعليم والتعلم .

غموض عملية الإشراف :

أظهر التجريب في طرق التدريس أن هناك كثيراً من العوامل التي تؤثر في الموقف التعليمي ، وهي متنوعة لدرجة يستحيل معها وضعها في قواعد ثابتة ، فأهداف التعليم ووسائله والظروف الاجتماعية والأساليب التربوية والفروق الفردية بين المعلمين ، وكذلك بين التلاميذ ، كلها تتطلب تكييفاً تربوياً لطرق التعليم ووسائله مما يهدم الافتراض القائل بأن هناك طريقة معينة للتدريس أفضل من غيرها ، وهي التي يعرفها المفتش وعلى المعلم أن يتبعها ، وهذا يؤدي إلى مبادئ جامدة وإلى تعليم شكلي صارم .

كما ترتب على غموض مفهوم الإشراف الفني في التعليم عدم اتباع أسلوب معين في أداء الموجه لواجباته . ولهذا نرى المفتش يفاجئ المعلم ويسعى إلى كشف أخطائه ويهتم اهتماماً بالغاً بما حصله التلاميذ من معلومات . واقتربت كلمة مفتش في الأذهان بتصيد الأخطاء والإرهاب والتخويف والتجسس ، واقتصر عمل المفتش على تقييم المعلم ، ورغم أن التقييم هو الوسيلة الأولى للمشرف الفني والعملية الأساسية التي يقوم بها في كل ميدان يعمل فيه ، إلا أن التقويم الحالي يقتصر على كتابة تقارير - بعد زيارة أو زيارتين طوال العام - تعتمد على العنصر الذاتي وينقصها الجانب البناء ، وصعوبة الوصول إلى أيّ الأساليب التي ينبغي أن يمارسها المشرف الفني في عمله ويؤدي بها واجباته ،

بحيث تناسب تطور العصر الذى نعيش فيه ، وتلائم الاتجاهات الديمقراطية والاشتراكية السائدة فى مجتمعنا ، وتراعى العلاقات الإنسانية - التى تتزايد أهميتها يوماً بعد يوم فى أى تنظيم إدارى - وتؤدى إلى إرساء قواعد مفهوم الإشراف الفنى بمعناه الحديث وتتضمن كافة الاتجاهات التى تحقق أهداف الإشراف الفنى فى تحسين العملية التعليمية .

وحيث أن الإشراف أصبح عملية ضرورية وحيوية ، فإنه لا يوجد أية مؤشرات واضحة لممارسة عملية الإشراف بالطريقة المثالية ، فضلاً عن أنه لا توجد قائمة لتحديد بعض الخصائص والصفات التى يجب أن يتميز بها الوجهة التى ربما تساهم فى نجاح وتحسين أداء الوجهة . وبالرغم من أن الإشراف عملية ضرورية ، إلا أنه لا توجد خطة كاملة أو برنامج أو دلائل شاملة للمعين لتحسين كفاية الأداء . ولكن الذى يمكن عمله هو وضع قائمة من الصفات الجيدة التى يجب أن تتوفر فى الوجهة التى قد تسهم فى نجاح مهمته . وفى الجانب الآخر أنه لا يوجد سلوك عام أو موحد بالنسبة للمعلم يستطيع أن يحقق الارتفاع فى مستوى درجات التلاميذ فى كل الموضوعات . والمشكلة التى تواجه عملية الإشراف تكمن أيضاً فى تقويم المعلمين والإجراءات اللازمة لعملية التقويم غير واضحة ، هذا من جانب ، أما الجانب الآخر ومعايير هذا التقويم غير محددة تحديداً واضحاً . وأخيراً ، فإن تنمية محكات أو معايير لعملية تقويم التدريس من أصعب العمليات ، وهذا يرجع لعدم وجود تحديد واضح للتدريس الجيد .

المفهوم التفتيشى للإشراف : Inspectional Supervision

لا يزال المفهوم التفتيشى للإشراف موجوداً حتى اليوم فى عدد كبير من المدارس ، ومع أنه نشأ فى وقت مضى إلا أنه قد استمر ولم يَختف بعد ، ولعل ذلك يرجع إلى الأسباب الآتية :

- ١ - نقص معلومات القائمين بالإشراف وقلة خبرتهم بأفضل طرق الإشراف .
- ٢ - الافتراض الخاطئ بأن المفتشين متفقون فى الإعداد والخبرة .
- ٣ - السلطة الكبيرة المخولة للمفتشين .
- ٤ - عدم إعداد المعلمين إعداداً ملائماً لعملهم ، وكذلك قيامهم بتدريس مواد لم يعدوا لتدريسها أو إعدادهم فيها غير كاف .
- ٥ - العجلة فى تفهم المعلمين المبتدئين لعملهم وتوجيههم .

ومن ناحية أخرى ، نجد أن المفهوم التفتيشي يعطل ويجهد روح المبادرة والابتكار في التدريس ، ويشجع على السير وفق نمط معين . كما أنه لا يشجع القيام بجهود مستقلة لإيجاد الطرق التي يمكن استخدامها في التدريس وتكون ملائمة لقدرات التلاميذ . وواضح أن الإشراف بهذه الصورة عامل من عوامل هدم شخصية المعلم والحد من قدرته الابتكارية ، فالمعلم مقيد بتعليمات المفتش وتوجيهاته التي يفرضها عليه فرضاً ويمليها إملاءً ، فيضطر إلى قبولها لا عن عقيدة واقتناع وإنما عن خوف ورهبة ، كما أن هذه العلاقات قد تقدم على أساس من النفاق والرياء حيث يحاول بعض المعلمين استرضاء المفتش بالطريقة التي يشعرون أنها ترضيه بدلاً من التمسك بالطريقة التي رسمها المعلم لنفسه وفق فلسفة يؤمن بها أو نتيجة لتجربة شعر بنجاحها . وبذلك تنعدم تلك الصلة الديمقراطية بين المعلم والمفتش ، وهذا الأسلوب يجعل العلاقة بينهما تقوم على أساس من الصراع والتنافس بدلاً من التعاون .

العوامل المؤثرة في تطور مفهوم الإشراف الفني :

هناك عدة عوامل أدت إلى تطور مفهوم الإشراف الفني منها :

- ١ - تغير مفهوم التربية .
- ٢ - تقدم البحوث السيكولوجية والتربوية .
- ٣ - انتشار المبادئ الديمقراطية .
- ٤ - الإيمان بالفلسفة التجريبية .

على أن العوامل السابقة لم تنشأ منعزلة بعضها عن بعض ولا نستطيع أن نفصل بينهما إلا من أجل توضيح أثرها فقط ، فهي دائماً عوامل متداخلة تؤثر مجتمعة في التربية بصفة عامة ، وفي الإشراف الفني بصفة خاصة ، وأدى التفاعل فيما بينهما إلى تطور الإشراف الفني من المفهوم الاستبدادي إلى المفهوم الديمقراطي وظهور الإشراف العلمي والإبداعي وانتشار مفهوم الإشراف كعملية قيادية تربوية . وبصورة واضحة فإن نجاح وفعالية التدريس والإشراف يعتمدان على كثير من المتغيرات منها ما يرجع إلى المدرسة ، ومنها ما هو شخصي ومنها ما هو اجتماعي . ومن بين هذه المتغيرات ما هو متعلق بخصائص المعلم من حيث معلوماته ، ومهارته في التعليم ، والثقة ، كذلك

المتغيرات المتعلقة بخصائص التلميذ . أيضاً فإن حجم المدرسة يلعب دوراً هاماً في تحديد الأدوار والوظائف التي يقوم بها الموجه .

ولذلك يجب على الموجهين أن يتقبلوا الآخرين ، وفى نفس الوقت يجب مراعاة الفروق الفردية والتنوع فيها من الجانب الإنسانى ، وفى الجانب الآخر يجب التركيز على :

١ - مستوى المعلمين .

٢ - المستوى الاجتماعى .

٣ - الالتقاء بالتلاميذ وحث الجميع على العمل وليس الاقتصار على المعلمين فى عملية التوجيه والإرشاد ، كما يجب على الموجه أن يكون قادراً على اشتقاق أو تخليق العديد من المهارات لمساعدة المعلمين لتحسين عملية التعليم .

خصائص أو سمات الإشراف الفنى :

لا شك أن هناك صفات عامة للإشراف الفنى بمفهومه الحديث نشير إلى أهمها فيما يلى :

١ - توجيه العناية لنحو أساسيات التربية وتنظيم التعليم وتحسينه فى إطار الأهداف العامة للتربية .

٢ - تحسين كل العوامل التى تؤثر فى نمو العملية التربوية بدلا من الهدف الضيق والمحدود الذى يتمثل فى تحسين أداء المعلمين أثناء الخدمة .

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

٤ - جعل المعلم عضواً فعالاً متعاوناً فى الجماعة التى تختص بتحسين التعليم بدلاً من وضعه على هامش العوامل المؤثرة فى التقدم التربوى .

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

١ - العمل على توضيح حاجات العاملين فى الحقل التربوى ومنها العلاقات الإنسانية المرضية بين أعضاء هيئة التدريس ، وهذه العلاقات تعتمد فى المقام الأول على: الصداقة ، والمعاملة غير الرسمية ، والثقة المتبادلة ، والاحترام .

٢ - إن الإشراف الحديث يعتمد فى المقام الأول على الأسلوب الديمقراطى الذى لا يؤمن بأن يعمل كل فرد كما يحب ، ولكن بما يشمل من الدينامية ، والفهم ، والحساسية لدور القائد التربوى بالإضافة إلى تعاون واندماج كل الأعضاء العاملين والمشاركين فى تنفيذ البرنامج من خلال العلاقات الرسمية وغير الرسمية .

٣ - الإشراف الحديث هو عملية شاملة ، بمعنى أنه يشمل تنظيم المنهج وتحسينه وتطويره ، ويكون ذا طابع مفتوح لكل تلميذ حتى نهاية المرحلة التى يدرس فيها ، كذلك تعتبر عملية الشمولية أساسية بالنسبة للمعلم والمتعلم ، وهى تعتمد على موقف التعليم والتعلم Teaching Learning Situation . وبذلك يجب أن تعتمد عملية الإشراف على تحسين وتوجيه كل المفاهيم أو الأفكار الخاصة بعملية تعليم التلميذ . هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن :

أهم خصائص الإشراف الفنى هى :

- ١ - الإشراف الفنى خدمة تربوية .
- ٢ - الإشراف الفنى يهتم بكل ما يؤثر فى عملية التربية والتعليم .
- ٣ - الإشراف الفنى عملية تعاونية ديمقراطية .
- ٤ - الإشراف الفنى وسيلة لتحسين العملية التعليمية .
- ٥ - الإشراف الفنى وسيلة لتحقيق أهداف التربية .

السمات الخاصة بفلسفة الإشراف الفنى الحديث :

- ١ - الإيمان بقيمة كل فرد فى الجماعة واحترامه لذاته ، والعمل على تنمية الفرد والجماعة إلى أقصى حد تسمح به قدراته واستعداداته .
- ٢ - الاتصاف بالشمول فيتضمن جميع الخبرات الدراسية وكل العوامل التى تتفاعل مع التلميذ ويأخذ فى الاعتبار كل ظروف الموقف التعليمى .

٣ - الإيمان بالقيادة التربوية الرائدة وممارسة مسؤوليات القيادة - لا توجيه الاستبدادى - فى إطار من العلاقات الإنسانية السليمة .

٤ - احترام الاختلافات فى الآراء بالنسبة للمشكلات ، والاعتراف بالتكامل العقلى وضمن حق الأفراد فى التعبير عن آرائهم بحرية .

٥ - الثقة فى استعداد المعلمين للنمو وقدرتهم على المشاركة فى توجيه أنفسهم بالقيام بعملية التقويم الذاتى .

٦ - استخدام الأساليب الديمقراطية فى تشكيل السياسات والخطط والأهداف واتخاذ القرارات .

٧ - توفير جو من التعاون الديمقراطى .

٨ - استخدام الطريقة العلمية والتجريب لحل المشكلات التربوية ولزيادة النمو المهنى لأعضاء هيئة التدريس .

مداخل أو أساليب عملية الإشراف :

تعتبر المداخل أو الأساليب (الوسيطه) Intermediate Approaches من أحدث الأساليب العالمية فى عملية الإشراف ، وأهم خصائص هذه المداخل ما يأتى :

١ - اندماج المعلم فى معظم الأنشطة التى تحيط بالحقل التعليمى مثال ذلك : جمع المعلومات والبيانات ، والإحساس بالمشاركة فى حل المشكلات ، وتحليل المعلومات .

٢ - مشاركة الموجه فى حل المشكلات ، ومشاركته فى الأنشطة المختلفة مثل المعلم تماما .

٣ - تعاون كل من الموجه والمعلم بصورة وظيفية لأجل هدف مشترك ، وهذا الهدف المشترك هو تحسين أداء المعلم الوظيفى وتحسين العملية التعليمية .

٤ - يتطلب تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس دراسة الموقف الحقيقى أو المشكلة الحقيقية مع استخدام المعلومات الحقيقية الواقعية أو التحليل الذاتى أو الملاحظة من جانب الآخرين .

- ٥ - التغذية المرجأة ، عن طريق الموجه ، وعن طريق المعلمين الآخرين نتيجة التعامل ، وبالتالي إتاحة فرص النمو وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس .
- ٦ - تؤكد هذه المداخل أو الأساليب الوسيطة بطريقة مباشرة على تحسين عملية التعليم والتعلم داخل الفصل .

والإشراف الجيد يعتمد أساساً على الثقة والعلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس ، كذلك يستطيع الموجه أن يستخدم العلاقات الإنسانية كمفتاح أو أسلوب منفذ لأفضل أداء بالنسبة للعاملين معه في الحقل التعليمي .

وظائف عملية الإشراف :

- ١ - مساعدة المعلم في النمو الذاتي .
- ٢ - تزويد المعلم بالعلوم المتعلقة بعملية التدريس والتلاميذ .
- ٣ - إمداده بالبيانات والإحصائيات بهدف تحسين اتخاذ القرار الخاص بالتدريس .
- ٤ - إمداده بالبيانات والإحصاءات بهدف إثراء العملية التعليمية .
- ٥ - إعداد نماذج أو بحوث للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالعملية التعليمية .

أنواع الإشراف :

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| Democratic Supervision | ١- الإشراف الديمقراطي . |
| Scientific Supervision | ٢- الإشراف العلمي . |
| Creative Supervision | ٣- الإشراف الإبداعي . |
| Leadership Supervision | ٤- الإشراف القيادي . |

وهناك تقسيم آخر للإشراف الفني :

- | | |
|--------------------------|-----------------------|
| Corrective Supervision | ١- الإشراف التصحيحي . |
| Protective Supervision | ٢- الإشراف الوقائي . |
| Constructive Supervision | ٣- الإشراف البنائي . |
| Creative Supervision | ٤- الإشراف الإبداعي . |

المبادئ أو الأسس التي تتضمنها عملية الإشراف :

يعتبر Lee Brueckner & Wililam Eurton من الرواد في المجال الإشرافي الذين أسهموا في تحديد المبادئ أو الأسس التي تتضمنها عملية الإشراف ، ومن أهم هذه الأسس ما يأتي :

١ - الإدارة والتعليم بصفة عامة يتعلقان أساساً بتوافر التسهيلات المادية في تنظيم المدرسة .

٢ - والإشراف بصفة خاصة يتعلق أساساً بتحسين عملية التعليم والتعلم .

٣ - لا يمكن الفصل بين الإدارة والتنظيم ، وعملية الإشراف ، فالإثنان يعملان في تناسق واتفاق ، مرتبطان بصورة تبادلية ، حيث تتبادل الوظائف بينهما في التنظيم المدرسي بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة .

٤ - الإشراف الجيد يكون قائماً على فلسفة وعلم واضح .

٥ - الإشراف الجيد يقوم على فلسفة ديمقراطية من حيث : احترام الفرد ، الفروق الفردية مع إتاحة أحسن الفرص لإظهار هذه الفروق من حيث إنها في نوعها ، الإيمان بقدرة العاملين على النمو والازدهار ، والإشراف يؤدي إلى الاستشارة ، والقدرة على المبادرة ، والتعبير الذاتي ، والثقة بالنفس ، والمشاركة في المسؤوليات الفردية والجماعية . والإشراف يتم ويحدث في جماعة لأداء الوظائف بصورة جماعية متناسقة ، وهناك أيضاً مرونة في إعادة تشكيل المجموعات عند الضرورة ، بالإضافة إلى الاستعانة بمتخصصين عند الضرورة من أجل تحسين الأداء .

٦ - الإشراف الجيد يعتمد في المقام الأول على البحوث والاتجاهات العالمية للوسائل المستخدمة ، والتي يمكن تطبيقها في المجتمع والتي يمكن أيضاً أن تتكيف لمواقف معينة بالنسبة للمتعلم .

٧ - الإشراف الجيد يعتمد على أسلوب حل المشكلات فهو عملية ديناميكية : وهو أيضاً عملية موضوعية بالإضافة إلى الوسائل العلمية المستخدمة بحيث تكون أكثر دقة ، وكفاية : ووضوحاً : فضلاً عن جمع معلومات واستنتاجات وآراء لا يمكن التحكم فيها .

٨ - الإشراف الجيد يعتمد أساساً على الابتكارية وليس على الوصف ، وتحديد عملية الإشراف يعتمد على تقدير الإجراءات فى ضوء احتياجات الموقف ومتطلباته بالنسبة للموجه ، بمعنى أن يعتمد على موقف التعليم والتعلم ، Teaching - Learning Situation.

< إن عملية الإشراف تعطى فرصاً متزايدة لإسهامات الفردية مثل التعبير عن القدرة الخلاقة وإظهار المواهب .

< الإشراف يعمل على تحرير أو إنطلاق ومعالجة البيئة المحيطة .

٩ - الإشراف الجيد يعتمد على الوسائل بطريقة منطقية مرتبة ومخططة وتنفيذها فى صورة سلسلة من النشاطات .

١٠ - الإشراف الجيد يعتمد على الوسائل بطريقة منطقية مرتبة ومخططة وتنفيذها فى صورة سلسلة من النشاطات .

١١ - الإشراف الجيد أصبح وظيفة ، تتضمن تقويم جوانب الشخصية والإجراءات، والنتائج ، حتى إنه ينهج الآن نحو المعايير المنطقية لعملية التقويم، أيضاً نحو الإشراف الذاتى Self - Supervision وتلخص مؤسوعة البحث التربوى المبادئ الستة التالية كأسس يقوم عليها مفهوم الإشراف الفنى الحديث :

١ - يبنى الإشراف الجيد على أسس تربوية سليمة ، نظرية وعملية تربط بين العلم والفلسفة والخبرة الواقعية .

٢ - يتصف الإشراف الحديث بالديمقراطية .

٣ - يتسم الإشراف الحديث بالابتكار والإبداع فى كشف الحقائق التربوية وعلاقتها القديمة وتطبيقها على مواقف تعليمية معينة .

٤ - يقوم الإشراف الفنى باستخدام سلسلة من أوجه النشاط التعاونى المنظم فى التخطيط والتنفيذ .

٥ - يعرف الإشراف الجيد بالنتائج التى يحققها .

٦ - يسترشد الإشراف الفنى الحديث بالأهداف المهنية .

وقد أكد محمد زيدان على أهم مبادئ الإشراف الفني كالآتي :

- ١ - احترام شخصية الفرد .
- ٢ - التعاون والإسهام والعمل الجماعي .
- ٣ - المناقشة .
- ٤ - تشجيع الخلق والإبداع .
- ٥ - المرونة .
- ٦ - الأسلوب العلمي في البحث والتفكير .

وفي مجال آخر ، المبادئ التي تتضمن أهداف الإشراف هي :

- ١ - إن الهدف الرئيسي من عملية الإشراف هو تقدم وتحسين نمو التلميذ ، وبالتالي ينعكس ذلك بطريقة حتمية على تنمية وتحسين المجتمع .
- ٢ - إعطاء أو مساندة القيادات في القدرة على إعادة التكيف والقدرة على الاستمرار والتدرج من مستوى إلى مستوى آخر في النظام المدرسي ، كذلك نقل محتوى خبرات التعلم إلى خبرات أخرى ، بمعنى الاستمرارية والقدرة على التكيف مع البرنامج الإشرافي .

- ٣ - الهدف المباشر لعملية الإشراف هو إقامة جو محبب لعملية التعليم والتعلم .
 - < الإشراف من خلال الوسائل المتاحة يعمل دائماً على تحسين طرق التدريس لعملية التعلم .
 - < يخلق الإشراف جواً اجتماعياً ، مادياً ، سيكولوجياً ، بيئياً محبباً لعملية التعلم .
 - < تكامل وتناسق كل الجهود لعملية الإشراف والاستمرارية فيها .
 - < يكون الإشراف عاملاً مساعداً ، قيادة ، إلهاماً في تحرير الطاقات الإنسانية الخلاقة للعاملين في الحقل التعليقي .

أما Sergiovanni فقد أكد أهداف الإشراف الفني في كتابه ، Supervision Human Perspectives ١٩٨٣م : على النحو التالي :

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

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

وفى هذا المقام ، هناك عدة أسس لنموذج الإشراف الجيد ، وهذه الأسس على النحو التالى :

١ - يجب أن يحتوى برنامج الإشراف على أهداف معينة ، ويجب على الموجه أن يعمل على تحسين الأدوات التعليمية ، ويجب على كل فرد فى العملية التعليمية أن يبحث عن صورة فعالة لتحسين ما يقوم به .

٢ - ولكى تحقق عملية الإشراف هدفها بنجاح ينبغى أن يكون هناك طريق واضح لعملية الاتصال بين الرؤساء والمرءوسين فى الحقل التعليمى ، وفى الحقيقة فإن الدافعية الذاتية للعاملين فى المجال المدرسى تزداد حينما يكون هناك اتصال بينهم على الصورة المطلوبة والمتفق عليها .

٣ - التفاهم المشترك لكل فرد من حيث المسئولية بحيث يكون هناك اتفاق على المسئوليات المعطاة .

٤ - إقامة أهداف واضحة فى ضوء احتياجات كل فرد من العاملين فى الحقل التعليمى خلال مناقشة حرة .

٥ - فى الماضى ، كان نظام التقويم يعتمد على كثير من الأهداف ، أما الآن فإنه من الأهمية أن يعتمد نظام التقويم على تحديد الأهداف ووضوحها قدر الإمكان .

٦ - يجب أن يكون كل معلم - كعامل حيوى - على قدر المشاركة فى برنامج الإشراف ، بمعنى أن يكون على قدر من الإهتمام بأداء قوى وحيوى يؤدي إلى رفع كفاية هذا الأداء .

لقد أكد " هاريس " Harris على أهم الأدوات فى عملية الإشراف على النحو التالى :

Organizing for Instruction

٢- تنظيم وإدارة التعليم .

Providing Staff

٣- إمداد أعضاء هيئة التدريس بالمعونة .

Providing Facilities

٤- الإمداد بالتسهيلات .

Providing Materials

٥- الإمداد بالمادة التعليمية .

Arranging for in-service Education

٦- تنظيم ما قبل الخدمة .

Orienting Staff Members

٧- توجيه أعضاء هيئة التدريس .

٨- العناية والاهتمام بكل ما يتعلق بالتلميذ الذى يعانى من صعوبة فى تعلمه ويحتاج

Relating Special Pupil Relations

لعناية خاصة .

Developing Pupil Relations

٩- تنمية العلاقات الإنسانية بين التلاميذ .

Evaluating Instruction

١٠- تقويم المواد التعليمية .

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

علاقة المعلم بتلاميذه :

المعلم هو حجر الزاوية فى العملية التعليمية يؤثر على تلاميذه بأقواله وأفعاله ومظهره وسائر تصرفاته التى ينقلها التلميذ عنه بطريقة شعورية أو غير شعورية . فإذا صدر منه نوع من التفرقة فى المعاملات بين تلاميذه ، فإن الآثار السيئة الناتجة عن هذه التفرقة يكون من الصعب تغييرها لأنها تؤثر على تصرفات وسلوكيات التلاميذ داخل وخارج المدرسة . ومدى ثقتهم بمعلمهم ، كما أنها تؤثر مستقبلاً على تصرفاتهم فى حياتهم . وفى الجانب الآخر ، يجب على المعلم أن يدرك خصائص التلميذ فى مرحلة معينة ، كذلك يجب أن يكون متسامحاً مع التلميذ أثناء نموه خلال هذه المراحل .

ويجب على المعلم أن يساعد التلميذ عن طريق تقويم الأنواع المختلفة من الأنشطة المناسبة ، وتقديم خبرات التعلم الملائمة من أجل أن يجد التلميذ فى المدرسة مكاناً للفتنة والارتياح عن طريق الخبرات السارة التى تقدم له . أيضاً يجب على المعلم أن ينبنى أسلوب الدفء والشخصية المتزنة للتلميذ ، وأن يكون حساساً بالدرجة الكافية للعلاقات بين التلاميذ بعضهم ببعض ، كذلك سلوكه وتصرفاته تعتبر أساسية للتأثر به كنموذج

يحتذيه التلاميذ . إذن ، فلا يوجد سلوك معين للمعلم أو سلوكيات معينة يمكن عن طريقها ترقية أو رفع تقديرات تحصيل التلاميذ في كل الموضوعات .

العلاقة بين المعلمين بعضهم بعضاً :

حيث إن جميع المعلمين بالمدرسة يعملون من أجل تحقيق هدف واحد ، هو بناء التلميذ بناء متكامل في جميع النواحي (ثقافياً ، وعلمياً ، واجتماعياً ، ونفسياً) فإن ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال العمل الجماعي Team Work الذى يهدف إلى إيجاد السلوك والتوجيه والإشراف المتعاون فيما بينهم .

والمعلم الأمين هو من يعد مقدماً ، ويقدر ما هي الطريقة التى تبدو أفضل ما يمكن لتقديم مادته بالنسبة له وللتلاميذ ، ولهذا يجب أن يأخذ فى اعتباره أموراً كثيرة منها ما يتعلق بالمساواة نفسها ، ومنها ما يتعلق بالتلاميذ مثل سنهم ، وقدرتهم ، وحالتهم الصحية ، والمكان . ومن جهة أخرى يجب أن يأخذ فى اعتباره الحقيقة الآتية ، وهى أن الأطفال كائنات معقدة ، ولا يعرف أحد بالضبط كيف يتعلم أو كيف يكون رد فعله إزاء موقف ما .

الإشراف من وجهة نظر المعلمين (إدراكاتهم) :

Teacher Perceptions of Supervision

يجب أن يكون هناك طرق مختلفة وبدائل بهدف تقدير تقويم طرق التدريس والتبى تتناسب مع الأهداف التعليمية . مع التأكيد على ناتج المستوى العام والأداء العام ويجب أن نضع فى الاعتبار الوسائل التى عن طريقها يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة . إن تحليل طرق التدريس وعلاقة ذلك بالأهداف الموضوعية يمكن أن يكون أداة ناجحة ونافعة تهدف إلى تحسين العملية التعليمية ، وفى نفس الوقت تصحيح تقويم المعلمين .

العلاقة بين المعلم ومدير / ناظر المدرسة :

إن مدير / ناظر المدرسة يحتل دوراً هاماً وقيادياً وعلاقته بالعاملين فى المدرسة - وخصوصاً المعلمين - تجدد إلى حد كبير مدى فاعلية المعلمين ورضاهم عن عملهم وبالتالي نجاحهم فى أداء مهنتهم . ويمكن للمدير / الناظر أن يساعد المعلم والعكس صحيح ، لأن كل فرد يهتم فى المقام الأول بتحسين ونمو خبرة التلاميذ : وذلك عن طريق الجهود

المشتركة لهذه الأطراف التي يجب أن تتم في جو من الثقة المتبادلة. إن العمل القائم على التعاون بين المدير / الناظر ، والمعلم يهدف تحسين كفاية العمل ، ويتطلب من المدير / الناظر التقليل بقدر الإمكان من التركيز على نواحي التقويم المستمرة للمعلم. ومن الجانب الآخر ، يكون التقويم ضرورياً بالنسبة للمعلم ، ولكن على المدير / الناظر ألا يكون متحيزاً ولا غير موضوعي : بمعنى ألا يركز على المعلم ويقلل من الإهتمام بتحسين العملية التعليمية ويضعفها ، وفي هذا المجال ، نرى أن عملية الإشراف تتضمن :

- ١ - المتعلم.
- ٢ - الأساليب أو المداخل المختلفة للمعرفة.
- ٣ - الظروف الاجتماعية.

إن الموجهين يجب أن يكونوا معلمين Statemen ، بمعنى أن يكونوا موسوعة للمعلومات ، قادرين على إعطاء التوجيهات ، بالإضافة إلى قدراتهم على إيجاد التوازن والتوازن المستمر في الحقل المدرسي. ومن الملاحظ أن مهمة المديرين / الناظر من أصعب المهام ، وهذا يرجع إلى تنوعها واختلاف الأدوات التي يقومون بها ، بالإضافة إلى ذلك زيارة المعلمين داخل المدرسة ، ومحاولة تحسين أدائهم ، فإنه من الصعب أن تجد وقتاً كافياً للتحدث مع المعلم أو تجد فرصة مناسبة للتخطيط من أجل العمل المدرسي ، وفوق ذلك كله ، فنجاح المدرسة يعتمد في المقام الأول على ماذا يفعله المعلمون مع التلاميذ في الفصول وليس ما يحدث داخل مكتب الإدارة.

وينظر إلى المدير / الناظر على أنه له دور حيادي. فهو الذي يعمل على ترقية وتحسين أداء المعلمين. ومع ذلك فأحدى المشكلات التي تواجه المدير / الناظر في عملية الإشراف هي عدم قدرته كخبير في كل مناطق المنهج ، بمعنى أن المدير / الناظر لا يستطيع أن يتخذ كل القرارات المتعلقة بالمنهج ، ولذلك يجب أن يفوض السلطة لغيره أو يشارك الأفراد أو الجماعات التي يعمل معهم في عملية الإشراف.

ويرى المدير / الناظر أن الهدف من عملية الإشراف يرجع في المقام الأول مساعدة المعلمين بهدف تحسين البرنامج المدرسي ، وفي حالة أن يكون المدير / الناظر فعالاً ونشطاً ، عليه أن يفهم المعلم ، وطبيعة دوره ، كذلك عليه إقامة علاقات طيبة مع المعلمين. ولكي ينجح المدير / الناظر في إدارة وتنظيم مدارسهم ، هناك بعض المبادئ منها :

- ١ - الوفاء بالوعد في تحقيق الأهداف.

- ٢ - تهيئة المناخ المدرسى لتحقيق التوقعات المطلوبة من كل فرد.
- ٣ - تدريب كل فرد على القيام بدور القائد.
- ٤ - كون القائد قوة دافعة وقائداً متحركاً.
- ٥ - الإشراف والتوجيه بطريقة فعالة مع الآخرين.
- ٦ - الاهتمام بالنظام.
- ٧ - استخدام الوقت بطريقة جيدة.
- ٨ - استخدام المصادر المتاحة بطريقة مناسبة.
- ٩ - تقويم النتائج.

ومن أجل إدارة وتنظيم الفصل يجب أن يكون هناك نظام داخل الفصل. كما يجب على التلاميذ أن يدركوا تماماً التصرفات المتوقعة من المعلم وكذلك يجب إزالة الحواجز السلوكية بين المعلم ، والتلاميذ . ومن السلوك المناسب الذى يجب أن يكون من العدالة ، والضبط والدقة بحيث يتناسب مع المداخل المختلفة الموجودة فى الفصل . أن النظام المدرسى يجب أن يفهم وفى نفس الوقت يجب ألا يرتبط بالتغذية السلبية والعقاب . والعنصر الجوهري للنظام الجيد داخل الفصل يجب أن يدرك مع التغذية الإيجابية والسلوك المناسب .

كما يلعب المدير / الناظر دوراً هاماً بالنسبة لفعالية المدرسة ، وكثيراً ما يعتبر سلوكه معياراً يقاس به جو عمل المجموعة البشرية التى تتكون منها المدرسة ، كما أن تفاعل المدير / الناظر مع المعلمين يحدد نتائج المدرسة التى يقاس عادة بدرجات التلاميذ . وهناك متغيران رئيسيان يحددان سلوك المدير / الناظر ويؤثران فى فعالية المدرسة : هما : أسلوب المدير / الناظر القيادى ، وضبطه للوضع المدرسى . وفيما يتعلق بالأسلوب القيادى :

- ١ - فئة المديرين / النظار الذين يركزون اهتمامهم على تعزيز العلاقات الاجتماعية مع أفراد المجموعة التعليمية لكسب المزيد من السلطة والنفوذ والتجارب سعياً لتنظيم العمل التربوى داخل المدرسة ووصولاً إلى النتائج التى تتوخاها الإدارة .
- ٢ - فئة المديرين / النظار الذين يركزون اهتمامهم على العمل نفسه بحيث تنصب جهودهم على تنظيم العمل .

أما عن الوضع المدرسى فإن ضبط الوضع المدرسى من جانب المدير / الناظر له تأثير على فعالية المدرسة ، وتقاس درجة الوضع المدرسى من خلال تقييم علاقات المدير / الناظر بالموظفين ، وتنظيم المهمة للمعلمين ، ونفوذ المدير / الناظر الشخصى ، ولقد أكدت كثير من الأبحاث أن لدرجة ضبط الوضع المدرسى أثراً مباشراً على نتائج المدرسة ، فكلما كانت المتغيرات الرئيسية موالية لعمل المدير ارتفع نتائج المدرسة . كذلك يرى Fiedler "فيدلر" أنه بمقدار ما يتغير الوضع المدرسى بشكل يتوافق مع أسلوب المدير بمقدار ما تزيد فعالية المدرسة . إن إدراك (تصور) المدير / الناظر لعملية الإشراف تعتبر بالنسبة له من الأمور الهامة فى أداء عمله ، ولكن بسبب المتطلبات الكثيرة مع قلة وقته ، نجد أنه لا يستطيع أن يسخر أو يعطى فى حدود ٢٠ ٪ أو ٣٠ ٪ من وقته لعملية الإشراف .

علاقة الموجه مع العاملين فى المدرسة :

ومما لا شك فيه ، أن النقطة الأساسية هنا ليست فى أن يكون الموجه أو المدير / الناظر متسلطاً أو ديمقراطياً أو سلبياً فى طريقة تعامله مع المحيطين به ، ولكن المحور الأساسى هو أن يعرف ويدرك الظروف التى تحيط بالعاملين معه ، وبالتالي يستطيع أن يقيم مناخاً مناسباً لاستغلال أكبر طاقة ممكنة لكل العاملين بهدف تحسين الأداء بالنسبة له . وأيضاً بهدف أداء أفضل بالنسبة لهم . والغرض الأساسى لآى نظام مدرسى هو أن يمد العاملين بأحسن فرص للعمل . ولذلك يقترح Tye أن المناخ المدرسى ينبغى أن يكون مفتوحاً ، فى الوقت الذى يجب على الموجه أن يقوم بإيجاد عملية موازنة فى سلوكه بين القدرة على المبادرة Initiation وبين التقدير والاعتبار Consideration من جانب العاملين معه . ومن هنا يحدث التحسن المتوقع فى المدارس .

وكما أكد Tye على وجود ثلاثة عناصر أساسية من أجل أن تكون عملية الإشراف عملية فعالة وهى :

١ - المجهودات المتبادلة • The Mutual Efforts

٢ - وجود عامل الثقة المتبادلة • Mutual Trust Exists

٣ - العمل التعاونى • Co-Operative Work

ومن الملاحظ أن أكثر من ٨٠ ٪ من مصادر التربية والتعليم تنفق على العامل الإنسانى ، ولذلك يجيب على الموجه أن يدخر كل مجهوداته للأنشطة الإنسانية مثل الفهم الذاتى

Self-Understanding ، وإقامة مناخ مفتوح Setting an Open Climate ، بناء اتصال فعال Building Communication Structures وإدارة وتنظيم الصراع Managing Conflict ، توضيح أدوار اتخاذ القرار - Clarifying Decision Making Roles ، الاهتمام بقدرات الأفراد والتغيير الذى يطرأ فى هذه القدرات Paying Attention to each Individual's ، Capactiy for change

وأخيراً تنفيذ إجراءات أسلوب حل المشكلة ، ومن هنا نتوقع أن يكون قائداً ناجحاً .

ومن أجل أن تكون وظيفة الموجه فعالة وهادفة يجب - أولاً وقبل كل شيء - أن تفهم طبيعة عملية الإشراف ، وفى ضوء هذا الفهم يتصرف أو يتحدد سلوكه . وتعتبر تحصيل الأفكار والخبرات ، والأحاسيس ، الإدراكات هى لب عملية الإشراف التى تكون فى نفس الوقت موجّهات لسلوك الموجه . ومن المهام التى يجب أن يقوم بها الموجه أن يشجع العديد من التكنيكات الخاصة بالتدريس ومنها المساعدة فى وضع خطة التدريس ، مع تتابع أيام الزيارات واستخدام شرائط الفيديو لأجل التحليل والمناقشة ، بالإضافة إلى توضيح كل الوسائل الممكنة والمحتملة والمتاحة لمساعدة المعلم لأجل التدريس الجيد .

ومن الملاحظ أن الموجهين يشغلون مواقع فريدة فى نوعها ، وبالتالي يجب أن يكون لديهم القدرة على المبادرة وتنمية القدرات الموجودة واستغلال الإمكانيات والطاقات لدى العاملين فى المدرسة . وحيث أن التغيير من السمات الموجودة لذلك يستطيع الموجهون أن ينظموا جهودهم من أجل أداء إبتكارى أفضل فى المستقبل . ولهذا يجب علينا أن نتذكر نقطتين على جانب كبير من الأهمية فى دور الموجه المهني هما :

- ١ - الملاحظة والتوجيه والإرشاد وليس التعليم والتفتيش والإلزام .
- ٢ - خلق اتصال حقيقى بين الطفل وثقافته ، إتصالاً يجب أن يولد لدى الطفل أولاً رغبة فى الإحتكاك بترائه الثقافى ، وثانياً يؤدى به إلى تذوق القيم والفرص التى يقدمها هذا التراث ثم يصل إلى أعماق الطفل .

وفى هذا المقام ، يجب أن يكون لدى الموجه :

- ١ - أنواعاً معينة (ألواناً معينة) من المعلومات والمهارات .

٢ - صفات أو سمات شخصية معينة ، بمعنى آخر يجب على الموجه أن يكون لديه معلومات كافية ومهارات بهدف أداء كل بطريقة فعالة بحيث يعمل بطريقة منسجمة مع كل العاملين الذين يعملون في محيطه .

إن الدور الذى يقوم به الموجه يمكنه من مساعدة المعلمين فى فهم أنفسهم وإدراك مواطن القوة ، وأيضاً يساعدهم فى وجود المداخل لمعرفة نواحي الضعف ، يعتبر ذلك التحدى الكبير بالنسبة للموجه مما يتطلب منه مهارة فائقة . وعلى الجانب الآخر ، من أجل أن يفهم المعلمون أنفسهم ، ينبغى على الموجه أن يفهم خصائصهم ، وعليه أن يستمع ويلاحظ ، ويعرف كيف يستفيد من العاملين معه وما هى خبراتهم ، كذلك على الموجه أن يفهم شعورهم نحو أنفسهم ونحو الآخرين . ويستطيع الموجه أن يساعد أعضاء هيئة التدريس لتنمية مهاراتهم وذلك بتقديم طرق بديلة للأداء ، وعليه أن يكون متعاوناً ومتفهماً لكل وظيفة ، وبالتالي يستطيع أن يكون قادراً على إصدار القرار وتقديم الاقتراحات التى من شأنها أن تسهل أداء كل وظيفة يقوم بها . من أجل تحسين عملية التعليم والتعليم يجب تحديد الأدوار الثلاثة الآتية بالنسبة للموجه :

١ - النموذج التوجيهى : Directive Dtyle

ويقوم الموجه بتوجيه المعلم لما ينبغى أن يقوم به لأجل تحسين عملية التعليم والتعلم .

٢ - النموذج التعاونى : Co-Operative style

يحدث اتفاق بين المعلم والموجه على ما ينبغى عمله .

٣ - نموذج المبادرة : Initiative Style

وفيه يقرر المعلم ما ينبغى أن يقوم به لأجل تحسين العملية التعليمية .

إن الإشراف الفعال يتطلب قيادة على مستوى عالٍ من الكفاية والجدارة . والموجه الناجح يجب أن يتسم بالذكاء ، وأن يكون معداً إعداداً جيداً فى مجال التربية وعلم الاجتماع ، وذا خبرة وقدرة على التكيف ، وخبيراً ومعلمياً فى قيادة الجماعة بطريقة ديمقراطية .

الخصائص العامة للقيادة التربوية الناجحة :

من أجل أن تنجح القيادة التربوية يجب أن :

- ١ - تعمل على تحقيق رغبات الأفراد وإشباع الحاجات التي تظهر في الجماعة.
- ٢ - تحاول الانتفاع بما يؤكد علم النفس من ضرورة البواعث الذاتية والحوافز الداخلية للنشاط في كل فرد من أفراد الجماعة.
- ٣ - تقدير إنسانية الفرد واحترامه ، وتقدير كفاءته وما يؤديه من عمل مهما يكن صغيراً ، والاستماع إلى وجهة نظره ووزنها بميزان الصالح العام.

وفي الجانب الآخر ، الصفات الواجب توافرها في المشرف الفني ومنها:

- ١- القدرة على ضبط النفس والسيطرة الذاتية.
- ٢- التمتع بعقلية منظمة تؤمن بالأسلوب العلمي في التفكير وبالنظرة الموضوعية للأمور.
- ٣- فهم اتجاهات الجماعة وتقديم المساعدات والخدمات لها ، والمساهمة في حل مشكلاتها والمساهمة في تحقيق الرضا لكل أفراد الجماعة.
- ٤- الإيمان بقيمة الفرد وبالنزعة الإنسانية.
- ٥- الإيمان برسالة الإشراف الفني وفلسفته مع وجود رغبة أكيدة في العمل بمقتضاها وبذل الجهد لتحقيقها.
- ٦- المرونة واللباقة والجرأة والتضحية في سبيل الواجب.
- ٧- تنظيم التعاون بين أفراد الجماعة.
- ٨- القدرة على الابتكار والخلق والتجديد.

وفي مجال آخر نجد أن صفات الموجه الناجح هي :

- ١- أن يكون ملماً بجوانب العمل ولوائحه وبالخطة العامة وأهداف المؤسسة.
- ٢- أن يكون مؤمناً بالتدريب ووسائله وأهدافه وبأهمية تنمية مهارات الفرد.
- ٣- أن يكون عادلاً لإقامة جو من الارتياح لدى العاملين.
- ٤- يتسم بالانضباط الانفعالي ، فالهدوء والتروى يساعدان على نجاح العمل.
- ٥- أن يكون قوى الشخصية ولديه قدر من الذكاء والفطنة والإيمان بالقيم الخلقية والإنسانية.
- ٦- القدرة على الإقناع والاستعداد للإقناع.

- ٧- الحزم في غير عنف أو قسوة ، والانضباط وسرعة العمل .
٨- المرونة فلا يكون حرفياً (روتينياً) في تطبيق اللوائح والقوانين . ولا يهتم بالشكل بقدر ما يهتم بالجوهر .

ماذا يجب أن يفعل الموجه حتى يؤدي واجبه كاملاً ؟

- أولاً : أن يحرص أشد الحرص على تزويد نفسه بكل جديد في تخصصه .
ثانياً : أن يتعرف على معلمى المادة ، وأن يلم بظروفهم ومسئولياتهم ومشكلاتهم .
ثالثاً : أن يستخدم أسلوب التشجيع وحفز الهمم ، مع التعرض لنقاط الضعف في رفق وأناة ، بغرض الحفاظ على كرامة المعلم في جميع الأحوال .
رابعاً : ألا يفرض على المعلمين رأياً بعينه ، وإنما يترك لهم حرية التجريب والابتكار وإنتهاج الأساليب الخاصة ما دامت تفي بالقصد السليم .
خامساً : أن يكون عادلاً منصفاً في معاملاته وفي تقويم المعلمين ، حتى يكون دائماً أهلاً للثقة .
سادساً : أن يكون نصيراً ومعيناً للمعلمين في الحصول على ما يستحقونه من مشورة أو ترقية .
سابعاً : أن يدرك أن أى برنامج للتوجيه لا يمكن أن يحقق الثمرة المرجوة منه إلا إذا كان تخطيطه أصلاً يدور حول حاجات الطلاب في البيئة التي يعمل بها .
ثامناً : أن يكون مستعيناً دائماً أثناء مروره على المدارس في جولات التوجيه بوسائل تعليمية مختلفة ، لتوضيح الاتجاهات والمذاهب المختلفة والتجارب الجديدة والخطط الناجحة التي يدعو إليها في شتى فروع المادة .
تاسعاً : أن يعقد اجتماعات للمعلمين على شكل مجموعات كبيرة ، وفق تخطيط منظم قبيل بدء العام الدراسي ، وعلى مدارس السنة .
وفي هذا المقام ، ربما يجد الموجهون عوناً في أداء عملهم عن طريق :

١- الحساسية للهدف الإيجابي .

٢- التدعيم أو المساندة المتبادلة .

- ٣- الحساسية للإيفاء بالارتباط.
- ٤- الحساسية للإسهام.
- ٥- الحساسية للجديد أو للتقدم.

وبصفة عامة ، تتضمن مسئوليات الموجه النواحي الآتية :

- ١- التخطيط Planning
- ٢- الإدارة Administration
- ٣- الإشراف Supervision
- ٤- تحسين أو تنمية المناهج Curriculum Development
- ٥- توضيح طرق التدريس Demonstration
- ٦- البحث Research

ويرى Oliva أهمية عملية الإشراف ودور الموجه فى النواحي الآتية :

- ١- ينظر إلى عملية الإشراف على أنها عملية مستمرة وضرورية كخدمة للمعلمين.
- ٢- يستطيع الموجه أن يلعب دورا هاما فى مساعدة كل من المعلمين : أصحاب الخبرة والذين لم يمتلكوا خبرة ، وكذلك المعلمين ذوى الكفاية العالية وغير الأكفاء.
- ٣- يستطيع الموجه أن يغير من سلوك المعلمين ويكون له تأثير ، وذلك فى حالة أتباعه أسلوب التوجيه غير المباشر ، No Directive Approach بدلا من اتباع أسلوب التوجيه المباشر . Directive Approach (do-as-I-tell-you-Approach)
- ٤- يجب على الموجه أن يعمل مع المعلمين بطريقة فردية وجماعية بالرغم من المتطلبات الكثيرة المحيطة بالمعلمين.
- ٥- يجب على الموجه أن يشجع المعلمين على زيادة فعالية ومشاركة وتعاون التلاميذ فى مختلف الأنشطة والمثيرات سواء فى عملية التخطيط أو عرض الموضوعات.

لقد حدد Wiles فى كتابه ، ١٩٨٠ : Supervision : A Guide to Practice

ثلاثة أدوار أو مداخل أو أساليب للتوجيه :

١- الدور الأول : الموجه يعمل كمصمم وإدارى .

As. Designer / Manager.

٢- الدور الثانى : الموجه يعمل كمنسق ، وخط وصل .

As Linker / co ordinator.

٣- الدور الثالث : الموجه يعمل كمساعد أو كعامل .

As Helper / Therapist.

فى كل هذه الأدوار الثلاثة نجد أن الموجه يلعب دوراً فريداً فى نوعه ، ففى الدور الأول يرى الموجه كمنظم ، وإدارى ، وله وظيفة تقويمية ، أما الدور الثانى ينظر إليه على أنه منسق وهمزة وصل لتقديم التسهيلات للتفاعل بين العامل الإنسانى وبين المصادر المالية ، أما الدور الثالث فيرى الموجه كعامل مساند ومساعد وعلاجى لتحسين أداء العاملين فى الحقل التعليمى .

كما أوضح Wilee أهم وظائف الموجه على النحو التالى :

- ١- إتاحة الفرصة لإقامة المناخ المناسب لأسلوب حل المشكلات بالمدرسة .
- ٢- مسئولية اتخاذ القرار فى ضوء المعلومات الكامنة والمصادر المتاحة بقدر الإمكان .
- ٣- إستخدام السلطة دون تسلط ونفوذ ، بقدر ما يعتمد ذلك على الدارة والمعلومات .
- ٤- زيادة الثقة بين الأفراد والجماعات فى المدرسة .
- ٥- تنسيق كافة الجهود بين العاملين فى الحقل التعليمى .
- ٦- تنمية الإحساس لدى العاملين بالانتماء والولاء للمدرسة .
- ٧- الإدارة والتنظيم فى ضوء الأهداف الموجودة بدلاً من الممارسات السابقة .
- ٨- العمل على زيادة مفهوم التحكم الذاتى Self-Control ومفهوم التوجيه الذاتى Self-Direction .

وهناك نموذج للإشراف نجد فيه Model of Supervision أن الموجه Supervisor

ربما يلعب دوراً واحداً ، أو أدواراً متعددة .

وفى هذا النموذج نجد أن الموجه يتسم بالسماة الآتية :

- ١- متعاون . Co-Ordinator.
٢- استشارى . Consultant.
٣- قائد جماعة ومقوم . Group Leader, and Evaluator.

ومن الملاحظ أن هذه الأبعاد الثلاثة السابقة تساعد الموجه للعمل على تحسين وتنمية :

- ١- الوسائل التعليمية . Instructional Development.
٢- المناهج . Curriculum Development.
٣- أداء المعلم . Teacher Development.

إن الموجه يندمج فى الأنشطة الخاصة بعملية الإشراف بحيث يكون منسقا As a Co-ordinator للبرامج المتعلقة بهذه العملية ، والمجموعة التى يعمل معها، والمادة التعليمية وكذلك التقارير . إنه يعمل كوسيط بين البرامج الإشرافية والعاملين فى الحقل التعليمى . ومن هنا فهو يعمل كاستشارى ومتخصص فى المناهج والوسائل التعليمية وفى تنمية أداء المعلم ، وإقامة علاقات بين المعلمين والتلاميذ ، مع إظهار وتقديم بعض الاقتراحات للمعلمين ، وكذلك إظهار وتقديم التكنيكات المختلفة داخل وخارج الفصل لأجل تحسين العملية الإشرافية . حتى أصبح دور الموجه على الصورة الآتية :

- ١- مسانداً . Supporting
٢- مساعداً . Assisting
٣- مشاركاً ، فضلا عنه موجهاً . Sharing Rather Than Directing

ولذلك يجب على الموجه ما يأتى :

- ١- ألا يقف على نقاط الضعف بالنسبة للمعلم ، وخاصة إذا كان على دراية بهذه النقاط، بمعنى ألا يحاول أن يتصيد أخطاء المعلم فى لحظة ضعفه .
٢- الملاحظة غير المباشرة وأتباع أسلوب المشاركة الجماعية .
٣- توضيح الأهداف المرجوة من عملية التعليم لكل من المعلمين والتلاميذ .

٤- يجب على الموجه أن يعرف كيف ينهى المناقشة حين يخرج من الفصل بكلمات مثل : شكرا لاشتراكى معكم فى هذه المناقشة اليوم .
٥- أهمية التغذية الرجعية الفورية من جانب المعلم للتلاميذ ، بمعنى أن المعلم ، مشتاق لمعرفة ماذا جنى أو حصد من تغيير سلوك التلاميذ بالنسبة لما بذله معهم فى المادة العلمية .

٦- إتاحة الفرصة للتلاميذ للمشاركة فى تدريس المادة العلمية .

٧- مساعدة ومساندة التلاميذ عند الضرورة .

٨- إشعار المعلم بالأمن والطمأنينة والعمل على إشباع حاجاته .

ويكمن الدور الرئيسى للموجه فى المدارس اليوم فى أنه يعمل على تنمية العلاقات الإنسانية الشخصية وغير الشخصية . إن دور الموجه ليس فقط إكساب المعلمين المهارات التكنيكية للتدريس ، بل عليه أيضا أن يلعب دورا هاما فى تكوين قيمة فهمهم لأنفسهم وتكوين قيمة فهم التلاميذ لأنفسهم . كما يجب على الموجهين أن يدركوا أبعاد السلوك القيادى ، وأن يدركوا كيفية مقاومة التغيير ، وإتاحة المناخ المناسب لمواجهة التغيير ، وإقامة إستراتيجيات مختلفة لحل المشكلات داخل الفصول .

والموجه الفعال يجب أن يتعامل مع التلاميذ على أساس من الصداقة - والاحترام . ومع هذا العمل الجليل - يجب أن يكون هناك تناسق بين شخصية الموجه مع التلميذ ، ويمكن تحقيق ذلك أيضا عن طريق البدائل العديدة من الواجبات التى يعطيها الموجه للتلميذ ، وهذا لا يتم إلا عن طريق برنامج التوجيه القائم على العمل الذى تدعمه روح الفريق .

وفى الوقت الذى يعطى فيه الموجه التعليمات الخاصة بالجداول والمادة التعليمية . يجب أن تكون هذه التعليمات واضحة ، وفى نفس الوقت يجب أن يقوم بالمتابعة المستمرة والكافية للإطمئنان على تنفيذها ، بمعنى أن مهاراته وطريقة معاملته - كوسيلة إتصال - يجب أن تترجم إلى عمل (أداء) ، كذلك النموذج الذى يتبعه وقدرته كمدير أو منظم يجب أن تترجم إلى نجاح فى عملية الإشراف .

ويستطيع الموجه أن يقدم المساعدة الفعالة للمعلمين عن طريق إبداء المقترحات النابعة من خبرته ومن خلال زيارته للفصول . أيضا يستطيع مساعدتهم عن طريق معرفته

لخصائصهم ، وأن يصارحهم بقدراتهم ليدركوا مدى إمكانياتهم ، وكذلك معرفة إستخدام الوسائل التعليمية بطريقة فعالة . ويجب أن يكون إهتمام الموجه أساساً بتحسين أدوات التعليم والعملية التعليمية داخل الفصل، ولذلك يجب أن يبدأ بالمعلم ، ومساندته وموازرتة للتغيير فى سلوكه داخل الفصل، كما يجب على الموجه أن تكون لديه الرغبة فى التعاون لأجل المعلم ، حقا إن الموجه لا يستطيع تغيير سلوك المعلم ولكن يساعد على تعديل سلوكه إلى النحو الأفضل والمرغوب فيه .

ومن الملاحظ أنه أثناء زيارة الفصل يجب على الموجه أن يدرك تماماً ماذا يجب أن تكون عليه عملية التعلم وطرق التدريس ، وكذلك تحديد الأسس الرئيسية لها ، وإلا فسوف يضع نفسه فى مشاكل هو فى غنى عنها . لذا فإنه من الضرورى للموجه زيارة الفصول ، وفى نفس الوقت عليه أن يحاول مساعدة المعلمين ، وبالرغم من أن هذه الزيارة قد تكون قصيرة ومختصرة ، إلا أنه يجب أن تكون شاملة ومستمرة ، وعن طريق البرنامج الإشرافى يمكن تحسين أسلوب التقويم أو تكييفه لخصائص وظروف التلاميذ ، ومن ثم يمكن تحسين عملية التعلم بالنسبة للتلاميذ .

وفى هذا المقام . فإن التقويم هو العملية التى تحدد فيها فاعلية عملية التدريس وأنماط النشاط : كذلك هو الحكم على أداء أعضاء هيئة التدريس وعلى فاعلية الأنشطة التى يقومون بها والمتعلقة بالتدريس والوظائف التى يؤدونها فى المدرسة . وتعتبر عملية التقويم أداة فعالة وقوية إذا استخدمت بطريقة جيدة ومناسبة مع الحساسية المطلوبة فى ضوء المواقف المتباينة . ويمكن أن تكون أداة للنمو الذاتى ، وفى نفس الوقت يمكن أن تكون أداة لإحباط العزيمة إذا لم تستخدم الاستخدام الجيد .

وربما تكون المصادر المقترحة للمعلومات وسيلة أخرى يستخدم الموجه من خلالها ، أن يساعد أعضاء هيئة التدريس لتنمية مهاراتهم ، كذلك معرفتهم بطرق الحصول على هذه المصادر والمعلومات فى موضوع معين . وربما يفضل المعلمون هذه المصادر (الكتب أو المناهج) من أجل الحصول على أفكار جديدة . ومع ذلك ، فإن دور الموجه فى تنمية ومساعدة المعلمين فى تنمية مهاراتهم وفهم أنفسهم ، يتطلب استخدام كىل مهاراته وإمكاناته لتنمية علاقات مع الآخرين عن طريق التعامل معهم .

إن الموجه الناجح يجب أن يجيد تشخيص المشكلات (مخصفاً) بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون لديه أسلوب الاكتشاف وروح وقيمة البحث . ويجب على الموجه أن يعمل على تحرير الطاقات الإنسانية للعاملين معه . وحسن استغلال إمكانات المدرسة التي يقوم بالإشراف عليها . ومن ثم ، يكون الموجه عنصراً حيوياً في تنمية القدرات الخلاقة للجانب الإنساني بالنسبة للفرد .

وكذلك تقع على الموجه مسئولية تغيير الاتجاهات وأنماط السلوك غير المرغوب فيها ، فبعض هذه الاتجاهات يمكن أن يمثل عائقاً في عملية الإشراف والبرنامج التعليمي ، ولا يمكن التغلب عليها في حالة وجود علاقات غير طيبة بين الموجه والمعلم ، أما إذا كانت هناك علاقات طيبة فمن خلالها يستطيع الموجه أن يغير أو يعدل من هذه الاتجاهات التي يلاحظها في أعضاء هيئة التدريس ويرى ضرورة تغييرها ، ومن هنا فإن العمل مع المعلم يكون أكثر سهولة . وعن طريق حسن الاستماع للمعلم يمكن تغيير اتجاهاته ، والموجه الجيد هو الذي يستمع بدون نقد ، وربما بالتدرج يستطيع مساعدة المعلم في إدراك الاتجاهات المرغوبة في عملية التدريس الفعال . أيضاً العلاقة القائمة على المساندة يمكن أن تساعد المعلم في تنمية طرق جديدة من التفكير وتغيير الاتجاهات على النحو المطلوب .

ولقد أظهر العديد من الباحثين مثل " ليكارت " Likert ، و " كorman " Korman ، و " فيدلر " Fiedler . أن اختلاف المواقف يتطلب نماذج قيادية مختلفة تتناسب مع الموقف ، كذلك أظهرت الشواهد أو الثوابت أنه أصبح من الجلي أنه لا يوجد نموذج مفيد أو فعال في موقف معين ، إنما السلوك العام للقائد يمكن أن يكون فعالاً في كل المواقف بمعنى أن السلوك العام للقائد يعتمد أساساً على الموقف Situation . إن الموجهين في المدارس اليوم يجب إعادة النظر في أدوارهم أو تطوير طبيعة أدوارهم ، ويجب أن تكون هذه الأدوار فريدة في نوعها ، وكذلك يجب أن تكون وظيفية .

إن موجه المستقبل يجب أن يكون قائداً ، بحيث يستطيع تحرير وإطلاق وتنمية الطاقات الإنسانية للعاملين معه في الحقل التعليمي والمدرسة التي ينتمي إليها .

ومن هنا تظهر أهمية وجود رؤية واضحة لطبيعة عمل الموجه في العملية الإشرافية ، وكذلك ضرورة دراسة المجتمع المصري وما يمثله ذلك في الواقع الفعلي من وجهة نظر

الموجهين الذى يقومون بعملية الإشراف ، والموجهين المقيمين داخل المدارس ، والمديرين /
النظار ، والمعلمين ، وكذلك التلاميذ ، بهدف تصحيح مسار عملية الإشراف ورفع
كفائتها بصفة عامة : وأداء الموجه بصفة خاصة .

هدف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى إعطاء صورة واقعية لعملية الإشراف المدرسى فى
مدارسنا ، وما تسير عليه ، وذلك بالتعرف على إيجابيات هذه العملية من جانب ، وأهم
السلبيات والمعوقات والمشكلات التى تواجه عملية الإشراف المدرسى من جانب آخر من
أجل معرفة الواقع التعليمى ورسم تصور لرفع كفاية عملية الإشراف . ومن أجل تحقيق
ذلك قام الباحث بإجراء أربعة استبيانات للسادة : الموجهين / الموجهين المقيمين ،
والمديرين / النظار ، والمعلمين ، والتلاميذ لمعرفة وجهة نظرهم فى عملية الإشراف
المدرسى . ولذلك ينقسم البحث الحالى إلى أربعة أقسام : قسم يخص الموجهين ،
والموجهين المقيمين ، والثانى يخص المديرين / النظار ، والثالث خاص بالمعلمين ،
والرابع خاص بالتلاميذ .

أولاً : الإشراف المدرسى من وجهة نظر (الموجهين / الموجهين المقيمين) :

تهدف الدراسة إلى التعرف على ما يأتى :

- ◀ الأعمال التى يقوم بها الموجه بوجه عام .
- ◀ الأعمال المميزة أو البارزة التى يقوم بها الموجه داخل المدرسة .
- ◀ الأعمال المميزة أو البارزة التى يقوم بها الموجه خارج المدرسة .
- ◀ المبادئ أو الأساليب التى يتبعها الموجه فى عملية الإشراف المدرسى .
- ◀ دور الموجه تجاه المعلم الجديد .
- ◀ كيفية النصائح والإرشادات التى يفضل أن يعطيها الموجه للمعلم .
- ◀ أهم الملاحظات الشائعة التى يصادفها أثناء عملية الإشراف .
- ◀ أهم المشكلات التى تواجه الموجه أثناء القيام بعملية الإشراف المدرسى .
- ◀ أهم السلبيات أو المعوقات التى تواجه الموجه أثناء القيام بعملية الإشراف
المدرسى .
- ◀ أهم العوامل التى تعرقل عملية الإشراف المدرسى .

- ◀ المبادئ التربوية الحديثة في عملية الإشراف التي يقوم الموجه بتطبيقها.
- ◀ أسباب نجاح الموجه في عملية الإشراف المدرسى.
- ◀ بعض التصورات والمقترحات لأجل تحسين أداء الموجه ورفع كفاية عملية الإشراف المدرسى.

ثانياً : الإشراف المدرسى من وجهة نظر (المديرين / الناظر) :

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على ما يأتى :

- ◀ الأعمال التي يقوم بها الموجه كما يرى المدير / الناظر.
- ◀ نواحي الإعجاب التي تلفت نظر المدير / الناظر أثناء زيارة الموجه للمدرسة.
- ◀ الطرق أو الأساليب التي يتبعها الموجه.
- ◀ مظاهر التغيير الذى يطرأ على المدرسة خلال زيارة الموجه لها.
- ◀ مدى تحقيق الأهداف المطلوبة من الإشراف المدرسى.
- ◀ النواحي التي يركز عليها الموجه أثناء عملية الإشراف ، وأهم الملاحظات التي يبديها أثناء زيارته للمدرسة.
- ◀ نواحي القصور في عملية الإشراف.
- ◀ أسباب قصور عملية الإشراف.
- ◀ أهم المشكلات والسلبيات التي تواجه المدير / الناظر عند زيارة الموجه للمدرسة.
- ◀ الشروط التي يجب أن تتوافر في الموجه الناجح.
- ◀ تصورات ومقترحات المديرين / الناظر لتحسين ورفع كفاية أداء الموجه والإشراف المدرسى.

ثالثاً : الإشراف المدرسى من وجهة النظر المعلمين :

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على ما يأتى :

- ◀ الأعمال التي يقوم بها الموجه عند زيارته للمدرسة.
- ◀ نواحي الإعجاب أو المواقف التي تعجب المعلم أثناء زيارة الموجه للفصل.
- ◀ الطرق أو الأساليب التي يتبعها الموجه في عملية الإشراف المدرسى.
- ◀ مدى التغيير الذى يطرأ على المدرسة أثناء زيارة الموجه.
- ◀ الجوانب التي يركز عليها الموجه والملاحظات التي يبديها أثناء زيارة الفصل.

- ◀ مدى تحقيق الأهداف المطلوبة من الإشراف المدرسي .
- ◀ بعض الجوانب التي لا يبدو فيها إهتمام الموجه أثناء عملية الإشراف .
- ◀ نوع النصائح والإرشادات التي يقدمها الموجه .
- ◀ نواحي القصور في عملية الإشراف المدرسي .
- ◀ أسباب معوقات عملية الإشراف المدرسي .
- ◀ أهم المشكلات التي تواجه المعلم عند زيارة الموجه .
- ◀ الشروط التي يجب أن تتوافر في الموجه الناجح .
- ◀ مقترحات المعلمين لرفع كفاية عملية الإشراف وتحسين أداء الموجه .

رابعاً : الإشراف المدرسي من وجهة نظر التلاميذ :

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على ما يأتي :

- ◀ الأعمال التي يقوم بها الموجه أثناء زيارته للفصل من وجهة نظر التلاميذ .
- ◀ أهم نواحي الإعجاب أو المواقف المميزة التي يقوم بها الموجه أثناء زيارة الفصل .
- ◀ الطرق أو الأساليب التي يتبعها الموجه في عملية الإشراف المدرسي .
- ◀ مظاهر التغيير الذي يطرأ على المدرسة خلال زيارة الموجه لها .
- ◀ نواحي تركيز الموجه أثناء زيارته للمدرسة .
- ◀ الإشراف المدرسي بصورته الحالية .
- ◀ نواحي القصور أو الضعف التي لا تعجب التلاميذ في الموجه أثناء زيارته للفصل .
- ◀ معوقات عملية الإشراف المدرسي .
- ◀ المشكلات التي تواجه التلاميذ عندما يقوم الموجه بزيارة الفصل .
- ◀ الشروط التي يجب أن تتوافر في الموجه من وجهة نظر التلاميذ .
- ◀ تصورات التلاميذ لرفع كفاية عملية الإشراف المدرسي وتحسين أداء الموجه .

مشكلة الدراسة :

لقد أثبتت الدراسات والتقارير الرسمية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم أن الإدارة المدرسية والإشراف الفني في مصر يعانيان الكثير من المشكلات والسلبيات ، وأشارت هذه الدراسات والتقارير إلى أن " التوجيه الفني بشكله الحالي لا يستطيع أن يؤدي واجبه ، وبالتالي فإنه لا يوجد مسئول عن كل مادة بالمدرسة " .

وتظهر مشكلة الدراسة الحالية فى :

“ الإشراف المدرسى من وجهة نظر العاملين فى الحقل التعليمى ” (الموجهين ،
الموجهين المقيمين ، والمديرين / النظار ، والمعلمين ، والتلاميذ) وتحاول الدراسة الحالية
أن تجيب عن الأسئلة الآتية :

أولاً : الإشراف المدرسى من نظر الموجهين / الموجهين المقيمين :

- ١ - ما الأعمال التى يقوم بها الموجه بوجه عام؟
- ٢ - ما الأعمال المميزة أو البارزة التى يقوم بها الموجه داخل المدرسة؟
- ٣ - ما الأعمال المميزة أو البارزة التى يقوم بها الموجه خارج المدرسة؟
- ٤ - ما الوسائل أو الأساليب التى يتبعها الموجه فى عملية الإشراف المدرسى؟
- ٥ - ما دور الموجه تجاه المعلم الجديد؟
- ٦ - ما نوعية النصائح والإرشادات التى يفضل الموجه أن يغطيها للمعلم؟
- ٧ - ما أهم الملاحظات الشائعة التى يلمسها الموجه أثناء عملية الإشراف؟
- ٨ - ما أهم المشكلات والسلبيات والمعوقات التى تواجه الموجه أثناء القيام بعملية
الإشراف المدرسى؟
- ٩ - ما أهم العوامل التى تعرقل عملية الإشراف المدرسى؟
- ١٠ - ما أسباب نجاح الموجه فى عملية الإشراف المدرسى؟
- ١١ - أذكر بعض التصورات لأجل تحسين أداء الموجه ورفع كفاية الإشراف
المدرسى .

ثانياً : الإشراف المدرسى من وجهة نظر المديرين / النظار :

- ١ - ما الأعمال التى يقوم بها الموجه أثناء زيارته للمدرسة؟
- ٢ - ما نواحي الإعجاب التى تلفت نظر المدير / الناظر أثناء زيارة الموجه للمدرسة؟
- ٣ - ما الطرق أو الأساليب التى يتبعها الموجه أثناء عملية الإشراف؟
- ٤ - ما مدى التغيير الذى يطرأ على المدرسة أثناء وجود الموجه بها؟
- ٥ - هل يحقق الإشراف المدرسى الأهداف المطلوبة والمتوقعة منه؟ أذكر الأسباب .
- ٦ - ما نواحي تركيز الموجه أثناء عملية الإشراف؟ وما أهم الملاحظات التى يبديها
أثناء زيارته للمدرسة؟

- ٧ - ما نواحي القصور في عملية الإشراف؟ وما أسبابها؟
 ٨ - ما أهم المشكلات والسلبيات التي تواجه المدير / الناظر عند زيارة الموجه للمدرسة؟
 ٩ - ما الشروط التي يجب أن تتوافر في الموجه الناجح؟
 ١٠ - أذكر بعض التصورات من أجل تحسين أداء ورفع كفاية عملية الإشراف المدرسي.

ثالثاً : الإشراف المدرسي من وجهة نظر المعلمين :

- ١ - ما الأعمال التي يقوم بها الموجه أثناء زيارته للمدرسة؟
 ٢ - ما نواحي الإعجاب أو المواقف التي تلفت نظر المعلم أثناء زيارة الموجه للفصل؟
 ٣ - ما طرق أو الأساليب التي يتبعها الموجه في عملية الإشراف المدرسي؟
 ٤ - ما مدى التغيير الذي يطرأ على المدرسة أثناء زيارة الموجه لها؟
 ٥ - ما الجوانب التي يركز عليها الموجه؟ وما الملاحظات التي يبديها أثناء عملية الإشراف؟
 ٦ - هل الإشراف المدرسي بصورته الحالية يحقق الأهداف المطلوبة؟
 ٧ - ما كيفية النصائح والإرشادات التي يقدمها الموجه للمعلم؟
 ٨ - ما نواحي القصور في عملية الإشراف المدرسي؟
 ٩ - ما أسباب معوقات عملية الإشراف المدرسي؟
 ١٠ - ما أهم المشكلات التي تواجه المدرس عند زيارة الموجه؟
 ١١ - ما الشروط التي يجب أن تتوافر في الموجه الناجح؟
 ١٢ - أذكر بعض التصورات لأجل تحسين أداء الموجه ورفع كفاية عملية الإشراف المدرسي؟

رابعاً : الإشراف المدرسي من وجهة نظر التلاميذ :

- ١ - ما الأعمال التي يقوم بها الموجه أثناء زيارته للفصل؟
 ٢ - ما أهم نواحي الإعجاب أو المواقف الالفة للنظر التي يقوم بها الموجه أثناء زيارة الفصل؟
 ٣ - ما الطرق أو الأساليب التي يتبعها الموجه في عملية الإشراف المدرسي؟

- ٤ - ما مظاهر التغيير الذى يطرأ على المدرسة خلال زيارة الموجه للمدرسة؟
 ٥ - ما نواحي تركيز الموجه أثناء زيارته للمدرسة؟
 ٦ - هل الإشراف المدرسى بصورته الحالية يحقق الأهداف المرجوة أو المتوقعة منه؟
 ٧ - ما نواحي القصور أو الضعف التى لا تعجب التلاميذ فى الموجه أثناء زيارته

للفصل؟

- ٨ - ما معوقات عملية الإشراف المدرسى؟
 ٩ - ما المشكلات التى تواجه التلاميذ عندما يقوم الموجه بزيارة الفصل؟
 ١٠ - ما الشروط التى يجب أن تتوافر فى الموجه الناجح؟
 ١١ - أذكر بعض التصورات لأجل تحسين أداء الموجه ورفع كفاية عملية الإشراف المدرسى؟

حدود الدراسة :

تم اختيار عينة البحث من محافظة الإسكندرية ممثلة من الإدارات التعليمية الست (شرق ، منتزة ، وسط ، غرب ، جمرک ، عامرية) بناء على التوزيع الجغرافى (ريف ، حضر ، مدن صغيرة ، مدن كبيرة) من مدارس التعليم الأساسى ، وكذلك من مدارس التعليم الثانوى العام .

كما تم اختيار مجموعة من مدارس محافظة البحيرة ممثلة فى إدارة كفر الدوار التعليمية من مدارس التعليم الأساسى والتعليم الثانوى ، وأيضاً مجموعة من محافظة القليوبية ممثلة فى إدارة بنها التعليمية ، مع مراعاة أن تكون العينة ممثلة من التلاميذ فى الصف الثانى والثالث (الثانوى العام) على أساس نضجهم الفكرى ، وبذلك تكون العينة الصف الثانى والثالث (الثانوى العام) على أساس نضجهم الفكرى ، وبذلك تكون العينة شاملة وممثلة للمجتمع الأصل الذى اختيرت منه ، مما يعزز النتائج التى يتوصل إليها البحث .

المصطلحات :

فيما يلى توضيح للمراد بكل مصطلح من المصطلحات الواردة فى البحث موضوع الدراسة :

١ - الوجه أو المشرف : Supervision

- هو الفرد الذى يشغل وظيفة مشرف (مكانة إشراف).
- هو الفرد الذى له القدرة على إحداث تغيير فى العملية التعليمية فى المدرسة عن طريق ممارسته للسلطة المخولة له.
- هو الفرد الذى يقضى وقتاً فى أداء وظائف معينة.
- هو الشخص الذى يقدم خدمات للآخرين ، وبصورة أدق فى هذا المقام هو منسق Co-ordinator أو موجه Director

الإشراف : Supervision

- ينظر إلى الإشراف على أنه مجموعة من الأنشطة التى تصمم بهدف تحسين العملية التعليمية على كافة المستويات فى البرنامج المدرسى.
- ولقد حدد Harris الإشراف على أنه ، ما يمكن أن تفعله المدرسة مع العاملين ، والإمكانات (الأدوات) أو التى تتغير أو كيف تدار التى لها تأثير على عمليات التدريس من أجل تحسين أداء التلميذ . ويعتبر وظيفة الإشراف من أهم الوظائف فى إدارة وتنظيم المدرسة وهى ليست خاصة بأداء معين ، أو وظيفة معينة ، أو إقامة تكتيك معين ، بمعنى الإشراف من الناحية التعليمية موجه فى المقام الأول لتحسين عملية التعليم والتعلم فى المدرسة.
- الإشراف هو العملية التى يلاحظ من خلالها العاملون أثناء تأديتهم أو تنفيذهم للأعمال المختلفة ، كما أنه مجموعة الأنشطة التى يقوم بها الأفراد والتى تؤثر على عملية التدريس.

الإشراف الفنى : Technical Supervision

- يعرف بأنه تنسيق وإثارة اهتمام وتوجيه المعلمين بقصد توجيه نمو التلاميذ ليتمكنوا من المشاركة بصورة فعالة فى بناء المجتمع الذى يعيشون فيه . إن الإشراف الفنى مجهود منظم ومستمر لتشجيع المعلمين على النمو الذاتى حتى يصبحوا أكثر فاعلية فى تحقيق الأهداف التربوية.

- ويشمل الإشراف الفنى مجموعة من الأنشطة التى تحدث فى الفصل الدراسى . فهو يتعلق بتحسين العملية التعليمية وأدوات التعليم من خلال الملاحظة المباشرة للمعلمين والتلاميذ فى تفاعلهم مع البيئة ، بالإضافة إلى ذلك ضرورة الاجتماع بأعضاء هيئة التدريس .
- العلاقة بين المعلم والمحتوى التعليمى لرغبته فى الوصول إلى تحسن نوعية التعليم وأدائه الوظيفى .

الإشراف العام : General Supervision

- يعنى المظاهر الخاصة بالتنظيم المدرسى والسلوك العام للموجه ، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى يتضمن البرنامج الإشرافى والإدارة والتنظيم الخاصة بالمدرسة .
- يشمل الأنشطة الشخصية التى يقوم بها الموجه والتى ليس لها طابع إدارى ، وبصفة عامة ، يتكون من الأنشطة التى يقوم بها الموجه خارج الفصل .

الإشراف المدرسى : Instructional Supervision

وهو يشمل مجموعة الأنشطة التى يتضمن الإشراف العام والإشراف الفنى . وهذا المصطلح يستخدم للتدبير بين الأنشطة التى يقوم بها الموجه والتى تتضمن تحسين أدوات مواد التعليم والتعلم ، والمناهج ، وبين مجموعة الأنشطة التى يقوم بها الموجه وتتضمن الاهتمام بالمظهر العام للمدرسة مثل المبانى والملاعب ، والخدمات التى تقدم للتلاميذ مثل الوجبة الغذائية .

الكفاية : Efficiency

تعنى الاستعداد والقدرة وتوافر الإمكانيات والمهارات اللازمة التى تؤهل الفرد لعمل ما .

ثانياً : توصيات ومقترحات :

أولاً : توصيات ومقترحات رفع كفاية الإشراف المدرسى من وجهة نظر الموجهين القائمين على عملية الإشراف .

ثانياً : توصيات ومقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسى من وجهة نظر الموجهين المقيمين فى المدرسة .

ثالثاً : توصيات ومقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسى من وجهة نظر المديرين / النظار .

رابعاً : توصيات ومقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسى من وجهة نظر المعلمين .

خامساً : توصيات ومقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسى من وجهة نظر التلاميذ .

وسوف نقوم بعرض هذه التوصيات على النحو التالى :

obeikandi.com

أولاً : توصيات ومقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسى من وجهة نظر
الموجهين (القائمين على عملية الإشراف المدرسى) يوصى بضرورة
الآتى :

١ - حضور دورات تدريبية وتجديدية حول فن الإشراف والإدارة ، وأيضاً دورات
تعالج فن متابعة وتوجيه كل مادة دراسية على حدة ، وأحدث الأساليب التربوية فى
ذلك ، ونقد الكتب الدراسية .

٢ - إيفاد مجموعات من الموجهين إلى إنجلترا أو الولايات المتحدة الأمريكية للإطلاع
على أحدث الطرق التربوية والتوجيهية لاكتساب الخبرات وتصحيح المعلومات ، ويفضل
أن يكون ذلك خلال العطلة الصيفية لمدة شهر مثلاً - أما الدورات والحلقات التى تعقد
فى الإسكندرية والقاهرة وبور سعيد فقد ثبت فعلا عم جدواها .

٣ - يجب مراعاة قرب سكن الموجه من دائرة عمله حتى نجنبه مشاق التنقل
والمواصلات ، كما يجب مراعاة تقارب المدارس التى يشرف عليها .

٤ - التنسيق بين موجهى المواد المختلفة فى المدرسة الواحدة .

٥ - يجب مراعاة الكفاية عند ترقية الموجهين وليس الأقدمية ، بمعنى عمل برامج
تدريبية هادفة تكون هى الأساس فى ترقيتهم وينعكس أثرها فى أدائهم ، مع جدية
برامج التدريب للمرقين إلى وظائف الإشراف والتوجيه .

٦ - تعاون إدارة المدرسة فى تسهيل مهمة الموجه وأداء عمله .

٧ - احترام قرارات واقتراحات الموجه من جميع المسئولين سواء فى المدرسة أو
الديرية التعليمية .

٨ - إمداد التوجيه الفنى بكل جديد وتزويد المكتبة المدرسية بالمراجع التى تخدم
جميع المواد وتوفير الوسائل المعينة فى تدريس المادة .

٩ - عمل ورش عملية - ودورات للتعرف على التطورات الحديثة فى التدريس
وطرق التعليم المختلفة - بمعنى عمل حلقات التدريس للمصغر .

١٠ - البعد عن المجاملات وأن كون الأداء وحده هو قياس التقويم .

١١ - توزيع نصاب أقل على الموجهين من المدارس ، بمعنى خفض النسبة المقررة للموجه من ٧٠ (سبعين) معلماً إلى ٤٠ (أربعين) معلماً فقط ، مع مراعاة قرب تجمعهم جغرافياً .

١٢ - إعفاء الموجهين من الأعمال الإدارية التي توكل إليهم .

١٣ - زيادة الحوافز المالية والأدبية للموجهين ، " فلا يعقل أن يقل مرتب الموجه عند ترقيته مبلغ ستة جنيهاً (٢ اثنين بدل تمثيل + ٤ أربعة حوافز) .

١٤ - فتح باب الترقى للموجهين داخل محافظاتهم بدلاً من النقل منها .

١٥ - تدعيم المدارس بالوسائل السمعية والبصرية الكافية .

١٦ - الاجتماع المسبق بين الموجه ، وممثلى المدارس المنوط بالإشراف عليها للاتفاق على خطة العمل وطريقة السير فيه ، بمعنى اتفاق مسبق لما يجب عمله من امتحانات قبل بدء الدراسة دون تغيير أو تبديل .

١٧ - عدم نقل معلم أثناء العام الدراسي إلا لأسباب جادة وهامة .

١٨ - إعطاء الموجه سلطة اتخاذ القرار وعدم التعامل معه على أنه جاسوس ، بمعنى إعطاؤه سلطات كافية فى توقيع الجزاء والبعد عن المركزية .

١٩ - التقليل من كثافة الفصول بحيث لا يزيد الفصل عن ٣٥ خمسة وثلاثين تلميذاً ليستطيع المعلم متابعتهم .

٢٠ - أن يأخذ المعلم حقه مادياً وأدبياً حتى يؤدي عمله بنجاح ويتفرغ له ، وألا يلهب ظهره غلاء الأسعار والبحث عن عمل آخر ، بالإضافة إلى ذلك العمل على حل مشكلات المعلمين (تحسين مرتباتهم ، بناء مساكن لهم ، ١٠٠٠) وهذا مما يزيد من عطاء المعلم للعملية التعليمية .

٢١ - العمل على تنمية وإذكاء روح التعاون فى إتمام وإنجاز الأعمال والأهداف المرجوة والتنسيق بين العاملين فى الجهد التعليمى .

٢٢ - العمل والمساعدة على تنمية قيادات المستقبل واختيارها من المديرين والنظار والوكلاء .

٢٣- دفع الجميع إلى تثقيف أنفسهم مع إمداد الموجه بالكتب اللازمة والأبحاث والمقالات .

٢٤- النقد البناء من جانب الموجه بحيث يقبله المعلم والعمل على دفع الروح المعنوية عند المبتدئين في التدريس ، وتقديم النصيحة عند الضرورة .

٢٥- إلغاء نظام النقل الآلي ، ونظام الفترات الثلاث ، وإلغاء نظام الفترتين .

٢٦- ضرورة عمل أبحاث في المادة التي يشرف عليها الموجه حتى تظل حية في ذهنه باستمرار .

٢٧- امتداد إشراف موجه القسم إلى الصفين الخامس والسادس من الحلقة الأولى بالتعليم الأساسي بصورة مباشرة أو بالاشتراك مع موجه المادة في الإشراف والتقييم .

٢٨- كثرة عدد الزيارات الميدانية للمدارس .

٢٩- تدريب المعلمين على استخدام الأجهزة الجديدة والوسائل المعينة الجديدة (تجربة التعليم الأساسي) .

٣٠- الإعداد السليم للمعلم وإعطاؤه الفرصة الكافية لإجراء التجارب العملية بنفسه والحصول على النتائج ، وإجراء التجارب على شكل مجموعات ، نظرا لزيادة كثافة الفصل وقلة إمكانات المعامل .

٣١- حصر الكفاءات العالية من المعلمين على الدول العربية .

٣٢- الاهتمام بطلاب كلية التربية من حيث المادة العلمية ، فالطلاب يميلون إلى حفظ واستظهار المعلومات من أجل الامتحان والنجاح في نهاية العام والحصول على شهادة علمية ، والتعيين في وظيفة فقط ، لا من أجل حبهم للمادة العلمية وتخصصهم . ومن الملاحظ عدم اهتمام المتخرجين الجدد بالعمل المدرسي " لا بمبالاة " لا تقدير عندهم للمسئولية بل التدريس لديهم مجرد عمل فقط للحصول على مرتب : وهناك عبارة عند البعض " على قدر أموالهم نعمل " .

٣٣- توفير الوقت للأنشطة المدرسية وأن يكون للموجه دور في ذلك .

٣٤- تزويد المعلمين بالنشريات التربوية وإتاحة الفرصة أمامهم لرفع مستواهم الثقافى والاجتماعى ، ومن الناحية الأخرى تزويد الموجهين بالبحوث التربوية الحديثة المتعلقة بالإدارة والإشراف .

٣٥- العودة مرة ثانية إلى متخرج العلوم أولاً ثم كلية التربية لمدة سنتين .

ثانياً : توصيات ومقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسى من وجهة نظر الموجهين المقيمين فى المدرسة - يوصى بضرورة الآتى :

١ - الدورات التدريبية المستمرة لمناقشة ما يعترض الإشراف من عقبات ووضع أحسن الطرق لتلافي ذلك ، ومن ثم إذا اعترض الموجه أى عقبة تكون لديه خلفية عنها ، مما يودى إلى مساعدته على إزالتها ، بالإضافة إلى أن التدريبات فى العطلات الصيفية بطريقة منظمة ومجدية تهدف إلى تزويد المعلم بكل جديد وتبصيره بحدود مسؤولياته .

٢ - أن يكون للموجه دور فى تخطيط المنهج وإخراج الكتاب المدرسى من حيث الحذف والإضافة وحسن التبويب ، مع ضرورة وجوب إطلاع الموجه على كل كتاب أو قيامه بتشكيل لجنة لفحص الكتب والتعرف على نواحي الخطأ المطبعى ، ووضع التصحيح للأخطاء بمساعدة المعلمين لتلافي مواطن الضعف .

٣ - أن يكون للموجه دور استشارى فى تخطيط جدول المدرسة لوضع المعلم المناسب فى المكان المناسب فى العملية التعليمية ، دون مجاملة أو حرج لمراعاة الصالح العام .

٤ - حسن اختيار الموجه ، بحيث لا يعتمد على الأقدمية المطلقة ، ورفع مستوى التدريبات التى تعطى للمرشحين للترقية ، لأنها تكون فى مواد بعيدة كل البعد عن المعلومات التى تفيدهم فى توجيه المادة التى سيقومون بالتوجيه فيها ، بمعنى أن يوضع الموجه المناسب فى المكان المناسب حتى يستطيع القيام بالتوجيه ، وأن يختار الموجه بالكفاية لا بالأقدمية ، حتى تتوافر فيه القدرة على التوجيه .

٥ - أن يتمتع الموجه بالشجاعة الأدبية والرأى الحر والنزبه ، ليواجه المقصرين ويعالج نواحي القصور فى المدرسة ككل .

٦ - أن يناقش المعلم فى المنهج ويعرف مدى استيعاب التلاميذ ، لمعرفة نواحي القصور فى الموضوعات التى تدرس .

٧ - التفرغ التام للناحية الفنية (كموجه فنى مشرف متخصص فقط) وإبعاده عن الناحيتين الإدارية والمالية .٠٠ بمعنى أن تكون وظيفة موجه القسم بالذات العملية الفنية البحتة وأن يترك عملية الإدارة والمكاتب التى تستهلك معظم وقته .

٨ - صرف حوافز مادية ، وطبيعة عمل الموجه ورفع مستواه المادى للظهور بالمظهر المشرف ، بمعنى رفع التقدير المادى والمعنوى للموجه لأن ذلك يؤثر فى إشرافه على المدارس .

٩ - مراعاة قرب مكان المدارس من مسكن الموجه لتوفير الراحة النفسية والجسمية ليكون عمله موفقاً .

١٠ - الإطلاع الدائم والمستمر على المناهج لمتابعة أى تغيير أو تعديل مع التدريب على أحدث الوسائل التعليمية ، والإلمام الكامل بالمناهج الدراسية وكيفية تدريسها بطريقة تربوية .

١١ - الإقلال من عدد المدارس التى يشرف عليها الموجه حتى يكون الإشراف مجدياً والمتابعة مستمرة .

١٢ - العلاقات الإنسانية - التى تحتل درجة عالية من الأهمية - بين الموجه والمعلم - والبعد عن المجاملات الشخصية .

١٣ - إعطاء الموجه السلطة داخل قسمه بما يسمح له بالتصرف فى حدود النقل والندب لصالح العمل ، ومع سرعة البت فيما يبدية من آراء أو مطالب خاصة بسير العمل .

١٤ - ترقية الموجه ليكون مشرفاً فى المادة التى درسها وليس فى المكان الخالى .

١٥ - التعرف على إمكانات المدرسة حتى يستطيع فى ضوءها أن يوجه العمل والبيئة المحيطة بها .

١٦ - أن يعتبر عمله مكملاً لعمل المعلم فتنتم توجيهاته كلها بطريقة إنسانية، ويعامل المعلم معاملة كريمة يغلب عليها طابع الزمالة والأخوة ، وليس تصيداً للأخطاء ، بل الغرض من وظيفته هو التوجيه والإرشاد ، للوصول إلى أفضل الطرق التربوية التى تتم من خلالها العملية التعليمية .

١٧ - أن يكون الموجه قدوة أمام المعلم فى عمله وتصرفاته وحضوره فى المواعيد الرسمية وكذلك انصرافه .

١٨ - الثقة المتبادلة بعيدا عن الإرهاب والتسلط ، والبعد عن البيروقراطية فى اتخاذ القرارات .

١٩ - أن يكون أسلوبه فى المناقشة حسناً ومقنعاً .

٢٠ - أن يكون ذات إيمان صادق وعزيمة قوية ويواجه الصعاب بنفسه .

٢١ - أن يزود بالإمكانات التى تعينه على إنجاح العملية التعليمية وعقد الندوات التربوية ، وتبادل الزيارات بين المحافظات للوقوف على نواحي التقدم ، ونقل الخبرات والعمل على راحته النفسية بتخفيف الضغط العصبى ، وتخفيف مسؤوليته عن أى قصور يحدث : وفى نفس الوقت يكون على مستوى المسؤولية : ولديه القدرة على مواجهة الصعاب والمشكلات فى الحقل التعليمى .

ثالثاً : توصيات ومقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسى من وجهة نظر المديرين والنظار - يوصى بضرورة الآتى :

١ - عقد دورات تدريبية دورية للموجهين للإطلاع على كل جديد ومتطور فى العلوم النظرية أو العملية أو التكنولوجية وتطبيقها فى مجال التدريس .

٢ - ألا يكون الترقى لشغل وظيفة الموجه بالأقدمية كما يحدث الآن ، بل ينبغى اختيار أفضل العناصر ممن لديهم القدرة على العطاء والتطور ، بمعنى أن يكون الاختيار للأنسب وذلك على أساس الاختبارات بين الشباب الذين تنطبق عليهم شروط الترقية وليست الأقدمية هى الأساس .

٣ - أن يكون لكل مدرس موجه مقيم متفرغ للعملية التعليمية - الناظر الحال رقى إلى موجه مقيم ، والواقع غير ذلك فهو ما زال يمارس عمله كناظر، وعلى رأسه المدرسة من ألفها لياؤها .

٤ - أن يكون للموجه دور فعال فى استكمال الوسائل المعينة من قسم الوسائل التعليمية لا أن يكون مجرد ناصح .

- ٥ - أن يجتمع الموجه بالمعلمين الخاضعين لإشرافه ويتداول معهم أهم المشكلات التي تعرضهم ويقترح معهم أيضاً أحسن الحلول الممكنة لا الحلول الخيالية.
- ٦ - إعادة النظر فى شروط الترقى إلى وظيفة موجه ، وإعطاؤه السلطة فى قسمه ، بما يسمح له بدفع عجلة القيادة إلى الأمام.
- ٧ - رفع المستوى المادى للموجه ، حتى لا يشعر بالإحباط ، وأن يطبق عليه نظام الحوافز والبدلات ، فليس من المعقول أن يرقى ناظر إلى موجه ثم يقل مرتبه تبعاً لذلك .
- ٨ - استقرار العملية التعليمية ، بمعنى ، ألا يفاجأ كل يوم بقرار (ينسخ) (ينقض) القرارات السابقة.
- ٩ - الحالة الصحية للموجه مهمة جداً ، فلا عطاء ولا أمل لمن طحنه المرض أو المشكلات أياً كانت .
- ١٠ - التقرير الذى يضعه الموجه بشروطه الحالية (٧٠ سبعين درجة من ٨٠ ثمانين درجة ، والناظر ١٠ عشر درجات) غير مجز ، لأن الناظر هو الذى يحتك بالمعلم دائماً ، والموجه زيارته - بالقياس - محدودة وقليلة ، بحيث لا تمكنه من الحكم على المعلم ومدى إنضباطه ، لذا يجب أن يكون التقرير مناصفة بين الناظر والموجه ، وأن نتحرر من عقدة كل شىء تمام ، كل شىء ممتاز ، ويأخذ كل قدر عطائه .
- ١١ - مراعاة أن بعض الموجهين يرون فى المنصب مغنماً ، بمعنى أن كل المرءوسين لهم يجب أن يخضعوا لشروطهم (هدايا فى المناسبات ومجاملات) وإلا فالحرب الخفية والمعلنة ، مما يصرف الجميع عن أداء المهام المنوطة بهم .
- ١٢ - عدم قياس التقديرات بالسنوات الماضية .
- ١٣ - تقييم المعلم من جميع النواحي .
- ١٤ - وضع التقارير السنوية على مستوى الأداء فقط وليس لعملية الخواطر دور فى ذلك .
- ١٥ - كثرة عدد الزيارات المتابعة لمنهج المادة : بمعنى خفض عدد المعلمين المنوط بالموجه الإشراف عليهم مما يمكنه من متابعتهم متابعة جيدة .

١٦ - إقامة يوم كامل بالمدرسة للتعرف على مشكلات المادة.

١٧ - إذا عقد اجتماع يفضل أن يكون في الفسحة حتى لا تتعطل الحصص.

١٨ - أن يكون له مكتبة بها كتب ومراجع تناسب طبيعة عمله.

١٩ - أن يكون أخصاً أكبر للجميع ، لينا في غير ضعف ، حازماً في غير عنف ، حتى تلقى توجيهاته وإرشاداته آذاناً صاغية وقلوباً واعية تعمل على تنفيذ ما يطلب منها.

٢٠ - العمل على اتساع أفنية المدارس وإبداء الرأي للقطاع ، والمديرية التعليمية فيما يلزم المدارس ، وخصوصاً المجالات والأنشطة المختلفة وإيجاد فصول وأماكن لممارسة أعمالها.

٢١ - الاهتمام بالمشكلات التي يعرضها الموجهون من واقع خبراتهم والعمل على حلها ، مع نقل الخبرات والتجارب التربوية الحديثة في مجال الإشراف والعمل على تطبيقها.

٢٢ - التقليل من عدد المدارس والفصول التي يشرف عليها ، حتى يتمكن من الإشراف الدقيق ، وذلك بأن تتاح له الفرص للإكثار من زيارة المدرسة لكي تكون هناك صلة دائمة يتعرف من خلالها الموجه على احتياجات المدرسة.

٢٣ - أداء تعليمي متكامل يبدأ من بناء المدرسة واستكمال كل ما بها ، وإعداد معلم بلا مشاكل ، ومستوى أداء أمثل من جميع الظروف المحيطة بالقضية التعليمية ، ثم إشراف وتوجيه لسد الثغرات ، لكشف الأخطاء والتصحيح لا التجريح من خلال تكامل الشكل التعليمي ، وبذلك يمكن أن نعد دور الموجه حلقة ضمن سلسلة الشكل التعليمي.

٢٤ - التطوير المستمر ودراسة البيئة التي توجد فيها المدرسة ومدى استفادتها من موقعها ، بحيث لا تكون كل مدرسة صورة طبق الأصل من الأخرى.

٢٥ - ينبغي أن يتوافر في الموجه ما يأتي :

< إلمامه التام بالمناهج الدراسية وتفهمه لها.

< العدالة في تقييم المعلمين.

< أن يكون مرشداً وموجهاً للمعلمين لا متصيداً لأخطائهم.

◀ الإلمام بالطرق والوسائل العلمية والتربوية وتطبيقها فى مجال التدريس
وفى الحقل التعليمى .

◀ النقد البناء بحيث يتقبله المعلم والناظر على السواء .

◀ أن يمتلك القدرة على الإقناع والمناقشة ، بمعنى ألا يفرض ما يريد على
المدرسة دون إقناع ورضا .

◀ الموجه - أساساً - ناقل للخبرات بين المدارس التى يشرف عليها .

◀ ألا يميز مدرسة على أخرى فى توزيعه للمعلمين ، وسد العجز فى
مدرسة دون أخرى .

◀ أن يكون أخاً للجميع محباً لهم .

◀ إطلاعه على كل جديد ، بمعنى سعة إطلاع الموجه بالدرجة التى
تجعل كلا من الناظر والمعلم يشعر به ، مما يجعل نقده أكثر قبولاً .

◀ أن يكون حسن المظهر من حيث اهتمامه بملابسه وشكله العام .

◀ الثبات والهدوء والوقار والسماحة والرونة والاتزان فى اتخاذ القرارات .

٢٦ - يجب تكليف المدرس الأول بالقيام بعملية التوجيه ، وكذلك تكليفه بعملية تقييم
المعلم لا الموجه .

٢٧ - يقتصر دور الموجه على وضع الخطوط العريضة لتنفيذ المنهج .

٢٨ - الاتصال الدائم والدورى مع أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بالعمل فى
المدارس التى يشرف عليها ، والعمل على حل مشكلاتهم فى جميع النواحي .

٢٩ - متابعة التلاميذ المتأخرين دراسياً مع معلمى الفصول واتخاذ افضل الطرق
والأساليب للنهوض بهؤلاء التلاميذ .

٣٠ - الاحتكاك الدائم والمستمر بالمناهج والإطلاع على أحدث النشرات فى مجال
التعليم .

٣١ - تطبيق الرسائل العلمية الحديثة فى عملية التقييم بالنسبة للمعلم والتلميذ .

٣٢ - البعد عن المظهرية والشكليات ومحاربتها .

٣٣ - الاهتمام بتشجيع المعلم المخلص وإعطاؤه حقه فى التقارير .

٣٤ - تكريم الموجه أدبياً ومادياً ومكافأة الموجه النشط وعدم مساواة غير النشط.

٣٥ - أن يمتد إشراف الموجه على الصفين الخامس والسادس ، لأنه امتداد لمرحلة واحدة هي المرحلة الأولى من التعليم الأساسي .

٣٦ - أن يصرف للموجه بدل انتقال دائم .

٣٧ - أن يكون متطوراً واعياً فاهماً للمشكلات التي تعرض عليه ، وألا يكون سريع العصب ناقماً عند سماعه لأية مشكلة ، حتى يتعرف على كل ما يدور داخل مدارسه ، والعمل على حل مشكلاتهم على قدر الاستطاعة دون تأجيل أو تسويق .

٣٨ - أن يمارس الموجه العمل ثلاثة أشهر على الأقل لأداء وظيفته قبل تسلمه لها ، وبعد ذلك يعد لشغلها رسمياً إذا صلحت قدراته .

٣٩ - عدم التقيد بالمعايير التي تعتمد على الأقدمية في تعيين الموجهين ، بل يجب أن تقوم على الاختبارات وقوة الشخصية واللباقة وحسن التصرف والقدرة على تحمل المسؤولية والإخلاص في العمل .

٤٠ - عند تعيين الموجه لأي قسم تعليمي تراعى ظروفه وقرب مسكنه أو بعده عن المواصلات حتى يصل إلى عمله مستريح الجسم سليم الفكر يعمل في هدوء وروية ونشاط .

٤١ - النظر في شروط المكافأة التشجيعية ، حيث إن البعض كمعلمي الفصول والمواد ترتبط العلاوة بنتيجة مادته أو فصله ، على حين أن معلمى الموسيقى والتربية الرياضية والزراعية يحصلون على المكافأة دون ارتباط بالنتيجة ، وهذا ليس من العدالة في شيء ، وكذلك الموجه ترتبط علاوته بالنتيجة فلا يحصل عليها إلا بمقتضى النتيجة على حين يحصل العامل على العلاوة بالتقارير فقط ، ولذلك ألا ترتبط المكافأة التشجيعية بالنتيجة آخر العام .

٤٢ - سد العجز فوراً لتسيير العجلة التعليمية فى مجالها السليم ، وتطهير المجال التربوى من الشوائب والدخلاء وغير التربويين وغير المتخصصين .

٤٣ - عقد لقاءات مستمرة للموجهين مع الخبراء والمستشارين بمعنى عدم تجمد فكر الموجه أو الرضا بالأمر الواقع .

٤٤ - أن يسأل التلاميذ الأسئلة التي فى مستوى التلميذ العادى حسب مستواهم العلمى والعملى أو حسب ما درسوا.

٤٥ - أن يكون توجيه الموجه للمعلم بعيداً عن التلاميذ.

٤٦ - ينبغى على الموجه تهيئة أذهان التلاميذ والتجاوب معهم عند دخوله الفصل بحيث يطمئنهم ، لأن بعض التلاميذ يفزع من كلمة موجه.

٤٧ - يجب على الموجه أن يكسب المعلم بالتشجيع ، ومن ثم سوف ينتج.

٤٨ - مشاركة المعلم والناظر والمدير والموجه مشاركة وجدانية لرفع كفاية التعليم ، مع إيمان الموجه والمعلم والناظر بأن هدف الجميع يمضى نحو كفاية العملية التربوية ، وذلك من أجل تحسين أداء الموجه ، لما فيه النهوض بالتعليم ورفع شأنه.

٤٩ - يجب أن تكون مهمة الموجه التوجيه والإشراف لا تصيد الأخطاء.

٥٠ - إعداد دروس نموذجية يقوم الموجه بشرحها للمعلمين أولاً ثم فى الفصل لتكون معيناً لهم على اكتساب الخبرة.

٥١ - أن يكون إشرافه فى نفس المرحلة وله خبرة ودراية واسعة بالعمل فى المجال ليحسن عملية الإشراف.

٥٢ - أن يشارك الناظر أو المدير فى مشكلاته ويساعده فى حلها وبالطريقة الديمقراطية بدون مجاملات ، وألا يكون الموجه دكتاتورى الرأى.

٥٣ - إلغاء نظام الفترات والعودة لنظام اليوم الكامل.

٥٤ - الاهتمام بالتدريبات العملية للتلاميذ تحت إشراف الموجهين وإعداد كل الوسائل اللازمة لذلك والتنسيق والتعاون بين المدارس.

٥٥ - العمل على استكمال العجز فى :

← أعضاء هيئة التدريس .

← الكتب والكراسات .

← أدوات النظافة .

← الأدوات المدرسية .

- < عدد الفصول ، حتى لا تتكدس المدارس بالتلاميذ .
< وصول خطط المناهج وتوزيعها قبل ابتداء العام الدراسي .

٥٦ - الحث على زيادة مكافآت التلاميذ والمعلمين والموجهين ، مع عدم إغفال المتمازيين فى الناحية التعليمية والأنشطة .

رابعاً : توصيات ومقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسى من وجهة نظر المعلمين - يوصى بضرورة الآتى :

١ - تقويم المعلم لا يقتصر على الموجه أو المدير / الناظر فقط ، بل ينبغى أخذ رأى التلاميذ ، بمعنى ضرورة أن يتم تقدير عمل المعلم من خلال عدة معايير وليس عن طريق الموجه أو المدير / الناظر .

٢ - مراعاة أن بعض الموجهين غير مؤهلين تربوياً ، بمعنى أنهم لم يحصلوا على مؤهلات تربوية فى أغلب تخصصاتهم ، وينبغى أن تعطى لهم دورات تربوية وتأهيلية للقيام بهذه الوظيفة على أكمل وجه ، كما ينبغى أن يكون التوجيه والإشراف مسنداً إلى من يحصلون على الماجستير أو الدكتوراه إذا لم يكونوا من أساتذة الجامعات .

٣ - ألا تكون الترقية للتوجيه بالأقدمية المطلقة فقط ، ولكن حسب الاستعداد ؛ لأن معظم الموجهين يرقون عندما يقترب سنهم من الإحالة على المعاش ، وهذا ما يؤدي إلى ضياع المعنى الصحيح لعملية التوجيه ، لذلك يجب ألا تتدخل الأقدمية المطلقة فى الترقى للوظائف الإشرافية .

٤ - رفع المرتبات وزيادة الحوافز المادية ، بمعنى تحسين الحالة المادية للموجه .

٥ - الاهتمام بالأبحاث العلمية التربوية ، بحيث يقوم صاحب البحث بالإشراف على تنفيذه بمساعدة المعلمين ، والذي يقوم بتدريبهم مع الإلمام بالطرق التربوية السليمة وتطبيقها فى مجال التدريس .

٦ - عدم توحيد النمط العام للتعليم بصفة عامة ، والإشراف بصفة خاصة ، بحيث يختلف حسب البيئة وهذا ما يؤكد البحث العلمى . ومن ثم يقوم الموجه بالإشراف على تنفيذ الطرق التربوية فى التدريس ، لأنه أكثر الناس علماً بهذا الأسلوب وكيفية تحقيقه حسب الإمكانيات المتاحة .

٧ - يجب على الموجه أن يقيم أطول وقت ممكن فى المدرسة مما يتيح له الفرص المناسبة للقيام بعملية الإشراف .

٨ - الاهتمام بالإمكانات المادية بالمدارس .

٩ - كثرة عدد مرات الزيارات للمدارس لتحقيق إشراف يكون على المستوى العلمى الصحيح .

١٠ - تنمية روح القيادة وأساليبها للمعلمين ، بدءاً من التحاقهم بكلية التربية حتى ترقيتهم إلى وظيفة موجه .

١١ - يجب أن تتوافر الشروط الآتية فى الموجه :

- ◀ أن يكون متديناً ، حتى لا يظلم أو يحابى أحد .
- ◀ أن يكون حسن السمعة منذ عهده بالتدريس .
- ◀ أن يكون قدوة فى العمل والنظام للمعلمين .
- ◀ أن يكون قوى الشخصية .
- ◀ أن يكون قوياً فى المادة العلمية .
- ◀ أن يكون حكيماً عند التوجيه .
- ◀ أن يكون تربوياً .
- ◀ أن يكون ملماً بعلم النفس الاجتماعى وظروف الحياة لكل معلم .
- ◀ الدبلوماسية والذوق فى أداء عمله .
- ◀ الخبرة الفعالة فى النواحي الإدارية والإشرافية .
- ◀ أن تكون مهمته الأساسية تذليل العقبات وأن يزيل الحواجز بينه وبين العاملين معه فى الحقل التعليمى .
- ◀ أن يعمل على تكوين علاقات شخصية مع جميع المعلمين .
- ◀ تحقيق العدالة والإنصاف بينهم خاصة فى وضع التقرير .
- ◀ الإتقان ، والإخلاص والتفانى فى العمل .
- ◀ الإحساس بأهمية الذات .
- ◀ أن يكون ذا ضمير حى .

◀ أن يكون الوجه على معرفة بظروف المعلمين لإعطائهم أحقيتهم فى
الحصص .
◀ الإطلاع المستمر على المنهج والمادة التى يشرف عليها وإضافة كل جديد بقدر
الإمكان .

١٢ - تقليل نصاب الوجه من المدارس التى يشرف عليها .

١٣ - أن تكون المدارس التى يشرف عليها الوجه قريبة من مسكنه بحيث يتمكن من
أداء عمله بإتقان .

١٤ - أن يقف الوجه على أحدث الأساليب التربوية فى طرق التدريس .

١٥ - ألا يحاول الوجه تثبيط همة المعلم بإعطائه تقارير ضعيفة ، بل يجب عليه أن
يشجعه من حين لآخر .

١٦ - عقد دورات تدريبية فى كليات التربية للموجهين ، للتعرف على أحدث ما
توصلت إليه علوم التربية بالنسبة لعملية التوجيه من حيث : الأهداف ، وتحسين الأداء
والأساليب المتبعة فى عملية التوجيه . وهذا يعنى إعداد دورات تدريبية تربوية للوصول
إلى أحسن الطرق التى تؤهلهم للقيام بعملهم .

١٧ - ألا يخضع لأى مؤثرات خارجية خاصة من جانب النظار والمديرين .

١٨ - عقد ندوات بين أعضاء هيئات التدريس فى المدارس .

١٩ - أن يكون النقاش حراً وصريحاً دون قيود ما دام يخص العلاقة بين المعلم والمشرف
والمدرسة والعملية التعليمية ككل .

٢٠ - عمل مؤتمرات من قبل أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية للوقوف على مواطن
الضعف عند الموجهين ، والتعرف على بعض المشكلات التى تواجههم وكيفية حلها .

٢١ - إعطاء الوجه حرية أكبر فى اتخاذ القرارات وتنفيذها ، بشرط أن تكون واقعية
وبعيدة عن أية محاباة ، ومن ناحية أخرى إلغاء السلطة من يد الوجه ، من حيث
استخدام درجات التقارير حتى يصبح عمله التوجيه البحث دون أية ضغوط .

٢٢ - عدم التمسك بالنظام التقليدى فى التدريس ، وعدم استغلال وظيفة الإشراف فى تحقيق بعض المآرب الشخصية وفرض الرأى والتعسف .

٢٣ - أن يتم عمل إختبار شخصى للموجه يتضمن : النظر ، طريقة الإلقاء ، قوة الملاحظة .

٢٤ - أن تكون الصفات الشخصية أساساً لأختيار الموجه ، ويأتى بعدها السن والخبرة ، كذلك تكون الكفاية العملية والتربوية هى الأساس للتوجيه .

٢٥ - أن تكون هناك محاضرات دورية يلقىها أستاذ جامعى متخصص يوضح فيها أهمية التوجيه وكيفيته ، والهدف البعيد الذى يرمى إليه ، وبعض التعليمات والطرق والأساليب الحديثة فى معالجة المواقف مع المعلمين ويلتزم الموجه بحضورها حتى يكون تربوياً فى عمله .

٢٦ - ألا تلزم الإدارة التعليمية الموجهين بنسبة نجاح معينة تضغط على الموجه ويضغط بها الموجه على المعلم ولا يبقى سوى النتيجة الصورية للنجاح .

٢٧ - عمل ندوات ومقابلات بين المعلمين والموجهين فى بداية العام الدراسى لمناقشة العملية التعليمية ككل .

٢٩ - متابعة الموجه الأول للموجه بالنزول إلى المدارس ومعرفة مدى صحة التوجيهات والإرشادات والحكم على مستوى التلاميذ .

٣٠ - مساندة الموجه للأحداث الجارية ومعرفة الخصائص العامة للثقافة المحيطة من قيم وعادات وتقاليد والوقوف على أهم التغيرات التى تحدث فى المجتمع .

٣١ - توجيه المعلم ومتابعته باستمرار ، لتنفيذ التعليمات والإرشادات وإعطاء الحقوق ، فالمجد يعطى حقه ، ويعد إعداداً خاصاً فى شكل دورات تدريبية بالمناطق التعليمية ؛ بمعنى آخر تهيئة المعلم ومساعدته على اتباع الوسائل التعليمية وطرق التدريس الحديثة باستمرار مع المتابعة المستمرة ، ومن ثم يمكنه أن يتقدم علمياً وتربوياً ؛ وبذلك تصبح العملية التربوية عملية ناجحة .

٣٢ - حسن إعداد الموجه قبل تسليمه عمله من الناحية العملية والتربوية .

٣٣ - إقامة الموجه في المدرسة مع معلميه لمدة شهر في بداية العام الدراسي يؤدي إلى تفهم المعلم لطبيعة عمل الموجه وشخصيته .

٣٤ - إيجاد ترابط بين الموجهين والمعلمين للإشتراك في أعمال علمية وتربوية خاصة بالنظام المدرسي .

٣٥ - أن يتم تغيير الموجهين أو نقلهم بطريقة غير بيروقراطية .

٣٦ - إعداد بعض التوجيهات والإرشادات الخاصة بعمل الموجه وتوزيعها على الموجهين للإلتزام بقواعد عملهم كما ينبغي أن يكون .

٣٧ - العمل على أن يكون تقرير المعلمين معروفاً للمعلم نفسه حتى يعرف مدى صحة تقويمه .

٣٨ - أن تتم عملية الإشراف عن طريق مجموعة من الموجهين أو المستشارين في نفس تخصص المادة وليس موجهاً واحداً ، بمعنى ألا يقوم شخص واحد بالتوجيه .

٣٩ - المدرس الأول وهو موجه المادة المقيم ، يجب أن يكون له رأى في التوجيه وتقييم المعلم .

٤٠ - تمكين الموجه من تحقيق كل متطلباته التربوية دون تعقيد .

٤١ - أن يكون لدى المعلم القدرة على مراجعة الموجه دون خوف من سلطة الموجه أو مدير المدرسة .

٤٢ - أن توضع قيود أو معايير يتبعها المدير / الناظر في وضع التقارير الخاصة بالمعلمين .

٤٣ - أن يكون الموجه والمعلم في طريق واحد من خلال مجالات علمية مثل تطوير كتاب مرشد للمعلم ، ومن خلال ذلك يمكن قياس قدرة المعلم على التطوير .

خامساً : توصيات ومقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسي من وجهة نظر التلاميذ - يوصى بضرورة الآتي :

١ - أن يكون متفرغاً تماماً لعملية التوجيه بحيث لا يقوم بأية مهام أخرى .

- ٢ - أن يكون هناك إشراف تربوي على الموجهين للإحتفاظ بمستواهم الفنى ومتابعة عملهم من حيث الزيارات الميدانية وحسن الأداء.
- ٣ - عقد دورات تربوية تدريبية من آن لآخر تخضع لأسلوب البحث العلمى لمسيرة التطوير الدائم فى المناهج الدراسية.
- ٤ - تعيين موجه متخصص فى كل مرحلة تعليمية حتى تتحقق الفائدة المرجوة من تخصصه فى مجال المرحلة التى يعمل بها.
- ٥ - ينبغى ألا تتحول زيارته الميدانية إلى إحتفاء خاص به ، بل تكون فى نطاق العمل المدرسى ، وتكون معاملته للتلاميذ كوالد وللمعلم كموجه.
- ٦ - الاجتماع بالتلاميذ وقتاً كافياً يسمح بالتعرف على أهم ما يواجههم من صعوبات.
- ٧ - الابتعاد عن أسلوب الإرهاب واتباع الأسلوب العلمى المتحضر الذى يتصف بحسن المعاملة.
- ٨ - الزيارات المفاجئة لمعرفة المستوى العلمى الصحيح للتلاميذ ، وأهم ما يعانون منه.
- ٩ - تنظيم دراسات للموجهين فى مجال علم النفس ، حتى يتعرف الموجه على أحوال التلاميذ النفسية فى مراحل أعمارهم المختلفة.
- ١٠ - تردد الموجه على الفصول أثناء زيارته للمدرسة ، مع ملاحظة متابعته الإشرافية للمعلم وللتلاميذ طوال حصة كاملة.
- ١١ - معاملة التلاميذ كأبناء له والحرص على مصلحتهم بمتابعة استيعابهم لشرح المعلم وعلاج نواحي القصور التى تترتب على ذلك.
- ١٢ - الاستجابة إلى المطالب العادلة من جانب التلاميذ وإزالة أسباب شكواهم من أى معلم.
- ١٣ - التعاون مع كافة المعلمين للنهوض بالإشراف المدرسى.

- ١٤ - يجب أن يكون مدير المدرسة هو المشرف على المعلمين لأنه متواجد في المدرسة بصفة مستمرة مما يهيئ له الإشراف الدائم .
- ١٥ - أن تتوفر للتلاميذ حرية إبداء الرأي في الدرس للموجه دون خوف من الدرجات بالنسبة لسنى النقل ، والاضطهاد فى الشهادات العامة .
- ١٦ - عرض نماذج من الدروس بطريقة علمية منظمة ، بمعنى محاولة وقوف الموجه أمام المعلم وشرح الدرس بطريقة علمية .
- ١٧ - زيارة جميع الفصول وعدم الاقتصار على فصل أو فصلين .
- ١٨ - تعدد الزيارات وزيادة وقتها .
- ١٩ - العمل على تنمية روح التآلف بين الجهة الإشرافية ، والمدرسة .
- ٢٠ - تنويع الإشراف والأشخاص ، فلا يقوم - على سبيل المثال - طوال العام موجه واحد بعملية الإشراف .
- ٢١ - اختيار الأسئلة الموضوعية الهادفة التى تفيد التلاميذ .
- ٢٢ - تزويد مدير المدرسة أولاً بأول بمعلومات تساعد للتعرف على أحوال التلاميذ والمعلمين لاتخاذ اللازم نحوهم وبيان مدى حاجتهم لمزيد من الرعاية .
- ٢٣ - عدم اتباع أسلوب التحكم والتسلط والضغط .
- ٢٤ - أن تكون عملية الإشراف إيجابية بحيث تتم مراعاة جميع النواحي وحسن دراستها لضمان رفع الكفاية الإشرافية وهذا يتطلب :
- < رئيساً ذا خبرة وثقافة وعلم ودراسة للأساليب التربوية .
 - < إدارة سليمة .
 - < معلمين أكفاء ذوى خبرة وخلق وصبر .
 - < تلاميذ واعين عندهم نظام وخلق وذوى ثقافة .
 - < يجب على المسئولين عن الكتب أن يقوموا بمراجعة الكتب وتصحيح الأخطاء .
- ٢٥ - يجب على الوجه تغيير مناقشته : وطريقة تفاعله للتلاميذ فى كل مرة يزور المدرسة وتعدد طرق الإشراف .

٢٦ - وجاءت إحدى الاستجابات كالآتي :

- ٤٠ اختيار الموجهين ذوي الخبرة .
- ٤١ المتابعة المستمرة .
- ٤٢ الاحتفاظ بسرية موعد الزيارة .
- ٤٣ تفهم ظروف التعليم وظروف كل مدرسة .
- ٤٤ الإكثار من الزيارات .
- ٤٥ إعداد المعلمين الممتازين المتمكنين في مادتهم والذين سيصبحون موجهين في المستقبل .
- ٤٦ حث التلاميذ على التعليم وتشجيعهم على الجهد والاجتهاد .

٣٧ - توجيه التلاميذ توجيهها سليماً وحثهم على النهوض بمدرستهم .

٣٨ - إبداء المعلومات والنقاط الهامة والإجابة على أسئلة التلاميذ والتعرف على مشكلاتهم التي تواجههم وإبداء الحلول المناسبة لها .

٣٩ - تسهيل زيارته إلى المدارس بتوفير كافة الإمكانيات لذلك من مواصلات، أو بدل مواصلات وحوافز ، مع العمل على حل المشكلات لبتحقيق له الارتياح فيؤدي عمله بطريقة أفضل ، وتوفير الدوافع إلى العمل (صرف بدل المواصلات أو تعيين الموجه في منطقة سكنه) .

٤٠ - الإشراف الدائم على المعلمين المبتدئين .

٤١ - ألا يشرف الموجه فقط على المادة النظرية بل ينبغي أن يتأكد من وجود النشاط العملي والإشراف عليه .

٤٢ - ألا تقع عملية الإشراف على عاتق الموجه فقط ، بل يجب أن يكون هناك من يساعده وألا يكون من المدرسة ذاتها .

٣٣ - أن يكون حاصلاً على شهادة تؤهله لهذا المنصب (بكالوريوس أو ليسانس . ماجستير ، دكتوراه) وليس حاصلاً على شهادات متوسطة أو إعدادية أو ابتدائية قديمة) .

٣٤ - تحسين الخدمة التعليمية من خرائط وأدوات توضيحية .

٣٥ - أن تكون لديه القدرة على إبداء الرأي دون تردد .

٣٦ - أن يكون الموجه أبا روحياً للتلاميذ حتى لا ينشأوا على حالة من خوف وإرهاب من الموجه وزيارته .

٣٧ - اتفقت معظم الاستجابات على النواحي الآتية :

◀ اتخاذ أسلوب الضغط ، وذلك يساعد على الاستجابة للنصائح التي يعطيها

الموجه ، لأنه يعد والداً أكبر ، وهذا يفيد الصالح العام .

◀ الاهتمام بالمظهر العام للموجه .

◀ الاهتمام بزيارة المعامل .

◀ الاهتمام بالأسئلة وإجاباتها وأسلوب الشرح .

◀ الاهتمام بتوضيح النقاط الهامة .

◀ الاهتمام بالتطبيقات التربوية للدرس .

◀ الاهتمام بالكراسات .

◀ الإكثار من زيارة الفصل المدرسي .

◀ إعطاء الوقت الكافي للتلاميذ حتى يتمكنوا من الاستفادة منه .

◀ أن يكون حضور الموجه مفاجئاً ، حتى يرى المدرسة على صورتها الأصلية ،

وأيضاً المعلم والتلاميذ ولا يراحم يلبسون لباس الغش والخداع ، بمعنى التوجيه

الذي لم يسبقه ترتيب أو تنظيم (التوجيه المفاجئ) .

◀ أن يكون على قدر كبير من المعرفة بأصول المادة التي يشرف عليها ويوجه

فيها .

◀ أن يكون مدرساً على وسائل التربية والإشراف الحديثة .

◀ أن يتبع النظام الديمقراطي في أسلوب التوجيه .

◀ أن تعقد دورات تدريبية للموجهين يدرس فيها كيفية التعامل مع التلاميذ .

◀ من الضروري أن يهتم الموجهون بالناحية السلوكية للأفراد (النفسية

والاجتماعية) .

◀ من الضروري أن يجيد الموجهون طريقة التحدث مع التلاميذ .

◀ الثقافة والدراية بالمشكلات التي تحيط بالتلميذ والمعلم .

◀ عدم التخاذل ، لأن بعض الموجهين يزور فصلاً ويترك آخر .

◀ الأمانة في الحضور أكثر من مرة على مدار السنة .

ثالثاً : المضامين التربوية :

أولاً : دليل أسباب نجاح الوجه في عملية الإشراف المدرسي .

ثانياً : مقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسي بالنسبة إلى :

- الموجهين .
- المديرين : النظار .
- المعلمين .
- التلاميذ .

أولاً : دليل أسباب نجاح الموجه في عملية الإشراف المدرسي :

تتركز أهمية الدراسة الحالية في أنه يضع أمام الموجهين والمسؤولين عن التعليم سواء على المستوى المركزي أو المحلي ، مجموعة من الخبرات التربوية التي قد تسهم في إثراء عملية الإشراف المدرسي ، وتزيد من فاعليته في الحقل التعليمي ، لأنها مستمدة من الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث .

ويعتبر هذه الدراسة محاولة لمعرفة أسباب نجاح السادة الموجهين في إنجاز المهام الوظيفية المنوطة بهم في عملية الإشراف المدرسي ، وفي الوقت نفسه قد تؤدي هذه المعرفة إلى توضيح المهام الوظيفية التي تسهم في نجاح عمل الموجهين ، وتوضح أمامهم الطريق الصحيح الذي يهدف إليه الإشراف المدرسي كضرورة لإتمام العملية التعليمية بكل جوانبها (موجه ، مدير / ناظر ، مدرس ، تلميذ) .

ويعتبر هذا الدليل لبنة في المساهمة لإثراء خبرات الموجهين الجدد من واقع الخبرات التعليمية المتميزة الناجحة التي أوضحتها الدراسة في رأي الموجهين موضع الدراسة .

وفي ضوء نتائج الدراسة . . بما يتضمنه من مسؤوليات ووظائف وأنماط من نشاط الموجهين في الواقع التطبيقي ، وما يتبعه من فلسفات وأساليب مختلفة لأسباب نجاحهم في عملية الإشراف المدرسي . . سوف نقدم أهم المداخل أو الأساليب التي أسهمت في نجاح الموجهين في عملية الإشراف المدرسي حسب الترتيب والأهمية كما يلي :

١ - الإيمان بأنه لا توجد طريقة واحدة أو تكتيك واحد لموقف التعلم ، وطريقة التدريس والإشراف وتنظيم وإدارة الفصل والمدرسة .

٢ - التشجيع المستمر للعاملين في الحقل التعليمي وتقديرهم .

٣ - التوجيه البناء بدلاً من توجيه النقد اللاذع وإعطاء الأوامر .

٤ - نموذج أو قدوة في النواحي الآتية :

- ذو فكر خلاق . Creative

- بناء Constructive

- مانع للمشكلات (حذر) Preventative

- مصحح Corrective

- ديمقراطي Democratic

- ميسر لعملية الإشراف As Facilitator

- مساعد Aid

- مستشار Consultant

- ناصح وظيفي في مجال المهنة Professional Advisor

٥ - عمق واتساع المادة العلمية وسعة الإطلاع ، وكفاية الإعداد المبنى ، بمعنى الإلمام بالمعلومات الكافية في مجال عمله وفي كيفية القيادة والتوجيه .

٦ - مراعاة مبدأ تقدير المشاعر والعلاقات الإنسانية .

٧ - القدرة على المبادرة والتغيير .

٨ - تجميع المادة العلمية والبحوث المختلفة والمتعلقة بعملية الإشراف من أجل

المنافسة والتزود بالمعرفة .

٩ - الثقة المتبادلة بينه وبين الآخرين .

١٠ - الإدراك للمسئولية والوعى بها وحدودها .

١١ - الربط بين المادة العلمية والبيئة المحيطة " تطوير أو تطويع المادة العلمية لتكون

مناسبة لبيئة التلاميذ " .

١٢ - فهم طبيعة العملية التعليمية وفهم أسباب الإشراف المدرسي .

١٣ - الاتزان النفسى والتفكير الموضوعى .

١٤ - تقبل النقد بصدق .

١٥ - مراعاة مبدأ النشاط الذاتى أثناء القيام بالإشراف ، بمعنى ألا يحاول المشرف تعليم من يشرف عليهم بطريقة الوعظ والتلقين والإرشاد بل أن يشركهم فيما يريد أن يعلمهم إياه ويساعدهم على أن يفكروا ويجدوا الحلول والإجابات لما يثار من أسئلة ومشكلات .

١٦ - حساسية قوية ومهارة فى التنظيم وبالتالي يمكنه إنجاز الأهداف المطلوبة .

١٧ - مخلص .

١٨ - واضح " سهل التحدث والفهم " .

١٩ - متحمس لأداء العمل .

٢٠ - الصبر والتأنى فى معالجة الأمور .

٢١ - الإيمان بفلسفة معينة والتشبع بروح الديمقراطية فى المناقشة واتخاذ القرار .

٢٢ - الاحترام الشديد Astrong-Respect كجزء هام من أداء الوظيفة .

٢٣ - القدرة على إصدار الحكم فى ضوء الموقف وظروفه والمتغيرات التى تحيط به ،

وطبيعة العاملين وظروف المدرسة فى الموقف المعين .

٢٤ - الاعتماد على الأساليب المختلفة والمتعددة فى عملية تقويم المعلمين فى ضوء

مستوى المدرسة ، التلاميذ ، وظروفهم ، ومدى رضا العاملين بها .

٢٥ - تجنب الإهانات الشخصية للمعلمين فى المواقف العامة .

٢٦ - تجنب الإهانات الشخصية للتلاميذ فى المواقف العامة .

٢٧ - تنمية روح التعارف والتنسيق بين العاملين والإدارة .

٢٨ - إعطاء وقت كاف لعملية الإشراف .

٢٩ - الإلمام بخصائص البيئة المحلية وأهداف التقويم ووسائله .

٣٠ - فهم حياة العاملين من حيث ظروفهم وطبيعتهم .

٣١ - عنده القدرة والتمييز بين مستوى المدارس المختلفة من حيث الإمكانيات والبيئة

المحيطة بها .

٣٢ - الكفاءة التقنية من أجل إتمام وإنجاز العمل .

٣٣ - التفكير بعمق قبل التحدث ، بمعنى أنه يتحدث بتعقل وبطريقة جيدة .

٣٤ - جيد الاستماع .

٣٥ - الكفاية والذكاء الاجتماعى فى التعامل مع الآخرين .

٣٦ - القدرة على تحسين أنماط الاتصال بالعاملين معه فى الحقل التعليمى .

٣٧ - التدخل فى بعض الأمور الشخصية بقدر ما يسهم فى رفع مستوى العملية التعليمية .

٣٨ - المرونة بالدرجة الكافية فى ضوء الموقف المحيط .

٣٩ - مراعاة الموجه لمبدأ التوقيت والزمن بمعرفة المستوى التعليمى للمعلمين أفراداً وجماعات ، وسلوك الأفراد والتفاعلات التى قد تحدث بينهم والبت فى الأمور حسب الموقف الذى يواجهه .

٤٠ - الاحتفاظ بخفة الظل مع الاحتفاظ بقوة الشخصية .

٤١ - التركيز على الجوانب التربوية فقط ، وعدم التدخل فى النواحي الشخصية .

٤٢ - الدافعية القوية والرغبة القوية فى الحفاظ على المكانة (تقدير الذات) كجزء من السلطة والوظيفة .

٤٣ - الاختصار فى التوجيهات بحيث تبدو واضحة وبفيذة ودقيقة ومؤيدة للغرض منها .

٤٤ - إعطاء السلطة الكافية وكفالة حرية اتخاذ القرار للموجه لمساعدته على اتخاذ إجراء مناسب مثل (الثواب أو العقاب) .

٤٥ - حسن الخلق والمظهر .

مقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسة بالنسبة للموجهين :

بناء على الدراسة الميدانية التى قام بها الباحث ، هناك عدة توصيات ومقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسى ، وتحسين أداء الموجه منها ما يأتى :

١ - يمكن تحسين أداء المعلم ، وذلك باستخدام بعض المفاهيم مثل الدافعية Motivation . وإثراء الوظيفة ، job Enrichment والإيفاء بالوعد Commitment والتطابق Identity : وعن طريق ذلك يمكن زيادة الإحساس بالمسئولية والانتماء من جانب المعلمين للمؤسسة التعليمية .

٢ - ضرورة وجود بحوث أو اقتراحات أو استراتيجيات معينة فى مجال الإشراف أو نظرية التوافق أو الاحتمالات Contingency Approach بين المعلمين والتلاميذ طبقاً لمتغيرات معينة لطريقة تفكير معينة .

٣ - يجب على الموجه أن يغرس مفهوم الإشراف بطريقة متناسقة ومتوافقة ومتناسبة مع حاجات التلاميذ . والمعلمين والمجتمع الكبير : والعاملين فى الحقل التعليمى .

◀ يجب على المشرف أن يكون على وعى ودراية بالموضوعات الخاصة بمجال عمله .

◀ يجب على المشرف أن يبحث عن اقتراحات لقياس أداء العاملين معه لتحسين عملية الإشراف .

◀ يجب على الموجه معرفة احتياجات المعلمين فى الجوانب التعليمية .

◀ يجب على الموجه أن يواجه التحديات الجديدة ، ويطلع على البحوث والنظريات المتعلقة بالإشراف .

◀ يجب على الموجه أن يلم بالمعلومات الكافية لبرامج إعداد وتدريب المعلمين .

◀ يجب على الموجه أن يكون بارعاً أو خبيراً فى المادة التى يقوم بالإشراف عليها وعنده القدرة لتحسين الجدارة بالنسبة له .

٤ - عرض نماذج للدروس عن طريق السادة الموجهين أو المعلمين الأوائل كل أسبوعين لزيادة النمو العلمى لهم ولزمتهم ، مع الالتزام والضبط فى الحضور ومنح الحوافز والمكافآت .

٥ - ضرورة تثقيف المعلم عن طريق إمداده بالدوريات المستمرة لأن ثقافته بعد التخرج تأخذ فى الإنحداز والجمود والثبات ولا يتم تثقيفه إلا بتوفير المجالات العلمية لديه وزيادة دخله المادى لشراء بعض الكتب فى مجال تخصصه .

٦ - إلغاء نسبة ٤٠٪ من أعمال السنة التى يعطيها المعلم للتلاميذ وذلك للحد من تسلطه وتحكمه فى التلاميذ وللحد من ظاهرة الدروس الخصوصية وضرورة الرجوع إلى شهادة القبول .

٧ - عدم الضغط على المدرسة عن طريق الإدارة التعليمية بنتيجة معينة حتى لا تحدث خللا للعملية التعليمية ، وبالتالى تزيد نسبة الأمية عاما بعد عام ، بمعنى الحصول على العلاوة التشجيعية والعلاوة الدورية للمدير / للناظر بحيث يعمل جاهدا فى رفع النتيجة الحقيقية إلى النسبة المطلوبة على حساب العملية التعليمية وكفايتها .

٨ - ألا يزيد نصاب الموجه عن ٣٦ (ستة وثلاثين) فصلا ، ولكى يقوم الموجه بوظيفة على أكمل وجه يجب تقليل هذا العدد ، ومن الجانب الآخر يجب رفع الضغوط على الموجه وإجباره على عمل إحصاءات ، وأعمال إدارية ، الأمر الذى يعرقل عملية الإشراف داخل الفصول .

٩ - حضور الندوات واللقاءات والتدريبات التي تعقدتها وزارة التربية والتعليم لمدارسه
المشكلات اليومية التي تواجههم والحرص على المشاركة فيها مشاركة إيجابية .

١٠ - لا شك أن الخبرة مهمة جدا ، ولكنها ليست كافية : Experience is very important, but not sufficient. بمعنى ضرورة تزويد الموجه بالأدلة والدوريات العلمية الحديثة ، والاتجاهات العالمية المعاصرة فى عملية الإشراف الفنى والإدارى والمالى والاهتمام بالناحية العلمية والأكاديمية ؛ لأن الموجه قد ينسى تخصصه نتيجة لعدم إطلاع الدائم .

١١ - ضرورة وجود موجه مقيم لكل مدرسة فى جميع المراحل لأن محور العملية كلها فى الموجه أو الناظر المقيم ، لمعرفة كل ما يدور فى المدرسة وما يحيط بها من ديناميات .

١٢ - فى ضوء الدراسة التى قام بها الباحث : وجد أن الإشراف المدرسى ضرورة ، ولكنه بصورته الحالية غير فعال ، It is very important but not an active part in the while operation ، ولذلك يجب على وزارة التربية والتعليم أن تضع فى اعتبارها الجدية فى عملية المتابعة والالتزام من جانب السادة الموجهين . وكذلك اختيار العناصر فى ضوء مبدأ الاستحقاق والجدارة وليس عن طريق الأقدمية .

١٣ - ضرورة تفويض السلطة كاملة Delegation of authority للموجه ، وضرورة ضمان حرية الحركة فى استخدام أسلوب الثواب والعقاب لكى تتم عملية الإشراف بصورة دقيقة وفعالة .

١٤ - يجب تغيير صورة الموجه من ضيف ثقيل على المدرسة إلى ضيف مقبول خفيف الظل عليها ، وهذا لا يأتى إلا عن طريق تغيير الاتجاهات السالبة والمتأصلة لدى النظائر والمديرين والمعلمين والتلاميذ بأنه جاء لتصيد الأخطاء وإحلال محلها اتجاهات إيجابية تهدف إلى تقديم النصيحة وأبداء الرأى والمساعدة لكل العاملين فى الحقل التعليمى .

مقترحات لرفع كفاية عملية الإشراف بالنسبة للمديرين / النظائر :

١ - يرى الباحث أنه لا غنى عن الإشراف بصورته الحالية - لأنه يحقق الأهداف المرجوة وإن كان الموجه فى حاجة إلى ما يلى :

- ◀ قلة عدد المدارس التي يشرف عليها بحيث لا تزيد عن ٤ (أربع) مدارس لكل قسم تعليمه ليكون الإشراف أكثر جدية وتأثيراً .
- ◀ منح الموجه حوافز مادية أسوة بالمعلمين والنظار لأنه يسهم فى إنجاح العملية التعليمية وهو ليس أقل جهداً من المعلم والناظر .
- ◀ منح الموجه بدل طبيعة عمل أسوة بالنظار وإن كانت قليلة حيث إن مكتبه محط أنظار الزوار ومكان اجتماعات دورية وبابه مفتوح للجميع طوال الوقت ، لذا فإنه يحتاج للظهور فى مظهر مشرف ولا ننسى أنه موظف محدود الدخل .
- ◀ تزويد الموجه بكل جديد ومتطور وعقد الندوات وحضور الاجتماعات لرفع كفاية إشرافه ، وتوفير الإمكانات المادية لتشجيعه على الابتكار .

٢ - أقتراح أن يهتم توجيه كل مادة بعقد ندوات لمعلمى المادة ، وأن تكون دورية ليكون الاتصال مستمرا وخارج جدران المدرسة مما يكون له أعظم الأثر .

٣ - ضرورة تدخل الإدارات التعليمية والمحافظه لسد العجز فى أعضاء هيئة التدريس .

٤ - عقد الدورات التدريبية للمعلمين أثناء العمل الدراسى والمفروض إقامتها صيفاً .

٥ - التدريب المستمر للموجهين ، ولتطورهم مع العصر وإطلاعهم على كل جديد حتى يمكن الاستفادة من موقعهم الخطير ، وحتى يمكن الاستفادة من عملهم وخبراتهم ، بمعنى يجب عمل دورات تدريبية لهم باستمرار للوقوف على أحدث نظم التوجيه التربوى فى العالم المتقدم .

٦ - المدرس الأول هو أهم مؤثر فى توجيه المعلم والإشراف عليه ، ولذلك يجب العناية بالمدرس الأول لتأدية رسالته على الوجه الأكمل .

٧ - لابد من عقد دورات تدريبية للمعلمين الجدد ، وينبغى أن تكون فترة التدريب مناسبة للوقت والزمن حتى يكسبوا الخبرة التعليمية وأساليب طرق التدريس وأن يقوم المدير / الناظر بعملية التوجيه داخل الفصل ، وكذلك الموجه أثناء الزيارة وأن تعد تدريبات خاصة لمعرفة مدى التنفيذ وتمكن الموجه من الاتصال المباشر بالمعلم الجديد وتوثيق الصلة به .

مقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسي بالنسبة للمعلمين :

- ١ - يجب أن يكون الموجه ملماً بالطرق الحديثة في تدريس المادة مثل "الاستكشاف عن طريق الاستكشاف" Inquiry into Inquiry والتفكير العلمى ، Scientific ، Discussion Thinking والمناقشة
- ٢ - يجب مناقشة التقرير مع المعلم بعد انتهاء الموجه من زيارة الفصل .
- ٣ - بث الثقة ، وتنمية روح الحب بينه وبين المعلم ، والتلاميذ .
- ٤ - يجب تشجيع المعلم فى حالة إجادته ، وفى الوقت نفسه ، توضيح نقاط القصور ومعالجتها لرفع كفاية المعلم ، وتنمية نواحي القوة واستخدام أسلوب الترغيب فى ذلك .
- ٥ - استكمال النقص فى أدوات العمل .
- ٦ - أن تكون هناك إخطارات بمواعيد زيارة السادة الموجهين للمدرسة واتفاق على المقرر والخطة العامة للمنهج وما ينبغى عمله ، بمعنى اتفاق Gentlemen بين الموجه والمعلم على الالتزام بالخطة المقترحة وطريقة الأداء "Deal is Deal" .
- ٧ = التوجيه الجاد من الموجه للمعلم وإعطاؤه الوقت الكافى لذلك .
- ٨ - يجب على الموجه أن يخبر المعلم بما ينبغى أن يكون لتحسين عملية التعلم The supervisor tells the teacher of what he should do for the sake of Improving learning process.
- ٩ - يجب الاتفاق على الخطة العامة ، وما ينبغى أن يعمل بين الموجه والمعلم The supervisor and the teacher agree
- ١٠ - يجب على المعلم أن يحدد ما ينبغى أن يعمله لأجل تحسين التعليم The teacher determines what should be done to improve teaching process.
- ١١ - تخفيف عمل الموجه حتى يستطيع أن يعطى المدرسة وقتاً أكبر لدراسة المشكلات والعمل على حلها ، بمعنى ، يجب أن يقيم الموجه مع معلمى المدرسة ليتمكن من توجيههم أولاً بأول .

١٢ - أن يكون الموجه ملماً بالمادة العلمية وتطورها وأن يلم بالتغيرات الحديثة في المنهج ، وأن يتدرب على التوجيهات الحديثة .

١٣ - أن يمنح مكافآت تشجيعية وأن يرفع مرتبه بدرجة كبيرة ، وذلك لإعطائه حافزا لهذه الوظيفة ولتمكينه من شراء الكتب والمجلات العلمية الحديثة .

١٤ - يجب إعادة النظر في اختيار الموجهين ، بحيث لا يقوم على أساس الأقدمية فقط ، ولكن الرجوع إلى عوامل أخرى كثيرة منها : قوة الشخصية ، وخصائص القائد الجيد ، ومدى استعداده لتسلم هذه المسئولية .

١٥ - يجب على الموجه قبل الحكم على مستوى المعلم وأدائه أن يضع في اعتباره : مستوى التلاميذ ، البيئة المحيطة بالمدرسة ، المستوى الاجتماعي للمعلم والتلميذ ، يتوقف على الدرس ونوعيته وأهميته ، هل سيجرى تجارب عملية واضحة أم لا ، بمعنى أن يضع عدة عوامل ومتغيرات تحيط الموقف التعليمي ، الأمر الذي يتطلب منه فطنة ودراسة لهذه المتغيرات ، أيضا قد يكن المعلم فى هذا اليوم متعبا ، ومن ثم تقيمه لا يكون فى أحسن الظروف وأفضلها دائما .

١٦ - يجب على الموجه أن يكون مرآة للمعلم يرى فيه عيوبه قبل مميزاتة وهناك من العيوب ما يحتاج إلى إشراف مستمر ليساعد المعلم فى التغلب على تلك العيوب .

١٧ - يجب أن يكون الإشراف عملية استشارية وليست بصورتها الراهنة .

مقترحات فى رفع كفاية الإشراف المدرسى بالنسبة للتلاميذ :

١ - على الموجه أن يعيش مع التلاميذ فى مستواهم البسيط ، ولا يتعالى حتى تنتزع الرهبة منهم فيقبلوا ما يقول ببساطة ولا يكون ذلك تقليلا من شأن الموجه .

٢ - يجب على الموجهين أن يكونوا على مستوى المسئولية فى الالتزام الخلقى والاجتماعى وأن يكونوا قدوة للآخرين .

٣ - يجب على المعلم أن يعطى بعض الأسئلة الهامة على الدرس وعلى مستوى متقارب من مستوى أسئلة الموجه .

٤ - يجب على الموجه أن يلتقى بالمعلمين أكثر من مرة فى الشهر .

٥ - يجب على إدارة المدرسة أن يقوم بوضع جداول منظمة لحصص التدريس .
وتوزيع المعلمين الأول بتوازن على الفصول ، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يتخصص الموجه
في مادة معينة يقوم بالإشراف عليها .

٦ - العمل على إيجاد تقرير أو إطار عام أو أسلوب موضوعي لتقويم المعلم بحيث
يكون معدا بطريقة مقننة مع ملاحظة أن يشترك في وضعه خبراء التربية مع المعلمين .

٧ - من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لبيان وجهة نظر التلاميذ في
عملية الإشراف المدرسي ، تأكد أن الزيارات المفاجئة خير دليل للإشراف والاطمئنان على
العملية التعليمية .

٨ - ضرورة أن يغير الموجه من طريقة إشرافه اليومية بحيث لا يلتزم بروتين معين قد
يحفظه للتلاميذ والمعلمين ، مما يصيب كل الأطراف بالملل .

٩ - يجب على الموجه أن يشجع أسلوب الديمقراطية القائم على التشاور والمناقشة
البناءة والمنظمة التي تعطي المجال للأفكار المختلفة لكي يرجع لها القائد من أجل
استفادة التلاميذ .

١٠ - ضرورة أن يقوم الموجه بعرض درس نموذجي بأسلوب سهل بسيط أمام التلاميذ
والمعلم للإستفادة ومحاولة تنفيذه .

مراجع الفصل السادس

أولاً : المراجع العربية :

- ١- أحمد إبراهيم أحمد : الإشراف المدرسى من وجهة نظر العاملين فى الحقل التعليمى ، دار الفكر العربى ، ١٩٩٢م .
- ٢- ----- : الإشراف المدرسى والعيادى ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٩٩م .
- ٣- إسماعيل محمد دياب : التعليم الأساسى : دراسة تحليلية لآراء واتجاهات المدرسين والمدرسات ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٨٣م .
- ٤- الحسن محمد المفيدى : " معوقات الإشراف التربوى كما يراها المشرفون والمشرفات فى محافظة الإحساء التعليمية " ، مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر ، س(٦) ، ع (١٢) ، يوليو ١٩٩٧م .
- ٥- المجالس القومية المتخصصة : إدارة التعليم والإشراف عليه فى بعض دول العالم ، رئاسة الجمهورية ، تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا ، الدورة العشرون ، ١٩٩٢-١٩٩٣م .
- ٦- أميرة شاهين : " واقع الإشراف الفنى التربوى وتوقعات المعلمين منه فى مجال التنمية العلمية والمهنية " ، دراسات تربوية ، ح (٣١) القاهرة ، ١٩٩٠م .
- ٧- أمينة عباس كمال العمادى وشكرى سيد أحمد : دراسة استطلاعية لآراء الموجبين ومدبرى المدارس والمعلمين حول نظام التوجيه التربوى المطبق حديثا فى دولة قطر ، مجلة مركز البحوث التربوية ، جامعة قطر ، ١٩٩٥م .
- ٨- كامل حامد جاد : " متطلبات تطوير التوجيه الفنى بالتعليم الإعدادى " ، التربية والتعليم ، المجلد (٥) ، ع (١١) ، يناير ١٩٩٨م .
- ٩- جورج قسطنطين ثيو دورى : " تأثير أسلوب المدير وضبطه للوضع المدرسى على رضا المعلمين وتحصيل التلاميذ " ، دراسات ، مجلة علمية تصدر عن الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن ، المجلد الثامن ، كانون الأول ١٩٨١م .
- ١٠- جميل عمر ديب نوشان : إدارة السلوك التنظيمى فى منظومة الإشراف التربوى بمدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، كلية التربية الحكومية ، غزة ، ١٩٩٨م .
- ١١- عبد الرحمن عدس : " العوامل التى تعيق فعالية التوجيه التربوى فى الأردن " ، مجلة كلية الآداب ، الأردن ، المجلد (٤) ، ع (١) ؛ (٢) ، ١٩٧٣م .
- ١٢- لطفى بركات أحمد : فى مجالات التربية المعاصرة ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٩م .

- ١٣- محمد إبراهيم نديم : العلاقات الإنسانية فى مجال الإشراف والإدارة ، محافظة الإسكندرية ، مديرية التربية والتعليم ، مركز التدريب بولكلية ، بحث مقدم للإدارة ، ١٩٩٦م .
- ١٤- محمد السيد حسونة : التوجيه الفنى وتحسين العملية التعليمية ، صحيفة التربية ، س(٥٠) ، ع(١) أكتوبر ١٩٩٨م .
- ١٥- محمد عبد القادر الرازى : مختار الصحاح ، القاهرة ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، الطبعة العاشرة ، ١٩٨٤م .
- ١٦- محمد صديق محمد حسن : التوجيه التربوى الواقع والمأمول ، مجلة التربية - قطر ، ع(١١٨) ، ١٩٩٦م .
- ١٧- مصطفى متولى : الإشراف الفنى فى التعليم : دراسة مقارنة ، الإسكندرية ، دار المطبوعات الجديدة ، ١٩٨٣م .
- ١٨- منصور حسين ، محمد مصطفى زيدان ، سيكلوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفنى التربوى ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٧٧م .
- ١٩- فای . ا . سوندرز : العام الدولى للطفل : التفرقة وعدم المساواة بين الجنسين فى المدرسة ، ترجمة محمد كمال لطفى ، مستقبل التربية ، العدد الثانى ، ١٩٧٨م .
- ٢٠- هارلر . دو جلاس ، وتشارلز و . مور دمان : الإشراف الفنى فى التعليم ، القاهرة ، مكتبة النهضة ، ١٩٦٣م .
- ٢١- وزارة التربية والتعليم : قرارات هيئة التخطيط فى إعداد المعلمين وتدريبهم ، القاهرة ، وزارة التربية والتعليم المركزية ، ١٩٦١م .
- ٢٢- لجنة تغيير إدارة التعليمية : تقرير بالخطوات التنفيذية لتطوير وتحديث الإدارة التعليمية ، القاهرة ، ١٩٨١م .
- ٢٣- يعقوب حسين نشوان : الإدارة والإشراف التربوى ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ١٩٨٥م .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Berger, Gary E. Dunkle. "Helping Teachers To Grow Classroom Observations-What Should Principals Look For"? N.A.S.S.P. Bulletin, Dallas, Texas, Educational Press Association of America and the Society of National Association Publication Vol. 66, No: 458, Dec. 1982.
- 2- Blanchard, Kenneth H. & Paul Hersey. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1977.

- 3- Blecke, A.E., "Encouraging Teacher Support for Teacher Evaluations". **N.A.S.S.P. Bulletin**, Dallas, Texas, Educational Press Association of America and the Society of National Association Publication, Vol. 66, No. 458, 1982.
- 4- Burnham, Reba, "Instructional Supervision: Past, Present and Future Perspectives". **Theory Into Practics**, Vol. 15, No. 4, Oct. 1976.
- 5- Carroll, Michael F. **Counselling Supervision: International Perspectives**, ERIC Digest, ED 372358, 1994.
- 6- Casey, John A. and others. ed. al., **Use of Technology In Counselor Supervision**, ERIC Digest, ED 372357, 1994.
- 7- Cogan, Morris L., "Rational for Clinical Supervision," **Journal of Research and Development in Education**, Vol. 9, No. 2, Winter 1976.
- 8- Click, Phullis. **Administration of Schools For Young Children**. United States of America: Litton Educational Publishing, Inc., 1975.
- 9- Diamond, Stanley C. "Classroom Obsssroom Observation. A Means to Improve instruction," **N.A.S.S.P. Bulletin**, Vol. 59, No. 395, Dec. 1975.
- 10-Dye, Allan; **The supervisory Relationship**. ERIC Digest, htt: 11 www. Ed. gov/databases/ERIC, Digests/EI 372343, html, 1994.
- 11-Hammock, R.C. & others. et-al, **Supervision Instruction in Secondary School**. New York: McGraw-Hill Co., 1955.
- 12-Harris, Ben M. **Supervisory Behavior in Education**, 2nd ed-N.J. Englewood cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1995.
- 13-Hart, Gordon M., **strategies and Methods of Effective Supervision**, ERIC Figst, Ed 372341, 1994.
- 14-Henderson, Patericia, **Supervision of School Counselors**, ERIC Digest, ED 372353, 1994.
- 15-Holt, Haward B. **Everything You Need to know about Supervision**, N.A.S.S.P Bulletin, vol. 59, No. 396, Dec. 1975.
- 16-Hughes, Larry W. & Gerald C. Ubben. **The Secondary Principal's Handbook: A Guide to Exexecrne**, Boston: Ailyn and Bacoh, Inc., 1980.
- 17-Husarik, Ernest A. & Robert J. Wynkoop, A. **Principial's Dilemma: Can Supervisiong Be Collegiat**" **N.A.S.S.P Bulletin**, No. 383, Vot. 58, Dec. 1974.
- 18-Kauffman, Fagmar, **Supervision of student Teachers**, ERIC Digest, ED 344873, Clearinghouse on teacher Edcation Washington Ee, 1992.

- 19-Klotz, Jack & Ken Semmann, Supervision, N.A.S.S.P. Bulletin, Educational Press Association of America and the Society of National Association Publication, No. 386, Vol. 58, 1974.
- 20-Lipham, Jamos M. & James A. Hoel. The Principalship: Foundations and Functions. New York: Harper Row, Publishers, Inc., 1978.
- 21-Lucio, William H. & John D. McNeil, Third Edition, **Supervision in Thought and Action.**, New York: McGraw-Hill Inc., 1979.
- 22-Monroo, W. **Encyclpaedia of Educational Research.** New York: The Macmillan Co. 1960.
- 23-Neagley, Ross L. & Fean Evans, Handbook for Effective Supervision of Instruction. New York: Prentice-Hall, Inc., 1980.
- 24-Oliva, Peter F. **Supervision for Today's Schools.** New York: Harper& Row, Publishers, 1976.
- 25-Salek, Charles Terrold, "Helping Teachers VS. Evaluating Teachers," **N.A.S.S.P. Bulletin**, Vol. 59, No. 392, September 1975.
- 26-Serviovanni, Thomas J. & Robert J. Starratt. **Supervision Human perspectives**, New York: 3 thfl ed. McGraw-Hill Com., 1989.
- 27-Spanger, R. Allan, "Competency-Based Stdent-Teacher Supervision" **N.A.S.S.P. Bulletin**, Educational Press Assocjational of America No. 395, Vol. 59, 1975.
- 28- Suprua, Richard N., "Supervision Do;s and Don'ts", Dallas, Texas, **N.A.S.S.P. Bultetin**, Vol, 62, No. 422, Dec. 1978.
- 29-Thomas, Donald, "The Principal and Teacher Evaluation", **N.A.S.S.P. Bulletin**, No. 386, Vol. 58, Dec. 1974.
- 30-Thomason, Scott D. "The Effective Principal", **N.A.S.S.P. Bulletin**, Reston, Virginia, 1982.
- 31-Tye, Kenneth A., "The School Principal: Key Man in Educational Change, **N.A.S.S.P. Bulletin**, No. 364, Vol, 364, 1975.
- 32-Wiles, Jon & Joseph Bondi., **Supervision A Guide to Practice.** Columbus: A Bell & Howell Com., 1980.