

الدراسة السابعة

الإشراف المدرسي
- دراسة ميدانية -

**Instructional Supervision
- Emprical Study-**

oboiikan.com

الباب الأول

- تقديم .
- مقدمة البحث وأهميته .
- هدف البحث .
- مشكلة البحث .
- حدود البحث .
- المصطلحات .

الباب الثاني

- أولاً : توصيات ومقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسى من وجهة نظر الموجهين (القائمين على عملية الإشراف المدرسى) .
- ثانياً : توصيات ومقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسى من وجهة نظر الموجهين المقيمين في 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 .

الباب الثالث

- أولاً : دليل أسباب نجاح الموجه في عملية الإشراف المدرسى .
- ثانياً : رأى الباحث لرفع كفاية الإشراف المدرسى بالنسبة :
- (١) الموجهين . (٣) المعلمين .
- (٢) المديرين / النظار . (٤) التلاميذ .

oboiikan.com

الباب الأول

- تقديم .
- مقلعة البحث وأهميته .
- هدف البحث .
- مشكلة البحث .
- حدود البحث .
- المصطلحات .

oboiikan.com

الباب الأول

الإشراف المدرسى من وجهة نظر العاملين فى الحقل التعليمى
«الموجهين . والمديرين / النظار ، والمعلمين ، والتلاميذ»

تقديم :

يهدف البحث الحالى «الإشراف المدرسى» إلى إعطاء صورة واقعية لعملية الإشراف المدرسى فى مدارسنا . وما تدير عليه ، وذلك بالتحرف 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 بصورة عامة ، ورفع مستوى أداء الموجه بصورة خاصة .

ويعتبر هذا البحث جهداً متواضعاً نقلمه للسادة الموجهين ، والموجهين المقيمين ، والمديرين ، والنظار ، والمعلمين ، والتلاميذ ، وكل من يشغل مركزاً قيادياً ، وذلك لمحاولة التعرف على الأدوار Roles ، والتوقعات Expectations ، والإدراكات Perceptions المختلفة لكل فئة من هذه الفئات فى مجال الإشراف ، الأمر الذى يساعد ويسهل كيفية التعامل المتبادل فى الحقل التعليمى ، فى ضوء معرفة ما ينبغى أن يقوم به الموجه

What supervisor should to do ?

وما هو متوقع منه ، وفى الجانب الآخر معرفة ما ينبغى أن يقوم به بساقى العاملين فى الحقل التعليمى وإدراكهم لعملية الإشراف ودور الموجه .

ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحث بعمل أربعة استبيانات. للسادة الموجهين ؛ والموجهين المقيمين ؛ والمديرين / النظار ؛ والمعلمين ، والتلاميذ لمعرفة وجهة نظرهم فى عملية الإشراف المدرسى ودور الموجه . الأمر الذى يضع أمام الموجهين والمسؤولين عن التعليم سواء على المستوى المركزى أو المحلى ،

مجموعة من الخبرات التربوية التي قد تسهم في إثراء عملية الإشراف المدرسي وتزويد من فاعليته في الحقل التعليمي .

وتعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة لا يها من ولقع الميدان حيث تفتقر المكتبة العربية إلى هذا النوع من الدراسات . الأمر الذي قد يسهم في تفهم أعمق لطبيعة عملية الإشراف ، وفي الجانب الآخر يلقى هذا العمل العلمي الضوء على طبيعة عمل الموجه والأعمال البارزة التي يقوم بها سواء داخل أو خارج المدرسة ، والنصريات والمشكلات التي تواجهه . كذلك تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في رفع كفاية الإشراف المدرسي وتحسين أداء الموجه .

وقد خرج الباحث بدليل للمادة الموجهين . والموجهين المقيمين كمرجه لهم في عملهم لمعرفة أسباب نجاحهم في عملية الإشراف المدرسي . ويعتبر هذا الدليل بمثابة نواة للعاملين في المجال الإشرافي وذلك للوصول إلى درجة عالية من كفاية الأداء في إدارة وتنظيم مدارسهم . أيضاً لمعرفة أهم المدخل والأساليب المختلفة التي يجب أن تتبع . حتى يمكن الأخذ بها كأسلوب ومنهج للإشراف الناجح والقيادة الحكيمة ووسيلة لرفع مستوى أداء مديري ونظار وموجهي المدارس ، للوصول إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة .

والله نسأل أن ينتفع بهذا البحث : سواء في مراكز إعداد المعلمين . أو في المؤسسات التعليمية على جميع مستوياتها ، أو في حلقات التدريب التي تعتمد للقيادة والموجهين ، والمديرين والنظار ، والمعلمين ، ونأمل أن يسهم في تطوير ورفع كفاية الأداء من أجل تحسين العملية التربوية في مجال الإشراف المدرسي .

• مقدمة البحث وأهميته :

لما كانت جمهورية مصر العربية في طرقيتها إلى أن تعد نظاماً تعليمياً متكاملًا يلائم ظروف العصر ويلائق تركيب 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 ، ومبدا الإلزام ، وشكل المدرسة ، ومحتويات المناهج ، والكتاب المدرسي ، وتوفير الرسائل التعليمية وخدمات التوجيه والإرشاد للتلاميذ ، وإعداد المعلم ، ونمط الإدارة التعليمية والمدرسية والتوجيه الفني ، حتى تسهم التربية بلور 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 . وهذا يكرن الإشراف الفني من أهم العوامل التي تساعد على نجاح العملية التربوية وتعمل على تحقيق أهدافها (١) .

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 (٢) . ولأن عملية الإشراف ليست سلطة أو عملية إرتجالية ، حيث ينظر إليها على أنها تحلوة وظيفية من خلالها يستطيع الموجهون أن يعملوا مع الأفراد والجماعات . كما أن تراكم المعرفة وتعبد الخبرات وتداخلها والحاجة الملحة للتعليم ، وخاصة في الآونة الأخيرة ، 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 نعلم وكيف نقوم بعملية التعليم .

(١) مصطفى متولى : الاشراف الفني في التعليم - دراسة مقارنة ، الاسكندرية - دار المنطوبات الجديدة ، ١٩٨٣ ، ص ١٣ .

(٢) William H. Lucio & John D. McNeil, Third Edition, Supervision in Thought and Action (New York : McGraw - Hill Inc., 1979), p. 20.

ولكى تكون عملية الإشراف ذات مغزى وفائدة - للقائمين عليها .
وللمعلمين تحت التدريب والمعلمين المدربين ، والمدارس والجامعات - فمن
الضرورى أن تستند إلى إطار نظرى مقبول ومعقول ، يضع فى اعتباره
المحتوى والبرامج والإجراءات والأهداف الواضحة وطرق قياسها .
ونظراً لأهمية الإشراف الفنى فى العملية التربوية والدور الذى يقوم به
فى الارتفاع بمستوى الخصلة التعليمية : فمن الضرورى العناية باختيار المشرفين
الفنيين .

وتعد مشكلة الاختيار للوظائف القيادية فى مجال التربية والتعليم المشكلة
الأولى والأساسية التى لو أمكننا التغلب عليها لفتح الطريق سهلاً ممهداً أمامنا
لعلاج المشكلات الأخرى (١) .

ولقد 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 Snoopervision على
المعلمين ، ويلاحظ أن المفهوم الأخير يتسم بالديناميكية ، ويضمن التعاون
والتناسق لكل العاملين فى الحقل التعليمى . ويعتبر الإشراف الحديث خدمة
تقدم للمعلمين وضرورة حتمية لتحسين عملية التعليم والتعلم . ويتميز الإشراف
الحديث بالإيجابية ، الديناميكية ، الأفعال الديمقراطية ، بهدف تحسين العملية
التعليمية المتعلقة بالتلاميذ ، والمعلمين والمشرفين والموجهين ، وأولياء الأمور
والمجتمع المحلى . إن الموجهين والمعلمين يعملون لتحقيق هذا الهدف بطرق
مختلفة ، وبالتالي فهم يعملون داخل وخارج الفصل ، وفى النهاية يكون الغرض
الأسمى هو تنمية قدرات المعلمين شخصياً ووظيفياً (٢) .

(١) مصطلح متولى : مرجع سابق ، ص ١٤ - ١٥ .

(2) Ross L. Neagley & N. Dean Evans, Handbook for Effective Supervision of Instruction (New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1980), p. 20.

وكان لتطور التربية ولتغير وظيفة المدرسة ولتغير مفهوم التعلم تأثير غير عادي على الإشراف الفني ، فقد ازدادت مسؤوليته في مواجهة تكيف المعلمين للدراسات المطلوب منهم لتدبير الخدمات التربوية المتزايدة والمتطورة (١) .

من هنا لا بد أن تتغير أساليب الإشراف القديمة بأساليب جديدة نابعة من فلسفة تؤمن بمبادئ تتفق وعصرية الاتجاهات التي يعيشها المجتمع .

وهكذا يتضح أن هذا المفهوم الحديث للإشراف الفني جاء نتيجة لما يجب أن تتميز به القيادة التربوية فهو ليس بالاستبدادي أو التفتيشي أو التسلطي ولكنه ديمقراطي والعمل بمقتضى ذلك المفهوم ، بل ينتم بالنظرية العلمية ويستغل الطرق والمبادئ العلمية لتحسين عملية التعلم ، وهو مبدع يحافظ على المهارة في التدريب ويشجع المبادرة . ويحث المعلمين على النمو وبذل الجهود لتحسين أنفسهم ، وهذا المفهوم يلقي على الموجهين مسؤولية القيادة التربوية . وتقاس فاعلية هذه القيادة بما يحدث في المعلمين من تغيرات مرغوب فيها وليس بما يفعله الموجهون . ومن خلال مفهوم الإشراف ينظر إلى عمل الموجه على أنه متكامل مع عمل أعضاء هيئة التدريس ، ويتعامل مع المعلمين والتلاميذ ويوجه اهتمامه بشؤونهم ، بالإضافة إلى قيادته للآخرين في تحسين نموهم الذاتي ، وبفهمه وإدراكه للعملية التربوية يستطيع أن يتفاعل مع العاملين في الحقل التعليمي بصورة فعالة ، ومن الناحية الأخرى يتطلب من الموجه أن يكون قلوة طيبة في تعامله مع المعلمين ، الأمر الذي يجعله لا يستطيع أن يهزب من الأدوار المطلوبة والمتوقعة منه .

إن الهدف الرئيسي من عملية الإشراف هو تحقيق أهداف المدرسة . ومساعدة العاملين في الحقل التعليمي لكي يصبحوا ذوي مهارة وكفاية عالية بقدر الإمكان في تأدية عملهم .

(1) R.C. Hammock & Others, Supervision Instruction In Secondary School (New York : McGraw - Hill Co., 1955), p. 9 in.

لقد أشار «Burnham» إلى أن الاتجاه نحو الإشراف اليوم يعتبر ذكاء تطبيقي وعملي للواقع ، ولا يعتمد على فرد بعينه أو موقع معين يشغله هذا الفرد ، وإنما يعتمد على صياغة معقولة للسلوك لكل العاملين في التنظيم الإنساني المدرسي (١) .

إن الملاحظة الواعية في بداية العملية التعليمية يمكن أن تعطى حكماً صادقاً عما إذا كانت الطريقة التي تقدم بها المادة أو الترتيب الذي قدمت به ملائماً للفصل أم لا . وعند التعمق في 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 إذاً داخل الفصل مفتاح نجاح المعلم (٢) .

ومن الملاحظ أن عملية التتويج 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 الإشرافي - وتعتبر عملية الإشراف - أولاً وقبل كل شيء - من العمليات الصعبة والمعقدة ، وتتضمن عملية الإشراف جانبين : الجانب الأول يتضمن رؤية التعليقات 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 .

(1) Reba Burnham, Instructional Supervision : Past, Present and Future Perspectives, Theory into Practice, Vol. 15, No. 4, October 1976, pp. 301 — 306.

(٢) لطفى بركات أحمد : في مجالات التربية المعاصرة ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ،

ويمكن تحقيق أهداف المدرسة وإشباع حاجات الأفراد عن طريق التكامل بين هذين البعدين (١) .

وبوجه عام ، فالإشراف ليس الغرض منه تهديد المعلمين ، ولكنه يعنى إعطاء الثقة لكل العاملين في الحقل التعليمي (معلمين ، تلاميذ ، أولياء أمور ، مجتمع محلي) ، بحيث يعمل الجميع في جو من الثقة والصدقة (٢) .

إن عملية الإشراف من أجل أداء أفضل في الوسط المنزسى تعتمد على هيئة 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 الناحية الأخرى يجب على الموجه أن يكيف نفسه مع الأدوات التى يستخلمها فى عمله والتقنيات أو التكنيكيات المختلفة ، وكذلك خبرته لأداء أفضل (٣) .

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

(1) Kenneth H. Blanchard & Paul Hersey, Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources (New Jersey : Prentice - Hill, Inc., 1977), p. 159.

(2) Ernest A. Husarik & Robert J. Wynkoop, A Principal's Dilemma : Can Supervising Be Collegial ? , N.A.S.S.P. Bulletin, No. 386, Vol. 58, Dec. 1974, p. 12.

(3) R. Allan Spanjer, «Competency - Based Student - Teacher Supervision», Press Associational of America, Educational and the Society of National Association Publication, No. 395, Vol. 59, Dec. 1975, p. 54.

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 الذاتي للتلميذ ، تقدير الرفقاء ، تقدير وقياس البيئة المحيطة . إختبارات الأداء وما يحصل عليه التلاميذ من درجات . ومع ذلك فإزال غرض التقييم في معظم المدارس غير واضح . وكذلك المحكات غير واضحة : فلقد اقترح العديد من الدارسين بعض النظريات والنماذج في المجال الإشرافي التي ربما يكرن لها إسهام وقوة توجيه كإطار عام للموجهين الذين يقومون بعملية الإشراف في المدارس ، وبالرغم من ذلك فلم تقدم نظرية أو مشروع عام لعملية الإشراف (١) .

ضرورة عملية الأشراف :

هل الإشراف عملية ضرورية؟ Is Supervision Necessary . يرى كثير من الكتاب ، ضرورة وجود عملية الإشراف ، حتى ان 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 المدرسي يعمل بشكل متكامل في صورة نظام « As the system now operates » . في حالة واحدة فقط يمكن الاستغناء عن الموجهين If ، لو كان النظام يعمل في حالة ديناميكية As Dynamic ، وفي حالة كون المعلمين تتوافر لديهم المعلومات الكافية . As Knowledgeable . كذلك تتوافر عندهم المهارات الكافية كموجهين . As skillful as the best supervisor . ولذا تظهر أهمية وجود عملية الإشراف للأسباب الآتية :

(1) Thomas J. Sergiovanni & Robert J. Starratt, Supervision : Human Perspectives, 3 thed., (New York : McGraw - Hill Com., 1983), p. 37.

١ - عدم توصل المعلمين إلى الأداء الجيد المطلوب والمتوقع منهم .
٢ - تطور عملية إعداد المعلم في كليات التربية في ضوء المتغيرات
المعرفية السريعة المتزايدة والطرق الحديثة في التدريس .

٣ - عدم إلمام المعلمين الجدد إلماماً كافياً بالمعلومات اللازمة في عملية
التدريس ، وكذلك عدم إلمامهم بتكنيك وفنية التدريس التي تحتاج إلى الوقت
والخبرة .

٤ - بالإضافة إلى ذلك فإن المعلم لا يكون على علم تام بالفروق الفردية
بين التلاميذ ، الأمر الذي يحتاج إلى خبرة طويلة في مجال التدريس ، كذلك
الفروق الفردية بين المعلمين في قدراتهم واحتياجاتهم ، الأمر الذي يحتم
ضرورة وجود الموجهين (١) ؛ بمعنى أنه نظراً للتطورات الهائلة والتغيرات
السريعة التي تطرأ على المعرفة ومجال التدريس ، والذي لا يمكن لكليات
التربية ملاحظة هذه التطورات والتغيرات في الوقت الذي يكون المعلم في حاجة
إليها عند القيام بعملية التدريس ، هذا من ناحية ؛ ومن ناحية أخرى لا يستطيع
المتخرج أن يلم بكل «التكنيكات» و«الاستراتيجيات» المختلفة في عملية التعليم
والتعلم ، ودراسة المناهج بعمق ، الأمر الذي يؤكد أن المعلمين يحتاجون إلى
مساعدة من الموجهين لأنه لا يوجد إعداد كاف وكامل للمعلمين في البرامج
المقدمة لهم أثناء الدراسة ، كذلك توجد اختلافات في قدرات المعلمين تحتاج
إلى صقل وتدريب وخبرة في ضوء امكانيات 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 قصور الإعداد في كليات التربية ؛ وظهور مشكلات تعليمية تؤكد

(1) Peter F. Oliva, *Supervision For Today's Schools* (New York :
Harper & Row, Publishers, 1976), pp. 22 — 23.

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 يكون معيناً له في القيام بأوجه النشاط (١) . وليس من الصعب أن يقوم المدير / الناظر بعملية الإشراف . وخاصة في مدارس مرتفعة الكفاءة ، وأن يكون مسئولاً عن عملية الإشراف ، ولكننا في نفس الوقت في حاجة إلى الموجه لاذكاء المنافسة الفردية لدى العاملين معه . و خلاصة القول نجد أن العوامل التي تؤكد الحاجة إلى الإشراف الفني تتلخص فيما يلي : التوسع في التعليم ، نمو المدرسة الثانوية وتطور وظيفتها ؛ اعداد معلم المدرسة الثانوية . تزايد أعيان التدريس : تغير مفهوم الطريقة في التدريس (٢) .

يتضح إذن أن هناك حاجة ماسة للإشراف الفني ليقوم بدوره الحيوى والفعال في تحسين العملية التعليمية .

ويؤكد ذلك ما أشار إليه « Cogan » من 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 يعتمد الإشراف الفني في 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 .

(١) هارل د. دوجلاس وشارلز و. بوردمان ، الإشراف الفني في التعليم : القاهرة ، مكتبة النهضة ، ١٩٦٣ ، ص ١١ .
(٢) مصطفى متولى ؛ مرجع سابق ، ص ٧٢ .

- 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 واجراء الاختبارات والتجريب وتجنب النقد اللاذع .
- ٤ - مساندة المعلمين داخل وخارج الفصل ومساعدة التلاميذ في مواجهة الصعوبات وخاصة التي تتكشف بظهور أنماط جديدة من السلوك غير المألوف .
- ٥ - عمل خطط واستراتيجيات مناسبة من أجل التعامل مع حالات خاصة بالتلاميذ مثل : العنف ، والتوتر ، والإنعزال .
- ٦ - العمل على نشر الأشياء الناجحة ونقلها إلى مدارس أخرى وخاصة المتعلقة بالتغيير (١) .

ولذلك أصبح الإشراف عملية ضرورية لتحديد طبيعة المناهج ، كذلك لتحديد نوع طرائق التدريس المطلوبة ، ولتقويم عملية التعليم والتعلم ، أيضاً من أجل تنسيق الجهود واستغلال الطاقات الإنسانية ؛ كذلك تظهر قيسة الإشراف في تجنب التداخل في المناهج ، وتجنب التكرار في طرائق التدريس ؛ وتكملة النقص في مستوى المعلمين عندما ينتقلوا إلى مستوى أعلى وأفضل ؛ كذلك تظهر أهمية الإشراف في التخطيط الدقيق للمناهج في ضوء احتياجات المجتمع (٢) .

(1) Morris L. Cogan, «Rational For Clinical Supervision,» *Journal of Research and Development in Education*, Vol. 9, No. 2, Winter 1976, pp. 3 — 19.

(2) Ncagley & Evans, Op. Cit., p. 4.

من هنا يكون البرنامج الإشرافي ضرورة نحتاج إليها لكل مستويات المدارس لتنسيق الجهود من أجل تحسين عملية التعليم والتعلم .
نموض بعملية الإشراف :

أظهر التجريب في طرائق التدريس أن هناك كثيراً من العوامل التي تؤثر في الموقف التعليمي ، وهي متنوعة للدرجة يستحيل معها وضعها في قواعد ثابتة ، فأهداف التعليم ووسائله والظروف الاجتماعية والأساليب التربوية ، والفروق الفردية بين المعلمين . وكذلك بين التلاميذ ، كلها تتطلب تكيفاً 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 إلى تعليم شكلي صارم (١) .

كما ترتب على نموض مفهوم الإشراف الفني في التعليم عدم اتباع أسلوب معين في أداء الموجه لواجباته . ولهذا نرى المفتش يفاجئ المعلم ويسعى إلى كشف أخطائه ويهيم أنهماً بالغا بما حصله التلاميذ من معلومات . واقرنت كلده 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 التتويم الحالي يقتصر على كتابة تقارير - بعد زيارة أو زيارتين للمعلم طوال العام - تعتمد على العنصر الذاتي وينقصها الجانب البناء ، وصعوبة الوصول إلى أي الأساليب التي ينبغي أن يمارسها المشرف الفني في عمله ويؤدي بها واجباته ، بحيث تناسب تطور العصر الذي نعيش فيه ، وتلائم الاتجاهات الديمقراطية السائدة في مجتمعنا ، وتراعى العلاقات الإنسانية - التي تزايد أهميتها يوماً بعد يوم في أي تنظيم إداري - وتؤدي إلى ارساء قواعد مفهوم

الإشراف الفنى بمعناه الحديث وتتضمن كافة الاتجاهات التى تحقق أهداف الإشراف الفنى فى تحسين العملية التعليمية (١) .

وحيث ان الإشراف أصبح عملية ضرورية وحيوية ، إلا أنه لا توجد أية مؤشرات واضحة لممارسة عملية الإشراف بالطريقة المثلى ، فضلا عن أنه لا توجد قائمة لتحديد بعض الخصائص والصفات التى يجب أن يتميز بها الموجهة التى ربما تساهم فى نجاح وتحسين أداء الموجه (٢) . وبالرغم من أن الإشراف عملية ضرورية ، إلا أنه لا توجد خطة كاملة أو برنامج أو دلائل شاملة للمعلمين لتحسين كفاية الأداء . ولكن الذى يمكن عمله هو وضع قائمة من الصفات الجيدة التى يجب أن تتوافر فى الموجهة التى قد تسهم فى نجاح مهمته . وفى الجانب الآخر 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 فمحكات ومعايير هذا التقويم غير محددة تحديداً واضحاً . أخيراً ، 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 أستمر ولم يَختف بعد ولعل ذلك يرجع إلى الأسباب الآتية :

(١) مصطفى متولى ، مرجع سابق ، ص ١٥ .

(2) Jon Wiles & Joseph Bondi, Supervision A Guide to Practice (Columbus : A Bell & Howell Com., 1980), p. 289.

أ - نقص معلومات القائمين بالإشراف وقلة خبرتهم بأفضل طرق الإشراف .

ب - الافتراض الخاطئ بأن المفتشين متفوقون في الاعداد والخبرة .
ج - السلطة الكبيرة المخولة للمفتشين .

د - عدم إعداد المعلمين إعداداً ملائماً لعملهم . وكذلك قيامهم بتدريس مواد لم يعلوا للتدريسها أو أعدادهم فيها غير كاف .

هـ - العجلة في تفهم المعلمين المتدئين لعملهم وتوجيههم (١)

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 بمجهود مستقلة لإيجاد أحسن الطرق التي يمكن استخدامها في التدريس وتكون ملائمة لقدرات التلاميذ . وواضح أن الإشراف بهذه الصورة يعتبر عاملاً من عوامل إعاقة المعلم والحد من قدرته الابتكارية ؛ فالمعلم مقيد بتعليمات المفتش وتوجيهاته التي يفرضها عليه فرضاً يملأها إملاء ، فيضطر إلى قبولها لا عن عقيدة واقناع وإنما عن خوف ورهبة ، كما أن هذه العلاقات قد تقوم 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 (٢) .

العوامل المؤثرة في تطور مفهوم الإشراف الفني :

هناك عدة عوامل أدت إلى تطور مفهوم الإشراف الفني منها :

(١) مصطفي متولى ، مرجع سابق ، ص ٨٤ ، ص ٢ .
(٢) مصطفي متولى ، مرجع سابق ، ص ص ٣٠ - ٣١ .

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

على أن العوامل السابقة لم تنشأ معزولة بعضها عن بعض ولا نستطيع أن نفصل بينها إلا من أجل توضيح أثرها فقط ، فهي دائماً عوامل متداخلة تؤثر مجتمعة في التربية بصفة عامة ، وفي الإشراف الفني بصفة خاصة ، وأدى التفاعل فيما بينها إلى تطور الإشراف الفني من المفهوم الاستبدادي إلى المفهوم الديمقراطي وظهور الإشراف العلمي والابداعي وانتشار مفهوم الإشراف كعملية قيادة تربوية . وبصورة واضحة فإن كلا من نجاح وفاعلية عملية التدريس والإشراف يعتمد 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 ، مهاراته في التعليم ، الثقة ، كذلك المتغيرات المتعلقة بخصائص التلاميذ . أيضاً فإن حجم المدرسة يلعب دوراً هاماً في تحديد الأدوار والوظائف التي يقوم بها الموجه .

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

- (١) مستوى المعلمين .
- (٢) المستوى الاجتماعي .
- (٣) الالتقاء بالتلاميذ وحث الجميع على العمل وليس الاقتصار على المعلمين في عملية التوجيه والارشاد ، كما يجب على الموجه أن يكون قادراً على

اشتقاق أو تخليق العديد من المهارات لمساعدة المعلمين لتحسين عمليتي التعليم والتعلم .

خصائص أو سمات الإشراف الفني :

لاشك أن هناك صفات عامة للإشراف الفني بمفهومه الحديث نشير إلى أهمها فيما يلي :

(أ) توجيه العناية نحو أساسيات التربية وتنظيم التعليم وتحسينه في إطار الأهداف العامة للتربية .

(ب) تحسين كل العوامل التي تؤثر في نمو العمالية التربوية بدلا من الهدف الضيق والمحدود الذي يتنثل في تحسين أداء المعلمين أثناء الخدمة .

(ج) عدم التركيز في التعليم على معلم أو مجموعة من الأفراد ولكن يعجل الأفراد متعاونين بهدف تحسين الموقف التعليمي ، فلا توجد جماعة أفضل من الأخرى وهدف الإشراف أن يحسن المجموعة ككل .

(د) جعل المعلم عضواً فعالاً متعاوناً في الجماعة التي تختص بتحسين التعليم بدلا من وضعه على هامش العوامل المؤثرة في التقدم التربوي (١) .

من ذلك يمكن استنتاج أن خصائص ومميزات الإشراف الحديث تكمن في استغلال إمكانات وطاقات الفرد والمجتمع ، وفي نفس الوقت يمكن ترجمة هذه الطاقات والإمكانات إلى خبرات تعلم لصالح التلميذ ، وهذه الخصائص والمميزات هي .

(١) العمل على توضيح حاجات العاملين في الحقل التربوي ومها العلاقات الإنسانية المرضية بين أعضاء هيئة التدريس ، وهذه العلاقات تعتمد في المقام

الأول على : الصداقة ، المعاملة غير الرسمية ، الثقة المتبادلة ، والاحترام .

(٢) إن الإشراف الحديث يعتمد في المقام الأول على الأسلوب الديمقراطي الذي لا يؤمن بأن يعمل كل فرد كما يجب ، ولكن بما يشمله من الدينامية ، والفهم ، والحساسية لدور القائد التربوي بالإضافة إلى تعاون واندماج كل الأعضاء العاملين والمشاركين في تنفيذ البرنامج المدرسي 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 التي يدرس فيها ؛ كذلك تعتبر عملية الشمولية أساسية بالنسبة للمعلم والمتعلم ، وهي 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 (١) . هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن أهم خصائص الإشراف الفنى هي :

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

(1) Ben M. Harris, *Supervisory Behavior In Education*, 2nd ed. (N.J, Engicwood Cliffs : Prentice - Hill, Inc., 1975), p. 5.

(٢) مصطلح متولى ، مرجع سابق ، ص ٢٥ - ٢٦ .

السيات الخاصة بفلسفة الإشراف الفنى الحديث :

(أ) الإيمان بقيمة كل فرد في الجماعة وإحترامه لذاته ، والعمل على تنمية الفرد والجماعة إلى أقصى حد تسمح به قدراته واستعداداته .

(ب) الاتصاف بالشمول فيتضمن جميع الخبرات الدراسية وكل العوامل التي تتفاعل مع التلميذ وتؤخذ في الاعتبار كل ظروف المتوقف التعليمي .

(ج) الإيمان بالقيادة التربوية الرائدة وممارسة مسؤوليات القيادة - لا التوجيه الاستبدادي - في إطار من العلاقات الإنسانية السليمة .

(د) إحترام الاختلافات في الآراء بالنسبة للمشكلات ، والاعتراف بتكامل الآراء وضمان حق الأفراد في التعبير عن آرائهم بحرية .

(هـ) الثقة في استعداد المعلمين للنمو وقدرتهم على المشاركة في توجيه أنفسهم والقيام بعملية التقويم الذاتي .

(و) استخدام الأساليب الديمقراطية في تشكيل السياسات والخطط والأهداف واتخاذ القرارات .

(ز) توفير جو من التعاون الديمقراطي .

(ح) استخدام الطريقة العملية والتجريب لحل المشكلات التربوية ولزيادة النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس (١) .

مداخل أو أساليب عملية الإشراف :

تعتبر المداخل أو الأساليب (الوسيلة) Intermediate Approaches من

أحدث الأساليب العالمية في عملية الإشراف ، وأهم خصائص هذه المداخل ما يأتي :

١ - اندماج المعلم في معظم الأنشطة التي تحيط بالحلل التعليمي مثال ذلك : جميع المعلومات ، والبيانات ، الإجابات بالمشاركة في حل المشكلات وتحليل المعلومات .

٢ - مشاركة الموجه في حل المشكلات ، ومشاركته في الأنشطة المختلفة مثل المعلم تماماً .

٣ - تعاون كل من الموجه والمعلم بصورة وظيفية لتحقيق هدف مشترك هو تحسين أداء المعلم الوظيفي وتحسين العملية التعليمية .

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

٥ - التغذية المرجأة ، عن طريق الموجه ، وعن طريق المعلمين الآخرين نتيجة للتعامل ، 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 (١) .

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

(1) Sergiovanni, Thomas J. & Robert J. Starratt, Op. Cit., pp. 297 -

وظائف عملية الإشراف :

- ١ - مساعدة المعلم في النمو الذاتي .
- ٢ - تزويد المعلم بالمعلومات المتعلقة بعملية التدريس والتلاميذ .
- ٣ - إمداده بالبيانات والاحصائيات بهدف تحسين صنع القرار الخاص بالتدريس .
- ٤ - إمداده بالبيانات والاحصاءات بهدف إثراء العملية التعليمية .
- ٥ - إعداد نماذج أو بحوث للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالعملية التعليمية (١) .

أنواع الإشراف :

- ١ - الإشراف الديمقراطي .
 - ٢ - الإشراف العلى .
 - ٣ - الإشراف الإبداعي .
 - ٤ - الإشراف القيادي (٢) .
- وهناك تقسيم آخر للإشراف الفنى :
- ١ - الإشراف التصحيحي .
 - ٢ - الإشراف الوقائى .
 - ٣ - الإشراف البنائى .
 - ٤ - الإشراف الإبداعي (٣) .

(١) Wiles, Op. Cit., p. 188.

(٢) مصطفى متولى ، مرجع سابق ، ص ص ٣٢ - ٣٩ .

(٣) منصور حسين ، محمد مصطفى زيدان ، سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفنى التربوى ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٧٧ ، ص ص ٥١ - ٥٣ .

المبادئ أو الأسس التي تستند إليها عملية الإشراف :

يعتبر «Lee Brueckner & William Burton»

من الرواد في المجال الإشرافي الذين أسهبوا في تحديد المبادئ أو الأسس التي تستند إليها عملية الإشراف ، ومن أهم هذه الأسس ما يأتي :

١ - الإدارة والتنظيم 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 ، فكلاهما يعمل مع الآخر في تناسق واتفاق ، بصورة تبادلية ، حيث تتبادل الوظائف بينهما في التنظيم المدرسي بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة .

٤ - يقوم الإشراف الجيد 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 فريدة في نوعها ، الإيمان بقدرة العاملين على النمو والازدهار ، والإشراف يؤدي إلى الاستثارة ، القدرة على المبادرة ، التعبير الذاتي ، الثقة بالنفس ، والمشاركة في المسؤوليات الفردية والجماعية ؛ الإشراف يتم ويحدث في جماعة لأداء الوظائف بصورة جماعية متناسقة ، وهناك أيضاً مرونة في إعادة تشكيل المجموعات عند الضرورة ، بالإضافة إلى الاستعانة بالمتخصصين عند الضرورة من أجل تحسين الأداء .

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

٧ - الإشراف الجيد يعتمد على أساليب 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 في ضوء احتياجات الموقف ومتطلباته بالنسبة للدرجة ، بمعنى أنه يعتمد على موقف التعلم والتعليم .

Teaching - Learning Situation.

• إن عملية الإشراف تعطي فرصاً متزايدة للإسهامات الفردية مثل التعبير عن القدرة الخلاقة وإظهار المواهب .

• الإشراف يعمل على تحرير أو انطلاق ومعالجة البيئة المحيطة .

٩ - الإشراف الجيد يعتمد على النتائج وتقومها بطريقة قابلة للتنفيذ .

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

١١ - الإشراف الجيد أصبح وظيفة ، تتضمن تقويم جوانب الشخصية ، والإجراءات ، والنتائج ، إنه يهيج الآن نحو المعايير المنطقية لعملية التقويم ، أيضاً نحو الإشراف الذاتي (١) Self - Supervision . وتلخص موسوعة البحث التربوي المبادئ الستة التالية كأسس يقوم عليها مفهوم الإشراف الذاتي الحديث (١) :

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

- (٢) يتصف الإشراف الحديث بالديمقراطية .
 - (٣) ينسم الإشراف الحديث بالابتكار والإبداع في كشف الحقائق التربوية وعلاقتها القديمة وتطبيقها على مواقف تعليمية معينة .
 - (٤) يقوم الإشراف الفني باستخدام سلسلة من أوجه النشاط التعاوني المنظم في التخطيط والتنفيذ .
 - (٥) يقاس الإشراف الجيد بالنتائج التي يحققها .
 - (٦) يسترشد الإشراف الفني الحديث بالأهداف المهنية (١) .
- وقد حدد محمد زيدان أهم مبادئ الإشراف الفني فيما يلي :
- (١) احترام شخصية الفرد .
 - (٢) التعاون والإسهام والعمل الجماعي .
 - (٣) المناقشة .
 - (٤) تشجيع الخلق والإبداع .
 - (٥) المسرونة .
 - (٦) الأسلوب العلمي في البحث والتفكير (٢) .
- وفي مجال آخر ، المبادئ التي تتضمن أهداف الإشراف هي :

- ١ - إن الهدف الرئيسي من عملية الإشراف هو تقديم وتحسين نمو التلميذ وبالتالي ينعكس ذلك بطريقة حتمية على تنمية وتحسين المجتمع .
- ٢ - إعطاء أو مساندة القيادات في القدرة على إعادة التكييف والقدرة على الإستمرار والتدرج من مستوى إلى مستوى آخر في النظام المدرسي ،

(١) W. Monroo, Encyclopaedia of Educational Research (New York: The Macmillan Co., 1960 3rd, ed.), p. 1443.

(٢) منصور حسين ، محمد مصطفى زيدان ، مرجع سابق ، ص ٤٨ - ٥١ .

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 التعلم 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 التعليمي (١) .

أما «Sergiovanni» فقد أكد أهداف الإشراف الفني في كتابه ،

Supervision : Human Perspectives : ١٩٨٣

على النحو التالي :

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

٢ - تصحيح الأخطاء التي تحدث في الفصل ، وكذلك تنفيذ ما هو ضروري خارج الفصل (٢) .

وفي هذا المقام ، هناك عدة أسس لنموذج الإشراف الجيد ، وهذه الأسس على النحو التالي :

(1) Harris, Op. Cit., P., 12.

(2) Sergiovanni Robert J. Starratt, Op. Cit., p. 285.

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

٢ - ولكي تحقق عملية الإشراف هدفها بنجاح ينبغي أن يكون هناك
طريقاً واضحاً لعملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤسين في الحقل التعليمي ،
وفي الحقيقة فإن الدافعية الذاتية للعاملين في المجال المدرسي تزداد حينما يكون
هناك اتصال بينهم على الصورة المطلوبة والمتفق عليها .

٣ - التفاهم المشترك لكل فرد من حيث المسؤولية بحيث يكون هناك
اتفاق على المسؤوليات المعطاة .

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

٥ - من الأهمية أن يعتمد نظام التقييم على تحديد الأهداف ووضوحها
قدر الامكان .

٦ - يجب أن يكون كل معلم - كعامل حيوي - على قدر من المشاركة
في برنامج الإشراف ؛ بمعنى أن يكون على قدر من الاهتمام بأداء قوى وحيوي
يؤدي إلى رفع كفاية هذا الأداء (١) .

لقد أكد «Harris» على أهم الأدوات في عملية الإشراف على النحو
التالي :

١ - تنمية أو تحسين المناهج .

٢ - تنظيم وإدارة التعليم .

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

ومن المهم أن نلاحظ أن أشكال الأداء المختلفة فى هذه المناطق الوظيفية لعملية الإشراف تعمل كإطار عام فى التخطيط والتوجيه والإشراف ، وهى فى نفس الوقت تمد المشرف بوظائف ملائمة ومناسبة فى الإشراف (١) .
علاقة المعلم بتلاميذه :

المعلم هو حجر الزاوية فى العملية التعليمية يؤثر على تلاميذه بأقواله وأفعاله ومظهره وسائر تصرفاته التى ينقلها التلاميذ عنه بطريقة شعورية أو غير شعورية (٢) .

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 تقمهم بمعلميهم ، كما أنها تؤثر مستقبلا على تصرفاتهم فى حياتهم (٣) .

(1) Harris Op. Cit., PP. 11 — 12.

(٢) وزارة التربية والتعليم ، قرارات هيئة التخطيط فى أعداد المعلمين وتدريبهم - القاهرة ١٩٦٤
وزارة التربية والتعليم المركزية ، ١٩٦٤ ، ص ٣٢ .
(٣) فائى . أ . سوندرز ، العام الدولى للطفل ، التفرقة وعدم المساواة بين المتعلمين فى المدارس ، ترجمة محمد كمال لطفى ، مستقبل التربية ، العدد الثانى ، ١٩٧٩ ، ص ١٤١ .

وفي الجانب الآخر . يجب على المعلم أن يدرك خصائص التلميذ في 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 في المدرسة مكاناً للمتعة والأرتياح عن طريق الخبرات السارة التي تقدم له . أيضاً يجب على المعلم أن ينمي أسلوب الدفاء والشخصية المتزنة للتلاميذ وأن يكون حساساً بالدرجة الكافية للعلاقات بين التلاميذ بعضهم ببعض ، كذلك سلوكه يعتبر أساسياً للتأثير به كنموذج يحتذىه 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 أن جميع المعلمين بالمدرسة يعملون من أجل تحقيق هدف واحد ، هو بناء التلميذ بناءً متكاملًا في جميع النواحي (ثقافياً ، وعملياً ، واجتماعياً ، ونفسيًا) فإن ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال العمل الجماعي Team Work الذي يهدف إلى إيجاد السلوك والتوجيه والإشراف المتعاون فيما بينهم (٢) .

والمعلم الأمين هو من يعد مقلداً ، ويقدر ما هي الطريقة التي تبدو أفضل ما يمكن لتقديم مادته بالنسبة له وللتلميذ ، ولهذا يجب أن يأخذ في اعتباره أموراً كثيرة منها ما يتعلق بالمساواة نفسها ، ومنها ما يتعلق بالتلاميذ مثل سنهم قدرتهم ، حالتهم الصحية ، المكان . ومن جهة أخرى يجب أن يأخذ في اعتباره الحقيقة التي مؤداها ، أن الأطفال كائنات معقدة ، ولا يعرف أحد بالضبط كيف يتعلم أو كيف يكون رد فعله إزاء موقف ما (٢) .

(١) اسماعيل محمد دياب ، التعليم الاساسي : دراسة تحليلية لأراء واتجاهات المدرسين والمدرسات ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٨٣ ، ص ١٠٥ .
(٢) لطف بركات أحمد . مرجع سابق ، ص ١٣٠ .

وجهة (وجهات) نظر المعلمين في الإشراف :

Teacher Perceptions of Supervision

يجب أن تكون هناك طرائق مختلفة وبدائل بهدف تقدير وتقويم طرائق التدريس التي تناسب مع الأهداف مع التأكيد على ناتج المستوى العام والأداء العام ويجب أن نضع في الاعتبار الوسائل التي عن طريقها يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة. تحليل طرق التدريس وعلاقة ذلك بالأهداف الموضوعية يمكن أن يكون أداة ناجحة وناقمة تهدف إلى تحسين العملية التعليمية وفي نفس الوقت تصحح تقويم المعلمين (١).

العلاقة بين المعلم ومدير / ناظر المدرسة :

إن مدير / ناظر المدرسة يحتل دوراً هاماً وقيادياً وعلاقته بالعاملين في المدرسة - وخصوصاً المعلمين - تحدد إلى حد كبير مدى فاعلية المعلمين ورضاهم عن عملهم وبالتالي نجاحهم في أداء مهمتهم (٢).

ويمكن للمدير / الناظر أن يساعد المعلم والعكس يمكن أن يكون صحيحاً أيضاً. لأن كل فرد يهتم في 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 بهدف تحسين كفاية العمل يتطلب من المدير / الناظر التقليل بقدر الإمكان من التركيز على نواحي النقد المستمرة للمعلم. ومن الجانب الآخر، يكون التقويم ضرورياً.

(1) Husarik, Ernest A. & Robert J. Wynkoog, Op. Cit., P. 12.

Statemen

(2) James M. Lipham & James . Hoel, The Principalsip : Foundations and Functions (New York : Harper & Row, Publishers, Inc., 1974), p. 260.

بالنسبة للمعلم ، ولكن على المدير / الناظر ألا يكون متحيزاً وغير موضوعي :
بمعنى ألا يركز على المعلم ويقلل من الاهتمام بتحسين العملية التعليمية ويضعفها ،
وفي هذا المجال ، ترى أن عملية الإشراف تتضمن : ١ - المعلم ؛ ٢ -
الأساليب أو المداخل المختلفة للمعرفة ؛ ٣ - الظروف الاجتماعية .

ان الموجهين يجب أن يكونوا معلمين *Statemen* ، بمعنى أن يكونوا
ذوى ثقافة عريضة ، قادرين على إعطاء التوجيهات ، بالإضافة إلى قدراتهم
على إيجاد التوازن والتوازن المستمر في الحقل المدرسي (١)

ومن الملاحظ أن مهمة المديرين / الناظر من أصعب المهام ؛ وهذا يرجع
إلى تنوعها واختلاف الأدوار التي يقومون بها ، بالإضافة إلى ذلك زيارة
المعلمين داخل المدرسة ، ومحاولة تحسين أدائهم ، إنه من الصعب أن نجد
وقتها كافياً للتحدث مع المعلم أو نجد فرصة مناسبة للتخطيط من أجل العمل
المدرسي ، وفوق ذلك كله ، فنجاح المدرسة يعتمد في المقام الأول على ما
يفعله المعلمون مع التلاميذ داخل الفصول وليس على ما يحدث داخل مكتب
الإدارة (٢) .

وينظر إلى المدير / الناظر على أنه له دور حيوي . 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 مجالات 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 (٣) .

(1) Charles Terrold Salek, «Helping Teachers VS. Evaluating Teachers, N.A.S.S.P. Bulletin, Vol. 59, No. 392, September 1975, p. 38.

(2) Donald Thomas, «The Principal and Teacher Evaluation, N.A. S.S.P. Bulletin, No. 386, Vol. 58, Dec., 1974, p. 7.

(3) Husarik & Robert J. Wynkoop, Op. Cit., p. 11.

ويرى المدير / الناظر أن الهدف من عملية الإشراف ترجع في المقام الأول إلى مساعدة المعلمين بهدف تحسين البرنامج المدرسي ، وفي حلة كون المدير / الناظر فعالاً ونشطاً ، عليه أن يفهم المعلم ، وطبيعة دوره ، وكذلك عليه إقامة علاقات طيبة مع المعلمين .

ولكي ينجح المديرون / النظار في إدارة وتنظيم مدارسهم ، هناك بعض المبادئ منها :

- (١) الوفاء بالوعد في تحقيق الأهداف .
- (٢) تهيئة المناخ المدرسي لتحقيق التوقعات المطلوبة من كل فرد .
- (٣) تدريب كل فرد على القيام بديور القائله .
- (٤) كون التلقائفة دفعة وقائلاً متحرراً .
- (٥) الإشراف والتوجيه بطريقة فعالة مع الآخرين .
- (٦) الاهتمام بالنظام .
- (٧) استخدام الوقت بطريقة جيدة .
- (٨) استخدام المصادر المتاحة بطريقة مناسبة .
- (٩) تقويم النتائج (١) .

ومن أجل إدارة وتنظيم الفصل يجب أن يكون هناك نظام داخل الفصل . يجب على التلاميذ أن يدركوا تماماً التصرفات المتوقعة من المعلم ، وكذلك يجب لئالة الحواجز السلوكية بين المعلم ، والتلاميذ . ومن السلوك المناسب الذي يجب أن يكون من العدالة ، والضبط والدقة بحيث يتناسب مع المداخل المختلفة الموجودة في الفصل . إن النظام المدرسي يجب أن يفهم وفي نفس الوقت يجب

الآ يربط بالتغذية السلبية والعقاب . والعنصر الجوهرى للنظام الجيد داخل الفصل يجب أن يدرك مع التغذية الإيجابية والسلوك المناسب (١) .

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 الذى 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 يمكن أن نجد :

١ - فئة المديرين / النظار الذين يركزون اهتمامهم على تعزيز العلاقات الاجتماعية مع أفراد المجموعة التعليمة لكسب المزيد من السلطة والنفوذ ، والتجاوب سعيًا لتنظيم العمل التربوى داخل المدرسة ووصولاً إلى النتائج التى تتوخاها الإدارة .

٢ - وفئة 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 ، وتقلص درجة الوضع المدرسى من خلال تقييم علاقات المدير / الناظر بالموظفين ، وتنظيم المهمة للمعلمين ، و تنفيذ المدير / الناظر الشخصى ، ولقد أكدت كثير من الأبحاث . أن لدرجة ضبط الوضع المدرسى أثراً مباشراً على نتائج المدرسة ، فكلما كانت المتغيرات

(1) Gary E. Dunkle Berger, Helping Teachers To Grow Classroom Observations - What Should Principals Look For» ? N. S.S.P. Bulletin, Dallas, Texas, Educational Press Association of America and the Society of National Association Publication Vol.66, No. 4 58, Dec. 1982, p. 15.

الرئيسية مواتية لعمل المدير ارتفع نتاج المدرسة . كذلك يرى «فيلدر» أنه بمقدار ما يتغير الوضع المدرسي بشكل يتوافق مع أسلوب المدير بمقدار ما تزيد فعالية المدرسة (١) .

إن إدراك (تصور) المدير / الناظر لعملية الإشراف تعتبر بالنسبة له من الأمور الهامة في أداء عمله ، ولكن بسبب المتطلبات الكثيرة مع قلة وقته ، نجد أنه لا يستطيع أن يسخر أو يغطي في حدود ٢٠٪ أو ٣٠٪ من وقته لعملية الإشراف . (٢)

علاقة الموجه مع العاملين في المدرسة :

وبما لاشك فيه ، أن النقطة الأساسية هنا ليست في أن يكون الموجه أو المدير / الناظر متسلطاً أو ديمقراطياً أو سلبياً في طريقة تعامله مع المحيطين به ، لكن المحور الأساسي هو أن يعرف ويدرك الظروف التي 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 . والفرص الأساسية لأي نظام مدرسي هو أن يمد العاملين بأحسن فرص للعمل ولذلك يقترح «Tye» أن المناخ المدرسي ينبغي أن يكون مفتوحاً في الوقت الذي يجب على الموجه أن يقوم بإيجاد عملية موازنة في سلوكه بين القدرة على المبادرة Initiation ، وبين التقدير والاعتبار Consideration من جانب العاملين معه . ومن هنا يحدث التحسين المتوقع في المدارس .

(١) جورج قسطنطين ثيودوري «تأثير أسلوب المدير وضبطه للرؤم المدرسي على رضا المعلمين وتحصيل التلاميذ» ، دراسات ، مجلة علمية تصدر عن الجامعة الأردنية - العلوم الإنسانية الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن ، المجلد الثامن ، كانون الأول ١٩٨١ ، ص ٩٠٨ .

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

١ - الجهود المتبادلة .

٢ - وجود عامل الثقة المتبادلة .

٣ - العمل التعاوني .

ومن الملاحظ أن أكثر من ٨٠٪ من مصادر التربية والتعليم تنفق على العامل الإنساني ، ولذلك يجب على الموجه أن يدخر كل مجهوداته للأنشطة الإنسانية مثل الفهم الذاتي Self - Understanding ، وإقامة مناخ مفتوح Setting an open Climate بناء اتصال فعال Building Communicator Structures ، وإدارة وتنظيم الصراع Managing Conflict ، توضيح أدوار صنع القرار Clarifying Decision - Making roles ، الاهتمام بقرارات الأفراد والتغيير الذي يطرأ في هذه القرارات .
وأخيراً تنفيذ إجراءات أسلوب حل المشكلة ، ومن هنا نتوقع أن يكون قائداً ناجحاً (١) .

ومن أجل أن تكون وظيفة الموجه فعالة وهادفة ويجب - أولاً وقبل كل شيء - أن يفهم طبيعة عملية الإشراف ، وفي ضوء هذا الفهم يتصرف أو يتحدد سلوكه . ويعتبر تحصيل الأفكار والخبرات ، والأحاديث ، والإدراكات هي لب عملية الإشراف والتي تكون في نفس الوقت بوجهات سلوك الموجه . ومن المهام التي يجب أن يقوم بها الموجه هي أن يجمع العديد من التكنيكات الخاصة بالتدريس ومنها المساعدة في وضع خطة التدريس ، مع متابعة أيام الزيارات واستخدام شرائط الفيديو لأجل التحليل والمناقشة ؛

(1) Kenneth A. Tye, «The School Principal : Key Man In Educational Change», N.A.S.S.P. Bulletin, No. 364, Vol. 364, 1975, p. 97.

بالإضافة إلى توضيح كل الوسائل الممكنة والمحتملة والمتاحة لمساعدة المعلم لأجل التدريس الجيد (١) .

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

- (١) الملاحظة والتوجيه والإرشاد وليس التعليم والتفتيش والإلزام .
 - (٢) خلق اتصال حقيقي بين الطفل وثقافته ، اتصال يجب أن يولد لدى الطفل أولاً رغبة في الاحتكاك بثرائه الثقافي . وثانياً يؤدي به إلى تنوq القيم والفرص التي يقدمها هذا التراث ثم يصل إلى أعماق الطفل (٢) .
- وفي هذا المقام ، يجب أن يكون لدى الموجه :

- (١) أنواع معينة (ألوان معينة) من المعلومات والمهارات .
- (٢) صفات أو سمات شخصيته معينة ؛ بمعنى آخر يجب على الموجه أن يكون لديه معلومات كافية ومهارات بهدف أداء بكل وظائفه بطريقة فعالة بحيث يعمل بطريقة منسجمة مع كل العاملين الذي يعملون في محيطه (٣) .

(1) Richard N. Suprna, «Supervision Do's and Dont's», Dallas, Texas, N.A.S.S.P. Bulletin, Educational Press Association of America and the Society of National Association Publication, Vol. 62, No. 422, Dec. 1978, p. 12.

(٢) اطل بركات أحمد ، مرجع سابق ، ص ١٣٧

(3) Oliva, Peter F., Op. Cit., p. 140

إن الدور الذى يقوم به الموجه يمكنه من مساعدة المعلمين فى فهم أنفسهم وإدراك مواطن القوة . وأيضاً يساعدهم فى وجود المداخل لمعرفة نواحي الضعف . ويعتبر ذلك التحدى الكبير بالنسبة للموجه مما يتطلب منه مهارة فائقة . وعلى الجانب الآخر من أجل أن يفهم المعلمون أنفسهم . ينبغي على الموجه أن يفهم خصائصهم ، عليه 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 ومنتهماً لكل وظيفة ؛ وبالتالي يستطيع أن يكون قادراً على إصدار القرار وتقديم الاقتراحات التى من شأنها أن تسهل أداء كل وظيفة يقوم بها (١) .

من أجل تحسين عملية التعليم والتعلم يجب تحديد الأدوار الثلاثة الآتية بالنسبة للموجه :

١ - النموذج التوجيهى : Directive Style

ويقوم الموجه بتوجيه المدرس لما ينبغي أن يقوم به لأجل تحسين عملية التعليم والتعلم .

٢ - النموذج التعاونى : Co..Operative Style

يحدث اتفاق بين المعلم والموجه على ما ينبغي عمله .

٣ - نموذج المبادرة : Initiative Style

(1) Phyllis Click, Administration of Schools For Young Children
(United States of America : Litton Educational Publishing, Inc., 19. 75),

وفيه يقرر المعلم ما ينبغي أن يقوم به لأجل تحسين العملية التعليمية (١) .
إن الإشراف الفعال يتطلب قيادة على مستوى عالٍ من الكفاية والجدارة ،
والموجه الناجح يجب أن يتسم بالذكاء ، وأن يكون معدداً إعداداً جيداً في
مجال التربية وعلم الاجتماع ، وذا خبرة وقدرة على التكيف ، وخبيراً ومعلماً
في 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 الإنتفاع بما يؤكده 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
مهماً يكن صغيراً ، وتستمع إلى وجهة نظره وترتّبها بميزان الصالح العام (٢) .
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 للأمر .

(1) A.E. Blecke, «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, p. 11.

(٢) مصطلح متوى ، مرجع سابق ، ص ٢١٤

- ٣ - فهم اتجاهات الجماعة وتقديم المساعدات والخدمات لها والمساهمة في حل مشكلاتها والمساهمة في تحقيق الرضا لكل أفراد الجماعة .
 - ٤ - الإيمان بقيمة الفرد وبالزعة الإنسانية .
 - ٥ - الإيمان برسالة الإشراف النفي 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 (٢) .
- 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 الأفراد .
 - (٣) أن يكون عادلاً لإقامة جبر من الارتياح لدى العاملين .
 - (٤) يتسم بالانضباط الانفعالي فالهلبوء والتروى يساعدان على نجاح العمل .
 - (٥) أن يكون قوى الشخصية ولديه قلد من الذكاء والفتنة والإيمان بالقيم الخلقية .
 - (٦) القدرة على الإقناع والإستعداد 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 بالجوهري (١).

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 يعرض على المعلمين رأياً بعينه ، وإنما يترك لهم حرية التجريب والابتكار وانتهاج الأساليب الخاصة ما دامت في التقصد السليم .

خامساً : أن يكون عادلاً منصفاً في معاملاته وفي تقديم المعلمين . حتى يكون دائماً أهلاً للثقة .

سادساً : أن يكون نصيراً ومعيناً للمعلمين في الحصول على ما يستحقونه من مشورة أو ترقية .

سابعاً : أن يترك أن أى برنامج للتوجيه لا يمكن أن يحقق الثمرة المرجوة منه إلا إذا كان تخطيطي، أصلاً يليو. حول حاجات. ومشكلات الطلاب في البيئة التي يعمل بها .

ثامناً : أن يكون مستعياً. دائماً. أثناء. مروره على المدارس في جولات التوجيه بوسائل تعليمية مختلفة ، لتوضيح الاتجاهات والمذاهب المختلفة

(١) محمد ابراهيم نديم ، العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف والإدارة ، محافظة الإسكندرية مديرية التربية والتعليم - مركز التدريب - بوكلي - بحث مقدم لإدارة .

والتجارب الجديدة والحفظ 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 مدار السنة (١) .

وفي هذا المقام ، ربما يجد الموجهون عوناً في أداء عملهم عن طريق :

١ - الحساسية للهدف الإيجابي .

٢ - التلخيص أو المناقشة المتبادلة .

٣ - الحساسية للإيفاء بالارتباط .

٤ - الحساسية للإسهام .

٥ - الحساسية للجديد أو للتقدم (٢) .

وبصفة عامة ، تتضمن مسئوليات الموجه النواحي الآتية :

(١) التخطيط .

(٢) الإدارة .

(٣) الإشراف .

(٤) تحيين أو تنمية المتأهجين .

(٥) توضيح طرق التدريس .

(٦) البحث (٣) .

ويرى «Olivaz» أهمية عملية الإشراف ودور الموجه في النواحي الآتية :

(١) منصور حسين ، محمد مصطفى زيدان ، مرجع سابق ، ص ٥٦ - ٥٨ .

(2) Lucio, William H., John D. McNeil, Op. Cit., PP. 92. 14.

(3) Ibid., P. 24.

(١) ينظر إلى عملية الإشراف على أنها عملية مستمرة وضرورية كخلمة للمعلمين .

(٢) الموجه يستطيع أن يلعب دوراً هاماً في 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 في 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 في مختلف الأنشطة والمثيرات سواء في عملية التخطيط أو عرض الموضوعات (١) .

لقد حدد «Wiles» في 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 كمعالج .

As Helper / Therapist

في كل هذه الأدوار الثلاثة نجد أن الموجه يلعب دوراً فريداً في نوعه .
ففي الدور الأول يرى الموجه كمنظم ، وإدارى . وله وظيفة تقويمية ، أما
الدور الثاني ينظر إليه على أنه منسق وهمزة وصل لتقديم التسهيلات للتفاعل
بين العامل الإنساني وبين المصادر المادية . أما الدور الثالث يرى الموجه
كعامل مساند ومساعد وعلاجي لتحسين أداء العاملين في الحقل التعليمي (١) .

كما أوضح « Wiles » أهم وظائف الموجه على النحو التالي :

- ١ - إتاحة الفرصة لإقامة المناخ المناسب لأسلوب حل المشكلات بالمدرسة .
- ٢ - مسئولية اتخاذ القرار في ضوء المعلومات الكافية والمصادر المتاحة بقدر الإمكان .
- ٣ - استخدام السلطة دون تسلط ونفوذ ؛ بقدر ما يعتمد ذلك على الجدارة والمعلومات .
- ٤ - زيادة الثقة بين الأفراد والجماعات في المدرسة .
- ٥ - تنسيق كافة الجهود بين العاملين في الحقل التعليمي :
- ٦ - تنمية الإحساس لدى العاملين بالانتماء والولاء للمدرسة .
- ٧ - الإدارة والتنظيم في ضوء الأهداف الموجودة بدلا من الممارسات السابقة .

٨ - العمل على زيادة مفهوم التحكم الذاتي Self - Control ،
ومفهوم التوجيه الذاتي (٢) . Self - Direction

وهناك نموذج للإشراف نجد فيه Model of Supervision أن الموجه Supervisor ربما يلعب دوراً واحداً ، أو أدواراً متعددة . وفي هذا النموذج نجد أن الموجه يتسم بالسمات الآتية :

(١) متعاون .

(٢) استشاري .

(٣) قائد جماعة ومقوم .

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

أ = الوسائل التعليمية .

ب - المناهج .

ج - أداء المعلم (٢) .

إن الموجه ينلمج في الأنشطة الخاصة بعملية الإشراف بحيث يكون منسقاً As a Co ordinator للبرامج المتعلقة بهذه العملية ، والمختومة التي يعمل معها ، والمادة التعليمية وكذلك التقارير .

إنه يعمل كوسيط بين البرامج الإشرافية وبين العاملين في الحقل التعليمي ومن هنا فهو يعمل كأستشاري ومخصص في المناهج والوسائل التعليمية وفي تنمية أداء المعلم ، وإقامة علاقات بين المعلمين والتلاميذ مع إظهار وتقديم

(1) — Ibid., P., 266.

(2) Oliva, Op. Cit., P. 43.

بعض الاقتراحات للمعلمين . وكذلك إظهار وتقديم التكنيكات المختلفة داخل وخارج الفصل لأجل تحسين العملية الإشرافية (١) .

لقد أصبح محور الموجه على الصورة الآتية :

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

تولذلك يجب على الموجه ما يأتي :

(١) ألا يقف على نقاط الضعف بالنسبة للمعلم ، وخاصة إذا كان على دراية بهذه النقاط ؛ بمعنى ألا يحاول أن يتصيد أخطاء المعلم في لحظة ضعفه .

(٢) الملاحظة غير المباشرة واتباع أسلوب المشاركة الجماعية .

(٣) توضيح الأهداف المرجوة من عملية التعليم لكل من المعلمين والتلاميذ .

(٤) يجب على الموجه أن يعرف كيف ينهي المناقشة حيث يخرج من الفصل بكلمات مثل : شكراً لإشراككم معكم في هذه المناقشة اليوم .

(٥) أهمية التغذية الراجعة البنوية من جانب المعلم للتلاميذ ؛ ذلك لأن المعلم يجب أن يعرف ماذا جرى أو جسد من تغيير سلوك التلاميذ بالنسبة للمادة العلمية .

(٦) إتاحة الفرصة للتلاميذ للمشاركة في تدريس المادة العلمية .

(٧) مساعدة مساندة التلاميذ عند الضرورة .

(1). Obid., p. 13.

(2) Sergiovanni & Robert J. Starratt, Op. Cit., P. 287.

(٨) إشعار المعلم بالأمن والضمانينة والعمل على إشباع حاجاته (١) .

ويكمن الدور الرئيسي للموجه في المدارس اليوم في أنه يعمل على تنمية العلاقات الإنسانية الشخصية وغير الشخصية . إن دور الموجه ليس فقط إكساب المعلمين المهارات التقنية للتدريس . بل عليه أيضاً أن يلعب دوراً هاماً في تكوين قيمة فهمهم لأنفسهم وتكوين قيمة فهم التلاميذ لأنفسهم . كما يجب على الموجهين أن يدركوا أبعاد السلوك القيادي ، وأن يدركوا كيفية مقاومة التغيير ، وإتاحة المناخ المناسب لمواجهة التغيير ، وإقامة استراتيجيات 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 أيضاً عن طريق البدائل العديدة ، من الواجبات التي يعطيها الموجه للتلميذ ، وهذا لا يتم إلا عن طريق برنامج التوجيه القائم على العمل الذي تدعمه روح الفريق (٢) .

وفي الوقت الذي يعطى الموجه التعليمات الخاصة بالجدول والمادة التعليمية يجب أن تكون هذه التعليمات واضحة ؛ وفي نفس الوقت يجب أن يتقن المتابعة المستمرة والكافية للأطمينان على تنفيذها ؛ بمعنى أن مهاراته وطريقة معاملته كوسيلة اتصال - يجب أن تترجم إلى عمل (أداء) ، كذلك النموذج الذي يتيه وقدرته كمدير أو منظم يجب أن تترجم إلى نجاح في عملية الإشراف

(1) Stanley C. Diamond, «Classroom Observation. A Means to Improve Instruction, N.A.S.S.P. Bulletin, Vol. 59, No. 395, Dec. 1975, pp. 30 — 31.

(2) Larry W. Hughes & Gerald C. Ubben, The Secondary Principal's Handbook : AG uide to Executive Action (Boston : Allyn and Bacon Inc., 1980), P. 235.

ويستطيع الموجه أن يقدم المساعدة الفعالة للمعلمين عن طريق إبداء المقترحات التابعة من خبرته ومن خلال زيارته للفصول . أيضاً يستطيع مساعدتهم عن طريق معرفته لخصائصهم ، وأن يصارحهم بقلراتهم ليدركوا مدى إمكاناتهم ، وكذلك معرفة استخدام الوسائل التعليمية بطريقة فعالة .

ويجب أن يكون اهتمام الموجه أساساً بتحسين أدوات التعليم والعملية التعليمية داخل الفصل ، ولذلك يجب أن يبدأ بالمعلم ، ومساندته ومؤازرته للتغيير في سلوكه داخل الفصل ، كما يجب على الموجه أن يكون لديه الرغبة في التعاون لأجل المعلم ، حقاً أن 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 سوف يضع نفسه في مشاكل لا غنى عنها (١) . أنه لمن الضروري للموجه زيارة الفصول ، وفي نفس الوقت عليه أن يحاول مساعدة المعلمين ، وبالرغم من أن هذه الزيارة قد تكون قصيرة ومختصرة ، إلا أنه يجب أن يعقبها لقاء بين المعلم ، وبين الموجه . فضلاً عن ذلك فإن عملية التقييم يجب أن تكون شاملة ومستمرة ، وعن طريق البرنامج الإشرافي يمكن تحسين أسلوب التقييم أو تكييفه لخصائص وظروف التلاميذ ، ومن ثم يمكن تحسين عملية التعلم بالنسبة للتلاميذ .

وفي هذا المقام ، فإن التقييم هو العملية التي تحدد فيها فاعلية عملية التدريس وأنماط النشاط ، كذلك هو الحكم على أداء أعضاء هيئة التدريس وعلى فاعلية الأنشطة التي يقومون بها والمتعلقة بالتدريس والوظائف التي

(1) Haward B. Holt, Everything You Need to Know about Supervision, N.A.S.S.P. Bulletin, Dec. 1975, Vol. 59, No. 395, p. 49.

يؤدونها في المدرسة (١) . وتعتبر عملية التقييم أداة فعالة وقوية إذا استُخدمت بطريقة جيدة ومناسبة مع الحساسية المطلوبة في ضوء المواقف المتباينة . ويمكن أن تكون أداة للنمو اللغوي ؛ وفي نفس الوقت يمكن أن تكون أداة لإحباط العزيمة، إذا لم تستخدم الاستخدام الجيد . .

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

إن الموجه الناجح يجب أن يجيد تشخيص المشكلات (مشخصاً) 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 (٢) . وكذلك تقع على للموجه مسؤولية 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 لدى أعضاء هيئة التدريس ويرى ضرورة تغييرها ، ومن هنا فإن العمل مع المعلم يكون أكثر

(1) Click, Op. Cit., P. 48.

(2) Blanchard, Kenneth H. & Paul Hersey, Op Cit., P 159.

سهولة . وعن طريق حسن الاستماع للمعلم يمكن تغيير اتجاهاته ، والموجه الجيد هو الذى يستمع بنون نقد . وربما بالتنريج يستطيع مساعدة المعلم فى إدراك الاتجاهات المرغوبة فى عملية التدريس الفعال . أيضاً العلاقة القائمة على المساواة يمكن أن تساعد المعلم فى تنمية طرق جديدة من التفكير وتغيير الاتجاهات على النحو المطلوب .

ولقد أظهر العديد من الباحثين مثل «ليكارته» Likert ، «وكرمان» Korman ، «وفيدر» Fiedler . أن اختلاف المواقف يتطلب نماذج قيادية مختلفة تناسب مع الموقف ؛ كذلك أظهرت الشواهد أو الدلائل أنه أصبح من الجلى أنه لا يوجد نموذج مفيد أو فعال فى موقف معين ، إنما السارك العام للقائد يمكن أن يكون فعالا فى كل المواقف بمعنى أن السلوك العام للقائد يعتمد أساساً على الموقف (١) .
Situation

إن الموجهين فى المدارس اليوم يجب إعادة النظر فى أدوارهم أو تطوير طبيعة أدوارهم ، ويجب أن تكون هنم الأدوار فريدة فى نوعها ، وكذلك يجب أن تكون وظيفية .

إن موجه المستقبل يجب أن يكون قائداً ، بحيث يستطيع تحرير وإطلاق وتنمية الطاقات الإنسانية للعاملين معه فى الحقل التعليمى والمدرسة التى ينتمى إليها .

من هنا تظهر أهمية وجود رؤية واضحة لطبيعة عمل الموجه فى العملية الإشرافية ، وكذلك ضرورة دراسة المجتمع المضرى وما يمثله ذلك فى الواقع الفعلى من وجهة نظر الموجهين الذين يقومون بعملية الإشراف ، والموجهين المتقدين داخل المدارس ، والمديرين / النظار ، والمعلمين ، وكذلك التلاميذ

بهدف تصحيح مسار عملية الإشراف ورفع كفاءتها بصفة عامة . وأداء الموجه بصفة خاصة .

• هدف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى اعطاء صورة واقعية لعملية الإشراف المدرسي في مدارسنا ، وما تسير عليه ، وذلك بالتعرف على إيجابيات هذه العملية من جانب ، وأهم السلبيات والمعوقات والمشكلات التي تواجه عملية الإشراف المدرسي من جانب آخر من أجل معرفة الواقع التعليمي ورسم تصور لرفع كفاءة عملية الإشراف . ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحث بإجراء أربعة استبيانات للسادة : الموجهين / الموجهين المقيمين ، والمديرين / النظارة ، والمعلمين ، والتلاميذ لمعرفة وجهة نظرهم في عملية الإشراف المدرسي . ولذلك ينقسم البحث الحالي إلى أربعة أقسام : قسم يخص الموجهين ، والموجهين المقيمين ، والثاني يخص المديرين / النظارة ، والثالث خاص بالمعلمين . والرابع خاص بالتلاميذ .

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

يهدف البحث إلى التعرف على ما يأتي :

- الأعمال التي يقوم بها الموجه بوجه عام .
- الأعمال المميزة أو البارزة التي يقوم بها الموجه داخل المدرسة .
- الأعمال المميزة أو البارزة التي يقوم بها الموجه خارج المدرسة .
- المبادئ أو الأساليب التي يتبعها الموجه في عملية الإشراف المدرسي .
- دور الموجه تجاه المعلم الجديد .

- كيفية النصائح والإرشادات التي يفضل أن يعطيها الموجه للمعلم .
- أهم الملاحظات الشائعة التي يصادفها الموجه أثناء عملية الإشراف .
- أهم المشكلات التي تواجه الموجه أثناء القيام بعملية الإشراف المدرسي .
- أهم السليات أو المعوقات التي تواجه الموجه أثناء القيام بعملية الإشراف المدرسي .
- أهم العوامل التي تعوق عملية الإشراف المدرسي .
- المبادئ التربوية الحديثة في عملية الإشراف التي يقوم الموجه بتطبيقها .
- أسباب نجاح الموجه في عملية الإشراف المدرسي .
- بعض التصورات والمقترحات لأجل تحسين أداء الموجه ورفع كفاءة عملية الإشراف المدرسي .

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

يهدف البحث إلى التعرف على ما يأتي :

- الأعمال التي يقوم بها الموجه كما يرى المدير / الناظر .
- نواحي الإعجاب التي تلفت نظر المدير / الناظر في سلوك الموجه أثناء زيارته للمدرسة .
- الطرق أو الأساليب التي يتبعها الموجه .
- مظاهر التغير الذي يطرأ على المدرسة خلال زيارة الموجه لها .
- مدى تحقيق الأهداف المطلوبة من الإشراف المدرسي .
- النواحي التي يركز عليها الموجه أثناء عملية الإشراف ؛ وأهم الملاحظات التي يبدئها 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 تتوفر في الموجه الناجح .
- تصورات ومقترحات المديرين / الناظر لتحسين ورفع كفاية أداء الموجه والإشراف المدرسي

ثالثاً : الإشراف المدرسي من وجهة نظر المعلمين :

- يهدف البحث الحالي - موضوع الدراسة - إلى التعرف على ما يلي :
- الأعمال التي يقوم بها الموجه عند زيارته للمدرسة .
- نواحي الإعجاب أو المواقف التي تعجب المعلم في سلوك الموجه أثناء زيارته للفصل :
- الطرق أو الأساليب التي يتبعها الموجه في عملية الإشراف المدرسي .
- مدى التغير الذي يطرأ على المدرسة أثناء زيارة الموجه .
- الجوانب التي يركز عليها الموجه والملاحظات التي يبيدها أثناء زيارة الفصل .
- مدى تحقيق الأهداف المطلوبة من الإشراف المدرسي :
- بعض الجوانب التي لا يبدو فيها اهتمام 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 تتوفر في الموجه الناجح .

— مقترحات المعلمين لرفع كفاية عملية الإشراف وتحسين أداء الموجه .

رابعاً : الإشراف المدرسى من وجهة نظر التلاميذ :

يهدف البحث الحالى إلى التعرف على ما يأتى :

— الأعمال التى يقوم بها الموجه أثناء زيارته للفصل من وجهة نظر التلاميذ .

— أهم نواحي الإعجاب أو المواقف المميزة التى يقوم بها الموجه أثناء

زيارة الفصل .

— الطرق أو الأساليب التى يتبعها الموجه فى عملية الإشراف المدرسى .

— مظاهر التغيير الذى يطرأ على المدرسة خلال زيارة الموجه لها .

— نواحي تركيز الموجه أثناء زيارته للمدرسة .

— الإشراف المدرسى بصورته الحالية .

— نواحي القصور أو الضعف التى لا تعجب التلاميذ فى الموجه أثناء

زيارته للفصل .

— معوقات عملية الإشراف المدرسى .

— المشكلات التى تواجه التلاميذ عندما يقوم الموجه بزيارة الفصل .

— الشروط التى يجب أن تتوفر فى الموجه من وجهة نظر التلاميذ .

— تصورات التلاميذ لرفع كفاية عملية الإشراف المدرسى وتحسين أداء

الموجه .

• مشكلة البحث :

لقد أثبتت الدراسات والتقارير (١) الرسمية الصادرة عن وزارة التربية

(١) لجنة تطوير الإدارة التعليمية : تقرير بالخطوات التنفيذية لتطوير وتحديث الإدارة

التعليمية ، وزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، ١٩٨١ ، ص ٣ .

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 مشمول عن كل مادة بالمدرسة» . ونظهر مشكلة البحث موضوع الدراسة الحالية في التعرف على : «الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي» (الموجهين ، الموجهين المقيمين : والمدبرين / النظار ، والمعلمين ، والتلاميذ) . ويحاول البحث الحالي أن يجيب عن الأسئلة الآتية :

أولا : في مجال الإشراف المدرسي من وجهة نظر الموجهين / الموجهين المقيمين :

- ١ - ما الأعمال التي يقوم بها الموجه بوجه عام ؟
- ٢ - ما الأعمال المميزة أو البارزة التي يقوم بها الموجه داخل المدرسة ؟
- ٣ - ما الأعمال المميزة أو البارزة التي يقوم بها الموجه خارج المدرسة ؟
- ٤ - ما الوسائل أو الأساليب التي يتبعها الموجه في عملية الإشراف المدرسي ؟
- ٥ - ما دور الموجه تجاه المعلم الجديد ؟
- ٦ - ما نوعية النصائح والارشادات التي يفضل الموجه أن يعطيها للمعلم ؟
- ٧ - ما أهم الملاحظات التي يلمسها الموجه أثناء عملية الإشراف ؟
- ٨ - ما أهم المشكلات والسلبيات والمعوقات التي تواجه الموجه أثناء القيام بعملية الإشراف المدرسي ؟
- ٩ - ما أهم العوامل التي تعوق عملية الإشراف المدرسي ؟
- ١٠ - ما أسباب نجاح الموجه في عملية الإشراف المدرسي ؟
- ١١ - ما التصور الأمثل لتحسين أداء الموجه ورفع كفاية الإشراف المدرسي ؟

ثانياً : الإشراف المدرسى من وجهة نظر المديرين / الناظر :

- ١ - ما الأعمال التي يقوم بها الموجه أثناء زيارته للمدرسة ؟
- ٢ - ما نواحي الإعجاب التي تلفت نظر المدير / الناظر أثناء زيارة الموجه للمدرسة ؟
- ٣ - ما الطرق أو الأساليب التي يتبعها الموجه أثناء عملية الإشراف ؟
- ٤ - ما مدى التغيير الذي يطرأ على المدرسة أثناء تواجد الموجه بها ؟
- ٥ - هل يحقق الإشراف المدرسى الأهداف المطلوبة والمتوقعة منه ؟
أذكر الأسباب ؟
- ٦ - ما نواحي تركيز الموجه أثناء عملية الإشراف ؛ وما أهم الملاحظات التي يبدئها 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 تتوفر في الموجه الناجح ؟
- ١٠ - ما التصور الأمثل لتحسين أداء الموجه ورفع كفاية عملية الإشراف المدرسى ؟

ثالثاً : الإشراف المدرسى 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 الطرق 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 يبدئها أثناء عملية الإشراف ؟

٦ - هل الإشراف المدرسي بصورته الحالية يحقق الأهداف المطلوبة ؟

٧ - 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 تتوفر في الموجه الناجح ؟

١٢ - ما التصور الأمثل لتحسين 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 الملفتة للنظر التي يقوم بها

الموجه أثناء زيارة الفصل ؟

٣ - ما الطرق أو الأساليب التي يتبعها الموجه في عملية الإشراف

المدرسي ؟

٤ - ما مظاهر التغيير الذي يطرأ على المدرسة من خلال زيارة الموجه

للمدرسة ؟

٥ - ما نواحي تركيز الموجه أثناء زيارته للمدرسة ؟

٦ - هل الإشراف منرسى بصورته حالية يحقق الأهداف المرجوة منه أو المتوقعة منه ؟

٧ - ما نواحي القصور أو الضعف التي لا تعجب التلاميذ في الموجه أثناء زيارته للفصل ؟

٨ - ما معوقات عمالية الإشراف المدرسى ؟

٩ - ما المشكلات التي تواجه التلاميذ عتبعاً يقوم الموجه بزيارة الفصل ؟

١١ - ما الشروط التي يجب أن تتوفر في الموجه الناجح ؟

١٢ - ما التصور الأمثل لتحسين أداء الموجه ورفع كفاية عملية الإشراف المدرسى ؟ .

* حدود البحث :

تم إختيار عينة البحث من محافظة الأسكندرية ممثلة من الإدارات التعليمية الست (شرق / منتزة / وسط / غرب / جمرک / عامرية) بناء على التوزيع الجغرافي (ريفي / حضر / مدن صغيرة / مدن كبيرة) من مدارس التعليم الأساسي ، وكذلك من مدارس التعليم الثانوى العام . كما تم إختيار مجموعة من مدارس محافظة البحيرة ممثلة في إدارة كفر السوار التعليمية من مدارس التعليم الأساسي والتعليم الثانوى . وأيضاً مجموعة من محافظة القليوبية ممثلة في إدارة بنا التعليمية ، مع مراعاة أن تكون العينة ممثلة من التلاميذ في الصف الثانی والثالث (الثانوى العام) على أساس نضجهم الفكرى ؛ وبذلك تكون العينة شاملة وممثلة للمجتمع الأصل الذى أختيرت منه . مما يعزز النتائج التي يتوصل إليها البحث .

• المصطلحات :

فيما يلي توضيح للمراد بكل مصطلح من المصطلحات الواردة في البحث
موضوع الدراسة :

١ - الموجه أو المشرف : Supervisor

• هو الفرد الذي يشغل وظيفة مشرف (مكانه إشراف) .

- هو الفرد الذي له القدرة على إحداث تغيير في العملية التعليمية في
المدرسة عن طريق ممارسته للسلطة المخولة له .

- هو الفرد الذي يقضى وقتاً في أداء وظائف معينة (١) .

• هو الشخص الذي يقدم خدمات للآخرين ، وبصورة أدق في هذا
المقام هو منسق Co ordinator أو موجه (٢) . Director

الإشراف : Supervision

• ينظر إلى الإشراف على أنه مجموعة من الأنشطة التي تصمم بهدف
تحسين العملية التعليمية على كافة المستويات في البرنامج المدرسي (٣) .

• ولقد حدد «Harris» الإشراف على أنه ، ما يمكن أن تفعله المدرسة

مع العاملين ، والامكانيات (الأدوات) أو التي تتغير أو كيف تدار والتي لها
تأثير على عمليات التدريس من أجل تحسين أداء التلميذ . وتعتبر وظيفة
الإشراف من أهم الوظائف في إدارة وتنظيم المدرسة وهي ليست خاصة بأداء
معين ، أو وظيفة معينة ، أو إقامة تكنيك معين ؛ بمعنى الإشراف من الناحية

(1) Lucio & John D. McNeil. Op. Cit., P, 43.

(2) Neagley, Ross L. & N. Dean Evans, Op. Cit., p. 20.

(3) Sergiovanni, Op. Cit., P. 10.

التعليمية موجه في المقام الأول لتحسين عملية التعليم والتعلم في المدرسة (١) .
• الإشراف هو العملية التي يلاحظ من خلالها العاملون أثناء تأديتهم أو تنفيذهم للأعمال المختلفة ؛ كما أنه مجموعة الأنشطة التي يقوم بها الأفراد والتي تؤثر على عملية التدريس (٢) .

الإشراف الفني : Clinical Supervision

• يعرف بأنه تنسيق وإثارة اهتمام وتوجيه المعلمين بقصد توجيه نمو التلاميذ ليتمكنوا من المشاركة بصورة فعالة في بناء المجتمع الذي يعيشون فيه إن الإشراف الفني مجهود منظم ومستمر لتشجيع المعلمين على النمو الذاتي حتى يصبحوا أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف التربوية (٣) .

• ويشمل الإشراف الفني مجموعة من الأنشطة التي تحدث في الفصل الدراسي ، فهو يتعلق بتحسين العملية التعليمية وأدوات التعليم من خلال الملاحظة المباشرة للمعلمين والتلاميذ في تفاعلهم مع البيئة ، بالإضافة إلى ذلك ضرورة الاجتماع بأعضاء هيئة التدريس (٤) .

• العلاقة بين المعلم والمحتوى التعليمي لرغبته في الوصول إلى تحسن نوعية التعليم وأدائه الوظيفي (٥) .

الإشراف العام : General Supervision

• يعنى المظاهر الخاصة بالتنظيم المدرسي والسلوك العام للموجه هذا من

(1) Harris, Op. Cit., PP 10 — 11 .

(2) Click, Phyllis, Op. Cit., P. 48.

(٣) مصطفي متول ، مرجع سابق ، ص ٢٣ .

(4) Neagley & N. Dean Evans, Op . Cit., P. 20.

(5) Sergiovanni & Robert J. Starratt, Op. Cit., P. 305.

ناحية : ومن ناحية أخرى يتضمن البرنامج الإشرافي والإدارة والتنظيم الخاص بالمدرسة (١) .

• يشمل الأنشطة الشخصية التي يقوم بها الموجه والتي ليس لها طابع إداري . وبصفة عامة . يتكون من الأنشطة التي يقوم بها الموجه خارج الفصل (٢) .

الإشراف المدرسي : Instructional upervision

وهو يشمل مجموعة الأنشطة التي تتضمن الإشراف العام والإشراف الفني وهذا المصطلح يستخدم للتمييز بين الأنشطة التي يقوم بها الموجه والتي تتضمن تحسين أدوات مواد التعليم ، والتعلم ، والمناهج ؛ وبين مجموعة الأنشطة التي يقوم بها الموجه وتتضمن الاهتمام بالمظهر العام للمدرسة مثل المباني والملاعب ، والخدمات التي تقدم للتلاميذ مثل الوجبة الغذائية (٣) ...
الكفاية :

تعنى الاستعداد والقدرة وتوفير امکانات والمهارات اللازمة التي تؤهل الفرد لعمل ما (٤) .

(1) Ibid., P. 305.

(2) Neagley & N. Dean Evans, Op. Cit., P. 19.

(3) Ibid., P. 20.

(٤) محمد عبد القادر الرازي : مختار الصحاح ، القاهرة ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، الطبعة المأشرة ، ١٩٨٤ ، ص ٥٧٥ .

الباب الثاني

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

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 .

oboiikan.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 النراسية .
- ٢ - إيفاد مجموعات من الموجهين إلى إنجلترا أو الولايات المتحدة الأمريكية للأطلاع على أحدث الطرق التربوية والتوجيهية لأكتساب الخبرات وتصحيح المعلومات ، ويفضل أن يكون ذلك خلال العطلة الصيفية - لمدة شهر مثلاً - أما الدورات والحلقات التى تعقد فى الاسكندرية والقاهرة وبور سعيد فقد ثبت فعلا عدم جدواها .
- ٣ - يجب مراعاة قرب سكن الموجه من دائرة عمله حتى نجنيه 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 للمرقيين إلى وظائف الإشراف والتوجيه .
- ٦ - تعاون إدارة المدرسة فى تسهيل مهمة الموجه وأداء عمله .
- ٧ - احترام قرارات واقتراحات الموجه من جميع المسؤولين سواء فى المدرسة أو المديرية 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 - وحوارات للتعرف على التطورات الحديثة في التدريس وطرق التعلم المختلفة - بمعنى عمل حلقات للتدريس المصغر .
- ١٠ - البعد عن المحاملات وأن يكون 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 ترقبته مبلغ ستة جنيهات (٢ اثنين يدل تمثيل ، ٤ أربعة حوافز)» .
- ١٤ - فتح باب الترقى للموجهين داخل محافظاتهم بدلا من النقل منها .
- ١٥ - تدعيم المدارس بالوسائل السمعية والبصرية الكافية .
- ١٦ - الاجتماع المسبق بين الموجه ، وممثل المدارس المتنوط الإشراف 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 في 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 لأسعار والبحث عن عمل آخر . بالإضافة إلى ذلك العمل على حل مشكلات المعلمين (تحسين مربياتهم ، بناء مساكن لهم) ، وهذا مما يزيد من عطاء المعلم للعملية التعليمية .

٢١ - العمل على تنمية وإذكاء روح التعاون في إتمام وإنجاز الأعمال والأهداف المرجوة والتفسيق بين العاملين في الحقل التعليمي .

٢٢ - العمل والمساعدة على تنمية قيادات المستقبل واختيارها من المديرين والتظار 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 تظلي حية في ذهنه باستمرار .

٢٧ - امتداد إشراف موجه القسم إلى الصفين الخامس والسادس من الحلقة الأولى بالتعليم الأساسي بصورة مباشرة أو بالأشراك 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 وإعطائه الفرصة الكافية لإجراء التجارب العملية بنفسه والحصول على النتائج . وإجراء التجارب على شكل مجموعات ، نظراً لزيادة كثافة الفصل وقلة إمكانات المعامل .

٣١ - حجب الكفاءات العالية من المعلمين عن 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 خبهم للمادة العلمية وتخصصهم . ومن الملاحظ عدم اهتمام المتخرجين الجدد بالعمل المدرسي «لا مبالاة» ، لا تقدير عندهم للمسئولية بل التدريس لديهم مجرد عمل فقط للحصول على مرتب ، وهناك عبارة عند البعض «على قدر أموالهم يعمل» .

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

٣٤ - تزويد المعلمين بال نشرات التربوية وإتاحة الفرصة أمامهم لرفع مستواهم الثقافي والاجتماعي ، 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 المدرسي من وجهة نظر الموجهين المقيمين في المدرسة : يوصى بضرورة الآتي :

١ - اللواتي التدريبية المستمرة لمناقشة ما يعترض الإشراف من عقبات ووضع أحسن الطرق لتلافي ذلك ، ومن ثم إذا اعترض الموجه أى عقبة تكون

لديه خلفية عنها ، بما يؤدي إلى مساعدته على إزالتها ، بالإضافة إلى أن التدريبات في العظلة الصيفية بطريقة منظمة ومجدية تهدف إلى تزويد المعلم بكل جديد وتبصيره بحدود مسؤولياته .

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

٣ - أن يكون للموجه دور استشاري في تخطيط جدول المدرسة لوضع المعلم المناسب في المكان المناسب في العملية التعليمية ، دون مجاملة أو حرج مراعاة الصالح العام .

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

٥ - أن يتمتع الموجه بالشجاعة الأدبية والرأي الحر الأزيه ؛ ليواجه المقصرين ويعالج نواحي القصور في المدرسة ككل .

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

٧ - التفرغ التام للناحية الفنية (كموجه في مشرف متخصص فقط) ، وابعاده عن الناحيتين الإدارية والمالية ... بمعنى تكون وظيفة موجه القسم

بالذات العملية التقنية البحتة وأن يترك عملية الإدارة والمكائنات التي تستهلك معظم وقته .

٨ - صرف حوافز مادية ، وطبيعة عمل للموجه ورفع مستواه المادى للظهور بالمظهر المشرف ، بمعنى رفع التقدير المادى والمعتوى للموجه لأن ذلك يؤثر في 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 التي يشرف عليها الموجه حتى يكون الإشراف مجدياً والمتابعة مستمرة .

١٢ - العلاقات الإنسانية - التي تحتل ذروة عالية من الأهمية الموجه والمعلم - والبعد عن الجاملات الشخصية .

١٣ - إعطاء الموجه السلطة داخل قسمه بما يسمح له التصرف في حدود النقل والندب لصالح العمل ، مع سرعة البت فيما يبدىه من آراء أو مطالب خاصة بسير العمل .

١٤ - ترقية الموجه ليكون مشرفاً في المنادة التي درسها وليس في المكان الحالى .

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

١٦ - أن يعتبر عمله مكتملاً لعمل المعلم فتم توجيهاته كلها بطريقة إنسانية ، ويعامل المعلم معاملة كريمة يغلب عليها طابع الزمالة والأخوة ، وليس تصديماً للأخطاء ، بل الغرض من وظيفته هو التوجيه والإرشاد ؛ للوصول إلى أفضل الطرق التربوية التي تم من خلالها العملية التعليمية .

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

١٨ - الثقة المتبادلة بعيداً عن الارهاب والتسلط ، والبعد عن البيروقراطية في صنع القرارات .

١٩ - أن يكون أسلوبه في المناقشة حسناً ومقنعاً .

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

٢١ - أن يزود بالإمكانات التي تعينه على إنجاح العملية التعليمية وعقد الندوات التربوية ، وتبادل الزيارات بين المحافظات على نواحي التقدم ، ونقل الخبرات والعمل على راحته النفسية بتخفيف الضغط العصبي ، وتخفيف مسؤوليته عن أي تصور يحدث ، وفي نفس الوقت يكون على مستوى المسؤولية ولديه القدرة على مواجهة الصعاب والمشكلات في الحقل التعليمي .

ثالثاً : توصيات ومقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسي من وجهة نظر المديرين والنظار : يوضي بضرورة الآتي :

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

٢ - ألا يكون الترقى لشغل وظيفة الموجه بالأقدمية كما يحدث الآن ، بل ينبغي 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 هي الأساس .

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

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

٥ - أن يجتمع الموجه بالمعلمين الخاضعين لإشرافه ويتداول معهم أهم المشكلات التي تعترضهم ويقترح معهم أيضاً أحسن الحلول الممكنة لا الحلول الخيالية .

٦ - إعادة النظر في شروط الترقى إلى وظيفة موجه ، وإعطائه السلطة في قسمه ، بما يسمح له دفع 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 - إستقرار 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

الذي يحتك بالمعلم دائماً ، والموجه زيارته - بالقياس - محدودة وقليلة . بحيث لا تمكنه من الحكم على المعلم ومدى انضباطه ، لذا يجب أن يكون التقرير متناصفة بين الناظر والموجه ، وأن نتحرر من عقدة كل شيء تمام ، كل شيء ممتاز ، ويأخذ كل قدر عطائه .

١١ - مراعاة أن بعض الموجهين يرون في المنصب مغنماً ؛ بمعنى أن كل المزموسين لهم يجب أن يخضعوا لشروطهم (هدايا في المناسبات، ومجاملات) وإلا فالحرب الخفية والمعلنة ، مما يصرف الجميع عن أداء المهام المنوط 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 في ذلك .

١٥ - كثرة عدد الزيارات المتابعته منهج 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 تعطل الحصص

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

١٩ - أن يكون أخصاً أكبر للجميع ، ليناً 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 وابداء الرأي للقطاع ، والمديرية التعليمية فيما يلزم المدارس ، وخصوصاً المجالات والأنشطة المختلفة وإيجاد فصول وأماكن لممارسة أعمالها .

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

٢٢ - تقليل من عدد المدارس التي يشرف عليها ، حتى يتمكن مسن 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 وأستكمال كل ما بها . وإعداد مدرس بلا مشا كل ، ومستوى أداء أمثل من جميع الظروف المحيطة بالقضية التعليمية ، ثم إشراف وتوجيه لسد الثغرات ؛ لكشف الغطاء 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 ومساى استنادتها من موقعها ، بحيث لا تكون كل مدرسة صورة طبق الأصل من الأخرى .

٢٥ - ينبغي أن يتوفر في الموجه ما يأتي :

• إلمامه التام بالمناهج الدراسية وتفهمه لها .

• العدالة في تقييم المعلمين .

• أن يكون مرشداً وموجهاً للمعلمين لا متصيلاً لأخطأهم .

• الإلمام بالطرق والوسائل العلمية والتربوية وتطبيقها في مجال التدريس

وفي الحقل التعليمي .

- النقد البناء بحيث يتقبله المعلم والناظر على السواء .
- أن يمتلك القدرة على الإقناع والمناقشة ؛ بمعنى ألا يفرض ما يريد على المتلمس دون إقناع ورضا .
- الموجه - أساساً - ناقل للتجبرات بين المدارس التي يشرف عليها .
- ألا يميز مدرسة على أخرى في توزيعه للمعلمين ، وسد العجز في مدرسة دون أخرى .
- أن يكون أخصاً للجميع محباً لهم .
- اطلاعه على كل جديد ؛ بمعنى سعة إطلاع الموجه بالدرجة التي تجعل كلا من الناظر والمعلم يشعر به ، مما يجعل نقده أكثر قبولاً .
- بعده عن المحاملات الشخصية .
- أن يكون حسن المظهر من حيث اهتمامه بملابسه وشكله العام .
- الثبات والهدوء والوقار والسماحة والمرونة والاتزان في 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 واللورى مع أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بالعمل في المدارس التي يشرف عليها ، والعمل على حل مشكلاتهم في جميع النواحي .
- ٢٩ - متابعة التلاميذ المتأخرين دراسياً مع معلمى القصول واتخاذ أفضل الطرق والأساليب للنهوض بهؤلاء التلاميذ .

- ٣٠ - الاحتكاك الدائم والمستمر بالمناهج والاطلاع على أحدث النشرات في مجال التعليم .
- ٣١ - تطبيق الوسائل العلمية الحديثة في عملية التقييم بالنسبة للمعلم والتلميذ .
- ٣٢ - البعد عن المظهرية والشكليات ومحاربتها .
- ٣٣ - الاهتمام بتشجيع المعلم المخلص وإعطائه حقه في التقارير .
- ٣٤ - تكريم الموجه أديباً 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 الغضب ناقماً عند سماعه لأية مشكلة ، حتى يتعرف على كل ما يدور داخل مدارسها ، والعمل على حل مشكلاتهم على قدر الإستطاعة 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 التقيّد 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 يراعى ظروفه وقرب منزله أو بعده عن المواصلات حتى يصل إلى عمله مستريح. الجسيم سليم الفكر يعمل في هدوء وروية ونشاط .

٤١ - النظر في شروط المكافأة التشجيعية . حيث أن البعض كعلمي 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 فى شىء . وكذا الموجه ترتبط علاوته بالنتيجة فلا يحصل عليها إلا بمقتضى النتيجة . على حين يحصل العامل على العلاوة بالتقارير فقط ، ولذلك ينبغى ألا ترتبط المكافأة التشجيعية بالنتيجة آخر العام .

٤٢ - سد العجز فوراً تسير 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 تجرد فكر الموجه والرضا بالأمر الواقع .

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

٤٥ - أن يكون توجيه الموجه للمعلم بعيدا عن التلاميذ .

٤٦ - ينبغى على الموجه تهيئة أذهان التلاميذ والتجاوب معهم عند دخوله الفصل بحيث يطمئنهم ، لأن بعض التلاميذ يقزع 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 هادف الجميع يمتضى 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 في الفصل لتكون معيناً لهم على اكتساب الخبرة .
- ٥١ - أن يكون إشرافه في نفس المرحلة وله خبرة ودراية واسعة بالعمل في المجال ليحسن عملية الإشراف .
- ٥٢ - أن يشارك الناظر أو المدير في مشكلاته ويساعده في حلها وبالطريقة الديمقراطية بتوثيق 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 في :
- أعضاء هيئة التدريس .
 - الكتب والكراسات .
 - أدوات النظافة .
 - الأدوات المدرسية .
 - عدد الفصول ، حتى لا تتكدس المدارس بالتلاميذ .
 - وصول خطط المناهج وتوزيعها قبل ابتداء العام الدراسى .
- ٥٦ - الحث على زيادة مكافآت التلاميذ والمعلمين والموجهين ، مع عدم إغفال الممتازين في الناحية التعليمية والأنشطة .

رابعاً : توصيات ومقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسي من وجهة نظر المعلمين : يوصى بضرورة الآتي :

١ - تقويم المعلم لا يقتصر على الموجه أو المدير / الناظر فقط بل ينبغي 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 في أغلب تخصصاتهم وينبغي أن تعطى لهم دورات تربوية وتأهيلية للقيام بهذه الوظيفة على أكمل وجه ، كما ينبغي 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 يقترّب منهم من الإحالة على المعاش ، وهذا ما يؤدي إل ضياع المعنى الصحيح لعملية التوجيه ، لذلك يجب ألا تتدخل الأقدمية المطلقة في 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 ، الذي يقوم بتدريبهم مع الإلمام بالطرق التربوية السليمة وتطبيقها في مجال التدريس .

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

٧ - يجب على الموجه أن يقيم أطول وقت ممكن في 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 العلمي الصحيح .

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

١١ - يجب أن تتوافر الشروط الآتية في الموجه :

• أن يكون متديناً ، حتى لا يظلم أو يجابي أحداً .

• أن يكون حسن السمعة منذ عهده بالتدريس .

• أن يكون قنوة في العمل والنظام للمعلمين .

• أن يكون قوي الشخصية .

• أن يكون قوياً في المادة العلمية .

• أن يكون حكيماً عند التوجيه .

• أن يكون تربوياً .

• أن يكون ملماً بعلم النفس الاجتماعي وظروف الحياة لكل معلم .

• البدلوماسية والنوق في أداء عمله .

• الخبرة الفعالة في النواحي الإدارية والإشرافية .

- أن تكون مهمته الأساسية تذليل العقبات وأن يزِيل الحواجز بينه ، وبين العاملين معه في الحقل التعليمي .
- أن يعمل على تكوين علاقات شخصية مع جميع المعلمين .
- تحقيق العدالة والإنصاف بينهم خاصة في وضع التقرير .
- الإتقان ، والإخلاص والتفاني في العمل .
- الإحساس بأهمية الذات .
- أن يكون ذا ضمير حي .
- أن يكون الموجه على معرفة بظروف المعلمين لإعطائهم أحقيتهم في الحصص .
- الاطلاع المستمر على المنهج والمادة التي يشرف عليها وإضافة كل جديد بقدر الامكان .

١٢ - تقليل نصاب الموجه من المدارس التي يشرف عليها .

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

١٤ - أن يقف الموجه على أحدث الأساليب التربوية في طرق التدريس

١٥ - ألا يحاول الموجه تبييض همّة المعلم بإعطائه تقارير ضعيفة ، بل يجب عليه أن يشجعه من حين لآخر .

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

- ١٧٤ - ألا يتخضع لأي مؤثرات خارجية ضارحة من جانب النظائر والمديرين
- ١٨ - عقد ندوات بين أعضاء هيئات التدريس في المدارس .
- ١٩ - أن يكون النقاش حراً وصريحاً دون قيود مادام يخص العلاقة بين المعلم والمُشرف والمُتدرِّس والعُضوية التعلُّيمية بشكل .
- ٢٠ - عمل مؤتمرات من قِبَل أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية للوقوف على مواطن الضعف عند الموجهين ، والتعرف على بعض المشكلات التي تواجههم وكيفية علاجها .
- ٢١ - إعطاء الموجه تجربة أكبر في اتخاذ القرارات وتنفيذها ، بشرط أن تكون واقعية وبعيدة عن أية محاباة ، ومن الناحية الأخرى إلغاء السبلطة من يد الموجه ؛ من حيث استخدام درجات التقارير حتى يصبح عمله التوجيه البحث دون أية ضغوط .
- ٢٢ - عدم التمسك بالنظام التقليدي في التدريس ، وعدم إستغلال وظيفة الإشراف في تحقيق بعض المآرب الشخصية وفرض الرأي والتعسف .
- ٢٣ - أن يتم عمل اختبار شخصي للموجه يتضمن : المظهر ، طريقة الإلقاء ، قوة الملاحظة .
- ٢٤ - أن تكون الصفات الشخصية أساساً لاختيار الموجه ، ويأتى بعدها السن والخبرة ؛ كذلك تكون الكفاية العملية والتربوية هي الأساس للتوجيه .
- ٢٥ - أن تكون هناك محاضرات دورية يلقيها أستاذ جامعي متخصص يوضح فيها أهمية التوجيه وكيفية ، والهدف البعيد الذي يرى إليه ، وبعض التعليمات والطرق والأساليب الحديثة في معالجة المواقف مع المعلمين ويلتزم الموجه بحضورها حتى يكون تربيته في 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 - أن يكون عمل الموجه قاصراً على التوجيه في تخصصه الدقيق فقط .
- ٢٨ - عمل ندوات ومقابلات بين المعلمين والموجهين في بداية العام الدراسي لمناقشة العملية التعليمية ككل .
- ٢٩ - متابعة الموجه الأول للموجه بالزور إلى المدارس ومعرفة مدى صحة التوجيهات والإرشادات والحكم على مستوى التلاميذ .
- ٣٠ - مساندة الموجه للأحداث الجارية ومعرفة الجوانب الصعبة للثقافة المحيطة من قيم وعادات وتقاليد والوقوف على أهم التغيرات التي تحدث في المجتمع .
- ٣١ - توجيه المعلم ومتابعته باستمرار . لتنفيذ التعليمات والإرشادات ، واعطاء الحقوق ، فالجهد يعطى حقه ، والضعيف يوجه ، ويعد اعتماداً خاصاً في شكل دورات تدريبية بالمناطق التعليمية : بمعنى آخر تهيب 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 تسلمه عمله من الناحية العلمية 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 للأشراك في أعمال علمية وتربوية خاصة بالنظام المدرسي .

- ٣٥ - أن يتم تغيير الموجهين أو نقلهم بطريقة غير بيروقراطية .
- ٣٦ - اعداد بعض التوجيهات والإرشادات الخاصة بعمل الموجه وتوزيعها على الموجهين للالتزام 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 وازدحمة 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 المعلم ، ومن خلال ذلك يمكن قياس قدرة المعلم على التطوير .

خامساً : توصيات ومقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسى من وجهة نظر التلاميذ : يوصى بضرورة الآتى :

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

٢ - أن يكون هناك إشراف تربوى على الموجهين للاحتفاظ 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 تنحقق الفائدة المرجوة من تخصصه فى مجال المرحلة التى يعمل بها .

٥ - ينبغى ألا تتحول زيارته الميدانية للمدارس إلى احتفاء خاص به ، بل تكون فى نطاق العمل المدرسى ، وتكون معاملته للتلاميذ كوالد والمعلم كوجه .

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 .

١٦ - معاملة التلاميذ كأبناء له والجزء على مصلحتهم متابعة استيعابهم لشرح المعلم وعلاج نواحي القصور التي تترتب على ذلك.

١٧ - الاستجابة إلى المطالب العادلة من جانب التلاميذ وإزالة أسباب شكواهم من أى معلم .

١٨ - التعاون مع كافة المعلمين للهوض بالإشراف المدرسي

١٩ - يجب أن يكون مدير المدرسة هو المشرف على المعلمين لأنه متواجد في المدرسة بصفة مستمرة مما يهيء له الإشراف الدائم.

٢٠ - أن تتغير نظرة التلاميذ لسحرية إبداء الرأي في الدروس للموجه دون خوف من الدرجات بالنسبة لسنى النقل ، والاضطهاد في الشهادات العامة .

٢١ - عرض نماذج من الدروس بطريقة علمية منظمة ؛ بمعنى محاولة وقوف الموجه أمام المعلم وشرح الدرس بطريقة علمية .

٢٢ - زيارة جميع الفصول وعلم الاقتصار على فصل أو فصلين .

٢٣ - تعدد الزيارات وزيادة وقتها .

٢٤ - الغفل على تنمية روح التألف بين الجهة الإشرافية ؛ والمدرسة .

٢٥ - تنويع الإشراف والأشخاص ، فلا يقوم - على سبيل المثال - طوال العام موجه واحد بعملية الإشراف .

٢٦ - اختيار الأبيثلة الموضوعية الهادفة التي تفيد التلاميذ .

٢٧ - تزويد مدير المدرسة أولاً بأول بمعلومات تساعده للتعرف على أحوال التلاميذ والمعلمين لاتخاذ اللازم نحوهم ويبيان 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 المسؤولين عن الكتب أن يقوموا بمراجعة الكتب وتصحيح الأخطاء .
- ٢٥ - يجب على الموجه تغيير مناقشته ، وطريقة تفاعله للتلاميذ في كل مرة يزور المدرسة وتعدد طرق الإشراف .
- ٢٦ - وجاءت إحدى الاستجابات كالتالي :
- اختيار الموجهين ذوى الخبرة .
 - المتابعة المستمرة .
 - الاحتفاظ بسرية موعد الزيارة .
 - تفهم ظروف التعلم وظروف كل مدرسة .
 - الإكثار من الزيارات .
- إعداد المعلمين المتمازين المتمكنين في مادتهم والذين سيصبحون موجهين في المستقبل .

- حث التلاميذ على التعليم وتشجيعهم على الجهد والاجتهاد .
- ٢٧ - توجيه التلاميذ توجيهاً سليماً وحثهم على النهوض بمدرستهم .
- ٢٨ - ابداء المعلومات والنقاط المسامة والإجابة على أسئلة التلاميذ والتعرف على مشكلاتهم التي تواجههم وابداء الحلول المناسبة لها .
- ٢٩ - تسهيل زيارته إلى المدارس بتوفير كافة الإمكانيات لذلك من مواصلات ، أو بدل مواصلات وحوافز ، مع العمل على حل المشكلات ، ليتحقق له الارتياح فيؤدي عمله بطريقة أفضل ، وتوفير اللوازم إلى العمل (صرف بدل المواصلات أو تعيين الموجه في منطقة سكنه) .
- ٣٠ - الإشراف الدائم على المعلمين المبتدئين .
- ٣١ - ألا يشرف الموجه فقط على المادة النظرية بل ينبغي أن يتأكد من وجود النشاط العملي والإشراف عليه .
- ٣٢ - ألا تقع عملية الإشراف على عاتق الموجه فقط . بل يجب أن يكون هناك من يساعده وأن يكون من الملزمة ذاتها ..
- ٣٣ - أن يكون حاصلاً على شهادة تؤهله لهذا المنصب (بكالوريوس أو ليسانس : ماجستير ، دكتوراه) وليس خاصلاً على شهادات متوسطة أو إعدادية أو ابتدائية قديمة .
- ٣٤ - تحسين الخلفية التعليمية من خرائط وأدوات توضيحية .
- ٣٥ - أن تكون لديه القنطرة على إبداء الرأي دون تردد .
- ٣٦ - أن يكون الموجه أباً روحياً للتلاميذ حتى لا ينشأوا على حالة من خوف وإرهاب من الموجه وريارته .
- ٣٧ - اتفقت معظم الاستجابات على النواحي الآتية

- اتخاذ أسلوب الضغط ، وذلك يساعد على الاستجابة للنصائح التي يعطيها الموجه ، لأنه يعد والدأ أكبر ، وهذا يفيد الصالح العام .
- الاهتمام بالمظهر العام للموجه .
- الاهتمام بزيارة المعامل .
- الاهتمام بالأسئلة وإجابتها 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 يراهم يلبسون لباس الغش والخداع ؛ بمعنى التوجيه الذي لم يسبقه ترتيب أو تنظيم (التوجيه المفاجيء) .
- أن يكون على قدر كبير من المعرفة بأصول المادة التي يشرف عليها ويوجه فيها .
- أن يكون مدرباً 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 فصلا ويترك آخره.
- الأمانة في الحضور أكثر من مرة على مدار السنة.

الباب الثالث

أولاً : دليل أسباب نجاح الموجه في عملية الإشراف المدرسى .

ثانياً : رأى الباحث لرفع كفاية الإشراف المدرسى بالنسبة :

(١) الموجهين .

(٢) المديرين / النظار .

(٣) المعلمين .

(٤) التلاميذ .

oboiikan.com

أولاً : دليل أسباب نجاح الموجه في عملية الإشراف المدرسي :

تركز أهمية البحث الحالي 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 هذا البحث محاولة لمعرفة أسباب نجاح السادة الموجهين في إنجاز المهام الوظيفية المنوط عليها في عملية الإشراف المدرسي ، وفي الوقت نفسه قد تؤدي هذه المعرفة إلى توضيح المهام الوظيفية التي تسهم في نجاح عمل الموجهين ، وتوضيح أمامهم الطريق الصحيح الذي يهدف إليه المشرف المدرسي كضرورة لإتمام العملية التعليمية بكل جوانبها (موجه ، مدير / ناظر ، مدرس ، تلميذ) .

ويعتبر هذا الدليل لبنه في المساهمة لإثراء خبرات الموجهين الجدد من واقع الخبرات التعليمية المتميزة الناجحة التي أوضحها البحث في رأى الموجهين موضع الدراسة .

وفي ضوء نتائج البحث ... 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 تكنيك واحد لموقف التعلم ، وطريقة التدريس والإشراف وتنظيم وإدارة الفصل والمدرسة .
- (٢) التشجيع المستمر للعاملين في الحقل التعليمي وتقديرهم .
- (٣) التوجيه البناء بدلا من توجيه النقد اللاذع وإعطاء الأوامر .

(٤) نموذج أو قلوبوة فى التواحى الآتية :

- ذو فكر خلاق . Creative
- بتساء . Constructive
- مانع للمشكلات (خلوهم) . Preventative
- مصحح . Corrective
- ديموقراطى . Democratic
- ميسر لعملية الإشراف . As Facilitator
- مساعد . Aid
- مستشار . Consultant
- ناصح وطنى فى مجال المهنة . Professional Advisor

(٥) عمق واتساع المادة العملية وسعة الإطلاع ، و كفاية الإعداد للمهني ، بمعنى الالمام بالمعلومات الكافية فى مجال عمله وفى كيفية القيادة والتوجيه .

(٦) مراعاة مبدأ تقدير المشاعر والعلاقات الإنسانية .

(٧) القدرة على المبادأة والتغيير .

(٨) تجميع المادة العلمية والبحوث المختلفة والمتعلقة بعملية الإشراف من أجل المناقشة 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 للتلاميذ» .

- (١٢) فهم طبيعة العملية التعليمية وفهم أهداف الإشراف المدرسي .
- (١٣) الاتزان النفسى والتفكير الموضوعى .
- (١٤) تقبل النقد بصدر رحب .
- (١٥) مراعاة مبدأ النشاط الذاتى أثناء القيام بالإشراف . بمعنى ألا يحاول المشرف تعليم من يشرف عليهم بطريقة الوعظ والتلقين والإرشاد . بل يشركهم فيما يريد أن يعلمهم اياه ويساعدهم على أن يفكروا ويجعلوا الحلول والإجابات لما يثار من أسئلة ومشكلات .
- (١٦) حساسية قوية ومهارة فى التنظيم وبالتالى 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 : والتلاميذ . وظروفهم . ومدى رضا العاملين بها .

- (٢٥) تجنب الاهدانات الشخصية للمعلمين في المواقف العامة .
- (٢٦) تجنب الاهدانات الشخصية للتلاميذ في المواقف العامة .
- (٢٧) تنمية روح التعارف والتنسيق بين العاملين والإدارة .
- (٢٨) اعطاء وقت كاف لعملية الإشراف .
- (٢٩) الإلمام بخصائص البيئة المحلية وأهداف التقييم ووسائله .
- (٣٠) فهم حياة العاملين من حيث ظروفهم وطبيعتهم .
- (٣١) عنده القدرة والتميز بين مستوى المدارس المختلفة من حيث
الإمكانات والبيئة المحيطة بها .
- (٣٢) الكفاءة التكنيكية من أجل إتمام وإنجاز العمل .
- (٣٣) التفكير بعمق قبل التحدث ، بمعنى أنه يتحدث بتعقل وبطريقة
جيدة .
- (٣٤) جيد الاستماع .
- (٣٥) الكفاية والذكاء الإجتماعى فى التعامل مع الآخرين .
- (٣٦) القدرة على تحسين أنماط الاتصال بالعاملين معه فى الحقل التعليمى .
- (٣٧) التدخل فى بعض الأمور الشخصية بقلر 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 والبث فى
الأمور حسب الموقف الذى يواجهه .

- (٤٠) الاحتفاظ بحمة الظل مع الاحتفاظ بقوة الشخصية .
- (٤١) التركيز على الجوانب التربوية فقط . وعدم التدخل في النواحي الشخصية .
- (٤٢) الدافعية القوية والرغبة القوية في الحفاظ على المكانة (تقدير الذات) كجزء من السلطة والوظيفة .
- (٤٣) الاختصار في التوجيهات بحيث تبدو واضحة ومفيدة ودقيقة ومؤدية للغرض منها .
- (٤٤) إعطاء السلطة الكافية وكفالة حرية اتخاذ القرار للموجه لمساعدته على اتخاذ إجراء مناسب مثال (الثواب أو العقاب) .
- (٤٥) حسن الخلق والمظهر .

ثانياً : رأى الباحث لرفع كفاية الإشراف المدرسي .

١ - بالنسبة للموجهين :

بناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث ، هناك عدة توصيات ومقترحات لرفع كفاية الإشراف المدرسي ؛ وتحسين أداء الموجه منها ما يأتي :

(١) يمكن تحسين أداء المعلم ، وذلك باستخدام بعض مفاهيم مثل الدافعية Motivation ؛ وإثراء الوظيفة ؛ Job Enrichment ، والوفاء بالوعد Commitment ؛ والتطابق Identity ، وعن طريق ذلك يمكن زيادة الاحساس بالمسئولية والالتزام من جانب المعلمين للمؤسسة التعليمية .

(٢) ضرورة وجود بحوث أو اقتراحات أو استراتيجيات معينة في مجال الإشراف أو نظرية التوافق أو الاحتمالات Contengency Approach بين

المعلمين والتلاميذ طبقاً لمتغيرات معينة لطريقة تفكير معينة .

(٣) يجب على الموجه أن يفرس مفهوم الإشراف بطريقة متناسقة ومتوافقة ومتناسبة مع حاجات التلاميذ . والمعلمين والمجتمع الكبير . والعاملين في الحقل التعليمي ...

• على المشرف أن يكون على وعى ودراية بالموضوعات الخاصة بمجال عمله ..

• وعليه أيضاً أن يبحث عن اقتراحات لقياس أداء العاملين معه لتحسين عملية الإشراف .

• كما يجب على الموجه أيضاً معرفة احتياجات المعلمين في الجوانب التعليمية .

• يتحتم على الموجه أن يواجه التحديات الجديدة ، ويطلع على النحوث والنظريات المتعلقة بالإشراف .

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

• يجب على الموجه أن يكون بارعاً أو خبيراً في المادة التي يقوم بالإشراف عليها ، وعندها القبلية لتحسين مستوى الجودة بالنسبة له .

(٤) عرض نماذج للروس عن طريق الشادة-الموجهين أو المعلمين الأوائل كل أسبوعين لزيادة النمو العلى لهم ولزمتهم ؛ مع الالتزام والضبط في الحضور ومنح الحوافز والمكافآت .

(٥) ضرورة تثقيف المعلم عن طريق املدهه بالمسوريات المستمرة لأن ثقافته بعد التخرج تأخذ في الانحدار والجمود والثبات . ولا يتم تثقيفه إلا بتوفير

المجلات العلمية لديه وزيادة دخله المادى لشراء بعض الكتب في مجال تخصصه
(٦) إلغاء نسبة ٤٠٪ من أعمال السنة التي يعطيها المعلم للتلاميذ وذلك للحد
من تسلطه وتحكمه في التلاميذ وللحد من ظاهرة البروس الخصوصية وضرورة
الرجوع إلى شهادة القبول .

(٧) عدم الضغط على المدرسة عن طريق الإدارة التعليمية بنتيجة معينة
حتى لا تحدث خللا للعدلية التعليمية وبالتالي تزيد نسبة الأمية عاماً بعد عام ؛
بمعنى الحصول على العلاوة التشجيعية والعلوة الدورية للمدير / الناظر بحيث
يعمل جاهداً في رفع النتيجة الحقيقية إلى النسبة المطلوبة على حساب العملية
التعليمية وكفائها .

(٨) ألا يزيد نصاب الموجه عن ٣٦ (ستة وثلاثون) فصلا ، ولكي يقوم
الموجه بوظيفته على أكمل وجه يجب تقليل هذا الغلد ، ومن الجانب الآخر
يجب رفع الضغوط على الموجه واجباره على عمل احصائيات ، وأعمال إدارية
الأمر الذي يعرقل عملية الإشراف داخل الفصول .

(٩) حضور الندوات واللقاءات والتدريبات التي تعقدتها وزارة التربية
والتعليم للمدارسة المشكلات اليومية التي تواجههم وأحرص على المشاركة فيها
مشاركة ايجابية .

(١٠) لاشك أن الخبرة مهمة جداً ، ولكنها ليست كافية ،

Experience is very important ; but not sufficient.

بمعنى ضرورة تزويد الموجه بالأدلة والدوريات العملية الحديثة ، والاتجاهات
العالمية المعاصرة في عملية الإشراف الفني والإداري ، والمالى والاهتمام بالناحية
العلمية والأكاديمية لأن الموجه قد نسي تخصصه نتيجة لعلم اطلاعه الدائم .

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

(١٢) فى ضوء الدراسة التى قام بها الباحث ، ووجد أن الإشراف المدرسى ضرورى ، ولكنه بصورته الحالية غير فعال ، ولذلك يجب على وزارة التربية والتعليم أن تضع فى اعتبارها الجدلية فى عملية المتابعة والالتزام من جانب السادة الموجهين ، وكذلك اختيار العناصر الشابة للقيام بدور فعال فى عملية الإشراف والتأكيد على اختيار هذه العناصر فى ضوء مبدأ الاستحقاق والجدارة وليس عن طريق الأقليمية . . .

(١٣) ضرورة تفويض السلطة كاملة Delagation of authority للموجه وضرورة ضمان حرية الحركة فى استخدام أسلوب الثواب والعقاب المكى تم 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 السلبية والمتأصلة لدى النظار والمديرين والمعلمين والتلاميذ بأنه جاء لتصيد الأخطاء ، وإحلال محلها اتجاهات ايجابية تهدف إلى تقديم النصيحة وابداء الرأى والمساعدة لكل العاملين فى الحقل التعليمى .

٢ - رأى الباحث لرفع كفاية عملية الإشراف بالنسبة للمديرين/النظار:

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

• قلة عدد المدارس التى يشرف عليها بحيث لا تزيد عن ٤ (أربع) مدارس لكل قسم تعليمى ليكون الإشراف أكثر نجدية وتأثير .

• 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 أن مكتبه محط أنظار الزوار ومكان اجتماعات دورية وبابه مفتوح للجميع طوال الوقت إلا أنه يحتاج للظهور في مظهر مشرف ولا ننسى أنه موظف محدود الدخل .

• تزويد الموجه بكل جديد ومتطور وعقد الندوات وحضور الاجتماعات لرفع كفاية إشرافه . وتوفير الإمكانيات المادية لتشجيعه على الابتكار .

٢ - أقترح أن يهتم توجيه كل مادة بعقد ندوات للمعلمي المادة وأن تكون دورية ليكون الاتصال مستمراً وخارج جدران المدرسة مما يكون له أعظم الأثر .

٣ - ضرورة تدخل الإدارات التعليمية والمحافظة لسد العجز في أعضاء هيئة التدريس .

٤ - عقد الدورات التدريبية للمعلمين أثناء العمل المدرسي والمفروض أقامها صينياً .

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 التربوي في العالم المتقدم .

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

٧ - لابد من عقد دورات تدريبية للمعلمين الجدد : وينبغي أن تكون فترة التدريب مناسبة للوقت والزمن حتى يكتسبوا الخبرة التعليمية وأساليب طرق التدريس وأن يقوم المدير / الناظر بعملية التوجيه داخل الفصل ، وكذلك

الموجه أثناء الزيارة وأن تعد تدريبات خاصة لمعرفة مدى التنميد وتمكس موجه من الاتصال المباشر بالمعلم الجديد وتوثيق الصلة به .

٣ - رأى الباحث 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 العلمي ، Scientific Thinking ، والمناقشة Discussion .

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 في حالة إجادته ، وفي الوقت نفسه ؛ توضيح نقاط التصور ومعالجتها لرفع كفاية المعلم ؛ وتنمية نواحي القوة واستخدام أسلوب الترغيب في ذلك .

٥ - أكمال النقص في أدوات المعمل .

٦ - أن تكون هناك اختطارات بمواعيد زيارة السادة الموجهين للمدرسة واتفاق على المقرر والخطة العامة للمنهج وما ينبغى عمله ؛ بمعنى اتفاق بين الموجه والمعلم على الالتزام بالخطة المقترحة وطريقة الأداء .

٧ - التوجيه الجاد من الموجه للمعلم وإعطائه الوقت الكافي لذلك .

٨ - يجب على الموجه أن يخبر المعلم بما ينبغى أن يكون لتحسين عملية التعلم .

٩ - يجب الاتفاق على لخطة العامة . وما ينبغى أن يعمل بين الموجه والمعلم .

- ١٠ - يجب على المعلم أن يحدد ما ينبغي أن يعمله لأجل تحسين عملية التعلم.
- ١١ - تخفيف عمل الموجه حتى يستطيع أن يعطى المدرسة وقتاً أكبر للدراسة 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 فى المنهج ، وأن يتلرب على التوجيهات الحديثة .
- ١٣ - أن يمنح مكافآت تشجيعية وأن يرفع مرتبه بدرجة كبيرة وذلك لإعطائه حافزاً لهذه الوظيفة ونمكيته من شراء الكتب والمجلات العلمية الحديثة.
- ١٤ - يجب إعادة النظر فى اختيار الموجهين : بحيث لا يقوم على أساس الأقمعية 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 فى اعتباره : مستوى التلاميذ ، البيئة المحيطة بالمدرسة : المستوى الاجتماعى للمعلم والتلميذ ، يتوقف على الدرس ونوعيته وأهميته ، هل سيجرى تجارب عملية واضحة أم لا تجرى له ، بمعنى أن يضع عدة عوامل ومتغيرات تحيط بالموقف التعليمى ، الأمر الذى يتطلب منه فطنة ودراسة لهذه المتغيرات ، أيضاً قد يكون المعلم فى هذا اليوم متعباً . ومن ثم تقييمه لا يكون فى أحسن الظروف وأفضلها دائماً .
- 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 .

٤ - رأى الباحث في رفع كفاية الإشراف المدرسي بالنسبة لتلاميذ :

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

٢ - يجب على الموجهين أن يكونوا على مستوى المسؤولية في الالتزام الخلقى والاجتماعي وأن يكونوا قدوة للآخرين .

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

٤ - يجب على الموجه أن يلتقي بالمعلمين أكثر من مرة في الشهر

٥ - يجب على إدارة المدرسة أن تقوم بوضع جداول منظمة لحصص التدريس . وتوزيع المعلمين الأوائل 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 معداً 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 والأطمئنان على العملية التعليمية

٨ - ضرورة أن يغير الموجه من طريقة بشره اليرودية 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 ومحاوله تنفيذه .