



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

---

## الأكاديمية العربية الدولية

## المقررات الجامعية

---

# الإشراف التربوي

# مفاهيم - وأدلة - ونطاق في التعليم

تأليف:

محمد بن سالم الزاملي  
المشرف التربوي سابقًا

الطبعة الأولى  
٢٠١٧ - ١٤٣٨ هـ

## مقدمة

الحمد لله رب العالمين ، خالق الجن والإنس والملائكة المقربين ، والذي ذكر العلم وحثّ عليه في كتابه الكريم بقوله : " **وَقُلْ رَبِّ رَذْنِي عِلْمًا** " <sup>١</sup> ، قوله : " **قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ** " <sup>٢</sup> ، قوله النبي ﷺ : " طلب العلم فريضة على كل مسلم " <sup>٣</sup>

لقد تطور الإشراف التربوي لأجل تحسين نوعية التعليم والعمل على رفع مستوى، ولتحسين أداء المعلم ليزيد من عطائه ، ولقد تطورت أساليبه تطوراً كبيراً في السنوات القليلة الماضية نتيجة تكاثف الجهود التي استحدثت من أجل تطوير النظام التربوي وتنظيمه ورفع كفایته ، ففي الأمس كانت إدارات التعليم تعتمد على نظام التفتيش، حيث كانت خطة التفتيش وجهود المفتشين تتصبّ على أساس استخدام الأسلوب السلطوي ، ورسم الأهداف لتنفيذها بصرامة ، وتصيد الأخطاء ، وتوجيه النقد اللاذع واتخاذ الإجراءات الإدارية الصارمة لمن يخرج عن نطاق ما حدد لهم وفرض عليهم .

وأما ما نراه اليوم من تحسّن في العلاقة بينهم ، كان نتيجة للتطور في الفكر التربوي وتحسينه ، وفي مراحل نموه وتحديث مبادئه ونظريات التعلم فيه ، والتي خلقت المحبة في العلاقات الإنسانية وطورت أساليب الاتصال بين الجميع ، وزرع الثقة بينهم ، ولقد استبدل اسم المفتش بلفظ مشرف تربوي ، وقد تم التعاون بين المشرف التربوي وبين المعلم في إطار تملأه المودة والثقة والاحترام المتبادل ، وتنطله العلاقات الإنسانية السليمة.

ولقد أخذ مفهوم الإشراف التربوي في الأوساط المدرسية التربوية يتتطور بسبب تطور نمو الفكر التربوي الحديث ، والذي قد أخذ معنى اشتمل وأوسع ، وشمل احتياجات النظرة الشاملة لعناصر العملية التعليمية التعليمية ، فكما كان بالأمس يهتم بالمعلم فقط ، فأصبح اليوم يهتم بجميع المواقف التعليمية والتربوية ، ليرتقي بالأمور التعليمية ول يحدث التغيير الإيجابي المرغوب به في مختلف نواحيه : في المعلم والمتعلم ، وفي المنهج الدراسي والبيئة وفي كافة الأمور المدرسية وتطويرها والارتقاء بها.

والله ولي المتدينين والهادي إلى سواء السالكين

المشرف التربوي سابقًا

محمد بن سالم الزامل

١ سورة طه من الآية ١١٤

٢ سورة الزمر من الآية ٩

٣ سنن ابن ماجه المقدمة ح ٢٢٤ ، ومسند أبي يعلى ج ٥ ح ٢٨٣٧

## بسم الله الرحمن الرحيم

### تقديم :

إن عملية الإشراف التربوي هي عملية تفاعل إنسانية تتم في بوتقة الحياة الاجتماعية وتختص بالتعلم والتعليم ، وتهدف لرفع مستوى وكفاءة المعلم المهنية إلى أعلى الدرجات الممكنة وذلك من أجل رفع كفايته العلمية والتعليمية .

عملية الإشراف التربوي التعليمية عملية ديمقراطية تعاونية ، طرفاها المشرف التربوي والمعلم ، وتهدف إلى اكتشاف وتقدير أهداف التعليم ومساعدة المعلم ليتقبل هذه الأهداف ويعلم على تحقيقها ، والوصول بها إلى أفضل الغايات والنتائج الممكنة .

هذا وتسعى كل دولة جادة لتحسين مستويات التعليم بين أبنائها ، بغية رقي الوطن ، فالعلم من أهم متطلبات البشر وعنوان رقي الأمم ، وكما قال الشاعر :

**العلم يبني بيوتاً لا يهدم ببيوت العز والكرم والجهل يهدم ببيوت العز والكرم**

وبالإشراف التربوي تتكامل العملية التعليمية ، والتي تتم بين المشرف التربوي والمعلم من جهة ، وبين المعلمين والطلاب من جهة أخرى، وتكون تحت إشراف إدارة واعية حكيمة ومسرفيين أكفاء ، ليصلوا بالتعليم إلى أعلى الدرجات المأمولة ، والتي فيها كل الخير لنفع الوطن وارتقاءه .

وإن عملية الإشراف التربوي تهدف إلى تحسين المواقف التعليمية بشتى الوسائل ، ومنها : تخطيط المناهج بصورة سلية، وإتباع الطرق التعليمية الصحيحة التي تساعد التلاميذ على التعلم بأسرع الطرق وأسهلهما، بحيث تتفق وموهبهم وحاجاتهم المعرفية، وتتوافق مع مقدراتهم الفردية ، كما أن الإشراف التربوي نشاط ديناميكي حيوي يوجه لخدمة المعلمين ومساعدتهم في الإلمام بأسهل الأساليب وأبسطها من أجل توصيل المعلومات وحل ما يعترضهم من مشكلات ، ليصلوا لأفضل النتائج المرضيات .

ولقد أزال الإشراف التربوي الحاجز النفسي بين المعلم والمشرف التربوي عندما اعتبرهما طرفين في عملية واحدة يتعاونان على بلوغ أهدافهما ، وهكذا تصبح غاية المشرف التربوي تطوير العملية التعليمية ، وهو أمر لا يوحى للمعلم بأي معنى من معاني العجز والضعف أمام المشرف التربوي .

وكذلك بزرع بذور المحبة والرفق بين المعلم وكل من المشرف التربوي والإدارة التعليمية وبينهم جسور التواصل ، لكي تتم العملية التعليمية في انسجام ووئام ، وكما قال النبي ﷺ : " لم يدخل الرفق في شيء إلا زانه، ولم ينزع من شيء إلا شانه " .

## الفصل الأول

### الإشراف التربوي قديماً وحديثاً

كان الإشراف التربوي قديماً عملية تبني على مفهوم عدم الثقة بالمعلم وعدم قيامه بدور إيجابي في العملية التربوية ، وكان التركيز على سلوك المعلم داخل الصف من ناحية ضبط النظام وأساليب تلقين المادة ، ولقد اعتمد الإشراف التربوي على المفتش الذي كان همه تصيد أخطاء المعلم وعثراته ، وليس من أجل توجيهه وتطوير عمله ، ولكن مع تغير النظرة إلى المدرسة ووظيفتها ، وإلى مدير المدرسة وواجباته ، وإلى المتعلم وجعله محور العملية التربوية ، ومع تقدم البحث في التربية وعلم النفس والعلوم الاجتماعية الأخرى ، تطور مفهوم الإشراف التربوي حتى أصبح عملية ديمقراطية تعاونية يتم فيها تفاعل بين مختلف عناصر العملية التعليمية التعلمية من معلمين ، وطلاب ، ومناهج دراسية ، وإمكانات مادية وبشرية ، وبينها محلية ، و كنتيجة لعملية التفاعل ، يطرأ تحسن على كافة عناصر العملية التعليمية التعلمية .وحيث إن مخرجات العملية التربوية في بلادنا العربية في مجملها غير تامة كنتيجة حتمية لضعف مدخلاتها ، فإن الأمل المرجو للخروج من هذا الواقع المتردي يكمن لدى الإشراف التربوي فهو يهدف إلى تحسين التعليم ، فإذا استطعنا أن نوجد إشرافاً تربوياً ديمقراطياً ، فإننا نكون بذلك قد خطونا الخطوة الصحيحة الأولى في السبيل المطلوب لتصحيح مسار العملية التعليمية، من أجل تربية مثمرة .غير أن الإشراف التربوي ما زال في بلادنا العربية تقليساً وفي بعضها الآخر توجيهياً ، لذلك يجب إعداد المشرفين التربويين إعداداً إشرافياً دقيقاً ، وفق معايير علمية سلية ، بحيث يستطيعون القيام بالدور الخظير المنوط بهم ، وهو تحسين التعليم، وذلك لأن ضعف المشرف التربوي ، وعدم استطاعته القيام بدوره يؤثر على المعلم تأثيراً سلبياً ، وينعكس على الطالب فيكون هو الضحية الذي يجتاز المرحلة تلو المرحلة دون أن يستفيد الشيء التربوي المناسب .

#### تطور الإشراف التربوي :

لقد نشأ الإشراف التربوي مع بداية وجود التربية متأثراً بالتغييرات السياسية والاجتماعية التي شهدتها الحضارة خلال العصور المتعاقبة ، والمنتبع لتطور الإشراف التربوي يرى أن مفهومه بمعناه وممارساته المتعارف عليها الآن لم يتبلور في التربية والتعليم إلا حديثاً ، حيث نشأ الإشراف التربوي في أول أشكاله في القرن السادس عشر في مدينة بوسطن في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث نظمت لجان من الآباء لزيارة المدارس ، ومراقبة أعمال المعلمين ، ثم تزايدت أعداد المدارس ، فتم تفريغ أحد المعلمين ليقوم جزئياً بمهام الإشراف

1 الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات الحديثة - إعداد الدكتور / فؤاد على العاجز أستاذ التربية المساعد بكلية التربية - الجامعة الإسلامية بغزة - بتصرف  
2 طافش ، محمود ، ١٩٨٨ بتصرف

على المعلمين ، إلى أن تولدت القناعة بأن يقوم بهذه العملية شخص معين هو مدير التربية في المنطقة ، وقد مارس المدير أعماله في التفتيش على المعلمين ، مركزاً على النواحي الإدارية ، حيث كان يمارس أعماله في مراقبة المدارس والمعلمين ، من أجل ضبط عملية التعليم ، وبقي هذا الشكل مستمراً حتى الرابع الأول من القرن العشرين<sup>1</sup> ، ولقد تبلورت ثلاثة مراحل لتطور الإشراف التربوي وهي :-

### **[١] مرحلة التفتيش :**

فكان المفتش يرى أن دوره يكمن في التخطيط للمعلم ، وما على المعلم سوى التنفيذ دون نقاش لأن المفتش كان يؤمن أن المعلم بحاجة مستمرة للتوجيه فهو شخص لا يعرف ما يجب عليه أن يفعل ، ولا يستطيع القيام بعملية البحث والتجريب ، فهذه العمليات من عمل المفتش ، الذي يقدم للمعلم نتائج أبحاثه لتطبيقها في الفصل دون تردد ، وخير معبر عن هذه المرحلة ما قاله " أمين بقطر " حيث يصف المفتشين في هذه المرحلة : " هم غالباً متذمرون مستبدون ، وفي زيارتهم للقصول ينفثون جواً من الكبراء والغرور ، وهم مهتمون بالبحث عن الأخطاء ، وإملاء ملاحظاتهم للمدرسين ولا يقبلون مناقشة " .

### **[٢] مرحلة التوجيه :**

حيث ظهرت اتجاهات جديدة في الإدارية ، تنادي بإيجاد علاقات إنسانية حسنة بين المشرف والمعلم ، وذلك للتوجيه المعلم للأفضل من أجل زيادة دافعيته للعمل ، حيث ينظر للمعلم كإنسان له حاجاته وقراراته ، وركزت هذه المرحلة على النهوض بأداء المعلم داخل الفصل دون النظر إلى الجوانب الأخرى في العملية التربوية ، كالمنهاج ، والوسائل التعليمية ، وأداء التلميذ، والتسهيلات المادية .. الخ .

### **[٣] مرحلة الإشراف التربوي :**

والهدف الرئيس لهذا الإشراف ، تحسين العملية التعليمية ، وقد ظهرت عدة اتجاهات لتحقيق هذا الهدف : الإشراف الإكلينيكي ، والإشراف بالأهداف ، والإشراف التشاركي ، والإشراف باستخدام المنمي التكاملي ، والإشراف الوقائي والتصحيحي ، والإبداعي...الخ . ولقد مر الإشراف التربوي أثناء تطوره على عدة مراحل .

### **مراحل تطور الإشراف التربوي<sup>٢</sup> في المملكة العربية السعودية :**

- ١) المرحلة الأولى : مرحلة التفتيش ١٣٥٧ هـ / ١٣٨٣ هـ .
- ٢) المرحلة الثانية : مرحلة التفتيش الفني ١٣٨٣ هـ / ١٣٨٧ هـ .
- ٣) المرحلة الثالثة : مرحلة التوجيه التربوي ١٣٨٧ هـ / ١٣٩٥ هـ .

<sup>١</sup> محمود ، صالح ، ١٩٩٦ بتصريف

<sup>٢</sup> محمود ، صالح ، ١٩٩٦ بتصريف

<sup>٣</sup> د/ عبد الرحمن بن عبد الوهاب الباطين مركز البحوث التربوية - كلية التربية - جامعة الملك سعود دراسة و تلخيص / خالد بن عبد المحسن الطريقي - رئيس قسم الرياضيات - إدارة التربية و التعليم بمحافظة الزلفي

- ٤) المرحلة الرابعة : مرحلة التوجيه التربوي ١٣٩٦ هـ / ١٤٠١ هـ .
- ٥) المرحلة الخامسة : مرحلة التوجيه والتدريب التربوي ١٤٠١ هـ / ١٤١٦ هـ .
- ٦) المرحلة السادسة : مرحلة الإشراف التربوي ١٤١٦ هـ - حتى الآن .

### تطور دور المشرف التربوي في النمو المهني للمعلم :

لقد تطور دور المشرف التربوي خلال القرن الماضي حيث ارتبط الإشراف في البداية بالتفتيش حيث كان المشرف ( المفتش ) ذراعاً أو عيناً للسلطة في الرقابة على المدارس وضبط الأمور بها فكان الإشراف عملية تفتيش تنتطلق من هرمية سلطوية تعمل بأسلوب تصيد الأخطاء وتوجيه العقوبة دون الإثابة - وما زال هذا المفهوم سائداً من عدد قليل من المشرفين - ونظراً لتنوع نظريات التعلم والتسع في التوجيهات الديمقراطيّة في التربية وتطور المعرف وزيادتها وازدياد المدارس ، اتجه الفكر التربوي إلى تغيير دور المشرف من التفتيش إلى التوجيه وتقديم الدعم والمساندة ، وأصبح ينظر إلى التوجيه على أنه نظاماً صفيّاً مخططاً يستهدف تقديم العون المباشر للمعلم من خلال ملاحظة لأداء المعلم في موقف صفيّ معين وتسجيلها وتحليل هذا الأداء ومعالجة نواحي الضعف فيه وتبسيط نقاط القوة وتحفيزها في علاقة يسودها روح الزمالة والتعاون بين المشرف والمعلم . ومن التوجهات الحديثة في التربية النظر إلى الإشراف التربوي بمفهومه الشامل الذي يتم ب مختلف عناصر العملية التعليمية من مناهج وطرق تدريس ومعلم ومتعلم ومدرسة وإدارة وبيئة بدلاً من الاقتصار على أسلوب النص الشفهي للمعلم فقط . فأصبح المشرف يتبع جميع عناصر المنظومة التعليمية المتكاملة .

### مقارنة بين الإشراف التربوي (مودعاً) والإشراف القائم على التفعيل (قدعاً)

الإشراف التربوي الحديث	الإشراف التفتيشي القديم
يوازن بين متطلبات التقييم وأدواره التنموية	يهم بالناحية الرقابية وتصيد الأخطاء
يحرص على استخدام المعلم للطرق الحديثة في الفصل لضمان جودة التعليم الذي يحصل عليه الطالب	يهم فقط بتحكم المعلم وسيطرته على الفصل
يشعر أن دوره هو مساعدة المعلم	يشعر أن دوره هو الرقابة على المعلم
يسعى لإكساب معلميه طرق جديدة تجعلهم أكثر استجابة للمفاهيم الجديدة	يميل لإملاء الأوامر على المعلم في ضوء النشرات الدورية فقط
يركز على مدى تفتيذ المعلم للأوامر والنشرات	يقدم نماذج ثانية يجب على المدرس أن يتلزم بها دون إبداع
يقوم بالتدريب والنصائح ويساعد المعلم على القيام بعمله داخل الفصل	يستخدم النشرات والأوامر كنوع دائم من التهديد
يقترب المعلم بطريقة تخلو من التهديد	قد يهتم بالعلاقات الإنسانية ولكن يغلب عليه الطابع الجاف

وسنمر على مراحل تطور الإشراف التربوي بشيء من التفصيل ....

<sup>١</sup> مهارات المشرف التربوي الفعال إعداد دكتور / محمد على مكادي

## الفصل الثاني

### مرحلة التفتيش التربوي

حيث إن تمكين المدرسة من أداء دورها على النحو الأفضل، لا يمكن أن يتم إلا وفق جملةٍ من الإجراءات التي تصوب العمل وتسدد المسار، وتتوفر العدالة، وتعني التجربة بالدروس وال عبر التي تجمعت على مدى السنوات، من جراء المتابعة والمعاشرة والمقاربة، لمفاصل الحالة التربوية وتقنياتها ، لذلك وجد التفتيش التربوي الذي هو أحد الأجهزة الضرورية لتوجيه العمل التعليمي، وترسيده. إنه البوصلة الضرورية لقيادة سفينة التعليم بالاتجاه الصحيح.

ولقد بدأ الإشراف التربوي في الماضي بالتفتيش كما بینا ، ففي الأمس كانت إدارات التعليم تعتمد على نظام التفتيش ، حيث كانت خطة التفتيش وجهود المفتشين تتصل على أساس استخدام الأسلوب السلطوي ، ورسم الأهداف لتنفيذها بصرامة ، وبحث التساؤل : هل تم تحديد الخطط والإجراءات الإدارية في المدرسة والإجراءات التعليمية في غرفة الصف وتنفيذها بحذافيرها ، وهل تم اختبار التلاميذ وتصنيف الأخطاء ، ومن ثم يتم توجيه النقد اللاذع واتخاذ الإجراءات الإدارية الصارمة لمن يخرج من المعلمين أو الإداريين عن نطاق ما حدد لهم وفرض عليهم. ولقد كانت النظرة إلى التفتيش مرعبة ، وبحضور المفتشين تملأ الجميع نظارات الخوف والوجل والرهبة ، فهم يبدون كالسيف المصلت الموجه إليهم ، وكانت العلاقة بينهم وبين المدارس والمعلمين علاقة سلبية جافة عقيمة عديمة الثقة، ولذلك وجب علينا التطلع إلى العمل الجاد والسعى الحثيث لتحقيق كل ما من شأنه تعزيز المدرسة وخاصة الرسمية، وتحسين نوعية التعليم فيها؛ وذلك لا يكون إلا بالتأكيد على أهمية التعاون بين التفتيش التربوي والإدارة التربوية بحيث يتم النظر إلى التوصيات الصادرة عن التفتيش والمقارنة لأحوال المدرسة لتحسين نوعية التعليم.

### مفهوم التفتيش التربوي :

ليس للتفتيش التربوي مفهوم محدد ، بل هو عمل يحمل طابع الإحداث والتطورات التاريخية التي أصابت النظام التعليمي ، ونظام الدولة ، نظراً لصفته المزدوجة : السياسية والتقنية . فالسلطة السياسية مدعوة إلى الاطلاع على ما يجري على صعيد الإدارة وعلى صعيد الرعية أو المواطنين والتدخل لكي تحسن تقدير الحاجة ، حاجة الدولة أو حاجة الرعية ، فتتخذ الإجراءات المناسبة وهي على بينة من الأمر . من هنا أوجد للتفتيش مدلولاً غير الاطلاع والرقابة ، وإنما التدخل ، وهكذا أصبح مندوب الدولة يسمى مفتشاً أو موجهاً أو متفقداً ، يقوم بدور المراقب ويتدخل.

## أولاً: مهام المفتش التربوي:

- ١- المراقبة والمتابعة والتنظيم:
  - مراقبة موظفي التعليم وتقنيتهم ( الأساتذة ) وكذا متابعة أنشطتهم وتقييمها .
  - توزيع الأساتذة حسب المؤسسات وتدوين معلوماتهم بهدف المراقبة والمتابعة
  - تطبيق التوجيهات والتعليمات الرسمية المتعلقة بالمواقف والمناهج وأساليب التقويم.
  - الإشراف على تنظيم الامتحانات ، وتنظيم سير اللجان والمراقبين وتنشيط أشغاله .
- ٢- التقويم:
  - تقييم المناهج التعليمية.
  - تقييم الطرائق وأساليب العمل المنتهجة في العملية التعليمية.
  - تقييم السندات والكتب المدرسية والوسائل المعينة.
  - تقييم النتائج المدرسية والامتحانات الرسمية وتحليلها.
  - تقييم المنشآت التربوية والأيام الدراسية.
- ٣- التكوين والتوجيه:
  - تحليل حاجات الفئات المستهدفة بالتكوين.
  - بلورة أهداف التكوين وتحديدها.
  - اختيار الخطة والأنشطة والوسائل المناسبة.
  - تنفيذ الخطة بعناية.
  - تقويم الخطة لمعرفة مدى تحققها في تلبية الحاجيات.
  - التكفل بتلقين الأساتذة المبتدئين المهارات والتقنيات المهنية وتأطيرهم وتوجيهه أعمالهم
  - قصد التكيف مع منصب العمل.
  - المشاركة في العمليات المختلفة المرتبطة بالتكوين أثناء الخدمة.
- ٤- التنسيق والإعلام:
  - إعلام الموظفين بالمستجدات التربوية والبيداغوجية والتنظيمية.
  - كيفية التعامل مع المناهج والسندات الجديدة وتطبيقها.
- ٥- البحث التربوي:
  - إثراء خبرات الأساتذة وتجديدها.
  - توحيد العمل البيداغوجي التربوي وتنظيمه.
  - البحث عن الصعوبات التي تعرّض الأساتذة في أداء مهامهم وتذليلها واقتراح الحلول.
  - تنويع العمل التربوي والإلمام بمحمل القضايا التربوية والنفسية التي لها علاقة بواقع المتعلمين.
  - الاطلاع على مستجدات البحث التربوي في العالم والاستفادة منها.

- دراسة المضامين وتحليلها ونقدتها وإدراج البدائل.
- إيجاد أساليب جديدة لعملية التقويم وفق الدراسات الحديثة.

**ثانياً : مهام المفتش الإداري :**

- 1- المراقبة والمتابعة والتنظيم:
  - مراقبة موظفي الإدارة وتقديرهم (المدير - مساعدو المدير) ومتابعة أنشطتهم وتقديرها.
  - تسجيل الوارد وال الصادر.
  - ترتيب البريد.
  - تنظيم ملفات موظفي الإدارة وتصنيف المعلومات المتعلقة بهم.
  - تنظيم وتصنيف المنشير الوزارية.
  - تسيير الأرشيف وترتيبه.
  - اقتراح الخرائط المدرسية للمقاطعة.
  - السهر على حسن سير المؤسسات التعليمية و هيكلها.
  - الحرص على وفرة المناهج والوثائق الرسمية والكتب المدرسية وحسن استغلالها.
  - مراقبة ومتابعة الغياب (مديرون - أئمدة - متعلمون).
  - المصادقة على التنظيمات التربوية.
  - تحضير و متابعة الدخول المدرسي.
  - إعداد قوائم التلاميذ المقبولين على امتحان نهاية مرحلة التعليم الابتدائي وإحضار الإستدعاءات وتسليم النتائج.
  - متابعة نتائج آخر السنة.
  - الإشراف على الإحصاء الشامل للمؤسسات.
- 2- التقويم:
  - تقييم أداء و عمل الموظفين الإداريين الذين يشرف عليهم.
  - تقييم الملتقى ذات الطابع الإداري والأيام الدراسية.
  - تقييم المؤسسات الابتدائية من حيث التسيير الإداري.
  - تقييم العلاقات داخل المؤسسة وخارجها.
- 3- التكوين والتوجيه:
  - تحليل حاجات الفئات المستهدفة بالتكوين.
  - بلورة أهداف التكوين و تحديدها.
  - اختيار الخطة والأنشطة والوسائل المناسبة.
  - تنفيذ الخطة بعناية.
  - تقويم الخطة لمعرفة مدى تحققها في تلبية الحاجيات.

- التكفل بتلقيين موظفي الإدارة المبتدئين المهارات والتقنيات المهنية وتأطيرهم وتوجيه أعمالهم قصد التكيف مع منصب العمل.
  - المشاركة في العمليات المختلفة المرتبطة بالتكوين أثناء الخدمة.
- ٤- التنسيق والإعلام:
- القيام بدور تنسيقي بين الوصاية ومؤسسات مقاطعته.
  - إعلام الموظفين بالمستجدات الإدارية والتنظيمية.
  - تبليغ النصوص الصادرة من الجهات الوصاية ومتابعة تنفيذها.
  - إشعار الوصاية بالمعيقات الميدانية للسير الحسن للمؤسسات.
- ٥- البحث التربوي:
- إثراء خبرات الموظفين الإداريين وتجديدها.
  - البحث عن الصعوبات التي تعرّض الإداريين في أداء مهامهم وتذليلها واقتراح الحلول.
  - تنويع العمل الإداري والإلمام بمجمل القضايا الإدارية والنفسية التي لها علاقة بواقع التسيير الإداري.
  - الاطلاع على مستجدات البحث في مجال التسيير الإداري في العالم والاستفادة منها.

### **أهمية الزيارة التفتيسية**

الزيارة التفتيسية تعتبر النشاط الأبرز في عمل المفتش لأنها تتيح له ملاحظة المعنى بالتفتيش وهو يمارس عمله ، وما يتحلى به من قدرات معرفية ومهنية، وما يحققه من نتائج ، وما يصاحب ذلك من مظاهر الخلل والقصور ، وعليه تمكّن المفتش من تقديم التوجيهات المناسبة، والبدائل الالزامية مما يسهم في تحسين الأداء والارتقاء بالمردود .

### **أنواع الزيارات :**

- ١- الزيارة المفاجئة للمعلم : تنشأ الحاجة إليها عندما يكثر التذمر من أحد المدرسين من إدارة المدرسة أو التلاميذ وأولياء الأمور . فيقوم المشرف بمثل هذه الزيارة مرة أو أكثر لدراسة أحوال المعلم والتأكد من صحة الشكوى المرفوعة ضده . فهذه الزيارة تفتيسية وليس توجيهية ، وهي لا تخدم المعلم كما لا تخدم عملية التعليم بصورة مباشرة .
- ٢- الزيارة المبرمجة في خطة الإشراف التربوي : وهي زيارة تخدم غرضين أولهما حق المعلم في الحصول على خدمة
- ٣- زيارة بناء على طلب المعلم أو مدير المدرسة بسبب حاجة المعلم للمساعدة في موقف تعذر على المعلم إيجاد حل له. التوجيه وثانيهما تقويم عمل المعلم
- ٤- زيارة بناء على طلب المشرف بسبب حاجة المشرف للإطلاع على أسلوب مميز يتبعه المعلم بغرض نقل التجربة إلى مدارس أخرى .

## الفصل الثالث

### مرحلة التوجيه والإرشاد التربوي

لقد بدأ الإشراف التربوي في الماضي بالتفتيش كما بينا ثم انتقل إلى مرحلة التوجيه والإرشاد التربوي ، وذلك قبل أن يتبلور ويتغير إلى الإشراف التربوي .

#### مفهوم التوجيه والإرشاد<sup>١</sup>

##### ١) مفهوم التوجيه :

إن التوجيه أعم وأشمل من الإرشاد وهو جزء من العملية التربوية، والتوجيه يسبق الإرشاد ويهد له، وهو عملية عامة تهتم بالنواحي النظرية ووسيلة إعلامية في اغلب الأحيان تشرط توفر الخبرة في الموجة وتعنى بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب. ويمكن القول أن اصطلاح التوجيه في الوقت الحالي يقتصر على إعطاء المعلومات كما أن المتخصصين قد اتفقوا على أن التوجيه التربوي يشتمل بين عناصره على عملية الإرشاد وان كل مدرس أو إداري في المدرسة يشترك بشكل أساسي في برنامج التوجيه، في حين تبقى عملية الإرشاد من اختصاص المرشد كما تبقى عملية التدريس من اختصاص المعلم.

#### بعض تعريفات التوجيه التربوي:

##### ١.تعريف مايرز للتوجيه التربوي

هي العملية التي تهتم بالتوافق بين الفرد بما له من خصائص مميزة من ناحية والفرص الدراسية المختلفة والمطالب المتباينة من ناحية أخرى والتي تهتم أيضاً بتوفير المجال الذي يؤدي إلى نمو الفرد وتربيته.

##### ٢.تعريف بريور

إن التوجيه التربوي هو المجهود المقصود الذي يبذل في سبيل نمو الفرد من الناحية العقلية وان كل ما يرتبط بالتدريس أو التعليم يمكن أن يوضع تحت التوجيه التربوي ويرى أن هناك فرقاً بين عبارة "التربية كتوجيه" وبين عبارة "التوجيه التربوي" فهو يقصد بالأولى ضرورة توجيه الطلبة بالمدارس في جميع نواحي نشاطهم ويقصد في الثانية ناحية محددة من التوجيه تهتم بنجاح الطالب في حياته الدراسية .

##### ٣.تعريف أحمد لطفي بركات

هو مجموعة الخدمات التي تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ويفهم مشاكله وأن يستغل إمكانياته الذاتية من قدرات ومهارات واستعدادات وميلول، وأن يستغل إمكانيات بيئته فيحدد أهدافاً تتفق وإمكاناته من ناحية وإمكانيات هذه البيئة من ناحية أخرى نتيجة لفهم

<sup>١</sup> قاعة : علم النفس التربوي و الإرشاد النفسي

نفسه وبيئته ويختار الطرق المحققة لها بحكمة وتعقل فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلوأً عملية تؤدي إلى التكيف مع نفسه ومجتمعه فيبلغ أقصى ما يمكن بلوغه من النمو والتكامل في شخصيته.

#### ٤. **تعريف ميلر**

انه عملية تقديم المساعدة للأفراد لكي يصلوا إلى فهم أنفسهم و اختيار الطريق الصحيح والضروري للحياة وتعديل السلوك لغرض الوصول إلى الأهداف الناضجة والذكية والتي تصحح مجرى الحياة.

#### ٥. **تعريف دونالدج مورتنس**

انه ذلك الجزء من البرنامج التربوي الكلي يساعد على تهيئة الفرص الشخصية وعلى توفير خدمات متخصصة بما يمكن كل فرد من تنمية قدراته وإمكانياته إلى أقصى حد ممكن.

#### الانتقال من التوجيه إلى الإرشاد :

لم يكن التوجيه والإرشاد بمثابة عن الممارسة منذ أقدم العصور فالآباء والمعلمون على سبيل المثال يسعون إلى مساعدة أبنائهم وطلابهم من أجل سلامتهم ونضجهم ودعم إمكاناتهم، إلا أن هذه المسألة كانت تأخذ شكل التوجيه فقط، دون الدخول في علاقة تفاعلية بين الموجه والفرد المحتاج إلى توجيهه، كما أن التوجيه غير كاف لمساعدة الفرد في تحقيق ذاته مما زاد من الحاجة إلى عملية الإرشاد النفسي التي تتضمن العلاقة وجهاً لوجه بين المرشد والمستشار ومع بداية القرن العشرين تغير المفهوم فبدأ التوجيه والإرشاد بمرحلة التوجيه المهني ثم التوجيه المدرسي حيث امتدت برامج التوجيه والإرشاد لتشمل المجالات التربوية، ثم ظهرت مرحلة علم النفس الإرشادي والذي يركز على الصحة النفسية والنمو النفسي، وفي عام (١٩٧٠) اعتبر التوجيه والإرشاد النفسي عملية اتخاذ القرار بهدف التقليل من قلق الطلاب، ثم تطور المفهوم بعد ذلك وأصبحت الاتجاهات نحو برامج التوجيه والإرشاد النفسي أكثر ايجابية وأخذ مكانته كعلم معترف به.

#### ٢) **مفهوم الإرشاد :**

هو عملية نفسية أكثر تخصصية وتمثل الجزء العلمي في ميدان التوجيه وتقوم على علاقة مهنية (علاقة الوجه للوجه) بين المرشد والمستشار في مكان خاص يضمن سرية أحاديث المستشار وفي زمن محدود أيضاً.

والإرشاد عملية وقائية وإنمائية وعلاجية تتطلب تخصصاً وإعداداً وكفاءة ومهارة ، كون هذه العملية فرعاً من فروع علم النفس التطبيقي وإن خدمات التوجيه العامة وخدمات الإرشاد خاصة تجمل عادة في مفهوم واحد وهو التوجيه والإرشاد.

#### خصائص وتعريف عناصر الإرشاد :

١. الإرشاد عملية : أي أنها تمر في خطوات معينة بشكل متتابع ومتصل.

٢. الإرشاد عملية تعليمية : أي أنها تعلم الفرد على مواجهة مشكلاته وحلّها و ترکز على تغيير السلوك.
٣. الإرشاد عملية مساعدة : أي أنها تقدم العون والمساعدة من المرشد إلى المسترشد.
٤. المرشد هو المخطط للعملية الإرشادية وهو شخص مؤهل تأهيلًا علميًّا متخصصاً.
٥. المسترشد شخص عادي بحاجة إلى مساعدة وشخصيته متماسكة ولا يحتاج إلى برامج العلاج النفسي.
٦. العلاقة الإنسانية : أي أن العلاقة بين المرشد والمسترشد تقوم على التعاطف في العلاقة الإرشادية.
٧. البيئة التي يتم فيها الإرشاد هي بيئة العلاقة الإرشادية وجهاً لوجه.
٨. يهتم الإرشاد بانتقال الخبرة من موقف الإرشاد إلى مواقف الحياة التي يقف فيها المسترشد فيما بعد.

#### **تعاريف متعددة للإرشاد:**

ظهرت تعاريفات متعددة للإرشاد بعضها يصور المفهوم والبعض الآخر يحمل الطابع الإجرائي، وبعضها يركز على العلاقة الإرشادية ودور المرشد والبعض الآخر يركز على عملية الإرشاد نفسها بينما يركز آخرون على النتائج التي نحصل عليها من الإرشاد وفيما يلي عرض بعض هذه التعاريفات.

#### **١. تعريف جود (Good ١٩٤٥)**

يقصد بالإرشاد تلك المعاونة القائمة على أساس فردي وشخصي فيما يتعلق بالمشكلات الشخصية، والعلمية، والمهنية والتي تدرس فيها جميع الحقائق المتعلقة بهذه المشكلات، ويبحث عن حلول لها، وذلك بمساعدة المتخصصين وبالاستفادة من إمكانيات المدرسة والمجتمع، ومن خلال المقابلات الإرشادية التي يتعلم المسترشد فيها أن يتخذ قراراته الشخصية.

#### **٢. تعريف روجرز (Rogers ١٩٥٢)**

الإرشاد هو العملية التي يحدث فيها استرخاء لبنيّة الذات للمسترشد في إطار الأمان الذي توفره العلاقة مع المسترشد، والتي يتم فيها إدراك الخبرات المستبعدة في ذات جديدة.

#### **٣. تعريف بيبنски وبيبنسكي (Pepinsky&Pepinsky ١٩٥٤)**

الإرشاد عملية تشمل على تفاعل بين مرشد ومسترشد في موقف خاص بهدف مساعدة المسترشد على تغيير سلوكه بحيث يمكنه الوصول إلى حل مناسب لحاجاته.

#### **٤. تعريف تولبيرت (Tolbert ١٩٥٩)**

الإرشاد هو علاقة شخصية وجهاً لوجه بين شخصين أو لهما (المرشد) من خلال مهاراته وباستخدام العلاقة الإرشادية، يوفر موقفاً تعليمياً للشخص الثاني (المسترشد) وهو نوع عادي من الأشخاص، حيث يساعد في تفهم نفسه وظروفه الراهنة والمقبلة، وعلى حل

مشكلاته وتنمية إمكانياته بما يحقق إشباعاته وكذلك مصلحة المجتمع بالحاضر و المستقبل.

#### ٥. **تعريف بلوتشر (1966)**

الإرشاد عملية يتم فيها التفاعل بهدف أن يتضح مفهوم الذات والبيئة، وبهدف بناء وتوضيح أهداف أو قيم تتعلق بمستقبل الفرد المسترشد.

#### ٦. **تعريف ليونا تيلور (1969)**

الإرشاد ليس هو مجرد إعطاء نصائح، ولا ينجم عن الحلول التي يقترحها المرشد، بل انه أكثر من تقديم حل لمشكلة آنية، وهو تمكين الفرد من التخلص من متابعته ومشاكله الحالية، وتكوين اتجاهات عقلية محسنة تساعد الفرد المسترشد على التخلص من الاتجاهات الانفعالية التي تعوق من تفكيره.

#### ٧. **تعريف حامد زهران**

عملية مساعدة الفرد في رسم الخطط التربوية التي تتلاءم مع قدراته وميله وأهدافه وأن يختار نوع الدراسة والمناهج المناسبة والمواد الدراسية التي تساعد في اكتشاف الإمكانيات التربوية وتساعده في النجاح وتشخيص المشكلات التربوية وعلاجها بما يحقق توافقه التربوي بصفة عامة.

#### **مبادئ التوجيه والإرشاد التي تتعلق بالسلوك البشري :**

إن مبادئ التوجيه والإرشاد التي تتعلق بالسلوك البشري كثيرة ومتباينة ومتبادلة الأثر والتأثير، وهي قواعد تقوم عليها أو تتancock منها عملية الإرشاد لتعديل ذلك السلوك، وعلى المرشد التربوي أن يجعلها نصب عينيه أثناء عملية الإرشاد<sup>1</sup> وهي على النحو التالي :

#### **١. ثبات السلوك الإنساني نسبياً ومرونته :**

- السلوك هو كل ما يصدر عن الإنسان الحي من نشاط يتصل بطبعاته الإنسانية سواء كان جسماً أو عقلياً أو اجتماعياً أو انفعالياً.
- السلوك متعلم (مكتسب ) بالتنمية والتفاعل .
- السلوك ثابت في الظروف العادية والمواصفات المعتادة وهذا يساعد على التنبؤ به عند التعامل مع المسترشد ويسهل عملية الإرشاد (لكن هذا الثبات ليس ثباتاً مطلقاً ).
- السلوك الإنساني مرن ( أي أنه قابل للتغيير والتعديل ) مما يشجع عملية الإرشاد.
- مرنة السلوك لا تقتصر على تعديل السلوك الظاهري فقط بل تتعداه إلى البنية الأساسية للشخصية (الذات) وتعديل مفهومها لدى المسترشد إلى الإيجاب والواقعية.

#### **٢. السلوك الإنساني فردي و جماعي :**

**أ) فردي :**

<sup>1</sup> الإرشاد التربوي: مفهومه، أسلوبه، قواعده الأخلاقية بقلم / عدنان أحمد الفسفوس

أي أن السلوك يتاثر بفردية الإنسان (شخصيته) أي بما يتمس به من سمات عقلية أو انفعالية.

#### **ب) جماعي :**

أي أنه يتاثر السلوك بمعايير الجماعة وقيمها وعاداتها وضغوطها واتجاهاتها أي أن سلوك الإنسان ناتج من تفاعل العوامل الفردية والجماعية، كما أنه من خلال التنشئة الاجتماعية تتشكل لدى الإنسان اتجاهات معينة نحو الأفراد والجماعات والمواقف الاجتماعية، وعلى المرشد أن يأخذ بعين الاعتبار عند تغيير سلوك المسترشد معايير الجماعة ومدى تأثيرها عليه ، إضافة إلى فهم شخصية الفرد بحيث يعيش المسترشد في توافق شخصي واجتماعي.

#### **٣. استعداد الفرد للتوجيه والإرشاد :**

الإنسان اجتماعي بطبيعة ولذا فإنه إذا استصعب عليه أمر فإنه يستشير غيره من يتوله فيهم الخبرة والمقدرة، والمرشد يفترض أن يكون من ذوي الخبرة ليقبل عليه المسترشد ويتقبله وهذا هو أساس نجاح العملية الإرشادية.

#### **٤. حق الفرد في التوجيه والإرشاد :**

من حقوق الفرد على الجماعة أن تضبط سلوكه وأن ترشده إلى الطريق القويم ليكون عضوا سليماً فاعلاً فيها.

#### **٥. حق الفرد في تقرير مصيره :**

للفرد الحق في اتخاذ القرارات المتعلقة به دون إجبار من أحد، والإرشاد ليس نصائح ولا أوامر ولا إعطاء حلول جاهزة تحقيقاً لهذا فالإرشاد يعطي الحق للمسترشد أن يقرر مصيره بنفسه، فيقدم الإرشاد بطريقة خذ أو اترك، وهذا يعطي مساحة أكبر أمام المسترشد للنمو والتفكير واتخاذ القرارات المناسبة والاستقلال والاعتماد على النفس وتحمل المسؤولية.

#### **٦. تقبل المسترشد :**

أن يتقبل المسترشد كما هو وبما هو عليه لا كما ينبغي أن يكون (دون شروط) وهذا يعني أن يشعر المسترشد بالأمن النفسي والطمأنينة ليبيوح بما لديه من معاناة في جو آمن قائم على الثقة والاحترام المتبادل، والتقبل لا يعني تقبل سلوك المسترشد الشاذ بل يساعده على تغيير ذلك السلوك، وإذا أقرّ المرشد مسترشده على سلوك شاذ أو ضار فان ذلك يعتبر تشجيعاً له على الممارسة الغير سوية وهذا مرفوض من جانب الإرشاد.

#### **٧. استمرار عملية الإرشاد :**

عملية التوجيه والإرشاد عملية مستمرة طوال مراحل العمر المختلفة يقوم بها (الوالدان - المعلمون - المرشدون) وعملية الاستمرار تعني أن يتبع المرشدون تطورات المسترشد بصفة مستمرة لأن الإرشاد ليس وصفة طيبة ولا حلاً جاهزاً ولا نصيحة عابرة بل هو خدمة مستمرة ومنظمة.

#### **٨. الدين ركن أساسى في عملية التوجيه والإرشاد :**

إن تعاليم الدين الإسلامي معايير أساسية في تنظيم سلوك الأفراد والجماعات ، والتمسك بها مصدر أمن نفسي وطمأنينة ، والمعتقدات الدينية لكل من المرشد والمسترشد هامة وأساسية في عملية الإرشاد، فبالإرشاد يحتاج إلى المرشد الذي يخشى الله ويراقبه في عمله ويحتاج إلى المرشد الملم ببعض المفاهيم الدينية الأساسية مثل طبيعة الإنسان كما حددتها الله سبحانه وتعالى وأسباب الاضطراب النفسي في رأي الدين مثل : الذنوب وضعف الوازع الديني وأعراض الاضطراب النفسي : كالانحراف والشعور بالإثم والخوف والقلق والاكتئاب والوسوسات ، وكيفية التخلص من الوزر والتوبة الصادقة، وعلى المرشد أن يلم ببعض سبل الوقاية من الاضطراب النفسي في الإسلام كالأيمان والسلوك الديني الأخلاقي وكذلك خطوات الإرشاد الديني مثل : الاعتراف بالذنب والتوبة والاستبصار بالذات والتعلم والدعاء والاستغفار وذكر الله والصبر والتوكيل على الله، والاستشهاد بالأدلة من القرآن والسنة النبوية الشريفة والتي تساهم في تغيير الاتجاهات وضبط السلوك.

### **الأسس التي يقوم عليها التوجيه والإرشاد:**

يقوم التوجيه والإرشاد على ما يلي :

- 1- أسس فلسفية تتعلق بطبيعة الإنسان وأخلاقيات الإرشاد .
- 2- أسس نفسية وتربيوية تتعلق بالفروق الفردية والفروق بين الجنسين ومطالب النمو.
- 3- أسس اجتماعية تتعلق بالفرد والجماعة ومصادر المجتمع.
- 4- أسس عصبية وفسيولوجية تتعلق بالجهاز العصبي والحواس وأجهزة الجسم الأخرى.

### **أولاً: الأسس الفلسفية**

#### **1. محاولة فهم طبيعة الإنسان:**

حيث أن هذا المفهوم قد تسببت فيه النظريات المختلفة:

- 1- فالنظرية التحليلية الفرويدية ترى أنه عدواني تتحكم فيه غرائزه.
- 2- والنظرية الإنسانية (كارل روجرز) ترى أنه خير بطبعه.
- 3- والنظرية السلوكية ترى أنه محايد (سلبي) تحركه المثيرات فيستجيب لها.
- 4- والنظرية المعرفية الانفعالية ترى أنه يؤثر ويتأثر وأن أفكاره غير العقلانية السبب في اضطراباته.

والمفهوم الصحيح : هو ما جاء به الدين الإسلامي حيث ميز الله سبحانه وتعالى الإنسان بالعقل والتفكير وبصره وعلمه وكرمه على سائر المخلوقات، فهو مفطور على الخير ولديه شهوات، وهو محاسب على استخدام ذلك العقل، وفهم هذه الطبيعة يساعد المرشد التربوي على نجاح عملية الإرشاد وفهم المسترشد .

### **2. الكينونة والصيغة:**

الكينونة: تعني ما هو كائن و موجود والصيغة: تعني ما سيصير (تغير) .

والصيغة والكلينونة متكاملتان ولا تلغى أحدهما الأخرى، فمثلاً الشخص الذي أصبح راشداً كان طفلاً، ويبقى ذلك الشخص رغم التغيير الذي جرى عليه أي أن هناك أموراً في الشخص تبقى كما هي بينما تتغير فيه أشياء أخرى ، والعالم دائم التغيير، لذا فالصيغة مفهوم دائم التغيير، وحياة الإنسان مليئة بالمتغيرات الجديرة باللحظة والتأمل، والإرشاد ينظر إلى الشخص ككائن يتغير سلوكه رغم بقائه نفس الشخص .

### ٣. علم الجمال:

يهم المرشد بالجمال وبالنظرة إلى الحياة بتفاؤل وجمال وتعلّم إيجابي ، وبذا يساعد المرشد المسترشد على تذكر الأشياء الجميلة في حياته دائماً ويساعده على نسيان الذكريات المؤلمة.

### ٤. علم المنطق:

يحتاج المرشد إلى الأسلوب المنطقي في مناقشته مع المسترشد أثناء المقابلة الإرشادية لتعديل السلوك، لذا يعتبر الإقناع المنطقي من أهم وأرقى الأساليب الإرشادية حيث يحدد المرشد مع المسترشد أسباب السلوك المضطرب من أفكار ومعتقدات غير منطقية وغير عقلانية والتخلص منها بالإقناع المنطقي للمترشد وإعادته إلى التفكير المنطقي، إذ أن كثيراً من الأضطرابات منشؤها الانقياد للأفكار الخاطئة والغير عقلانية.

### ثانياً : الأسس النفسية والتربوية<sup>١</sup> :

يعتمد الإرشاد التربوي على مجموعة من الأسس النفسية والتربوية التالية :

#### ١. الفروق الفردية:

يتتشابه الأفراد بعضهم بالبعض الآخر في جوانب كثيرة، إلا أن هناك فروقاً واضحة بين الأفراد في مظاهر الشخصية كافة (جسدياً وتعليمياً واجتماعياً وانفعالياً) حيث لا يوجد اثنان في صورة واحدة طبق الأصل، حتى التوائم المماثلة تختلف عن بعضها جزئياً. لذا ينبغي وضع الفروق الفردية في الحسبان في عملية الإرشاد، فعلى المرشد أن يعرف ما يتصل بأسباب المشكلات النفسية مثلاً إذ أن بعض العوامل قد تسبب مشكلة عند فرد ما ولا تسبب مشكلة لدى فرد آخر.

#### ٢. الفروق بين الجنسين:

إن الفروق بين الجنسين واضحة في الجوانب الفسيولوجية والجنسية والاجتماعية والعقلية والانفعالية، وهذه الفروق التي تعود إلى عوامل بيولوجية أصلًا وإلى عوامل التنشئة الاجتماعية التي تبرز هذه الفروق أو تقلل من أهميتها، لذا فعملية الإرشاد ليست واحدة لكلا الجنسين لأن ما ينطبق على الذكور قد لا ينطبق على الإناث، فالفارق لها أهميتها ولا سيما في ميدان الإرشاد التربوي والمهني والأسرى.

<sup>١</sup> الإرشاد التربوي مفهومه أسسه قواعده الأخلاقية بقلم : عدنان أحمد الفسفوس

### ٣. مطالب النمو:

يتطلب النمو السّوي للفرد في مرحلة من مراحل نموه أن يحقق مطالب النمو التي تبين مدى تحقيق الفرد لذاته وإشباع حاجاته وفقاً لمستوى نضجه وتطور خبراته التي تتناسب مع مرحلة النمو ، ويؤدي تحقيق مطالب النمو إلى سعادة الفرد ، كما أن عدم تحقيق مطالب النمو يؤدي إلى شقاء الفرد وفشلـه .

#### اختلاف مطالب النمو من مرحلة إلى أخرى:

- ـ فمطالب النمو في الطفولة هي تعلم المشي والمهارات الأساسية وتحقيق الأمان الانفعالي والثقة بالنفس وبالآخرين.
- ـ أما في المراهقة تختلف مطالب النمو من حيث تميزها بـتقبل التغيرات الجسدية والفيزيولوجية والتواافق معها وتكوين مهارات ومفاهيم ضرورية للإنسان و اختيار نوع الدراسة أو المهنة المناسبة ومدى الاستعداد لـذلك وـمع معرفة السلوك الاجتماعي المقبول للقيام بالدور الاجتماعي السليم .
- ـ وفي مرحلة الرشد تتنسم مطالب النمو باتساع الخبرات العقلية والمعرفية وتكوين الأسرة وتربيـة الأولاد والتـواافق المـهـني وـتحـمـلـ المسـؤـلـيـةـ الـاجـتمـاعـيـةـ وـالـوطـنـيـةـ .
- ـ وفي مرحلة الشـيخـوخـةـ تـتـلـخـصـ مـطـالـبـ النـموـ بـالـتـواـافـقـ مـعـ الـضـعـفـ الـجـسـديـ وـالـتـكـيفـ مـعـ الـتـقـاعـدـ عـنـ الـعـلـمـ وـتـنـمـيـةـ الـعـلـاقـاتـ الـاجـتمـاعـيـةـ الـقـائـمـةـ .

### ٤. الفروق في الفرد الواحد:

ليـستـ قـدرـاتـ الفـردـ وـاستـعـدـادـاتـهـ وـمـيـولـهـ وـاـحـدـةـ مـنـ حـيـثـ درـجـةـ قـوـتـهاـ أوـ ضـعـفـهاـ بلـ هيـ تـخـتـلـفـ مـنـ خـاـصـيـةـ إـلـىـ أـخـرـىـ،ـ فـالـخـصـائـصـ الـجـسـدـيـةـ قـدـ لاـ تـتـوـافـقـ مـعـ الـخـصـائـصـ الـانـعـالـيـةـ أوـ الـعـقـلـيـةـ،ـ فـقـدـ يـتـقـدـمـ النـضـجـ الـعـقـلـيـ عـلـىـ النـضـجـ الـاجـتمـاعـيـ.

#### ثالثاً: الأسس الاجتماعية :

تـؤـثـرـ الجـمـاعـةـ الـمـرـجـعـيـةـ عـلـىـ سـلـوكـ الفـردـ إـضـافـةـ إـلـىـ مـيـولـهـ وـاتـجـاهـاتـهـ،ـ لـانـ الفـردـ يـتـأـثـرـ بـالـجـمـاعـةـ وـالـسـلـوكـ فـرـديـ اـجـتمـاعـيـ كـمـاـ تـؤـثـرـ ثـقـافـةـ الـمـجـتمـعـ الـتـيـ يـنـتـمـيـ إـلـيـهـ الـفـردـ مـنـ عـادـاتـ وـتـقـيـلـدـ وـأـعـرـافـ فـيـ ذـلـكـ الـفـردـ وـبـالـتـالـيـ عـلـىـ الـمـرـشـدـ أـنـ يـرـاعـيـ ذـلـكـ لـكـيـ يـتـمـكـنـ مـنـ فـهـمـ الـمـسـتـرـشـدـ وـفـهـمـ دـوـافـعـ سـلـوكـهـ.

#### رابعاً: الأسس العصبية والفيزيولوجية :

عـلـىـ الـمـرـشـدـ أـنـ يـلـمـ بـقـدرـ مـنـ مـنـاسـبـ مـنـ الثـقـافـةـ الـصـحـيـةـ عـنـ تـكـوـينـ الـجـسـمـ وـوـظـائـفـهـ وـعـلـاقـتـهـ بـالـسـلـوكـ وـخـاـصـيـةـ الـجـهـازـ الـعـصـبـيـ الـمـرـكـزـيـ الـذـيـ هـوـ الـجـهـازـ الرـئـيـسـيـ الـذـيـ يـسـيـطـرـ عـلـىـ أـجـهـزةـ الـجـسـمـ الـأـخـرـىـ وـيـتـحـكـمـ فـيـ سـلـوكـ الـإـرـادـيـ لـلـإـنـسـانـ مـنـ خـلـالـ الرـسـائـلـ الـعـصـبـيـةـ الـخـاصـيـةـ الـتـيـ تـنـقـلـ لـهـ الـإـحـسـاسـاتـ الـدـاخـلـيـةـ وـالـخـارـجـيـةـ وـيـسـتـجـبـ بـإـصـدـارـ تـعـلـيمـاتـهـ إـلـىـ أـعـضـاءـ الـجـسـمـ،ـ فـالـجـهـازـ الـعـصـبـيـ الـذـاـتـيـ الـلـاـإـرـادـيـ يـعـمـلـ بـشـكـلـ لـاـ شـعـورـيـ أـيـ لـاـ تـنـدـخـلـ إـرـادـةـ

الإنسان في ذلك وهو مسئول عن السلوك الغير إرادى مثل : حركة الأمعاء والرئتين وغيرها ، وهذا الجهاز يسيطر على جميع أجهزة الجسم التنفسى والهضمى والدوري والتناسلى وجهاز الغدد والجلد وهو يعلم وقت تعرض الجسم للخطر بما يشبه إعلان حالة الطوارئ. فالإنسان جسم ونفس وكل منهما يؤثر في الآخر فالحالة النفسية تؤثر على العمليات الفسيولوجية : الغضب يؤدي إلى زيادة دقات القلب ، والحزن يؤدي إلى انسكاب الدم ، كما أن الأمراض العضوية تؤدي إلى الحزن وإلى الفراق ، وعند زيادة انفعال الغضب واستمراره يتاثر الجهاز العصبي بشكل لا إرادى فتظهر اضطرابات النفس جسمية (السيكوسوماتية ) كاحتجاج لا شعوري مثل : ارتفاع ضغط الدم والقولون العصبي والصداع النفسي وفرحة المعدة والسكرى والربو وبعض الآلام الهيكلىة أو بعض اضطرابات الجلدية والجذوب الأنفية ، والمرشد الحاذق ينتبه دائمًا إلى شكوى المسترشد ويتعرف على مصادر انفعالاته . كما أن درجة الانفعال إذا زادت وأزمنت وتحولت عن طريق الجهاز العصبي المركزي إلى اضطرابات وأعراض جسمية واضحة نتيجة خلل في أعصاب الحس فيحدث ما يسمى بالهستيريا العضوية مثل : العمى الهستيري ، الصمم ، الشلل ، التشنج الهستيري ، الصداع الهستيري ، الخرس ، فقدان حاسة الذوق ، فقدان الذاكرة الهستيري وغير ذلك وعلى المرشد أن ينتبه لدوافع غضب المسترشد .

### **أخلاقيات مهنة التوجيه والإرشاد:**

بما أن مهنة التوجيه والإرشاد هي مهاد تطبيقي لعلم النفس ونظرياته ، وتحتاج يدرس بدرجات علمية ، ولأن هذه المهنة لها جانب كبير من الأهمية والخطر في العلاقة مع المسترشد والإطلاع على أسراره فيتوجب أن يكون لها قواعد أخلاقية يتقيد بها كل من يمارس هذه المهنة ، لأن هذه القواعد هي التي تنظم عمل المرشد وتضع الخطوط العامة التي تساعد على توحيد الواقع فيما يلحق الضرر بالآخرين وكذلك تساعد على توفير الحماية للمهنة من داخلها في حال وقوع انحرافات مع بعض زملاء المهنة . وتعتبر القواعد الأخلاقية ذات أهمية كبيرة في العمل الإرشادى وهي مسؤولية تقع على عاتق المرشد التربوي وعليه أن يدرك أن الدين هو مصدر الأخلاق وأن التزامه بالخلق الذي يحيى عليه الدين سيضع تصرفاته في الطريق القويم السليم .

### **بعض أخلاقيات المرشد التربوي:**

#### **أولاً : مبادئ عامة**

١. أن يتحلى المرشد التربوي بالأخلاقيات الفاضلة قولاً وعملاً ، وأن يكون قدوة حسنة في الصبر والأمانة وتحمل المسؤولية دون ملل أو كلل أو يأس .
٢. أن يتحلى المرشد بالمرونة في التعامل مع حالات الطلاب ، وعدم التقيد بأساليب محددة في فهم مطالبهم واحتياجاتهم الإرشادية ، فالمرونة المطلوبة هي الوسيلة التي يمكن للمرشد أن يقبل ويسمع أصوات الطلاب واحتياجاتهم ومطالبهم ، فهو الشخص الوحيد في المدرسة

الذي يجب أن يتقبل ذلك مهما كان الطالب سيئاً أو مخطئاً... و هذا لا يعني أن نوافق على السوء أو الخطأ و لكن أن تكون لدينا المرونة الكافية لاستيعاب الموقف واحتواه حتى يمكن لنا التعرف على جوانب كثيرة من مطالبهم و احتياجاتهم لنتمكن من مساعدتهم بالحصول عليها بطريقة صحيحة بعيداً عن الخطأ .

٣. أن يتميز المرشد التربوي بالإخلاص وتقبل العمل في مجال التوجيه والإرشاد كرسالة وليس كوظيفة بعيداً عن الرغبات والطموحات الشخصية. لأن الوظيفة تقود المرشد إلى أداء عمل هو ملزم به دون محاولة الإبداع والتطوير، والرسالة هي التي تبني الشخص لقضية ما، والإيمان بأنها مهمة وسامية، وهنا ينبغي أن يقف المرشدين وقفه جادة مع أنفسهم ويحددو ماذا يريدون، هل اتجاههم للإرشاد من باب التغيير أم الهروب من العمل، أم هو إيمان تام بأهمية هذه المهنة ومن أجل المساهمة في إصلاح أفراد المجتمع والمساهمة في بناء الوطن. والقرار هنا متترك لذوات المرشدين وينبع من الفرد ذاته وينطوي على مسؤولية النظر إلى الإرشاد كرسالة سامية، وهو ما يحقق النجاح لمهنة التوجيه والإرشاد بعد توفيق الله سبحانه وتعالى.

٤. أن يتتجنب المرشد إقامة علاقات شخصية مع الطالب، وأن تكون العلاقة مهنية، لأن المرشد التربوي أقرب شخص لأنفس الطلاب، لذلك قد تنشأ علاقة شخصية، ونظرأً لطبيعة عمل المرشد وطبيعة بعض الطلاب فهذا يعد منزلاً خطراً إذا وقع يتضرر منه المرشد والعملية الإرشادية وعليه ينبغي أن يقيد المرشدين أنفسهم بحدود العلاقة المهنية دون تطويرها إلى علاقة شخصية خاصة.

٥. أن يبتعد المرشد عن التعصب كافة والالتزام بأخلاقيات العمل المهني، فالمرشد يواجه مجموعة من الطلاب هم خليط من أفراد المجتمع منهم القريب له عائلياً أو سياسياً و منهم البعيد و منهم من يعرفه أو قد يكون من الحي أو المنطقة التي يسكن فيها فعند إقامة العلاقة المهنية من منظور تحكمه القرابة والمعرفة أو الانتماء فقد حكم المرشد على نفسه بالفشل.

٦. لا يستخدم المرشد أدوات فنية أو أساليب مهنية لا يجيد تطبيقها وتفسير نتائجها، وهذا لا مجال للاجتهاد على حساب الآخرين، فيجب عدم استخدام الاختبارات النفسية أو العقلية وأنت لا تملك الخبرة العملية التي تساعدك في التعامل مع هذه الاختبارات حتى لا يؤدي ذلك إلى الإضرار بالطالب .

٧. عدم استخدام أجهزة التسجيل سواء كان عن طريق الكاسيت أو الفيديو أو أي أجهزة أخرى إلا بإذن مسبق من الطالب وبموافقته.

٨. عدم تكليف أحد من الزملاء غير المرشدين في المدرسة بمسؤولياته الإرشادية نيابة عنه.

٩. عدم استفزاز الطالب للكشف عن مشكلاته مما يضعف الثقة بينهما.

١٠. عدم تدخل المرشد في ديانة المسترشد غير المسلم واحترام جميع الديانات.

#### **ثانياً: السرية :**

نظراً لأن المرشد سوف يتعرض لأسرار الطالب في حياته العامة والخاصة ولأفراد أسرته

من خلال التعامل مع دراسة حالته، فعليه المحافظة على سرية المعلومات التي يحصل عليها وعندما يتحقق المرشد في المحافظة على سرية المعلومات فقد أخل بشرط أساسى ومهم جداً من شروط وأخلاقيات مهنة التوجيه والإرشاد

### **الشروط الواجبة التي تقييد المرشد التربوي للحفاظ على السرية :**

- ١- يلتزم بالأمانة على ما يقدم له أو يطلع عليه من أسرار خاصة بالطالب وبياناته الشخصية ومسؤولية تأمينها ضد إطلاع الغير عليها وبطريقة تصون سريتها.
- ٢- يلتزم عدم نشر المعلومات الخاصة بالحالات التي يقوم بدراستها ومتابعتها.
- ٣- عدم الإفصاح عن نتائج دراسة حالة الطالب والاكتفاء بإعطاء توصيات لمن يهمه أمر الطالب للتعامل مع حالته.
- ٤- عند طلب معلومات سرية عن حالة الطالب من قبل الجهات الأمنية أو القضائية فعلى المرشد التربوي الإفصاح عن المعلومات الفردية وبقدر الحاجة فقط وإشعار الطالب بذلك
- ٥- إذا طلبولي أمر الطالب أو مدير المدرسة معلومات سرية عن الطالب فعلى المرشد تقديم المعلومات الضرورية بعد التأكيد من عدم تضرر الطالب من إفصاحها.
- ٦- يجوز للمرشد أن يخبر عن بعض الحالات بشكل قانوني في الظروف التالية:
  - ١) عندما يشكل بعض المسترشدين خطراً على الآخرين أو على أنفسهم أو على أمن الوطن.
  - ٢) عندما يعتقد المرشد أن المسترشد يمارس النكاح المحرم ، أو تعرض لاغتصاب أو انتهاك حرمة طفل أو بعض الجرائم القانونية والأخلاقية الأخرى .
  - ٣) عندما تكون المعلومات تشكل قضية قانونية وتدخل في عمل المحكمة.

### **ثالثاً: العلم والمعرفة :**

أن تتوفر لدى المرشد معلومات وافية عن طبيعة البشر وسلوكيهم ومراحل نموهم والمشاكل التي تواجههم في حياتهم وأساليب التعامل مع تلك المشاكل والنظريات التي تفسر السلوك والأسباب المؤدية إلى تلك المشاكل وكذلك معرفة واقع المجتمع والمؤسسة التي يعمل بها، وأن يعمل بشكل دائم ودائم على تطوير ذاته في الجوانب الإرشادية من خلال :

- ١- الدورات التدريبية والتعليم المستمر.
- ٢- المشاركة في المؤتمرات والندوات المختلفة.
- ٣- مواكبة المجلات المتخصصة والمراجع الحديثة.
- ٤- الاستفادة من خبرات الآخرين والزملاء في المهنة.
- ٥- الدراسات العليا.

### **رابعاً: الخبرة :**

تعتبر الخبرة الجانب الأدائي في عملية الإرشاد، لذا يحتاج المرشد إلى معرفة مجموعة من المهارات وفي مقدمتها مهارة تكوين العلاقة الإرشادية التي تشتمل على مهارات الملاحظة والإصغاء والتعبير وتكوين الألفة مع المسترشد وتوفير البيئة الإرشادية الآمنة ثم مهارات

دراسة المشكلة وتشخيصها وإعداد الأهداف و اختيار طريقة الإرشاد ثم تقويم العملية الإرشادية وأخيراً إنتهاء العلاقة الإرشادية . والمرشد الوعي الملائم لا يدعي أن لديه الخبرة والمهارة الكافية بل يسعى بكل الوسائل لتطوير مهاراته وقدراته تحت إشراف متخصصين.

#### **خامساً: رعاية مصلحة المسترشد :**

بما أن المسترشد هو شخص لديه مشكلة ويفحص أن يجد المساعدة من المرشد بشأنها ، فعلى المرشد أن يساعد على الوصول إلى الأمان وأن يبذل المرشد كل ما في وسعه لمساعدته على النمو والنجاح وتجاوز المشكلات وتصحيح الأخطاء الإدراكية والسلوكية وتحسين مشاعره وتبني القيم الإيجابية ، وهو في جانب موقفه الإرشادي عليه أن يدافع عن مصالح المسترشد ويمنع أي أذى قد يلحق به ، وأن يراعي عند إعداده للتقارير ما أؤمن عليه من قبل المسترشد .

#### **سادساً: العلاقة الإرشادية :**

العلاقة الإرشادية جانب مهم من جوانب العملية الإرشادية فهي علاقة مهنية شخصية و تستوجب الحصول على المعلومات التي تساعد المرشد والمسترشد على فهم ظروف هذا المسترشد و واقعه والمتغيرات التي من حوله ، فهذه العلاقة يجب أن تساند عن كل ما من شأنه زعزعة الثقة مع المسترشد . ولكي تبدأ العلاقة بداية سليمة فان على المرشد أن يدرك دوره و مسؤولياته بالنسبة للمسترشد وبالنسبة للمهنة التي ينتمي إليها، وبذلك على المرشد أن يتقبل المسترشد بغض النظر عن جنسه أو لونه أو غير ذلك من المتغيرات . وعلى المرشد أن يحاول في إطار العلاقة الإرشادية توفير كل ما من شأنه جعل العلاقة آمنة ولا يكون المسترشد في موضع الهجوم عليه أو توجيه النقد الحاد أو السخرية منه وخاصة في المراحل الأولى من العلاقة التي يبقى المرشد فيها بعيداً عن النقد أو إصدار الأحكام . أما السخرية والعذاب فهي أمور لا تتصور أن تدخل كعناصر في أي علاقة إرشادية بل ستلحق أضراراً كبيرة بمهنة الإرشاد كلها .

كما أن على المرشد أن يمتنع عن الاستفادة من المعلومات التي حصل عليها من المسترشد لأغراض شخصية كما يمتنع أن يدخل في علاقات لا تتصف بالموضوعية كمحاولة الحصول على معلومات لن يستفيد منها المسترشد في موقف الإرشاد أو تكوين علاقة شخصية مثل الصداقة والزيارات المنزلية أو البيع والشراء أو تبادل المنافع .

وفي إطار العلاقة الإرشادية على المرشد أن يتتجنب سؤال المسترشد أمام زملائه عما فعل إزاء موقف معين بل عليه أن يترك مثل هذه الأسئلة داخل الجلسات وداخل حجرة الإرشاد كما يمتنع المرشد عن الدخول في علاقة إرشادية إذا كانت هناك رابطة مع هذا المسترشد من نوع العلاقة بين الزوجين والأخوة والأصدقاء وكذلك المرؤوس والرئيس إلا إذا تحقق عدم وجود مرشد آخر يقوم بهذا العمل . وعلى المرشد أن يتتأكد عند دخوله في علاقة إرشادية مع المسترشد أن هذا المسترشد ليس فعلاً في إطار علاقة إرشادية مع مرشد آخر ،

وإذا كان المسترشد له علاقة إرشادية مع مرشد آخر فيجب على المرشد أن يحصل على إذن من ذلك المرشد أو أن ينهي العلاقة مع المسترشد إلا إذا اختار المسترشد أن ينهي علاقته مع المرشد السابق. وعلى المرشد أن يحترم حرية الاختيار للمسترشد إلا إذا وجد ما يمنع ذلك مثل نظام المؤسسة وفي هذه الحالة يعلم المرشد المسترشد بهذه الحدود. ويمكن للمرشد أن يستشير زملائه في المهنة فيما يقابلها من صعوبات أو مواقف يشعر فيها أن العلاقة تسير بشكل غير طبيعي أو أن المعلومات التي حصل عليها من المسترشد قد تحتاج لعرض على السلطات المختصة لوجود خطر قد يلحق بالفرد أو الآخرين أو بالوطن.

#### **سابعاً : كرامة المهنة :**

بما أن العمل الإرشادي مهنة يشتغل بها العديد من الأفراد المتخصصين الذين يقفون في إطار علاقة تربطهم بشكل مهني وخاصة مع مسترشديهم، لذا يتطلب من المسترشدين أن يتجنباً كل ما من شأنه الإساءة إلى المهنة وسمعتها، وعلى المرشد أن ينأى بنفسه عن القيام بأي عمل من شأنه الإضرار بسمعة المهنة مثل ادعاء مهارات ليست لديه أو الإعلان عن ممارسته لطريق يعلم أنها غير ذات فعالية، أو الدعاية لنفسه في صورة غير مألوفة أو استغلال وسائل الإعلام للدعائية لنفسه من خلال برامج تتفقية أو خاصة بالتوعية أو إضافة مؤهلات ليست لديه أو الإشارة لعضويته للجمعيات العلمية والمهنية على أنها ضمن مهاراته ، أو الخروج بالعلاقة المهنية عن حدودها المهنية المتعارف عليها أو عدم صونه لأسرار المسترشدين أو إهماله في حفظ المعلومات الخاصة بهم أو عدم حصوله على إذن مسبق بنقل هذه المعلومات للغير أو إجراء تجارت عليهم دون إذن منهم أو التسبب في حدوث أضرار نتيجة أخطاء الممارسة أو تطبيق اختبارات نفسية غير مناسبة أو تقسيرها بشكل غير دقيق.

والمرشد في سبيل محافظته على كرامة المهنة التي ينتمي إليها يمتنع عن التورط في أي عمل ينهي عنه الدين والخلق وتجرمه الأنظمة المعمول بها، وهو يدرك ويحترم حقوق الإنسان الذي يعمل معه، وأنه يعمل على وقايته من الأخطار التي قد تحيط به.

وإذا علم المرشد أن من بين المشتغلين بمهنة الإرشاد من يسيء التصرف أو يتورط في علاقات غير مشروعة مع المسترشدين أو يخالف القواعد والضوابط الأخلاقية المتعارف عليها في ممارسة المهنة فإنه يتخذ الإجراء المناسب الذي قد يبدأ بالنصح والتعريف بموطنه الخطر وقد يمتد إلى إخبار الجهات المسئولة درءاً للخطر عن المسترشدين وللحافظة على المهنة وسمعتها، ويجب على المرشد أن يحترم زملائه في المهنة وألا ينال أحداً منهم بالتجريح، وألا يدخل في صراعات مهنية مع زملائه، كما ينبغي عليه أن يمتنع عن الدخول في علاقة مع مسترشد يعلم أن له علاقة إرشادية مع مرشد آخر. وفي سبيل المحافظة على كرامة المهنة فإن المرشد يسعى بكل ما يمكنه إلى رفع أدائه بطلب العلم واكتساب المهارة بالإضافة إلى الميدان الذي يعمل فيه والإخلاص في عمله والتعاون مع زملائه.

## الفصل الرابع

### ماهية الإشراف التربوي :

#### تعريف الإشراف لغة :

الاطلاع من فوق، الشفقة والحرص ، ويقال أشرف على الشيء : اطلع من فوق وتولاه، وجاء<sup>١</sup> : الشرفُ العُلُوُ والمكان العالي ، والاستشرافُ أن تضع يدك على حاجبك وتنظر ، وأصله من الشرف العلو كأنه ينظر إليه من موضع مرتفع فيكون أكثر لإدراكه ، وجاء<sup>٢</sup> : الشرفُ العُلُوُ والمكان العالي ، وأشرف المكان علاه وأشرف عليه اطلع عليه من فوق<sup>٣</sup> ، وجاء<sup>٤</sup> : أشرف الشيء<sup>٥</sup> علا وارتفع. وشرف عليه: اطلع من فوق. وشرف تولاه وتعهده. وقاربه<sup>٦</sup> ، وجاء<sup>٧</sup> : تشرف ، هو أن تنسق وان تحرك وان توجه عمل المدرسين في اتجاه واحد محدد ، باستخدام ذكاء التلاميذ.

#### الإشراف التربوي في الاصطلاح :

- ١- برنامج مخطط لتحسين عملية التعلم.
- ٢- تفاعل وتعاون بين المشرف والمعلم لتطوير الواقع التربوي.
- ٣- أداة توجيه وإرشاد وتنمية لتحسين الواقع الميداني.
- ٤- خدمة فنية تعاونية تهدف إلى دراسة الظروف المؤثرة في عملية التربية والتعليم.

#### تعريف الإشراف التربوي :

حاول كثير من علماء التربية تعريف الإشراف ، لكنهم لم يتتفقوا على تعريف محدد له . فظهرت تعاريف كثيرة متقاربة في معانيها ومن هذه التعاريف :

#### ١- تعريف الدكتور محمد حامد الأفندى :

" أنه يعمل على النهوض بعمليتي التعليم والتعلم كلديهما ، إن معنى " أن تشرف " هو أن تنسق ، وأن تحرك ، وأن توجه نمو المدرسين في اتجاه يستطيعون معه باستخدام ذكاء التلاميذ أن يحركوا نمو كل تلميذ ، وأن يوجهون إلى أغنى ، وأدكى مساهمة فعالة في المجتمع وفي العالم الذي يعيشون فيه "

#### ٢- تعريف آخر :

١ لسان العرب

٢ مختار الصحاح

٣ المعجم الوسيط

٤ الأفندى ، ١٩٧٦ ، ٨

٥ القيادة التربوية للإشراف التربوي، جمال إبراهيم القرش، ص ١٩

الإشراف التربوي هو : " عملية قيادية تعاونية منظمة تعنى بال موقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب ، وبيئة ومعلم وتلميذ ، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسين التعلم وتنظيمه ، من أجل تحقيق الأفضل لأهداف التعلم والتعليم".

### ٣- تعريف ثالث :

" الإشراف التربوي هو جميع النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة ، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم ، بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها ، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية - التعليمية " .

### ٤- تعريف سيد حسن حسين :

" نشاط موجه يعتمد على دراسة الوضع الراهن ، ويهدف إلى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم ، لانطلاق قدراتهم ورفع مستوىهم الشخصي والمهني بما يحقق رفع مستوى العملية التعليمية وتحقيق أهدافها".

### ٥- تعريف عبد العزيز البسام :

" عملية تربوية متكاملة تعنى بالأغراض والمناهج وأساليب التعليم والتعلم وأساليب التوجيه والتقويم وتطابق جهود المدرسين وتنتفق وإياهم، وتسعى إلى التوفيق بين أصول الدراسات وأسسها النفسية والاجتماعية وبين أحوال النظام التعليمي في دولة ما ومتطلبات إصلاحه وتحسينه".

### ٦- تعريف آدم :

" أن الإشراف خدمة فنية تقوم على أساس من التخطيط السليم الذي يهدف إلى تحسين عملية التعلم والتعليم".

### مفهوم الإشراف التربوي :

أن الإشراف التربوي هو نشاط علمي منظم تقوم به سلطات إشرافية على مستوى عال من الخبرة في مجال الإشراف ، بهدف تحسين العملية التعليمية التعليمية ، ويساعد في النمو المهني للمعلمين من خلال ما تقوم به تلك السلطات من زيارات المستمرة للمعلمين وإعطائهم النصائح والتوجيهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم<sup>١</sup> وكذلك يفهم مما سبق فإن الإشراف التربوي عملية منظمة وشاملة ومحاطة تهدف إلى تحسين الناتج التعليمي من خلال تقديم الخبرات المناسبة للمعلمين والعاملين في المدارس ، والعمل على تهيئة الإمكانيات والظروف المناسبة للتدريس الجيد الذي يؤدي إلى نمو الطلاب فكريًا وعلمياً واجتماعياً وتحقق لهم الحياة السعيدة في الدنيا والآخرة.

<sup>1</sup> حسين ، عوض الله ، ٢٠٠٦ ، ١٦

### **إجماع التربويين على المفهوم التالي:**

أن عملية الإشراف التربوي ، هي خدمة فنية متخصصة يقدمها المشرف التربوي المختص إلى المعلمين الذين يعملون معه ، بقصد تحسين عملية التعلم والتعليم ، وتعمل الخدمة الإشرافية على تمكين المعلم من المعرفة العلمية المطلوبة والمهارات الأدائية الازمة ، على أن تقدم بطريقة إنسانية تكسب ثقة المعلمين وتزيد من تقبلهم وتحسن من اتجاهاتهم<sup>١</sup> . وتأسياً على ما سبق ، وبالنظر إلى أن الإشراف التربوي عملية متكاملة منظمة ، فإنه يمكن تعريف الإشراف التربوي :

" بأنه جميع النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة ، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم ، بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها ، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية"<sup>٢</sup> .

### **تطور مفهوم الإشراف التربوي :**

وهناك قوتان أساسيتان تؤثران في التطور السريع للإشراف التربوي وهما :

١- القوة الأولى ، هي محصلة العوامل الاجتماعية والثقافية ، كالنمو السكاني ، وتغير المجتمع المحيط بالمدرسة ، والاهتمام بجودة التعليم .

٢- القوة الثانية ، هي محمل النظريات والبحوث التي ظهرت في هذا المجال . فالنظريات المطروحة والدراسات الميدانية في العلوم السلوكية فتحت آفاقاً جديدة في التفكير بطبيعة أهداف الإشراف التربوي وممارسته ، ودور المشرف التربوي ، ومركزه ، وسلطته ، وما إلى ذلك.

### **أسس الإشراف التربوي<sup>٣</sup> :**

١- التعاون الإيجابي : أي العمل بروح الفريق الواحد.

٢- المنهجية العلمية في التفكير.

٣- التجريب العلمي: أي تجريب أساليب وطرق جديدة في العمل.

٤- التفكير الجماعي.

٥- المرونة وملائمة الظروف المتغيرة.

٦- التجديد والابتكار واستشراف المستقبل.

٧- التواصل والاستمرارية.

٨- الشمولية.

٩- النقد والنقد الذاتي.

<sup>١</sup> عطوي ، ٢٠٠١ ، ٢٣١

<sup>٢</sup> السعدي ، ٢٠٠٢ ، ٦٩

<sup>٣</sup> د/ عبد الرحمن بن عبد الوهاب الباطين مركز البحوث التربوية - كلية التربية - جامعة الملك سعود دراسة و تلخيص / خالد بن عبد المحسن الطريقي - رئيس قسم الرياضيات - إدارة التربية و التعليم بمحافظة الزلفي

## الفصل الخامس

### أهداف وأنماط الإشراف التربوي

إن من أعظم أهداف الإشراف التربوي أنه أزال الحاجز النفسي بين المعلم والمشرف التربوي عندما اعتبرهما طرفين في عملية واحدة يتعاونان على بلوغ أهدافهما . ولذا فإن غاية المشرف التربوي هو تطوير العملية التعليمية ، وهو أمر لا يوحى للمعلم بالعجز والضعف أمام المشرف التربوي . وإن التوجه الجاد لتحسين عملية التعليم والتعلم يفيد كلاً من الطلاب والمعلمين وله أهداف عامة كثيرة.

#### بالنسبة للمعلمين فإن من أهداف الإشراف التربوي<sup>١</sup> :

- ١ - توجيه المعلم إلى ما لديه من قدرات ومهارات تفيده في التدريس ، وتحسين مستوى أدائه . وفي تحسين العملية التعليمية .
- ٢ - مساعدة المعلم على تدارك أهداف التربية الحقيقة ودور المدرسة المتميز في تحقيق هذه الأهداف .
- ٣ - مساعدة المعلمين على الوقوف على أحسن الطرق التربوية والاستفادة منها في تدريس موادهم الدراسية ، وإطلاعهم على كل جديد في ميدان تخصصهم .
- ٤ - الكشف عن حاجات المعلمين ، وتكوين علاقات إنسانية بين هيئة التدريس .
- ٥ - احترام شخصية المعلم واحترام قدراته الخاصة ومساعدته على أن يصبح قادراً على توجيه نفسه وتحديد مشكلاته وتحليلها .
- ٦ - مساعدة المعلمين على الاستفادة من البيئة المحلية ، وعلى مصادرها المادية والإنسانية .
- ٧ - مساعدة المعلم على إدراك مشكلات النشء وحاجاتهم إدراكاً واضحاً ، لبذل قصارى الجهود لإشباع هذه الحاجات وحل تلك المشكلات .
- ٨ - مساعدة المعلم على ما يلقاه الطالب من صعوبات في عملية التعلم ، وفي رسم الخطة للتغلب على هذه الصعوبات .
- ٩ - مساعدة المعلم على تحديد أهداف عمله ، ووضع خطة لتحقيق هذه الأهداف وتنقيتها .
- ١٠ - توجيه المعلم لاستكمال نموه المهني ، وسد النقص في تدريبه بدورات تربوية مناسبة .
- ١١ - العمل على تشجيعه على تحمل مسؤوليات التدريس، وتحسين مستوى أدائه.
- ١٢ - تشجيع المعلم على القيام بالتجريب والتفكير الناقد البناء لأساليب التدريس.
- ١٣ - تدريب المعلم على عملية التقويم الذاتي ، وإعانته على تقويم نفسه .
- ١٤ - مساعدة المعلم على تقويم أعمال التلاميذ .
- ١٥ - تطوير الكفاءات العلمية والعملية لدى العاملين في الميدان التربوي وتنميتها.

<sup>١</sup> كتاب (دليل المعلم لتنمية مهارات التفكير)

### **وأما بالنسبة للطلاب فإن من أهداف الإشراف التربوي :**

- ١ - تحسين المواقف التعليمية لصالح الطلاب ، ويجب أن يبني هذا التحسين على التخطيط المنظم والتقويم الجيد والمتابعة السليمة .
- ٢ - الاهتمام بمساعدة الطلاب على التعلم في حدود إمكانياتهم بحيث ينمو كل منهم نمواً متكاملاً إلى أقصى ما يستطيعه .
- ٣ - احترام شخصية الطالب واحترام قدراته الخاصة ومساعدته على أن يصبح قادراً على توجيه نفسه وتحديد مشكلاته وتحليلها .
- ٤ - حماية الطلاب من نواحي ضعف المعلم وقصوره ، سواء أكان في المادة الدراسية أم في العلاقات الاجتماعية ، أم في المثل والقيم .
- ٥ - توجيه الطلاب للإفادة من البيئة ومما حولهم لزيادة التعليم وتطويره .
- ٦ - الاهتمام بالنمو الكامل للتميذ علمياً وحياتياً .

### **وأما بالنسبة للأهداف العامة للإشراف التربوي :**

لقد جاء<sup>١</sup> أن ممارسة الإشراف التربوي تتطلب التعرف على أهدافه بغرض الشنقان العناصر الكفيلة بتحقيقها، ويمكن إيجاز هذه الأهداف فيما يلي :

- ١ - تقويم وتنمية العملية التربوية التعليمية في جميع عناصرها .
- ٢ - توفير متطلبات المدارس من الكفايات البشرية والتجهيزات الازمة .
- ٣ - مواكبة فعاليات اليوم الدراسي تربوياً وإدارياً داخل المدرسة .
- ٤ - تحسين المنهج المدرسي وعملية التدريس وتطوير المادة .
- ٥ - إكمال تعزيز عمل المدرس ومدير المدرسة في خدمة العملية التعليمية .
- ٦ - إيجاد الدافعية لدى المعلم والطالب تعليمياً وتعلمياً .
- ٧ - تطوير الخبرات والمهارات في مجال التعليم .
- ٨ - تطوير النمو المعرفي عن طريق تتبع البحوث النفسية والتربوية والنشرات والندوات .
- ٩ - الإسهام في معالجة العقبات وحل المشاكل الطارئة بالمدارس لدى المعلمين والطلاب .
- ١٠ - الإشراف على سلامة اختبارات تقويم الطلاب .
- ١١ - معالجة حالات الضعف والفرق الفردية لدى الطالب .
- ١٢ - الاطمئنان إلى التقيد باللوائح المنظمة للعملية التربوية التعليمية في المدارس .
- ١٣ - تشجيع المحسنين وتشخيص المتواكلين والمحصررين لإصلاحهم .
- ١٤ - تقسيم المعلمين إلى فئات من حيث الحاجة إلى الخدمات العلاجية المناسبة لهم .
- ١٥ - تيسير استفادة المدارس من وسائل التكنولوجيا والتقنية ووسائل التعليم الحديث .

<sup>١</sup> القيادة التربوية للإشراف التربوي، جمال إبراهيم القرش - بتصريف

- ٦- إعداد التقارير الدورية وإجراء الدراسات والإحصاءات للتقويم والمعالجة.
- ٧- رصد الواقع التربوي، وتحليله، ومعرفة الظروف المحيطة به، و الإفاده من ذلك في التعامل مع محاور العملية التعليمية والتربية.
- ٨- تنمية الانتماء لمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها، وإبراز دورها الهام في المدرسة والمجتمع.
- ٩- التعاون والتنسيق مع الجهات المختصة للعمل في برامج الأبحاث التربوية والتخطيط وتنفيذ وتطوير برامج التعليم، والتدريب، والكتب، والمناهج، وطرق التدريس، ووسائل التدريس المعنية.
- ١٠- العمل على بناء جسور اتصال متنية بين العاملين في حقل التربية والتعليم، تساعده على نقل الخبرات والتجارب الناجحة في ظل رابطة من العلاقات الإنسانية ، ورائدها الاحترام المتبادل بين أولئك العاملين في مختلف الواقع.
- ١١- العمل على ترسیخ القيم والاتجاهات التربوية لدى القائمين على تنفيذ العملية التعليمية في الميدان.
- ١٢- تنفيذ الخطط التي تضعها وزارة التربية والتعليم بصورة ميدانية.
- ١٣- النهوض بمستوى التعليم وتقوية أساليبه للحصول على أفضل مردود للتربية.
- ١٤- إدارة توجيهه عمليات التغيير في التربية الرسمية ومتابعة انتظامها للعمل على تأصيلها في الحياة المدرسية وتحقيقها للأثار المرجوة.
- ١٥- تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة بشرياً ، وفنياً ، ومادياً ، ومالياً ، حتى استثمارها بأقل جهد وأكبر عائد .
- ١٦- تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية من خلال فتح أبواب المدرسة للمجتمع، للإفاده منها وتشجيع المدرسة على الاتصال بالمجتمع لتحسين تعلم التلاميذ.
- ١٧- العمل على ما يكفل تحقيق الأهداف الاجتماعية والتربوية ، ويوجه المدرسين إلى مرااعاتها ، وإلى الفرق بين الغاية والوسيلة .

### **من أبرز مميزات الإشراف التربوي الحديث :**

- ١- الإشراف التربوي عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة ، تقوم على التخطيط والدراسة والاستقصاء والتحليل والتقييم التشاركي ، وتنقسم بالطبع التجربى والأسلوب العلمي .
- ٢- يشمل الإشراف التربوي جميع عناصر العملية التربوية من معلم ومتعلم ومناهج وأساليب وبيئة، ويعمل على تحسينها والارتفاع بمستواها وتغييرها في الاتجاه المرغوب
- ٣- يستعين الإشراف التربوي بوسائل ونشاطات وأساليب جماعية وفردية متنوعة من مثل الزيارات الصيفية والمدرسية، وتبادل الزيارات والخبرات ، وعمل الندوات، والمجتمعات الفردية والجماعية، والدورات، والمشاغل القراءات ، والبحوث التربوية .
- ٤- يبني الإشراف التربوي على احترام سائر العاملين التربويين وتقبل الفوارق الفردية بينهم ، وتشجيع آرائهم ومبادراتهم ، وتأكيد العمل الجماعي التشاركي فيما بينهم .

- ٥- يؤكد الإشراف التربوي على أهمية مساعدة المعلمين وسائر العاملين التربويين الآخرين على النمو المهني المستمر وتحسين مستوى أدائهم .
- ٦- يستمد المشرف التربوي عملية الإشراف التربوي سلطته ومكانته ، وتأثيره في المدارس وفي المعلمين ، من قوة أفكاره وموضوعيتها ، ومن مهاراته الفنية المهنية ، ومن معلوماته المتقدمة وخبراته النامية المتطرفة .
- ٧- يتطلب مفهوم الإشراف التربوي أن تكون العلاقة بين سائر الأطراف علاقة زمالة ومشاركة وأن تكون الصلة بينهم مبنية على أساس قوي من العلاقات الإنسانية الصحيحة السليمة .
- ٨- تتطلب عملية الإشراف التربوي تقييم أهداف الإشراف التربوي وخططه وبرامجه ووسائله وأساليبه ونشاطاته المستخدمة ومردوده ونتائجها . كما تتطلب وضع وسائل قياس مناسبة لتقييم سائر جوانب هذه العملية وتوظيف نتائج التقييم في بناء خطط الإشراف التربوي وبرامجها التالية .
- ٩- يقوم المفهوم الحديث للإشراف التربوي على أن تقويم عناصر الموقف التعليمي التعلمى ليس هدفاً في ذاته وإنما هو وسيلة لتحسين مستوى الأداء والارتفاع بمستواها .
- ١٠- يعتبر الإشراف التربوي أن مدير المدرسة عون للمشرف التربوي في تحقيق أهداف الإشراف التربوي ، وأن عليه أن يمارس دوره مشرفاً تربوياً مقيماً في مدرسته .
- ١١- يتميز الإشراف التربوي بصفتي الإيجابية والعمق اللتين تعتمدان على نموذج التواصل المفتوح في حوار المشرفين والمعلمين وتفاعلهم والذي يؤدي إلى تغيير سلوك المعلمين التعليمي الصفي .

### **أهمية الاطلاع على أنواع الإشراف التربوي واتجاهاته المختلفة :**

إن عرض أنواع من الإشراف التربوي لا يعني أن المشرف لا بد أن يحيط بها ويتقنها، أو أن أحدها هو الأفضل والحل الأمثل لمشاكل التعليم. بل المقصود أن يطلع المشرف التربوي على الاتجاهات المختلفة في حقل الإشراف التربوي ويعرف الأسس الفكرية والتربوية التي كانت سبباً في ظهورها. وهذا يعطي المشرف التربوي منظوراً أكبر وخيارات أكثر للعمل في حقل الإشراف. وهذه الأنماط والاتجاهات مفتوحة للتطوير والتعديل بما يناسب شخصية المشرف أو بيئته التربوية، وإن المتأمل لها يرى أنها تتدالل مع بعضها وتستفيد من بعض. ونجد أن نظرة المشرف لعملية الإشراف وقناعاته حولها ، تملئ عليه عشرة أنماط من السلوك. وهذه الأنماط من السلوك تحدد ثلاثة طرق للتعامل في الإشراف التربوي<sup>١</sup> وهن:

#### **١- الطريقة غير المباشرة:**

- ١- الاستماع ٢- الإيضاح ٣- التشجيع ٤- التقديم

<sup>1</sup> (بتصرف) الإشراف التربوي ومشكلاته دراسة ميدانية وتقديمية للدكتور إبراهيم عطا الله العوران

## ٢- الطريقة التعاونية:

٥- حل المشكلات ٦- الحوار "المناقشة" ٧- العرض.

## ٣- الطريقة المباشرة:

٨- التوجيه (الأمر) ٩- إعطاء التعليمات ١٠- التعزيز.

فالطريقة غير المباشرة تقوم على افتراض أن المعلمين قادرين على إنشاء الأنشطة وعمل البرامج التربوية التي تساعد على نموهم المهني من خلال تحليل طرقهم المتنوعة كالاستماع والتوضيح والتشجيع وحسن التدريس ، ف تكون مهمة المشرف هي تسهيل العملية و المساعدة فقط

وأما في الطريقة التعاونية فيتم فيها الاجتماع مع المعلم لبحث ما يهم من أمور ، وينتج من هذا الاجتماع إنشاء خطة عمل لحل المشاكل من خلال الحوار والمناقشة وعرض الحلول المقترحة.

وأما في الطريقة المباشرة يميل المشرف إلى السيطرة على ما يجري بين المشرف والمعلم ، وهذا لا يعني بالضرورة أن المشرف مسلط أو عشوائي الطريقة ، بل المقصود أن المشرف يضع كل شيء يريده من المعلم ويشرحه بدقة ويبين له ما هو المطلوب منه . فهذه الطريقة تفترض أن المشرف يعلم أكثر من المعلم عن عملية التعليم ، وعليه فإن قرارات المشرف أكثر فعالية من ترك المعلم يختار لنفسه.

## أنماط الإشراف التربوي

الإشراف التربوي بمفهومه العام هو مجموعة الخدمات والعمليات التي تقدم بقصد مساعدة المعلمين على النمو المهني مما يساعد في بلوغ أهداف التعليم . ويقصد بالمهني هنا ما يتعلق بمهنة التدريس ، فالإشراف إذن : خدمات تقدم من المشرف ، وقد يكون صاحب المنصب المسمى "المشرف التربوي" وقد يكون مدير المدرسة وقد يكون زميلاً ذا خبرة . فكثير من الباحثين يهتمون بعملية الإشراف دون التركيز على شخص أو وظيفة من يقوم بالعمل . وقد تتنوع اتجاهات الباحثين والمتخصصين في التعرف على أنماط الإشراف التربوي وعلى الطرق الأنسب لعملية الإشراف ، وكل اتجاه ينطلق من أسس تربوية نظرية تؤطر طريقة ، أو يلاحظ جانباً من جانب العملية التربوية ويركز عليه .

وجاء<sup>١</sup> من أنماط الإشراف التربوي :

### ١ - النمط السلطوي :

ويقابل التقليدي الإداري الذي اختلف صورته في كثير من الأنظمة التعليمية ، ويهتم هذا النمط السلطوي بالضبط والربط والانصياع الحرفى لأوامر إدارات التعليم وتوجيهاتها.

### ٢ - النمط الجماعي :

<sup>١</sup> إعداد المشرف والمطور التربوي الدكتور / مسعد محمد زياد

ويتخذ هذا النمط صورة اللجان الفاحصة ، بمعنى أن المشرفين يشتركون في عمليات التقييم كفريق عمل يزور المدرسة أو المعلم . ويشارك جميع أفراد الفريق في دراسة أوضاع المدرسة أو أحوال المعلم ، ويقدمون تقريراً موحداً يعكس محصلة وجهات نظر الفريق . إن هذا النوع من الإشراف بالرغم من عدم جدواه من ناحية خدمة العملية التعليمية التعليمية لأنه غير موجه إلى تنمية المعلم في عمله ، ولكنه أقل سوءاً من النمط السلطوي الذي تتأثر نتائجه بنوازع المفتش الشخصية ومزاجه الفردي .

### ٣ - النمط التشاوري الإرشادي :

وهو نمط الإشراف الذي يستهدف مساعدة المعلمين على النمو في المهنة وموازرتهم لتحقيق أهداف عملهم التعليمي . ويتبنى المشرفون من هذا النمط مبدأ وحدة العمل التربوي وتكامله ، ويعتمدون في أسلوب عملهم على توظيف خبراتهم في خدمة المعلم ومساعدته على تجديد وسائله وطرقه و المعارفه من خلال محاورته وتقديم القوادة والنماذج ، وتوفير فرص النمو دون التقليل من شأن المدرس وقدراته ووجهات نظره .

### الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي<sup>١</sup> :

وهناك عدد من الاتجاهات الحديثة في عملية الإشراف التربوي وهي :

#### أولاً: الإشراف الصفي (الإكلينيكي):

يعتبر الإشراف الإكلينيكي من الاتجاهات الحديثة في عملية الإشراف التربوي التي ترتكز على المهارات التعليمية وطرق التدريس بقصد تحسين التعليم .

ويعني مصطلح ( Clinical إكلينيكي ) : التقويم ، التحليل ، ومعالجة حالات حقيقة ومشكلات واقعية ملموسة في بعض الميادين الخاصة ، ويتضمن هذا المصطلح : الملاحظة المباشرة ويعتمد عليها ، وهذا يشكل أحد الخصائص الرئيسية المميزة للإشراف الإكلينيكي ، وقد اختير مصطلح (الإكلينيكي) ليلتف النظر إلى أهمية التركيز على الملاحظة الصافية ، وتحليل سلوك المعلم والطالب باعتماد وتسجيلات كل ما يحدث في غرفة الصف خلال عمليات التعليم والتعلم ، وظهر هذا الاتجاه على يد جولد هامر و موريس كوجان و روبرت اندرسن الذين عملوا في جامعة هارفرد في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات الميلادية . وقد جاءت تسميته نسبة إلى الصف الذي هو المكان الأصلي للتدريس . وهو يركز على تحسين عملية التدريس في الصف ، معتمدًا على جمع المعلومات الدقيقة عن سير عملية التدريس في الصف ، وقد كان الهدف الرئيس من عملية الإشراف الصفي هو منح المعلم الفرصة لينال معلومات راجعة تمكنه من تطوير مهارات التدريس التي لديه<sup>٢</sup> .

١ الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات الحديثة إعداد الدكتور / فؤاد على العاجز أستاذ التربية المساعد بكلية التربية – الجامعة الإسلامية بغزة  
٢ كوجان ١٩٧٣ ص ٣٦

ويحتاج الإشراف الصفي إلى وجود ثقة متبادلة بين المشرف (أو المدير) وبين المعلم. إذ أنه لابد من المشاركة الفاعلة من المعلم، بحيث يتحقق هو والمشرف على السلوك المراد وهو نمط إشرافي تم تطويره في السبعينات من القرن العشرين ، ويركز على تحليل عمليات التعليم والتعلم والتفاعل بين المعلم والمتعلم في داخل غرفة الصف .

وقد ميز ( كوجان ) بين أساليب الإشراف العام التي تأخذ مكانها بشكل أساسى خارج غرفة الصف ، وبين أسلوب الإشراف الإكلينيكي الذي يركز على تحسين تعليم المعلم الصفي داخل غرفة الصف ، ويعرف ( كوجان ) أسلوب الإشراف الإكلينيكي : بأنه ذلك النمط من العمل الإشرافي الموجه نحو تحسين سلوك المعلمين الصفي وممارساتهم التعليمية الصافية بتسجيل كل ما يحدث في غرفة الصف من أقوال وأفعال تصدر عن المعلم وعن المتعلم في أثناء تفاعلهما في عملية التدريس ، وبتحليل أنمط هذا التفاعل في ضوء علاقة الزمالة القائمة بين المشرف التربوي والمعلم ، بهدف تحسين تعلم التلاميذ عن طريق تحسين تدريس المعلم وممارساته التعليمية الصافية<sup>١</sup> .

### **تاريخ الإشراف الإكلينيكي :**

بدأ استخدام هذا الأسلوب الإشرافي في نهاية الخمسينات في جامعة هارفارد في الولايات المتحدة الأمريكية ، وتم تطويره أثناء استخدامه وتطبيقه من قبل عدد من المشرفين التربويين العاملين في هذه الجامعة لمدة استمرت خمسة عشر عاماً حتى بداية السبعينات بهدف تحسين عملية التدريس الصافية .

### **مبررات استخدام أسلوب الإشراف الإكلينيكي :**

- من المبررات التي أوردها ( كوجان ) عن هذا الأسلوب :
- [١] عدم كفاية التربية قبل الخدمة ، وضعف الممارسات التعليمية الصافية التي يعاني منها المعلمون المبتدئون خريجو مؤسسات إعداد المعلمين قبل الخدمة بوجه عام .
  - [٢] فشل الممارسات الخاطئة في برامج الإشراف التربوي بأساليبها وطرائقها وأدواتها وما ينشأ عنها من علاقات سلبية بين أطراف العملية الإشرافية .
  - [٣] تلاحق المستحدثات التعليمية العلمية والتجديفات التربوية ، وكثرتها كماً ونوعاً ، وضغطها المتواصل على المدرسة وعلى أطراف العملية الإشرافية ، وعدم توفر النظام الإشرافي الفني الفعال الذي يستوعبها ويتمثّلها ويفيد منها في ممارسة وتطوير الاتجاه الإيجابي لدى المعلمين في اختبارها وتجريبيها ، وفي امتلاك الكفايات الأدائية الالزمة في ممارسة ما يناسبهم ويختارونه منها<sup>٢</sup> .

### **أهداف الإشراف الإكلينيكي :**

<sup>١</sup> الدوينك تيسير وآخرون

<sup>٢</sup> الدوينك تيسير وآخرون

على الرغم من أن الإشراف الإكلينيكي يشترك مع أساليب الإشراف التقليدية في التركيز على الملاحظة الصافية ، إلا أن الهدف الأول له يتركز في زيادة فاعلية دور المعلم من خلال تفاعلاته الحقيقي مع المشرف ، فهما يشتركان في عمليات عنصر المفاجأة الذي ترتكز عليه الأساليب القديمة في الإشراف .

ويسمى هذا الأسلوب إلى حد كبير في نقل المعلمين إلى مستوى أعلى في الأداء ، إضافة إلى ما يحده من تعديل إيجابي في اتجاهات المعلمين نحو العملية الإشرافية . وقد ثبت<sup>1</sup> أن هذا الأسلوب أكثر فاعلية من أسلوب الإشراف الحالي في تعديل السلوك التعليمي الصفي للمعلمين .

### **خطوات أسلوب الإشراف الإكلينيكي :**

وهذا الأسلوب أنه يهتم بالدورية وأن الدورة الواحدة تتشكل من ثلاثة خطوات وهي:

- [١] اجتماع التخطيط : يشترك المعلم والمشرف في تخطيط الدرس بتحديد أهدافه وتنظيم محتوى مادته ، واقتراح الإجراءات والوسائل التعليمية والنشاطات الالزمة .
- [٢] مشاهدة الحصة وتسجيلها إما عن طريق الصورة أو الصوت أو الكتابة .
- [٣] تحليل الحصة تحليلًا موضوعياً من قبل المعلم والمشرف والمشاركين ، ومعرفة نقاط القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لتناليفها في التخطيط الجديد .

### **وعلى سبيل التفصيل يقترح (كوجان) خنان مراحل:**

- ١- تكوين العلاقة بين المعلم والمشرف.
- ٢- التخطيط لعملية الإشراف.
- ٣- التخطيط لأساليب الملاحظة الصافية.
- ٤- القيام بالملاحظة الصافية.
- ٥- تحليل المعلومات عن عملية التدريس.
- ٦- التخطيط لأسلوب النقاش الذي يتلو الملاحظة والتحليل.
- ٧- مناقشة نتائج الملاحظة.
- ٨- التخطيط للخطوات التالية.

وواضح أن هذه الخطوات يمكن دمج بعضها في بعض ، ولذلك نجد اقتراح جولدهامر .

### **اقتراح جولدهامر في خمس مراحل وهي :**

#### **١- نقاش ما قبل الملاحظة الصافية:**

وفيه يتم تهيئة المعلم لعملية الإشراف الصافي وتنمية العلاقة معه وزرع روح الثقة بينه وبين المشرف ببيان هدف المشرف التربوي من عملية الإشراف . ويتم الاتفاق على عملية الملاحظة وأهدافها ووسائلها وحدودها . فهذه مرحلة تهيئة وتحطيم لدوره الإشراف الصافي .

<sup>1</sup> دراسات عربية وأجنبية مثل دراسة ( دويك ) ودراسة ريفيز ( Reavis )

## ٢- الملاحظة:

وفيها يقوم المشرف بـملاحظة المعلم في الصف وجمع المعلومات بالوسيلة المناسبة.

### ٣- تحليل المعلومات واقتراح نقاط بحث:

في هذه المرحلة يقوم كل من المعلم والمشرف على انفراد بـتحليل المعلومات التي جمعت في الفصل ودراستها وتحديد نقاط ومسار النقاش في المداولـة الإشرافية.

### ٤- المداولـة الإشرافية:

وفيـه تـتم المـراجـعة السـريـعة لـما تم إـنجـازـه فيـ ما مـضـى مـن دـورـة الإـشـراف الصـفـي وـمـدى تـحـقـقـ الأـهـدـافـ، وـبـيـنـاقـشـ فـيـهـ ماـ تمـ مـلـاحـظـتـهـ فـيـ الصـفـ، وـبـمـاـذـاـ يـفـسـرـ عـمـلـهـ وـأـدـاءـهـ.

### ٥- التحليل الختامي:

يـتمـ فـيـ هـذـاـ التـحـلـيلـ الـخـتـامـيـ تـحـدـيدـ ماـ تـمـ فـيـ المـداـولـةـ الإـشـرافـيـةـ وـماـ تـوـصـلـ إـلـيـهـ فـيـهـ مـنـ نـتـائـجـ أـيـضـاـ يـتـمـ فـيـهـ تـقـيـيمـ عـلـمـيـةـ الإـشـرافـ الصـفـيـ الـتـيـ تـمـتـ وـتـحـدـيدـ مـدـىـ نـجـاحـ وـفـعـالـيـةـ كـلـ مـرـحـلـةـ مـنـ مـرـاحـلـ.ـ وـكـذـلـكـ يـتـمـ فـيـهـ تـقـيـيمـ عـلـمـ المـشـرفـ،ـ مـنـ قـبـلـ المـعـلـمـ،ـ وـمـدـىـ مـهـارـتـهـ فـيـ إـدـارـةـ مـرـاحـلـ الإـشـرافـ الصـفـيـ.ـ وـفـيـ الـجـمـلـةـ فـهـذـهـ مـرـحـلـةـ هـيـ مـرـحـلـةـ التـقـيـيمـ وـالـتـوـصـيـاتـ لـعـلـمـيـةـ الإـشـرافـ الـتـيـ تـمـتـ بـيـنـ المـعـلـمـ وـالـمـشـرفـ.

### النقد:-

الـإـشـرافـ الصـفـيـ فـعـالـ فـيـ دـفـعـ المـعـلـمـيـنـ لـلـسـعـيـ فـيـ تـطـوـيرـ أـنـفـسـهـمـ،ـ وـبـالـتـالـيـ تـحـسـنـ عـلـمـيـةـ التـدـرـيـسيـ.ـ إـلـاـ أـنـهـ يـؤـخـذـ عـلـيـهـ الـمـلـاحـظـاتـ التـالـيـةـ:

١-ـهـذـاـ النـوـعـ يـحـتـاجـ إـلـىـ قـدـرـ كـبـيرـ مـنـ الثـقـةـ وـالـتـعـاـونـ الـمـتـبـادـلـيـنـ بـيـنـ المـعـلـمـ وـالـمـشـرفـ،ـ وـهـوـ أـمـرـ قـلـيلـ الـوـجـودـ.

٢-ـالـمـسـتـقـيـدـ الـأـكـبـرـ هـوـ المـعـلـمـ الـجـيدـ الـذـيـ لـدـيـهـ الرـغـبـةـ فـيـ تـطـوـيرـ نـفـسـهـ،ـ بـيـنـماـ الـأـجـدرـ بـالـمـسـاعـدـةـ هـوـ المـعـلـمـ الـضـعـيفـ وـالـذـيـ لـيـسـ عـنـدـهـ دـافـعـيـةـ لـتـطـوـيرـ نـفـسـهـ.

٣-ـهـذـاـ النـمـطـ يـرـكـزـ عـلـىـ السـلـوكـ الصـفـيـ الـظـاهـرـ لـلـمـعـلـمـ،ـ وـيـغـفـلـ جـوـانـبـ السـلـوكـ الـأـخـرـىـ،ـ وـكـذـلـكـ سـلـوكـ المـعـلـمـ مـعـ التـلـامـيـذـ فـيـ الـمـحـيـطـ الـعـلـيـمـ خـارـجـ الصـفـ.

٤-ـيـحـتـاجـ إـلـىـ وـقـتـ وـجـهـ كـبـيرـيـنـ فـيـ الـإـعـادـ وـالـتـنـفـيـذـ وـالـمـاتـبـاعـةـ.

٥-ـيـحـتـاجـ مـنـ المـشـرفـ إـلـىـ خـبـرـةـ وـمـهـارـةـ فـيـ مـرـاحـلـهـ الـمـخـتـلـفـ وـبـنـاءـ عـلـاقـةـ وـثـيقـةـ مـعـ المـعـلـمـ.

### ثـانـيـاـ :ـ الإـشـرافـ الـوـقـائـيـ :

حيـثـ إـنـ المـشـرفـ التـرـبـويـ اـكـتـسـبـ خـبـرـةـ حـيـةـ أـثـنـاءـ اـشـتـغالـهـ بـالـتـدـرـيـسـ وـزـيـارـاتـهـ لـلـمـعـلـمـيـنـ فـهـوـ الـأـقـدرـ مـنـ غـيـرـهـ عـلـىـ التـنـبـؤـ بـالـصـعـوبـاتـ الـتـيـ يـمـكـنـ أـنـ يـوـاجـهـوـهـاـ فـيـ عـلـمـهـ فـيـ الـمـسـتـقـلـ لـيـمـنـعـ قـدـرـ جـهـهـ وـقـوـعـهـ وـتـقـلـيلـ مـنـ آـثـارـهـاـ الـضـارـةـ وـمـسـاعـدـةـ الـمـدـرـسـ عـلـىـ كـسـبـ ثـقـتـهـ بـنـفـسـهـ لـيـمـكـنـ مـنـ التـغـلـبـ عـلـيـهـاـ،ـ وـالـمـشـرفـ التـرـبـويـ الـلـبـقـ يـتـخـذـ مـنـ الـأـسـالـيـبـ مـاـ يـنـاسـبـ كـلـ مـوـقـعـ وـأـسـعاـرـاـ فـيـ اـعـتـبارـهـ مـخـتـلـفـ الـظـرـوفـ الـمـحـيـطـ بـالـعـلـمـيـةـ الـإـشـرافـيـةـ فـيـشـتـرـكـ مـعـ

المعلمين في مناقشات ومقترنات وتصورات وافتراضات تؤدي إلى تصور لما يمكن أن يحدث في المستقبل من متاعب ومحاولات تلافيتها قبل الواقع فيها . والإشراف الوقائي يمنح المعلم القدرة على الاحتفاظ بتقدير التلاميذ له واحترامهم إياه من خلال إحساسهم ببعد نظره ومواجهته للمواقف الجديدة بشجاعة وبقدرة على التحكم فيها ، إن هذا الأسلوب يعمل على تجنب أفراد الفئة المستهدفة أية صعوبات أو عثرات قد تعرض أداءهم لأعمالهم ومهامهم المتصلة بتنظيم التعلم أو التعليم أو الإدارة أو التقويم .. الخ. وإن أغلب المشرفين التربويين بحكم خبرتهم للمواقف التعليمية ، يضعون بحساباتهم عند إعداد الخطط الإشرافية حاجات المعلمين الجدد إلى من يساعدهم على وضع الاستراتيجيات المناسبة لتحاشي الواقع في الأخطاء ومحابه المتابعين .

### ثالثاً : الإشراف الإبداعي :

ويعتمد هذا النمط الإشرافي على الإيمان بإمكانات المعلمين والثقة بقدراتهم على تطوير أنفسهم وإحداث نقلة نوعية في مجال العمل التعليمي من خلال تجريب طرائق جديدة واستنباط وسائل تعليمية مميزة واستحداث أساليب خلاقة في إدارة الصنوف أو تنظيم مواقف التعلم أو إجراء الاختبارات وتصحيحها .

ورغم ندرة تطبيق هذا النوع من الإشراف إلا أنه يدفع المشرف التربوي إلى بذل أقصى ما يستطيع في مجال العلاقات الإنسانية وإلى أن يتصرف ببعض الصفات الشخصية مثل مرونة التفكير والصبر واللباقة والثقة بقدراته ، والتواضع ، والاستفادة من تجارب الآخرين وفهم الناس والإيمان بقدراتهم ، والرؤية الواضحة الشاملة للأهداف التربوية ، والمشرف المبدع لا يتقييد بالحرفيات ولا يكون انتهازياً وي العمل مع المعلمين وبالمعلمين ، يساعد في الكشف عن قدراتهم ويستخرج جهودهم الخلاقة لتحقيق الأهداف التربوية ولا يفرض آرائهم على المعلمين لإتباعها ويستفيد مما يفعله الآخرون ويأخذ منه العبر في أحيان كثيرة.

### رابعاً : الإشراف التصحيحي :

يلاحظ المشرف التربوي لدى زياراته الميدانية للمعلمين في مدارسهم بعض الأخطاء في إعداد الخطط اليومية أو الفصلية ، أو بعض العيوب في الطرق التي ينتهجها بعض المعلمين ، أو ضعف في إدارة الصف ، أو في الوسائل التعليمية المستخدمة . وبمقدور المشرف أن يساعدهم في تصحيح مثل هذه الأخطاء بالتحاور مع المعلم ، وتعريفه بالبدائل التي يمكن أن تكون أكثر مناسبة للمادة الدراسية أو للمرحلة التعليمية . فقد لا ينتبه المعلم إلى أن الطريقة التي يستخدمها ولو كانت مناسبة للمراحل الدراسية العليا فإنها قد لا تناسب الصنوف الأولية ، أو قد يغيب عن بال المعلم الأهمية النسبية لأهداف تعليمية كالتحليل والتطبيق والتقويم والتمييز بدل التركيز على المعرفة والفهم وحدها.

### خامساً : الإشراف البنائي :

إذ أن هناك ضرورة للارتقاء بالإشراف من مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء ، فلا تقتصر أهمية الإشراف على تحديد الأخطاء والتبيه إليها بل يتم الانتقال إلى البدائل التي يمكن إحلالها محل السلوك الخاطئ ، وهذا يعتمد على رؤية المشرف التربوي للأهداف التعليمية بوضوح .

### **سادساً : الإشراف التطوري:**

يعود ظهوره إلى الدكتور (كارل جلكمان) والفرضية الأساسية فيه هي أن المعلمين راشدون ، وأنه يجب على الإشراف الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المرحلة التطورية التي يمرّون بها. فعلى المشرف التربوي أن يعرّف ويراعي الفروق الفردية بين المعلمين. وفكرة الإشراف التطوري هي أن هناك عاملين أساسيين يؤثران على أداء المشرف وتعامله مع المعلم.

1-نظرة المشرف لعملية الإشراف وقناعاته حولها.

2-صفات المعلم.

### **النقد:-**

ولعل أهم ميزات الإشراف التطوري مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين، بحيث أنه لا يجب على كل المعلمين الخضوع لعملية إشراف واحدة. إلا أنه في الوقت نفسه يحتم على المشرف إلزام المعلم بأسلوب معين من الإشراف. بالإضافة إلى أن وضعه في فئة الأسلوب المباشر قد يجعله يظهر أمام بقية زملائه على أنه أقل ذكاء أو نضجاً منهم.

### **سابعاً : الإشراف التنوعي**

يرجع تطوير هذا النمط إلى الآن جلاتثورن. ويقوم على فرضية بسيطة وهي أنه بما أن المعلمين مختلفين فلا بد من تنوع الإشراف. فهو يعطي المعلم ثلاث أساليب إشرافية لتطوير قدراته وتنمية مهاراته ليختار منها ما يناسبه. وقد يكون هناك تشابه بينه وبين الإشراف التطوري، إلا أن الفارق بينهما هو أن الإشراف التنوعي يعطي المعلم الحرية في تقرير الأسلوب الذي يريد أو يراه مناسباً له، في حين أن الإشراف التطوري يعطي هذا الحق للمشرف. وقبل الدخول في تفاصيل هذا النموذج ينبغي التبيه إلى أن كلمة "مشرف" هنا تشمل كل من يمارس العمل الإشرافي، كمدير المدرسة أو الزميل، ولا تقتصر على من يشغل منصب المشرف التربوي.

### **خيارات الإشراف التنوعي :**

#### **أولاً : التنمية المكثفة :**

وهو أسلوب مشابه للإشراف الصفي (الإكلينيكي)، إلا أنه يختلف عنه من ثلاثة جهات:-

1-يركز الإشراف الصفي على طريقة التدريس، بينما أسلوب التنمية المكثفة ينظر إلى نتائج التعلم.

- ٢- يطبق الإشراف الصفي - غالباً - مع جميع المعلمين، مما يفقده أهميته؛ في حين أن أسلوب التنمية المكثفة يطبق مع من يحتاجه.
- ٣- يعتمد الإشراف الصفي على نوع واحد من الملاحظة، في حين أن أسلوب التنمية المكثفة يستفيد من أدوات متعددة<sup>١</sup>.

### **ويؤكد جلاتثورن على ثلات خصائص للتنمية المكثفة:**

- ١- أهمية الفصل بين أسلوب التنمية المكثفة وبين التقييم. لأن النمو يحتاج إلى علاقة حميمة ونوع من التجاوب والانفتاح.
- ٢- بعد الفصل بين هذا الأسلوب والتقييم، يجب أن يقوم المعلم شخص آخر غير المشرف الذي شارك معه في هذا الأسلوب.
- ٣- يجب أن تكون العلاقة بين الطرفين - المشرف والمعلم - علاقة أخوية تعاونية.

### **مكونات أسلوب التنمية المكثفة<sup>٢</sup>:**

- ١- اللقاء التمهيدي. ويفضل أن يكون في أول العام الدراسي، بحيث يبحث المشرف مع المعلم الأوضاع العامة ويتحسّس المشرف ما قد يحتاج إلى علاج، ويحاول توجيه العلاقة بينهما وجهة إيجابية.
- ٢- لقاء قبل الملاحظة الصفيّة. لقاء يتم فيه تراجع فيه خطة المعلم للدرس المراد ملاحظته، وتحدد فيه أهداف الملاحظة الصفيّة.
- ٣- الملاحظة الصفيّة التشخيصية، حيث يقوم المشرف بجمع المعلومات المتعلقة بالجوانب ذات العلاقة بالأمر المراد ملاحظته، لتشخيص احتياجات المعلم.
- ٤- تحليل الملاحظة التشخيصية. وفيها يقوم المعلم والمشرف، جمِيعاً أو على انفراد، بتحليل المعلومات التي تم جمعها في الملاحظة، ومن ثم تحدد النقاط التي تدور حولها النشاطات التنموية.
- ٥- لقاء المراجعة التحليلي. وفيه يتم تحليل خطوات الدرس وبيان أهميته لنمو المعلم.
- ٦- حلقة التدريب. وهو لقاء يعطي فيه المشرف نوع التدريب والمتابعة لمهارات سبق تحديدها أثناء العملية التشخيصية. وت تكون حلقة التدريب تلك من الخطوات التالية:-
- أ. التزويد بالمعلومات الأساسية لتلك المهارة.
  - ب. شرح تلك المهارة وكيف تؤدي.
  - ت. عرض المهارة عملياً.
  - ث. تمكين المعلم من التدرب عملياً وبطريقة موجهة، مع إعطاء معلومات راجعة عن وضعه.

١ جلاتثورن ١٩٩٧

٢ يلاحظ أن هذه الخطوات معقدة نوعاً ما و تستهلك الوقت، إلا أن جلاتثورن يعتذر عن هذا بأن هذه الطريقة سوف تطبق مع فئة قليلة من المعلمين

ج. تمكين المعلم من التدرب المستقل، مع إعطاء معلومات راجعة عن وضعه.  
٧- الملاحظة المركزية. وفيها يركز المشرف على ملاحظة تلك المهارة المحددة وجمع معلومات عنها.

٨- لقاء المراجعة التحليلي المركز. وفيه تتم مراجعة وتحليل نتائج الملاحظة المركزية.

### **ثانياً : النمو المهني التعاوني:**

ال الخيار الثاني من خيارات الإشراف المتنوع هو النمو المهني التعاوني. وهو رعاية عملية نمو المعلمين من خلال تعاون منتظم بين الزملاء.

### **مسوغات جلائرن لطرح النمو المهني التعاوني في الإشراف المتنوع:**

١- الوضع التنظيمي للمدرسة. فالعمل الجماعي التعاوني بين المعلمين له أثر على المدرسة أكبر من العمل الفردي، على أهميته، وكذلك للعمل الجماعي أثر في تقوية الروابط بين المعلمين، وكذلك فيه ربط بين تطور المدرسة ونمو المعلمين. وينظر إلى نمو المعلمين على أنه وسيلة لا غاية، فهو وسيلة إلى تحسين التعلم من خلال تحسين التعليم.

٢- وضع المشرف في هذا الأسلوب، وبدوره المساند يمكن للمشرف أن يوسع دائرة عمله.

٣- وضع المعلم، فهذا الأسلوب يجعل المعلم يستشعر أنه مسؤول عن تنمية نفسه، وأنه ينتمي إلى مهنة منظمة ومقننة ونامية. كما أنه يخفف من العزلة التي يعيش فيها المعلمون غالباً، ويمكنهم من التفاعل مع زملائهم والاستفادة منهم.

### **صور النمو المهني التعاوني:**

التدريب بإشراف الزملاء (تدريب القرآن).

وهو أكثر صور النمو المهني التعاوني، حيث يقوم مجموعة من الزملاء بـ ملاحظة بعضهم بعضاً أثناء التدريس، ومناقشة الجوانب السلبية واقتراح حلول لها والتدريب على تطبيقها. وتم في هذا الأسلوب تقريراً خطوات النمو المكثف نفسها، لكنها بين الزملاء دون تدخل مباشر من المشرف. وتشير كثير من الدراسات إلى أن هناك أثراً كبيراً لهذا النوع من التدريب على نمو المعلم واكتسابه لمهارات تدريسية جديدة. كما أنه يقوي الاتصال بين الزملاء ويشجعهم على التجربة وتحسين أساليب محددة في طرق التدريس.

### **ثالثاً : النمو الذاتي.**

ال الخيار الثالث من خيارات الإشراف المتنوع هو النمو الذاتي. وهو عملية نمو مهنية تربوية يعمل فيها المعلم منفرداً لتنمية نفسه. وهذه الطريقة يفضلها المعلمون المهرة وذوو الخبرة. ففي هذا الخيار يكون نمو المعلم نابعاً من جهده الذاتي، وإن كان سيحتاج من وقت لآخر إلى الاتصال بالمدير أو المشرف ، ويقوم المعلم بوضع هدف أو أكثر من أهداف النمو لمدة سنة ، وي وضع خطة لتحقيق هذا الهدف أو الأهداف، ثم ينفذ الخطة، وفي النهاية يقيم ويعطي تقريراً عن نموه. دور المشرف هنا هو المساندة وليس التدخل المباشر.

## أسس إنجاح عملية النمو الذاتي :

### ١- إعطاء التدريب الكافي لمهارات الإشراف الذاتي: مثل:

- أ. وضع وصياغة الأهداف فقد وجدت بعض الدراسات أن المعلمين يعانون من مصاعب في كيفية وضع الأهداف.
- ب. تصميم خطط واقعية وفاعلة لتحقيق تلك الأهداف.
- ج. تحليل تسجيلات المعلم نفسه، حيث إن كثيراً من المعلمين يجد صعوبة في ملاحظة نفسه وتحليل ما يراه مسجلاً أمامه من سلوكيات التدريس.
- د. تقييم النقدم والنمو.

### ٢- إبقاء البرنامج بسيطاً، وإبعاده عن التعقيد :

مثل الإكثار من الأهداف أو اللقاءات الإعدادية أو الأعمال الكتابية.

### ٣- توفير المصادر الازمة.

### ٤- إيجاد وسائل للحصول على معلومات راجعة عن التنفيذ:

فمن أهم عيوب هذا الأسلوب عدم وجود تلك الوسائل، فالمعلم يعمل لوحده، وليس لديه من يزوده بتلك المعلومات.

### ٥- التشجيع :

وهو تشجيع المعلمين على العمليات التي تركز على التفكير والتأمل في عمل المعلم نفسه. ووضعه ملف تراكمي لأداء المعلم يساعد على هذا. ويلاحظ أن الإشراف المتنوع يسعى إلى الاستفادة من أساليب الإشراف الأخرى وتطوريها لتناسب أكبر قدر من المعلمين. كما أنه يحاول تزويد المعلمين بأكبر عدد من عمليات الإشراف وأنشطته ليتمكن كل معلم من اختيار ما يناسبه ويحقق نموه العلمي والمهني. فالمرونة من أهم سمات هذا الأسلوب الإشرافي وهي التي تعطيه القدرة على التكيف مع الأوضاع المدرسية المختلفة.

### ثامناً : الإشراف كعملية اتصال بين المشرف ومدير المدرسة والمعلم :

ويقوم هذا النمط على فرضية مفادها : أن المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلم يعملون معاً من أجل غرض واحد ، وهو تحقيق أعلى مردود من عملية التعلم والتعليم . وعلى ذلك فإن تقويض المعلم صلاحيات القيام بالعمل التعليمي لا يعفي مدير المدرسة والمشرف التربوي من المسؤولية عن العملية التعليمية ، وهكذا فإنهم يحتاجان أن يلعبا أدواراً تتصل بدور المعلم في غرفة الصف وتتآزر معه بطريقة تزيد من فعاليته.

### عقد اللقاءات والدورات التربوية:

ويجب أن تكون هذه اللقاءات والدورات نقاشات منظمة تعقد حول موضوعات مهنية وتربيوية وعلمية لرفع المستوى العلمي للمعلمين ، ومرتب الإعداد لها وكذلك يتم تحديد أهدافها وتنفيذها بدقة لتعطي أفضل النتائج وحتى لا تتحول إلى كلمات جوفاء لا هدف لها.

### **تطوير المناهج:**

مع أن المنهج معد مسبقاً، إلا أن تطبيق المعلمين له يتراوحت. ويبقى تطبيق المعلم للمنهج له أثر كبير في أن يؤتي المنهج ثماره فيعمل المعلمون بشكل جماعي، أو على شكل فرق، لوضع خطة لتطبيق المنهج وتعديل ما يمكن تعديله أو سد بعض التغرات التي تكون في المنهج ، وكذلك البحث عن السبل الأنسب لتنفيذ المنهج وتطبيقه ، وحلّ ما قد يعترض المعلمين من مشاكل ، وأيضاً عمل تقويم للمنهج وما يتبع ذلك من اقتراحات للتطوير.

### **البحوث الميدانية :**

وهي البحوث التي يقوم بها المعلمون وتعلق بأمر من الأمور التربوية العملية. وهذا النوع من البحوث يساهم في دعم العمل الجماعي بين المعلمين ويساعد على تطوير التدريس ورفع مستوى المعلمين التربوي والعلمي والمهني. ويمكن لكل مدرسة، على ما يراه جلاتثون، أن تصوغ ما يناسبها من صور النمو المهني التعاوني. ويؤكد جلاتثون على أن هذا الخيار لا يؤتي ثماره المرجوة إلا بتوفّر الشروط التالية:-

- ا- وجود الجو التربوي العام الذي يدعم العملية التربوية.
- ب- مشاركة القاعدة، وهم المعلمون، ودعم القمة، وهم المسؤولون.
- ج- لزوم البساطة والبعد عن التكلف والرمسيات المبالغ فيها.
- د- إيجاد التدريب اللازم.
- هـ- الترتيب لإيجاد الوقت اللازم
- ز- مكافأة المشاركين.

## **الفصل السادس**

### **أمثلة لطرق الإشراف التربوي**

#### **أساليب وطرق الإشراف التربوي<sup>١</sup> :**

وهي تلك الأساليب المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم وهي :

- ١) زيارة المدرسة
- ٢) زيارة المعلم في الفصل

<sup>١</sup> د/ عبد الرحمن بن عبد الوهاب الباطين مركز البحث التربوية - كلية التربية - جامعة الملك سعود دراسة و تلخيص / خالد بن عبد المحسن الطريقي - رئيس قسم الرياضيات - إدارة التربية و التعليم بمحافظة الزلفي

- ٣) المقابلة الفردية بعد الزيارة
- ٤) التزاور لتبادل الخبرات
- ٥) الاجتماع بالهيئة التعليمية
- ٦) المؤتمرات التربوية
- ٧) الدروس النموذجية
- ٨) لقاءات الموجهين
- ٩) الاجتماع بمعلمي مادة معينة
- ١٠) الدورات التدريبية
- ١١) القراءات الموجهة
- ١٢) النشرات التوجيهية

ويقول زهران إن ضوابط استخدام أي أسلوب إشرافي هي :

- ١) مناسبة الأسلوب للهدف المراد تحقيقه .
- ٢) أن يلبي الأسلوب حاجة مهمة لدى المعلمين .
- ٣) أن يتناسب الأسلوب مع نوعية المعلمين .
- ٤) أن يلقي الأسلوب قبولاً من المعلمين .
- ٥) أن يراعي الأسلوب المراد استخدامه ظروف المعلمين الخاصة والشخصية .
- ٦) أن يكون الأسلوب المراد استخدامه قابلاً للملاحظة والتقويم .

### **أمثلة لأساليب وطرق الإشراف التربوي:**

إن مجال اهتمام المشرف التربوي حسب النظرة الحديثة للإشراف ليس المعلم فحسب وإنما همّه الطالب ، وجميع الظروف المحيطة والمؤثرة بعمليتي التعلم والتعليم ، وحيث أن الإشراف التربوي عملية تجريبية تحليلية نقية للمواقف التربوية ومدى ارتباطها بواقع العملية التربوية في المدرسة ، ومدى مناسبة الوسائل والأدوات والتجهيزات في المدرسة وصلاحية المباني المدرسية لتحقيق الأهداف المحددة .

وهذا يتطلب قدرًا كبيرًا من التخطيط والتنظيم فلم تعد زيارات الصفيحة المفاجئة لتصيد أخطاء المعلم تفي بالغرض فهي لا تؤدي إلى تحسين حقيقي في العملية التعليمية بقدر ما تؤدي إلى فشل فيها ، وخلق مدرسين مخدعين ومخدوعين ، وغالبًا لا يطلع المشرف على نواحي القصور الحقيقة لديه نظراً لأنعدام الثقة المتبادلة بينهما ولا تناح الفرصة للمشرف ليطلع على المستوى الحقيقي للأداء ، ف تكون تقديراته وبياناته غير دقيقة ولا تعكس الواقع بأي حال من الأحوال .

ولقد تطورت أساليب الإشراف التربوي بحيث أصبحت أقدر على النهوض بالعملية التربوية وتحسين عمليتي التعلم والتعليم ، حيث ظهر الاهتمام بالجانب الإنساني للمعلم ، وأصبح التوجيه والإشراف عملية تعاونية يشارك فيها المعلم بصورة ايجابية فعالة ، في وضع الأهداف والتخطيط لها والتنفيذ والتقويم .

### ١- الزيارات الصيفية :

وهي زيارة المشرف للمعلم في صفه أثناء تفديه لفعاليات درسه مع الطلاب ( تدريس او امتحان أو نشاط .... ) ، وهذه الطريقة شائعة ، وفيها يتم ملاحظة سير تنفيذ الدرس في الفصل وأخذ ملاحظات أولية عن أداء المعلم ومستوى تحصيل الطلاب ، ثم مناقشة المعلم حول فعاليات الدرس ، وإن هذه الطريقة لم تعد تحقق أهداف الإشراف التربوي الشامل ، ويجب أن لا يعول عليها في عملية تغيير واقع التعليم بل تستخدم فقط في عملية تشخيص عوامل النقص في الأداء الصفي لتساعد في عملية تخطيط لتنفيذ أنشطة إشرافية أخرى فعالة قادرة على إحداث التغيير والتحسين المطلوب في العملية التعليمية والتربوية ، كما يجب أن يخبر المعلم عن موعد الزيارة قبل تفديتها بيوم أو يومين ليستعد المعلم للزيارة.

### ٢- اللقاءات التربوية والمجتمعات :

وفيها يقوم المشرف بعمل اجتماع أو لقاء له مع المعلمين بغرض توجيههم وتحسين الأداء التربوي لهم ، ويجب أن يكون لكل اجتماع أو لقاء أهداف واضحة للمجتمعين ( المشرف التربوي والمعلمين ) قبل وقت عقده لتحقق الفائدة بشكل أكبر، ويجب - إن أمكن - أن يجتمع المشرف بمعلميه بشكل دوري ( بمعدل مرة كل شهر ) لمناقشة أساليب وطرق تنفيذ الدروس ، ولا يجب أن يكون المشرف هو المصدر الوحيد للمعلومات والمقررات بل يجب أن يشارك بها كل من المعلمين على السواء مع المشرف التربوي ( يشكل تعاوني ) ويكون دور المشرف التربوي هو التنسيق وضبط العمل ، وعلى سبيل المثال ففي بداية العام الدراسي يفضل أن يجتمع المشرف التربوي بمعلميه لمناقشة أهداف المادة والطرق الفضلى لتنفيذ الدروس والاتفاق على أساليب التنفيذ المرغوبة.

### ٣- ورشة العمل التربوية :

هي عبارة عن لقاء تربوي يخطط له المشرف التربوي بحيث يضم عدد من المعلمين لدراسة ومناقشة أسلوب حل مشكلة ما تواجه المعلمين في عملهم مثل صعوبة درس على الطلاب أو عدم توفر وسائل تنفيذ درس ونحو ذلك ، وفيها يتم تقسيم المعلمين إلى مجموعات ، كل مجموعة تتخصص بجانب من جوانب المشكلة تجتمع عليه لمناقشته حسب الوقت المحدد ( ساعة أو ساعتين أو يوم أو يومين ... حسب الموضوع والوقت المتاح ) ومن ثم تخرج المجموعة بورقة مشتركة تعرض فيما بعد في اجتماع يضم كافة المعلمين والمشرفين المشتركين في الورشة لمناقشتها والاتفاق على توصيات معينة بشأنها ، ويتم ذلك مع كل مجموعة لتنهي الورشة بتقرير نهائي يتضمن التوصيات المقترنات حول موضوع الورشة لتعلم في الميدان التربوي للاستفادة منها ولتنفيذ ما جاء فيها.

### ٤- الدروس النموذجية :

هي دروس ينفذها معلم متميز للطلاب أو مشرف تربوي أمام المعلمين ، الهدف منها هو اطلاع الحاضرين من المعلمين والمشرفين على طريقة تدريس معينة أو نموذج جيد في

التدريس ، ويتم نقد الدرس فيما بعد من قبل الحاضرين لبيان نقاط القوة والضعف ليستفيد كل من حضر الدرس من النقاش الذي تم ، ويتم تنفيذ الدرس النموذجي في مدرسة معينة ليحضرها زملاء المعلم فيها أو من مدارس أخرى ، ومن الضروري موافقة المعلم وأن يكون المعلم المنفذ متميّزاً ، كما يجب أن يطلع المشرف قبل تنفيذ الدرس على الإعداد الكتابي ويساعد المعلم على تحسينه وتحسين طرق التدريس التي ستنفذ ومن ثم يطبع التحضير (الإعداد الكتابي ) أو يكتب بطريقة جيدة ويصور بعد المعلمين ويسلم لهم قبل وقت تنفيذ الدرس (ويلزم على المشرف تنظيم وتنفيذ ثلاثة دروس نموذجية على الأقل في كل فصل دراسي ) لما لهذه الطريقة من فائدة ومردود تربوي على المعلمين.

#### ٥- الاجتماع الفردي بالمعلم :

ويكون ذلك عادة بعد الزيارة الصافية للمعلم ، ويجب فيها على المشرف أن لا يتوجّل في مناقشة الدرس مع المعلم بل يلزم على المشرف أن يبقى فترة وجيزة لوحده لترتيب أفكاره ، وتوقع ردود فعل المعلم على الملاحظات ، ومن ثم الاجتماع بالمعلم واختيار الكلمات المشجعة له وذكر نقاط القوة في درسه ، من ثم يذكر المشرف النقاط التي يرى أن على المعلم ملاحظتها وتلافيها أو تحسينها ليكون درسه أفضل مستقبلا.

#### ٦- زيارة المدرسة :

وفيها يكون هدف المشرف هو الاطلاع على شتى النواحي التربوية في المدرسة ومرافقها وتجهيزاتها وأداء العاملين فيها من معلمين ومرشدين طلابيين وغيرهم ، ومن ثم تقديم المشورة الفنية إن وجدت لهيئة المدرسة والرفع للجهات المسؤولة عن ما يلزم رفعه ويؤدي إلى تحسين العمل التربوي فيها.

## الفصل السابع

### صفات ومقومات المشرف التربوي

#### صفات المشرف التربوي

لابد أن تتوفّر لدى المشرف التربوي صفات خاصة ، تؤهله لأن يقوم بواجباته الموكّلة إليه على أتم وجه ، وهذه الصفات الخاصة ، تتعلق أولاًً بشخصيته وباستعداده العلمي والمهني وقدراته وطريقة تعامله مع الجماعة وكفايته للقيام بعمله القيادي ، كما يجب أن يتّصف المشرف التربوي بالشجاعة والصبر وقوّة الإرادة والمثابرة على العمل والتصميم على بلوغ الأهداف والغايات وتكرار المحاولة<sup>١</sup>.

<sup>١</sup> الأفندى ، ١٩٧٦ ، ٢٨

فالشرف التربوي لابد أن يكون قادرًا على العمل المستمر والهادف إلى رفع مستوى المعلمين ، ورفد العملية التربوية بأفكار جديدة وخلافة من أجل الرقي بمستوى الطلاب لتحقيق السياسة التربوية للدولة على أكمل وجه ، كذلك فإن المشرف التربوي الحديث والذي يتمتع برصيد وافر من الثقافة العلمية والفكرية الواسعة ، لابد أن يتحلى بالأساليب الديمقراطية للحوار مع المعلمين والإدارات التربوية وان يكون مخلصاً وصادقاً مع نفسه ومع الآخرين ، ومبالغاً للمودة ، كما ينبغي أن يتمتع بشخصية ديناميكية قوية وجذابة تستأثر بقلوب وعقول من يتعاملون معه ، وفي نفس الوقت عليه أن يتحلى ببعد النظر والقدرة على الابتكار والإبداع وتذليل العقبات التي قد تعرّض سير العملية التربوية والتعليمية.

### **خصائص ومقومات المشرف التربوي:**

- ١- الخبرة الواسعة : والتي تعني الإمام الجيد بمهام وظيفته وبالبعد المعرفي للمادة الدراسية التي تخصص بها ، ويندرج تحت ذلك:
  - أ- المعرفة الواقفية في حقل التخصص.
  - ب- الإمام بشكل عام بالمواد الأخرى خاصة ما ارتبط منها بمادة التخصص .
  - ج - الإمام بمستجدات علوم التربية
  - ح - المعرفة المتعمقة بالطرق المختلفة للتدريس ، والتقنيات التربوية ومتابعة كل جديد في المادة التخصصية وفي المجال التربوي عموماً.
  - خ - المعرفة بأصول كتابة التقارير والبحوث والدراسات .
  - د - الإمام بمهارات تخطيط الدروس.
  - ذ - القدرة على عرض الدروس النموذجية.
  - ر - الإمام بكيفية تحليل معوقات الدروس.
  - ز - الإمام بأساسيات القياس والتقويم وإعداد الاختبار الجيد وتحليل نتائجه.
  - ه - معاونة المعلمين في عملية التقويم الذاتي.
  - و - معرفة حاجات المعلمين والبرامج المناسبة لتطويرهم وتدريبهم
- ٢- التعاون والحوار المستمر ، ويؤدي ذلك إلى تطوير المهن الاجتماعية بين المعلمين والمشاركة في اتخاذ وصنع القرار.
- ٣- الابتكار والتجديد ، ويكون ذلك باكتشاف طرق التعليم الأكثر نجاحاً وقدرة على تطوير عملية التعليم.
- ٤- إتقان مهارات التواصل ، سواء كان شفهياً أو كتابياً أو باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة والحاسوب وغيرها.
- ٥- القدرة على التخطيط الجيد ، ويعني ذلك امتلاكه للمهارات الالزمة لتجهيزه عمله جيداً من خلال الخطط التي يقوم بوضعها ، سواء كانت خطط يومية أو أسبوعية أو فصلية أو سنوية.

- ٦- المؤهلات الشخصية ، وهي تلعب دوراً هاماً في إنجاح عمل المشرف التربوي ، كالصدق والأمانة والصبر والمثابرة واللباقة والتواضع والجد في العمل ، ويدعمه تحصيله الدراسي العالي والدورات المتخصصة التي خضع لها في مجال الإشراف التربوي الحديث.
- ٧- المعرفة التكنولوجية فخض بالذكر منها:
- أ - التمكن من توظيف تكنولوجيا المعلومات في مهام الإشراف التربوي.
  - ب - القدرة على تصور ورسم وإبداع وإنتاج المنتجات التقنية.
  - ت - التمكن من مهارات العمل اللازم لتطوير تلك المنتجات وتنكييفها مع الاحتياجات الجديدة في مجال الإشراف التربوي .
- ٨- القدرة التعليمية ، وتشتمل على :
- أ - التهيئة الحافزة : أي القدرة على تهيئة بيئه مادية ونفسية تحفز الطلبة على التعلم و اختيار التعلم القبلي الذي يتوقف عليه تحقيق التعلم الجديد لوصول الخبرات السابقة به .
  - ب - إثارة الدافعية التي تتبع من الطالب نفسه .
  - ت - تنظيم الخبرات التعليمية وتنفيذها بشكل متواصل لا يسمح باشغال الطلاب عن الدرس
  - ث - استخدام الكتاب المدرسي بشكل فاعل قراءة وكتابه لما هو ضروري منه ، وتوضيحاً لمصطلحاته وأشكاله.
  - ج - إعداد الأسئلة بأنواعها المختلفة وتوجيهها و تصويبها حسب الأصول .
  - ح - استخدام الوسائل التعليمية بشكل جيد في الوقت المناسب .
  - خ - إدارة الصف بشكل يتمثل فيه تقبل الطلاب ، وتقدير شخصياتهم ، وحسن استخدام أساليب الثواب والعقاب .
- د - التقويم التكويني المستمر طوال الحصة ، والتقويم الختامي في نهاية الحصة . و تتلخص الكفايات التدريبية التي يجب أن تتوافق للمشرف التربوي ، فيما يلى :
- ١ - تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين الأولي والمعلمين.
  - ٢ - القدرة على الإشراف على الدورات التدريبية القصيرة والطويلة والمشاغل فنيا وإداريا
  - ٣ - القدرة على قيادة ندوة تدريبية أو محاضرة وتنفيذ البرامج التدريبية .
  - ٤ - القدرة على تحديد الموضوعات والمواد التدريبية و إعداد المادة المرجعية للدورات التدريبية في مجال تخصصه وفي المجال التربوي عامه .
  - ٥ - تحديد الطرق وأساليب التدريبية الملائمة في التدريب.
  - ٦ - القدرة على تقويم نتائج الدورات التدريبية بأساليب متعددة و متابعة أثر البرامج التدريبية في الحقل التربوي.
  - ٧ - القدرة على وضع برامج تدريبية مستحدثة للمعلمين حديثي العهد بالعمل.
  - ٨- دعم المعلم حديث العهد بالمهنة وإعطاؤه الثقة بنفسه لما لها من أهمية في بداية العمل ، ومن ثم في استمراره بنجاح فيه.

**من هو المشرف المبدع :**

المشرف المبدع هو الذي يغذي في العاملين معه نشاطهم الإبداعي وقيادتهم أنفسهم ، وهو الذي يساعد المعلمين على التخلص تدريجياً من الاعتماد على التوجيه الخارجي و يجعلهم يعتمدون على ذكائهم ، ويحفز الابتكار لديهم وينتيح لهم فرص التعبير الخلاق.

### **الصفات الهامة ليكون المشرف مبدعاً :**

- ١- الطلقة : القدرة الفائقة على توليد الأفكار المثمرة والتعبير عنها شفوياً وبأسلوب مقنع.
- ٢- القدرة على تحسس المشكلات التربوية.
- ٣- الرغبة في التطوير والتجدد.
- ٤- القدرة على اغتنام الفرص وتوظيفها.
- ٥- التفكير الدائم في الأمور البدعة التي خلقها الله عز وجل.
- ٦- أن يكون حازم الرأي ، وقوى العزيمة ، ومثابر ، وميال للمغامرة.
- ٧- أن يكره التردد والتسليم بالأمر الواقع.
- ٨- أن يكون متعدد الاهتمامات ، واسع الخيال.
- ٩- أن يمتلك القدرة على نقد الممارسات ، واكتشاف العيوب ليعمل على تحسينها وتطويرها.
- ١٠- أن يكون متفائلاً، يتصرف بالمرح وبالقدرة على كسب الأصدقاء.
- ١١- أن ينبذ التعصب لرأيه ولجنسه.
- ١٢- أن يتسم بالتوابع والبعد عن الفوقيه والاستعلاء.
- ١٣- أن يتسم بسعة الإطلاع في تخصصه ، وال مجالات التربوية عامة وطرق التدريس.
- ١٤- أن يمتلك القدرة المؤثرة على المعلمين لتمكينهم من توليد أفكار جديدة ببناء وعملية ، ولتنفيذ أعمال متقنة ومفيدة .
- ١٥- أن يمتلك القدرة على بناء علاقات إنسانية تعاونية .
- ١٦- أن يمتلك القدرة على توظيف كل جديد في تحقيق أهداف التربية.
- ١٧- أن يمتلك المرونة في التفكير .
- ١٨- أن يمتلك قوة الصبر وحسن البقاء .
- ١٩- أن يتسم بتطبيق الشورى والتعاون.
- ٢٠- أن يتسم بالتوابع والثقة بقدراته المهنية .
- ٢١- أن يستفيد من خبرات وتجارب الآخرين وله الرغبة الأكيدة في التعلم منهم .
- ٢٢- أن يمتلك القدرة على فهم الناس والإيمان بقدراتهم .
- ٢٣- أن يتسم الرؤية الشاملة الواضحة للأهداف التربوية .

### **دور الإشراف التربوي في تحسين أداء مدير المدرسة :**

حيث تظهر أهمية دور الإشراف التربوي في مساعدة مدير المدرسة على أداء أدواره الإدارية والتربوية، إذ أن المشرف التربوي قد اكتسب خبرة حية من ممارسته للتعليم والإشراف فهو قادر على دعم مدير المدرسة بهذه القرارات ومساعدته على حل المشكلات

## اختصاصات المشرف التربوي ١

يعد شاغل وظيفة مشرف المادة أو النشاط مسؤولاً عن متابعة وتقدير كل ما يتعلق بمادته أو نشاطه وما يتبع ذلك من زيارات ميدانية للمدارس وتقدير أداء المدرسين وتقدير الخطط الدراسية والمناهج والوسائل التعليمية والامتحانات ومدى استيعاب التلاميذ بالمرحلة التعليمية المقيد عليها في المجالات الآتية :

- ١- الاشتراك في وضع الخطة الفنية لمتابعة وتقدير كل ما يتعلق بمادته أو نشاطه ودراسة المشكلات العامة والخاصة بالمادة واقتراح الأساليب والوسائل العملية لرفع مستوى التلاميذ في ضوء المعايير التربوية القومية للتعليم .
- ٢- إعداد وتنفيذ برامج الزيارات الميدانية للمدارس للوقوف على الجهد الذي يبذلها أعضاء هيئة التدريس لرفع مستوى المادة أو النشاط بين التلاميذ ورفع مستوى الأداء بين أعضاء هيئة التدريس وتقدير أعمال التلاميذ ورعاية التفوق وعلاج التخلف الدراسي في المادة أو النشاط .
- ٣- دراسة التقارير والبيانات الواردة بشأن الخطط والمناهج والكتب وطرق التدريس والوسائل التعليمية وغير ذلك من النواحي التي تتصل بمادته أو مواده أو النشاط المتصل بها وإعداد مذكرات تتضمن الملاحظات والأراء والمقترنات لعرضها على المختصين.
- ٤- الإطلاع المستمر على التعليمات المتعلقة بـ مادته أو مواده أو النشاط المتصل بها في البلاد من حيث المناهج والكتب وطرق التدريس والوسائل التعليمية .
- ٥- اقتراح المشروعات المتعلقة بإعداد وتدريب وتقدير المعلمين اللازمين لتدريس المادة أو المواد الدراسية أو الأنشطة التي تتصل بها واقتراح البرامج التربوية والبعثات الازمة والاشتراك في المؤتمرات والندوات التي تتصل بالمادة أو النشاط .
- ٦- إبداء الرأي في الكتب المناسبة للمكتبات والقراءة الصيفية والمراجع التي يمكن الإفادة منها في برامج التدريب .
- ٧- العمل على تبسيط المادة في اجتماعاته مع مدرسي المادة وكيفية معالجة أبواب المنهج وكيفية ابتكار الوسائل التعليمية ونواحي النشاط المتصلة بالمادة الدراسية .
- ٨- دراسة الإحصائيات في بدء العام الدراسي وحصر الزيادة أو العجز في هيئات التدريس وتقدير الإعداد اللازم منها للمادة أو النشاط والعمل على استكمال الكتب والأجهزة والأدوات المدرسية .
- ٩- فحص ملائمة الكتب والمناهج والمشاركة في اقتراح التعديلات الازمة ومراجعة الكتب

<sup>١</sup> إعداد دكتور / محمد على مكالدي

- ١٠- اقتراح مستويات الامتحانات التي تناسب المادة أو المواد الدراسية أو النشاط المتصل بها ومناقشة مواضيع الأسئلة ونتائج الامتحانات تمهيداً للبحث في وسائل رفع المستوى وعلاج أي نقص أو قصور
- ١١- اقتراح التجارب التي يري إجراؤها على المادة أو النشاط المتصل بها من حيث طرق تدريسيها وخطتها ومناهجها والمستويات التي تجري فيها ومدتها ومتابعة تقويمها .
- ١٢- إعداد التقارير الشهرية والفترية عن نشاط المادة أو المواد الدراسية أو النشاط المتصل بها و ما تكشفه نتيجة المتابعة ورفعها إلى المختصين .
- ١٣- حضور الاجتماعات واللقاءات التي يتطلب الأمر حضورها .
- ١٤- الاشتراك في تحديد مستويات الكفاية الأساسية لأعضاء هيئة التدريس وقواعد ترشيحهم و اختيارهم في ضوء معايير الجودة الشاملة .
- ١٥- الاشتراك في نشر ثقافة الجودة .
- ١٦- الاشتراك في خطط تعديل المشاركة المجتمعية .
- ١٧- التأكد من تطبيق معايير الجودة الشاملة .

## الفصل الثامن

### أعباء ومهام المشرف التربوي

من الأعباء الأساسية التي يقوم بها المشرف التربوي لدعم العملية التعليمية:

#### ١- تنظيم الموقف التعليمي التعلمى :

يحتاج المعلم إلى إرشاد في تنظيم موقفه التعليمي / التعلمى وهذه الإرشادات ترتبط بخطة سير الدرس ، فكل طريقة تدريس وكل وسيلة تعليمية متطلباتها في تنظيم الموقف التعليمي / التعلمى ودور المشرف التربوي هنا يمكن في دعم المعلم في تنظيم العملية التعليمية وتقديم الإرشادات والتوجيهات الفنية الالزمة لتحسين أداء المعلم في تقديم المناهج التعليمية بطرق تدريس متعددة تتلاءم مع المواقف والمواضيعات التعليمية المختلفة .

#### ٢- تدريب المعلمين وخاصة الجدد :

تعد مشاركة الإشراف التربوي والمتابع الفني في تخطيط وتصميم البرامج التدريبية أمراً ضرورياً، فالمسيرون هم أقرب الناس للمعلمين وأكثرهم قدرة على تقييم أدائهم ، ويحدث التدريب من خلال وسائل متنوعة مثل ورش العمل التدريبية ، والندوات ، وتبادل الخبرات بين المعلمين ، وتقديم نماذج عملية من الدروس ، والمجتمعات مع المعلمين.

#### ٣- تقييم أداء المعلمين :

يلعب المشرف التربوي دوراً كبيراً ومهماً لمعرفة قدرات المعلمين، ويساهم في تقييم أدائهم بصفة مستمرة ؛ بهدف تطوير وتحسين أداء المعلمين ؛ من خلال رصد المشرف التربوي

جميع جوانب الأداء المختلفة للمعلمين من خلال الزيارات الفنية الصافية ووضع الخطط والبرامج العلاجية لتحسين أداء المعلمين بناء على تقييم الأداء.

#### ٤- إتاحة مصادر تعلم متنوعة :

يعلم المشرف التربوي على مساعدة المعلم في تحديد مصادر التعلم والمراجع والأدوات والوسائل ويرشده إلى أماكنها. كما انه يتبع المعلم في استخدامها بطريقة مناسبة للدرس .

#### ٥- تحسين أساليب التدريس :

إن أساليب وطرق التدريس هي العنصر الحاسم في جودة العملية التعليمية ولذلك فان إرشاد المعلم ومساعدته في تقديم البدائل المختلفة لعرض المادة العلمية باستخدام أساليب فعالة منها مثلاً لعب الأدوار، والحوار، والتعلم الذاتي، والعمل في مجموعات وطريقة ، حل المشكلات والعصف الذهني ، والتعلم التعاوني ، والتدريس بطريقة المشروعات ، وخرائط المفاهيم..... وغيرها من الأساليب الحديثة التي تساعد على تحسين العملية التعليمية ويصبح التعلم متعة للתלמיד .

#### ٦- تقويم تعلم التلاميذ :

ويتم ذلك من خلال زيارات المشرف التربوي الصافية والحوار والحديث مع التلاميذ والإطلاع على أعمالهم التحريرية والشفهية والأنشطة المصاحبة وغيرها ، كما إن تقويم تعلم التلاميذ تطور حيث أصبح حالياً يحتوي على عناصر متعددة للتقويم وهو ما يسمى بالتقويم الشامل أو التراكمي.

#### ٧- تقديم التغذية الراجحة<sup>١</sup> :

ويقصد بالتغذية الراجحة هو كل ما يتلقاه المعلم من المشرف التربوي من ملاحظات ، أو توجيهات ، أو تعليقات ، أو إيضاحات ، أو تعزيز ، أو انتقادات حول أسلوب ومستوى أداء المعلم المهني في إطار الأهداف المخطط لها ، حيث تعتبر التغذية الراجحة هي أداة لتشكيل السلوك الإنساني وتعديله وتوجيهه بقصد تحقيق الأهداف المرسومة مما يؤدي إلى تحسين عملية التعلم.

#### ٨- تهيئة المعلمين الجدد :

يبحث المعلم الجديد عن أساليب وطرق تدريس وإرشادات تمكنه من تعزيز ثقته بنفسه، فهو أمس الحاجة إلى المساعدة ويتوقع من المشرف التربوي أن يقدم له الدعم والمشورة مما يدعم موقفه أمام التلاميذ وزملائه المعلمين ، كما انه من الضروري أيضاً أن يقوم المشرف التربوي بإطلاع المعلم على النشرات والتوجيهات المتعلقة بعمله .

#### ٩- الامتحانات وأساليب التقويم :

<sup>١</sup> انظر ملحق التغذية الراجحة

من المفيد أن يطلع المشرف التربوي على أساليب التقويم الحديثة حيث يساعد ذلك على المشاركة في إعداد الاختبارات والامتحانات بناء على أسس علمية وطرق حديثة للتقويم تعتمد على الجوانب المختلفة لقدرات التلاميذ المعرفية والمهارية والوجدانية . ويعتمد دور المشرف التربوي في تقديم الدعم الفني للمعلمين لبناء اختبارات تحصيلية متنوعة تعتمد على التفكير والتحليل والاستنتاج والتركيب ... وغيرها من مهارات التفكير العليا والتفكير الناقد ..... الخ وليس فقط لقياس الحفظ والذكر.

#### **١٠- المشاركة في تحليل المناهج لتطويرها :**

من المصادر الهامة في تطوير المناهج ما يبرز عن طريق التغذية الراجعة التي يقدمه المعلمون للمشرفين التربويين نتيجة لتطبيق المناهج حيث تساعد هذه الملاحظات على دراسة وتطوير المناهج إلى الأفضل .

#### **رابعاً : مهارات المشرف التربوي الفنى الفعال (الفنية – الإدارية)**

أ- أهم المهارات الفنية للمشرف التربوي الفعال :

##### **١- مهارة قياس وتحليل أداء المعلم والمتعلم :**

وتتلخص هذه المهارة في رصد المشرف التربوي لأداء كلا من المعلم والمتعلم من خلال أدوات المتابعة الفنية التي يستخدمها المشرف التربوي ، ويرصد فيها نتائج زيارته حول الأداء ثم تحليل مستوى الأداء ومناقشته مع المعلم ووضع خطة عمل لتحسين مستوى الأداء بناء على ملاحظات ونتائج المتابعة لذلك يجب استخدام أدوات للمتابعة تشمل جميع جوانب الأداء لكلا من المعلم والمتعلم. بحيث يكون محدد فيها عناصر تقييم الأداء ويتم التسجيل فيها بناء على مؤشرات واضحة ومحددة يشاهدتها المشرف التربوي وليس بناء على الانطباعات الشخصية . لذلك يجب أن يتدرّب المشرف التربوي على استخدام هذه الأدوات حتى تساعد على رصد وتحليل الأداء بشكل صحيح .

كما يجب أن يراعي المشرف التربوي أن عملية قياس وتحليل أداء المعلم أو المتعلم لا تعتمد فقط على زيارة أو اثنين لكن من خلال عدة زيارات للمعلم .

##### **٢- مهارة تحليل الاحتياجات المهنية والتدرية للمعلمين :**

١- مفهوم الاحتياج : هو ما يجب القيام به لسد الفجوة ما بين ما ينبغي أن تكون عليه الأمور مقارنة بالوضع الحالي لمستوى أداء المعلم أو المتعلم .

٢- أساليب رصد وتحديد الاحتياجات التدرية للمعلمين : يتم تحديد ورصد الاحتياجات التدرية والمهنية للمعلمين ومشرفي الأنشطة وال مجالات من خلال عدة أساليب متنوعة ومنها الآتى :

- ١) دراسة وتحليل الوصف الوظيفي للمعلمين (مهام وادوار المعلمين والمطلوبة منهم ) .
- ٢) دراسة وتحليل مهارات ومهارات و إمكانيات المعلمين .

- (٣) تحديد الفجوات والثغرات بين أداء المعلم وبين المهارات المطلوبة منه ، وبمعنى آخر : هل المعلم مناسب لشروط ومواصفات الوظيفة التي يشغلها أو التي سيشغلها ؟ وما هي أوجه النقص وعدم المطابقة ؟ هل هي نقص المعرف أو الاتجاهات أو المهارات ؟
- (٤) التعرف على رغبات المعلمين وتوقعاتهم وطموحاتهم وحاجاتهم ، وذلك من المعلمين أنفسهم أو مديري المدارس
- (٥) الاستبيان : من خلال استبيانه يتم عملها مع المعلم لقياس وتحديد مستوى الأداء ويتم تحليلها ومعرفة المستوى المطلوب .
- (٦) المقابلة الفردية : من خلال عقد لقاءات فردية مع المعلمين
- (٧) اللقاء الجماعي : من خلال عقد لقاء جماعي مع المعلمين لمناقشة ومعرفة احتياجاتهم التربوية المطلوبة
- (٨) التصوير بالفيديو
- (٩) التسجيل بالكاميرا
- (١٠) تقارير تقويم الأداء
- (١١) الملاحظة الشخصية
- ٣- المعايير الخاصة بترتيب أولويات الاحتياجات المهنية والتربوية للمعلمين :
- (١) أهمية الاحتياجات : في ضوء الأهداف المرجوة ، فعلى سبيل المثال ، تعكس ضرورة مساعدة المدرس على خلق مناخ للتعلم النشط على قدر كبير من الأهمية مقارنة بموضوع آخر وهكذا .
- (٢) الموارد المتاحة : يتوقف تناول بعض الاحتياجات على مدي ما يتوافر لدينا من خبرات وموارد .
- (٣) طبيعة الاحتياجات : قد يتعدى التحكم في بعض من هذه الاحتياجات ، فعلى سبيل المثال تقليل عدد التلاميذ داخل كل فصل " كثافة الفصول " ، إذ يعتمد هذا الأمر على عوامل اقتصادية واجتماعية معينة يتعدى السيطرة عليها .
- (٤) التوقيت المناسب
- (٥) حجم الفجوة التربوية التي يغطيها التدريب .
- (٦) وجود المحتوى التربوي : به معلومات - مهارات يمكن إكسابها للمعلمين .
- (٧) الفاصل الزمني بين تحديد الاحتياجات وظهور العائد المحقق من التدريب
- (٨) مخاطرة نجاح أو فشل التدريب .
- (٩) مدى ارتباط الموضوع بأداء المعلم .

### ٣- تحليل محتوى المقررات الدراسية :

أ- تعريف تحليل المحتوى : يعرف تحليل المحتوى للمقرر الدراسي بأنه قدرة المشرف التربوي على تجزئة المقرر إلى عناصره ومكوناته الأساسية التي يتتألف منها من معارف ومعلومات ومهارات توجه إلى عقل المتعلم ليفكر وينقد ، ويقيم ، واتجاهات توجه إلى وجدان

المتعلم ليحب ويقبل أو ليكره ويرفض، ومهارات تتعكس في سلوك المتعلم في المواقف الحياتية المختلفة بصورة كمية أو كيفية.

ب- أنواع تحليل المحتوى :

- التحليل المعرفي للمحتوى

- التحليل المهاري للمحتوى

- التحليل اللغوي للمحتوى

- التحليل القيمي للمحتوى

ج- خطوات تحليل محتوى الدرس

١- قراءة الموضوعات الدراسية للمادة قراءة فاحصة عامة .

٢- قراءة كل موضوع من موضوعات المقرر على حدة

٣- تحديد الهدف العام لكل موضوع (لماذا وضع هذا الموضوع؟)

٤- وضع قائمة بالأهداف المحددة للموضوعات الدراسية

٥- تحديد ما تدور حوله كل موضوع (العناصر الأساسية)

٦- حدد علاقة كل موضوع بالآخر .

٧- وضع قائمة بالمفاهيم والحقائق الموجودة في كل موضوع دراسي .

٨- وضع قائمة بأهم المهارات المطلوب اكتسابها للتلاميذ في هذا الموضوع.

٩- تحديد القيم والاتجاهات الإيجابية الموجودة في هذا الموضوع إن وجد .

**من مهام الإشراف التربوي<sup>١</sup> ما يلي :**

**أ- الانتقال بالعملية التربوية من التعليم إلى التعلم :**

إذا لا معنى للتعليم إن لم تتضح آثاره في التعلم ، فلا يكون التعليم نقلًا للمعارف بل يصبح وسلاً لاكتساب المعرف وتحليلها ومعالجتها والتصرف فيها وهذا يؤكد صعوبة مهمة المشرف التربوي في متابعته لأعمال المعلمين إذا لا تكتفي زيارة المفتش للمعلم في جولة خاطفة وتقييم ثمرات عمله كما تعكسها إجابات الطلبة على الأسئلة الموجهة لهم بخصوص مادة الدراسة ، كما لا تكتفي مراقبة الموجه لحصة صافية حتى يتعرف على كفاية المدرس في التعليم وإدراكه لأغراضه ومارسته لأساليبه العلمية في إثارة اهتمام التلاميذ بالتعلم ومراعاة قدراتهم وحاجتهم واستعداداتهم ، بل يحتاج أن يكون اتصاله بالطلبة أوسع ، وتفاعله مع المعلم أوثق .

**ب- الانتقال من المعرفة إلى تنمية أنشطة التفكير :**

حيث يبرز هنا دور المشرف التربوي في تقييم وضع المناهج ومساهمته في إعداد المعلمين

**ج- الانتقال من تقييم معلومات المدرس إلى بناء نظام قيمي لديه :**

<sup>1</sup> إعداد المشرف والمطور التربوي الدكتور / مسعد محمد زياد

وهذا يتطلب أن يقتسم المشرف التربوي هذا الميدان ليساعد المدرسين على تجاوز المشكلات التي يواجهونها في عملهم حينما يركزون على مخاطبة عقول الطلاب ويتجاهلون جوانب حياتهم الوجدانية والاجتماعية والحس الحركية .

#### **د - الانتقال من تقييم المدرسة إلى تفاعلها مع البيئة :**

فالمبادئ التربوية الأساسية تنظر إلى التربية باعتبارها عملية متكاملة ، ولذلك فإن الفصل بين مهام المشرفين التربويين المتخصصين بموضوعات الدراسة المختلفة يؤكد الابتعاد عن الانقسام إلى أحوال المدرسة والجوانب الإدارية فيها ، وهي عوامل هامة في نجاح العمل التعليمي التعلمى أو في فشله .

#### **ه - الانتقال من دراسة المدرسة إلى النظام التعليمي وعلاقاته بغيره :**

فالمعلم في المدرسة لا ينطلق إلى عمله من فراغ ، وإنما من نظام تعليمي عام يتصل بأنظمة المجتمع الأخرى سياسة واقتصادية ودينية واجتماعية عامة . ولا يمكن للمشرف التربوي أن يقدم مساندة للعمل التعليمي التعلمى وكأنه لا يتأثر بالنظام التعليمي بشكل عام وأنظمة المجتمع الأخرى .

#### **تتلخص مهام المشرف التربوي فيما يلي :**

##### **أولا - تهيئة المعلمين الجدد لعملهم :**

يتم إعداد المعلمين للمهام التعليمية في كليات إعداد المعلمين ، ويتم تدريبيهم على مطالب العمل ميدانيا أثناء الدراسة . ولكنهم من ناحية عملية يواجهون مشكلات حقيقة عندما يباشرون أعمالهم الفعلية في المدارس التي يتعينون للعمل فيها ، وتقع على جهاز الإشراف التربوي بالتعاون مع إدارة المدرسة مسؤولية المعلمين الجدد لعملهم .

##### **ثانيا - عقد الدورات للمعلمين أثناء الخدمة :**

يتصل المشرف التربوي يوميا بالميدان في هذه المدرسة أو تلك ، ويطلع على جوانب العمل وعلى المشكلات التي يواجهها المعلمون ، وعلى جوانب النقص في الخدمات التعليمية المقدمة للتلاميذ وعلى ضوء ذلك يستطيع المشرفون التربويون ، وبجهد تعاوني اقتراح بعض الدورات التي تعالج جوانب الضعف التي يلاحظونها .

##### **ومن هذه الدورات ما يلي :**

- ١ - دورة لاستخدام الحاسوب الآلي في التعليم .
- ٢ - دورة لتعليم معلمي المرحلة الأساسية استخدام أسلوب المجموعات في التعليم .
- ٣ - دورة لتدريب المعلمين على إثارة اهتمام الطلبة بالأنشطة اللامنهجية .
- ٤ - دورة للمعلمين المشرفين على المكتبات المدرسية لتعريفهم بالأساليب المناسبة لتفعيل دور واجتذاب الرواد إليها .
- ٥ - دورة لتدريب المعلمين على ما يستحدث من الطرق الجديدة في التدريس .

- ٦ - دورة للمعلمين في القياس والتقييم التربوي لتحسين أداء المعلم في الاختبارات .
- ٧ - دورة لتدريب المعلمين على استخدام المواد الأولية المتوفرة في البيئة في لصنع الوسائل التعليمية .

### **ثالثاً - تنظيم اجتماعات مع المدرسين :**

وقد تأتي هذه الاجتماعات في مطلع العام الدراسي الجديد ، حيث يلتقي المشرف التربوي بمدرسي إحدى المواد ويناقش وإياهم المنهج الدراسي لهذه المادة والكتاب المقرر وكفاية دليل المعلم .

ويكون من ثمرات هذا الاجتماع إثارة انتباه المعلمين لبعض الجوانب الهامة في المنهج ، والوقت المناسب من الفصل الدراسي لتناول هذا الجاذب .

كما قد يأتي الاجتماع بمناسبة اقتراب موعد الامتحانات النهائية ، واجتماع آخر بعد انتهاء الامتحانات ، وقد يأخذ الاجتماع شكل ورشة عمل لتحليل الأسئلة التي استخدمها المعلمون .

### **رابعاً - العمل على تطوير المنهج :**

إن عملية تطوير المنهج ليست مهمة الإدارة العامة للمناهج بوزارة التربية والتعليم ، وإن كانت هذه الإدارة هي من ينظم عملية التطوير ، وتطوير المنهج ليس عملاً إفرادياً يقوم به المختص التربوي بل يأتي التطوير كثمرة لجهد مشترك يساهم في تحقيقه المشرف كقائد تربوي بالتعاون مع المعلمين الذي نفذوا توجيهات المنهج ميدانياً .

كما يساهم في العمل على تطوير المنهج الطلبة الذين تعايشوا مع الخبرات التي يتيحها المنهج وتدارسوا المعلومات والمعارف التي ركز عليها .

### **خامساً - عرض نتائج المحاكاة في إدارة الصفوف :**

إن نجاح عمل المعلم في داخل غرفة الصف يتأثر بشكل كبير بنجاحه في إدارة الصف ، فلا يكفي أن يكون المعلم متعمقاً في مادة تخصصه ، وأن يكون المنهج حديثاً ومتطوراً ، كما لا يكفي اعتماد طرق متميزة في التدريس واستخدام وسائل نافعة إن لم يجد المعلم سبيلاً إلى إدارة الصف بطريقة فعالة . ويستطيع المشرف التربوي من خلال زيارته الميدانية أن يتعرف على المعلمين الذين يكونون قدوة في هذا الأمر ، ويعقد بعد كل حصة حلقة لمناقشة الاستراتيجيات التي اتخذها المعلم ويقدم تفسيراً لكل إستراتيجية بما يساعد على توليد القناعات بالأخذ بمثل هذه الاستراتيجيات في العمل .

### **سادساً - المشاركة في اختيار المعلمين وتوزيعهم على المدارس :**

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

## سابعاً تشجيع المعلمين على تجاوز إطار الكتاب المدرسي المقرر لتحقيق أهداف المنهج :

كثيراً ما يميل المعلمون إلى الالتزام الحرفي بالنصوص الواردة في الكتب المدرسية المقررة ، باعتبارها مواد تعليمية منتقاة بحذر وعناية تبعدهم عن الواقع في الأخطاء المحتملة وهذه النصوص هي نماذج تمثل متطلبات المنهج ، ولكنها لا تعكس كل مقوماته وإذا كان المعلم يتلزم بحرفيات الكتاب المقرر ولا يجد من يثير اهتمامه بالمواد التعليمية المساعدة على استكمال تحقيق أهداف المنهج خارج إطار الكتاب المدرسي يكون قد أفل أمام التلاميذ باباً واسعاً من أبواب تحصيل المعرفة واكتساب الخبرة .

ولذلك يلجأ جهاز الإشراف إلى إعداد مواد تعليمية متنوعة : يتصل بعضها بالاكتشافات والمخترعات الحديثة ، ويتصل بعضها بالنماذج المتنوعة للإنتاج ، ويتناول بعضها الآخر الأحداث ويطرح بعضها للنقاش طبقاً لما يستحوذ على اهتمام الناس في المنطقة التي توجد فيها المدرسة .

## ثامناً- العمل على تكامل عمل المشرف بين الإدارة والميدان في العمل :

استثمار دور المشرف التربوي لموقعه كحلقة اتصال بين الإدارة والميدان في العمل على تكامل دوريهما لأن له أهمية باللغة في توفير التغذية الراجعة للعاملين في الأنشطة المختلفة في مجال التربية والتعليم ، على مستوى التخطيط والتنظيم والقيادة والتطوير والتقويم والعلاقات مع البيئة المحلية .

### مهام عامة (تخطيطية وإدارية) <sup>١</sup>

- ١- إعداد خطة إشرافية شاملة تلم بجميع الجوانب التربوية ، ووضعها في صورة مراحل متباعدة ، على أن يحدد لكل مرحلة أهدافها ، ومحتوها بالوسائل والأنشطة الازمة لتحقيقها ، والزمن المحدد لها ، وتقويمها .
- ٢- الاطلاع على التعليمات واللوائح الإدارية ذات العلاقة بالعمل التربوي والتعليمي ، والتي تهم المشرف التربوي وتعيينه في أداء عمله الميداني .
- ٣- دراسة لائحة الاختبارات والتعميم الخاص بها ومتابعة تفيذها ، وإمداد المعلمين بالتوجيهات الازمة التي تعينهم على أداء عملهم عند وضع الأسئلة ذات المواصفات الجيدة
- ٤- دراسة التقارير الإشرافية السابقة دراسة تحليلية ، بهدف تعرف أنماط السلوك التعليمي الذي يحتاج المعلم إلى تطويره وتحسينه .
- ٥- مراجعة التوجيهات الفنية للمشرفين السابقين ، حتى لا يحدث تكرار لها ، وحتى يبدأ من حيث انتهى إليه سابقوه .
- ٦- إعداد النشرات التربوية وتعيمها على المدارس ، والتي تشتمل عادة على توجيهات محددة لتلافي سلبيات الأعوام السابقة .

<sup>١</sup> مهام الإشراف التربوي / عبد الوهاب الدار

- ٧- مقاولة المعلمين الجدد ، والتعرف عليهم ، والإلمام بظروفهم ، وتزويدهم بالتجيئات الازمة وتوزيعهم على المدارس .
- ٨- التأكيد من توافر الطاقة البشرية الازمة للمدارس ، وتناسب المهام المسندة إلى كل منهم .
- ٩- حثّ مديرى المدارس والمعلمين على تدارس جميع اللوائح والأنظمة والتعاميم والنشرات التربوية وتقديرها والعمل على تطبيقها والتوعية بها .
- ١٠- دراسة صلاحية المبنى ، ونظافته ، وسعة غرفه .
- ١١- الاشتراك في المقابلات الشخصية للأعمال القيادية ، ( مدير مدرسة أو وكيل أو أي عمل إداري يتطلب ذلك ) .
- ١٢- الإسهام في معالجة المشكلات التربوية في المدارس بالتعاون مع المعلمين ومع الإدارة .
- ١٣- متابعة المستحدثات والتجارب الرائدة التي تتفذ في المدارس وتعتمد عليها .
- ٤- إجراء البحوث والدراسات التربوية الموجهة نحو تحسين العمل التربوي .
- ٥- دراسة نتائج اختبارات العام السابق ، وتعرف نواحي القصور وأسبابها ، واقتراح الحلول لمعالجتها والإفادة منها .

#### **مهام فنية<sup>١</sup> :**

- الطالب هو محور العملية التعليمية وهدفها الأول ، وعلى المشرف التربوي أن يوجه عملية التعليم وجهود المعلمين نحو تحقيق الآتي :
- (١) العناية بالنمو المتكامل للطالب ( دينياً وعلمياً وعملياً واجتماعياً ... الخ ) وعدم الاقتصار على النمو المعرفي فقط .
  - (٢) العناية بالفروق الفردية ومراعاتها في التدريس وفي المناقشات والاختبارات ، ورعاية الموهوبين ورعايتها موهابتهم ، ورعاية المتأخرین ومساعدتهم .
  - (٣) إقامة علاقة طيبة مع الطلاب وتقدير مشكلاتهم ، والعمل على حلها بأسلوب تربوي راق .
  - (٤) تبني حواجز ايجابية لتحقيق انصباط الطلاب ، وملاحظة مدى التزامهم وانتظامهم ، والعمل على تعديل سلوكهم .
  - (٥) غرس قيمة العمل التطوعي وتنمية جانب المبادرة الذاتية والإيجابية في نفوسهم .
  - (٦) تنمية الثقافة العامة لدى الطلاب ، وإشراكهم في بحث القضايا المهمة ، والاستماع إليهم برحابة صدر وسعة افق .
  - (٧) مكافأة المجتهد الجاد الملائم المنتج من الطلاب .
  - (٨) تبني قيم تحقق واقعية التعلم لدى الطالب ومنها الاعتزاز الديني والانتماء الوطني ، وقيمة العلم للإنسان ... الخ .

#### **مهام تتعلق بتقدير المعلم :**

ويقوم المشرف التربوي بتقدير المعلم من الجوانب التالية :

<sup>١</sup> منتدى: إدارة التعليم بمحافظة القنفذة - منتدى الإشراف التربوي - مهام المشرف التربوي

- ١) إعداد الدروس إعداداً منتظماً متكاملاً ، يراعي أصول الإعداد وتقنياته .
- ٢) التمهيد للدرس، وربط مكونات الدرس السابق بمعطيات الدرس الجديد وتهيئة الطالب له .
- ٣) تناول الدرس بأسلوب يحقق الأهداف المرغوبة .
- ٤) قياس استجابة الطالب للمادة الدراسية ، ومدى قدرتهم على ربط المادة الدراسية بالحياة وواقع المجتمع .
- ٥) قياس استخدام المعلم للوسائل التعليمية ، وتوظيفها ، وتنويعها بما يحقق الأهداف المرجوة منها .
- ٦) قياس مراعاة المعلم للفروق الفردية بين الطالب (في الميول والاتجاهات والاحتياجات والقدرات) مع توزيع جهوده على الطالب بشكل متوازن .
- ٧) تدريب الطالب على التفكير العلمي ، والعمل على استفادتهم من الأعمال التحريرية والواجبات المنزلية وحثهم على اهتمامهم بالقراءة والاطلاع .
- ٨) كفاية المعلم العلمية وثقافته العامة وحرصه على التجديد والابتكار .
- ٩) استخدامه للأساليب التقويمية المناسبة التي تظهر مستوى الطالب الحقيقي من الناحيتين التحصيلية والسلوكية .
- ١٠) تعاونه مع إدارة المدرسة ، والآباء والطلاب ، وجهوده في النشاط المدرسي وخدمة البيئة المحلية .
- ١١) اهتمامه بظهوره العام وحرصه على استثمار وقته بما ينفع طلابه .

#### **مهام تتعلق بالمناهج الدراسية والكتب وطرق التدريس :**

- ١) دراسة اللوائح والتعاميم والتوجيهات الصادرة من الجهات المسئولة في وزارة المعارف ، بشأن المناهج الدراسية ، لمتابعة تنفيذها بكل دقة وعدم الخروج عنها .
- ٢) الإلمام بالمقررات وأهدافها في المراحل والصفوف المختلفة ، خاصة عندما يتعرض بعضها للحذف أو الإضافة أو التصحيح ، وإبلاغ المعلمين بذلك في الوقت المناسب .
- ٣) تبصير المعلمين بأمثل الطرق في تدريس الموضوعات المختلفة ، بحيث يختار المعلم الطرق المناسبة لكل درس أو وحدة أو مادة دراسية ، بما يتفق مع طبيعتها ويتلاءم مع قدرات الطالب فيها .
- ٤) تكليف بعض المعلمين ذوي الخبرة والكفاءة تنفيذ نماذج لبعض الدروس (دروس توضيحية نموذجية) ، يحضرها مجموعة من المعلمين في مدرسة واحدة أو عدد من المدارس المختلفة ، لتبادل الخبرات بين المعلمين .
- ٥) مطالبة المعلمين بوضع خطة منظمة هادفة لمراجعة موضوعات المنهج الدراسي المقرر في نهاية كل وحدة دراسية أو فصل دراسي ، وإرشادهم إلى الأساليب الصحيحة للمراجعة .
- ٦) إعداد الدراسات والتقارير عن المناهج الدراسية من حيث ( أهدافها ومحتها وأنشطتها ) والعمل على رفعها إلى جهات الاختصاص بالوزارة .

### **- مهام تتعلق بالوسائل والتجهيزات المدرسية :**

- ١) الاطلاع على قائمة الوسائل التعليمية التي تصدرها الجهات المختصة في وزارة المعارف ، وتوزعها على المدارس على اختلاف مراحلها ، لمعرفتها والإفادة منها .
- ٢) حصر الوسائل التعليمية الموجودة في المدارس ، لمعرفة نواحي العجز والزيادة ، ثم تصنيفها والتوجيه إلى كيفية استخدامها وصيانتها .
- ٣) تدريب المعلمين على استخدام الأجهزة الحديثة الخاصة بالمادة وصيانتها .
- ٤) العمل بالتعاون مع جهة الاختصاص في إدارة التعليم - على تزويد المكتبات المدرسية بالكتب المفيدة للطلاب والمعلمين ومتابعة تنظيم المكتبات والدعوة إلى الإفادة منها ، مع إبلاغ الوزارة باللاحظات الخاصة بالمكتبة .
- ٥) توجيه المعلمين إلى الاستفادة من جهود الطلاب الفردية والجماعية في إنتاج بعض الوسائل البسيطة في جماعات النشاط المدرسي ، ومنح المتفوقين جوائز تقديرية ، او التنوية بجهودهم والإشادة بها في الاصطفاف الصباحي .

### **مهام تتعلق بالتدريب :**

- ١) اقتراح البرامج التدريبية الالزمة للمعلمين ، وذلك بعد دراسة وتحليل واقعهم المهني ، وتحديد المهارات التي يمكن تطويرها عن طريق التدريب .
- ٢) المشاركة في ترشيح المعلمين للالتحاق بالبرامج التدريبية .
- ٣) إلقاء المحاضرات والتدريب العملي حسب التخصص .
- ٤) تقويم البرامج التدريبية وتقديم الاقتراحات الهدافة ، لتطوير أسلوب العمل فيها والاستفادة القصوى منها .
- ٥) متابعة المعلمين الذين حضروا برامج تدريبية وتوجيههم للاستفادة مما تدرّبوا عليه وتقديم اثر التدريب على أدائهم .

### **مهام تتعلق بالأنشطة المدرسية :**

- ١) توجيه المعلمين إلى أهمية النشاط المدرسي وضرورته ، لنمو الطلاب نمواً متكاملاً ، وإعدادهم إعداداً تربوياً سليماً .
- ٢) دراسة أنواع النشاطات الخاصة بالم المواد في جميع الصنوف الدراسية مع المعلمين بهدف وضع خطة عملية للتنفيذ .
- ٣) توجيه المعلمين إلى المشاركة الفاعلة في الإشراف على البرامج المختلفة للأنشطة المدرسية ومنها ( برامج الإذاعة والصحف وعمل الوسائل والمسابقات الثقافية ... الخ ) وتوجيه هذه النشاطات لخدمة المادة ونشاطها التربوي والتعليمي .
- ٤) توجيه المعلمين إلى الاهتمام بتوثيق خطوات النشاط الذي يتولى كل منهم الإشراف عليه في ضوء محاضر وتقارير ورسوم وإحصاءات .

٥) مساعدة المدارس على وضع الترتيبات الازمة لإعداد المعرض السنوي العام ، والإشراف على إخراجه بالصورة المناسبة .

#### **مهام تتعلق بالاختبارات :**

- ١) توعية المعلمين بما تضمنه اللائحة العامة للاختبارات ، والمذكرة التفسيرية لها ، وكل ما جد من تعاميم تتعلق بها ، ودراسة ما طرأ من تعديلات عليها .
- ٢) إيضاح أساليب تقويم الطلاب بحيث يعطي هذا التقويم صورة صادقة عن تحصيل الطلاب وسلوكهم .
- ٣) الاطلاع على دفاتر إعمال السنة والاختبارات ، للاطمئنان على دقة تقويم المعلم لأعمال الطلاب ونشاطاتهم .
- ٤) إعداد توجيهات خاصة بالاختبارات تتضمن الموصفات الفنية للأسئلة في المراحل الدراسية المختلفة . وإرشادات خاصة بالتصحيح وتوزيع الدرجات والمراجعة والرصد في الكشوفات .
- ٥) دراسة نتائج الاختبارات وتقويمها ووضع الخطط العلاجية المناسبة لها .

#### **وعند البعض تتلخص مهام المشرف التربوي بما يلي:**

المشرف التربوي هو خبير فني، وظيفته الرئيسية مساعدة المعلمين على النمو المهني وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الفنية لتحسين أساليب التدريس، وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة مما يستلزم منه معرفة (أصول التربية الإسلامية ونظريات التعلم وطرق التدريس والقياس والتقويم ومهارات الإدارة والاتصال والتعامل مع وسائل التعليم حسب اختصاصه).

## **الفصل التاسع**

### **أساليب ووسائل الإشراف التربوي**

#### **الأسلوب :**

يقال للسُّطُر مِن النَّخْلِ: أَسْلُوبٌ. وَكُلُّ طَرِيقٍ مُمْتَدٌ، فَهُوَ أَسْلُوبٌ. قَالَ: وَالْأَسْلُوبُ الْطَرِيقُ، وَالْوَجْهُ، وَالْمَذَهَبُ؛ يَقُولُ: أَنْتُمْ فِي أَسْلُوبٍ سُوءٍ، وَيُجْمَعُ أَسْلَابِي. وَالْأَسْلُوبُ الْطَرِيقُ تَأْخُذُ فِيهِ، وَالْأَسْلُوبُ، بِالضَّمْنِ: الْفَنُ؛ يَقُولُ: أَخَذَ فَلَانٌ فِي أَسْلَابٍ مِنَ الْقَوْلِ أَيْ أَفَانِيَّ مِنْهُ.

#### **الإشراف :**

أشرفت الشيء : علوته ، وأشرفت عليه : اطلعت عليه من فوق ، والإشراف : الحرص والشفقة .

#### **التربية :**

التربية في اللغة تعني الرعاية والعناء والتنشئة والنمو والإصلاح ( بشخصية الإنسان من جميع الجوانب ، وفي كافة مراحل الحياة ).

### فإن تعريف أسلوب الإشراف التربوي<sup>١</sup> :

هي النشاطات الإشرافية الفردية والجماعية ، العلمية والعملية التي تستخدم من أجل تقويم المحتوى والأداء ، وتحقيق النمو العلمي والمهني ، وتحسين التعليم والتعلم ، وتحقيق الأهداف المرجوة.

### وهناك تعريف آخر<sup>٢</sup> :

مجموعة من أوجه النشاط يقوم بها المشرف التربوي والمعلم والتلميذ ومديري المدارس من أجل تحقيق أهداف الإشراف التربوي وكل أسلوب من أساليب الإشراف التربوي ما هو إلا نشاط تعاوني منسق ومنظم ومرتبط بطبيعة الموقف التعليمي ومتغير بتغيره في اتجاه الأهداف التربوية المنشودة.

ويلاحظ<sup>٣</sup> أنه ليس هناك أسلوب واحد يستخدم في الإشراف التربوي يمكن أن يقال عنه أفضل الأساليب التي تستخدم في جميع المواقف والظروف فإن كل موقف تعليمي يناسبه أسلوب من الأساليب، كما أنه قد يستخدم في الموقف التعليمي الواحد أكثر من أسلوب، لذا يمكن القول أنه ينبغي على المشرف التربوي تنويع أساليبه الإشرافية بناءً على طبيعة الموقف التعليمي والفرق الفردية بين المعلمين واحتياجاتهم التربوية والإمكانات المتاحة.

### أسس اختيار الأسلوب الإشرافي<sup>٤</sup> :

وإخيار الأسلوب المناسب على المشرف التربوي الاعتماد على مقومات أساسية منها:

- ١- شمول الأسلوب الإشرافي في الخبرات تسهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية والتربوية ونمو المعلمين المهني.
- ٢- ملائمة الأسلوب الإشرافي لنوعية المعلمين من حيث الخبرات والقدرات والإعداد والخصائص.
- ٣- ملائمة الأسلوب الإشرافي للمواقف التعليمي وتحقيقه للهدف الذي يستخدم من أجله.
- ٤- أن يتم التخطيط للأسلوب الإشرافي وتقويمه بالتعاون بين المعلمين والمشرفين.
- ٥- مرونة الأسلوب الإشرافي ليراعي ظروف المعلم والمشرف والبيئة المحلية.
- ٦- أن يكون المحور الرئيسي التي تدور حوله أساليب الإشراف في المشكلات التي تواجه المعلمين والإسهام في حلها.

١ دليل مفاهيم الإشراف التربوي ٤٢٧/١ ص ٢٥

٢ عطوي ٢٠٠١م، ص ٢٧١

٣ وزارة المعارف، دليل المشرف التربوي ١٤١٩هـ، ص ٥٨

٤ أساليب الإشراف التربوي الحديثة .. أنواعها ومميزاتها وأهدافها الكاتب: المهندس أمجد قاسم، و ما ذكره متولى (١٩٨٣م) "ص ٢٨٦، ٢٨٧ ص ٢٨٧"

٧- أن يؤدي تطبيق أساليب الإشراف المختارة إلى المشاركة الإيجابية للمعلمين والعمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية.

**إضافة<sup>١</sup>:**

٨- إشراك بعض المعلمين في الحقل التربوي من خبراء وإداريين في اختيار الأسلوب الإشرافي وتخطيطه وتنفيذه.

٩- ثقة المشرفين بقدرة المعلمين على النمو وإدراكهم لأهمية الأسلوب الإشرافي الذي يختارونه وقدرتهم على استخدامه.

وقد نالت<sup>٢</sup> الأساليب الإشرافية اهتماماً كبيراً بسبب التطورات التي طرأت على مفهوم الإشراف التربوي وظهرت أساليب أكثر فعالية وعناية لما تحققه من أهداف رئيسية تتركز في تحسين العملية التربوية وتساعد المعلمين على النمو المهني ويفترض<sup>٣</sup> في المشرف التربوي أن يكون مدركاً لكافة الأساليب والطرق التي يمكن أن تساعد المعلمين على التغيير والتطوير والسير نحو الأفضل وأن يكون منطلق اختيار الأسلوب المعين ما يستلزم الموقف الإشرافي بكل أبعاده فالمشرف التربوي إنسان مبدع قادر على استعمال الأساليب والوسائل التي يراها مناسبة في ظروف معينة مع أشخاص معينين ولديه إمكانية التبديل والتعديل في هذه الأساليب بالشكل الذي يتطلبه الموقف التربوي ويستطيع المشرف التربوي الذي يقود عملية إحداث التغيير والتطوير التربوي أن يمارس الأساليب الجديدة تبعاً للمواقف التعليمية الطارئة ما دام هدف هذه الأساليب هو تحسين البرنامج التعليمي من ناحية وتحسين أداء المعلمين من ناحية أخرى

**بعض أساليب الإشراف التربوي:**

عرض موجز لأهم وأبرز الأساليب الإشرافية:

**أولاً: الزيارات الصيفية:**

إن من أهم وسائل وأساليب الإشراف التربوي الزيارة الفصلية، والتي يجب التخطيط والاستعداد التام لتطبيقها سعياً لنجاحها.

**مفهومها<sup>٤</sup>:**

الزيارة الصيفية هي أحد أساليب الإشراف التربوي الفعالة التي تمنح المشرف التربوي الفرصة ليرى على الطبيعة سير عمليتي التعليم والتعلم ليرى التحديات التي تواجه المعلمين في تدريسيهم والإطلاع على الطرق والأساليب المستخدمة في تعليم التلاميذ واكتشاف

١ إضافة الخطيب وأخرون (١٤٠٧هـ) إلى ما أشار إليه حكمت البزار.

٢ السلمي ١٤٢١هـ، ص ٣٧

٣ الخطيب وأخرون ١٤٠٧هـ، ص ٢٢٤، ص ٢٢٥

٤ المنيف ١٤١٨هـ، ص ١٩

المهارات والقدرات والمواهب التي يتميز بها المعلمون للاستفادة منها وتنمية جوانب القصور وتحديد نوعية العون التربوي الذي يحتاجه المعلم لتحسين مخرجات التعليم.

### **أهمية التخطيط للزيارة الصيفية :**

والزيارة الصيفية جزء مهم من عملية الإشراف التربوي ، والتخطيط لها عامل أساس لنجاحها. و فعلها بدون تخطيط مسبق ، وتأديتها بشكل ارتجالي وعشوائي يسبب فشلها وفقدان مصاديقها ، وقد تؤثر على المعلم بطريقة عكسية.

ويجب على المشرف التربوي أن يضع أهدافاً لكل زيارة يقوم بها للمعلم. إذ أن القيام بالزيارة دون وجود هدف محدد وواضح يعوق العملية الإشرافية، ويحد من تحقيق الفائدة المرجوة من الزيارة الصيفية، بل ويحولها إلى عملية مراقبة وبحث عن الأخطاء لما يجري في غرفة الصف والتي في الغالب ما تكون عرضية. وهذا ما يدعوه كثيراً من المعلمين للتذمر من أن عمل المشرف أصبح عملاً تقنيشياً لا إشرافيأ، فليس له هم إلا تصييد الأخطاء. إن هناك فرق كبير بين المشرف الذي يدخل الفصل وليس في ذهنه شيء محدد إلا مراقبة المعلم والوضع في الفصل، وبين المشرف الذي يدخل الفصل وقد حدد خطة ، ووضع في ذهنه أهدافاً محددة وواضحة لما سيقوم به في هذه الزيارة، وسجل ذلك في سجله، ويستحسن أن يكون قد اطلع المعلم على تلك الأهداف مسبقاً.

### **فمثلاً :**

تكون الزيارة للاطلاع على مهارة المعلم في عرض الدرس، أو جزء منه، أو استخدام وسيلة ما، أو ملاحظة مستوى الطالب في الفصل، أو غير ذلك. أي أن المراد أن المشرف يركز في زيارته على شيء محدد ، وأن يخرج من الفصل وقد كون في ذهنه انتباعاً واضحاً عنه، بحيث يطرحها للنقاش مع المعلم فيما بعد. وتكون تلك الأهداف أهدافاً مرحلية لأهداف أبعد منها في عملية الإشراف.

### **أهدافها<sup>١</sup> :**

الزيارة الصيفية عملية تحليله توجيهية تقويمية تعاونية بين المشرف التربوي والمعلم وتشكل جانباً هاماً من أنشطة التربية العملية، خاصة إذا ما وظفها المشرف التربوي توظيفاً جيداً وأعطهاها من وقته وجهده ما تستحق

### **وفيما يلي أبرز الأهداف التي يمكن تحقيقها خلال الزيارة الصيفية :**

- ١- معرفة مدى ملائمة المواد الدراسية لقدرات التلاميذ وحاجاتهم وتمكنهم من استيعابها وفائدتها في تحقيق أهداف التربية.
- ٢- الإطلاع على الطرق والأساليب المستخدمة في تعليم التلاميذ ومدى صلاحتها وملاءمتها لسيكولوجية التعلم.

<sup>١</sup> وزارة المعارف، دليل المشرف التربوي ١٤١٨هـ، ص ٦٠

- ٣- التعرف على الوسائل المستخدمة في تقويم نتائج التعليم وفي الكشف عن صعوبات التعلم وتشخيصها وعلاجها.
- ٤- اكتشاف الأخطاء والمشكلات والصعوبات المشتركة بين عدد من المعلمين لجعلها موضوعاً لاجتماع يدعو إليه المشرف لتدارسها وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- ٥- مساعدة المعلمين في تقويم أعمالهم ومعرفة نواحي القوة والضعف في تدريسهم وحل المشكلات الخاصة التي يعانون منها ورفع مستوى أدائهم لمهامهم.
- ٦- اكتشاف<sup>١</sup> حاجات المعلمين ومميزات كل منهم والقدرات والمواهب التي يتمتع بها للاستفادة منها على أفضل وجه.
- ٧- ملاحظة الموقف التعليمي والفعاليات التربوية بصورة طبيعية.
- ٨- ملاحظة أثر المعلم في تلاميذه والوقوف على مدى تقدمهم.
- ٩- معرفة مدى استجابة المعلمين ومدى ترجمتهم للأفكار المطروحة في الزيارات السابقة.
- ١٠- الوقوف على حاجات الطلاب والمعلمين الفعلية والتخطيط لتنبيتها.
- ١١- توثيق علاقة المشرف التربوي بالميدان لأخذ الواقع بعين الحسبان عند تخطيطه لبرامج الإشراف بغية أغذاء البرنامج بما يفيد المعلمين في تأدية واجباتهم.
- ١٢- زيادة رصيد المشرف التربوي<sup>٢</sup> من المعرفة وإنماء خبراته بما يطلع عليه من أساليب جديدة ونشاطات فاعلة وتجارب مبتكرة.

### القيام بالزيارات الصيفية :

تعتبر زيارة المشرف التربوي للمعلم في صفة<sup>٣</sup> من الأساليب الفردية المباشرة في الإشراف والتوجيه ، ولعل هذه الوسيلة من أقدم أساليب المتابعة والتقييم التي لجأت إليها إدارات التعليم ، والزيارة الصيفية بصورةها المباشرة تساعد المشرف على الإطلاع على عملية التعلم والتعليم كما تسير بصورةها الفعلية ولا تتوقف عند حدود الحديث عنها . وتعطي الزيارة الصيفية فرصة للمشرف للإطلاع على عمل المعلم وعمل الطلاب والبيئة التي يعملون فيها والوسائل والأدوات التي تستخدم في التعليم ولذلك نجد أنظمة تعليمية كثيرة تعتمد الزيارة الصيفية كوسيلة أولى للإشراف والتوجيه .

### أنواع الزيارات :

#### ١- الزيارة الماجنة للمعلم :

وهي قليلة الحدوث في الوقت الحالي ، ونادرًا ما تكون مقررة في خطة التوجيه ، وإنما تنشأ الحاجة إليها عندما يكثر التذمر من أحد المدرسين من إدارة المدرسة أو الطلبة وأولياء الأمور ، فيقوم المشرف بمثل هذه الزيارة مرة أو أكثر لدراسة أحوال المعلم والتأكد من

١ الخطيب وأخرون ١٤٠٧هـ، ص ١٣٣ ص ٢٣٤

٢ وزارة المعارف، دليل المشرف التربوي ١٤١٩هـ، ص ٦١

٣ إعداد المشرف والمطور التربوي الدكتور / مسعد محمد زيد

صحة الشكوى المرفوعة ضده . فهذه الزيارة تفتيشية وليس توجيهية ، وهي لا تخدم المعلم كما لا تخدم عملية التعليم بصورة مباشرة .

**إضافة :**

و جاء<sup>١</sup> إن الزيارة المفاجئة : هي الزيارة التي يقوم بها المشرف دون إشعار أو إتفاق مسبق وترتبط هذه الزيارة في أذهان المعلمين بعمارات التفتيش وهذا النوع يتناقض مع المفهوم الحديث للإشراف التربوي ويهدم جسور الثقة بين المشرف والمعلم .  
ولكن<sup>٢</sup> لا يأس على الإطلاق من قيام المشرف التربوي بمفاجأة المعلم في أي وقت يشاء ، إذا أنه من المفروض أن يظل المعلم في حالة واحدة من الاستعداد للعطاء التربوي الجزيل وأن يكون المشرف الحقيقي عليه هو ضميره وفي هذه الحالة يجب على المشرف التربوي أن يراعي الأصول المتعارف عليها في الزيارات الصافية .

## **٢- الزيارة المبرمجية في خطة الإشراف التربوي :**

وهي زيارة تخدم غرضين أولهما حق المعلم في الحصول على خدمة التوجيه وثانيهما تقويم عمل المعلم .

ولقد قيل<sup>٣</sup> إنها الزيارة المرسومة أو المتفق عليها أو المخطط لها ، وهذه الزيارة تتم بناءً على تخطيط مسبق بين المشرف التربوي والمعلم ويتم تحديد موعدها بالتشاور بين المشرف فيما بينهم وبالتالي يحاول المعلم تحسين أدائه أو إبراز قدراته الحقيقة وتقديم أفضل ما عنده وهذا النوع من الزيارات هو الذي ينادي به الإشراف الحديث لأنه يقوم على التشاور والتعاون .

## **٣- الزيارة المطلوبة أو القائمة على الدعوة :**

وهذه الزيارة نوعان<sup>٤</sup> :

### **١) زيارة طلبية من المعلم أو مدير المدرسة :**

وهي زيارة بناء على طلب المعلم أو مدير المدرسة بسبب حاجة المعلم للمساعدة في موقف تعذر على المعلم إيجاد حل له .

وجاء أنها تكون بناءً على طلب من مدير المدرسة أو من المعلم ، وهذه تتطلب نوعاً من المعلمين بلغوا درجة من النضج بحيث لا يخجل أحدهم من طلب المساعدة إذا احتاج إليها للتشاور حول موقف تعليمي معين أو حل مشكلة عارضة وفي مثل هذا الموقف لابد أن يكون هناك ثقة بين المعلم والمشرف .

### **٢) وإنما أن يطلبها المعلم المتمرس :**

١ وزارة المعارف، دليل المشرف التربوي، ١٤١٩هـ، ص ٦١

٢ طافش، ١٤٠٨هـ، ص ٥٧، ص ٥٨

٣ طافش، ١٤٠٨هـ، ص ٥٨، وزارة المعارف دليل المشرف التربوي، ١٤١٩هـ، ص ٦١

٤ طافش ١٤٠٨هـ، ص ٦٠

وتأتي ليعرض على المشرف التربوي بعض الخطط أو الأساليب الجديدة أو سجلات متابعة مبتكرة وهذا النوع من الزيارات نادرة لأنه يتطلب وجود علاقة زمالة خاصة ورفيعة قائمة على الاحترام المتبادل بين الأطراف المتعاونة للنهوض بالعملية التربوية. ومن إيجابيات الزيارة المطلوبة أنها تضفي على ارتباك المعلم فيما لو تمت الزيارة بصورة مفاجئة أو بصورة مخطط لها، ثم أن التركيز في مثل هذه الزيارات يكون حول نقاط معينة طلبتها المعلم، ولن يشعر بالحرج أو الاضطراب أن هو أخطأ

### **٣- زيارة طلبية من المشرف :**

وهي زيارة بناء على طلب المشرف بسبب حاجة المشرف للإطلاع على أسلوب مميز يتبعه المعلم بغرض نقل التجربة إلى مدارس أخرى .

#### **الإعداد للزيارة الصيفية :**

إن الإعداد الوعي للزيارة الصيفية يساعد على نجاحها ومن أبرز هذا الإعداد ما يلي<sup>١</sup> :

- ١- تحديد الهدف من الزيارة الصيفية بدقة.
- ٢- معرفة المساعدة التي سبق أن قدمت للمعلم الذي سيزور صفة لمعرفة ما إذا كان المعلم قد تطور وتحسن إلى الأفضل أم لا.
- ٣- مراجعة المشرف للنظريات والحقائق التربوية والعلمية التي ممكن أن يطبقها في هذه الزيارة.
- ٤- أن يحصل المشرف على معلومات عن الطلاب الذين سيزور صفهم.
- ٥- أن يقوم المشرف بالزيارة الصيفية في وقت ملائم وفي جو نفسي طيب وليحذر القيام بها وهو معكر المزاج لأنه في هذه الحالة لن يكون دقيقاً في ملاحظاته.
- ٦- أن يعقد المشرف التربوي لقاءً فردياً مع المعلم المزار بعد الزيارة مباشرة على أن يهتم خلاله بإبراز جوانب القوة لدى المعلم ويعمل على تعزيزها وعرض نقاط الضعف بأسلوب غير مباشر للعمل على تلافيها، وأن يترك للمعلم الفرصة لإبداء آرائه ومقترناته

#### **إضافة :**

- أ - مراجعة سجل الزيارات السابقة للمعلم لتقدير مدى استفادته من الزيارات .
- ب - مراجعة المعلومات والأراء التربوية التي يمكن أن تخدم غرض الزيارة .
- ج - الحصول على معلومات كافية عن المدرسة التي سيقوم المشرف بزيارتها .
- د - مراعاة الظروف المناسبة في توقيت الزيارة .

#### **إجراءات الزيارة الصيفية<sup>٢</sup> :**

- ١- يلتقي المشرف بالمدرس قبل بدء الحصة الصيفية .

١ عطوي، ٢٠٠١م، ص ٢٧٢، ص ٢٧٣

٢ إعداد المشرف والمطور التربوي الدكتور / مسعد محمد زياد

٢. يدخل المشرف برفقة المدرس الذي يقدمه للطلاب أو يترك المدرس يدخل صفة ، ويرتب الأمور لقدومه حين يحضر بعد دقائق مستاذناً بالدخول بوجه طليق غير متوجه .
٣. لا تظهر على الموجه أشكال الامتعاض أو التوتر أو الفلق إذا شاهد من المعلم ما يدعو لاستيائه .
٤. لا يقطّع الموجه المعلم ولا يتدخل في الدرس لأي سبب إلا إذا جرى الاتفاق بينه وبين المعلم مسبقاً على المساهمة والمشاركة .
٥. يستحسن أن يبقى الموجه في داخل غرفة الصف لحين انتهاء الحصة ، فخروجه من منتصفها قد يوحي للطلبة بنفوره من أسلوب المعلم أو باليأس من قدراته .
٦. إذا كانت الحصة الدراسية قد لقيت استحساناً من جانب المشرف أو الموجه يكون من المفيد أن يعبر عن رضاه وقوله بالكلام الصريح أمام التلاميذ تشجيعاً للمدرس وتعزيزاً له .
٧. كل زيارة صافية تنتهي بتقرير يتضمن ملاحظات المشرف على الحصة الدراسية .
٨. كل زيارة صافية لا يعقبها نقاش مع المدرس تتحول إلى عملية تقدير ليس أكثر وتقدير وظيفتها التوجيهية أهـ .

### **ثانياً - النشرات والمشاغل :**

والمشرف التربوي يستطيع أن يعمل على تجديد المعرفة عند المعلمين بتزويدهم بالنشرات والكتب الجديدة التي تتصل بموضوع عمل المعلم ، مثل التأكيد على وصول رسالة المعلم لكل واحد منهم ، ولا يقتصر الأمر على مجرد اقتطاع الاشتراكات . وقد يقوم المشرف بدراسة لبعض الإصدارات الحديثة من الكتب ذات الصلة واستخلاص الأفكار الهامة التي تطرحها وتوزيعها على المعلمين في منطقته للإطلاع وإبداء الملاحظات . وفي بعض الحالات يلجأ المشرف إلى أسلوب المشغل التربوي ، حيث يحدد المشرف سلفاً الخبرات التي سيتم تمرير المعلمين فيها وإشراكهم في معالجة موضوعاتها .

### **مفهومه<sup>١</sup> :**

هو نشاط تعاوني عملي لمجموعة من المعلمين تحت إشراف قيادات تربوية ذات خبرة مهنية واسعة يعمل فيها المشتركون أفراداً وجماعات في وقت واحد متعاونين تحت إرشاد منسق من أجل تجريب أحسن طرق التدريس أو دراسة مشكلة تربوية مهمة أو إنجاز عمل تربوي محدد مثل تحليل محتوى وحدات دراسية أو إنتاج وسيلة تعليمية معينة في مادة أو وحدة معينة لصف معين أو التخطيط للقيام بإحدى التجارب ... الخ .

### **أهدافه<sup>٢</sup> :**

- ١- إتاحة الفرصة للمعلمين لحل المشكلات التي تواجههم بأسلوب علمي .
- ٢- تنمية مهارات المعلمين وإكسابهم خبرات جديدة .

<sup>١</sup> متولي، ١٩٨٣، ص ٣٨١، وزاراة المعارف ، دليل المشرف التربوي، ١٤١٩هـ ، ص ٨٠  
<sup>٢</sup> المنيف، ١٤١٨هـ، ص ٢٢٢ ، ص ٢٢٣

- ٣- إكساب المعلمين خبرات جيدة في العمل التعاوني.
- ٤- تحقيق النشاط الإبتكاري داخل الورشة.
- ٥- وضع المعلمين في مواقف تساعد على إزالة الحاجز بينهم .
- ٦- إتاحة الفرصة للمعلمين لرفع روحهم المعنوية .
- ٧- تعريف المعلمين طرقاً وأساليب يستطيعون استخدامها في صفوفهم المدرسية.
- ٨- توفير الفرص للمعلمين لكي يتعاونوا مع غيرهم لإنتاج أدوات ووسائل تعليم مفيدة في تدريسهم .
- ٩- وضع المعلمين في موقف يستطيعون فيها تقدير جهودهم .

#### **خطوات إجراء المشغل التربوي:**

- ١- التخطيط التعاوني الجيد لموضوع المشغل ومكانه وزمانه ومواده التعليمية وأنشطته وأهدافه والتجهيزات الازمة لإنجاحه .
- ٢- الحرص على اختيار موضوعات لمعالجتها في المشغل تلبية حاجات المعلمين والميدان.
- ٣- تهيئة المعلمين وإقناعهم بأهمية المشكلة التي هي موضوع البحث وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة الفعلية في أنشطة المشغل .
- ٤- الإفادة من خبرات المعلمين أنفسهم وخاصة المبدعين منهم لما في ذلك من فائدة الآخرين .
- ٥- الاستعانة بذخيرة من ذوى الكفاءات العالية والخبرة الكافية في المواضيع المطروحة للبحث .
- ٦- وضع كل ما يحتاج إليه المشتركون في المشغل من المراجع والكتب والنشرات والمجلات تحت تصرفهم وفي أي لحظة .
- ٧- تقسيم المشاركون إلى مجموعات صغيرة واختيار رئيس ومقرر لكل مجموعة يتولى عرض ما توصلت إليه مجموعته بعد كل نشاط .
- ٨- ألا يزيد عدد كل مجموعة عن ستة معلمين وألا يزيد عدد المجموعات عن خمس مجموعات .
- ٩- أن يُعد المشرف التربوي نفسه بشكل جيد للمشاركة في المشغل حتى يشعر المعلمون أنهم يستقدون من المشغل لما في ذلك من ترغيب لهم في الاستمرار بحضوره .
- ١٠- إعداد وسيلة التقويم للمشغل التربوي عند الانتهاء منه ليكون بمثابة تغذية راجعة يستثمر نتائجها في التخطيط لبناء مشاغل تربوية جديدة .
- ١١- متابعة المشاركون في الميدان للتأكد من تحقيق أهداف المشغل التربوي .

#### **ثالثاً- المداولات الإشرافية التوجيهية الفردية والمجتمعات بالمعلم :**

<sup>١</sup> وزارة المعارف، دليل المشرف التربوي، ١٤١٩هـ، ص ٨٠، ٨١، وعطاوي ٢٠٠١م، ص ٢٩٢

إن المداولات التوجيهية الفردية بين المشرف التربوي والمعلم غالباً ما تكون الفائدة المرجوة منها محصورة بالمعلم الواحد ، ولكنها من ناحية سيكولوجية قد تترك أثراً فعالاً في تعديل مواقف المعلم تجاه مهنته على المدى الطويل ، وهذا الأثر له انعكاسات واسعة على المجموعات الكبيرة من الطلبة الذين يتأثرون بسلوك المعلم الواحد ، ولذلك فهو يستحق الجهد المبذول في خدمته عن طريق المداولات الفردية مع المشرف.

### **مفهومها<sup>١</sup> :**

المقصود بالمداولات الإشرافية هو ما يدور من مناقشات بين المشرف التربوي وأحد المدرسين حول بعض المسائل المتعلقة بالأمور التربوية العامة التي يشتراك في ممارستها سواءً كانت هذه المناقشات موجزة أم مفصلة، عرضية أو مرتبأ لها

### **أهدافها<sup>٢</sup> :**

- ١- تعرف اتجاه المعلم نحو مهنته والوقوف على آماله وميوله وكل ما يؤثر في عمله أو يعيق نموه .
- ٢- تهيئة المعلمين لتحمل المسؤولية وتقدير الظروف .
- ٣- تبادل الآراء والأفكار والخبرات، وذلك لأن المشرف يأخذ بقدر ما يعطي، ويشارك غيره الرأي، ويسمهم في إيجاد جو من المحبة وحسن الاستعداد لدى المعلم لقبول ما يقتربه.
- ٤- مساعدة المعلمين على معرفة ما لديهم من قدرات وموهاب و كفايات والتوصل إلى أفضل السبل لاستثمارها على الوجه الأكمل .
- ٥- مؤازرة اجتماعات المعلمين وتكميلها لأن هناك بعض القضايا التي تحتاج إلى مداولات إشرافية مع كل معلم على حده لتنضح الأمور الغامضة لديه .
- ٦- تقدير العاملين والتعبير عن شكرهم ومكافأتهم بالتركيز على الأعمال البناءة والجوانب المشرقة والجهود الموقفة
- ٧- إزالة الشكوك وتوضيح النقاط الغامضة لدى المعلمين .
- ٨- مساعدة المعلمين في التطلع إلى الثقة وإبداء الرغبة فيه حرصاً منهم على تكميل أنفسهم وعلاج أوجه القصور لديهم .
- ٩- أن ينمي المشرف التربوي<sup>٣</sup> في المعلمين الثقة بالنفس والأمل والطموح والحماسة والتصميم وقوة الإرادة والتي تعينهم على الإنتاج المثمر والعمل الجاد

### **١٠- إجراءاتها :**

- ١- أن تتم المداولة بين المشرف والعلم في وقت مناسب لكليهما، ويفضل أن تعقد بعد فترة وجيزة من الزيارة الصحفية بحيث تتيح للمشرف فرصة لبعده لها الإعداد المناسب.

١ الأفندى ١٩٧٦م، ص ١٢٩

٢ وزارة المعارف، دليل المشرف، التربوي ١٤١٩هـ، ص ٦٩

٣ الأفندى ١٩٧٦م، ص ١٣٤، ص ١٣٨، ص ١٣٠

- ٢- أن تكون في مكان هادئ يرتاح إليه المعلم ويؤمن فيه من كثرة المقطوعات.
- ٣- أن تتم مناقشة المعلم في لقاء فردي وأن يكون النقاش موضوعياً قائماً على تبادل الرأي والاحترام المتبادل.
- ٤- أن يقع المشرف التربوي المعلم بأهمية النقد الذاتي من أجل تعزيز ثقته بنفسه.
- ٥- أن يبدأ المشرف التربوي اللقاء بذكر الإيجابيات لأن ذلك أدعى إلى تعزيز ثقة المعلم بنفسه وتقبل ملحوظات المشرف وتنفيذ توجيهاته.
- ٦- أن يتتجنب المشرف إلزام المعلمين بالنظريات التربوية البعيدة عن التطبيق في الواقع الميداني.
- ٧- أن يغض المشرف الطرف عن الأخطاء البسيطة التي يمكن أن يتخلص منها المعلم بعد أن يشتت عوده في الميدان.
- ٨- أن يهتم المشرف<sup>١</sup> في أثناء النقاش بربط أداء المعلم بالنواتج التعليمية بغرض التوصل إلى أفضل الأساليب التعليمية وأكثرها فاعلية في تحقيق الأهداف

#### **رابعاً - الدروس التطبيقية النموذجية :**

قد يتخوف بعض المعلمين من تجربة الأفكار التي يطرحها المشرف التربوي ميدانياً في غرفة الصف ، وقد يتشكك بعضهم في إمكانية تطبيق الأفكار أصلاً ويعتبرها مجرد أطروحتات نظرية ، فيأتي الدرس التطبيقي على مجموعة من الطلبة أمام المدرسين دليلاً عملياً على إمكانية ترجمة الفكر إلى واقع ملموس . وتتلن الدرس التطبيقي بطبيعة الحال مناقشات تعزز القناعة في استخدام الأسلوب المتبعة فيه والاستراتيجيات التي اعتمد عليها

**مفهومها<sup>٢</sup> :**

الدرس التطبيقي هو نشاط علمي يقوم به المشرف التربوي أو أحد المعلمين المتميزين داخل أحد الصفوف العادلة وبحضور عدد من المعلمين وذلك لمعرفة ملائمة الأفكار النظرية المطروحة للتطبيق العلمي في الميدان أو التجرب طريقة تعليمية مبتكرة لمعرفة مدى فاعليتها أو شرح أساليب تقنية فنية أو استخدام وسائل تعليمية حديثة أو توضيح فكرة أو طريقة يرغب المشرف التربوي إقناع المعلمين بفاعليتها وأهمية تجربتها ومن ثم استخدامها.

**أهدافها<sup>٣</sup> :**

- ١- تعطي الدروس التطبيقية الدليل على إمكانية تطبيق الأفكار والأساليب التي يتحدث عنها المشرف.

<sup>١</sup> وزارة المعارف، دليل المشرف التربوي، ١٤١٩ هـ، ص ٧٠

<sup>٢</sup> طافش، ١٤٠٨ هـ، ص ٨١ ، وزارة المعارف، دليل المشرف التربوي، ١٤١٩ هـ، ص ٧٧

<sup>٣</sup> عطوي، ٢٠٠١م، ص ٨٨، ص ٢٨٩

- ٢- تتيح مناقشة الأفكار والصعوبات التي تعرّض عملية التطبيق وإمكاناته في مختلف الظروف.
- ٣- تزيد من ثقة المعلم بنفسه.
- ٤- اكتساب المعلمين مهارة استخدام أساليب مبتكرة مما يساعد وبالتالي على تطوير وتحسين أدائهم.
- ٥- تتيح مناقشة الأفكار والصعوبات التي تعرّض عملية التطبيق وإمكاناته في مختلف الظروف.
- ٦- توثيق الصلة بين المعلمين والمشرفين من خلال التعاون المشترك بين التخطيط والتنفيذ والتقويم مما يتاح الفرصة للتواصل الإيجابي بين المشرف والمعلمين.
- ٧- إتاحة الفرصة للمشرف التربوي لاختيار فعالية أفكاره وإمكانية تطبيقها في الظروف المتاحة

### خطوات إجراء الدرس التطبيقي<sup>١</sup>

- ١- التخطيط الجيد للدرس التطبيقي من حيث الأهداف والوسائل وقناة المعلمين بأهمية الدرس.
- ٢- أن ينظم الدرس لتوضيح فكرة محددة وواضحة وأن لا تفرض الدراس على المعلمين فرضاً بل يجب إقناعهم بضرورة هذا الدرس.
- ٣- المشاركة المباشرة للمشرف في مراحل الأعداد والتنفيذ والتخطيط.
- ٤- اختيار معلم كفاء لديه الخبرة والاتزان الخلقي والمسلكي ولديه القدرة على إعداد الدراس التطبيقي وتقديمها بحضور زملائه.
- ٥- تحديد هدف وموضوع الدرس وإعداده إعداداً جيداً ومناقشته مع المشرف التربوي أو مع زملائه قبل تقديمها حتى يتم إجراء التعديل أو الإضافة المناسبة إذا لزم الأمر.
- ٦- اختيار الصف الدراسي المناسب الذي يستوعب الطالب والمعلم الذين سيحضرون الدرس وأن يتم إعطاء الدرس في بيئة تعليمية عادية غير مصطنعة بحيث يكون مستوى الطلبة عادي وغير متميز.
- ٧- اختيار الوسائل التعليمية المناسبة للموضوع.
- ٨- أن يكون الموضوع المراد شرحه مناسب لزمن الحصة.
- ٩- إلا يركز المشرف على معلم واحد للقيام بتطبيق الأفكار بل يشجع معلمين آخرين للمشاركة في هذا البرنامج حتى ينوع الخبرات والطرق والأساليب.
- ١٠- إعداد بطاقة لتقويم الدرس توزع على المعلمين المشاهدين للدرس. وهذا يتطلب من المعلم المشاهد إعداد نفسه للزيارة ليستطيع مناقشة الأفكار المطروحة في الدرس بفعالية.

<sup>١</sup> المنيف ، ١٤١٨ هـ ، ص ٢٣١ ، وعطاوي ، ٢٠٠١ ، ص ٢٨٩

- ١١- تخصيص مقرر للدرس بدون خطواته بشكل مفصل ليعاد على مسامع المعلمين المشاهدين بعد انتهاء الحصة.
- ١٢- أن يعقب نهاية الدرس مناقشة حول الموضوع الذي تم طرحه يشترك فيها المعلمون والمشرف التربوي ومدير المدرسة.
- ١٣- الخروج بخلاصة كتابية بعد المناقشة تجمع الإيجابيات والسلبيات والتوصيات التي تم طرحها والتوصيل إليها بحيث يمكن كتابتها وتوزيعها على المعلمين بما يضمن استفادتهم.
- ١٤- القيام بعملية متابعة لنتائج الدروس التطبيقية للوقوف على مدى تأثير هذه الدروس على الأداء الفعلي للمعلمين في صفوفهم.

#### **خامساً: تبادل الزيارات بين المعلمين :**

مهما بذل المشرف التربوي من جهد في طمأنة المعلم بأنه يسعى لعونه ، ومهما تؤدي إليه تظل زيارة المشرف للمدرسة حدثاً غير اعتيادي بالنسبة للمعلم ويتأثر سلوك المعلم في داخل الصف كثيراً بحضور المشرف للحصة الدراسية وذلك بسبب التباين بينهما في سلم الوظيفة . فإذا كانت الزيارة من جانب معلم آخر ، وكانت متبادلة بين المعلمين ، وهم من مستوى وظيفي واحد ، فإنها تكون أقل إثارة للقلق ولا تسبب حالات الارتباك التي يعاني منها بعض المعلمين بحضور المشرف التربوي . وهذا يعني أن المعلم الزائر يشاهد دروساً طبيعية إلى حد كبير ، ويحاور زميله في جو أكثر ودية ، وقد لا يخجل من الاستفصال والاستفسار عن بعض الجوانب التي يتطرق لها المشرف عنها .

#### **مفهومها<sup>١</sup> :**

هو أسلوب إشرافي فعال مرغوب فيه يترك أثراً في نفس المعلم ويزيد من ثقته بنفسه ويطلق إبداعه خاصة إذا تمت العملية وفق ضوابط مناسبة ومخطط لها ويمكن<sup>٢</sup> للمشرف التربوي عند استخدامه لهذا الأسلوب أن يلعب دوراً مهماً في نقل الخبرات بين المعلمين الذين يشرف عليهم حيث يحتفظ بسجل للمعلمين المتميزين الذين يمكن الاعتماد عليهم للمساعدة في تنمية زملائهم، فإذا لاحظ المشرف قصور في أداء بعض المعلمين بسبب نقص في معرفتهم أو مهاراتهم فيمكن ترتيب زيارة لهم إلى أحد المعلمين المتميزين بالتنسيق معه وبيان أهدافها والأساليب التي يرغب في تقديمها وعرضها للمعلمين الزائرين

#### **أهدافها<sup>٣</sup> :**

- ١- تبادل الخبرات بين معلمي المادة الواحدة في أساليب التعليم وطرق معالجة بعض الموضوعات وتوظيف بعض المهارات التوظيف السليم أثناء الشرح.

<sup>١</sup> المساد، ١٩٨٦م، ص ٧٢

<sup>٢</sup> عطوي، ٢٠٠١م، ص ٢٨٧

<sup>٣</sup> وزارة المعارف، دليل المشرف التربوي ١٤١٩هـ، ص ٧٨

- ٢- تقويم المعلم عمله من خلال مقارنة أدائه بأداء الآخرين.
- ٣- تقريب وجهات النظر بين معلمي المادة الواحدة والمعلمين بوجه عام.
- ٤- تشجيع المعلمين على إبداء آرائهم وطرح مشكلاتهم.
- ٥- تشجيع المعلمين المبدعين وتطوير ممارساتهم.
- ٦- تعزيز فهم المعلمين واحترام بعضهم بعضاً
- ٧- تعريف المعلم <sup>١</sup> بالمتطلبات الأساسية للنجاح في مهنة التدريس من خلال إطلاعه على نموذج تقرير تبادل الزيارات ومن خلال إعداده للزيارة وإطلاعه على أساليب زملائه ومناقشته للموقف التعليمي أثناء الزيارة.
- ٨- أن يتضح للمعلمين كيفية الاستفادة من الوسائل التعليمية المتاحة خصوصاً السبورة والطباشير الملونة والكتاب المدرسي والأجهزة المتوفرة من أجل تحقيق الأهداف في جو طبيعي بعيد عن التكلف

#### **صوابطها :**

- ١- أن يكون المعلم المزار ذا مستوى فني متميز فعلاً، بحيث يتمكن من ترك الأثر الحميد المنشود في نفوس الزائرين.
- ٢- أن يواافق المعلم المزار على زيارة زملائه له دون أن تسبب هذه الزيارة في عرقلة البرنامج المدرسي.
- ٣- أن يكون الهدف من الزيارة محدداً واضحاً.
- ٤- أن يقوم المشرف التربوي توضيح الأسباب الكامنة وراء اختيار الهدف المنشود .
- ٥- أن تتم الزيارة ويخطط لها وفق خطة معدة سلفاً بحيث تراعي حاجات المعلمين الزائرين
- ٦- أن يتم دخول المعلمين الزائرين مع بداية الحصة وخروجهم مع نهايتها.
- ٧- أن يعقب الزيارة جلسة مناقشة بين المعلمين والزائرين والمعلم المزار حول فعاليات الحصة ومدى تحقيق أهدافها ومن ثم الخروج بالعديد من التوصيات التي من شأنها رفع مستوى أداء المعلمين مستقبلاً.
- ٨- أن يأخذ المعلمون والمشرف التربوي بعين الاعتبار اختلاف الظروف لمراعاة ذلك من أجل تجنب النقد الخارج أو التقليد الأعمى .

#### **الإشراف التربوي من قبل الأقران :**

وهي تبادل الزيارات بين المعلمين .

#### **مفهوم إشراف الأقران :**

يسعى إشراف الأقران لتحسين مهارات المعلمين ، وله عدة مسميات هي :

١ المنيف، ١٤١٨هـ، ص ٢٢٦، ص ٢٢٧

٢ طافش، ١٤١٨هـ، ص ٨٧

٣ إعداد المشرف والمطور التربوي الدكتور / مسعد محمد زياد

- الإشراف من قبل الزملاء .
- التدريب من قبل الزملاء .
- الملاحظة من قبل الزملاء .
- تقييم الرفاق .
- تبادل الزيارات بين المعلمين .
- النمو المهني المشترك .

ولعل أكثر هذه المسميات تداولاً هو تبادل الزيارات بين المعلمين ، وتقييم الرفاق .

#### **ويعرف أحد الباحثين :**

أسلوب في الإشراف التربوي يقوم به زميل بزيارة زميل آخر له ، لتحقيق أهداف تعليمية معينة ، وضمن خطة محددة ، ويتعاون من المشرف التربوي ، ومدير المدرسة ، والمعلم .

#### **ويعرف آخر :**

" أحد أساليب الإشراف التربوي الذي يقصد به أن يقوم نفر من المعلمين بزيارة زميل لهم في الصف ، أو خارجه ، في مدرستهم ، أو في مدرسة مجاورة ، لتحقيق أهداف محددة ضمن خطة واحدة .

وفي هذه العملية يتلقى معلمان أو أكثر على العمل معاً من أجل نموهم المهني ، ويكون ذلك من خلال القيام بزيارات صافية لبعضهم البعض ، ومن ثم نقل انطباعاتهم حول ما شاهدوه لبعضهم البعض ، وتحليل ذلك الموقف التعليمي وتبادل النصائح والإرشادات والتصورات ، لتطوير الممارسات التعليمية لأي منعهم .

#### **خصائص الإشراف من قبل القرآن :**

- ١ - إن العلاقة التي تربط هذا الفريق من المعلمين ( اثنين أو أكثر ) هي أكثر من مجرد تبادل عشوائي للزيارات الصافية ، وإنما هي عملية رسمية وذات بعد مؤسسي .
- ٢ - يتقى المعلمون على زيارة صفوف بعضهم البعض مرتين على الأقل في السنة الدراسية الواحدة ، ومن ثم عقد اجتماع بعدي ( اجتماع للتغذية الراجعة ) ينلوا كل زيارة صافية .
- ٣ - إن هذه العلاقة التقويمية الإشرافية تخص المعلمين ( الزملاء أو الفريق الواحد ) وحدهم وليس للمدير ، أو لأي إداري آخر ، حق التدخل في هذه العملية ، ويقوم المشرف التربوي بتنظيمها .
- ٤ - إن الهدف الذي تسعى إليه عملية التقويم من قبل القرآن هو تحسين وتطوير مهارات المعلم ( الزميل ) التعليمية ، وليس لإطلاق الأحكام تقويمية تحدد جودة مهاراته التعليمية أو رداعتها .

#### **إجراءات تنفيذ برنامج إشراف الزملاء :**

ومثلاً هو الحال مع قضايا تربوية عديدة ، فإن البحوث والدراسات لم تعط جواباً قطعياً لهذا الجدل حول فعالية وجدوى أسلوب التقويم بالأقران . وعلى أية حال فإن هذه البحوث

والدراسات التربوية قد أعطت بعض المؤشرات والدلائل التي تدعم استخدام هذا الأسلوب في الإشراف والتقويم .

١ - يعطي مدير المدرسة أو مساعدته مسؤولية تنظيم هذا البرنامج ومن ثم مراقبة تقدمه بطريقة غير رسمية . ويقصد بغير رسمية هنا ، أي أن لا تشكل نتائجها أي أساس في عملية "تقييم" أداء المعلم لاعتبارات إدارية وظيفية .

٢ - يجتمع المدير ( أو مساعد المدير إذا ما أنيطت المسئولية به ) تحديد الإطار العام لهذا البرنامج ( خطة العمل ) .

٣ - واعتمادا على هذا الاجتماع ، يضع المعلمون التنظيم النهائي لخطة العمل ، ومن ثم يتلقون على القيام بزيارتین صفتین على الأقل لبعضهم البعض .

٤ - وفيما يتعلق بحجم الفريق ، فإن معظم الدراسات ذات العلاقة تشير إلى أن معلمين اثنين أو ثلاثة يشكل الحجم الأفضل للفريق الواحد .

تبادل الزيارات بين المعلمين ، أو الإشراف من قبل الأقران يحقق مستويات كثيرة أهمها :

#### **١ - معلمو المادة الدراسة الواحدة :**

ينظم المشرف التربوي جدول تبادل الزيارات بين معلمي المادة الواحدة من خلال اجتماع يوضح فيه أهمية الزيارات ، وطريقة الإعداد لها ، وطريقة تعبئة التقرير الخاص بهذا البرنامج .

#### **٢ - معلمو الصف الواحد :**

وفيه يقوم معلمو الصف الواحد بزيارة زملاء لهم متخصصين بتدريس الصف نفسه ، وعلى هذا المستوى يمكن أن يتباحثوا في طرق إدارة الصف ، وتوزيع البرنامج اليومي والأسبوعي ، والخطيط للنشاطات المختلفة .

#### **٣ - معلمو الصفوف المجمعة :**

وفيه يقوم معلمو الصفوف المجمعة بزيارة زملاء لهم يدرسون صفوف مجمعة مماثلة . وعلى هذا المستوى ، يمكن أن يتباحثوا في إدارة الصفوف المجمعة ، وكيفية تدريسها وخطيط نشاطاتها وبرمجتها يوميا وأسبوعيا بحيث لا يطغى صف ، على صف أو نشاط على نشاط .

#### **٤ - معلمو المرحلة التعليمية :**

وفيه يقوم معلمو المرحلة الواحدة بزيارة زملاء لهم يدرسون بالمرحلة نفسها . وهنا يمكن أن يتباحثوا في خصائص النمو والتطور والعوامل النفسية التي تؤثر على طلاب تلك المرحلة بشكل عام ، والمشكلات التي تعيق تحصيلهم العلمي والمسلكي بشكل خاص .

#### **٥ - معلمو المدرسة الواحدة لغيرها :**

وفيه يقوم معلمو المدرسة بزيارة مدرسة أخرى ، وعقد لقاء يوم واحد بين المعلمين ، بحيث يجتمع كل مع نظيره في المدرسة الأخرى ، ويباحثون في الأمور كافة ، العملية والسلوكية ، التي تهم المدرسين .

## ٦ - زيارات حسب الحاجات الفردية للمعلمين :

ينظم المشرف التربوي بعض الزيارات التي يقوم بها المعلمون لزملاء هم للإطلاع على فكرة ما أو أسلوب ما . وتكون هذه الزيارات بناء على حاجات المعلمين وأهداف المشرف التربوي .

## ٧ - زيارات المعلمين القدامي الجدد وبالعكس :

يستطيع المشرف التربوي أو مدير المدرسة أن يضع ترتيباً يتبادل فيه قدامي المدرسين الزيارات مع الجدد منهم ، والعكس بالعكس .

## ٨ - زيارات المعلمين المتبادلة على مستوى اللواء أو المحافظة :

وقد يسهم قسم الإشراف التربوي على مستوى مديرية التربية والتعليم أو وحدة الإشراف التربوي في الوزارة بتنظيم مثل هذه الزيارات ووضع إطار عام لها .

### إيجابيات الإشراف بالقرآن ومحاذيره :

- ١ - إن عملية تقويم الرفاق ، تعتبر مناسبة جيدة للاشتراك مع المعلمين الآخرين ( الزملاء ) في الأساليب التعليمية .
- ٢ - تعزيز إيجابي لجوانب معينة في التدريس .
- ٣ - تثمين متزايد واعتراف كبير لمجهود المعلم من قبل أقرانه .
- ٤ - فهم متزايد للطلبة .

وقد بينت تلك الدراسات أن لهذا الأسلوب إيجابيات عدّة وفوائد كثيرة منها :

- ١ - يميل معظم المعلمين إلى طلب النصائح والإرشاد من زملاءهم أكثر من غيرهم ، وخصوصاً المشرفين التربويين .
  - ٢ - يستطيع المعلمين أن يزودوا بعضهم بعضاً بآراء ومعلومات ( التغذية الراجعة ) ، مفيدة جداً ، دونما حاجة لتدريب طويل ومركز ودونما حاجة لاستخدام نماذج أو أدوات تقييمية معقدة .
  - ٣ - إن أسلوب التقويم من خلال القرآن يدعم علاقة الزملاء المهنية داخل المدرسة ، ويقويها كما وينمي بين الزملاء حب التعاون والمنافسة والبناء .
- ولهذا الأسلوب مجموعة من المحدّدات أو جوانب القصور ، ومنها :
- ١ - إن المعلمين غير المدربين لن يستطيعوا القيام بعملية إشرافية أو تقويمية ذات مستوى عال ، كالتي يقوم بها المشرفون التربويون أو المدربون تدريبياً جيداً .
  - ٢ - إن أسلوب التقويم من قبل القرآن قد لا يكون مرغوب فيه من منظور الربح والكلفة . فالمعلمون ينبغي لهم التفرغ بعض الوقت لزيارة بعضهم البعض أثناء التدريس .

٣ - كما وتتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض العوائق التنظيمية في المدارس تجعل من تطبيق أسلوب التقويم بالأقران أمرا ليس سهلا ، مثلاً تجعل فرص نجاحه قليلة إذا ما طبق .

#### **وهناك بعض الحادير أيضاً منها :**

- ١ - يمكن أن تثار حساسية خاصة عند بعض المعلمين المزارين ، ولكن يقضي عليها من خلال توضيح أهداف الزيارة .
- ٢ - يحذر من تقليد بعض المعلمين لزملائهم ، بالرغم من اختلاف ظروفهم وطلباتهم وطبيعة مدارسهم .
- ٣ - يحذر من المبالغة في تجسيم الأخطاء ، والسخرية ، وإظهار عدم الثقة ، والقسوة الزائدة في محاولة تقويم الحصة .

#### **سادساً: النشرات الإشرافية<sup>١</sup> :**

##### **مفهومها :**

هي وسيلة اتصال إشرافية كتابية يقوم أو يساهم المشرف التربوي في إعدادها و توزيعها للمعلمين الذين يشرف عليهم ويتضمن عادة مجموعة من التعليمات والمعلومات التي تهدف إلى اطلاع المعلمين على صور من المقررات الدراسية أو الأنشطة التعليمية المعنية وغيرها من الأمور التعليمية المهنية.

##### **أهدافها :**

- ١ - تساعد على توثيق الصلة بين المشرف والمعلمين.
- ٢ - تخدم أعداداً كبيرة من المعلمين في أماكن متعددة.
- ٣ - توفر للمعلمين مصدراً مكتوباً ونموذجاً يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.
- ٤ - تعرف المعلمين ببعض الأفكار والممارسات والاتجاهات التربوية الحديثة على المستوى المحلي والعالمي.
- ٥ - تثير بعض المشكلات التعليمية لحفز المعلمين على التفكير واقتراح الحلول الملائمة لها.
- ٦ - تساعد في تعميم الخبرات المتميزة التي يشاهدها المشرف.
- ٧ - توضح أهداف خطة المشرف للمعلمين وتحدد بعض أدوارهم فيها.
- ٨ - تزود المعلمين بإحصائيات ومعلومات وإرشادات خاصة بالإعداد والوسائل التعليمية الحديثة والنشاطات والاختبارات.
- ٩ - تتيح تعميم مقالات المعلمين وبحوثهم وخبراتهم المتميزة وأساليبهم المبتكرة.
- ١٠ - تهدي المعلمين إلى بعض المراجع العلمية والمهنية.

##### **إجراءاتها<sup>١</sup> :**

١ البزار، ١٩٦٧م، ص ٩٢

٢ وزارة المعارف، دليل المشرف التربوي، ١٤١٩هـ، ص ٧١، وعطاوي ٢٠٠١م، ص ٢٩٣

- ١- أن تتضمن مقدمة واضحة تبرز الأهداف المراد تحقيقها.
- ٢- أن تكون قصيرة ذات لغة سهلة واضحة تتضمن حقائق ومعلومات دقيقة وحديثة تؤثر في تغيير سلوك المعلمين وممارساتهم العملية.
- ٣- أن تتناول موضوعاً واحداً وأن يلبي هذا الموضوع حاجة مهمة لدى المعلمين.
- ٤- أن تكون عملية بعيدة عن الإغراء في التنظير ومشتملة على أمثلة من واقع المعلمين وخبراتهم وظروفهم.
- ٥- أن تثير دافعية المعلم لنقد ما يقرأ.
- ٦- أن يتاسب توقيت إرسالها مع ظروف المعلمين المدرسية والخاصة حتى يتسعى لهم قراءتها واستيعابها.
- ٧- أن تعزز بأساليب إشرافية أخرى .

#### **سابعاً: القراءة الموجهة :**

##### **مفهومها :**

هي أسلوب إشرافي هام يهدف إلى تنمية كفايات المعلمين في أثناء الخدمة من خلال إثارة اهتمامهم بالقراءة الخارجية وتبادل الكتب واقتئانها وتوجيههم إليها توجيهًا منظماً مدروساً.

##### **أهدافها:**

- ١- تحقيق أسباب النمو الأكاديمي والسلكى في مجال العمل التربوي.
- ٢- إكساب المعلم مهارات التعلم الذاتي (المستمر).
- ٣- تطوير معلومات المعلم وتحسين أساليب عمله وحل مشكلاته التربوية.
- ٤- تكيف وتطوير الخبرات العالمية المتنوعة لتنلاءع مع الواقع التربوي الذي يعيشه المعلم.
- ٥- مواكبة التطورات التربوية بما يفيد في تحصيل التلاميذ وتقديمهم.

##### **أساليبها:**

- ١- يوجه المشرف التربوي من وقت لآخر إلى قراءات تتعلق بالمشكلات التربوية التي يواجهها المعلمون كما يعرفهم بالكتب والمجلات المهنية التي تظهر بشكل دوري ثم بعد ذلك يقوم بقراءة فقرات من هذه الكتب والمجلات ويناقشها في اجتماعات المعلمين.
- ٢- يستخدم المشرف التربوي النشرات التربوية لإعلام المعلمين بالكتب الجديدة مع كتابة تعليقات عن أهميتها ومحتوها.
- ٣- تظهر من وقت لآخر مقالات عديدة في مجلات تربوية متنوعة تناقش العديد من المواضيع التي تهم المعلمين وهنا يمكن للمشرف التربوي طبع هذه المقالات وتوزيعها على المعلمين تمهيداً لمناقشتها معهم.

- ٤- ينوع المشرف التربوي في الكتب التي تقدم للمعلمين في اجتماعاتهم بشأن المشكلات المختلفة.
- ٥- يعاون الشرف التربوي المعلمين على الإفادة مما قرءوه بتطبيق نتائج هذه القراءات في عملهم.

### تقويمها<sup>١</sup> :

يمكن للمشرف التربوي أثناء زياراته الصيفية واجتماعاته الدورية مع المعلمين أن يلاحظ أثر هذه القراءات في ممارسات المعلمين وبحوثهم الميدانية وثقافتهم التربوية

### ثامناً : الاجتماعات واللقاءات الإشرافية:

#### مفهومها:

اللقاء الإشرافي هو اجتماع هادف يعقد المشرف مع معلم أو مجموعة من المعلمين الذين يقومون بتدريس مادةً ما ويكون في الغالب قبل الزيارة الصيفية أو بعدها أو في بداية العام الدراسي للتعرف على المعلمين ومناقشتهم خططهم الفصلية أو السنوية.

#### شروطها<sup>٢</sup> :

- ١- تحديد موعد اللقاء ومكانه بحيث يكون اللقاء في مكان هادئ ومريج .
- ٢- أن تكون أهداف اللقاء واضحة ومحددة.
- ٣- أن يتقن المشرف أساليب الاتصال اللغطي وغير اللغطي وأن يكون دقيقاً في اختيار أسئلته أثناء اللقاء بحيث تشجع هذه الأسئلة المعلم على الحديث.
- ٤- أن يوطد المشرف التربوي علاقته مع المعلم ويعزز ثقته بنفسه .
- ٥- أن يتوفّر الوقت الكافي للقاء حتى يستطيع المعلم أن يعبر عن نفسه.
- ٦- أن يكون لدى المشرف سجل تراكمي عن المعلم يوفر معلومات عن أحواله الشخصية أو المهنية أو الاجتماعية لتساعده في اختيار الأسلوب المناسب لمعاملته والحديث معه .
- ٧- مراعاة أن تكون الجلسة والمقاعد متقاربة لا تؤدي بوجود فوارق رسمية أو اجتماعية.
- ٨- أن يشعر المعلم أن لدى المشرف استعداداً صادقاً لتقديم المساعدة كلما شعر بحاجته إليه
- ٩- أن يحترم المشرف آراء المعلم حتى لو خالفت رأيه حتى يستطيع المعلم أن يعبر عن أفكاره بحرية ولا يشعر المعلم بسخرية

#### أهدافها<sup>٣</sup> :

- ١- تزويد المعلمين ببعض المفاهيم التربوية وشرح أبعادها.
- ٢- طرح بعض التجارب الريادية وإثراءها بالمناقشة والتحليل والتطبيق.

١ وزارة المعارف ، دليل المشرف التربوي ١٤١٩هـ ، ص ٨٢ ، ص ٨٣

٢ عطوي ، م ، ص ٢٠٠١ ، ٢٩

٣ وزارة المعارف ، دليل المشرف التربوي ، ١٤١٩هـ ، ص ٧٥

- ٣- رفع الروح المعنوية للمعلمين عن طريق إشعارهم بأهمية الدور الذي يمارسونه وأهمية المقترنات التي يقدمونها.
- ٤- تتيح الفرصة لمواجهة المشكلات التربوية بصورة عامة والإسهام بشكل مثمر في اقتراح الحلول وتقديم البرامج العلاجية في مواجهة الضعف.
- ٥- تحقيق قدر واف من الفهم المشترك والمسؤولية المشتركة، وتكوين رأي عام بين جماعة المعلمين.
- ٦- إتاحة الفرصة لممارسة الأساليب الشورية والتدريب عليها مما ينعكس على أسلوب إدارة المعلمين لصفوفهم.
- ٧- مساعدة المعلمين الجدد أو من تقصه الثقة بالنفس على المشاركة وتحمل المسؤولية

#### **تاسعاً - الدورات التجديدية أنشاء الخدمة :**

عند الحديث عن مهام الإشراف التربوي اعتبرنا أن المشرف التربوي مسؤول عن تحديد حاجات المعلمين لإعادة التأهيل على ضوء زياراته الميدانية أو اجتماعاته بالمدرسين أو من خلال الاستفتاءات التي ينظمها لهم ، أو غير ذلك من الاتصالات . كل هذه الأمور يمكن أن تكشف عن بعض جوانب القصور في برامج إعداد المعلمين قبل الخدمة ، أو تكشف عن عيوب في طريقة ترجمتهم للإعداد العلمي النظري في ميدان عملهم ، أو تكشف عن تقصير بعضهم في متابعة التجديد في مجالات التربية . مما يستدعي الترتيب لعقد دورات في الصيف من كل عام يكون بعضها لعملي إحدى المواد الدراسية التي دخلت تعديلات جوهرية على مناهجها .

#### **عاشرًا : الندوات التربوية<sup>١</sup> :**

##### **مفهومها :**

وهي عبارة عن عرض عدد من القادة التربويين لقضية أو موضوع محدد ثم فتح المجال بعد ذلك للمناقشة الهدافـة المثمرة للحاضرـين

##### **أهدافها<sup>٢</sup> :**

- ١- إثراء موضوع معين أو خبرة محددة بأكثر من رأي وأكثر من راـفـدـ.
- ٢- إتاحة الفرصة لنقاش هادـفـ ومثـمـرـ حول ما يتم عرضـهـ من أفـكارـ.
- ٣- تحقيق التواصل بين المـشـارـكـينـ وتـقـوـيـرـ فرصـ يـتـفـاعـلـ فيهاـ المـعـلـمـونـ معـ قـضاـياـ تـرـبـوـيـةـ تـنـتـ منـاقـشـتهاـ وإـثـرـاؤـهاـ.
- ٤- المسـاعـدةـ عـلـىـ تـحـقـيقـ النـمـوـ الـمـهـنـيـ وـتـحـقـيقـ الـأـهـدـافـ التـرـبـوـيـةـ.

##### **إجراءاتـهاـ :**

١ الحبيب، ١٤١٧هـ، ص ١٩٣  
٢ الحبيب، ١٤١٧هـ، ص ١٩٣

- ١- التخطيط المنظم مع تحديد الأهداف والموضوعات المراد طرحها وتحديد الزمان والمكان لعقدها.
- ٢- الاهتمام باختيار الموضوع بحيث يكون متصلةً اتصالاً وثيقاً بحاجات ومشكلات التربية والتعليم.
- ٣- أن تدار الندوة بواسطة رئيس محدد مسبقاً مع تدوين النتائج في محاضر يرجع إليها وقت الحاجة.

### **إحدى عشر: البحث الإجرائي<sup>١</sup>**

#### **مفهومه :**

البحث الإجرائي هو نشاط إشرافي تشاركي يهدف إلى تطوير العملية التربوية وتلبية الحاجات المختلفة لأطراف هذه العملية خاصة من خلال المعالجة العلمية الموضوعية للمشكلات المباشرة التي يواجهونها

#### **أهدافه :**

- ١- تجربة الأفكار والبرامج والأساليب الجديدة والتأكد من مدى صحتها وصلاحيتها.
- ٢- يحسم الخلاف في كثير من المشكلات بتقديم حلول مقنعة.
- ٣- يقدم للمعلم فرصةً لمعرفة إمكانات مدرسته وزملائه وبيئته.
- ٤- يسهم في نمو المعلم فردياً ومهنياً واجتماعياً ويساعد في تكامل شخصيته ووصوله إلى مستوى التوازن الانفعالي المطلوب.
- ٥- يقدم<sup>٢</sup> للمعلم فرصةً لإدراك قدراته وإمكاناته و نقاط القوة و نقاط الضعف عنده بحيث يعدل من أساليبه التدريسية نحو الأفضل.
- ٦- تدريب المعلمين على استخدام الأساليب العلمية في التفكير و حل المشكلات.
- ٧- إكساب المعلمين مهارات البحث العلمي ("الميداني") مما يؤدي إلى زيادة احتمال قيامهم بإجراء بحوث و دراسات فردية و جماعية بمبادرات ذاتية.
- ٩- تنمية اتجاهات إيجابية لدى المعلمين<sup>٣</sup> من أبرزها: القد البناء و تقبل وجهات نظر الآخرين- الانفتاح على أفكار الآخرين و آرائهم.

#### **خطواته :**

يمكن تلخيص خطوات البحث العلمي فيما يلي :

- أ- الشعور بالمشكلة وتحديد مجالها.
- ب- صياغة المشكلة وتحديد أبعادها بشكل محدد.

<sup>١</sup> وزارة المعارف، دليل المشرف التربوي ١٤١٩هـ، ص ٨١

<sup>٢</sup> عطوي، ٢٠٠١م، ص ٢٩٤

<sup>٣</sup> وزارة المعارف، دليل المشرف التربوي ١٤١٩هـ، ص ٨١

<sup>٤</sup> عطوي ٢٠٠١م، ص ٢٩٥

- ج- وضع فرضيات العمل اللازم لحل المشكلة.
- د- تصميم خطة تنفيذ العمل واختبار الفرضيات.
- هـ- تسجيل النتائج وتفسيرها.
- و- وضع التوصيات والمقررات.

### **أهم العوامل المساعدة على نجاحه<sup>١</sup> :**

- ١- أن يكون المشرف التربوي ملماً بأساليب البحث العلمي ووسائله.
- ٢- أن يمهد المشرف التربوي للفكرة بإتاحة الفرصة للمعلمين لدراسة ومناقشة بعض البحوث الميدانية التي أجريت في بعض المدارس أو إدارات التعليم أو الجامعات.
- ٣- أن يقتنع المعلمون بأهمية البحث الإجرائي وضرورته.
- ٤- أن يراعي في اختيار مشكلة البحث توافر الظروف الموضوعية لمعالجتها.
- ٥- أن تتوافر جميع المراجع والأدوات الالزمة ل القيام بالبحث.

### **ثاني عشر: التعليم المصغر<sup>٢</sup> :**

#### **مفهومه :**

هو إستراتيجية من إستراتيجيات التدريب على المهارات التدريسية يقوم على تحليل العملية التعليمية وتحليل أداء المعلم إلى مجموعة من المهارات السلوكية والعمل على تقويتها حتى يصير قادراً على تأدية عمله على أحسن وجه. وفيه يقوم المتدرب بأداء مهارة محددة يمكن ملاحظتها وقياسها أمام عدد قليل من زملائه (٤٠-١٠) في زمن محدد من (٥٠-٢٠) دقيقة بحضور المشرف

#### **أهدافه<sup>٣</sup> :**

- ١- تدريب المعلمين أثناء الخدمة على المهارات التعليمية وأساليب التعليم الحديثة.
- ٢- استخدام التعليم المصغر بصفته تقنية إشرافية إبداعية في مجال الإشراف التربوي.
- ٣- تيسير العوامل المعقّدة التي تدخل في الموقف التعليمي.
- ٤- تعزيز بواعث الطلاب وإثارة دافعياتهم للموقف التعليمي ومشاركة المعلم.
- ٥- الاستفادة من التغذية الراجعة أكثر من الممارسة نفسها لأن المعلمين المتدربين يستفيدون من نقد زملائهم المعلمين المشاهدين أكثر مما يستفيدون من المشرف التربوي نفسه.

#### **مميزاته<sup>٤</sup> :**

- ١- يعتبر التعليم المصغر تعليم حقيقي فعلى مهما كان الدرس صغيراً ومهما كان عدد الطلاب قليلاً.

١ وزارة المعارف، دليل المشرف التربوي ١٤١٩هـ، ص ٨١

٢ حسن عايل والمنوفي ١٤١٩هـ، ص ١٣١

٣ وزارة المعارف، دليل المشرف التربوي ١٤١٩هـ، ص ٨٥

٤ طافش ١٤٠٨هـ، ص ٧٦، ص ٧٧

- ٢- التعليم المصغر يبسط العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي لأنه يتيح الفرصة للتركيز على مهارة واحدة أو مهارتين على الأكثر.
- ٣- التعليم المصغر يتتيح القيام بتدريب مركز وموجه وفق أهداف محددة.
- ٤- التعليم المصغر موجز مختصر يسمح لكل تلميذ أن يمر بسلسلة من الخبرات في جو مركز ومضبوط.
- ٥- التعليم المصغر يسمح بتوحيد الأسلوب التربوي الذي يصطنه المعلم توجيهًاً أدق وأفضل.
- ٦- التعليم المصغر يفسح المجال لتغذية راجعة فورية حول نقطة أو نقاط محددة.
- ٧- يستفيد المعلم المتدرب من الملاحظات التي وجهت إلى أدائه فيقوم بإعادة تخطيط الدرس وإعادة عرضه من جديد لمجموعة أخرى من الطلاب.
- ٨- يتسم التعليم المصغر بالصدق والأمانة حيث أنه يبصر المعلم بسلبياته قبل أن يقوم بمحاستها على طلابه في الصف الذي يقوم بتدريبه.

#### **خطواته<sup>١</sup>**

- ١- تزويد المعلم المتدرب بخلفية نظرية حول المبادئ النفسية والتربية التي تستند إليها المهارات والأساليب المختلفة لأدائها مع تبصيره بشروط معينة لاستخدامها بفاعلية.
- ٢- إطلاع المعلم على نموذج حسي لاستخدام المهارة في موقف تعليمي مصغر مع تعليقات مسجلة على هذا الأداء وغالباً ما يكون هذا النموذج مسجلاً تسجيلاً مرئياً أو صوتيًا.
- ٣- تخطيط المعلم لاستخدام المهارة في موقف تعليمي مصغر.
- ٤- تنفيذ التعليم المصغر وتسجيله تفازياً أو صوتيًا.
- ٥- إخضاع التعليم المصغر للتقدير الذاتي عن طريق مناقشة المشرف والزماء للمهارة التي تم تأديتها حتى يتمكن المعلم المتدرب من تقييم نفسه.
- ٦- إعادة الخطوات ما بين (٣-٥) مرات إلى أن يتقن المعلم المتدرب أداء المهارة.
- ٧- التدريب على التركيب بين المهارات المرتبطة وذلك باستخدام أسلوب الصف المصغر في مواقف أكثر تعقيداً.

وهنا يمكن القول أن التعليم المصغر يعتبر أسلوب ناجح ومطلب حيوي مهم يساهم في تطوير مهارات المعلم لذا يجب مراعاة استخدامه عند إقامة الدورات التدريبية وفي لقاءات آلية الإشراف التربوي وخلال تبادل الزىارات وأن يكون تفيذه وفق أهداف محددة وواضحة مما يؤدي إلى تبصير المعلم بالطرق المناسبة والتي تساعده على أداء عمله بطريقة جيدة وبجهد قليل في وقت قصير وتزيد من قدراته على التجديد والإبداع ويساهم في إثراء خبراته بالأساليب التربوية الحديثة وسوف ينعكس هذه كلها بإذن الله على رفع

<sup>١</sup> وزارة المعارف، دليل المشرف التربوي ١٤١٩هـ، ص ٨٦

مستوى أبنائنا الطلاب والذين يعتبرون المورد البشري الهام في بلدنا الحبيب والمساهمة في خططه التنموية.

### **ثالث عشر - المؤتمرات التربوية والمعارض التعليمية :**

يلتقي في المؤتمرات التربوية نخبة من ذوي الخبرة والمعرفة ، فيقدم بعضهم أوراق عمل تتناول موضوعات الساعة في ميدان التربية ، ويشارك الآخرون في مناقشة أوراق العمل . فإذا شارك المشرف التربوي في هذه المؤتمرات ممثلاً للمعلمين فإنه يستطيع أن ينقل إلهم بطريقة قابلة للتطبيق خلاصة التوصيات التي تسفر عنها المداولات في المؤتمر . وقد يتمكن بعض المشرفين من حضور مؤتمرات على مستوى دولي ، ويكون في مشاركتهم ما يساعدهم على الإطلاع على تجربة الآخرين في ميدان التعليم . ولكون المشرف التربوي وثيق الاتصال بالمعلم في الميدان فإن ذلك يعطي فرصة لسرعة نقل الخبرة واختبارها بالمارسة .

### **رابع عشر : ورش العمل وهي خطط تطويرية :**

في إطار خطة التطوير المهني والتعليمي بأي جهة تعليمية يمكن اختيار وتنفيذ مثل أعمال الورش العملية التالية<sup>١</sup> أو غيرها :

- ١- ورشة عمل عن : "مهارات ربط البيئة بالمناهج والأنشطة المدرسية"
- ٢- ورشة عمل عن : "دور المختبرات في تدريس مواد العلوم ، والعلوم الصحية"
- ٣- ورشة عمل عن : "استراتيجيات مراعاة الفروق الفردية بين الطالب"
- ٤- ورشة عمل عن : "دور التعليم الإلكتروني في تطوير العلوم المختلفة"
- ٥- ورشة عمل عن : "أثر التعليم الإلكتروني في إثراء مادة الرياضيات "
- ٦- ورشة عمل عن : "استراتيجيات ومهارات تقويم سلوك الطلاب وتصريفاتهم"
- ٧- ورشة عمل عن : "أسرار تفوق بعض الطلاب الدراسي ونبوغهم"
- ٨- ورشة عمل عن : "أسرار ضعف بعض الطلاب الدراسي ورسوبهم"
- ٩- ورشة عمل عن : "مهارات في حسن التصرف في إدارة الصف"
- ١٠- ورشة عمل عن : "التقويم البنائي للطلاب وأهميته"
- ١١- ورشة عمل عن تفعيل العلاقة الإيجابية بين المدرسة والمجتمع.
- ١٢- ورشة عمل عن : "أهمية دور كل من الأخصائي النفسي والأخصائي الاجتماعي"
- ١٣- ورشة عمل عن : "دور ومسؤوليات المشرف الإداري"
- ١٤- ورشة عمل عن : "إعداد الاختبار المتوازن باستخدام جدول الموصفات"
- ١٥- ورشة عمل عن : "طرق وأساليب التعامل مع أنواع الذكاء وتطويرها"
- ١٦- ورشة عمل عن : "أهمية دراسة ومناقشة المشكلات وحلها"
- ١٧- ورشة عمل عن : "تنمية كفايات ومهارات التدريس لدى المعلمين وخاصة الجدد"

<sup>١</sup> تم إنجاز ورش العمل بمدرسة محمد بن عبد الوهاب الثانوية المستقلة للبنين

- ١٨- ورشة عمل عن : " مهارات الإشراف الفعال في الفصول والساحات "
- ١٩- ورشة عمل عن : " التفكير الإبداعي في العملية التعليمية للمعلمين والطلاب "
- ٢٠- ورشة عمل عن : " أهمية استخدام الأسلوب القصصي في التدريس "
- ٢١- ورشة عمل عن : " الاهتمام بتفعيل خطة التطوير المهني والعملي "
- ٢٢- ورشة عمل عن : " بحث مهارات تحقيق التكامل في المناهج الدراسية "
- ٢٣- ورشة عمل عن : " الاهتمام بالبناء المهني للفادة والمعلمين "
- ٢٤- ورشة عمل عن : " كيفية تدريب الطلاب على عمل البحث العلمي "
- ٢٥- ورشة عمل عن : " دور المختبرات في تدريس مادة العلوم "
- ٢٦- ورشة عمل عن : " دور معامل اللغات والترجمة في تدريس اللغة الإنجليزية "

## الفصل العاشر

### المدير مشرف تربوي مقيم

#### دور مدير المدرسة كمشرف مقيم وأثره في تحسين العملية التربوية :

يعتبر مدير المدرسة المشرف التربوي المقيم في مدرسته الذي يلعب دوراً هاماً في تسخير العملية التربوية وإنجاحها ويدعم التغيير الإيجابي وهو المسؤول عن توفير بيئة تربوية إيجابية وصحية تعمل على التطوير المهني للمعلمين وتطوير المنهاج وتحسينه وتوفير الوقت للتخطيط المشترك بين المعلمين والقيام بورشات عمل لهم وتشجيعهم على تبادل الزيارات الصيفية وتنمية طاقاتهم وقدراتهم وإشراكهم بالمسؤولية والسلطة في إدارة المدرسة وتشويق التلاميذ وتحفيزهم للتعلم بتوفير الجو المناسب وهو المسؤول عن إيجاد الحلول السليمة للمشكلات التي تواجه العاملين معه أو تلاميذ مدرسته ، وهو الموجود مع المعلمين يزورهم في فصولهم ويتابع أدائهم وكيفية تصرفهم مع المشاكل التي تحدث في الصف وبذلك يستطيع المدير أن يلم بكل ما يتعلق بالمعلم ، ولأن مدير المدرسة هم حلقة الاتصال والتواصل بين عناصر العملية التعليمية التعلمية فهو المحور البناء والفاعل والقائد ونجاح المؤسسة التربوية نابع من نجاحه .

#### كفايات ومهام مدير المدرسة من حيث هو مشرف مقيم :

المدير هو المشرف على جميع أعمال المدرسة ونشاطاتها وسير العمل فيها وهو الموجه المعلمي مدرسته والمسؤول المباشر عن إشاعة روح الانسجام والتعاون بينهم ويمكن تصنيف دور المدير ومسؤولياته إلى دورين رئيسيين هما :-

<sup>١</sup> الدراسة التي قدمها الأستاذ داعس أبو كشك في المؤتمر التربوي الأول للإدارة المدرسية الذي عقد في جامعة النجاح الوطنية بتاريخ ٥/٤/٢٠٠٩ بعنوان دور مدير المدرسة كمشرف مقيم وأثره في تحسين العملية التربوية

## أولاً - الدور الإداري :-

ويعرف الدور الإداري بأنه عملية ضبط النظام المدرسي والإشرافي على سير العمل في المدرسة وهذا يتطلب من المدير القيام بمسؤوليات إدارية تصنف في المجالات التالية :-

- ١- تنظيم السجلات والملفات والإحصاءات والشؤون المالية .
- ٢- تنظيم الجدول المدرسي .
- ٣- توزيع المسؤوليات على الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة.
- ٤- قبول التلاميذ وانتقالهم وتوزيعهم على الصفوف وتزويدهم بالشهادات.
- ٥- ضبط الغياب والحضور والتأخير.
- ٦- ضبط الخروج على النظام المدرسي.
- ٧- الإشراف على الأبنية والمرافق.
- ٨- توفير الكتب والوسائل التعليمية واللوازم الأخرى للمعلمين والطلبة والمحافظة عليها.
- ٩- تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- ١٠- تزويذ مديرية التربية والتعليم بالمعلومات المطلوبة.
- ١١- التنسيق والتعاون مع المدارس الأخرى على صعيد الأنشطة المنهجية واللامنهجية.
- ١٢- الزيارات المتبادلة بين معلمي المدرسة والمدارس الأخرى.

## ثانياً - الدور الفني :-

يعرف الدور الفني بأنه عملية الإشراف على سير العملية التعليمية والارتفاع بمستواها وهذا يتطلب من المدير القيام بالمجالات التالية :-

- ١- متابعة أعمال المعلمين وتقويمها.
- ٢- عقد اجتماعات تناقش فيها المناهج والكتب المدرسية وطرق الاستفادة من مضمونها .
- ٣- متابعة الاحتياجات المهنية للمعلمين.
- ٤- الزيارات الميدانية للصفوف وتنسيق عمل المعلمين وجهدهم.
- ٥- عقد ورش للمعلمين حول أهمية استخدام الوسائل التعليمية وتنوع طرق التدريس.
- ٦- متابعة تدريس المنهاج بشكل سليم.
- ٧- مساعدة التلاميذ في التغلب على الصعوبات التي تعرّض تقدمهم في الدراسة.
- ٨- التخطيط للاختبارات التشخيصية والتحصيلية واستخلاص نتائجها.

وان على مدير المدرسة أن يعلم علم اليقين أن الهدف من الزيارة الصافية هو تحسين التعليم وليس الغرض منها تقويم المدرس ، ويجب أن تكون الزيارة معلنة حسب برنامج معد مسبقاً ويطلع عليه المعلم حتى تساعد النتائج التي يمكن التوصل إليها على تحسين التعليم ، وإذا كان الدور الفني لمدير المدرسة يساعد في تحسين العملية التعليمية والارتفاع بمستواها فإن الدور الإداري يعمل على ضبط النظام المدرسي والمحافظة على حسن سير العمل في

مدرسته ولذا لا يمكن الفصل بين الدور الإداري والدور الفني لمدير المدرسة فهما متلازمان .

ليكون مدير المدرسة قادراً ومؤهلاً ل القيام كمشرف مقيم فلا بد من تحديد تلك المهام وهي :-

#### **اولاً - في إطار الإشراف على التعليم :-**

##### **١- يقود المعلم في إطار برنامج متكامل للإشراف التربوي:**

وذلك ليوصله إلى تحسين أدائه في التعليم الصفي.

##### **٢- يلاحظ أداء المعلم في غرفة الصف :**

وذلك بأسلوب نظامي للحصول على بيانات ومعلومات موضوعية.

##### **٣- يجري لقاءات توجيهية :**

وتكون مع المعلم بأسلوب تشاركي في اتخاذ قرارات التطوير والتحسين المرغوب فيها.

#### **٤- التخطيط :**

وذلك بتصميم حلقات تدريبية في إطار النمو المهني للمعلمين على النحو التالي :-

أ ) يحسن تفسير وتأويل المعلومات والبيانات المتصلة بأداء المعلم مستخدماً الأساليب التعاونية .

ب) يساعد المعلم في تحديد الأهداف الخاصة الالزمة لإحداث التغييرات المرغوب فيها في الأداء الصفي.

ج ) يطور جدولًا زمنياً من الخبرات المنظمة الالزمة لاستثارة اهتمام المعلم المستهدف باتجاه النمو المهني.

د ) يحدد الأهداف الخاصة لحلقة دراسية تدريبية ترتبط بالحاجات.

ه ) يخطط لمشغل تدريبي مستخدماً عدداً من الأساليب والمواد التعليمية والنشاطات والإجراءات المناسبة .

#### **٥- متابعة توصيات المشرفين التربويين وأالية متابعتها :**

ومدى تقبل المعلم لها ويكون ذلك إما بحضور حصة صفية أو اجتماعات فردية وتفعيل أسرة البحث الواحد .

#### **٦- متابعة الإعمال الكتابية :**

سواء للمعلمين أو الطلبة كالخطط الدراسية والاختبارات وكراسات التحضير ودفاتر الحضور والعلامات والواجبات الбинية .

#### **٧- متابعة تنفيذ الخطط العلاجية :**

وذلك بمشاركة مدير المدرسة في بناء الخطط ودوره في متابعة تنفيذ بنودها ورصد تحسن أداء الطلبة.

#### ٨- مدى تحصيل الطلبة :

على مدير المدرسة ضرورة متابعة ورصد نتائج الاختبارات وتحليلها وإبراز نقاط القوة والضعف في أداء الطلبة واطلاع أولياء الأمور على نتائج ابنائهم.

#### ٩- معرفة احتياجات المعلمين :

وذلك في النمو المهني سواء كانت احتياجات جماعية او فردية والاحتفاظ بمعلومات عن العاملين بالمدرسة وعدد الزيارات الإشرافية والدورات التي حضرها كل معلم وتنظيم زيارات تبادلية بين المعلمين وفق برامج مخططة واضحة بالإضافة إلى إبراز الجوانب الإبداعية لدى المعلمين والطلبة وتفعيل مشاركة المدرسة في الأنشطة والمسابقات سواء على مستوى المدرسة او المديرية بالإضافة إلى متابعة اثر الدعم المقدم للمعلمين من المشرف او المدير .

#### ١٠- دعم المعلمين الجدد بعدها أمور منها :

- أ) تعريف المعلم الجديد بالحقوق والواجبات المتعارف عليها حسب قانون وزارة التربية والتعليم العالي.
- ب) تعريف المعلم بالمنهاج الجديد وفلسفته وذلك تجنبًا لاجتهد المعلم الشخصي او الآخرين خاصة إذا استندوا إلى وجهات نظر لا مرجعية لها ، وبالتالي فان مدير المدرسة هو المخول بهذا الخصوص.
- ت) تعريف المعلم بالخطط والخطط وآلية إعدادها وكذلك الطرق والوسائل المناسبة للتعامل مع الطلبة خاصة وأن هناك فروقاً فردية بين الطلبة من الضروري أن يراعيها المعلم وكذلك تقويم الطلبة بموضوعية وتوجيه المعلمين إلى إن التقويم هو وسيلة لا غاية.
- ث) توجيه المعلم لحضور حصص عند معلمي ذوي خبرة والاجتماع معهم وذلك للإفادة منهم ولتبادل الخبرات فيما بينهم مع ضرورة توثيق ذلك في ملف خاص يتضمن الاطلاع عليه عند الحاجة.
- ج) تعريف المعلمين بآلية التحضير والتعامل معها وكذلك الهدف السلوكى وآلية صياغته وكذلك دفاتر العلامات وسجلات المدارس الرسمية.
- ح) من الضروري توجيه المعلم إلى الإدارة الصفية ومتغيراتها وما ينبغي اتخاذها من قبل المعلم.
- خ) تعريف المعلم الجديد بالمهام الموكلة على عاتقه .

#### ١١- تقديم الدعم للمعلمين ذوي الأداء المتدنى:

ويتمثل ذلك بعقد اجتماعات معهم من أجل تقديم التغذية الراجعة لهم وتحفيزهم وإرشادهم إلى سبل النجاح وذلك بتقديم الجرعات بشكل تدريجي وليس دفعه واحدة بهدف تحسين أدائهم وتطورهم المهني .

## ١٢- تكريم المعلمين ذوي الأداء المتفوق:

ويتمثل ذلك بتكريم المعلمين ذوي الأداء المتفوق ، وذلك ليقتدي بهم المعلمون الآخرون وبذلك يتحسن أدائهم وتطور هم المهني مما يفيد الطالب ويرفع مستواهم التعليمي.

## ١٣- خلق بيئة تربوية آمنة وسليمة :

وذلك بتوظيف المرافق التعليمية مثل المكتبة والمخابر والحواسيب وتوفير المصادر التعليمية والمصادر بهدف تحسين الأداء التعليمي وتحقيق الأهداف المرجوة .

## ١٤- متابعة البيئة التعليمية والسلوكية في المدرسة:

وذلك بتنمية السلوك الإيجابي عند الطلبة عن طريق الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية لما ذلك من اثر في تهذيب سلوكهم ولا شك في ان قدرة المدير على مواجهة المشكلات السلوكية ورصدها أولاً بأول ومتابعتها بمشاركة أولياء الأمور والمرشد التربوي ومربي الصف يحد من تلك المشاكل ويعدل من سلوك الطلبة ، ولا ننسى دور المدير في إرشاد معلميه حول طرق التعامل مع الطلبة وصياغة الأهداف السلوكية وتفعيل النشاط الطلابي وطرق ضبط الصف وإشرافهم في اللجان الإدارية في المدرسة لكي يمتلكوا الخبرة والمهارات ، وإن متابعة المعلم بصورة صارمة ضمن معايير محددة لا تؤدي بالضرورة إلى تحسن في أدائه بل تعكس فاقداً تربوياً وعلاقة متواترة بين المدير والمعلم وليس هذا في مصلحة الطالب ولا العملية التربوية بশموليتها بل يجب أن تكون العلاقة مع المعلم مبنية على الود ، وإذا وجد أنه يحتاج إلى دعم ومساندة مستمرة من قبل مدير المدرسة تدرج معه في النصح والإرشاد، وان توزيع المهام بين الجميع كل حسب قدراته تؤدي إلى العملية التشاركية في أداء المهام التربوية والتعليمية، وان عمل المدير كمشرف مقيم هي عملية تعاونية هادفة إلى وضع خطة إجرائية ليتوصل من خلالها إلى أهداف قابلة للتحقيق

### ثانياً - في مجال الاهتمام فيما يتصل بالمناهج المدرسية، وتمثل فيما يلي :-

#### ١- إثراء المادة الدراسية :

يتم ذلك بقراءات او أنشطة او أدوات التقويم المناسبة ، وهي إضافية لعدم كفايتها او صعوبة تفيذها ، او موضوعة بشكل مقتضب او غير واضحة الصياغة.

#### ٢- توظيف الكتاب المدرسي :

متابعة مدير المدرسة بحسن استخدامه من المعلم والتلميذ فلا يترك المعلم ينصرف بحيث يبعد التلاميذ عن الكتاب بما يقوم به المعلمين من تلخيص وبه يعود المعلم التلاميذ على القراءة المستقلة .

#### ٣- استخدام الوسائل التعليمية :

يقوم مدير المدرسة بتوفير الوسائل التعليمية وتخصيص مكان لتربيتها ، وكتابة كشف بالوسائل الموجودة بالمدرسة ، وتدريب المعلمين على استعمالها ، وتشجيعهم على استخدامها لتحفف أهدافها .

#### **٤- توظيف المختبر المدرسي :**

يقوم مدير المدرسة بتوفير جميع الأجهزة والأدوات الازمة ، ووضع دليل للتجارب وتدريب المعلمين الذين لهم علاقة بالأجهزة وإجراء التجارب على استخدامها وتشجيع المعلمين على إجراء التجارب ويقوم بمتابعة تفاصيلها وتدوينها .

#### **٥- عمل الرحلات المدرسية :**

يراعي مدير المدرسة بأن يكون لها أهداف تعليمية وتربيوية وتكون متصلة بموضوعات الدراسة أو مكملة لها وأن توفر خبرات تعليمية يصعب الحصول عليها بوسائل تعليمية أخرى ، وتكون نابعة من حاجات التلاميذ ، وان يكون لها تخطيط وتنظيم وإشراف دقيق .

#### **٦- توظيف المكتبة المدرسية :**

يقوم مدير المدرسة بالتعاون مع المعلمين على غرس حب القراءة والاطلاع عند التلاميذ ، وتجيئهم إلى طرق استخدامها ، وتشجيعهم على عمل البحث ، وتكوين جماعة المكتبة ، وتجيئه المعلمين لاستثمارها ، وإضافة حصة بالجدول المدرسي لجميع فصول المدرسة لدخولها وتنظيم نظم الاستعارة .

#### **٧- توظيف الإذاعة المدرسية :**

يحرص مدير المدرسة على تزويد التلاميذ بقدر من الثقافة والتعليم والأخبار ، وتحقيق الترابط والتكامل بين جوانب المنهج المدرسي من جهة وبين المدرسة بأكملها في البيئة خارج المدرسة من جهة أخرى ، وهذا يتطلب من مدير المدرسة أن يكون مشرفا على اعداد برامجها وحسن اختيارها وتقديمها بشكل جذاب .

#### **٨- تنفيذ النشاط المدرسي :**

على مدير المدرسة التعاون مع المعلمين ل القيام بالتحفيظ الدقيق للأنشطة بحيث يضعون خطة عمل ، وان تكون نابعة من حاجات ومستويات وخصائص نمو التلاميذ في مدرسته مع تنويعها حتى تلبي رغبات كل التلاميذ .

#### **٩- أداء التقويم التربوي :**

يستخدمنه مدير المدرسة لمراجعة الأهداف والبرامج التي تعمل داخل المدرسة ، بما فيها من أنظمة وأنشطة وأداء المعلمين وأساليب التدريس وتحصيل التلاميذ والاختبارات للوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف وهذا يساعد في عمل الخطة السنوية للمدرسة للعام القادم .

## **الفصل الحادي عشر**

## استغلال المشرف التربوي التقنية في التعليم

إن العملية التربوية التعليمية قد مرت بمراحل كثيرة من التطور والنمو السريع بسبب من يستحدث من مبتكرات عديدة : بداية من استخدام الوسائل البسيطة كمكعبات العد ومكعبات دينز والمكعبات المداخلة والعادات اليدوية ، ثم الاكتشافات الحديثة للأجهزة الالكترونية وتلها الحاسب واستخدامه في التعليم ، ثم استخدام الانترنت الذي سبب ثورة هائلة في اتساع دائرة المعلومات عبر أنحاء العالم ، ونشر التعليم المفتوح عن بعد ، وأنشأ المدارس الالكترونية ، ومن سمات الإشراف التربوي الناجح أن يواكب كل تطور ونمو في وسائل العصر الحديثة والتي تخدم التعليم وترفع من قدر العملية التعليمية لترقى بالأمم لأعلى درجات الرفعة والتقدير .

### مفهوم التقنية (التكنولوجيا) :

تعني كل المعرف والعلوم التي تشرح كيفية عمل شيء ما ، وعرف هنري التكنولوجيا على : " إنها تطبيق المعرفة العلمية والخبرات المكتسبة بما يؤدي إلى تطوير أساليب وطرق الإنتاج " ، وعرفها شارلز : " بأنها تنظيم متكامل يضم الإنسان والآلة والأفكار وأساليب العمل والإدارة بحيث تعمل جميعاً داخل إطار واحد " ، وقال عبد المنعم : كلمة تكنولوجيا شقين : techno بمعنى حرفة ، وشق logy بمعنى علم ، وتصبح التكنولوجيا بذلك علم الحرفة أو علم التطبيق . واتفقت معظم التعريفات على أن تكنولوجيا التعليم تعتمد على : السيطرة الإنسانية على منظومة التعليم

### استخدام المستحدثات في العملية التدريسية :

وهي عملية تتضمن المزج بين العنصر البشري والآلات وتوظيفها في التعليم تعتمد تكنولوجيا التعليم على مراحل من التصميم حتى التقويم

### تعريف تكنولوجيا التعليم :

هي " عملية متكاملة تعتمد على المزج بين العنصر البشري والأجهزة وفق خطوات وإجراءات علمية تستهدف توظيف المستحدثات التكنولوجية في العملية التعليمية من أجل زيادة فاعليته وكفاءاته " .

### ومن الأجهزة العلمية المستحدثة :

- ١- استخدام السبورة الذكية
- ٢- استعمال الحاسوب في التعليم
- ٣- استعمال البرامج التعليمية البحتة

<sup>١</sup> كتاب تقنيات وتقنيات وเทคโนโลยيا التعليم / تاليف شوقي حسانى محمود

<sup>٢</sup> على محمد عبد المنعم (١٩٩٤)

- ٤- استعمال برامج الألعاب
  - ٥- استخدام برامج المحاكاة
  - ٦- أجهزة العرض ، وتنتمي أنواعاً منها :
    - ١) جهاز عرض الشفافيات التعليمية
    - ٢) جهاز عرض الشرائح الفوتوغرافية
    - ٣) جهاز عرض الشرائح الميكروسكوبية
    - ٤) جهاز عرض الأفلام السينمائية
    - ٥) جهاز عرض الأفلام الحلقية
    - ٦) جهاز عرض الصور المعتمة
    - ٧) جهاز عرض الفيديو كاسيت أو الأسطوانة
    - ٨) الكمبيوتر التعليمي والمتحدد الوسائط
    - ٩) حهاز عرض تلفزيوني
    - ١٠) جهاز الكاسيت أو الأسطوانة الصوتية
    - ١١) جهاز قراءة الميكروفيلم والمایکرو فیش

## أهم تكنيات المعلومات والاتصالات الحديثة التي تستخدم في التعليم ما يلى :

- ١- الفيديو التفاعلي
  - ٢- الوسائط المتعددة
  - ٣- بريمجات التأليف بالوسائط المتعددة
  - ٤- الأقراص المضغوطة المقرؤعة
  - ٥- البث التلفزيوني الفضائي
  - ٦- تقنية شبكة الانترنت.

والمسرف التربوي المميز يعمل جاهداً على توظيف المستحدثات التكنولوجية في العملية التعليمية ، وتقويم ما تم من توظيف وعمل .

## توظيف المستحدثات التكنولوجية في العملية التعليمية:

- أ) استخدام الصور المتحركة ، ويشمل :
  - ١- تحديد الصور المناسبة
  - ٢- توظيف استخدام الصور المتحركة في تحقيق أهداف
  - ٣- استخدام الأدوار التمثيلية
  - ٤- تحديد السيناريو والحوار
  - ٥- تحديد أدوار الطلاب
  - ٦- تحديد سير العمل والإخراج
  - ٧- توظيف الأدوار والتمثيليات في تحقيق أهداف الدرس

### تقويم توظيف المستحدثات التكنولوجية في العملية التعليمية :

- ١- تقويم توظيف المستحدثات في المساعدة على تنوع استعمال أساليب التعليم لمواجهة الفروق الفردية بين المتعلمين .
- ٢- قياس قدرة توظيف المستحدثات في ترتيب استمرار الأفكار التي يكونها المتعلم .
- ٣- قياس قدرة توظيف المستحدثات في تعديل السلوك وتكون الاتجاهات الحديثة .
- ٤- قياس قدرة توظيف المستحدثات في إثراء التعليم من خلال ما تضيفه من أبعاد جديدة إلى الموقف التعليمي وجعله أبقى أثراً .

## الفصل الثاني عشر

### مشاكل ومعوقات الإشراف التربوي التي تقابل المشرف التربوي

#### ال المشكلات التي تعيق تحقيق أهداف الإشراف التربوي وهي :

- ١- كثرة الأعباء الملقاة على المشرف التربوي .
- ٢- ضعف الكفاءة المهنية لبعض المعلمين .
- ٣- قلة عدد المشرفين التربويين .
- ٤- قلة الأجهزة والوسائل التعليمية .
- ٥- قلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين .
- ٦- ضعف الرغبة في التدريس لدى بعض المعلمين .
- ٧- قلة الدورات التدريبية للمعلمين .
- ٨- ضعف الكفاءة المهنية لبعض المشرفين التربويين .
- ٩- قلة الخبرة العملية لبعض المشرفين التربويين .
- ١٠- زيادة نصاب المشرف التربوي من المعلمين .
- ١١- كثرة الأعباء الكتابية والإدارية على المشرف .
- ١٢- قلة الزيارات التوجيهية التي يقوم بها المشرف للمعلم .

#### إن المشكلات والصعوبات ١ التي تواجه الإشراف التربوي أربعة مجالات رئيسة هي :

١. مشكلات ذات صلة بالمشرف التربوي.
٢. مشكلات ذات صلة بالمعلم.
٣. مشكلات ذات صلة بمدير المدرسة.

<sup>١</sup> الدكتور راتب السعود في كتابه الإشراف التربوي اتجاهات حديثة

٤. مشكلات ذات صلة ب مديرية التربية والتعليم أو بالوزارة.  
وفيمما يلي عرض لأهم هذه المشكلات الإشرافية التي تواجه كل فئة في قطاع التربية والتعليم .

## المشكلات الإشرافية ذات الصلة بالشرف التربوي :

١. عدم معرفة وإدراك بعض المشرفين لأهداف الإشراف التربوي.
  ٢. افتقار بعض المشرفين للمؤهلات العلمية والسلكية الالزمه.
  ٣. اقتصر بعض المشرفين عملية الإشراف على الزيارات الصيفية المفاجئة.
  ٤. إهمال بعض المشرفين للتعليم المستمر وعدم حرصهم على نموهم المهني.
  ٥. سوء علاقة بعض المشرفين مع بعض المعلمين.
  ٦. عدم ثقة بعض المشرفين بالمعلمين.
  ٧. افتقار بعض المشرفين للموضوعية والنزاهة.
  ٨. يتمتع بعض المشرفين بالنعرات العشارية والطائفية.
  ٩. شعور بعض المشرفين بالتعالي وافتقارهم للديمقراطية السليمة.
  ١٠. استغلال بعض المشرفين لمراكيزهم بشكل سيء.
  ١١. تتنسب بعض المشرفين أنفسهم لإعطاء دورات خاصة وهم يفتقدون الكفاءة الالزمه، ويكون الهدف من ذلك تحقيق مكاسب مادية فقط.
  ١٢. وصول بعض المشرفين إلى مراكيزهم عن طريق المعرف والمحسوبيات.

## المشكلات الاشرافية ذات الصلة بالعلم :

١. انعدام الكفاءة المهنية لدى بعض المعلمين.
  ٢. ضعف التحصيل الدراسي والمسلكي لدى بعض المعلمين.
  ٣. عدم وجود دافعية لدى بعض المعلمين للتدريس نابع عن كراهية مهنة التدريس.
  ٤. إهمال بعض المعلمين في تنفيذ توجيهات المشرف التربوي.
  ٥. عدم ثقة بعض المعلمين بالمسرفيين التربويين واعتبار أنهم سيف مسلطة على أعناقهم.
  ٦. وجود درجة عالية من الإحباط لدى بعض المعلمين بسبب العوامل المادية والاجتماعية.
  ٧. كراهية بعض المعلمين لمهنة التعليم بسبب تصرفات غير لائقة لبعض أولياء الأمور.
  ٨. إحباط بعض المعلمين من الطلاب بسبب إهمالهم وافتقارهم لل التربية المنزليّة السليمة.
  ٩. تمتع كثير من المعلمين بكفاءة علمية وثقافية وسلوكية تفوق كفاءة المشرف التربوي.
  ١٠. كثرة اشتراك بعض المعلمين في نشاطات خارج المدرسة والتي ليس لها علاقة بالتدريس بل هي مضيعة للوقت والجهد.

## المسكلات الإشرافية ذات الصلة بمدير المدرسة :

١. ميل بعض مدراء المدارس إلى التشكك المستمر في عطاء معلميهم.
  ٢. افتقار مدراء بعض المدارس للمتابعة الفنية لمعلميهم.

٣. عدم تعاون مدير المدرسة مع المشرف التربوي.
٤. تدخل بعض المشرفين في عمل مدير المدرسة بطريقة فجة.
٥. تذمر بعض المدراء من اشتراك معلميهم في دورات متخصصة خلال أيام التدريس.

### **المشكلات الإشرافية ذات الصلة بوزارة التربية والتعليم :**

١. تعين بعض المشرفين بناءً على المحسوبية والواسطة والمعارف دون النظر للكفاءة.
٢. كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على كاهل المشرف التربوي ومطالبته دائمًا بتنفيذها في الوقت المحدد.
٣. افتقار بعض المشرفين للدورات الإشرافية المتخصصة التي تعقدتها الوزارة
٤. قلة عدد المشرفين التربويين بالنسبة لعدد المعلمين.
٥. عدم وجود مشرف متخصص مسؤول لكل مرحلة تعليمية.
٦. قلة الأجهزة التعليمية والوسائل وأجهزة الحاسوب التي يزود بها المشرف التربوي.
٧. عدم حث المشرفين التربويين على مواكبة التقنية الحديثة والتقدير في دعمهم بالإنترنت.
٨. قلة وسائل الاتصالات من أماكن عمل المشرفين إلى المدارس التي يرغبون في زيارتها.
٩. عدم وجود تنسيق بين المشرف ومديريته والمدرسة والمعلم.
١٠. عدم وجود متابعة لبعض المشرفين التربويين والتزامهم بتنفيذ الخطط المعدة سابقاً.
١١. عدم اهتمام بعض المسؤولين بتقرير المشرف التربوي.

### **١- معوقات الإشراف التربوي :**

#### **أولاً : المعوقات الاقتصادية / المالية :**

- ١- قلة توفر الوسائل التعليمية الالزامية لعمليتي التعلم والتعليم
- ٢- قلة وجود حواجز مادية للمشرفين وللمعلمين ، وقلة الراتب الشهري
- ٣- قلة توافر المكتبات والكتب والمراجع في المدارس لزيادة التحصيل المركزي للمعلمين
- ٤- عدم توفر المال لشراء بعض الأجهزة والتقنيات الحديثة لتنفيذ بعض الفعاليات الإشرافية
- ٥- عدم وجود أجهزة حاسوب وعدم توفر الإنترنوت لدى الكثير من المشرفين التربويين

#### **ثانياً: المعوقات الإدارية / المؤسسية :**

- ١- كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على المشرف التربوي حيث يكلف البعض بزيارة عدد كبير من المدرسين يفوق النصاب المقرر وأحياناً يصل إلى الضعف ، ومع هذا تSEND إليه أعمال إدارية تحد من نشاطه الميداني وربما قطع خطته من أجلها مما يؤثر على عطائه ونشاطه في إعداد النشرات والندوات والبرامج التدريبية والمتابعة الفعلية لمهامه الأساسية
- ٢- كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على المعلم الذي تتزاحم الأعمال الموكلة إليه وتترافق مما لا يوفر له الوقت للاطلاع على توصيات المشرف والتخطيط لتنفيذها والاستفادة منها.

- ٣- قلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين والمعلمين ، ودون التدريب تتناقص وتقل المعلومات وربما يسير المعلم على أسلوب واحد في تدريس طلابه فيطبعهم بطبع واحد وكذلك الحال للمشرف التربوي .
- ٤- ضعف قدرة بعض مديري المدارس على ممارسة الإشراف التربوي لأن بعض هذه الإدارات المدرسية تشكو من ضعف إما في الشخصية وإما في القدرة على الإشراف والمتابعة والتقويم وإما في القدرة العلمية والتربوية مما ينعكس ذلك سلباً على كل عناصر العملية التربوية في المدرسة.
- ٥- ضعف الوعي بمسؤولية العمل لدى بعض المشرفين التربويين والمديريين والمعلمين.
- ٦- غياب معايير اختيار المعلمين الأكفاء.
- ٧- تدريس المعلمين لمواد غير تخصصهم.
- ٨- عدم توافر الأماكن الازمة لعقد الاجتماعات والبرامج.
- ٩- عدم تزويذ المدارس بالوسائل المساعدة للإشراف التربوي.
- ١٠- قصور التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة.
- ١١- دمج الإشراف التربوي والإداري.
- ١٢- عدم كفاية الوسائل الازمة لرصد نشاطات الزيارات الصيفية.

### **ثالثاً : المعوقات التربوية / المهنية / الفنية :**

- ١- عدم تنفيذ بعض المعلمين لتوجيهات المشرف التربوي.
- ٢- ضعف كفايات المعلم في المجالات الأكاديمية أو المسلكية.
- ٣- ضعف كفاية بعض المشرفين التربويين.
- ٤- مقاومة الكثير من المعلمين للتغيير والتجدد .
- ٥- ضعف انتماء المعلم إلى المهنة ، ونظرتهم السلبية لمهنة التعليم .
- ٦- اكتظاظ الطالب في الصنوف الدراسية .
- ٧- عدم مشاركة المعلمين في التخطيط التربوي لعملية التعليم و التعليم .
- ٨- عدم توفر مكتبة إشرافية متخصصة .
- ٩- ضعف النمو المهني للمعلم حيث يوجد بين صفوف المعلمين نواعيّات يحتاجون إلى صبر وقيادة تربوية متأنية وحازمة ومن هؤلاء :
- أ- المعلم الكسول وهو الذي يعزف عن العمل رغبة في الراحة وإيثارا لها على العمل .
- ب- المعلم المتجمد الذي يقف عند حد معين لا يتجاوزه لا يعتقد أنه بلغ القمة .
- ج- المعلم الرافض وهو الذي يرفض وجه نظر الآخرين فلا يستفيد منهم .
- د- المعلم المستبد أي الذي لا يرعى إلا نفسه فلا يستشير ولا يقبل المشورة .
- ه- المعلم المتبرم من التدريس إلى درجة التزمر وهو الذي لم يجد وظيفة إلا التدريس .
- و- المعلم المتهاون واللامبالاة بمهنة التدريس وينتشر ذلك بين صفوف المدرسين .
- ز- المعلم الغير متفرغ والذي يمارس أعمالاً أخرى غير التدريس .

- ١٠- صعوبة المناهج وكثرة المقررات.
- ١١- عدم دقة أساليب التقويم التربوي الممارس.
- ١٢- عدم قناعة المعلم بتوجيهات المشرف.
- ١٣- عدم تنويع أساليب الإشراف التربوي.

#### **رابعاً : المعوقات الاجتماعية / البيئية :**

- ١- ظروف العمل غير المرغبة للمشرف
- ٢- العلاقات العائلية غير المستقرة للمشرف
- ٣- وجود خلافات عشائرية بين المشرف التربوي والمعلم
- ٤- قلة الحوافز التي تقدم للمشرف
- ٥- اختلاف جنس المشرف والمعلمة لصعوبة التواصل مع المعلمات لأسباب دينية أو اجتماعية ، وكذلك الأمر بالنسبة للمشرفة التي تتعامل مع المعلمين الذكور.

#### **خامساً: المعوقات الشخصية / الذاتية :**

- ١- ضعف شخصية المشرف التربوي ، ويجب أن يكون قيادياً ، وذي شخصية متميزة .
- ٢- ضعف كفايات المشرف التربوي في المجالات الأكademie و المслكية
- ٣- عدم متابعة المشرف التربوي للمستجدات في مجال تخصصه
- ٤- عدم قدرة المشرف التربوي على تصميم البرامج التربوية وتنفيذها
- ٥- عدم قدرة المشرف التربوي على القيام بواجباته لأسباب صحية ونفسية
- ٦- قلة ثقة المشرف التربوي بنفسه ، واضطراب مشاعره وعدم استقراره العاطفي .
- ٧- ضعف العلاقة بين المشرفين والمديرين والمعلمين مما يؤثر على سير العملية الإشرافية.
- ٨- وجود مشاكل شخصية وعداوات قديمة بين المشرف والمعلم تعرقل العملية الإشرافية.

#### **مشكلات رئيسية هامة في ميدان الإشراف التربوي<sup>١</sup> :**

##### **١- غياب الهوية المهنية :**

وتعني عدم الاعتراف بالإشراف التربوي كمهنة مثل غيرها من المهن ، وأيضاً عدم وجود وصف محدد ودقيق لمهام المشرف التربوي .

##### **٢- غياب الإطار المرجعي :**

بسبب غياب الهوية المهنية وعدم تحديد مهام المشرف بدقة ووضوح .

##### **٣- صعوبات التسلسل الهرمي :**

حيث قد يصنف المشرف التربوي من الإداريين وأحياناً يصنف من ضمن القائمين بالأعمال الفنية كونه يستهدف ويعامل بشكل مباشر مع المعلمين .

<sup>١</sup> دراسة أدولف أنزو و هارولد تيرنو حول المعوقات الإشرافية لقد أشارت دراسة قام بها كل من الباحثين أدولف أنزو و هارولد تيرنو في عام ١٩٧٠ ، إلى وجود ثمانية مشكلات رئيسية هامة في ميدان الإشراف التربوي

#### ٤- التعارض مع دور مدير المدرسة:

قد يحدث تعارض بين سير عمل المشرف التربوي ومدير المدرسة في موضوع تقييم المعلمين ومنح الجدارة والعلاوات الاستثنائية .

#### ٥- غياب نظام الحوافز:

في كثير من الأحيان تفتقر التشريعات والقوانين إلى نظام دقيق ومحدد للحوافز الخاصة بالمشرفين التربويين ، كذلك قد يتم التغاضي عن إنجازات المشرفين التربويين وعدم تقديم حوافز معنوية لهم .

#### ٦- المواجهة مع المعلمين:

كثيراً ما يواجه المشرف التربوي نوعيات خاصة من المعلمين غير المتعاونين أو العدوانيين أو اللا مبالين وبالتالي يحدث بينه وبينهم خلافات وقد يصل الأمر إلى العراق والتجريح .

#### ٧- ارتفاع عدد طلاب الصف:

عندما يتجاوز عدد الطلاب في الصف ٣٥ طالب كمعدل وسطي ، فإن ذلك يقلل بشكل كبير من حجم التفاعل بين الطلاب في الصف الواحد وبالتالي يتغير العمل الإشرافي .

#### ٨- علو توقعات المجتمع:

نظراً للتحديات العلمية والتكنولوجية والثورة في مجال الاتصالات فإن المجتمع برمته يتوقع من المشرفين التربويين إحداث نقلة نوعية التعليم ، وهذا ما يحمل المشرف التربوي مسؤوليات جسمية .

#### إضافة :

٢- المشكلات <sup>٢</sup> المعيبة لتطبيق أساليب الإشراف التربوي في ميدان التعليم العام :

- ١) زيادة نصاب المشرف التربوي من المعلمين الذين يشرف عليهم .
- ٢) كثرة الأعباء الكتابية والإدارية على المشرفين التربويين
- ٣) قلة الدورات التدريبية الخاصة بالمشرفين التربويين .
- ٤) قلة الدورات التدريبية الخاصة بالمعلمين .
- ٥) عدم تأهيل المشرف التربوي قبل اختياره ممارسة الإشراف التربوي .
- ٦) زيادة نصاب المعلم من الحصص الدراسية .
- ٧) قلة الصالحيات الممنوحة للمشرف التربوي .
- ٨) قلة الإمكانيات وضعف الموارد المالية .
- ٩) قلة اللقاءات مع المسؤولين لتنزيل العقبات التي تواجه المشرفين التربويين .

<sup>١</sup> السعود ، ٢٠٠٢ ، ١٤٢

<sup>٢</sup> د/ عبد الرحمن بن عبدالوهاب الباطين مركز البحث التربوية - كلية التربية - جامعة الملك سعود دراسة و تلخيص / خالد بن عبد المحسن الطريقي - رئيس قسم الرياضيات - إدارة التربية و التعليم بمحافظة الرأفي

- ١٠) قلة اهتمام المسؤولين بمقترنات للمشرفين التربويين .
- ١١) ضعف الكفاية المهنية لبعض المعلمين .
- ١٢) ضعف الكفاية المهنية لدى مدير المدارس .
- ١٣) زيادة الأعباء الكتابية على المعلم .
- ٤) قلة معرفة المعلمين بالتراث التربوية السنوية .
- ١٥) ضعف الكفاية المهنية لبعض المشرفين التربويين .
- ١٦) صعوبة تقبل بعض المعلمين لتوجيهات المشرف التربوي .
- ١٧) ضعف الثقة المتبادلة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة .
- ١٨) قلة تعاون مدير المدرسة مع المشرف التربوي .
- ١٩) ضعف الثقة المتبادلة بين المشرف التربوي والمعلم .
- ٢٠) المشرف التربوي مازال مفتضاً هدفه تصييد الأخطاء .

\*\*\*\*\*

نذكر بعضاً من العقبات التي تقف دون تحقيق المشرف لتلك الأمور منها:

- ١- تقسيم المعلمين إلى جنسيات وفرق.

٢- عزوف الشباب في الدول العربية الغنية عن ممارسة مهنة التعليم.

٣- وجود فئة من المشرفين التربويين والمديرين غير المؤهلين تأهيلًا حقيقياً

٤- التسرع في عملية توطين التعليم في كثير من الأقطار العربية .

## الفصل الثاني عشر

### معوقات الإشراف التربوي

ومن معوقات العمل المشترك بين المشرف التربوي ومدير المدرسة .

#### **أ. التأهيل والنمو :**

- ١- ركون بعض المشرفين التربويين إلى أساليب إشرافية قديمة تعودوا عليها.
- ٢- يرى بعض مديري المدارس إن المشرف التربوي يطلب المثالية في مطالبه.
- ٣- فارق السن وسنوات الخبرة لدى مدير المدرسة يجعله لا يتقبل عمل المشرف التربوي.
- ٤- اختلاف المؤهلات قد تعيق عملية الإشراف التربوي.
- ٥- عدم مراعاة المشرف للنواحي النفسية للمدير.
- ٦- النظرة الخاطئة لدور الإشراف التربوي.
- ٧- اختلاف التخصص بينهما.

#### **ب- الكفايات المهنية :**

- ١- اعتقاد بعض المشرفين برأية تجاه المعلم واتهامه رأي مدير المدرسة.
- ٢- عدم إدراك بعض المشرفين للدور الإشرافي لمدير المدرسة.

- ٣- مدير المدرسة يرى إن المشرف يتدخل في أعماله بينما يدلّي بوجهة نظره حيال بعض المواقف والأمور التنظيمية في المدرسة.
- ٤- إحساس مدير المدرسة إن المشرف لن يقدم جديداً للمدرسة ومسوبيها.
- ٥- عدم إلمام الطرفين بمهامهم.
- ٦- عدم توثيق عمل المشرف السابق.
- ٧- استقطاب مشرفين ومديرين غير مؤهلين.
- ٨- عدم تنفيذ المهام لكل الطرفين.
- ٩- نظر مدير المدرسة للمشرف بأنه متصيد أخطاء.
- ١٠- عدم إتباع أسلوب معين في الإشراف.
- ١١- تدخل كل منهما في عمل الآخر.
- ١٢- عدم تفهم المشرف لدور مدير المدرسة.
- ١٣- كثرة طلبات المشرف التربوي.
- ١٤- إصرار المشرف على التدخل في صلاحيات المدير.
- ١٥- عدم التنسيق بينهما.
- ١٦- الاختلاف في تقويم الزيارة.
- ١٧- إتباع بعض المشرفين لأسلوب التفتيش.
- ١٨- عدم إبراز جهود المعلمين للمشرف.
- ١٩- عدم نقل الخبرات بين المدارس.
- ٢٠- قلة خبرة المشرف مقارنة بمدير المدرسة.

#### **ج- الصفات الشخصية :**

- ١- عدم وجود روح التعاون.
- ٢- ضعف الإمكانيات الشخصية.
- ٣- تسلط الطرفين أو أحدهما.
- ٤- عدم وجود ثقة بين الطرفين.
- ٥- التعصب لوجهات النظر.
- ٦- الفارق في العمر بين المشرف والمدير لصالح المدير.
- ٧- المجاملات والخوف من النقد.
- ٨- اخذ موقف سلبي من قبل مدير المدرسة للمشرف من خلال موافق سابقة.
- ٩- انعدام الصدق في التعامل.
- ١٠- اختلاف أساليب القيادة بينهما.

#### **د- معوقات تتعلق بطبيعة العلاقة بين المشرف والمدير :**

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

- ٢- لا يطع المشرف مدير المدرسة على ما لديه من الملاحظات التي سينقلها إلى المركز.
- ٣- عدم وجود خطة إشرافية مشتركة بين المشرف ومدير المدرسة.
- ٤- يرى مدير المدرسة إن المشرف يتسبب في خلق أزمة بين المعلم ومدير المدرسة لاختلاف بين توجيهات المشرف ومدير المدرسة.
- ٥- اختلاف وجهات النظر بين الطرفين.
- ٦- ضعف العلاقات وخاصة الإنسانية بين المشرفين ومديري المدارس.
- ٧- خوف بعض المديرين من بعض المشرفين.
- ٨- عدم تفهم المدير لعمل المشرف.
- ٩- انعدام قناعة المدير بالمشرف والعكس.
- ١٠- عدم اكتراث المشرف بإنجازات المدير.
- ١١- صعوبة حل المشكلة بين المعلم والمشرف.
- ١٢- تقل زيارات المشرف على المدير.
- ١٣- عدم تقبل أراء المشرف.

#### **هـ- الجوانب الإدارية :**

- ١- كثرة المهام التي أسندة للمشرفين التربويين.
- ٢- تكليف المشرف التربوي في لجان التحقيق.
- ٣- عدم وضوح الهدف من الزيارة.
- ٤- علمية تقويم المشرف لمدير المدرسة تؤثر على العلاقة بينهما وتقبل المدير من المشرف.
- ٥- بعض مديري المدارس لا يميلون إلى تدوين وتوثيق أعمالهم وأحداث سجلات وتنظيمها ووضع خطط عمل.
- ٦- عدم وجود حواجز لكلي الطرفين.
- ٧- قيام المشرف والمدير بمهام أخرى غير الإشراف.
- ٨- اشتراك المشرف في لجان القضايا والمدير له علاقة بها.
- ٩- عدم وجود ضوابط للمشرف والمدير.
- ١٠- قلة زيارات المشرف للمدرسة.
- ١١- عدم معرفة المشرف بأوضاع المدرسة.
- ١٢- كثرة المعلمين والمدارس المسندة للمشرف.
- ١٣- عدم منح الصلاحيات الكافية للمشرف.
- ٤- الأجراء الروتيني في عمل المشرف .

#### **نتائج بحث لدراسة معوقات فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض :**

أوضحت نتائج الدراسة<sup>١</sup> أن أكثر المعوقات تأثيراً في فاعلية الإشراف التربوي هي :

- ١ - ازدحام الفصول الدراسية بالطلاب .
- ٢ - كثرة عدد المدارس التي يجب على المشرف التربوي زيارتها .
- ٣ - عدم توفر وسائل مواصلات للمشرفين مما يؤدي إلى تعريض سياراتهم الخاصة للخطر .
- ٤ - كثرة الأعباء الإدارية التي تؤثر سلباً على النشاط الفنى للمشرف التربوي .
- ٥ - كثرة نصاب المشرف التربوي من النشاط الإشرافي الذي يشتمل على زيارة أعداد كبيرة من المعلمين .
- ٦ - قلة الدورات التدريبية المخصصة لرفع الكفاءة الإشرافية لدى المشرفين التربويين .
- ٧ - قلة المخصصات المالية الازمة لتنفيذ بعض الأساليب الإشرافية .
- ٨ - قلة الصالحيات الممنوحة للمشرفين التربويين .
- ٩ - قلة توفر المكتبات المجهزة تجهيزاً كاملاً بالكتب والدوريات والأجهزة السمعية والبصرية .... الخ داخل المدارس .
- ١٠ - عدم مساواة المشرفين التربويين بالمعلمين في الإجازات .
- ١١ - قلة الوسائل التعليمية الازمة للعملية التربوية في بعض المدارس .
- ١٢ - عدم توفر المكتبات التي تحتوي على الكتب والنشرات التربوية داخل مراكز الإشراف التربوي .
- ١٣ - تدني مستوى المعلمين في أساليب التقويم والقياس .
- ١٤ - ضعف التأهيل الأكاديمي والمهني لبعض المعلمين .
- ١٥ - كثرة المعلمين غير المؤهلين تربوياً خاصة في المرحلة الابتدائية .
- ١٦ - ضعف مستوى إدارة المدرسة في مجال الإشراف والمتابعة والتقويم .
- ١٧ - عدم وضوح مفهوم الإشراف التربوي الحديث للمعلمين .
- ١٨ - الاعتقاد الخاطئ لدى بعض أفراد المجتمع بأن المشرف التربوي شخص يتصدid الأخطاء .
- ١٩ - قلة اطلاع المشرف التربوي على البحوث والدراسات الحديثة في مجال الإشراف التربوي .
- ٢٠ - وجود المجاملات الشخصية في عملية الإشراف التربوي .
- ٢١ - الشعور بالقلق والتوتر النفسي لدى بعض المعلمين نتيجة لوجود المشرف التربوي داخل المدرسة .

**كما أوضحت نتائج الدراسة أن أقل المعوقات تأثيراً في فاعلية الإشراف التربوي هي:**

<sup>١</sup> اسم الباحث / إبراهيم بن سعد بن عبد العزيز الحماد/المؤسسة العلمية المشرفة عليها/كلية التربية/جامعة الملك سعود/عنوان الرسالة / معوقات فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض ، منهجية الدراسة /استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدًا على الاستناد كأدلة رئيسة للدراسة حيث احتجت على (٩٥) عبارة تصف المعوقات الإشرافية وتم تطبيقها على أفراد الدراسة المكون من (٢٣٠) مشرفاً تربوياً. تاريخها ١٤٢١/١/١٣ هـ

- ١ - عدم قدرة بعض المشرفين التربويين على أداء رسالتهم لأسباب صحية أو اجتماعية .
- ٢ - نظرة بعض المشرفين التربويين لعملية الإشراف التربوي على أنها تصيد للأخطاء أكثر منها مساعدة للمعلم .
- ٣ - وجود بعض المشرفين التربويين الذين يتدخلون بطريقة أو بأخرى في عمل زملائهم .
- ٤ - قصور قدرة بعض المشرفين التربويين على التعبير عن أفكارهم واتجاهاتهم ومشاعرهم نحو المعلمين بكل يسر وسهولة .
- ٥ - ضعف العلاقة بين المسؤولين في مراكز الإشراف التربوي والمشرفين التربويين .

#### **أهم التوصيات البنية التي أوصى الباحث على نتائج الدراسة :**

- ١ - ينبغي على إدارة التعليم توفير المخصصات المالية الازمة لتنفيذ بعض الأساليب الإشرافية ، وكذلك تأمين الأجهزة والمواد والوسائل التعليمية الازمة للعملية التربوية في جميع المدارس التابعة لها .
- ٢ - تزويد مراكز الإشراف التربوي بالمكتبات التربوية المتخصصة وذلك لتنشيط وتجديد خبرات المشرفين التربويين الإشرافية والعلمية .
- ٣ - توفير المبني المدرسي ذات المعاصفات التربوية المجهزة ب مختلف الوسائل التعليمية .
- ٤ - ضرورة توفير حاسب إلى لكل شعبة من شعب مراكز الإشراف التربوي لتسهيل بعض الأعمال التي يقوم بها المشرفون التربويون .
- ٥ - ضرورة تقليل عدد المدارس التابعة للمشرف التربوي وتخفيض نصابه الإشرافي من المعلمين .
- ٦ - ضرورة إقامة دورات تدريبية للمشرفين التربويين للرفع من مستوىهم العلمي والإشرافي .
- ٧ - توفير الجهاز الإداري المساعد لكل شعبة من شعب الإشراف التربوي للقيام ببعض الأعمال الإدارية التي تعيق المشرفين التربويين من القيام بأعمالهم الفنية .
- ٨ - ضرورة إحداث وظيفة المعلم الأول وذلك لخفيف العبء عن كاهل المشرفين التربويين .
- ٩ - تكليف مشرفي الإدارة المدرسية بمتابعة جميع المدارس وإعفاء المشرفين الآخرين من القيام بهذه المهمة وذلك للأسباب التالية /
  - أن مشرف الإدارة أكثر خبرة بالأمور الإدارية .
  - أن مدير المدرسة بحاجة أكثر إلى مشرف الإدارة المدرسية .
  - أن ذلك يعطي مشرف الإدارة المدرسية انطباعاً أكثر عن المدرسة ومديريها .
  - أنه يسهل للمشرفين التربويين الآخرين التفرغ لأداء مهامهم الفنية التي هي الأساس لوجودهم .
- ١٠ - العمل على توحيد الجهة المشرفة على المشرف التربوي فهو متذبذب بين مدير المركز ورئيس الشعبة .

- ١١ - ضرورة مساواة المشرفين التربويين بالمعلمين في الإجازات السنوية حتى يكون ذلك حافزاً على النشاط والتجديد والحيوية .
- ١٢ - تبصير المعلمين بمفهوم الإشراف التربوي الحديث وبدور المشرفين التربويين حتى يزول ما رسخ في أذهانهم من نظرة تقليدية قديمة عن الإشراف التربوي الذي يعتمد على التفتيش في كثير من جوانبه .
- ١٣ - تقليل أعداد الطلاب في الفصول الدراسية بحيث لا يتجاوز في المدارس الحكومية (٢٥) طالباً حتى يتمكن المعلم من متابعة طلابه متابعة دقيقة في جميع التواثي العلمية والمهنية والسلوكية ويحقق أهداف التربية والتعلم .
- ١٤ - فتح المجال أمام المعلمين للالتحاق بالدورات التدريبية المتخصصة وذلك لتنمية مهاراتهم التدريسية والتقويمية .
- ١٥ - تفعيل دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم .
- ١٦ - تزويد المشرفين التربويين بما يستجد في الساحة التربوية من بحوث ودراسات حول تحسين العملية الإشرافية والتربوية .
- ١٧ - تكليف المشرفين التربويين بالقيام ببعض الدراسات والبحوث التربوية وذلك لإثراء خبراتهم العلمية والمهنية ، والوقوف على المستجدات التربوية .

### **فشل الإشراف التربوي :**

إن الإشراف التربوي هو عماد التعليم برمته أو كما قال أحد المسؤولين الكبار: إن الإشراف التربوي هو عين إدارة التعليم التي يرى من خلالها كل أحداث التعليم التعليمية والسلوكية وهو صادق في ذلك فالإشراف إن هو فشل فبافي الأجهزة التعليمية سيصيّبها الفشل في الغالب

### **أوجه الفشل ما يلي :**

- ١- الفشل في تنفيذ البرامج وتطبيقها .
- ٢- الفشل في إقامة العديد من اللقاءات والاجتماعات والندوات والدورات .
- ٣- الفشل في مخرجات المشرف للمعلم و مخرجات المعلم للطالب
- ٤- عدم تحقق أهداف السياسة العامة للتعليم، وجنى الوزارة لطموحاتها .

### **ما أسباب فشل الإشراف التربوي ؟**

الفشل هو نقىض النجاح ، وهو عامل هدم للطموح والتميز ، وكل فرد قد يصيّب الفشل كما يصيّب النجاح ، ولكن الموفق هو من يسعى دائماً للنجاح ، وإن أخفق وفشل بحث عن أسباب فشله واجتهد في إقصائها ، وسعى بكل صبر ومتابرة ليحول فشله إلى نجاح ، وكما قال الشاعر :

وما نيل المطالب بالتمني ولكن تؤخذ الدنيا غالبا

فلا بد من المجاهدة والصبر وفعل الأسباب لتحول الفشل إلى نجاح ، وهذا يتواافق مع سنة الله في خلقه ، فقد أوجد الناس وجعل أحوالهم جارية على سنن قدرها وقضائها ، فقد قال الله تعالى: (وَتُلْكَ الْأَيَّامُ نُدَاوِلُهَا بَيْنَ النَّاسِ) <sup>١</sup> ، وكما قال رسول الله ﷺ: ((الكيس من دان نفسه، وعمل لما بعد الموت. والعاجز من أتبع نفسه هواها، ثم تمنى على الله)) <sup>٢</sup>

أما من يستمر في وهاد الفشل و لا يسعى للنجاح يتعرض لمخاطر عدّة منها ما يلي:  
١) الإحباط و القنوط واليأس، وهو أمر يفني الإبداع والتميز ، ويدفع الإنسان للهروب من التحدي والإنجاز، وهذا الإحباط يولد العجز والهزيمة النفسية للفرد للمجتمع، وكما قال رسول الله ﷺ: ((من قال هلك الناس فهو أهلكهم)) <sup>٣</sup>.

٢) التنازع وتفرق الآراء لأن الفاشل يرفض قبول النصح والإرشاد ، من باب التكبر والتعالي والعناد .

٣) الحسد، فالفاشل المصّر على الفشل تكون نفسه انتقامية وحاذفة على كل نجاح أو إبداع، فتراه كثيراً الانتقاد والرفض والعناد ، ولسانه مليء بالشتم والسباب ، ويكثر من الهمز واللمز ويزدرى الآخرين ويقلل من إبداعاتهم، ويحط من قدرهم وكما قال الشاعر:

**حسدوا الفتى إذ لم ينالوا سعيه فالكل أعداء له وخصوم**

٤) اللامبالاة والتهور وعدم الاهتمام بما يفعله ، فهو بذلك يسعى لزيادة الفشل ، ويكره الإجتهد وحب العمل .

### **الضغط النفسي لدى المعلمين: أسبابه وعلاجه**

من الأمور التي يلاحظها المعلمون أو المراقب لأحوالهم، الضغط النفسي الذي يتعرض له بعضهم أثناء العام الدراسي سواء داخل الفصل أو خارجه. ولهذا الضغط النفسي علامات، منها:

١. الشعور بالنفرة من التدريس والملل من الفصل والطلاب
  ٢. انخفاض الدافعية للمشاركة في أنشطة المدرسة
  ٣. عدم الاهتمام بالإعداد للدرس، وأداؤه بأقل قدر من الجهد والوقت
  ٤. التأخر في الذهاب للفصل وعدم متابعة واجبات الطلاب.
  ٥. الإكثار من نم الطلاق واتهامهم بالكسل وعدم الفهم (وقد يكون هذا صحيحاً)
  ٦. كثرة التذمر من أوضاع المدرسة وأوضاع التعليم بشكل عام.
- فالضغط النفسي حالة يشعر فيها المعلم بأن جهده يضيع سدى وليس له ثمرة وأنه يبذل كل ما عنده ولا أحد يقدر أو يستفيد.

١ سورة آل عمران من الآية ٤٠

٢ سنن ابن ماجه كتاب الزهد ح ٤٢٦٠، ومستدرك الحاكم كتاب التوبة والإستنابة ح ٧٦٣٩، وسنن الترمذى أبواب صفة القيامة

٢٥٧٧ ح

٣ مسند ابن الجعفر ح ٣٣٥٥

### **الأسباب التي تتعلق بالطالب :**

١. سوء السلوك في الصف
٢. انخفاض الدافعية للتعلم
٣. بطء التعلم وقلة الفهم
٤. إهمال الواجبات

### **الأسباب التي تتعلق بالمعلم :**

١. عدم إمامه بالقواعد الصحيحة للتعلم فمن المعلمين من يرى أن إلقاء الدرس كاف لإفهام الطالب فيصاب بإحباط عند عدم تحقق ذلك.
٢. عدم إمامه بالخصائص النفسية للطلاب فمن المعلمين من يجهل خصائص المرحلة التي يعلم فيها فلا يعلم خصائص فترة المراهقة المبكرة، مثلاً، وما يصاحبها من سلوكيات. فيفسر تصرفات الطلاب بقياسها على تصرفات الراشدين. ويفقس قدراتهم في التعليم والذكر والتصور مجرد على قدرات الراشدين. وهذا ما يجعله يتوقع أشياء كثيرة من الطالب فيفاجأ بالقليل. أيضاً عدم الإلمام بالفارق الفردية بين المتعلمين، واختلاف أساليب الطالب المفضلة في التعلم. فمنهم - مثلاً - من يفضل الأساليب الفردية، ومنهم من يفضل الجماعية، ومنهم من يفضل أسلوب الشرح من المعلم ومنهم من يفضل أسلوب المناقشة والاستنتاج أو أسلوب التجريب العملي.. ونحو ذلك.
٣. عدم التحلي بالصبر. من أهم صفات المعلم الصبر. فالتعلم يحتاج إلى وقت حتى يحدث وتظهر آثاره وافتراض أن كل الطالب يجب أن يتعلموا بنفس المستوى بمجرد انتهاء الدرس أمر غير واقعي بل لابد من التكرار وتتوسيع أساليب التعليم والمراجعة. ومع ذلك توقع اختلاف مستويات التعلم.
٤. الركون إلى أسلوب واحد في التدريس، وعدم التجديد والإبداع. وهذا يجعل الفصل يسير بطريقة رتيبة، ويساهم في إملاك الطلاب، وقد يعيق تعلم بعضهم، وهو أيضاً يساهم في خفض مستوى الدافعية للمشاركة. وكل ذلك يجعل المعلم يرى عملية التعليم مملة أو ميّة.

### **أسباب تتعلق بالمدرسة :**

- ١ - وجود مشاكل داخل المدرسة بين المعلم وزملائه أو المعلم ومدير المدرسة أو المعلم والمشرف التربوي.
- ٢ - عدم توفير الجو المدرسي الأخوي والأنشطة المدرسية التي تستhort المعلم وتدفعه للمشاركة.
- ٣ - عدم وجود الجو الملائم لمناقشة مشاكل المعلم في الفصل أو في المدرسة وتذليلها.

## **الفصل الثالث عشر**

## إزالة ومعالجة مشاكل ومعوقات الإشراف التربوي

وإزالة معوقات العمل المشترك بين المشرف التربوي ومدير المدرسة فيجب أن:  
**لإزالة معوقات الاهتمام بالتأهيل والنمو :**

- ١- يجب تأهيل المشرفين التربويين إلى أساليب إشرافية حديثة متقدمة.
- ٢- يجب أن ينظر مدير المدارس إلى المشرف التربوي نظرة واقعية وتطمح للمثالية، وأن تكون مطالبه منهم مطالب واقعية.
- ٣- يجب على مدير المدرسة وإن كان كبيراً في السن أن يتقبل عمل المشرف التربوي.
- ٤- يجب على المشرف مراعاة النواحي النفسية للمدير.
- ٥- يجب تصحيح النظرة الخاطئة لدور الإشراف التربوي.

## ولإزالة معوقات الكفايات المهنية :

- ١- يجب على المشرفين احترام رأي المعلم وعدم تهميش رأي مدير المدرسة.
- ٢- يجب أن يدرك المشرفون أهمية الدور الإشرافي لمدير المدرسة.
- ٣- يجب على مدير المدرسة إن يتقبل رأي المشرف ولا يرى أنه تدخل في أعماله بينما يدلّي بوجهة نظره حيال بعض المواقف والأمور التنظيمية في المدرسة.
- ٤- يجب على مدير المدرسة الإحساس بأن المشرف سيقدم جديداً للمدرسة ومنسوبها.
- ٥- يجب على الطرفين الإمام بمهامهم.
- ٦- يجب الحرص على توثيق عمل المشرف السابق.
- ٧- استقطاب مشرفين ومديرين مؤهلين.
- ٨- تنفيذ المهام لكل الطرفين.
- ٩- عدم نظر مدير المدرسة للمشرف بأنه متصدّد أخطاء .
- ١٠- إتباع أسلوب مناسب في الإشراف.
- ١١- عدم تدخل كل منهما في عمل الآخر.
- ١٢- تفهم المشرف لدور مدير المدرسة.
- ١٣- تقليل طلبات المشرف التربوي.
- ١٤- عدم إصرار المشرف على التدخل في صلاحيات المدير.
- ١٥- التنسيق بينهما.
- ١٦- عدم الاختلاف في تقويم الزيارة .
- ١٧- عدم إتباع بعض المشرفين لأسلوب التفتيش.
- ١٨- إبراز جهود المعلمين للمشرف.
- ١٩- نقل الخبرات بين المدارس.
- ٢٠- لابد من وجود خبرة المشرف مقارنة بمدير المدرسة.

### **ولِزَالَةِ الْمَعْوِقَاتِ الْخَاصَةِ بِالصَّفَاتِ الْشَّخْصِيَّةِ :**

- ١- وجود روح التعاون.
- ٢- قوة الإمكانيات الشخصية.
- ٣- عدم تسلط الطرفين.
- ٤- وجود ثقة بين الطرفين.
- ٥- عدم التعصب لوجهات النظر.
- ٦- إلا يكون هناك فارق في العمر بين المشرف والمدير لصالح المدير.
- ٧- عدم مجاملات مدير المدرسة للمشرف.
- ٨- عدم الخوف من النقد.
- ٩- عدم اخذ موقف سلبي من قبل مدير المدرسة للمشرف من خلال موافق سابقة.
- ١٠- وجوب الصدق في التعامل.
- ١١- وجوب اتفاق أساليب القيادة بينهما.

### **ولِزَالَةِ الْمَعْوِقَاتِ بِطَبِيعَةِ الْعَلَاقَةِ بَيْنِ الْمَشْرُفِ وَالْمَدِيرِ :**

- ١- لا تكون الزيارة مفاجئة ويجب التنسيق للزيارة مع مدير المدرسة.
- ٢- إن يطلع المشرف مدير المدرسة على كل ما لديه من الملاحظات التي سينقلها للمركز.
- ٣- يجب أن توجد خطة إشرافية مشتركة بين المشرف ومدير المدرسة.
- ٤- أن لا يرى مدير المدرسة إن المشرف يتسبب في خلق أزمة بين المعلم ومدير المدرسة لاختلاف بين توجيهات المشرف ومدير المدرسة.
- ٥- اتفاق وجهات النظر بين الطرفين وتقبل آراءهما.
- ٦- عدم ضعف العلاقات بين المشرفين ومديري المدارس.
- ٧- عدم خوف بعض المديريين من بعض المشرفين.
- ٨- تقوية العلاقات الإنسانية بين الطرفين.
- ٩- ثقة قناعة المدير بالمشرف والعكس.
- ١٠- اهتمام المشرف بإنجازات المدير.
- ١١- حل المشكلة بين المعلم والمشرف.
- ١٢- عدم نقل زيارات المشرف على المدير.

### **ولِزَالَةِ مَعْوِقَاتِ الْجَوَانِبِ الْإِدَارِيَّةِ :**

- ١- عدم إكثار المهام التي تسند للمشرفين التربويين.
- ٢- عدم تكليف المشرف التربوي في لجان التحقيق.
- ٣- يجب وضوح الهدف من الزيارة.
- ٤- علم تقويم المشرف لمدير المدرسة تؤثر على العلاقة بينهما وتقبل المدير من المشرف.
- ٥- لابد لمديري المدارس من تدوين أعمالهم بالسجلات وتنظيمها ووضع خطط عمل.

- ٦- لابد من وجود حواجز لكلٍ من الطرفين.
- ٧- عدم قيام المشرف والمدير بمهام أخرى غير الإشراف.
- ٨- وجود ضوابط للمشرف والمدير.
- ٩- معرفة المشرف بأوضاع المدرسة.
- ١٠- تقليل المعلمين والمدارس المسندة للمشرف.
- ١١- منح الصلاحيات الكافية للمشرف.

#### **ولِإِزَالَةِ الْمَعْوِقَاتِ الْإِقْتَصَادِيَّةِ / الْمَالِيَّةِ**

- ١. توفير الوسائل التعليمية الالزمة لعملية التعلم والتعليم .
- ٢. زيادة وجود حواجز مادية للمشرفين والمعلمين ، وتتوفر الراتب الشهري.
- ٣. توفير المكتبات والكتب والمراجع في المدارس والمتخصصة في زيادة التحصيل المสลكي لدى المعلمين .
- ٤. توفير الأموال الالزمة لشراء بعض الأجهزة والتقنيات الحديثة لتنفيذ الفعاليات الإشرافية.
- ٥. توفير أجهزة حاسوب و توفير خدمات الإنترنٌت لدى الكثير من المشرفين التربويين.

#### **ولِإِزَالَةِ الْمَعْوِقَاتِ الإِدَارِيَّةِ أَوِ الْمَوْسِسِيَّةِ**

- ١- تقليل الأعباء الإدارية على المشرف التربوي وعلى المعلم .
- ٢- الإكثار من الدورات التدريبية للمشرفين التربويين والمعلمين:
- ٣- زيادة قدرة مدير المدارس على ممارسة الإشراف التربوي:
- ٤- زيادة الوعي بمسؤولية العمل لدى كافة المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين.
- ٥- يجب إيجاد معايير مناسبة لاختيار المعلمين الأكفاء.
- ٦- الحرص على تدريس المعلمين لمواد تخصصهم.
- ٧- يجب توفير الأماكن الالزمة لعقد الاجتماعات والبرامج.
- ٨- يجب تزويد المدارس بالوسائل المساعدة للإشراف التربوي.
- ٩- إنماء روح التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة.
- ١٠- تقبل المديرين لاتحاق بعض المعلمين بدورات في أثناء العمل الرسمي.
- ١١- دمج الإشراف التربوي والإداري.
- ١٢- يجب كفاية الوسائل الالزمة لرصد نشاطات الزيارات الصيفية.

#### **ولِإِزَالَةِ الْمَعْوِقَاتِ التَّرْبُوِيَّةِ / الْمَهْنِيَّةِ / الْفَنِيَّةِ**

- ١. يجب على المعلمين تنفيذ توجيهات المشرف التربوي.
- ٢. زيادة تربية كفايات المعلمين في المجالات الأكاديمية أو المслكية.
- ٣. زيادة تربية كفاية المشرفين التربويين.
- ٤. يجب تقبل المعلمين للتغير والتجدد .

٥. زيادة تنمية انتماء المعلمين ، ونظرتهم الإيجابية لمهنة التعليم .
٦. تقليل عدد الطلاب في الصفوف الدراسية .
٧. يجب مشاركة المعلمين في التخطيط التربوي لعملية التعلم و التعليم .
٨. يجب توفير مكتبة إشرافية متخصصة .
٩. زيادة النمو المهني لنوعيات من المعلمين يحتاجون إلى صبر وقيادة تربوية متأنية .
١٠. تنشيط وتحفيز المعلم الكسول الذي يعزف عن العمل رغبة في الراحة .
١١. تنشيط وتحفيز المعلم المتجمد الذي يقف عند حد معين لا يتجاوزه ظاناً أنه بلغ القمة .
١٢. تنشيط وتحفيز المعلم الرافض وهو الذي يرفض وجه نظر الآخرين فلا يستفيد منهم .
١٣. تنشيط وتحفيز المعلم المستبد الذي لا يرعى إلا نفسه فلا يستشير ولا يقبل المشورة .
١٤. تنشيط وتحفيز المعلم المتبرم لدرجة التزمت لأنه مجرّد على وظيفة التدريس .
١٥. تنشيط وتحفيز المعلم المتهاون واللامبالاة بمهنة التدريس .
١٦. تنشيط وتحفيز المعلم الذي يمارس أعمالاً أخرى غير التدريس .
١٧. إزالة صعوبة المناهج وتسهيلها والعناء بوضعها .
١٨. يجب الاهتمام بدقة أساليب التقويم التربوي الممارس .
١٩. يجب إقناع المعلم بتوجيهات المشرف .
٢٠. يجب تنوع أساليب الإشراف التربوي .

### **ولازلة المعوقات الاجتماعية او البيئية**

ويجب تذليل مجموعة المعوقات التي تنشأ عن النظام الاجتماعي السائد في المجتمع ، كظروف العمل غير المريحة للمشرف ، والعلاقات العائلية غير المستقرة ، ووجود خلافات عشائرية بين المشرف التربوي والمعلم ، ويجب زيادة الحوافز التي تقدم للمشرف ، ويجب فصل نوعي المشرفين الذكر والأنثى للأسباب الدينية .

### **ولازلة المعوقات الشخصية او الذاتية**

- ١- يجب تذليل مجموعة المعوقات التي ترتبط بشخصية المشرف التربوي .
- ٢- زيادة كفايات المشرف التربوي في المجالات الأكاديمية والمسلكية .
- ٣- لزوم متابعة المشرف التربوي للمستجدات في مجال تخصصه .
- ٤- تنمية قدرة المشرف التربوي على تصميم البرامج التربوية وتنفيذها .
- ٥- زيادة قدرة المشرف التربوي على القيام بواجباته .
- ٦- زيادة ثقة المشرف التربوي بنفسه ، واستقرار مشاعره وعواطفه .
- ٧- حضور الهوية المهنية والاعتراف بالإشراف التربوي كمهنة مثل غيرها من المهن .
- ٨- جود الإطار المرجعي المهني وضرورة تحديد مهام المشرف بدقة ووضوح .
- ٩- تذليل صعوبات التسلسل الهرمي حيث قد يصنف المشرف التربوي من الإداريين .
- ١٠- إزالة أي تعارض بين سير عمل المشرف التربوي ومدير المدرسة في موضوع تقييم المعلمين ومنح الجدارة والعلاوات الاستثنائية .

- ١١- إيجاد نظام الحوافز الخاص بالمشرفين التربويين .
- ١٢- عدم التغاضي عن إنجازات المشرفين التربويين و يجب تقديم حوافز معنوية لهم .
- ١٣- التحرز من مواجهة المشرف التربوي لنوعيات خاصة من المعلمين غير المتعاونين أو العدوانيين أو اللامبالين حتى لا يصل الأمر بينهم إلى العراك والتجريح .
- ٤- يجب التوقع الواقعي من المشرفين التربويين في إحداث نقلة نوعية التعليم .

### **التوصيات :**

١. تخفيف الأعباء الموكلة إلى المشرف التربوي وتفریغه لعمل الإشراف.
٢. تخفيف الأعباء الموكلة إلى المعلمين بإيجاد مراقبين وكتبه ومدخلی بيانات في المدارس والنظر في نصاب المعلم.
٣. تنمية قدرات المشرف التربوي ، وتطوير الكفايات التربوية والتعلیمية للمشرف التربوي ، من خلال عقد دورات التدريب بشكل مستمر ، وإقامة ورش العمل المتخصصة ، والتشجيع على التعاون في مجال الإشراف مع الدول العربية المحيطة في إطار ما يعرف بالتبادل الثقافي.
٤. إيجاد معايير علمية محددة لاختيار المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلم.
٥. إقامة برامج تدريبية طويلة وقصيرة المدى لتوسيعهم بمهام عملهم وأساليب تنفيذها ثم المتابعة بتأنی وتدريبهم من خلال المواقف التي تقابلهم.
٦. التشجيع على إعداد البحوث التربوية لل المشكلات الميدانية ووضع حواجز مادية و معنوية لذلك.
٧. الإسراع في تطوير المباني المدرسية وتجهيزها لخلق بيئة مدرسية فاعلة.
٨. الحد من اكتظاظ الصفوف الدراسية بالطلاب والطالبات حتى يستطيع المعلم تحقيق أهداف عملية التعلم والتعليم.
٩. ضرورة اهتمام أصحاب القرار بـ توصيات المشرف التربوي.
١٠. ضرورة التركيز على تحقيق أهداف التعليم وأهداف المشرفين والمعلمين على حد سواء لخلق روح الانتماء لمؤسساتهم التعليمية وضرورة أن يكون هناك جهاز تناط به هذه المهمة لسد فجوة الانتماء المهني.
١١. تزويد المشرفين بالتقنيات العلمية والتكنولوجية الازمة لتسهيل العمل الإشرافي .
١٢. توثيق علاقة المشرف التربوي مع المدارس التي يشرف عليها .
١٣. رصد الأموال الازمة لتطوير مهنة الإشراف .
١٤. إعداد وصف وظيفي دقيق لمهام وواجبات المشرف التربوي والتعهيم على كافة الأطراف المعنية بضرورة القيد بها .
١٥. ضرورة أخذ رأي المشرفين التربويين المتخصصين عند تغيير المناهج المدرسية ، ومعرفة رأيهم وتصوراتهم في التغييرات والتحسينات التي يمكن أن تتم على مناهجنا.
١٦. إشراك المشرفين التربويين في وضع أسلمة الثانوية العامة ، وكافة الأسئلة الوطنية .

١٧. أخذ رأي المشرفين التربويين في كافة القضايا التربوية وخصوصا تلك التي لها علاقة بالمعلمين والطلاب.

## الفاتمة

### الفصل الأخير

وهكذا في الختام فإننا قد وجدنا إن للإشراف التربوي أهمية بالغة ودور كبير في نماء وزيادة التعلم والتعليم ، وما له من دور واضح بين في توجيهه ومساعدة المعلمين مهنياً من خلال تدريبيهم على الأساليب المتنوعة والمتقدمة ، وفي نقل التجارب والخبرات المميزة، واستعمال الوسائل المتعددة ومنها الإشراف التوضيحي، والعلجي، والوقائي، والتطويري والمتتنوع إلخ..

وكذلك فإننا نجد إن الإشراف التربوي عملية منظمة يتعاون فيها المشرف التربوي والمدير في تحليل نتائج التعليم ويعملان معاً لتحسين التدريس ، ويعتبر وسيلة فعالة لمساعدة المعلمين قبل الخدمة وأثنائها على أن يكتسبوا خبرات ومهارات جديدة لتحسين أدائهم ، ولتزويدهم بالمزيد من المعلومات عن أنفسهم وعن طبيعة عملهم ، وتشويقهم لمهنة التدريس ، ورفع مستوى الروح المعنوية لديهم ، وزيادة ثقتهم بأنفسهم.

ويجب تخفيف الأعباء الموكلة للمشرف التربوي وتفریغه لعمله الإشرافي، وكذلك تخفيف الأعباء الموكلة للمعلمين بتوفير مراقبين ومدخل بيئات ، وتحفيض نصاب المعلم، إلى جانب تنمية قدرات وتطوير الكفايات التربوية والتعلمية للمشرف التربوي ، من خلال عقد دورات التدريب بشكل مستمر ، وإقامة ورش العمل المتخصصة ، والتبادل الثقافي في مجال الإشراف التربوي مع الدول العربية المحيطة ، وإيجاد معايير علمية محددة لاختيار كل من المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلم، وإقامة برامج تدريبية تطويرية طويلة وقصيرة المدى لتوسيعهم بمهام وأساليب المناسبة لتنفيذها ثم متابعة نتائجها.

وكذلك التشجيع على إعداد البحوث التربوية، والإسراع في تطوير المباني المدرسية وتجهيزها لخلق بيئة مدرسية مواتية، والحد من تكسس الفصول الدراسية بالطلاب حتى يتمكن المعلم من تحقيق أهداف عملية التعلم والتعليم، وتزويد المشرفين بالتقنيات العلمية والتكنولوجية الازمة، ورصد الأموال الازمة لتطوير مهنة الإشراف التربوي.

وأخيراً يجب أخذ رأي المشرفين التربويين واقتراحاتهم في القضايا التربوية الخاصة بالمعلمين والطلاب وغيرها وزيادة الثقة بآرائهم .

### ملحق : التغذية الراجعة<sup>١</sup>

١ إعداد المشرف والمطور التربوي الدكتور / مسعد محمد زياد (بتصرف)

### تمهيد :

يعتبر مفهوم التغذية الراجعة من المفاهيم التربوية الحديثة التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين ، غير أنها لاقت اهتماماً كبيراً من التربويين وعلماء النفس على حد سواء . وكان أول من وضع هذا المصطلح هو : "نوبرت واينر" عام ١٩٤٨ م . وقد تركزت في بدايات الاهتمام بها في مجال معرفة النتائج ، وانصبت في جوهرها على التأكيد فيما إذا تحققت الأهداف التربوية والسلوكية خلال عملية التعلم ، أم لا . ومما لا شك فيه أن التغذية الراجعة ومعرفة النتائج مفهومان يعبران عن ظاهرة واحدة .

### تعريف التغذية الراجعة :

عرف البعض التغذية الراجعة بأنها عبارة عن استجابة ضمن نظام يعيد للمعطى : ( الاستجابة التي يقدمها المتعلم ) جزءاً من النتائج .

وعرفها التربويون وعلماء النفس أمثال "جودين وكلوزماير" وغيرهما بأنها المعلومات التي تقدم معرفة بالنتائج عقب إجابة الطالب .

وعرفها "مهرنر وليمان" على أنها تزويد الفرد بمستوى أداءه لدفعه لإنجاز أفضل على الاختبارات اللاحقة من خلال تصحيح الأخطاء التي يقع فيها .

وباختصار يمكن القول إن التغذية الراجعة هي إعلام الطالب نتيجة تعلمه من خلال تزويديه بمعلومات عن سير أدائه بشكل مستمر ، لمساعدته في تثبيت ذلك الأداء ، إذا كان يسير في الاتجاه الصحيح ، أو تعديله إذا كان بحاجة إلى تعديل . وهذا يشير إلى ارتباط مفهوم التغذية الراجعة بالمفهوم الشامل لعمليات التقويم باعتبارها إحدى الوسائل التي تستخدم من أجل ضمان تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه من الغايات والأهداف التي تسعى العملية التعليمية التعلمية إلى بلوغها .

وجاء<sup>١</sup> أن اعتبار التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقويم ، وخصوصاً التقويم التكويني ( البنائي ) حيث يتم من خلالها تزويد المتعلم بمعلومات تفصيلية عن طبيعة تعلمه ، وتشير المصادر العلمية إلى أن الدور الذي تلعبه التغذية الراجعة في التعليم ينطلق من مبادئ النظريات الارتباطية والسلوكية التي تؤكد على حقيقة أن الفرد يقوم بتغيير سلوكه عندما يعرف نتائج سلوكه السابق ، كما تؤكد تلك النظريات على الدور التعزيري للتغذية الراجعة ، وأنها تعمل على استثارة دافعية المتعلم ، وتوجيه طفاته نحو التعلم ، كما أنها تسهم في تثبيت المعلومات وترسيخها وبالتالي تساعد على رفع مستوى الأداء في المهام التعليمية اللاحقة مثل اختبارات التحصيل .

وقد كان<sup>٢</sup> مصطلح التغذية الراجعة يستخدم في العلوم التطبيقية والهندسية ثم انتقل استعمال هذا المصطلح إلى ميادين التربية وعلم النفس بدلاً من الاصطلاح الذي كان شائعاً وهو

١ من إعداد / عبد العزيز الشائع قسم تطوير وإعداد الاختبارات

٢ إعداد المشرف والمطور التربوي الدكتور / مسعد محمد زياد

"معرفة النتائج" نظراً لكون معرفة النتائج لا تعني بالضرورة استفادة الفرد منها في تعديل سلوكه وتوجيهه الوجهة الصحيحة ،لذا فإن مفهوم التغذية الراجعة يعد أكثر شمولاً حيث أنه يعني بالإضافة إلى معرفة النتائج أموراً أساسية أخرى أهمها استخدام هذه المعرفة في إجراء التحسينات المطلوبة .

### **أسس التغذية الراجعة :**

من خلال المفهوم السابق للتغذية الراجعة يمكن حصر الأسس ، أو العناصر الأساسية التي ترتكز عليها على النحو التالي :

١ - النتائج : وتعني أن يكون الطالب قد حقق عملاً ما .

٢ - البيئة : وهو أن يحدث النتاج في بيئة تعكس معلومات في حجرة الدراسة . بمعنى أن يوجه المعلم الانتباه تجاه المعلومات المنعكسة .

٣ - التغذية الراجعة : وتعني المعلومات المرتبطة بهذه النتائج والتي يتم إرجاعها للطالب . حيث تعمل كمعلومات يمكن استقبالها وفهمها .

٤ - التأثير : ويقصد به أن يتم تفسير المعطى (المعلومات) واستخدامه أثناء قيام الطالب بالاشتغال على الناتج التالي .

ونستنتج مما سبق أن التغذية الراجعة هي عبارة عن معلومات تقدم للطالب بعد أن يقوم بالعمل المكلف به .

### **من الأمثلة على ذلك :**

يوضح الفرق بين التغذية الراجعة ، وغيرها من عمليات الربط بين النتائج والوسائل التي تؤدي إلى الربط بين المشاعر وحالة معينة .

أ - لقد قام الطالب بعمل جيد في تزيين حجرة الصف .

ب - هل أنت سعداء لأن حجرة الصف تبدو جميلة جداً .

في المثال السابق نجد أن عبارة (أ) تقدم مثلاً واضحاً دالاً على التغذية الراجعة . حيث إنها تقدم معلومات تتعلق بالنتائج ، وهي تزيين الفصل .

أما عبارة (ب) ما هي إلا وسيلة لربط مشاعر الطالب بحالة معينة . فالشعور في هذا الموقف هو "السعادة الغامرة التي شعر بها الطالب" ، والحالة هي "حجرة دراسة مزينة باللوحات والوسائل التعليمية" .

إن المعلم في الحالة التي أشرنا إليها آنفاً يريد من طلابه أن ينشئوا علاقة بين المشاعر السعيدة ، وحجرة الدراسة الجميلة . فإذا استطاع الطالب أن يربط جملة المعلم بعمله في تزيين صفه ، فإن الجملة يمكن أن تصبح تغذية راجعة ، ولكن المعلم لم يقدم

تغذية راجعة واضحة ، لأن العمل لم يذكر بوضوح .

ومن خلال ما سبق يمكن طرح السؤال التالي :

### **س = متى تكون الجملة ، أو العبارة تغذية راجعة ؟**

التجذية الراجعة يجب أن تكون متعلقة بالعمل . فإذا أخبرنا شخص ما بأن العرب والمسلمين أصحاب حضارة ، فإننا نشعر بالرضا والسرور ، ولكنه عندما يذكر أننا لم نقم بأي عمل يترتب عليه انتماونا لتلك الحضارة ، فإن ذلك لا يشير بالضرورة إلى أن كل جملة تعزز ، أو تقلل من شأن الذات هي تغذية راجعة . بل إن التغذية الراجعة يجب أن ترتبط بعمل ما كما ذكرنا سابقا . كما يجب علينا الربط بين العمل وبين المعلومات المقدمة ، وعندئذ تكون تلك المعلومات التي نقدمها للآخرين تغذية راجعة .  
ومما سبق يتتأكد لنا أن التمييز بين التغذية الراجعة ، والجملة الإيجابية ، أو السلبية أمر مهم وضروري في حجرة الدراسة ، فالتجذية الراجعة تخبر الطالب عن عمل قام به ، أما الجملة الإيجابية فإنها يمكن أن تزيد من سروره، ولكن لا يتوقع أن تحدث تغييرا في سلوكه

## أهمية التغذية الراجعة :

للتجذية الراجعة أهمية عظيمة في عملية التعلم ، ولاسيما في المواقف الصافية . إذ أنها ضرورية ومهمة في عمليات الرقابة والضبط والتحكم والتعديل التي ترافق وتعقب عمليات التفاعل والعلم الصفي . وأهميتها هذه تبليغها في تعديل السلوك وتطويره إلى الأفضل ، إضافة إلى دورها المهم في استثارة دافعية التعلم ، من خلال مساعدة المعلم لتميذه على اكتشاف الاستجابات الصحيحة فيثتها ، وحذف الاستجابات الخاطئة أو إلغاؤها . إن تزويد المعلم لتلاميذه بالتجذية الراجعة يمكن أن يسهم إسهاما كبيرا في زيادة فاعلية التعلم ، واندماجه في المواقف والخبرات التعليمية . لهذا فالملعلم الذي يعني بالتجذية الراجعة يسهم في تهيئة جو تعلم يسوده الأمان والثقة والاحترام بين الطلاب أنفسهم ، وبينهم وبين المعلم ، كما يساعد على ترسیخ الممارسات الديمقراتية ، واحترام الذات لديهم ، ويطور المشاعر الإيجابية نحو قدراتهم التعليمية والخبرانية .

## أهمية التغذية الراجعة في المواقف الصعبة

- ١- تعمل التغذية الراجعة على إعلام المتعلم بنتيجة عمله ، سواء أكانت صحيحة أم خاطئة .
  - ٢- إن معرفة المتعلم بأن إجاباته كانت خاطئة ، والسبب في خطئها يجعله يقنع بأن ما حصل عليه من نتيجة ، كان هو المسئول عنها .
  - ٣- التغذية الراجعة تعزز قدرات المتعلم ، وتشجعه على الاستمرار في عملية التعلم .
  - ٤- إن تصحيح إجابة المتعلم الخطأ من شأنها أن تضعف الارتباطات الخاطئة التي تكونت في ذاكرته بين الأسئلة والإجابة الخاطئة .
  - ٥- استخدام التغذية الراجعة من شأنها أن تنشط عملية التعلم ، وتزيد من مستوى دافعية التعلم .
  - ٦- توضح التغذية الراجعة للمتعلم أين يقف من الهدف المرغوب فيه ، وما الزمن الذي يحتاج إليه لتحقيقه .

٧- كما تُبيّن للمتعلم أين هو من الأهداف السلوكية التي حققها غيره من طلاب صفه ، والتي لم يحققوها بعد ، وعليه فقد تكون هذه العملية بمثابة تقويم ذاتي للمعلم ، وأسلوبه في التعليم .

### **خصائص التغذية الراجعة :**

يفترض التربويون وعلماء النفس أن للتغذية الراجعة ثلاثة خصائص هي :

#### **١ - الخاصية التعزيزية :**

تشكل هذه الخاصية مرتكزاً رئيسيًا في الدور الوظيفي للتغذية الراجعة ، الأمر الذي يساعد على التعلم ، وقد ركز أحد الباحثين على هذه الخاصية من خلال التغذية الراجعة الفورية في التعليم المبرمج ، حيث يرى أن إشعار الطالب بصحّة استجابته يعزّزه ، ويزيد احتمال تكرار الاستجابة الصحيحة فيما بعد .

#### **٢ - الخاصية الدافعية :**

تشكل هذه الخاصية محوراً هاماً ، حيث تسهم التغذية الراجعة في إثارة دافعية المتعلم للتعلم والإنجاز ، والأداء المتقن . مما يعني جعل المتعلم يستمتع بعملية التعلم ، ويقبل عليها بشوق ، ويسهم في النقاش الصفي ، مما يؤدي إلى تعديل سلوك المتعلم .

#### **٣ - الخاصية الموجهة :**

تعمل هذه الخاصية على توجيه الفرد نحو أداءه ، فتبين له الأداء المتقن فيبيته ، والأداء غير المتقن فيحذره ، وهي ترفع من مستوى انتباه المتعلم إلى الظواهر المهمة للمهارة المراد تعلّمها ، وتزيد من مستوى اهتمامه ودافعيته للتعلم ، فيتلافى مواطن الضعف والقصور لديه . لذلك فهي تعامل على تثبيت المعاني والارتباطات المطلوبة ، وتصحّح الأخطاء ، وتعدل الفهم الخاطئ ، وتسهم في مساعدة المتعلم على تكرار السلوك الذي أدى إلى نتائج مرغوبة ، وهذا يزيد من ثقة المتعلم بنفسه ، وينتّجه التعليمية .

### **تأثير التغذية الراجعة :**

التغذية الراجعة عبارة عن معلومات نراها ونسمعها أو نشمها أو نتذوقها أو نحس بها ، وهي كمعلومات لا تشبه الناتج ، ولا تشبه استجاباتنا للتغذية الراجعة . غير أن المعلومات ( المعطى ) تؤثر على المتعلم من حيث الآتي :

- ١- تعزز الأفعال ، أو التصرفات التي يقوم بها المعلم ، وهذا التعزيز يزيد من قوة العمل .
- ٢- تقدم لنا معطى معيناً ( معلومات ) يمكن استخدامها لتعديل العمل ، أو تصحيحه ، مما يدفع المتعلم إلى تنويع مفرداته المستخدمة ، ويتجنب التكرار ، ويسمى هذا النوع بالتغذية الراجعة التصحيحية ، حيث إنها تقدم معلومات يمكن استخدامها لتوجيه التغيير . ويمكن تصنيف التغذية الراجعة التصحيحية ، والتغذية الراجعة المؤكدة على أنها راجعة إخبارية .

٣ - تعزيز المشاعر : يمكن أن تعمل التغذية الراجعة على زيادة مشاعر السرور ، أو الألم عند المتعلم .

### **أنواع التغذية الراجعة :**

للتجذية الراجعة أشكال وصور كثيرة ومتعددة ، فمنها ما يكون من النوع السهل الذي يتمثل في (نعم أو لا) ، ومنها ما يكون أكثر تعقيداً وتعينا ، كتقديم معلومات تصحيحية للاستجابات كالتي أشرنا إليها سابقاً ، ومنها ما يكون من النمط الذي تتم فيه إضافة معلومات جديدة للاستجابات .

### **تصنيف أنواع التغذية الراجعة للباحث (هوكنج) وفق أبعاد ثنائية القطب كالتالي :**

#### **١ - تغذية راجعة حسب المصدر (داخلية - خارجية) :**

تعتبر التغذية الراجعة من أهم العوامل التي تؤثر في المتعلم ، فهي تشير إلى مصدر المعلومات التي تتوافر للمتعلم حول طبيعة أدائه لمهارة ما . فمصدر هذه المعلومات إما أن يكون داخلياً ، وإما أن يكون خارجياً :

##### **(أ) تغذية راجعة داخلية :**

وتشير التغذية الراجعة الداخلية إلى المعلومات التي يكتسبها المتعلم من خبراته وأفعاله على نحو مباشر . وعادة ما يتم تزويده بها في المراحل الأخيرة من تعلم المهارة ، ويكون مصدرها ذات المتعلم .

##### **(ب) تغذية راجعة خارجية :**

وأما التغذية الراجعة الخارجية فتشير إلى المعلومات التي يقوم بها المعلم ، أو أي وسيلة أخرى بتزويد المتعلم بها ، كإعلامه بالاستجابة الخاطئة ، أو غير الضرورية ، التي يجب تجنبها أو تعديلها ، وغالباً ما يتم تزويده المتعلم بها في بداية تعلم المهارة .

#### **٢ - التغذية الراجعة حسب زمن تقديمها (فورية - مؤجلة) :**

فالتجذية الراجعة الفورية تتصل وتعقب السلوك الملاحظ مباشرةً ، وتزود المتعلم بالمعلومات ، أو التوجيهات والإرشادات الالزامية لتعزيز السلوك ، أو تطويره أو تصحيحه .

أما التغذية الراجعة المؤجلة هي التي تعطى للمتعلم بعد مرور فترة زمنية على إنجاز المهمة ، أو الأداء ، وقد تطول هذه الفترة ، أو تقصر حسب الظروف .

#### **٣ - التغذية الراجعة حسب شكل معلوماتها (لفظية - مكتوبة) :**

##### **(أ) تغذية راجعة لفظية :**

يؤدي تقديم التغذية الراجعة على شكل معلومات لفظية .

##### **(ب) تغذية راجعة مكتوبة :**

وهي معلومات مكتوبة إلى استجابة المتعلمين إلى اتساق معرفي لديهم .

#### ٤- **التغذية الراجعة حسب التزامن مع الاستجابة (متلازمة - نهائية) :**

##### **أ) تغذية راجعة متلازمة :**

تعني التغذية الراجعة التلازمية : المعلومات التي يقدمها المعلم للمتعلم مقترنة بالعمل ، وأنثاء عملية التعلم أو التدريب ، وفي أثناء أدائها .

##### **ب) تغذية راجعة نهائية :**

و التغذية الراجعة النهائية تُقدم بعد إنتهاء المتعلم للاستجابة ، أو اكتساب المهارة كليا .

#### ٥- **التغذية الراجعة الإيجابية ، أو السلبية :**

##### **أ) تغذية راجعة إيجابية :**

التغذية الراجعة الإيجابية : هي المعلومات التي يتلقاها المتعلم حول إجابته الصحيحة ، وهي تزيد من عملية استرجاعه لخبرته في المواقف الأخرى .

##### **ب) تغذية راجعة سلبية :**

و التغذية الراجعة السلبية تعني : تلقي المتعلم لمعلومات حول استجابته الخاطئة ، مما يؤدي إلى تحصيل دراسي أفضل .

#### ٦- **التغذية الراجعة المعتمدة على المحاولات المتعددة (صريحة - غير صريحة) :**

##### **أ) تغذية راجعة صريحة :**

التغذية الراجعة الصريحة : هي التي يخبر فيها المعلم الطالب بأن إجابته عن السؤال المطروح صريحة ، أو خاطئة ، ثم يزوده بالجواب الصحيح في حالة الإجابة الخاطئة ، ويطلب منه أن ينسخ على الورق الجواب الصحيح مباشرة بعد رؤيته له .

##### **ب) تغذية راجعة غير صريحة :**

أما في التغذية الراجعة غير الصريحة فيعلم المعلم الطالب بأن إجابته عن السؤال المطروح صريحة أو خطأ ، ولكن قبل أن يزوده بالجواب الصحيح في حالة الإجابة الخطا ، ثم يعرض عليه السؤال مرة أخرى ، ويطلب منه أن يفك في الجواب الصحيح ، ويتخيله في ذهنه ، مع إعطائه مهلة محددة لذلك ، وبعد انتهاء الوقت المحدد ، يزوده المعلم بالجواب الصحيح ، إن لم يتمكن الطالب من معرفته .

##### **و جاء أ أن أشكال التغذية الراجعة ثلاثة لأبانتي وهي :**

١- تغذية راجعة تتمثل في معرفة النتائج متعددة بمعرفة الإجابات الصحيحة والخاطئة .

٢- تغذية راجعة تتمثل في معرفة النتائج متعددة بمعرفة الإجابات الصحيحة والخاطئة ، وتصحيح الإجابات الخاطئة .

٣- تغذية راجعة تمثل في معرفة النتائج متبوعة بمعرفة الإجابات الصحيحة والخاطئة ، وتصحيح الإجابات الخاطئة ، ومناقشة الإجابات الصحيحة والخاطئة .

#### **دور المعلم في إدارة الظروف التي تؤثر في التغذية الراجعة :**

يعد دور المعلم في إدارة الظروف التي تؤثر على التغذية الراجعة ، أو يجعلها أكثر مناسبة لتزويد الطالب بالمعلومات الازمة ، بعد تقديم العمل الذي يكلفون به ، دورا هاما ومفيدا .

#### **من أجل تحقيق هذا الدور يجب مراعاة التالي :**

١ - التأكد من استيعاب الطالب لمعلومات التغذية الراجعة .

إن من الضروري على المعلم الجيد ألا يفترض أن الطالب يستوعبون التغذية الراجعة لمجرد أنها قريبة منهم ، بل إنه يقدم معلومات التغذية الراجعة من خلال ترکيز انتباه الطالب عليها ، ومن خلال توجيهه للطالب أثناء تقديمها .

٢ - التأكد من أن الطالب يفهمون العلاقة الرابطة بين أعمالهم وما يقدمه المعلم من تغذية راجعة .

قد يظن المعلم أحياناً أن ما يقدمه لطلابه من تغذية راجعة أنها واضحة بالنسبة لهم ، لكنها واضحة بالنسبة له ، لكن الأمر مختلف جدا ، فغالبا ما تكون المعلومات التي يقدمها المعلم للطلاب غير واضحة لهم ، لذلك يجب عليه أن يستخدم كلمات تحدد العمل بشكل واضح ، يمكن للطالب من الاستفادة منه .

٣ - إعلام الطالب بالهدف المرغوب تحقيقه :

عندما يعرف الطالب الهدف أو الغاية من العمل الذي يكلف به ، فإنه يستطيع أن يخطط لاستراتيجية التعليمية ، ويستطيع أيضا أن يبحث بين المثيرات الكثيرة عن المعلومات المهمة . أن معرفة الهدف تعتبر مهمة بالنسبة للسلوك والانضباط والتعلم الأكاديمي ، وعلى الطالب أن يعرف السلوك المتوقع منه .

٤ - على المعلم مراعاة اتساق تقييم التغذية الراجعة في الحال كلما أمكن ذلك . من الصعوبة بمكان ، إن لم يكن مستحيلا أن يقدم المعلم لكل طالب تغذية راجعة فورية عندما يكون عدد طلابه ما يقرب من ( ١٥ ) خمسة عشر طالبا أو أكثر في حجرة الدراسة .

#### **بعض الاقتراحات التي تساعده على ربط التغذية الراجعة مع العمل :**

أ - عند تعيني مهمة جديدة ينبغي شرحها فورا للطلاب ، كحل الأمثلة المتعلقة بها ، والتحدث عما ستفعله أثناء العمل .

ب - أن يطلب المعلم من الطلاب حل عدد من الأمثلة مع مراقبته لهم ، ومناقشة الأخطاء وكيفية تصحيحها .

ج - قبل تعين العمل الجديد عليه التأكيد من أن الطلاب يستطيعون أن يحلوا الأمثلة بنجاح .

د - إن يعطي المعلم الطلاب فرصة لتصحيح محاولاتهم التدريبية ، ويتعين عليه أن يختار بشكل عشوائي عددا من الوراق لإعادة تفدها ، والتأكد من أن تصحيح الطلاب لها بشكل صحيح .

ه - عندما يعيد المعلم الأوراق التي قام بتصحيحها ، يجب عليه أن يخصص وقتا لمناقشتها ، وعندما يتم تأجيل التغذية الراجعة ، فإن الطلاب غالبا ما ينسون العمل ، لذا يحتاج المعلم لمساعدتهم في تذكره .

### الغرض من تقديم المعلم التغذية الراجعة :

ينبني على تقديم المعلم التغذية الراجعة لطلابه مقاصد وأغراض أهمها :

١ - التأكيد على صحة الأداء ، أو السلوك المرغوب فيه ، مع مراعاة تكراره من قبل الطلاب ، لتحديد أداء ما ، على أنه غير صحيح ، وبالتالي عدم تكراره من الطلاب في حجرة الدراسة ، وهو ما يعرف باللغزية الراجعة المؤكدة ، وقد أشرنا إليها سابقا .

٢ - أن يقدم المعلم معلومات يمكن استخدامها لتصحيح أو تحسين أداء ما ، وهذا ما يعرف باللغزية الراجعة التصحيحية ، وقد أشرنا إليها سابقا أيضا .

٣ - توجيه الطالب لكي يكتشف بنفسه المعلومات التي يمكن استخدامها لتصحيح ، أو تحسين الأداء ، وهذا ما يعرف باللغزية الراجعة التصحيحية الاكتشافية .

ويلاحظ أن الأنواع الثلاثة الأولى موجهة للتغيير ، أو تعزيز معلومات الطالب .

٤ - زيادة الشعور بالسعادة ( الشعور الإيجابي ) المرتبط بالأداء الصحيح ، كي تتولد لدى طالب الرغبة لتكرار الأداء ، وزيادة الشعور بالثقة والقبول ، وهذا ما يعرف بالثناء .

٥ - زيادة الشعور بالخجل ، أو الخوف ( الشعور السلبي ) كي لا يعتمد الطالب إلى تكرار تصرف ما ، وهو ما يعرف بعدم القبول .

وهذان النوعان موجهان لتعزيز ، أو تغيير مشاعر الطالب .

### شروط التغذية الراجعة<sup>١</sup> :

لكي تناح الفرص للعلم من استخدام التغذية الراجعة في المواقف الصافية ، وتحقيق الأهداف المرجوة في عمليات التحسين والتطوير إلى يُراد إحداثها في العملية التعليمية التعلمية ، فلا بد أن تتوافر الشروط التالية :

١ - يجب أن تتصف التغذية الراجعة بالدوام والاستمرارية .

٢ - يجب أن تتم التغذية الراجعة في ضوء أهداف محددة .

٣ - يتطلب تفسير نتائج التغذية الراجعة فهما عميقا ، وتحليلها علميا دقيقا .

<sup>١</sup> إعداد المشرف والمطور التربوي الدكتور / مسعد محمد زياد

٤ - يجب أن تتصف عملية التغذية الراجعة بالشمولية ، بحيث تشمل جميع عناصر العملية التعليمية التعليمية ، وجميع المعلمين على اختلاف مستوياتهم التحصيلية والعقلية وال عمرية .

٥ - يجب أن يستخدم في عملية التغذية الراجعة الأدوات اللازمة بصورة دقيقة .

## المراجع

- ١/ القرآن الكريم
- ٢/ موسوعة الحديث الشريف
- ٣/ الإرشاد التربوي: مفهومه، أنسه، قواعده الأخلاقية بقلم / عدنان أحمد الفسفوس
- ٤/ بحث إعداد المشرف والمطور التربوي الدكتور / مسعد محمد زياد
- ٥/ الأفندى، محمد حامد، ١٩٧٦م، الإشراف التربوي، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الثانية.
- ٦/ الخطيب، رذاح والخطيب أحمد والفرح، وجيه، ١٤٠٧هـ الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، الرياض، الطبعة الثانية، مطابع الفرزدق.
- ٧/ طافش، محمود، ١٩٨٨م، قضايا في الإشراف التربوي، دار البشير عمان، الطبعة الأولى.
- ٩/ عطوي، جودت عزت، ٢٠٠١م، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، الأردن، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٠/ المسّاد، محمود أحمد، ١٩٨٦م، الإشراف التربوي الحديث واقع وطموح، الأردن، دار الأمل.
- ١١/ المنيف، محمد صالح عبد الله، ١٤١٨هـ، الزيارات الصيفية أصولها وآدابها، الرياض، الطبعة الأولى.
- ١٢/ متولي ، مصطفى ، ١٩٨٣م ، الإشراف الفني في التعليم ، دار المطبوعات المصرية الجديدة ، القاهرة
- ١٣/ يحيى، حسن عادل أحمد والمنوفي، سعيد جابر، ١٤١٩هـ، المدخل إلى التدريس الفعال، الرياض، الطبعة الثانية، دار الصولتية للتربية.
- ١٤/ البزار، حكمت عبد الله، ١٩٦٧م، تقييم التقنيش الابتدائي في العراق، رسالة ماجستير منشورة، جامعة بغداد، مطبعة الإرشاد.
- ١٥/ حسن، ماهر محمد صالح، ١٩٩٥م، دور المشرف التربوي في تحسين النمو المهني للمعلمين في مدارس وكالة الغوث في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- ١٦/ السلمي، مبروك عبد الله على، ١٤٢١هـ، دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي المواد الاجتماعية في المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المناهج وطرق التدريس، شعبة الإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة. الأول لعام ١٤٢١هـ.

- ١٧/ الحبيب، فهد إبراهيم، ١٤١٧هـ، التوجيه والإشراف التربوي في دول الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

١٨/ وزارة التربية والتعليم : دليل مفاهيم الإشراف التربوي ، المملكة العربية السعودية ، ١٤٢٧هـ .

١٩/ وزارة المعارف، ١٤١٩هـ، دليل المشرف التربوي، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى..العدد (٢٢) الجزء الأول.

٢٠/ السعودية ، راتب ، (٢٠٠٢). الإشراف التربوي ( اتجاهات حديثة ) ، مركز طارق للخدمات الجامعية ، عمان.

٢١/ حسين ، سلامة عبد العظيم ، عوض الله ، عوض الله سليمان ، ( ٢٠٠٦ ) . اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي ، دار الفكر ، عمان .

٢٢/ أ-د عثمان ، مختار نور الدين ، دليل التدريب الذاتي للمبتدئين في مجال الإشراف التربوي.

٢٣/ د أحمد ، أحمد إبراهيم ، ١٤١٩هـ ، الإشراف المدرسي والعيادي

٢٤/ محمود ، شوقي حساني - كتاب تقنيات وتقنيات وتقنيات وتقنيات وتقنيات التعليم

٢٥/ إيزابيل فيفروجين دنلاب ( ١٩٨٢ ) "الإشراف التربوي على المعلمين" ، والذي ترجمه محمد عيد ديراني عام ١٩٩٣

٢٦/ الطويل،الإشراف التربوي ،(٢٠٠٦)، عمان.

٢٧/ الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب ، دليل الموجه التربوي ، وزارة المعارف ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، ١٤٠٨هـ .

٢٨/ البابطين ، عبد العزيز بن عبد الوهاب ، واقع المهارات الإشرافية الفنية الممارسة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض وسبل تطويره في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، الرياض ، مركز البحوث التربوية ، جامعة الملك سعود ، ١٤١٤هـ / ١٩٩٣هـ .

٢٩/ البابطين ، عبد العزيز بن عبد الوهاب ، مدى أهمية أساليب التوجيه التربوي ومدى تطبيقها في الميدان من وجهة نظر موجهي المواد الدراسية في مدينة الرياض ، التربية المعاصرة ، العدد ٣٨ ، السنة ١٢ ، الإسكندرية ، ١٩٩٥م .

٣٠/ الصانع ، محمد ، تطوير نظم التوجيه التربوي في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج ، رسالة الخليج العربي ، العدد ٤ ، الرياض ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ١٤١٣هـ .

٣١/ وزارة المعارف ، مجلة التوثيق التربوي ، العدد ١٧ ، الرياض ، ١٤١٧هـ . تشخيص مشكلة الإشراف التربوي:

## الفهرس

مقدمة	تقديم
الفصل الأول	الإشراف التربوي قديماً وحديثاً
	تطور الإشراف التربوي
	[١] مرحلة التفتيش
	[٢] مرحلة التوجيه
	[٣] مرحلة الإشراف التربوي
مراحل تطور الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية	
تطوّر دور المشرف التربوي في النمو المهني للمعلم	
الفصل الثاني	مرحلة التفتيش التربوي
	مفهوم التفتيش (الإشراف التربوي)
	مهام المفتش التربوي والإداري
	أولاً : مهام المفتش التربوي
	ثانياً : مهام مفتش إدارة المدرسة
	أهمية الزيارة التفتيشية
	أنواع الزيارات
الفصل الثالث	
مرحلة التوجيه والإرشاد التربوي	
مفهوم التوجيه والإرشاد	
(١) مفهوم التوجيه	
بعض تعريفات التوجيه التربوي	
١. تعريف مايرز للتوجيه التربوي	
٢. تعريف بريور	
٣. تعريف أحمد لطفي بركات	
٤. تعريف ميلر	

- 
- ٥. تعريف دونالدج مورتنس
  - (٢) مفهوم الإرشاد
  - خصائص وتعريفات عناصر الإرشاد
  - تعريفات متعددة للإرشاد
  - ١. تعريف جود (١٩٤٥) Good
  - ٢. تعريف روجرز (١٩٥٢) Rogers
  - ٣. تعريف بيبينسكي وبيبنسكي (١٩٥٤) Pepinsky&Pepinsky
  - ٤. تعريف تولبيرت (١٩٥٩) Tolbert
  - ٥. تعريف بلوتشر (١٩٦٦) Blotcher
  - ٦. تعريف ليونا تيلور (١٩٦٩) Tyler Leona
  - ٧. تعريف حامد زهران
  - مبادئ التوجيه والإرشاد التي تتعلق بالسلوك البشري
  - ١. ثبات السلوك الإنساني نسبياً ومرونته
  - ٢. السلوك الإنساني فردي وجماعي
  - ٣. استعداد الفرد للتوجيه والإرشاد
  - ٤. حق الفرد في التوجيه والإرشاد
  - ٥. حق الفرد في تقرير مصيره
  - ٦. تقبل المسترشد
  - ٧. استمرار عملية الإرشاد
  - ٨. الدين ركن أساس في عملية التوجيه والإرشاد
  - الأسس التي يقوم عليها التوجيه والإرشاد
  - أولاً: الأسس الفلسفية
  - ١. محاولة فهم طبيعة الإنسان
  - ٢. الكينونة والصبرورة
  - ٣. علم الجمال
  - ٤. علم المنطق
  - ثانياً : الأسس النفسية والتربوية
  - ١. الفروق الفردية
  - ٢. الفروق بين الجنسين
  - ٣. مطالب النمو
  - ٤. الفروق في الفرد الواحد

- ثالثاً: الأسس الاجتماعية  
رابعاً: الأسس العصبية والفسيولوجية  
أخلاقيات مهنة التوجيه والإرشاد  
بعض أخلاقيات المرشد التربوي  
أولاً : مبادئ عامة  
ثانياً : السرية  
ثالثاً : العلم والمعرفة  
رابعاً : الخبرة  
خامساً : رعاية مصلحة المسترشد  
سادساً : العلاقة الإرشادية  
سابعاً : كرامة المهنة
- الفصل الرابع  
مرحلة الإشراف التربوي  
تعريف الإشراف لغة  
الإشراف التربوي في الاصطلاح  
تعاريف الإشراف التربوي
- 1- تعريف الدكتور محمد حامد الأفندى
  - 2- تعريف آخر
  - 3- تعريف ثالث
  - 4- تعريف سيد حسن حسين
  - 5- تعريف عبد العزيز البسام
  - 6- تعريف آدمز
- مفهوم الإشراف التربوي  
تطور مفهوم الإشراف التربوي
- الفصل الخامس  
أنماط وأهداف الإشراف التربوي  
بالنسبة للمعلمين من أهداف الإشراف التربوي  
بالنسبة للطلاب من أهداف الإشراف التربوي  
الأهداف العامة للإشراف التربوي  
من أبرز مميزات مهام الإشراف التربوي الحديث
- أسس الإشراف التربوي

## أنماط الإشراف التربوي

١ - النمط السلطوي

٢ - النمط الجماعي

٣ - النمط التشاوري الإرشادي

### أنواع أخرى من الإشراف التربوي

١ - الإشراف الوقائي

٢ - الإشراف التصحيحي

٣ - الإشراف البنائي

٤ - الإشراف الإبداعي

٥ - الإشراف الصفي (الإكلينيكي)

٦ - الإشراف كعملية اتصال بين المشرف ومدير المدرسة والمعلم

### الفصل السادس

أمثلة لطرائق الإشراف التربوي

أساليب وطرائق الإشراف التربوي

أمثلة لأساليب وطرائق الإشراف التربوي

١ - الزيارات الصيفية

٢ - اللقاءات التربوية والمجتمعات

٣ - ورشة العمل التربوية

٤ - الدروس النموذجية

٥ - الاجتماع الفردي بالمعلم

٦ - زيارة المدرسة

صفات ومقومات المشرف التربوي

خصائص ومقومات المشرف التربوي

صفات المشرف المبدع

بعض الصفات والسمات الأخرى الهامة ليكون المشرف مبدعاً

كيف تكون مشرفاً تربوياً مبدعاً؟

دور الإشراف التربوي في تحسين أداء مدير المدرسة

اختصاصات المشرف التربوي

### الفصل الثامن

أعباء ومهام المشرف التربوي

١ - تنظيم الموقف التعليمي التعلمي

- ٢- تدريب المعلمين وخاصة الجدد
  - ٣- تقويم أداء المعلمين
  - ٤- إتاحة مصادر تعلم متنوعة
  - ٥- تحسين أساليب التدريس
  - ٦- تقويم تعلم التلاميذ
  - ٧- تقديم التغذية الراجعة
  - ٨- تهيئة المعلمين الجدد
  - ٩- الامتحانات وأساليب التقويم
  - ١٠ - المشاركة في تحليل المناهج لتطويرها
- رابعاً : مهارات المشرف التربوي الفي الفعال ( الفنية – الإدارية )
- ١- مهارة قياس وتحليل أداء المعلم والمتعلم
  - ٢- مهارة تحليل الاحتياجات المهنية والتدريبية للمعلمين
  - ٣- تحليل محتوى المقررات الدراسية
- من مهامات الإشراف التربوي ما يلي
- أ - الانتقال بالعملية التربوية من التعليم إلى التعلم
  - ب - الانتقال من المعرفة إلى تنمية أنشطة التفكير
  - ج - الانتقال من تقييم معلومات المدرس إلى بناء نظام قيمي لديه
  - د - الانتقال من تقييم المدرس إلى تقييم المدرسة وتفاعلها مع البيئة
  - ه - الانتقال من دراسة المدرسة إلى النظام التعليمي وعلاقاته بغيره
- مهامات المشرف التربوي
- أولاً - تهيئة المعلمين الجدد لعملهم
  - ثانياً - عقد الدورات للمعلمين أثناء الخدمة
  - ثالثاً - تنظيم اجتماعات مع المدرسين
  - رابعاً - العمل على تطوير المناهج
- خامساً - عرض نماذج للمحاكاة في إدارة الصنوف
- سادساً - المشاركة في اختيار المعلمين وتوزيعهم على المدارس
- سابعاً تشجيع المعلمين على تجاوز إطار الكتاب المدرسي المقرر لتحقيق أهداف
- المنهج
- ثامناً - استثمار المشرف لموقعه كحلقة اتصال بين الإدارية والميدان في العمل على
- تكامل دوريهما
- مهام عامة ( تخطيطية وإدارية )

## مهام فنية

مهام تتعلق بتنقية المعلم

مهام تتعلق بالمناهج الدراسية والكتب وطرق التدريس

- مهام تتعلق بالوسائل والتجهيزات المدرسية

مهام تتعلق بالتدريب

مهام تتعلق بالأنشطة المدرسية

مهام تتعلق بالاختبارات

ملخص مهام المشرف التربوي

أنواع الإشراف التربوي

أولاً : الإشراف الصفي (الإكلينيكي)

ثانياً : الإشراف التطوري

الطريقة غير المباشرة

الطريقة التعاونية

الطريقة المباشرة

ثالثاً :- الإشراف التنوعي

خيارات الإشراف التنوعي

أولاً : - التنمية المكثفة

ثانياً : النمو المهني التعاوني

صور النمو المهني التعاوني

اللقاءات التربوية

تطوير المنهج

البحوث الميدانية

٣- النمو الذاتي

١- إعطاء التدريب الكافي لمهارات الإشراف الذاتي

٢- إبقاء البرنامج بسيطاً، وإبعاده عن التعقيد

٣- توفير المصادر الالزمة

٤- إيجاد وسائل للحصول على معلومات راجعة عن التنفيذ

٥- التشجيع

الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي

أولاً : الإشراف الإكلينيكي

تاريخ الإشراف الإكلينيكي

## مبررات استخدام أسلوب الإشراف الإكلينيكي

### أهداف الإشراف الإكلينيكي

### خطوات أسلوب الإشراف الإكلينيكي

ثانياً : الإشراف الوقائي

ثالثاً : الإشراف الإبداعي

### الفصل التاسع

## أساليب ووسائل الإشراف التربوي

### تعريف أساليب الإشراف التربوي

وهناك تعريف آخر:

أسس اختيار الأسلوب الإشرافي

بعض أساليب الإشراف التربوي

أولاً : الزيارات الصيفية

أهمية التخطيط للزيارة الصيفية

أبرز الأهداف التي يمكن تحقيقها خلال الزيارة الصيفية

القيام بالزيارات الصيفية

أنواع الزيارات

١- الزيارة المفاجئة للمعلم

٢- الزيارة المبرمجة في خطة الإشراف التربوي

٣- الزيارة المطلوبة أو القائمة على الدعوة

(١) زيارة طلبية من المعلم أو مدير المدرسة

(٢) وإنما أن يطلبها المعلم المتميز

(٣) زيارة طلبية من المشرف

الإعداد للزيارة الصيفية

إجراءات الزيارة الصيفية

ثانياً - النشرات والمشاغل

خطوات إجراء المشغل التربوي

ثالثاً - المداولات الإشرافية التوجيهية الفردية والاجتماعات بمعلمي الفرد

رابعاً - الدروس التطبيقية النموذجية

خطوات إجراء الدرس التطبيقي

خامساً: تبادل الزيارات بين المعلمين

الإشراف التربوي من قبل الأقران

## خصائص الإشراف من قبل الأقران

- ١ - معلمو المادة الدراسة الواحدة
  - ٢ - معلمو الصف الواحد
  - ٣ - معلمو الصفوف المجمعة
  - ٤ - معلمو المرحلة التعليمية
  - ٥ - معلمو المدرسة الواحدة لغيرها
  - ٦ - زيارات حسب الحاجات الفردية للمعلمين
  - ٧ - زيارات المعلمين القدامى الجدد وبالعكس
  - ٨ - زيارات المعلمين المتبادلة على مستوى اللواء أو المحافظة
- إيجابيات الإشراف بالأقران ومحاذيره
- سادساً: النشرات الإشرافية

## سابعاً: القراءة الموجهة

ثامناً : الاجتماعات واللقاءات الإشرافية

تاسعاً - الدورات التجديدية أثناء الخدمة

عاشرأً : الندوات التربوية

إحدى عشر : البحث الإجرائي

أهم العوامل المساعدة على نجاحه

ثاني عشر: التعليم المصغر

ثالث عشر - المؤتمرات التربوية والمعارض التعليمية

رابع عشر : ورش العمل وهي خطط تطويرية

الفصل الحادي عشر

استغلال المشرف التربوي التقنية في التعليم

مفهوم التقنية ( التكنولوجيا )

استخدام المستحدثات في العملية التدريسية

تعريف تكنولوجيا التعليم

من الأجهزة العلمية المستحدثة

أهم تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الحديثة التي تستخدم في التعليم

توظيف المستحدثات التكنولوجية في العملية التعليمية

تقديم توظيف المستحدثات التكنولوجية في العملية التعليمية

الفصل الثاني عشر

المشاكل والصعوبات التي تقابل المشرف التربوي

المشكلات التي تعرّض تحقيق أهداف الإشراف التربوي و هي :  
إن المشكلات والصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي أربعة مجالات رئيسة هي  
المشكلات الإشرافية ذات الصلة بالمشير التربوي  
المشكلات الإشرافية ذات الصلة بالمعلم  
المشكلات الإشرافية ذات الصلة بمدير المدرسة  
المشكلات الإشرافية ذات الصلة بوزارة التربية والتعليم  
النوصيات ج

النوصيات المبنية على نتائج هذه الدراسة

معوقات الإشراف التربوي

أولاً : المعوقات الاقتصادية / المالية

ثانياً : المعوقات الإدارية / المؤسسية

ثالثاً : المعوقات التربوية / المهنية / الفنية

رابعاً : المعوقات الاجتماعية / البيئية

خامساً : المعوقات الشخصية / الذاتية

١- غياب الهوية المهنية

٢- غياب الإطار المرجعي

٣- صعوبات التسلسل الهرمي

٤- التعارض مع دور مدير المدرسة

٥- غياب نظام الحوافز

٦- المواجهة مع المعلمين

٧- ارتفاع عدد طلاب الصف

٨- علو توقعات المجتمع

الفصل الثالث عشر

المدير مشرف تربوي مقيم

دور مدير المدرسة كمشرف مقيم وأثره في تحسين العملية التربوية

كفايات ومهام مدير المدرسة من حيث هو مشرف مقيم

أولاً - الدور الإداري

ثانياً - الدور الفني

أولاً - في إطار الإشراف على التعليم

١- يقود المعلم في إطار برنامج متكامل للإشراف التربوي

٢- يلاحظ أداء المعلم في غرفة الصف

٣- يجري لقاءات توجيهية

٤- التخطيط

٥- متابعة توصيات المشرفين التربويين وآلية متابعتها

٦- متابعة الإعمال الكتابية

٧- متابعة تنفيذ الخطط العلاجية

٨- مدى تحصيل الطلبة

٩- معرفة احتياجات المعلمين

١٠- دعم المعلمين الجدد بالأمور التالية

١١- تقديم الدعم للمعلمين ذوي الأداء المتدني

١٢- خلق بيئة تربوية آمنة وسليمة

١٣- متابعة البيئة التعليمية والسلوكية في المدرسة

ثانياً - في مجال الاهتمام فيما يتصل بالمناهج المدرسية ، وتمثل فيما يلي

١- إثراء المادة الدراسية

٢- توظيف الكتاب المدرسي

٣- استخدام الوسائل التعليمية

٤- توظيف المختبر المدرسي

٥- عمل الرحلات المدرسية

٦- توظيف المكتبة المدرسية

٧- توظيف الإذاعة المدرسية

٨- تنفيذ النشاط المدرسي

٩- أداء التقويم التربوي

الفصل الثالث عشر

معوقات الإشراف التربوي

أ- التأهيل والنمو

ب- الكفايات المهنية

ج- الصفات الشخصية

د- معوقات تتعلق بطبيعة العلاقة بين المشرف والمدير

هـ- الجوانب الإدارية

نتائج بحث لدراسة معوقات فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض

أهم التوصيات المبنية التي أوصى الباحث على نتائج الدراسة

فشل الإشراف التربوي

أوجه الفشل ما يلي

ما أسباب فشل الإشراف التربوي ؟

الضغط النفسي لدى المعلمين: أسبابه وعلاجه

الأسباب التي تتعلق بالطالب

الأسباب التي تتعلق بالمعلم

أسباب تتعلق بالمدرسة

الفصل الرابع عشر

إزاله ومعالجة معوقات الإشراف التربوي

لإزاله معوقات الاهتمام بالتأهيل والنمو

ولإزاله معوقات الكفايات المهنية

ولإزاله المعوقات الخاصة بالصفات الشخصية

ولإزاله المعوقات بطبيعة العلاقة بين المشرف والمدير

ولإزاله معوقات الجوانب الإدارية

ولإزاله المعوقات الاقتصادية / المالية

ولإزاله المعوقات الإدارية او المؤسسية

ولإزاله المعوقات التربوية / المهنية / الفنية

ولإزاله المعوقات الاجتماعية او البيئية

ولإزاله المعوقات الشخصية او الذاتية

الفصل الأخير

الخاتمة

ملحق : التغذية الراجعة

تمهيد

تعريف التغذية الراجعة

أسس التغذية الراجعة

من الأمثلة على ذلك

س - متى تكون الجملة ، أو العبارة تغذية راجعة ؟

أهمية التغذية الراجعة

أهمية التغذية الراجعة في المواقف الصحفية

خصائص التغذية الراجعة

١ - الخاصية التعزيزية

٢ - الخاصية الدافعية

٣ - الخاصية الموجهة  
تأثير التغذية الراجعة  
أنواع التغذية الراجعة

١ - تغذية راجعة حسب المصدر ( داخلية - خارجية )

- (أ) تغذية راجعة داخلية  
(ب) تغذية راجعة خارجية

٢ - التغذية الراجعة حسب زمن تقديمها ( فورية - مؤجلة )

٣ - التغذية الراجعة حسب شكل معلوماتها ( لفظية - مكتوبة )

- (أ) تغذية راجعة لفظية  
(ب) تغذية راجعة مكتوبة

٤ - التغذية الراجعة حسب التزامن مع الاستجابة ( متلازمة - نهائية )

- (أ) تغذية راجعة متلازمة  
(ب) تغذية راجعة نهائية

٥ - التغذية الراجعة الإيجابية ، أو السلبية

- (أ) تغذية راجعة إيجابية  
(ب) تغذية راجعة سلبية

٦ - التغذية الراجعة المعتمدة على المحاولات المتعددة ( صريحة - غير صريحة )

- (أ) تغذية راجعة صريحة  
(ب) تغذية راجعة غير صريحة

و جاء أن أشكال التغذية الراجعة ثلاثة لأنمي وهي

دور المعلم في إدارة الظروف التي تؤثر في التغذية الراجعة  
من أجل تحقيق هذا الدور يجب مراعاة التالي

بعض الاقتراحات التي تساعد على ربط التغذية الراجعة مع العمل  
الغرض من تقديم المعلم التغذية الراجعة

شروط التغذية الراجعة

المراجع

الفهرس

