



كلية التربية

دليل المشرف التربوي

لتحسين عمليتي التعليم والتعلم

تأليف

د. دلود درويش خلس
أستاذ مساعد المناهج وطرق التدريس

أ.د. فؤاد علي العاجز
نائب عميد كلية التربية



2009 م - 1429 هـ



كلية التربية
دليل المشرف التربوي
لتحسين عمليتي التعليم و التعلم

تأليف

أ.د. فؤاد علي العاجز
نائب عميد كلية التربية

د. داود درويش حلس
أستاذ مساعد المناهج وطرق التدريس

٢٠٠٩م – ١٤٢٩هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي
إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ) هود : (٨٨)

اهداء

إلى كل الذين يبنون النفوس؛
وينشؤون العقول؛ وينهضون بالأمم...
إلى كل الذين يكدحون في صمت...
إلى الذين يكتشفون المواهب ويشذبون النوازع...

* * * * *

إلى الذين يصدعون الظلمة بالنور، والضلال بالهدى...
إلى الذين يصنعون للأمة الزعماء، والوزراء، والأدباء...
إلى كل معلم ومعلمة ومشرف ومشرفة في بلادنا الحبيبة.
إلى هذه الشموع التي تضيء لغيرها الطريق.

نهدي هذا الكتاب

تقديم

الحمد لله القائل في محكم التنزيل: " { فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ
فَطَّاءً غَلِيظًا لَّفَنَفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا
عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ } (آل عمران ١٥٩) .

ونصلي ونسلم على نبينا محمد - صلى الله عليه وسلم - الذي كان خلقه القرآن
وديدنه مشاوره أصحابه بقوله - صلى الله عليه وسلم - : "أشيروا عليّ أيها الناس"
حين كان يستعد لغزوة بدر الكبرى. وبعد:

فلأن الإشراف التربوي عملية تعاونية يشترك فيها كل من المشرف التربوي،
وإدارة المدرسة ومعلميها، ولأنه عنصر مساعد يساعد في تحسين عمليتي التعليم
والتعلم... من أجل ذلك كله جاء هذا الكتاب في سبعة فصول؛ ليكون مساعداً ومعيناً
للمشرف التربوي، ومرجعاً لكل تربوي، وباحث يريد التعرف على دور الإشراف
التربوي في تحسين عمليتي التعليم والتعلم. وما بين الفصل الأول والسابع حاول
الكاتبان أن يضعوا بين يدي القارئ أهم أسس العمل الإشرافي التربوي، ففي الفصل
الأول تناول الكاتبان فلسفة الإشراف التربوي؛ لأن التعامل مع الإشراف ينبثق من
الفهم العميق الذي ينبغي أن يتمتع به المشرف التربوي لمفهوم الإشراف التربوي
وأهميته، وأدواره، وأهدافه، وخصائصه المميزة، ووظائفه. ثم عرجا إلى الفصل الثاني
لأنماط الإشراف التربوي وأساليبه والتخطيط له وتقويمه أما الفصل الثالث فقد خصص
لأساليب الإشراف التربوي فمن المؤكد أن أساليب الإشراف التربوي تتداخل في
تقسيماتها إلى فردية، جماعية، وإلى أساليب مباشرة وغير مباشرة، ومن المؤكد أن
المشرف التربوي بحاجة إلى هذه الأساليب؛ ليكون دوره رئيساً.

وجاء الفصل الرابع لمقومات ومهام المشرف التربوي تحقيقاً للدراسات
التربوية التي تؤكد ضرورة مقومات المشرف التربوي فكان لزاماً أن أفردنا لها فصلاً؛
لتدفع المشرف التربوي بالالتزام بها، ولتدفعه لمزيد من الإبداع وجودة الإنجاز. أما
الفصل الخامس فكان لكفايات المشرف التربوي التي يكتسبها بالدراسة الأكاديمية،

وبالتربية المستمرة التي تميزه بالأصالة المعاصرة؛ مسابرة للتطور المنشود في تخفيف الأهداف التربوية التي يتطلع إليها المجتمع. وجاء الفصل السادس؛ ليتحدث عن التدريب التربوي، وليكون الأداة المثلى التي يحقق بها المشرف التربوي الكفاءة التعليمية. وجاء الفصل السابع ليرسم صورة للإشراف التربوي المبني على العلاقات الإنسانية، فكلما قويت هذه العلاقة استطاع الإشراف أن يؤدي رسالته في انسجام وتوافق.

وأملنا في الله تعالى أن يكون عملنا في كتابتنا هذه لبنة تضاف إلى صرح مبنى الإشراف التربوي، وإسهاماً فاعلاً في بلورة صورة الإشراف التربوي الذي ينبغي أن يكون في كامل مؤسساتنا التعليمية العربية عامة، وال فلسطينية خاصة، وأن يطور المهارات الإشرافية، ويدفع للتدريب الإثرائي المستمر في إطار علمي عملي، وأن يقدم صورة جليلة المعالم لمهام المشرف التربوي وأدواره .
راجين المولى عز وجل أن يكون عملنا خالصاً لوجه الكريم، وعملاً صالحاً مقبولاً عنده إنه جواد كريم وحسبنا أننا اجتهدنا وعقدنا العزم على أن نعود للصواب متى تنبهننا إليه مقدرين وشاكرين لكل من ينبهننا إلى هذا الصواب.

والحمد لله بدء كل شيء، ونمذ كل شيء، وآخر كل شيء،

والله وحده الموفق إلى سواء السبيل...

المؤلفان

المحتويات

الصفحة	الموضوع
١.....	الآية
٢.....	إهداء
٣.....	تقديم
٥.....	المحتويات
٩.....	الفصل الأول: فلسفة الإشراف التربوي
١٢.....	مفهوم الإشراف التربوي
١٤.....	تطور مفهوم الإشراف التربوي
١٦.....	أهمية الإشراف التربوي والحاجة إليه
١٨.....	أهداف الإشراف التربوي
٢٢.....	خصائص الإشراف التربوي
٢٣.....	وظائف الإشراف التربوي
٢٧.....	الفصل الثاني: أنماط الإشراف التربوي
٣٠.....	الإشراف التفتيشي
٣١.....	الإشراف الديمقراطي
٣٢.....	الإشراف العلمي
٣٣.....	الإشراف الإبداعي
٣٤.....	الإشراف التصحيحي
٣٥.....	الإشراف الوقائي
٣٦.....	الإشراف البنائي
٣٦.....	الإشراف العيادي
٣٩.....	الفصل الثالث: أساليب الإشراف التربوي
٤٢.....	تقديم
٤٤.....	أساليب الإشراف التربوي
٤٧.....	أولاً: الزيارات الفردية المباشرة

الصفحة	الموضوع
٤٧.....	زيارة المدرسة
٤٨.....	الزيارات الصفية للمعلم
٤٩.....	شروط نجاح الزيارة الصفية
٥٠.....	الزيارة المرسومة المتفق عليها
٥٢.....	الزيارة المرسومة القائمة على التشاور بين المعلم والمشرف
٥٥.....	خصوصيات التعامل مع المعلم الجديد
٥٦.....	المداولات الإشرافية الفردية
٥٨.....	تبادل الزيارات بين المعلمين
٦٠.....	الزيارات الفردية غير المباشرة
٦٠.....	- القراءات الموجهة
٦١.....	- التجريب التربوي
٦٢.....	الأساليب الجمعية
٦٢.....	الأساليب الجمعية المباشرة
٦٢.....	الاجتماعات الفردية
٦٣.....	الاجتماعات العامة
٦٥.....	المشغل التربوي (الورشة التربوية).....
٦٧.....	البرامج التدريبية
٦٨.....	المؤتمرات والندوات والمحاضرات التربوية
٦٩.....	النشرات التربوية الإشرافية
٧٠.....	المعارض التعليمية
٧١.....	أنواع المعارض التعليمية
٧١.....	المعرض المدرسي
٧١.....	المعرض العام بالمنطقة التعليمية
٧٢.....	المعرض العام على مستوى الوزارة
٧٢.....	الدروس التوضيحية
٧٥.....	أنموذج بطاقة لدرس توضيحي

الموضوع	الصفحة
البحوث التربوية الإجرائية	٧٦
دور المشرف في البحث الإجرائي	٧٨
الفصل الرابع: مقومات ومهام المشرف التربوي	٧٩
مقومات الإشراف التربوي	٨٢
مهام المشرف التربوي	٨٦
المهام العامة التخطيطية والإدارية	٨٦
المهام الخاصة الفنية	٨٧
الفصل الخامس: كفايات المشرف التربوي	٩٤
كفايات متصلة بالخطوط العريضة لسياسة التعليم	٩٨
كفايات شخصية	٩٨
كفايات أكاديمية وثقافية	٩٩
كفايات التخطيط	١٠٠
كفايات إدارية	١٠٠
كفايات التدريب	١٠١
كفايات التقويم	١٠١
كفايات المناهج	١٠٢
كفايات البحث العلمي	١٠٢
كفايات إنسانية	١٠٢
كفاية التقويم الذاتي	١٠٣
أنموذج مقترح للتقويم الذاتي للمشرف التربوي	١٠٤
الفصل السادس: التدريب التربوي للمعلم أثناء الخدمة	١٠٦
التدريب	١٠٩
أسباب الحاجة إلى التدريب	١١١
أهمية التدريب أثناء الخدمة	١١٣
أنموذج أداة لتقدير حاجات المعلمين للتدريب أثناء الخدمة	١١٨
زمان التدريب	١٢٠

الموضوع	الصفحة
تجربة إدارة التعليم في محافظة شقراء منطقة الرياض للتدريب التربوي	١٢١
أساليب التدريب	١٢١
تقويم برامج التدريب	١٢٣
أنموذج تقرير ملاحظة للتقويم	١٢٤
أنموذج لمقياس تقدير المتدربين لوحدة تدريبية	١٢٥
أنموذج من استبانة تقييمية يملأ بمعرفة المتدربين	١٢٧
الفصل السابع: التطبيق التربوي للعلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي	١٢٨
أسس العلاقات الإنسانية	١٣٢
العلاقات الإنسانية في الإسلام	١٣٣
عناية الإسلام بإعداد الفرد للعلاقات الإنسانية	١٣٣
عناية الإسلام بالعلاقات الإنسانية في المجتمع	١٣٤
ضرورة العلاقات الإنسانية وأهميتها في العملية التعليمية	١٣٨
العلاقات الإنسانية والإشراف التربوي	١٣٩
أهم العوامل التي تسهم في بناء العلاقات الإنسانية بين الإشراف التربوي	١٤٠
مجالات العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي	١٤١
الملاحق	١٤٤
المراجع	١٥٧

الفصل الأول

فلسفة الإشراف التربوي

- مفهوم الإشراف التربوي
- تطور مفهوم الإشراف التربوي
- أهمية الإشراف التربوي والحاجة إليه
- أهداف الإشراف التربوي
- خصائص الإشراف التربوي
- وظائف الإشراف التربوي

Ø المفاهيم الأساسية للإشراف التربوي
بشكل دقيق أساس التطوير، ومفتاح
التقدم الهادف لتحسين العملية التربوية
التعليمية التعليمية بجميع جوانبها.

مفهوم الإشراف التربوي:

يعد الإشراف التربوي نظاماً متكاملًا في حد ذاته ، ومع ذلك فهو نظام فرعي من نظام كلي هو النظام التعليمي في المجتمع ، وبذلك يستمد أهدافه من فلسفة المجتمع التي تعكس دورها حياة المجتمع ، وما تشهده من تطورات اجتماعية، واقتصادية، وحضارية... وإن الإشراف التربوي - كمفهوم - شأنه في ذلك شأن كثير من المفاهيم التربوية قد اتخذ أشكالاً متعددة، وتراوحت مسمياته بين:(التفتيش - التوجيه التربوي - التوجيه الفني - والإشراف الفني- والإشراف التربوي) حتى إنه في بعض الأقطار اتخذ مسمى "متفقد" (الشناوي والأحر، ١٩٨٣: ٢). وقد أُلصقت بمفهوم الإشراف التربوي كثير من المعاني في مراحل متعاقبة من القرن العشرين، والتي نجدها سائدة - أحياناً- عند بعض العاملين في السلك التعليمي حتى وقتنا الحاضر! ولأن التطور والنمو ديدن كل الأبحاث والدراسات والنظريات والممارسات ولاسيما التربوية منها ، ولأن الإشراف التربوي جزء من العملية التربوية فقد ظهرت عدة تعريفات للإشراف التربوي نظر كل منها إلى الإشراف التربوي من زاوية محددة تراجحت بين القيادة ، والإدارة التربوية، والمناهج ، وطرائق التدريس، والتدريب والعلاقات الإنسانية .

وضمن هذه التطلعات برزت تعريفات مميزة للإشراف التربوي منها:

التعريفات ذات العلاقة بالإدارة التربوية:

تعريف هاريس Hariss الذي يحدد معنى الإشراف التربوي بقوله : (إن الإشراف التربوي مرتبط بشكل واضح بالمعلم أكثر من ارتباطه بالتلميذ ، وإن الإشراف التربوي عبارة عن وظيفة أساسية للمدرسة وليس عملاً أو مجموعة من الأساليب المحددة . فالإشراف على التدريس موجه نحو الحفاظ على عمليات التعليم والتعلم في المدرسة وتطويرها (Harris, Ben:1975).

- ويرى آدمز (Admis) بأن الإشراف التربوي: " خدمة فنية تقوم على أساس من التخطيط السليم الذي يهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم " (حسن، ١٩٦٩م: ٣٨)

• كما ترى الموسوعة التربوية بأن الإشراف التربوي: "برنامج مخطط لتحسين عملية التعليم" (البزاز، ١٩٧٠م: ٩)

• ويعرفه مورر Moorer بأنه: "كل النشاطات التي تختص مباشرة وبصورة أساسية بدراسة وتحسين الشروط المتصلة بعملية التعليم والتعلم" (متولي، ١٩٨٣م: ص ١٩)

التعريفات ذات العلاقة بالمناهج :

• يرى ويلز وبوندي (Bindi) ، (wiles) بأن الإشراف التربوي " مهمة قيادية تمتد الجسور بين الإدارة والمناهج والتدريس " (Alfonso, G.R. 1975)

أما أبرز التعريفات المرتبطة بالتدريب فهي:

• تعريف ويلز (Wiles) بأن الإشراف التربوي نشاط ذو غاية يوجد من أجل مساعدة المعلمين على أداء وظيفتهم بطريقة أفضل (كيمبول وويلز / محجوب، ١٩٨١م: ١٦)

• تعريف موشير (Mosher) وبيربل (Purpel) بأن مهمة الإشراف التربوي تكمن في تعليم المعلمين كيفية التعليم والقيادة المهنية ، وإعادة تشكيل التربية العامة (مكتب التربية لدول الخليج العربي ١٩٨٥: ٤٥)

• ويشير بارثكي بأن الإشراف التربوي ما وجد إلا ليعلم المعلم أثناء الخدمة؛ لتحسين حاله (الخطيب، ١٩٩٧م: ١٢٧).

• ويرى محمد بن أحمد الرشيد وزير المعارف السعودية في الفترة (١٤١٦-١٤٢٣هـ) بأن الإشراف التربوي يهدف إلى تنمية المعلمين، ومعاونتهم على اكتساب ذواتهم الحقيقية ،وطاقتهم المختلفة بطريقة غير مباشرة (حلس، ٢٠٠٠م: ٣)

التعريفات المرتبطة بالعلاقات الإنسانية :

لعل أول من نادى بها، وأكد على العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي هو وايلر (Wayler) الذي أشار بأن وظيفة الإشراف التربوي تتمثل في مد الجسور بين الإدارة والمناهج لتحسين طرائق التدريس. وهناك تعريفات نظرت إلى الإشراف

التربوي بمنظور أكثر شمولية على اعتبار أنه عملية ديناميكية تؤدي إلى دراسة وتحسين جميع العوامل المؤثرة في الموقف التعليمي (Williamson , M. 1970:P.19)

ويرى خبراء مكتب التربية لدول الخليج العربي بأن الإشراف التربوي: " عملية يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية التعلمية، ومتابعة كل ما يتعلق بها؛ لتحقيق الأهداف

التربوية" (بالغنيم، ٢٠:١٩٩٥). في حين جاء في دليل المشرف التربوي الصادر عن وزارة المعارف بالمملكة العربية السعودية بأن الإشراف التربوي "عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة، غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية التربوية بمحاورها كافة" (وزارة المعارف السعودية - دليل المشرف التربوي، ٢٠٠٠م: ٣٥).

يتأكد لنا مما سبق بأن مفهوم الإشراف التربوي يسير في خطى التطور يوماً بعد يوم متأثراً بكثيرٍ من التغيرات الاجتماعية، والاقتصادية، والتربوية، وأن مفهوم الإشراف التربوي في نظرنا: "عملية تركز على النهوض لتحسين عمليتي التعليم والتعلم كليهما مما يستلزم التشاور، والإنسانية، والشمول في التنسيق والتوجيه لنمو المعلمين في اتجاه يستطيعون فيه استخدام ذكاء الطلبة، وأن يحركوهم إلى أغنى وأذكى إسهام فاعل في المجتمع، وفي العالم الذي يعيشون فيه".

تطور مفهوم الإشراف التربوي:

بدأ الإشراف التربوي أول أشكاله ١٦٥٤م في ولاية ماساتشوس (نتو، ١٩٧٩م: ٦٥) في أمريكا حيث كان مجلس المدينة الذي يشمل أولياء أمور الطلبة يهتمون باختيار المعلمين من ذوي السمعة الطيبة، وعزل الآخرين الذين لا يتمتعون بالأخلاق السليمة، ثم تطور عام ١٩٠٧م (كلية المجتمع - عمان ١٩٨٥م: ٤٦) حين سمح لبعض المواطنين بزيارة المدارس وفحص المعلمين والتفتيش عليهم. ومع تطور التعليم وانتشار المدارس، وتعيين مدير للمدرسة، ومدير للتربية والتعليم للمحافظة على النظام التعليمي صار مدير المدرسة مهتماً بالإدارة والإشراف معاً، وبعد ذلك تم تعيين مدير للمدرسة ومشرف تربوي منفصل عن الإدارة، ومنذ تعيين المشرف بدأ يتخذ الإشراف طابعاً معيناً ويتطور متخذاً أنماطاً منها:

أ- الإشراف التفتيشي: وهو أقدم أنواع الإشراف إذ بدأت فكرته في البلاد العربية ١٨٣٦م (ندوة التوجيه التربوي الأولى، ١٩٨٠ ج ١: ٢)، ويمارس في هذا النوع أسلوب التفتيش على المعلمين من خلال الزيارات المفاجئة على الصفوف؛ لمعرفة مدى تقيد المعلمين بالتعليمات والأوامر، ومعرفة العيوب، والأخطاء لمحاسبتهم، كما كان يمتلك المفتش في هذا الأسلوب سلطة قوية تجعله يكتب تقاريره بعيداً عن المعلمين.

ب - وجيه التربوي: نتيجة لعمل التفتيش الاستعلائي الذي أدى إلى نفور المعلمين من زيارات المفتشين استبدل بالتوجيه التربوي، وعملية التوجيه تقوم على أساس المساعدة والنصح للمعلم بدلاً من التفتيش عليه، وأن يقوم على أساس الاحترام المتبادل والآراء المتبادلة. وبذلك بدأ هذا المفهوم في الوطن العربي ١٩٦٢م يأخذ مجراه ولا سيما بعد مؤتمر أريحا التربوي الذي أوصى بإلغاء كلمة المفتش واستبدالها بكلمة موجه (نتو، ١٩٧٩م: ٥٢)

ج - الإشراف التربوي: نتيجة لتوصيات المؤتمرات، والندوات، والأبحاث، والدراسات المتعددة في الوطن العربي تم تغيير مصطلح التوجيه التربوي إلى الإشراف التربوي، لما للإشراف من عملية تسعى إلى تحليل العوامل المؤثرة على عمليتي التعليم والتعلم، كما تميزت باهتمام المشرف بالتخطيط للإشراف التربوي وتحديد التغييرات التي يسعى الإشراف إلى إحداثها. ورغم هذا التطور في المعنى الاصطلاحي فقد يتساءل بعضهم عن المعنى اللغوي فنجد أن:

• **التفتيش:** يعني البحث، ويحمل هذا المعنى البحث عن الأخطاء بغرض العلاج، والقصور الذي يقرر المفتش للهيئة التعليمية التي بدورها تخطر المعلم بهذا التقرير وما يترتب عليه من أحكام مهنية، أو إدارية، أو مالية (ندوة التوجيه التربوي الأولى ١٩٧٩م: ٨١)

• **التوجيه التربوي:** من وجه وانقاد، واتبع وتوجه إلى جهة كذا بمعنى ولى وجهه إليه أي وجهه فلان، جعله يتجه اتجاهاً معيناً. الوجهة: الجانب، والناحية، والموضوع الذي نتوجه إليه ونقصده، وجاء في المصباح المنير ما نصه وجهت الشيء جعلته على وجهة واحدة، إلى القبلة فتوجه إليها.

• **الإشراف التربوي:**

أشرف الشيء: علا وارتفع، وأشرف عليه اطلع من فوق، وأشرف عليه تولاه وتعهده الشرف الموضوع العالي يشرف على ما حوله، يقال هو على شرف من كذا، شرف عليه، ومقارب له. الشرف: العلو والجد.

نستخلص من المعنى اللغوي أن التوجيه التربوي لا يركز على الجانب الإداري والعملية التعليمية الفنية بجميع عناصرها الفنية فهو أقرب ما يكون بالطالب، أما الإشراف فيتعلق بالمعلم؛ لكون كلمة أشرف اطلع وتولاه وتعهده. أما وجهه فهي أقرب للطالب منها للمعلم.

أهمية الإشراف التربوي والحاجة إليه :

إذا كانت المهن الأخرى كالصناعة، والتجارة ... في حاجة إلى الإشراف، والتوجيه، وتلقين أسرار الصناعة أو المهنة فحاجة المعلم إلى ذلك تكاد تكون أشد وأقوى؛ بل هي ضرورية لأسباب عدة لعل أبرزها ما يلي :

١ - أن المعارف التربوية معارف متطورة بفضل البحث الدائب في مجال التربية ذاتها وكذلك بفضل التقدم في ميادين المعرفة التي ترفد علم النفس، وعلم الاجتماع، الانثروبولوجي، وعلم الاتصال، وديناميكية الجامعة، وعلم الإدارة وغيرها ... والإحاطة بهذه المعارف المتجددة لتوظيف مقتضياتها في عملية التعليم أمر غير متاح للأغلبية الساحقة لمن يمارسون التعليم في البلاد النامية كافة، وذلك بسبب عوامل كثيرة منها :

- برامج إعداد المعلمين ذات علاقة ضعيفة بالجانب الميداني، مما أدى إلى وجود فجوة بين النظرية والتطبيق .

- الإمكانيات وطبيعة المسؤوليات المناطة بالمعلم .

وهذا كله يستلزم وجود هيئة متفرغة لمتابعة تطور المعارف والممارسات التربوية

الحديثة، ولضمان إحاطة المعلمين والإداريين بها بصور مختلفة (أحمد وعسكر، ١٩٨٢) .

٢ - التجارب الميدانية المدرسية لا بد من أن تكون متاحة لجميع المعلمين، ولن يتأتى ذلك إلا في ظل نظام يساعد على تبادل التجارب والخبرة وتطويرها وليس لأية خبرة أن تنمو وتترعرع إلا بفضل إسهام أكثر من فرد في النظر إليها وتمحيصها. ومن هنا فإن الإشراف التربوي هو وسيلة لتبادل الخبرات ونشرها بين المعلمين، وبين المؤسسات التعليمية .

٣ - ارتباط العملية التربوية ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع وثقافته، وهذا من شأنه فرض نوع من

٤ - الرقابة على مهنة التدريس، وهنا يبدو دور المشرف التربوي في توضيح الحدود وتفسيرها بطريقة تكفل للمعلم حريته وكرامته .

٥ - ضرورة التغيير والتجديد في العملية التربوية ، وما يقترن بهذا التغيير من بحوث وآراء وخبرة وممارسات ونظريات تحتاج لخبرة الإشراف التربوي .

٦- برامج تطوير أعضاء هيئة التدريس تصبح ضرورية إذا ما أريد تحريض المعلمين، والمشرفين، والإداريين على دعوتهم إلى العمل بطرائق جديدة أفضل من السابقة، وقد اقترح كاتز (Katz) في مقالة له ١٩٧٩م: "أن للمعلمين حاجات تختلف باختلاف تطويرهم المهني، ففي المرحلة الأولى التي سماها مرحلة البقاء (Survival Stage) يحتاج المعلم إلى الفهم والطمأنينة والتشجيع" ولذا فإن تعليمه مهارات الوقوف على مسببات السلوك، واكسابه بصيرة فيها سوف يكون ذا فائدة له في هذه المرحلة ثم بعد أن يكون المعلم قد اكتسب خبرة قليلة في التدريس تبدأ بما يسمى بفترة (الاندماج) Consolidation وفيها يكون المعلم مستعداً للتركيز على تلاميذه وعلى تعليمهم بشكل فردي، وفي هذه المرحلة الثانية من التطور المهني ينصح له بالاستفادة من خبرات الاختصاصيين كالمشرفين التربويين، أو المعلمين الأوائل في المدرسة، وبعد ذلك يصل مثل هؤلاء المعلمين إلى مرحلة التجديد Renewal Stage وهي مرحلة يكون فيها المعلم على وشك الوقوع في روتين ممل، أي القيام بتكرار عمل الشيء ذاته، وهنا يحتاج إلى الاستشارة Stimulation عن طريق الاجتماعات المهنية، والزيارات الصفية، والمجلات المهنية المقرونة بأساليب الإشراف التربوي (إيزيل فيفر، ترجمة ديران، ١٩٩٧: ٢٢).

٧- رغم الاتفاق العام بين التربويين على أن عملية التدريس تتوافر فيها كل الشروط التي تؤهلها لأن تكون مهنة إلا أن الجدل لا يزال قائماً حول مدى اعتبارها فناً لاسيما وأن التدريس يعتمد على مهارات عقلية، وإعداد خاص يتطلب فترة طويلة نسبية وهنا يبرز دور الإشراف التربوي في صقل هذه المهارات لدى المعلمين (Rayan,k and cooper 1980).

وخلاصة القول: أن هناك حاجة إلى الإشراف التربوي تؤكدتها التقارير والدراسات والدوريات المتخصصة بأن وجود المشرف التربوي عامل أساس لتحسين أداء المعلمين، وإثارة دافعيتهم نحو النمو المهني، ولتنفيذ تطوير المنهاج المدرسي، وإن كل ذلك يسهم في تحسين تعليم وتعلم الطلبة، ونيل ثقة أفراد المجتمع بالمدرسة.

أهداف الإشراف التربوي:

الهدف الأساس من الإشراف التربوي هو تحسين عمليتي التعليم والتعلم، وتحسين بيئتهما من خلال الارتقاء بجميع العوامل المؤثرة فيهما، ومعالجة الصعوبات التي

تواجههما... ولن يكون الأمر سهلاً إذا حاولنا تفصيل كل ما يصبو الإشراف التربوي إلى بلوغه، ولكننا سنقدم بعض الأهداف التي نعتقد أهميتها، والتي نرى أنها تخدم المشرف التربوي مبتدئاً كان أم متمرساً، وتعينه على الرؤية الواضحة لمهمته، وتساعد على القيام بها على خير وجه متى وضعها نصب عينيه وعمل على تحقيقها:

١ - توضيح الفرق بين الوسائل والغايات :

لا يستطيع أحد أن ينكر ما للمادة العلمية من أهمية، ولكن التربويين جميعاً يتقنون على أن المادة الدراسية لا تعدو أكثر من وسيلة تقود إلى الغاية الحقيقية من التربية وهي إعداد المواطن الصالح المتكامل الذي يعيش في مجتمعه ولمجتمعه يفيد كما يستفيد هو منه. والمشرف التربوي هو الذي يساعد المعلمين في التفريق بين الوسائل والغايات، وألا ينظروا إلى التربية نظرة ضيقة ويحصرونها في تزويد الطلبة بالمعلومات الدراسية وتنقيفهم من الناحية العقلية رغم الإيمان بأن المعرفة ضرورة حتمية للإنسان، وأنها أهم مكونات الشخصية ولكننا مع التربية الحديثة نرفض أن تَطغى هذه الناحية على كل ما عداها، وأن تكون هي وحدها التي تستأثر بالاهتمام دون سائر مكونات الشخصية، ذلك أن التربية اليوم تتضمن ضرورة العناية بنواح كثيرة إلى جانب العقلية منها الجسمية، والجمالية، والعاطفية، والخلقية، والروحية، ومنها قيم المجتمع الذي تنتمي إليه المدرسة، ومثله العليا، ومبادئه ومنها قيم المجتمع الذي تنتمي إليه المدرسة، ومثله العليا، ومبادئه ومنها ذكاء كل تلميذ وقدراته العقلية ومواهبه واستعداداته وطاقاته. فالتربية إذن تحاول أن تؤثر في أساليب الحياة التي يحيها الإنسان وأن توجهها، وتستخدم المناهج وما تتضمنه من نواحي النشاط التي تكسب التلميذ الخبرات المفيدة في حياته تحت إشراف المدرسة سواء أكانت بين جدرانها أم خارجها، ومد التلميذ بكل ما يساعده من خبرات تؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية الحميدة المطلوبة، ولولا هذه الأهداف لفقدت المدرسة قيمتها وأهميتها، ولضاعت فائدة المعلم والمشرف التربوي على حد سواء.

١ - الربط بين المواد الدراسية :

من مهام الإشراف التربوي الحديث أن يمكّن المعلمين من رؤية مادته الدراسية في وضعها الصحيح مع سائر المواد الدراسية، والانسجام مع جميع جوانب المنهاج

الدراسي سواء أكانت خبرات علمية أم عملية ، وسواء أكانت نظرية أم نشاطاً وحركة، وتمكينهم من إدراك الصلة التي تربط مدرستهم بغيرها من المدارس، وبما يسبقها أو يأتي بعدها من مراحل التعليم ومستوياته .

٢ - تحسين المناخ العام في المدرسة :

إيجاد الجو المناسب لتوطيد الصلة بين المعلمين (د ت : ١٠٦) والطلبة، وتنمية الوعي بالنمو المهني المدرسي عن طريق تحسين علاقاتهم ببعضهم، وبالإدارة المدرسية، وبالتالي توطيد الصلة بين المدرسة والمجتمع الأصلي المحلي عن طريق تشجيع المدرسة بالقيام بألوان من النشاط الثقافي والاجتماعي؛ لتنمية المجتمع المحلي.

٣ - تذليل مشكلات الطلبة :

يواجه الطلبة في مختلف مراحل التعليم العام مشكلات كثيرة، ويحتاجون لحاجات كثيرة يعجز المعلمون حديثو الخبرة عن التغلب عليها وسدها، ومن هنا يأتي دور الإشراف التربوي في مساعدة المعلمين لكيفية توطيد الصلة بين التلميذ ومدرسته ومعلمه ليركن إلى نصائحه ، ويتقبل إرشاده. لأن دور الإشراف التربوي دوماً هو توضيح الغاية الأساسية في كيفية مساعدة التلميذ على النمو؛ ليصبح مواطناً صالحاً، منتجاً مقبولاً، مرضياً عنه في المجتمع.

٤ - ديمقراطية القيادة لخلق قاعدة خلافة :

إن رفع الروح المعنوية للعاملين في الميدان المدرسي هي في حاجة دوماً إلى إيجاد جو مهني أخوي يستريح إليه المعلمون جميعاً، ويحسون معه بالثقة في أنفسهم وبالأمّن والاطمئنان فيما بينهم... ولن يتحقق ذلك بالتمني، فالتمني رأس مال المفلس. ومن وسائل العمل في هذا المجال: أن يكون العمل جمعياً تتضح فيه الأهداف العامة أمام الجميع في كل وقت، ويشعر كل واحد بجهود أخيه، ويقدرها، ويكون صداقة معه، ويتعاون كل واحد مع الآخر. ومتى ما كان المشرف التربوي ديمقراطياً في كل تصرفاته متمسكاً بالقيم التي يريد هو والمعلمون أن يبثوها في نفوس الطلبة كان ذلك أحسن أثراً من التلقين!

٥ - حسن الاستفادة من قدرات المعلمين :

لكل إنسان نواحي ضعف، ونواحي قوة "وكل ميسر لما خلق له" ولعل اكتشاف

نواحي القوة وتغذيتها وتمييزها خير من حصر الجهد في معالجة نواحي النقص للتغلب عليها، ورب ناحية قوة واحدة استغلت على خير وجه واستفيد منها أحسن استفادة تكون أنفع وأجدى من عشرات من نواحي الضعف التي أنفقت في علاجها أوقات وجهود وربما لم تجد نفعاً، وإن أجدت فنفعها قليل!

من هنا فإن الإشراف التربوي عليه أن يكتشف ما لدى كل معلم من مواطن قوة كامنة ومواهب مستترة، ثم يتيح لها الظهور، وإذا ما وجد هؤلاء المعلمون العون والمساعدة والتشجيع من المشرف التربوي حتى تثبت أقدامهم بذل هؤلاء المعلمون كل ما في وسعهم، وكانوا أكثر حماسة، وإنتاجاً، وسعادة، ومثلاً وقُدوةً يحذوهم طلبتهم، وينسجون على منوالهم.

٦ - تذليل الصعوبات أمام المعلم الجديد :

إن المعلم الجديد يواجه العديد من المواقف الجديدة، وقد يشعر أن تطبيق المبادئ التربوية التي درسها نظرياً يستحيل تطبيقها، ولكنه يحاول، فيجد نفسه في وضع صعب. من هنا يتجلى دور الإشراف حيث إنه يكون وقائياً، وذلك بتنبؤه بالصعاب التي من المحتمل أن تواجهه من خلال زيارته الصفية، ويكشف مسبباتها، ويساعده على تذليلها من البداية، فالتنبؤ ومحاولة التقليل من أثرها على المعلم الجديد، وتقوية الروح المعنوية يساعد على النجاح، والشعور به يقود إلى تحقيق الأهداف المرجوة، والزيارة المبكرة المتفق عليها، وشرح أهدافها، والبعد عن الزيارات المفاجئة يؤدي إلى الاطمئنان والشعور به عملاً ببدء مساعدة الشخص ليساعد نفسه.

٧ - الإسهام في البرامج المدرسية:

إذا ما كان عمل الإشراف التربوي والمعلمين تعاونياً في تحقيق الغاية من البرامج المدرسية سواءً كانت بيئية، أم علمية، أم اجتماعية تثقيفية، أم توجيهية إرشادية فإنه يتحقق بذلك الربط بين المدرسة والمجتمع .

٨ - مواجهة الواقع:

قد يواجه المشرف التربوي عقبات هنا وهناك من ذلك أنه يؤمن بأهمية المعامل والمختبرات، ولكنه عند زيارته لبعض المدارس يجد أن المعمل والمختبر مهمشان لأن مبنى المدرسة لا يسمح باستعمالها، أو لعدم وجود فني مختبر يساعد على

استعمالهما... فهو في هذه الحالة لا يجب أن يقال: (العين بصيرة واليد قصيرة) . بل يجب عليه أن يناضل في سبيل الإصلاح، ومواجهة الحقيقة بكل شجاعة، ومن الأمثلة على ذلك ثورة المعلمين غير الجادين الذين لا ينفذون الخطط المتفق عليها بحجة أنهم لا يستطيعون التنفيذ، وأنه يخجل أن يقول: لا أعرف! ولكن عدم المعرفة هذه تأخذ شكل الثورة على الإشراف التربوي. وهذا الجانب ينازعه جانبان مهمان: أولهما: المشرف نفسه بجهله الموقف الذي يطلبه من المعلمين، وثانيهما: عدم معرفة المشرف لهذه الحقيقة. فلو طلب المشرف من معلم عمل شيء ما وشرح له بطريقة علمية كيف يؤديه، فمن المؤكد أن المعلم سيؤديه راضياً وبدون تذمر، وسيكون سعيداً بإرضاء المشرف التربوي (المطرفي- ١٩٧٩: ١١٨). تلك هي أهم أهداف الإشراف التربوي التي لا نستطيع أن ندعي حصرها في تلك النقاط، ونبقي الباب موصداً أمام أية إضافات جديدة غير ما ذكرناه ولا نستطيع أن ندعي أيضاً بأن الأهداف كلها متساوية الأهمية، أو أنها تتال قدرأ متساوياً من اهتمام المشرف ومن تركيزه عليها، فالموقف التعليمي هو التعلم الذي يملئ على المشرف التربوي ما يجب أن يضعه في المكان الأول من الأهمية فيركز عليه جهده ويصرف فيه الكثير من الوقت، وخير دليل على ذلك الدراسة التي أجريت بواسطة المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج العربي في استطلاع آراء المسؤولين التربويين والمعلمين حول أهداف الإشراف التربوي التي رسمت للإشراف في دول الخليج ليسعى الجميع لتحقيقها.

خصائص الإشراف التربوي :

ليس هناك نظام أرضي يخلو من بعض سمات الضعف، أو بعض مظاهر الخلل أو العيب ، ولكن هناك نظاماً تربوياً نتوقع في معظمه من المحاسن والقليل من العيوب الخفية لا يمكن تجاوزه... لأن ما يدرك جله لا يترك كله... ومن أهم الخصائص التي يتميز بها الإشراف التربوي الحديث ما يلي :

- أنه عملية قيادية تتوافر فيها مقومات الشخصية القوية التي تستطيع التأثير في المعلمين والطلبة ، وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التربوية ، وتعمل على تنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية وتحقيق أهدافها (وزارة المعارف السعودية - دليل المشرف التربوي، ٢٠٠٠ : ٤٢، ٤١).

- أنه عملية تفاعلية تتغير ممارستها بتغير الموقف والحاجات التي تقابلها، ومتابعة كل جديد في مجال الفكر التربوي ، والتقدم العلمي .
- أنه عملية تعاونية في مراحلها المختلفة من: (تخطيط، وتنسيق، وتنفيذ، وتقويم ومتابعة) ترحب باختلاف وجهات النظر، مما يقضي على العلاقة السلبية بين المشرف والمعلم، وينظم العلاقة بينهما لمواجهة المشكلات التربوية وإيجاد الحلول.
- أنه عملية تُعنى بتنمية العلاقات الإنسانية والمشاركة الوجدانية في الحقل التربوي، بحيث تتحقق الترجمة الفعلية لمبادئ الشورى والإخلاص والمحبة والإرشاد في العمل، والجدية في العطاء ، والبعد عن استخدام السلطة وكثرة العقوبات وتصيد الأخطاء.
- أنه عملية علمية تشجع البحث والتجريب والإبداع ، وتوظف نتائجها لتحسين التعليم، وتقوم على السعي لتحقيق أهداف واضحة قابلة للملاحظة والقياس.
- أنه عملية مرنة متطورة تتحرر من القيود الروتينية وتشجع المبادرات الإيجابية، وتعمل على نشر الخبرات الجيدة والتجارب الناجحة ، وتتجه إلى مرونة العمل وتنويع الأساليب.
- أنه عملية مستمرة في سيرها نحو الأفضل، لا تبدأ عند زيارة مشرف وتنقضي بانقضاء تلك الزيارة ، بل يتم المشرف اللاحق مسيرة المشرف السابق .
- أنه عملية تعتمد على الواقعية المدعمة بالأدلة الميدانية والممارسة العملية وعلى الصراحة التامة في تشخيص نواحي القصور في العملية التربوية .
- أنه عملية تحترم الفروق الفردية بين المعلمين وتقدرها، فتقبل المعلم الضعيف أو المتذمر، كما تقبل المعلم المبدع والنشط .
- أنه عملية وقائية علاجية هدفها تبصير المعلم بما يجنبه الخطأ في أثناء ممارسته العملية التربوية، كما تقدم له العون اللازم لتخطي العقبات التي قد تصادفه في أثناء عمله.
- أنه عملية تهدف إلى بناء التقويم الذاتي لدى المعلمين .
- أنه عملية شاملة تعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم .

- أنه وسيلة مهمة لتحقيق أهداف السياسة التعليمية بخاصة وأهداف التربية بعامة (المرجع السابق - دليل المشرف التربوي، ٢٠٠٠: ٢١-٤٢)

وظائف الإشراف التربوي :

في ضوء خصائص الإشراف التربوي سألفة الذكر تلك التي تؤكد أن الإشراف ضرورة حتمية حتى يجد المعلم العون في تحديد فلسفة تربوية يسير على هديها فإنه يلاحظ أن ذلك ليس ببعيد عما ذكره ما كنزي : " بأن وظيفة المشرف التربوي لا بد أن تشمل صفاتٍ فردية تؤدي إلى القدرة على هضم استيعاب البرامج التعليمية (Mackenzi 1981: 86) ويقول في ذلك أيضاً حامد الأفندي في كتابه الإشراف التربوي: " إن الإشراف التربوي يعمل على النهوض بعملية التعليم والتعلم كليهما. (الأفندي، ١٩٨١: ١٧) وأول وظيفة للمشرف التربوي أنه معلم أنموذج يعلم المعلمين كيف يعلمون (طرائق ووسائل ومواد التعليم) ويدربهم على كيفية تحليل عملية التعليم. (الخطيب وآخرون، ١٩٩٧: ١٣٤). ورغم تعدد وظائف الإشراف التربوي، وتداخلها فإنه يمكننا تلخيص وظائف الإشراف التربوي فيما يلي:

- ١ - الوظائف الإدارية : تقع على المشرف التربوي مسؤوليات إدارية عديدة كونه قائداً تربوياً واجتماعياً وحامياً لمصالح الطلبة، ومن هذه الوظائف الإدارية ما يلي :
 - تحمل مسؤولية القيادة في العمل التربوي، وما يتبع ذلك من توجيه وإرشاد واستشارة، وتعيين، وتنقلات ...
 - التعاون مع إدارة المدرسة في إعداد الجدول المدرسي ، وتوزيع الحصص والصفوف على المعلمين .
 - المساعدة في إعداد الخطط التطويرية للمدرسة القائمة على أسس علمية سليمة، والملبية للاحتياجات الفعلية.
 - المساهمة في توفير مناخ إداري يسمح بنمو المعلمين ونمو الطلبة؛ لتحقيق أهداف العملية التربوية (وزارة المعارف- ٢٠٠٠ : ٤٢) .
 - إعداد تقارير متنوعة تتطلبها العملية التربوية، بحيث يتضمن مختلف الفعاليات المتعلقة بالمادة ، وطرائق تدريسها ومستويات أداء المعلمين ، ومدى تعاونهم ، ورسم الخطط المستقبلية العلاجية في ضوء نتائج التقويم .

٢ - الوظائف التنشيطية (الديناميكية): - نظراً لما يتصف به المشرف التربوي بأنه: "معلم أنموذج" يدرّب المعلمين كيف يعلمون وكيف يحلّون عملية التعليم، فتقع عليه المسؤوليات التالية:

- حث المعلمين على الإنتاج العلمي والتربوي .
- المساعدة في إيجاد الحلول للمشكلات التربوية القائمة في المدرسة بالتنسيق مع التعليم.

- مساعدة المعلمين على النمو الذاتي وتفهم طبيعة عملهم ، وأهدافهم من خلال التنسيق بين مختلف الجهود لنقل خبرات وتجارب بعضهم البعض.
- الإسهام في توظيف التقنيات التعليمية ، وطريقة الإفادة منها ، والعمل على ابتكار وسائل جديدة أو بديلة .
- الاستمرار في متابعة كل ما هو جديد يدور حول أمور التربية لنشرها بين المعلمين من خلال أساليب الإشراف التربوي المتعددة.

- الاستفادة من معطيات التكنولوجيا، وتوظيفها في تطوير العملية التربوية.
٣ - الوظائف التدريسية: مساعدة المعلمين على النمو نمواً ذاتياً وتوجيه هذا النمو فردياً كان أم جماعياً؛ للارتقاء بمستوى الأداء ، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال :
- إقامة الورش التدريبية المتصلة بالمواد الدراسية، وطرق التدريس، والوسائل والأنشطة...

- عقد حلقات بحث بين المشرف والمعلمين .
- مساعدة المعلمين على وضع البرامج ، وأساليب النشاط التربوي التي تلبّي ميول المتعلمين وحاجاتهم .
- مساعدة المعلمين في تحديد الأهداف التربوية بوضوح وواقعية، بما يمكنهم وانتقاء المناسب منها .

٤ - الوظائف البحثية (الإجرائية): يقصد بهذه الوظيفة أن يمتلك المشرف التربوي الكفايات التي تمكنه من إجراء البحوث والدراسات العلمية التجريبية التربوية وذلك من خلال ما يلي :

- الإحساس بالمشكلات التي تعوق مسيرة العملية التعليمية، وإشراك المعلمين بهذا

الإحساس .

- تحديد هذه المشكلات، والتفكير الجاد في حلها، وفق برنامج يعد لهذا الغرض يتناول هذه المشكلات بالبحث والدراسة حسب درجة الأهمية لهذه المشكلة ومدى تأثيرها على العملية التربوية .

- تكوين فريق بحث في كل مدرسة على حدة، أو في مجموعة من المدارس بهدف

دراسة المشكلات المتعلقة بالمادة والطلبة من أجل اقتراح الحلول الواقعية لها

- السعي لإجراء البحوث كأساس لتحسين ممارسة المعلمين والعملية التعليمية، والانتفاع بالنتائج في تطوير العملية التعليمية .

٥- **الوظائف التقويمية:** عناية المشرف التربوي بتقويم العملية التعليمية على أسس سليمة صحيحة هي من أولويات وظائف الإشراف التربوي التي يمكن أن تتم من خلال الاهتمام بما يلي:

- قياس مدى توافق عمل المعلمين مع أهداف المؤسسة التربوية ، و مناهجها ، وتوجيهاتها.

- التعرف على مراكز القوة والضعف في أداء المعلمين ؛ لتعزيز الأولى، والعمل على علاج وتدارك الثانية .

- رسم الخطط العلاجية وفق نتائج التقويم بالتعاون بين الإشراف التربوي ونخبة من المعلمين الأوائل .

٦- **الوظائف التحليلية:** تتعلق هذه الوظيفة بتتقيف وتدريب المعلمين بكيفية تحليل المنهاج الدراسي وفق نماذج نظرية لتحليل المنهاج وتطويره من خلال : عقد لقاءات، ورش عمل لتزويد المعلمين بما يلي:

أ- كيفية تحليل المناهج وفق نظرية تحليل المناهج وتطويرها من حيث: (الأهداف - المحتوى - أساليب التدريس - أساليب التقويم) .

ب- بكيفية تحليل أسئلة الاختبارات من خلال المواصفات الفنية المحددة لها، ومدى مطابقتها لتلك المواصفات ، ووضع النماذج اللازمة لها .

- ٧- الوظائف الابتكارية (الإبداعية): لأن الإشراف التربوي خدمة فنية تتطلب الاطلاع على كل جديد في مجال التربية والتعليم، فإنه كي تتحقق هذه الوظيفة يتطلب الأمر تحقيق ما يلي:
- أ - ابتكار أفكار جديدة ، وأساليب مستخدمة لتطوير العملية التربوية .
 - ب - وضع هذه الأفكار والأساليب موضع الاختبار والتجريب.
 - ج - تعميم هذه الأفكار والأساليب بعد تجربتها وثبوت صلاحيتها.

الفصل الثاني

أنماط الإشراف التربوي

- أنماطه
- التخطيط له
- أساليبه
- تقويمه

Ø إن الإصلاح - إصلاح المدارس - يبدأ من الإنسان المتعلم وبدون إعداد المعلمين والإشراف عليهم بأنماط الإشراف التربوي من حيث العقلية، والفلسفة، والاتجاهات والمواقف، والمعرفة، والمهارات يصبح اصطلاحاً مادياً لا قيمة له.

أنماط الإشراف التربوي :

أخذت أنماط الإشراف التربوي أشكالاً متعددة متأثرة في ذلك بالتطورات التي صاحبته مفهوم الإشراف التربوي، ودور المشرف التربوي ، وتطور طبيعة النظام التربوي نفسه وعناصره، أي مما طرأ على العملية الإشرافية من تطور، وتأثيرها بالتغيرات التربوية والاجتماعية والاقتصادية، مما أدى إلى ظهور اتجاهات ونماذج متعددة ، ويعود ذلك التطور إلى عوامل كثيرة منها: (بالغنيم، ١٩٩٥م : ٢١).

• **المجال التربوي:** ويتجسد في تطور أهداف التربية، وتغير أدوار المعلم، واتساع نطاق التعليم، وارتفاع مستوى تأهيل المعلمين، مما أدى إلى إحداث تغييرات في أساليب وأدوار المشرف التربوي.

• **المجال الاجتماعي:** ويتمثل في تغير العلاقات بين الأفراد، وبروز قيم جديدة تدعو إلى الاحترام والمشاركة بدلاً من التسلط والاستعلاء. وقد انعكست هذه التغيرات على العملية الإشرافية مما أدى إلى تطور مبادئ السلوك الإشرافي وأسسها؛ ليكون المشرف قادراً على الاتصال السليم مع الأطراف ذات العلاقة بالعمل التربوي.

المجال العلمي: يتضمن الإنجازات العلمية في مجال العلوم الاجتماعية التي بدأت باستخدام الأسلوب العلمي في البحث والتفكير وحل المشكلات وبروز مفاهيم جديدة مثل الدور، والسلطة، والشخصية، والتعزيز، والقيادة مما له الأثر على العملية الإشرافية. وفي ضوء تأثيرات هذه العوامل ظهرت الاتجاهات المتعددة التالية:

أولاً - الإشراف التفتيشي: (Inspectional Supervision)

إنه أقدم أنواع الإشراف التربوي ، وقد نشأ نتيجة للظروف والمبادئ الاجتماعية، والجمود الوظيفي والأرستقراطية ، واتخاذ العقاب وسيلة للإصلاح ، ومما ساعد على استمرار انتشار هذا النمط التفتيشي، عدم توافر معلمين مؤهلين لمهنة التدريس، والاعتقاد بأن المشرف هو الأقدر من حيث الإعداد والخبرة المهنية. ويلقب المشرف في هذا النمط الإشرافي بالمفتش. ويقول الدكتور سيد التل(التل، ١٩٧٥م): (إن الإشراف الذي كان يقوم به المفتشون القدامى عبارة عن عملية تفتيش على المعلمين هدفها معرفة عيوب وجوانب الضعف لدى المعلم، وليس من أجل الإصلاح؛ بل من أجل التأنيب والعقاب. والأسلوب الأكثر إتباعاً في هذا النوع من الإشراف التربوي هو

امتحان التلاميذ في المادة التي يعلمها المعلم لبيان كفاية المعلم في تلقينه هذه المادة، ولم يكن للمعلم دور إيجابي في هذه العملية، كما كان التركيز أيضاً في هذا النوع من الإشراف على سلوك المعلم داخل الصف وخصوصاً ما يرتبط بضبط النظام وأساليب تلقين المادة (الخطيب، ١٩٩٧م: ١٧٩) .

ويخلص ويلز (wiles) وظيفة المشرف التربوي في الإشراف التفتيشي بتوضيح ما يجب أن يعمل المعلم، وكيف يعمل ومراقبة مدى تحقيق المعلم لما يريده المشرف وفقاً للخطوات والاتجاهات التي رسمها وحددها، فالإشراف في هذا النمط عبارة عن توجيه وتفتيش (كيمويل وايلز، ١٩٨١م: ١٨) ، ويقتصر الإشراف في هذا النوع من التقويم على أسلوب أو أسلوبين إشرافيين لتقويم المعلم فقط من خلال نتائج تلاميذه الدراسية، وكتابة تقرير عنه؛ ويهمل المشرف سائر العوامل المؤثرة في الموقف التعليمي مثل المنهج الدراسي، والتلاميذ والفروق الفردية بينهم، والبناء المدرسي، والمجتمع المحلي، والكتاب المدرسي، والإمكانات المادية وغيرها. ولا زال النمط التفتيشي للإشراف موجوداً حتى اليوم في عدد كبير من المدارس، مع أنه نشأ منذ وقتٍ طويل، وذلك نظراً لنقص معلومات القائمين بالإشراف عن طرائق أخرى أفضل للإشراف، والافتراض الخاطئ بأن القائمين به متفقدون في الإعداد والخبرة، إلى جانب السلطة الكبيرة بتدريس مواد دراسية لم يعد المعلم لتدريسها كإسناد تدريس اللغة العربية، والتربية الإسلامية، والاجتماعيات كتكملة نصاب.

ثانياً: الإشراف الديمقراطي Demographic Supervision

نتيجة للانتقادات الموجهة ضد نمط الإشراف التفتيشي ظهر نمط الإشراف الديمقراطي الذي يؤكد على احترام شخصية المعلم الذي يجب أن تتاح له حرية التفكير بطريقته الخاصة، ويسمح له بتحمل المسؤولية، والمشاركة في توجيه التعليم وتحديد سياسته أو مناقشة أهدافه وخطته ووسائله. وهذا النمط يتيح للمعلم فرصة التوجيه والنمو الذاتي، كما أنه يثق في قدراته وإمكانية تحسنه عن طريق التدريب والتعليم المستمر.

ومن المبادئ الأساسية لهذا النمط الإشرافي ضرورة توافر القيادة الرشيدة التي تدعو إلى مساهمة كل من يهيمه أمر تحسين التعليم، كما يتضمن الإشراف الديمقراطي مبدأ التعاون. واشترك المعلمين والمشرفين وكافة المعنيين بأمور التربية والتعليم في حل

مشكلات التعليم، فاهتمامات وممارسات هذا النمط من الإشراف تتصب على نمو المعلم. وبذلك تصبح عملية الإشراف التربوي بجوانبها المختلفة ليست قاصرة على المستويات العليا، بل إنها عملية يشارك فيها المعلمون وغيرهم ممن يهتمهم أمر العملية التربوية، ويتأثرون بها، ولهذا يصبح المشرف ناصحاً مرشداً متعاوناً مع المعلم ومساعداً له (الخطيب، ١٩٩٧م: ٢٤٧) ويرى ويلز (Wiles) أن وظيفة الإشراف الديمقراطي تتمثل في معاونة جميع أعضاء الهيئة التدريسية على الاشتراك في قرار موحد، وعلى الوصول إلى اتفاق بشأن الطريقة التي ينفذ بها ذلك القرار. والمشرف الديمقراطي يؤمن بأن وظيفته هي معاونة الآخرين على تحديد ما سيقومون به من عمل، والتفكير معهم في الطريق التي يؤدون بها ذلك العمل على تهيئة الظروف التي تجعل نمو إدراكهم ومهاراتهم أمراً ممكناً. ويصبح المشرف مصدر المعاونة لغيره من الأعضاء الذين يعملون في فريق عمل متضامن بطريقة تعاونية، وفي ظل قيادة تربوية ديمقراطية. وتتنوع أساليب الإشراف في النمط الديمقراطي بحيث لا تقتصر على أساليب محددة دون غيرها، بل تشمل الأساليب الإشرافية العلمية كافة. فما من أسلوب إشرافي سليم إلا ويستند إلى قيم ومبادئ الديمقراطية. فالاجتماعات العامة بالمعلمين واجتماعات اللجان، والورش التربوية، والدورات الإشرافية وغيرها من الأساليب التي لا بد لنجاحها وتحقيق فاعليتها من توافر جو ديمقراطي يسود العملية الإشرافية الذي يكثر استخدامه في هذا النمط الإشرافي.

٣ - الإشراف العلمي Scientific Supervision

ظهر هذا النوع جنباً إلى جنب مع الإشراف الديمقراطي امتداداً للحركة العلمية في التربية وفهم الإشراف التربوي العلمي على اعتبار أنه يعني: "استغلال كل ما نعلم من الوسائل وطرائق التعلم والاختبارات والتقويم في عملية توجيه التعليم وإدارته" (متولي، ١٩٨٣م: ٣٦) ويرى تشالز أن هذا النمط يتميز باستخدام الطريقة العلمية وتطبيق طرائق القياس والاختبارات على وظائف المدرسة ونتائجها، وفي دراسة الظواهر والمواقف التعليمية المختلفة عن طريق جمع البيانات وتحليلها وتقويمها بوسائل إحصائية. أي إحلال البيانات المحققة محل الآراء الخاصة في مجال النشاط التعليمي. (تشالز، ١٩٦٣م: ٣٨) ويرى ذوقان عبيدات أن استخدام المشرف لهذه الاختبارات تجعله

أكثر ثقة بأحكامه، وأكثر تمسكاً برأيه. وينتج عن الإشراف العلمي استثارة المعلمين للقيام بالدراسة والبحث والتجريب لتحديد مدى صحة وفاعلية ما يقومون به من نشاط وطرق تعليمية، مما يؤدي بدوره إلى تحسين أساليب التعليم والتعلم (عبيدات ١٩٨٦م: ٣٦). ويتطلب هذا النوع من الإشراف أن يمتلك المشرف الكفاية والمهارة في استخدام الاختبارات والمقاييس والأسلوب العلمي في البحث، ووضع الخطط وتقدير النتائج، وألا يتعصب لفكرة معينة ولا ينحاز لوجهة نظر خاصة، وأن يراعي احترام أفكار الجماعة، وي طرح للمناقشة فإذا ثبت صحتها وتأكدت نتائجها أخذ بها، وإلا استبعدها وأخذ بغيرها حتى تصل الفكرة المجموعة إلى الحلول والمقترحات السليمة.

٤ - الإشراف الإبداعي "الخالق" Creative Supervision

نشأ هذا النوع من الإشراف التربوي نتيجة الانتقادات التي وجهت للأنواع السابقة من الإشراف، وأطلق عليه الإشراف الإبداعي أو الخالق، وهو مزيج من عناصر النمطين الديمقراطي والعلمي؛ فيتيح فرص النمو لكل معلم وتلميذ في النظام التعليمي عن طريق تنمية وممارسة قدراته تحت توجيه مهني يقوم به خبير. (الخطيب، ١٩٩٧م: ٢٥٦، ٢٢٥) فالإشراف الإبداعي عملية بناءة لا يحدد فيها برنامج تحسين التعليم ويقر من الجهات العليا، ولا يقوم فيها تطوير برنامج الإشراف على جهد فردي، بل يقوم على جهد تعاوني تستخدم فيه نتائج البحث العلمي بذكاء وتمييز. ويرى حامد الأفندي أن الإشراف الإبداعي: "عبارة عن نوع من الإشراف لا يقتصر على مجرد إنتاج الأحسن وتقديم أعلى نوع من النشاط الجمعي، وإنما يشحن الهمم أو يحرك القدرات الخلاقية لدى المشرف". (الأفندي ١٩٨١م: ٥٤) ولهذا يرى بأنه أندر أنواع الإشراف وجوداً، وحتى يحصل أو يصل المشرف التربوي إلى هذا النوع ينبغي: أن يكون على مستوى عالٍ من السلوكيات كالصبر، واللياقة، ومرونة التفكير والثقة، والقدرة المهنية مع التواضع، والرغبة في التعلم من الآخرين، والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم، والإيمان بقدراتهم، والرؤية الواضحة الشاملة للأهداف التربوية. والمشرف المبدع هو الذي يعمل في صفوف المعلمين، ولا يحرص على تصدرهم دائماً، وهو الذي يكشف عن قدراتهم ويساعدهم في توجيهها إلى تحقيق الأهداف، وهو الذي يستفيد مما يفعله الآخرون، ويأخذ منهم العبر في كثير من الأحيان، وهو الذي يغذي في العاملين نشاطهم الإبداعي

وقيادتهم لأنفسهم بأنفسهم، ويساعدهم على التخلص تدريجياً من الاعتماد، ومن هنا فهذا النمط يعمل على تحرير المعلمين من كل قيود التفكير النمطي، ويسمح لهم بالخيال المهني، وينمي فيهم التفكير المنظم، ويحفزهم على الابتكار والتعبير الخلاق في عملهم داخل المدرسة وخارجها ويتيح الفرص للتجريب المنظم للأفكار الجديدة، وإطلاق طاقاتهم الإبداعية إلى أقصى مدى ممكن مما يعود بالفائدة العظيمة على عملية التعليم والتعلم، فتنبرز في هذا النمط عدة أساليب إشرافية ضرورية لاستمرارية تحقيق غاية هذا النمط ألا وهي أساليب البحث والتجريب، وعقد الورش التربوية، وتبادل الزيارات والآراء التي تحقق قيم ومبادئ الأسلوب الإبداعي.

٥ - الإشراف التصحيحي (Corrective Supervision)

يندرج الإشراف التربوي تحت نمط الإشراف التصحيحي إذا ما كان دور المشرف التربوي إصلاح الخطأ الذي يقع فيه المعلم أثناء عمله التربوي، ومن هنا يتوقع أن تكون نتيجة عمله الإشرافي تصحيح المسار قدر الإمكان، وجعله بالشكل الذي يحقق الأهداف التربوية، وليس اكتشاف الخطأ هو الأهم، فقد يكون خطأ المعلم بسيطاً يمكن التجاوز عنه إذا لم تترتب عليه آثار ضارة، ولم يؤثر في العملية التعليمية، فيكتفي المشرف بأن يلفت انتباه المعلم إليه بأسلوب لبق وبعبارة لا تحمل أي تأنيب وسخرية وبدون إحراج للمعلم، وقد يكون خطأ المعلم جسيماً يستدعي الإصلاح، ففي هذه الحالة ينبغي أن ينال من عناية وتركيز المشرف التربوي بمقدار الخطأ ونوعه. وبذلك تكمن فاعلية الإشراف التربوي التصحيحي وفائدته في توجيه العناية البناءة الجادة إلى إصلاح الخطأ، وإلى عدم الإساءة إلى المعلم وقدرته على التدريس (مكتب التربية لدول الخليج العربي، ١٩٨٥م: ٥٣). وهذا النمط من الإشراف يتطلب أن يمتلك المشرف التربوي كفايات إرشادية علاجية تتعلق بالملاحظة، وتحليل الانطباعات وتفسير المواقف دون أن يلجأ إلى المواقف الرسمية، والإجراءات الشكلية التي تثير الشك، وتدعو إلى الحذر وتقييم حواجز التكلف والتصنع بين المشرف والمعلم.

- للمشرف التربوي في هذا النوع أن يستخدم أساليب إشرافية متنوعة حتى يتسنى له القيام بدوره الإشرافي على أكمل وجه، وألاً يقتصر على أسلوب الزيارة الصفية أو

المقابلة الفردية. فهناك: الدروس التوضيحية، الورش التربوية، اللقاءات، الندوات،
المداومات، القراءات الموجهة...

٦ - الإشراف الوقائي Preventive Supervision :

المشرف التربوي رجل اكتسب خبرته من ممارسته للتعليم مسبقاً، ومعرفته الكافية
بالمعلمين من خلال زيارته الصفية ووقوفه على أساليب تدريسهم، فهو الأقدر على
التنبؤ بالصعوبات والعقبات التي يمكن أن يحدث أن تواجه المعلم خاصة الجديد، وهنا
عليه أن يتخذ من الأساليب ما يناسب كل موقف، واضعاً في اعتباره شخصية المعلم،
ومدى قوته، وثقته بنفسه؛ ليمنع بهذا - قدر الإمكان - الوقوع في الخطأ ويساعد المعلم
في تقويم نفسه حتى يستطيع بنفسه مواجهة الصعوبات والتغلب عليها. (دليل المشرف
التربوي، ٢٠٠٠م: ٤٥) وحتى يصل المشرف التربوي إلى تحقيق هذا النمط بالشكل
الأكثر فاعلية فإنه يتطلب منه :

- مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين وفقاً لقدراتهم وإمكاناتهم وشخصيتهم.
- أن يستخدم لكل موقف أسلوباً، إذ لا تتناسب المواقف في أسلوب واحد.
- إعطاء الثقة بالمعلمين وحثهم على مواجهة المواقف بشجاعة وحكمة، فهم الأقدر
على حل هذه المشاكل والصعوبات وإيجاد الحلول المناسبة لها (منصور وزيدان، دت: ٥٢).

٧ - الإشراف البنائي Constructive Supervision

يتجاوز مفهوم الإشراف البنائي مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء، كما يتجاوز مرحلة
الوقاية إلى مرحلة إحلال الجديد الصالح محل القديم الخاطئ (الخطيب ١٩٩٧م: ٢٥٣).
وبداية الإشراف البنائي تكمن في الرؤية الواضحة للأهداف التربوية وللوسائل التي
تحققها. وهذا يجعل كلاً من المشرف والمعلم يضعان المستقبل والعمل على النمو
والتقدم نصب عينيهما، ولا يركزان على الماضي. فالغاية من الإشراف البنائي لا
تقتصر على إحلال الأفضل، وإنما يتجاوز ذلك إلى النشاط التعاوني من قبل المشرف
والمعلمين في رؤية ما ينبغي أن يكون عليه التدريس الجديد وتشجيع النمو المهني
للمعلمين، واستثارة المنافسة بينهم على أداء الأحسن لصالح العملية التربوية (الأفندي،
١٩٨١م: ٥٤). ولا يعتبر المعلم قديراً بمجرد تخلصه من عيوبه، وإنما حين يطرّد تحسنه،
فينعكس ذلك على تلاميذه جودة وإتقاناً. ولكي يكون الإشراف بنائياً ينبغي أن يصبح

في الصواب ركيزة لصواب آخر، ولبنة في بناء تتجدد سلامته ، وتزداد قوته . ويكون الإشراف بنائياً عندما يرى المشرف التربوي أن نتيجة عمله الإشرافي والقيام بمهامه تتطلب ليس فقط إصلاح الخطأ بل يأخذ هذا الصواب مكانه؛ ليصبح جزءاً من مهارات المعلم وقدراته (مكتب التربية لدول الخليج ١٩٨٥م: ٥٣) .

ويمكن تلخيص مهمة الإشراف البنائي فيما يلي:

- استخدام أفضل الإمكانيات المدرسية والبيئية في خدمة التدريس .
- العمل على تشجيع النشاطات الإيجابية وتطوير الممارسات القديمة.
- إشراك المعلمين في رؤية ما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد .
- تشجيع النمو المهني للمعلمين وإثارة روح المنافسة الشريفة بينهم (دليل المشرف التربوي، ٢٠٠٠م: ٤٦) .

٨ - الإشراف العيادي : Clinical Supervision

يرجع الفضل في بلورة الأفكار الرئيسية للإشراف العيادي إلى موريس كوجان باعتباره طريقة ميدانية للإشراف على التدريس، إذ يمثل سلوك المعلم الصفي مركز اهتمام المشرف التربوي الذي يهتم بزيادة فاعلية الملاحظة الصفية وتحليل الأحداث التي تتم في غرفة الصف والتركيز على السلوك الصفي للمعلمين والطلاب وتحدد هذه الملاحظة نوع السلوك الإشرافي الذي ينبغي أن يسلكه المشرف من أجل مساعدة المعلمين. إذ يهتم هذا النوع من الإشراف بتحسين العمل الصفي من خلال زيارة المعلمين في صفوفهم وتحليل الموقف التعليمي، وتقديم التغذية الراجعة للمعلم عن نقاط قوته وضعفه أثناء اللقاء التربوي الذي يتم عقب الزيارة. وهذا النمط من الإشراف يراعي استخدام مجموعة خطوات منظمة تبدأ بإقامة علاقات وثيقة مع المعلم ثم التخطيط المشترك للموقف التعليمي وتحديد المعلومات التي يجمعها المشرف في أثناء الملاحظة والتحليل، وتنتهي هذه الخطوات بالتغذية الراجعة، فبعد الزيارة الصفية الأولى للمعلم في الصف يبدأ المشرف مع المعلم في التخطيط المشترك لتنفيذ الزيارة الصفية (بالغنيم، ١٩٩٥: ٣١). فممارسات الإشراف العيادي تتحرف عن التركيز على عملية التقويم نهائياً كوظيفة للإشراف إلى تحليل الأداء الصفي في عملية التدريس

وممارساتها. ويحدد فلاندرز جانبين لعمل المشرف التربوي في إطار الإشراف العيادي:

* **أولهما:** أن المشرف التربوي يساعد المعلم في اختيار أهداف التدريس والتحسين

* **وثانيهما:** أنه يساعد المعلم في اختيار وتنفيذ إجراءات التقويم المستمر نحو تحقيق هذه الأهداف.

ولا يستثني هذا التحسين كيفية تأثير السلوك التعليمي على التلاميذ إذ إن تقويم سلوك التلميذ المباشر وقدرته على الفهم هو جزء متمم لتحليل التفاعل الصفي. ثم إن الإشراف العيادي يهدف إلى إثارة بعض التغيير في التدريس، وأن يأخذ هذا التغيير مكانه وأن يقارن بين النماذج التدريسية القديمة والجديدة على نحو يعطي المعلم تبصراً نافعاً مفيداً في عملية التعلم (ديراني، ١٩٨٤م: ٥٥). وفكرة الإشراف العيادي من حيث الممارسة ليست جديدة بل تعتبر تقليدية وقديمة، فيرى كوجان أن هذا النوع من الإشراف لا يختلف كثيراً عن الإشراف التقليدي إلا إذا كان المشرفون مدربين تدريباً عالياً، ومؤهلين تأهيلاً مسلياً يتفق والدور الذي سيقومون به؛ وبالرغم من أن الإشراف العيادي يشترك مع أساليب الإشراف التقليدية في التركيز على الملاحظة الصفية إلا أن هدفه يتمثل في زيادة فعالية دور المعلم في التفاعل مع المشرف (نشوان، ١٩٨٦م: ١٤٢-١٤٣) وقبل الزيارة الصفية يتفق المشرف مع المعلم على أسلوب الملاحظة الصفية المناسبة لدراسة السلوك الصفي، ويطلع على ما ينوي القيام به. وعلى المشرف عند استخدام هذا النمط من الإشراف ضرورة مراعاة أن يتركز العلاج على عدد محدد من المهارات التعليمية التي يشعر المشرف أنها دون المستوى المطلوب. وإذا لم يكن المعلم ملماً أو على دراية وافية بنمط الإشراف العيادي فعلى المشرف أن يذلل ويشرح للمعلم أغراض وأسلوب هذا النمط وخطواته ودور كل من المشرف والمعلم فيه. ولطالما كان اهتمام هذا النمط منصباً على تطوير أو تنظيم جديد لتقنيات الزيارة الصفية، مع تأكيد دور العلاقات الإنسانية والعمل التشاركي، فإنه يصبح قاصراً على معالجة العوامل المتعددة التي تؤثر على عملية التعلم والتعليم (عبيدات، ١٩٨٦م: ٣٥).

أهم المشكلات المتعلقة بالإشراف العيادي :

- أنه مملوء بالثغرات التي منها أنه حتى الوقت الحالي لا يعرف نظرياً أو تجريبياً من هو المعلم الفاعل؟ وما هو التعليم الفاعل؟ كما أنه لا يوجد دليل تجريبي على أن الإشراف العيادي يقوم ما يقوم به المعلم بعمله. وخلاصة القول: إن تلك المسميات والأنماط الإشرافية متداخلة في عناصر متكاملة، ومن الصعب فصلها نهائياً، فمثلاً يمكن أن يكون الإشراف ديمقراطياً وهو في الوقت نفسه وقائي، أو بنائي، أو يكون إبداعياً، أو عملياً، أو يكون إكلينيكياً وتصحيحياً في آن واحد، وغير ذلك.

الفصل الثالث

أساليب الإشراف التربوي

Ø أولاً: الزيارات الفردية:

- زيارة المدرسة
- الزيارة الصفية للمعلم

Ø ثانياً : الأساليب الجمعية:

- الاجتماعات
- المؤتمرات والندوات
- المعارض التعليمية
- الدروس التوضيحية

Ø الإشراف التربوي جهد لإثارة وتنسيق وتوجيه نمو المعلمين فردياً وجماعياً من أجل فهم أفضل وأداء أكثر فاعلية.

Ø المعلم المربي الذي لا تكون معرفته المهنية ومهاراته عصرية يكون غير نام مهنيّاً بل إنه خطر عظيم على البيئة التعليمية.

مقدمة:

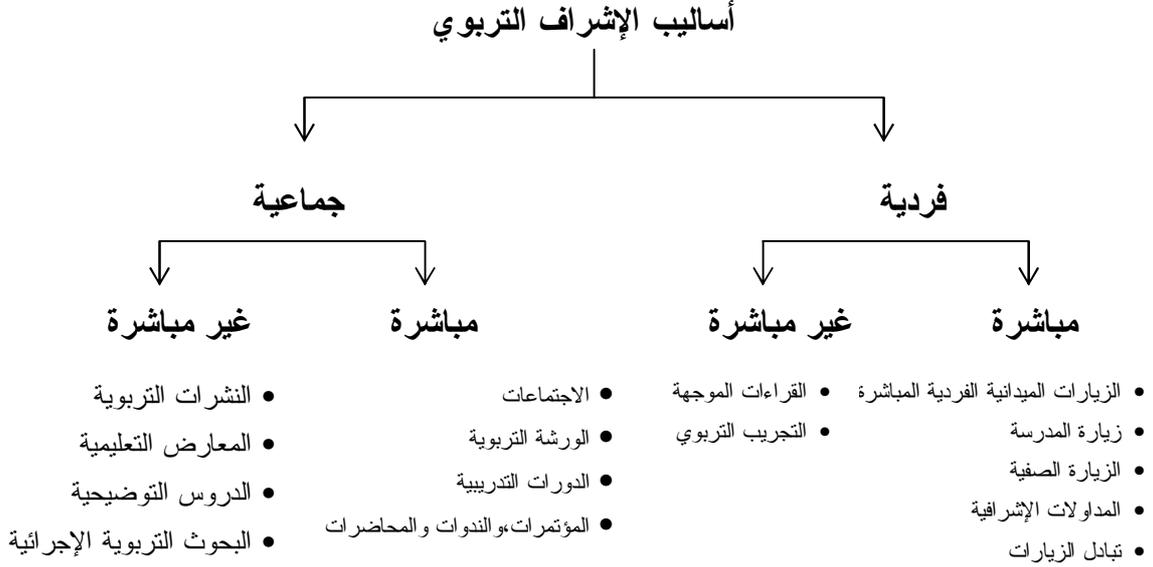
تبوءت أساليب الإشراف التربوي مكانة مرموقة بسبب ما طرأ على الإشراف التربوي من تطورات واستحداثات، فظهرت أساليب أكثر فاعلية وديمقراطية، وانتقل اهتمام المشرفين التربويين من ميكانيكية الأساليب إلى العناية بما تحققه هذه الأساليب من أهداف رئيسة تتركز في تحسين العملية التربوية، ومساعدة المعلمين على النمو المهني. ومع نمو الحركة العلمية وتطور المبادئ والأفكار الديمقراطية، وازدهار نظريات التربية وعلم النفس، والتأكيد على قيمة الإنسان وقدراته، كان لا بد من ظهور وابتكار أساليب فردية وأخرى جماعية، فالبحث التربوي قد يقوم به فرد، وقد يقوم به جماعة، وتؤكد الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي على استخدام الأساليب الإشرافية الجماعية إلى أقصى حد ممكن دون إهمال للأساليب الفردية. فالمشرف التربوي الناجح لا يلزم نفسه بأسلوب إشرافي واحد، بل يستخدم من الأساليب ما يساعده على تحقيق الغرض الذي يسعى من أجله بما يناسب الموقف التعليمي (البزاز، ١٩٧٥م: ٨) وبهذا تتضاعف مسؤوليات ومهام المشرف التربوي في اختبار الأسلوب الإشرافي المناسب للموقف التعليمي بكل أبعاده.

وفي ضوء خصائص المعلم الذي تستخدم من أجله هذه الأساليب فإن المعلمين لا يستجيبون كأفراد بطريقة واحدة لبرنامج إشرافي واحد. (تشانز يوردمان، ١٩٧٣م: ٥٧٩) ويتوقف نجاح هذا الاختبار على عدة مقومات أساسية لا بد من توافرها، منها ما يلي:

- ملاءمة الأسلوب الإشرافي للموقف التعليمي وتحقيقه للهدف الذي يستخدم من أجله.
- ملاءمة الأسلوب الإشرافي لنوعية المعلمين من حيث خبراتهم ومقدرتهم، وإعدادهم، وخصائصهم النفسية والشخصية تمثيلاً مع مبدأ مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين.
- أن يتم التخطيط للأسلوب الإشرافي وتقييمه بالتعاون بين المشرفين والمعلمين.
- مرونة الأسلوب الإشرافي بحيث يراعي ظروف المعلم والمشرف والبيئة المحلية
- شمول الأسلوب الإشرافي لخبرات تسهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية، وفي نمو المعلمين المهني.

- إيمان المشرفين بأهمية الأسلوب الإشرافي الذي تم اختياره، وقدرتهم على استخدامه، وثقتهم في قدرة المعلمين على النمو الذاتي.
- أن يكون الأسلوب الإشرافي عملياً قابلاً للتطبيق والتقييم، وأن يتناسب مردوده مع تكاليف استخدامه.
- أن تكون المشكلات التي تهم المعلمين هي المحور الذي يدور حوله اختيار أساليب الإشراف، مما يستوجب على المشرف التربوي أن يكون يقظاً وحساساً لمشكلات المعلمين، وأن يختار من الأساليب ما يسهم في حل هذه المشكلات.
- ألا يكون استخدام أساليب الإشراف التربوي غاية في حد ذاته، وإنما وسيلة لتحسين الموقف التعليمي.
- الإعداد والتنظيم والتخطيط لاستخدام أساليب متعددة.
- قدرة المشرفين في استخدام الأساليب الإشرافية، والقدرة على توجيهها بما يحقق الأهداف الخاصة باستخدامها والخبرة في تقويمها ومتابعتها.
- أن تطبق أساليب الإشراف المختارة مبادئ الديمقراطية التي تؤدي إلى المشاركة الإيجابية للمعلمين. والعمل على تطبيق مبدأ العمل الجماعي وإن اختلفت وجهات نظر الاختصاصيين حول تصنيف الأساليب الإشرافية، حيث إن بعضهم صنفها أساليب فردية، وأساليب جماعية، والآخر صنفها وفق درجة الفاعلية لكل من المشرف أو المعلم إلى أساليب مباشرة، وأخرى غير مباشرة، فالأساليب المباشرة تجد المشرف التربوي يلعب الدور الأساس فيها، أما الأساليب غير المباشرة فالمشرف دوره يكون ثانوياً. وهذا التصنيف يتم لمجرد الدراسة وتبيان أهمية كل منهما في المجال الذي يخدمه، وأنه لا يوجد حد فاصل بينهما، وكل منهما يكمل الآخر للوصول إلى هدف مشترك، فالأساليب الجماعية ينتج عنها أو يستخدم معها أساليب فردية، فالمشغل التربوي يعد من الأساليب الجماعية، ويمكن أن ينبثق عنها أساليب إشرافية فردية أو جماعية كاللجان، المداورات الفردية، والبحوث والنشرات التربوية التي تعد أساليب غير مباشرة، لأن فاعليتها تتوقف على مدى إيجابية المعلم في قراءتها بنفسه، وتنفيذه ما تتضمنه من اقتراحات وتوصيات، وتعتبر أيضاً أسلوباً مباشراً لما يبذله المشرف فيها

من جهد في كتابتها وإعدادها ومناقشتها عندما يتدارسها مع المعلمين، والشكل التالي يوضح تصنيف أساليب الإشراف التربوي.



شكل رقم (١)

على استعمال الأساليب التي يراها مناسبة، فالأساليب الفردية مثلاً تتيح للمعلم فرص تنمية يمكنه من خلالها الكشف والمصارحة عن الصعوبات التي تواجهه في المهنة والحياة، والتي لا يستطيع التنويه عنها وعرضها على المشرف عند إشراكه في الأساليب الجماعية إلى جانب توفير الوقت الكافي للمعلم لمناقشة مشاكله واستفساراته، وبالنسبة للمشرف تتيح له مشاهدة المواقف التعليمية على الطبيعية، ومشاهدة الفعاليات التربوية المتنوعة، مما يساعده على الإلمام بالجوانب التي تحتاج إلى مساعدته. ويرى الألفندي أن الأساليب الفردية خير أداة يتخذها المشرف لمساعدة المعلم على إدراك قدراته، ونواحي القوة عنده، فينتج إلى تنمية هذه القدرات واستخدام مواطن القوة

استخداماً ذا فاعلية، كما تجعله يشعر بأن المشرف يمكن الاعتماد عليه. و مع أهمية الأساليب الفردية إلا أنها لا تغني عن الأساليب الجماعية لما لها من أهمية في مجال النمو المهني للمعلمين، فهي توفر للمعلم الشعور بالانتماء إلى مهنته، وتعمل على حفز ورفع الروح المعنوية والإيمان. (الأفندي، ١٩٨١م: ٥٢) ويرى الكيلاني "أن أهمية الأساليب الجماعية تبرز في كونها قادرة على تغيير مفاهيم المعلمين المشاركين فيها واتجاهاتهم، إضافة إلى تحسين كفاياتهم" (الخطيب، ١٩٩٧م: ١٩٧) أما ويلز فيعتبرها وسيلة لتحقيق التفكير التعاوني، ووضع الخطط وتقديم الأحاديث الحافزة والمثيرة، وإتاحة الفرص للامام بشؤون المدرسة بأسرها، وتبادل الأفكار والآراء، وتوثيق الصلة، ومعرفة المعلمين بعضهم ببعض، وزيادة مهاراتهم في العمل الجماعي وخبرتهم في العمل التعاوني، وفي بناء علاقات إنسانية متينة، ويتوقف نجاح هذه الأساليب الجماعية على الإمكانيات المتوافرة لها من خبرات ووسائل تعليمية ومادية تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة منها. (كيمول وايلز، ١٩٨١م: ٢٤٩) ومن المؤكد أنه ليس هناك أسلوب إشرافي بذاته سواء أكان فردياً، أم جماعياً يستخدم في الإشراف التربوي، ويقال عنه أفضل الأساليب، بل قد يستخدم المشرف التربوي أكثر من أسلوب في الموقف التعليمي الواحد، مما يوجب عليه عند التخطيط لاستخدام الأساليب الإشرافية أن يضع نصب عينيه قاعدة أساسية هي ألا يكون الأساس في اختيار هذه الأساليب هو مدى مساهمتها في نمو المعلمين الذي يسعى لمعاونتهم، إذ لا قيمة في استخدام أي أسلوب لمجرد إمكانية القيام به، كما يجب أن يفكر أولاً في المبررات النظرية لاختيار أي أسلوب إشرافي، ثم يخطط له بالتفصيل حسب الموقف التعليمي مع بذل كل جهد لإتاحة الفرصة لمساهمة جميع المعلمين الذين يعينهم الأمر في تنفيذه وتقويمه (متولي، ١٩٨٣م: ٢٩٣) ولتأكيد ذلك فقد تعددت آراء التربويين في أساليب الإشراف، فيرى توماس برجز Toma Brigs وجوزيف جاستمان Joseph Justman أن أهم أساليب الإشراف التربوي هي الزيارات الصفية، والمؤتمرات التربوية، واجتماعات المعلمين الفردية والجماعية، والقراءات الموجهة، والمشاعل التربوية، والدروس التوضيحية، والمحاضرات، والنشرات التربوية، والتشجيع على البحث والتجريب . ويتفق تشالز يورد مان معهما على جميع الأساليب التي أوردتها ويزيد عليها أسلوباً آخر هو تبادل الزيارات (تشالز بوردمان ١٩٧٣م: ١٦٩). أما هارولد سبيرز Harold Spears فيركز على الزيارة الصفية كأسلوب مهم من أساليب الإشراف التربوي (Harold Spears, 1975: 263) ويرى (جاسونت سنج) أن زيارة الصف والتدريس التطبيقي والقراءات الموجهة

والزيارات المتبادلة والورشة التربوية هي من أهم أساليب الإشراف التربوي (عبد القادر يوسف، ١٩٧٩م: ١٧٨) ويرى تشالز بوردمان أن اختيار أساليب الإشراف التربوي وتفاصيل تطبيقاتها يجب أن يتم في نهاية الأمر في ضوء خصائص المعلمين الذين تستخدم من أجلهم هذه الأساليب، فالمعلمون لا يستجيبون كأفراد بطريقة واحدة لبرنامج إشرافي واحد (تشالز بوردمان، ١٩٧٣م: ٥٧٩) ويتمشى مع هذا الرأي محمد الشعلان ورفاقه، من أن أسلوب الإشراف يجب أن يكون مرناً وهذه المرونة ضرورة للإشراف التربوي لمواجهة الفروق الفردية بين المعلمين والطلاب (الشعلان وآخرون، ١٩٦٩: ٥٩)، أما الأساليب الفردية فيرى حكمت البزاز أنها تتيح فرصة ثمينة للمعلم يستطيع استغلالها للكشف بوضوح عن الصعوبات التي تواجهه ولإسما الصعوبات المهنية التي لا يستطيع التعرف عليها عند اشتراكه في الأساليب الجماعية (البزاز، ١٩٧٥: ٨) ويرى تشالز بوردمان ورفاقه أن الأساليب الفردية تتيح للمشرف التربوي مشاهدة الفعاليات التربوية المتنوعة على طبيعتها مما يساعده على التعرف على مدى ما يحتاج إليه المعلم من مساعدة، وأن ما تسهم به هذه الأساليب في تحسين التعلم والتعليم قد لا يمكن الحصول عليه من وسائل الإشراف الأخرى (تشالز بوردمان، ١٩٧٣: ٣٢). ويتفق محمد الأفندي في الرأي السابق بأن الأساليب الإشرافية الفردية تمكن المشرف من رؤية أسلوب قيام المعلم بالتدريس، وأسلوب تعلم التلاميذ، وتمكنه من الوقوف بنفسه على ما يدور في فصول الدراسة مما يعطيه الفرصة الكافية للتخطيط لبرامج الإشراف في ضوء الحاجات الحقيقية، وعلى أساس الأمر الواقع الذي رآه (الأفندي، ١٩٨١: ٩٩). وبهذا فليس هناك أسلوب واحد يمكن أن يقال عنه الأفضل في جميع المواقف والظروف، فكل موقف تعليمي يناسبه أسلوب من الأساليب، كما يمكن أن يستخدم في الموقف التعليمي الواحد أكثر من أسلوب، فقد يتطلب الأمر أن يزور المشرف التربوي المعلمين في فصولهم، لتشخيص مشكلة تواجههم، وقد يترتب على هذه الزيارة عقد اجتماع عام لهم أو تنظيم ندوة أو ورشة تربوية. فلكل أسلوب إشرافي مدى واستخدامات، وفيما يلي تعريف موجز لأهم أساليب الإشراف التربوي.

أولاً/ الزيارات الفردية :

أ- المباشرة :

- الزيارات الميدانية هي: كل زيارة يقوم بها المشرف التربوي من أجل المساهمة في الارتقاء بالعملية التعليمية المتعلقة بالعملية التعليمية التعليمية وتشمل :

١ - زيارة المدرسة : تهدف إلى التعرف على مشكلاتها، واحتياجاتها، وأنشطتها،

وواقعها التربوي والاجتماعي، ويمكن تنفيذها على النحو التالي :

- أن تتم وفق خطة مرنة ومنتظمة .
- أن يحدد الهدف أو الأهداف من الزيارة في ضوء ظروف كل مدرسة .
- أن يتم الاتفاق مع الإدارة التعليمية، وإدارة المدرسة على موعد الزيارة وهدفها.
- الحصول على معلومات كافية عن معلمي المدرسة بهدف توجيه الاهتمام لمن هو أحوج منهم .

أهدافها :

- تفعيل دور المدرسة في خدمة المجتمع المحلي ورفع مستواه .
- تفعيل دور المدرسة في تحسين ظروف التلاميذ وتغيير تفكيرهم وسلوكهم بما يتلاءم والأهداف التربوية .

- الوقوف على مشاركة التلاميذ في النشاطات والفعاليات الثقافية والرياضية .
- الاطلاع على الجدول المدرسي ، ومدى مراعاته للأصول الفنية والأهداف التربوية.
- مدى دقة السجلات المدرسية وتنظيمها والعناية بها .
- مدى توزيع الصفوف على المعلمين بما يتوافق وإمكاناتهم، وميولهم، وكفاءتهم العلمية .

- المساعدة في معالجة المشكلات الملحة بالمدرسة، والمعلمين، والتلاميذ .
- الوقوف على سير الاختبارات المدرسية (بناء الاختبارات - تدوين الدرجات - الخطط العلاجية ...)

وتجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة يجب أن يراعى فيها ما يلي:

- التشاور بين المشرف ومدير المدرسة في كل القضايا التي يشعر أحدهما بأن لها علاقة بواجبات الآخر وصلاحياته .
- تبادل الخبرات التربوية الناجحة في مجال الإشراف والإدارة وأساليب التعلم ومشكلاته .
- المشاركة في وضع البرامج والخطط المتصلة بالنشاط والتقييم ، واقتراح الحلول العلاجية المناسبة .

٢ - الزيارات الصفية للمعلم: تعد الزيارات الصفية من الأساليب الإشرافية الأقدم والأوسع انتشاراً ، وما زالت تحتفظ بمكانتها بين الأساليب الإشرافية الحديثة ولا غنى

للمشرف التربوي عنها(الخطيب، ١٩٩٧: ٢٠١) ويقصد بها : " زيارة المشرف التربوي للمعلم في قاعة الصف أثناء عمله بهدف : رصد النشاطات التعليمية - ملاحظة التفاعل الصفّي - تقويم أداء المعلم - الوقوف على أثر المعلم في التلاميذ " .

أهدافها :

الزيارة الصفية عملية تحليلية توجيهية تقويمية تعاونية بين المشرف التربوي والمعلم، ويمكن من خلالها تحقيق أهداف منها :

- ملاحظة الموقف التعليمي والفعاليات التربوية بصورة طبيعية .
- ملاحظة أثر المعلم في تلاميذه ، والوقوف على مدى تقدم مستواهم .
- تقويم أساليب التعليم والوسائل التعليمية والأنشطة المستخدمة والوقوف على مدى صلاحيتها وملاءمتها لسيكولوجية التعلم .
- التحقق من تطبيق المناهج الدراسية والوقوف على مدى ملاءمتها لقدرات التلاميذ، وتلبية حاجاتهم - وما يعترض ذلك من صعوبات .
- متابعة مدى استجابة المعلمين للأفكار المطروحة في الزيارات الإشرافية السابقة وترجمتها على الواقع .
- الوقوف على حاجات التلاميذ والمعلمين الفعلية والتخطيط لتلبيتها .
- العمل على توثيق علاقة المشرف التربوي بالميدان لأخذ الواقع بعين الاعتبار عند تخطيطه لبرامج الإشراف بما يفيد المعلمين في تأدية واجباتهم.
- زيادة خبرة المشرف من المهارات الميدانية وبما يطلع عليه من أساليب جديدة وتجارب مبتكرة ونشاطات فاعلة للعمل على نقلها إلى مدارس أخرى تحقيقاً لمبدأ (المشرف ناقل خيرة)

شروط نجاح الزيارة الصفية:

كي تنجح الزيارة الصفية في تحقيق غايتها كوسيلة إشرافية تسهم في تحسين التعلم والتعليم ، وزيادة إنتاجية المعلم ينبغي مراعاة ما يلي :-

- التخطيط للزيارة وأن تكون المدة الزمنية كافية ومناسبة لكل من المعلم والمشرف التربوي .

- أن تكون الملحوظات لما يدور في حجرة الدراسة عملاً تعاونياً .
- أن تسجل الملحوظات والاقتراحات عن الزيارة في سجل خاص بالمشرف ، وسجل آخر بالمدرسة على أن يطلع المعلم على ما دُون حول الزيارة .

• أن يعقب الزيارة الصفية اجتماع بين المشرف والمعلم لدراسة وتحليل ما تم ملاحظته في الموقف التعليمي.

• أن يُسلّم المشرف التربوي للمعلم تقريراً وافياً عن الزيارة حتى تتاح له الفرصة لتحليل الحقائق بغية تحسين العمل الصفّي .

أهم الانتقادات الموجهة لأسلوب الزيارة الصفية الإشرافية :

ما من أسلوب إشرافي دار الجدل والنقاش حوله بين المؤيد والمعارض مثلما دار حول أسلوب الزيارة الصفية، إذ يوجه إليها النقد بشدة من قبل العاملين في الميدان التربوي لما تسببه من قلق للمعلمين وشعورهم بعدم الطمأنينة نتيجة الخبرات المتركمة للأساليب الإشرافية الخاطئة التي يستخدمها بعض المشرفين أثناء وبعد الزيارة الصفية للمعلم، والتركيز على نشاط المعلم دون الاهتمام بكافة عناصر الموقف التعليمي . وعلى الرغم من النقد الموجه لأسلوب الزيارة الصفية إلا أن المشرف التربوي إذا ما أخذ بشروط الزيارة الصفية فإنه يستطيع أن يخلق الاطمئنان والتعاون، فالزيارة الصفية هي أكبر الأساليب الإشرافية إسهاماً في تحسين التعليم والتعلم، إذا تمت بطريقة مرغوبة وأخذت بالإجراءات والمبادئ التعاونية التي يتضمنها مفهوم الإشراف التربوي الحديث .

أنواع الزيارات الصفية :

تختلف أنواع الزيارات الصفية وفقاً للهدف منها، وتبعاً لفلسفة المشرف التربوي الكفاء، فهو الذي يستخدم أكثر من نوع من الزيارات وحسب ظروف كل موقف تعليمي، وحسب خصائص ومستوى المعلمين، ومن هذه الزيارات:

• الزيارة المرسومة : (المتفق عليها) وتشمل الزيارات التالية :

١ - الزيارة التشخيصية (التوجيهية)

تتم بداية العام الدراسي؛ لكسب ود المعلمين والتعرف على احتياجاتهم والتشاور في كيفية دفع العملية التعليمية مما يجعل المشرف التربوي إنساناً يُعنى بإرشاد المعلم وتوجيهه، وبذلك يقوى كيانه ويزداد احترامه وثقته بنفسه. (محمد الشعلان، ١٩٦٩م: ٥٩)

أهم ما يقوم به المشرف في هذه الزيارة:

- دراسة التعليمات والتعاميم الجديدة مع المعلمين وتزويدهم بها إن لم تكن قد وصلت إلى المدرسة ليسهل الرجوع إليها وقت الحاجة .
- تدارس أهداف المادة الدراسية ، وتوضيح السبل المناسبة لتحقيقها .
- مناقشة طرائق إعداد الدروس وفق الأهداف السلوكية ؛ ليدرك الجميع طريقة الإعداد

المثلى .

- مناقشة كيفية صوغ الأسئلة الصفية ، وأهمية إقناعها والمهارة في توجيهها.
- مناقشة لأهم الأنشطة الصفية وغير الصفية الممكن استخدامها دعماً للمادة الدراسية
- التوصية باستخدام الوسائل التعليمية المناسبة للمادة الدراسية .
- الاطمئنان على توزيع الجدول المدرسي على المعلمين حسب تخصصاتهم، والاطلاع على توزيع التلاميذ في الصفوف .
- حث المعلمين للاطلاع على أهم الأبحاث التربوية والقراءات الموجهة، التي لها علاقة بالتربية؛ ليكون المعلم مطلعاً على كل ما هو جديد بما يحقق التربية المستمرة للمعلمين.

• أن يسجل المشرف التربوي ما قدمه من ملحوظات، وما تم الاتفاق عليه في سجل المدرسة؛ ليطلع عليه مدير المدرسة والمعلمين. وبناء على هذه الزيارة يضع برنامجاً إشرافياً في الزيارات القادمة، آخذاً في الاعتبار مبدأ الفروق الفردية بين المعلمين، ومحددات الأمور التي ينبغي التركيز عليها.

٢ - زيارة المتابعة والتقييم :

تتم هذه الزيارة خلال الفصل الأول والثاني بعد الزيارة التوجيهية (التشخيصية) في الفصول للوقوف على ما سبق الاتفاق عليه في الزيارة التوجيهية، وذلك لتقويم أداء المعلم بشكل عام بغية رسم الخطط العلاجية الكفيلة بتفادي القصور.

٣ - الزيارة المفاجئة :

وهي الزيارة التي يقوم بها المشرف دون اتفاق مسبق وترتبط هذه الزيارة في أذهان المعلمين بدور المفتش، وهذا يتناقض مع المفهوم الحديث للإشراف، فالمعلم مؤتمن على رسالة التعليم يراقب الله في أداء عمله، فلا ينتظر أحداً أن ينبهه، ولكن سمة البشر تغلب على بعضها التهاون يقول أحد المشرفين: " زرت أحد المعلمين ووجدته قد أعد درسه إعداداً منظماً كتابياً وذهنياً فأكبرت هذا الجهد، وهذا الاهتمام، وبعد فترة عدت إليه عندما زرت معلماً آخر في المدرسة وكانت زيارتي لذلك المعلم بالصدفة فوجدته على غير ما سبق تماماً، فسألته عن سبب هذا التأخر؟ فقال: كنت لا أتوقع عودتك لي ثانية؟! ويقول المشرف التربوي: من المفترض أن يظل هذا المعلم دائماً على حالة واحدة من العطاء التربوي الجزيل ، ولا يضير المعلم أن يزوره المشرف، أو أي زائر في أي وقت يشاء. "

٤ - الزيارة المرسومة (القائمة على التشاور بين المعلم والمشرف التربوي)

وهي التي يتم تحديد موعدها بالتشاور بين المشرف التربوي والمعلم؛ ليكون المعلم على علم مسبق بالوقت الذي يريد المشرف زيارته فيه وبالتالي يحاول المعلم تحسين أدائه وإبراز قدراته الحقيقية وتقديم أفضل ما عنده (البيز، ١٩٧٠ م: ١٢). وهذا النوع من الزيارات أكثر الأنواع انسجاماً مع أهداف الإشراف التربوي في مفهومه الحديث إذ من نتيجته إعطاء المعلم دافعاً للاستمرار في تحسين عطائه ، وثقته بما يقوم به.

٥ - الزيارة المطلوبة (القائمة على الدعوة):

وهي الزيارة التي تتم بناء على دعوة من المعلم نفسه للمشرف التربوي بغرض عرض بعض الأساليب الجديدة، أو الوسائل التعليمية المبتكرة، أو مشاهدة بعض التجارب الحديثة؛ ليشاهد نتائجها، أو لطلب المساعدة في جانب من جوانب التدريس أو التشاور حول مشكلة عارضة (المنيف، ١٩٦٨: ٩٣) وفي هذه الحالة على المشرف التربوي أن يستجيب للدعوة لتقديم المساعدة أو لمباركة فكرة أو خطوة تستحق الثناء والتقدير. وقد تكون دعوة المشرف بناء على طلب مدير المدرسة لمساعدة المعلم الذي تبين ضعفه أثناء زيارة المدير له، ويفضل أن يكون طلب المشرف التربوي بطريقة أخوية، لأن طلبه كتابياً قد يؤدي المعلم، ويؤدي للتشهير به بين زملائه.

واجبات مدير المدرسة والمشرف التربوي للزيارة القائمة على الدعوة :

- أن يضيفاً على هذه الزيارة جواً من التوجيه والإرشاد والرغبة في مساعدة المعلم بعيداً عن إعداد التقرير التقويمي .

- أن يغلب على هذه الزيارة طابع التعاون بعيداً عن الرسمية؛ ليشعر المعلم بالاطمئنان.

- تحديد الجوانب التي يحتاج المعلم فيها إلى مساعدة وتقديم طرائق العلاج التي

- تعينه على تخطي مثل هذا القصور الذي يؤدي إلى ضعف أدائه .

إيجابيات الزيارة الإشرافية القائمة على الدعوة:

- تقضي على خوف المعلم وما ينتابه من ارتباك فيما لو زاره المشرف زيارة مفاجئة.

- في هذه الزيارة يركز المشرف على جوانب محددة بينها المعلم أو مدير المدرسة

فيدرسها المشرف مع المعلم ويقدم الرأي فيها.

- تساعد هذه الزيارة في إزالة الحاجز النفسي مما يؤدي إلى إزالة الحرج أو

الاضطراب لو وقع المعلم في خطأ، لأنه هو الذي دعاه ليستشيريه في جوانب محددة.

مدة الزيارة الصفية : تستغرق الزيارة الصفية حصة كاملة تسمح بملاحظة الموقف التعليمي كاملاً، ومن ثم تفسح المجال لدراسة تعاونية بين المشرف من جهة والمعلم من جهة أخرى في مختلف جوانب هذا الموقف ، وينبغي على المشرف التربوي مراعاة اختلاف الخبرة والتميز بين المعلم الجديد أو الأقل نشاطاً وقدرة ، ومراعاة توزيع الزيارات الصفية للمعلم الواحد على مدار العام الدراسي توزيعاً متوازناً، فلا تفضل الزيارة الواحدة التي تليها فترات زمنية قصيرة جداً أو طويلة .

إجراءات الزيارة :

أ- قبل الزيارة :

- تحديد الهدف من الزيارة .
- تحديد موعد الزيارة بحسب الجدول المدرسي .
- معرفة أوضاع المعلم ؛ لتكوين فكرة سليمة عن حاجاته ، وبعض الممارسات الجديرة بالملاحظة .
- الاجتماع بالمعلم قبل الزيارة بغية توطيد العلاقة معه ، وتوفير جو من الطمأنينة بينهما.
- ترتيب الزيارات الصفية وفقاً للحاجات والأولويات .
- الاطلاع الكافي على المنهاج المدرسي ، ومراجعة الموضوعات المقررة .

ب- أثناء الزيارة (داخل حجرة الصف)

- أن يدخل المشرف حجرة الصف مع المعلم ، وإذا اضطر للدخول بعد بدء الحصة فيجب الاستئذان ، وأن يكون مجاملاً طلق المحيا ، ثم يتخذ مكاناً لا يكون فيه محط أنظار التلاميذ أو موضع انتباههم، بحيث يستمر النشاط الدراسي بعد دخوله كأن زائراً لم يدخل عليهم .
- ألا يقاطع المشرف المعلم ولا يتدخل في سير الحصة .
- أن يمتنع عن الوقوف ، أو المشي في حجرة الصف أو التفتيش على أعمال التلاميذ أو التحدث معهم .
- ليس من الحكمة ولا من الرأي السديد في شيء أن يأخذ المشرف التربوي الدرس؛ ليرز الطريقة الجيدة في التدريس (البزاز، ١٩٧٠م : ١٣) .
- أن يمكث طوال الحصة ما أمكن ، وإذا حقق أهداف الزيارة وأراد الخروج فعليه الاستئذان من المعلم وشكره ، وشكر التلاميذ على جهودهم بعبارات حافزة .

- إذا رأى المشرف التربوي أن من الحكمة أن يفيد التلاميذ ببعض الإيضاحات الضرورية في الموضوع الذي يتناوله الدرس أو بتوجيه أسئلة إلى التلاميذ ، فيجب أن يستأذن المعلم أولاً إدراكاً منه لمسؤولية المعلم عن الدرس، مع الأخذ في الاعتبار أن تدخله هذا قد يؤثر على المعلم، فالأجدر أن يكون مثل هذا التدخل إذا طلب المعلم ذلك. وألا يقول شيئاً إلا إذا كان ذا وزن حقيقي وقيمة فعلية .
- إذا كان تدخل المشرف لإصلاح خطأ ، أو تلافي ضرر فيجب أن يفكر جيداً في مدى الضرر الذي سيصيب التلاميذ من الخطأ الذي يتعلمونه إن كان - بالغا - ومن النادر أن يكون كذلك، فإن التصحيح يمكن أن يقوم به المعلم نفسه في درس لاحق بعد أن يقدم المشرف للمعلم على انفراد ما يحتاجه من معلومات ويوضح له الخطأ الذي وقع فيه .
- إذا رأى المشرف التربوي أن المعلم في حاجة إلى المساعدة ، فعليه أن يفكر جيداً في مدى الحاجة وضرورتها القوية ، وهل يمكن تأجيلها ، وما الأثر الذي تتركه على عمل المعلم مما يجعل تدخله هذا كشجرة محرمة ينبغي ألا يقربها .

ج- بعد الزيارة :

- بعد أن ينتهي المشرف التربوي من الزيارة الصفية يكون قد خرج بحصيلة كاملة ، وفكرة واضحة عن طرائق وأساليب التدريس المتبعة ، ومستوى التلاميذ وجوانب القوة والضعف عندهم مما يؤكد ضرورة مثل هذا الاجتماع للأساليب التالية :
- يعد هذا الاجتماع نشاطاً أساسياً لتحقيق وظيفة الزيارة .
- يمنح الفرصة للمعلم للتعبير عن رأيه بحرية تامة .
- يتيح فرصة للاتفاق على خطة علاجية واعتماد طرائق بديلة .
- يشعر المعلم في أثناء المداولات والتشاور مع المشرف بأن هناك من يهتم به، ويقدره، و يعترف بقدراته وجهوده .
- يدون المشرف التربوي في سجل الزيارة أهم الأمور التي نوقشت وتم الاتفاق عليها.

خصوصيات التعامل مع المعلم الجديد:

إن فهم المشرف التربوي لموقف المعلم الجديد أمر في غاية الأهمية والخطورة، وأول ما يجدر بالمشرف التربوي أن يفكر فيه أن يكون إشرافه وقائياً وذلك بتنبؤه بالصعاب التي من المحتمل أن تواجه المعلم الجديد من خلال خبراته كما أنه يستطيع من خلال زيارته للفصل، وملاحظة الطلاب معرفة ما يحتاج إليه المعلم والتنبؤ بالمصاعب ومحاولة التقليل من أثرها على المعلم الجديد وإنّ تقوية روحه المعنوية يساعده على

النجاح، وأن الشعور بالنجاح يقود إلى النجاح عادة ، كما أن الزيارة المبكرة، وتجنب الزيارة المفاجئة، وشرح أهداف الزيارة، والاستفادة من المعلمين القدامى لتهيئة الفرصة أمام زملائهم الجدد مما يساعد المشرف التربوي على تحقيق أهدافه في تذليل المتاعب أمام المعلم الجديد، ويجعل الصلة وثيقة بينه وبين المعلمين، مما يساعد على الثقة ودوام الاطمئنان بين المعلم والمشرف التربوي..

٣ - المداولات الإشرافية الفردية (الاجتماع الفردي)

مفهومها: هي ما يدور من مناقشات وتشاور في اجتماع بين المشرف والمعلم حول بعض الوسائل المتعلقة بالأمور التربوية التعليمية سواء أكانت هذه المشاورات موجزة أم مفصلة، عرضية أم مرتباً لها . وقد تكون هذه المداولات قبل زيارة المشرف للمعلم في صفه أو بعد الزيارة، وقد تكون امتداداً لمناقشات بدأت في مداولات سابقة أو نتيجة لمناقشات دارت في اجتماع موسع من اجتماعات هيئة التدريس ، وقد تكون لأمر طراً أو نحو ذلك . والقيمة المرجوة من المداولات الإشرافية التي تدار بين المشرف التربوي والمعلم ترجع قيمتها لأنها:

- من أعظم الوسائل معاونة للمعلمين على النمو المهني، فمن خلالها يتم إرشادهم إلى النمو الذاتي، كما تسهم أيضاً في رفع الروح المعنوية في البحث عن التحسين والإصلاح.
- تعد من أولى الوسائل التي تساعد في تنمية المناقشة المهنية بين المعلم والمشرف، وإن المشرف التربوي القدير المجرب هو الذي يولي ثقته للمعلم ولا يتردد في استشارته والرجوع إليه! فهذا المشرف يساعد المعلم على النمو أكثر مما تفعل وسائل التنمية المهنية الأخرى
- من خلالها يتيح المشرف التربوي للمعلمين فرصة للاشتراك معه فيما اكتسبه من خبرات وتجارب يخدم فيها زملاءه.

أهدافها:

- تعرف اتجاه المعلمين نحو مهنتهم، والوقوف على آمالهم ميولهم، وحاجاتهم وكل ما يؤثر في عملهم أو يعيقه.
- تسهم في الكشف عما لدى المعلمين من مواهب وكفايات وقدرات والتوصل إلى أفضل السبل لاستثمارها على الوجه الأكمل.
- تهيئة المعلمين لتحمل المسؤولية وتقدير الظرف لخدمة المجتمع وإدراكهم لأهمية العمل .

- مساعدة المعلمين لوضع خطة للنمو والتقدم بعد أن يدرك قدراته ونواحي القوة عنده.
- مؤازرة اجتماعات المعلمين، فهناك اجتماعات عامة تحتاج إلى أن نعطيها مداولات
- إشرافية مع كل معلم على حدة لإتمام ما بدأه الاجتماع العام في جوٍ ودي لرسم الطرائق التي تساعد على التخطيط السليم في ضوء المبادئ المتفق عليها .
- تبادل الآراء والأفكار والخبرات، فالمشرف ليس الوحيد الذي يستدل برأيه، ومالم يبذل المشرف التربوي جهداً واعياً في الاستفادة من المعلمين فسوف تضيع منه فرص لا يستطيع تعويضها .

أنواعها : تتنوع المداولات الإشرافية بتنوع الأهداف التي تعقد من أجلها:

- قد تكون في وقت يرى فيه المشرف التربوي أن لديه تجربة يريد أن يدلي بها .
- قد تكون بناء على طلب معلم يرى أن استمراره في العطاء يتطلب مثل هذا اللقاء
- قد تتم قبل الزيارة كما مع المعلم الجديد، وذلك ليمنحه الثقة بمقدرته وإكساب التعرف على برامج المدرسة ونظم العمل فيها ، وإشعاره بأنه أحد أعضاء هذه الأسرة المدرسية الذين تقع عليهم المسؤولية.
- قد تتم بعد الزيارة الصفية كما مع المعلم القديم لمناقشة بعض المستجدات التي طرأت في أثناء عرض الحصة أو لإتمام مناقشة قضية تم إثارتها في مداولة سابقة أو لتطبيق نشاط تربوي في المدرسة كأسلوب جديد.

إجراءاتها:

- 1 - أن تتم بين المشرف والمعلم في وقت مناسب لكليهما.
- 2 - أن تعقد بعد فترة وجيزة من الزيارات الصفية بحيث تتيح للمشرف فرصة ليعد لها الإعداد المناسب.
- 3 - أن تعقد في مكان هادئ يرتاح له المعلم ويأمن فيه كثرة المقاطعات .
- 4 - أن تتم مناقشة المعلم في لقاء فردي تحقيقاً لقول الشاعر :
تعهدني بنصحك في انفرادي وجنبني النصيحة في الجماعة
فإن النصح بين الناس نوع من التوبيخ لا أرضى سماعه
- 5 - أن يكون النقاش موضوعياً قائماً على تبادل الآراء والاحترام المتبادل.
- 6 - أن يستهل المشرف التربوي اللقاء بالإيجابيات؛ لأن ذلك أدعى إلى تعزيز الثقة للمعلم بنفسه ، وتقبل الملحوظات وتنفيذ التوجيهات .
- 7 - أن يغضّ المشرف الطرف عن الأخطاء اليسيرة التي يمكن أن يتخلص منها المعلم بعد أن يشند عوده في الميدان .

٨- أن يهتم المشرف في أثناء النقاش بربط أداء المعلم بالنتائج التعليمية؛ وصولاً لأفضل الأساليب التعليمية وأكثرها فاعلية في تحقيق الأهداف.

٩- أن يتجنب المشرف إلزام المعلمين بالنظريات التربوية البعيدة عن التطبيق في الواقع الميداني.

١٠- أن يقنع المشرف التربوي المعلم بأهمية النقد الذاتي من أجل تعزيز ثقته بنفسه.

أسس نجاحها: من الأسس الأساسية لنجاح المداولات الإشرافية ما يلي:

١- أن يضع المشرف التربوي نصب عينيه أن الهدف من الاجتماع الفردي هو الوصول إلى اتفاق مشترك، وتخطيط تعاوني لتطوير وتحسين العملية التعليمية.

٢- المسؤولية الكبرى لنجاح الاجتماع تقع على عاتق المشرف التربوي، مما يستلزم توافر الثقة العميقة، والشعور بالأمان والطمأنينة بين المعلم والمشرف التربوي، وفهم كل منهما الآخر فهماً واضحاً.

٣- أن ينتهي الاجتماع الفردي باتفاق مشترك للوسائل التي ينبغي إتباعها في جو من المودة والسرور.

٤- تبادل الزيارات بين المعلمين:

مفهومها: الزيارات المتبادلة بين المعلمين في أثناء الموقف التعليمي أسلوب إشرافي مرغوب فيه لما يترك من أثر في نفس المعلم، ويزيد من ثقته بنفسه، لأنه يجري في موقف طبيعي غير مصطنع، ويتم فيه زيارة معلم أو أكثر لزميل لهم داخل حجرة الصف. وقد تتم الزيارة المتبادلة بين مدرسة واحدة أو عدة مدارس متجاورة لمعلم واحد يدرس في نفس المقرر، أو مقرر مختلف بهدف الاطلاع على مهاراته في تنوع الأسئلة - استخدام السبورة - مراعاة الفروق الفردية (دليل المشرف التربوي، ٢٠٠٠: ٣١) وأحياناً تتم الزيارة بأن تقوم مجموعة من معلمي مدرسة ما بزيارة معلمي مدرسة أخرى من المرحلة التعليمية نفسها لبحث موضوعات تهمهم في مثل مشكلات الطلاب في المرحلة التعليمية هذه، وأنواع الأنشطة التي يمارسها المعلمون والطلاب، والتجديدات والتجارب، وذلك تحت إشراف المشرف التربوي، وبالتعاون مع مدير المدرسة.

• أهداف تبادل الزيارات :

١- يرى هاموك (Hammock) وأوينجز (Owings) أن تبادل الزيارات مع المعلمين فيه نوع من المشاركة وتبادل الخبرات، وتحقيق النمو المهني للمعلمين في

- طرائق معالجة بعض الموضوعات، توظيف بعض المهارات كأساليب طرح الأسئلة
الصفية - التقويم - الوسائل التعليمية (متولي، ١٩٨٣م: ٢٧٥)
٢- تقويم المعلم لعمله من خلال تقويم أدائه بأداء الآخرين .
٣- تقريب وجهات النظر بين معلمي المادة الواحدة بوجه عام .
٤- تعميق فهم المعلمين واحترام بعضهم بعضاً.
٥- تشجيع المبدعين وتطوير ممارستهم.
٦- تشجيع المعلمين على إبداء آرائهم ، وطرح مشكلاتهم.

شروط نجاح تبادل الزيارات:

- ١- أن يكون الهدف من الزيارة واضحاً ومحددًا
- ٢- أن يقوم المشرف التربوي بتوعية المعلمين لأهمية وأهداف البرنامج قبل البدء باستخدامه.
- ٣- موافقة المعلم المزار دون أن تتسبب هذه الزيارة في عرقلة البرنامج اليومي المدرسي.
- ٤- أن تتم الزيارة ويخطط لها وفق خطة معدة سلفاً بحيث تراعي حاجات المعلمين الزائرين.
- ٥- أن يكون دخول المعلمين الزائرين مع بداية الحصة وخروجهم مع نهاية الحصة.
- ٦- أن يعقب الزيارة مناقشة حول فعاليات الحصة ومدى تحقيق الأهداف المرجوة.
- ٧- أن يراعي المعلمون الزائرون والمشرف التربوي ضرورة مراعاة الفروق الفردية في الظروف السائدة في المدرسة المزاررة تجنباً للنقد الجارح. ولضمان تحقيق الفائدة المرجوة من تبادل الزيارات لا بد للمعلم المزار والمشرف التربوي من وضع خطة مسبقة تتضمن النشاط الذي ينبغي أن يُلاحظ في أثناء الزيارة.

ب- الزيارات الفردية غير المباشرة :

١- القراءات الموجهة:

مفهومها: أسلوب من أساليب الإشراف التربوي، يقوم فيه المشرف بدور فاعل من خلال طرح مشكلة من المشكلات المتعلقة بالمادة ، والطلب من بعض المعلمين مراجعتها في كتب، أو دوريات معينة، تمهيداً لمناقشتها في اجتماع لاحق، أو تزويدهم ببعض الملخصات، أو المصورات من دوريات متخصصة وبيان أهميتها لعملهم، وتشجيعهم على قراءتها وبيان ما ورد فيها (حلس، ٢٠٠٠م: ٩)

أهدافها:

- ١- مساعدة المعلم على تنمية معارفه ، وتوسيع خبراته وصولاً لمهارات التعلم الذاتي.
- ٢- تمكين المعلم على تكييف الخبرات المتنوعة التي اكتسبها من القراءة الموجهة ؛ لتتلاءم والدافع التربوي الذي يعيشه
- ٣- مساعدة المعلم على تعرف الجديد في مادة تخصصه، وإنجازات التربويين في المجالات المختلفة ؛ مواءمة للتطورات التربوية فيما يفيد تحصيل التلاميذ وتقديمهم.

إجراءاتها:

- تطرح قضية علمية أو تربوية كل أسبوع ؛ ليراجعها المعلمون تمهيداً لمناقشتها في الحصتين المفرغ فيهما كل معلمي المادة وتثبت نتائج هذه المناقشات في سجل للرجوع إليها عند الحاجة على أن تعقد هذه الاجتماعات تحت إشراف إدارة المدرسة كلما كان ذلك ممكناً.
- يمكن للمعلمين استشارة المشرف عن أهم المراجع التي تساعد على الإحاطة بجوانب الموضوع المعروض على البحث.
- يختار المشرف بين الحين والآخر بعض الدوريات المتعلقة بالمادة، أو بعض الكتب التي يشعر بحاجة بعض معلمي المدرسة إليها لقراءتها معهم وتشجيعهم على شرائها، أو تصويرها للإفادة منها.
- إصدار نشرة دورية تحمل اسم الإشراف التربوي يشترك في تحريرها المشرفون والقادرون من المعلمين، لما في ذلك من أثر على تشجيعهم على القراءة والبحث المستمر في مصادر المعرفة لتزويد قراءتهم بالجديد المفيد.

تقويمها:

يمكن للمشرف التربوي في أثناء زيارته الصفية واجتماعاته الدورية مع المعلمين أن يلحظ أثر هذه القرارات في ممارسات المعلمين وثقافتهم التربوية وبحوثهم الميدانية .

٢ - التجريب التربوي:

مفهومه: أحد أساليب الإشراف التربوي الحديث المستخدم في عملية التعبير والتطوير التربوي، لتحقيق أهداف التربية المتغيرة في داخل المجتمع. ويعرفه تشارلز بوردمان بأنه: "نوع من البحث الذي يحاول تحديد قيمة أو فاعلية الطرق التربوية ويعتمد دائماً على المقارنة، وفيه تقارن بطريقة أخرى". (الخطيب، ١٩٩٧م: ٢٤٠) وقد بدأ هذا الأسلوب في العقد الأول من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية إلا أنه مازال في بداية الطريق في عالمنا العربي.

أهميته:

١ - التدريب التربوي يعطي بعض المعلمين شعوراً بالكفاية في استخدام الأساليب التربوية الجديدة التي يقرؤون عنها، مما يشجع على تجربتها والتثبت من صلاحيتها بالنسبة لهم وتلاميذهم.

٢ - عملية التدريب التربوي تعرف المعلم بأساليب البحث العلمي.

٣ - عملية التدريب التربوي تسهم في النمو المهني للمعلمين، وتثري قدراتهم على توجيه وإرشاد تلاميذهم لممارسة التدريب والبحث العلمي لحلهم للمشكلات التي تعترضهم.

دور المشرف التربوي في عملية التدريب التربوي:

ويكمن دور المشرف التربوي هنا في تشجيع وتوجيه المعلمين للتخطيط لعملية التدريب التربوي ، وتقويم مدى صلاحيتها وتشجيعهم على الاستفادة من طرائق بحث منفتحة طبقها باحثون آخرون. (الخطيب، ١٩٩٧م: ٢٤٠)

ثانياً الأساليب الجمعية:

بدأت هذه الأساليب مؤخراً في الدول المتقدمة تربوياً بعد أن ظهرت أهميتها وفائدتها والحاجة الكبيرة التي حققتها في المجال التربوي بشكل عام، وفي مجال النمو المهني بشكل خاص، حيث توفر للمعلمين الشعور بالانتماء والرفع من الروح المعنوية لهم، وتجعلهم أكثر حماسة للأهداف التي يشاركون في تحديدها ، وتوفر لهم الخبرات التي تساعد على التقدم في العمل، وتحسين العلاقات الإنسانية وتنقسم هذه الأساليب إلى أساليب مباشرة وغير مباشرة حسب التفصيل التالي:

أ - الأساليب الجمعية المباشرة:

١ - الاجتماعات :

هي لقاءات تربوية تضم معلمي مادة دراسية أو صف معين ، مجموعة معلمين في تخصصات مختلفة، لتحقيق التكامل بين الجهود المنشودة، وتجميع الأفكار لمواجهة المشكلات التربوية الملحة ... وتأخذ هذه الاجتماعات أشكالاً متعددة منها:

• الاجتماعات الفردية :

وهي الاجتماعات التي يعقدها المشرف مع أحد المعلمين الذين يعانون من مشكلة تربوية محددة خاصة به، وقد يأتي عقد هذا الاجتماع بطلب من المعلم أحياناً، أو قد يبادر المشرف بالدعوة إليه بناء على ملحوظاته أثناء الزيارة الصفية، أو من خلال الاطلاع على نتائج الطلاب أو من خلال عرض المعلم لمشكلته وبهذا يتخذ هذا

الاجتماع شكل المفاابلة؁ ومهما كان سبب الاجتماع فإنه يوفر خبرة مهنية عند المناقشة تسهل نمو المعلم والمشرف معاً من خلال تفاعلهم؁ ومن خلال الخبرات التعليمية التي تطرح بينهما.

أهميتها :

١- يقف المعلم نفسه على حقيقتها من خلال مناقشة المشرف لمختلف الممارسات الصفية بحيث يجعله قادراً على رؤية ايجابياته وسلبياته؁ ولعل الفرد أقدر على نقده لنفسه من قبول نقد الآخرين له . والنقد الذاتي أولى خطوات النمو والإصلاح.

٢- الخبرة المهنية المكتسبة منه خلال الاجتماع الفردي تساعد عملية النمو المهني للمعلم.

وحتى تؤتي الاجتماعات الفردية ثمارها لا بد من الشعور العميق بالثقة بين المعلم والمشرف التربوي وصولاً لفهم كل منهما الآخر.

• الاجتماعات التي تضم فئة واحدة :

وتتخذ هذه الاجتماعات شكل تنظيم لقاء مع فئة من المعلمين الذين تجمعهم حاجة مهنية مشتركة؁ كأن يعقد لقاء لمعلمي الصف الأول الأساسي مع بداية العام الدراسي. أو معلمي اللغة العربية... أو تكون لمجموعة من المعلمين من تخصصات مختلفة تجمع بينهم حاجة مشتركة كتنظيم خدمة إشرافية ما لهم.

• الاجتماعات العامة:

قد تتطلب الحاجة الدعوة لعقد اجتماع إشرافي عام لجميع المعلمين في المدرسة أو معلمي مجموعة من المدارس بهدف تقديم خدمة إشرافية لهم جميعاً لمناقشة مشكلة مهنية عامة في مثل: التخطيط للدروس- أساليب بناء الاختبارات - تحليل نتائج الاختبارات...

ومن أهدافها :

- تزويد المعلمين ببعض المفاهيم التربوية وشرح أبعادها؁ وتحليل مسؤوليات المدرسة وكيفية تحقيقها.
- تحقيق قدر واف من الفهم المشترك والمسؤولية المشتركة؁ وتكوين رأي عام بين جماعة المعلمين .
- تتيح الفرصة لمواجهة المشكلات التربوية بصورة عامة؁ والإسهام بشكل مثمر في
- اقتراح الحلول؁ وتقديم البرامج العلاجية في مواجهة الضعف.
- تحقيق النمو المهني؁ وتحسس المشكلات والعقبات والتنبؤ بالصعوبات.

- رفع الروح المعنوية للمعلمين عن طريق إشعارهم بأهمية الدور الذي يمارسونه وأهمية المقترحات التي يقدمونها.
- طرح بعض التجارب الريادية وإثراؤها بالمناقشة والتحليل والتطبيق.
- تساعد المعلمين الجدد أو من تنقصه الثقة بالنفس على المشاركة وتحمل المسؤولية.
- تتيح الفرصة لممارسة الأساليب الشورية والتدريب عليها، مما ينعكس على أسلوب إدارة المعلمين لصفوفهم .

إجراءات الاجتماعات العامة :

حتى تؤدي الاجتماعات العامة أكلها لا بد من مراعاة ما يلي :

- التخطيط التعاوني للاجتماع ، وذلك لتكون القضايا المطروحة محور اهتمام كل المشتركين أو معظمهم؛ ضماناً لمشاركتهم الفعالة.
- الحرص على اختيار مكان الاجتماع، فلا بد أن يكون المكان مناسباً ومريحاً وباعثاً على الرضا والسرور، وأن يكون زمان الاجتماع مناسباً للجميع كافيّاً لتحقيق أهداف الاجتماع.
- ابتعاد المشرف عن التكلفة وإلقاء التعليمات والأوامر.
- أن تكون رئاسة الاجتماع دورية، بحيث لا تقتصر على المشرف التربوي، بل يمكن لكل معلم مهتم بالموضوع أن يرأس الاجتماع، ففي مثل هذا الأمر تدريب لإعداد المعلمين لممارسة الأعمال القيادية.
- الحرص على تسجيل وقائع الاجتماع ليتمكن الجميع من الإطلاع على ما تم الاتفاق عليه، وتسهيل المتابعة والتقييم.
- ألا تترك بعض القضايا معلقة إلا في حالة عدم القدرة على اتخاذ القرار، وفي مثل هذه الحالة يقرر المجتمعون تأجيل دراسة الموضوع للفترة القادمة .
- المتابعة المستمرة لنتائج الاجتماع واستثمار التغذية الراجعة لتعزيز بعض الأفكار، وتعديل بعض الأساليب والأنشطة .
- تحديد موعد الاجتماع القادم ومكانه، وجدول أعماله متى أمكن ذلك.

٢ - المشغل التربوي (الورشة التربوية):

أسلوب إشرافي تربوي تعاوني عملي، يتوافر له إمكانات بشرية وفنية، يسعى لدراسة رغبات مشتركة في جانب أو أكثر من جوانب العملية التعليمية التربوية المهنية؛ لتحسين وتطوير الأداء في الوظائف الفردية والجماعية، وحل لمشكلاتهم التربوية

والمهنية. ويختلف عدد المشاركين فيه وفق الهدف المرسوم لها والإمكانات المتاحة، ومن أمثلة الأهداف الإشرافية التي يمكن تحقيقها من خلال المشغل التربوي:

- إعداد خطة سنوية أو يومية.
- تحليل محتوى وحدات دراسية
- إعداد اختبارات .
- إنتاج وسائل تعليمية .
- إعداد برامج علاجية لبطيء التعلم
- إعداد برامج علاجية لمشكلة عدم الانضباط المدرسي .
- التخطيط لتجربة معينة...

أهدافها:

تسعى الورشة التربوية لتحقيق العديد من الأهداف والتي منها :

- إتاحة الفرص المختلفة للمعلمين من أجل النمو المهني والاجتماعي .
- تنمية القدرة لدى المعلمين على حل المشكلات التي تواجههم بصورة مباشرة وغير مباشرة.

- وضع المعلمين أثناء العمل في الورشة في مواقف تدفعهم إلى تحمل المسؤولية الذاتية نحو التعلم، والتدريب وتقويم نتائج جهودهم، وإزالة الحواجز بينهم مما يترتب عليه زيادة الاتصال فيما بينهم وبالتالي إكسابهم الخبرة والمهارة في العمل الجماعي التعاوني.
- تتيح للمعلمين فرص تعلم طرائق وأساليب أو إنتاج أدوات ووسائل يستطيعون استخدامها في حجات الدراسة.
- تسهم في إطلاق قوى المعلمين المشاركين للإبداع والابتكار، وتحفزهم إلى التجريب التربوي.

إجراءاتها: حتى تحقق الورشة التربوية أهدافها لابد من :

- ١- التخطيط التعاوني الجيد لموضوع الورشة التربوية ومكانها وزمانها وتوفير الموارد والتجهيزات اللازمة لإنجاحها.
- ٢- الحرص على اختيار موضوعات الورشة التربوية بما يتلاءم وحاجات المعلمين في الميدان.
- ٣- تهيئة المعلمين المشاركين وإقناعهم بأهمية المشكلة التي هي موضوع البحث، مما يتيح الفرصة لهم للمشاركة الفعلية في أنشطة الورشة.

٤ - تقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة، واختيار رئيس ومقرر لكل مجموعة يتولى عرض ما توصلت إليه مجموعته بعد كل نشاط.

٥ - ألا يزيد عدد كل مجموعة عن (٦) معلمين، وألا يزيد عدد المجموعات عن (٥) مجموعات.

٦ - تقويم الورشة واستثمار نتائجها في التخطيط لبناء ورش تربوية أخرى جديدة.

أهم معوقات نجاح الورشة التربوية:

- عدم إعداد المعلمين الإعداد المناسب لتناول المشكلات موضوع البحث.
- عدم كفاية الأدوات والتجهيزات المستعملة في الورشة.
- عدم توافر الاختصاصين المستشارين المؤهلين ضمن هيئة المشاركين بالورشة.
- الاعتقاد دوماً بأن العمل بالورشة دواء لكل داء!

وعلى الرغم من هذه السلبيات يؤكد (كيلي) (Kelley) بقوله: "إن الورش التربوية تعمل على تغيير المعلم بجعله شخصاً أفضل ومعلماً أنجح، وشخصاً قد قويت أواصره بتلاميذ وزملاء في العمل وبالحياء كلها، أي أنها تخطو نحو النضوج والابتكار (البزاز، ١٩٨٣م: ٨١)

البرامج التدريبية (الدورات التدريبية)

البرامج التدريبية في وقتنا الحالي ضرورة لا غنى عنها في الإشراف التربوي، ووسيلة لتحسين العملية التعليمية، فمن خلالها يقوم المشرف التربوي بدور أكثر فاعلية لمساعدة المعلمين لتحسين وتطوير أدائهم، وإثارة دافعيتهم لاشتراكهم في دراسات ودورات متقدمة تتعلق بمهنة التربية والتعليم بصفة عامة. وتهدف هذه البرامج أثناء الخدمة إلى تجديد معلومات المعلمين المهنية والعملية والثقافية، من خلال اطلاعهم على أحدث الأفكار والاتجاهات التربوية، وتدريب المعلمين عملياً على استخدام الأساليب الحديثة في التدريس، وإثارتهم في الاشتراك في دورات تدريبية أخرى، بما يسهم في نموهم المهني، وتوفير الفرص لعلاج الأخطاء الشائعة في أدائهم . يتولى المشرفون التربويون مهمة التخطيط لهذه البرامج وتنفيذها والإشراف عليها في إطار إدارتهم التعليمية منفردين، أو بالاشتراك مع كليات التربية والجهات الأخرى المسؤولة عن تدريب الموظفين مثل "الإدارة العامة للتدريب" حتى تسهم في تحقيق النمو المهني للمعلمين وتسد حاجاتهم واهتماماتهم. ومن أنواع البرامج التدريبية (الدورات):

- الدورات الطويلة الداخلية: ومدتها تقريباً أسبوع إلى ثلاثة أسابيع تعقد - غالباً - أثناء الإجازة الصيفية أو قبل بدء العام الدراسي أو أثناء الفترة المسائية.

• **الدورات القصيرة:** تستمر لنصف يوم أو طوال اليوم الدراسي، على مدى العام الدراسي وتتمثل هذه الدراسات في أنها تعطي استشارات وتوجيهات منتظمة للمعلمين، وتسهم في رفع مستواهم الأكاديمي. (متولي، ١٩٨٣م: ٣٧٨)

إجراءاتها: كي تحقق هذه الدورات الغاية المرجوة منها لا بد:

- أن يتم الإعداد والتخطيط لها على أساس علمي منظم يراعي نوعية المستوى وعدد المعلمين المشاركين بها.
- أن تتجانس أهداف البرامج التدريبية مع اهتمامات المعلمين واحتياجاتهم.
- أن يفسح المجال أمام المعلمين الأكفاء للاشتراك في الإعداد والتخطيط للبرامج التدريبية، ووضع أهدافها وإدارتها، وإتاحة الفرصة لهم لنقل خبراتهم ومهاراتهم للآخرين من المعلمين.

المؤتمرات والندوات والمحاضرات التربوية:

أحد أساليب الإشراف التربوي الحديثة التي تسهم في نمو المعلمين مهنيًا وتحقق الأهداف التربوية المنشودة .

• **المؤتمر التربوي:** اجتماع عام للمهتمين بالعملية التربوية التعليمية من خبراء ومشرفين وعلمين لقضايا وأمور تربوية تعليمية علمية، سعيًا وراء الحلول المناسبة، وقد تستغرق هذه المؤتمرات أكثر من يوم دراسي.

• **الندوات والمحاضرات التربوية:** عبارة عن عرض عدد من القادة التربويين لقضية تربوية أو موضوع محدد، وفتح المجال بعد ذلك للمناقشة الهادفة المثمرة، فهي شبيهة باجتماع المعلمين، إلا أن محور الندوة أو المحاضرة هو المحاضر أو المنتدبون الذين يحاضرون في موضوع يشعر المعلمين الحاضرين أنه يمس حاجتهم ويعالج قضايا يعيشونها. وقد تعقد الندوة أو المحاضرة مرة واحدة في الفصل الدراسي، ولا تستغرق أكثر من نصف يوم دراسي في الغالب.

ومن أهداف هذه المؤتمرات والندوات والمحاضرات ما يلي:

- ١- إثراء خبرة معينة وموضوع محدد بأكثر من رأي وأكثر من رافد.
- ٢- إتاحة الفرصة لنقاش هادف ومثمر حول ما تم عرضه من أفكار.
- ٣- تحقيق التواصل بين المشاركين وتوفير فرص يتفاعل فيها المعلمون مع قضايا تربوية تتم مناقشتها وإثراؤها.
- ٤- تنمية روح التعاون بين المشاركين في المؤتمر وبين الهيئات الاجتماعية الموجودة في المجتمع المحلي للمدينة أو المحافظة على مستوى الدولة .

- إجراءاتها :** كي تحقق المؤتمرات والندوات والمحاضرات التربوية أهدافها لا بد من :
- التخطيط التعاوني للأهداف، والموضوعات ، والمكان ، والزمان .
 - العناية باختيار الموضوعات المطروحة بحيث تكون متصلة اتصالاً وثيقاً بحاجات ومشكلاته الميدان التربوي.
 - إبلاغ المعلمين بالقضايا المراد طرحها قبل الموعد بوقت كافٍ بغية الاستعداد لها، بما يكفل إثراءها بالنقاش .
 - اختيار رئيس ومنسق مهمته التنسيق بين الأعضاء وإدارة النقاش وتلخيص الأفكار .
 - إتاحة الفرصة لأكثر عدد ممكن من المشاركين لإبداء الآراء .
 - تدوين النتائج والتوصيات لإمكانية الرجوع إليها وقت الحاجة .

٢ - النشرات التربوية الإشرافية:

مفهومها: هي وسيلة اتصال كتابية بين المشرف التربوي و جميع المعلمين الذين يعمل معهم. ينقل من خلالها إلى المعلمين بعض خبراته وقراراته ومقترحاته ومشاهداته بقدر معقول من الجهد والوقت .

أهميتها: رغم أن النشرات الإشرافية تمتاز بتوفيرها لكثير من الجهد والوقت والمال، ووصولها لجميع المعلمين، إلا أن النقد الموجه لها هو أنها لا توفر عنصر الاتصال والتفاعل الشخصي بين المشرف والمعلمين، إلا أنها تتضمن اتصالاً دائماً وإشارة مستمرة ومنتظمة للنمو المهني للمعلمين مهما بعدت المسافة بينهم وبين المشرف (البرز، ١٩٧٥م:٨) مما يتطلب الإعداد الجيد والمتكامل والمواصفات لتكون النشرة وسيلة إشرافية فاعلة ... وعلى أن تكتسب صفة الاستمرارية والانتظام.

أهدافها:

- ١- رسم أهداف خطة المشرف للمعلمين وتحديد أدوار المعلمين فيها.
- ٢- إثارة بعض المشكلات التربوية التعليمية بوساطتها؛ لحفز المعلمين على التفكير فيها واقتراح الحلول الملائمة لها.
- ٣- تزويد المعلمين بالإرشادات والتوجيهات الخاصة بالإعداد والوسائل والنشاطات والاختبارات ...
- ٤- تزويد المعلمين ببعض الأفكار والممارسات والاتجاهات التربوية الحديثة على المستوى المحلي - الإقليمي - العالمي.
- ٥- تتيح النشرات الإشرافية الفرصة لتعميم مقالات المعلمين، وبحوثهم ، وخبراتهم المتميزة وأساليبهم المبتكرة مما يدفعهم إلى المزيد من الإبداع والابتكار ...

- ٦- توفر للمعلمين مزيداً من المصادر المكتوبة والنماذج التي يمكن الرجوع إليها عند الحاجة ومحاكاتها.
- ٧- تدل المعلمين إلى المراجع العلمية والمهنية التي تدفعهم إلى التطوير المهني.
- ٨- تساعد على توثيق الصلة بين المشرف التربوي والمعلمين.
- ٩- توفر الجهد والوقت وتخدم أعداداً كبيرة من المعلمين.

إجراءاتها:

- ١- أن تتضمن مقدمة واضحة تبرز الناتج التعليمي المتوقع تحقيقه.
- ٢- أن تكون قصيرة ذات لغة سهلة واضحة، وأن تتضمن حقائق ومعلومات دقيقة وحديثة.
- ٣- أن تتناول موضوعاً واحداً- ما أمكن- وأن يلبي هذا الموضوع حاجة مهمة لدى المعلمين.
- ٤- أن تكون عملية بعيدة عن الإغراق في التنظير، ومشملة على أمثلة من واقع المعلمين وخبراتهم وظروفهم.
- ٥- أن تثير دافعية المعلم لنقد ما يقرأ.
- ٦- أن يتناسب توقيت إرسالها مع ظروف المعلمين المدرسية والخاصة حتى يتسنى لهم قراءتها واستيعابها.
- ٧- أن تؤثر في تغيير وإصلاح سلوك المعلمين وممارستهم العملية.

المعارض التعليمية تعد المعارض التعليمية من أساليب الإشراف الحديثة الفاعلة

في نقل المعرفة لعدد كبير من المعلمين، فهي تشكل دافعاً للإبداع والابتكار في إنتاج الكثير من الوسائل التعليمية، ولإبراز النشاط المرسي. وتشمل هذه المعارض كل ما يمكن عرضه لتوصيل أفكار ومعلومات معينة إلى المشاهد وتندرج محتوياتها من أبسط أنواع الوسائل والمصورات والنماذج إلى أكثرها تعقيداً كالشرائح والأفلام...

أنواع المعارض:

هناك عدة أنواع من المعارض التعليمية التي يمكن إقامتها على مستويات مختلفة، بحيث يحقق كل منها الغرض الذي أعد من أجله، وهذه المعارض هي:

- ١- معرض الصف الدراسي: وهو ما يشترك في إعداده طلاب صف معين حيث يقوم الطلاب تحت إشراف المعلم (رائد الصف) بجمع كثير من الوسائل التعليمية المختلفة التي قاموا بإعدادها من مواد البيئة المحيطة بهم، كالخرائط والمجسمات وما يرسمونه من لوحات وتصميمات كالسيوف والخناجر والمصنوعات اليدوية من

الصوف أو خسف النخل ... ثم تعرض تلك الوسائل داخل حجرة الصف. وتقوم بقية الصفوف الأخرى بزيارتها والاطلاع عليها، ثم يُقوّم المعارض من قبل لجنة مختصة من داخل المدرسة، وتختار الوسائل المتميزة للمشاركة بها في معرض المدرسة العام، ويعتبر هذا النوع من المعارض بمثابة تسجيل لنشاط الصف.

٢ - المعارض المدرسي: يضم الإنتاج الكلي من الوسائل التعليمية التي يتم اختيارها من معارض الصفوف مضافاً إليها ما ترى المدرسة أهمية في عرضه، ويضم أيضاً المعارضات التي يقوم أعضاء جمعيات النشاط التربوي بالمدرسة بصنعها وإعدادها للمعرض العام للمدرسة.

٣ - المعارض العام بالمنطقة التعليمية : يتكون المعرض من مجموع من الوسائل التعليمية واللوحات الفنية والمجسمات المتميزة التي تم اختيارها من المعارض المدرسية بواسطة لجنة مختصة بتقويم المعارض . مشكّلةً من بعض المشرفين التربويين (مشرف وسائل تعليمية- مشرف التربية الفنية- مشرف مواد أخرى) وتخصيص لكل مدرسة مشاركة في المعرض ركن خاص بها لعرض منتجاتها وغالباً ما يقام هذا المعرض في إحدى القاعات الخاصة بالمنطقة التعليمية على ألا تزيد مدة العرض عن (١٠) أيام.

٤ - المعارض العام على مستوى وزارة التربية والتعليم:

يشمل هذا المعرض مجموعات من إنتاج المعارض التعليمية لمناطق مختلفة تم اختيارها بعناية، ويستمر عرضها لمدة (١٥) يوماً ويمكن لهذه المعارض أن تحقق كثيراً من الفوائد التربوية يمكن إجمالها فيما يلي:

- توصيل الأفكار التعليمية لعدد كبير من الدارسين والمهتمين به في وقت قصير.
- إبراز مناشط المدارس، إذ يبعث فيها التنافس الشريف، وخلق الإبداع والابتكار في إنتاج الوسائل والمناشط التعليمية.
- تبادل الخبرات التعليمية بين المدارس والمناطق وصولاً إلى مستويات أفضل في إنتاج الوسائل.
- دراسة الموضوعات المختلفة عن طريق المعارضات التي تضمنتها تلك المعارض.

الدروس التوضيحية " التطبيقية "

أسلوب علمي عملي يراد به عرض أسلوب معين، أو طريقة تدريس معينة، أو أساليب تقنية فنية تعليمية، أو تجريب طريقة تعليمية جديدة بأسلوب واضح مفهوم معد إعداداً دقيقاً مصحوباً ببعض الوسائل التقنية التعليمية، مراعيًا أفضل الطرائق التربوية الناجحة.

أهدافها: تحقق الدروس التوضيحية الأهداف التالية:

- تقليل الفجوة بين النظرية والتطبيق.
- إكساب المعلمين طرائق تدريس لم يستخدموها من قبل.
- إثارة دافعية المعلمين للتجريب باستخدام طرائق جديدة.
- تشجيع المعلمين على التجديد والابتكار؛ لتحسين وتطوير الكفايات الصفية .
- إتاحة الفرصة لمناقشة الأفكار والنظريات المعروضة وما يصاحب عرضها من صعوبات .

- تعزز من التواصل الإيجابي بين المعلمين الذين يشاهدون الدرس .
- تحقق التواصل بين المعلمين والمشرف التربوي وتوثيق الصلة بينهما .
- ترفع من معنوية المعلمين الذين يقدمونها ، وتحفزهم على التجديد المستمر .
- تتيح الفرصة أمام المعلمين لمقارنة أدائهم بما يشاهدونه؛ مما يؤدي إلى التقويم الذاتي وتبصيرهم بمواطن القوة والضعف في عملهم .
- تساعدهم في شرح الأساليب التعليمية والنظريات الحديثة التي لم يسبق للمعلمين التعامل معها .

خطواتها: ينظم المشرف التربوي لمثل هذه الدروس إذا وجد أن المعلمين بحاجة، أو عندما يستجد نظريات ، أو أفكار، أو وسائل تعليمية، أو أساليب تربوية حديثة ويريد إحاطة المعلمين بها، أو يستخدمها كأسلوب لتنشيط ونقل الخبرات التربوية الجديرة بالاهتمام للمعلمين الآخرين، وهذا يتطلب الخطوات التالية :

- ١- اختيار معلم كفاء قادر على تحقيق أهداف الدرس بشكل فاعل ، وقد يقوم المشرف التربوي نفسه بأداء الدرس لحفز المعلمين على التطبيق والمشاركة .
- ٢- اختيار الصف الدراسي المناسب الذي يستوعب الطلاب والمعلمين الذين سيحضرون الدرس. والزمان المناسب لإجرائه.

- ٣- تحديد هدف وموضوع الدرس وإعداده إعداداً كاملاً ومناقشته مع المشرف التربوي قبل تقديمه، ليتم التعديل أو الإضافة إذا لزم الأمر.
- ٤- إعداد بطاقة لتقويم الدرس توزع على المعلمين المشاهدين للدرس
- ٥- الاجتماع بالمعلمين وإقناعهم بأهمية الدرس التوضيحي كونه عملية تربط بين النظرية والتطبيق.
- ٦- دعوة مدير المدرسة لحضور الدرس التوضيحي.
- ٧- تخصيص مقرر للدرس يدون خطواته بشكل مفصل، ليعاد على مسامع المعلمين المشاهدين بعد انتهاء الدرس.
- ٨- أن يعقب نهاية الدرس مناقشة تقييمية للدرس يشترك فيها المعلمون والمشرف التربوي ومدير المدرسة.

شروطها:

- أن يكون الهدف من الزيارة واضحاً ومحدداً .
- أن يسبق تنفيذ الدرس توعية المشرف التربوي للمعلمين بأهمية هذا البرنامج وأهدافه قبل استخدامه.
- موافقة المعلم المزار على زيارة زملائه له.
- ألا تتسبب هذه الزيارة أي عرقلة لليوم الدراسي .
- أن تتم الزيارة وفق خطة معدة سلفاً بحيث تراعي حاجات المعلمين الزائرين.
- أن يكون دخول المعلمين مع بدء الحصة وخروجهم مع نهاية الحصة.
- أن يعقب الزيارة المناقشة حول فعاليات الدرس.
- أن ينتبه المعلمون والمشرف التربوي إلى ضرورة مراعاة الفروق في ظروف المدرسة تجنباً للنقد الجارح.

تنبيه:

يراعى عدم إقبال كاهل المعلمين المتميزين بالدروس التوضيحية، ويجب توزيع مثل هذه الأساليب على عدد أكبر من المعلمين.

أموذج بطاقة لتقويم درس توضيحي (تطبيقي)

إدارة تعليم التاريخ واليوم المدرسة المبحث
الموضوع الصف الحصة الزمن الذي استغرقه الدرس

لا	نعم	أولاً : الإعداد للدرس: مَنْ الذي أعد الخطة الاسم ؟
		هل حددت الأهداف التدريبية المنشودة ؟
		هل كانت الخطة مناسبة للدرس ؟
		هل وزعت نسخ كافية من الخطة على المتدربين ؟
		هل نوقشت الخطة مع مَنْ أعدها ؟
		هل حددت الأهداف التدريبية المنشودة ؟
ثانياً: تنفيذ وإجراء الدرس:		
		هل كان الموقف التعليمي تمثيلاً
		هل كان الموقف التعليمي طبيعياً
		هل تم توظيف الوسائل التعليمية توظيفاً فاعلاً ؟
		هل كانت أساليب التقويم مرتبطة بأهداف الدرس ؟
		هل كانت الأسئلة التمهيدية مناسبة ؟
		هل كانت الأسئلة التنموية والختامية مناسبة ؟
		هل تمكن المشرف على الدرس من توضيح الهدف التدريبي ؟
		هل نفذ الدرس حسب الخطة المرسومة له؟
		هل نفذ الدرس في الوقت المحدد له ؟
		هل نفذ الدرس حسب خطة المقرر ؟
ثالثاً : مناقشة الدرس التوضيحي التطبيقي مع المتدربين:		
		هل أعطى المنفذ فرصة لتقويم عمله ومناقشته مع المتدربين ؟
		هل كان جو المناقشة يسوده التفاهم والهدوء والتعاون ؟
		هل طرحت أسئلة بقصد الإحراج ؟
		هل شارك في المناقشة من غير المتدربين ؟
		هل تقرر نتيجة المناقشة تنفيذ أي نشاط بعدي يستلزم المتابعة ؟
		هل تقرر نتيجة المناقشة تنفيذ درس آخر وتم لاتفاق على مواعده ومكانه ؟

ملحوظات أخرى تذكر

اسم المتدرب المدرسة اليوم والتاريخ التوقيع

البحوث التربوية الإجرائية : البحث الإجرائي نشاط دقيق يقوم به المعلم، المشرف

التربوي، مدير المدرسة عند ملاحظتهم الدقيقة لمشكلة صافية؛ بهدف تحسين الأداء.

وتشمل مجموعة معينة من الطلاب، باستخدام أدوات قياس دقيقة للوصول للحلول التطبيقية العملية. (حس، ٢٠٠٧م: ١٧٧)

أشكاله : يشمل البحث الإجرائي :

- **فردى:** يقوم به شخص واحد كالمشرف التربوي، أو المعلم، أو مدير المدرسة...
- **تشاركي:** يقوم به أكثر من شخص واحد ، كأن يقوم به مدير المدرسة بالتعاون مع أحد المعلمين ، أو مدير المدرسة وعدد من المعلمين المهتمين بقضية معينة، أو المشرف التربوي وأحد المعلمين وهكذا. (وزارة المعارف، ٢٠٠٦م: ٨١)

ميررات البحث الإجرائي في المجال التربوي :

- نتيجة لاختلاف طبيعة الطلاب، واختلاف إمكاناتهم ، واستعداداتهم، ونظراً لوجود أنماط تدريس متعددة ... مما يفرض على القائمين على العملية التعليمية (مشرف تربوي - مدير مدرسة - معلم) الاستمرار بالقيام بالتجارب وطرائق وأساليب مختلفة بهدف إيجاد الاستراتيجيات التي يمكن أن تحقق نتائج تعليمية أفضل.
- فهم المشكلات التي يواجهها المعلم في الصف يسهم في مساعدة المعلم للتخلص منها باستخدام البحوث الإجرائية .
- حاجة المجتمع التعليمي إلى التطور وزيادة فاعلية التفاعل بفرض ضرورة البحث الإجرائي.

من أهم أهدافه :

- الحصول على نتائج يمكن الاعتماد عليها والإفادة منها في تحسين العملية التعليمية.
- تدريب المعلمين على استخدام الأساليب العلمية في التفكير في حل المشكلات .
- تنمية روح عمل الفريق التعاوني بين المعلمين والإشراف التربوي .
- إكساب المعلمين مهارات البحث العلمي الميداني.

العوامل التي تساعد في إنجاح البحث الإجرائي

- أن يكون المشرف التربوي ملماً بأساليب البحث العلمي ووسائله.
- أن يطلع المشرف التربوي على بعض البحوث الإجرائية التي أجريت في بعض المدارس وإدارات التعليم ولا سيما فيما يتعلق بأساليبها ونتائجها.
- العمل على توفير المراجع والأدوات اللازمة للقيام بالبحث العلمي.
- السعي لاختيار مشكلة تربوية ملحة للعمل لدراستها.

خطواته:

ليس للبحث العلمي خطوات خاصة لأنه بحث علمي يعتمد الطريقة العلمية في البحث.
مثال : شعر أحد المعلمين أن طلابه يتأخرون عن الاصطفاف الصباحي، وأحياناً كثيرة يتأخرون عن بدء الحصة الأولى فسعى المعلم لإجراء دراسة لحل الموقف بالخطوات التالية: أ- تحديد المشكلة وجمع المعلومات كما يلي:

- عدد الطلاب المتأخرين يومياً.
- مدى تكرار التأخر في الأسبوع .
- عدد الطلاب الذين يتأخرون بعض الأيام.
- عدد الطلاب الذين لا يتأخرون بعض الأيام.
- معدل تأخر كل طالب محسوباً بالدقائق.
- ب- الفروض التي تفسر أسباب تأخر الطلاب
 - الطلاب يكلفون بأعمال منزلية .
 - الطلاب يسهرون لفترات طويلة من الليل.
 - مكان المدرسة بعيد عن أماكن سكن الطلاب.
 - صعوبة الوصول للمدرسة سيراً -مواصلات.
 - الظروف الطبيعية أمطار - برد .
- ج- اختبار صحة الفروض بالمقابلة الشخصية مع الطلاب.
- د- التوصل إلى الأسباب بأن السبب تكليف الطلاب بالأعمال المنزلية.
- هـ - التخطيط لاجتماع أولياء الأمور لشرح ما ينتج عن تأخر الطلاب من مشكلات تقلل من تحصيلهم الدراسي.

و- ملاحظة المعلم لانتظار الطلاب، وبهذا نتوصل لإيجاد حلول فاعلة للمشكلة

أمثلة لأهم المشكلات التي تواجه تلاميذ المرحلة الأساسية لبحثها إجرائياً

- القلق ، الخوف، الخجل. (مرحلة دنيا)
- النشاط الزائد مما يولد الحركة الكثيرة (مرحلة دنيا)
- التأتأة- التأتأة - اللججة (مرحلة دنيا)
- ضعف المستوى القرائي والكتابي (مرحلة عليا)

أهم المشكلات التي تواجه تلاميذ المرحلة الثانوية:

- عدم الانضباط السلوكي
- التسرب من المدرسة

أهم أدوات البحث الإجرائي: الاستبانة - المقابلة - الاختبارات
معوقاته: اعتقاد البعض بأن التربية ميدان واسع يصعب فيه تحديد المفاهيم، فهو ليس كالعلوم التطبيقية البحتة كالفيزياء- الكيمياء... والواقع ميدان تطبيقي ولا مجال للشك في ذلك .

- ميدان التربية في حاجة إلى فريق عمل جماعي مشترك بين المعلمين، والإدارة المدرسية، والإشراف التربوي، والتخطيط التربوي تحت مظلة وزارة التربية والتعليم
- حاجة البحث الإجرائي إلى تمويل .
- ضعف التأهيل للبحث الإجرائي .
- غياب المؤتمرات العلمية حول البحث التربوي لزيادة فاعليته.

دور المشرف التربوي في البحث الإجرائي: مساعدة المعلمين على اختيار المشكلات التعليمية الجديرة بالبحث والتقصي، واختيار هذه المشكلات في ضوء أهميتها ومدى شموليتها.

الفصل الرابع

مقومات ومهام المشرف التربوي



Ø المشرف التربوي معلم صالح مصلح لغيره
والمعلم الصالح يعني أمة صالحة.

أولاً: مقومات الإشراف التربوي :

لأن مهنة التعليم من أصعب المهن الموجودة في المجتمع إذا قيسست متطلباتها ومسؤولياتها بالمهن الأخرى، ولأننا نتعامل مع تلاميذ جاءوا إلى المدرسة بخلفيات اجتماعية واقتصادية وثقافية وذاتية تميز كل فرد عن الآخر بمميزات كمية، وكيفية مختلفة ولأن الإشراف التربوي أحد مستلزمات العملية التعليمية التربوية بما يشمل مفهومه من مد يد العون للمعلم لتحسين أدائه المهني والذاتي بصفته مفتاح أي برنامج تربوي لما له من تأثير كبير في نوعية مخرجات التعليم المقدم داخل حجرة الدراسة وخارجها، فهو المنفذ لأهداف سياسة التعليم عملياً، وهو المساعد في ترسيخ القيم والخبرات التعليمية، وهو من يختار الطرائق والاستراتيجيات التعليمية المناسبة، ولأن المشرف التربوي يقع على عاتقه الدور الأكبر فيما يتلقاه المعلم من خبرات توجه نموه التربوي والمهني والذاتي، وفوق متطلبات التربية الحديثة، وأكدت العديد من الدراسات ضرورة مقومات المشرف التربوي منها(شاهين، ١٩٩٧) :

١ - **الخبرة الواسعة** : الخبرة تأتي عن طريق الممارسة وصقلها بالاطلاع المستمر؛ لتحسين هذه الممارسة سواء أكان هذا التحسين من خلال، (الاطلاع والقراءة الناقدة، أم متابعة المؤتمرات، والندوات، والقراءات الموجهة لكل ما هو جديد في التربية). والإشراف التربوي يستمد الخبرة من ممارسة التدريس، ومن خلال الإعداد العلمي والمهني، لكل ما يتعلق بالعملية التربوية بوجه عام، وبمجال عمله بوجه خاص، كالحضور أو المشاركة في: (ندوات - مؤتمرات - قراءات موجهة...) مما يوجب أن يتوافر لدى المشرف التربوي الناجح الخبرة الواسعة **ليحقق ما يلي** :

-معرفة وافية في حقل تخصصه، وفي المنهاج المدرسي وأهدافه وإحداث طرائق التدريس

- المهارة في تخطيط الدروس وإعدادها.
- القدرة على إعطاء نماذج عن كيفية عرض المادة العلمية بما يعرف بالدروس التوضيحية .
- الاطلاع المستمر لأسس التربية الحديثة وعلم النفس التربوي ونظريات التعلم وفلسفة التربية...
- القدرة على تذليل صعوبات التدريس المستخدمة.

- الدراية التامة بمبادئ القياس والتقويم وكيفية بناء الاختبارات وتحليل نتائجها.
- القدرة على معاونة المعلمين في عملية التقويم الذاتي .
- معرفة حاجات المعلمين المهنية من أجل تنظيم البرامج التدريبية المناسبة لهم أثناء الخدمة تحقيقاً لمبدأ التربية المستمرة.

٢ - **الشورى والتعاون:** لأن الإشراف التربوي عملية تركز على النهوض بعمليتي التعليم والتعلم كلتيهما، وذلك يحتاج إلى التشاور لنمو المعلمين في استخدام ذكاء التلاميذ وتحريكه إلى أغنى وأذكى إسهام فاعل في المجتمع، وفي العالم الذي يعيشون فيه، وحتى يصل المشرف التربوي إلى هذا الإسهام الفاعل لا بد له من :

- أن يوجه الاجتماعات التي يحضرها مع المعلمين وجهة شورية تسمح بالمناقشة والحوار، وتبادل وجهات النظر في سبيل التوصل إلى قرارات موضوعية سليمة .
- أن يكون قادراً على تنمية الروح الجماعية بين المعلمين، وبتعاون معهم في سبيل المصلحة العامة .
- أن يتمتع عن فرض رأيه، وأن يقابل المواقف بحكمة وروية، وحزم موضوعي مجرد عن الهوى والتحيز.

٣ - **التجديد والإبداع:** ليست مهمة المشرف البحث عن الأخطاء، أو التفتيش عن العيوب، ومن يفعل ذلك فالمعلمون لا يظهرون أمامه على حقيقتهم، ولا يطلبون عونهم في أي أمر يعرض لهم، ومن ثم تضع الروح المهنية، ويتقدم العمل على نموها وتقدمها، ولا يقدم أحد على التجديد خوفاً من النقد والترماً بالجانب الأسلم. وليس معنى هذا أن المشرف يجب أن يتجاوز عن الخطأ، ويتجنب الحديث حوله؛ لأن تصحيح الخطأ واجب فالمعلم حديث التخرج محتاج إلى من يكشف عن خطئه، ويرشده إلى وسيلة تصحيحه، والمعلم القديم يخطئ هو الآخر أحياناً و ما لم يصحح خطؤه فقد يعود الضرر على التلاميذ. وتصحيح الخطأ لابد أن يكون بطريقة مهنية لبقة، وبأسلوب إيجابي حتى لا يستثير معارضة ومقاومة المعلم وجرح إحساسه وزعزعة ثقته في نفسه (الأفندي، ١٩٨١: ٤٤) ومن هنا تظهر قدرة المشرف الناجح على التنبؤ بما سوف يكون من مشكلات في التدريس أو في التعلم في ظروف معينة، أو نتيجة لإجراءات خاصة فينبه المعلمين إليها ويرسم معهم الطرق لتلافيها وتحاشي الوقوع فيها بحكم خبرته وتجاربه مما يوجب على المشرف الاتصاف بالتجديد والابتكار، ومسايرة روح العصر، ورسم الخطط المستقبلية فيما يتعلق بتطوير العملية التربوية، والمناهج الدراسية، وأن يكون واسع الاطلاع مجدداً لمعلوماته وأن يشجع المعلمين على اكتشاف

طرائق تعليمية أكثر نجاحاً وأكثر فاعلية وحثهم على الاستفادة من تقنيات التعليم (وزارة المعارف السعودية، ٢٠٠٠م: ١٠٠) .

٤ - **الاهتمام بالنمو المتكامل:** عمل المشرف التربوي يتطلب المعرفة التامة بخصائص النمو، فهو الذي يظهر اهتماماً بنمو المتعلم أكثر من إتقان المادة الدراسية، وحفظها، و الذي يسعى دائماً للفت انتباه المعلمين إلى أهمية النمو المتكامل للمتعلمين، وإطلاق قدراتهم وتنميتها بغية تحقيق الهدف الأساس للعملية التعليمية التربوية، وحث المعلمين للاهتمام بتربية العادات، والاتجاهات، والمهارات المرغوبة لدى المتعلم بالإضافة إلى الاهتمام بنموه المعرفي وتحصيله العلمي.

٥ - **التخطيط:** إذا كان المشرف التربوي يدعو المعلمين إلى ضرورة التنظيم والتخطيط اليومي لأعمالهم؛ فحريٌّ به أن يكون قدوة لهم في ذلك، وحتى يكون عمله مثمراً ومفيداً عليه أن يضع الخطط لعمله اليومي، والأسبوعي، والفصلي، والسنوي؛ ليتجنب التكرار والارتجال في العمل، كما أن عليه وضع هذه الخطط وفق فلسفة شاملة عن التربية المعاصرة، لتسهم في تطوير نظام المدارس والفصول والمعلمين الذين يعترزم زيارتهم (المرجع السابق: ١٠٠) .

٦ - **إتقان مهارات الاتصال: Communication**

عملية الاتصال يعرفها التون مايو (Elton Mayo) بأنها قدرة الفرد على إيصال مشاعره وأفكاره للآخرين وقدرة الجماعات على الاتصال بفاعلية كل مع الآخر (Masyo, Elton:1975) وتعد من الجوانب المهمة في تطوير علاقات إنسانية إيجابية بين المشرف التربوي، ومدير المدرسة، والمعلمين، والتلاميذ، وأولياء الأمور، وواجب المشرف التربوي أن يكون ذلك في مقدمة المهام التي يؤديها في عمله حيث إن عملية الاتصال وبناء علاقات إنسانية جديدة وتدريب الآخرين عليها تؤدي إلى أمور إيجابية كثيرة منها على سبيل المثال كما يقول لوس ماكميل :

أ- جعل الحياة الاجتماعية أكثر إمكانية للتحقيق.

ب- إن المؤسسات الاجتماعية لا يمكن أن توجد وتستمر دون عملية الاتصال.

ج- إن فشل الاتصال بين الأفراد يؤدي إلى فشل التعاون الفاعل وانعدام الجهود المنتجة (Lucio, McMeil,1979:p183). من هنا فإن حاجة المشرف التربوي إلى الاتصال التي تتمثل في الاتصال بنوعيه الشفوي والمكتوب تعتبر من مقومات عمل المشرف وتؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة للإشراف التربوي ونجاح عملياته.

المؤهلات الشخصية: نجاح المشرف التربوي في مهمته الإشرافية يعتمد كثيراً على مقومات الشخصية، وعلى العلاقات الودية التي تربطه بالمعلمين ومن الصفات الشخصية: الثقة بالنفس، المرونة، الود والمثابرة، الحماس، اللياقة، التواضع، العدالة، الجدية، السعي لإبراز مواهب المعلمين وإمائها ومعاملتهم بصفتهم أخصاً أكبر وزمياً مجرباً، وأن يكون من الذين وهبهم الله الصفات الخلقية الحميدة .
(حمدان، ٢٠٠٠م: ٩)

الكفايات التربوية المهنية : الخبرة الواسعة في التدريس، والممارسة العملية الطويلة في الإشراف، والديمقراطية في التعاون، والقدرة على التجديد والابتكار في التدريس وتطوير العملية التعليمية والاهتمام بالنمو المتكامل للأطفال، وحسن التخطيط لأعماله اليومية والأسبوعية والفصلية بل والسنوية ، و لا يعتمد على العشوائية والارتجالية و غزارة مادته العلمية وثقافته العامة وردوده المنطقية التي تعتمد على الحجج القوية، وعلى التأصيل والتثبت لا على الاجتهادات الشخصية. (العبد اللطيف، ١٩٩٦: ٢٣)

ثانياً: مهام ومسؤوليات المشرف التربوي: لما تطور مفهوم الإشراف التربوي بعد أن كان مقصوراً على مساعدة المعلم لتطوير أساليبه ووسائله في غرفة الصف، أصبح يعني تحسين الموقف التعليمي بأكمله بكل عناصره، أو إحداث التغيير فيه، وعليه فقد تنوعت، وتعددت مهام الإشراف التربوي إلى :

- مهام عامة تخطيطية وإدارية .
- مهام خاصة فنية.

أولاً: المهام العامة التخطيطية والإدارية:

تتمثل هذه المهام في:

- ١- إعداد خطة إشرافية شاملة تشمل جميع الجوانب التربوية ووضعها في صورة مراحل متتابعة، على أن يحدد لكل مرحلة أهدافها، ومحتواها بالوسائل والأنشطة اللازمة لتحقيقها، والزمن المحدد لها، وتقويمها.
- ٢- الاطلاع على التعليمات واللوائح الإدارية ذات الصلة بالعمل التربوي التعليمي التي تهم المشرف التربوي وتعيّنه في أداء عمله الميداني .
- ٣- دراسة التقارير الإشرافية السابقة دراسة تحليلية؛ للتعرف على أنماط السلوك التعليمي الذي يحتاجه المعلم لتطويره وتحسينه، وبعدها عن التكرار.
- ٤- إعداد النشرات التربوية التي تشمل توجيهات محددة لسليبات الأعوام السابقة بغية

التذكير بها، لتفاديها.

- ٥- العمل على مقابلة المعلمين الجدد والتعرف عليهم مع بدء العام الدراسي؛ للإلمام بظروفهم وتزويدهم بالتوجيهات اللازمة وتوزيعهم على المدارس.
- ٦- إعداد خطة مرحلية لزيارة المدارس والمعلمين مع مراعاة المرونة وملاحظة عنصر الزمن، ضماناً لما قد يحدث من الحاجة للمشرف في بعض المدارس.
- ٧- الاطمئنان إلى توزيع الجداول على معلمي المادة حسب التخصص والمراحل الدراسية التي تحتاج إلى تخصصات.
- ٨- العمل مع نخبة من المعلمين الأوائل لرسم خطة توزيع المقرر الدراسي شاملة الأنشطة والوسائل التعليمية وأساليب التقويم...
- ٩- الاطمئنان على توزيع الطلاب على الفصول من بدء العام الدراسي، ومراعاة القدرة الاستيعابية للصفوف حسب النسبة المقررة لذلك.
- ١٠- إعداد سجلات مفصلة ببيانات عامة تشمل مسح المدارس التابعة للمشرف، وحصراً لكامل إمكاناتها البشرية من: (معلمين، إداريين، فنيين...) ، والمادية من: (كتب، مراجع ، أدوات، أجهزة...) للوقوف على حاجة المدارس من هذه الإمكانيات ومتابعة تسديدها .
- ١١- متابعة ما يطرأ من ظواهر غير عادية في المدارس، والاهتمام بالحالات التي تستوجب الدراسة والبحث، والعناية بها.
- ١٢- المشاركة الفعلية مع المعلمين والإدارة المدرسية في: (معالجة المشكلات التربوية- إجراء ومتابعة التجارب التربوية الرائدة- تفعيل البحوث الإجرائية المشتركة النابعة من الملاحظة الدقيقة...)
- ١٣- دراسة نتائج الاختبارات وتحليلها للتعرف على نواحي القصور وأسبابه وصولاً للعلاج الناجح.
- ١٤- إعداد تقرير متكامل نهاية كل فصل دراسي يعطي صورة واضحة لواقع الأعمال التي قام بها، وعدد المعلمين الذين أشرف عليهم، وتقويمهم، وإبراز نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لرسم خطة علاجية في العام القادم، وذلك في ضوء أنموذج مقدم من الإدارة العامة للإشراف التربوي. (وزارة المعارف السعودية، ٢٠٠٠م: ١٠٣)

ثانياً : المهام الخاصة الفنية :

أ- مهام تتعلق بالتلميذ: التلميذ هو المحور الأساس للعمل التربوي والطرف الأصيل فيه، وكل الجهود المبذولة من أجله؛ بل كل من يعمل في التربية والتعليم أيضاً كان موقعه إنما هو من أجله والمشرف التربوي جزء هام من ذلك الكل المتكامل من رجال التربية والتعليم، وعمله لصيق ولزيق بالتلميذ فتتطبق عليه صفات ومواصفات المعلم الكفاء ويزيد عليه موقعه القيادي في الإشراف التربوي لذلك فمسؤوليته ومهامه بالتلاميذ تكون ذات فروع كثيرة ومعطيات وفيرة مما يترتب عليه من أجلهم على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- العناية بالنمو المتكامل للتلاميذ (دينياً - علمياً - عملياً - اجتماعياً - سلوكياً...) وعدم الاقتصار على النمو المعرفي فقط .
- العناية بالنشاط الطلابي المدرسي متابعة وتوجيهاً وتشجيعاً له، وغرس القيم من خلال النشاط والعمل التطوعي والانتماء الوطني.
- العناية بالموهوبين والمتفوقين والأخذ بأيديهم نحو ما يدفعهم للاستمرار في هذا التفوق والإبداع.
- رعاية المتأخرين دراسياً ورسم الحلول بالتعاون مع إدارة المدرسة والمعلمين من أجل أن يلحقوا بزملائهم.
- تبني حوافز إيجابية لتحقيق الانضباط السلوكي، وملاحظة مدى الالتزام والانتظام في تعديل السلوك .
- العناية بأعمال المرشد الطلابي ، وأن يتخذ منها وسيلة وصولاً للهدف المراد منها.
- العناية بأعمال مدير المدرسة وملاحظته حول سلوكيات التلاميذ ليتخذ منها وسيلة وصولاً لرسم الحلول .
- العناية بملاحظة المعلمين الدقيقة حول التلاميذ ليتخذ منها وسيلة للهدف المنشود.
- العناية بزيارات أولياء الأمور والعمل على حضور مجالس الآباء وصولاً لحل مشكلات التلاميذ .
- العناية بالمكتبة المدرسية كمصدر من مصادر التعلم للمدرسة والتلاميذ بشكل عام.
- العناية بالمقصف وما يجب فيه، ومدى قيامه بحاجات التلاميذ .
- العناية بنظافة بيئة المدرسة ومدى الاهتمام بها لصالح التلاميذ.

ب - مهام تتعلق بتطوير المنهاج المدرسي: المنهاج هي الوسيلة الأساسية لتحقيق أغراض التعليم والتعلم، وتعرف بأنها مجموعة الخبرات المباشرة وغير المباشرة التي يتضمنها البرنامج التعليمي. وللخبرة في المنهاج التعليمي أبعاد هي الأهداف المقصود تحقيقها، والمحتوى الذي يتضمنه، والطريقة التي سوف تتبع في تعليمه، وأسلوب التقويم. ومعرفة أهداف المنهاج تساعد في اتخاذ القرار الرشيد (الخطيب، ١٩٩٧م: ٢٠١). ولما كان تطوير المنهاج المدرسي هو تطوير للمحتوى، وللطريقة، ولأسلوب التقويم؛ أي للعملية التعليمية بأكملها فهي مهمة تكاملية كمهمة الإشراف ليست عملية فردية يقوم بها المشرف التربوي بل عمل تعاوني يقوم به المشرف التربوي كقائد تربوي على هذه العملية بإشراك المعلمين ومديري المدارس وأولياء الأمور أحياناً، فالإشراف التربوي مبنى على أساس مفهوم المشاركة بطريقة تعاونية تشاورية، كما يرى سبيرز بأن عملية تحسين المنهاج لا تتم إلا من خلال تعاون المعلمين واختصاصي المنهاج والمشرفين التربويين، وأن هذه العملية هي عملية الإشراف في أساسها. (Harold& Frank, 1986: p15)

لتحقيق تحسين المنهاج هناك المهام التالية:

- توجيه المعلمين للتعرف إلى الكتابات والأبحاث الحديثة في مجال المنهاج، واطلاعهم على المقالات والمجلات والدوريات التي تبحث في ميدان المنهاج.
- توجيه المعلمين لدراسة اللوائح والتعاميم والتوجيهات الصادرة من الجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم بشأن المنهاج الدراسية لمتابعة تنفيذها بدقة.
- مطالبة المعلمين بوضع خطة منظمة هادفة لمراجعة موضوعات المنهاج الدراسي المقرر نهاية كل وحدة دراسية، أو فصل دراسي، وإرشادهم للأساليب الصحيحة.
- إعداد دراسات وتقارير عن المنهاج المدرسي من حيث أهدافه، ومحتواه وأنشطته بالتعاون مع المعلمين ورفع ذلك لجهة الاختصاص؛ للإفادة منه في تطوير المنهاج.
- تنظيم زيارات الاختصاصيين في المنهاج لزيارة المعلمين والاجتماع بهم ومناقشتهم في المفهوم الحديث للمنهج ووسائل تطويره.

ج- مهام تتعلق بالكتاب المدرسي: الكتاب المدرسي أداة رئيسية في عملية التدريس، بل العنصر الجوهري في العملية التعليمية؛ لأنه يمثل الوجه التطبيقي للمنهاج التربوي وهو يشكل الوعاء الذي يحوي المادة التعليمية التي يفترض أنها الأداة أو إحدى الأدوات التي تستطيع أن تجعل التلميذ قادراً على بلوغ أهداف المنهاج (حلس، ٢٠٠٧) مما يتطلب من المشرف التربوي المهام التالية:

- التأكد من وصول الكتب المدرسية إلى المدارس وفق الطبقات المصرح بتوزيعها، والتأكد من تسليمها للتلاميذ في الوقت المناسب وكفاية عددها.
- مناقشة المعلمين في الكتاب المدرسي من حيث : (ملاءمته ووفائه باحتياج المناهج الدراسية، ملاءمته للمدة الزمنية المقررة، دراسة أهم المشكلات التي تعطل تنفيذه...)
- توجيه المعلمين للعناية بالنشاطات التكوينية الواردة فيه ومناقشتها، ومعرفة مدى قدرتها على قياس الأهداف وتحقيقها.
- حث المعلمين على منع التلاميذ من استخدام الملخصات التي تمنعهم من استخدام الكتاب المدرسي والاقتصار على الملخص السبوري الذي يكتب على شكل نقاط رئيسة تستنبط من أفواه التلاميذ.
- د- مهام تتعلق بالوسائل والتجهيزات المدرسية:** تحقيقاً لنجاح الموقف التعليمي الذي يتطلب الإمداد بالوسائل والتجهيزات فإن من أهم المهام التي تقع على المشرف التربوي في هذا المجال ما يلي:
 - الاطلاع على قائمة الوسائل التعليمية التي تصدرها الجهات المختصة والوقوف على توزيعها على اختلاف المراحل التعليمية لمعرفة مدى الإفادة منها.
 - حصر الوسائل المتوفرة في المدارس ومعرفة نواحي العجز والزيادة ثم تصنيفها والتوجيه لكيفية صيانتها واستخدامها.
 - عقد ورشات عمل للتدريب على استخدام الأجهزة الخاصة بالمادة التعليمية .
 - التعاون مع جهة الاختصاص على تزويد المكتبات المدرسية بالكتب المفيدة للمعلمين والتلاميذ، والدعوة للإفادة منها، والرفع لجهة الاختصاص بالملحوظات الخاصة بالمكتبة.
 - حث المعلمين للاستفادة من جهود التلاميذ الفردية والجماعية في إنتاج بعض الوسائل التعليمية كنشاط مدرسي، ومنح المتفوقين جوائز تقديرية أو التتويه بجهودهم والإشادة بها في الاصطفاف الصباحي.
- هـ- مهام تتعلق بتدريب المعلمين:** يقوم برنامج الإشراف التربوي الناجح على أساس مراعاة حاجات المعلمين، وتذليل الصعوبات التي تواجههم ، ولأن إعداد المعلمين في وطننا العربي يعاني قصوراً في إعداد المعلم ، ولضرورة التربية المستمرة للمعلم فإن من أهم مهام المشرف التربوي التي تتعلق بالنمو المهني للمعلم ما يلي :-
 - اقتراح البرامج التدريبية اللازمة للمعلمين بعد دراسة وتحليل واقعهم المهني، وتحديد المهارات التي يمكن تطويرها عن طريق التدريب.

- المشاركة في ترشيح المعلمين للالتحاق بالبرامج التدريبية .
- المشاركة في المحاضرات والتدريب العملي حسب التخصص.
- تقويم البرامج التدريبية وتقديم الاقتراحات الهادفة لتطوير أسلوب العمل فيها والاستفادة القصوى منها.
- متابعة المعلمين الذين حضروا برامج تدريبية وتوجيههم للاستفادة مما تدربوا عليه وتقويم أثر برامج التدريب على أدائهم.

و- مهام تتعلق بالنشاط الطلابي المدرسي: إن ثروة الأمة تتبع من قدرتها على تنمية الاستعدادات الفطرية لأبنائها، والاستفادة منهم بصورة مستمرة خاصة ونحن نعيش عصر علم وفكر وإبداع. عصر يتسم بالتطور السريع المتجدد يومياً، عصر تعد فيه القوى البشرية من أهم وأخطر عوامل التنمية الاقتصادية فلم يعد ينظر إلى التربية في عالم اليوم على أنها تقتصر على جانب معين من جوانب النمو، وإنما هي تربية مستمرة مدى الحياة تلاحق التغير الاجتماعي والانفجار المعرفي كما وكيفا، وللنشاط الطلابي المدرسي دور فاعل في تزويد الفرد منذ الصغر ومراحل تعليمه الأولى ببعض الميول والاتجاهات الإيجابية كحب التعلم والبحث **RESEARCH** والاطلاع والإبداع وتعهده دونما معاناة، والنشاط خطة مدروسة، ووسيلة إثراء المنهج وبرنامج تنظمه المؤسسة التعليمية بتكامل مع البرنامج العام يختاره المتعلم، ويمارسه

برغبة وثقائية، بحيث يحقق أهدافاً تعليمية وتربوية وثيقة الصلة بالمنهاج المدرسي أو خارجه، داخل حجرة الدراسة أو خارجها، خلال اليوم الدراسي أو خارج الدوام، مما يؤدي إلى نمو المتعلم في جميع جوانب نموه التربوي والاجتماعي والعقلي والانفعالي والجسمي واللغوي... مما ينجم عنه شخصية متوافقة قادرة على الإنتاج. (محمود، ١٩٩٨: ١٨) فالنشاط إذن تفعيل للتربية التي هي عملية حياة يتعلم فيها الفرد عن طريق نشاطه وبتوجيه من المعلم، مما يوجب على المشرف التربوي مهاماً أهمها:

- توجيه المعلمين إلى أهمية النشاط الطلابي المدرسي وضرورته لنمو الطلاب نمواً متكاملًا وإعدادهم إعداداً تربوياً سليماً.
- دراسة أنواع النشاطات الخاصة بالمواد في جميع الصفوف الدراسية مع المعلمين بهدف وضع خطة عملية للتنفيذ.

- توجيه المعلمين إلى المشاركة الفاعلة في الإشراف على البرامج المختلفة للأنشطة المدرسية ومنها: (برامج الإذاعة المدرسية- الصحف- عمل الوسائل - المسابقات الثقافية.) وتوجيهها لخدمة المادة والنشاط التربوي التعليمي التعلّمي.
- توجيه المعلمين إلى الاهتمام بتوثيق خطوات النشاط الذي يتولى كل منهم الإشراف عليه في ضوء محاضر، وتقارير، ورسوم، وإحصاءات.
- مساعدة المدارس على وضع الترتيبات اللازمة لإعداد المعرض السنوي العام للوسائل التعليمية والأنشطة الطلابية، والإشراف على إخراجه بالصورة المناسبة.
- ز - مهام تتعلق ببناء الاختبارات:** لأن الاختبارات أسلوباً من أساليب التقييم العملية التعليمية المتمثلة في جميع الأعمال التي يقوم بها المعلمون من أجل الحكم على مستوى تحصيل الطلاب، واستيعابهم للموضوعات التي درسوها، ولأن الإشراف التربوي يهدف دائماً إلى تطوير العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها، فإن من مهام المشرف التربوي توفير الإمكانيات والخبرات والاستشارات التي تفيد المعلم في بناء الاختبار؛ ليكون القياس صادقاً، ومن هذه المهام نذكر:
- توعية المعلمين بأساليب التقييم بحيث يعطى هذا التقييم صورة صادقة عن تحصيل التلاميذ وسلوكهم.
- الاطلاع على كراس أعمال السنة والاختبارات، للاطمئنان على دقة تقويم المعلم لأعمال التلاميذ ونشاطاتهم.
- إعداد توجيهات خاصة تتضمن المواصفات الفنية للأسئلة في المراحل الدراسية المختلفة، وإرشادات خاصة بالتصحيح، وتوزيع الدرجات والمراجعة والرصد في الكشوفات.
- دراسة نتائج الاختبارات وتقييمها ووضع الخطط العلاجية المناسبة لها.
- ح - مهام تتعلق بالمعلم الجديد:** العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم الجديد المبتدئ في التدريس علاقة أخ وصديق درس أكثر منه ومر بخبرات وصعوبات أكثر وعالجها وأنه يستطيع أن يساعده في تذليل العقبات والسيطرة على المشكلات التي قد تواجهه ويقع على المشرف المهام التالية:
- أن يطمئن على أن المعلم المبتدئ يدرس المواد التي أعد للتدريس فيها، والمرحلة التي أعد لها وأنقن التدريس فيها.
- أن ينمي في المعلم المبتدئ الثقة بالنفس.

- أن ينمي في المعلم المبتدئ روح الاعتزاز بمهنة التدريس، ويشجع تبادل الآراء بينهم وزملائهم القدامى ومدير المدرسة لتزداد الثقة بالنفس.
 - أن يشجع المعلم المبتدئ على مناقشة المشكلات الفنية والعقبات التي تواجههم.
 - أن يدرس مع المعلم المبتدئ العوامل المؤثرة في العملية التعليمية بالمدرسة من حيث: إمكانات المدرسة-البيئة المدرسية-مستويات التلاميذ-العمل على أن يوائم بينه وبين مواعمة تؤدي إلى استغلال الظروف المحيطة للمساعدة على تسهيل العملية التعليمية
 - أن يعمل المشرف التربوي على إكمال الإعداد المهني للمعلمين الجدد، وإطلاعهم على كل جديد في التربية، وبهدف تطوير كفاياتهم التي يعتقد بضرورة تطويرها.
- (الخطيب، ١٩٩٧: ٢١٦)

الفصل الخامس

كفايات المشرف التربوي

Ø الكفاية

Ø كفاية متصلة بالخطوط العريضة

Ø كفايات شخصية

Ø كفايات أكاديمية وثقافية

Ø كفايات التدريب

Ø كفايات التقويم

Ø كفايات البحث العلمي

Ø كفايات إنسانية

 الإشراف التربوي جهد لإثارة وتنسيق وتوجيه
كفاية المعلمين فردياً وجماعياً، من أجل فهم
أفضل وأداء أكثر فاعلية.

كفايات المشرف التربوي

الكفاية competency

هناك تعدد في تعريف الكفاية شأن باقي المصطلحات التربوية حسب نظر من عرفها وأشهر التعريفات شيوعاً هي :

• جاء في قاموس **webster** (١٩٨٤) أن كلمة الكفاية تعني الشخص الكفاء لأداء عمل محدد .

• يذكر **يعقوب نشوان** و**عبد الرحمن الشعوان** (١٩٩٠: ١٢٥) بأن **patriciakay** عرفتها، بأنها: "مجموعة أهداف سلوكية محددة تحديداً دقيقاً تصف جميع المعارف والمهارات والاتجاهات التي يعتقد أنها ضرورية للمعلم إذا أردنا أن يعلم تعليماً فعالاً ، أو أنها الأهداف العامة التي تعكس الوظائف أو الأدوار المختلفة التي على المعلم ، يكون قادراً على أدائها".

• و**عرفها محمد الحصيني**: (٢٠٠٠ م : ٦) بأنها قدرة المشرف التربوي في تمكنه من أداء مهارات وسلوكيات معينة مرتبطة بما يقوم به من مهام تربوية ومهنية في توجيهه للمعلمين، وتنمية قدراتهم المعرفية والوجدانية تؤدي إلى مستوى ينعكس أثره على الطالب .

• **ويرى عابدين** (٢٠٠١ م : ٩٥): أن الكفاية ليست قدرة على المعرفة أو مهارة ما، أو اتجاه ما؛ بل إنها قدرة مركبة تتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات، ويتفق معه (محمود، ١٩٩٧ م : ٢٤) حيث يرى أن الكفاية تتطلب وجود عاملين: عامل معرفي يتضمن المعلومات والمعارف النظرية التي تلزم لتنفيذ النشاط ، وعامل سلوكي يتضمن القدرة على توظيف هذه المعارف في عملية التنفيذ .

• **ويرى الإبراهيمي** (٢٠٠٢ م : ١٢٧) أن الكفاية يقصد بها أن يتمتع المشرف التربوي بكفاية عالية في المجال العلمي والمهني، وبقدر تعلق الأمر بمهنته بقدر ما يساعده على توجيه المعلمين ورفع مستواهم العلمي لمن يختار لهذه المهنة، كما يتطلب أن يكون الفرد المختار مؤهلاً تربوياً لها .

• **ويرى توفيق مرعي** (١٩٨٣ : ٢٥) بأن الكفاية هي المقدرة على شيء بكفاءة وفعالية، وبمستوى أداء معين .

• **والتعريف الذي يتبناه الكاتبان للكفاية** وتمّ اشتقاقه من التعريفات السابقة وما جاء في الأدب التربوي هي: " القدرة المعرفية والأدائية التي يمتلكها المشرف التربوي ويوظفها في تنمية قدرات المعلمين بما ينعكس أثرها على التلاميذ".

ولأن المشرف التربوي هو من تسند إليه مسؤولية الإشراف على المدارس ومتابعة أداء المعلمين داخل الصف؛ لتحقيق النمو التربوي والذاتي لديهم من أجل النهوض بالعملية التعليمية، فوجب لذلك أن تتوافر فيه مجموعة من الكفايات الخاصة التي تتميز بالأصالة المعاصرة، مسايرة للتطور المنشود في تحقيق الأهداف التربوية التي يتطلع إليها المجتمع . وهذه الكفايات يكتسبها المشرف التربوي بالدراسة الأكاديمية ، وبالتربية المستمرة وتمثل هذه الكفايات في:

- الاستعداد الذاتي للالتحاق بمهنة الإشراف التربوي والرغبة في ممارستها.
 - الصفات الشخصية في مثل القدرة على كسب احترام وثقة الآخرين الذين يتعامل معهم، والقدرة على التأثير في سلوكياتهم .
 - القدرة على الإبداع وإبداع الأفكار الجديدة .
 - القدرة على تكوين علاقات بناءة وسليمة مع الآخرين .
- وحتى يصل المشرف للكفايات الأربع السابقة لا بد له من :

أ- **كفايات متصلة بالخطوط العريضة لسياسة التعليم من خلال :**

- ممارسة السلوك الإسلامي قدوة للمعلمين والمتعلمين
- العمل على تحقيق غايات التعليم وأهدافه
- الوعي الكامل بأهداف مراحل التعليم العام
- الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم وتمثلها في المواقف المختلفة .

ب - **كفايات شخصية ومنها:**

- السمات الجسدية كالطول والوزن والحجم ،حيث إن التطرف فيها يمثل معوقاً لسلوك المشرف وقيادته ، بينما ميل العمر للحدثة يكسب المشرف حيوية وديناميكية أكبر في التعامل والتوجيه والمتابعة.
- السمات الانفعالية كالاتزان العاطفي والنفسي ، والانضباط وتحمل المسؤولية والقدرة الحسنة واليقظة ،والانتباه والعدل والموضوعية .
- الذكاء وسرعة البديهة والقدرة على الإقناع والتصرف بحكمة في تسيير الأمور .
- القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة الرشيدة والحزم في مواطن الحزم والرحمة في مواطن الرحمة.

- الانتماء إلى مهنة التربية والتعليم .
- القدرة على تحقيق العدالة بين المعلمين ، واتخاذ مواقف تتصف بالنزاهة وعدم التحيز .

- القدرة على استثمار الوقت إيجابياً موجهاً نحو تحقيق الأهداف التربوية .
- القدرة على إبداء الملحوظات دون سخرية أو انتقاص من قدر المعلمين أو التقليل من قيمة جهودهم .

ج - كفايات أكاديمية وثقافية ومنها :

- التمكن من المادة العلمية في مجال التخصص ومعرفة مراجعها ، وإدراك علاقتها بالمواد الأخرى .

- الإلمام بشكل عام بالمواد الأخرى بما يحقق التكامل والانسجام والترابط بين مادة المشرف والمواد الأخرى .

- المعرفة التربوية الكافية في مجالات علم النفس التربوي وخصائص نمو المتعلمين ومدخلات العملية التربوية وتصميم الخبرات التعليمية وتنفيذها وتقويمها ...

- الاطلاع المستمر على كل ما هو جديد في التربية ، وعلى مشاكل المجتمع المدرسي كونه قائداً تربوياً .

- القدرة على إجراء الأبحاث التربوية، والتخطيط للمشاريع التربوية التطويرية.

- المشاركة في الندوات، واللقاءات ، والمؤتمرات التربوية .

د - كفايات التخطيط ومنها :

- القدرة على رسم خطة سنوية للعمل المتوقع وفق حاجات وإمكانات المعلمين المسندين إليه ، وفي ضوء إمكانات البيئة المحلية .

- القدرة على رسم خطة أسبوعية في ضوء الخطة السنوية مع مراعاة الأولويات والحاجات الميدانية الملحة .

- القدرة على رسم خطة مرنة لتنفيذ المناهج الدراسية وتوزيع المقرر الدراسي على أشهر وأسابيع الفصل الدراسي .

- القدرة على مساعدة المعلمين في :

(رسم الخطة الفصلية - إعداد الخطة اليومية للدروس - وضع خطة الأنشطة الخاصة بالمادة)

- القدرة على مساعدة مدير المدرسة في رسم الخطة السنوية للمدرسة وفي رسم خطة الأنشطة المتنوعة وفي توزيع جداول المعلمين .

- القدرة على التخطيط للتربية المستمرة للمعلمين أثناء الخدمة .
- القدرة على العمل القيادي بروح الفريق .

هـ - كفايات إدارية ومنها :

- القدرة على ممارسة العمليات الإدارية المختلفة كالتنظيم والتنسيق والرقابة والتقييم والاتصال بطريقة فعالة وسليمة .
- القدرة على توزيع المهام والأعمال على المعلمين مع مراعاة الفروق الفردية والعدالة بينهم .
- القدرة على تفويض الصلاحيات .
- القدرة على تحليل المشكلات واقتراح الحلول المناسبة
- القدرة على التنسيق بين متطلبات المعلمين والمدارس والإدارة التعليمية والوزارة والمجتمع المحلي .
- القدرة على استخدام أساليب إدارية حديثة كالإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة .
- القدرة على إدارة الاجتماعات الفردية والجماعية واجتماعات اللجان .

و - كفايات التدريب وتتمثل في :

- القدرة على تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين من خلال جمع المعلومات .
- القدرة على تصميم البرامج التدريبية والجدول الزمني اللازم لتنفيذها .
- القدرة على الإشراف على الدورات التدريبية القصيرة المدى، والطويلة المدى.
- القدرة على التنسيق وتنظيم العمل بين جميع الفئات المشتركة في البرامج التدريبية
- القدرة على الإشراف على المشاغل التربوية وتحديد أهدافها .
- القدرة على تقييم نتائج الدورات التدريبية بأساليب متنوعة .
- القدرة على متابعة أثر البرامج التدريبية على الفئة المستهدفة من خلال ممارستهم للعملية التعليمية

- القدرة على التدريب الذاتي فالمشرف مطالب بالنمو والتطور قبل أن يطالب ذلك من المعلم وذلك بالمشاركة في اللقاءات، الندوات، المؤتمرات، الدورات، الحلقات التدريبية، ومتابعة البحوث والدراسات وتبادل الزيارات

ز - كفايات التقويم وتتمثل في :

- القدرة على استخدام أساليب التقويم المتنوعة في ضوء أسس التقويم المعروفة (الصدق-الثبات-الموضوعية-الشمول-الاستمرار ...)

- القدرة على تقويم نتائج تعلم الطلبة في المجالات المعرفية والانفعالية والمهارية
- القدرة على مساعدة المعلمين في تحليل الاختبارات وتصنيف الطلبة في ضوءها إلى فئات مع تحديد حاجات كل فئة .
- القدرة على تحليل المناهج والكتب الدراسية وتقويمها .
- القدرة على مساعدة المعلمين في رسم خطط علاجية للمتأخرين دراسياً وبرامج تطويرية للمتوسطين وبرامج رعاية للمتفوقين
- القدرة على مساعدة المعلمين في استخدام أساليب التقويم الذاتي حين تقويم ممارستها التربوية .

ح- كفايات المناهج :

- القدرة على تحديد المفهوم الحديث للمنهج التربوي ومقارنته بالمنهج التقليدي
- القدرة على الإشراف على تنفيذ المناهج الدراسية .
- القدرة على المشاركة في وضع المناهج الدراسية وتعديلها .
- القدرة على تقويم المناهج الدراسية وحل مشكلاتها .
- القدرة على تقويم المقترحات التحسينية التي تسهم في إثراء المناهج وتطويرها.
- القدرة على مساعدة المعلمين في تعرف أهداف المناهج ومحتواها ونشاطاتها وأساليب تقويمها .

ط- كفايات البحث العلمي :

- القدرة على الإحساس بالمشكلات التربوية وتحديدها ثم وضع فرضيات لحلها بعد الرجوع إلى البحوث السابقة للإفادة منها ثم وضع خطة شاملة للبحث .
- القدرة على اختيار الفروض المقترحة لحل المشكلة بأدوات البحث المعروفة (التجريبية -الاستبانة -المقابلة الاختيار)
- القدرة على استخلاص نتائج البحث بعد تحليل المعلومات والبيانات وتصنيفها واستكمال العمليات الإحصائية لها .
- القدرة على تعميم التوصيات المستخلصة من نتائج البحث؛ ليستفيد منها الباحث نفسه والمعلمون ، وجميع العاملين في مجال التربية والتعليم .
- القدرة على مساعدة المعلمين على إجراء البحوث التربوية اللازمة لحل المشكلات التي تواجههم في أثناء عملهم .
- القدرة على توثيق المعلومات بالأسلوب العلمي؛ لتسهيل حفظها والرجوع إليها وقت الحاجة

ي - كفايات إنسانية :

- القدرة على تطوير علاقات إنسانية مع مختلف الأفراد الذين يتعامل معهم
- احترام شخصيات المعلمين واجتهاداتهم والاعتراف بقدراتهم
- السعي لان يكون الإقناع هو الأساس في عملية تعديل السلوك لدى المعلمين .
- توفير الحرية والأمان والطمأنينة للمعلمين عند إبداء آرائهم ومقترحاتهم .
- مشاركة المعلمين والعاملين في المجال التربوي من خلال المناسبات (زيارات - تهنئة - موساة . . .)
- العمل على زيادة الشعور بالارتياح والرضا الوظيفي لدى المعلمين .

كفاية التقويم الذاتي:

التقويم الذاتي: أن يقوم الإنسان ذاته بذاته، ثم يتصرف في ضوء هذا التقويم فيعتز بممارساته السليمة ويطور ممارساته غير السليمة. (وزارة المعارف، ٢٠٠٠م: ١٢٤) فيعزز ممارساته. وقد دعا الإسلام إلى تقويم المرء لأعماله قال تعالى " بل الإنسان على نفسه بصيرة ولو ألقى معاذيره " (القيامة :- ١٤ - ١٥) وأثنى عمر بن الخطاب - t - على الإنسان القادر على محاسبة نفسه حيث يقول : (حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا ، وزنوا أعمالكم قبل أن توزن عليكم) وقيام المشرف التربوي بتقويم إنجازاته بشكل ذاتي مرة في السنة أو الفصل الدراسي على أقل تقدير ثم تحليل النتائج ، ومن ثم الانتفاع بها بما يؤدي إلى تطوير عمله في مجال التوجيه وتحسين أدائه في عمله يحقق الأهداف التالية:-

- تطوير الممارسات الميدانية للمشرف التربوي
- يعزز الروح العلمية لدى المشرف التربوي في رصد سلوكه الإشرافي مقارنة بنتائجه في بطاقة التقويم الذاتي من حين لآخر .
- اتخاذ مواقف إيجابية من التقويم الذاتي وأدواته بوصفه استراتيجية جديدة لتطوير العملية التربوية .
- زيادة دافعية المشرف التربوي للعمل لشعوره بأنه المسؤول عن عمله وعن تطويره وأن الأمور ليست مفروضة عليه فرضاً .

• نموذج مقترح للتقويم الذاتي للمشرف التربوي

م	الممارسات الإشرافية	أقوم بها دائماً	أقوم بها أحياناً	لا أقوم بها أبداً	ملحوظات
	أولاً: التعامل مع المعلمين بشكل شوري				
١-	أقدم المشورة للمعلمين بأمانة.				
٢-	أستجيب لآراء المعلمين بروية.				
٣-	أحرص على تنمية التعاون بين المعلمين				
٤-	أحرص على أن تتفق أفعالي مع أقوالي.				
٥-	أعمل على توزيع المسؤوليات بين المعلمين بصورة عادلة.				
٦-	أحرص على تفهم المواقف بموضوعية قبل صدور الأحكام.				
٧-	أعالج مشكلات المعلم المهنية بموضوعية.				
٨-	أشارك المعلمين في علاج مشكلاتهم الشخصية.				
٩-	أتصرف بلباقة وهدوء في المواقف الحرجة التي تواجه المعلمين.				
١٠-	أسعى لإقناع المعلمين بوجهة نظري بأسلوب المناقشة .				
١١-	أتيح الفرصة للمعلمين لإبداء آرائهم بحرية.				
١٢-	أستطلع آراء المعلمين في أساليب الإشراف التي أمارسها				
١٣-	أقوم بدور إيجابي في تدعيم العلاقة الإنسانية بين المعلمين والإدارة المدرسية.				
١٤-	أشجع تبادل الزيارات بين المعلمين.				
١٥-	أهتم بالوصول إلى الإجماع في اتخاذ القرارات.				
١٦-	أتفادى تحمل مسؤولية الإخفاق في أي نشاط لمعلم واحد.				
١٧-	أعتمد جهود الجماعات واللجان في حل المشكلات بين المعلمين.				
١٨-	أبتعد عن الاتصال الاستعلائي بالمعلمين .				
	ثانياً : تقديم المعينات التربوية للرفع من كفاءة المعلمين				
١-	أزود المعلمين بالمعلومات والدراسات الحديثة.				
٢-	أوجه المعلمين إلى النشاطات الإضافية التي تثري العملية التربوية.				
٣-	أتابع خطط النشاطات الطلابية مع المعلمين.				
٤-	أشارك المعلمين في تصميم الوسائل التعليمية.				
٥-	أشجع المعلمين في عمل برامج إذاعية تخدم المواد التعليمية.				
٦-	أوضح للمعلمين بعض الأساليب التدريسية التي يمكن استخدامها.				
٧-	أبصر المعلمين بخصائص نمو المتعلمين.				
٨-	أعتني بالمعلمين الجدد.				
٩-	أوضح للمعلمين الموضوعات الغامضة في بعض الكتب المدرسية.				
١١-	أشجع المعلمين على القيام بإعداد بحوث إجرائية تعليمية.				
١٢-	أتابع المعلمين فيما تم الاتفاق عليه معهم.				
	ثالثاً : الإسهام في عملية التقويم				
١-	أبصر المعلمين بأساليب القياس والتقويم.				
٢-	أنمي قدرات المعلمين في التعرف على مجالات التقويم.				

٣ -	أساعد المعلمين في تنمية قدراتهم للتقويم الذاتي لعمالهم.			
٤ -	أبصر المعلمين بأساليب تحديد مستوى المتعلمين.			
٥ -	أتابع مع المعلمين أسئلة الاختبارات الشهرية - النصفية - النهائية.			
٦ -	أساعد المعلمين على تحليل الاختبارات.			
رابعاً الإسهام في رعاية الطلبة				
١ -	أساعد المعلمين في كيفية الاهتمام ببطء التعلم.			
٢ -	أهتم بتحقيق الشعور بالأمن بين الطلبة والمعلمين.			
٣ -	أتعاون مع المعلمين برعاية التربية الصحية في المدرسة.			
٤ -	أحلل النتائج التحصيلية للاختبارات			
٥ -	أساعد مدير المدرسة في كيفية الاعتناء بالطلبة ذوي المشاكل النفسية والسلوكية.			
٦ -	أتعاون مع المعلمين في كيفية غرس وتنمية القيم لدى الطلبة.			
خامساً: السمات المهنية:				
١ -	أنظم وقتي بشكل فاعل.			
٢ -	أضع خطة لعملية الإشراف .			
٣ -	أنوع أساليب الإشرافية.			
٤ -	أعتمد الإشراف الوقائي.			
٥ -	أحرص على نموي المهني والعملية.			
٦ -	أحرص على تقويم خططي .			
٧ -	أكون متفاناً بشأن التحسين التربوي.			
٨ -	أحرص على الاستفادة من خبرات الآخرين .			
٩ -	أستمع للملاحظات الإيجابية أياً كان مصدرها.			
١٠ -	أقدم للمسؤولين في وزارة التربية مقترحات جديدة.			
١١ -	أجري أبحاثاً تربوية منفردة .			
١٢ -	أجري أبحاثاً تربوية مشتركة مع المعلمين.			
١٣ -	أجري أبحاثاً تربوية مشتركة مع زملائي المشرفين.			

الفصل السادس

التدريب التربوي للمعلم أثناء الخدمة



Øالتدريب ليس شيئاً يستحسن توافره؛
بل شيء حيوي، فهو الأداة المثلى
لتحقيق الكفاءة التعليمية .

التدريب:

التدريب هو الجهد المخطط له لتزويد القوى البشرية في الأجهزة الإدارية بمعارف معينة، وتحسين تطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل بناء. (النهار وآخرون، ١٩٩٢م) وتطوير أعضاء الهيئة التدريسية إحدى المسؤوليات الإشرافية المهمة التي يشار إليها غالباً بالإعداد أثناء الخدمة أو بتجديد الهيئة التدريسية ، أو النمو المهني ، أو التعليم المستمر ، أو بالتدريب أثناء العمل ، أو التطوير المهني فهو جهد تختفي فيه العشوائية والارتجال؛ لأن عملاً يبني على العشوائية لا يحقق غاياته ، ولا يصل إلى أهدافه . والتدريب الذي يقوم على وجهة نظر شخصية غير مدروسة لا يمكن أن يكون كاملاً، لذا فإن من أبرز التطورات التي طرأت على برامج إعداد وتدريب المعلمين هو التوجه نحو اعتماد مبدأ المهارة أو الكفاية عند تصميم وإعداد برامج التدريب كرد فعل للأساليب التقليدية التي تستند على المفهوم التقليدي لتدريب المعلمين والذي مؤداه أن أبرز خاصية للمعلم الكفاء هي اكتسابه المعلومات والمعارف النظرية المتعلقة بمهنة التعليم، في حين أن أبرز خاصية للمعلم الكفاء هي قدرته على إتقان كفايات تعليمية مرتبطة بدور المعلم في الموقف التعليمي . لذا نجد في الأدب التربوي أن التعريفات التي تناولت مفهوم التدريب التربوي أثناء الخدمة يجمعها سمات مشتركة ومن هذه التعريفات :

• **يرى هاريس harris ١٩٨٠** بأن التدريب أثناء الخدمة يعني : " أي برنامج مخطط من الفرص التعليمية يوفر لأعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة بغية تحسين أداء كل فرد منهم في المركز الذي عين فيه " وأهم ما يبينه هذا التعريف أهمية التنوع في خطط الفرص التعليمية .

وأورد عبد القادر السعدي وآخران عدة تعريفات منها :

• التدريب أثناء الخدمة يعني الأنشطة التي تساعد المعلمين عن طريق التعلم الذاتي لرفع كفاءاتهم ، ولإيجاد حلول مرضية لمشكلات تتعلق بعملهم وتحسين طرائق الأداء لديهم "

• التدريب أثناء الخدمة برنامج منظم مخطط يمكن المعلم من النمو في المهنة التعليمية للحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية وكل ما من شأنه أن يرفع مستوى عمليتي التعليم والتعلم، ويزيد من طاقات المعلمين الإنتاجية ، ولزيادة هذه الإنتاجية لا بد من خطة تدريبية مسبقة ، واستراتيجية مستتيرة ، وأهداف محددة . (السعدي، ١٩٨٩م)

وقد عرفه علي عبد الوهاب (علي، ١٩٧٤م: ٢٤٥) بأنه: " العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة، أو مهارات، أو قدرات، أو أفكار، أو آراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد" وهو عند جعفر العبد" (العبد، ١٩٧٥م: ٣٢) نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات، والخبرات، والمهارات، ومعدلات الأداء وطرائق العمل، والسلوك، والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية (عالييتين) "

• ويتفق مهدي زويلف مع التعريف السابق مؤكداً أن التدريب " هو ذلك النشاط المستمر لتزويد المتدرب بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله أكثر قدرة لمزاولة عمله " . (زويلف، ١٩٩٦م)

• ويرى عبد الفتاح حسين بأن التدريب " مجموعة من الأفعال التي تسمح لإعادة تأهيل الأفراد بأن يكون في حالة استعداد وتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها " (البيزاز حسين، ١٩٩٧م: ١٨٩)

• وجاء في دليل المشرف التربوي (وزارة المعارف السعودية، ٢٠٠٠م) بأن التدريب أثناء الخدمة يمكن تعريفه من خلال مفاهيم ثلاثة هي :

أ- **المفهوم الخارجي**: وهو تدريب مصمم لتصحيح أخطاء في برنامج الإعداد الأساس، وعلاج تلك الأخطاء الناتجة عن:

• إما أن المعلم المعالج قد تخرج منذ فترة طويلة فهو يحتاج إلى إعادة تكوين وصقل للمعلومات .

• لأن التربية علم سريع التغيير لا يمكن للمعلم الجديد أن يلاحقه ويضبطه خلال إعداده.

ب- **المفهوم السلوكي** : وهذا المفهوم يركز على المهارات التدريسية، أي ما يدور في الفصل من تفاعلات وما يحدث فيه من سلوك، لذا يجب أن يدرب المعلم على كيفية تحليل الموقف التدريسي.

ج- **المفهوم الإبداعي** : هذا المفهوم يرفض ضبط سلوك المعلم بعناصر الموقف التعليمي ويهدف لزيادة الدافعية نحو النمو الذاتي .

ومن دلالة المفاهيم السابقة تبني دليل المشرف التربوي التعريف التالي للتدريب بأنه: " أي برنامج مخطط ومصمم لزيادة الكفاءة الإنتاجية عن طريق علاج أوجه القصور، أو تزويد العاملين في مهنة التعليم بكل جديد من المعلومات والمهارات والاتجاهات لزيادة كفاءتهم الفنية وصقل خبراتهم " ويرى الكاتبان بأن التدريب أثناء الخدمة on

The Job Training: أكثر الأساليب الإشرافية قبولاً ولزوماً لأعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة؛ للرفع من كفاءتهم ، وتحسين أدائهم وصولاً لتحسين الفرص التعليمية لتلاميذهم .

أسباب الحاجة إلى التدريب:

من التحديات التي تواجه التربية العربية في القرن الحادي والعشرين إعداد المعلم تربوياً، ومهنياً، وذاتياً ورفع مستوى أدائه ، وإعادة تأهيله حتى يتمكن من القيام بتفعيل عمليتي التعلم والتعليم مما يستدعي حتمية التدريب الذي يقود كل مستويات العملية التعليمية التعليمية بدءاً بالمقررات الدراسية وانتهاء بالطلبة . لذلك كان التدريب ملحاً لأسباب أهمها :

١. **تغيير المقررات أو إدخال مساقات جديدة** : تستدعي الحاجة لتدريب المعلمين على كيفية التعامل مع الكتاب الجديد وقد يتطلب هذا التغيير، أو إدخال المساق الجديد تغيير الطريقة التي اعتاد المعلمون على العمل بها ، وقد لا يكون لدى المعلمين فكرة عن هذه الطريقة الجديدة ، أو عدم وضوح الرؤية ، فوضوح الرؤية يعني أسلوباً جيداً في إرسال المادة وتشتد الحاجة إلى ذلك إن كان المساق جديداً لم يدرس من قبل .

٢. تزويد المعلمين بالمعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة:

التربية والتعليم وتقنياته في تطوير مستمر ، والمعلم بحاجة إلى مواكبة هذا التطور؛ ليكون على اطلاع دائم لكل ما هو جديد في التربية والتعليم ليوصلها إلى تلميذه، مما يجعل التدريب ضرورة ملحة لتزويد المعلمين بالمعلومات الضرورية عن طرائق التدريس الحديثة المتمركزة حول الطالب، والمواد والوسائل التعليمية الحديثة . فالتدريب يكون أكثر فاعلية عندما يكون متصلاً بالحاجات الحقيقية للمعلمين.(الحديدي، ١٩٩٣م: ١٧٣).

٣. **تدني المستوى التعليمي** : مازال كثير من المعلمين يعتمد في طريقة تدريسه على عملية التلقين والحفظ والاستظهار، الأمر الذي يجعل الطالب يحفظ المعلومات حفظاً بعيداً عن التطبيق، وهذا ينعكس حتى على طريقة إعداده للاختبارات التي تمثل أدوات رئيسة في عمليتي التعلم والتعليم ودورها الفاعل في تنمية مهارات التفكير لدى الطلبة، ففي دراسة (أبو دقة، ٢٠٠٥م: ٦٨٠) التي بينت قصوراً واضحاً في استخدام الأسئلة للمستويات العقلية العليا من المجال المعرفي واضحاً في استخدام الأسئلة للمستويات العقلية العليا من المجال المعرفي لتصنيف بلوم وتركيزها على المستويات الدنيا القائمة على الحفظ الأعم والتذكر، مما يؤدي إلى تخريج طلبة يحفظون المعلومة بعيداً عن

التطبيق، ونحن نريد أن يتحصل التلميذ مهارات راقية تقوم على المنطق والمحكمة العقلية التي قد لا تتأتى للمعلم الذي اعتمد نمطاً معيناً من التدريس مما يوجب التدريب على طرائق التدريس التي تهتم بما هو أرقى من الحفظ والتذكر مما يتطلب مدرّبين على درجة عالية من التفهم والفهم لطرائق التدريب لتزويد المعلمين بالمعلومات والمهارات الضرورية عن الطرائق والمواد التعليمية الحديثة التي تعمل على تنمية مهارات التفكير . وهذا يدل على أن التدريب يكون أكثر فاعلية عندما يكون متصلاً بالحاجات الحقيقية للمعلمين " (الحديدي، ١٩٩٠م: ٩٠). كما يؤكد الكاتبان بأن التدريب لا بد أن يكون له علاقة ماسة بوضع المعلمين في الميدان وما يواجهه في حجرة الصف .

٤. **تدني مؤهلات المعلمين:** رغم أن هذه المسألة أخذت تتضاءل تدريجياً بشكل ملحوظ بعد التوسع لكليات إعداد المعلمين التي تمنح درجة البكالوريوس، وتطوير الكليات المتوسطة، ومعاهد المعلمين التي تمنح درجة الدبلوم إلى كليات تمنح درجة البكالوريوس، ودعوة وزارة التربية والتعليم في فلسطين المعلمين الذين هم على رأس العمل ويحملون درجة الدبلوم بالالتحاق بكليات التربية بالجامعات لإكمال دراستهم، وفي الخطة طويلة الأمد لعام ٢٠٠٧م يقتصر تعيين المعلمين في جميع المدارس الفلسطينية على المعلمين المؤهلين الحاصلين على درجة بكالوريوس بدءاً من العام الدراسي ٢٠١٣ - ٢٠١٤ (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧م: ١٥).

٥. **إحاطة المعلمين بأساسيات الصف السابق واللاحق لصفه :**

إذا ما تعرف وتدريب المعلم على أساسيات الصف السابق، واللاحق لصفه أصبح محيطاً بما درسه طلابه فيبني على ما درسه وما سيدرسونه وبالتالي يمهد لهم طريق الصف التالي فيكون بذلك في مرحلة مجددة بين المرحلة السابقة واللاحقة ، ثم إن المعلم إذا تعرف وتدريب على مقررات الصف السابق واللاحق فسيكون قادراً على الصعود والنزول لأي صف دون إحساس بحرج، فهو معلم جاهز للتدريس في أي صف في ميدان تخصصه، وبهذا يسلم مديرو المدارس من مشكلة إقناع المعلم بالصعود أو بالنزول للتدريس في أي صف بحجة أن المعلم يخشى هذه التجربة، أو أنه غير جاهز لخوضها لقلّة درايته بحاجات هذا الصف .

تلك هي أهم الأسباب والأكثر رؤية ميدانياً التي تدعو للتدريب التربوي أثناء الخدمة. **أهمية التدريب أثناء الخدمة :** التدريب التربوي للمعلم أثناء الخدمة ليس شيئاً يستحسن توافره بل شيء حيوي، فهو المحور الذي تدور حوله عملية التنمية في المجتمع ووسيلتها والمحك الأساس لشتى جوانبها ، والأداة المثلى لتحقيق الكفاءة

الأفضل للعملية التعليمية التعليمية في عصر تتطور فيه المعرفة والمعلومات والتقنيات تطوراً مطرداً مما جعل التدريب عملية إنسانية تمكن الفرد من عمله بما يتلاءم والتطورات والاكتشافات المستمرة للعصر الحاضر، مما يستدعي ضرورة التدريب تحقيقاً للفوائد التالية :

١- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة شعور الفرد بأن الرؤساء مهتمون به وجادون في إعانتته على تطوير نفسه، فيزداد إخلاصه للعمل والتزامه به وتقبله للتوجيهات بلا كلل أو ملل .

٢- تبادل الخبرات بين المتدربين نتيجة بروز روح التعاون والمشاركة الجماعية والمناقشة التي تكشف عن آراء متعددة تثري المتدربين الذين يسهمون بخبراتهم التي يتيح لهم الكشف عنها في إطار تبادل الخبرات نتيجة لهذه اللقاءات التدريبية .

٣- تزويد المعلمين بأساليب التدريس الجديدة إضافة إلى ما عنده أو مقارنة بما عنده، فهو سيستخدم الأسلوب الأفضل من واقع التجربة .

٤- حث المعلمين على البحث والاطلاع والتزود بمصادر جديدة وهذه سمة يجب أن يتسم بها المعلمون عامة ومسلك من مسالكهم فالمعلم الذي يريد لا يقف جامداً في غرفة مغلقة .

٥- انخفاض الحاجة إلى الإشراف نتيجة لتعريف المعلمين المتدربين بالأهداف التي عليهم تحقيقها، وكيفية بلوغها فتتمو لديهم مهارة التقويم الذاتي والقدرة على تحليل أعمالهم الأمر الذي يقلل الحاجة للإشراف والرقابة عليهم.

١- انخفاض الوقوع في المشكلات نتيجة لتعريف المعلمين المتدربين بأنجع الطرائق والأساليب في العمل والتعامل مع الطلبة .

٧- تحسين نوعية الأداء لأن التدريب يكسب المعلمين المتدربين مهارات جديدة تزيد من كفاءة وإتقان المعلمين لأدائهم .

٨- إكساب المعلم مهارة التخطيط أي كيف يعد نفسه ويعد لخصته ويخطط لها تخطيطاً مثمراً ينتج عنه حصة ناجحة توصل مضمونها إلى الطلبة بسرعة وفاعلية.

٩- مساعدة المعلمين المتدربين على القيام بالنشاطات والتجارب الصفية فالتدريس فيه الكثير من النشاطات وهذه النشاطات تحتاج إلى تجارب تمارس على عدد محدد إلى أن يثبت جدواها .

ومن أهم أهداف تدريب المعلمين أثناء الخدمة : التدريب التربوي بمفهومه العلمي يسعى أساساً لتحقيق النمو الذاتي المستمر للمعلمين وبما يؤدي إلى تنمية معارفهم

وقدراتهم واتجاهاتهم لتحسين مستوى أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وبما يحقق أهدافهم وطموحاتهم واستقرارهم النفسي وإخلاصهم في أداء رسالتهم . ومن أهم أهداف تدريب المعلمين أثناء الخدمة التي يسعى إليها الإشراف التربوي ما يلي:

- الإلمام بطرائق التدريس الحديثة المتمركزة حول الطالب
- تعزيز خبرات المعلمين في مجال التخصص ، وتبصيرهم بالمشكلات التعليمية ووسائل علاجها .
- رفع مستوى أداء المعلمين في المادة وتطوير مهاراتهم التعليمية، ومعارفهم وزيادة قدراتهم الإبداعية والتجديد .
- تغيير اتجاهات المعلمين وسلوكهم إلى الأفضل وتعريفهم بدورهم ومسؤولياتهم في العملية التربوية .
- زيادة الكفاية الإنتاجية للمعلم ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل وبجهد أقل ، وفي وقت أقصر .
- اكتشاف كفاءات من المعلمين يمكن الاستفادة منها في مجالات أخرى ورفع الروح المعنوية للمعلم عند مشاركته برأيه وعند إتقانه لعمله .
- علاج جوانب القصور بالنسبة للذين لم يتلقوا الإعداد الجيد قبل انخراطهم في المهنة وتدريبهم على البحث العلمي والنمو الذاتي .
- مساعدة المعلمين حديثي التخرج على الاطلاع على النظم والقوانين التي تجعلهم يواجهون المواقف الجديدة الإنسانية بقدرة عالية من التمكن .
- تحسين نوعية التعليم والتعلم بحيث يؤثر التدريس الجيد في سلوك التلاميذ ونموهم .
- تحقيق الرضا الوظيفي بتحسين مستوى الأداء وشعور المعلم بذلك .

التخطيط لبرامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة

أثبتت التجارب أن دراسة الحالة، والمسح الميداني المتأني، والتخطيط السليم يؤدي فعلاً إلى مخرج ونتيجة بناءة تجعل التدريب ذا فائدة يلمسها كل من يدرّب أو يتدرّب.

ومن الخطوات العملية التي ينبغي مراعاتها عند إعداد خطة التدريب ما يلي :

أولاً مرحلة تحديد أهداف خطة التدريب :

أول خطوة يجب أن تعطى عند تصميم برنامج تدريبي هي أهدافه، فالتدريب يحمل تغييراً في المهارات، والقدرات ، والمعلومات ، والاتجاهات ، والسلوك أو في هذه الجوانب أو بعضها . ويشتمل تحديد الأهداف تعيين الهدف الرئيس أو العام والأهداف الجزئية. والهدف العام هو النتيجة الكلية والمحصلة النهائية للبرنامج التدريبي بأكمله،

وأما الأهداف الفرعية أو المرحلية فهي سلسلة النتائج المؤدية إلى هذه النتيجة الكلية، فإذا ما حدد الهدف الرئيس أو العام والأهداف الجزئية لابد أن تبلغ الأطراف المعنية بهذه الأهداف ، ولابد من تجنب وضع أهداف غامضة ، أو شديدة العموم . وفي دراسة رعتها جمعية فاي دلتا كابا (phi delta kappa) (king , 1987:p18) وجدت عشرة عوامل ضرورية للتخطيط الفعال لبرامج تدريب المعلمين هي :

١- أن تعطى الأهداف الأهمية والاعتبار؛ لأن تطوير المعلمين لبرنامج تدريسي فعلي يتطلب أن يدرك المتدربون(المعلمون) ما يسعون لإنجازه

٢- تعيين مجتمع المعلمين المستهدف أي المستفيدين منه، وعندما يعرف المخططون المعلمين المستفيدين فإنهم يستطيعون استغلال المعلومات المتوفرة عنهم لاختيار المواد والإجراءات التي تتوافق مع مستوياتهم.

٣- تحديد الوقت المخصص لبرنامج التطوير من حيث الزمن اللازم ، الوقت المناسب من العام الدراسي وأيام الأسبوع ، والساعات اليومية الأكثر مناسبة لهم

٤- اختيار المواد والنشاطات على أساس الأهداف وإمكانات المنظومة المدرسية وجاذبيتها لمجتمع المعلمين المستهدف إضافة إلى المقررات الدراسية، والورش فمن المستحسن استخدام العروض العملية، والحلقات الدراسية، وحلقات المناقشة ... باختلاف الخبرات، والاهتمامات، والقدرات بين المعلمين قد تتطلب أكثر من نوع من المعطيات المطروحة، فمثلاً المواد والنشاطات التي توضع للمعلمين الذين يعملون لأول مرة مع المعلمين المتدربين تختلف عن المواد والنشاطات التي توضع للمعلمين الذين أشرفوا فيما مضى على عدد من المعلمين المتدربين .

٥- اختيار الجهة المناسبة لرعاية البرنامج، فكثير من الأحيان ما تقوم بالبرنامج مدرسة معينة، أو مجموعة من المدارس ، أو فرد متحمس، أو مجموعة لها مصلحة في ذلك، أو جمعيات مهنية أو جامعات (king , 1987:p20).

٦- أن تحدد نشاطات برنامج التدريب من تشكيلة واسعة من الخبرات التعليمية المتوفرة، وهذا يتطلب التعاون مع أقسام كثيرة منها: تقنيات التعليم -الإشراف التربوي- التدريب التربوي -في سبيل تلبية الحاجات التدريبية .

٧- اختيار الأوساط التعليمية المناسبة للأهداف والمشاركين في مثل: إعداد المواد المطبوعة والأفلام والأشرطة المرئية والسمعية - والشرائح والمحاضرات المنقولة (telectures) وبرامج الحاسوب . . .

٨- اختيار المكان والمرافق بعناية فائقة، وعلى أن تكون قاعات التدريب جذابة تتسع لأفراد مجموعات المتدربين ، وتسمح بممارسة النشاطات اللازمة، إضافة إلى ضرورة صلاحية الأجهزة والأدوات للاستعمال عند الحاجة .

٩- إعداد التقويم الشامل المنتظم لبرامج التدريب، لتقويم جهود المتدربين، وبما يوفر هذا التقويم من بيانات عن مدى تحقيق الأهداف، وتزويد المخططين بمعلومات؛ لتحسين البرامج في المستقبل .

١٠- توفير الحوافز المشجعة للنشاطات التدريبية أثناء الخدمة في مثل شهادات حضور دورة، تخصيص اعتمادات للنمو المهني، توفير فرص للترقية بحضور... بما يحقق الرضا الشخصي (king , 1987:p18)

تقدير الحاجات : needs assess mint

من المهمات الأساسية في تخطيط برامج تدريب المعلمين تعيين ما تحتاج إليه المدارس، وما ترغب فيه بالنسبة لتطوير أداء المعلمين؛ لأن برامج تطوير المعلمين يبنى على تصور الحاجات، ورغبات المعلمين، وعوزهم ويؤخذ في الاعتبار في النمو المهني للمعلمين الأخذ بمقترحات الإداريين، والطلبة وأولياء الأمور، وأعضاء المجتمع المحلي(فيفر ودنلاب، ١٩٩٧: ٥٨) مما يتطلب إيجاد أداة لتقدير الحاجات وجمع المعلومات وتفسيرها، بما يعين على تقدير الحاجات، وعلى وضع الأهداف العامة والخاصة لبرنامج التدريب .

مثال : لأنموذج أداة لتقدير حاجات المعلمين للتدريب أثناء الخدمة

أنموذج أداة لتقدير حاجات المعلمين

للتدريب أثناء الخدمة

الاسم :

المدرسة :

المرحلة:

التخصص :

لأن التطوير المهني يتطلب الاستفادة من خبرات وتجارب السابقين وتحليل واقع الممارسات التربوية ، ولأنك أحد المشهود لهم بالإخلاص والتفاني في العمل نرجو مساعدتك في التعرف على الأولوية التي تعطيها لموضوعات التدريب أثناء الخدمة، ولأسماء الأشخاص الذين يمكنهم التحدث فيها في العام الدراسي القادم؛ لنقدم برامج

تدريبية تفي بحاجتك وحاجة زملائك المعلمين، لذا نرجو تعبئة هذا النموذج وإعادته لمدير مدرستك. **ولك منا خالص التقدير.**

- ١- حاجة شديدة إليه، وهو مهم جداً لكثير من المعلمين وسأشارك فيه إن أمكنني ذلك
 - ٢- حاجة شديدة إليه وهو مهم جداً لكثير من المعلمين ومن المحتمل أن أشارك فيه.
 - ٣- يستحق النظر في إدخاله لبرامج التدريب المزمع عقدها العام الدراسي القادم .
 - ٤- لا يحظى بأولوية عالية للمعلمين في الوقت الحاضر .
 - ٥- ينال اهتماماً قليلاً على الأكثر عند المعلمين .
- ضع الرقم المناسب من (١ - ٥) أمام كل عبارة :

الرقم	الموضوعات المقترحة	المتحدث المقترح لهذا البرنامج
١.	تفريد التعليم.	
٢.	تعليم مهارات تدريس القراءة.	
٣.	تعليم مهارات تدريس التعبير والإنشاء.	
٤.	الأطفال ذوي المشكلات التعليمية.	
٥.	طرائق تدريس الرياضيات.	
٦.	أسلوب التدريس بالألعاب التعليمية.	
٧.	فن طرح الأسئلة الصيفية.	
٨.	التعلم بالإتقان.	
٩.	تعليم الطلاب الموهوبين.	
١٠.	أسلوب التدريس بتمثيل الدور والمحاكاة.	
١١.	اجتماعات الآباء والمعلمين.	
١٢.	كيفية الاستفادة من الرحلات المدرسية.	
١٣.	إرشاد تلاميذ المرحلة المتوسطة وتوجيههم.	
١٤.	تحسين الدافعية لدى التلاميذ.	
١٥.	تقسيم التلاميذ إلى مجموعات للتدريس.	
١٦.	أدب الأطفال.	
١٧.	الواجبات المنزلية وسبل الاستفادة منها.	
١٨.	الاستخدام الفعال لمعلومات الاختبارات.	
١٩.	كيفية الرفع من المستوى القرائي والكتابي لتلاميذ المرحلة الدنيا	
٢٠.	الشعور بالمسؤولية وغرس روح الاحترام كقيمة تربية لدى الطفل ودور المعلم.	

زمان التدريب

- اختلفت الآراء في أفضل الأوقات التي يدرب فيها المعلمون فمنهم من يرى:
- في أيام العطلة : وهذه الرؤية لم تلق استجابة واسعة من خلال دراسة أجريت في الأردن(النهار وآخرون، ١٩٩٢: ٢٧) إذ المبرر لذلك أن المعلم يريد تجهيز نفسه أو أسرته ، أو تغطية بعض التزاماته الاجتماعية فيوم العطلة بهذا ليس عملياً.
 - بعد الدوام المدرسي : أي بعد أن يأخذ المعلم قسطاً من الراحة بعد عناء العمل وهذا أيضاً لم يحقق نجاحاً ؛ لأن المعلم يريد أن يرتاح، ويروح عن نفسه ويترك الجو الأكاديمي بعض الوقت ، وقد يكون مرتبطاً ببعض الالتزامات التي تحول دون رضاه عن استقطاع وقت راحته أو نشاطه الاجتماعي الخاص بأسرته.
 - أثناء الدوام : وهذا قد يجد استجابة ولكن المعلم يحس أنه كسب شيئاً وخسر شيئاً آخر، فهو قد اكتسب التدريب، ولكنه أفقد طلبته كثيراً من التحصيل، وإذا ما قاس الربح بالخسارة فقد يجد أن الخسارة أكثر؛ لأن الطلبة بحاجة إلى معلمهم، ونحن نريد تدريباً دون خسارة، وإن كانت الحصص لا تترك فقد يكون معلم الاحتياط الذي يسدد الحصص، والتي تغيب عنها زميله للتدريب لا علاقة له بالمادة الدراسية.
 - في العطلة الصيفية أو عطلة منتصف العام بين الفصلين : وهذه أخف الضرر إن حددت أيام للتدريب، كأن تكون في فترات متباعدة (غير يومية) لتحقيق الفوائد التالية:
 - ١- ترك فسخة للمعلم المتدرب يعطيه وقتاً ليستريح فيه أو ينفذ بعض الواجبات الأسرية .
 - ٢- إعطاء المعلم المتدرب فرصة للبحث والدرس بما يعزز المحاضرة موضوع التدريب، فقد يكون بحاجة إلى الرجوع إلى المكتبة والبحث .
 - ٣- إتاحة الفرصة للمتدربين ليتواصلوا فيما بينهم في اجتماعات قد تكون على هامش الدورة ، أو في صميمها كأن يشترك أكثر من واحد في عمل معين يستدعي التفريغ ليوم أو عدة أيام .
 - تجربة إدارة التعليم في محافظة شقراء منطقة الرياض التعليمية للتدريب التربوي: نتيجة لاختلاف الآراء في أفضل الأوقات التي يدرب فيها المعلمون فقد تم الاتفاق على أن يخصص لمعلمي التربية الإسلامية (٣٠ ساعة) تدريبية لتحسين التلاوة

للمعلمين وذلك في اجتماع مشرفي المواد الدراسية بقسم الإشراف، كما تم الاتفاق مع مديري المدارس أيضاً، على أن يفرغ جدول المعلم الذي وقع عليه الاختيار لحضور الدورة في يوم محدد من الأسبوع، وقد وقع على يوم الاثنين من كل أسبوع بعد الحصة الثالثة مع بداية الفصل، وبهذا يتخلص المعلم من مسألة المكسب والخسارة وحصة الانتظار . وكانت هذه التجربة ناجحة في اختيار وقت الدوام الرسمي وخاصة للدورات التي تحتاج لوقت أطول . كما تم استغلال الأسبوع الأول قبل بدء العام الدراسي عند عودة المعلمين بعد العطلة الأسبوعية، ومن المفيد الذي حدث في هذه التجربة أيضاً إصدار أدلة لكل مادة تدريبيية تجعل المعلم على علاقة ببرنامج الدورة أولاً، ثم على مضمونها وعلى النقطة التي يرغب في التدريب عليها، أو التي ألحق بها بما يتناسب مع مواهبه، وما يحقق الفوارق الفردية بين المعلمين المتدربين.

أساليب التدريب

لأن لكل مادة نوعاً من الطرائق والوسائل في التدريب فإن طرائق التدريب تختلف باختلاف البرامج التدريبية ، وطبيعة المتدربين ، وطبيعة القائمين على التدريب(الخطيب، ١٩٨٧: ١٤٦) ولقد تنوعت تلك الأساليب لتحقيق أهدافها، وعلى ذلك يكون أسلوب التدريب هو الطريق الذي يسلكه المدرب كي ينفذ العملية التدريبية باستخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة لكي يحقق أهداف التدريب، وتنقسم الأساليب التدريبية إلى : أ- أساليب جماعية.

ب- أساليب فردية .

شروط اختيار أسلوب التدريب : تتم عملية اختيار أسلوب التدريب وفقاً لما يلي:

أ- **الملاءمة :** أن يتلاءم الأسلوب التدريبي مع موضوعات التدريب وحاجات المعلمين المتدربين .

ب- **احتياجات المعلمين المتدربين :** أن تتبع البرامج التدريبية من احتياجات المعلمين المتدربين ، ومشكلاتهم الميدانية .

ج- **حجم المعلمين المتدربين :** عدد المتدربين هو الذي يحدد الأسلوب ، وفي حالة الأعداد الكبيرة يفضل المحاضرة أو المناقشة ؛ لتغطية الأعداد الكبيرة .

د- **أماكن تواجد المعلمين المتدربين :** فمن البديهي أنه من الصعب جمع أكثر المعلمين في مكان مركزي واحد، وفي هذه الحالة يمكن استخدام النشرات الإشرافية لهذا النوع .

هـ- مدى توافر الإمكانيات البشرية والمادية : مقدار الميزانية المخصصة لكل برنامج يساعد في اختيار الأسلوب المناسب، إذ يمكن إقامة الدورات التدريبية في أماكن متوسطة لتجمع المعلمين والانتقال إليهم .

ومن هذه الأساليب النظرية :

- المحاضرة • المناقشة • الندوات التدريبية • الندوات الموجهة • الندوات الحرة
- القراءات الموجهة • البحوث الإجرائية • النشرات الإشرافية الموجهة .
- أساليب التدريب العملي: وهي جزء مكمل للأساليب النظرية السابقة، وأهم هذه الأساليب التي يمكن الاستفادة منها في مجال التدريب ما يلي:
- دراسة الحالة : تحليل الموضوعات وإبداء الرأي بأسلوب علمي .
- الدروس التوضيحية : عرض أسلوب تدريسي عبر الفيديو يعقبه نقاش مفتوح .
- تمثيل الدور : يقوم مجموعة من المتدربين بتمثيل الدور لعرض مشكلة أو قضايا جماعية يعقبه مناقشة تتناول السلبيات والإيجابيات.
- المشغل التربوي : عبارة عن تنظيم تعاوني يسهم فيه عدد من المعلمين وعدد من الاختصاصيين تحت إشراف هيئة أو معهد تربوي من أجل دراسة المشكلات التي تهم المعلمين أو تمس جانباً من جوانب العمل التربوي .
- الزيارات والرحلات الميدانية : يساعد هذا الأسلوب في تنمية المعرفة والمهارة
- وفي تعميق الفهم لدى المعلمين لأساليب التعليم والتعلم والعلاقات بين المعلم والتلاميذ وترتيب الصف وخطة الدرس .
- المؤتمر التربوي : عبارة عن عملية تفكير جماعي يرشدها ويوجهها قائد كفاء يعمل مع الجماعة . ويساعد هذا الأسلوب في سرعة إيصال المعلومات إلى المعلمين ويعمل كذلك على تعديل الاتجاهات والسلوك لدى المشاركين فيه وينمي المهارات لديهم ويساعد في نقل الخبرة والتجربة بينهم . (وزارة المعارف السعودية، ٢٠٠٠: ١٤٨)

تقويم برامج التدريب

إن تقويم البرامج التدريبية أمر لا يستغنى عنه ؛ لتحسين نظام التدريب أو التطوير والرقابة على جودة مكوناته، ويتم في مراحل زمنية هي : (قبل التدريب - أثناء التدريب - بعد انتهاء التدريب مباشرة - بعد انتهاء التدريب بمدة معينة) .
أما العناصر التي يتم تقويمها في برامج التدريب فهي :

- أهداف البرنامج التدريبي، وتصميمه، وتنظيمه من حيث المحتوى والمواد وترتيب الزمان والمكان والمعدات وعملية التدريب نفسها، ثم النتائج المحصلة من البرنامج .
- العناصر التي يتم تقويمها في برامج التدريب فهي : الاحتياجات التدريبية، وردة الفعل تجاه التدريب، والمعلومات، والمعارف، والمهارات التي تحصلها من البرنامج والسلوك، والنتائج التي تظهر في أداء المعلم المتدرب .
- المرحلة التي تسبق تنفيذ البرنامج التدريبي يجري تقييم أهداف البرنامج، وتنظيمه، وتصميمه .
- بعد انتهاء التدريب مباشرة تُقيم أهداف ونتائج التدريب، وردود فعل المعلمين المتدربين .
- بعد انتهاء التدريب بفترة محدودة يتم تقويم نتائج البرنامج التدريبي من خلال ملاحظة سلوك المعلم المتدرب وأدائه .

وسائل التقويم : Means of Evaluation

- ١ - الملاحظة Observation هي طريقة لتحديد السلوك الظاهر (overt behavior) للأشخاص وهم يتصرفون، ويتفاعلون، ويعبرون عن أنفسهم في موقف مختار يجسد الظروف العادية وهي أكثر وسيلة مباشرة لدراسة المتدربين والمدرسين والظروف المحيطة بالتعلم . ويجب أن يكون الأشخاص الذين يقومون بالملاحظة مدرسين بشكل كامل، أو مشرفين منفذين للتدريب (ترسي، ٢٠٠٥: ٦٨٦)

أنموذج تقرير ملاحظة للتقويم

الوحدة التدريبية _____ عنوان خطة الموضوع _____
الإدارة _____ القسم _____ المدرب _____

توجيهات :

- ضع دائرة حول الكلمة التي تصف أفضل ما يكون تقويمك لمكون أو خاصية النظام كما في الشكل (١)

الشكل (١)

م	البند	قاصرة (١)	مشكوك فيها (٢)	كافية (٣)
١-	قابلية الدارسين للتدريب.			
٢-	استعداد الدارسين من حيث الخلفية والخبرة.			
٣-	دافعية الدارسين واهتمامهم.			
٤-	العلاقة بين المحتوى والأهداف.			

٥-	دقة المحتوى.		
٦-	مستوى التدريب.		
٧-	تسلسل التدريب.		
٨-	الوقت المخصص.		
٩-	المواد التدريبية.		
١٠-	أجهزة التدريب.		
١١-	الإمكانات الصفية.		

اشرح في الجزء الخاص بالملحوظات كل البنود التي تم وضع دائرة حولها في العمود (٢,١) في الشكل رقم (٢)

شكل (٢)

رقم البند	وصف القصور	التوصيات

٢- **التقديرات: Ratings** تقدير عناصر نظام البرنامج التدريبي تقديراً مستقلاً، على أن تتضمن هذه العناصر المتدربين ، المدربين ، الأجهزة والمواد التدريبية، أساليب التدريب ، إمكانات التدريب

أنموذج لمقياس تقدير المتدربين لوحدية تدريبية

توجيهات : قدر المساق أو الوحدة بالنسبة لكل بند من البنود التالية ضع علامة (x) على كل خط من المكان الذي يبدو أكثر مناسبة. وأعلى تقدير لأي بند.
الأهداف :

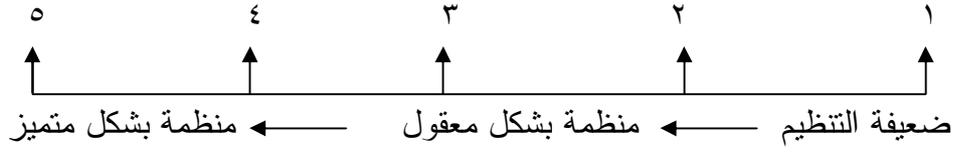


غير واضحة على الإطلاق ← واضحة بشكل معقول ← واضحة تماماً
أهمية الوحدة :

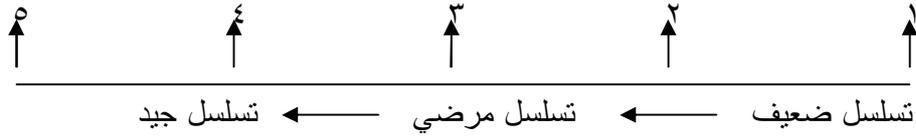


غير مهمة ← متوسطة الأهمية ← مهمة جداً

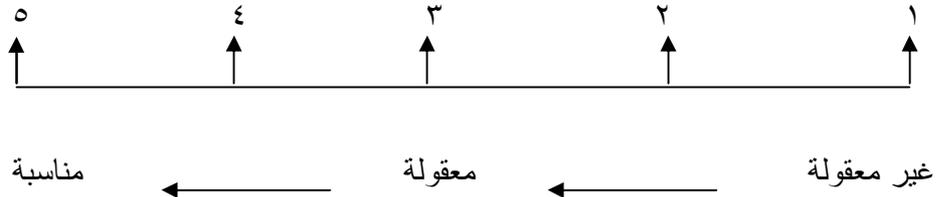
تنظيم الوحدة :



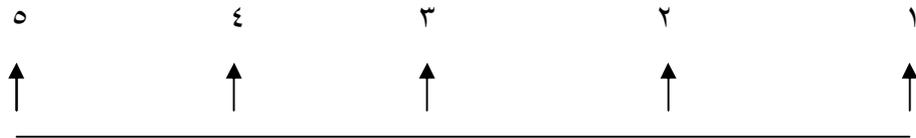
تسلسل الموضوعات :



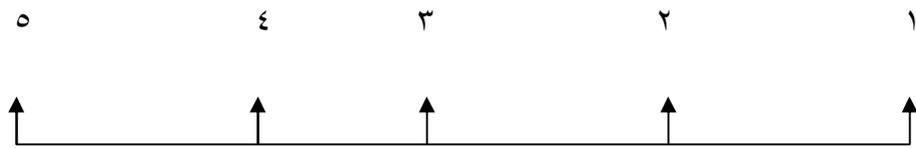
متطلبات المساق :



الطرائق والأساليب :

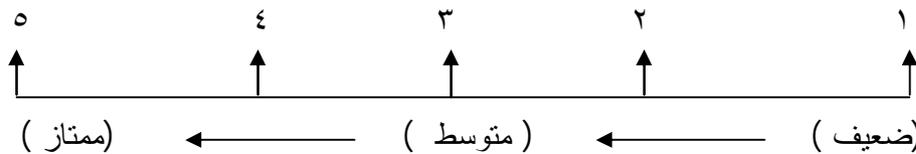


استخدام طريقة واحدة ← في حاجة إلى تنوع الطرائق ← متنوعة وفعالة جداً
معرفة المدرب بمادة التدريب :



قاصرة جداً ← محدودة إلى حد ما ← واسعة ودقيقة وحديثة ← غير دقيقة وليست حديثة

التقدير العام للمدرب :



التقدير العام للوحدة :



الاستبانة الاستطلاعية : في نهاية الوحدات التدريبية تستخدم استبانة لتحديد مدى فاعلية عناصر معينة من مكونات النظام التدريبي .

أنموذج من استبانة تقويمية يملأ بمعرفة المتدربين

- ١- هل حصلت على ما هو أكثر مما توقعت من هذه الوحدة؟
- ٢- ما هي الموضوعات المحددة في المساق أو الوحدة التي كان يجب؟
 - أ- حذفها.
 - ب- إضافتها.
 - ج- التركيز عليها بشكل أكبر.
 - د- التركيز عليها بشكل أقل.
- ٢- ما أساليب التدريب (المحاضرات - المناقشات - البيان العلمي - التعليم المبرح - ورش العمل)؟
 - أ- الأكثر فائدة لك _____.
 - ب- الأقل فائدة _____.
- هل كان الكتاب المقرر (المحتوى العلمي) مفيداً؟ نعم () لا ()
إذا كانت الإجابة لا فلماذا؟ _____.
- هل كانت المواد التدريبية الموزعة مفيدة؟ نعم () لا ()
إذا كانت الإجابة لا فلماذا؟ _____
ما الطرائق التي تقترحها لتحسين الأداء؟ _____
- هل توصي زملائك بالالتحاق بهذه الدورة؟ نعم () لا ()
إذا كانت الإجابة لا فلماذا؟ _____

الفصل السابع

التطبيق التربوي للعلاقات الإنسانية

في الإشراف التربوي

Ø التطبيق التربوي للعلاقات الإنسانية في
الإشراف التربوي

Ø العلاقات الإنسانية في الإسلام

Ø دور المشرف التربوي مع المعلم

Ø خير هدية يقدمها المشرف التربوي للمعلم
هي:

العمل على زرع الثقة لديه

التطبيق التربوي للعلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي:

العلاقات: جمع علاقة بفتح العين ، وعلق الشيء علقاً ، وعلق به علاقة وعلوقاً أي لزمه (ابن منظور، دت).

والإنسانية: تعني جميع الصفات التي تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية، وبهذا فإن مصطلح العلاقات الإنسانية يعبر عن جملة التفاعلات السائدة بين الناس سواء أكانت إيجابية كاحترام ، والرفق، والتسامح، والعدل... أم سلبية كالتكبر ، والقسوة ، والظلم...

وعرف العديد من الباحثين العلاقات الإنسانية بتركيزهم في أغلبها على طبيعة نشاط العلاقات الإنسانية داخل المنشآت باعتبارها أهم عناصر الإنتاج (الطخيس، ١٩٩٧: ٩٩) و لا نبالغ إذا قلنا إنه العنصر الحاسم في نجاح أي منظمة ولعل من أهم هذه التعريفات :

- تعريف كنيث ديفز بأنها: " عبارة عن مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت عن طريق تجميع الجهود والمواهب البشرية لخلق نوع من التكامل بينها في جو يحفز على العمل التعاوني المنتج ، وتشعر في جموع العاملين بالرضا". (الطخيس والجريتي، ١٩٩٥: ٢٨٥).

- و أورد إبراهيم الطخيس وعماد الحريتي في كتابهما الإدارة التربوية تعريفين الأول: "مجموعة السياسات التي تهدف إلى تحسين علاقة المنظمة بجمهورها الداخلي من خلال ما توفره من رعاية واهتمام، وظروف عمل مناسبة مما يؤدي إلى تحقيق درجة مناسبة من الإشباع لجميع الأطراف". الثاني: "هي عملية حفز الأفراد عند موقف معين بصورة مؤثرة تتمكن من تحقيق التوازن في الأهداف بحيث يؤدي هذا إلى زيادة درجة الرضا بين العاملين مما يؤدي إلى زيادة الفاعلية التنظيمية وبالتالي زيادة الإنتاج" (أحمد، ١٩٨٧م: ٣٢)

- ويعرفها محمد منير مرسي بقوله: " عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين يساعد في تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة" (مرسي، ١٩٩٤: ١٢).

مما سبق من تعريفات نجد أن العلاقات الإنسانية هي إشباع للحاجات النفسية للفرد في نطاق الجماعة ، أو هي توفير الغرض أمام الفرد في الجماعة لإشباع حاجته إلى الأمن والاستقرار، والتوازن مما يؤدي إلى تنمية الجماعة وتحسين مستوى عملها. وفي مجال العملية التعليمية التربوية نجد أن المشرف التربوي، والمعلمين، والتلاميذ أفراد في جماعة تربطهم أهداف مشتركة هي العمل على نموهم وتحسين مستوى عملية التعليم والتعلم يقوم بينهم نوع من العلاقة غير الرسمية هي العلاقة الإنسانية .

وكلما قويت هذه العلاقة استطاعت الجماعة أن تؤدي رسالتها في انسجام وتوافق واتجهت نحو تحقيق أهدافها. والعلاقة الإنسانية السليمة هي التي ترمي إلى توجيه المعلمين والإشراف عليهم إشرافاً سليماً، مع مراعاة الفروق الفردية بينهم، ومعاملتهم المعاملة الفاضلة القائمة على الفضائل والأخلاق والقيم الإنسانية السوية، التي تركز على التشويق والإقناع القائم على الحقائق المدعمة بالأسانيد العلمية العملية التي تحقق الربط بين المناهج والمعلم والتلميذ ، وبما يكون المجتمع المدرسي المتماسك.

وبهذا يمكننا تعريف العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي بأنها: " سلوك مثالي بين المشرف التربوي وبين مَنْ يشرف عليهم من حيث المعاملة الحسنة المرتكزة على التشاور والإقناع القائم على الحقائق المدعمة بالأسانيد العلمية والعملية ؛ وصولاً لتكوين مجتمع مدرسي يسوده التعاون ، والمساواة ، والعدل ، والصدق، والأمانة ، والمحبة، والألفة، و القدوة وبما يحقق الأهداف التربوية المخطط لها" .

أسس العلاقات الإنسانية تتمثل في أربعة أسس رئيسية هي :

- ١- إيمان كل فرد بقيمة الأفراد الآخرين ، وبأن كل فرد له قدراته الخاصة .
- ٢- احترام رغبات الآخرين وأخذها في الاعتبار
- ٣- رغبة كل فرد أن يسود الانسجام والتعاون في العمل بين أفراد المجموعة
- ٤- الثقة بالنفس ونبذ الغرور والادعاء.

والممعن في شريعتنا الإسلامية الحنيفة يجدها تؤكد ضرورة تطبيق هذه العلاقات الإنسانية .

العلاقات الإنسانية في الإسلام : أعد الإسلام الفرد المسلم، والمجتمع الإسلامي للعلاقات الإنسانية الحميمة التي قامت على مبادئ وقيم سامية عالية جاءت بها رسالة الإسلام(الحقيل،١٩٩٣م:٢٧) وتتمثل هذه العناية في:

أ- عناية الإسلام بإعداد الفرد للعلاقات الإنسانية : أولى الإسلام عناية فائقة بإعداد الفرد المسلم للعلاقات الإنسانية بشتى جوانبها تتمثل في :

١- علاقة الفرد بخالقه: التي تحقق له الأمن والاطمئنان والاستقرار في الحياة قال

تعالى: " الَّذِينَ آمَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ اللَّهِ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ " (الرعد:٢٨)

٢- علاقة الفرد بأحداث الحياة : استجابة كاملة بلا استغلال، أو انتهازية، أو نفعية، أو فردية؛ بل بتعاون وتبادل في المنفعة، وإيثار لمصلحة الجماعة على المصالح

الشخصية قال تعالى: " وَإِنَّ مِنْكُمْ لَمَنْ لَيُبَطِّئَنَّ فَإِنْ أَصَابَكُمْ مُمْسِيَةٌ قَالَ قَدْ أَنْعَمَ اللَّهُ عَلَيَّ إِذْ لَمْ أَكُنْ مَعَهُمْ شَهِيدًا * وَلَئِنْ أَصَابَكُمْ فَضْلٌ مِنَ اللَّهِ لَيَقُولَنَّ كَأَنْ لَمْ تَكُنْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُ مَوَدَّةٌ يَا لَيْتَنِي كُنْتُ مَعَهُمْ فَأَفُوزَ فَوْزًا عَظِيمًا " (النساء: ٧٣، ٢٧).

٣- علاقة الفرد بالمجتمع : اعتنى الإسلام بسلوك الفرد؛ ليكون مقبولاً في الجماعة ومن هذه الأنماط السلوكية في الإسلام ما نستنبطها من الآيات الكريمة التالية :

"وَمَا تَصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَمَا تُنْشِ فِي الْأَرْضِ مَرْحًا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ * وَأَقْصِدْ فِي مَشِيكَ وَأَغْضُضْ مِنْ صَوْتِكَ إِنَّ أَنْكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيمِ " (لقمان: ١٨، ١٩)

- " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ " (المجادلة: ١١)
- " فَإِنْ مِنْ بَعْضِكُمْ بَعْضًا فليؤدِّ الَّذِي أُوْتِمِنَ أَمَانَتَهُ " (البقرة: ٢٨٣)
- " وَمَا تَسْوَأُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ إِنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ " (البقرة: ٢٣٧)
- " وَلَمَنْ صَبَرَ وَغَفَرَ إِنَّ ذَلِكَ لَمِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ " (الشورى: ٤٣)

• "وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ذِكْرًا وَمَا كُنْتُمْ بِعَلِيمِينَ تَذَكَّرُونَ" (الأَنْعَام: ١٥٢)

• " وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزِعُ بَيْنَهُمْ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوًّا مُبِينًا " (الإسراء: ٥٣) فالفرد المسلم باتباعه أمور دينه إنسان مهذب النفس مرتاح البال، تجده مطمئناً دائماً، إيجابياً تتجه إيجابيته إلى مجتمعه ينفع الناس ثم نفسه ، ويعمل على دفع مجتمعه دائماً قدماً إلى الأمام .

ب- عناية الإسلام بالعلاقات الإنسانية في المجتمع : أولى الإسلام العلاقات الإنسانية في المجتمع عناية كبيرة ؛ لأنها مهمة تربية يتناقلها الأبناء عن الآباء باعتبارها تراثاً يتوارثونه، ويعطي لحياتهم مذاقاً خاصاً مميزاً... ومظاهر هذه العلاقات الإنسانية في المجتمع متعددة بتعدد علاقات الفرد بغيره فقد تكون بالوالدين ، أو الأقربين ، أو الجار ، أو الشريك في التجارة ، أو المرؤوس لرئيسه ... ولم يترك الإسلام علاقة تربط الفرد بمجتمعه إلا نظمها ضمناً لاستمرارها راقية سامية ومن هذه العلاقات :

• **مبدأ الشورى** : قال تعالى : " وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَرَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ " (الشورى: ٣٨) فليس أبقى على العلاقات الإنسانية من أن نربي الأجيال

على هذا المبدأ الذي يسميه الغرب (الديمقراطية) وإحساس الفرد المسلم بأن له رأياً في أموره الحياتية يقوي علاقته بمجتمعه. إضافة للعائد التربوي لمبدأ الشورى على المجتمعات في توحيد الصف، وإظهار الكفاءات، وتربية الكوادر وصيانتها من الانفراد بالرأي والتحكم في رقاب العباد وهذه صورة أخذ بها نبينا محمد - ٣ - ؛ ليعلمها للمسلمين، ويحضهم على تربية أجيالهم عليها، حفاظاً على مصالحهم وكسباً للخير من أجلهم ومن أمثلتها:

• في غزوة بدر : حين نزل عليه الصلاة والسلام بالجيش منزلاً بأرض بدر بادره أحد الصحابة وسأله أهذا منزل أنزلك الله إياه؟ أم هي الحرب والخديعة ؟ قال: - ٣ - بل هي الحرب والخديعة . فقال الصحابي: إذن نجعل بئر الماء هذا بجانبنا، ونحرمهم من الماء بدلاً من أن يكون البئر عندهم يتحكمون في الماء، فلا نشرب، ومن يملك الماء يملك الحياة ونزل الرسول - ٣ - عند رأي صاحبه وتقدم الجيش وصار بئر الماء إلى جانبهم.

• وفي غزوة الخندق: شاور الرسول - ٣ - أصحابه رضوان الله عليهم عندما سمع بزحف القبائل العربية إلى المدينة أخرج لهم أم ماذا يفعل؟ فأشار عليه سلمان الفارسي - t - بفكرة حفر الخندق فنفذها رسول الله - ٣ -

• مبدأ الإيمان بالله ثم بالمثل العليا والاندفاع لتحقيقها:

الإيمان بالله ، ثم الإيمان بالمثل هو الحافز على السلوك المستقيم للأفراد وحسن العلاقات والمودة بينهم . ومن أسس بناء المجتمع الإنساني المشترك حسن العلاقة والترابط بين أفرادها في سبيل تحقيق الهدف المشترك - التوحيد - وعنه يصدر المؤمن في كل معاملاته وفي الاستعداد للدفاع عن المثل العليا .

• مبدأ الوجود المشترك ورعاية الحرمات الفردية:

من أسس بناء أي مجتمع بشري إحساس كل فرد بالوجود المشترك، وإن وسيلة الإسلام في إيقاظ ذلك الإحساس أن جعل لكل فرد حرمة تراعى، وحقاً يؤدي، وفرض عليه إزاء غيره واجبات يقوم بها قال تعالى: " قُلْ تَعَالَوْا أَتْلُ مَا حَرَّمَ رَبِّيَ كُفْرُكُمْ عَلَيْنَا تَشْرِكُوا بِهِ شَيْئاً وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَاناً وَكَاتُتُّوا أَوْلَادَكُمْ مِنْ إِنْهَالِقِ نَحْنُ نُرْزِقُكُمْ وَإِيَاهُمْ وَكَاتُتُّوا الْفَوَاحِشَ مَا ظَهَرَ مِنْهَا وَمَا بَطَنَ وَكَاتُتُّوا النَّفْسَ الَّتِي حَرَّمَ اللَّهُ إِيَّاهُ بِالْحَقِّ ذَلِكَ كُفْرٌ بِعَلَّكُمْ تَعْمَلُونَ * وَكَاتُتُّوا مَالَ الْيَتِيمِ إِيَّاهُ بِالتِّي هي أَحْسَنُ حَتَّى يَبْلُغَ أَشُدَّهُ وَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ لَأَنْكَفُ نَفْساً إِيَّاهُ وَسَعَهَا وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَكَوْكَانَ ذَا قُرْبَى وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ذَلِكَ كُفْرٌ بِعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ "

(الأنعام: ١٥١، ١٥٢) تلك هي معالم لعلاقات إنسانية كفيلة بأن يكون الوجود المشترك سعيداً قوياً مستقراً مترفعاً عن التظالم، مهذباً، وهي معالم الأمن والأمان، والتأمين على حياة الإنسان.

• **مبدأ التعاون:** جعل الإسلام التعاون من المبادئ الضرورية لبقاء المجتمع، فأمره به وحث عليه، موجهاً إلى الخير دون إثم أو عدوان، أي موجهاً إلى المصلحة العامة وخير الناس. قال تعالى: " **وَكَانَ تَعَاوُنًا عَلَىٰ الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ**" (المائدة: ٢) والتقوى تهذب النفس حتى يسهل عليها تجنب المنكر البغيض والمحرمات واتباع الصالح من الأعمال، وإذا تحقق هذا التعاون المقصود صفت النفوس وفكر الناس تفكيراً هادئاً سليماً، وقويت الروابط واندفع الإنتاج إلى الأمام في المجتمع، وتحولت هذه السمات التعاونية إلى سمات ومثل عليا تحقق الوحدة والترابط بين أفراد المجتمع.

• **مبدأ رعاية الطبيعة البشرية للأفراد:** أكد الإسلام على رعاية الطبيعة البشرية بين الناس حتى لا يحدث صراع في أعماق النفوس، وكبت قد يولد انفجار يدمر المجتمع ومن أهم ملامح هذه الرعاية التي ترعى الطبيعة البشرية وتوجهها إلى ما يضمن الاطمئنان للمجتمع الذي يسعى للخير والسلام ما يلي:

١- الميل إلى التملك فهو يبارك الملكية ولكنه لا يقر أن نكون سبيلاً إلى التحكم، أو امتهان الغير، أو الاحتكار. فدعا إلى البذل والعطاء بأن يصحب الملكية الفردية صدقات وزكاة مال قال تعالى: " **يَمْحَقُ اللَّهُ الرِّبَا وَيُرْبِي الصَّدَقَاتِ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ كُلَّ كَفَّارٍ أَثِيمٍ**" (البقرة: ٢٧٦) وقال: " **آمِنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَأَنْقُضُوا مِمَّا جَعَلَكُمْ مُسْتَخْلِفِينَ فِيهِ فَالَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَأَنْقَضُوا لَهُمْ أَجْرٌ كَبِيرٌ**" (الحديد: ٧) وقال: " **وَفِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ لِّلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ**" (الذاريات: ١٩)

وبهذا فالإسلام يرفع حق التملك دون التحكم في الغير، بل ومساعدته بكل ألوان المساعدة.

٢- حق النسل والرغبة فيه، ولكن بالزواج المشروع صيانة لشرف الناس، فتطمئن النفوس إزاء ممارسة ذلك الحق.

٣- حق التعلم والمعرفة والبحث، ويوجه الإنسان إلى استخدام ما يعرفه في سبيل إسعاد الناس وصالحهم، وأن يطيع الله في توجيه ما حصله من معرفة الكون والأسرار.

• **مبدأ التكافل:** المسلمون متكافلون جميعاً عند قسوة الحياة، وفي الدفاع عن وجودهم

أمام كل من يريد الاعتداء على ديارهم، أو أموالهم، أو أعراضهم ويهتبون لذلك هبة رجل واحد، قال تعالى: "وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ" (التوبة: ٧١)

• ولاء المسلمين بعضهم لبعض: حدد الإسلام خط العمل إذا اقتتل المسلمون حفاظاً على العلاقات الإنسانية بينهم. قال تعالى: "وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا فَإِنْ بَغَت إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَى فَقَاتِلُوا الَّتِي تَبْغِي حَتَّى تَبْغِي إِلَى أَمْرِ اللَّهِ فَإِنَّ فَاءَهُنَّ فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ" (الحجرات: ٩). ففي هذا الحرص الأكيد على بقاء الولاء بين الناس واستمراره.

• عدم الخداع بين الأفراد والجماعات لأن الخداع يقوم على سوء النية، وانتصاره وقتي دنيء، ولا يصلح أن يعتبر من كياسة المعاملة، أو في مضمار السياسة، وصدقت كلمات الحق تبارك وتعالى: "يُخَادِعُونَ اللَّهَ وَالَّذِينَ آمَنُوا وَمَا يَخْدَعُونَ إِلَّا أَنفُسَهُمْ وَمَا يَشْعُرُونَ" (البقرة: ٩).

• الرعاية والمسؤولية: الإسلام يربي المسلمين على أن يكون كل منهم في أسرته ومجتمعه وفي نفسه مسئولاً عن رعيته. قال رسول الله - ﷺ -: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته" (رواه البخاري ومسلم والترمذي) والمسؤولية والرعاية من أهم المبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية؛ لأن الكل سوف يتسابق إلى تحمل المسؤولية لا إلى التنصل منها، فتقوم بين الناس العلاقات القائمة على الحب والإيثار.

• حسن الجوار: موقف الإسلام من الجار والحث للإحسان إليه مبدأ إسلامي رفيع من مبادئ العلاقات الإنسانية قال تعالى: "وَاعْبُدُوا اللَّهَ وَكُلًّا تَشْرِكُوا بِهِ شَيْئًا وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا وَبِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينِ وَالْجَارِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَالْجَارِ الْجُنُبِ وَالصَّاحِبِ بِالْجَنبِ وَابْنِ السَّبِيلِ وَمَا مَلَكَتْ أَيْمَانُكُمْ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ مَنْ كَانَ مُخْتَالًا فَخُورًا" (النساء: ٣٦) وقال - ﷺ -: "من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليحسن إلى جاره" (رواه مسلم) والتوصية للجار: "إن استعان بي أعتته وإن استنصرني نصرته، وإن استقرضني أقرضته، وإن مرض عدته، وإن أصابه خير هنأته، وإن أصابه مصيبة أعتته وعزيتته" في ظل هذه المبادئ والقواعد والأسس الإنسانية، والالتزام بها يصبح المجتمع صالحاً تسوده المحبة المتبادلة بين أفرادها، لا فرق فيه ولا طائفية ولا تعصب.

ما ضرورة العلاقات الإنسانية وأهميتها في العملية التعليمية التربوية؟:

من أهم العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية أن يحسن القائم بالعمل أنه يتقدم في قدراته ومهاراته، وأن عمله يتحسن باطراد، وأنه يلقي تقديرهم على جهوده. وقد أثبتت البحوث السيكولوجية أن سعادة الإنسان في حياته بصفة عامة ترتبط ارتباطاً كبيراً بسعادته في عمله، وأن الشخص السعيد في حياته بصفة عامة أقدر على الإنتاج والتقدم، ومن هنا فإن الإدارة التربوية السليمة مسؤولة مسؤولية مباشرة عن مساعدة العاملين على تحقيق السعادة في العمل. ومن العوامل الأساسية المهمة لتحقيق هذه الأهداف إيجاد علاقات طيبة بين الأفراد والمجتمع التعليمي بكافة أفرادها وإن العلاقات الإنسانية هي السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد، وتقدير مواهبه وإمكاناته وخدماته، واعتباره قيمة عليا في حد ذاته، مما يؤدي إلى إثارة الدوافع لتحقيق أعظم كفاية وتحقيق أهداف الإدارة التربوية، فهي تعمل على تخفيف وطأة الآلية المفرطة في العمل، والأساليب الروتينية التي تجعل العمل ثقيلًا ومملًا، وإن القائد، أو المشرف، أو الرئيس في أي تنظيم إداري هو الذي يعمل على استثمار جهود الأفراد، وإثارة دافعيتهم للعمل والإنتاج، وتنسيق تلك الجهود وحفزها، ورفع الروح المعنوية بين أفراد الجماعة، فالروح المعنوية من أهم العوامل التي تساعد على تعاون الجماعة وتحسين أدائها، وما لم نحقق ذلك فإن العناصر التي ندفع بها لصناعة المستقبل سوف تكون نتاجاً ضعيفاً لسوء المناخ التعليمي.

وبهذا تتحدد أهمية العلاقات الإنسانية في المجتمع التعليمي في النقاط التالية:

- تضمن للعاملين في المجال التربوي الرضا الوظيفي.
- تدفع العاملين للعمل والأداء والإنتاج.
- تخفف وطأة الآلية المفروضة في العمل.
- تجدد الأساليب الروتينية التي تضيء على العمل الملل والرقابة.
- تبعد الاضطرابات النفسية والتشاحن أو الحقد أو الحسد.
- تعزز الانتماء إلى العمل التربوي من قبل المجتمع.
- تمنح فرصاً للإنجاز والتقدم.
- توفر الجو المناسب لرفع الروح المعنوية بين العاملين في المجال التربوي.

(علي، ١٩٩٠: ٣٥)

العلاقات الإنسانية والإشراف التربوي: لأن المعلم هو العنصر الأهم في تنفيذ أي برنامج تعليمي، وهو الذي يتولى تحقيق الأهداف المنشودة من خلال كفايته وأخلاقه وروحه المعطاءة. والمشرف التربوي يبذل جل جهده في معاونة المعلم ومساعدته على

تحسين العملية التعليمية التربوية. لذا فلا بد أن تكون العلاقة الإنسانية بينهما علاقة طيبة قائمة على الاحترام والتعاون. وإهمال العلاقات الإنسانية هذه بين أفراد مجتمع المدرسة يؤدي إلى الإهمال في عدة اتجاهات، فتأتي نتائج الإهمال في غير صالح العملية التعليمية التربوية، مما يؤكد إخفاق المشرف التربوي في تكوين صلات طيبة فيما بينه وبين معلميه والمعلمين أنفسهم. لذا فالواجب على المشرفين والمعلمين وجميع العاملين في مجتمع المدرسة أن يكونوا أسرة واحدة؛ ليكونوا قدوة حسنة للأجيال. فسلوك المشرف مع المعلم، وسلوك المعلمين مع بعضهم البعض تظهر بصورة غير مباشرة على سلوك التلاميذ فتكون مهمة المشرفين مسؤولية كبيرة في إيجاد جو من التفاعل الإنساني الذي يساعد على النمو والتكامل المبني على الصحة النفسية والالتزان العاطفي.

وتتضح مظاهر احترام المشرف التربوي لشخصية المعلم من الأسس الإنسانية التالية:

- ١- الحفاظ على كرامة المعلم وتقدير عمله ومحاولة الأخذ دائماً بيده.
- ٢- مراعاة المشرف التربوي الفروق الفردية بين المعلمين.
- ٣- تشجيع المعلمين على مناقشة ما يتعلق بالأهداف التربوية والمادة التي يقومون بتدريسها.
- ٤- الاهتمام بمشكلات المعلمين الشخصية، وتوثيق العلاقة الأخوية بينه وبين المعلمين.
- ٥- حسن المعاملة، والتواضع، ولين الجانب التي تؤثر في قلوب المعلمين وتحفزهم للعمل والإنتاج.
- ٦- تقدير أنشطة المعلمين داخل الفصل والمدرسة وخارجها.
- ٧- التتقيب عن المواهب الكامنة لدى المعلمين والعمل على إبرازها، بعيداً عن التسلط وإدراك المشرف أن سلطته في قيادة المعلمين لا تستمد من منصبه الرسمي ولكن من قدرته على دفعهم للأمام.

أما أهم العوامل التي تسهم في بناء العلاقات الإنسانية بين الإشراف التربوي والمعلمين:

- الإيمان بالفعل التعاوني.
- إتاحة الفرصة للمعلمين وللتلاميذ بالتعبير عن آرائهم .
- تشجيع المعلمين على الارتقاء بالعلاقات الشخصية والمهنية.
- تشجيع المعلمين على عرض مشكلاتهم ومناقشتها لإيجاد الحلول متى احتاجوا لذلك.
- تشجيع أوجه النشاط وتبني علاقات طيبة بين المعلمين والتلاميذ.
- احترام شخصية المعلمين والعاملين في المجتمع المدرسي.

- احترام وجهات نظر الآخرين وآرائهم المختلفة.
- إشعار المعلمين بقيمتهم وبالحاجة الماسة إليهم وبأنهم عامل أساس في العمل.
- تقدير طموحات المعلمين وقدراتهم ووضعها موضع التقدير .
- الإيمان بالمسؤولية في بناء الروح المعنوية العالية لدى المعلمين .
- العمل على تحسين بيئة العمل وظروفه.
- المطالبة بتلبية حاجات المعلمين وحفزهم مادياً ومعنوياً.

هذه العوامل بحق تحقق المفهوم الإنساني للإشراف التربوي وتزيد فاعليته، وتعمل على بناء الجسور المتينة للعلاقات الإنسانية الإيجابية الممتدة في عملية الإشراف التربوي حيث تعطي ثماراً طيبة، وعائداً تربوياً كبيراً - بإذن الله تعالى - منها :

المساواة - الصدق - الأمانة - المحبة - الألفة - التدريب - تحديد المسؤولية - استئثار الأخوة - حسن الظن بالمعلمين - العدل بين المعلمين والصلح بينهم - الشورى - حسن التعامل - العفو - التسامح - التقدير - المكافأة - اجتناب الجدل والمزاح المؤثر على العمل سلباً - النصيحة - الوفاء بالعهد - الرحمة - بشاشة الوجه - الحلم - تجنب الغيبة أو النميمة - حفظ السر - التواضع - الاستقامة - العفة. (وزارة المعارف السعودية، ٢٠٠٠م: ١٣٣)

ومن مجالات العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي:

- ١ - **اجتماعات المشرف التربوي بالمعلمين :** حتى يصل المشرف التربوي لتحقيق الغرض من الاجتماعات التي يعقدها مع المعلمين فلا بد أن تتوافر في هذه الاجتماعات الجو المشبع بالعلاقات الإنسانية .
- ٢ - **التقويم :** كي يتم تقويم المعلم على الوجه السليم الذي من شأنه أن يسهم في تبصير المعلم بمحاسنه فينميها ، وبأخطائه فيعالجها يجب أن يتبع ما يلي :
 - أن يشترك المعلم مع المشرف في تقويم نفسه .
 - يجب أن يكون تقويم المعلم في حدود ظروف مدرسته وإمكاناتها
 - ألا يقوّم المعلم على ما يقدمه فقط من مادة علمية، بل وعلى نشاطه داخل الفصل وخارجه ، وصفاته الشخصية ، ونموه المهني ، وجهوده في إنماء شخصية تلاميذه.
- ٣ - **رفع الروح المعنوية للمعلمين :** الروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الذي يهيئ المعلم للإقبال بحماس على مشاطرة زملائه في نشاطهم المتنوع، وهذه الروح لا يمكن افتعالها، وإنما الوسيلة إليها هي أن يحتوي جو العمل بكل مدرسة على الظروف

المواتية لتنميتها، والذي يلعب الدور العظيم في هذا المجال هو المشرف التربوي . وتعتمد الروح المعنوية على العلاقات الإنسانية السوية لأية مجموعة من الأفراد، وعلى شعورهم نحو بعضهم البعض، وشعورهم نحو رؤسائهم ونحو العمل نفسه. فإذا أحس المعلم بأن المشرف يؤيده فيما يقوم به من أعمال، وأحس أيضاً أنه على دراية تامة بما يحيط به في الجهاز المدرسي، فإن ذلك يزيد من إنتاجه، لذلك وجب على المشرف التربوي أن يلتزم الطرائق المختلفة التي تطلعه على نوع العلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين بعضهم ببعض وبينهم وبينه. والروح المعنوية تعتمد على القيادة الصالحة، فالمشرف التربوي قائد تربوي ينظر إلى المعلم كزميل له في المهنة، ويعاونه في حل المشكلات التعليمية التي تهم المعلم، ويبني علاقته معه على أساس من الود والتفاهم والاحترام المتبادل، ويشجع المعلم على الابتكار والتجريب ويهيئ له المجال للنمو المهني المطلوب . ويجب ألا يرضى المشرف التربوي بالثناء على من يستحق وأن يكون عتابه رقيقاً إذا كان هناك ما يدعو لذلك، فليس أثقل على المعلم من اللوم المبالغ فيه، وعلى المشرف أن يسعى لكسب صداقة المعلمين ومحبتهم بالعدل والإنصاف، وليس أبغض للمعلمين في المشرف التربوي من أن يضع تقديراته جزافاً. ومن أهم الأمور التي تؤدي إلى نجاح المشرف في عمله تعرفه على الأنماط المختلفة لشخصيات المعلمين، إذ إن تباين نزعاتهم تبعاً لتباين شخصياتهم حيث توجد الشخصية الايجابية التي تميز صاحبها بالتطور والنمو والتكيف بالمؤشرات الجديدة والإفادة منها، أما الشخصية السلبية فتتمثل في أولئك الذين انصرفوا عن جادة الحياة وهذا النوع في الغالب يكون مشكلاً.

دور المشرف التربوي مع المعلم المشكلائي: المشرف التربوي هو المسؤول عن توجيه جهود المعلمين والإشراف عليهم، ولكنه كثيراً ما يواجه حالات لا تستطيع التكيف نحو العمل أو الجماعة، وتكون في الغالب مصدر تعب وشكوى ومثل هؤلاء بالرغم من ذلك -غالباً- قد يكون لهم في العادة مقدرة حسنة على العمل والإنتاج لولا وجود بعض الانحراف في اتجاههم، ونجاح المشرف في مواجهة هؤلاء بالوقوف على مشاكلهم ومساعدتهم في إيجاد حلول لها.

دور المشرف مع المعلم المغرور: أكثره شيوعاً ما كان مصدره محاولة تغطية الجهل والخوف ومظهره الجرأة في الكلام أو في التعامل بقصد الخداع، وعلاج ذلك هو إظهاره للشخص أن التهريج والمظهرية لا فائدة منها ولا ضرورة لها، ويتم ذلك حتماً دون التشهير بالشخص أو تجاهله.

المعلم شديد الحساسية: هو الذي يتأذى شعوره لأدنى سبب فيثير مشكلة عسيرة، رغم أنه معلم لا غنى عنه في المدرسة، لذا لا بد من التعرف على أسباب شدة حساسيته، والمعلم الحساس غالباً ما يكون معلماً ممتازاً، وهذا المعلم يتطلب حديثاً لبقاً ودياً هادئاً حتى يمكن التعرف على حساسيته، ويحسن أن يبدأ المشرف إلى ما يتحلى به هذا الشخص من صفات ممتازة ثم يستطرد قائلاً: ولكن هناك شيئاً واحداً يقف في طريقك فهل تحب أن تعرف ما هو، وعندما يجد الاستجابة يبدأ في توجيهه بهدوء وروية.

المعلم العنيد: غالباً ما يميز المعلم العنيد بنواحي قوة في شخصيته، وهو لذلك ذخّر يجب الحرص عليه، والمشاهد دائماً أن هناك سبباً يدفع الشخص إلى الامتناع عن القيام بعمل ما هو سبب وجيه في نظره على الأقل، وفي هذه الحالة على المشرف أن يقول له: إننا لا نقصد أن نكلفك بعمل غير معقول ومع ذلك فإذا كان السبب الذي يمنعك من أدائه خيراً من السبب الذي دعانا إلى تكليفك بأدائه، فإننا لن نتمسك به، والآن لنذكر الأسباب لعننا نصل إلى اتفاق عليها والغالب أن الاتفاق سيتم!

المعلم القلق: المعلم القلق غالباً يكون فاقداً للكفاية ولا يمكن الاعتماد عليه، ولا يمكن أن يزول القلق زوالاً تاماً، ولكن الإشراف القويم يحد كثيراً منه، فالمشرف التربوي الحكيم الذي يتعرف على أسباب القلق ويعمل على إزالتها، ويقوم علاقات مودة بينه وبين هذا المعلم يكتشف عادة تغييراً ملحوظاً على سلوك هذا المعلم، ومن أهم الأسباب التي تزيد قلق المعلم:

- سوء العلاقة السائدة بين المعلمين
- المشكلات العائلية
- الإحساس بأن الفرص غير متكافئة في التقويم الفني.

وبعد هذا الاستعراض فإن خير هدية يقدمها المشرف التربوي للمعلمين هو العمل على زرع الثقة فيهم دوماً وذلك مما يدعم سبل العلاقة الإنسانية بينه وبين المعلمين مما يؤدي إلى نجاح العملية التعليمية برمتها.

الملحق الأول

الخطة التفصيلية للإشراف التربوي

ملحق رقم (١)
التقويم الزمني لخطة الإشراف التربوي

الفصل الدراسي: ١٤٢ هـ - ٢٠٠ م
 اسم المشرف التربوي:
 عدد نصاب المعلمين المسندين:
 عدد مدارس الإشراف:
 عدد المدارس الأساسية العليا: عدد مدارس الإشراف:

ملحوظات	موقعه	نوع النشاط	التاريخ	اليوم
			٢٠ / / م	السبت
			٢٠ / / م	الأحد
			٢٠ / / م	الاثنين
			٢٠ / / م	الثلاثاء
			٢٠ / / م	الأربعاء
			٢٠ / / م	الخميس
			٢٠ / / م	السبت
			٢٠ / / م	الأحد
			٢٠ / / م	الاثنين
			٢٠ / / م	الثلاثاء
			٢٠ / / م	الأربعاء
			٢٠ / / م	الخميس

- يمكن للمشرف التربوي تقديم هذا التقويم مجزأ بداية كل شهر .
- يشمل نوع النشاط: الزيارات الصفية، زيارة مدارس الإشراف، برامج التدريب والندوات والمحاضرات، المشاغل التربوية، الزيارات المتبادلة، الدروس التوضيحية، المنشورات التربوية، القراءات الموجهة، المهام الإدارية...

ملحق رقم (٢)

خطة الإشراف التربوي للفصل الدراسي

اسم المشرف التربوي:..... الشعبة:.....

عدد نصاب المعلمين المسندين:..... عدد مدارس الإشراف:.....

المسؤوليات والمهام الخاصة:.....

الأهداف والقرارات والبرامج الرئيسية للوزارة لهذا العام:

.....
.....
.....

الأهداف والاهتمامات المحلية الخاصة بالمشرف التربوي:

.....
.....
.....

الأساليب الإشرافية المتبعة في هذا الفصل الدراسي:

.....
.....
.....

البرامج والنشاط المشتركة مع زملاء الشعب الأخرى:

.....
.....
.....

ملحق رقم (٣)
الخطة التفصيلية لأساليب الإشراف

اسم المشرف التربوي: الشعبة:

الزيارات الميدانية:

• الزيارات الصفية بأنواعها:

- عدد المدارس:
- عدد المعلمين:
- مجموع الزيارات:
- إيضاحات:

• الزيارات الميدانية لمدارس الإشراف (المتابعة)

أسماء مدارس الإشراف (المتابعة)

- ١- ٢-
- ٣- ٤-
- ٥- ٦-

- مجموع الزيارات:

- إيضاحات:

• اللقاءات والندوات التربوية:

— موضوع اللقاء أو الندوة:

— أهدافها:

— عدد المشاركين: أسماؤهم:

١. ٢.

- عدد المستفيدين:

- إيضاحات:

• الزيارات المتبادلة:

م.	المدرسة المضيفة	المستفيدون من الزيارة	ملحوظات
		١. _____	
		٢. _____	
		٣. _____	

	٤ .		
	٥ .		

• إيضاحات:

• الدروس التوضيحية:

م.	اسم المعلم	المدرسة	الصف	المبحث	الموضوع	عدد المعلمين المدعوين	تاريخ الزيارة

• المشاغل التربوية (ورشة تربوية).

- موضوع المشغل:
- أهدافه:
- عدد المستفيدين:
- موضوع المشغل:
- أهدافه:
- عدد المستفيدين:

• النشرات التربوية:

- موضوع النشرة:
- المشاركون في إعدادها:
- المستفيدون منها:
- موضوع النشرة:
- المشاركون في إعدادها:
- المستفيدون منها:
- القراءات الموجهة:
- عنوان القراءة:

— مصدرها:

— المستفيدون منها:

• البحوث والدارسات:

— عنوان البحث أو الدراسة:

— الأهداف:

— المشاركون:

— إيضاحات:

• الدورات التدريبية:

— موضوع الدورة:

— أهداف الدورة:

— المشاركون في تقديمها:

— المستفيدون:

— الموقع:

— إيضاحات:

• الزيارات الخارجية:

— اسم المؤسسة:

— الهدف من الزيارة:

— المستفيدون من الزيارة:

— اسم المنسق للزيارة:

• المسؤوليات والمهام والنشاطات الخاصة:

— نوع المهمة:

— وصفها:

— مدتها:

• المشاركات في اللجان التربوية:

— موضوع اللجنة:

— مهام اللجنة:

— المشاركون في اللجنة:

— إيضاحات:

المشرف التربوي:.....

التوقيع:.....

الاسم:.....

حرف في / /

يعتمد رئيس الإشراف التربوي

يعتمد رئيس الشعبة

الاسم:.....

الاسم:.....

التوقيع:.....

التوقيع:.....

الملحق الثاني

الأداء الإشرافي

تقرير نصف فصلي

تقرير عن الأداء الإشرافي

للتصف _____ من الفصل المدرسي _____ م ٢٠
اسم المشرف التربوي: _____ الشعبة: _____
النصاب من المعلمين: _____ عدد مدارس الإشراف: _____
المهام والمسؤوليات الخاصة: _____

ملخص إحصائي

م.	مجموع من أنجز من نشاطات إشرافية	المجموع المقترح في التفصيلية الفصلية
١.	الزيارات الميدانية:	()
٢.	الزيارات الصفية:	()
٣.	الزيارات لمدارس الإشراف:	()
٤.	اللقاءات والندوات التربوية:	()
٥.	الدروس التوضيحية:	()
٦.	الزيارات المتبادلة:	()
٧.	المشاغل التربوية:	()
٨.	النشرات التربوية:	()
٩.	القراءات الموجهة:	()
١٠.	الدورات التدريبية:	()
١١.	البحوث والدراسات:	()
١٢.	الزيارات الخارجية:	()
١٣.	المهام والمسؤوليات الأخرى:	()
١٤.	المشاركات المجتمعية:	()

ملاحظة:

يسجل المشرف التربوي هنا إنجازاته الفعلية في ضوء الخطة الإشرافية التي يقدمها في بداية الفصل، إضافة إلى ما يستجد أثناء الفصل الدراسي من نشاطات ومهام.

التقرير التفصيلي عن الأداء الإشرافي

أولاً: الزيارات الميدانية:

• الزيارات الصفية:

عدد الزيارات التي تمت زيارتها: _____ الزيادة أو النقص عن الخطة الأصلية: _____
عدد المعلمين الذين تمت زيارتهم: _____ الزيادة أو النقص عن الخطة الأصلية: _____

• الزيارات لمدارس الإشراف (المتابعة):

المدارس التي تمت زيارتها مع عدد الزيارات:

١. _____ () ٣. _____ ()

٢. _____ () ٤. _____ ()

مجموع الزيارات لمدارس الإشراف:

الأهداف والمهام التي حققتها الزيارات:

المناسبات والبرامج المدرسية التي شاركت فيها بالمساهمة والحضور:

١. _____ ٥. _____

٢. _____ ٦. _____

٣. _____ ٧. _____

ثانياً: اللقاءات والندوات التربوية:

ما أنجز منها

١. _____

٢. _____

٣. _____

ما اقترحه الخطة التفصيلية

١. _____

٢. _____

٣. _____

توضيحات:

ثالثاً: الزيارات المتبادلة:

عدد الزيارات التي اقترحتها الخطة _____ ما أنجز منها _____

م.	اسم المدرسة	المشاركون	تاريخ الزيارة

إيضاحات:

رابعاً: الدروس التوضيحية:

م.	اسم المعلم	المدرسة/المرحلة	الصف/المادة	عدد المدعوين	تاريخ التنفيذ

خامساً: المشاغل التربوية:

عدد المشاغل المقترحة في الخطة _____ ما أنجز منها _____

١. _____ ١. _____
٢. _____ ٢. _____

سادساً: النشرات التربوية:

عدد النشرات التربوية المقترحة في الخطة _____

عدد النشرات التي نُفذت ووزعت _____

عناوين النشرات:

- ١- _____ وزعت في تاريخ: _____
- ٢- _____ وزعت في تاريخ: _____
- ٣- _____ وزعت في تاريخ: _____

إيضاحات: _____

سابعاً: القراءات الموجهة:

عدد القراءات المقترحة في الخطة _____ عدد القراءات التي نُفذت _____

عناوين القراءات التي نُفذت:

١. _____
- مصدرها: _____ نفذت في تاريخ: _____

٢.

مصدرها: نفذت في تاريخ:

ثامناً: البحوث والدراسات:

عدد البحوث والدراسات المقترحة في الخطة ما أنجز منها

عنوان البحث أو الدراسة:

المشاركون:

ما أنجز منه حتى الآن:

إيضاحات:

تاسعاً: الدورات التدريبية:

مجموع الدورات التدريبية المقترحة في الخطة ما تم إنجازه منها

عنوان الدورة

الأول:

أسماء المشاركين فيها:

مجموع المستفيدين منها:

الأهداف التي حققتها الدورة:

إيجابيات الدورة:

سلبيات الدورة:

إيضاحات:

عاشراً: الزيارات الخارجية:

مجموع الزيارات المقترحة في الخطة

المؤسسات التي تمت زيارتها:

١.

تاريخ الزيارة

عدد المشاركين

٢.

تاريخ الزيارة

عدد المشاركين

إيضاحات:

الحادي عشر: المسئوليات والمهام والنشاطات الخاصة:

ما تم إنجازه من مهام:

_____ - ١

_____ - ٢

_____ - ٣

إيضاحات:

المشرف التربوي

_____ التاريخ:

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- (١) إبراهيم الطخيس وعماد الجريتلي - العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية - الرياض: مطابع الشرق الأوسط ١٩٩٥م.
- (٢) ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين - لسان العرب - دار المعارف بمصر (د:ت).
- (٣) ايذيل فيفر، و جين دنلاب - الإشراف التربوي - دليل لتحسين التدريس ترجمة خالد بدران - مراجعة عمر الشيخ - منشورات الجامعة الأردنية ط ١٩٩٧م.
- (٤) تشالز بوردمان وآخرون - الإشراف الفني في التعليم - ترجمة: وهيب سمعان وآخرون - القاهرة: مكتبة النهضة ط ١٩٦٣م.
- (٥) توفيق مرعي - الكفايات التعليمية في ضوء النظم - عمان: دار الفرقان ١٩٨٣م.
- (٦) تيسير النهار وآخرون - دراسة تقييمية لبرنامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة - عمان: منشورات المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي ١٩٩٢م.
- (٧) جعفر العبد - التدريب أهدافه وأنواعه - القاهرة: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ١٩٧٧م.
- (٨) حامد الأفندي - الإشراف التربوي - الكويت: مكتبة الفلاح ١٩٨١م.
- (٩) حسن حسين سيد - دراسات في الإشراف الفني - القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٦٩م.
- (١٠) حسن منصور، وزيدان محمد - سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوي - القاهرة: مكتبة غريب (د:ت).
- (١١) حكمت البراز - تقييم التفقيش الابتدائي في العراق - بغداد: مكتبة الرشاد ١٩٧٠م.
- (١٢) حمدي شاکر محمود - النشاط المدرسي - السعودية: حائل دار الأندلس ١٩٩٨م.

- ١٣) داود حلس - محاضرات في أساليب الإشراف التربوي ومجالاته - الرياض
إدارة التعليم في محافظة شقراء منطقة الرياض التعليمية ٢٠٠٠م.
- ١٤) داود حلس - دليل الباحث في تنظيم وتوضيح البحث العلمي - غزة مكتبة
آفاق ٢٠٠٧م.
- ١٥) داود حلس - معايير جودة الكتاب المدرسي ومواصفاته لتلاميذ المرحلة
الأساسية الدنيا مؤتمر الجودة في التعليم العام الفلسطيني - الجامعة
الإسلامية ٢٠٠٧م.
- ١٦) ذوقان عبيدات - نماذج الإشراف التربوي - رسالة المعلم، العدد (٢) مجلد
(٢٧) عمان ١٩٨٦م.
- ١٧) رداح الخطيب وآخرون - الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة -
الرياض: مطابع الفرزدق ١٩٩٧م.
- ١٨) سعيد النل - معنى الإشراف التربوي - رسالة المعلم العددان (٣-٤) عمان
١٩٨٥م.
- ١٩) سليمان الحقييل - التطبيق التربوي للعلاقات الإنسانية في المجال المدرسي
منشورات جامعة الملك سعود ١٩٩٣م.
- ٢٠) سهل المطرفي - التوجيه التربوي أهميته مفهومه أهدافه - ندوة الإشراف
التربوي الأولى: وزارة المعارف السعودية، إدارة التعليم في منطقة الطائف
التعليمية ١٩٨٠م.
- ٢١) سيد أحمد وعلي عسكر - العلاقة بين التحصيل في الإعداد النظري
والتحصيل في التربية العملية لخريجي وخريجات معهد التربية للمعلمين
والمعلمات بدولة الكويت: المجلة العربية للبحوث التربوية - تونس المنظمة
العربية للتربية والثقافة والعلوم المجلد الثاني يوليو ١٩٨٢م.
- ٢٢) السيد السايح حمدان - الإشراف التربوي لمعلمي اللغة العربية في المرحلة
الابتدائية معوقاته وأساليب تطويره - ندوة تعليم اللغة العربية الواقع
والتطلعات - وزارة المعارف السعودية ٢٠٠٠م.
- ٢٣) سناء أبو دقة - دراسة تقويمية لأسئلة كتب المواد الاجتماعية وامتحاناتها
للصف السابع - مؤتمر الطفل الفلسطيني المنفذ في الجامعة الإسلامية
٢٠٠٥م.

- (٢٤) عابدة الغنامي، خالد العربي - الإشراف التربوي تطوير شامل لعناصر العمل التربوي - الإدارة العامة للتعليم في مكة المكرمة إدارة تعليم جدة - مركز الجنوب ٢٠٠٢م.
- (٢٥) عباس نتو - أهمية التوجيه التربوي - ندوة التوجيه التربوي الأول - وزارة المعارف - إدارة التعليم بمنطقة الطائف التعليمية ١٩٨٠م.
- (٢٦) عبد الحليم إبراهيم العبد اللطيف - التوجيه التربوي - الرياض: دار المسلم ١٩٩٦م.
- (٢٧) عبد العزيز الشناوي، ومحمد الأحمر - حلقة دراسية حول الإشراف التربوي في الوطن العربي - تحت إشراف المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم - دمشق ١٩٨٣م.
- (٢٨) عبد الفتاح حسين - إدارة الموارد البشرية - القاهرة - البتراء ١٩٩٧م.
- (٢٩) عبد القادر السعدي وآخران - التوجيه الفني والنمو المهني للمعلمين - الكويت ١٩٨٤م.
- (٣٠) عبد الوهاب علي - إدارة الأفراد منهج تحليلي - القاهرة: مكتبة عين شمس ١٩٧٤م.
- (٣١) عدنان الإبراهيمي - الإشراف التربوي أنماط وأساليب - عمان: مؤسسة حمادة للنشر ٢٠٠٢م.
- (٣٢) علي أحمد علي وآخرون - الأسس النظرية والتطبيقية للعلاقات الإنسانية - القاهرة: مكتبة عين شمس ١٩٩٥م.
- (٣٣) علياء شاهين - كفايات معلم الفصل وحاجات التلميذ المتفوق في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي - الواقع والمأمول - رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الخليج العربي ١٩٩٧م.
- (٣٤) كلية المجتمع - الإدارة والإشراف التربوي - عمان: إدارة المستقبل للنشر ١٩٨٤م.
- (٣٥) كيميول رايلز - نحو مدارس أفضل - ترجمة فاطمة محجوب - مراجعة أحمد زكي - القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٨١م.
- (٣٦) محمد بن إسماعيل - صحيح البخاري - تحقيق مصطفى البُغا - بيروت: مكتبة ابن كثير باليمامة ط ٣ ١٩٩٨م.

- (٣٧) محمد الحصري - كفايات المشرف التربوي المستقبلية لتلبية حاجات الطلاب المتفوقين عقلياً والموهبين في المملكة العربية السعودية رسالة ماجستير بحث غير منشور - كلية الدراسات العليا جامع الخليج العربي ٢٠٠٠م.
- (٣٨) محمد الشعلان وآخرون - الإدارة المدرسية الإشراف الفني - القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٦٩م.
- (٣٩) محمد عبد الرحيم عدس، ومحمد فهمي، وحسين ياسين، الإدارة والإشراف التربوي (د:ت).
- (٤٠) محمد المنيف - الزيارات الصفية - الرياض: العبيكات ط ١ ١٩٩٨م.
- (٤١) محمد منير مرسي - الإدارة التعليمية - القاهرة - عالم الكتب ١٩٨٥م.
- (٤٢) محمود صالح محمود - واقع الإشراف التربوي في قطاع غزة في مجال تنمية كفايات المعلمين - رسالة ماجستير بحث غير منشور - الجامعة الإسلامية غزة ١٩٩٧م.
- (٤٣) محمود عابدين - علم اقتصاديات التعليم الحديث - القاهرة: الدار المصرية اللبنانية ٢٠٠٠م.
- (٤٤) مسلم بن الحجاج القشيري - صحيح مسلم تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي - بيروت: مكتبة دار إحياء التراث (د:ت).
- (٤٥) مصطفى متولي - الإشراف الفني في التعليم دراسات مقارنة - الاسكندرية: دار المطبوعات ١٩٨٣م.
- (٤٦) مكتب التربية لدول الخليج العربي - الإشراف التربوي بدول الخليج العربي واقعه وتطوره - الرياض ١٩٨٥م.
- (٤٧) منى الحديدي - حاجات معلمي التربية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية إلى برامج التدريب في أثناء الخدمة دراسة استطلاعية مجلة دراسات المجلد السابع عشر العدد الرابع ١٩٩٠م.
- (٤٨) منى الحديدي - فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة المقدمة لمعلمي التربية الخاصة في الأردن مجلة دراسات، المجلد العشرون العدد الثاني ١٩٩٣م.
- (٤٩) مهدي زويلف - حالات وبحث في الإدارة بين النظرية والتطبيق عمان دار المجدلاوي ١٩٩٦م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Alfonso, G.R. et al. Instructional supervision- Boston: Allyn and Bacon 1975.
- 2- Birtha, Cheryl. Philosophy of the Human Relations Department Madison- Wisconsin public school 1974.
- 3- G.N, Mackenzie, Role of the supervisor- Educational Leadership Nov. 1981.
- 4- Harold, Adams & Frank Dicky Basic Principles of supervision, New York, American Book company 1968.
- 5- Harris, Ben, N. Supervisory Behavior in Education. 2nd ed Englewood cliffs: Prentice Hall 1975.
- 6- Harris, B.M Improving staff Development Using a model OASCD (winter 1987).
- 7- King. S.C Improving Staff Development Using a model OASCD (winter 1987).
- 8- Lucio, W.H Mcmeil J.D supervision in Thought and Action New York McGraw Hill co., 1979.
- 9- MSYO Elton. The Social problems of an Industrial civilization Harvard university, Graduate School of Research Cambridge Mass, 1975.
- 10- Ryan, K, and Cooper, J Those who can Teach 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin Co. 1980.
- 11- Webster's Dictionary. New York: Houghton Mifflin company 1984.
- 12- William Son, M., New Patterns. Process New York Patterns Press New York Association press, 1961.