



جامعة تكريت

كلية التربية للبنات

قسم العلوم التربوية والنفسية



الإدارة والأشراف التربوية

مفهومها , أهدافها , منهجها , طرق بحثها

للطلاب المرحلة الثانية



م.م. قيس ذياب عبد علي الرفيعي

كلية التربية للبنات , قسم العلوم التربوية والنفسية

2016-2015

المحاضرة الاولى :

الإدارة والإشراف التربوي

مقدمة

ان موضوعات الادارة والاشراف التربوي قد شغلت الكثير من الفلاسفة والدارسين والمهتمين والعاملين في مجال الادارة سنياً طويلة كما لها من تأثير في البحوث الاساسية وبحوث تطبيقية وبالإضافة الى تعدد محاولات التعرف الى قدرات الفرد وطاقاته وابداعاته فالإدارة هي نشاطا انسانيا هادفا يسعى الى تحقيق مصالح مشتركة للمنظمة وانها تمارس وفق اسس علمية واساليب فنية من اجل تحقيق افضل النتائج وهي الاساس الذي اخذت منه الادارة المدرسية مبادئها وقوانينها واصولها اذ انها تشترك مع بعضها في العناصر المتعمدة

ومن خلال هذا الجهد اقدم موضوعات خاصة في الادارة التربوية والذي تناول موضوع الادارة والاشراف التربوي بالبحث والدراسة بما يتفق مع المفردات التي يدرسها طلبة المرحلة الرابعة في كلية التربية للبنات في جامعة تكريت .

يتكون هذا البحث من فصلان هما يتناول الفصل الاول الادارة والاشراف التربوي معناها ومفهومها واهدافها وطرق البحث .

في حين تناول الفصل الثاني مفهوم التخطيط التربوي والمقومات الأساسية للتخطيط

التربوي ومراحل وأنواع التخطيط والقرار: تعريفه وأهميته وأنواع وأساليب اتخاذ القرار

ومفهوم الإشراف التربوي: أهدافه و خصائصه ومهام المشرف التربوي وأساليب الإشراف

التربوي ومفهوم الاتصال الإداري والتربوي

واخيراً اتمننا ان يكون هذا الجهد اضافة علمية مضيئة في مكتبة كلية التربية للبنات
وان يكون علماً نافعاً ينتفع به ويسجل في ميزات حسناتي لان الانسان اذا مات
انقطع عمله الا من ثلاث صدقة جارية وولد صالح يدعو له وعلماً ينتفع به .

ومن الله التوفيق

أعداد مدرس المادة

م.م. قيس ذياب عبد علي الرفيعي

كلية التربية للبنات , قسم العلوم التربوية والنفسية

2015 - 2016م

مفردات مادة الإدارة والإشراف المرحلة الثانية

الفصل الأول

- 1 مفهوم الإدارة في الاسلام
- 2 نبذة تاريخية عن تطور الفكر الاداري
- 3 طبيعة الإدارة
- 4 اهم المدارس والنظريات
- 5 تعريف الإدارة
- 6 عناصر العملية الادارية
- 7 اهمية التخطيط
- 8 مقومات التخطيط
- 9 الخطوات الخمسة في عملية التنظيم
- 10 طرق الاتصال
- 11 الاتصالات
- 12 مراحل اتخاذ القرار
- 13 العوامل المؤثرة على مدى فاعلية القرارات
- 14 انواع الحوافز
- 15 اسس التقويم
- 16 انماط القيادة الادارية التربوية
- 17 امتحان الشهر الأول

الفصل الثاني

- 18 أهداف الإدارة المدرسية

19- علاقات الإدارة المدرسية

20- مهام الإدارة المدرسية

الفصل الثالث

21- النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية

الفصل الرابع

22- الإدارة المدرسية

23- مفهوم الإدارة الصفية

24- أهمية الإدارة الصفية

25- المجالات العامة للإدارة الصفية

الفصل الخامس

26- المدرسة والمجتمع

27- وسائل الاتصال المدرسة

28- مجالس الآباء والمدرسين

الفصل السادس

29- النشاطات المدرسية

30- أهميتها وأهدافها وألوانها

الفصل السابع

31- الإشراف التربوي

32- المعنى - التطور - الأهداف - المهام - الأنواع - الأسس - الأساليب

المحاضرة الثانية :

الإشراف التربوي الحديث

المقدمة:

مر الإشراف التربوي خلال تاريخه، بوصفه عملية مساندة لعمل المعلم والمدرسة، بمراحل متعددة. وظهر له بالتالي تعريفات ومفاهيم مختلفة، تأثرت بنظرة أصحابها إلى المعلم وعملية التدريس وإلى الإشراف نفسه.

فعندما كان المعلم متدني التأهيل، وكان ينظر للتعليم أنه عملية نقل معلومات مجردة إلى ذهن الطالب، كان الإشراف عبارة عن تفتيش يتم من خلاله متابعة أخطاء المعلم متابعة دقيقة وحثه على تصويبها ومحاسبته على ذلك، ومتابعة تقيده بأساليب نقل المعلومات المحددة سلفا وتطبيقه لها.

ومع ظهور مفاهيم تربوية جديدة في النظر إلى عملية التعليم وطرق التدريس ووظيفة المعلم، تأثر مفهوم الإشراف التربوي بها. فظهر الإشراف الصفي (الإكلينيكي) متأثرا بالمدرسة السلوكية (Behaviorism) وركز على مراقبة ودراسة السلوك الظاهري للمعلم في الفصل، وكيف يمكن تعديله بما يطور عملية التدريس.

ومع اشتهاار مدارس النمو الإنساني في علم النفس ظهر الإشراف التطوري، للدكتور كارل جلكمان، وتبنى تقسيم المعلمين إلى فئات حسب مرحلة النمو الفكري التي يمرون بها.

ومع الاهتمام بجوانب العلاقات الإنسانية في العمل التربوي والإداري، بدأت تظهر أنماط من الإشراف متأثرة بها، فظهر الإشراف المتنوع، الذي يعطي للمعلم الحرية للاختيار من عدة أساليب إشرافية لتطوير نفسه، منها ما يكون فيه معتمدا على نفسه تماما. فمفهوم الإشراف لم يكن منعزلا عن محيط التربية العام الذي يعيش فيه. ولذا لا ينبغي

النظر بازدياء إلى المراحل السابقة لأنها . في الغالب . في وقتها كانت هي الأفضل والأنسب .

تطور مفهوم الإشراف : لقد حدث تطور في مفهوم الإشراف التربوي خلال العقدين الأخيرين، شأنه في ذلك شأن كثير من المفاهيم التربوية التي تنمو وتتطور نتيجة الأبحاث والدراسات و الممارسات التربوية ، خاصة بعد أن كشفت هذه الدراسات و الأبحاث قصور الأنماط السابقة للإشراف التربوي (التفتيش - التوجيه) ، وحاولت هذه الدراسات إحداث التغييرات المرغوبة في العملية التعليمية ، كما حاول الإشراف التربوي الحديث تلافي أوجه القصور .

من خلال نظرة شاملة للعملية التربوية و التعليمية تتجسد في المفهوم التالي للإشراف التربوي .:

الإشراف : هو عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية و التربوية بكافة محاورها " فهو عملية فنية : تهدف إلى تحسين التعليم و التعلم من خلال رعاية و توجيه و تنشيط النمو المستمر لكل من الطالب و المعلم و المشرف ، وأي شخص آخر له أثر في تحسين العملية التعليمية فنياً كان أم إدارياً .

وهو عملية شورية : تقوم على احترام رأي كل من المعلمين والطلاب وغيرهم من المتأثرين بعمل الإشراف والمؤثرين فيه ، وتسعى هذه العملية إلى تهيئة فرص متكاملة لنمو كل فئة من هذه الفئات وتشجيعها على الابتكار والإبداع..

وهو عملية قيادية : تتمثل في المقدرة على التأثير في المعلمين والطلاب وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية ؛ لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية و تحقيق أهدافها ..

وهو عملية إنسانية : تهدف قبل كل شيء إلى الاعتراف بقيمة الفرد بصفته إنساناً ، لكي يتمكن المشرف من بناء صرح الثقة المتبادلة بينه وبين المعلم ، وليتمكن من معرفة الطاقات الموجودة لدى كل فرد يتعامل معه في ضوء ذلك ..

وهو عملية شاملة : تعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم.

وقد تطور مفهوم الإشراف التربوي خلال السنوات الأخيرة تطوراً ملموساً وذلك نتيجة للبحوث والدراسات التي أجريت حوله، ولقد تباينت وجهات نظر الباحثين التربويين حول مفهوم الإشراف، يرى محمد عدس ورفاقه: أن الإشراف التربوي : هو عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب ، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها. (عدس وآخرون)

ويرى تيسير دويك ورفاقه: أن الإشراف التربوي: عملية تفاعلية إنسانية تهدف إلى تحسين عمل المعلم وأدائه ومساعدته في تنمية نفسه وحل مشاكله(الخطيب، 2003 وترى إيزابيل فيفر : أن الإشراف التربوي هو: عملية التفاعل التي تتم بين فرد أو أفراد وبين المعلمين بقصد تحسين أدائهم، أما الهدف النهائي من ذلك كله فهو تحسين تعليم التلاميذ . (فيفر ، ايزابيل ، 2001)

والإشراف التربوي : عبارة عن عملية تمهيدية لإدخال تحسينات في العملية التربوية بالعمل مع الأشخاص الذين يعملون مع المعلمين وهو عملية استثارة للنمو ووسيلة لمعاونة المعلمين ليساعدوا أنفسهم. والبرنامج الإشرافي ما هو إلا وسيلة لتحسين العملية التعليمية . (طافش ، 2004)

مما سبق ومن تعريفات أخرى كثيرة يمكن القول بأن الإشراف التربوي: عبارة عن مجموعة من الأنشطة المدروسة التي يقوم بها تربويون مختصون لمساعدة المعلمين على تنمية ذواتهم وتحسين ممارساتهم التعليمية والتقييمية داخل غرفة الصف وتذليل جميع الصعوبات التي تواجههم ليتمكنوا من تنفيذ المناهج المقررة وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة بهدف إحداث تغييرات مرغوبة في سلوك التلاميذ وطرائق تفكيرهم فيصبحوا قادرين على بناء مجتمعهم والدفاع عن وطنهم .

التعريف الحديث للإشراف التربوي: تتفاوت وجهات نظر التربويين حول تعريف الإشراف التربوي وإن اتفق على جمعه بين مجالات تربوية متعددة كالقيادة ، والإدارة المدرسية ، وطرائق التدريس ، والتدريب والمناهج الدراسية والعلاقات الإنسانية ، ولهذا تنوعت تعريفاته ومنها : إن الإشراف التربوي جميع الجهود المنظمة التي يبذلها المسؤولون لقيادة المعلمين والعاملين في الحقل التربوي في مجال تحسين التعليم مهنيا . مهمة قيادية تمد الجسور بين الإدارة والمناهج والتدريس وتنسيق النشاطات المدرسية ذات العلاقة بالتعليم . - الجهود التي يبذلها القائمون على شؤون التعليم لتوجيه المعلمين ولمراجعة الأهداف التربوية وأساليب التعليم واختبارها وتقويمها . قال آخرون : هو جانب من الإدارة المدرسية يركز على تحقيق التوقعات التعليمية للنظام التربوي . فعل وتجريب يهدف إلى تحسين التدريس . عملية تعاونية تشخيصية تحليلية علاجية مستمرة تتم من خلال التفاعل البناء بين المشرف التربوي والمعلم بهدف تحسين عمليتي التعليم والتعلم . تختلف تعريفات الباحثين والتربويين للإشراف التربوي كثيرا . لكنها تدور حول تعريفه بأنه مجموعة الخدمات والعمليات التي نقدم بقصد مساعدة المعلمين على النمو المعني مما يساعد في بلوغ أهداف التعليم . ويلاحظ أن هذا التعريف ينطبق على الإشراف بمفهومه الحديث ، وليس على كثير من الممارسات التي يقوم بها "المشرفون" باسم الإشراف .

المحاضرة الثالثة:

فالإشراف بمفهومه الحديث يرمي إلى تنمية المعلم وتفجير طاقاته وتطوير قدراته متواصلًا بذلك إلى تحسين تعلم الطلاب. أما مفهوم الإشراف القديم (وكثير من ممارسات المشرفين الآن) فهي تجعل تقييم المعلم هدفًا نهائيًا في حد ذاته.

فالتعريف الحديث للإشراف التربوي : هو العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية وهو يشمل الإشراف على جميع العمليات التي تجري في المدرسة تدريبية كانت أم إدارية أم تتعلق بأي نوع من أنواع النشاط التربوي في المدرسة أو خارجها والعلاقات والتفاعلات الموجودة بينها. **ويلاحظ في تلك التعريفات أنها:**

- 1- تنظر إلى الإشراف على أنه عملية مستمرة. فلا ينتهي عند زيارة أو زيارتين في السنة، أو بعد القيام بعملية التقويم.
- 2- تنظر إلى أن هدف الإشراف هو المساعدة في تنمية المعلم ، وليس اكتشاف أخطائه أو تقويمه فقط.
- 3- تنظر إلى الإشراف على أنه عملية وليس وظيفة. فالعبرة بالعمل لا باسم وظيفة القائم به.

فليس الإشراف وظيفة يمارسها صاحب المنصب، بقدر ما هي عملية يتولاها أطراف متعددون : المشرف ، أو زملاء المعلم، أو مدير المدرسة، أو المعلم نفسه. ولأجل هذا التغير الجذري في عمل المشرف وأهدافه في عملية التعليم فقد مال بعض التربويين والباحثين في مجال الإشراف التربوي إلى تغيير الاسم نفسه بما يتوافق مع طبيعة العمل الجديدة لـ"الإشراف التربوي"، بحيث يكون . مثلاً . قائداً تربوياً، أو أخصائياً تعليمياً.

لكن عند التأمل الموضوعي، يجد الإنسان أن "عملية الإشراف" وإن تغيرت كثير من ممارساتها وتغير شيء من مفهومها إلا أن أصل عملية الإشراف القائمة على النظر من الخارج يبقى أمراً أساسياً فيها، وهو ما يعطيها شيئاً من الفاعلية ويساعدها على تحقيق أهدافها.

أسس الإشراف التربوي الحديث:

أبرز هذه القواعد والأسس هي ما يلي:

• التعاون الإيجابي الديمقراطي القائم على قناعة أعضاء الفريق الواحد بأهمية العمل الذي يسعون لإنجازه .

• المنهجية العلمية في التفكير من خلال توظيف الأسلوب العلمي في التفكير ومواجهة المشكلات بأدوات الأسلوب العلمي لتذليلها وتخطيها وفق خطوات محددة ومتعارف عليها.

• التجريب العلمي وهو دعوة المشرفين والمعلمين إلى تجريب أساليب وطرائق جديدة في العمل للوصول إلى نتائج تتسم بالتجديد والابتكار .

• التفكير الجماعي و التفكير التعاوني يضاعف القدرة على المشكلات ويجعل الحلول التي يتم الوصول إليها أكثر قبولاً وثباتاً.

• المرونة وملاءمة الظروف المتغيرة بحيث يضطر المشرف أحياناً لإجراء تعديلات في خطته لمعالجة موقف طارئ.

• التجديد والابتكار من أجل تحقيق التطوير في العملية التعليمية/ التعليمية و تطوير المناهج التعليمية وطرائق تدريسها والوسائل المعينة التعليمية العصرية، وأساليب توظيفها من خلال البحث المتواصل، والتجريب العلمي المنظم للوصول إلى تعليم مثمر .

• استشراف المستقبل فمن خلال خبرة المشرف في الحياة يمكنه الإبداع عبر دراسته العلمية للماضي والحاضر والقدرة على توقع المشكلات والصعوبات واتخاذ الإجراءات

الوقائية التي تمكنه من تلافي المشكلات قبل وقوعها.

•التواصل والاستمرارية حيث التنمية تحتاج إلى تطوير العملية التعليمية العلمية وتجديدها باستمرار والنجاح يقود إلى نجاح آخر ويستمر النشاط والعمل لتحقيق الأهداف.

•الشمولية فعلى المشرف أن يراعي في تخطيطه جميع مجالات المجتمع التربوي لتلبية جميع حاجات المجتمع.

•النقد والنقد الذاتي فعلى المشرف أن يعمل بمبدأ النقد والنقد الذاتي، ويدرب فريق العمل الذي يعمل معه على تقبله كما هو يتقبلهم والنقد في الاتجاهين يجب أن يكون نقداً علمياً منزهاً عن الأهواء الشخصية ومبنياً على الحرية التامة. والمشرف المبدع قدوة لمعلميه يقوم نفسه بنفسه ويتسع صدره لملاحظات الآخرين (Zahrani . Net)

خصائص الإشراف التربوي الحديث:

إن للإشراف التربوي الفاعل سمات وخصائص منها:

•الإشراف التربوي: عملية ديمقراطية منظمة تركز على التعاون والاحترام المتبادل بين المعلم والمشرف التربوي.

•الإشراف التربوي وسيلة لتحقيق أهداف التربية: المشرف قائد تربوي ذو تميز ثقافي هدفه النهوض بالعملية التعليمية العلمية من خلال التأثير الايجابي في جميع أطرافها. •الإشراف التربوي عملية إنسانية وأداة فاعلة لتقديم خدمات اجتماعية إنسانية حيث أن العلاقة ليست مهنية فقط ، فعلى المشرف أن يعمل على توثيق علاقاته مع المعلمين والتفاعل معهم ومساعدتهم في تذليل الصعوبات والمعوقات التي تواجههم سواء كانت داخل المدرسة أو خارجها.

•الإشراف التربوي عملية قيادية حيث على المشرف أن يتصف بالتأثير الايجابي في جميع الأطراف في الميدان التربوي وعليه تنسيق جميع الجهود من أجل تحسين التعلم.

•الإشراف التربوي عملية شاملة تعنى بكل ما يتصل بالعملية التربوية- تحسين أداء المعلمين- الوسائل المعينة والأنشطة المصاحبة، وأدوات التقويم، وتطوير المناهج والبيئة المدرسية.

•الإشراف التربوي عملية حافزة: تشجع المعلمين على التنمية الذاتية والتجديد والابتكار.
•الإشراف التربوي عملية فنية تتطلب نمواً مستمراً : لكل من المشرف والمعلم والمدير والطالب وخصوصاً المشرف لأنه العنصر المؤثر في المعلم المحرك للعملية التعليمية التعليمية.

•الإشراف التربوي عملية وقائية علاجية تسعى إلى تأهيل المعلم لتقليل الممارسات السلبية وعدم تصيد أخطاء هامشية لا قيمة لها بل تعزيز الاتجاهات الايجابية واستثمارها.

•الإشراف التربوي الحديث يعتمد على تقويم الأداء كوسيلة لتحسينه وتقرير النتائج الايجابية وتعميمها . (أبو ملوح نت)

أهداف الإشراف التربوي الحديث:

تعريف المعلمين بأهداف السياسة التعليمية للدولة.

ومما جاء في كتاب الإدارة والإشراف (اتجاهات حديثة) رداح الخطيب وآخرون تم اختيار الأهداف التالية:

•تحسين موقف التعليم لصالح التلميذ ، وهذا التحسين لا يكون عشوائيا ، بل يكون مخططا أي أن التوجيه (الإشراف) يهدف إلى التحسين المبني على التخطيط السليم والتقويم والمتابعة.

• لا بد في التوجيه من الاهتمام بمساعدة أفراد التلاميذ على التعلم في حدود امكانات كل منهم بحيث ينمو نموا متكاملا إلى أقصى ما يستطيع الفرد حسب قدراته.

· لا يتم التوجيه السليم إلا إذا كان تعاونيا بين الموجه والمعلم وإدارة المدرسة وكل من له علاقة بتعليم التلميذ.

· مساعدة المعلمين على تتبع البحوث النفسية والتربوية ونتائجها ودراساتها معهم ومعرفة الأساليب الجديدة الناتجة من البحوث ، ولا بد للمشرف أن يولد عند المعلم حب الاطلاع ، والدراسة والتجريب ، وذلك لتطوير أساليب تدريسهم ويتضمن هذا النمو المهني للمعلم ، كما يتضمن النقص الأكاديمي المهني.

· مساعدة المعلمين على تحديد أهداف عملهم ، ووضع خطة لتحقيق هذه الأهداف.

· الإشراف التربوي عملية تعاونية تشخيصية علاجية ، إذا ينبغي أن يعمل الموجه على تشخيص الموقف التعليمي وإبراز ما فيه من قوة وضعف ، وتوجيه المعلمين لعلاج الضعف وتحاشي المزالق وتدارك الأخطاء.

· ن الفترة الزمنية التي يقضيها المعلم في إعدادة لا تكفي ، لذلك لا بد للمشرف أن يوجهه لاستكمال نموه المهني ، وسد النقص في تدريبه ، والعمل على تشجيعه على تحمل مسؤوليات التدريس ، وتعريف القدامى من المعلمين بالمستحدث في عالم التربية ، والتعليم ، ومساعدة المعلم المنقول حديثا ليتأقلم مع الوضع لينجح في عمله وليستمر في نموه المهني.

· تشجيع المعلمين على القيام بالتجريب والتفكير الناقد البناء في أساليبهم التي تناسب تلاميذهم ، وأن يسمح المشرف للمعلم بانتقاد أساليب وملاحظات المشرف وأساليب تدريسه ، وأن ينتقي منها ما يناسب الظروف والامكانيات المحلية ، ولا بد أن يكون النقد بناء.

· يهدف الإشراف التربوي إلى حماية التلاميذ من نواحي الضعف في المادة الدراسية أو العلاقات الاجتماعية أو المثل والقيم التي يسلك المعلم بموجبها.

يجعل الإشراف التربوي المعلمين يقتنعون بأن ما يعملونه داخل الصف ، هو مكمل لما يقوم به تلاميذهم خارج الصف سواء في الحديقة أو المختبر أو البيئة المحلية خلال زيارتهم ، ورحلاتهم أي يجعل المعلمون يربكون بين ما يدرسه الطالب داخل المدرسة وخارجها ، ويجب

أن يشجع المعلمين على توجيه التلاميذ إلى التطبيق العملي لما يدرسونه . (رداح)

أمثلة لأساليب وطرائق الإشراف التربوي الحديث:

إن مجال اهتمام المشرف التربوي حسب النظرة الحديثة للإشراف ليس المعلم فحسب وإنما يهتم الطالب ، وجميع الظروف المحيطة والمؤثرة بعملية التعلم والتعليم ، وحيث أن الإشراف التربوي عملية تجريبية تحليلية نقدية للمواقف التربوية ومدى ارتباطها بواقع العملية التربوية في المدرسة ، ومدى مناسبة الوسائل والأدوات والتجهيزات في المدرسة و صلاحية المباني المدرسية لتحقيق الأهداف المحددة . وهذا يتطلب قدرا كبيرا من التخطيط والتنظيم فلم تعد الزيارات الصفية المفاجئة لتصيد أخطاء المعلم تفي بالغرض فهي لا تؤدي إلى تحسين حقيقي في العملية التعليمية بقدر ما تؤدي إلى فشل فيها ، وخلق مدرسين مخادعين ومخدوعين ، وغالبا لا يطلع المشرف على نواحي القصور الحقيقية لديه نظرا لانعدام الثقة المتبادلة بينهما ولا تتاح الفرصة للمشرف ليطلع على المستوى الحقيقي للأداء ، فتكون تقديراته وبياناته غير دقيقة ولا تعكس الواقع بأي حال من الأحوال ، وقد تطورت أساليب الإشراف التربوي بحيث أصبحت أقدر على النهوض بالعملية التربوية وبتحسين عمليتي التعلم والتعليم ، حيث ظهر الاهتمام بالجانب الإنساني للمعلم ، وأصبح التوجيه والإشراف عملية تعاونية يشارك فيها المعلم بصورة ايجابية فعالة .

المحاضرة الرابعة :

في وضع الأهداف والتخطيط لها والتنفيذ والتقويم.

1- الزيارات الصفية : وهي زيارة المشرف للمعلم في صفه أثناء تنفيذه لفعاليات درسه مع الطلاب (تدريس أو امتحان أو نشاط) ، وهذه الطريقة شائعة ، وفيها يتم ملاحظة سير تنفيذ الدرس في الفصل وأخذ ملاحظات أولية عن أداء المعلم ومستوى تحصيل الطلاب ، ثم مناقشة المعلم حول فعاليات الدرس ، ومن وجهة نظري فإن هذه الطريقة لم تعد تحقق أهداف الإشراف التربوي الشامل ، ويجب أن لا يعول عليها في عملية تغيير واقع التعليم بل تستخدم فقط في عملية تشخيص عوامل النقص في الأداء الصفّي لتساعد في عملية تخطيط لتنفيذ أنشطة إشرافيه أخرى فعالة قادرة على إحداث التغيير والتحسين المطلوب في العملية التعليمية والتربوية ، كما أود أن أشدد على ضرورة أن يخبر المعلم عن موعد الزيارة قبل تنفيذها بيوم أو يومين ليستعد المعلم للزيارة (فزمن التفتيش ولى وذهب)

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

3- ورشة العمل التربوية : هي عبارة عن لقاء تربوي يخطط له المشرف التربوي بحيث يضم عدد من المعلمين لدراسة ومناقشة أسلوب حل مشكلة ما تواجه المعلمين في عملهم

مثل صعوبة درس على الطلاب أو عدم توفر وسائل تنفيذ درس ونحو ذلك ، وفيها يتم تقسيم المعلمين إلى مجموعات ، كل مجموعة تخصص بجانب من جوانب المشكلة تجتمع عليه لتناقشه حسب الوقت المحدد (ساعة أو ساعتين أو يوم أو يومين ...حسب الموضوع والوقت المتاح) ومن ثم تخرج المجموعة بورقة مشتركة تعرض فيما بعد في اجتماع يضم كافة المعلمين والمشرفين المشتركين في الورشة لمناقشتها والاتفاق على توصيات معينة بشأنها ، ويتم ذلك مع كل مجموعة لتنتهي الورشة بتقرير نهائي يتضمن التوصيات المقترحات حول موضوع الورشة لتعمم في الميدان التربوي للاستفادة منها ولتنفيذ ما جاء فيها.

4- الدروس النموذجية : هي دروس ينفذها معلم متميز للطلاب أو مشرف تربوي أمام المعلمين ، الهدف منها هو إطلاع الحاضرين من المعلمين والمشرفين على طريقة تدريس معينة أن نموذج جيد في التدريس ، ويتم نقد الدرس فيما بعد من قبل الحاضرين لبيان نقاط القوة والضعف ليستفيد كل من حضر الدرس من النقاش الذي تم ، ويتم تنفيذ الدرس النموذجي في مدرسة معينة ليحضرها زملاء المعلم فيها أو من مدارس أخرى ، وأشدد هنا على ضرورة موافقة المعلم وعلى ضرورة أن يكون المعلم المنفذ متميزا ، كما يجب أن يطلع المشرف قبل تنفيذ الدرس على الإعداد الكتابي ويساعد المعلم على تحسينه وتحسين طرق التدريس التي ستنفذ ومن ثم يطبع التحضير (الإعداد الكتابي) أو يكتب بطريقة جيدة ويصور بعدد المعلمين ويسلم لهم قبل وقت تنفيذ الدرس (ويلزم على المشرف تنظيم و تنفيذ ثلاثة دروس نموذجية على الأقل في كل فصل دراسي) لما لهذه الطريقة من فائدة ومردود تربوي على المعلمين.

5- الاجتماع الفردي بالمعلم : ويكون ذلك عادة بعد الزيارة الصفية للمعلم ، ويجب فيها على المشرف أن لا يتعجل في مناقشة الدرس مع المعلم بل يلزم على المشرف أن يبقى فترة وجيزة لوحده لترتيب أفكاره ، وتوقع ردود فعل المعلم على الملاحظات ، ومن ثم

الاجتماع بالمعلم واختيار الكلمات المشجعة له وذكر نقاط القوة في درسه ، من ثم يذكر المشرف النقاط التي يرى أن على المعلم ملاحظتها وتلافيها أو تحسينها ليكون درسه أفضل مستقبلاً.

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

7-أخلاقيات الزيارة الصفية: هنا بعض الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار عند الزيارة الصفية:

- توفير جو من الود والاحترام والثقة المتبادلة بين المشرف والمعلم والابتعاد عن الفوقية.
- التخطيط يجب أن يكون متفقاً عليه والتحديد المسبق لوقت الزيارة ، على المشرف أن يدرك انه ليس خطأ أن يكون المعلم مستعداً للزيارة.
- قناعة المعلم بأن الهدف من الزيارة هو تقديم العون له وتبادل الخبرات معه.
- أن يرافق المشرف المعلم إلى غرفة الصف جنباً إلى جنب وأن يقدم المعلم المشرف إلى طلابه.
- أن يجلس المشرف في مكان لا يؤثر على سير الدروس وأن لا يتدخل فيه من أجل أن يصحح خطأ إلا حين يكون الخطأ في آية قرآنية.
- أن يقضي المشرف طيلة الوقت داخل غرفة الصف ويخرج مع المعلم.
- أن لا يدون المشرف أي ملاحظات داخل الصف حتى لا يصرف أنظار التلاميذ عن معلمهم. إلا إذا اضطر لذلك دون لفت أنظار الطلاب ومعلمهم.

- قبل مغادرة غرفة الصف يفضل أن يشيد المشرف بجهود المعلم وتعاون طلابه معه.
- تسجيل المشاهدات والملاحظات يكون خارج غرفة الفصل، بعد إعطاء الفرصة للمعلم لتقويم أداءه.
- كتابة التقرير عن الزيارة الصفية أمام المعلم بعد مناقشته في كل بند من البنود.

خطوات الزيارة الصفية هناك ثلاث خطوات رئيسة للزيارة الصفية.

- 1- اللقاء القبلي: يتم بين المشرف والمعلم لكسر الجمود وبناء الثقة بين الطرفين وتعريف المعلم بهدف الزيارة والتعرف على خطة المعلم لذلك اليوم والجوانب الأساسية التي سيتم ملاحظتها أثناء الدرس. حضور الحصة: رصد السلوك التعليمي للمعلم.
- 2- اللقاء البعدي: مع المعلم لمناقشة وتحليل الموقف التعليمي تحليلًا منهجيًا وذلك من أجل مساعدة المعلم على التحليل والتأمل واقتراح الحلول من خلال تزويده بتغذية راجعة وتشجيع المعلم على التقويم الذاتي حيث يعزز نقاط القوة والنواحي الإيجابية ويشخص نقاط الضعف عنده ويعمل على علاجها والتغلب عليها. بعد ذلك يطلع المشرف مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً على الاقتراحات التي انبثقت من الاثنين ليتابع ذلك مع المعلم.

الخاتمة : إن الإشراف التربوي رسالة وأمانة يحملها المشرف على عاتقه ، والمعنى الحديث للإشراف ينظر إلى المشرف التربوي على أنه قائدٌ يمارس أنشطةً إيجابيةً في توجيه الآخرين فهو يسعى لتحقيق أهدافه وممارسة مهماته دون تشتيتٍ للجهود أو تبديدٍ للأهداف ، انه يهدف إلى تحسين التعليم والتعلم وتحقيق النمو المستمر للطلاب والمعلم وهو بذلك يسعى تهيئة الفرص المتكاملة لكل الفئات من الطلبة والمعلمين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع.

وهو يحاول تلافي أوجه القصور من خلال النظرة الشمولية للعملية التربوية القائمة على التحليل العلمي الدقيق للعملية التعليمية التعلمية من خلال شبكة العلاقات التي يتألف منها النظام التربوي.

مصطلحات تربوية حديثة

1-الزيارة الصفية : زيارة المشرف التربوي للمعلم في قاعة الصف في أثناء قيامه

بنشاط التدريس. وهي أنواع منها:

أ) الزيارة المفاجئة: والتربويون بين مؤيد لها ومعارض.

ب) الزيارة المرسومة: وهي التي تتم بناءً على تخطيط مسبق بين المشرف التربوي والمعلم، وهذا يساعد في بناء العلاقات الإنسانية الطيبة بين المشرف والعلم.

ج) الزيارة المطلوبة: التي يطلب فيها المعلم زيارة المشرف، ليطلع المعلم المشرف التربوي على طريقة مبتكرة في التدريس أو وسيلة حديثة أو...

2-الاجتماع الفردي بين المشرف التربوي والمعلم:

من أعظم الوسائل لمعاونة المعلمين، ورفع معنوياتهم، وأكثرها فاعلية لتحسين التدريس ومثل هذا الاجتماع يتم في أي مناسبة ولا يشترط أن يسبق الاجتماع زيارة صفية.

3-الاجتماعات العامة للمعلمين:

وسيلة لتحسين العملية التربوية، وهي أكثر توفيراً للوقت من الاجتماعات الفردية، كما أنها تساهم في تحقيق بعض القيم الأخرى ومنها تقدير المسؤولية المشتركة، والإيمان بقيمة العمل الجماعي، وتبادل الآراء والاقتراحات. والدروس التوضيحية التطبيقية.

نشاط عملي يقوم به المشرف أو معلم متميز داخل الصف، وبحضور عدد من المعلمين لعرض طريقة تدريس فعالة، أو أي مهارة من المهارات التي يرغب المشرف في إقناع المعلمين بفاعليتها وأهمية استخدامها بطريقة علمية محسوسة.

4-الزيارات المتبادلة:

أن يقوم المعلم بزيارة زميله في الفصل في نفس المدرسة أو مدرسة أخرى، وهو أسلوب يتيح للمعلمين الفرصة لتبادل الرأي في مشكلاتهم كزملاء يبحثون عن حلول أيضاً هذا الأسلوب فيه نوع من المشاركة فالمعلمون يتبادلون الخبرات ومواطن القوة عندهم. وتبادل الزيارات لابد أن يسبق بتهيئة نفسية خاصة للمعلمين.

5-القراءة الموجهة:

من الطرق التي تساعد المعلم على أن يتمشى مع روح العصر، وتساعد على الوقوف على أحدث النظريات والتطورات في ميدان التربية والتعليم، ومن واجب المشرف أن يثير اهتمام المعلمين بالقراءة وتشجيعهم عليها، وإذا كان المشرف محباً للقراءة فإنه خلال المناقشات والاجتماعات يستطيع أن يوصي بكتب معينة، أو مقالات خاصة تتصل بمشكلة تربوية يراد حلها. وسوف يجد المشرف نفسه أمام نوعيات مختلفة في مدى استجابة المعلمين لدعوة القراءة، وهنا تظهر مهارة المشرف في حفز المعلمين للقراءة.

6-النشرة التربوية:

من أوسع أساليب الإشراف التربوي تأثيراً في تحسين العملية التربوية وعن طريق النشرات يستطيع المشرف أن ينقل الأفكار والمهارات وكثير من حلول المشكلات التربوية التي تساهم في رفع مستويات المعلمين. وتستخدم النشرات لتوفير الوقت والجهد خاصة في ظل الظروف التي لا يتيسر فيها عقد اجتماع للمعلمين. وهي

من الأساليب الناجحة إذا أعدت بعناية، ونظمت تنظيمياً طيباً، وخرجت عن دائرة الروتين ومجرد التعليمات، وخلت من صيغة الأوامر.

7- ورشة تربوية (مشغل تربوي)

اجتماع عملي للمعلمين يتيح الفرصة لهم لبحث مشكلة تربوية وعلاجها تحت إشراف المشرف التربوي، يعمل فيها المشتركون أفراداً أو جماعات في وقت واحد، بعيداً عن التقيد بالشكليات الرسمية كما تتاح الفرصة للمعلمين لتدريبات عملية.

8- محاضرة تربوية:

عملية اتصال بين المشرف التربوي والمعلمين، يقوم فيها المشرف بتقديم مجموعة من الأفكار والمعلومات، يتم إعدادها وتنظيمها قبل تقديمها.

9- ندوة تربوية:

اجتماع مجموعة من التربويين المتخصصين أصحاب الخبرة للإسهام في دراسة مشكلة تربوية وإيجاد الحلول المناسبة لها، وفيها تعطى الفرصة للمناقشة وإبداء الآراء حول الموضوع من قبل المشتركين فيها.

10- التدريس الفعال:

نجاح المعلم في توفير الظروف المناسبة لتقديم خبرات غنية ومؤثرة يمر بها الطلاب، ويعتمد التدريس الفعال على أسس منها: جعل الطالب محوراً للعملية التعليمية، والتنويع في طرائق التدريس، والبعد عن الإلقاء والتلقين والاعتماد على تنمية المهارات المختلفة للطالب، والإثارة والتشويق عن طريق الوسائل المساندة لعملية التدريس، وتقاس كفاءة العملية التدريسية بمدى تحقيق الأهداف المحددة في موقف التدريس.

المحاضرة الخامسة:

11- وسائل تعلم ذاتي:

وسائل يعتمد عليها الطالب في تعليم نفسه، وهي مواد تعليمية قد تكون على شكل كتاب أو فيلم تعليمي، أو تسجيل صوتي وقد تكون كلها في حقيبة واحدة.

12- التدريس المصغر:

طريقة في التدريس يتناول المعلم فيها موضوع درس صغير في مدة تتراوح ما بين (5-20) دقيقة لطالب واحد إلى عشرة طلاب. بحيث يحاول المعلم فيها تقريب المادة للمستويات المختلفة لطلابه، مراعيًا كافة أنواع الفروق الفردية، أيضاً هذه الطريقة تجعل المتعلم مزوداً بأساليب استكشافية تمكنه من الوقوف على أخطائه ثم العودة مرة أخرى ليصحح كل من المعلم والمتعلم نفسيهما ويعتمد هذا النوع من التدريس على التصوير بالفيديو والتغذية الراجعة.

13- التغذية الراجعة:

عملية استرجاع نفس معلومات الطلاب التي سبق أن اكتسبوها وذلك عن طريق أسئلة تقود إلى ذلك. وتقوم على أساس التعرف على الصعوبات التي تواجه المعلم ومحاولة التغلب عليها والتعرف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف وتلافيها.

14- مصادر التعلم:

تلك المصادر التي يرجع إليها الطالب -غير الكتاب المدرسي- كالمسجلات والخرائط والصور والمجسمات والإحصاءات والرسوم البيانية والنماذج والشرائح والأفلام والمجلات والوسائل السمعية والكتب الأخرى غير المنهجية. ويشترط فيها أن تتكامل مع الكتاب المدرسي، وتتلاءم مع مستوى التلاميذ الذين يشاركون في

الحصول عليها، وتساهم في إثراء العملية التعليمية، وتنمية المهارات المختلفة للطلاب.

15- الفروق الفردية:

اختلاف الطلاب في مستوياتهم العقلية والمزاجية والبيئية وهي تمثل الانحرافات الفردية عن المتوسط الجماعي في الصفات المختلفة.

16- تقنيات التعليم:

تطبيق المبادئ العلمية في العملية التعليمية، مع التركيز على المتعلم وليس الموضوع، والاستخدام الواسع للوسائل السمعية البصرية والمعامل والمختبرات والآلات التعليمية.

17- التقويم القبلي:

التقويم الذي يساهم في اتخاذ القرارات بطريقة علمية في أي من المجالات المختلفة بطريقة علمية ويحدد المستوى الذي يكون عليه المتعلم قبل قيامه بالدراسة.

18- التقويم التكويني:

وهو الذي يتم في أثناء تكون المعلومة للطلاب بهدف التحقق من فهم الطالب للمعلومة التي مر بها.

19- التقويم المستمر:

التقويم الذي يتم مواكباً لعملية التدريس، ومستمرّاً باستمرارها، والهدف منه تعديل المسار من خلال التغذية الراجعة بناء على ما يتم اكتشافه من نواحي قصور أو ضعف لدى التلاميذ. ويتم تجميع نتائج التقويم في مختلف المراحل، إضافة إلى ما يتم في نهاية العمل من أجل تحديد المستوى النهائي.

20- إدارة الصف:

الخطوات والأعمال الضرورية، التي ينبغي اتخاذها من قبل المعلم والمحافظة عليها طوال زمن الحصة.

21- الأهداف السلوكية:

الهدف السلوكي هو: الناتج التعليمي المتوقع من التلميذ بعد عملية التدريس، ويمكن أن يلاحظه المعلم وقيسه.

وللأهداف السلوكية ثلاثة مجالات:

أ) المجال المعرفي.

ب) المجال الوجداني.

ج) المجال النفس الحركي.

طبيعة العلاقة بين الإدارة والإشراف التربوي

قضايا تربوية ومنهجية الإدارة والتخطيط

تعريف الإدارة:

ينظر إلى تعريف الإدارة بأنها (عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة) .

تعريف الإشراف التربوي:

الإشراف التربوي هو عبارة عن عملية تمهيد لإدخال تحسينات في العملية التعليمية والتعلمية بالعمل مع الأشخاص الذين يعملون مع المتعلمين، وهو عملية استثارة للنمو ووسيلة لمعاونة المعلمين ليساعدوا أنفسهم.

الفرق بين الإدارة والإشراف التربوي

يرى وليم برتون وليو بروكنر أن ثمت فرق بين الإدارة والإشراف التربوي فالإدارة تهتم عادة بتهيئة وتقديم التسهيلات والإمكانات المادية للعملية التربوية.

أ-علاقة المؤسسة التعليمية بالمجتمع:

بما أن المدرسة جزء لا يتجزأ من المجتمع فعلى مدير المدرسة أن يهتم بشئون المجتمع خاصة ويبذل الجهود لتوثيق صلات أعضاء الهيئة التعليمية في المجتمع المحيط في مدرسته باستخدام كل الوسائل الممكنة والمناسبة.

ب-تطوير وتنفيذ المناهج الدراسية:

ومن واجب الهيئة التعليمية بقيادة مديرها أن تقوم بدراسة المناهج الدراسية بقصد تطويرها بشرط أن لا يخرج ذلك التطوير عن نقاط فلسفة المدرسة، وان يلتزم بتنفيذ المناهج الدراسية مستخدمة الوسائل التعليمية المناسبة.

ج-الاهتمام بالمحافظة والعناية وصيانة المنشآت والأبنية والأجهزة المدرسية:

هذا هو الجانب المادي الذي يسهل ويساعد على تنفيذ البرامج والأنشطة المدرسية، التي هي ترجمة علمية للأهداف التعليمية والتي تستهدف إلى إحداث تغييرات في سلوك التلاميذ.

د-إدارة شؤون الطلبة:

إن التربية الحديثة تعتبر التلميذ محورا مركزيا للعملية التعليمية 'ومن اجله تبنى المدارس وتوثق الحجرات الدراسية، وتستجلب الكتب ويوظف المدرسون والعاملون وتخصص

الميزات الضخمة. ومن هذا المنطلق فحري بالإداري التربوي أن يخصص معظم وقته للتعرف على مشكلات الطلبة وإيجاد حلول لها بالطرق العلمية السليمة.

هـ- إدارة شؤون العاملين:

فاهتمام مدير المدرسة بالطالب لا يجب أن يصرفه عن الاهتمام بشؤون العاملين والمعلمين. أظهرت البحوث والتجارب التربوية الكثيرة بأن المعلم هو العمود الفقري للعملية التعليمية. فإذا وجد المعلم الجيد الملم بمادته والعارف بحاجات المجتمع وحاجات طلبته والمتمتع بصحة عقلية ونفسية وبدنية جيدة، والخبير بطرق التدريس المختلفة والراضي عن عمله في التدريس، فإن العملية التعليمية يمكن أن تسير بصورة صحيحة وسليمة.

ولهذا السبب لابد للمدير أن يولي العناية الفائقة بأمور المعلمين الذين يمثلون السند الإداري والمهني للعملية التعليمية.

و- إدارة الشؤون المالية: المال عصب الحياة في العمل التربوي وخصوصا في هذا القرن الذي أصبح التعليم فيه باهظ التكاليف.

يحتاج هذا الميدان إلى عناية ومهارة في علوم الاقتصاد والساسة والتخطيط والمحاسبة.

هذا وان الإشراف التربوي يهتم عادة بتهيئة المناخ المدرسي المناسب، والمناخ المدرسي هو جو العمل الذي يسود المدرسة، أي نوع العلاقات السائدة بين العاملين والمعلمين والطلبة والإدارة المدرسية في داخل العمل.

يعتقد الباحثون أن الجو والمناخ الذي يميز أي مؤسسة، إنما هو نتيجة للطريقة التي يتفاعل بها الأفراد في كل مستوى من مستويات التدرج الوظيفي داخل المؤسسة.

المحاضرة السادسة

يرى برميك أن هناك خمسة أنماط من المناخ المدرسي وهي:

1- يتحقق هذا المناخ تحت قيادة مدير مدرسة يتصف بالدفع والحيوية اللتين تساعدان على خلق روح التعاون بين أفراد مجموعته .

2- يتمتع أعضاء المجموعة بروح معنوية عالية، كما يتمتع بصفة عامة العاملون في المدرسة بعلاقات اجتماعية وثيقة وفي هذا المناخ يحدث التوازن بين أشبع حاجات العاملين الاجتماعية وتحقيق أهداف المدرسة إلا وهو الزيادة في الإنتاج والارتفاع بنوعيته.

3- ينتج هذا المناخ عن سلوك استبدادي من قبل مدير المدرسة وتكون فيه روح العاملين المعنوية منخفضة ، ومستوى التدريس والتعليم متدنياً، ويسود الفئور جميع الأعضاء العاملين بالمدرسة ، وذلك نتيجة لعدم تمكن الأعضاء من

4- إشباع حاجاتهم الاجتماعية ولعدم شعورهم بالرضا لما ينجزونه من أعمال. وينصب اهتمام مدير المدرسة في هذا النوع من المناخ على الأمور الشكلية في العمل والتركيز المستمر على الإنتاج بغض النظر عن أحوال العاملين النفسية. وشخصيته يسردها الاضطراب. فليس هناك اتساق بين أقواله وأفعاله.

5- يقع هذا المناخ بين المناخ المفتوح والمناخ المغلق وإن كان يميل كثيراً نحو المناخ المفتوح وتتسم بيئة بالعمل بحرية يتحرك فيها المدرسون كما يشاءون والروح المعنوية بين العاملين مرتفعة نوعاً ويسود جو العمل أخلاقيات المهنة كما يسود التعاون بين الأعضاء مما ييسر إنجاز العمل بسهولة. وإنجاز العمل يأتي في المرتبة الثانية بعد إشباع الحاجات الاجتماعية.

يتصف مدير المدرسة في هذا النوع من المناخ بالشدة، الإنصاف، وعدم الانحياز، وتكون الروح المعنوية عند العاملين في المدرسة عالية نوعاً ما. ويشعر المعلمون

والطلبة بأنهم ينجزون أعمالهم بدرجة لا بأس بها من النجاح. وينصب اهتمام المدير على إنجاز العمل المرسوم ولو على حساب إشباع حاجات العاملين الاجتماعية والنفسية. والكل في المدرسة شعاره العمل، ولا مجال لبناء علاقات اجتماعية متينة بين العاملين والمدير لا يسمح بالخروج عن قواعد العمل قط، فالأوامر والإرشادات والتوجيهات التي تصدر منه تلزم العاملين بها دون تردد.

يحاول مدير المدرسة في هذا النوع من المناخ أن يتودد لدى المعلمين والطلبة. يظهر هذا المدير ضعفا واضحا في قيادة للأعمال المنوطة به.

بالرغم أن العلاقات بين العاملين في المدرسة ايجابية الا أن منجزات الطلبة في النواحي التربوية قليلة ومتواضعة.

والروح المعنوية للعاملين متوسط لأنهم لا يرضون كثير بما ينجزونه من أعمال مدرسية.

الأدوار الإدارية للمشرف التربوي الحديث

يعتبر الإشراف التربوي عملية ديمقراطية إنسانية علمية تهدف إلى تقديم خدمات فنية متعددة تشمل المعلم والمتعلم والبيئة التعليمية؛ وذلك من أجل تحسين الظروف التعليمية، وزيادة فاعلية التعليم وتحقيق أهدافه من حيث تنمية قدرات الطلبة في مختلف المجالات. ونظراً للدور المهم الذي يقوم به المشرفون التربويون فقد أنشأت وزارات التربية والتعليم في مختلف الأقطار مديريات وأقسام مختصة بالإشراف التربوي، والذين يتم اختيارهم من المعلمين المتميزين، ومن ذوي الخبرة والكفاءة العالية باعتبارهم معلّم المعلمين، وأناطت بهم مسؤولية متابعة المعلمين والوقوف على احتياجاتهم، والعمل على تطويرهم بمختلف الوسائل المتاحة. كما أولت المشرفين التربويين الرعاية التامة من حيث تأهيلهم وتدريبهم على مختلف المجالات الإشرافية والتخصصية. وما هذه المادة العلمية إلا لبنة من لبنات العمل على تطوير المعلمين؛ إيماناً بأهمية الإشراف التربوي، وذلك لأن المواقف التي

يوجهها المعلم والمادة التي يتعامل معها هي في تغير مستمر في ضوء تطور العلم والحياة في كل يوم.

ويذكر سيرجيوفاني وستارات (2007) أنّ العملية الإشرافية، مظهر من مظاهر الإدارة التربوية، وهي عملية قيادية تعاونية منظمة، تتمثل في السلوك القيادي الإشرافي الذي يقوم به المشرف التربوي القادر على إحداث التغيير والتطوير في العملية التعليمية على مدى الأيام. كما أنّ العملية الإشرافية تواكب التنظيمات الإدارية الحديثة والمتجددة في الميدان التربوي، لهذا تعتبر العملية الإشرافية رافداً من الروافد المهمة للإدارة التربوية. لذلك، تتأثر العملية الإشرافية بطبيعة السلوك الإداري الذي يمارسه المدير أو القائد التربوي، ويبني المشرف التربوي اتجاهاته انطلاقاً من هذه السلوكيات، كما أنّ المدير أو القائد التربوي يصدر أحكامه مراعيّاً الدور الذي يلعبه المشرف التربوي، من خلال السلوك الذي يؤديه هذا المشرف.

وتوصل آليان وباكون إلى تصميم دليل للمدير التربوي الفعال، جاء فيه أنّ الإشراف التربوي يجب أن يكون من بين الأولويات في الممارسة الإدارية التي تساعد على التنمية المهنية للمعلمين، وعلى تنمية وتطوير البرامج التعليمية. وفي ضوء هذا الدليل، اقترح المؤلفان فكرة المزج بين عمل المدير المدرسي وبين عمل المشرف التربوي، حيث يلعب مدير المدرسة دور المشرف التربوي المقيم، وذلك لضرورة المزج بين أدوار المشرف وبين الإدارة التعليمية المتجددة (العمرى، 2003)

فانطلاقاً من أنّ الإشراف التربوي أحد جوانب الإدارة التربوية، الذي يعنى بالجانب الفني فيها، فإن العلاقة بين الإشراف والإدارة التربويتين تعتبر علاقة عضوية؛ لأنّ المدير يعتبر قائداً تربوياً في مؤسسته التعليمية، فهو ليس إدارياً محضاً، ولكنه أيضاً مشرف تربوي مقيم. لهذا تبرز أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على الأدوار المتوقعة من المشرف التربوي في ضوء التنظيمات الإدارية الحديثة.

المحاضرة السابعة:

مفهوم الإشراف التربوي في ضوء المفاهيم الإدارية الحديثة :

تطوّر مفهوم الإشراف التربوي من نظام التفتيش الذي يقوم على أساس مراقبة عمل المعلمين وتصيّد أخطائهم، إلى عملية التوجيه التي تقوم على أساس التعاون بين المشرفين التربويين والمعلمين من أجل رفع كفاياتهم التعليمية، ثم إلى عملية الإشراف التي تهدف إلى مساعدة المعلمين في مواجهة مشكلاتهم التعليمية ومعالجتها بأسلوب علمي منهجي منظم.

ويمكن تحديد المفهوم الحديث للإشراف التربوي على أنه: مجهود منظم، وعمل إيجابي، يهدف إلى تحسين عمليات التعلم والتعليم والتدريب؛ وذلك لتنسيق وتوجيه النمو الذاتي للمعلمين ليزداد فهمهم التربوي وإيمانهم بأهداف التعليم، وبذلك يؤدون دورهم بصورة أكثر فاعلية" (الترتوري، 2006)

كما يعرف على أنه: "عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة، تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب، للعمل على تحسينها وتنظيمها وتحقيق أهداف التعلم والتعليم" (الترتوري، 2006)

إن التعريف السابق يمثل نقلة نوعية تبتعد كثيراً عن مفهوم التفتيش وممارسة القائمين عليه، إذ يلغى نهائياً الاستعلاء على المعلمين وتجريحهم وتصيّد أخطائهم. كما يتجاوز التوجيه الفني الذي قد يقف عند حدود متابعة عمل المعلمين في المدارس ومحاولة تصحيح ممارساتهم على ضوء الخبرة والنصيحة الوافدين من خارج المدرسة، لارتباط التوجيه الفني بتميز الموجه في مادة تعليمية بعينها.

ولم يعد الإشراف التربوي بمفهومه الحديث ذا مهمة واحدة فقط وهي مساعدة المعلم على تطوير أساليبه ووسائله في غرفة الصف؛ بل أصبح له مهام كثيرة تركز على تطوير الموقف التعليمي بجميع جوانبه وعناصره.

لهذا، يعرف الدويك وزملاؤه (1998) الإشراف التربوي على أنه: "عملية قيادية تعاونية منظّمة، تعنى بالموقف التعليمي - التعلّمي بجميع عناصره؛ من منهاج ووسائل وأساليب بيئية ومعلم وتلميذ، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها، للعمل على تحسين التعلم وتنظيمه، من أجل تحقيق أفضل الأهداف للتعليم والتعلم" (الدويك وآخرون، 1998)

ويشير أندرسون إلى أنّ الإشراف التربوي الجديد والمتجدد، هو العملية الأكثر التصاقاً بالنمو المهني للعاملين التربويين، والأقوى أثراً في تطوير كفاياتهم الأدائية التعليمية والإدارية المساندة لعمليات التعلم والتعليم، وفي تطوير المناهج التربوية والمواد التعليمية؛ لزيادة كفايات الأنظمة التربوية وزيادة مردودها وإنتاجها.

أما (كلارك) فيرى بأنّ الإشراف التربوي عبارة عن نظام إداري متكامل العناصر، له مدخلاته وعملياته ومخرجاته. ويرى بأنّ نظام الإشراف الجيد، هو الذي يعمل على تطوير الإشراف التربوي، وذلك من خلال الأخذ بالبُعد البنائي والبعد الثقافي والبعد التكاملي وبُعد الفعالية، وأنّ هذا النظام الذي يتناول هذه الأمور يكون أكثر فاعلية في تحقيق الأغراض المراد تحقيقها 1998

وبهذا، تغدو العلاقة بين الإشراف التربوي والإدارة التربوية، علاقة عضوية وتبادلية، يؤثر كلاهما في الآخر نتيجة للتطور الذي يطرأ على أحدهما فيؤثر ذلك التطور في الآخر، فإذا تغيرت الأدوار الإدارية والتنظيمية، يلزم من ذلك تغير في الأدوار الإشرافية، والعكس صحيح. وبناء على ذلك، يتميز الإشراف التربوي الحديث بالإيجابية والديناميكية والأفعال

الديمقراطية، بهدف تحسين العملية التعليمية المتعلقة بالتلاميذ والمعلمين والمشرفين والمديرين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي. فنتيجة لتطور مفهوم الإشراف التربوي، ظهرت أهمية الدور التربوي والقيادي للمشرف التربوي الذي يمزج في عمله بين الجوانب الفنية والإدارية المتطورة.

الوظائف الإدارية للإشراف التربوي

تتعدد الوظائف الإدارية للإشراف التربوي، ويمكن إجمال تلك الوظائف في النقاط الآتية :

- 1-تحمل مسؤولية القيادة في العمل التربوي، وما يستتبع ذلك من توجيه وإرشاد واستشارة وتعيين وتنقلات... الخ.
- 2-التعاون مع إدارة المدرسة في عملية إعداد وتوزيع الصفوف والحصص بين المعلمين.
- 3-حماية مصالح الطلاب، والإسهام في حلّ المشكلات التي تخص الطالب والمعلم.
- 4-المساعدة في وضع الخطط السليمة القائمة على أسس علمية.
- 5-إعداد تقرير شامل في نهاية كل عام دراسي؛ يتضمن مختلف الفعاليات المتعلقة بالمادة، وطرق التدريس، ومستويات أداء المعلمين، ومدى تعاونهم، والخطط المستقبلية لتطوير أدائهم في ضوء نتائج التقويم.
- 6-الإسهام في توفير خدمات تعليمية أفضل للتلاميذ والمعلمين والإدارة المدرسية.
- 7-توفير المناخ الإداري الملائم لنمو المعلمين ونمو التلاميذ، وتحقيق أهداف العملية التربوية. (الحربي، 2006)

مهام إدارة الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم :

تعتبر إدارة الإشراف التربوي في إدارات التعليم المختلفة، امتداداً طبيعياً للإدارة العامة للإشراف التربوي في الوزارة، وتتمثل مهامها في الآتي (الحربي، 2006)

1- الفعاليات الإشرافية :

• إعداد وتنفيذ خطة شاملة لتكامل العمل التربوي التعليمي في الميدان، بالتنسيق مع القائمين على التوجيه والإرشاد والنشاط الطلابي والتدريب التربوي، وغيرهم من ذوي العلاقة.

• دراسة خطط المشرفين التربويين، والتأكد من استيفائها للاحتياجات الميدانية، وإعداد الإمكانيات اللازمة لنجاحها.

• متابعة العمل الإشرافي ميدانياً؛ للاطمئنان على مدى فاعليته، وتعزيز الإيجابيات وحل المشكلات.

• تحليل تقارير مديري مراكز الإشراف التربوي والمشرفين التربويين، والأخذ بمقترحاتهم.

• المشاركة في تدريب المشرفين التربويين، ومديري المدارس ووكلائهم والمعلمين، وخاصة المعينين حديثاً.

• الإشراف على مراكز الإشراف التربوي واستكمال تجهيزها، وهيكلها الإداري، وتفعيل دورها لتحقيق أهدافها.

• اقتراح الدراسات والبحوث والتجارب العملية في ميدان الإشراف التربوي وتنفيذها.

• تزويد الإدارة العامة للإشراف التربوي بتقرير شامل عن منجزات الإشراف في نهاية كل عام دراسي.

- المشاركة في إعداد الخطط التدريبية وتنفيذها.
- تنمية العلاقة الإيجابية بين المدرسة والمجتمع المحلي.

2- التنظيم الإداري:

- بناء قاعدة معلومات بشأن المشرفين التربويين ومديريها ووكلائها والمعلمين، لتوظيفها في تقويم وبناء الخطط المستقبلية.
- تقديم بيان بما تحتاج إليه الإدارة من المشرفين، واتخاذ الإجراءات لتكليفهم وفق النظم والتعليمات، بعد تحديد الاحتياجات الفعلية من قبل الإدارة العامة للإشراف التربوي.
- المشاركة في إعداد مدى الاحتياج من المعلمين وتوزيعهم وفق إمكانياتهم، بما يكفل تحقيق التوافق بين تخصصاتهم وخبراتهم في المدارس، وبين الأعمال والمهام التي تسند إليهم.
- إعداد الحركة الداخلية للمشرفين التربويين، وتشمل مديري المراكز الإشرافية.
- اختيار واحد من المشرفين من كل قسم في الإشراف التربوي ليتولى رئاسة القسم بالإضافة إلى عمله، وتحديد مدة تكليفه بما يجب أن يقوم به من مهام.
- الإشراف على الإجراءات المتبعة لاختيار المديرين ومساعدى مديري المراكز وتكليفهم.
- تشكيل لجنة للنظر في قضايا المعلمين في ضوء التعليمات.
- تنفيذ الأنظمة والتعليمات الصادرة من الإدارة العامة للإشراف التربوي.

تطور أدوار الإشراف التربوي في المنظور الإداري :

تغيرت أدوار الإشراف تبعاً لتغير النظريات والتنظيمات الإدارية واتجاهاتها في القرن الأخير، ويجدر بنا أن نتعرف على هذا التطور ضمن المراحل التالية:

1-الإشراف التربوي والإدارة العلمية:

ترجع الإدارة العلمية إلى فريدريك تايلور وهنري فايول، وقد صنفا عناصر الإدارة العلمية إلى: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والمراقبة. وفي ظل هذه النظرية، فإنّ الإشراف التربوي ينظر إلى المعلم على أنه لا يعرف ما يجب أن يعمل، كما لا يستطيع أن يبحث عن المعرفة الحديثة والأفكار الجديدة، فضلاً عن أنّ أدائه سوف يبقى ناقصاً، الأمر الذي يبرر للمشرف أن يكون مركزياً في أدواره، وأن يقوم بالأدوار العليا من: التوجيه، والضبط، وتصيد الأخطاء والمثالب والتهديد بها أحياناً كثيرة. وهذا يجعل المعلم يعيش أجواء من الخوف والقلق على مستقبله الوظيفي الذي بات مرهوناً بتقرير المشرف. وفي ضوء هذه الظروف جميعاً، لم يحقق الإشراف التربوي الغاية منه، بل كان تأثيره سلبياً؛ إذ قتل إبداع المعلم ونموه المهني والشخصي، كما قلل ثقته بنفسه وبمعلوماته (مساعدته، 2001)

2-الإشراف التربوي ونظرية النظم:

ظهرت نظرية النظم في أواخر الخمسينات من القرن الماضي، وتمتاز هذه النظرية بالنظرة الشمولية للمؤسسة، وتعتبر أنّ كل شيء في هذا العالم مرتبط بشيء آخر من خلال علاقات متشابكة ومتداخلة. ومن هذا المنظور، فإنّ العملية الإشرافية ينظر إليها على أنها سلسلة من التفاعلات بين المعلم والمشرف التربوي، تبدأ بمدخلات وتنتهي بمخرجات. فعلى سبيل المثال، تتكون مدخلات النظام الإشرافي من المعلمين والتلاميذ والمناهج الدراسية والإمكانات المادية المتوفرة والبيئة المحلية، تتفاعل جميعها مع بعضها فيما يسمى بالعمليات، والمشرف التربوي يتفاعل معها جميعاً، ويبقى تفاعل المعلم والمشرف أهم أركان هذه العملية. أما المخرجات فتتمثل في المعلمين الذين أصبحت كفاياتهم التعليمية أفضل، والتلاميذ الذين أصبحوا في إنجازاتهم أعلى، يضاف إلى ذلك الاستخدام الأكثر فاعلية للإمكانات المتوفرة. وعلى هذا النحو يمكن القول، إنّ العملية

الإشرافية قد تحقق أهدافها في تحسين العملية التربوية بمعناها الواسع والشامل (نشوان، 1992)

3-الإشراف التربوي والإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف: اتجاه جديد في الإدارة العامة، يهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة الإدارية بالتركيز على تحقيق الأهداف عن طريق جميع أعضاء المنظمة في وضع الأهداف المرجو بلوغها، على أن تكون محددة زمنياً، وقابلة للقياس، واعتماد التقويم بالنتائج عن طريق التغذية الراجعة. والإشراف التربوي في ظل هذا التنظيم يصبح معتمداً على الإشراف بالأهداف، فمثلاً لو كان هدف الإشراف التربوي - بشكل عام- تحسين عمليتي التعلم والتعليم، فإنّ المشرف التربوي سيسعى إلى اشتقاق مجموعة محددة وواضحة من الأهداف الفرعية مستنبطة من الهدف العام، بمشاركة المعلمين في صياغة هذه الأهداف وتحديدها، ثم العمل مع المشرفين بدافعية وهمّة عالية.

وبناء على ذلك، فإنّ الروح المعنوية للمعلمين، والرضا عن العمل، وتحمل المسؤولية، والانتماء، ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات، جميعها تحتل درجة إيجابية عالية تمكّن المعلمين والمشرفين من العمل في جوّ تسوده المحبة والألفة، وسينعكس ذلك بالتالي على إنجاز فاعل للأهداف المرسومة (نشوان، 1992)

4-الإشراف التربوي والعلاقات الإنسانية:

ترجع حركة العلاقات الإنسانية إلى آلتون مايو الذي كشف عن أهمية المبادئ الإنسانية، والمعنويات، والعمل بروح الفريق، في إنجاز العاملين. ووجد أنّ الروح المعنوية العالية، والانسجام بين العاملين، وشعورهم باهتمام المسؤولين بهم، يزيد من إنتاجيتهم. وقد تأثر الإشراف التربوي بهذا الاتجاه، وأصبحت النظرة مرتكزة على إيجاد علاقات إنسانية

إيجابية بين المشرفين التربويين والمعلمين، تعزز ثقتهم بأنفسهم، وتثير دافعيتهم، وتزيد من تحصيل طلابهم.

كما أكد هذا الاتجاه، ضرورة كسر الحواجز بين المشرفين والمعلمين، واعتبار ضرورة قيام العلاقة بينهما على الاحترام والثقة والمودة والجسور الواصلة بينهما، في ضوء تفاعل متبادل ينطلق من النظرة إلى المعلم على أنه إنسان قادر على البحث، ومنذفع إلى الجديد، وقادر على التعامل مع طلابه وتنميتهم عقلياً وجسدياً وانفعالياً (مساعده، 2001)

5-الإشراف التربوي والمنحى التكاملي:

ويعني: تكامل المهام التربوية والإدارية والفنية بين المشرف التربوي، وبين الإدارة التربوية، للعمل معاً على تحسين نتائج العملية التربوية، عن طريق التركيز على كل ما يتعلق بالعملية التعليمية ويؤثر بها. وبهذا، يناط بالمشرف التربوي دور صاحب العلاقات الذي ينظم مختلف عمليات التفاعل والاتصال، وهو الذي يجعل المعلمين يدركون حاجاتهم الوظيفية، ويساعدهم على إشباعها، كي يؤدي هذا إلى نمو المعلمين، وبالتالي تتضاعف كفاءتهم وتزداد مقدرتهم على تنمية أنفسهم بأنفسهم، أو بواسطة المشرف. وفي إطار هذه النظرة، لم العملية الإشرافية مقتصرة على جانب أو مدخل من المدخلات أو على عملية أو إجراء أو نشاط من تلك التي تتشكل بها العملية التربوية، باعتبارها نظاماً متكاملاً ومتداخلاً ومتربطاً من العناصر والمكونات، وإنما أصبحت عملية تتصف بالشمول والوحدة والتكامل (1995)

بعبارة أخرى، يهدف المنحى التكاملي للإشراف التربوي، إلى رفع كفاية الإشراف التربوي، وذلك من أجل تحسين العملية التربوية، وتحقيق نقلة نوعية في النظام التعليمي، والمشاركة والتفاهم في متابعة التطوير والإبداع في المدرسة.

مع ملاحظة أنّ المنحى التكاملي يعتمد على توظيف عدد من الأدوار والوسائط الإشرافية من أجل بلوغ هدف أو أهداف معينة. فهناك الدراسة الذاتية، وأوراق العمل وحلقات النقاش، والاجتماعات الفردية والجماعية، والزيارات الصفية وما يتلوها من اجتماعات بَعْدِيَّة، والدروس التوضيحية الواقعية والمصورة، والبحوث الإجرائية، والبرامج التدريبية الصفية والقصيرة، والحملات الإشرافية، والتقويم الذاتي، والمشاغل التربوية، والحقائب التعليمية، فيمكن استخدام هذه الأدوار والأساليب أو بعضها على نحو متكامل يتمم بعضه بعضاً، في سبيل تحقيق أهداف معينة.

المحاضرة الثامنة:

تصور مقترح لأدوار الإشراف التربوي في ظل التنظيمات الإدارية الحديثة هناك مجموعة من الأدوار الإشرافية والإدارية تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، منها:

أولاً - تهيئة المعلمين الجدد لعملهم:

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

ثانياً - عقد الدورات للمعلمين أثناء الخدمة:

يتصل المشرف التربوي يومياً بالميدان في هذه المدرسة أو تلك، ويطلع على جوانب العمل وعلى المشكلات التي يواجهها المعلمون، وعلى جوانب النقص في الخدمات التعليمية المقدمة للتلاميذ. وعلى ضوء ذلك يستطيع المشرفون التربويون، وبجهد تعاوني اقتراح بعض الدورات التي تعالج جوانب الضعف التي يلاحظونها، ومن هذه الدورات ما يلي (الترتوري، 2006)

1- دورة لاستخدام الحاسب في التعليم، وفي تصميم الوحدات التعليمية الإلكترونية (إنتل)

2- دورة لتعليم معلمي المرحلة الأساسية استخدام أسلوب المجموعات في التعليم .

3- ورشة عمل في القياس والتقويم التربوي لتحسن أداء المعلم في الاختبارات، وفي قياس النواتج التعليمية.

4- ورشة عمل لتدريب المعلمين على استخدام المواد الأولية المتوفرة في البيئة في صنع الوسائل التعليمية.

5- دورة لتدريب المعلمين على إثارة اهتمام الطلبة بالأنشطة.

6- دورة للمعلمين المشرفين على المكتبات المدرسية لتعريفهم بالأساليب المناسبة لتفعيل دور واجتذاب الرواد إليها.

7- دورة لتدريب المعلمين على طريقة جديدة في التدريس.

ثالثاً - عقد وإدارة الاجتماعات مع المعلمين:

وقد تأتي هذه الاجتماعات في مطلع العام الدراسي الجديد، حيث يلتقي المشرف التربوي بمدرسي إحدى المواد ويناقش معهم المنهج الدراسي لهذه المادة، والكتاب المقرر، وكفاية دليل المعلم. ويكون من ثمرات هذا الاجتماع إثارة انتباه المعلمين لبعض الجوانب الهامة

في المنهج، والوقت المناسب من الفصل الدراسي لتناول هذا الجاذب. كما قد يأتي الاجتماع بمناسبة اقتراب موعد الامتحانات النهائية. كما قد يأتي الاجتماع بعد انتهاء الامتحانات، وقد يأخذ الاجتماع شكل ورشة عمل لتحليل الأسئلة التي استخدمها المعلمون (الترتوري، 2006)

رابعاً - العمل على تطوير المنهج:

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

خامساً - عرض نماذج للمحاكاة في إدارة الصفوف:

إن نجاح عمل المعلم في داخل غرفة الصف يتأثر بشكل كبير بنجاحه في إدارة الصف، فلا يكفي أن يكون المعلم متعمقاً في مادة تخصصه، وأن يكون المنهاج حديثاً ومتطوراً، كما لا يكفي اعتماد طرق متميزة في التدريس واستخدام وسائل نافعة إن لم يجد المعلم سبيلاً إلى إدارة الصف بطريقه فعاله. ويستطيع المشرف التربوي، ومن خلال زيارته الميدانية أن يتعرف على المعلمين اللذين يكونون قدوة في هذا الأمر، ويعقد بعد كل حصة حلقة لمناقشة الاستراتيجيات التي اتخذها المعلم ويقدم تفسيراً لكل استراتيجية بما يساعد على توليد القناعات بالأخذ بمثل هذه الاستراتيجيات في العمل (الترتوري والقضاء، 2006)

سادساً - المشاركة في اختيار المعلمين وتوزيعهم على المدارس:

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

المحاضرة التاسعة:

سابعاً -تدريب المعلمين على إدارة الوقت:

إن عملية تنظيم الوقت داخل غرفة الصف لها أهمية كبرى في الإدارة الصفية الفعالة، وتتضمن مهام المعلم في ضوء تدريبه على تنظيم الوقت:

1. تحديد الوقت المناسب لكل وحدة دراسية بما يتلاءم مع مضمون وأهمية الوحدة.
2. تحديد الوقت لكل نشاط، بحيث لا يهمل نشاطات معينة.
3. تحديد الوقت اللازم لإعطاء التوجيهات وأخذ الحضور والغياب وما شابه ذلك.

(الترتوري والقضاه، 2006)

ثامناً -الاتصال الفعال:

إن لاستثمار المشرف لموقعه كحلقة اتصال بين الإدارة والميدان في العمل أهمية بالغة في توفير التغذية الراجعة للعاملين في الأنشطة المختلفة في مجال التربية والتعليم، على مستوى التخطيط والتنظيم والقيادة والتطوير والتقييم والعلاقات مع البيئة المحلية

(الترتوري، 2006)

تاسعاً -كتابة التقارير الفنية:

تعد عملية كتابة التقارير الفنية من أهم العمليات الإدارية للمشرف التربوي، على جميع المستويات. حيث تسهم في عملية الاتصال وفي تقنياتها، كما أنها تساهم في توفير الوقت وفي تقديم التغذية الراجعة اللازمة لتقييم أداء المعلم (الترتوري، 2006)

عاشراً - إدارة ضغوط العمل:

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

- 1- الشعور بالنفور من التدريس والملل من الفصل والطلاب.
- 2- انخفاض الدافعية للمشاركة في أنشطة المدرسة.
- 3- عدم الاهتمام بالإعداد للدرس، وأداؤه بأقل قدر من الجهد والوقت.
- 4- التأخر في الذهاب للفصل وعدم متابعة واجبات الطلاب.
- 5- الإكثار من ذم الطلاب واتهامهم بالكسل وعدم الفهم (وقد يكون هذا صحيحاً)
- 6- كثرة التذمر من أوضاع المدرسة وأوضاع التعليم بشكل عام. فالضغط النفسي حالة يشعر فيها المعلم بأن جهده يضيع سدى وليس له ثمرة وأنه يبذل كل ما عنده ولا أحد يقدر أو يستفيد. وهذه الحالة إذا لم يسارع في علاجها فقد يكون لها أثر سيء على الطلاب وعلى جو المدرسة العام. بل قد يتعدى أثرها إلى مستقبل المعلم التعليمي نفسه، بحيث تترسخ هذه النظرة فتؤثر على نظرة المعلم للطلاب والتعليم بشكل عام.

ولا يمكن إزالة ضغوط العمل في أي مؤسسة تعليمية بشكل كلي، ولكن يمكن التخفيف من حدة ضغط العمل أو إدارته من خلال عدة أساليب نذكر منها على سبيل المثال ما يأتي

- 1- الأسلوب الأول: الاستعداد للضغوط: بإعطاء المعلمين نظرة واقعية عن العمل الذي سيقومون به، وإخبارهم بمعدل الجهد الذي سيبذلونه لإنجاز الأعمال التي

يجب عليهم أدائها، وذلك عن طريق تنظيم مجموعة من البرامج التحضيرية التي توضح الصعوبات التي يمكن أن يواجهوها.

2- الأسلوب الثاني: تقسيم العمل: إذا كان المعلم محملاً بأعباء عمل كثيرة، فإن تقسيم العمل بينه وبين الآخرين قد يساعد في تخفيف عبء العمل.

3- الأسلوب الثالث: المساندة الاجتماعية: وذلك بتفعيل فريق العمل، لمساندة المعلم الذي وقع عليه ضغطاً في عمله. أما إذا كان الضغط جماعياً فلا بد من تفعيل جميع المعلمين، والتركيز على إيضاح العبارة التالية: "إن الضغط لن يزول إلا إذا عمل الفريق كاليد الواحدة."

4- الأسلوب الرابع: الاختيار السليم للمعلمين عند التعيين: وذلك للتوفيق بين خصائص الفرد من ناحية، ومتطلبات التدريس وبيئة العمل من ناحية أخرى.

5- الأسلوب الخامس: رفع المهارات والقدرات: بمساعدة المعلمين على تعلم ممارسة وظائفهم بصورة أكثر فعالية وبضغوط أقل، وذلك عن طريق إقامة دورات تدريبية وتحفيز المعلمين المتميزين في أعمالهم بمكافآت أو تقديم الجوائز لهم. (الترتوري،

(2006)

المحاضرة العاشرة:

الحادي عشر - أساسيات التخطيط وتنفيذ الدروس اليومية:

وتتضمن هذه المهمة تدريب المعلمين على القضايا التالية:

صياغة الأهداف السلوكية:

- 1- إن الغاية من صياغة الأهداف السلوكية هي :
- 2- أن يتعرف المعلم على عناصر الهدف السلوكي .
- 3- أن يتعرف المعلم على أهمية وضع الأهداف في تحسين التعليم .
- 4- أن يطبق المعلم أسلوب وضع الأهداف قبل البدء بتدريس أي وحدة (الترتوري والقضاء، 2006)

استخدام الوسائل التعليمية:

إن من أهم الأدوار التي يلعبها المشرف التربوي هي تدريب المعلمين على استخدام الوسائل التعليمية، وقد أوضحت الدراسات والأبحاث أن الوسائل التعليمية تلعب دوراً جوهرياً في إثراء التعليم من خلال إضافة أبعاد ومؤثرات خاصة وبرامج متميزة. إن هذا الدور للوسائل التعليمية يعيد التأكيد على نتائج الأبحاث حول أهمية الوسائل التعليمية في توسيع خبرات المتعلم وتيسير بناء المفاهيم، وتخطي الحدود الجغرافية والطبيعية. ولا ريب أن هذا الدور تضاعف حالياً بسبب التطورات التقنية المتلاحقة التي جعلت من البيئة المحيطة بالمدرسة تشكل تحدياً لأساليب التعليم والتعلم المدرسية، لما تزخر به هذه البيئة من وسائل اتصال متنوعة تعرض الرسائل بأساليب مثيرة ومشوقة وجذابة. كما أن اشتراك جميع الحواس في عمليات التعليم يؤدي إلى ترسيخ وتعميق هذا التعلم والوسائل التعليمية تساعد على اشتراك جميع حواس المتعلم، وهي بذلك تساعد على إيجاد علاقات راسخة وطيدة بين ما تعلمه التلميذ، ويترتب على ذلك بقاء أثر التعلم (الترتوري، 2006)

التدريب على أساليب التدريس المختلفة:

أسلوب التدريس هو الكيفية التي يتناول بها المعلم طريقة التدريس أثناء قيامه بعملية التدريس، أثناء قيامه بعملية التدريس، أو هو الأسلوب الذي يتبعه المعلم في تنفيذ طريقة التدريس بصورة تميزه عن غيره من المعلمين الذين يستخدمون نفي الطريقة، ومن ثم يرتبط بصورة أساسية بالخصائص الشخصية للمعلم.

ومن أشهر طرق التدريس: طريقة الإلقاء، وطريقة طرح الأسئلة، وطريقة المناقشة، وطريقة الحوار، وطريقة التدريس من خلال المشروعات، وأسلوب التدريس التعاوني أو التعلم من خلال المجموعات، وطريقة الاستكشاف، والتعلم من خلال حل المشكلات.

تحقيق الإدارة الصفية الفعالة:

تعرف الإدارة الصفية على أنها: "كل ما يقوم به المعلم داخل غرفة الصف من سلوكيات سواء كانت لفظية أو عملية، مباشرة أو غير مباشرة، بحيث تحقق الأهداف التعليمية والتربوية المرسومة كي يحدث في النهاية تغير مرغوب في فيه في سلوكيات الطلبة (الترتوري والقضاه، 2006)

ويلعب المشرف التربوي دوراً مهماً تدريب المعلم على إدارة الصف، من خلال تدريبه على مجمل عمليات التوجيه والتفاعل التي يتبادلها المعلم مع طلبته وأنماط السلوك المتصلة بها، وذلك لجعل عملية التعليم والتعلم في غرفة الصف أمراً ممكناً وهادفاً ومشوقاً، للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكن (الترتوري، 2006)

التقويم المرحلي والختامي:

يعتبر التقويم ركناً أساسياً من أركان أي عمل تربوي منظم وهادف. إن التقويم التربوي هو عبارة عن عملية مخططة لجمع المعلومات المنظمة في ضوء معايير علمية محددة بهدف إصدار حكم موضوعي على قيمة العمل التربوي.

ويقوم المشرف التربوي بتدريب المعلم على أساليب التقويم في مستوياته المختلفة، ومنها:

- 1- التقويم القبلي: ويتم قبل البدء بتنفيذ الدرس من خلال تقويم خطة العمل نفسها، والأساليب والأدوات المقترحة لها .
- 2- التقويم المرحلي: وهو عملية مستمرة، تتم في نهاية كل وحدة دراسية، ويستفاد من نتائجه في العلاج المبكر وتوفير التغذية الراجعة المستمرة لتحقيق تعلم أفضل .
- 3- التقويم الختامي الشامل: ويتم في نهاية الفصل أو العام الدراسي، ويمكن أن يستفاد من نتائجه في التعرف على مستوى الطلبة وما حققوه من تقدم، وقياس الأهداف المتحققة من عملية التعليم، كما يستفاد من نتائجه في تقويم فاعلية التدريس (الترتوري، 2006)

تدريب المعلم على إعداد خطة الفصل اليومية:

إن الهدف من إعداد الخطة الصفية هو تنظيم عملية التعليم وفق الأهداف المرسومة. وتتضمن الخطة اليومية: وضع الأهداف العامة والسلوكية من الوحدة الدراسية، وكذلك تعداد الوسائل والأنشطة وطرق التدريس التي سيستخدمها المعلم/ المعلمة، وكذلك تحديد الزمن التقريبي لتحقيق كل هدف من الأهداف الموضوعية، وكذلك طرق تقويم الطلبة للتحقق من بلوغ الأهداف.

المراجع والمصادر

- 1- الإدارة والإشراف التربوي / اتجاهات حديثة / رداح الخطيب وآخرون عمان 2005.
- 2- الإشراف التربوي فلسفته / أساليب تطبيقاته / الخطيب / ابراهيم . الخطيب / أمل (2003) / دار فنديل للنشر والتوزيع / عمان.
- 3- الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية / طافش / محمود (2004) / دار الفرقان للنشر / عمان.
- 4- الإدارة والإشراف التربوي / عدس / محمد وآخرون عمان 2003.
- 5- فيفر / ايزابيل . دنلاب / جين . الإشراف التربوي على المعلمين دليل لتحسين التدريس . ترجمة : محمد عيد ديرانبي ، الجامعة الأردنية ، عمان، 2000
- 6- الترتوري، محمد عوض (2006). الإشراف التربوي الحديث ودوره في معالجة المشكلات التعليمية .
- 7- الترتوري، محمد عوض وزميله (2006). المعلم الجديد: دليل المعلم في الإدارة الصفية الفعالة. دار الحامد للنشر، عمان.
- 8- الحربي، فهد (2006). معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس المتوسطة والثانوية بمنطقة الرّس التعليمية في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان.
- 9- الدويك، تيسير وآخرون (1998). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- 10- العمري، سالم بن سعيد (2003). مدى ممارسة مدير المدرسة لأدواره الإشرافية والإدارية في مدارس محافظة ظفار في سلطنة عُمان من وجهة نظر

كل من المديرين والمعلمين والمشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة،
كلية التربية والفنون، جامعة اليرموك، إربد.

11- مساعده، وصفي (2001). معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون

التربويون بمديریات التربية والتعليم في محافظات الشمال. رسالة ماجستير غير
منشورة، كلية التربية والفنون، جامعة اليرموك، إربد.

12- نشوان، يعقوب حسن (1992). الإدارة والإشراف التربوي. ط (3)، دار
الفرقان للنشر والتوزيع، عمان.

المراجع الأجنبية

Anderson, R. (1989). Unanswered questions about the effect
of supervision on teacher behavior, Journal of
Curriculum and supervision, 4. (4), 291– 297.

Clark, P. (1998). Perceptions of "New – Hampshire"teachers and
supervisors: Regarding teacher supervision, Dissertation Abstract
International, vol. 59, A, P: 1018.

Sergiovanni, Thomas. and Starratt, R J. (2007). – Supervision:
Human Perspectives (4th Ed), New Yor Ac Graw–Hill Book Co.

Waite, D. (1992). Instructional supervision from a – situational
perspective, Teaching and Teacher Education, 8. (4) 319– 332