

## الإشراف التربوي : مفهومه ونطاقه وطبيعته وأنواعه

\* عدنان ناصر محمد الطواري

### مقدمه

شهد الإشراف التربوي في دولة الكويت أثناء مراحل تطوره العديد من التغيرات ، بدايتها كانت مرحلة الإشراف الذاتي (١٩١٢ - ١٩٤٢) ، وذلك مع إنشاء أول مدرستين بالكويت ، المباركية ١٩١٢ ، ثم الأحمديّة ١٩٢١ ، حيث اعتمد المعلمين فيهما على أنفسهم في عملية المتابعة والتوجيه ، ثم جاءت مرحلة الإشراف الشامل (١٩٤٢ - ١٩٥٥) ، والتي اقتصر فقط على عملية رصد التعليم بشكل عام ، ومن خلال شخص واحد فقط ، تلا ذلك مرحلة الإشراف الخارجى المتخصص (١٩٥٦ - ١٩٦١) ، حيث تم التعاقد من الخارج (جمهورية مصر العربية) مع شخص متخصص لكل مادة دراسية ، يقوم بعملية التفتيش أكثر منه إسداء للمشورة والإرشاد ، كما سمح للذكور بزيارة مدارس البنات ، أما مرحلة الإشراف المحلى المتخصص (١٩٦١ - ١٩٧٤) ، فبدأت من خلال ترقية عدد من المعلمين الأوائل ذوى الخبرة والدراية بمدارس الكويت ، كمفتشين لزيارة وتقييم أداء المعلمين فى كل مرحلة دراسية فى التعليم العام ، وقد شهدت هذه الفترة بدايات دخول مفاهيم الارشاد والتوجيه ، بينما امتدت مرحلة التوجيه الفنى (١٩٧٤ - ١٩٩٠) ، حيث تم استبدال مسمى المفتش بالموجه ، والذي أنيطت به مهمة إرشاد وتقييم المعلمين ، كما ظهرت فى هذه المرحلة ما يسمى بالموجه الأول الذى يتبعه مجموعة من الموجهين ، ويكون ذلك تحت إشراف الموجه العام للمادة ، أما المرحلة الحالية (١٩٩١ - الوقت الحاضر) ، فبدايتها كانت بعد تحرير الكويت من الاحتلال العراقى ، وشهدت عدد من المستجدات تمثلت بظهور آلية جديدة فى عملية اختيار الموجهين لا تقوم فقط على المقابلات الشخصية . كما كان معمول به سابقاً . بل على الاختبارات التحريرية والدورات التدريبية أيضاً ، كما تضمنت هذه الفترة تعديل آلية التوجيه الفنى وذلك بإعفاء الموجهين من بعض المهام الرئيسة المناطة بهم كتقويم كفاءة المعلمين وزيارة الفصول ، مما سبب اختلالاً فى العملية التعليمية ، تطلب علاجه عودة أدوار الموجه الفنى المتصلة بمشاركته فى تقويم كفاءة المعلم وزيارة الفصول (أحمد الصانع وآخرون ، ٢٠١١ ، ص ٢٤) .

ويسمى الإشراف التربوي Educational Supervisor فى تحسين العملية التعليمية وزيادة كفاءتها ، ويشرف على تنمية وتطوير مكوناتها المختلفة فيما يتعلق بأداء المعلمين ومحتوى المنهج ومستوى الطلاب ، إضافة إلى بيئة التعلم المدرسى . ولا تكاد تخلو مدرسة من جهاز إشرافى يتابع العمل المدرسى سواء من داخل أسوار المدرسة Resident Supervisor أو من خارجها External Supervisor ، وهو يؤدي أدواراً متعددة بهدف رفع مستوى العملية التدريسية وتحسين مخرجاتها (سالم سعد الهاجرى وآخرون ، ٢٠١٨ ، ص ٩٧) .

\* باحث لدرجة دكتوراه الفلسفة فى التربية (تخصص أصول التربية)

وينكر (2018) Reguant, Martínez-Olmo, and Contreras-Higuera أن عملية الإشراف التربوي واحدة من أهم العمليات في المجال التعليمي التي يمكن بها تحقيق مستوى متميز من النمو المهني للأفراد . بينما توصلت نتائج دراسة عمار محمد الزبير دفع الله (٢٠١٨) إلى أن الإشراف التربوي لا يستحوذ على رضا المعلمين أغلب الأحيان .

أما (2015) Ozdemir and Yirci فقد لخص الدواعي التي تكمن وراء أهمية الإشراف التربوي وتمثلت في : لزيادة جودة التعليم ، استمرارية النمو المهني ، القضاء على أوجه القصور المحتملة ، التكيف مع التطورات والتغيرات المستقبلية ، تعزيز النظام داخل المدرسة .

مفهوم الإشراف التربوي

الإشراف التربوي أحد الركائز الأساسية لتطوير العمل التربوي ، وينبأ مكانة عالية جداً في صلب العملية التعليمية ، وتتبع أهميته من واقع الحاجة الماسة إلى جهاز دائم لتطوير العملية التعليمية وتفعيلها في الميدان التربوي كما تحدده وترسمه الأهداف التربوية المرسومة مسبقاً . ويعد الإشراف التربوي حلقة وصل بين جميع مدخلات العملية التربوية ، لذا كانت أهميته وفعاليتها . ولابد من تطوير جميع جوانبه المختلفة حتى تحقق التربية هدفها الأسمى وهو بناء الانسان انطلاقاً من موقع الاشراف التربوي الهام في العملية التعليمية (مها محمد خلف الزايدى ، ٢٠٠٢ ، ص ٣٠) .

ويعرفه تيسير الدويك وآخرون (١٩٩٨ ، ص ١١٤) بأنه عملية تفاعل انسانية تهدف إلى تحسين عمل المعلم وأدائه ومساعدته في تنمية نفسه وحل مشكلاته . ويؤكد هذا المفهوم على التعاون بين الموجه التربوي وبين المعلم في إطار من الاحترام والعلاقات الانسانية . ويعرفه حافظ فرج (١٩٩٢ ، ص ٨٨) بأنه خدمة تربوية متخصصة تهدف إلى الارتقاء بنوعية التعليم من خلال أفضل الظروف التعليمية التي تمكن الأطراف المساهمة في العملية التربوية من القيام بأدوارهم بشكل فعال .

ويُنظر إليه أيضاً باعتباره نظاماً متكاملاً له مدخلاته وعملياته بهدف إحداث تأثيرات إيجابية مرغوب فيها في كفايات المعلمين تساهم في تحسين عمليات التعليم والتعلم كما بالشكل الآتي (أحمد بلقيس وخيري عبد اللطيف ، ١٩٨٩) :-



سمات الإشراف التربوي

حددها أحمد إبراهيم أحمد (١٩٩٣ ، ص ص ٢٧ - ٢٨) في التالي :

١. الإيمان بقيمة كل فرد في الجماعة واحترامه لذاته ، والعمل على تنمية الفرد والجماعة إلى أقصى حد تسمح به قدراته واستعداداته .
٢. الاتصاف بالشمول فيتضمن جميع الخبرات الدراسية وكل العوامل التي تتفاعل مع التلميذ .

٣. الإيمان بالقيادة التربوية الرائدة في إطار من العلاقات الانسانية السليمة .
٤. احترام الاختلافات في الآراء بالنسبة للمشكلات ، والاعتراف بالتكامل العقلي وضمان حق الأفراد في التعبير عن آرائهم بحرية .
٥. الثقة في استعداد المعلمين للنمو وقدرتهم على المشاركة في توجيه أنفسهم .
٦. استخدام الأساليب الديمقراطية في تشكيل السياسات والخطط والأهداف واتخاذ القرارات .
٧. توفير جو من التعاون الديمقراطي .
٨. استخدام الطريقة العلمية والتجريب لحل المشكلات التربوية ولزيادة النمو المهني للمعلمين.

#### وظائف عملية الإشراف التربوي

يؤدي الإشراف التربوي مجموعة من الوظائف منها : مساعدة المعلم في النمو الذاتي ، وتزويد المعلم بالمعلومات المتعلقة بعملية التدريس والتلاميذ ، وامداده بالبيانات والإحصائيات بهدف تحسين اتخاذ القرار الخاص بالتدريس ، وامداده بالبيانات والإحصائيات بهدف اثراء العملية التعليمية ، وإعداد نماذج أو بحوث للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالعملية التعليمية (أحمد إبراهيم ، ١٩٩٣ ، ص ٢٩) .

#### أهداف الإشراف التربوي

تتفق الأطر والأدبيات النظرية على أن أهداف الإشراف التربوي تنحصر في الآتي (أحمد إسماعيل حجي ، ١٩٩٢ ، ص ١٣٠ ؛ محمد منير مرسى ، ١٩٩٩ ، ص ص ٢٤٧ - ٢٤٩ ؛ على أحمد مقرب ، ٢٠٠٠ ، ص ص ٤٧ - ٤٨) :-

(١) تعميق شعور المعلمين بالانتماء إلى جماعة المدرسة ، ومساعدتهم على فهم وظيفتهم والإيمان بها إيماناً يدفعهم إلى الاخلاص في أدائها على خير وجه .

(٢) مساعدة المعلمين على النمو في مهنتهم نمواً ذاتياً وتوجيه هذا النمو للسمو بمهنة التدريس والارتقاء بمستوى الأداء فيها .

(٣) مساعدة المعلم في متابعة كل جديد ومتطور في الميدان التربوي .

(٤) مساعدة المعلمين على فهم الأهداف التربوية وأهداف المدرسة .

(٥) الوقوف على أحدث المستجدات التربوية والاستفادة منها في نمو المعلم مهنيّاً وعلمياً .

(٦) العمل على تنسيق جهود المعلمين وجمع شملهم حول مبادئ خلقية ومهنية يلتزمون بها .

(٧) ترغيب المعلمين الجدد في مهنتهم .

(٨) مساعدة المعلمين في اكتساب مهارات القيادة وإقامة العلاقات الانسانية مع الزملاء والرؤساء.

(٩) مساعدة المعلمين في اكتساب مهارة إدارة الصف وتهيئة المناخ المناسب للتعلم .

(١٠) المساعدة في تقويم العملية التربوية تقويماً علمياً سليماً .

#### أهمية الإشراف التربوي

أورد تيسير الكيلاني وإياد ملحم (١٩٨٦ ، ص ص ٢١ - ٢٥) مجموعة من الأدلة حول أهمية الإشراف التربوي تتلخص

في التالي :-

١. الانسان بطبيعته يحتاج إلى المساعدة والتعاون مع الآخرين ، ومن هنا تتبع حاجة المعلم إلى المشرف التربوي ليعزز

عمله .

٢. برامج إعداد المعلمين قبل الخدمة ليست كافية .

٣. الإشراف التربوي هام لتدريب المعلمين القدامى على المستجدات والنظريات المختلفة في مجال التدريس ، ومساعدتهم

على الاتجاه نحو الأداء الابداعي في العمل .

٤. يقدم الإشراف التربوي المساعدة للمعلم منخفض المستوى العلمي .

تطور مفهوم الإشراف التربوي

لقد مر الإشراف بعدة مراحل ، ويمكن تلخيص ذلك في الآتي (أحمد إسماعيل حجي ، ١٩٩٢ ، ص ١٣٢ ؛ على أحمد

مقرب ، ٢٠٠٠ ، ص ص ٤٨ - ٥٠) :-

أولاً : مرحلة التفتيش

كانت عملية التفتيش والأسلوب التي تتم به والفلسفة التي تقف خلفها تقوم على مراقبة العملية التعليمية بكل مكوناتها والتبليغ عن أي تقصير أو مخالفة ، وكانت ممارسات التفتيش والمفتشين تقوم على أساس استخدام السلطة ، والزيارات المفاجئة ، وحضور الحصص والاستماع إلى شرح المعلم ، وامتحان التلاميذ ، وتصيد الأخطاء وتوجيه النقد واتخاذ الإجراءات بحق المخالفين

ثانياً : مرحلة التوجيه الفني

تتميز هذه المرحلة باعترافها بالحاجات ، وبخاصة حاجات المعلمين كأساس لتحسين برامج التعليم ، لكنها مع ذلك ما تزال تعكس مفهوماً يرى أن المستويات العليا تعرف أحسن من غيرها ، وأنها هي التي تقرر صلاحية الأساليب والطرق والمواد . كما أنها لم تعرف مفاهيم النمو الذاتي ، ومشاركة المعلمين ، وتدريبهم على القيادة .

ثالثاً : مرحلة الإشراف التربوي (كعملية علمية وشاملة وديموقراطية)

مع استمرار التطور في الفكر التربوي الحديث أخذ مفهوم التوجيه التربوي يتطور ليأخذ معنى أشمل وأوسع ، ليلبي احتياجات النظرة الشاملة لجميع عناصر العملية التعليمية ، وانتقل الإشراف من موقف الاهتمام بالمعلم وتحسين أدائه وتعديل سلوكه التدريسي إلى الاهتمام بكل الموقف التعليمي ، واحداث التغيير الإيجابي المرغوب في مختلف عناصره ، في المعلم والمتعلم والمنهج والبيئة المدرسية .

أنواع الإشراف التربوي

للإشراف أنواع عدة تختلف من مرجع لآخر منها (أحمد إبراهيم أحمد ، ١٩٩٣ ، ص ٣٠ ؛ عبد الرحمن إبراهيم المحبوب

، ١٩٩٧ ، ص ص ٢٥٤ - ٢٥٥ ؛ أحمد إسماعيل حجي ، ١٩٩٨ ، ص ص ٣١٤ - ٣١٥ ؛ سامي محمد ملحم ،

٢٠٠٠ ، ص ص ٤٧١ - ٤٧٢) :

الإشراف التشاركي Collaborative Supervision

يهدف إلى زيادة فعالية أداء التلميذ وذلك من خلال التعاون الملموس بين المشرف والمعلم فإذا افترض أن سلوك المعلم

تأثر بالسلوك التوجيهي (الإشرافي) فإن هذه الإيجابيات سوف تتحول إلى السلوك التدريسي وبالتالي ستؤثر في نوعية العطاء الذي يمنحه المعلم لتلاميذه .

الإشراف (العيادي) الكلينيكي Clinical Supervision

يعتمد على تحليل كل ما يجري من ممارسات داخل الصف بين المعلم والمتعلمين . ويجعل المعلم طرفاً فاعلاً في العملية

الإشرافية ، وهذا بدوره يتطلب قدرة فائقة من المشرف التربوي في التفاعل مع هذا الأسلوب وكسب ثقة المعلمين وصدافتهم وإثارة

حماسهم ودافعيتهم نحو العمل بهذا الأسلوب الجديد . ويهدف إلى تحسين التعليم الصفى . ويعنى هذا الهدف مساعدة المعلم فى اكتساب مزيد من الفهم لنفسه كمعلم : ماذا يعلم ، كيف يعلم ، ولماذا يعلم ، وبأية نتائج يخرج من تعليمه بحيث يعطيه تحليل تعليمه الصفى فرصة يقف فيها مع نفسه ليعى أنماط سلوكه التدريسى ، ويقف على نتائجها ، الأمر الذى يشجعه على تعديل سلوكه التعليمى بتقبل سلوك تعليمى جديد ملائم وتجريبه . ووظيفة المشرف فى هذا النوع من التوجيه هى مساعدة المعلم على اختيار هذا السلوك الجديد ، والتخطيط الواعى له ، والدعم والتأييد فى التدريس لتقليل احتمالات الفشل .

#### الإشراف التصحيحي Corrective Supervision

يهدف إلى معالجة المشرف للأخطاء التى لا يمكن تجاوزها والتي قد تظهر من المعلم فى الموقف التعليمى وتبرز مهارات المشرف فى هذا الجانب فى حسن التصرف مع المعلم واللباقة وإرشاده إلى الوسائل والطرق للتخلص من الأخطاء التى قد يؤدى إهمالها إلى آثار جسيمة فى العملية التعليمية . ويكون دور المشرف هنا ليس تصيد الأخطاء ، وإنما معالجة الموقف بما يؤدى إلى إقناع المعلم بضرورة التخلص من هذه الأخطاء بشكل بناء يؤدى إلى تصحيح الخطأ ، وعدم الإساءة إلى المعلم أو التشكك فى مهاراته وكفاياته التدريسية .

#### الإشراف الوقائي Preventive Supervision

يعتمد هذا النوع من الإشراف على خبرة المشرف التربوى التى كونها واكتسبها أثناء عمله بالتدريس ، وأثناء زيارته للمعلمين وتقييم أساليب تدريسيهم وأدائهم ، مما يجعله قادراً على التنبؤ بما يمكن أن يقابل المعلمين من معوقات ، ومن ثم يعاونهم على مواجهتها .

#### الإشراف البنائى Constructive Supervision

يتعدى اكتشاف الأخطاء وعلاجها ، إلى إحلال جديد صالح ، محل قديم خاطيء (أحمد الصانع وآخرون ، ٢٠١١ ، ص ٢٥) . فالإشراف هنا يتعدى مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء فينبغى أن تنصب أنظار المعلم والمشرف التربوى على المستقبل ، لا على الماضى ، والعمل على تشجيع النشاطات الإيجابية وتطوير الممارسات القديمة ، وإشراك المعلمين فى رؤية ما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد ، وتشجيع النمو المهنى للمعلمين وإثارة روح المناقشة الشريفة بينهم .

#### الإشراف التنموى (التطويرى) Developmental Supervision

عملية يشق من خلالها المشرف التربوى مستوى المساعدة والتدخل اللازم لمقابلة احتياجات المعلم . وفى المراحل الأولية للعلاقة الإشرافية ، قد يستخدم المشرف التربوى مستويات عالية من التوجيه والمساندة . وتدرجياً يشجع المشرف المعلم لأن يكون أكثر استقلالاً ، وعندما يقدم المعلم الدليل على النمو يقلل المشرف من المساعدة المباشرة . ويعين أو يحدد المشرف مجموعة من الفرص يستطيع المعلم من خلالها ممارسة مهارات جديدة ويشجع المعلم على أن يتولى القدر الأكبر من المسئوليات وينطوى عمل المشرف عند هذه النقطة على تقديم المقترحات .

#### الإشراف الإبداعي Creative Supervision

يهدف إلى تحريك قدرات المعلم الخلاقة ، لتخرج فى أحسن صورة (حامد السلمى ، ١٩٩٧) . حيث يهدف إلى تشجيع المعلم ودعم قدراته ومواهبه وتسخيرها لأداء متميز مرغوب فيه . وهذا النوع من الإشراف يعمل على تحرير العقل والإرادة وإطلاق الطاقة عند المعلمين لاستغلال قدراتهم ومواهبهم إلى أقصى درجة ممكنة فى تحقيق الأهداف التربوية . وينطلب بيئة ابتكارية محفزة

على العمل ويعتمد ذلك على أمرين يرتبط أحدهما بإشاعة مناخ ديمقراطي وعلاقات إنسانية في تعامل المشرف التربوي مع المعلم وثانيهما يرتبط بالفرص الذي يهيئها المشرف التربوي خلال تفاعله مع المعلم حيث يتطلب الأمر أن يتيح المشرف للمعلم حرية التفكير بما يعمق من مشاعره بأنه وكيل للتغيير Change Agent يحرص عليه بقدر انتمائه للمؤسسة التعليمية .

### الإشراف الدافعي Motivational Supervision

يتميز المعلمون الذين يرغبون في تحسين ممارساتهم بأربعة أشياء هي : قبولهم بإمكانية التحسين ، وعلى أهبة الاستعداد للنقد الذاتي ، وعلى أهبة الاستعداد للتعرف على ممارسات أفضل ، ولديهم الرغبة في تعلم الجديد . والإشراف الدافعي يعتمد على الإفادة من التطبيقات التربوية لنظريات الدافعية Motivation Theories ، حيث يعتمد على تحفيز وإثارة الدافعية المهنية للمعلم من خلال حزمة من الإجراءات أثناء عملية التوجيه منها الثناء والشكر والتشجيع على الاستمرار في التعلم فيما يعرف بتعزيز الدوافع الخارجية للمعلم Teacher Extrinsic Motivation . بالإضافة إلى دعم المبادرات الفردية للمعلم لتحسين أدائه من خلال تعزيز حب الاستطلاع لديه ومستوى الطموح وسلوك المثابرة والدفع باتجاه الأخذ بفكرة التقييم الذاتي والتعلم المستمر الموجه والمنظم ذاتياً Delf-Regulated Learning فيما يعرف بالدوافع الداخلية للمعلم Teacher Intrinsic Motivation .

### النماذج الإشرافية الحديثة

تضم الإشراف عن بعد Distance Supervision ، والإشراف الإلكتروني E-Supervision الذي يعتمد على انتشار ثقافة دمج تقنية المعلومات في التعليم ويستند إلى حوسبة العمل الإشرافي ، والإشراف المتنوع (الإدارة العامة للإشراف التربوي ، ١٤٢٩ هـ ، ص ٢٨) .

### أدوار المشرف التربوي

يلعب المشرف التربوي مجموعة من الأدوار منها (حفي حماد نصر ، ١٩٩٧ ، ص ٥٣ - ٥٩ ؛ عبد الرحمن إبراهيم المحبوب ، ١٩٩٧) :-

### أولاً : النمو المهني للمعلم

حيث يوضح الأهداف السلوكية للمعلم ، وتدريب المعلم على وضع خطة العمل ، وإطلاع المعلم على النشرات التوجيهية ، وتدريب المعلم على إجراء البحوث الإجرائية Action Researchs ، وتزويد المعلم بكل جديد في مجال تخصصه ، وتنظيم دورات تدريبية ذات موضوعات هامة للمعلم ، وبناء برنامج تدريبي علاجي للمعلم المستجد Novice Teacher .

### ثانياً : التلاميذ

حيث يوجه المعلم نحو مراعاة الفروق الفردية ، وتنويع طرق التدريس للوصول إلى الاتقان في التعلم ، ومساعدة المعلم على التخطيط الجيد للأنشطة المصاحبة للمادة واستخدام الأنشطة الإضافية الإثرائية في تنمية قدرات التلاميذ وميولهم ، والتأكيد على اتصال المعلم بأولياء الأمور ، وتوجيه المعلم إلى معايير اختيار الوسيط التعليمي ، وتوجيه المعلم إلى استخدام الوسيط التعليمي ، وتدريب المعلم على إنتاج الوسائط التعليمية .

### ثالثاً : المنهج الدراسي

حيث يعمل على ربط موضوعات المنهج الدراسي بالبيئة ، ويشترك في تقويم الكتب المدرسية ، ويقدم تقارير عن المشكلات التي تواجه العمل ، ويشترك في إعداد الامتحانات مع المعلم ، ويشترك في الدورات التدريبية الخاصة بالمعلم .

## مهارات المشرف التربوي

يفضل أن يتحلى المشرف التربوي بمجموعة من المهارات تتمثل في (عبد الرحمن إبراهيم المحبوب ، ١٩٩٧ ، ص ص

٢٥٥ - ٢٥٨) :

### أولاً : المهارة الذاتية Individualistic Skill

تتمثل في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل السمات الجسمية والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس . فالسمات الجسمية تتصل بالقامة والهيئة والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية ، أما المبادأة والابتكار فهي سمة هامة للمشرف التربوي تمكنه من الكشف عن عزيمة المعلم ومن ثم حفزه للعمل ويرتبط بهذه السمة سمات أخرى هي الشجاعة والقدرة على الحسم وتوقع الاحتمالات ، أما القدرة على الابتكار فتساعد على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الصعبة ، وسمة ضبط النفس تعنى القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال .

### ثانياً : المهارة الفنية Technical Skill

تعنى فهم واتقان نشاط محدد مثل أساليب وطرق العمل والإجراءات واللوائح أى أنها تعنى العمل مع الأشياء وهى بذلك مهارة تكتسب بالتدريب داخل المؤسسة . وتعتمد هذه المهارة على المشرف التربوي ومهاراته وقدراته فى العمل كمدرب وتتطلب توافر قدر ضرورى من المعلومات والأصول العلمية والفنية التى يتطلبها نجاح العمل الادارى وبذلك فالمهارة الفنية مرتبطة بالجانب العلمى فى الإدارة وما يستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية .

### ثالثاً : المهارة الانسانية Human Skill

وتعنى مهارة المشرف التربوي فى التعامل مع الآخرين فى المؤسسة بنجاح ودفعهم للتفانى فى العمل وزيادة الانتاج والعطاء . وإضافة لذلك فهذه المهارة ترتبط بالإنسان وقدرته على تكوين العلاقات مع الآخرين وارتباطه بهم وتفاعله معهم ولذلك فإن تتميتها تبدأ بتقهم الفرد لسلوكه ووجهات نظره نحو نفسه وزملائه ورؤسائه .

### رابعاً : المهارة الذهنية Mental Skill

يقصد بها قدرة المشرف التربوي على فهم النظام المؤسسى الذى يعمل فى إطاره العام وفهم المجتمع الكبير من حوله ، وليس مجرد نظرة جزئية فى نطاق قسم أو مرحلة . يضاف إلى ذلك الرؤية العامة للترابط بين أجزاء التنظيم وأثر التغيرات التى تحدث بين أجزائه فى الأجزاء الأخرى فى داخل المؤسسة نفسها وأثر هذه التغيرات فى البيئة العامة فى جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية . وتكمن أهمية هذه المهارة بالنسبة للمشرف التربوي كقائد باعتماده عليها عند استخدامه للمهارة الانسانية .

### القدرات المهنية للمشرف التربوي

لقد أصبحت صفتا التغير والتجديد فى قدرات المشرف التربوي متطلباً رئيساً لمواكبة التطورات المتلاحقة فى بيئات التعلم المختلفة . فالى جانب القدرات المهنية الأساسية ، يحتاج المشرف التربوي إلى عدد من القدرات المهنية الجديدة ؛ كى تساعده على تنفيذ مهامه فى الوقت الراهن ، بما يتناسب مع التطورات فى تقنية المعلومات والاتصال واندماجها فى بيئات التعلم من جهة ، والتغير فى النظرية التربوية التى يتعلم بها الفرد من جهة أخرى . ومن أبرز القدرات المهنية الجديدة للمشرف التربوي : التخطيط الاستراتيجى ، وإدارة الجودة الشاملة ، وتصميم بيئات التعلم ، والنماذج الإشرافية الحديثة ، والتقويم التشاركى والتقويم البديل ، والتعلم الالكترونى الرقمى ، نماذج التدريس واستراتيجياته ، القيادة والاتصال (الإدارة العامة للإشراف التربوي ، ١٤٢٩ هـ ، ص ص ٢٦-٣٠) .

أساليب الإشراف التربوي

### (١) الزيارة الصفية

أسلوب إشرافي قديم يقوم به المشرف التربوي بزيارة المعلم داخل القاعة ليشارك في العملية التعليمية والتعلم ، وكيف يقوم المعلم بعمله داخل القاعة ؟ وكيف يتعلم التلاميذ ؟ ويرصد هذه الأمور ، وبعد ذلك يخطط لتحسين عملية التعلم والتعليم التي رآها والنهوض بها ومعالجة الأخطاء ونواحي القصور التي حدثت ، ومن أنواعها : الزيارة المفاجئة ، الزيارة المرسومة (المخطط لها) ، والزيارة المطلوبة التي تتم بناءً على طلب المعلم .

واقترح لينينبرج وفان دير لندى (1998); Van der Linde (1998); Lunenburg (1998) منظومة من الإجراءات ذات ثلاثة حلقات تعمل معاً بطريقة حلزونية لاتمام عملية التقويم على أفضل وجه وهذه الإجراءات هي : ما قبل الزيارة الصفية ، أثناء الزيارة الصفية ، بعد الزيارة الصفية .

والمشرف التربوي الناجح - قبل الزيارة الصفية - هو الذي يبني علاقات طيبة مع المعلمين ، يشعرهم من خلالها بالطمأنينة ويوفر لهم الأمان ويهيئ لهم جوأً أخوياً يحسن المعاملة والإنصات لآرائهم ، ومعرفة توجهاتهم في إدارة الموقف التعليمي ، وسبل تطويره (Lasagabaster & Sierra, 2011) .

وعلى المشرف التربوي عند البدء بالزيارة الصفية ودخول الصف أن يراعى عوامل لنجاح الزيارة ، بعيداً عن التشويش وإرباك الموقف التعليمي ، إذ ينبغي أن يبدأ باستئذان المعلم لدخول الصف والسلام والترحيب بالمعلم والطلاب ثم الجلوس في مكان يتيح له مشاهدة الموقف التعليمي ، وإغلاق كل ما قد يتسبب في تشتيت انتباه الطلاب من هاتف نقال وغيره (Marshall, 2015) .

وبعد الزيارة الصفية يكون المشرف قد بنى تحليلاً موضوعياً للموقف التعليمي وفق معايير متفق عليها سلفاً ، ثم يعرضها على المعلم في لقاء ودي غايته تحسين الأداء الصفى للمعلم ، يبدأ بالجلوس في مكان هادئ بعيد عن المعلمين ، ويرحب بالمعلم مرة أخرى ، ثم يعطى المعلم الفرصة للحديث عما قدمه ، ثم يستعرض المشرف الملاحظات بعرض جوانب القوة لدى المعلم أولاً لتقويتها ، ثم مواطن الضعف لعلاجها (سالم سعد الهاجري وآخرون ، ٢٠١٨ ، ص ١٠٠) .

### (٢) المداولات الإشرافية :

ما يدور من مناقشات بين المشرف التربوي والمعلم حول بعض المسائل المتعلقة بالأمور التربوية العامة التي يشتركان في ممارستها سواء كانت هذه المناقشات موجزة أم مفصلة ، عرضية أم مرتبة لها . ولا شك أن المداولات تمثل الجانب الثاني والهام في عملية التقويم حيث يحاول المشرف من خلالها بيان الإيجابيات التي حدثت أثناء الزيارة لينبه المعلم لها ، ويقدم الحلول ، والعلاج للهفوات والسلبيات من أجل التخلص منها .

### (٣) الدروس التطبيقية

تشكل الدروس التطبيقية - التوضيحية - أسلوباً فعالاً في الإشراف إذا ما أحسن المشرف والمعلم توظيفها في العملية التعليمية . فهي تتيح الفرصة أمام المعلمين للتعلم من خلال العرض العملي المنظم . والمخطط له بعناية لمهارات وأنماط سلوكية

تعليمية محددة يتم أداؤها بصورة فعلية ، وفي مواقف تعليمية تعليمية طبيعية بعيدة عن التكلف والمظهرية ، وتشكل الدروس التطبيقية بحق مواقف تدريبية حقيقية للمعلمين . ومن مجالات استخدام الدروس التطبيقية : تجريب وتنفيذ طريقة تدريس جديدة ، والتعريف بمهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي ، وتوظيف الوسائل التعليمية ، والتعريف باستراتيجيات إثارة دافعية التلاميذ ، والتعريف بقواعد كتابة الأسئلة ، والتعريف باستراتيجيات إدارة الصف Classroom Management Strategies .

#### (٤) اللقاءات التربوية

أسلوب يمارسه المشرفين التربويين والمعلمين لدراسة مشكلة تربوية ؛ بغية تحليلها وإيجاد الحلول لها . واللقاء نشاط تحسيني يتم أثناء الخدمة وهو : ترتيب يتيح لمجموعة أن تعمل بمساعدة خبراء لحل مشاكل مشتركة ، وبعد انتهاء اللقاء فإن للمشرف التربوي دوراً مهماً في تفويم ، ومتابعة نتائجه ؛ حتى يحقق أهدافه التي عقد من أجلها .

#### (٥) النشرات التوجيهية

وسيلة مكتوبة تصل المشرف بالمعلم ، وتتيح له تقديم بعض الخبرات ، أو الحلول ، أو الأفكار التربوية ، أو المقترحات . ومن أهم فوائد هذه النشرات : توثيق الصلة بين المشرف والمعلم ، وتزويد المعلمين ببعض المراجع والأساليب التربوية ، وتتيح كذلك نقل الخبرات من المشرف التربوي إلى المعلمين ، ومن خلالها يرشد المشرف المعلمين إلى المستجدات الفنية والإدارية .

#### (٦) البحوث التربوية

تسهم في النمو المهني للمعلم وتحقق الأهداف التربوية المنشودة ، وتوجه المعلمين إلى البحث والتجريب وإجراء البحوث التربوية الإجرائية ، حيث تُعَرَّف المعلم بأساليب البحث العلمي وتثري قدرته على توجيه التلاميذ لممارسة التجريب وحل المشكلات ، كما أن البحوث تسهم في حل كثير من المشكلات التربوية التي تصادف المعلم .

#### تحديات الإشراف التربوي

أولاً : التحديات من داخل النظام التربوي والتعليمي

واقع الإشراف التربوي : حيث يقوم الإشراف التربوي بدور كبير في تطوير بيئات التعلم وتحسين مخرجاتها ، فعليه تتوقف ممارسات المعلمين داخل تلك البيئات ، ومن خلاله يمكن إعادة النظر في المقررات الدراسية وفي برامج التطوير التربوي ، وفي برامج التنمية المهنية للمعلمين ، وتحسين أداء الإدارة المدرسية وتطوير نماذجها . وضمان تنمية شخصيات المتعلمين من جميع جوانبها ، وتشير العديد من الدراسات والأدبيات التربوية والتقارير الميدانية إلى وجود بعض المشكلات والمعوقات التي تواجه الإشراف التربوي على مستوى الفكر والممارسة ، والتي ينبغي معالجتها بمنظور شمولي حتى تتحقق أهدافه بكفاءة وفاعلية (الإدارة العامة للإشراف التربوي ، ١٤٢٩ هـ ، ص ص ٧-٨) .

والتكامل في العمل الإشرافي : يُعد التكامل الفني بين الجهات الإشرافية في الوزارة والميدان من الدعامات الأساسية لنجاح العمل التربوي والتعليمي وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية ، بحيث يتوجب عند التخطيط والتطوير في أي من هذه الجهات مراعاة الأدوار الفنية المشتركة والتكاملية مع الجهات الأخرى ؛ والعمل على تحديد المهام بدقة ووضوح لكل منها : وإلا تبددت الجهود ونقشت الازدواجية المؤثرة سلباً على النتائج التربوية والتعليمية ، مما يحتم على الإشراف التربوي أن يواجه في توجهاته الجديدة هذا التحدي برؤية شاملة لتحقيق أقصى درجات النجاح للوصول إلى التكامل الفني التام والتنسيق المشترك مع جميع الجهات الإشرافية ذات العلاقة (الإدارة العامة للإشراف التربوي ، ١٤٢٩ هـ : ص ٩) .

ثانياً : التحديات من خارج النظام التربوي والتعليمي

تتمثل في التحول نحو مجتمعات المعرفة : فالتطور التقني لم يعد تطوراً تقنياً بحتاً بالآلة أو الوسيلة أو المنتج فحسب ، بل امتد إلى جذور المجتمع وبنائه بأسره ، إذ أننا أمام تشكل مجتمعي جديد . وقد شكل هذا التحول - وما زال - تحدياً ضخماً أمام المؤسسات التربوية لإعادة صياغة برامجها التربوية ؛ سعياً لتحقيق التنمية الشاملة والنهوض بمجتمعاتها في زمن العولمة وافتتاح السوق وزيادة التنافس الاقتصادي بين الأمم (الإدارة العامة للإشراف التربوي ، ١٤٢٩ هـ ، ص ١٠) .

وأيضاً التغيير في النموذج التربوي : حيث أدى التطور في الفكر التربوي والنظرية التربوية حول الطريقة التي يتعلم بها الفرد من جهة ، وعجز النظم التربوية التقليدية عن الاستجابة بفاعلية وكفاءة لحاجات مجتمع يتميز بالتغيير المستمر من جهة أخرى ؛ إلى قيام العديد من الأمم بإعادة النظر في نظمها التربوية ، ووضع الخطط اللازمة لإصلاحها وتجديدها بما يتلاءم وخصائص مجتمعات المعرفة الموجهة بالتقنية . وبصفة عامة وبفعل هذه التغيرات ، فإن المنظومة التربوية قد انتقلت من التركيز على المحتوى المعرفي للمناهج إلى التركيز على العمليات التي يتم بها التعلم ، وعلى المهارات الفكرية العليا ومهارات الإنتاج ، ومن منحى المواد المنفصلة إلى المنحى التكاملية للمعرفة ومن تلقين المعرفة وحفظها إلى بنائها وإنتاجها ، ومن فكرة التشابه إلى التنوع ومراعاة الفروق الفردية ، ومن التقويم الخارجي إلى التقويم الداخلي ، ومن تلقى الأوامر والتعليمات إلى القدرة على اتخاذ القرارات ، ومن الكتاب المدرسي باعتباره مصدراً وحيداً للمعرفة إلى تنوع مصادر المعرفة وتعددتها . ومن نقل المعنى إلى المتعلم إلى مساعدته في تكوين المعنى وبنائه في نفسه . ومن المعلم الملقن المرسل للمعلومات إلى المعلم الميسر لعملية التعلم الذي يساعد الطلاب في بناء المعنى وإنتاج المعرفة (الإدارة العامة للإشراف التربوي ، ١٤٢٩ هـ ، ص ص ١٠-١١) .

بالإضافة إلى دمج التقنية في التعليم : حيث أصبحت التقنية مع التعليم من أهم المتغيرات التي تؤثر في رسم خصائص جيل المستقبل وفق آمال الفرد والمجتمع وطموحاتهما وتطلعاتهما . فالتعليم والتقنية هما طريق المستقبل ، وقد ظهرت بعض بوادر التغيير في كثير من النظم التعليمية ؛ حيث بدأت التقنية في العمل على إعادة تشكيل بيئات التعلم ؛ وإحداث تغييرات جوهرية في علاقة المتعلم بالمعلم والمنهج ، وفي آلية الاتصال وتبادل المعلومات بينهما ، وفي كيفية حدوث عمليتي التعليم والتعلم باتجاه النتائج المرغوب فيه (الإدارة العامة للإشراف التربوي ، ١٤٢٩ هـ ، ص ص ١١) .

وأخيراً تجويد التعليم : حيث يسعى الإشراف التربوي من خلال تبني فلسفة الجودة الشاملة ، إلى تسخير كافة المعلومات والإمكانات المادية والبشرية ، وضمان مشاركة جميع الجهات والإدارات والقيادات التربوية مشرفين تربويين ومديري مدارس ومعلمين في العمل فريقاً واحداً ، وتوظيف مواهبهم واستثمار قدراتهم في مختلف مستويات التنظيم على نحو ابداعي ؛ لضمان تحقيق التحسن المستمر ، والعمل في اتجاه واحد وهو تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في النظام التربوي التعليمي ، وتقويم مدى تحقيق الأهداف ، ومراجعة العمليات والخطوات التنفيذية التي يتم توظيفها في الميدان (الإدارة العامة للإشراف التربوي ، ١٤٢٩ هـ ، ص ص ١١-١٢)

الأدوار الجديدة المنتظرة للإشراف التربوي

تفرض طبيعة المرحلة الحالية والمستقبلية وما تشهده من تغيير سريع ، أن يستجيب الإشراف التربوي للتحديات ويواكبها بخطة تطويرية تتمحور حول ما يلائم متطلبات التطوير من أدوار منتظرة منه ، ويتمثل أبرزها فيما يلي (الإدارة العامة للإشراف التربوي ، ١٤٢٩ هـ ، ص ١٢) :

١. تهيئة الميدان التربوي للإيمان بحتمية التغيير الإيجابي Positive Change قاعدة للتطوير ، والاستجابة الفاعلة المتفاعلة معه Proactive Response .
٢. تغيير الاتجاهات السلبية لدى بعض القيادات التربوية والمعلمين والطلاب نحو التغيير في العمل التربوي والتعليمي .
٣. تهيئة المتعلم والمعلم لمواجهة تحديات العصر وفق منظومة قيمية أخلاقية متكاملة .
٤. مواكبة التطور المتسارع في مجال تقنية المعلومات والاتصالات وتوظيفها بفعالية .
٥. بناء القدرات الفردية والمؤسسية ؛ للتكيف مع المتغيرات المتسارعة والإسهام في إحداثها .
٦. تطوير بيئات التعلم وتحسين مخرجاتها النوعية .

#### قائمة المراجع

- أحمد إبراهيم أحمد (١٩٩٣) . الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي " الموجهين - المديرين - النظار - المعلمين - التلاميذ . "القاهرة : دار الفكر العربي.
- أحمد إبراهيم أحمد (١٩٩٩) . الإشراف المدرسي والعيادي . القاهرة : دار الفكر العربي .
- أحمد إسماعيل حجي (١٩٩٨) . الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية . القاهرة : دار الفكر العربي.
- أحمد بلقيس ، خيري عبد اللطيف ، (١٩٨٩) . الإدارة بالأهداف . عمان : معهد التربية .
- الإدارة العامة للإشراف التربوي (١٤٢٦ هـ) . دليل مفاهيم الإشراف التربوي . وزارة التربية والتعليم . المملكة العربية السعودية .
- الإدارة العامة للإشراف التربوي (١٤٢٩ هـ) . الإشراف التربوي في عصر العولمة . وزارة التربية والتعليم . المملكة العربية السعودية .
- تيسير الدويك ، حسين ياسين ، محمد عبد الرحيم عدس ، محمد فهمي الدويك (١٩٩٨) . أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي . عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع.
- تيسير الكيلاني ، وإياد ملحم (١٩٨٦) . التوجيه الفني في أصول التربية والتدريس ، بيروت : مكتبة لبنان .
- حافظ فرج (١٩٩٢ ، ص ٨٨) . بعض العوامل المؤثرة على الممارسات الإشرافية لمديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان . مجلة رابطة التربية الحديثة . ٦ ، ٣٤ ، ص ص ٧٩ - ١٢٢ .
- حامد السلمي (١٩٩٧) . أنواع وأساليب الإشراف التربوي . مجلة التوثيق التربوي . عدد ٣٨ ، دائرة المعارف السعودية .
- حفنى حماد نصر (١٩٩٧) . دراسة ميدانية للمشكلات التي تعوق الموجه الفني عن أداء دوره في العملية التعليمية بالحلقة الإعدادية من التعليم الأساسي . رسالة ماجستير . كلية التربية بقنا . جامعة جنوب الوادي .
- درية السيد البنا (٢٠٠٥) . الإشراف التربوي في مدارس التربية الخاصة في مصر الواقع والمأمول . مجلة كلية التربية بالمنصورة . جامعة المنصورة ، العدد ٥٨ ، ٢٥٧-٣١٢ .
- سالم سعد الهاجري ، مزنة سعد العازمي ، أنوار فاهد الهرشاني (٢٠١٨) . درجة إلتزام المشرفين التربويين بأخلاقيات الزيارات الصفية من وجهة نظر المعلمين . مجلة الدراسات التربوية والنفسية . جامعة السلطان قابوس . مجلد ١٢ ، العدد ١ ، ص ص ٩٦ - ١١٢ .
- سامي محمد ملحم (٢٠٠٠) . القياس والتقويم في التربية وعلم النفس . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- عبد الرحمن إبراهيم المحبوب (١٩٩٧) . مهارات الموجه التربوي كما يدركها معلمو ومعلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة الإحساء التعليمية . المجلة التربوية . جامعة الكويت . المجلد (١١) ، العدد (٤٣) ، ٢٤٥-٣٠٠ .
- على أحمد مقرب (٢٠٠٠) . النمو المهني وحاجات الإشراف التربوي لمعلمي التعليم الابتدائي دراسة ميدانية . مجلة البحث في التربية وعلم النفس . كلية التربية جامعة المنيا . ١٤(٢) ، ٩١-٢٨ .
- عمار محمد الزبير دفع الله (٢٠١٨) . واقع الإشراف التربوي ودوره في تطوير الكفايات التدريسية لمعلمي اللغة الإنجليزية بالمرحلة الثانوية: دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي ومعلمات اللغة الإنجليزية بولاية الجزيرة - محلية القرشي . رسالة ماجستير . كلية التربية . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- ليلي محمد دويغر (١٩٩٠) . واقع الإشراف التربوي بدولة البحرين . دراسات تربوية . القاهرة . رابطة التربية الحديثة . المجلد (٦) ، العدد (٣٠) ، ١٦٠-١٢٣ .
- محمد عيد ديراني (١٩٩٥) . درجة التزام المشرف التربوي في الأردن بأصول الزيارة الصفية كما يراها المعلمون والمشرفون . مجلة كلية التربية بالمنصورة . جامعة المنصورة . العدد ٢٩ ، ٣٠٩-٣٣٧ .
- محمد منير مرسى (١٩٩٩) . الإدارة المدرسية الحديثة . القاهرة : عالم الكتب .
- مها محمد خلف الزايدى (٢٠٠٢) . تقويم الأداء الوظيفي للمشرفة التربوية . القاهرة : دار الفكر العربي .
- Lasagabaster, D., & Sierra, J. M. (2011). Classroom observation: desirable conditions established by teachers. *European Journal of Teacher Education*, 34(4), 449-463.
- Lunenburg, F. C. (1998). Techniques in the supervision of teachers: Preservice and inservice applications. *Education*. 118(4), 521-525.
- Marshall, K. (2015). Should supervisors intervene during classroom visits? *Phi Delta Kappan*. 97(2), 8-13.
- Milne, Derek. (2007). An empirical definition of supervision. *The British Journal of Clinical Psychology*. 46, 437-47.
- Ozdemir, T. Y., & Yirci, R. (2015). A situational analysis of educational supervision in the Turkish educational system. *Educational Process: International Journal*, 4 (1-2), 56-70.
- Reguant, M., Martínez-Olmo, F., & Contreras-Higuera, W. (2018) Supervisors' perceptions of research competencies in the final-year project, *Educational Research*, 60:1, 113-129.
- Reynolds, C. R., Livingston, R. B., & Willson, V. (2006). *Measurement and assessment in education*. Boston: Pearson Education. Inc.
- Van der Linde, C. H. (1998). Clinical supervision in teacher evaluation: A pivotal factor in the quality management of education. *Education Magazine*, 1-6.