



نموذج اجابة مدخل فى الإشراف التربوى  
استاذالمقرر/ دكتورة هالة محمد السيد صالح عمار  
زمن الامتحان ساعتان  
تاريخ الامتحان ١٨ /٦/ ٢٠١٤

كلية التربية قسم التربية المقارنة العام الجامعى /٢٠١٣-٢٠١٤ م دور يونيو	إمتحان مادة/ مدخل فى الإشراف التربوى الشعبة/ جميع الشعب الفرقة الثانية تعليم عام الزمن ساعتان
---	--

**اجب عن سؤاليين فقط من الأسئلة التالية بحيث يكون الأول إجبارى:**

**السؤال الأول : وضح بشىء من التفصيل مايلى:**

**١ مفهوم الإشراف التربوى واهدافه**

**الإجابة:**

**مفهوم الإشراف التربوي:**

الإشراف التربوى هو عملية يحتاجها كل من له صلة وعلاقة بالتربية، خصوصاً المدرس والتلميذ، وكذلك كل شخص يحتاج أثناء مزاوله عمله والقيام بدوره إلى من يساعده ويرشده ويقوم عمله ويأخذ بيده.

كما يعرف الإشراف التربوي بأنه مجموعة من الخدمات والعمليات التي تقدم بقصد مساعدة المعلمين على النمو المهني في مجال التدريس، الأمر الذي يساعد على بلوغ أهداف التعليم، إذن هو خدمات تقدم من المشرف التربوي الذي قد يكون من إدارة الإشراف التربوي، أو قد يكون مدير مدرسة أو معلماً أول.

**أهداف الإشراف التربوي:**

يهدف الإشراف التربوي بصورة عامة إلى تحسين العملية التعليمية من خلال الاهتمام بتطوير جميع عناصرها، وتحسين كافة الظروف المرتبطة بها، ويمكن التأكيد على الأهداف التالية:

- ١ - المساهمة في وضع السياسات التربوية واستراتيجيات التعليم اللازمة لتحقيق التطوير التربوي المنشود.
- ٢ - تحقيق مبدأ تبادل الخبرات، والتجارب الناجحة بين هيئات التدريس المختلفة، لخلق التنمية المستمرة لجميع كفايات المهنة.
- ٣ - تحقيق التنمية المهنية، والنمو النفسي للمعلمين، وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم، وتوجيههم للقيام بأعمالهم بفعالية عالية.
- ٤ - تعزيز التعاون، وتحقيق التوازن في توزيع المعلمين في المدارس.
- ٥ - مساعدة المعلمين على التخطيط الناجح للبرامج التربوية، والثقافية والاجتماعية، التي تعمل على خلق جو اجتماعي دراسي ملى بالحيوية والنشاط.
- ٦ - العمل على تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية باعتبار أن المدرسة وحدة بناء أساسية في المجتمع.
- ٧ - العمل على رفع المعنوية، ودرجة الرضا النفسي لدى المعلمين من خلال بناء علاقات مبنية على الاحترام بين المشرف والمعلم.
- ٨ - إثراء الميدان التربوي بالقيادات التربوية، وتوجيه النظام التربوي نحو التوافق مع التعلم المستمر.
- ٩ - تنمية العلاقات الإنسانية من خلال تبادل الزيارات في مختلف المناسبات بين أطراف العملية التربوية في المدرسة لما لذلك من أثر طيب في تحسين الأداء.
- ١٠ - ترغيب المعلم الجديد في مهنته عن طريق إعطائه الثقة والدعم من قبل المشرف، وتوفير المحبة والاحترام لهم.

- ١١ - إكساب المعلمين أنماطاً جديدة من التعليم لمسايرة النظريات التربوية المعاصرة مثل تنمية الفكر، وحل المشكلات، والعصف الذهني، وغيرها.
- ١٢ - التعرف على المشكلات المتعلقة بالعملية التعليمية، وإيجاد الحلول الناجحة لها حسب المواقف والمتطلبات.
- ١٣ - تحسين المستوى الأكاديمي، والأداء المهني للمعلمين عن طريق الدورات المتخصصة، وإقامة ورش العمل.
- ١٤ - تطوير المناهج الدراسية، ومجال تطبيقاتها العملية نظراً للتغير السريع في العصر الذي نعيشه وبخاصة في مجال الأساليب التعليمية والإشرافية.
- ١٥ - تهيئة الفرص وتنويع المجالات التي تتحقق من خلالها التنمية المتكاملة للتلميذ، وذلك عن طريق تزويد المدارس باحتياجاتها من المواد والوسائل التعليمية، واحتياجاتها من المعلمين والكوادر المساعدة.

## ٢ - مراحل تطور الإشراف التربوي

### الإجابة

#### : مراحل تطور الإشراف التربوي:

مر الإشراف التربوي بمراحل عديدة، أخذ في كل مرحلة منها شكلاً خاصاً ويمكن أن نلخص أبرز هذه المراحل فيما يلي:

##### ١ - مرحلة الإشراف كتفتيش:

وقد ظهر الأخذ بأسلوب التفتيش في أوائل القرن السابع عشر في الولايات المتحدة الأمريكية، عندما شكلت لجان من المواطنين في بوسطن عام ١٧٠٩ لزيارة المدارس بغرض التفتيش على المبنى والمعدات والمعلمين وتحصيل القلاميذ، وشمل التفتيش على المعلمين بعد ذلك طرق تدريسهم والأساليب المستخدمة في التعليم. وتطورت هذه العملية التفتيشية، باختيار أحد المعلمين وتكليفه بواجبات إدارية معينة ثم فنية بعد ذلك كمدير للمدرسة.

وفي مصر ظهر التفتيش مع نشأة نظام التعليم في عهد محمد علي، وبخاصة مع إنشاء مدارس (المبتديان) وهي المدارس الابتدائية، التي تحدد هدفها أساساً في تحضير التلاميذ، وتهيئتهم إلى مدارس التجهيز (المدارس الثانوية). وكان محمد علي يهتم بالتقارير التي كان يكتبها إليها المفتشون، والتي كانت تضم كل صغيرة وكبيرة عن المدارس الابتدائية، باعتبارها المدارس المنشأة بالأقاليم، ثم صدرت (لائحة التفتيش) في عام ١٨٨٣م وجاء في صدر هذه اللائحة أن (المفتشين هم أعين ناظر (وزير) المعارف، يبصر بهم أحوال المدرسين، ويتحقق لديه بواسطتهم دوام اتباع البروجرامات وانتظام السير وأحوال النظام والمعلمين والمنطلمين، مادة ومعنى).

وكان فحوى التفتيش (مرافية) العملية التعليمية بكافة مكوناتها، و(التبليغ) عن أي تقصير أو مخالفة بتقرير لعقاب المخطئ.

وكانت إدارة التفتيش ووسيلته أسلوب الزيارات (المفاجئة) للوقوف على حال المدرسة في وضعها (الطبيعي) ومن ثم كان (حضور) الحصص، والاستمتاع إلى شرح المعلم وإفائه، وفحص سجلات المدرسة وسائل أساسية للتفتيش، بل كان هناك من المفتشين من يغالي في تلمس (عيوب) المعلم والمدرسة و(تسجيل) الأخطاء، و(الإبلاغ) عنها رسمياً.

وفي إطار هذه العملية، وهذا المفهوم، ضاعت العلاقات الإنسانية، إذ أن المفاجأة خلقت جواً من الرعب والتوتر النفسي بين العاملين بالمدارس.

ومن هنا ارتبط التفتيش بالجبر والإكراه. ذلك أن الرغبة في تحسين أداء المعلم دفعت بعض المفتشين إلى (إجبار) المعلمين على تنفيذ أوامره باعتبار أن هذا الأسلوب سيؤدي إلى تطوير التعليم والمعلمين.

##### ٢ - الإشراف كتدريب وتوجيه:

وقد دخل الإشراف مرحلة أخرى بالاعتراف بضرورة الأخذ بالتدريب والإرشاد والتوجيه لكن هذه المرحلة ما تزال تعكس مفهوماً يرى أن المستويات الإدارية العليا تعرف أحسن من غيرها، وأنها هي التي تقرر (الوصفة) الإصلاحية من أساليب وطرق ومواد.

وتتميز هذه المرحلة باعتبارها بالحاجات، وبخاصة حاجات المعلمين كأساس لتسحين برامج التعليم، لكن لم تعرف مفاهيم النمو الذاتي، ومشاركة المعلمين، وتدريبهم على القيادة الاهتمام اللازم.

وقد أخذت مصر مع بداية السبعينات بمفهوم التوجيه، وحددته في نقاط منها:

- وضع خطة لمتابعة وتقييم كل ما يتعلق بالمواد الدراسية.
  - إعداد برامج الزيارات الميدانية وتنفيذها لمتابعة كل ما يتعلق بالمواد الدراسية والأنشطة وإعداد تقارير متابعة دورية عن الزيارات.
  - حصر مشكلات تنفيذ المواد الدراسية، واقتراح حلول لها.
  - نشر التوجيهات الفنية اللازمة لكل مادة دراسية.
  - وضع سياسة التدريب وإعداد البرامج التدريبية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس، وفي ضوء ذلك فإن وظيفة (الموجه) و (الموجه الأول) قد تضمنت القيام بالواجبات التالية:
    - الإشراف على تنفيذ المناهج الدراسية.
    - التوجيه والإرشاد والتقييم ومتابعة مستويات الكفاية لهيئات التدريس.
    - عقد مؤتمرات لدراسة وبحث ما يتصل بالمادة من مناهج وكتب ومعينات.
    - القيام بزيارات ميدانية للمدارس لاستطلاع أحوال المواد وتقييمها.
    - تضمين التقارير الفترية مشكلات ومستويات تدريس المادة.
- ومع أن هذه المرحلة تعد تطوراً نحو الأفضل إلا أن أسلوب (الإملاء) ما يزال هو المسيطر، وما يزال دور من يوجهون غائبا إلى درجة كبيرة، وما يزال الإشراف التربوي في مصر تقريباً عند هذه المرحلة.

### ٣- الإشراف كعملية ديمقراطية شاملة: وقد ساعد على تطور الإشراف على هذا النحو عدة أمور عديدة

#### من أهمها:

- (أ) الاعتراف بأن التربية قوة اجتماعية أساسية لنمو الشخصية الإنسانية وأنها نظام اجتماعي ديمقراطي، فالتربية بناء على ذلك ليست عملية ميكانيكية، تتعامل مع آليات التعلم من خلال آليات إدارية، والإشراف التربوي صار لذلك جزءاً أساسياً من عملية اجتماعية أساسية.
  - (ب) الاعتراف بأن التغيير يبدأ كوني يؤثر على جميع أوجه الحياة والتنظيم الاجتماعي، وارتبط بذلك أن التغيير التربوي في المناهج والإدارة والتمويل وطرق التدريب وغير ذلك، لم يعد فقط شيئاً أساسياً، إنه أمر مرغوب فيه.
  - (ج) الاعتراف بأن الإشراف التربوي عملية اجتماعية، وأنه يرتبط بالديمقراطية والتعاونية ومن هنا ضرورياً الأخذ بالتخطيط الجمعي. وجماعية صنع القرار، والهجوم الجمعي على المشكلة أي مشكلة لحلها والتعاون بين جميع الهيئات ذات الصلة بالطفل في رعايته وحمايته وتربيته أمر هام للإشراف الناجح.
  - (د) إقرار أن الوظيفة الأساسية للإشراف التربوي تتمثل في القيادة، القيادة داخل الجماعة . ولذا فإن المشرف التربوي ينبغي أن تكون لديه مهارات القيادة، ومهارات الإدارة وبخاصة إدارة العلاقات الإنسانية، ومهارات إرشاد الجماعة.
  - (هـ) التسليم بأن تحسين العوامل المختلفة للعملية التربوية يمثل الهدف الأسمى للإشراف التربوي، ويشمل هذا تحسين العوامل المؤثرة على تعليم الأطفال داخل المدرسة الابتدائية وخارجها، ومن هنا صار حتماً الاهتمام بالإشراف التربوي كما يشمل تحسين العوامل المؤثرة على التعليم، والمعلم والمنهج والمبنى والتجهيزات والإدارة وغيرها.
- إن احترام شخصية كل المدخلات البشرية للعملية التعليمية من معلم ومتعلم وإداري ومشرف، وغير ذلك من الأمور الأساسية لنجاح الإشراف التربوي، ويتحقق ذلك بمشاركتهم في عمليات القرار، وإتاحة فرص النمو الذاتي أمامهم، وخلق مناخ للعلاقات أساسه الحرية والإنسانية والمشاركة والثقة.

ومن جهة أخرى فإن هذه المرحلة تؤمن بأن الإشراف عملية علمية، ترتبط (بعملية) التربية و(علمية) الإدارة معاً، وإنه استخدام للمنهج العلمي ونتائج العلوم المختلفة في الإشراف: **مراحل تطور الإشراف التربوي:**

مر الإشراف التربوي بمراحل عديدة، أخذ في كل مرحلة منها شكلاً خاصاً ويمكن أن نلخص أبرز هذه المراحل فيما يلي:

#### ١- مرحلة الإشراف كتفتيش:

وقد ظهر الأخذ بأسلوب التفتيش في أوائل القرن السابع عشر في الولايات المتحدة الأمريكية، عندما شكلت لجان من المواطنين في بوسطن عام ١٧٠٩ لزيارة المدارس بغرض التفتيش على المبنى والمعدات والمعلمين وتحصيل

التلاميذ، وشمل التفتيش على المعلمين بعد ذلك طرق تدريسيهم والأساليب المستخدمة في التعليم. وتطورت هذه العملية التفتيشية، باختيار أحد المعلمين وتكليفه بواجبات إدارية معينة ثم فنية بعد ذلك كمدير للمدرسة.

وفي مصر ظهر التفتيش مع نشأة نظام التعليم في عهد محمد علي، وبخاصة مع إنشاء مدارس (المبتدیان) وهي المدارس الابتدائية، التي تحدد هدفها أساساً في تحضير التلاميذ، وتهيئتهم إلى مدارس التجهيز (المدارس الثانوية). وكان محمد علي يهتم بالتقارير التي كان يكتبها إليها المفتشون، والتي كانت تضم كل صغيرة وكبيرة عن المدارس الابتدائية، باعتبارها المدارس المنشأة بالأقاليم، ثم صدرت (لائحة التفتيش) في عام ١٨٨٣م وجاء في صدر هذه اللائحة أن (المفتشين هم أعين ناظر (وزير) المعارف، يبصر بهم أحوال المدرسين، ويتحقق لديه بواسطتهم دوام اتباع البروجرامات وانتظام السير وأحوال النظام والمعلمين والمتعلمين، مادة ومعنى).

وكان فحوى التفتيش (مرافبة) العملية التعليمية بكافة مكوناتها، و(التبليغ) عن أي تقصير أو مخالفة بتقرير لعقاب المخطئ.

وكانت إدارة التفتيش ووسيلته أسلوب الزيارات (المفاجئة) للوقوف على حال المدرسة في وضعها (الطبيعي) ومن ثم كان (حضور) الحصص، والاستمتاع إلى شرح المعلم وإلقائه، وفحص سجلات المدرسة وسائل أساسية للتفتيش، بل كان هناك من المفتشين من يغالي في تلمس (عيوب) المعلم والمدرسة و(تسجيل) الأخطاء، و(الإبلاغ) عنها رسمياً.

وفي إطار هذه العملية، وهذا المفهوم، ضاعت العلاقات الإنسانية، إذ أن المفاجأة خلقت جواً من الرعب والتوتر النفسي بين العاملين بالمدارس.

ومن هنا ارتبط التفتيش بالجبر والإكراه. ذلك أن الرغبة في تحسين أداء المعلم دفعت بعض المفتشين إلى (إجبار) المعلمين على تنفيذ أوامرهم باعتبار أن هذا الأسلوب سيؤدي إلى تطوير التعليم والمعلمين.

## ٢ - الإشراف كترتيب وتوجيه:

وقد دخل الإشراف مرحلة أخرى بالاعتراف بضرورة الأخذ بالتدريب والإرشاد والتوجيه لكن هذه المرحلة ما تزال تعكس مفهوماً يرى أن المستويات الإدارية العليا تعرف أحسن من غيرها، وأنها هي التي تقرر (الوصفة) الإصلاحية من أساليب وطرق ومواد.

وتتميز هذه المرحلة باعترافها بالحاجات، وبخاصة حاجات المعلمين كأساس لتسحين برامج التعليم، لكن لم تعرف مفاهيم النمو الذاتي، ومشاركة المعلمين، وتدريبهم على القيادة الاهتمام اللازم.

وقد أخذت مصر مع بداية السبعينات بمفهوم التوجيه، وحددته في نقاط منها:

- وضع خطة لمتابعة وتقييم كل ما يتعلق بالمواد الدراسية.
  - إعداد برامج الزيارات الميدانية وتنفيذها لمتابعة كل ما يتعلق بالمواد الدراسية والأنشطة وإعداد تقارير متابعة دورية عن الزيارات.
  - حصر مشكلات تنفيذ المواد الدراسية، واقتراح حلول لها.
  - نشر التوجيهات الفنية اللازمة لكل مادة دراسية.
  - وضع سياسة التدريب وإعداد البرامج التدريبية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس، وفي ضوء ذلك فإن وظيفة (الموجه) و (الموجه الأول) قد تضمنت القيام بالواجبات التالية:
    - الإشراف على تنفيذ المناهج الدراسية.
    - التوجيه والإرشاد والتقييم ومتابعة مستويات الكفاية لهيئات التدريس.
    - عقد مؤتمرات لدراسة وبحث ما يتصل بالمادة من مناهج وكتب ومعينات.
    - القيام بزيارات ميدانية للمدارس لاستطلاع أحوال المواد وتقييمها.
    - تضمين التقارير الفترية مشكلات ومستويات تدريس المادة.
- ومع أن هذه المرحلة تعد تطوراً نحو الأفضل إلا أن أسلوب (الإملاء) ما يزال هو المسيطر، وما يزال دور من يوجهون غائباً إلى درجة كبيرة، وما يزال الإشراف التربوي في مصر تقريباً عند هذه المرحلة.

### ٣- الإشراف كعملية ديمقراطية شاملة: وقد ساعد على تطور الإشراف على هذا النحو عدة أمور عديدة

#### من أهمها:

- (و) الاعتراف بأن التربية قوة اجتماعية أساسية لنمو الشخصية الإنسانية وأنها نظام اجتماعي ديمقراطي، فالتربية بناء على ذلك ليست عملية ميكانيكية، تتعامل مع آليات التعلم من خلال آليات إدارية، والإشراف التربوي صار لذلك جزءاً أساسياً من عملية اجتماعية أساسية.
- (ز) الاعتراف بأن التغيير مبدأ كوني يؤثر على جميع أوجه الحياة والتنظيم الاجتماعي، وارتبط بذلك أن التغيير التربوي في المناهج والإدارة والتمويل وطرق التدريب وغير ذلك، لم يعد فقط شيئاً أساسياً، إنه أمر مرغوب فيه.
- (ح) الاعتراف بأن الإشراف التربوي عملية اجتماعية، وأنه يرتبط بالديمقراطية والتعاونية ومن هنا ضرورياً الأخذ بالتخطيط الجمعي.
- وجماعية صنع القرار، والهجوم الجمعي على المشكلة أي مشكلة لحظها والتعاون بين جميع الهيئات ذات الصلة بالطفل في رعايته وحمايته وتربيته أمر هام للإشراف الناجح.
- (ط) إقرار أن الوظيفة الأساسية للإشراف التربوي تتمثل في القيادة، القيادة داخل الجماعة . ولذا فإن المشرف التربوي ينبغي أن تكون لديه مهارات القيادة، ومهارات الإدارة وبخاصة إدارة العلاقات الإنسانية، ومهارات إرشاد الجماعة.
- (ي) التسليم بأن تحسين العوامل المختلفة للعملية التربوية يمثل الهدف الأسمى للإشراف التربوي، ويشمل هذا تحسين العوامل المؤثرة على تعليم الأطفال داخل المدرسة الابتدائية وخارجه، ومن هنا صار حتماً الاهتمام بالإشراف التربوي كما يشمل تحسين العوامل المؤثرة على التعليم، والمعلم والمنهج والمبنى والتجهيزات والإدارة وغيرها.
- إن احترام شخصية كل المدخلات البشرية للعملية التعليمية من معلم ومتعلم وإداري ومشرف، وغير ذلك من الأمور الأساسية لنجاح الإشراف التربوي، ويتحقق ذلك بمشاركة في عمليات القرار، وإتاحة فرص النمو الذاتي أمامهم، وخلق مناخ للعلاقات أساسه الحرية والإنسانية والمشاركة والثقة.
- ومن جهة أخرى فإن هذه المرحلة تؤمن بأن الإشراف عملية علمية، ترتبط (بعملية) التربية و(علمية) الإدارة معاً، وإنه استخدام للمنهج العلمي ونتائج العلوم المختلفة في الإشراف

### ٣ نموذج الإشراف بالأهداف من حيث (المفهوم- المبادئ- المراحل)

#### الإيجابية

#### الإشراف بالأهداف:

يعرف الإشراف بالأهداف على أنه عملية مشاركة جميع الأفراد المعنيين بالعملية الإشرافية في وضع الأهداف المراد تحقيقها بغرض زيادة فاعلية العملية الإشرافية وتتضمن هذه العملية تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس والتطبيق، ونتائج محددة بدقة وبرامج واقعية، وتقييماً للأداء في ضوء النتائج المتوقعة.

#### فلسفة الإشراف بالأهداف:

لا ينطلق أسلوب المشرف التربوي من فراغ ولكنه يتأثر بالبيئة المحيطة به، ولا يمكن للمشرف التربوي تطبيق أسلوب الإشراف بالأهداف قبل معرفة اتجاهه نحو تفسير السلوك الإنساني، فإن كانت نظريته إلى المعلمين من زاوية نظرة الإدارة التقليدية التي تنظر إلى الإنسان نظرة سلبية، فإن تطبيق أسلوب الإشراف بالأهداف لا يصلح حينئذ، في حين يصلح تطبيق أسلوب الإشراف بالأهداف مع المشرف التربوي الذي ينظر إلى الإنسان من زاوية نظرة الإدارة الحديثة التي تنظر إلى الإنسان نظرة إيجابية متفائلة.

#### مبادئ الإشراف بالأهداف:

يقوم الإشراف بالأهداف على مبدئين أساسيين هما: مبدأ المشاركة ومبدأ تحديد الأهداف، وذلك على النحو

الآتي:

## ١ - مبدأ المشاركة:

ضرورة المشاركة بين المشرفين والمعلمين في تحديد الأهداف، وضرورة صياغتها وتحديدها على نحو يساعد على تحديد الوسائل والطرق المتعلقة بالتنفيذ ومن ثم طرق التقويم المناسبة لأن المشاركة فيها بين المشرفين والمعلمين تساعدهم جميعاً على زيادة فعاليتهم من أجل تحقيق الأهداف، كما أنها تحقق النتائج الآتية:

أ- الالتزام:

يساعد الإشراف بالأهداف على إيجاد نوع من الالتزام لدى جميع المشرفين والمعلمين نحو تحقيق الأهداف الموكلة إليهم، وهذه فائدة كبيرة يحققها الإشراف بالأهداف، ويتميز بها عن الإشراف التقليدي الذي يفرض الأهداف على المعلمين دون أن يكون لهم علاقة بصياغتها.

### ب- تحمل المسؤولية:

يساعد الإشراف بالأهداف على تحمل المسؤولية وذلك عندما يشارك المعلمون مشرفهم في صياغة الأهداف وتحديدها وحينما يتفقدون على الأهداف، ويوزعون الأدوار بينهم بحيث يتولى كل منهم أهدافاً محددة خاصة ويتولون إنجازها.

### ج- رفع الروح المعنوية:

فعندما يشترك المشرفون والمعلمون في التخطيط لعملهم، يساعد ذلك على أن يحققوا ذواتهم، بالإضافة إلى إكسابهم الشعور بأهمية ما يقومون به من عمل مما يرفع من روحهم المعنوية.

## ٢ - مبدأ تحديد الأهداف:

يقوم الإشراف بالأهداف على وضع الأهداف على شكل النتائج المرجو تحقيقها، والأهداف غاية في الأهمية في الإشراف بالأهداف، ولذا فلا بد أن تكون هذه الأهداف واضحة لدى جميع المشرفين والمعلمين المعنيين بتحقيقها ومحددة بفترة زمنية معينة، يتم خلالها مراجعة ما ينجز من هذه الأهداف باستمرار وعلى فترات زمنية معينة.

### مراحل تنفيذ الإشراف بالأهداف:

يتم تطبيق نموذج الإشراف بالأهداف بعدة مراحل هي: مرحلة قراءة الموقف التعليمي، ومرحلة وضع الأهداف، ومرحلة وضع الخطة، ومرحلة التنفيذ والمتابعة، ومرحلة قياس الإنجاز، وذلك على النحو الآتي:

### **المرحلة الأولى: وضع الأهداف:**

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل والخطوات، وذلك لأن الأهداف جزء أساسي وهام جداً في الإشراف بالأهداف وقد أشار إلى هذه المرحلة (أوديورن) بقوله: إن الخطوة الأولى في الإدارة بالأهداف هي تحديد الأهداف ومن ثم اقتراح الأنشطة أو النشاطات اللازمة لتنفيذها، فإذا كانت صياغة الهدف مناسبة، فإن الأنشطة الأخرى توجه نحو الهدف.

وللأهداف شروط وخواص من أهمها ما يأتي:

١) أن تتم صياغة الأهداف بشكل واضح ودقيق ، وهذا يعني أنه يجب الابتعاد عن العبارات العامة والألفاظ

الغامضة أو الكلمات التي لها معان متعددة وتحتل التفسير بعدة وجوه.

٢) أن تكون الأهداف واقعية ومعقولة، أي ممكنة التحقق ، ويترتب على هذا دراسة إمكانات المدرسة والمعلمين

وقدراتهم الفعلية على تحقيق الأهداف الموضوع ، وبشكل خاص الموارد المالية المتاحة والطاقات البشرية

المطلوبة والزمن اللازم لتحقيق الأهداف، وأن لا تكون مثالية لدرجة يستحيل تحقيقها.

٣) أن يشترك المشرفون والمعلمون في صياغة الأهداف وأن يتم ذلك بأسلوب شوري.

٤) أن تتسم الأهداف بالمرونة التي تجعلها ممكنة التحقيق فيما لو تغير الموقف التربوي لأي سبب طارئ.

### **المرحلة الثانية: وضع الخطة:**

الخطة برنامج عمل لتحقيق هدف أو أهداف معينة، والخطة جزء هام للإشراف الفعال، إذ أن الهدف بدون خطة لتحقيقه ما هو إلا حلم أو توقع. ولذا يجب أن يكون لكل هدف خطة وجدول زمني، تبين ما يجب القيام به لتحقيق الهدف.

ويتوقف تحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة على تحديد النشاطات التي ينبغي ممارستها لتحقيق هذه الأهداف،

وكذلك تحديد الموارد المالية والبشرية والفنية اللازمة، ويتطلب ذلك دراسة احتياجات المدرسة والمعلمين الفعلية من

الأموال المطلوب توفرها، والمواد والمعدات والأجهزة المطلوبة، ولذا فإنه يجب وضع خطة عمل لتأمين هذه الموارد بالكميات المطلوبة والنوعيات اللازمة في الوقت المناسب كي لا تقف حجر عثرة في وجه التنفيذ.

### المرحلة الثالثة: التنفيذ والمتابعة:

بعد اكتمال المرحلة السابقة يبدأ التطبيق، ويعتمد التنفيذ على تحفيز المعلمين لإشباع دوافعهم المختلفة والعمل على تحقيق التوازن بين مصالحهم ومصالح المدرسة ومن الضروري متابعة التنفيذ استناداً إلى المعايير المحددة مسبقاً. ومتابعة التنفيذ في غاية الأهمية للتأكد من أن عمليات التنفيذ تسير وفقاً للخطة المرسومة وأن الانحرافات لا تتجاوز الحدود المقبولة، ولذا فإن الهدف من المتابعة اكتشاف الأخطاء – أثناء التنفيذ – والتعرف على العقبات لتذليلها ولتصحيح المسار المؤدي إلى الهدف الأصلي.

### المرحلة الرابعة: قياس الإنجاز:

بما أن نموذج الإشراف بالأهداف يركز على تحقيق الأهداف فعالية فإن الأمر يستوجب بل ويحتم وجود وسيلة لقياس الإنجاز، فبدون هذا العنصر يصعب الحكم عما إذا كانت الأهداف قد تحققت أم لا؟. وفي هذا الشأن يقول (دركر) "إن تكون هناك نتائج بدون تقديرها بموضوعية، فمن الضروري معرفة النتائج المرغوبة، وتحديد ما إذا كانت هذه النتائج المرغوبة قد تم تحقيقها وإنجازها، والقياس هنا يجب أن يكون قياساً للإنجاز أكثر من كونه قياساً للجهد". ولا يتم قياس الإنجاز في نهاية الخطة فقط بل يجب أن تكون عملية القياس مستمرة، وتتم عن طريق التغذية الراجعة المستمرة. فالمشرفون والمعلمون يقومون مدى تحقيقهم للأهداف باستمرار أثناء تقدمهم في العمل، والتغذية الراجعة تتم على فترات زمنية جنباً إلى جنب مع تنفيذ الخطة، وتفيد التغذية الراجعة في إجراء التعديل سواء في الخطة نفسها أو في الأهداف. ولذا فإن وجود معايير تقيس مدى تحقق الأهداف من الضرورة بمكان لأن دقة القياس ومصدقائه تعكس وبشكل جلي قدرة المؤسسة التربوية على تحقيق الأهداف المنشودة، وتوضح الانحرافات التي قد تحدث أثناء التنفيذ، وبالتالي يمكن تلافيها والتقليل من آثارها السيئة على المؤسسة التربوية بخلاف ما إذا أهملت واستفحلت فإن الأمر فيما بعد يكون أكثر صعوبة وأشد تعقيداً عند محاولة الخلاص أو العلاج لهذه الانحرافات.

## السؤال الثاني :

١- لقد تطورت أساليب الإشراف التربوي تطورا ملموسا مع التطور الذي طرأ على مفاهيمه ووظائفه كما تعددت هذه الأساليب الإشرافية التي يمكن استخدامها في المؤسسات التعليمية إذكر هذه الأساليب وتناول إحداها بالشرح والتوضيح.

الإجابة

وفي ضوء ما سبق يمكن عرض أساليب الإشراف التربوي كما يلي:

أولاً: الزيارة الصفية:

ثانياً: الدروس التوضيحية:

## ثالثاً: تبادل الزيارات بين المعلمين:

### رابعاً: اسلوب اجتماعات المعلمين:

ينظر إلى الزيارة الصفية على أنها أسلوب إشرافي لا يمكن الاستغناء عنه في عملية الإشراف التربوي ، فالزيارات الصفية المنظمة والمخططة تعمل على تحليل أداء المعلم وتزويده بالتغذية الراجعة، وتزيد من قدرته على إتقان المهارات الأدائية، وتساعد على قياس أثر سلوكه في المتعلمين بصورة فورية، كما تتيح فرصاً متعددة للتطوير المهني، من خلال تنمية كفايات التخطيط للتدريس وكفايات التواصل الفعال والمناقشة، والتحليل والتكريب وحل المشكلات والتقييم واتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية والتعلم الذاتي.

#### ١- مفهوم الزيارة الصفية:

الزيارة الصفية هي أسلوب إشرافي يتم فيه ملاحظة أداء وسلوك المعلم الصففي بهدف رصد وتحليل الموقف التعليمي من جميع الجوانب لتحديد مواطن القوة والضعف في الموقف التعليمي وبالتالي تحسين وتطوير العملية التعليمية، فقد كان هذا الأسلوب هو السائد في ممارسات المفتشين والموجهين ولا يزال الأسلوب الرئيسي الذي يستخدمه المشرفون إلا أنه قد تغيرت النظرة إلى مفهوم الزيارة الصفية في الإشراف الحديث، فبدلاً من تركيزها على كتابة التقارير التقويمية فقط أصبحت تركز على تقويم التلاميذ وقياس المهارات والمعارف والاتجاهات التي تحققت لديهم واكتشاف احتياجات المعلم العلمية والتربوية وتحسين نقاط القوة والتقليل من نقاط والضعف لديهم كي تمكن المشرفين من وضع الخطط لتعزيز مواطن القوة ومعالجة نقاط الضعف لديهم.

وقد عرفت بأنها: "العملية النظامية المخططة والمنظمة والهادفة التي يقوم بها المشرف التربوي أو مدير المدرسة أو كلاهما معاً بمشاهدة وسماع كل ما يصدر عن المعلم وتلاميذه من أداء مرئي أو مسموع في الموقف التعليمي التعليمي بهدف تحليله تعاونياً ومن ثم تزويد المعلم بتغذية راجعة تطويرية حول جوانب هذا الأداء لتحسينها بما يعكس إيجابياً على عمليات التعليم والتعلم.

وبذلك يمكن القول أن هذا الأسلوب قد لا يحد قبولاً كافياً من قبل المعلمين على اعتبار أنه تهديد لشخصياتهم وقدراتهم، بحيث كانوا يتعرضون للمقاطعة من المشرف أثناء الدرس ويقوم بإبراز هفواتهم وأخطائهم أمام الطلبة، وقد أصبحت الزيارة الصفية جزءاً من عملية إشرافية شاملة وكبيرة، وبالتالي تتم وفق أصول وتخطيط، ولا تتم بصورة مفاجئة بمعنى أنها مخططة وهادفة ، ويشارك فيها المشرف مع المعلم.

#### ٢- أهداف الزيارات الصفية:

تتمثل أهداف الزيارة الصفية فيما يلي:

- معرفة ما يقوم به المدرسون وما يتبعونه من وسائل في تدريسهم وطريقتهم في تحقيق الأهداف التربوية.
- اكتشاف المميزات التي يتمتع بها كل مدرس وما لديه من قدرات واستعدادات.
- معرفة حاجات المدرسين وبذل الجهود لتقصي أسبابها وتحليلها واستخدام كافة الوسائل التي تؤدي إلى إشباع هذه الحاجات.
- حفز همة المدرسين لأن زيارة المشرف للفصول تؤدي إلى جعل المدرس يبذل أقصى جهده في عرض أحسن ما عنده لإظهار فئة وإبراز مهارته وبرأته ليحصل على الثناء وفي هذا تحسين للبرنامج التربوي.
- الحصول على المعلومات التي تمكن المشرف الفني من التخطيط السليم ووضع البرامج الإشرافية النافعة.
- وقوف المشرف الفني على مدى ما بذله المدرسون في تنفيذ مقترحات البرنامج الإشرافي.
- الكشف عن أي نقص في برنامج الإشراف لتعديله حتى يستقيم مع ما يسعى إليه المشرف الفني من تحسين عملية التدريس.
- زيادة رصيد المشرف التربوي من المعرفة وتكوين خبرات جديدة مما يتجمع لديه من المعلومات ومن الوقوف على أساليب وطرق التدريس الحديثة.



- إيجاد الترابط والتكامل في المدرسة وذلك بتغيير اتجاهات المعلمين والعاملين بالمدرسة من العمل الفردي إلى العمل التعاوني الذي يشعر فيه الجميع بأنهم مجموعة متكاملة.
- وقوف المشرف التربوي على حاجة المدرسة من الأدوات والإمكانيات المادية والوسائل التعليمية وإجراء بعض التعديلات التي لها أثر في تسهيل عملية التدريس.

### ٣- أنواع الزيارة الصفية:

الزيارة الصفية ذات أنواع متعددة حسب الهدف منها والحاجة إليها فهي:

#### أ- الزيارة المبرمجة والمخطط لها:

التخطيط عبارة عن تفكير يسبق تنفيذ أي عمل واتخاذ قرارات بما يجب القيام به من أعمال. إذن هو إعداد للمستقبل واتخاذ العدة لمواجهة، وبدون تخطيط يصبح عملنا فوضى وجهداً ضائعاً لا ترجى منه فائدة. فمن واجب المشرف التربوي أن يضع أهدافاً لكل زيارة يقوم بها للمعلم إذ القيام بزيارة دون هدف محدد، وواضح يعيق من تحقيق الفائدة المرجوة من الزيارة، وهناك فرق شاسع بين المشرف الذي يدخل القسم، وليس في ذهنه أهدافاً محددة لما سوف يقوم به في الزيارة ومن المفيد أن يخطط عليها المعلم مسبقاً حتى تكون الزيارة مثمرة ومفيدة. ويوفر المشرف التربوي كثيراً من الوقت والجهد يمكن أن يستغله في أعمال أخرى وخاصة أن جل المشرفين يشكون من العدد الهائل من المعلمين.

#### ب- الزيارة بطلب من المعلم:

من السياسة الحكيمة، والإجراء النفسي السليم أن يزور المشرف الفصول عند ما يدعى لذلك لأن مثل هذه الزيارة تتم بكل تأكيد في ظروف تساعد على تحليل العمل تحليلاً تعاونياً. وسوف يحس فيه المعلم بأنه يقدم أحسن ما عنده ويشعر بالفخر في عمله بدرجة تدفعه إلى عرضه للآخرين.

يرى بعض المعلمين أن تتم كل الزيارات بناء على دعوة من المعلم، ولكن هناك بعض المعلمين الذين يعانون من مشاكل خاصة، ومهنية فلا ينتظر منهم الدعوة لزيارة فصولهم، وقد يدعو بعض المعلمين المشرف لمشاهدة دروس أعدت إعداداً خاصاً، ولا تمثل العمل العادي بالفصل، ورغم أن المشرف الكفاء يدرك تماماً التصنع في مثل هذه المواقف من التدريس. ويجب أن لا يكون المشرف رهناً لنوع واحد من الزيارات بل عليه التنوع من هذه الزيارات ما أمكن بشرط أن تكون هادفة ومخطط لها بإحكام حتى يجني الثمار منها.

#### ج- الزيارات المتبادلة بين المعلمين:

يقصد منها تبادل الزيارات بين المعلمين تحت إشراف المشرف التربوي، أو هي تلك الزيارات التي تتيح لكل منهم ليشهد زميله وهو يدرس، ويناقش معه العمل الذي يقوم به إنما تحقق نفس الأغراض التي تحققها زيارات المفتش، بل أنها قد تكون أكثر فائدة للمدرس الذي لا يعمل مع المفتش على أساس من الاحترام المتبادل. وهذه الزيارات المتبادلة تحقق ما يلي: الاستفادة من طرائق التدريس المختلفة. ومقارنة المعلم بين عمله وعمل زملائه وتبادل الخبرات في الوسائل التعليمية وأساليب تدريس المادة.

إن تبادل زيارات المعلمين في مدرستهم وسيلة الاطلاع على النتائج الجديدة، فعن طريقها يطلع المعلم الزائر على سلوك غيره بصورة طبيعية بعيدة عن الكلف فيلمس عن قرب الكثير من الحلول التي توصل إليها زملاؤه ويلم بنتائج البحوث والتجارب التي قاموا بها ويؤدي تبادل الزيارات لبعضهم البعض إلى تحقيق الصلة الاجتماعية التي تزيد من الألفة والترابط بين أفراد الأسرة التربوية.

### ٤- خطوات الزيارة الصفية:

إن الزيارة الصفية من الأساليب الهامة المستخدمة أثناء التطبيق العملي لنظريات واتجاهات الإشراف التربوي، ولذلك لا بد من التخطيط السليم حتى نضمن نجاح الزيارة الصفية، ولا بد من القيام بخطوات متتابعة، من أجل تحقيق الهدف من الزيارة الصفية، وتتمثل هذه الخطوات بما يلي:

#### أ- اللقاء القبلي:

يجب مراعاة الأمور التالية عند اللقاء القبلي:

- التعاون واحترام الرأي والرأي الآخر بين المشرف والمعلم، وتبادل الثقة.
- تعاون المشرف والمعلم في التخطيط للزيارة الصفية.
- تأكيد المشرف على أن هدف الزيارة هو التعاون لتحسين العملية التعليمية.
- الاجتماع بمدير المدرسة لاستطلاع رأيه الموضوعي حول إمكانيات المعلم وخبراته العملية في إدارة وضبط الفصل وفي الأداء المهني.
- الاجتماع بالمعلم للتعرف والتعاون لإنجاح العملية التربوية.

## ب- تنفيذ الزيارة:

وفي هذه الخطوة يجتمع المشرف قبل بدء الحصة بالمعلم، ويدخل معه الحصة، ويؤدي التحية للطلبة، ويجلس في مكان مناسب، لرؤية كل ما يحدث في الحصة، ويتجنب ما أمكن تسجيل الملاحظات أثناء الحصة وأمام الطلبة، ويقوم بالتركيز على المواقف التعليمية، وليس على شخص المعلم، ولا يتدخل في سير الحصة ولا يعمل على إصلاح أخطاء المعلم أثناء الحصة، ويمكن معظم الحصة في الصف، ما لم يحدث طارئ أو حسب الهدف من الزيارة أو مدى تحقيقها للأهداف.

## ج- اللقاء البعدي:

بعد انتهاء الزيارة يشخص المشرف الموقف التعليمي ويجتمع مع المعلم على انفراد ويناقشه في أبرز الأنشطة التي تمت في الحصة وفي نقاط القوة والضعف ويسمح المشرف للمعلم بتقييم حصته بنفسه، ويركز على النقاط الرئيسية في الحصة، ويفضل ألا يكتب المشرف تقريراً للمعلم الجديد في الزيارة الأولى.

## ٥- آداب الزيارة الصفية:

يمكن الإشارة إلى أن العلاقة الطيبة بين المشرف التربوي والمعلم والثقة المتبادلة بينهما تسهل عليهما تحقيق أهداف الإشراف التربوي وكذلك فإن لغرفة الصف قدسية وحرمة يجب أن تراعى ولكي تتحقق أهداف الزيارة الصفية يجب مراعاة ما يلي:

- الثقة المتبادلة بين المشرف التربوي والمعلم والتعاون من أجل تحسين نوعية التعليم.
  - التخطيط المتقن عليه، والتحديد المسبق لوقت الزيارة.
  - الاقتناع من قبل المعلم بأن هدف الزيارة الصفية للمشرف تقديم العون وتبادل الخبرات معه.
  - عدم تدوين أية ملاحظات أثناء الموقف الصفّي لأن هذا الأمر يشنّت تفكير المعلم والتلاميذ.
  - قبل مغادرة المشرف الصف ينبغي بالإشادة بجهود المعلم لكي يعزز مكانته لدى التلاميذ.
  - تسجيل المشاهدات والملاحظات يكون خارج غرفة الصف بشرط أن تكون ذات قيمة للمعلم.
  - وعلى الرغم من المزايا التي تحققها الزيارة الصفية إلا أنه يواجهها بعض النقد منها ما يلي:
- يحتاج هذا النوع من الإشراف إلى قدر كبير من الثقة والتعاون المتبادلين بين المعلم والمشرف، وهو أمر قليل الوجود.
  - المستفيد الأكبر هو المعلم الجيد الذي لديه الرغبة في تطوير نفسه، بينما الأجدر بالمساعدة هو المعلم الضعيف والذي ليس لديه الدافعية لتطوير نفسه.
  - يركز هذا النوع من الإشراف على السلوك الصفي الظاهر للمعلم، ويغفل جوانب السلوك الأخرى، وكذلك سلوك المعلم مع التلاميذ في المحيط التعليمي خارج الصف.
  - يحتاج إلى وقت وجهد كبيرين في الإعداد والتنفيذ والمتابعة.
  - يحتاج من المشرف إلى خبرة ومهارة في إدارة مراحلها المختلفة وبناء علاقة وثيقة مع المعلم.

## ثانياً: الدروس التوضيحية:

تعتبر الدروس التوضيحية من أقوى أساليب الإشراف التربوي أثراً في تطوير الأداء المهني للمعلم لأنها نشاط عملي يقوم به المشرف، أو معلم متميز داخل الصف، وبحضور عدد من المعلمين لعرض طريقة تدريس فعالة، أو مهارة يرغب المشرف في إقناع المعلمين بفاعليتها وأهمية استخدامها بطريقة عملية.

### ١- مفهوم الدروس التطبيقية:

تعرف الدروس التطبيقية بأنها: نشاط عملي يهدف لتوضيح فكرة أو طريقة أو أسلوب تعليمي يرغب المشرف التربوي في إقناع المعلمين بفاعليته وأهميته استخدامه، حيث فيقوم المشرف بتطبيق هذه الفكرة أمام عدد من المعلمين أو قد يكلف أحد بتطبيق هذه الفكرة أمام زملائه حتى تزداد خبرتهم وإمكاناتهم في الأداء المهني في مجال التدريس.

### ٢- إجراءات الدروس التطبيقية:

ينظم المشرف التربوي الدروس التطبيقية فكرة ما جديدة أو نافعة، ويستخدم في ذلك الإجراءات التالية:  
أ- يقوم المشرف التربوي نفسه بتطبيق هذه الأفكار، يتم تكليف أحد المعلمين بذلك بعد تزويده بالإرشادات المناسبة.

ب- دعوة المعلمين إلى اجتماع لمناقشة الفكرة الجديدة، وإقناعهم بضرورة تطبيقها.  
ج- تهيئة صف دراسي مناسب للتطبيق، بحيث لا يزدحم فيه الطلاب بحيث يتسع لعدد من المعلمين الذين سيحضرون الدرس، ويستحسن أن يكون الموقف طبيعياً.

### ٣- شروط تطبيق الدروس التطبيقية:

- تتعدد الأمور التنظيمية التي يجب مراعاتها عند اعتماد أسلوب الدروس التطبيقية، ومنها ما يلي:
  - أن لا تزدحم غرفة الصف بالمعلمين المشاهدين.
  - أن ينظم الدرس لتطبيق فكرة محددة وواضحة، وأن تركز الأنشطة المصاحبة للدرس على هذه الفكرة.
  - أن لا تفرض الدروس على المعلمين فرضاً، بل يجب إقناعهم بضرورتها.
  - ينحصر النقاش في الفكرة التي طبقت دون التعرض لشخص معلم.
  - أن يكون الدرس تطبيقياً أو نموذجياً، يجب أن يحتذي به.
  - أن يعد المعلم المشاهد نفسه للزيارة ، ليستطيع مناقشة الفكرة بفاعلية ويستحسن أن يقوم المشرف التربوي والمعلمون المشاهدون بتحليل مسبق للدرس.
  - أن لا يركز المشرف على معلم واحد للقيام بتطبيق الأفكار ، بل يشجع معلمين آخرين للمشاركة في هذا البرنامج.
  - رسم الخطة الجيدة الشاملة لأهداف الدرس التطبيقي والوسائل اللازمة لذلك.
  - توعية المعلمين وإقناعهم بأهمية الدرس، وضرورة مشاركتهم وتعاونهم.
  - اختيار المعلم الكفاء القادر على تحقيق أهداف الدرس بشكل فعال.
  - توفير الجو المناسب للدرس، تحديد المعلمين المشاهدين بحيث لا يزيد عن طاقة الصف.
  - تعاون المشرف والمعلمين في تقويم الدرس بأسلوب مريح ديمقراطي وإبراز الجوانب الإيجابية والسلبية.
  - متابعة نتائج برنامج الدروس التطبيقية للوقوف على مدى تأثيرها على أداء المعلمين الفعلي في صفوفهم.
- ٤- القيمة التربوية للدروس التوضيحية:

## ٢- وضوح مفهوم وأسباب الإهتمام بالإشراف الإلكتروني والفرق بينة وبين الإشراف التقليدي

### الإجابة

#### مفهوم الإشراف التربوي الإلكتروني:

لا يزال مصطلح الإشراف الإلكتروني يتداول في الوسط التربوي والتعليمي بشكل محدود، وقد يتم تناوله بصور مختلفة في المستقبل القريب، لما له من أهمية تتوافق مع التطور المستمر والنمو السريع.

ويعرف الإشراف الإلكتروني على أنه ممارسة أساليب إشرافية تعتمد على التقنيات الحديثة في الاتصال، لدعم المعلمين، وتنميتهم مهنيًا، وتطوير العملية التربوية، باستخدام مختلف الأساليب الإشرافية الحالية، من اجتماعات ورسائل ودروس تطبيقية.

وهو أسلوب إشرافي يمكن من خلاله تقديم البرامج التدريبية، والأساليب الإشرافية المعروفة للمعلمين، عبر وسائط إلكترونية متنوعة، من خلال الحاسب الآلي، والإنترنت وأدواته، بأسلوب مترامن أو غير مترامن، بالاعتماد على مبدأ الإشراف الذاتي.

كما انه إستراتيجية يتم فيها تسخير شبكة الإنترنت بجميع ما تقدمه من خدمات، لتفعيل الأساليب الإشرافية المستخدمة في عملية الإشراف للارتقاء بالأداء التعليمي والإشرافي، ومساعدة المشرف التربوي لتخطي الحواجز الزمانية والمكانية.

وتضح أهمية الإشراف الإلكتروني من خلال ابراز الاختلافات أو الفروق بينه وبين الإشراف التربوي الممارس حالياً في الميدان التربوي، ومن أبرز هذه الاختلافات ما يلي:

م	الإشراف التربوي التقليدي	الإشراف الإلكتروني
١	ينفذ في المدارس أو مراكز الإشراف التربوي في أوقات العمل الرسمي.	يتم عن طريق الحاسب الآلي وشبكاته ومنها الإنترنت في أي مكان وفي أي وقت.
٢	تتم اللقاءات الفردية والجماعية وجهاً لوجه فتظهر المشاعر والانفعالات والحركات التي تجعل منه عملية إنسانية.	تتم اللقاءات عبر الشبكة من خلال المحادثة ومؤتمرات الفيديو والبريد الإلكتروني.
٣	يُعد المشرف التربوي المصدر الرئيس للمعلومة والمرجع الأغنى للمعلمين.	تنشوع مصادر المعلومات من خلال التواصل مع المشرف والأقران والمواقع المتخصصة.
٤	تتم متابعة المعلمين من خلال الزيارات الصفية واللقاءات داخل المدرسة مما يشكل عبأً على المشرف، وقد لا يستطيع الوفاء بذلك مع جميع المعلمين.	تتم متابعة المعلمين باستخدام أساليب تقنية متقدمة مثل البث المباشر من داخل الفصول الدراسية أو من قاعة الاجتماعات، أو من خلال العروض المسجلة.
٥	يستغرق إنجاز البرامج والأساليب التي يعدها المشرف وقتاً طويلاً.	يمكن إنجاز الكثير من البرامج والأساليب في وقت قصير وبجودة أكبر وتأثير أقوى.
٦	يتمركز تقويم الأداء الوظيفي حول رؤية المشرف التربوي ومدير المدرسة لأداء المعلمين خلال الزيارات الصفية والعناصر المرتبطة بها.	يعتمد تقويم الأداء الوظيفي على التقويم الذاتي الحاسوبي، ومن خلال التفاعل المستمر مع متطلبات عمل الإشراف الإلكتروني.

ومن الجدول السابق تتحدد الحاجة إلى الإشراف الإلكتروني من خلال ما سيقدمه من حلول أفضل لمشكلات الإشراف التربوي خاصة والتعلم عامة، وإذا ما تأملنا واقعنا الإشرافي نجد أن الحاجة ملحة للعمل بهذا النمط للمبررات التالية:

- ضعف قدرة النظام الإشرافي الحالي على ملاحقة النمو المتسارع في حجم المعلومات ونوعها.
- ضعف قدرة النظام الإشرافي الحالي على تلبية الطلب المتزايد على متابعة المدارس وتطوير أداء العاملين فيها بالشكل المأمول.
- النمو المتزايد لأعداد المدارس والمعلمين مقابل النمو البطيء لأعداد المشرفين.
- عدم قدرة مؤسسات التدريب الحالية على تلبية الحاجة المستمرة للتدريب النوعي للمشرفين والمديرين والمعلمين.
- عجز مؤسسات الإعداد عن تخريج أو إعادة تأهيل المشرفين والمعلمين الأكفاء.

## السؤال الثالث : وضح في ضوء ماتم دراسته ما يلي:

### ١-المهارات التي يجب توافرها في المشرف التربوي.

الإجابة

ولكي يتمكن المشرف التربوي من أداء هذه المهام الكبيرة الملقاة على عاتقه ومواكبة التغيرات المتسارعة التي يشهدها الإشراف التربوي الحديث كان لابد وأن يتحلى هذا المشرف بمهارات وكفايات تؤهله للقيام بمسئوليته التربوية على النحو التالي:

## المهارات العلمية والفكرية وتعني هذه المهارات قدرة المشرف على:

- التفكير البناء والتساؤل الهادف.
- تحسين بيئة التعليم بشكل خاص.
- مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين، فعليه أن يقبل المعلم الشاذ المتذمر والمعلم المبدع النشيط.
- استعمال الأسلوب العلمي في حل المشكلات.
- أن يحكم على المعلم بالنتائج التي يحققها.
- أن يسعى لبناء الإشراف الذاتي لدى المعلمين.
- الوعي بالأسس والمرتكزات التي بنيت عليها المناهج الدراسية.
- المعرفة بالأساليب الإشرافية التي تمكنه من القيام بواجباته الإشرافية.
- إتقان مهارات تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.
- إتقان مهارات التدريب وأساليبه وتنمية المعلمين.
- مهارة إعداد الأنشطة لتقابل أنواعاً معينة من البرامج والمواد الدراسية.

## المهارات الإنسانية: يجب أن يتصف المشرف التربوي بهذا المجال بما يلي:

- القدرة على العمل والتعامل مع الآخرين وفهم الذات الإنسانية وتقبلها.
- القدرة على الإقناع والتعبير عن الآراء وإدارة النقاش والمساهمة فيه.
- حسن الإصغاء والتفهم وبناء الأجواء الودية.
- دقة الملاحظة.
- إيجاد حوافز عند الكبار وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل.
- كفايات الاتصال والتفاعل مع المعلمين على أسس ديموقراطية إنسانية عادلة بعيدة عن التسلط . قدرة على بناء علاقات جيدة معهم.
- يتحسّن مشاعر المعلمين نحو النظام والسياسة التربوية.
- مهارة جمع البيانات والمعلومات عن العاملين في المدرسة لتحليلها وتفسيرها وتقدير العلاج لها.
- مهارة التعرف على ميول العاملين من أجل استغلال كل منهم على أفضل وجه.
- مهارة التعرف على الاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في المجتمع.

## المهارات الفنية: وتشتمل على ما يلي:

- القدرة على صياغة الأهداف ووضع خطة الدرس وتقييم العمل وتحليل التفاعل.
  - القدرة على توضيح الأفكار والتعبير السليم كتابة وكلاماً.
  - الإطلاع المستمر والقراءة الواعية.
  - استخدام الوسائل المتعددة في التوضيح واستخدام الأرقام.
  - تبادل الرأي مع المعلمين، وإدارة الحوار معهم واستيعاب أفكارهم وتصوراتهم.
  - القدرة على الإصغاء والدقة في احترام آراء الآخرين.
  - مهارة التنسيق بين البرامج الإشرافية والبرامج المدرسية وتكييف هذه البرامج بحيث تكون مرنة في ضوء المستجدات.
  - مهارة دراسة نتائج الطلبة وتفسيرها وتلافى السلبات.
- ## المهارات المتعلقة بالتنظيم المدرسي: وتشتمل على ما يلي:

- مهارة ترجمة البرنامج التعليمي إلى خطة واقعية قابلة للتنفيذ.
- مهارة الإشراف على برنامج الصيانة المدرسي.
- مهارة اكتشاف أي خلل في التنظيم المدرسي والتنبيه لإصلاحه.
- مهارة تقدير فعالية أي جانب تعليمي في ضوء الأغراض التربوية.
- مهارة تحديد الاحتياجات التربوية ورسم الخطة المناسبة لتأمين هذه الاحتياجات.

## ٢- مقترحات تطور الإشراف التربوي

الإيجابية

: مقترحات لتطوير الإشراف التربوي:

## ١- تطوير الهيكل التنظيمي:

- تحديد مهام كل فئة من فئات الإشراف التربوي بما يتوافق مع الأعمال التي يفترض أن تقوم بها وبما ينهي التداخل بين هذه الفئات.
- عدم إسناد مهام إضافية لأي فئة من فئات الإشراف التربوي حتى لا تعيق أداء مهامها الأساسية.
- إعادة صياغة التوصيف الوظيفي لكل فئة إشرافية بصورة أكثر وضوحاً ودقة ليسهل فهمه من قبلهم.
- التأكيد على أهمية التكامل في الأدوار والممارسات بين الفئات الإشرافية لتحقيق أهداف الإشراف.

## ٢- تطوير أهداف الإشراف التربوي:

- إعادة صياغة أهداف الإشراف التربوي لتكون أكثر إجرائية وقابلة للتنفيذ.
- تصنيف أهداف الإشراف التربوي إلى أهداف عامة وأهداف خاصة لتحقيق متطلبات المواد الدراسية المختلفة بمراحل التعليم.
- وضع أهداف تعكس متطلبات واقع العملية التعليمية في الميدان.
- أن تركز الأهداف على تطوير الأداء الفعلي للمعلمين في الميدان.
- اتفاق أهداف الإشراف التربوي مع الكفايات اللازمة للمشرف.
- صياغة الأهداف في صورة مخرجات يمكن تحقيقها من قبل المشرف.
- إشراك المشرفين والمعلمين الأوائل في صياغة أهداف الإشراف.
- وضع أهداف الإشراف في صورة مرنة يمكن تعديلها وتطويرها.
- مراعاة الاتجاهات الحديثة في التربية عند صياغة الأهداف.
- أن تحقق أهداف الإشراف التربوي التعاون بين المعلمين والمشرفين.

## ٣- تطوير أسس اختيار وتعيين المشرف التربوي:

- ضرورة توافر الكفايات الإشرافية اللازمة في المشرف.
- ضرورة إخضاع المترشح لوظيفة مشرف لاختبارات تحريرية ومقابلات علمية وشخصية.
- ضرورة إلمام المترشح لطرق التدريس الحديثة.
- ضرورة إلمام المترشح بأساليب وأدوات الإشراف التربوي الحديثة.
- ضرورة إلمام المترشح بمهارات استخدام أدوات وتقنيات التعليم والتعلم.
- ضرورة تحلي المترشح بأخلاق المهنة.
- ضرورة إلمام المترشح بمهارات البحث العلمي.
- أخذ رأي مدير المدرسة ومعلمي المادة عند ترشيح أحد المعلمين الأوائل لوظيفة مشرف.
- اشتراط خبرة لا تقل عن ست سنوات في مجال التدريس للمترشح لوظيفة مشرف.
- إخضاع المشرف لفترة اختبار لمدة سنة قبل التثبيت.
- اختيار المعلم الأول من بين معلمي المادة/ المجال المتميزين.
- اختيار المشرف الأول من بين مشرفي المادة/ المجال المتميزين.

## ٤- تطوير الخطة الإشرافية:

- تصميم المشرف لخطة واقعية وواضحة الأهداف والوسائل والأدوات وقابلة للتنفيذ.
- إيجاد آلية لمتابعة وتقييم الخطة الإشرافية للمشرفين بصفة مستمرة من قبل مديريات وإدارات المناطق.
- التنسيق بين الخطط الإشرافية عبر مستويات الإشراف التربوي لتحقيق التكامل.
- اهتمام الخطط الإشرافية بتنمية جميع جوانب العملية التعليمية.
- وضع الخطة الإشرافية في ضوء أهداف الإشراف التربوي.
- مراعاة الخطة الإشرافية جداول المعلمين والصفوف الدراسية لكل مدرسة.
- تنسيق الخطة الإشرافية مع متابعة المستجدات التربوية.

## ٥- تطوير تنظيم الإشراف التربوي:

- تحديد عمل مشرفي المواد/ المجال تبين النواحي الإيجابية والسلبية في عمله.
- اعتبار الإشراف على المعلم عملاً تعاونياً يشترك فيه المعلم الأول ومشرف المادة / المجال والمشرف الأول ومدير المدرسة.
- وضع معايير واضحة لتقويم المعلم تبين النواحي الإيجابية والسلبية في عمله.
- ضرورة الأخذ بنتائج الإشراف التربوي عند تطوير الأداء المدرسي.
- إسناد تقويم برامج التطوير التربوي لمشرفي المواد/ المجال.

- تقليل عدد المدارس للمشرف الواحد.
- توزيع المشرفين على المدارس القريبة من أماكن سكنهم.
- ضرورة التنسيق بين مشرفي المواد/ المجالات من أجل تبادل الآراء والأفكار التطويرية.
- إيجاد مشرفين متخصصين في الجوانب المختلفة للعملية التعليمية (تقويم، مناهج، طرائق تدريس، وسائل وتقنيات، إدارة).
- إيجاد آلية تحدد من يكتب تقرير الأداء الوظيفي للمعلم في حالة وجود المعلم الأول.
- أهمية وجود نص قانوني ينص على اشتراك المعلم الأول في تقييم المعلم.
- تعيين مشرفين مواد/ مجال مقيمين في المدارس البعيدة.
- تعيين معلم أول لعدة مدارس متقاربة في المناطق البعيدة والتي نصابها من المعلمين لا يسمح بمعلم أول.
- يجب أن يكون منسق المادة المعتمد في بعض المناطق من ذوي الخبرة والكفاءة لكي يعتمد عليه في الإشراف على المعلمين.

#### ٦- تطوير كفايات المشرف التربوي:

- إشراك المشرف في لجان تصميم البرامج التعليمية والتدريبية والتطويرية.
- إعداد مدربين للمشرفين والمعلمين الأوائل في المناطق التعليمية.
- ضرورة تدريب المشرف على مهارات الإشراف وأساليبه قبل ممارسته لعمله.
- تصميم برامج تعليمية لتحسين كفايات المشرفين والمعلمين الأوائل قبل وأثناء التحاقهم بالإشراف على المعلمين.
- ضرورة إلحاق المشرف بدورات تدريبية بصورة مستمرة من أجل اطلاعه على كل ما هو جديد في ميدان الإشراف.
- إعطاء المشرف الفرصة لحضور المؤتمرات والندوات والمشاركة فيها .
- منح المشرف الفرصة لتبادل الزيارات من أجل اطلاعه على خبرات وتجارب الدول الأخرى.
- دعم غرف مصادر التعلم والمكتبات المدرسية بالمراجع والدوريات والدراسات العلمية المناسبة.

#### ٤- الكفايات التي يجب توافرها في المشرف التربوي

### الإجابة

#### أنواع الكفايات:

- تتنوع الكفايات التعليمية حسب مكوناتها، ويجمع الباحثون على أن الكفايات تتكون من المعارف والمعلومات والسلوك الأدائي والاتجاهات والقيم، ومستوى الأداء الناتج وبناءً عليه توجد عدة أنواع للكفايات وهي:
- ❖ الكفايات المعرفية (Cognitive Competencies): وتشير إلى المعلومات والعمليات المعرفية، والقدرات العقلية والوعي والمهارات الفكرية الضرورية لأداء الفرد لمهامه في شتى المجالات والأنشطة المتصلة بهذه المهام، وهذا الجانب يتعلق بالحقائق والعمليات.
  - ❖ كفايات بين أهم أطراف العملية التعليمية: وتتمثل في (القدرة على استخدام مهارات اللياقة والذوق في التعامل مع مشاعر الأطراف ذات العلاقة: الزملاء، المعلمون، والأهالي – القدرة على استخدام مفهوم الرسائل غير اللفظية – القدرة على التعامل مع الأنماط المختلفة للمعلمين وفق مقتضيات الموقف – استخدام مهارات حل الخلافات دون اللجوء إلى العنف أو التوتر).
  - ❖ كفايات داخلية: وتتمثل في (تطوير مهارات التأمل في تحليل المواقف التي يمارسها – صياغة الرسالة المهنية للمعلم بأسلوب واضح يعبر عن رؤيته للعمل التعليمي – امتلاك رصيد كاف من المشاعر مثل: الالتزام بالمواعيد، والنزاهة، والتواضع، والقدرة الحسنة – القدرة على اختيار الأعمال الصحيحة بدلاً من عمل الأشياء غير صحيحة – استخدام المبادرة بدلاً من الاستجابة ورد الفعل).
  - ❖ كفايات تنظيمية: وتتمثل في (وضع خطة عمل أسبوعية تحدد أهداف العمل وأنشطته من الأطراف ذات العلاقة – القدرة على إدارة العمل التعليمي في اليوم وفق ترتيب ملائم للوقت والأولويات – القدرة على تطوير أهداف جديدة في العمل مع المعلمين والزملاء، وفي مجال تحسين التعلم )
  - ❖ كفايات التفكير الناقد والتفكير الإبداعي : ومنها ما يجب أن تتوفر بالمعلم مثل (القدرة على فحص المصادر ومناقشتها والتثبت من صحتها – القدرة على التمييز بين الأوهام والحقائق – الوعي وإدراك التحيزات الشخصية، وعدم الاستناد إليها في تحليل المواقف التعليمية – إتقان مهارات البحث عن حلول جديدة للمشكلات التعليمية التي يواجهها المعلمون – وضع قائمة بالمشكلات والمجالات التي تتطلب حلولاً إبداعية).

وبالإضافة إلى هذه الكفايات يجب أن تتوفر لدى المشرف العديد من الكفايات والمهارات الأخرى التي تساعده على أداء مهماته المطلوبة بفعالية عالية ومن هذه الكفايات :

- إتقان استخدام تقنيات التعليم المتطورة.
  - إتقان التطبيقات العملية لاستخدام الكمبيوتر وشبكات المعلومات وقواعد البيانات في تدريس مادة التخصص.
  - إتقان التطبيقات العملية على استخدام الوسائط المتعددة في تدريس مادة التخصص.
  - التمكن من توفير التدريبات المصورة واللفظية في حل المشكلات التعليمية.
  - التمكن من تطوير وسائل تعليمية متنوعة ومستجدة عند وضع الخطط اليومية والفصلية.
  - إتقان تحديد مصادر المعرفة المختلفة التي تتيحها شبكة الانترنت للبحث والتحري عن المعلومات المستهدفة.
  - امتلاك مرونة في التفكير تسمح له بتقبل كل جديد مهم ومفيد لإثراء العملية التعليمية.
  - التمكن من تدريب طلابه على التعلم الذاتي والتعلم المستمر مدى الحياة لتلك الجوانب المعرفية حتى يغرس ذلك في نفوسهم منذ الصغر في هذا العصر المتجدد.
  - التمكن من صياغة أسئلة تنمي مهارات التفكير الإبداعي والناقد لدى الطلاب.
  - إتقان إعداد وسائل تنمية حب الاستطلاع في نفوس الطلاب.
  - التمكن من إعداد تطبيقات عملية لتنمية القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار والتصورات في وحدة زمنية محددة (الطلاقة).
  - التمكن من تنمية قدرة طلابه على طرح الأفكار وإثارة الأسئلة بدلاً من تنمية قدرتهم على الإجابة عليها.
  - التمكن من تعزيز تعلم المعلمين الفردي والتعاوني من خلال تقنية المعلومات.
  - التمكن من استخدام التكنولوجيا التعليمية وتقنية المعلومات المتجددة في طرق التدريس.
  - التمكن من استخدام استراتيجيات التدريس مثل التعلم التعاوني، والتعلم المصغر، والتعلم الفردي.
  - إتقان التعامل مع الكمبيوتر والانترنت ووسائل التكنولوجيا الحديثة وصولاً لمصادر المعرفة.
  - توجيه طلابه إلى الأنشطة التي يميلون إليها ويحبونها.
  - التمكن من كيفية إتقان المعلمين للحوار وعرض الأفكار بشكل منطقي ومقنع.
  - غرس المرونة وتقبل آراء الآخرين في سلوك طلابه.
  - يعلم معلم فنون الاتصال المختلف مع الآخرين.
  - يعلم علمية كيفية إقامة علاقات إيجابية مع الآخرين.
- أن الإشراف المبني على الكفاءة ضروري لمساعدة المعلم على تنمية الكفاءات التي يفترض توافرها فيه، ولأن الإشراف الفعال يتطلب كفاءة في تنسيق العمل لقيادة فريق من المعلمين من حيث التعليم والتخطيط للأمد القريب والبعيد، والعلاقات الشخصية والمهارات المطلوبة في المؤتمرات وأساليب التقويم والقدرات اللازمة لعملية التدريس وإدارة الفصول وصياغة نماذج الأداء المهني.

## ٢- الخبرة:

إن هذا الأساس يتجسد في ضرورة ممارسة المدير أو المساعد أو المعلم المرشح للإشراف التربوي للتعليم لسنوات مناسبة، وأن يكون قد اكتسب خلال فترة عمله في التعليم خبرة متجددة وأدى أعمالاً متميزة أو مبتكرة، وأن تشير التقارير المرفوعة عنه خلال سنوات خدمته على حسن تدريسه لتلاميذه وتفوقه على أقرانه هذا يتطلب من المتقدم تخصصية عالية في مجال عمله أو مجال تدريسه ليستطيع خدمة من يشرف عليهم، وينمو أدائهم ومهاراتهم إلى حد تمكينهم من خلاله طاعته والثقة به، فالمعلمين وخاصة الجدد منهم يلجئون للمشرفين التربويين إذا شعروا تجاههم بثقة عالية بخبرتهم ومعارفهم.

## ٣- الشخصية:

ويقصد بها توفر قدر معين من الصفات الشخصية والسلوكية والمهارات والقدرات والاتجاهات والتي تساعد الفرد أن يكون مشرفاً ناجحاً.

تعد شخصية المشرف عنصراً هاماً في القيادة التربوية، لأن صفاته وخصائصه الشخصية لها أثر كبير في تحديد اتجاهات واستجابات المعلمين لنواحي الإشراف، ويقصد هنا بالشخصية مجموعة الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد. وتؤثر هذه الخصائص منفردة أو مجتمعة في سلوك وتصرفات الفرد، كما يكون لمظاهرها المختلفة وقع على الآخرين، وتؤثر في استجاباتهم للفرد.

أ- صفاته الإنسانية:



إن القيم الإنسانية التي يحملها المشرف ونظراته العامة لمتبوعيه وتقييمه لهم ومعايير العملية الخاصة بكفاية الإنجاز أو كماله، تؤثر كلها لدرجة ملحوظة على سلوكه الوظيفي. والافتتاح أن العمل التربوي يركز أساساً على العمل الإنساني التعاوني الذي يتصف بتشابك العلاقات بين أفراد الجماعة التربوية داخل المؤسسات التربوية وخارجها. ومن التربويين من يرى أن أساس كل نجاح في العمل التربوي هو العلاقات الإنسانية، وتعتبر من مقومات المشرف الناجح فمن أهم أسس العلاقات الإنسانية ما يلي:

- الشعور بقيمة إنسانية المعلم وبثمين عمله وذلك باحترام رأيه عندما يقدمه دون التصادم معه لمجرد أنه مخالف لرأي المشرف، والتخلي بالاتزان واللياقة سلوكاً وفكراً مع اتساع الأفق.
- تشجيع العمل الجماعي التعاوني بين المعلمين أنفسهم والإدارة والأولياء، وإيجاد جو ثقة بين هؤلاء الأطراف، وكذلك العدل والمساواة في معاملة الجميع، والرفع من معنوياتهم، وتقبل