

سلسلة العلوم التربوية الميسرة [٣]

القيادة التربوية

للإشراف التربوي

إعداد

جمال إبراهيم محمد القرش

المشرف على قسم القرآن وعلومه

بمركز الأول للتطوير التربوي بالرياض سابقا

الناشر

مكتبة طالب العلم

ناشر

جمهورية مصر العربية

هـ ١٠٢٦٤٤ / ١٠٠٣ / ١٠٢٥٩١٨١٠٣

F

الطبعة الأولى

١٤٣٦هـ - ٢٠١٥م

حقوق الطبع محفوظة للمؤلف

رقم الإيداع

٢٠٣١٥/٢٠٠٩م

الترقيم الدولي: I.S.B.N 978- 977- 6326- 3601

الناشر

مكتبة طابث العلم

ناشر

جمهورية مصر العربية

١٠٢٥٩١٨١٠٣/١٠٠٣٠٢٦٢٤٢ هـ

مقدمة



الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد:

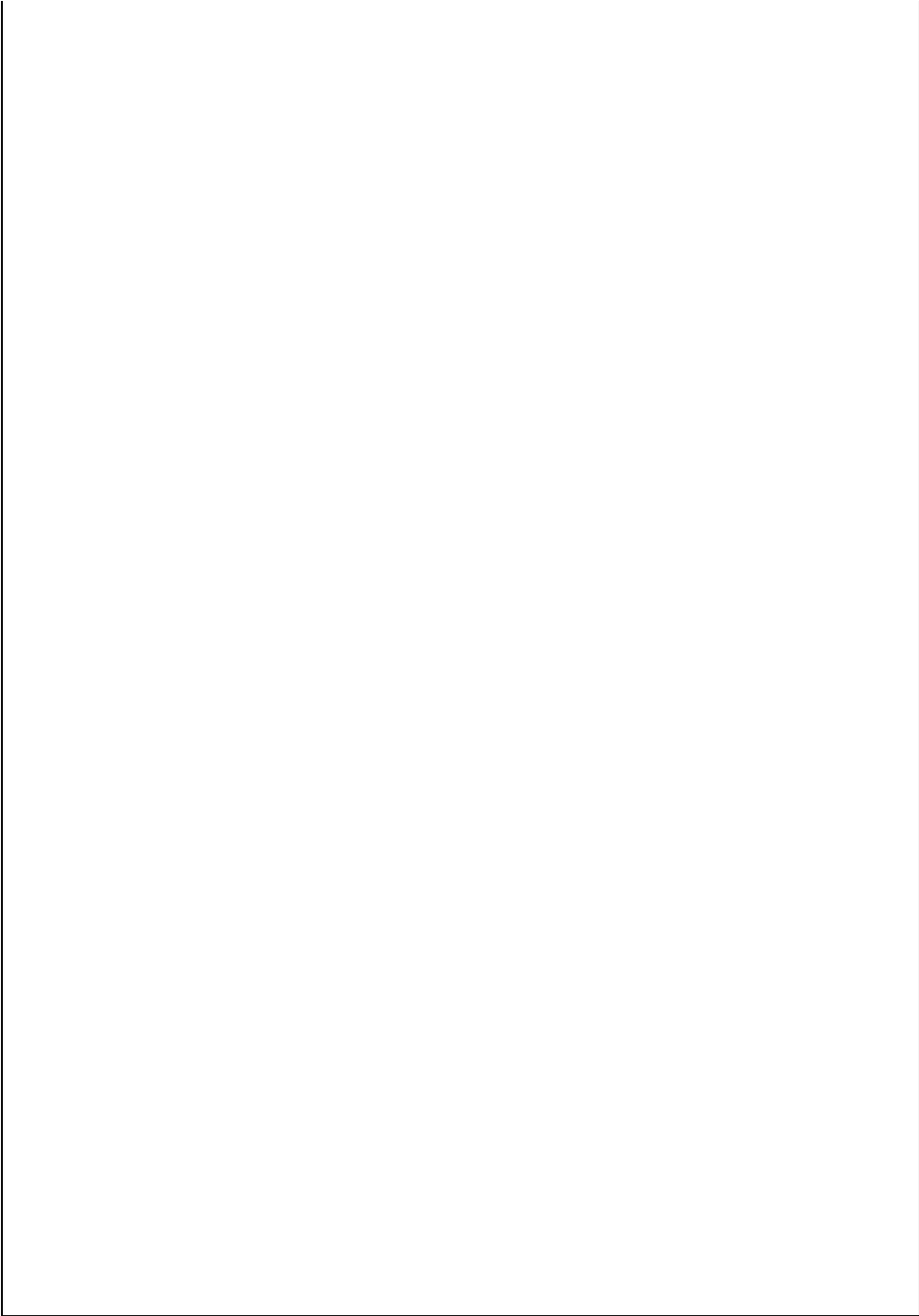
من يتأمل في مفهوم الإشراف التربوي خلال العقود الأخيرة، يلاحظ حدوث تطور في هذا المفهوم نتيجة الأبحاث والدراسات والممارسات التربوية، بعد أن أثبتت الأبحاث قصور الأنماط السابقة للإشراف التربوي والذي يسمى بـ «التفتيشي، والتوجيهي»، وأثبتت نجاح الإشراف التربوي فهو ضرورة لازمة للعملية التعليمية، يحدد الطرق ويرسمها، وينير السبل أمام العاملين في الميدان لبلوغ الغايات المنشودة.

ومن هنا تنبع حاجة المعلم للمشرف التربوي كونه مستشارًا مشاركًا، فضلاً عن أن عمل المشرف التربوي يكمل في كثير من جوانبه عمل المعلم ويتممه.

والمشرف الذي تريده التربية ينطلق من منطلقات حية وثابتة ومجربة، من أهمها التأهيل التربوي الجيد، والخبرة العملية والممارسة الميدانية ذات الأصول التربوية، وحبه لمهنته، وانتائه لها.

ويأتي هذا الكتاب مستهدفاً مضاعفة قدرة المشرفين التربويين على الإنتاج الفكري والعمل في المجال التربوي بما يعود بالنفع والخير في الدنيا والآخرة على طلابنا وفلذات أكبادنا، أسأل الله عز وجل أن ينفع بهذا العمل، وأن يتقبل منا إنه هو السميع البصير.

جمال بن إبراهيم القرش



الفصل الأول

لمحة تاريخية عن الإشراف التربوي

المرحلة الأولى: التفتيش

المرحلة الثانية: التوجيه

المرحلة الثالثة: الإشراف التربوي

لمحة تاريخية عن الإشراف التربوي

مرَّ مفهوم الإشراف التربوي بتطورات كثيرة ومتنوعة، حيث حددت وظيفة الإشراف بالمراقبة الدورية على المدارس وأجهزتها ومعلميها ومدى تقدم التلاميذ من النواحي العلمية، ثم الحكم، وما يتبع ذلك من اتخاذ قرار إما بالثواب أو العقاب للعاملين في المدرسة، إلى أن أخذ الإشراف مفهومه الشامل، والذي يسعى لتحليل جميع العناصر المؤثرة في عمليتي التعليم والتعلم، وقد مر الإشراف التربوي بعدة مراحل، وهي كما يلي:

المرحلة الأولى: التفتيش:

رحلة التفتيش من أقدم أنواع الإشراف، فقد كان المفتشون يمارسون أعمالهم بالتفتيش على المعلمين من خلال الزيارات المفاجئة إلى الصفوف لمعرفة مدى تقيدهم بالتعليمات، والأوامر التي تصدر إليهم، ومعرفة عيوبهم وأخطائهم من أجل محاسبتهم عليها، وكان للمفتش سلطة قوية تمكنه من نقل المعلمين وترقيتهم، وكتابة التقارير بعزلهم.

وكان الهدف الأساسي للتفتيش مراقبة المدارس والمعلمين للتأكد من قيامهم بالتدريس الجيد، وكان المفتش غالباً ما يمارس عمله بكل تعالٍ وجفوة وتسلط، فكان مجيئه للمعلم عملية مزعجة، وأصبح المعلمين يتزلفون إليه ليس حباً فيه، بل خوفاً من عقابه (١).

سلبيات التفتيش:

- ١- تعطل إبداع المعلمين، حيث اهتموا باتباع التعليمات وعدم الخروج عليها.
- ٢- إلزام المعلمين بنمط واحد في طريقة التدريس، والتحضير.
- ٣- جمود في عملية التعليم والتعلم فلا يسمح للمعلمين المناقشة والاعتراض.

(١) الأفندي، محمد حامد: ((الإشراف التربوي)) (ص ١٠).

- ٤- اهتمام المعلمين بإخفاء عيوبهم وأخطائهم خوفا من محاسبة المفتش.
- ٥- وجود علاقات متوترة وسيئة بين المفتشين والمعلمين.
- ٦- تنمي الخوف وعدم الثقة لدى المعلم (١).

المرحلة الثانية: التوجيه :

التوجيه مرحلة متطورة من التفتيش يهتم بتوجيه التعليم مباشرة دون بحث أو تقصي، ويفترض وقوع أخطاء في الميدان ليكون دوره الإصلاح والتوجيه وتقديم المساعدة والنصح للمعلم، والتعامل معه معاملة قائمة على الاحترام المتبادل وتبادل الرأي. بدلا من التفتيش، كما سعى إلى مساعدة المعلم على النمو المهني، وتقديم العون له من أجل تحسين أساليبه ورفع مستوى أدائه، ومارس الموجه أعماله من خلال الزيارات وعقد الدورات التدريبية للمعلمين (٢).

سلبيات التوجيه:

- ١- التركيز على تقديم المساعدة للمعلم دون الاهتمام بالعوامل المؤثرة الأخرى، مثل: البناء المدرسي والبيئة المحلية وغيرها.
- ٢- الاقتصار في تخطيط الموجه لعمله على تنظيم الزيارات وتصنيف المعلمين إلى فئات حسب مستويات أدائهم بحيث تم التركيز في الزيارات على ضعيفي المستوى.
- ٣- إهمال المعلمين الجدد، الذين يحتاجون إلى برامج إثرائية، ورعاية خاصة.
- ٤- التركيز على الكتاب المدرسي كمصدر وحيد للمعلومات.
- ٥- ما تزال قائمة تصيد الأخطاء تترقب هفوات المعلم (٣).

(١) المغيدي، الحسن محمد، (نحو إشراف تربوي أفضل) (ص: ١٧).

(٢) عقيلان، حسن، (حقيقة هموم إشرافية).

(٣) المغيدي، الحسن محمد، (نحو إشراف تربوي أفضل) (ص: ١٧).

المرحلة الثالثة: الإشراف التربوي

يتصف الإشراف التربوي بأنه ليس استبدادي أو تفتيشي أو تسلطي وإنما تعاوني تشاركي، يحترم الطرف الآخر، ويشجع على الإبداع والمبادرة، وحث المعلمين على النمو، وبذل الجهد لتحسين أنفسهم، كما يركز على تحسين عمليتي التعليم والتعلم من خلال المعلم والمنهج والتلميذ.

ولا يركز الإشراف التربوي على مجال واحد أو مجالات محددة من العملية التربوية، بل هو عملية يتم فيها التقويم والتطوير المستمر للعملية التعليمية، ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية والإشراف على جميع العمليات التي تتم في المدرسة سواء كانت إدارية أم تدريسية.

مميزات الإشراف التربوي:

- ١- شمولية مفهوم الإشراف التربوي بحيث يشمل على جميع العمليات التعليمية
- ٢- تحليل جميع العوامل المؤثرة على عملية التعليم.
- ٣- رفع دافعية المعلمين للعمل، ونقل الخبرات المميزة (١).
- ٤- تنوع أساليب في الإشراف فلم تعد الزيارة هي الأسلوب الوحيد بل صارت أسلوباً من مجموعة أساليب، ك«الندوات، والمعارض، والنشرات، وتبادل الزيارات، والدورات، والأبحاث» وكذلك تعددت طرق تقييم أداء المعلم.
- ٥- تهيئة المعلم الجديد وإعداده لممارسة مهنته.
- ٦- بناء برامج تربوية للمعلمين قائمة على الحاجات التدريبية.

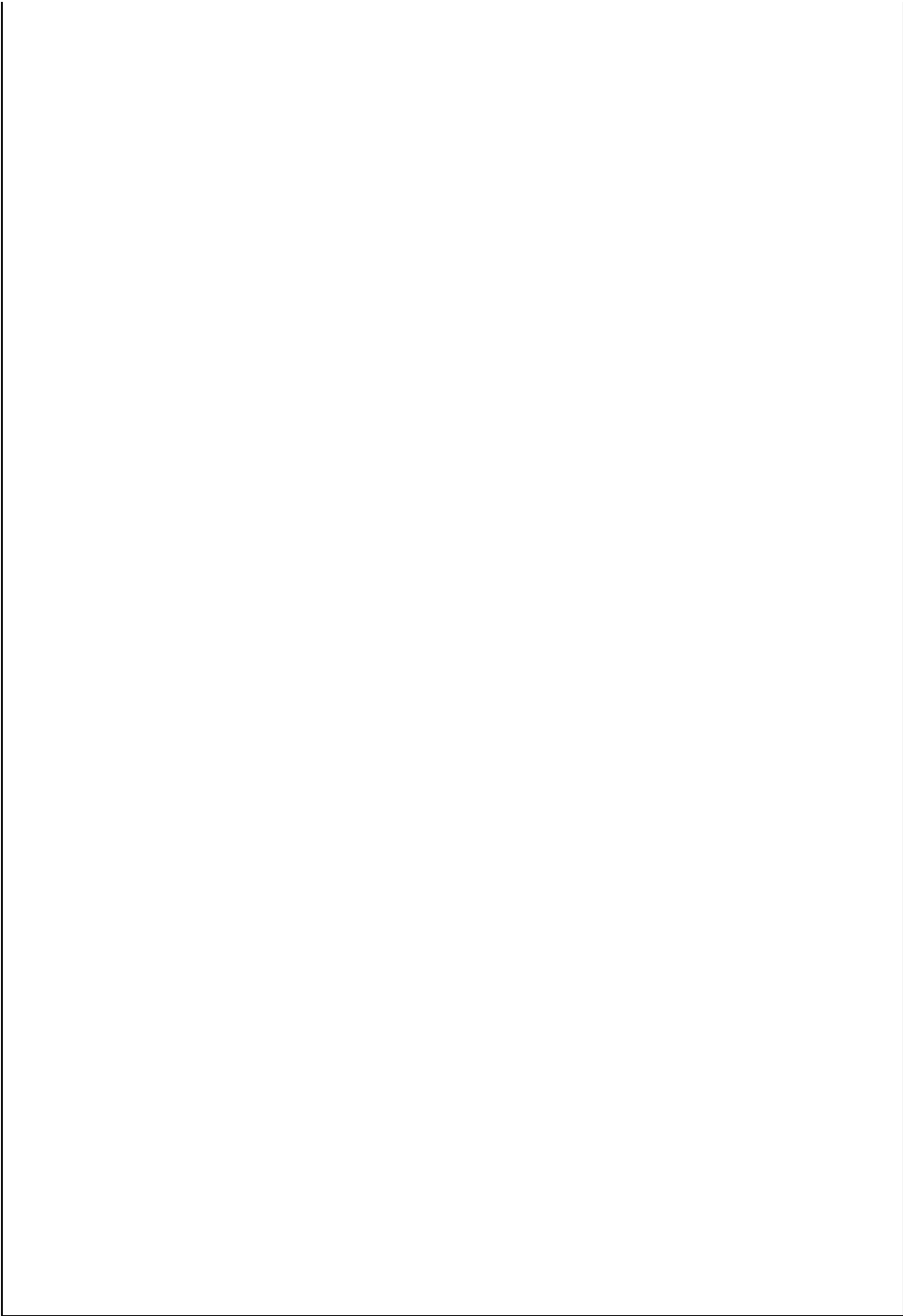
(١) الطعاني، حسن أحمد، «الإشراف التربوي مفاهيمه»، أهدافه، أسسه (ص: ١٩).

نشاط تدريبي

ضع المسمى المناسب لكل فقرة من الفقرات التالية:

* المفتشون * الموجهون * المشرفون

- ١- يسعون إلى مساعدة المعلم على النمو المهني، وتقديم العون له من أجل تحسين أساليبه ورفع مستوى أدائه.
- ٢- يتزلف المعلمون إليهم ليس حباً فيهم، بل خوفاً من عقابهم.
- ٣- يركزون على تقديم المساعدة للمعلم دون الاهتمام بالعوامل المؤثرة الأخرى، مثل: البناء المدرسي والبيئة المحلية وغيرها.
- ٤- هدفهم الأساسي مراقبة المدارس والمعلمين.
- ٥- غالباً ما يمارسون عملهم بكلّ تعالٍ وجفوةٍ وتسلط.
- ٦- يسعون إلى تحليل جميع العوامل المؤثرة على عملية التعليم.
- ٧- مجيئهم للمعلم عملية مزعجة.
- ٨- يهتمون بالتقويم والتطوير المستمر للعملية التعليمية، ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية.
- ٩- يقتصرون في تخطيط الزيارات على ضعيفي المستوى.
- ١٠- دورهم الإصلاح وتقديم المساعدة والنصح للمعلم.
- ١١- يعطلون إبداع المعلمين لاتباعهم التعليمات وعدم الخروج عليها.
- ١٢- يهدفون إلى تحسين العملية التعليمية والاهتمام بنمو الدارسات علمياً، وتربوياً، وأخلاقياً، واجتماعياً.



الفصل الثاني

أهمية الإشراف التربوي

- ١- معنى الإشراف التربوي.
- ٢- أهداف الإشراف التربوي.
- ٣- خصائص الإشراف التربوي.
- ٤- أهمية الإشراف التربوي.

١- معنى الإشراف التربوي

تعريفه :

الإشراف لغة: الاطلاع من فوق، والشفقة، والحرص.
ويقال: أشرف على الشيء: اطلع من فوق وتولاه ^(١).

وتدور كلمة شرف حول العلو والشرف والظهور قال أنس رضي الله عنه لرسول الله صلى الله عليه وسلم في غزوة أحد: «يا رسول الله! لا تشرف يصبك سهم» [رواه البخاري].

الإشراف في الاصطلاح:

- ١- برنامج مخطط لتحسين عملية التعلم.
- ٢- تفاعل بين المشرف والمعلم وتعاون لتطوير الواقع التربوي.
- ٣- أداة توجيه وإرشاد وتوعيه لتحسين الواقع الميداني.
- ٤- قيادة تعاونية، وأوجه نشاط توضع لنمو المشتركين في برامج المؤسسة.
- ٥- المجهود الذي يبذل لاستثارة وتوجيه النمو المستمر للمعلمين ^(٢).
- ٦- خدمة فنية تعاونية تهدف إلى دراسة الظروف التي تؤثر في عملية التربية والتعليم ^(٣).



(١) (المعجم الوسيط) (ص: ٤٧١).

(٢) (الإشراف التربوي أنماط وأساليب) د. عدنان بدري الإبراهيم (ص: ١٣).

(٣) (دليل المشرف التربوي) وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية (ص: ٣٥).

٢- أهداف الإشراف التربوي

عندما نتأمل في مفهوم الإشراف التربوي، والأدوار المختلفة للمشرف التربوي نلاحظ أنه يهدف إلى تحقيق:

أهداف تربوية: فمن ذلك:

- * صياغة الأهداف التربوية للتدريس.
- * كشف احتياجات المعلمين الفنية والتربوية.
- * تدريب المعلمين على المهارات المهنية والتربوية.
- * تعريف المعلمين بطرق التدريس وأساليب التربية الحديثة.
- * تعريف المعلمين بما استجد من نظريات وأفكار تربوية^(١).

أهداف إدارية: فمن ذلك:

- * مواكبة فعاليات اليوم الدراسي تربوياً وإدارياً داخل المدرسة.
- * الاطمئنان إلى التقيد باللوائح المنظمة للعملية التعليمية في المدارس.
- * وضع الخطط التي تحقق أهداف التعلم.

أهداف تطويرية: فمن ذلك:

- * مساعدة المعلمين على تحقيق الأهداف المراد تحقيقها.
- * مساعدة المعلم على النمو المهني لتحسين مستوى أدائه.
- * إكساب المعلمين الخبرات المتميزة الجديدة.
- * إيجاد الدافعية لدى المعلم والطالب تعليمياً وتعلمياً^(١).

(١) الأفندي، محمد حامد، «الإشراف التربوي» (ص: ١٣: ٢٥).

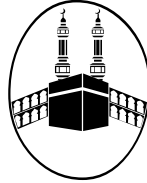
- * اكتشاف القدرات التي يمكن الاستفادة منها في التعليم.
- * تحسين المنهج المدرسي وعملية التدريس وتطوير المادة.
- * تنمية القدرة على النمو الذاتي، والنقد البناء.
- * تطوير النمو المعرفي عن طريق البحوث، والنشرات، والندوات.
- * تيسير استفادة المدارس من وسائل التكنولوجيا، والتعليم الحديث.

أهداف علاجية: فمن ذلك:

- * تقسيم المعلمين إلى فئات من حيث الحاجة إلى الخدمات العلاجية.
- * معالجة حالات الضعف، والفروقات الفردية لدى الطلاب.
- * الإسهام في معالجة المشاكل الطارئة لدى المدارس والمعلمين.
- * التغلب على الصعوبات والعقبات التي تواجه المسيرة التعليمية.

أهداف تقويمية: فمن ذلك:

- * تقويم تحقيق الأهداف التربوية، ونتائج التعلم.
- * إعداد التقارير الدورية، وإجراء الدراسات والإحصاءات للتقويم والمعالجة.
- * تقويم وتنمية العملية التربوية التعليمية في جميع عناصرها.
- * الإشراف على سلامة اختبارات تقويم الطلاب (٢).



(١) المغيدي، الحسن محمد، ((نحو إشراف تربوي أفضل)) (ص: ١٧).

(٢) الغوثاني / د. مجيبي، ((فن الإشراف على الحلقات والمؤسسات)) (ص: ٣٧).

نشاط تدريبي

التدريب الأول: ما معنى الإشراف لغة واصطلاحًا؟

ج /

.....

.....

.....

التدريب الثاني: يهدف الإشراف التربوي إلى تحقيق: « غايات كبرى، أهداف تربوية، أهداف إدارية، أهداف علاجية، أهداف إثرائية».

ضع المسمى المناسب لكل هدف مما يأتي على ضوء المثال الأول:

١- التغلب على الصعوبات والعقبات التي تواجه المسيرة التعليمية.

ج / هدف علاجي.

٢- تدريب المعلمين على المهارات المهنية والتربوية.

ج /

٣- الاطمئنان إلى التقيد باللوائح المنظمة للعملية التعليمية في المدارس.

ج /

٤- إكساب المعلمين الخبرات المتميزة الجديدة.

ج /

٥- إعداد التقارير الدورية وإجراء الدراسات والإحصاءات للتقويم والمعالجة.

ج /

٣ - خصائص الإشراف التربوي

يتميز الإشراف التربوي الحديث بأنه عملية:

- ١ - فنية: يتعلم فيها المدير، والمشرف، والمدرس، والدارس.
- ٢ - شورية: تقوم على احترام رأي المعلم والطلاب.
- ٣ - تعاونية: تقوم على التعاون بين المشرف والمعلم في مراحلها المختلفة ((من تخطيط، وتنفيذ، وتقويم، ومتابعة)) وترحب باختلاف وجهات النظر.
- ٤ - إنسانية: تعترف بقيمة الفرد، وتقوم على بناء صرح من الثقة المتبادلة بينها وبين المعلم، على أساس التفاهم والاحترام.
- ٥ - قيادية: تتمثل في المقدرة على التأثير في المعلمين.
- ٦ - محفزة: تشجع المعلمين على الابتكار والتجديد، والبحث والتجريب.
- ٧ - مرنة: تتحرر من القيود الروتينية، وتشجع المبادرات الإيجابية.
- ٨ - واقعية: تعتمد على الصراحة التامة المدعمة بالأدلة الميدانية، والممارسات العملية في تشخيص نواحي القصور في العملية التربوية (١).
- ٩ - وقائية: هدفها تبصير المعلم بما يجنبه الخطأ في أثناء ممارسته العملية التربوية.
- ١٠ - بنائية: تهدف إلى بناء الإشراف الذاتي لدى المعلمين.
- ١١ - شاملة: تعنى بجمع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية.
- ١٢ - تطويرية: تهدف إلى تحسين التعليم وتطويره.
- ١٣ - تشخيصية: تستجيب لحاجات المدرسة ومشكلاتها.

(١) المغيدي، الحسن، ((نحو إشراف تربوي أفضل))، (ص: ٣٨)، و«دليل المشرف التربوي»، (ص: ٤١).

٤- أهمية الإشراف التربوي

ويمكننا أن نلخص أهمية الإشراف التربوي فيما يأتي:

- ١- مساعدة المعلمين على تفهم أهداف التدريس.
- ٢- التأكد من نجاح المعلم في تدريسه، وتحفيزه إلى مواصلة جهوده.
- ٣- توحيد جهود المعلمين وتعاونهم على تحقيق الأهداف التربوية.
- ٤- تشجيع المعلم على فهم البيئة المحيطة وأثرها على التعلم.
- ٥- مساعدة المعلم في وضع الخطط التعليمية التي تساهم في نموه.
- ٦- اكتشاف ما لدى المعلمين من مواهب وإمكانيات خاصة.
- ٧- مساعدة المعلم الحديث العهد على مساندة العملية التعليمية.
- ٨- دراسة العوامل المختلفة التي تسهل عملية التربية والتعليم.
- ٩- مساعدة المعلمين في تطبيق المبادئ التربوية مع الطلاب.
- ١٠- دراسة العوامل المختلفة التي تؤخر سير العملية التعليمية.
- ١١- تقييم المعلم ومساعدته على النمو السليم في الاتجاه الصحيح.
- ١٢- مساعدة المعلم على تشخيص حاجات الطلاب ومشكلاتهم.
- ١٣- توجيه المعلم إلى طرق التدريس.
- ١٤- مساعدة المعلم على دراسة المناهج ومناسبتها للطلاب (١).
- ١٥- التعريف بوسائل التقويم المناسبة، وتبيين أهمية التقويم المستمر في التدريس، والتأكد من مدى تحقيق أهداف التدريس.

(١) الأفندي، محمد حامد، «الإشراف التربوي» (ص: ٨).

نشاط تدريبي

التدريب الأول: أجب عما يأتي:

يتميز الإشراف التربوي الحديث بعدة مفاهيم منها أنه عملية:

- ١ - قيادية: تتمثل في
- ٢ - فنية: يتعلم فيها
- ٣ - شورية: تقوم على
- ٤ - تعاونية: تقوم على
- ٥ - وقائية: هدفها
- ٦ - شاملة: تعني بجمع
- ٧ - تطويرية: تهدف إلى
- ٨ - تشخيصية: تستجيب

التدريب الثاني: تكلم عن مدلول العبارات التالية:

- ١ - التربية لم تعد محاولات عشوائية.
ج/
- ٢ - الإنسان بطبيعته يحتاج إلى المساعدة والتعاون مع الآخرين.
ج/
- ٣ - التحاق عدد من غير المؤهلين تربوياً للعمل في مهنة التدريس.
ج/

الفصل الثالث

مبادئ الإشراف التربوي

- ١- احترام شخصية الفرد
- ٢- تنظيم العمل الجماعي
- ٣- استخدام أسلوب الحوار
- ٤- التخطيط
- ٥- تشجيع التفكير الإبداعي
- ٦- احترام الفروق الفردية بين المعلمين
- ٧- الإلمام بأساليب البحث العلمي
- ٨- التقويم المستمر

مبادئ الإشراف التربوي

المبادئ: هي الأحكام والتعميمات التي تستخدم كمعالم للطريق لتحقيق الأهداف المنشودة، والإشراف التربوي الحديث يتميز بالخصائص والمبادئ الآتية:

١- احترام شخصية الفرد .

ويكون ذلك من خلال:

- * تقدير المعلم والتواضع معه.
 - * لين الجانب والمعاملة بالحسنى.
 - * الاهتمام بمشكلات المعلم الشخصية.
 - * وضع رغبات المعلم موضع تقدير.
 - * إشاعة الطمأنينة بين المعلمين والثقة بالآخرين.
 - * توثيق الروابط الأخوية بين المعلمين.
 - * حماية المعلمين من النقد الجارح.
 - * توفير الأجواء النفسية المريحة للمعلمين.
 - * إتاحة الفرصة للمعلمين بالتعبير عن وجهة نظرهم.
 - * مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار.
 - * تشجيع النشاط الاجتماعي كاللقاءات والحفلات.
- ثمرته:** احترام شخصية المعلم تنعكس على علاقته بتلاميذه (١).

(١) الإبراهيم، عندنان بدري، «الإشراف التربوي أنماط وأساليب» (ص: ٢٤).

٢- تنظيم العمل الجماعي

ويكون ذلك من خلال:

- * إشاعة روح العمل كفريق واحد.
- * تدريبهم على إدراك أهمية بناء الفريق.
- * إشاعة الانسجام مع أعضاء الفريق.
- * المساهمة في اتخاذ القرار.
- * المشاركة في التخطيط للبرامج التربوية.
- * المساهمة في تنفيذ البرامج.
- * المساهمة في تقويم البرامج التربوية.
- * التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار.
- * المساهمة في تقويم المناهج الدراسية^(١).

ثمرته:

- * يسهم في التعارف بين المعلمين.
- * يشعر الفرد أنه عضو عامل في الجماعة.
- * يقلل الوقوع في الأخطاء نتيجة اشتراك عدة آراء .
- * يوفر الوقت والجهد نتيجة توزيع العمل على المعلمين.
- * الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام.
- * تفويض فعال للمهام مع زيادة مرونة الأداء.

(١) موجليا، توني، «الإشراف الفعال». دار المعرفة للتنمية البشرية (ص: ٧٩).

٣- تبادل وجهات النظر

ويكون ذلك من خلال:

- * إشراك المعلمين في النقاش.
- * الأخذ بعين الاعتبار مبدأ الحوار الهادئ.
- * إطلاع المعلمين على موضوع المناقشة قبل تقديمها.
- * الرفق والحلم أثناء الحوار والنقاش.
- * عدم الاستئثار بالحديث أو الاستطراد.
- * إعطاء المعلم الفرصة للتعبير عن رأيه.
- * تجنب مبدأ التحدي والإفحام.
- * حسن الاستماع، والإنصات.
- * احترام الطرف الآخر أثناء المناقشة.
- * التواضع وعدم الانتصار للنفس.
- * عدم الترفع عن قول لا أعلم.

ثمرته :

- * إتاحة الفرصة للمعلمين بالتعبير عن وجهة نظرهم.
- * إشراك المعلم في صنع القرار، وتطوير العملية التعليمية.
- * زيادة التواصل بين المشرف والمعلمين.
- * تقريب المفاهيم بين المشرف والمعلم^(١).

(١) الإبراهيم عدنان، «الإشراف التربوي». (ص: ٢٦)، العبودي، فهد بن ناصر، «الحوار منهج وسلوك». (ص ٦١: ٨٢)، زايد، محمد خليل، «فن الحوار والإقناع» (ص ٢٤: ٢٥).

٤- التخطيط

التخطيط:

وضع برنامج مستقبلي لتحقيق أهداف معينة، خلال مدة محددة عن طريق
الإمكانات المتاحة.

خصائص التخطيط:

- * وضوح الهدف.
- * وضع الفئة المستهدفة من المشروع.
- * الواقعية، بأن تراعي الإمكانيات المتاحة.
- * لا يقف عند حد أو أسلوب معين فذلك يعني الجمود.
- * الدقة في تحديد أهداف العملية التعليمية.
- * الاستمرارية، فالمخطط لا يكاد ينتهي من تحقيق هدف إلا ويبدأ في آخر.
- * دراسة الوسائل، والإجراءات التي تحقق الأهداف.
- * اعتماده على أسس تربوية وإدارية.
- * قابليته للنمو والتطوير.
- * شموليته في جميع الجوانب التربوية.
- * أن يكون تعاونياً تسهم فيه جميع الجهود.
- * أن يكون تجريبياً لا يدعي أحده فيه الكمال.
- * مراعاة أن التحسين يحتاج إلى وقت وفرصة كافية.
- * تقويم الخطة (١).

خطوات التخطيط:

- * وضع الوسائل والطرق المحققة للأهداف.
- * تحديد الهيكل الإداري المتابع، والإمكانات المطلوبة.

(١) الأفندي، محمد حامد، «الإشراف التربوي» (ص ٥٣: ٥٩).

- * تحديد ميزانية المشروع، أو مصادره.
- * التخطيط مع أعضاء الهيئة التعليمية لتحسين البرنامج التعليمي.
- * إيجاد وسائل تقوّم طرق وأساليب العملية التعليمية.
- * عقد اجتماعات جماعية وفردية لمناقشة المشكلات التربوية.
- * وضع برامج علاجية إثرائية لتحسين عملية التعليم.
- * وضع خطط تطويرية قصيرة المدى، وطويلة المدى.
- * تقويم لكل الوسائل المستخدمة في الخطة^(١).

٥- احترام الفروق الفردية بين المعلمين

ومن أمثلة ذلك:

- * قبول المعلم الضعيف بداية للنهوض به.
- * الأخذ بيد المعلم المتذمر إلى الأفضل.
- * اكتشاف قدرات المعلمين والمواهب المميزة.
- * مراعاة الحالة النفسية للمعلمين.
- * معرفة جوانب الإبداع واستثمار الطاقات.
- * معاملة كل معلم بما يليق به ويناسبه.
- * إعطاء المعلم كبير السن حقه من التقدير.
- * فهم طبيعة من يخاطبه.

٦- تشجيع التفكير الإبداعي

ومن أمثلة ذلك:

- * وضع أفكار المعلمين موضع تقدير.

(١) الغوثاني، د. يحيى، (فن الإشراف على الحلقات والمؤسسات) (ص: ٨٠).

- * إتاحة الفرصة للمعلمين في ابتكار أفكار جديدة.
- * العناية بالموهوبين من المعلمين.
- * الاستفادة من المواهب والقدرات.
- * تشجيع المعلمين على إنتاج أكبر قدر من أفكار التطوير.
- * تشجيع المعلمين على البحث والتجريب.

٧- الإلمام بأساليب البحث العلمي

ومن أمثلة ذلك:

- * الشعور بالمشكلة، وتحديد لها بدقة.
- * جمع المعلومات عنها.
- * فرض الفروض حولها، وتجريبها.
- * الاستنتاج في ضوء التجريب، والتحقق من النتائج.
- * صوغ التعميمات والتوصيات ^(١).

٨- التقويم المستمر

ومن أمثلة ذلك:

- * معرفة مدى تحقق الأهداف المرجوة.
- * الوقوف على جوانب الضعف، والتميز.
- * تحديد القيمة الفعلية للجهد المبذول.
- * تعديل المسار إلى الهدف المنشود، ثم الرقي والتطوير المستمر.

(١) إبراهيم، عدنان بدري، «الإشراف التربوي أنماط، وأساليب» (ص: ٢٤)، الديب، إبراهيم (أسس ومهارات الإبداع والابتكار) (ص: ٧٨: ٨٠).

نشاط تدريبي

التدريب الأول:

الإشراف التربوي الحديث يتميز بالخصائص والمبادئ الآتية:

١ - احترام شخصية الفرد.

..... من أمثله:

٢ - الإسهام في العمل الجماعي.

..... من أمثله:

٣ - احترام الفروق الفردية بين المعلمين.

..... من أمثله:

٤ - التقويم المستمر.

..... من أمثله:

التدريب الثاني:

اذكر ثلاثة لكل مما يأتي:

١ - خصائص التخطيط:

..... ج/

.....

٢ - خطوات التخطيط:

..... ج/

.....

الفصل الرابع

وظائف الإشراف التربوي

- ١- وظائف إدارية
- ٢- وظائف تنشيطية
- ٣- وظائف تدريجية
- ٤- وظائف بحثية
- ٥- وظائف تقويمية
- ٦- وظائف تحليلية
- ٧- وظائف ابتكارية

وظائف الإشراف التربوي

١- وظائف إدارية: من خلال:

- * الإشراف على الموقف التعليمي وتنظيمه.
- * التعاون مع الإدارة في توزيع الحصص بين المعلمين.
- * المشاركة في عملية إعداد الجدول المدرسي.
- * المساهمة في حل المشكلات الطارئة للمعلم أو الطالب.
- * المساعدة على وضع خطة سليمة قائمة على أسس علمية.
- * إعداد تقرير شامل في نهاية العام عن الفعاليات المتعلقة بالمادة (١).
- * إعداد تقرير عن مستويات أداء المعلمين
- * إعداد تقرير عن الخطط المستقبلية لتطوير أدائهم.

٢- وظائف تنشيطية: من خلال:

- *حث المعلمين على الإنتاج العلمي والتربوي.
- *حث المعلمين على إجراء الدراسات الميدانية.
- *حث المعلمين على إجراء البحوث الإجرائية.
- * تنمية روح الاعتزاز لدى المعلم بما يقوم به.
- * مساعدة المعلمين على النمو المهني الذاتي.
- * نقل خبرات المعلمين بعضهم إلى البعض الآخر.
- * مساعدة المعلمين على استيعاب وظيفتهم ومهنتهم.

(١) الإبراهيم، عدنان بدري، «الإشراف التربوي أنماط وأساليب» (ص: ٤١ : ٥٠).

- * المساعدة على الإفادة من التقنيات التربوية والوسائل التعليمية.
- * متابعة كل ما يستجد من أمور التربية والتعليم ونشرها بين العاملين.

٣- وظائف تدريبية: من خلال:

- * تشجيع المعلم على حضور الدورات.
- * تلبية الحاجات المهنية للمتدربين من المعلمين.
- * وضع خطة تدريبية لتطوير أداء المعلمين في المجال المهني والتربوي.
- * مراعاة التوافق بين الأفكار النظرية والتطبيقات العملية.
- * تفريد عملية التدريب بحيث تتفق مع استعدادات كل متدرب (١).
- * إعداد الورش الدراسية المتصلة بالمادة.
- * إعداد ورش تدريبية لطرائق التدريس، والوسائل التعليمية.
- * إعداد ندوات خاصة بالمعلم المبتدئ في أساليب التدريس.
- * إعداد لقاءات تربوية بين المعلمين لتبادل الأفكار.
- * إعداد حلقات للبحث (٢).

٤- وظائف بحثية: من خلال:

- * الإحساس بالمشكلات التي تعوق سير العملية التربوية.
- * السعي إلى تحديد المشكلات، وإيجاد الحلول المقترحة لها.
- * وضع خطة علاجية متدرجة حسب درجة المعاناة.
- * تكوين فريق بحث في كل مدرسة أو قطاع لمعرفة مشكلات المادة، والتلاميذ، والإدارة، واقتراح حلول واقعية.

(١) دليل المشرف التربوي (ص: ٤٢: ٤٤).

(٢) المغيدي، الحسن محمد، (نحو إشراف تربوي أفضل) (ص: ٨٧: ٩٠).

٥- وظائف تقويمية: من خلال:

- * قياس مدى توافق عمل المعلم مع أهداف المؤسسة التربوية.
- * التعرف على جوانب القوة في أداء المعلم والعمل على تعزيزه.
- * اكتشاف نقاط الضعف في أداء المعلم والعمل على علاجها.
- * تقويم العملية التعليمية كلها تقويماً صحيحاً بموضوعية دقيقة.

٦- وظائف تحليلية: من خلال:

- * تزويد المعلمين بكيفية تحليل المناهج.
- * تحليل المناهج الدراسية من حيث «الأهداف، والمحتوى، وأساليب التدريس، والتقويم».

- * تحليل أسئلة الاختبار من خلال المواصفات الفنية المحددة.

٧- وظائف ابتكارية: من خلال:

- * ابتكار أفكار جديدة لتطوير العملية التربوية.
- * تطوير طرائق التدريس، والوسائل التعليمية.
- * الاستفادة من المواهب، والقدرات.
- * وضع الأفكار والأساليب الجديدة موضع الاختبار والتجريب.
- * تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.
- * تعميم هذه الأفكار والأساليب بعد تجريبها وثبوت صلاحيتها^(١).

(١) الطعاني، «الإشراف التربوي مفاهيمه، وأهدافه، وأأسسه» (ص: ٢٢).

نشاط تدريبي

بين نوع الوظيفة التربوية فيما يلي من حيث كونها (إدارية، تنشيطية، تدريبية، بحثية، تقويمية، ابتكارية).

١- تطوير طرائق التدريس.

ج / وظيفة ابتكارية

٢- أسئلة الاختبار من خلال المواصفات الفنية المحددة.

ج / وظيفة.....

٣- قياس مدى توافق عمل المعلم مع أهداف المؤسسة التربوية.

ج / وظيفة.....

٤- المشاركة في عملية إعداد الجدول المدرسي.

ج / وظيفة.....

٥- تنمية روح الاعتزاز لدى المعلم بما يقوم به.

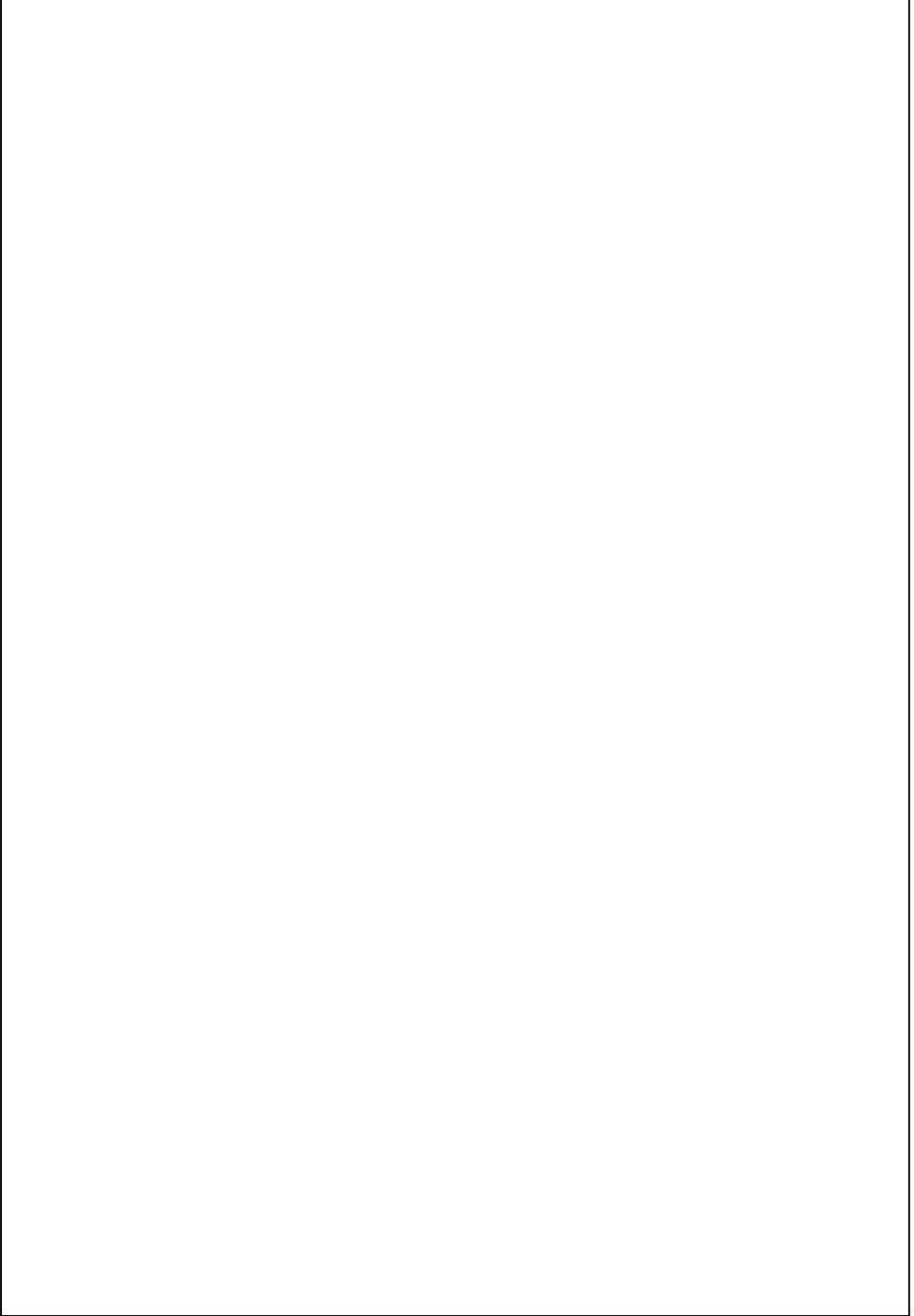
ج / وظيفة.....

٦- إعداد ندوات خاصة بالمعلم المبتدئ في التدريس.

ج / وظيفة.....

٧- اكتشاف نقاط الضعف في أداء المعلم والعمل على علاجها.

ج / وظيفة.....



الفصل الخامس

أنماط الإشراف التربوي

- ١- الإشراف الإصلاحي
- ٢- الإشراف الوقائي
- ٣- الإشراف البنائي
- ٤- الإشراف الإبداعي

أنماط الإشراف التربوي

يتنوع الإشراف التربوي حسب الظروف والمستوى والبيئة إلى أربعة أنواع:

١- الإشراف الإصلاحي «التصحيحي»

تعريفه: هو أسلوب يهدف إلى البناء الجاد، وإصلاح الأخطاء العلمية والعملية، والتربوية، دون المساس بفعالية المعلم وقدرته على التدريس، وترتيب الأخطاء حسب الأولوية، وإيجاد الحلول النافعة من خلال التفكير المشترك، والتخطيط السليم، والتقويم الشامل، والخطأ نوعان:

النوع الأول: خطأ لا يترتب عليه آثار ضارة بالطالب، وعلى المشرف أن يتجاوز عن هذه الأخطاء والهفوات فالخطأ من سمة الإنسان، أو أن يشير إليه بعبارة لطيفة لا تسبب له إحراجاً أو تجريحاً أو سخرية.

النوع الثاني: خطأ يترتب عليه آثار ضارة بالطالب، ويخل بالعملية التعليمية، وهذا النوع هو الأخطر، وعلى المشرف أن يكون حريصاً على أن يتلافى المعلم هذه الأخطاء، ويتخطاها من خلال ما يلي:

- ١- عقد اجتماع فردي بينه وبين المعلم.
- ٢- توفير جو من الثقة المتبادلة بينه وبين المعلم.
- ٣- تبين مدى الضرر الذي ينجم عن هذه الأخطاء.
- ٤- الاستناد إلى الأسس التي تدعم وجهة نظره.
- ٥- إقناع المعلم بضرورة التخلص من هذه الأخطاء (١).

٢- الإشراف الوقائي

تعريفه: هو إكساب المعلم خبرات اكتسبها المشرف بخبرته أثناء اشتغاله

(١) المغيدي، الحسن محمد، (نحو إشراف تربوي أفضل)، (ص: ٤٩: ٥٠).

بالتدريس والإشراف، فهو قادر على أن يتوقع الصعوبات التي يمكن أن تواجه المدرس الجديد، ومساعدته في حل المشكلات التي يعاني منها لأن لديه الخبرة والكفاية، ويكون ذلك من خلال:

- ١- اللقاءات الفردية قبل الزيارة وبعدها.
- ٢- اللقاءات الجماعية.
- ٣- أن يعرض المشرف بنفسه بعض المشكلات التي لاحظها بخبرته وكيفية علاجها.
- ٤- أن يطلب المشرف من المعلمين أثناء « مناقشة جماعية » إظهار أبرز المشكلات التي يجدونها، واقتراح العلاج المناسب لها.
- ٥- أن يطلب المشرف من المعلم أثناء زيارته توضيح المشكلات التي يجدها أثناء تدريسه.
- ٦- أن يغرس المشرف في نفوس المعلمين المبادئ التي تعين على تلافي الوقوع فيما يعترض من متاعب.
- ٧- أن يقيم بينه وبين المعلمين جسورًا من الثقة والمحبة التي ترسخ الطمأنينة في نفوسهم (١).

٣- الإشراف البنائي

تعريفه: هو تجاوز مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء، وإحلال جديد صالح محل قديم خاطئ، ومن حسن إلى أحسن، ومن نمو إلى نمو من خلال تشجيعهم واستثارتهم إلى المنافسة فيما بينهم لأحسن أداء وأجود عطاء. فليس المهم هو العثور على الخطأ، وإنما امتلاك المقترحات والخطة الملائمة لمساعدة المعلم على النمو الذاتي، فيجب أن تنصب أنظار المشرف والمعلم على

(١) الأفندي، محمد حامد (الإشراف التربوي) (ص ٣٨: ٤١).

المستقبل لا إلى الماضي، فالغاية من الإشراف البنائي لا تقتصر على إحلال الأفضل، وإنما إشراك المعلمين في رؤية مستقبلية لما ينبغي أن يكون عليه التدريس الجيد (١).

وتتلخص مهمة الإشراف البنائي فيما يلي:

- ١- عدم الاقتصار على تصحيح الخطأ، وإنما الاهتمام بالتطوير المستمر.
- ٢- استخدام أفضل الإمكانيات المدرسية والبيئية في خدمة التدريس.
- ٣- العمل على تشجيع النشاطات الإيجابية وتطوير ممارسات القدامى.
- ٤- إشراك المعلمين في رؤية ما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد.
- ٥- استثارة روح المنافسة الشريفة بين المعلمين على الأداء الأحسن.
- ٦- استثمار الطاقات، والمواهب، وتشجيع النمو المهني للمعلمين (٢).

٤- الإشراف الإبداعي

تعريفه: هو أسلوبٌ نادر، لأنه لا يقتصر على مجرد الأداء الحسن، وإنما يشحذ الهمم ويحرك القدرات الخلاقة لدى المشرف ليخرج أحسن ما يستطيع، ويستفيد من تجارب الآخرين، ويطلق الطاقات عند المدرسين للاستفادة من قدراتهم ومواهبهم إلى أقصى حد ممكن في تحقيق الأهداف التربوية.

صفات المشرف المبدع:

- ١- قادر على اكتشاف قدرات المعلمين، وتصنيفها بحسب الموهبة.
- ٢- يظهر الرغبة في التعلم من الآخرين، والاستفادة من تجاربهم.
- ٣- متواضع بين المعلمين مع ثقته في قدرته على تنفيذ ما يريد.
- ٤- لا يحرص على تصدر المعلمين دائماً.

(١) الإبراهيم، عدنان بدري، «الإشراف التربوي أنماط وأساليب»، (ص: ٥٧).

(٢) «دليل المشرف التربوي». (ص: ٤٦).

- ٥- ينمي في المعلمين القدرة على قيادة أنفسهم بأنفسهم.
- ٦- يمتلك قدرة فائقة على مطابقة ما يعلمه للمستويات المطلوبة.
- ٧- يحب العمل الجماعي، و يعمل في صفوف المعلمين.
- ٨- ينوع من أساليب الإشراف كتبادل الخبرات، وتدريب الأقران.
- ٩- لا يفرض أفكاره على زملائه والعاملين.
- ١٠- يستخرج جهود العاملين الخلاقة، و يغرس الثقة في قدراتهم (١).
- ١١- مرناً التفكير لا يتقيد بالحرفيات.
- ١٢- شجاع، مقدام، مثابر، لا يستسلم بسهولة.
- ١٣- قوي الإرادة، حازم، غير متردد.
- ١٤- إيجابي، كثير التفاؤل، يحب التغير والتجديد.
- ١٥- لا يميل إلى التعصب أو التحامل سواء بالنسبة للآخرين أو لرأي ما.
- ١٦- يمتلك قدرًا معقولاً من الاتزان الانفعالي.
- ١٧- يميل إلى إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة.
- ١٨- لا يحب السلطة أو التسلط.
- ١٩- يساعد المعلمين في تحقيق الأهداف المرسومة.
- ٢٠- يستخدم طاقته في تنمية الأعمال التي يقوم بها الآخرون.
- ٢١- يغذي في العاملين معه نشاطهم الإبداعي.
- ٢٢- يحب البحث والتفكير والتأمل الذهني.
- ٢٣- يساعد على التخلص تدريجياً من التوجيه الخارجي (٢).

(١) الحمادي، علي، «صناعة الإبداع» (ص ١٩ : ٢٠).

(٢) السويدان، طارق محمد، وآخرون، «مبادئ الإبداع» (ص ٥٠ : ٥٤).

نشاط تدريبي (١)

اختر نمط الإشراف التربوي المناسب مما يلي:

((١- إصلاحي، ٢- وقائي، ٣- بنائي، ٤- إبداعي))

١- لا يقتصر على مجرد الأداء الحسن، وإنما يشحذ الهمم ويحرك القدرات الخلاقة لدى المشرف ليخرج أحسن ما يستطيع.

ج /

٢- هو إكساب المعلم خبرات اكتسبها المشرف بخبرته أثناء اشتغاله بالتدريس والإشراف، فهو قادر على أن يتوقع الصعوبات التي يمكن أن تواجه المدرس الجديد، ومساعدته في حل المشكلات التي يعاني منها.

ج /

٣- هو تجاوز مرحلة التصحيح، وإحلال جديد صالح محل قديم خاطئ، ومن حسن إلى أحسن، ومن نمو إلى نمو.

ج /

٤- أسلوب يهدف إلى البناء الجاد، وإصلاح الأخطاء العلمية والعملية والتربوية، دون المساس بفعالية المعلم وقدرته على التدريس.

ج /

٥- لا يهيمه العثور على الخطأ، وإنما امتلاك المقترحات، والخطوة الملائمة لمساعدة المعلم على النمو الذاتي.

ج /

نشاط تدريبي (٢)

تدريب ١: بين ما الواجب على المشرف عمله في الحالات التالية:
ملاحظة خطأ يترتب عليه أثارٌ ضارة بالطلاب ويحل بالعملية التعليمية.

ج /

.....

.....

.....

.....

تدريب ٢: المشرف قادر على أن يتوقع بالصعوبات التي يمكن أن تواجه
المعلم، ويمكنه أن يساعده من خلال ما يلي:

ج /

.....

.....

.....

تدريب ٣: الإبداع مهارة لا تتوفر لدى جميع الناس، والمشرف التربوي لا
بد له أن يكون مبدعًا، هناك مجموعة من السمات التي يتسم بها المشرف المبدع
ضع تصورك لهذه الصفات:

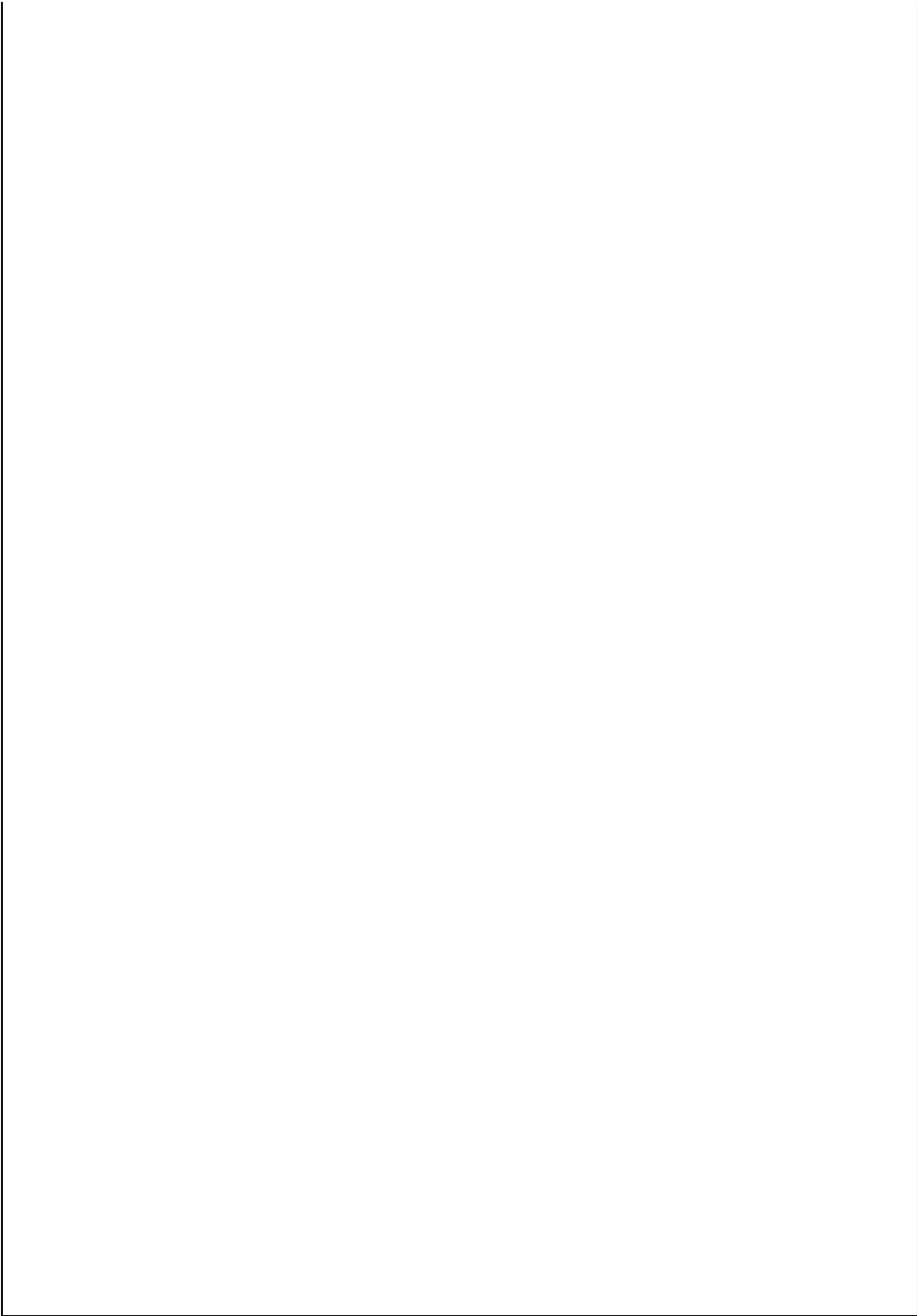
ج /

.....

.....

.....

.....



الفصل السادس

التخطيط للإشراف التربوي

- ١- مرحلة جمع البيانات
- ٢- تنظيم البيانات
- ٣- مصادر المعلومات
- ٤- مرحلة وضع الخطة
- ٥- مرحلة التنفيذ

التخطيط للإشراف التربوي

تعريفه: التخطيط أسلوب للتفكير في المستقبل بتحديد معالم سير العمل اعتماداً على حاجات الميدان ومتطلباته، وظروفه بما يكفل تحقيق أهدافه المرسومة. ويعرف بأنه الجهود الدائمة، المنظمة التي ترمي إلى مساعدة المعلم، وتوجيهه، وتشجيعه على تنمية ذاته، لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة. والتخطيط في أمور التربية أهم منه في كل ما عداه، ولا يستطيع المشرف التربوي أن يستغني عنه اعتماداً على الروتين المألوف، فإنه إن فعل ذلك فلن يصل إلى هدف، ولن يحقق غاية، مما يسبب له إرباكاً، وבלبلة في الأفكار، بسبب العشوائية، فهو لا يدري من أين بدأ، وإلى أي أمر يسير.

خصائص الخطة التعليمية الناجحة:

- ١- اعتماد الخطة على أهداف واضحة.
- ٢- بناءها على أسس علمية.
- ٣- وضع تدابير محددة ووسائل مرسومة من أجل بلوغ الهدف.
- ٤- اتسامها بقدر من المرونة لمواجهة الطوارئ.
- ٥- تحديد مهام المشاركين ومسؤولياتهم، وواجباتهم بدقة.
- ٦- أن تكون واقعية تتناسب مع الموارد والإمكانات المتاحة.
- ٧- تحديد المدى الزمني لتحقيقها^(١).

أهداف الخطة:

- ١- رفع كفاءة المعلمين المهنية.
- ٢- رفع قدرات المعلمين التربوية.

(١) مصطفى، صلاح عبد الحميد، وآخرون، «مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي» (ص: ١٨٥).

- ٣- تطوير المناهج الدراسية. ٤- تحسين البيئة المدرسية.
 ٥- إكساب المعلمين الخبرات المتميزة الجديدة.
 ٦- تقويم العملية التعليمية تقويًا موضوعيًا.
المدة الزمنية: (سنوية، فصلية، شهرية، أسبوعية).

ضوابط الخطة:

- ١- أن تكون خطة المشرف نابعة من تحليل نتائج المعلومات، والبيانات التي يحصل عليها من مجالات الإشراف التربوي.
 ٢- أن تلبى حاجات تطوير قدرات المعلمين.
 ٣- أن تكون أهدافها واضحة ومرتبطة حسب الأولويات التي يظهرها تحليل الواقع، والتصور المستقبلي.
 ٤- اختيار الوسائل، والأنشطة، والإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف.
 ٥- أن تكون خاضعة للتجريب لتثبت كفايتها دون استعجال النتائج.
 ٦- أن تتضمن إجراء تقويم لكل النشاطات وفق معايير محددة.
 ٧- أن تجزأ الخطة إلى سنوية وفصلية وشهرية^(١).

مراحل بناء الخطة الإشرافية:

١- مرحلة جمع البيانات:

- توجد عدة مؤشرات وموجهات لأهداف الخطة ونشاطاتها، ومن أمثلتها:
 * عدد المدارس التي يشرف عليها، ومراحلها، وتوزيعها الجغرافي.
 * نوعية البيئة التي يشرف عليها. * مدى انسجام إدارته ومعلميه.
 * عدد المعلمين والمديرين، ومؤهلاتهم وخبراتهم.

(١) الطعاني، حسن أحمد، (الإشراف التربوي) (ص ٢٣٣: ٢٣٥).

- * مستويات تحصيل الطلاب كما أظهرتها نتائج الاختبارات.
- * المناهج الدراسية الخاصة بهادته والتعديلات الجارية عليها.
- * الظروف الاقتصادية، والاجتماعية في البيئة المحلية للمدارس التي يشرف عليها.
- * تقديرات الأداء الوظيفي للمديرين والمعلمين.
- * التقنيات والإمكانات المادية المتوفرة في المدارس.

٢- تنظيم البيانات :

وتهدف إلى: تسهيل تناول المعلومات وتوظيفها عن الحاجات الإشرافية، ويكون ذلك من خلال:

- * تبويبها حسب نوعية البيانات، وموضوعاتها.
- * تنظيمها في ملفات خاصة حسب المجالات الإشرافية.
- * تلخيصها في بطاقات خاصة سهلة التناول.
- * تحديث المعلومات أولاً بأول من مصادرها (١).

٣- مصادر المعلومات :

توجد عدة مصادر يمكن أن يستقي منها المشرف معلومات وبيانات. ومن أمثلة ذلك:

- * الاستبانات التي تعممها الإدارة التعليمية.
- * نتائج زيارات واجتماعات العام الماضي.
- * نتائج تحصيل الطلاب النهائية.
- * نماذج أسئلة الاختبارات الفصلية والنهائية.
- * ملاحظات المشرف عن المعلمين والمديرين.
- * أقسام الإشراف التربوي في إدارات التعليم.

(١) الأفندي، محمد حامد، «الإشراف التربوي» دار عالم الكتب (ص ٥١ : ٥٤).

٤- مرحلة وضع الخطة:

كي تحقق الخطة أهدافها فإنها تتطلب تضافر الجهود بين المشرف والمعلم، والمدير مما يضمن قبولها، وخطواتها تتمثل فيما يلي:

- * تحديد الأهداف العامة للخطة السنوية مشتملة على مجالات الإشراف.
- * تحديد الأهداف ذات الأولوية التي يمكن إنجازها في فترة زمنية محددة.
- * وضع الأساليب الإشرافية التي تكفل تحقيق أهداف الخطة كـ«الندوات، الزيارات، والورش، والنشرات التفاعلية، والدروس النموذجية».
- * تحديد الصيغة النهائية للخطة مع بعض المستفيدين منها.

٥- مرحلة التنفيذ:

كي يسهل تنفيذ الخطة العامة فإنها تجزأ إلى خطط فصلية، وشهرية، وأسبوعية، تترابط معاً في وحدة عضوية واحدة.

تنفذ الخطة من خلال الأساليب والأنشطة الإشرافية، وكل نشاط إشرافي

يشتمل على المكونات التالية:

- * تحديد هدف النشاط.
- * تحديد الوسائل والأدوات المناسبة للقيام بالنشاط.
- * تحديد البرنامج الزمني لتنفيذ النشاط ومكانه.
- * تحديد أسماء المشاركين في تنفيذ النشاط ومهامهم.
- * التنسيق مع الفئة المستهدفة وتحديد وقته الزمني.
- * تحديد الأنشطة التقييمية لقياس مدى تحقق النشاط (١).

(١) «دليل المشرف التربوي»، (ص: ٥٠).

نموذج لجزء من خطة إشرافية للمشرف التربوي

المجال	الهدف التربوي	الوسيلة الإشرافية	طريقة التنفيذ	الوقت والتاريخ
تطوير طرائق التدريس	أن يتعرف المعلمون على أساليب التحفيز	ورشة تدريبية	تكليف المشرف أحد المميزين بإعداد ورشة عن أهمية التحفيز، وأنواعه	ثلاث ساعات في بداية العام الدراسي الأسبوع الأول
		نشرة تفاعلية	تتضمن معنى التحفيز، أهميته، وصوره	في بداية العام الدراسي الأسبوع الثاني
		درس نموذجي	تكليف معلم لعرض أساليب في تحفيز الطلاب	في بداية العام الدراسي الأسبوع الثالث
طرح برامج إثرائية	أن يكون المعلم قادرًا على التعامل مع الموهوبين	لقاء تربوي	الاجتماع بالمعلمين بهدف إبراز الأساليب التربوية المناسبة	ساعة ونصف في الفصل الدراسي الثاني الأسبوع الثالث
		درس نموذجي	ليبيان تطبيقات علمية في كيفية التعامل مع الموهوبين	ساعة / / ١٤
رفع كفاءة المعلم مهنيًا	أن يكون المعلم قادر على معالجة الفروق الفردية	ورشة تدريبية.	تتضمن تطبيقات عملية في كيفية معالجة الفروق الفردية وتقويمها.	ثلاث ساعات في الفصل الدراسي الأول الأسبوع الرابع
		نشرة تفاعلية	تتضمن معنى الفروق الفردية وصورها، وتطبيقات عليها	في الفصل الدراسي الأول الأسبوع الخامس

نموذج لخطة إشرافية عامة
مشمتملة على خمسة عشر أسبوعاً

خمسعة عشر أسبوعاً للفصل الدراسي															
١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
															الورش التدريبية
															اللقاءات التربوية
															الدروس التطبيقية
															الورش التدريبية
															الندوات
															النشرات التفاعلية
															البحوث التربوية
															الدورات التدريبية
															تقييم الإشراف

التظليل يعني: أن خطة الفعالية ستكون في هذا الوقت من أسابيع الفصل الدراسي.
ويمكن للمشرف أن يختار ما يشاء من الفعاليات في الوقت المناسب الذي يراه.

نموذج لجزء من خطة إشرافية لمركز الإشراف التربوي

الزمن	التقويم	الوسيلة الإشرافية	الهدف التربوي	المجال
الفصل الدراسي الأول	قياس أثر التدريب	حضور دورات محلية . الاجتماع والندوات	أن ينمو المشرف التربوي مهنيًا وتربويًا	تطوير كفاءات المشرفين التربويين
الفصل الدراسي الثاني	ملاحظة أداء المشرفين في الميدان	اطلاع المشرفين على ما يستجد في مجال الإشراف.		
الفصل الدراسي الأول (الشهر الثاني)	الاطلاع على تقارير المعلمين في المناهج	دراسة المناهج مع المعلمين	أن يبين المشرف التربوي مواطن القوة والضعف في المناهج	تطوير المناهج والكتب الدراسية
الفصل الدراسي الأول (الشهر الثالث)	الاطلاع على توصيات اللقاء	عقد ندوات مفتوحة للنقاش حول المنهج	الدراسية والكتب	
الفصل الثاني (الشهر الأول)	الاطلاع على النتائج	إجراء تقويم تشخيصي للطلاب	أن يسهم المشرف التربوي في رفع مستوى الطلاب	تحسين مستوى الطلاب
الفصل الثاني (الشهر الثاني)	قياس أثر الخطة العلاجية على الطلاب	مشاركة المعلم في وضع خطة علاجية		

نشاط تدريبي (١)

أجب عما يأتي:

١- ما المقصود بالخطة الإشرافية؟ وما ضوابطها؟

ج /

٢- ما مراحل بناء الخطة الإشرافية.

ج /

٣- اذكر أربعة مصادر يمكن أن يستقي منها المشرف معلومات وبيانات.

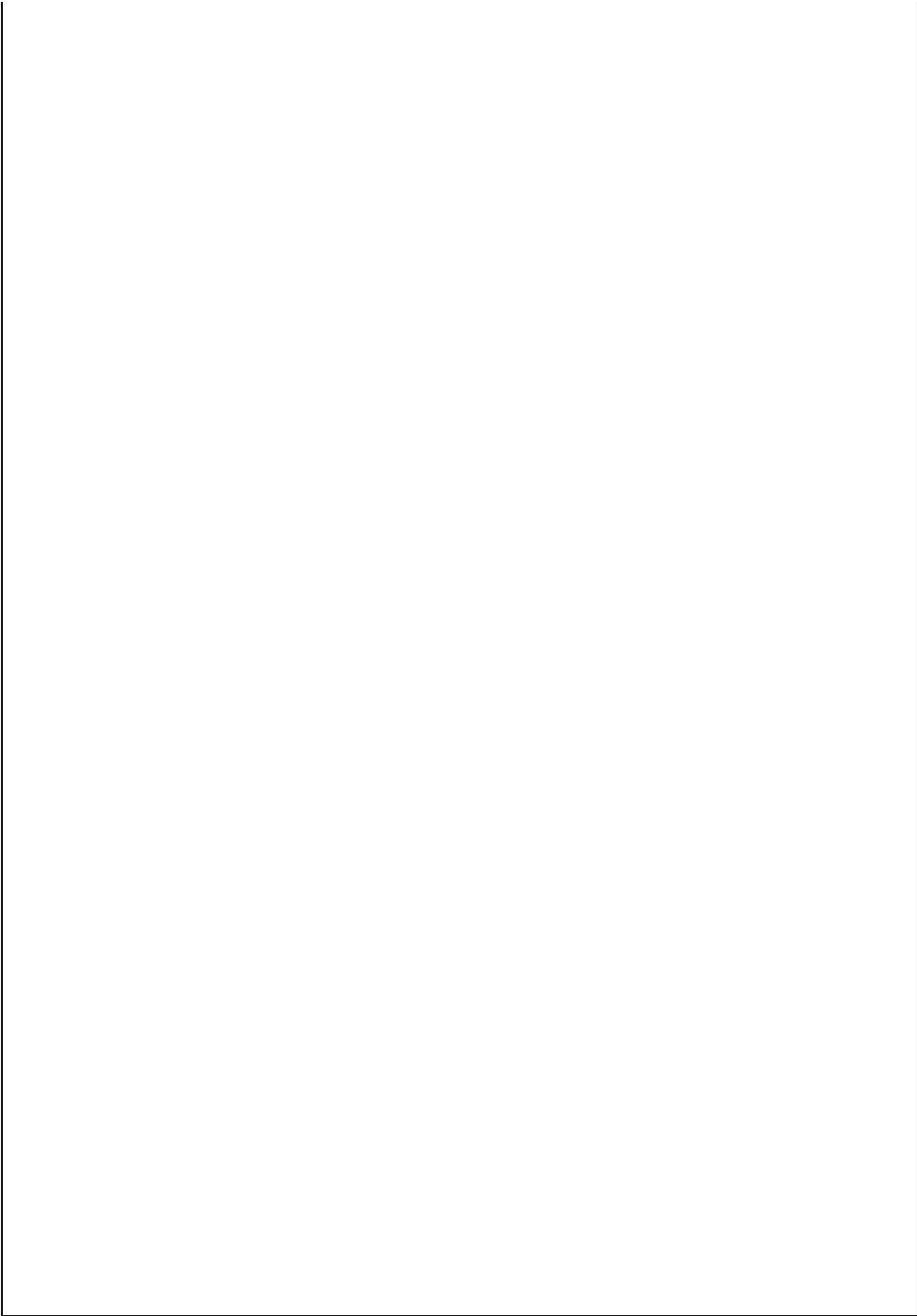
ج /

٤- اذكر ثلاثة مؤشرات يستفيد منها المشرف في مرحلة جمع البيانات.

ج /

٥- ضع لنفسك خطة مقترحة وفق المعايير التي درستها.

ج /



الفصل السابع

مجالات الإشراف التربوي

- ١- القيم التربوية
- ٢- التلميذ
- ٣- المعلم
- ٤- المنهج
- ٥- طرق التدريس
- ٦- الوسائل التعليمية
- ٧- الكتاب المدرسي
- ٨- المكتبات المدرسية
- ٩- التقويم
- ١٠- البناء التعليمي

مجالات الإشراف التربوي

المتبع لآراء المهتمين بالإشراف التربوي يلاحظ عدم اتفاقهم جميعاً على تحديد مجالات الإشراف التربوي، وذلك لاتساع مجالاتها، ويلاحظ أن هذه المجالات لا بد أن تنسجم مع تصورات المعلمين، وتلتقي مع طبيعة الدور الإشرافي كما يلي:

١- القيم التربوية:

يتوقف نجاح نشاط الإشراف التربوي على إيمان المعلمين بأهمية الجهد التربوي الذي يبذلونه، والمتضمن غرس القيم والاتجاهات لدى الطلاب، والتطبيق لما يدرسونه في الواقع، وإلا فإنه يصبح النشاط التعليمي لا روح فيه.

٢- التلميذ:

التلميذ هو الهدف المنشود، وكل موقف تعليمي بعده وسيلة لتحقيق نموه الكامل، وكل إشراف تربوي لا بد أن يدور حوله.

إن التعليم لم يعد تلقين المعرفة، بل أصبح تغيير في طبيعة المتعلم وسلوكه من خلال إيقاظ القوى العقلية، وتطوير المهارات والاتجاهات، وتربية الجسد والوجدان، والخلق لتحقيق النمو المتكامل في شخصية التلميذ.

لذلك كان لا بد للإشراف التربوي أن يهتم بكل ما يتعلق بالتلميذ فمن ذلك توجيه المعلم بما يلي:

* مراقبة نمو الطلبة وتحصيلهم.

* متابعة مشكلاتهم السلوكية والاجتماعية.

* دراسة حاجتهم وميولهم.

- * العناية بصحة التلميذ.
- * معرفة الفروق الفردية بينهم.
- * اكتشاف المتأخرين دراسياً، ووضع خطة علاجية لهم.
- * اكتشاف المتفوقين دراسياً، والموهوبين، واقتراح برامج إثرائية لهم.
- * اقتراح وسائل للتحفيز والتشجيع.
- * تدريبهم على قيادة أوجه النشاط وصنع قراراتهم بأنفسهم.
- * احترام آراءهم ومناقشتها بروية واهتمام^(١).

٣- المعلم:

هو سيد الموقف التعليمي، وأقدر الناس على إدراك الظروف المحيطة به، وعلى المشرف أن يتحقق من إلمام المعلم مما يأتي:

- * المادة الدراسية التي يقوم بتدريسها، وسلامة فهمه لها.
- * معرفة أهداف المادة التي يدرسها العامة والخاصة.
- * طرائق التدريس الملائمة للموقف التعليمي.
- * استخدام الوسائل المناسبة، وتوظيفها في المواقف المختلفة.
- * استخدام وسائل التحفيز المناسبة لإثارة الدافعية لدى الطالب.
- * التمييز بين الحقائق والمبادئ والمفاهيم، وبين مجالات العمل والتطبيق.
- * الكفايات التربوية والفنية.

وعليه أن يقوم بالفاعليات التالية:

- * اقتراح نشرات تفاعلية وقراءات موجه لهم.

(١) الطعاني، حسن أحمد، (الإشراف التربوي مفاهيمه، أهدافه، أسسه)، (ص: ١٤٩).

- * رسم برامج تدريبية للمعلمين وورش تربوية.
- * متابعة المتدربين وتقويمهم.
- * تنمية كتب المدرسة وتزويدها بالكتب اللازمة للمعلمين.
- * ربط الصلة بين المدرسة والكليات الموجودة في البيئة المحيطة.
- * عقد الندوات واللقاءات التي يساهم فيها المعلمون.
- * إحصار متخصصين لإلقاء محاضرات علمية في التخصصات المختلفة.
- * تنظيم برامج تبادل زيارات بين المعلمين ودروس تطبيقية.
- * حث المعلمين على البحث والتجريب والإبداع.

٤- المنهج:

لقد أصبح المنهج بمفهومه الحديث يُعنى بجميع الخبرات التربوية التي تهدف إلى النمو الشامل للتلميذ في جميع النواحي لتعديل سلوك التلميذ طبقاً لأهدافه التربوية، ويأتي دور المشرف التربوي في الإسهام بما يلي:

- * صياغة محتوى المنهج ومعلوماته.
- * مساعدة المعلمين على دراسة أهداف المنهج.
- * إصدار النشرات التي تعين المعلم على فهم المنهج.
- * إصدار نشرات عاجلة إذا ثبت وجود أخطاء أو تعديل في المنهج.
- * صيغ المنهج بغايات الشريعة السامية
- * عقد لقاءات جماعية لمعرفة المشكلات المتعلقة بالمنهج.
- * رصد جوانب الضعف والقوة في المنهج المقرر.
- * تشجيع المعلمين على تحقيق أهداف ورسالة المنهج.

- * توظيف الإذاعة المدرسية في خدمة أهداف المنهج.
- * الاستماع إلى أي ملاحظة يبديها المعلمون في منهج التدريس.
- * وضع استبانة وتوزيعها بين المعلمين لمعرفة رأيهم في المنهج ومدى مناسبتها للطلاب، من حيث « العمر، والخبرات السابقة، وتفاعل الطلاب، ومناسبتها لقيم واتجاهات المجتمع».
- * العمل على تقويم المنهج الدراسي وتطويره بما يلائم حاجات التلاميذ^(١).

٥- طرق التدريس:

- هي ركن من أركان المنهج يعتمد على الدراسة، والبحث، والتجريب، والابتكار، ولما كان التعليم مهنة فنية، كانت طرق التدريس وسائل تلك العملية لتوصيل محتوى التعليم التربوي إلى التلاميذ بطريق يناسب مستوياتهم، وأعمارهم، ويأتي دور المشرف فيما يلي:
- * حث المعلمين على البحث والاطلاع.
 - * حث المعلمين على اقتراح حلول للمشكلات التعليمية.
 - * تعريف المعلمين بأهمية الإلمام بطرائق التدريس.
 - * تبصير المعلمين بطرائق التدريس، وأنواعها.
 - * إصدار النشرات التفاعلية لطرائق التدريس المختلفة.
 - * إعداد دروس تطبيقية للمعلمين المتميزين في طرائق التدريس.
 - * تنسيق جدول تبادل زيارات بين المعلمين لنقل الخبرات بينهم.
 - * القيام بدراسات ميدانية عن أبرز الطرائق الناجحة بين المعلمين.
 - * استضافة متخصصين لإلقاء محاضرات في طرائق التدريس الحديثة.

(١) الطعاني، حسن أحمد، «الإشراف التربوي مفاهيمه، أهدافه، أسسه»، (ص: ١٥٠).

- * عقد لقاءات بين المعلمين لإبراز التجارب المثمرة في التدريس.
- * متابعة تطبيق المعلم لطريقة التدريس المناسبة والملائمة للطلاب (١).

٦- الوسائل التعليمية:

- الوسيلة التعليمية هي خير ما يساعد التلاميذ على فهم الحقائق والمفاهيم المجردة بأيسر الطرق، وأقصرها، ويأتي دور المشرف فيما يلي:
- * أن تتضمن خطته العناية بالوسائل وإنتاجها.
 - * توجيه المعلمين إلى الوسيلة المناسبة للموقف التعليمي.
 - * تزويد المعلمين بنشرات تفاعلية عن الوسيلة، وأهميتها، وشروطها.
 - * تشجيع المعلمين على الاستفادة من الخدمات المحلية، على أحسن وجه.
 - * توضيح قيمة الوسيلة التعليمية في العملية التعليمية.
 - * عقد دورات لتدريب المعلمين على تقنيات الوسائل التعليمية.
 - * إثارة الدافعية لدى المعلمين لإنتاج الوسائل التعليمية الضرورية.
 - * إقامة مسابقات بين المعلمين لأفضل وسيلة من باب إثارة الدافعية بينهم.
 - * متابعة استخدام المعلم للوسائل.

٧- الكتاب المدرسي:

يعد الكتاب المدرسي ركيزة أساسية للعملية التعليمية، وركن من أركان نمو التلاميذ، فهو زادهم التعليمي، وأداة تمكن التلميذ من دراسة الحقائق والمعلومات.

وقد تغيرت النظرة إلى الكتاب المدرسي من النظرة التقليدية لتناسب

(١) «مهارات تدريس القرآن الكريم»، جمال القرش، (ص: ١٠٢).

مستوى التلميذ واهتماماته، وأغراض التربية وحاجة البيئة.

ويأتي دور المشرف بالعناية بالكتاب المدرسي وإعطائه أهمية خاصة بما يلي:

- * دراسة الكتاب المدرسي دراسة واعية ليكون على بينة من محتواه.
- * إرشاد المعلمين إلى مضمون المنهج وأهميته
- * تبيين نواحي القصور، والأخطاء المطبعية في الكتاب.
- * الإسهام في تقويم الكتاب وتحليله.
- * وضع تصور لتطور الكتاب بما يناسب الفئة المستهدفة، والأهداف التي وضع من أجلها.

٨- المكتبات المدرسية:

تعد المكتبة المدرسية من أحد أبرز عناصر البحث، والاطلاع، ونشر الثقافة بين الطلاب والمعلمين، والإداريين، ويأتي دور المشرف في توضيح ذلك من خلال ما يلي:

- * حث الإدارات التعليمية على العناية بالمكتبات، والعمل على تزويدها بما تحتاج إليه من الكتب والأدوات والأساس.
- * التعرف على محتويات المكتبة، والقائمين عليها.
- * التأكد من سلامة الكتب من نشر ما يخالف ثقافتنا.
- * التأكد من مناسبة الكتب للأعمار التي وضعت لها، والأهداف التربوية.
- * توجيه العاملين إلى الاستفادة من المكتبة، من خلال اقتراح البحوث التربوية والفنية التي تشجع المعلمين وتحفزهم على زيارة المكتبة.
- * دراسة المشكلات والمعوقات التي تحول دون الإفادة منها.
- * وضع خطة مقترحة علاجية لمعوقات الإفادة من المكتبة.

٩- التقويم:

التقويم مجال مهم من مجالات المشرف التربوي، فعن طريقه يتمكن المشرف من معرفة مدى كفاية الوسائل والأساليب، والأجهزة التعليمية، ومدى فعالية المنهج في تحقيق الأهداف، ولذلك يجب على المشرف ما يلي:

- * الاستعانة بوسائل قياس مناسبة للإفادة منها في بناء خطط العمل.
- * تقويم المشرف للمعلم باستعمال بطاقة الأداء.
- * إرشاد المعلم إلى كيفية ملء البطاقة، والاستفادة منها.
- * توجيه المعلم إلى أساليب التقويم الموضوعية.
- * تقويم الطلاب من خلال الاطلاع على البطاقة المدرسية للوقوف على مستوى الطلاب، والسجل الشامل للتلاميذ للوقوف على النواحي الجسدية، والنفسية، والاجتماعية، والتحصيلية.

١٠- البناء التعليمي: يأتي دور المشرف فيما يلي:

- * الوقوف على مدى ملائمة المبنى لتنفيذ المنهج، كالتعلم التعاوني له مواصفات خاصة من الطاولات والمقاعد.
- * معرفة مدى استخدام المبنى استخدامًا سليمًا وناجحًا.
- * اقتراح الأدوات والتجهيزات اللازمة للمبنى التعليمي.
- * توجيه المعلمين للاستفادة من الأدوات والتجهيزات المتوفرة.
- * تقويم بيئة المبنى التعليمي من حيث القاعات، والمسارح، والملاعب، والمختبرات، ومدى كفايتها نوعًا وكمًا للطلاب، والعمر الزمني لهم^(١).

(١) «دليل المشرف التربوي»، وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية (ص: ٥٧).

نشاط تدريبي

اختر المفهوم المناسب لكل عبارة مما يأتي:

«القيم التربوية، التلميذ، المعلم، المنهج، طرق التدريس، الوسائل التعليمية، الكتاب المدرسي، المكتبات المدرسية، التقويم، البناء التعليمي»

١- هو الهدف المنشود، وكل موقف تعليمي بعده وسيلة لتحقيق نموه الكامل

ج /

٢- هو سيد الموقف التعليمي، وأقدر الناس على إدراك الظروف المحيطة به.

ج /

٣- ركن من أركان المنهج يعتمد على الدراسة، والبحث، والتجريب.

ج /

٤- من مبادئه الأساسية وأهدافه الانتقال من المحسوس إلى المجرد.

ج /

٥- أحد أبرز عناصر البحث، والاطلاع، ونشر الثقافة بين الطلاب.

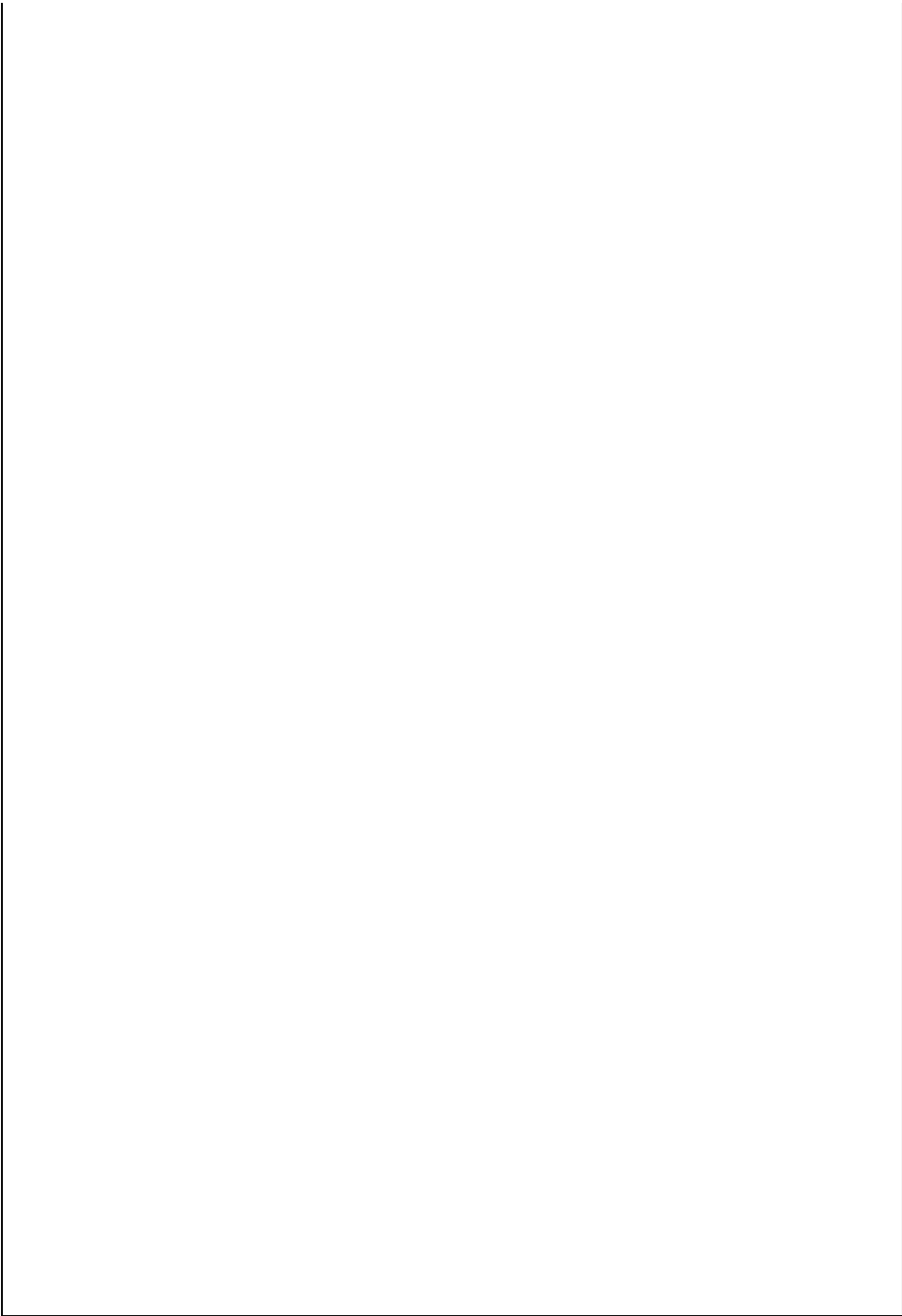
ج /

٦- خير ما يساعد التلاميذ على فهم الحقائق والمفاهيم المجردة بأيسر الطرق.

ج /

٧- عن طريقه يتمكن المشرف من معرفة مدى كفاية الوسائل والأساليب، والأجهزة التعليمية، ومدى فعالية المنهج في تحقيق الأهداف.

ج /



الفصل الثامن

أساليب الإشراف التربوي

- ١- زيارة المدرسة
- ٢- الزيارة الصفية
- ٣- المنشورات الإشرافية
- ٤- القراءة الموجهة
- ٥- الندوات التربوية
- ٦- اجتماعات المعلمين
- ٧- الدروس التطبيقية
- ٨- تبادل الزيارات
- ٩- الورش التربوية
- ١٠- الدورات التدريبية
- ١١- البحث الإجرائي

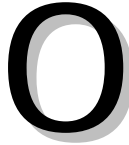
أساليب الإشراف التربوي

تختلف أساليب الإشراف التربوي من حيث أهميتها وأهدافها وظروفها وملائمتها، وتتنوع وفق حاجات المعلمين، ولأساليب الإشراف مقومات تحدد مدى فاعليتها، ونجاحها، وينبغي مراعاتها عند التخطيط لها وهو:

- ١- ملائمتها للهدف الذي يستخدم لأجله.
- ٢- معالجتها لمشكلات تهم المعلمين.
- ٣- ملائمتها لخبرات المعلمين وقدراتهم، وإعدادهم.
- ٤- مراعاة ظروف المعلم والمدرسة، والإمكانات المتاحة.
- ٥- اشتغالها على خبرات تسهم في نمو المعلمين.

وللأساليب الإشرافية أنواع:

منها ما هو جماعي: مثل الندوات وورش العمل و الدروس النموذجية
ومنها ما هو فردي: مثل: الزيارات الصفية، والقراءة الموجهة.



١- زيارة المدرسة

وتكون في بداية العام ويحتاجها المشرف في جمع معلومات عن المدرسة، كعدد الطلاب وطبيعتهم، وعدد المعلمين.

وعلى المشرف أن يراعي قبل زيارته للمدرسة.

- ١- أن تتم وفق خطة مرنة، ومنظمة.
- ٢- أن يحدد الهدف من الزيارة في ضوء ظروف المدرسة.
- ٣- أن يتفق مع الإدارة على موعد الزيارة، وهدفها.
- ٤- أن تحتوي خطته على معلومات كافية عن معلمي المدرسة، لمعرفة مَنْ من المعلمين أحوج على الاطلاع على المنهج.
- ٥- الحصول على معلومات كافية عن المنطقة التي تقع فيها المدرسة، لفهم الظروف المؤثرة في التلاميذ.

وعلى المشرف أن يراعي عند زيارته للمدرسة.

- ١- مدى مساهمة المدرسة في رفع مستوى الطلاب.
- ٢- مدى تأثير المدرسة في تحسين سلوكيات الطلاب.
- ٣- الوقوف على صلاحية المكان، ومناسبته للطلاب.
- ٤- مدى الدقة في العناية والتنظيم بالسجلات المدرسية.
- ٥- طبيعة الأسئلة والاختبارات، ودلائل النتائج^(١).

(١) الغوثاني، يحيى، ((فن الإشراف على الحلقات)) (ص: ١٠٥).

٢- الزيارة الصفية

* تعريفها:

الزيارة الصفية: هي عملية تحليلية توجيهية تقييمية تعاونية بين المشرف التربوي والمعلم.

* أهدافها: بالنسبة لـ:

أ- المعلم: تهدف إلى:

- * الوقوف على الجوانب الايجابية للمعلم.
- * معرفة مدى قدرة المعلم على إدارة الصف.
- * معرفة مدى تمكن المعلم من المادة العلمية.
- * تقييم أداء المعلم والوقوف على أثره في التلاميذ.
- * ملاحظة التفاعل الصفّي.
- * مشاهدة الموقف التعليمي بصورة طبيعية.
- * معرفة مدى تحقيق أهداف الدرس.
- * التعرف على مدى تحقيق التوصيات التي أتفق عليها في الزيارة السابقة.
- * رفع الروح المعنوية للمعلم، والأجر والثواب الذي ينتظره من الله.
- * نقل الخبرات بين المعلمين من خلال اكتشاف جوانب التميز والضعف.
- * اكتشاف المشكلات والصعوبات المشتركة بين المعلمين وإيجاد حلول لها.
- * الوقوف على كفاءة المعلم في التعامل مع الفروق الفردية.
- * اكتشاف قدرة المعلم على التعامل مع الطلاب الموهوبين (١).

(١) الأفندي، محمد حامد، «الإشراف التربوي» دار عالم الكتب (ص: ١٢٤، ١٢٥).

- * تقويم أداء المعلم على استخدام طرائق التدريس .
- * ملاحظة قدرة المعلم على غرس القيم والتوجيهات بين الطلاب .

ب- الطلاب : تهدف إلى:

- * ملاحظة نمو الطلاب، ومستواهم الدراسي .
- * ملاحظة كيفية تطبيق المعلم للمنهج .
- * الوقوف على مدى ملائمة المناهج لقدرات التلاميذ .
- * مدى تفاعل الطلاب مع المعلم .

ج- أساليب التعلم : تهدف إلى:

- * تقويم استخدام السبورة .
- * تقويم الوسائل التعليمية .
- * تقويم الأنشطة المستخدمة .

د- المناهج : تهدف إلى:

- * التحقق من طبيعة المناهج الدراسية .
- * إنجاز المعلم للمناهج كماً وكيفاً .

هـ- بيئة التعلم : تهدف إلى:

- * الوقوف على الظروف والعوامل المؤثرة على العملية التعليمية، مثال حجم الفصل، وعدد الطلاب، وكمية النور .
- * توثيق علاقة المشرف التربوي بالميدان لأخذ الواقع بعين الحسبان عند تخطيطه لبرنامج الإشراف .

أنواعها:

- أ- الزيارات المفاجئة: وهي التي يقوم بها المشرف دون إشعار مسبق .

إيجابياتها: تحفز المعلم أن يكون دائماً في حالة واحدة من العطاء، والاستعداد لأن يزوره المشرف.

سلبياتها: هذه الزيارة ترتبط في أذهان المعلمين بممارسات التفتيش، وهو ما يتناقض مع المفهوم الحديث للإشراف التربوي، ويهدم جسور الثقة بين المشرف والمعلم.

ب- الزيارات المخطط لها:

وهي التي يتم تحديد موعدها بالتشاور بين المشرف والمعلم، حيث يكون المعلم لديه علم مسبق بالوقت الذي يريد المشرف التربوي زيارته فيها، وبالتالي يجتهد المعلم في تحسين أدائه، وإبراز قدراته الحقيقية، وتقديم أفضل ما عنده.

إيجابياتها: تتفق وتنسجم مع أهداف الإشراف التربوي في مفهومه الحديث الذي يرمي إلى إيجاد جسور الثقة بين المشرف والمعلم.

سلبياتها: لا تظهر حقيقة المعلم بالشكل الطبيعي الذي هو عليه فعلاً.

ج - الزيارات المطلوبة:

ويتم ذلك عندما يطلب المعلم من المشرف مساعدته في معالجة مشكلة تعليمية، وإيجاد حل مناسب لها. أو عند تطبيق أسلوب تعليمي جديد، أو تجريب فكرة أو خطة جديدة. وتتطلب هذه الزيارة وجود علاقة رفيعة قائمة على الاحترام المتبادل، والنصح، بحيث لا ينجل من الآخر.

مراحل الإشراف الصفي:

تمر عملية الإشراف الصفي بثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: التخطيط: «الإجراءات قبل الزيارة».

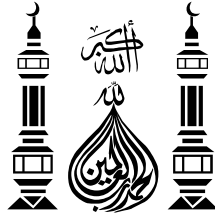
ينبغي للمشرف قبل الزيارة الصفية اتباع ما يلي:

١ - تحديد الهدف من الزيارة.

- ٢- تحديد موعد الزيارة حسب ظروف الجدول المدرسي.
 - ٣- الاطلاع على المناهج، ومراجعة الموضوعات المقررة.
 - ٤- الحصول على معلومات كافية عن المعلم من حيث: الجوانب المهنية والدورات، من خلال سجل المعلومات.
 - ٥- الاجتماع مع المعلم قبل الزيارة بقصد توطيد العلاقة معه.
 - ٦- توفير جو من الطمأنينة بينهم مما يشجعه على تحقيق أداء طبيعي داخل الصف للاستفسار عنها.
 - ٧- بيان هدف المشرف التربوي من عملية الإشراف.
 - ٨- الاتفاق على عملية الملاحظة الصفية، وأهدافها ووسائلها^(١).
- المرحلة الثانية: الملاحظة الصفية:** «الإجراءات أثناء الزيارة».
- وفيها يقوم المشرف بملاحظة المعلم في الصف وجمع المعلومات، وعليه أن يراعي ما يلي:
- ١- أن يدرك أنه ليس خطأ أن لا يكون المعلم مستعداً في بعض الزيارات.
 - ٢- أن يكون دخول المشرف التربوي في بداية الحصة.
 - ٣- إذا اضطر للخروج بعد بدء الحصة فيجب الاستئذان من المعلم.
 - ٤- أن يدخل غرفة الصف مستبشراً غير عابس ملقياً السلام.
 - ٥- أن يجلس المشرف في مكان لا يؤثر على سير الدروس.
 - ٦- أن لا يتدخل في سير الحصة، ولا يقاطع المعلم.
 - ٧- أن يمكث طوال الحصة ما أمكن، ويخرج مع المعلم.

(١) «الزيارة الصفية، أصولها وآدابها» محمد صالح المنيف الطبعة الأولى، (ص: ١٠٢).

- ٨- إذا حقق الهدف من الزيارة وأراد الخروج يستأذن من المعلم.
- ٩- أن يستأذن المعلم لمعرفة مستويات التلاميذ.
- ١٠- أن يشجع الطلاب أثناء المناقشة.
- ١١- الأفضل للمشرف إذا لاحظ أن المعلم مضطرب أن يؤجل الزيارة.
- ١٢- يقوم المشرف بتعبئة نموذج تقويم الأداء الوظيفي.
- ١٣- توفير جو من الود والاحترام والثقة المتبادلة بينه وبين المعلم، ويتعد عن الفوقية.
- ١٤- أن لا يتدخل من أجل أن يصحح خطأً إلا حين يكون الخطأ في آية قرآنية، وبأسلوب مناسب لا يخرجه أمام الطلاب.
- ١٥- عند انصراف المشرف يشكر الطلاب والمعلم على جهودهم.



نموذج مقترح لتقويم الأداء الوظيفي للمعلم

الفصل:

المعلم:

التاريخ:

ملحوظات	المستحق	م	الموضوع
		٥	١. التحضير
		٤	٢. التهيئة والتمهيد المشوق
		٣	٣. وضوح الصوت وفصاحة اللغة
		٨	٤. الإدارة الصفية
		٦	٥. مراعاة الفروق الفردية
		٥	٦. التعزيز والتحفيز
		٨	٧. استخدام الوسائل
		٨	٨. مناسبة طريقة التدريس
		٦	٩. العلاقات مع الطلاب
		١٠	١٠. مستوى الطلاب العلمي
		٦	١١. تفعيل مذكرة الواجبات
		٨	١٢. تقويم الأهداف
		٦	١٣. الدفاتر والأعمال الإدارية
		٣	١٤. النمو المهني للمعلم
		٣	١٥. الاستجابة للتوجيهات
		٣	١٦. تمكن المعلم من المادة العلمية
		٤	١٧. توجيه الطلاب وغرس القيم
		٤	١٨. المحافظة على الوقت ((حضور، انصراف))
		١٠٠	المجموع الكلي

التوضيح:

- ١- دفتر التحضير مثل: «إعداده، وصياغة الأهداف، وتحديدتها، وإتباع الخطة».
 - ٢- التهيئة، مثل: تنظيم جلوس الطلاب، والتهوية، ووضع الحقائق في مواضعها والتمهيد المشوق: مثل: طرح سؤال مثير أو قصة أو طرفة، متعلقة بالدرس.
 - ٣- الإدارة الصفية: مثل: ضبط الصف، والتفاعل الصفّي، والعدل في توزيع المشاركات.
 - ٤- الفروق الفردية: مثل: متابعة الطالب الضعيف والتعامل مع الموهوبين ومراعاة الجانب «النفسي، والاجتماعي، والصحي.. إلخ»
 - ٥- التعزيز والتحفيز: مثل: التعزيز اللفظي، والمعنوي، والمادي، وتنويع المثيرات كالتنويع «الصوتي، والحركي، والإشارات»
 - ٦- الوسائل: مثل: استخدام السبورة، والصوتيات، والمرئيات.
 - ٧- مثل: «الحوار، والمناقشة، والإلقاء، وحل المشكلات»، ومدى تفاعل الطلاب معها.
 - ٨- العلاقات: مع الطلاب، أولياء الأمور، الإدارة.
 - ٩- تقييم الأهداف: مثل التغذية الراجعة، والتقويم القبلي، والبنائي، والنهائي.
 - ١٠- تصويب الدفاتر، ومتابعة كشوف الدرجات.
 - ١١- النمو المهني مثل: المشاركات في الدورات، والورش، والدروس التطبيقية، وقراءة النشرات.
- المعلم التوقيع المشرف التوقيع
- يعتمد المدير

المرحلة الثالثة: التقييم والتحليل (مداولة إشرافية فردية بعد الزيارة):

وفيها تتم المراجعة السريعة لما تم إنجازه في ما مضى من دورة الإشراف الصفي ومدى تحقق الأهداف، ويناقش فيها ما تم ملاحظته في الصف وبماذا يفسر؟

وتعتبر أكثر الوسائل فاعلية لتحسين الروح المعنوية عند المعلمين، ومعاونتهم على حل المشكلات، وهي وسيلة لتقديم المعونة للمعلم.

أهداف المداولات الإشرافية:

- ١- التعرف على المدرس.
- ٢- تعريف المعلم بنفسه.
- ٣- غرس الثقة بالنفس، والأمل والطموح، والحماس.
- ٤- معاونة المعلم على تحمل المسؤولية، وتقدير الظروف.
- ٥- ضم صفوف المعلمين في تآلف مهني طويل الأمد.
- ٦- إزالة الشكوك، وتوضيح النقاط الغامضة.
- ٧- إظهار التقدير للعاملين، والتعبير عن شكرهم، ومكافئتهم.
- ٨- مساعدة المعلمين في التطلع إلى النقد، وإبداء الرغبة فيه.
- ٩- تبادل الأفكار وضمان المساعدة عند الحاجة (١).

ويراعى فيها ما يلي:

- ١- تسجيل البيانات فور الانتهاء من زيارة المعلم خشية النسيان.
- ٢- يجتمع المشرف التربوي بالمعلم لتحليل الموقف الصفي مع المعلم في

(١) الأفندي، محمد حامد، «الإشراف التربوي»، دار عالم الكتب، (ص ١٣٥: ١٤٢).

ضوء معايير متفق عليها مسبقاً.

- ٣- بدء الحديث بعبارات ودية من شأنها أن تزيل الرسميات.
- ٤- الإطراء بالمواقف التي أجاد فيها المعلم، والأعمال التي أنجزها.
- ٥- عدم إرهاب المعلم بتحسين جميع جوانب العملية التعليمية مرة واحدة.
- ٦- تعريف المعلم على حقيقة نفسه («مواطن القوة/ مواطن الضعف»).
- ٧- ينبغي على المشرف أن يتعد عن أسلوب إلقاء النصائح.
- ٨- يراعي المشرف عدم فرض رأيه دون مناقشة المعلم أو تفسير ما يقوم به.
- ٩- يستند إلى نظام الجهات الرسمية، أو الآراء المعتمدة على المصادر والدراسات.
- ١٠- يسود النقاش جو من الثقة والاحترام المتبادل أثناء النقاش.
- ١١- على المشرف أن يشعر المعلم باهتمامه به وتقديره لجهوده وقدراته.
- ١٢- توجيه النقد إلى العملية التعليمية لا إلى المعلم.
- ١٣- على المشرف أن يفرق بين المعلم الجديد والقديم.
- ١٤- المعلم الجديد يحتاج إلى جلسة مسبقة معه للتعرف عليه.
- ١٥- على المشرف أن يدون في سجل الزيارات بالمدرسة ما تم الاتفاق عليه بينه وبين المعلم من قضايا ومشكلات، وحلول (١).

t

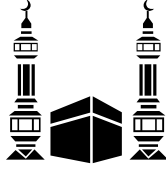
(١) الإبراهيم / عدنان بدري، «الإشراف التربوي أنماط وأساليب»، (ص: ١١٢).

نموذج خاص بالمشرف لتنظيم الزيارات الصفية

المرحلة المشرف

م	اسم المعلم	المدرسة	الزيارة التوجيهية		الزيارة التقويمية	
			الأولى	الثانية	الأولى	الثانية
.١						
.٢						
.٣						
.٤						
.٥						
.٦						
.٧						
.٨						
.٩						
.١٠						
.١١						
.١٢						
.١٣						
.١٤						
.١٥						
.١٦						
.١٧						
.١٨						
.١٩						
.٢٠						
.٢١						

هذا النموذج بمثابة منظم لسير الزيارات للمشرف، من خلال تدوينه تاريخ الزيارة، فذلك يعرف من الذي تم زيارته، ومن الذي يحتاج إلى زيارة أخرى، وهذا النموذج يظل معه طوال العام.



نشاط تدريبي (١)

الزيارة الصفية لها أهداف يسعى إلى تحقيقها المشرف التربوي.

أكمل هدفا تراه مناسباً من وجهة نظرك لما يلي:

بالنسبة لـ :

المعلم:

١ - معرفة مدى قدرة المعلم على إدارة الصف.

٢ -

الطلاب :

١ - الوقوف على مدى ملائمة المناهج لقدرات التلاميذ.

٢ -

أساليب التعلم :

١ - تقويم استخدام السبورة.

٢ -

المناهج:

١ - التحقق من طبيعة المناهج الدراسية.

٢ -

بيئة التعلم:

١ - الوقوف على الظروف والعوامل المؤثرة على العملية التعليمية.

٢ -

نشاط تدريبي (٢)

تدريب (١) : اذكر إيجابية، وسلبية لكل مما يأتي:

أ- الزيارات المفاجئة.

ج: إيجابية:

ج: سلبية:

ب- الزيارات المخطط لها.

ج: إيجابية:

ج: سلبية:

تدريب (٢) : في أثناء الزيارة الصفية يشاهد المشرف الموقف التعليمي بصورة طبيعية، ويلاحظ نمو الطلاب، برأيك ماذا ينبغي على المشرف إتباعه في الأحوال التالية:

أ- أثناء الزيارة.

ج:

ج:

ب- بعد الزيارة.

ج:

ج:

٣- النشرات الإشرافية

هي وسيلة اتصال بين المشرف التربوي والمعلم، يستطيع المشرف من خلالها أن ينقل إلى المعلمين بعض خبراته، وقراءته، ومقترحاته.

إيجابياتها:

- * من أوسع أساليب الإشراف التربوي تأثيرًا حيث إنها تصل المشرف بجميع المعلمين التي وزعت عليهم.
- * خدمة أعداد كبيرة من المعلمين في أماكن متباعدة.
- * تمثل للمعلمين مصدرًا مكتوبًا يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.

سلبياتها:

- * لا توفر عنصر الاتصال والتفاعل الإنساني.

أهدافها:

- * تحديد أهداف خطة المشرف للمعلمين، وأدوارهم فيها.
- * إثارة بعض المشكلات التعليمية لحفز المعلمين على التفكير فيها واقتراح الحلول الملائمة لها.
- * عرض ما يستجد في أساليب وطرائق التدريس.
- * طرح نتائج الأبحاث والتقارير التي أثارت انتباه المشرف.
- * عرض مقتطفات من الكتب والمقولات التي تفيد المعلم.
- * عرض بعض الفنون والمهارات التخصصية والتربوية.
- * تلخيص بعض النتائج المفيدة التي توصل إليها المعلمين.

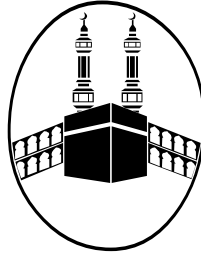
* تعريف المعلمين ببعض الأفكار والممارسات والاتجاهات الحديثة في المجال التربوي.

إجراءات التنفيذ:

يقوم المشرف بإصدار نشرة تفاعلية من وقت لآخر، أو نشرة زمنية فصلية أو شهرية، أو حسب الاحتياج.

- ١- تتضمن مقدمة واضحة تبرز الهدف منها.
- ٢- تكون قصيرة ذات لغة سهلة واضحة.
- ٣- تتضمن حقائق ومعلومات دقيقة وحديثة.
- ٤- تتناول موضوعاً واحداً ما أمكن.
- ٥- تلبي حاجة مهمة لدى المعلمين.
- ٦- تثير دافعية المعلم لنقد ما يقرأ.
- ٧- يكون طرحها في وقت مناسب للمعلمين (١).

وقد تكون النشرة تفاعلية إذا كانت تحتوي على أنشطة وتدرّيات، ويطلب من المعلم حلها، لضمان تفاعله مع المحتوى.



(١) الإبراهيم / عدنان بدري، «الإشراف التربوي أنماط وأساليب»، (ص: ١٢٢).

نشاط تدريبي

تدريب: (١) النشرات الإشرافية: إحدى أساليب الإشراف التربوي، التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية، والنشرة تتضمن معلومات وخبرات موثقة.

هل لك أن تبين كيف تكوّن نشرة تفاعلية مبيّناً مساهماتها، الهدف منها، وإجراءات تنفيذها؟

١ - مسمى النشرة:

ج:.....

ج:.....

٢ - الهدف من النشرة:

ج:.....

ج:.....

٣ - ما يراعى عند التنفيذ:

ج:.....

ج:.....

تدريب: (٢) ما المقصود بالنشرة التفاعلية؟

ج:.....

ج:.....

٤- القراءة الموجهة

هي أسلوب إشرافي يهدف إلى تنمية كفاءات المعلمين أثناء الخدمة، من خلال إثارة اهتمامهم بالقراءات الخارجية.

أهدافها:

- * تحقيق أسباب النمو الأكاديمي للمعلم.
- * إكساب المعلم مهارات التعلم الذاتي المستمر.
- * تطوير معلومات المعلم وتحسين أساليب عمله.
- * إطلاع المعلم على أساليب حل المشكلات التربوية.
- * تكييف وتطوير الخبرات العالمية لتلائم واقع المعلم.

تنفيذها: يكون ذلك من خلال:

- ١- تغيير اتجاهات المعلمين نحو القراءة وتوظيفها بما يحقق الأهداف المرجوة.
 - ٢- إحالة المعلمين من خلال النشرات التربوية إلى بعض المقالات التربوية.
 - ٣- تعريف المعلمين ببعض الكتب والمجلات المهنية التي تظهر من وقت لآخر.
 - ٤- متابعة ما قرأه المعلمين بتطبيق ما قرؤوه أثناء زيارة المعلم الصيفية^(١).
- والفرق بين النشرة التربوية والقراءة الموجهة، أن الأولى تعد إعداداً كاملاً من قبل المشرف أو معلم مميز، والقراءة الموجهة تكون معدة أصلاً في مقال أو كتاب، ويحال المعلم إليها للاستفادة منها.

(١) «دليل المشرف التربوي»: وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية (ص: ٦٤).

٥- الندوات التربوية

هي عبارة عن عرض عدد من القادة التربويين من المعلمين أو المختصين يتراوح عددهم من الثلاثة إلى الستة في مجال ما، يعرضون وجهات نظرهم حول موضوع معين مع مجموعة من المعلمين، لمناقشة موضوع أو مشكلة معينة تكون هي محور الحديث، حيث يعرض المعلمين آراءهم، ثم تتاح الفرصة للمستمعين بالمشاركة، يتم من خلالها تحديد أهداف الندوة، وأسلوب إدارتها، ومواضع طلب الكلمة، والوقت المخصص لكل مشارك.

أهدافها:

- ١- إثراء خبرة معينة، وموضوع معين بأكثر من رأي.
- ٢- إتاحة الفرصة لنقاش هادف ومثمر.
- ٣- تحقيق التواصل بين المشاركين.
- ٤- توفير فرص يتفاعل فيها المعلمين مع قضايا تربوية تتم مناقشتها.
- ٥- المساعدة على تحقيق النمو المهني للمعلم.

تنفيذها:

يكون ذلك من خلال:

- ١- التخطيط التعاوني للأهداف والموضوعات.
- ٢- تحديد المكان المناسب والزمان.
- ٣- عند اختيار الموضوع يلاحظ أن يكون متصلاً بحاجات الميدان.
- ٤- إبلاغ المعلمين بالقضايا المراد طرحها قبل موعد الندوة، بهدف الاستعداد الذي يكفل إثرائها بالنقاش.

- ٥- يجلس أعضاء الندوة في منصة خاصة أمام الحاضرين.
- ٦- يتولى إدارة الندوة أحد المشرفين الذين لديهم إلمام بالموضوع، ويملكون القدرة على طرح الأسئلة وقيادة النقاش والتعليق على الآراء.
- ٧- يستمع الحاضرون إلى الندوة لكنهم لا يشتركون إلا في نهاية الندوة.
- ٨- مدة الندوة لا تتجاوز حوالي ٤٥ دقيقة.
- ٩- يجب أن يكون موضوع الندوة ذا علاقة مباشرة بالمعلمين حتى لا يتشتت الجهد، ويتم الدخول في آراء لا تفيد الحاضرين.
- ١٠- توفير جو شوري للمناقشة، والحوار مما يساعده على كشف الغموض، وتوضيح الحقائق.
- ١١- اختيار رئيس للندوة مهمته التنسيق بين الأعضاء، وإدارة النقاش، وتلخيص الأفكار.
- ١٢- تسجيل محضر الجلسة كوثيق لما في الندوة.
- ١٣- إرسال التوصيات إلى المعلمين للاستفادة منها (١).



(١) «الزيارة الصيفية، أصولها وآدابها» محمد صالح المنيف الطبعة الأولى، (ص: ٢٢٣).

نشاط تدريبي

التدريب الأول: اذكر هدفين لكل مما يأتي:

أ- القراءة الموجهة.

ج:

ب- الندوات التربوية.

ج:

التدريب الثاني: اذكر أبرز ثلاثة أساليب على المشرف أن يراعيها عند التجهيز لـ «القراءة الموجهة، والندوة التربوية».

أ- القراءة الموجهة.

ج:

ب- الندوات التربوية.

ج:

التدريب الثالث: ما الفرق بين القراءة الموجهة، والنشرة التربوية؟

ج:

التدريب الرابع: يعتقد البعض أن الندوات التربوية توازي اللقاءات التربوية في كيفية إدارتها، من خلال خبرتك وضح المقصود بالندوات التربوية، مبيناً كيفية إدارتها.

ج:

٦ - اجتماعات المعلمين

تعريفها: هي عبارة عن لقاءات تربوية بالمعلمين، لتحقيق التكامل بين جهودهم، وتبادل الأفكار في مواجهة المشكلات التربوية، ودراسة أسبابها، والوسائل والطرق الكافية لحلها.

أهميتها:

- ١ - تساعد على تحقيق النمو المهني للمعلمين.
- ٢ - تسهم في حل المشكلات التي تعترض العملية التعليمية
- ٣ - تحقق قدر واف من الفهم المشترك بين المعلمين.
- ٤ - تهيئ الجو لصياغة القرارات المناسبة لتطوير العملية التعليمية.

أنواعها:

اجتماعات فردية: ومن أمثلتها:

- ١ - اجتماع المشرف مع أحد المعلمين الذين يعانون من مشكلة محددة خاصة به بناء على دعوة المشرف أو المعلم أو مدير المدرسة.
- ٢ - اجتماع المشرف مع مدير المدرسة.
- ٣ - اجتماع المشرف مع الطلاب.

اجتماعات تضم فئة واحدة: ومن أمثلتها:

- ١ - اجتماع المشرف بفئة من المعلمين الذين تجمعهم حاجة مشتركة كمعلمي الإسلامية، أو صف معين.
- ٢ - قد يكون من تخصصات مختلفة تجمع بينهم حاجة تربوية مشتركة، كالتهيئة، وصياغة الأهداف السلوكية.
- ٣ - اجتماع المشرف مع أولياء الأمور.

أهدافها:

- ١- إتاحة الفرصة لممارسة الشورى، والتدريب عليها.
- ٢- التشاور في اتخاذ قرارا ما، ومعرفة ردود الأفعال حوله.
- ٣- الإسهام بشكل مثمر في اقتراح الحلول العلاجية.
- ٤- طرح بعض التجارب الميدانية، وإثرائها بالمناقشة والتحليل.
- ٥- مساعدة المعلمين الجدد على المشاركة وتحمل المسؤولية.
- ٦- إبلاغ القرارات الإدارية.
- ٧- ضمان متابعة سير العمل أولاً بأول.
- ٨- الحث على العمل.
- ٩- إثارة الدافعية للعمل والاندفاع فيه بحماس (١).

معايير وضوابط الاجتماعات:

- ١- العناية باختيار مكان وزمان الاجتماع.
- ٢- أن يكون المكان مريحاً وباعثاً على الرضا والسرور.
- ٣- أن يكون زمان الاجتماع مناسباً للمشاركين.
- ٤- أن يكون الوقت مناسباً لتحقيق الهدف من اللقاء.
- ٥- تحديد الهدف من الاجتماع.
- ٦- تحديد هوية الحاضرين.
- ٧- تحديد جدول أعمال تدون فيه كل الأعمال.
- ٨- إرسال نسخة من جدول الأعمال للمشاركين قبل الاجتماع [انظر

(١) الأفندي، محمد حامد (الإشراف التربوي) (ص ١٨٥ : ١٩٥).

نموذج رقم (١).

١- التخطيط التعاوني للاجتماع، حتى تكون القضايا المطروحة محور اهتمام جميع المعلمين.

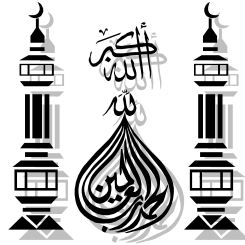
٢- أن تكون رئاسة الاجتماع دورية بين المشرف والمعلمين الذين لديهم اهتمام واضح بالموضوع.

٣- أن يتخذ القرارات بعد دراسة ومناقشة.

٤- الالتزام بأدب الحوار أثناء المناقشة والحذر من القطبية الواحدة.

٥- الحرص على تسجيل وقائع الاجتماع ليتمكن الجميع من الاطلاع على ما تم الاتفاق عليه [انظر نموذج رقم (٢)].

٦- المتابعة المستمرة لنتائج الاجتماع (١).



(١) «دليل المشرف التربوي» (ص: ٧٤، ٧٥).

نموذج محضر اجتماع (١)

اليوم:

المكان:

موضوع الاجتماع:

* أسماء المعلمين المرشحين:

م	الاسم	التوقيع	م	الاسم	التوقيع
١			٥		
٢			٦		
٣			٧		
٤			٨		

* بنود العمل

م	البنود	الزمن	المكلف
١			
٢			
٣			
٤			
٥			

مدير المدرسة

المشرف

.....

.....

نموذج محضر اجتماع (٢)

اليوم:..... التاريخ

المكان..... الوقت: من

موضوع اللقاء:

أسماء الحضور:

م	الاسم	التوقيع	م	الاسم	التوقيع
١			٥		
٢			٦		
٣			٧		
٤			٨		

أهداف اللقاء:

- ١-
- ٢-
- ٣-

التوصيات والمقترحات:

- ١-
- ٢-
- ٣-

مدير المدرسة

المشرف

.....

.....

نموذج تطبيقي لمحضرا اجتماع (١)

اليوم: السبت. التاريخ: / / ١٤٣ هـ

المكان: مدرسة الفاروق الوقت: من التاسعة: الحادية عشر

موضوع الاجتماع: دراسة مشكلة ضعف الحفظ لدى الطلاب

* أسماء المعلمين المرشحين:

م	الاسم	التوقيع	م	الاسم	التوقيع
١			٥		
٢			٦		
٣			٧		
٤			٨		

* بنود العمل:

م	البنود	الزمن	المكلف
١	مراجعة بنود الاجتماع	١٠ دقائق	المشرف
٢	تحديد أبرز ثلاثة مشكلات صفية	٢٠ دقيقة	(المعلم س)
٣	أسباب المشكلة	٤٠ دقيقة	(المعلم س)
٤	العلاج المقترح	٤٠ دقيقة	(المعلم س)
٥	التجهيز للاجتماع القادم	١٠ دقيقة	(المشرف)

مدير المدرسة

المشرف

.....

.....

نشاط تدريبي

تدريب: (١) أجب عما يأتي:

أ - عرف الاجتماع التربوي.

ج:

ب - اذكر اثنين من أهداف الاجتماع التربوي.

ج:

.....

تدريب: (٢) أكمل الفراغ فيما يأتي.

١ - تبرز أهمية الاجتماعات التربوية في أنها تساعد على

٢ - تسهم في حل

٣ - تحقق قدر واف من الفهم

٤ - تهيئ الجو لصياغة

٥ - من أمثلة الاجتماعات الفردية اجتماع المشرف مع

٦ - من أمثلة الاجتماعات التي تضم فئة واحدة اجتماع المشرف مع

.....

تدريب: (٣) «دراسة حالة»:

محمد مدير يعاني من ضياع وقت الاجتماعات، ولاحظ عدم تقبل المعلمين لعقد مثل هذه الاجتماعات، حاول مساعدة المدير بوضع ضوابط تساعد على عقد هذا الاجتماع بنجاح.

ج:

٧- الدروس التطبيقية

تعريفها: هي أسلوب علمي يقوم فيه المشرف التربوي أو معلم ذو خبرة بتطبيق أسلوب تربوي جديد، أو شرح أسلوب تقني فني، أو وسيلة تعليمية حديثة، أو توضيح فكرة.

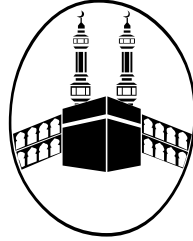
أهدافها:

- ١- تطوير كفاية المعلم الصفية.
- ٢- إكساب المعلمين مهارات مبتكرة.
- ٣- تقليل الفجوة بين النظرية والتطبيق.
- ٤- إثارة دافعية المعلمين لتجريب واستخدام طرق جديدة.
- ٥- توثيق الصلة بين المشرف التربوي، والمعلم.
- ٦- تقويم المعلمين لأنفسهم من خلال مقارنة طرقهم.

خطواتها:

- ١- توضيح أهمية الدرس التطبيقي للمعلمين.
 - ٢- تحديد الأهداف، والنشاطات، والوسائل.
 - ٣- اختيار معلم مميز لديه القدرة على تحقيق الأهداف، أو يقوم المشرف بأداء المهارة بنفسه لتحفيز المعلمين على التطبيق.
 - ٤- إعطاء الدرس في بيئة عادية غير مصطنعة.
 - ٥- تقويم الدرس تقويماً تعاونياً، يشارك فيه المعلمين. يتم إعداد جدول خاص بترشيح المعلمين الذين سيحضرون « التجربة، أو الفكرة، أو المهارة. »
- [انظر نموذج رقم (١)].

- ٦- يقوم المعلم المرشح بعرض آلية الدرس على معلم آخر، أو المشرف التربوي لإبداء وجهة نظره في الإعداد المسبق^(١).
- ٧- يتم أخذ توقيع باقي المعلمين بحضور الدرس في الميعاد المخصص.
- ٨- بعد أداء الدرس، يكون هناك جلسة لتقويم الدرس، يقودها المشرف التربوي، أو أحد الإداريين الذين لديهم دراية بها [(انظر نموذج رقم (٢)].



(١) الغوثاني، يحيى «فن الإشراف على الحلقات»، (ص ١٢٩: ١٤٠).

نموذج رقم (١) جدول ترشيح المعلمين

المدرسة: المرحلة:

المزور: الفكرة أو التجربة:

المكان:

التوقيع	التاريخ	اليوم	الفصل	المعلمون المرشحون لحضور الدرس
				- ١
				- ٢
				- ٣
				- ٤
				- ٥
				- ٦
				- ٧
				- ٨
				- ٩
				- ١٠

مدير المدرسة

المشرف التربوي

.....

.....

نموذج رقم (٢) حضور الدرس التطبيقي

المعلم المزور:

المعلم الزائر:

الفصل:

مسمى المهارة:

خطوات العرض:

- ١ -
- ٢ -
- ٣ -
- ٤ -

أبرز الإيجابيات:

- ١ -
- ٢ -
- ٣ -

أبرز المقترحات:

- ١ -
- ٢ -
- ٣ -

إمكانية تنفيذ الفكرة في الميدان:

- ١ -
- ٢ -

المعلم الزائر:

التوقيع:

نموذج رقم (٣) محضر حضور درس تطبيقي

إنه في يوم: تاريخ: تم بحمد الله حضور درس تطبيقي للمعلم:

وبحضور الأساتذة: ١-

٢- ٣-

وقد أشاد الزائرون بالإيجابيات التالية للمعلم:

١-

٢-

٣-

٤-

٥-

٦-

ويقترح الزائرون ما يلي:

١-

٢-

٣-

٤-

٥-

مدير المدرسة

وكيل المرحلة

المشرف

.....

٨- تبادل الزيارات بين المعلمين

تعريفه: هي عبارة عن زيارة معلم لزميله في صفه ويأشرفه لملاحظته له أثناء التدريس، وهي من الأساليب الإشرافية المرغوب فيها التي تترك أثرًا في نفس المعلم، وتزيد من ثقته بنفسه.

أهدافها:

- ١- تشجيع المعلمين المبدعين وتطوير قدراتهم.
- ٢- تعميق فهم المعلمين واحترام بعضهم بعضًا.
- ٣- تشجيع المعلمين على إبداء آرائهم، وطرح مشكلاتهم.
- ٤- تساعد المعلم على النمو المهني، وكسب المهارات التعليمية.
- ٥- تساهم في الاستفادة من خبرات الآخرين، وأسلوب إدارة الفصل.
- ٦- تقويم المعلم عمله من خلال مقارنة أدائه بأداء الآخرين.

ويلاحظ الفرق بين الدرس التطبيقي وتبادل الزيارات بما يلي:

- * يشترط في الدرس التطبيقي أن يؤديه المشرف التربوي، أو معلم ذو خبرة، وفي تبادل الزيارات يؤديه معلم الفصل.
- * يعرض في الدرس التطبيقي أسلوب تقني فني، أو وسيلة تعليمية حديثة أو توضيح فكرة، أما في تبادل الزيارات فيلاحظ المعلم زميله أثناء التدريس.
- * لا يشترط في الدرس التطبيقي حضور حصة كاملة بينما يشترط في الزيارات.

آلية التنفيذ:

- ١- على المشرف أن يشجع المعلمين على تبادل الزيارات.

- ٢- يتم إعداد جدول خاص بترشيح المعلمين الذين سيحضرون (التجربة، أو الفكرة، أو المهارة) [انظر نموذج رقم (١)].
- ٣- على المشرف ألا يكلف معلم باتباع طريقة معلم آخر، بل ينظر أيها أفضل وأيها أنسب.
- ٤- أن يحدد الغرض من الزيارة.
- ٥- أن يكون دخول المعلمين في بداية الحصة وخروجهم في نهايتها.
- ٦- يقوم المعلم المرشح بعرض آلية الدرس على معلم آخر، أو المشرف التربوي لإبداء وجهة نظره في الإعداد المسبق.
- ٧- يأخذ كل معلم نموذج خاص بتبادل الزيارات [نموذج رقم (٢)].
- ٨- يعطى المعلمون الزائرون نسخة من الإعداد «التحضير» أثناء الدرس.
- ٩- بعد أداء الدرس، يكون هناك جلسة خاصة بالمعلمين لتبادل الرأي حول أبرز الإيجابيات في الدرس والمقترحات التي يراها الزائرون لتحسين العملية التعليمية، يقودها أحد الإداريين، أو المعلمين المميزين.
- ١٠- يتم تسجيل ذلك في نموذج خاص بذلك: [انظر نموذج رقم (٣)].
- ١١- أن يعقب برنامج الزيارة بمناقشة حول فعاليات الحصة، يذكر فيها الإيجابيات في الحصة ومقترحات التطوير [انظر نموذج رقم (٢)].
- ١٢- أن يتجنب المعلم النقد الجرح أثناء الحوار.

نموذج رقم (١) جدول تبادل الزيارات

المدرسة: المرحلة:

م	المعلم الزائر	المعلم المزور	الفصل	اليوم	التاريخ	التوقيع
١						
٢						
٣						
٤						
٥						
٦						
٧						
٨						
٩						
١٠						
١١						
١٢						
١٣						
١٤						
١٥						
١٦						

وكيل المرحلة مدير المدرسة

نموذج رقم (٢) نموذج لحضور درس تطبيقي

المعلم المzor: المعلم الزائر:
 الفصل: اليوم:
 التاريخ:

م	الموضوع	مناسب	إلى حد ما	غير مناسب	ملاحظات
١.	إعداد الدرس				جوانب الإبداع والتميز:
٢.	التهيئة والتمهيد المشوق				١ -
٣.	وضوح الصوت وفصاحة اللغة				٢ -
٤.	الإدارة الصفية للمعلم				٣ -
٥.	مراعاة الفروق الفردية				٤ -
٦.	التعزيز والتحفيز المستخدم				أبرز التوصيات:
٧.	الوسائل المستخدمة				١ -
٨.	طرائق التدريس				٢ -
٩.	علاقة المعلم بالطلاب				٣ -
١٠.	مستوى الطلاب العلمي				٤ -
١١.	تقويم الأهداف				الاحتياج التدريبي:
١٢.	الدفاتر والأعمال الإدارية				١ -
١٣.	النمو المهني للمعلم				٢ -
١٤.	الاستجابة للتوجيهات				
١٥.	استخدام مذكرة الواجبات				
١٦.	حسن استغلال المعلم للوقت				
١٧.	تمكن المعلم من المادة				

المعلم التوقيع
 الوكيل التوقيع

نموذج رقم (٣) محضر حضور تبادل زيارات

إنه في يوم : بتاريخ تم بحمد الله حضور
درس للمعلم :

وبحضور الأساتذة: ١ -

٢ - ٣ -

وقد أشاد الزائرون بالإيجابيات التالية للمعلم:

١.

٢.

٣.

٤.

٥.

٦.

٧.

٨.

٩.

ويقترح الزائرون ما يلي:

١.

٢.

٣.

٤.

مدير المدرسة

وكيل المرحلة

المشرف

.....

.....

.....

نشاط تدريبي

ضع الاختيار المناسب مما يأتي في الفراغ:

- ١- الدرس التطبيقي
- ٢- تبادل الزيارات
- ٣- الدرس التطبيقي وتبادل الزيارات
- ١- من أهداف..... تشجيع المعلمين المبدعين وتطوير قدراتهم.
- ٢- من أهداف..... تقليل الفجوة بين النظرية والتطبيق.
- ٣- من أهداف..... تعميق فهم المعلم واحترام بعضهم بعضاً.
- ٤- من أهداف..... إكساب المعلمين مهارات مبتكرة.
- ٥- من أهداف..... المساهمة في الاستفادة من خبرات الآخرين.
- ٦- من أهداف..... تقويم المعلم عمله من خلال مقارنة أدائه بأداء الآخرين.
- ٧- من أهداف..... إثارة دافعية المعلمين لتجريب واستخدام طرق جديدة.
- ٨- يشترط في..... دخول المعلمين في بداية الحصة وخروجهم في نهايتها.
- ٩- يشترط في..... اختيار معلم مميز لديه القدرة على تحقيق الأهداف.
- ١٠- يمكن في..... أن يؤديها المشرف بنفسه.

٩- المشغل التربوي (الورشة التربوية)

تعريفه: هو نوع من التنظيم يضع المعنيين بأمر التعليم في موقف تربوي بحيث يعملون فرادى وجماعات في مناقشة أمورهم التربوية والتخصصية وعلاجها، تحت إشراف قيادات تربوية ذات خبرة مهنية واسعة، مما يؤدي إلى تحسن ذاتي للمشاركين، وينتج عنه رفع مستوى العملية التربوية.

أهدافه:

- * تغيير الكثير من أفكار المعلمين واتجاهاتهم غير الإيجابية.
- * إكساب المعلمين خبرات ومهارات وطرق جديدة.
- * إثارة اهتمامات المعلمين بتحسين طرق التدريس.
- * رفع كفاءة النمو المهني للمعلمين.
- * تحقيق النشاط الابتكاري داخل الورشة.
- * نقل الخبرات بين المعلمين بعضهم لبعض.
- * إكساب المعلمين خبرة في العمل التعاوني.
- * إزالة الحواجز بين المعلمين وإيجاد نوع من التفاهم.
- * إتاحة الفرصة للمعلمين لحل مشكلاتهم التي تواجههم بأسلوب علمي.
- * توفير المواقف التي تساعد المعلمين على ارتفاع روحهم المعنوية.

آلية التنفيذ:

- * تحديد المشكلة أو الموضوع الذي سيطرح في الورشة.
- * يراعى عند اختيار موضوع المشغل أن يلبي حاجة المعلمين، والميدان.
- * تحديد الأعضاء المشاركين في الورشة.

- * اختيار فريق من ذوي الخبرة كي يتولى إدارة الورشة.
- * تحديد المكان الذي ستقام فيه الورشة.
- * تحديد المكان وتهيئته للجلوس المناسب للورشة.
- * تجهيز القاعات والحجرات بكل ما يلزم للورشة من وسائل، وأجهزة.
- * تقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة، لا تزيد كل مجموعة عن ستة.
- * يقوم المشرف التربوي بإثارة اهتمام المعلمين والاشتراك معهم في تخطيط الورشة.
- * اختيار رئيس لكل مجموعة.
- * اختيار مقرر يتولى عرض ما توصلت إليه كل مجموعة.
- * تقسم الورشة إلى أنشطة ومادة علمية.
- * على المدرب أن يبدأ بالأنشطة أولاً، ثم يترك المجال للحاضرين بعرض آرائهم، ثم يعلق بما عنده من مادة علمية.
- * تقسم الورشة في اليوم الواحد إلى جلستين.
- * أن لا تزيد الجلسة الواحدة عن ساعة ونصف.
- * يتخلل الجلستين جلسة استراحة حوالي نصف ساعة.
- * تقويم أثر المشغل في الميدان.

استمارة تسجيل حضور ورشة

اسم الورشة:

اليوم: التاريخ:

التوقيع	وقت الانصراف	التوقيع	وقت الحضور	اسم المعلم ثلاثيا	
					.١
					.٢
					.٣
					.٤
					.٥
					.٦
					.٧
					.٨
					.٩
					.١٠
					.١١
					.١٢
					.١٣
					.١٤
					.١٥
					.١٦
					.١٧
					.١٨
					.١٩
					.٢٠
					.٢١

المشرف المتابع

التوقيع

نشاط تدريبي

تدريب: (١) أكمل الفراغ فيما يلي:

الورشة التدريبية: هي نوع من يضع المعنيين بأمر التعليم في تربوي بحيث يعملون وجماعات في مناقشة أمورهم والتخصصية و تحت إشراف ذات مهنية

تدريب: (٢) كون من الكلمات التالية عبارات تدل على أهداف الورشة:

- ١ - من، واتجاهاتهم، أفكار، غير الإيجابية، تغير الكثير، المعلمين.
- ٢ - وطرق، جديدة، إكساب، خبرات، المعلمين، ومهارات.
- ٣ - المعلمين، طرق، إثارة، بتحسين، التدريس، اهتمامات.
- ٤ - الورشة، تحقيق، داخل، الابتكاري، النشاط.

تدريب: (٣) اذكر خمسة عناصر ينبغي أن تراعى عند التخطيط للورشة :

- ١ - تحديد المشكلة أو الموضوع الذي سيطرح في الورشة.
- ٢ -
- ٣ -
- ٤ -
- ٥ -

١٠- الدورات التدريبية

أهدافها:

- ١- رفع كفاءات المعلمين المهنية والتربوية.
- ٢- زيادة قدرات المعلمين .
- ٣- تدريب المعلمين على طرائق التدريس .
- ٤- نقل الخبرات بين المعلمين في أساليب التعليم.
- ٥- مناقشة الأخطاء والمشكلات التي تقابل المعلمين.
- ٦- مواكبة أحدث الأفكار التربوية التي تزيد من فاعلية العملية التعليمية.

أنواعها:

من حيث المادة المطروحة:

- ١- دورات تخصصية: وهي التي تساعد المعلم على إتقان مادة التخصص
- ٢- دورات تربوية: كطرائق التدريس، والوسائل والمبتكرات التعليمية، والأساليب الحديثة، وكيفية استعمالها والتفاعل معها.

من حيث الأهداف:

- ١- علاجية: وتهدف إلى علاج المشكلات التي تقابل المعلمين سواء أكانت مشكلات تربوية أم فنية.

- ٢- تطويرية: وتهدف إلى رفع قدرات المعلمين، وثقل مواهبهم.

من حيث البرامج:

- ١- البرامج التجديدية: تعد بهدف تزويد المعلمين بكل جديد .
- ٢- البرامج التوجيهية: وتعد للمعلمين الذين يرشحون في كل عام للترقية.

- ٣- **البرامج التجريبية:** وهي برامج تهدف إلى تدريب المعلمين على وضع حلول لمشكلات تربوية قائمة من خلال البحوث التربوية التجريبية.
- ٤- **برامج التأهيل التربوي:** وتعد للمعلم كي يحصل على مؤهل أعلى في مجال تخصصه بحيث يرفع من مستواه المهني والشخصي.
- ٥- **برامج إعداد القادة:** وهي تعد للأفراد المرشحين لشغل الوظائف القيادية، بحيث يكتسبون مهارات القيادة (١).

من حيث التقسيم الجغرافي :

- ١- **محلّيًا:** من المناطق القريبة من المنطقة.
- ٢- **مناطقياً:** من جميع مناطق المحافظة.
- ٣- **قطريًا:** من جميع المحافظات.
- ٤- **إقليميًا:** من الدول المتجاورة في العالم.
- ٥- **عالميًا:** من جميع أنحاء العالم.

من حيث الزمن :

- ١- **مصغرة مكثفة:** من ثلاثة أيام إلى أسبوع.
- ٢- **مكثفة كبرى:** تكون شهرًا فما فوق.
- ٣- **دائمة:** على مدار العام، على شكل لقاء أسبوعي.

وقتها:

تستحسن في الأحوال التالية :

- ١- الإجازات الصيفية.
- ٢- نهاية الأسبوع.

(١) «الزيارة الصيفية، أصولها وآدابها» محمد صالح المنيف، الطبعة الأولى، (ص: ٢٢٢٥).

٣- إجازة لمدة أسبوع. ٤- عند بدء الدراسة.

وأكثر ما تكون عند بدء الدراسة حيث تبلورت لدى المشرف مجموعة من الأفكار الجديدة، أو المعوقات التي عانى منها المعلمين في العام المنصرم، ويرغب المشرف في تدريب المعلمين عليها، فيعهد إلى أحد المعلمين الأكفاء أو المبتكرين، بإعداد دورة تدريبية، أو يعدها بنفسه.

مهام المدير التنفيذي للدورة :

توزيع المهام التالية على الهيكل الإداري التابع للدورة: كالمشرف على الدورة، والمشرف الإداري، والسكرتير.

ومن هذه المهام:

- ١- تجهيز الأسماء المشاركة رباعياً ومراجعتها.
- ٢- تهيئة المكان المناسب «قاعة التدريب».
- ٣- تجهيز الوسائل المستخدمة وتجريبها قبل البدء.
- ٤- تجهيز الأدوات اللازمة كالأقلام، والأوراق، والنشرات.
- ٥- تصوير الحقائق المستخدمة في الدورة.
- ٦- وضع جدول يومي لمسيرة الدورة.
- ٧- إعداد تقرير شامل عن الدورة.
- ٨- متابعة حضور وانصراف المتدربين.
- ٩- تجهيز الاستضافة الخاصة بالمتدربين.
- ١٠- تجهيز شهادات الدورة، وتوقيعها.
- ١١- توزيع الشهادات معتمدة في نهاية الدورة على المتدربين.

١٢ - تجهيز استبانة خاصة بتقييم المدرب والبيئة والحقية.

أسلوب إعداد دورة تدريبية، من خلال :

- * تحديد الهدف من الدورة.
- * تحديد المستفيدين من الدورة من المعلمين.
- * تحديد الشروط والمواصفات اللازمة للمشاركين.
- * تحديد مسمى المهارة التي يريد إكسابها للمعلمين.
- * تحديد وقت الدورة وعدد ساعاتها.
- * ذكر الأهداف التفصيلية لكل يوم.
- * ذكر الأهداف التفصيلية لكل جلسة.
- * تقسيم المادة العلمية إلى وحدات، وجلسات، وأنشطة.
- * توضيح الوسيلة المستخدمة، وطريقة استعمالها.
- * ذكر الأسئلة والأنشطة التي ستوجه للمعلم.
- * ذكر تلخيص للمادة العلمية لكل نشاط.
- * يستخدم المدرب أسلوب الحوار والمناقشة، ويتجنب الإلقاء.
- * تقويم البرنامج التدريبي في نهاية الدورة من قبل المتدربين.
- * تحليل البرنامج والاستفادة من آراء المتدربين.

استمارة تقييم دورة

اسم الدورة اليوم التاريخ

اسم المتدرب (اختياري) اسم المدرب

المقيم	م	أهداف البرنامج	مناسب	إلى حد ما	غير مناسب
البرنامج	١	الهدف من البرنامج			
	٢	توقيت البرنامج			
	٣	الأنشطة والأساليب التدريبية			
	٤	ملائمة البرنامج للمتدرب			
	٥	المادة العلمية			
المدرب	١	إدارة الجلسة			
	٢	التعامل مع المتدرب			
	٣	عرض الجلسة			
	٤	النقاش والحوار			
	٥	المتعة والفائدة			
بيئة التدريب	١	قاعات التدريب			
	٢	المرافق والخدمات			
	٣	الإضاءة والتهوية			
	٤	تعاون الإداريين			
	٥	الوسائل التدريبية			

مقترحات المتدرب:

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-
- ٦-



نشاط تدريبي

التدريب الأول : أكمل الفراغ فيما يلي:

يهتم التربويون بالدورات التدريبية أيما اهتمام لقناعتهم بأنها إحدى الأساليب الهامة في تطوير المعلمين، ونقل الخبرات، ولكن الكثير منهم تقتصر نظرته على علاج الضعف لدى المعلمين.

١ - ما رأيك؟!؟

ج:

٢ - ما أنواع الدورات التدريبية؟

* من حيث الأهداف.

ج:

٣ - من حيث التقسيم الجغرافي .

ج:

* من حيث الزمن.

ج:

التدريب الثاني: كيف تعد لدورة تدريبية؟

ج:

.....

.....

١١- البحث الإجرائي

تعريفه: هو مجموعة من الإجراءات المنظمة التي يفحص بها أو يدرّس من خلالها «المشرف أو المدير أو المعلم» الأفكار الجديدة، أو المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل بهدف توجيه وتحسن قراراتهم وممارساتهم التربوية المحلية.

أنواعه:

- ١- **فردى:** يقوم به شخص واحد «المشرف، المعلم، المدير».
- ٢- **جماعى:** يقوم به أكثر من شخص كأن يقوم به المعلم مع مدير المدرسة، أو المشرف وعدد من المعلمين.

أهدافه:

- * الحصول على نتائج يمكن الاعتماد عليها في تحسين العملية التربوية.
- * تدريب المعلمين على الأساليب العلمية في حل المشكلات.
- * تنمية العمل الجماعى بروح الفريق الواحد.
- * إكساب المعلمين مهارة البحث العلمى «الميدانى».
- * تنمية اتجاهات إيجابية لدى المعلمين كالتقيد البناء، وتقبل وجهات نظر الآخرين (١).

خطواته:

- ١- **تحديد المشكلة:** ينبغى أن تكون المشكلة حقيقية، وواقعية ومنبثقة عن

(١) الإبراهيم / عدنان بدري، «الإشراف التربوي أنماط وأساليب» (ص: ١٢١)، والمغيدى، «نحو إشراف تربوي أفضل»، (ص: ٨٥: ٩٥).

صعوبة يواجهها المشرف أو المعلم أو المدير، وتحدد على مرحلتين:

الأولى: وصف الواقع الحالي، ورصد العوامل المؤثرة فيه.

الثانية: تصور ما يجب أن يكون عليه هذا الواقع.

٢- اقتراح الحلول: من خلال:

* الرجوع إلى المصادر التي تتحدث عن المشكلة.

* مناقشة ذوي الخبرة.

* زيارة الأماكن التي عولجت بها مشكلات مماثلة.

* وضع أكثر من فرضية للحل.

* يجب أن تكون الفرضية واضحة محددة، قابلة للتطبيق.

٣- اختيار الفرضيات ((الحلول)) من خلال:

* تحديد أساليب الاختبار.

* تحديد الأدوات اللازمة لجمع المعلومات.

* تحديد جدول زمني لتنفيذ الخطوات المختلفة.

٤- استخلاص النتائج:

ويتم ذلك بعد تبويب وتصنيف، وتحليل المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة^(١).

٥- صوغ التعميمات والتوصيات:

إذا أظهرت النتائج صحة الفرضيات، فعلى الباحث أن يخطط لتوظيف نتائجها في تعديل أو تطوير ممارسته أو كل من يعنيه البحث.

(١) المغيدي، «نحو إشراف تربوي أفضل» (ص: ٩٠، ٩١).

وينبغي الحذر إلى إصدار تعميمات لتطبيق نتائج هذه التجربة على مواقف ومشكلات مماثلة.

ويمكن للمشرف التربوي إجراء بحث إجرائي من خلال دراسة بطاقة تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، وتحليل الاستبانات أو بعض عناصرها، لمعرفة القاسم المشترك بين المعلمين في جوانب التميز، والإخفاق، وتكون بمثابة دراسة يستفيد منها في وضع الخطط المستقبلية، للأساليب الإشرافية كخطط علاجية أو إثرائية، كإجراء دورة، أو ورشة، أو نشرة تفاعلية، أو مداولة إشرافية.

مثال: رغبة المشرف في اكتشاف مدى إتقان معلميه للمهارات التالية:

- ١- تمكن المعلم من المادة.
- ٢- مراعاة الفروق الفردية.
- ٣- مناسبة التحفيز والتعزيز.
- ٤- مستوى الطلاب.
- ٥- مناسبة طريقة التدريس.
- ٦- مدى الاستفادة من الوقت.
- ٧- الاهتمام بغرس القيم.

ويمكن له أن يجري النموذج التالي:

دراسة نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلم

المدرسة التاريخ

م	اسم المعلم	تمكن المعلم من المادة	مراعاة الفروق الفردية	استخدام الوسائل	مستوى الطلاب	طريقة تدريس المعلم	الاستفادة من الوقت	الاهتمام بغرس القيم
		١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠
١.								
٢.								
٣.								
٤.								
٥.								
٦.								
٧.								
٨.								
٩.								
١٠.								
١١.								
١٢.								
	مجموع درجات المعلمين							
	المجموع الكلي							
	النسبة المئوية	%	%	%	%	%	%	%

المشرف المتابع

نموذج تطبيقي

المدرسة التاريخ

م	اسم المعلم	تمكن المعلم من المادة	مراعاة الفروق الفردية	التعزيز والتحفيز	مستوى الطلاب	طريقة تدريس المعلم	الاستفادة من الوقت	الاهتمام بغرس القيم
		١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠
.١		٩	٥	٥	٣	٩	١٠	٨
.٢		٨	٣	٦	٤	٨	١٠	١٠
.٣		٧	٤	٣	٣	٧	١٠	٨
.٤		١٠	٥	٤	٣	١٠	١٠	٩
.٥		٩	٣	٣	٥	١٠	١٠	١٠
.٦		١٠	٥	٣	٢	١٠	١٠	٨
.٧		٩	٦	٥	٣	٩	٩	٧
.٨		٨	٣	٢	٤	١٠	١٠	١٠
.٩		٧	٤	٣	٦	١٠	٩	٩
.١٠		٩	٧	٢	٨	٩	٨	١٠
	مجموع درجات المعلمين	٨٦	٤٧	٣٢	٣٧	٩٢	٩٦	٨٩
	المجموع الكلي	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
	النسبة المئوية	%٨٦	%٤٧	%٣٢	%٣٧	%٩٢	%٩٦	%٨٩

النسبة المئوية = مجموع درجات المعلمين في المهارة تقسيم المجموع الكلي ضرب مائة.

المجموع الكلي = مجموع درجات المعلمين في المهارة الواحدة، ضرب عدد المعلمين

المهارات: التي تحتاج إلى تدريب وهي قاسم مشترك بين المعلمين: الأقل نسبة التحفيز = ٣٢، الرقى بمستوى الطلاب = ٣٧، ومراعاة الفروق الفردية = ٤٧

المهارات الإثرائية التطويرية: للنسب العليا حسب الجدول المبين أعلاه.
وعند اكتشاف وجود إخفاق في مهارة معينة يمكن أن يطبق عليها القواعد المذكورة في البحث الإجرائي للوصول إلى النتائج والتوصيات.

O

تقرير رقمي فصلي عن الفعاليات المقدمة للمعلمين

المدرسة المرحلة

البحوث التربوية	الورش التدريبية	الدورات التدريبية	الندوات التفاعلية	المدارات الإشرافية	الزيارات الصفية	اسم المعلم	
							.١
							.٢
							.٣
							.٤
							.٥
							.٦
							.٧
							.٨
							.٩
							.١٠
							.١١
							.١٢
							.١٣
							.١٤
							.١٥
							.١٦
							.١٧
							.١٨
							.١٩
							.٢٠

المشرف التربوي التوقيع

نشاط تدريبي

التدريب الأول: اذكر ثلاثة من أهداف البحث العلمي.

* الحصول على نتائج يمكن الاعتماد عليها في تحسين العملية التربوية.

.....

.....

.....

التدريب الثاني: من ثوابت الأسس للمشرف المميز أن يكون ملماً

بأساليب البحث العلمي، اذكر خطوات البحث العلمي:

١ - تحديد المشكلة.

٢ -

٣ -

٤ -

التدريب الثالث: كيف يتم اقتراح الحلول بطريقة علمية ؟

يكون ذلك من خلال ما يلي:

١ - مناقشة ذوي الخبرة.

٢ -

٣ -

٤ -

التدريب الرابع: متى تصاغ التعميمات، والتوصيات في البحث الإجرائي؟

ج:

ج:

الفصل التاسع

أنواع الإشراف

- ١- الإشراف الديكتاتوري
- ٢- الإشراف التعاوني
- ٣- الإشراف الدبلوماسي
- ٤- الإشراف السلبي

أنواع الإشراف

١- الإشراف الديكتاتوري:

ينطوي على فكرة معناها: أن الرئيس الأعلى في السُّلم الوظيفي هو ذلك الشخص الذي يعرف الجواب لكل سؤال، وإن من واجباته أن يمرر تعليماته وأوامره المطلقة إلى التابعين له، وعليهم أن لا يسألوا لماذا؟، فهو يقوم على الحكم الفردي والسلطة المطلقة، فالمشرف يرى نفسه المسئول الأول عما يقوم به المعلم داخل الصف، وعليه محاسبة المعلم ومراقبته، وهذا الإشراف هو الأقدم.

سلبياته:

* اعتقاد المشرف أن طريقته في التعليم هي أفضل الطرق، وقد دل العلم الحديث على أنه ليس هناك طرق محددة وثابتة يمكن اعتبارها أحسن الطرق في التعليم.

* قد يؤدي هذا الأسلوب إلى طرق تربوية جامدة، وإلى تعليم صارم.

* لا ينمي الابتكار في التدريس.

٢- الإشراف التعاوني:

وهو إشراف يكون فيه المشرف مرشد متعاون مع المعلم ومساعد له، فهو يقوم على احترام شخصية المعلم، الذي له حرية التفكير بطريقته الخاصة، وممارسة مبادئه، واعتماده على نفسه، والمشاركة في توجيه التعليم، وحل المشكلات، ووضع الخطط وطرق تحسين العملية التعليمية ووسائلها.

إيجابياته:

* يساعد على نشر جو من المحبة والثقة المتبادلة.

- * يشجع المعلم على الإبداع والابتكار.
- * يساهم في تنشيط الهمم بما يحقق مستوى أفضل.
- * يساعد على تنمية الروح المعنوية لدى العاملين.
- * يساعد المعلم على النمو في مهنته.
- * يحببه في العمل الجماعي وحضور اللقاءات والمؤتمرات.

سلبياته:

- * وجود تعارض بين الغرض والتطبيق، فالمعلمون الذين يُعيَّنون وليس لديهم خبرة في حاجة ماسة إلى مساعدة، ويحتاجون إلى تحقيق نتيجة في أقرب وقت مما يؤدي إلى فقدان الأسلوب التعاوني.
- * سوء استخدام بعض المشرفين لهذا المفهوم على أنه يعنى المصادقة، أو الرضا العاطفي فقط، وبذلك يفقد أهميته وجدية المتابعة.

٣- الإشراف الدبلوماسي

يتيح فيه المشرف لأفراد المجموعة الفرصة لعرض آرائهم وأفكارهم ليتعرف على شخصياتهم ورغباتهم، وميولهم حتى يصبح على بينة من أمرهم. يحرص على اتخاذ بعض المعلمين صديقاً له، لا سيما الذين لهم تأثير وثقة لدى باقي المعلمين، فيأخذ بنصائحهم، ويستعين بهم في توزيع المهام والمسؤوليات، وإذا تأكد أن هناك من يخالفونه يعمل على استمالتهم وتقريبهم إليه مستعيناً بوسائل الإغراء والوعود البراقة كالترقية، وغيرها ليضمن الموافقة الفردية أو الجماعية دوماً.

سلبياته:

- * العمل في هذا النوع عادة ما يكون شكلياً ومظهرياً.



- * يتعرض العمل فيه للفوضى والارتجال.
- * المظهر العام لهذا الإشراف تعاوني، ولكنه بعيداً عنه.
- * المبالغة في الرقة والبسمة للتغلب على معارضييه.

٤- الإشراف السلبي:

- * أسلوب يتيح الحرية المطلقة للمشرفين يفعل كل فرد ما يشاء بطريقته الخاصة، فينتج عن ذلك فوضى، لعدم وجود هدف أو نظام يسير عليه.
- * يجعل فيه المشرف كل فرد من العاملين مسؤول عن نفسه في أداء عمله دون نقد أو توجيه، لأنه يرى أن أي تدخل من غيره يعيق نشاط الجماعة، فهو يؤمن بأن مجرد الاجتماع كاف لتبصير المجتمعين بأحوالهم.
- * لا يهتم هذا الأسلوب بإلزام الجماعة بتنفيذ جميع القرارات حتى لا يؤثر على فاعليتهم، ويشير غضبهم أو نفورهم.

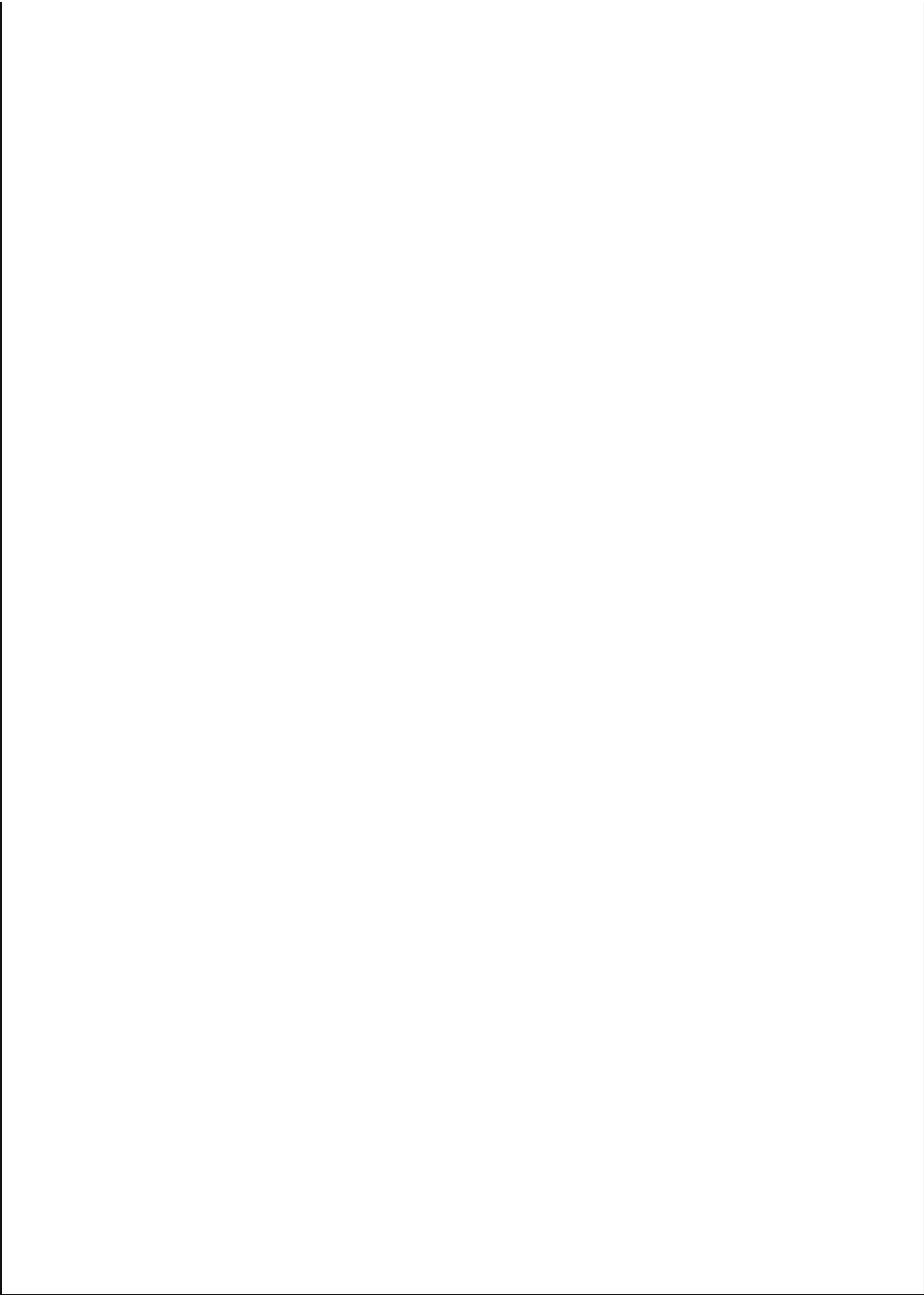
سلبياته:

- * عدم وجود هدف أو نظام يسير عليه المشرف، فينتج عن ذلك فوضى.
- * قراراته غير ملزمة مما يؤدي إلى ارتجالية في الأفعال.
- * أساليبه لا تتفق مع المصالح العامة بقدر ما تتفق مع المصالح الشخصية.
- وهناك وجه اتفاق بين الإشراف السلبي، والدبلوماسي حيث يشتركان في سلبية: وهي أن قرارهما غير ملزمة مما يؤدي إلى ارتجالية في الأفعال.

نشاط تدريبي

التدريب الأول: ضع المسمى المناسب لكل مما يأتي :

- ١- الإشراف الديكتاتوري.
- ٢- الإشراف التعاوني.
- ٣- الإشراف الدبلوماسي.
- ٤- الإشراف السلبي.
- ٥- الإشراف الدبلوماسي والسلبي.
- ١- يساعد على نشر جو من المحبة والثقة المتبادلة.
- ٢- يشجع المعلم على الإبداع والابتكار.
- ٣- قراراته غير ملزمة مما يؤدي إلى ارتجالية في الأفعال.
- ٤- يقوم على الحكم الفردي والسلطة المطلقة.
- ٥- العمل في هذا النوع عادة ما يكون شكلياً.
- ٦- ليس له هدف أو نظام يسير عليه المشرف.
- ٧- المظهر العام له تعاوني، ولكنه بعيداً عنه.
- ٨- يساهم في تنشيط المهتم بما يحقق مستوى أفضل.
- ٩- يستخدم فيها وسائل الإغراء ليضمن الموافقة الفردية.
- ١٠- أسلوب يتيح الحرية المطلقة للمشرفين.
- ١١- قد يؤدي إلى طرق تربوية جامدة، وإلى تعليم صارم.



الفصل العاشر

كفايات المشرف التربوي

- ١- الكفاءات الشخصية
- ٢- الكفاءات العلمية والمهنية
- ٣- كفاءات إدارية
- ٤- كفاءات التخطيط
- ٥- كفاءات التنظيم
- ٦- كفاءات التدريب
- ٧- كفاءات البحث
- ٨- كفاءات الابتكار والتجديد
- ٩- كفاءات المناهج
- ١٠- كفاءات العلاقات الإنسانية

كفايات المشرف التربوي

تعريف الكفاءة: هي المعارف والمهارات المهنية التي يجب أن يملكها المشرف التربوي، ويستطيع ممارستها من أجل أن يؤدي واجبه التعليمي أداءً متقناً، ويحدد مدى نجاح الإشراف التربوي في تحقيق أهدافه وفق الأسس التالية:

١- الكفاءة: وهي تمتع المشرف بكفاءة عالية في المجال المهني والتربوي، مما يساعده على توجيه المعلمين، ورفع مستواهم المهني والتربوي.

٢- الخبرة: وهي المدة التي يكتسب فيها المعلم المرشح للإشراف التربوي والتعليم لسنوات مناسبة، تكتسب فيها خبرة متجددة وتؤدي أعمالاً مميزة، وإشارة التقارير المرفوعة عنه خلال سنوات خدمته على حسن تدريسه لتلاميذه.

٣- الشخصية: ويقصد بها توفر قدر معين من الصفات الشخصية والمهارات والقدرات والاتجاهات التي تساعده على أن يكون المشرف ناجحاً.

وأما عن الكفاءات فهي كما يلي:

١- الكفاءات الشخصية: ومن أمثلتها ذلك أن يكون:

- * سليماً في عقيدته، وحسن الصلة بالله تعالى.
- * حسن الخلق في معاملاته.
- * متحمساً ولديه الرغبة الصادقة في الإشراف.
- * قدوة في سلوكه وتعامله مع الآخرين.
- * متميزاً بالحكمة والموضوعية.
- * يتحلى بالاتزان الانفعالي.
- * حساس بمشاعر الآخرين معترف بقدراتهم.

- * على قدر من الذكاء يمكنه من حل المشكلات.
 - * مشجع للحرية الفكرية بينه وبين المعلمين.
 - * لديه القدرة على الحوار والمشاركة (١).
 - * لديه القدرة على الإقناع.
 - * لديه القدرة على التعاون مع الجماعة.
 - * لديه القدرة على استغلال أقصى طاقتهم.
 - * لديه القدرة على تحمل المسؤولية وقيادة المجموعات.
 - * لديه القدرة على التنظيم والتنفيذ واتخاذ القرارات.
 - * لديه القدرة على الابتكار والإبداع.
 - * لديه القدرة على تقويم الأفكار والأشخاص.
- ٢- الكفاءات العلمية والمهنية: ومن أمثلتها ذلك أن يكون:**

- * جامعياً ذا تخصص عال.
- * سليماً من عيوب النطق كالتأتأة، والفأفة.
- * قد مارس التعليم لفترة مناسبة.
- * ملماً بالسياسة العامة للتعليم.
- * مدرّكاً للأهداف التربوية العامة، والخاصة.
- * مطلعاً على أسس وطرائق التدريس.
- * ملماً بالثقافة العامة المناسبة له كقائد تربوي.

(١) الطعاني حسن أحمد، «الإشراف التربوي»، (ص ١٤٦، ١٤٧)، و«دليل مفاهيم المشرف التربوي» (ص: ٤٧).

- * لديه معرفة كافية بمجالات علم النفس التربوي.
- * لديه معرفة كافية بمدخلات العملية التعليمية.
- * لديه قدرة على تصميم الخبرات وتنفيذها.
- * لديه قدرة على متابعة كل جديد في تخصصه.
- * لديه قدرة على استخدام الأساليب والأدوات العلمية.

٣- كفاءات إدارية: ومن أمثلتها ذلك:

- * القدرة على تحمل المسؤولية والقيادة.
 - * الثقة بالنفس.
 - * حسن تفهم مشكلات المعلمين.
 - * المساهمة في حل مشكلات المعلمين.
 - * الجدية في العمل وبذل أقصى جهد للإتقان.
 - * المثابرة والتفاؤل.
 - * حسن اختيار المعلمين.
 - * مراعاة الفروق الفردية بين العاملين.
 - * حسن إدارة الوقت.
 - * إجادة عملية التخطيط والتنظيم.
 - * إجادة عملية التقويم، والتقييم.
 - * القدرة على حفز همم العاملين.
 - * تشجيع العاملين على الحوار والمشاركة.
- ### ٤- كفاءات التخطيط : أن يكون لديه القدرة على:
- * وضع خطة سنوية خاصة به وفق حاجات المعلمين.
 - * وضع خطة أسبوعية يراعى فيها الأولويات وحاجة الميدان.
 - * وضع خطة مرنة للمناهج الدراسية والمقررات على أشهر السنة.

- * مساعدة المعلمين والمدير في وضع الخطة السنوية، واليومية.
- * مساندة المدير في وضع الخطة الخاصة بجداول المعلمين.
- * التخطيط لدورات تدريبية قصيرة أو طويلة، وفق الحاجات.
- * توزيع العمل القيادي والعمل بروح الفريق.

٥- كفاءات التنظيم : أن يكون لديه القدرة على:

- * تنظيم سير العملية الإشرافية بشكل يتحقق فيه الانسجام.
- * توزيع المهام والأعمال على المعلمين مع مراعاة الفروق الفردية.
- * العدالة في توزيع المهام والأعمال بين المعلمين.
- * التنسيق بين متطلبات المعلمين والمدارس والإدارة التعليمية.
- * تحليل المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها.

٦- كفاءات التدريب : أن يكون لديه القدرة على:

- * تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين.
- * تصميم البرامج التدريبية والجدول الزمني اللازم لتنفيذها.
- * الإشراف على الدورات التدريبية فنياً وإدارياً.
- * الإشراف على المشاغل التربوية وتحديد أهدافها.
- * تقويم البرنامج التدريبي.
- * متابعة أثر التدريب في الميدان.

٧- كفاءات البحث : أن يكون لديه القدرة على:

- * الإحساس بالمشكلة وتحديدتها.
- * فرض الفروض حولها.
- * اختيار الفروض المقترحة لحل المشكلة من خلال أدوات البحث « التجربة،

الاستبانة، المقابلة».

- * استخلاص نتائج البحث بعد تحليل المعلومات.
- * تعميم التوصيات المستخلصة.
- * إكساب المعلمين مهارة البحث العلمي.
- * توثيق المعلومات بالأسلوب العلمي.
- * تنمية اتجاهات إيجابية لدى المعلمين كالنقد البناء، وتقبل وجهات نظر الآخرين.

٨- كفاءات الابتكار والتجديد:

أن يكون لديه القدرة على:

- * توليد الأفكار، أو حلول جديدة للمشكلات.
- * تصميم برامج لتنمية مهارات التفكير الابتكاري.
- * رعاية المعلمين والطلاب الموهوبين.
- * التنبؤ بأحداث مستقبلية اعتمادًا على معطيات راهنة.
- * تعميم وتجريب الأساليب والوسائل المبتكرة.

٩- كفاءات المناهج:

أن يكون لديه القدرة على:

- * تحديد المفهوم الحديث للمنهج التربوي.
- * الإشراف على تنفيذ المناهج.
- * المشاركة في وضع المناهج الدراسية.
- * تقويم المناهج الدراسية وحل مشكلاتها.
- * تقويم المقترحات التحسينية التي تسهم في إثراء المناهج.

* مساعدة المعلمين على التعرف على المناهج.

١٠- **كفاءات العلاقات الإنسانية:**

أن يكون لديه القدرة على:

* إقامة علاقة إنسانية مع المعلمين والمجتمع المدرسي (١).

* احترام شخصيات المعلمين، واجتهاداتهم.

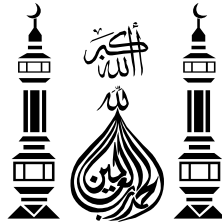
* الاعتراف بقدرات المعلمين.

* السعي إلى الإقناع الذي هو أساس في تعديل السلوك.

* القدرة على فهم الآخرين.

* إشعار الآخرين بأهميتهم وذواتهم.

* حسن تفهم مشكلات المعلمين.



(١) الإبراهيم / عدنان بدري، «الإشراف التربوي أنماط وأساليب» (ص: ١٢٠، ١٢١)،

«دليل المشرف التربوي» (ص: ٨١).

نشاط تدريبي

التدريب الأول: يحدد مدى نجاح الإشراف التربوي في تحقيق أهدافه وفق الكفاءات التالية: ((الشخصية - العلمية والمهنية - إدارية - التخطيط - التنظيم والتخطيط - كفاءات التدريب - البحث - الابتكار والتجديد - المناهج - العلاقات الإنسانية)) ضع الكفاءة المناسبة لما يأتي.

- ١- أن يكون سليماً في عقيدته، وحسن الصلة بالله تعالى. ((شخصية)).
- ٢- سليماً من عيوب النطق كالتأتأة، والفأفة. ((.....)).
- ٣- التنسيق بين متطلبات المعلمين والمدارس والإدارة التعليمية ((.....)).
- ٤- القدرة على تحمل المسؤولية والقيادة. ((.....)).
- ٥- مساعدة المعلمين والمدير في وضع الخطة السنوية ((.....)).
- ٦- مساندة المدير في وضع الخطة الخاصة بجداول المعلمين. ((.....)).
- ٧- العدالة في توزيع المهام والأعمال بين المعلمين. ((.....)).
- ٨- تصميم البرامج التدريبية والجدول الزمني اللازم لتنفيذها. ((.....)).

- ٩- توليد الأفكار، أو حلول جديدة لمشكلات. ((.....)).
- ١٠- تحديد المفهوم الحديث للمنهج التربوي. ((.....)).
- ١١- احترام شخصيات المعلمين، واجتهاداتهم. ((.....)).
- ١٢- اختيار الفروض المقترحة لحل المشكلة. ((.....)).

الفصل الحادي عشر

مهام المشرف التربوي

مهام تتعلق بـ:

- ١- التخطيط والإدارة
- ٢- المعلم
- ٣- الطالب
- ٤- المقررات الدراسية والمناهج
- ٥- الوسائل والتجهيزات المدرسية
- ٦- التدريب
- ٧- الاختبارات

مهام المشرف التربوي ومسؤولياته

تختلف مهمات الإشراف التربوي من مجتمع لآخر، بحسب تعريف مفهوم الإشراف التربوي، وأهدافه التي يتطلع إلي تحقيقها، وفيما يلي أهم هذه المهمات:

١- التخطيط والإدارة

- * إعداد خطة إشرافية شاملة على شكل مراحل.
- * مراجعة التوجيهات الفنية والتوصيات للمشرفين السابقين.
- * الاحتفاظ ببيانات عامة تشتمل على مسح المدارس التابعة.
- * إجراء البحوث والدراسات التربوية لتحسين العمل التربوي.
- * الإسهام في معالجة المشكلات التربوية في المدارس.
- * الاطلاع على التعليمات واللوائح ذات العلاقة بالعمل التربوي.
- * إعداد النشرات التربوية وتعميمها على المدارس.
- * التأكد من توافر الطاقة البشرية للمدرسين.
- * التأكد من توزيع مفردات المادة على أسابيع الفصل الدراسي.
- * التأكد من مراعاة القدرة الاستيعابية للفصول.
- * حث مديري المدارس والمعلمين على تدارس جميع اللوائح والأنظمة والتعاميم والنشرات التربوية وتفهمها والعمل على تطبيقها.
- * حصر عدد المعلمين الذين يشرف عليهم، ومؤهلاتهم والدورات التي التحقوا بها.
- * متابعة المستحدثات والتجارب الرائدة التي تنفذ في المدارس وتعميمها.

* إعداد تقرير نهائي واضح عن واقع العمل (١) .

٢- المعلم :

أ- جوانب توجيهية:

- ١- مقابلة المعلمين الجدد وتزويدهم بالتوجيهات الفنية والتربوية.
- ٢- توجيه المعلمين إلى الإخلاص فهو نجاة ورفعة في الدنيا والآخرة.
- ٣- الاشتراك في المقابلات الشخصية للمعلمين.
- ٤- إمداد المعلمين بالتوجيهات اللازمة التي تعينهم على أداء عملهم.
- ٥- مساعدة المعلمين على فهم الأهداف التربوية، وكيفية تحقيقها.
- ٦- تشجيع المعلمين على الاطلاع والنمو المهني.
- ٧- تشجيع تبادل الخبرات بين المعلمين عن طريق عقد الدروس النموذجية (٢) .
- ٨- تشجيع المعلمين على وضع خطة مناسبة للمراجعة في نهاية كل وحدة
- ٩- إقامة الدورات التدريبية والورش التربوية وتنظيمها.
- ١٠- التعرف على المربين المتميزين والعمل على الاستفادة منهم.
- ١١- توجيه المعلمين إلى مواصفات الأسئلة الجيدة.
- ١٢- تزويد المعلمين بأفضل طرق التدريس حسب الحاجة.
- ١٣- عقد اجتماعات بين المربين لتبادل الخبرات والآراء.
- ١٤- عقد لقاءات تربوية للمربين ومد جسور التعاون بينهم.
- ١٥- توجيه المعلمين إلى المشاركة الفعالة في الأنشطة المدرسية.

(١) الإبراهيم / عدنان بدري، «الإشراف التربوي أنماط وأساليب»، (ص: ٦٢).

(٢) «فن الإشراف على الحلقات» د/ يحيى الغوثاني، (ص: ٢٤٠).

١٦- بث روح التجديد والابتكار، والتطوير بين المعلمين.

ب- جوانب تقويمية:

تقويم المعلم وقياس مدى أدائه «بعيدًا عن جو التحدي، والتوتر، أو تصيد الأخطاء، أو تضخيمها» فيما يلي:

- ١- إعداده الدروس إعدادًا منتظمًا متكاملًا.
- ٢- قدرته على حث الطلاب على التفكير العلمي.
- ٣- استخدامه للأساليب التقويمية المناسبة.
- ٤- حرصه على استثمار وقته بما ينفع طلابه.
- ٥- مراعاته للفروق الفردية بين الطلاب.
- ٦- عنايته بالمتأخرين دراسيًا، والموهوبين.
- ٧- متابعته للأعمال التحريرية والواجبات المنزلية.
- ٨- تعاونه مع إدارة المدرسة، والآباء والطلاب.
- ٩- مناسبة طريقة التدريس للطلاب.
- ١٠- استخدامه للوسائل التعليمية، وتوظيفها.
- ١١- ربطه مكونات الدرس السابق بالجديد.
- ١٢- قدرته على ربط المادة الدراسية بالحياة وواقع المجتمع.
- ١٣- تمكنه من المادة العلمية وثقافته العامة.
- ١٤- مدى حرص المعلم على التجديد والابتكار.

٣- الطالب:

يوجه المعلم عملية التعليم وجهود المعلمين إلى ما يلي:

- ١- تبني قيم تحقيق الاعتزاز الديني لدى الطالب.
- ٢- تنمية جانب المبادرة الذاتية والإيجابية في نفوسهم.
- ٣- العناية بالنمو المتكامل للطالب «دينيًا وعلميًّا واجتماعيًّا».

- ٤- معرفة متطلبات واحتياجات الطلاب التربوية والمادية.
 - ٥- تفهم مشكلات الطلاب، والعمل على حلها.
 - ٦- الاستماع إلى الطلاب برحابة صدر وسعة أفق.
 - ٧- مكافأة الطالب المجتهد الجاد الملتزم المنضبط.
 - ٨- الاهتمام بالمسابقات واحتفالات تكريم المتميزين.
 - ٩- تنمية الثقافة العامة لدى الطلاب.
 - ١٠- إشراك الطلاب في بحث القضايا المهمة.
 - ١١- رعاية المتأخرين ومساعدتهم.
 - ١٢- العمل على تعديل سلوك الطلاب.
 - ١٣- مراعاة الفروق الفردية.
 - ١٤- رعاية الموهوبين وتنمية مواهبهم.
 - ١٥- ملاحظة مدى التزام الطلاب وانتظامهم.
 - ١٦- المشاركة في حل الخلافات بين المعلمين وأولياء أمور التلاميذ.
 - ١٧- المشاركة في تقوية العلاقة بين المعلمين وأولياء أمور التلاميذ.
- ٤- المقررات الدراسية والمناهج :**

- * الاطمئنان إلى توزيع الجداول، وتوزيع المناهج على أشهر العام.
- * إعداد الدراسات والتقارير عن المناهج الدراسية من حيث «أهدافها. ومحتواها وأنشطتها» والعمل على رفعها إلى جهات الاختصاص.
- * إعداد قائمة بالمراجع العلمية والتربوية للمادة.
- * الإلمام بالمقررات وأهدافها في المراحل والصفوف المختلفة.

- * التأكد من إمام المعلمين بموضوعات المناهج.
- * التأكد من وصول الكتب المدرسية وفق الطباعات المصرح بها.
- * التعريف بالمنهج الذي يشمل الخبرات التربوية داخل المدرسة وخارجها.
- * توجيه المعلمين بالعناية بالكتاب المدرسي وعدم الاكتفاء بالتلخيص.
- * حفز المعلمين على العناية بالأنشطة المصاحبة للمادة العلمية.
- * دراسة اللوائح والتعاميم بشأن المناهج الدراسية، لمتابعة تنفيذها.
- * متابعة الحذف والإضافة في المقررات.
- * مراجعة الكتب للتأكد من خلوها من الأخطاء العلمية والمطبعية.
- * تشجيع المعلمين على تحليل أهداف ومحتوى كل كتاب يدرس.
- * مناقشة المعلمين في ملائمة الكتب المدرسية واستمرار تقويمها.
- * إعداد تقرير يرصد فيه جوانب القوة والضعف في المناهج.

٥- الوسائل والتجهيزات المدرسية:

- * الاطلاع على قائمة الوسائل التعليمية التي تصدرها الجهات المختصة.
- * حث المعلمين على إنتاج الوسائل التعليمية وفق إمكاناتهم الشخصية.
- * حصر الوسائل التعليمية الموجودة في المدارس ومعرفة العجز.
- * الإشراف على تزويد المدارس بالوسائل التعليمية اللازمة.
- * تدريب المعلمين على استخدام الأجهزة الحديثة الخاصة بالمادة وصيانتها.
- * الاهتمام بالمكتبة المدرسية وتفعيل الاستفادة منها.
- * العمل على تزويد المكتبات المدرسية بالكتب المفيدة.

٦- التدريب:

- * حث المعلمين على تطوير أداءهم من خلال الدورات.
- * اقتراح البرامج التدريبية اللازمة للمعلمين.

- * تحليل واقع المعلمين المهني وتحديد المهارات التي يمكن تطويرها.
- * المشاركة في ترشيح المعلمين للبرامج التدريبية.
- * قياس أثر التدريب في الميدان.
- * إلقاء المحاضرات والتدريب العملي حسب التخصص.
- * تقويم البرامج التدريبية وتقديم الاقتراحات الهادفة.

٧- الاختبارات:

- * توعية المعلمين بما تضمنته اللائحة العامة للاختبارات.
- * الاطلاع على دفاتر الدرجات والاختبار ((النصف فصلي)).
- * إعداد التوجيهات الخاصة بالمواصفات الفنية للأسئلة وإرشادات التصحيح.
- * دراسة نتائج الاختبارات وتقويم وتقديم الخطط العلاجية المناسبة.
- * عرض ما جد من تعاميم تتعلق بالاختبارات، ودراسة ما طرأ من تعديلات.
- * إيضاح أساليب تقويم الطلاب.
- * الاطلاع على دفاتر أعمال السنة والاختبارات، للاطمئنان على دقة التقويم
- * دراسة لائحة الاختبارات و التعاميم الخاصة بها ومتابعة تنفيذها.
- * دراسة نتائج اختبارات العام السابق، والتعرف على نواحي القصور وأسبابها، واقتراح الحلول لمعالجتها والإفادة منها (١).

(١) الرشودي، عبد العزيز عبد الله، ((الفكر التربوي عند الشيخ السعدي))، ص: ٢٨٥
وينظر: زيادة، مصطفى عبد القادر، وآخرون ((الفكر التربوي واتجاهات تطوره))
(ص ٩٥: ١٠٧).

نشاط تدريبي (١)

دراسة قصة:

الأستاذ « خالد » معلم نشيط ومميز دائم الاطلاع، همته عالية، زاره في أحد الأيام المشرف التربوي: الأستاذ « أسامة»، وبعد زيارته له قدم له بعض النصائح المتعلقة بإدارة الصف، والوسائل.

سأل الأستاذ « خالد » المشرف التربوي إنني أقابل عدة إشكالات من الطلاب، وأولياء الأمور فأجابه المشرف: أنني لا علاقة لي بالطلاب ولا أولياء الأمور، بل مهمتي هي متابعة المعلمين في المدارس.

قال الأستاذ خالد: يا أستاذ إذا لم تساعدني أنت، فلن أرجع؟! فأنت في نظري الخبير الذي أجد عنده دواء لكل داء، فأجابه المشرف: إن فهمك لدور المشرف خاطئ، أنا مشرف متخصص.

أرجو أن تذهب إلى المرشد الطلابي، أو وكيل المدرسة، فهم المسؤولون عن حل هذه المشكلات، فحوقل بلا اقتناع!!!

بعد قراءتك هذه القصة، وفي ضوء ما درست من مهارات المشرف التربوي أرجو منك إبداء رأيك في رد المشرف التربوي؟

ج:

.....

.....

.....

.....

الفصل الثاني عشر

صور من الممارسات الإشرافية الخاطئة

- ١- في التعامل مع المعلمين
- ٢- في التعامل الإداري
- ٣- في إدارة الوقت
- ٤- في تطبيق الأنظمة

صور من الممارسات الإشرافية الخاطئة

١- مع المعلمين:

أ. أثناء زيارته في الصف:

- * دخول المشرف على المعلم دون استئذانه.
- * دخول المشرف على المعلم قبل التعرف عليه.
- * الانشغال بتدوين الملاحظات وعدم الاهتمام بأداء المعلم.
- * توجيه المعلم أمام طلابه.
- * عدم إشعار الطلاب بمكانة المعلم.
- * اهتمام المشرف بأداء المعلم في الفصل فقط.
- * خروجه من الفصل دون أي كلمة شكر.
- * لا يناقش المشرف المعلم في تقويم أدائه.
- * مغادرة الفصل دون الجلوس مع المعلم ومناقشته.
- * عدم تحقيقه لخطاب شكر مع وعده.

ب. بعد الزيارة الصفية:

- * عدم توفير المناخ المناسب والجو الهادئ.
- * عدم تقبل نقد المعلم عند مناقشته.
- * التركيز على الشكليات دون النظر للأهداف.
- * التسرع في إبداء الرأي وعدم وضوح الفكرة.
- * عدم إنصاف المعلم عند الجلوس معه بذكر الإيجابيات.

ج- أثناء حوار:

- * العجز عن تقريب المسافات مع المعلمين.
- * مواجهة المعلم بالخطأ مباشرة دون تمهيد.
- * ضعف القدرة عن التعبير وعن الفكرة.
- * عدم فهم ما عند الطرف الآخر قبل الرد.
- * اقتحام أمر لا يعلمه.
- * عدم إنزال الناس منازلهم.
- * الاستئثار بالحديث.
- * عدم الإنصات أثناء الحوار.
- * التشدد في غير موضعه والتثبت بالرأي.
- * تمييز أحد المعلمين على الآخرين.
- * الاستطراد بالحديث.
- * مقاطعة المعلم وعدم إعطائه فرصة كافية.
- * الانشغال عن المعلم بكتابة أو غيرها.

٢- في التعامل الإداري :

- * استغلال النفوذ، أو المحاباة.
- * التردد أو التسرع في اتخاذ القرار.
- * العجز عن اتخاذ القرارات عند الأزمات
- * القضاء على الكوادر ^(١).

(١) الإبراهيم / عدنان بدري، «الإشراف التربوي أنماط وأساليب»، (ص ٣٧ : ٤٧).

- * الافتتان والعجب بالمنصب
- * الاستئثار الذاتي بالنجاح.
- * العجز عن حل المشكلات الفنية.
- * عدم تنمية كوادر تالية صف ثاني.
- * عدم الترحيب بالأفكار المفيدة.
- * عدم وجود خطة واضحة يسير عليها.
- * العشوائية في تنفيذ الفعاليات الإشرافية.
- * إصدار أحكام مبكرة.

٣- في إدارة الوقت :

- * الاستغراق في التفاصيل والشرح.
- * عدم الوعي بمرور الوقت.
- * عدم تنظيم الوقت.
- * عدم الالتزام بالوقت.

٤- في تطبيق الأنظمة

- * الحرفية، و عدم اتخاذ قرار ليس له سابقة.
- * كثرة الرجوع للمسؤولين دونها مبرر كاف.
- * العجز عن تطبيق الأنظمة والمبادئ.
- * عدم تفويض السلطة ^(١).

(١) (دليل المشرف التربوي) (ص ١٠١ : ١٠٨).

نشاط تدريبي

اذكر اثنين من سلبيات المشرف التربوي لكل مما يأتي:

١- مع العاملين:

أ- أثناء زيارته في الصف:

ج:

.....

.....

ب - بعد الزيارة الصفية:

ج:

.....

.....

ج - أثناء حوارهم:

ج:

.....

.....

٢- في الجانب الإداري:

ج:

.....

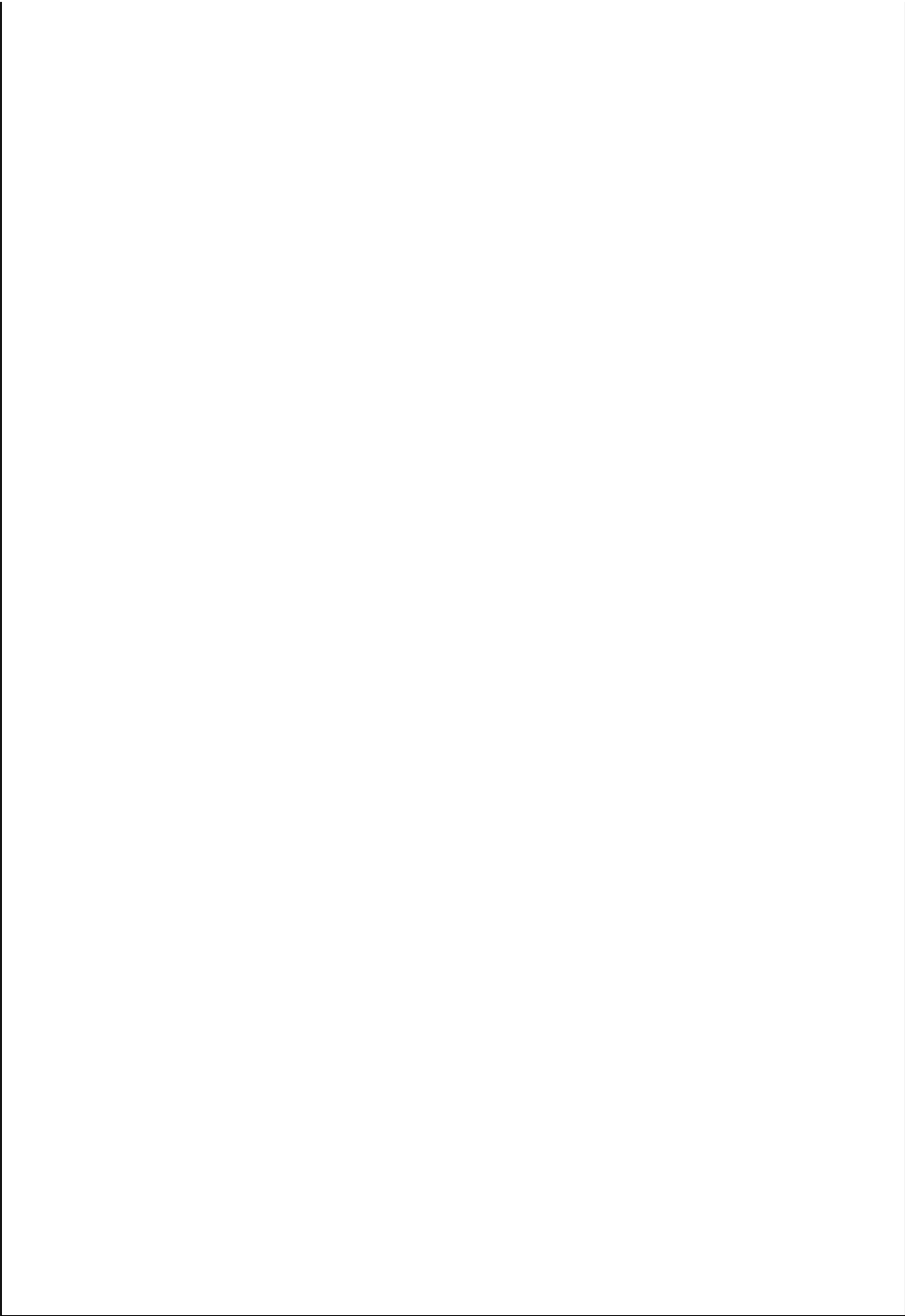
.....

٣- في تطبيق الأنظمة:

ج:

.....

.....





الفصل الثالث عشر
معوقات الإشراف التربوي
ومقترحات التطوير

- ١- معوقات إدارية
- ٢- معوقات اقتصادية
- ٣- معوقات فنية
- ٤- معوقات اجتماعية

معوقات الإشراف التربوي

يواجه الإشراف التربوي صعوبات ومعوقات كثيرة، تقف مانعًا دون تحقيق الأهداف والخطط المرسومة للإشراف التربوي، وتؤثر بدرجة عالية في تحسين العملية التعليمية، وتعد محاولة التعرف على هذه المشكلات والصعوبات، من العوامل التي تسهم وتعالج كثيرًا من هذه السلبيات، ووضع خطة علاج دقيقة، تقوم على كشف الواقع، وطرح المأمول^(١)، وإليك أبرز المعوقات:

١- معوقات إدارية:

وهذه المعوقات ناتجة عن غياب التخطيط الجيد للعمل وتوزيع الأدوار والمهام بين المشرفين التربويين: فمن ذلك.

* زيادة نصاب المشرف المقرر بسبب قلة أعداد المشرفين نسبة لعدد المعلمين.

* دمج الإشراف التربوي والإداري، وقد ترتب على ذلك تكليف المشرف بأعباء إدارية أثرت سلبًا على نشاطه الميداني وإشرافه، وزادت من الأعباء الملقة على عاتقه، فمن ذلك:

أ- تكليف المشرف بالتحقيق في مشكلات المدارس.

ب - تكليف المشرف بعمل إحصائيات لبعض المدارس.

* قلة عدد المشرفين المتخصصين.

* ضياع الجهود بسبب قصور التعاون بين المشرف التربوي ومدير

(١) المغيدي، الحسن محمد، (نحو إشراف تربوي أفضل) (ص ٤٠: ٤٧).

المدرسة.

* تضارب الفعاليات بسبب ضعف التنسيق بين مركز الإشراف والمدارس.

* قلة اهتمام المسؤولين بالاقترحات التي يرفعها المشرفون، مما يؤدي إلى ضياع جهود المشرفين الذين هم أعرف بمشكلات الميدان، ويضعف أثره في تقديم الدعم والمساندة.

* قلة الدورات التدريبية للمشرفين مما يقلل من رفع الكفاءات التربوية والمهنية لهم.

* عدم كفاية الوسائل اللازمة لرصد نشاطات الزيارات الصفية.

* عدم توافر الأماكن اللازمة لعقد الاجتماعات والبرامج.

٢- معوقات اقتصادية

وهذه العقبات ناتجة عن غياب، أو قلة الحوافز المعنوية والمادية، فمن ذلك:

* ضعف الحوافز المعنوية للمشرف.

* عدم وجود حوافز مادية للمشرفين.

* قلة الحوافز المادية للمعلمين.

* قلة التسهيلات المادية للمعلمين لحضور الدورات.

* قلة الكتب التربوية الحديثة في مكتبات الإشراف التربوي.

* قلة توفر الوسائل التعليمية اللازمة لعمليتي التعليم والتعلم.

* عدم توفر الكتب في المكتبات والمدارس.

* عدم وجود محفزات كافية للمناطق النائية مما يؤدي إلى رفض المشرفين

الذهاب إليها.

* عدم تزويد المدارس بالوسائل المساعدة للإشراف التربوي، مما يضعف أداء المشرف التربوي على الوجه المطلوب.

٣- معوقات فنية:

أ- للمشرف التربوي:

- * ضعف انتباه بعض المشرفين إلى المهنة.
- * قلة الخبرة لدى بعض المشرفين التربويين.
- * ضعف الوعي بمسؤولية العمل .
- * غياب معايير اختيار المشرفين الأكفاء، والذي يتسبب في انتساب غير المؤهلين تربويًا، ومهنيًا، فينعكس سلبًا على العملية التعليمية.
- * ضعف كفاءة المشرف التربوي.
- * ضعف المعلومات أو الشخصية أو التصرف مع المواقف الطارئة.
- * عدم دقة أساليب التقويم التربوي الممارس.
- * اقتصار بعض المشرفين على بعض الفعاليات مثل الزيارة الصفية، والدروس التطبيقية، ويترك كثيرًا من الفعاليات المهمة مثل اللقاءات التربوية، والندوات، والنشرات التفاعلية، والورش التدريبية.
- * قلة الزيارات الصفية لدى بعض المشرفين فبعضهم يزور المعلم مرة واحدة مما يؤدي إلى سرعة الحكم على المعلم، وعدم إعطائه فرصة للتحسين، مما يتسبب في سوء الاتصال بين المشرف والمعلم.
- * بعض النشاطات والفعاليات التي يقوم بها بعض المشرفين غير مبنية على دراسة ميدانية، وكشف الاحتياج للمعلمين مما يؤدي إلى سوء في التخطيط،

والعشوائية، وعدم مراعاة الأولويات (١).

ب- لمديري المدرسة:

* ضعف قدرة مديري المدارس على ممارسة الإشراف التربوي، يساهم في زيادة العبء على كاهل المشرف التربوي، فهو يزيد من عنائه وبذله.

ج- للمعلم:

* عدم فناعة المعلم بتوجيهات المشرف.

* ضعف العلاقات القائمة بين بعض المشرفين والمعلمين.

* ضعف النمو المهني للمعلم.

* عدم مشاركة المعلمين في التخطيط التربوي.

* صعوبة المناهج.

* عدم تنفيذ بعض المعلمين لتوجيهات المشرف التربوي، ومن صور ذلك:

- ١- المعلم الذي يعزف عن العمل رغبة في الراحة وإيثارا لها على العمل.
- ٢- المعلم الذي يقف عند حد معين لا يتجاوزه لاعتقاده أنه بلغ القمة.
- ٣- المعلم الذي يرفض وجه نظر الآخرين فلا يستفيد منهم.
- ٤- المعلم الذي لا يرفع نفسه فلا يستشير ولا يقبل المشورة.
- ٥- المعلم الذي لم يجد وظيفة إلا التدريس.
- ٦- المعلم اللامبالي بمهنة التدريس وينشر ذلك بين صفوف المدرسين.
- ٧- المعلم الذي يمارس أعمالاً أخرى غير التدريس.

(١) د. بابكر، فيصل عبد الله، «تنمية مهارات الإشراف الإداري» (ص ٢٤٢: ٢٣٩).

٤- معوقات اجتماعية:

- * عدم ملائمة البيئة المدرسية كالمباني المستأجرة.
- * عدم توافر المعامل والمختبرات اللازمة.
- * عدم توافر الساحات الكبيرة للممارسة.
- * عدم توفر المسارح للأنشطة الثقافية.

نتائج ضعف الإشراف التربوي

مما لا شك فيه أن ضعف الإشراف التربوي يؤثر تأثيرًا بالغًا في العملية التعليمية فمن ذلك:

- * ضعف الإنتاجية.
- * عدم تحقيق الهدف التربوي.
- * بروز الصراعات والمشكلات.
- * ارتفاع نسبة الغائبين المتعلمين.
- * وجود فجوة بين الإشراف والمعلم.
- * زيادة السلوكيات الخاطئة.
- * عدم استثمار الطاقات.
- * تراكم المشكلات التربوية.
- * ضعف الإدارة الإشرافية.
- * غياب الإبداع بين العاملين.

مقترحات لتحسين وتطوير الإشراف التربوي

بعد ذكر أبرز المعوقات والصعوبات للإشراف التربوي يمكننا اقتراح الحلول، لأنه إذا عرف السبب سهل العلاج، فمن أبرز هذه الحلول:

- * زيادة عدد المشرفين التربويين بما يتوافق مع أعداد المعلمين.
- * عدم تكليف المشرف بأعباء إدارية تعوق تقدمه ومتابعته للعملية التعليمية.

- * إسناد الجوانب الإدارية للمشرفين الإداريين.
- * تكثيف الإشراف التربوي التخصصي.
- * مشاوره المدارس في الفعاليات الإشرافية بما يناسب مع ظروف المدرسة.
- * متابعة ودراسة التوصيات التي يقوم بها المشرفون التربويون بعين الاعتبار

- * إيجاد معايير واضحة لاختيار المشرفين الأكفاء.
- * إعداد برامج متكاملة وشاملة لتطوير المشرفين، ورفع كفاءتهم التربوية.
- * تطوير قدرات مديري المدارس على ممارسة الإشراف التربوي.
- * رفع كفاءات المعلمين المهينة والتربوية.
- * توفير الأماكن اللازمة لعقد الاجتماعات والبرامج.
- * رصد حوافز تشجيعية للمشرفين والمعلمين.
- * توفير الكتب التربوية الحديثة في مكتبات الإشراف التربوي.
- * توفير الوسائل التعليمية اللازمة لعملية التعليم والتعلم.

- * تقريب المسافات بين المشرف التربوي ومدير المدرسة.
- * توفير الكتب في المكتبات و في المدارس.
- * رصد محفزات كافية للمناطق النائية.
- * تنمية قدرات المشرفين بالدورات القيادية.
- * إيجاد دراسة ميدانية تقوم على كشف الاحتياج للمعلمين قبل الشروع في
الفعاليات الإشرافية.
- * عدم إصدار حكم على المعلم وتقييمه من خلال زيارة واحدة، بل لا بد
أن يسبقها لقاءات ومداومات يوضح فيها المشرف ما يريده، ويتابع المعلم،
ويعطي تغذية راجعه عن مدى استيعاب المعلم لما قاله.
- * يُطلب من المشرف التربوي إعداد تقرير موجز عن أبرز الفعاليات التي
قام بها خلال الشهر، من الزيارات الصفية، الدروس التطبيقية، واللقاءات
التربوية، والورش التربوية، لضمان التوازن في طرح الفعاليات.
- * عقد لقاءات بين المشرفين والمعلمين لبيان وجهة نظرهم فيما يطلبون.
- * الاهتمام بالبعد الإنساني في مجال الإشراف من خلال تشجيع روح العمل
بالفريق الواحد بين المشرف ومدير المدرسة، وبين المشرف والمعلم.
- * تكثيف النمو المهني للمعلم داخل وخارج المدرسة.
- * إشراك المعلمين في التخطيط التربوي.
- * تقويم العمل الإشرافي أولاً بأول من خلال أثره في الميدان، وأثره في
نفوس المعلمين، وأثره على الطلاب (١).

(١) المغيدي، الحسن محمد، «نحو إشراف تربوي أفضل» (ص: ٦٢)، والطعاني، حسن أحمد، «الإشراف التربوي مفاهيمه وأهدافه وأأسسه» (ص: ٢٥٦).

نشاط تدريبي

تدريب (١) يؤكد التربويون على أن ضعف المشرف التربوي سواء من الناحية العلمية أو الأساليب التربوية، ينعكس سلباً على المعلمين، مما يضعف إنتاجهم، ويزيد السلوكيات الخاطئة، والمشكلات التربوية. اكتب خمسة نتائج أخرى لضعف المشرف التربوي.

ج:

.....

.....

.....

.....

.....

تدريب (٢) اذكر ثلاثة من معوقات الإشراف التربوي لكل مما يأتي:

١ - مع مدير المدرسة:

ج:

.....

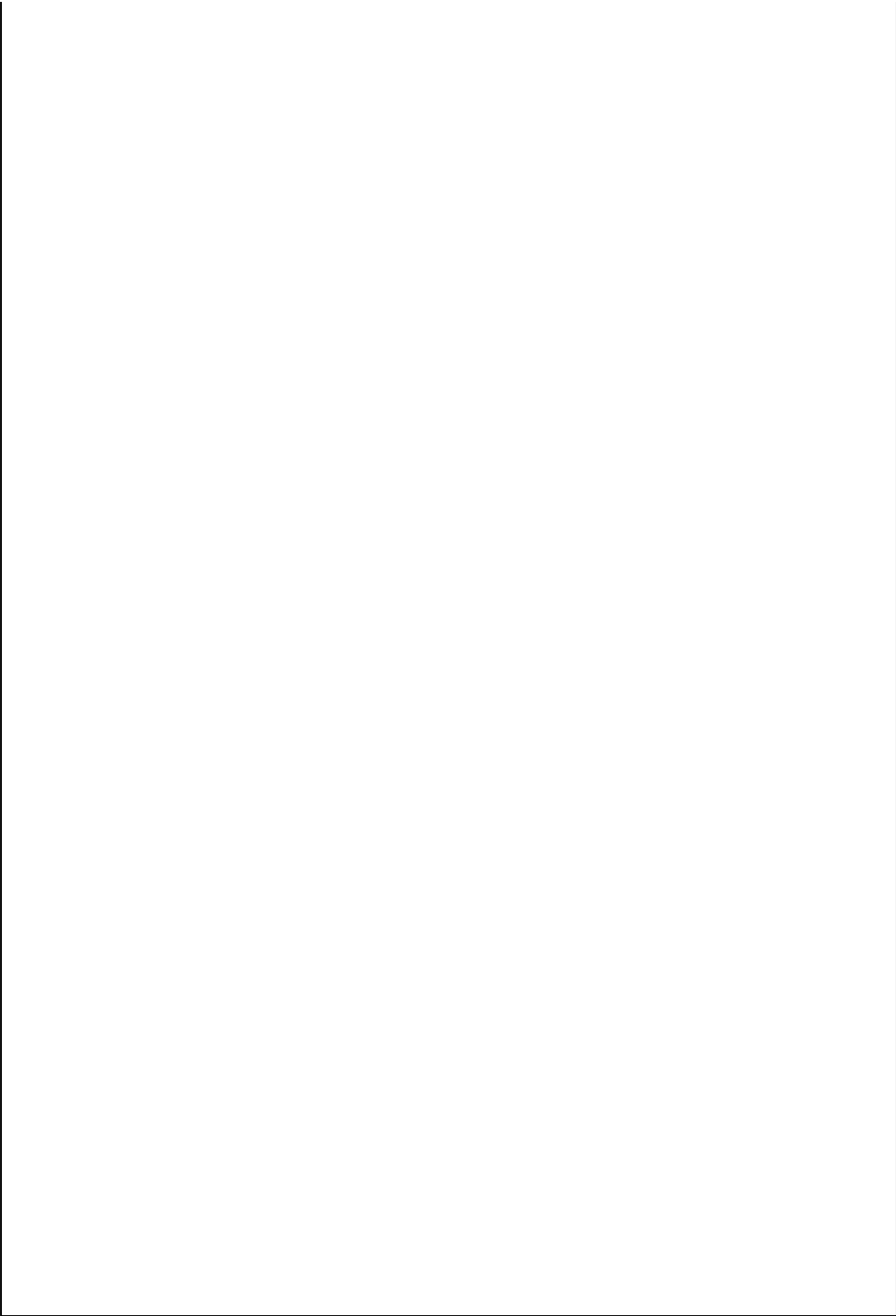
.....

٢ - مع المعلم:

ج:

.....

.....



الفصل الرابع عشر التقويم

- ١- معنى القياس والتقويم
- ٢- خطوات التقويم وأساسه
- ٣- أساليب التقويم
- ٤- تقويم عمل المشرف التربوي

١- معنى القياس والتقويم

القياس : وصف كمي للشيء يعتمد على الدقة الرقمية بصرف النظر عن ارتباطه بغيره من الأشياء التي يؤثر فيها ويتأثر بها وهي عملية تمهيدية للقياس.

١- التقويم: إصدار الحكم على الشيء المقاس مع مراعاة الشمول والتشخيص، وعوامل التأثير والتأثير، لأنه منطلق التحسين، وهو إحدى مراحل الإشراف التي يمر بها وهي : «التخطيط، والتوجيه، والتطبيق، والتقويم». والتقويم ليس هدفاً كما يظنه البعض، إنما وسيلة لإصلاح وتحسين أداء المعلم وتطويره.

٢- أهمية التقويم : تبرز أهمية التقويم فيما يلي : بالنسبة لـ

للمعلم:

- * معرفة جوانب التميز في أداء المعلم واكتشاف القدرات.
- * الكشف عن جوانب الضعف ورصد خطة منهجية للعلاج.
- * قياس مدى فاعلية المعلم وتطوير معارفه العلمية والتعليمية.

للمعلمية التعليمية:

- * معرفة واقع التعلم ومدى تحقق الأهداف المراد تحقيقها.
- * الكشف عن مدى نجاح الخطط والبرامج المقدمة.
- * دراسة المناهج والوسائل التي يستخدمها المدرس.
- * وضع خطة تطويرية إثرائية لتحسين العملية التعليمية.

للطالب: معرفة مدى التغيير الذي طرأ على الطالب.

للإشراف: معرفة مدى فعالية طريقة الإشراف وأساليب المتابعة.

٢- خطوات التقويم وأسسها

* خطواته:

التقويم عملية مستمرة تحتوي على كثير من الخطوات مثل:

- ١- تحديد الهدف من التقويم.
- ٢- تحديد حجم المعلومات التي نحتاجها في التقويم.
- ٣- تصميم وبناء أدوات وأساليب التقويم.
- ٤- جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالتقويم.
- ٥- تحليل البيانات.
- ٦- تفسير البيانات.
- ٧- إصدار الحكم.

* أسسها:

- ١- ارتباط التقويم بأهداف المنهج.
- ٢- شمولية التقويم لمستويات الأهداف.
- ٣- تنوع أدوات وأساليب التقويم.
- ٤- مراعاة الفروق الفردية.
- ٥- استمرارية عملية التقويم.
- ٦- توفر معايير الصدق والثبات والموضوعية له.

٣- أساليب التقويم

من أبرز طرق التقويم ما يلي:

* **الملاحظة:** وهي من أبرز أساليب تقويم المعلم، وهي من الأساليب المهمة في جمع المعلومات من خلال ملاحظة المعلم في الفصل ومعرفة « قدرته على إدارة الصف، وعرض الدرس، واستخدامه للأساليب التربوية من تحفيز وتعزيز، وإثارة للدافعية، واستخدامه للوسائل .. إلخ ».

* **المقابلة الشخصية:** وتعتبر إحدى طرق تقييم الذات، ويراعى فيها:

١- تحديد النقاط والمعايير المطلوب تقويمها.

٢- تدون نتائج المقابلة بكل دقة حتى يمكن الرجوع لها لتحليلها.

٣- تحليل النتائج ودراستها.

* **المقاييس التربوية:** قد تتغير بتغير الأهداف والغايات، ولذلك يجب معرفة الأهداف والغايات المطلوب توفرها بداية.

* **الاختبارات:** وتشتمل «الاختبارات التحصيلية، النفسية، والمواقف»

كاختبارات الكفاءات، والقدرات.

* **الاستبانات:** وهي إحدى طرق جمع المعلومات وتستخدم في الكشف عن العلاقات والميول والاتجاهات، كراي أولياء الأمور، والطلاب.

* **منجزات أعمال المعلمين:** وتتمثل في النماذج والصور والأعمال المهنية والفنية وتعكس مدى إتقانهم لمهارات معينة.

* **النشاطات المدرسية:** وسيلة للكشف عن مواهب المعلمين واهتماماتهم كالمسابقات المختلفة، وهي تساعد في تقويم نمو المعلمين، وتقديمهم.

٤- تقويم عمل المشرف التربوي

هناك وسائل متعددة يمكن للمشرف أن يقوم بها ذاته، ويكتشف مواطن الخلل والقصور، ومن ثم تتضح له طريقة العلاج، فمن ذلك:

١- معرفة انطباع المعلمين عنه.

من خلال تقبلهم له وتنافسهم في تنفيذ ما يريده.

٢- معرفة أثر الإشراف في الميدان.

من خلال أثر الإشراف على رفع مستوى الطلاب العلمي والتربوي

٣- حكم المشرف على نفسه .

من خلال تقويم ذاتي يقوم به المشرف يطرح عدة أسئلة يجب عليها عما حققه من أهداف وما لم يحققه.

وعلى المشرف أن يكون صادقاً أميناً مع نفسه، ويعلم أن مثله مثل أي إنسان يعتره القصور، والضعف في بعض النواحي، وأن الكمال لله وحده، وأن الكمال عزيز ينشده كل إنسان من خلال البحث المستمر عن الحق، لتصحيح الأخطاء، وتطوير الذات، وتقديم أفضل الطرق والأساليب الإشرافية المناسبة.

وعليه أن يعلم أن كثرة الاطلاع، والإلمام بالمعلومات ليست وحدها كافية في التقويم، فهناك الخبرات والمهارات، والقدرات الشخصية، والواقع الميداني. ولا بد أن يكرر المشرف التقويم ليكون على اطلاع مستمر بالواقع، ويكشف مدى تحقق الأهداف التي رسمها.

تقويم ذاتي للمشرف التربوي في القدرات الشخصية

إلى حد ما	إلى حد ما	دائماً	التوضيح
			لديَّ الرغبة الصادقة في الإشراف.
			أتميز بالحكمة والموضوعية والاتزان الانفعالي.
			أحس بمشاعر الآخرين، معترف بقدراتهم.
			أستطيع حل المشكلات بسهولة.
			أشجع حرية النقاش بين المعلمين.
			لديَّ القدرة على الحوار والمشاركة والإقناع.
			لديَّ القدرة على التعاون مع الجماعة.
			لديَّ القدرة على تحمل المسؤولية وقيادة المجموعات.
			لديَّ القدرة على التنظيم والتنفيذ واتخاذ القرارات
			لديَّ القدرة على الابتكار، والإبداع.
			أستطيع تقويم الأفكار والأشخاص.

تقويم ذاتي للمشرف التربوي في القدرات المهنية

إلى حد ما	إلى حد ما	دائمًا	التوضيح
			أدرك الأهداف التربوية العامة، والخاصة.
			أُمِّتُ بأسس وطرائق التدريس.
			لدي معرفة كافية بمجالات علم النفس التربوي.
			لديَّ القدرة على تصميم الخبرات وتنفيذها.
			لديَّ القدرة على متابعة كل جديد في تخصصي.
			لدي القدرة على استخدام الأساليب والأدوات العلمية.
			أستطيع وضع خطة سنوية وفق حاجات المعلمين.
			يمكنني وضع خطة أسبوعية تراعى فيها الأولويات وحاجة الميدان.
			لديَّ القدرة على وضع خطة مرنة للمناهج الدراسية والمقررات على أشهر السنة.
			أساعد المعلمين في وضع الخطة السنوية، واليومية.
			أخطط لدورات تدريبية قصيرة أو طويلة وفق الحاجات.
			أستطيع توزيع العمل القيادي والعمل بروح الفريق.

تقويم ذاتي في مهارة الحوار

الموضوع	نادراً	إلى حد ما	كثيراً
* عندما أحاور أكون عالماً بالمسألة.			
* أطلب الحق ولا أجادل.			
* أراعي التأصيل الشرعي لدرء النزاع.			
* أحدد نقاط الاختلاف بدقة ثم أرتبها.			
* أفرق بين الفروع والأصول.			
* لا أنفي ولا أثبت إلا بدليل.			
* أستخدم لطف العبارات وألينها.			
* أنزل الناس منازلهم.			
* أركز انتباهي لما يقوله محدثي.			
* أعطي فرصة كافية لمحدثي.			
* أحاول أن أفهم كل ما يقوله محدثي.			
* أتابع محدثي بجدية واهتمام ولا أنشغل عنه.			
* لا أصدر أحكاماً مبكرة.			
* أوفر المناخ المناسب والجو الهادئ عند النقاش			
* أخص أهم نقاط محدثي.			

تقويم ذاتي في قواعد الإقناع وكسب الآخرين

كثيراً	إلى حد ما	نادراً	الموضوع
			* أبدأ كلامي بطريقة ودية.
			* أستعمل كلمات إقناعي: رائع، فعال، مدهش، ممتاز.
			* أمدح الآخرين دون مغالاة.
			* أظهر احتراماً لوجهات نظر الآخرين.
			* أوجه نظر الآخرين لأخطائهم بشكل غير مباشر.
			* لا أقل لشخص: إنه أخطأ مباشرة.
			* أسأل أسئلة دون إعطاء أوامر مباشرة.
			* أجعل الخطأ وكأنه من السهل تصحيحه لتشجيع الغير.
			* أجعل الشخص الآخر سعيداً لعمل ما أريده منه.
			* أحسن طريقة للاستفادة من الجدل تجنبه.
			* أعترف بالخطأ فوراً.
			* أجعل الشخص الآخر يعتقد أن الفكرة فكرته.
			* أحاول أن أنظر إلى الأمور من وجهة النظر الآخر.
			* أحسن الظن بالطرف الآخر.
			* لا ألوم الطرف الآخر، وأتهمه بأنه السبب في المشكلة.
			* أفهم شخصية من أحاور متى يغضب؟، ماذا يجب؟
			* أسمح للطرف الآخر بالتنفيس عن مشاعره.

تقويم ذاتي لإدارة الوقت

كثيراً	إلى حد ما	نادراً	الموضوع
			هل تبدأ مشاريعك وتنتهيها في الوقت المحدد؟.
			هل تعود للعمل - بعد مقاطعتك - بنفس الدافعية؟
			هل تتعامل بفاعلية مع الزوار المهدرين لوقتك؟
			هل تعثر على العناصر بسهولة في ملفاتك؟
			هل تخصص وقتاً لمنع المشكلات أكثر من وقت حلها؟
			هل يكون لديك وقت متبقي قبل الموعد النهائي؟
			هل تصل لعملك باستمرار في الوقت المحدد؟
			هل تعد قوائم بالأعمال والمهام اليومية؟
			هل تنفذ جميع أعمال تلك القوائم؟
			هل تجدد أهدافك المهنية وتطورها؟
			هل تقوم بتفويض الصلاحيات بطريقة كافية؟

المراجع

١. السامرائي، فاروق عبد المجيد، أهداف وخصائص التعليم الإسلامي، دار النفائس، الطبعة الأولى، ١٤١٩ هـ.
٢. الإبراهيم، عدنان بدري، الإشراف التربوي أنماط وأساليب، الطبعة الأولى ٢٠٠٢ م.
٣. أحمد، عصام عبد العظيم، دليلك إلى الاتصال الفعال، الطبعة الأولى ١٣٢١ هـ.
٤. الأفندي، محمد حامد، الإشراف التربوي، دار عالم الكتب، الطبعة الثانية ١٩٧٦ م.
٥. الألباني، سلسلة الأحاديث الصحيحة، مكتبة المعارف، ط: الأولى.
٦. أهداف وخصائص التعليم الإسلامي، د فاروق عبد المجيد السامرائي، دار النفائس، الطبعة الأولى، ١٤١٩ هـ.
٧. با بكر، فيصل عبد الله تنمية مهارات الإشراف الإداري، الطبعة الأولى / ١٤٢٢ هـ.
٨. جابر عبد الحميد جابر، مهارات التدريس، ط ١٩٩١ م، دار النهضة العربية، القاهرة.
٩. الحبيب، طارق بن علي، كيف تحاور، مؤسسة الجريسي، الطبعة الأولى.
١٠. الحفظ التربوي للإنسان وصناعة الإنسان، د. خالد اللاحم، الطبعة الأولى، ١٤٢٧ هـ.
١١. حفيشه، عبد المؤمن أبو العينين، المنهج التربوي في القرآن والسنة، مكتبة الصحوة، الطبعة الأولى ١٤٢٧ هـ.
١٢. الحمادي، علي، صناعة الإبداع، دار ابن حزم، الطبعة الأولى ١٤١٩ هـ.
١٣. دليل المشرف التربوي، وزارة المعارف، الإدارة العامة للإشراف التربوي.
١٤. دليل مفاهيم الإشراف التربوي، وزارة التربية والتعليم، ١٤٢٧ هـ.
١٥. اللديب، إبراهيم، أسس، ومهارات الإبداع، دار أم القرى، الطبعة الأولى ٢٠٠٥ م.
١٦. راوي، مصطفى، حقيبة تقنيات الإشراف التشخيصي ١٤٢٧ هـ.
١٧. الرشودي، عبد العزيز عبد الله، الفكر التربوي عن الشيخ عبد الرحمن السعدي،

در ابن الجوزي الطبعة الأولى، ١٤٢٧هـ.

١٨. زايد، محمد خليل، فن الحوار والإقناع، دار النفائس، الطبعة الأولى، ١٤٢٧هـ.
١٩. الزهراني، علي، أهمية العناية بالجوانب التربوية في شخصية المتعلم، الطبعة الأولى، ١٤٢٧هـ، دار الخضير.
٢٠. زيادة، مصطفى عبد القادر، وآخرون الفكر التربوي واتجاهات تطوره مكتبة الرشد، ١٤٢٤هـ، الطبعة الأولى.
٢١. سالم، مهدي محمود، الأهداف السلوكية، تحديدها مصادرها، صياغتها، مكتبة العبيكان، الطبعة الثالثة، ١٤٢٢هـ.
٢٢. السويدان، طارق محمد، وآخرون، مبادئ الإبداع، دار قرطبة، الطبعة الثالثة، ١٤٢٥هـ.
٢٣. السويلم، عبد العزيز بن إبراهيم، معايير اختيار المشرفين التربويين، دراسة ميدانية، دار السويلم، الطبعة الأولى ١٤٢٦هـ.
٢٤. الشيخ، تاج السر عبد الله، القياس والتقويم التربوي، د /، وآخرون، دار الرشد، الطبعة الأولى ١٤٢٥هـ.
٢٥. الصغير، خديجة، المهارات الإشرافية لزيارة الحلقة / حقيبة تدريبية، ١٤٢٤هـ.
٢٦. الطعاني، حسن أحمد، الإشراف التربوي مفاهيمه أهدافه أسسه، دار الشروق، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥م
٢٧. عبد الخالق فؤاد محمد، وآخرون، دراسات في الإدارة والتخطيط، مكتبة المتنبى، الطبعة الأولى ٢٠٠٥م
٢٨. العبد الكريم، راش حسن، الإشراف المتنوع، الطبعة الأولى، ١٤٢٧هـ.
٢٩. العبودي، فهد بن ناصر، الحوار منهج وسلوك الطبعة الأولى دار أطلس الخضراء.
٣٠. العبودي، فهد بن ناصر، فن إدارة الوقت، الطبعة الأولى. دار طويق.
٣١. عقيلان، حسن، حقيبة تدريبية هموم إشرافية.
٣٢. علي، سعيد إسماعيل، أصول التربية الإسلامية، دار السلام، الطبعة الأولى، ١٤٢٧هـ.
٣٣. عودة، أحمد، القياس والتقويم في العملية التعليمية، عمان المطبعة الوطنية «الأولى».

٣٤. الغامدي، محمد بن هندي، تصور مطور لنموذج تقييم أداء المعلم في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، سنة ١٤٢٠ هـ.
٣٥. الغوثاني، يحيى بن عبد الرازق، فن الإشراف على الحلقات والمؤسسات القرآنية، دار الغوثاني، الطبعة الثالثة.
٣٦. قرارة، محمود عبد القادر، نحو إدارة تربوية واعية، دار الفكر، الطبعة الأولى / ١٤٠٧ هـ.
٣٧. القعيد، إبراهيم، ووعقيلان، حسن، استراتيجيات حديثة للإشراف التربوي.
٣٨. المجيدي، عبد السلام مقبل، المنهج النبوي في التعليم القرآني دراسة تأصيلية، دار جمعية المحافظة على القرآن الكريم، الأردن.
٣٩. مساد، محمود أحمد، الإشراف التربوي الحديث، الطبعة الأولى.
٤٠. مصطفى، صلاح عبد الحميد، وعمر، فدوي فاروق، مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي، الطبعة الأولى، مكتبة الرشد، الطبعة الرابعة ١٤٢٨ هـ.
٤١. المغيدي، الحسن محمد، نحو إشراف تربوي أفضل، دار مية، مكتبة الرشد، الطبعة الأولى، ١٤٢١ هـ.
٤٢. المنيف، محمد صالح عبد الله، الزيارة الصفية أصولها وآدابها، الأستاذ، الطبعة الأولى، ١٤١٨ هـ.
٤٣. موجليا، توني، الإشراف الفعال، دار المعرفة للتنمية البشرية، الطبعة الأولى، ١٤٢٣ هـ.
٤٤. نشوان، يعقوب، الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق.

فهرس الكتاب

الصفحة	الموضوع
٣	مقدمة
٥	الفصل الأول: لمحة تاريخية عن الإشراف التربوي
٦	المرحلة الأولى: التفتيش
٧	المرحلة الثانية: التوجيه
٨	المرحلة الثالثة: الإشراف التربوي
١١	الفصل الثاني: أهمية الإشراف التربوي
١٢	١ - معنى الإشراف التربوي.
١٣	٢ - أهداف الإشراف التربوي.
١٦	٣ - خصائص الإشراف التربوي.
١٧	٤ - أهمية الإشراف التربوي.
١٩	الفصل الثالث: مبادئ الإشراف التربوي
٢٠	١ - احترام شخصية الفرد.
٢١	٢ - تنظيم العمل الجماعي.
٢٢	٣ - تبادل وجهات النظر.
٢٣	٤ - التخطيط.
٢٤	٥ - احترام الفروق الفردية بين المعلمين.
٢٤	٦ - تشجيع التفكير الإبداعي.
٢٥	٧ - الإمام بأساليب البحث العلمي.
٢٥	٨ - التقويم المستمر.
٢٧	الفصل الرابع: وظائف الإشراف التربوي
٢٨	١ - وظائف إدارية

- ٢ - وظائف تنشيطية ٢٨
- ٣ - وظائف تدريبية ٢٩
- ٤ - وظائف بحثية ٢٩
- ٥ - وظائف تقويمية ٣٠
- ٦ - وظائف تحليلية ٣٠
- ٧ - وظائف ابتكارية ٣٠
- الفصل الخامس: أنماط الإشراف التربوي** ٣٣
- ١ - الإشراف الإصلاحي ٣٤
- ٢ - الإشراف الوقائي ٣٤
- ٣ - الإشراف البنائي ٣٥
- ٤ - الإشراف الإبداعي ٣٦
- الفصل السادس: التخطيط للإشراف التربوي** ٤١
- مراحل بناء الخطة الإشرافية ٤٣
- ١ - مرحلة جمع البيانات ٤٣
- ٢ - تنظيم البيانات ٤٤
- ٣ - مصادر المعلومات ٤٤
- ٤ - مرحلة وضع الخطة ٤٥
- ٥ - مرحلة التنفيذ ٤٥
- الفصل السابع: مجال الإشراف التربوي** ٥١
- ١ - القيم التربوية ٥٢
- ٢ - التلميذ ٥٢
- ٣ - المعلم ٥٣
- ٤ - المنهج ٥٤
- ٥ - طرق التدريس ٥٥

- ٦- الوسائل التعليمية ٥٦
- ٧- الكتاب المدرسي ٥٦
- ٨- المكتبات المدرسية ٥٧
- ٩- التقويم ٥٨
- ١٠- البناء التعليمي ٥٨
- الفصل الثامن: أساليب الإشراف التربوي** ٦١
- ١- زيارة المدرسة ٦٣
- ٢- الزيارة الصفية ٦٤
- ٣- النشرات الإشرافية ٧٧
- ٤- القراءة الموجهة ٨٠
- ٥- الندوات التربوية ٨١
- ٦- اجتماعات المعلمين ٨٤
- ٧- الدروس التطبيقية ٩١
- ٨- تبادل الزيارات بين المعلمين ٩٦
- ٩- المشغل التربوي «الورش التربوية» ١٠٢
- ١٠- الدورات التدريبية ١٠٦
- ١١- البحث الإجرائي ١١٣
- الفصل التاسع: أنواع الإشراف** ١٢١
- ١- الإشراف الديكتاتوري ١٢٢
- ٢- الإشراف التعاوني ١٢٢
- ٣- الإشراف الدبلوماسي ١٢٣
- ٤- الإشراف السلبي ١٢٤
- الفصل العاشر: كفايات المشرف التربوي** ١٢٧
- ١- الكفايات الشخصية ١٢٨

- ١٢٩ ٢ - الكفايات العلمية والمهنية
- ١٣٠ ٣ - كفايات إدارية
- ١٣٠ ٤ - كفايات التخطيط
- ١٣١ ٥ - كفايات التنظيم
- ١٣١ ٦ - كفايات التدريب
- ١٣١ ٧ - كفايات البحث
- ١٣٢ ٨ - كفايات الابتكار والتجديد
- ١٣٢ ٩ - كفايات المناهج
- ١٣٣ ١٠ - العلاقات الإنسانية
- ١٣٥ **الفصل الحادي عشر: مهام المشرف التربوي**
- ١٣٦ ١ - التخطيط والإدارة
- ١٣٧ ٢ - المعلم
- ١٣٨ ٣ - الطالب
- ١٣٩ ٤ - المقررات الدراسية والمناهج
- ١٤٠ ٥ - الوسائل والتجهيزات المدرسية
- ١٤١ ٦ - التدريب
- ١٤١ ٧ - الاختبارات
- ١٤٣ **الفصل الثاني عشر: صور من الممارسات الإشرافية الخاطئة**
- ١٤٤ ١ - في التعامل مع المعلمين
- ١٤٥ ٢ - في التعامل الإداري
- ١٤٦ ٣ - في إدارة الوقت
- ١٤٦ ٣ - في وتطبيق الأنظمة
- ١٤٩ **الفصل الثالث عشر: معوقات المشرف التربوي ومقترحات التطوير**
- ١٥٠ ١ - معوقات إدارية

- ٢- معوقات اقتصادية..... ١٥١
- ٣- معوقات فنية ١٥٢
- ٤- معوقات اجتماعية ١٥٤
- الفصل الرابع عشر: التقويم** ١٥٩
- ١- معنى القياس والتقويم ١٦٠
- ٢- خطوات التقويم وأسسها ١٦١
- ٣- أساليب التقويم ١٦٢
- ٤- تقويم عمل المشرف التربوي ١٦٣
- المراجع ١٦٩
- الفهرس ١٧٣

