المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
الإدارة العامة في محافظة الأحساء
إدارة الإشراف التربوي ( بنات )

رؤية VISION 2030
وزارة التعليم
إدارة تعليم صبيا

# دليل الإشراف التربوي

## إعداد و تنفيذ :

الدكتورة: أحلام عبداللطيف الملا

رئيسة قسم اللغة العربية

أ.ابتسام عبدالله العباد- أ.هدى محمد الحمود

مكتب التعليم في المبرز- مكتب التعليم في الهفوف

قسم اللغة العربية

## الإشراف العام

أ . جوهرة بنت حزام القحطاني

مديرة إدارة الإشراف التربوي بمحافظة الأحساء

## المراجعة اللغوية

أ. هدى محمد الحمود

## التصميم والإخراج الفني

الأستاذة : أحلام المطوع

بسم الله الرحمن الرحيم

# الفهـرس

## الفهـرس


| | | | |
|---|---|---|---|
| المقدمة | ٥ | ـ أنماط الإشراف التربوي الحديث | ٢٥ |
| منهجية الدليل | ٦ | ـ الأساليب الإشرافية | ٢٨ |
| ـ الفصل الأول | | ـ العقبات الإشرافية والحلول | ٣٠ |
| ـ ماهية الإشراف التربوي | ٨ | ـ مشكلات الإشراف التربوي | ٣٢ |
| ـ مبادئ الإشراف التربوي | ١١ | ـ الفصل الثالث | |
| ـ أهمية الإشراف التربوي | ١٤ | ـ أنماط المعلمين | ٣٥ |
| ـ الأساسيات التي يؤكدها الإشراف | ١٥ | ـ قصة نجاحي | ٣٨ |
| ـ كفايات المشرف التربوي | ١٦ | ـ تجارب فاعلة | ٤٢ |
| ـ مجالات الإشراف التربوي | ١٩ | ـ الرؤية المستقبلية للإشراف التربوي | ٤٤ |
| ـ الفصل الثاني | | ـ الخاتمة | ٤٥ |
| ـ أنماط الإشراف التربوي | ٢١ | ـ المراجع | ٤٦ |

# المقدمة

الحمد لله المتفرد بالثناء إجلالا وإعظاما، سبحانه تعالى وبحمده ،جعل القيادة لهذه الأمة تفضلا وإكراما، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له شهادةً تورث المتراخين توثبًا وإقداما، وأشهد أن نبينا وسيدنا محمدًا عبد الله ورسوله. قدوة العالمين سمتا وصمتا وكلاما، صلى الله وبارك عليه وعلى آله وصحابته الغر من كانوا في تألق الكلم بدورًا وأعلاما، والتابعين ومن تبعهم بإحسان ما تعاقب الثقلان وداما.

أما بعد ، فإن تربية الأجيال وبناء الأمم والعمل على نهضتها، مرهون نجاحه بتوفر القيادة التربوية الصحيحة ، والأزمة التي تحاصر أمتنا اليوم ما استفحل أمرها إلا عند غياب المربي القدوة أو القائد التربوي.

والقيادة المؤثرة هي التي يترجم بها القائد مهمته بسلوكه ، فليس تأثيرها من خطبة عصماء ، أو صرخة عرجاء ، أو صيحات رنانة ؛ وإنما التأثير يكون في سلوك يغني عن الكلام ، ويترجم المهام في حلم وحكمة وأناة .

والإشراف التربوي صورة حية من صور القيادة التربوية ، يقوم من خلالها المشرف بمد يد العون لمجموعة من المعلمين تحت قيادته ، توجيهًا وتدريبًا وتقويمًا وتفرض التغيرات المتسارعة في الميدان التربوي تحديات على المسؤولين عن الإشراف التربوي والمشرفين التربويين لمواكبة هذا التغير المستمر؛ مما يجعل من الضروري المبادرة لمراجعة الأدوار والممارسات الإشرافية وجميع وسائل تحقيق أهداف الإشراف التربوي، سعيًا للارتقاء بالعملية التربوية.

ولعل من الأدوات المهمة في مساعدة المشرفين التربويين للقيام بأعمالهم ومساعدة المسؤولين عن الإشراف التربوي للتخطيط: توفر معايير تسهم في تحديد الأطر النظرية ورسم الجوانب التطبيقية لعملية الإشراف التربوي. وهذا ما سنقدمه في هذا الدليل – بمشيئة الله تعالى – الذي أسميناه ( دليل الإشراف التربوي ) نضع فيه بين يدي المشرف التربوي المستجد أو الراغب في التجدد بضاعتنا المزجاة ، يقلب فيها بصره ، ويتجول بين أروقتها الغنية بالإضاءات التربوية . لعلها تجيب على أسئلة حائرة أو تسهم في حل أزمة عارضة ، أو تضفي المزيد من الإثراء والإفادة ، للراغبين في الفهم والاستزادة ..

# منهجية الدليل

وقد آثرنا في هذا الدليل البعد عن والحشو والاستطراد ؛ رغبة في التركيز على الأمور الهامة ، التي ينشدها المشرف التربوي ، وحرصًا على جذب القارئ وتشويقه ، لتصفّح الدليل بيسر وسهولة ، يرتشف فيها من نمير الفائدة ، ويخرج فيها بإضافات رائدة .

ويعتمد البحث على منهج الوصف والإستنباط في ذكر المفاهيم المتعلقة بالإشراف التربوي والخبرات العملية الإشرافية .
وينقسم الدليل الإشرافي إلى ثلاثة فصول :

- **الفصل الأول :**
  - ماهية الإشراف ، مبادؤه ، أهميته ،
  - الأساسيات التي يؤكدها الإشراف ،
  - كفايات المشرف التربوي ، ومجالات الإشراف
- **الفصل الثاني :**
  - أنماط الإشراف التربوي .
  - أنماط المعلمين .
  - العقبات الإشرافية والحلول .
  - تجارب إشرافية ناجحة .
  - ممارسات إشرافية فردية .
- **الفصل الثالث :**
  - الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي .
  - الرؤية المستقبلية .

وإننا لنسأل الله العلي القدير ، أن يجعل عملنا هذا خالصًا لوجهه الكريم وأن ينفع به ، وأن يجعله شعلة مضيئة في ساحة الميدان التربوي ، تنير دروب الحائرين وتضيء طرائق السالكين .

# الفصل الأول

# ماهية الإشراف التربوي

المفهوم الحديث للإشراف التربوي يرمي إلى تحسين العملية التعليمية وتنمية كفايات المعلم المهنية في إطار عملية تربوية تشاركية وليست فردية تتم بتفاعل جميع أطراف العملية التربوية وعناصرها المختلفة ( معلم ، متعلم ، منهج ، بيئة تعليمية ... )

# ماهية الإشراف التربوي

## عرّف لهلوب

(٢٠٠٩، ٤٤) الإشراف نقلا عن عبدالهادي بأنه" عملية قيادية ديمقراطية تعاونية، تعنى بالموقف التعليمي، بجميع عناصره من مناهج وأساليب، وبيئة ومعلم وطالب، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها، من أجل تحقيق أهداف التعلم والتعليم"

# ماهية الإشراف التربوي

يرى عبيدات (العوران) 2010 أن الإشراف التربوي

- عمل تعليمي
- عمل تنسيقي
- عمل استشاري
- عمل تدريبي

١ـ يضع المعلم أمام خصائص جديدة

٢ ـ يحرك المعلمين ضمن خطة مدروسة منظمة

٣ ـ يقدم اقتراحات لحلول مشكلات تعليمية

٤ ـ يدرب المعلمين على مهارات جديدة.

# مبادئ الإشراف التربوي

١ـ القيـــادية

٢ـ العلـمـيـة

٣ـ الشمـوليـة

٤ ـ الاستـمرارية

٥ ـ المـرونـــة

٦ـ الابتكـارية

# مبادئ الإشراف التربوي

## ١. القيادية

يتمثل دور المشرف القيادي في قدرته على التأثير في المعلم والطالب وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية أو تحقيق أهدافها . والقيادة هي من مستلزمات الإشراف الفني فمن خلالها يتم توجيه المعلمين وتحسين أدائهم ، وتحسين عمليتي التعليم والتعلم .

## ٢. العلمية

يجب أن يكون لدى المشرف التربوي كفايات علمية باستخدام الطريقة العلمية وتطبيق طرق القياس على وظائف المدرسة ونتائجها وبذلك يعتمد الإشراف العلمي على القياس الموضوعي للنشاطات بدلاً من اعتماد الرأي الشخصي في الحكم أو إصدار القرارات .

## ٣. الشمولية

ويعني ذلك أن الإشراف عملية شاملة تعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها في ضوء الإطار العام والأهداف التي يتم تحديدها من قبل الجهاز المسئول عن السياسة التعليمية .

# مبادئ الإشراف التربوي

## ٤ ـ الابتكارية

من مقومات المشرف التربوي الناجح التحلي بالقدرة على التجديد والابتكار ومسايرة روح العصر ، ويتم ذلك من خلال القدرة على رسم الخطط المستقبلية المتعلقة بتطوير العملية التربوية والمناهج الدراسية .وأن يكون واسع الإطلاع على كل ما هو جديد . وتشجيع المعلمين على اكتشاف طرق تعليمية أكثر نجاحا وفاعلية .والإفادة من تقنيات التعليم الحديثة وحث المعلمين عليها .

## ٥ ـ المرونة

ونعني بذلك إن عملية الإشراف التربوي عملية تتسم بالمرونة ويتضح ذلك من خلال مراحل تطورها المختلفة .وعليه فإن المشرف التربوي يجب أن يكون لديه قدر من المرونة في تعامله مع المعلمين والجهاز الإداري فالإشراف التربوي خدمة فنية تعاونية هدفه دراسة الظروف والعمل على تحسينها .

## ٦ ـ الاستمرارية

فالإشراف التربوي عملية مستمرة ودائمة وليست محددة بوقت زمني محدد فهي متطورة ومتجددة باستمرار وتقوم على المتابعة المستمرة لإحداث التغيير المطلوب سواءً على أداء المعلم أو الطالب أو البيئة المدرسية .

# أهمية الإشراف التربوي

معالجة الضعف في التخصص

معالجة الضعف في طرائق التدريس والتقويم

حل مشكلات المعلمين والطلاب

مساعدة المعلمين على النمو المهني

تطوير المنهج

تحقيق الأهداف التعليمية و التعلمية

الارتقاء بجودة التعليم بشكل كامل

# كفايات المشرف التربوي

كفايات المشرف التربوي

عدم تصيد الأخطاء

مساعدة المعلمين على تحسين الأداء

الممارسات التربوية موضع تساؤل وتقويم وتحليل علمي دائم

المشاركة والتعاون بين المشرف والمعلم

الشمولية في التطوير، وعدم الاكتفاء بجانب واحد

# كفايات المشرف التربوي

كفايات المشرف التربوي

كفايات إنسانية

القدرة على العمل مع الجماعة وفهم الذات الإنسانية وبناء أجواء ودية

وتشمل الكفايات الإنسانية كذلك القدرة على الإقناع وإدارة النقاش، والاتصال، وتحسس المشاعر، وتقدير مستوى العاملين ورضاهم

كفايات فنية

امتلاك المعرفة العلمية والنظرية حول التعليم والطلاب وأساليب التدريس، والخبرة في التخصص والمنهج

وتشمل الكفايات الفنية القدرة على التفكير البناء، والتساؤل الهادف، وتحسين بيئة التعلم

كفايات تصويرية

القدرة على التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة والمتغيرات الداخلية والخارجية

وتشمل الكفايات التصورية الحساسة بمشكلات التعليم، وجذورها، واليقظة المهنية لسلوك الطلاب والمعلم

# كفايات المشرف التربوي

كفايات المشرف التربوي

كفايات تحليلية

القدرة على التحليل الفعال، وفهم العلاقات والتمييز بين أنواع السلوك الخاصة بالتعليم

وتشمل القدرة على التفكير البناء، والتساؤل الهادف، واستخدام الأسلوب العلمي في التحليل والتفسير

كفايات قيادية

تحديد الأعمال المطلوبة .مشاركة الآخرين في نقل الأفكار .التحفيز . العمل بروح الفريق . اتخاذ القرارات المناسبة .

وتشمل القدرة على الإقناع وإدارة النقاش، وتقدير مستوى العاملين، ورضاهم

كفايات تقويمية

القدرة على تقويم أداء المعلمين، ودرجة إتقانهم، واستخدام المعايير في التقويم، وتحليل وتفسير النتائج

# كفايات المشرف التربـوي

كفايات المشرف التربوي

**كفايات شخصية**

وتشمل القدرة على إثارة الدافعية . القدرة على التعبير، واتخاذ القرارات . استثمار الوقت بشكل إيجابي .القدرة على حل المشكلات . مواكبة التطورات والتغيرات

**كفايات معرفية**

وتشمل: معرفة فلسفة التربية وأهدافها . تطبيق النظريات الخاصة بالتعليم والتعلم .معرفة أصول التخطيط للعمل الإشرافي .محتوى المناهج والكتب الدراسية . أساليب المتابعة و التقويم.

**كفايات قيمية**

وتشمل: الاعتزاز بالعمل الإشرافي والانتماء له. تقدير القيم الروحية و الأخلاقية، وتنميتها عند المعلمين. اتخاذ المواقف التي تتصف بالعدالة و النزاهة . تقبل النقد البناء، والعمل بروح الفريق، والابتعاد عن سلطة الموقع الوظيفي

# مجالات الإشراف التربوي



**تقويم** — المعلم ـ الطالب

**نحص ومراجعة** — المنهج ـ النشاط المدرسي

**تطوير** — الوسائل التعليمية ـ طرق التدريس

( **المنهج** ) من الممكن أن يكون من مجالات التطوير لدى المشرفين

# الفصل الثاني

# أنماط الإشراف التربوي

إن مفهوم الإشراف التربوي الواسع وأساليبه أدت
إلى تعدد أنماطه وصوره والتي تتعلق
بالعلاقات الإنسانية والغايات والوسائل

# أنماط الإشراف التربوي

## فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية

**الإشراف الاستبدادي**

اعتقاد المشرف أنه المسؤول الوحيد عن تحديد ما يجب عمله، وطريقة العمل، ومراقبة مدى تحقيق المعلم لما يريده المشرف

**الإشراف الدبلوماسي**

أن يتيح المشرف للمعلمين فرص عرض أرائهم وأفكارهم ولكن المشرف في نهاية الأمر يأخذ برأيه هو دون النظر لآرائهم

**الإشراف الديمقراطي**

احترام شخصية المعلم وإتاحة حرية التفكير والمشاركة في توجيه التعليم وحل مشكلاته

**الإشراف السلبي**

وهو أن يمنح المشرف المعلمين مسؤولية تعتمد على الحرية دون أي توجيه فيعمل المعلم في جو تسوده الفوضى وعدم التخطيط

# أنماط الإشراف التربوي

## فيما يتعلق بالغايات والوسائل

### الإشراف التصحيحي

هو أن تكون غاية المشرف اكتشاف أخطاء المعلم أو نقاط الضعف في أدائه والعمل على تصحيحها أو معالجة لعيوب في حينها دون العمل على تداركها مسبقاَ

### الإشراف العلاجي

هو نمط إشرافي موجَّه نحو تحسين سلوك المعلمين الصفي، وممارساتهم التعليمية الصفية عن طريق تسجيل الموقف التعليمي الصفي بكامله . وتحليل أنماط التفاعل الدائرة فيه بهدف تحسين تعلم الطلاب

### الإشراف الوقائي

يهدف إلى التنبؤ بالصعوبات التي تؤدي إلى إزعاج المعلم وجلب المتاعب له لذلك على المشرف أن يتنبأ بهذه الصعوبات وأن يعمل على تلافيها والتقليل من آثارها . وأن يأخذ بيد المعلم ويساعده في تقويم نفسه

### الإشراف البنائي

هو إشراف يتعدى غاية التصحيح إلى غاية البناء وإحلال الجديد الصالح محل القديم الخاطئ من خلال تعاون المشرف مع المعلم في رؤية ما ينبغي أن يكون عليه التدريس الجيد ، ويمد المعلم بكافة الإمكانات والوسائل اللازمة للتنفيذ كذلك

# أنماط الإشراف التربوي

## فيما يتعلق بالغايات والوسائل

### الإشراف الإبداعي

يعتمد على النشاط الجماعي، وإثارة المعلمين، وشحذ هممهم؛ لإخراج الطاقات الكامنة، والمهارات الابتكارية، فيستهدف الإشراف الإبداعي تحرير العقل والإرادة، وإطلاق القدرات والمهارات والمواهب إلى أقصى حد. فالمشرف المبدع قادر على اكتشاف القدرات والجهود الكامنة عند المعلمين، ومساعدتهم في تطوير أعمالهم، مما يتطلب منه بالتالي التحلي بالمرونة والتفكير والرغبة في الإفادة من تجارب الآخرين، والاطلاع المستمر في المجالات التربوية و التعليمية.

### الإشراف العلمي

نشأ الإشراف العلمي نتيجة الاهتمام بالبحث العلمي كوسيلة مناسبة لحل مشكلات الميدان التعليمي، وتطوير أداء المعلمين من خلال الملاحظة والتجريب للأفكار والطرائق التعليمية والتحليل والتفسير، فهو يتميز باستخدام الطريقة العلمية وجمع البيانات الموضوعية و الكمية وتحليلها وتقويمها؛ لتحديد فاعلية الطرائق والتقنيات المستخدمة في التعليم أو الإشراف. ففيه تستخدم الاختبارات والمقاييس العلمية في دراسة وظائف العملية التعليمية ونتائجها. وبالتالي البحث عن أفضل الحلول التي يمكن تطبيقها. وهو إشراف تعاوني بين المشرف والمعلمين.

# أنماط الإشراف التربوي الحديث

## الإشراف التشاركي

يعتمد على مشاركة جميع الأطراف المعنية بأهدافه من مشرفين ومعلمين وتلاميذ وينطلق ذلك من نظرية النظام والسلوك التعليمي للمتعلمين وتكون هذه الأنظمة مفتوحة على بعضها البعض

## الإشراف العيادي

ويعتمد على زيادة فاعلية الملاحظة الصفية من جانب المشرف التربوي وتحدد هذه الملاحظة نوع السلوك الإشرافي الذي ينبغي على المشرف أن يسلكه من أجل مساعدة المعلم

## الإشراف بالأهداف

هوعبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المراد تحقيقها تحديداً واضحاً بالنتائج وهذا جعل بعض الإداريين يطلقون عليه الإدارة بالإنتاج

# أنماط الإشراف التربوي الحديث

**الإشراف التربوي الشامل**

ويهدف إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية فالمشرف يولي اهتمامه لجميع عناصر العملية التعليمية التعلمية والتي تضمن المعلمة والتلميذ والمناهج .

**الإشراف اتصال وتفاعل**

عملية اتصال وتفاعل بين مختلف عناصر العملية التربوية لتحقيق فرص تعلم مناسبة للطلبة ، وفرص نمو مناسبة لسائر الأطراف .

**الإشراف التطوري**

يهتم بالفروق الفردية لدى المعلمين أجل تطوير قدراتهم وإمكاناتهم لأداء مهامهم الموكلة لهم على أفضل وجه .

# أنماط الإشراف التربوي الحديث

## الإشـراف المتنـوع

يهدف إلى إيجاد مدرسة متعلمة، عن طريق توطين أنشطة النمو المهني داخل المدرسة وتفعيل دور المعلمين في هذه الأنشطة ، مع مراعاة الفروق المهنية بين المعلمين من خلال تقديم أنشطة نمو مهني متنوعة .

## الإشراف الإلكتروني

نمط إشرافي يقدم أعمال ومهام الإشراف التربوي عبر الوسائط المتعددة على الحاسب الآلي وشبكاته إلى المعلمين والمدارس بشكل يتيح لهم إمكانية التفاعل النشط مع المشرفين التربويين أو مع أقرانهم .

## الإشراف الموقفي

أي امتلاك مخزون جيد من أنماط الإشراف التربوي، بما يفتح المجال للتنويع واختيار ما يناسب المعلمين، حيث لا توجد طريقة واحدة تناسب الاختلافات الفردية بين المعلمين

# الأساليب الإشرافية

**الزيارة الصفية**

أي زيارة المشرف للمعلم في قاعة الصف الدراسي أثناء قيامه بالنشاط التدريسي، ومن خلالها يتوصل المشرف لمعلومات عن طريقة التدريس، ومستوى الطلاب، والجو الاجتماعي النفسي، ويتم من خلالها الكشف عن حاجات المعلمين، ونقاط القوة والضعف لديهم، مما يمكن المشرف من تعزيز نقاط القوة ومعالجة الضعف في جو من التعاون

**المداولة الإشرافية**

أسلوب إشرافي يتبع الزيارة الصفية، وهي ما يدور بين المشرف وأحد المعلمين؛ لتبادل الرأي بما لاحظه المشرف فيما يختص بكفايات المعلم العلمية أو المهنية، وتقويم نتائج الزيارة. وهي كل ما يدور بين المشرف والمعلم أو المعلمين من نقاشات حول بعض المسائل المتعلقة بالأمور التربوية العامة، أو أساليب التعليم، أو المشكلات التعليمية.

**الدروس التطبيقية**

دروس يعدها وينفذها المشرف التربوي أو المعلم بهدف تطبيق أساليب تربوية جديدة أو شرح كيفية استخدام تقنية حديثة أو غيره يعقبها نقاش مفتوح عن الدرس.

**الندوات التربوية**

وهو نشاط جمعي يتناول فيه مجموعة من الخبراء أو المختصين مشكلة أو موضوع معين، ونقاش حولها.

# الأساليب الإشرافية

- النشرات التربوية والقراءات الموجهة
- الاجتماعات واللقاءات
- إشراف الزمالة أو الأقران
- الورشة التربوية

وسيلتا اتصال مكتوبة ينقل المشرف من خلالهما خلاصة قراءاته ومقترحاته، ومشاهداته، أو إثارة اهتمام المعلمين بقراءات معينة لتنمية كفاياتهم. فالمشرف يقدم النصح بنوع الدراسات أو الميادين التي يقرأ فيها المعلم.

وهي لقاءات تربوية لمعلمي مادة دراسية معينة، أو مجموعة من المواد الدراسية، أو مجموعة معلمين من تخصصات مختلفة؛ لتحقيق تكامل في الجهود، وتناقل في الخبرات.

أسلوب يستخدمه المعلمون لزيادة خبراتهم ونموهم المهني عن طريق تبادل الخبرات، وتنظيم الزيارات التبادلية بين المعلمين، حيث يلاحظ أحد المعلمين زميله أثناء التدريس بهدف تقديم المساعدة، فهو لا يهدف إلى إصدار أحكام تقويمية

اجتماع لمجموعة من المشرفين والمعلمين لفترة زمنية محددة تكون عادة بضعة أيام لحل مشكلة تعليمية أو تجريب طريقة معينة، أو إنتاج تقنيات ووسائل تعليمية

# العقبات الإشرافية والحـــلول

| | |
|---|---|
| ١ عزوف بعض المعلمات عن التدريب ، وحضور الدروس النموذجية | إيجاد الحافز للمعلمة بمنحها شهادة حضور ، ونقاط تضاف إلى رصيدها في النمو المهني ، ولفت نظرها إلى أثر ذلك على تطوير أدائها . |
| ٢ التكليف بمهام من اختصاص إدارات أخرى | التواصل مع الإدارات المعنية لفهم الصورة ، وسبب التكليف ، بالإضافة إلى عدم تحديد زيارة خاصة لمثل هذه التكليفات ، وإنما تكون ضمن الزيارات الفنية للمدرسة . |
| ٣ تكلُّف المشرفة فِّي بعض اللجان دون أخذ رأي المشرفة | ربما كان التوزيع من الإدارة ؛ أو منسقة القسم : حيث يتم اختيارها بناءً على كفاءة المشرفة في جوانب معينة ، أو لغرض توفير العدالة بين المشرفات، |

# العقبات الإشرافية والحـــلول

٤ عدم تواصل قائدات المدارس مع المشرفة

لعل من أفضل الحلول ، البحث عن القنوات التي تناسب كل قائدة للتواصل ، فقد تفضل التواص المباشر عن طريق الهاتف ، أو البريد ، أو الواتس أب ، أو الرسائل النصية ... إلخ ، مع تجديد التذكير بالثمار التي تقطفها القائدة لمدرستها أولًا ؛ الأمر الذي سيدفعها للتواصل .

٥ إقحام المشرفة في مشاكل إدارية لا علاقة لها بها

ويمكن تجاوز هذه الإشكالية بالتعاون بين المشرفات عن طريق الشراكة وتوزيع الأدوار ، ومحاولة الاستفادة – ما أمكن - من هذه المهام الإدارية في تطوير الجانب الإداري لدى المشرفة .

# مشكلات الإشراف التربوي

١ توقعات المجتمعات المحلي العالمية لدور المشرف في إحداث نقلة نوعية في التعليم

٢ المواجهة مع المعلمين، فغالبا ما يصطدم المشرف بأنماط مختلفة من المعلمين

٣ غياب نظام الحوافز

٤ صعوبات التسلسل الهرمي

٥ التعارض مع دور قائد المدرسة

# كيفية التعامل مع مشكلات الإشراف التربوي

١ تمكين المشرف التربوي وتطويره وتبصيره بالدور المأمول منه وإعداده الإعداد المناسب الذي يتوافق مع التطلعات المحلية والعالمية

٢ تدريب المشرف غلى التعامل مع الأنماط المختلفة للمعلمين وتوجيهه بالمعرفة اللازمة لكل نمط والسلوكيات المصاحبة له وكيفية التعامل معه

٣ توفير نظام حوافز داخلي وخارجي للمشرف التربوي بما يعزز ذاته ويدفعه لمزيد من العطاء والتطوير وإيجاد نظام بديل في حال تعذر توفر الحوافز ، مثل الترشيح للبرامج المميزة أو المؤتمرات

٤ توضيح التسلسل الهرمي وتوضيح الإجراءات المتعلقة بها مع إيجاد نوع من المرونة في تمكين المشرف التربوي لأداء عمله

٥ تدريب قائد المدرسة والمشرف على التعاون في بيئة العمل ، مع توضيح دور كل منهما . وكون أدوارهما مكملة لبعضها ومميزة لها

# الفصل الثالث

# أنمـاط المعلمين

ستصبح عملية الإشراف عملية مشتركة ذات أطراف متعددة .
المشرفة التربوية / قائدة المدرسة / المعلمة الأولى ) كما ستصبح أكثر
مرونة تهدف إلى تنمية العملية التعليمية وليس البحث والتصيد والانتقاد ،
سيخرج مجال المعلمات من التلقي الصامت إلى الإنتاج المبدع .

# أنماط المعلمين

| أنماط السلوك | السمات الدالة على النمط | طرائق التعامل معها من قبل المشرف |
|---|---|---|
| المتعالي | التعالي والتكبر على أعضاء المجموعة | ـ عدم الإنتقاد ـ الصبر في التعامل معه<br>ـ تكليفه بمهام تختبر حقيقة قدراته |
| النمط الودود ذو الشخصية البسيطة | هادئ وبشوش وطيب القلب ومقبول من الآخرين وحسن المعاملة والمعشر<br>يتحاشى الحديث عن العمل وكثير المرح | ـ المقابلة بالاحترام ـ الإصغاء الجيد<br>ـ توجيه الهدف نحو الهدف المنشود<br>ـ التصرف بجدية عند الحاجة |
| المتردد | يفتقر إلى الثقة بالنفس ـ تظهر عليه علامات الخجل والقلق ـ يجد صعوبة في اتخاذ القرار ـ يضيع وسط البدائل ـ يميل للاعتماد على النواتج والقوانين ـ كثير الوعود ولا يهتم بالوقت | زرع الثقة فيه ـ التخفيف من درجة القلق ـ مساعدته على اتخاذ القرار وإظهار مساوئ التأخير ـ تزويده بنظام معلومات جيد ـ توضيح ضرر التردد على النفس ومع الآخرين |
| المتناقض | تخالف أقواله أفعاله ـ لا يقرر شيئا معينا ـ كثير التغير في قراراته وفي ضبط انفعالاته مع المتعلمين | توجيهه بأهمية القدوة الحسنة في الأقوال والأفعال<br>ـ مساعدته في معرفة نقاط قوته وتعزيزها<br>ـ بث الروح الإيجابية . |

# أنماط المعلمين

| أنماط السلوك | السمات الدالة على النمط | طرائق التعامل معها من قبل المشرف |
|---|---|---|
| العنيد | تجاهل وجهات النظر وعدم الرغبة في الاستماع ورفض الحقائق الثابتة ـ صلب ـ قاسٍ ـ ليس لديه احترام للآخرين | إشراك الآخرين في التعامل معه ؛ لتوحيد الرأي أمام وجهة نظره ـ طلب قبول وجهات انظر الآخرين لمدة قصيرة للتوصل للاتفاق ـ إخباره بالسعادة بدراسة وجهة نظره في وقت لاحق ـ استعمال أسلوب نعم و لكن . |
| الخشن | قاسٍ في تعامله حتى أنه يقسو على نفسه أحيانا ـ لا يحاول تفهم مشاعر الآخرين لأنه لا يثق بهم ـ يكثر في مقاطعة الآخرين لأنه لا يثق بهم ـ يحاول أن يترك انطباعًا لدى الآخرين بأهميته ـ مغرور ـ لديه القدرة على المناقشة مع الإصرار على رأيه . | ضبط الأعصاب والهدوء ـ محاولة الإصغاء جيداً له ـ عدم محاوله إثارته ـ استخدام معلوماته وأفكاره في الإقناع ـ الحزم معه في تقديم وجهة النظر ـ استعمال أسلوب نعم ولكن . |
| الثرثار | كثير الكلام ويتحدث ع كل شيئ وفي كل شيئ باستثناء الموضوع المطروح ـ يقع في الأخطاء العديدة ـ واسع الخيال ـ عنده رغبة في التعالي لكنه أضعف من المتوقع . | مقاطعته في منتصف حديثه ـ التوضيح له بأنه بعيد عن الموضوع ـ توضيح أهمية الوقت والحرص عليه . |

# قصة نجاحي

معلمة تعارض فكرة استخدام أي وسيلة، وتكتفي بالسبورة بطريقة تقليدية

تم إدخالها في برنامج عن الوسائل التعليمية، وكان البرنامج ممتعًا، وتم الطلب من هذه المعلمة نقل الخبرة لزميلاتها

تم الطلب من المعلمة تنفيذ حلقات تنشيطية مع تزويد المعلمات بأبرز الأفكار التي عرضت في البرنامج، كما طلب منها تنفيذ درس تبادلي بحضور زميلاتها من المعلمات

تجارب وأساليب إثرائية ناجحة
( )

# قصة نجاحي

في الزيارة الثانية لهذه المعلمة من قبل المشرفة تغيرت الاتجاهات الرافضة، وكان هناك تحول في استخدام الوسائل المبتكرة والعرض الإلكتروني

أهم الوقفات ..الرفض قد يكون بسبب نقص الخبرة أو المهارة .التطوير المهني الدائم مهم في تحسين الأداء وتغيير الاتجاهات السلبية

تجارب وأساليب إشرافية ناجحة
( 1 )

# قصة نجاحي

تجارب وأساليب إشرافية ناجحة
( ٢ )

معلمة تشتكي من نقص في المهارات التعليمية

استخدام عدة أساليب إشرافية (أسلوب التعزيز والدعم، وأسلوب اكتشاف الخطأ، وأسلوب التعلم الذاتي)

النمو المعرفي التدريجي عند المعلمة، مع المتابعة المستمرة من قبل المشرفة

# قصة نجاحي

في الزيارات المتقدمة للمعلمة لاحظت المشرفة تطور في المهارات التعليمية عند المعلمة، ومعالجة لنواحي القصور الموجود

تطور المهارات التعليمية عند المعلمة، وحدوث تحول من نقص المهارات إلى نقل الخبرة، حيث كان هناك تطور في المهارات التقنية، والمهارات التدريسية

تجارب وأساليب إشرافية ناجحة
( ٢ )

# تجارب فاعلة

التعلم الذاتي من قبل المعلمين الذي يشمل العروض التقديمية والقراءات الفردية وغيرها

التركيز على النمو المهني للمعلمين أكثر من التركيز على النقد وتصيد الأخطاء

تشجيع الطرح المستمر لأسئلة التحقق الانعكاسية للعمل التعليمي عند المعلمين

# تجارب فاعلة

**مجتمعات التعلم المهنية**

اختيار مجموعات من المعلمات لمناقشة مواضيع تربوية أو تخصصية أو مشكلات تعليمية في ضوء الاحتياج

**التوأمة بين التخصصات**

الربط بين أكثر من تخصص في درس واحد، بحيث يشمل ذلك دمج في شرح المعلومات وتنفيذ الأنشطة التعليمية لتخصصين أو أكثر في حصة واحدة

**ورش الحي**

تنفيذ المعلمة ورشة تستهدف فيها معلمات الحي الواحد

# الرؤية المستقبلية للإ شراف التربوي

- أن يكون له سبق الريادة في العالم
- تعميم التجارب الإشرافية
- الإثراء الشامل لكل معايير الإشراف
- الإفادة من تجارب الآخرين
- التركيز على التطوير
- توظيف التقنيات للعمل الإشرافي
- التركيز على نتائج التعليم
- إصدار الكتروني لأساليب الإشراف

# الخـــاتـمـــة

## وفي الختـام

وبعد هذه الرحلة الماتعة في فضاءات الإشراف الزاخرة بالعديد من النجوم المضيئة التي تهدي الحائرين ، وتنير درب المتلهفين ، الباحثين عن الاستزادة ، الراغبين في الفهم والاستفادة .

نضع بين يديك - أختي المشرفة - حديثة العهد بالإشراف ، أو المشرفة المخضرمة الراغبة في المزيد والتجديد ، نضع بين يديك جهد المُقِلّ، دليلًا حاولنا فيه - جاهدات – أن ننسج من الخيوط المتناثرة في أروقة الميدان، حُلّةً متناغمة الألوان ، ما بين أنماطٍ إشرافية ، ومواقف تربوية ، بل إن عجلة الدليل توقفت عند بعض العقبات التي قد تعكّر صفو خط السير للمشرفة، وأبرز الحلول الناجعة التي تمكنها من تجاوز تلك العقبات .

ثم امتدت صفحات الدليل لتلقي الضوء على جملة من الأساليب الإشرافية التي توظفها المشرفة ، للارتقاء بمعلماتها مهنيًا وعلميًّا وتربويًا ، ثم تَتَابع الطرحُ في الدليل ليتناغم مع طبيعة عملك - أختي المشرفة - ويقف معك عند رؤية الإشراف المستقبلية ؛ لتستنيري بها رؤية تتطلعين إلى تحقيقها ، من خلال ممارساتك الإشرافية .

هذا الدليل سيلبّي - بإذن الله – الكثير من التساؤلات التي تتوالى - هنا وهناك -ووقفة أخرى على تجارب فاعلة ، ربما أضاءت لك قنديلًا في عُتمَة .

ولعل هذا العمل غرس جديد يضاف إلى غراس سبَقَته ، لكنه سيظل بحاجة إلى من يتعهده بالرِّي والسقيا ، ولعلها خطوةٌ تتبعها خطوات ، وما أحرانا أن نطمح إلى المزيد من المعالجة والتطوير لهذا الدليل في الأيام القادمة ، فالعلم بحرٌ لا ساحل له ، وعجلة التطور والتغير ماضية لا تقف عند حد .

مُعِدّات

التقرير

# المـــراجـــع

المراجع


١ـ خضر، رائد (١٤٣٢هـ). الإشراف التربوي الحديث أساسيات ومفاهيم. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

٢ـ الصاعدي، أحمد (١٤٣٦هـ). نموذج الإشراف العلمي أحد الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي. مجلة المعرفة. وزارة التعليم: الرياض. ع(٢٣٩). ص ٤٠-٤٩.

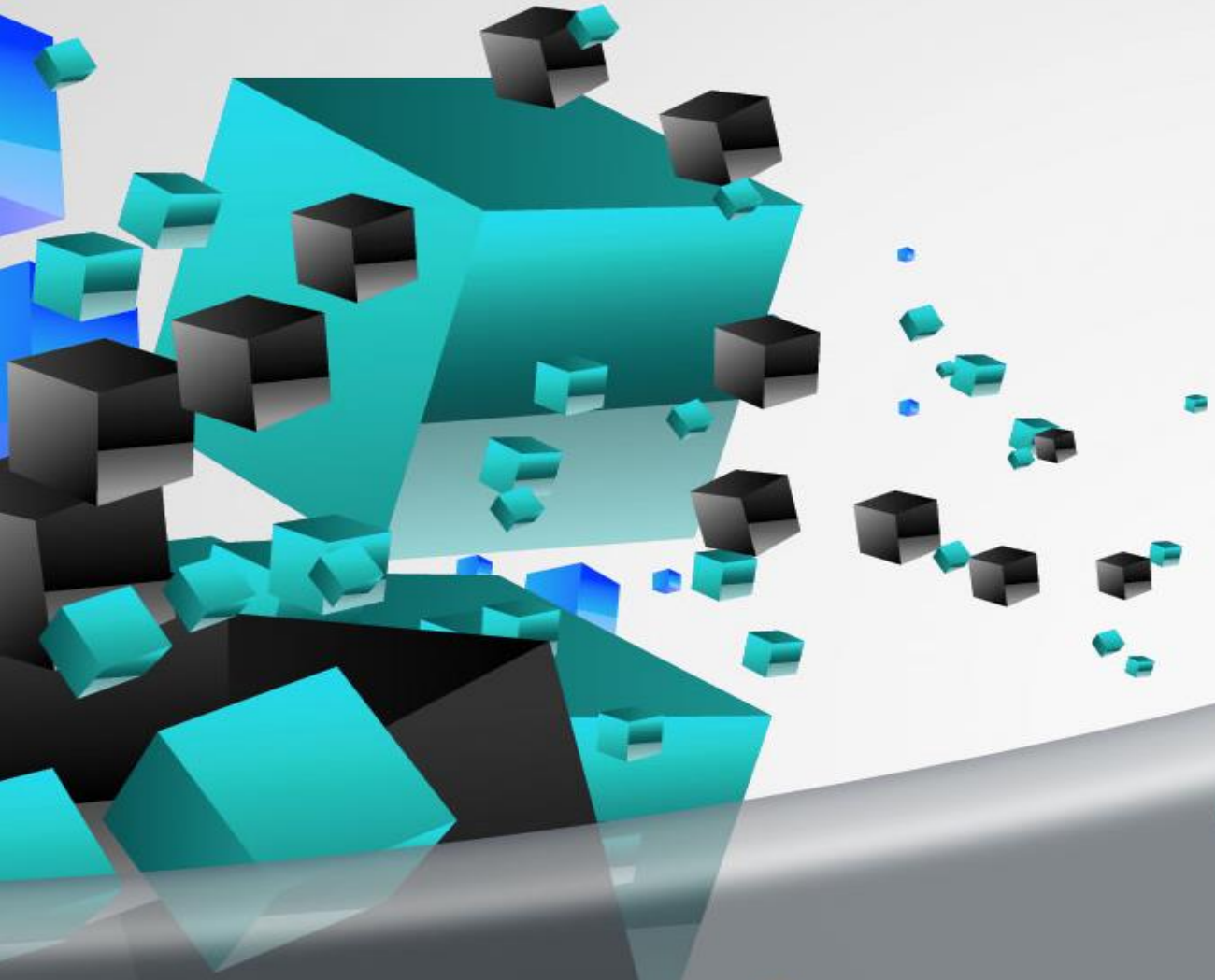
٣ـ علي، كريم(٢٠٠٦م). الإدارة والإشراف التربوي. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

٤ـ العوران، إبراهيم(٢٠١٠م). الإشراف التربوي ومشكلاته. عمان: دار يافا للنشر والتوزيع.

٥ـ فخري، أسعد(٢٠١٥م). قوة الشخصية المفهوم-التحليل-الأنماط. الأردن: أمجد للنشر والتوزيع.

٦ـ لهلوب، ناريمان(٢٠١٥م). الإشراف التربوي ودرجة فاعليته في المدارس. الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع.

والسلام
عليكم ورحمة الله
وبركاته



التصميم والإخراج الفني أ : أحلام المطوع