



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgjournals.ekb.eg>
المجلد (٨٤) أكتوبر ٢٠٢١ م



تصور مقترح لتطوير الممارسات السلوكية للمشرفين التربويين
على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.

إعداد

أ/ وفاء يحيى الشهراني

إدارة وإشراف تربوي، إدارة تربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود

المجلد (٨٤) العدد (الرابع) الجزء (الأول) أكتوبر ٢٠٢١ م

الملخص:

هدفت الدراسة تعرف الأطر النظرية والفكرية للإشراف التربوي. والتعرف أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة الحديثة للإشراف التربوي في ضوء الفكر الإداري المعاصر. والتوصل إلى تصور مقترح لتطوير الممارسات السلوكية للموجهين التربويين على ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة. واعتمد البحث على المنهج الوصفي باعتباره من المناهج المناسبة لهذا البحث والذي يعبر عن "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث. وأبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: أن المشرفين التربويين يقتصر اهتمامهم في المراتب الأولى على التوجيه الإكلينيكي في ممارساتهم السلوكية. اقتصر التوجيه على الزيارات النادرة للمعلم داخل الفصل ، ووجود اتجاهات سلبية نحو الإشراف التربوي من قبل المعلمين، كما أن عملية التقويم تقوم على الانطباعات الذاتية والتقديرية الشخصية. ضرورة تعميم تطبيق اتجاه الإشراف الإلكتروني المتنوع كأحد الأساليب الحديثة في الإشراف التربوي. الكلمات المفتاحية: الممارسات السلوكية، المشرفين التربويين، الاتجاهات العالمية المعاصرة.



Abstract

The study aimed to identify the theoretical and intellectual frameworks for educational supervision. And to identify the most important contemporary global trends of educational supervision in the light of contemporary administrative thought. And to reach a proposed vision for developing the behavioral practices of educational mentors in the light of modern supervisory trends. The research relied on the descriptive approach as one of the appropriate approaches to this research, which expresses “a set of research procedures that are integrated to describe the phenomenon or topic depending on the collection, classification, processing and analysis of facts and data, and a sufficient and accurate analysis to extract its significance and reach results or generalizations about the phenomenon or topic in question. The study found the results: Educational supervisors are primarily concerned with clinical guidance in their behavioral practices. Orientation is limited to the rare visits of the teacher inside the classroom, and the presence of negative attitudes towards educational supervision by teachers, and the evaluation process is based on self-impressions and personal assessments. The necessity of generalizing the application of the various electronic supervision trend as one of the modern methods in educational supervision.

Keywords: behavioral practices, educational supervisors, contemporary global trends.

مقدمة :

يشهد عالم اليوم العديد من التطورات والمتغيرات المتسارعة في شتى المجالات ومن أبرزها التحديات التي أبرزتها ظاهرة العولمة، المنافسة العالمية، وتطور نظم المعلومات والاتصالات والاتجاه نحو ضمان الجودة والاعتماد حيث تواجه المؤسسات التعليمية في ظل هذه التحديات ضغوطاً شديداً تدفعها إلى البحث عن آليات وأساليب إدارية جديدة وفعالة للإرتقاء بمستوى أدائها وخدماتها، لبلوغ الجودة والتميز وتحسين الأداء وتحقيق قدرات تنافسية تتفوق بها على الآخرين .

وتعد انطلاقة الإشراف التربوي بداية حقيقية نحو العطاء والإبداع في كافة المجالات والتوجهات التربوية الحديثة، والعمل على تنسيق واثارة وتوجيه نحو المشرفين والمدرسين والمعلمين، لغرض اثارة وتوجيه نمو كل تعلم للمشاركة الذكية في المجتمع والعالم الذي يعيش فيه، وأصبحت مداخل الإشراف التربوي كأحد المداخل التربوية الحديثة في عالم التربية، داعية من خلاله إلى ربط العملية التربوية والإشرافية ورفع كفاءتها وتحسين أدائها وخاصة في ظل ما يشهده العالم التربوي من تطور كبير من نظرياته وإستراتيجياته وتقنياته، ليشهد بذلك تحدياً نوعياً كبيراً، داعياً كافة المهتمين والكوادر الإشرافية للعمل الجاد من أجل التغيير والتطوير في مجال الإشراف التربوي، وانطلاقاً من أدوار الإشراف التربوي الهادف إلى تجويد المنظومة التعليمي بكامل عناصرها وتطويرها، وإحداث التكامل بينهما بما يكفل تحسين المخرجات النوعية لبيئات التعلم المختلفة، فقد برزت الحاجة إلى إعادة النظر في مجمل العمليات الإشرافية على مستوى الفكر والممارسة، والبنى التنظيمية والهيكلية وتطويرها، ليتمكن المشرف من أداء رسالته في تطوير بيئات التعلم بكفاءة وفاعلية كون الإشراف التربوي يعد منهج تطبيقي يجمع ما بين العديد من وظائف الإدارة ن تخطيط وقيادة ورقابة وتنمية مستمرة للموارد لبشرية والمادية والفنية بأسلوب مرن فيه ديناميكة خاصة وآفاق من الحرية والإبداع معاً(شروم، ٢٠٢٠، ٧٦).

فالكثير من الدراسات التربوية أكدت على أهمية دور المشرف التربوي وسلوكه الإداري في إنجاح العملية التربوية، لأنه يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل

إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة، روحياً وخلقياً وجسماً، ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم (السلمي ٢٠٠٨، ٥).

لذلك فإن تنفيذ السياسة التعليمية يحتاج إلى توجيه تربوي فعال يعمل على تحسينها وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية بها وحسن استخدامها والإسهام في حل المشكلات التي تواجه تنفيذها بالصورة المرجوة، كما يناط به توجيه المعلمين وإرشادهم أثناء الخدمة (سليمان، ٢٠٠٦، ١١).

فعلي المشرف تتوقف ممارسات المعلمين داخل الصفوف، ومن خلال يمكن إعادة النظر في المناهج الدراسية وتحسين أداء الإدارة المدرسة وضمان الارتقاء بمستوى المعلم والطالب، ولذا فإنه يعد عملية شمولية تغطي جميع جوانب العملية التعليمية (الشرييني ٢٠٠٢، ٣).

وحتى يستطيع المشرف أن يقوم بمسئوليته الإدارية والتوجيهية التطويرية المتوقعة من خلال مهنة التوجيه فلا بد من إلمامه بعدة مهارات والتي تمثل مجموعة من العوامل والمواصفات، بالإضافة إلى استعداده للتعاون والتكامل والمرونة في مجال عمله، وكذلك قدرته على بناء علاقات إنسانية مع الآخرين في مجال العمل وخارجه، حيث إن ذلك يعد مقوماً أساسياً في مهام عمله كموجه تربوي، كما أن قدرته على التفكير الناقد وتطوير نفسه ذاتياً يعد من المقومات التي يقتضي توافرها حسب الاتجاهات الإشرافية الحديثة، ونظراً لكون عملية التوجيه التربوي عملية تكاملية تهدف إلى تقويم العملية التعليمية تقيماً شاملاً يتناول جميع العناصر، فإن وجود موجهين على علم تام بمهامهم للقيام بهذه المهام يعتبر عنصراً أساسياً لنجاح عملية التوجيه التربوي Failrgn Nwar, (2018).

ويحتل المشرف التربوي مكانة مرموقة في المجتمع التربوي، فهو القائد الميداني للعملية التربوية، والمشرف المباشر على تخطيطها وتقويمها ونظراً للتطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال التربية والتعليم وللتغيرات التي تحدث في مختلف المجالات التربوية، فقد تطورت وظيفة المشرف التربوي وتعددت المهام وتوعدت مجالات عمله لتشمل مختلف جوانب الحياة المدرسية وهذه المهام والمتداخلة

والمتكاملة تتطلب أن يتوافر لدى المشرف التربوي وقت وإمكانيات وقدرات خاصة وكفايات مهنية عالية، تمكنه من ممارسة هذا الدور الخطير المنوط به والمتمثل في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية (طافش، ٢٠٠٤، ٩٨).

مشكلة البحث :

إن الإشراف التربوي هو القناة التي تربط بين الميدان التربوي والإدارة العليا، أو بين المخططين والتنفيذيين في العملية التربوية بصورة مباشرة وبرامج كيفية تنفيذها وبالرغم من أهمية وخطورة الإشراف التربوي إلا أنه لا يحظى بالاهتمام والعناية الكافية التي تؤدي إلى تفعيل دوره فهو في حيرة بين ما يريده المخططون وما يريده التنفيذيون حيث يراد منه تحقيق أمور كثيرة دون أن تتوافر الإمكانيات المساعدة على ذلك.

وواقع أن الإشراف التربوي تعترضه الكثير من المشكلات والمعوقات التي تقف أمامه وتعوقه عن القيام بدوره مما يستدعي إعادة النظر في تحديد الأساليب والوسائل التي تنهض به وتعينه على تحقيق أهدافه والقيام بمهامه على ضوء الاتجاهات الاتجاهات العالمية المعاصرة (بن سفيان، ٢٠٠٨، ٣).

وعليه فإن تطوير الممارسات السلوكية للمشرفين التربويين يصبح مطلباً ملحاً وضرورياً باعتبار أن التوجيه ممارسة قبل أن يكون علماً أو نظرية، أساسه البحث عن الكيفيات والاتجاهات التي يمكن بها تعديل المواقف التعليمية وتحسين مستوى أداء المعلمين، ولما كان الإشراف عملية تربوية ذات نشاطات تعاونية منظمة ومستمرة صار التقدم في عمليات التوجيه التربوي مرتبطاً بالبحث عن اتجاهات ونماذج معاصرة أكثر مرونة وابتكاراً لتوظيفها في الميدان توظيفاً فاعلاً بغية التحسين المتواصل لمهارات وقدرات المشرفين التربويين من أجل تجويد عملية التعليم والتعلم (الزياني وآخرون، يناير ٢٠٠٧، ٤).

وعلى ضوء ما سبق ومن خلال ما أشارت إليه العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية المشرف التربوي ودوره الفعال في العملية التعليمية تبرز مسائل نوعية ومنهجية تتصل بأهميته وآليات العمل به والاتجاهات الحديثة والنماذج الإشرافية

المعاصرة فالدراسات والبحوث التي تناولت واقع الممارسات السلوكية، وأظهرت الكثير من المشكلات التي تواجه العملية الإشرافية وتجعلها تقليدية في ممارساتها وأساليبها ويمكن إجمالها فيما يلي:

- اجتناب العديد من المشرفين لترتيب أفكار جديدة في العمل المدرسي أو استحداث تغييرات تنظيمية، خوفاً من المساءلة القانونية أو الجزاءات .
- قلة إمام المشرف التربوي لمسؤوليات عمله، حيث تتم ترقيته بشكل روتيني حسب الأقدمية في مهنة التدريس. (الفهد ، ٢٠١٢ ، ٣٩).
- غياب التأهيل التربوي لمعظم المشرفين التربويين.
- غالباً ما يكون عمل المشرف شكلي ويعتمد على الأعمال الإدارية دون الفنية.
- سطحية العلاقات الإنسانية بين المشرفين المعلمين.
- قلة الدورات التدريبية للمشرفين والتي ترفع من أدائهم.
- قلة الفرص للالتحاق بالبرامج التدريبية المتاحة أمام المشرفين (كما وكيفاً) لتنمية مهاراتهم المهنية. (مصلح ، ٢٠١١ ، ١٧٢)
- لا يتم اختيار وإعداد المشرف التربوي وفق أساليب واضحة ومحددة.
- اتسام نظام الإشراف التربوي بالمركزية في اتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات.
- تكليف المشرفين التربويين بأعمال مكتبية وإدارية أو ذات طبيعة غير تعليمية.
- افتقار المشرفين للتدريب والإعداد الملائم لمهنة الإشراف والتوجيه.
- إهمال المشرف لمهام أخرى كالإرشاد بالتعاون، وحل المشكلات .
- اقتصار عمل المشرفين على تقويم المعلم وتحصيل الطلاب وإهمال الجوانب الأخرى.
- غياب الموضوعية في بعض ممارسات المشرف النفسي وخاصة في تقويم أداء المعلمين.
- كثرة انشغال المشرفين التربويين بالأعمال الإدارية التي لا تتعلق بعملهم التربوي.
- زيادة نصاب المشرف التربوي من المدارس والمديرين الواجب زيارتهم ميدانياً، وعدم توافر الوقت الكافي للإشراف والمتابعة والتقييم المستمر لهم (عبد العاطي ، ٢٠١٣ ، ٦٢)
- الفوقية والتسلط في التعامل بين المشرفين ومن هم دونهم في السلم الوظيفي.
- تباين أساليب وطرق العمل بين المشرفين .

وكل هذه المشكلات تجعل من تطوير الممارسات السلوكية للمشرفين التربويين أمراً أساسياً للتغلب عليها على ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة التي تساعد المشرف التربوي على تطوير العملية التعليمية، ولما كان الإشراف عملية تربوية ذات نشاطات تعاونية منظمة ومستمرة صار تقدمه وتطوره مرتبطاً بالبحث عن الاتجاهات والنماذج الحديثة الأكثر انفتاحاً ومرونة وابتكاراً لتوظيفها في الميدان توظيفاً فاعلاً، بغية التحسين المتواصل لمهارات المشرفين التربويين.

ومما سبق يمكن أن تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما التصور المقترح لتطوير الممارسات السلوكية للمشرفين التربويين على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

أسئلة البحث:

١. ما الأطر النظرية والفكرية للإشراف التربوي؟
٢. ما أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة للإشراف التربوي في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟
٣. ما التصور المقترح لتطوير الممارسات السلوكية للموجهين التربويين على ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف التالية:

١. تعرف الأطر النظرية والفكرية للإشراف التربوي.
٢. تعرف أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة للإشراف التربوي في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
٣. التوصل إلى تصور مقترح لتطوير الممارسات السلوكية للموجهين التربويين على ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة.

أهمية البحث:

- أهمية الدور الذي يقوم به المشرف التربوي المشرف على أداء المعلمين والمفسر للمنهج والقادر على حل المشكلات التي يعاني منها المعلمين والتلاميذ داخل المدرسة وخارجها.
- الحاجة إلى الإشراف التربوي كضرورة يقتضيها تقدم علم التربية، لما يؤديه من تطوير للعملية التعليمية.
- يمكن أن يفيد المشرفين التربويين والقائمين على العملية الإشرافية، بالوقوف على الاتجاهات الحديثة التي يؤدي تطبيقها إلى تطوير تلك العملية للنهوض بها.
- يمكن أن يفيد العاملين في مجال الإشراف التربوي لتطوير أدائهم وتعرفهم بالمهام الموكولة إليهم والتي تتناسب مع الاتجاهات الإشرافية المعاصرة.
- قد يفيد واضعي السياسات ومنتخذي القرارات في المجال التعليمي للنهوض بعملية الإشراف التربوي وتطوير أداء المشرفين التربويين.
- تزويد القائمين على تطوير الإشراف التربوي في إدارات التعليم والجامعات في المملكة العربية السعودية بتغذية مرتدة عن واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين مما يتيح لهم تصميم مسابقات وبرامج تعمل على تحقيق ممارسات إشرافية مأمولة.
- يساعد في تعرف نوع الممارسات التي يقوم بها المشرفون التربويون لتطوير أداء المعلمين.
- إعداد التوصيات اللازمة للقائمين بالعملية التربوية ومنتخذي القرار من المسؤولين عن الخطط الإشرافية وإعداد البرامج الإشرافية.
- قد تقدم بعض الحلول للممارسات الإشرافية السلبية ومن ثم دعم الإيجابيات مما يساعد المشرف على النمو : مهنيًا وثقافيًا.
- إثراء للبحوث والدراسات السابقة كونها تعمل على توجيه الباحثين نحو دراسة أساليب إشرافية أكثر تجديدًا لتطوير عملية الإشراف التربوي المنشود في ضوء الأساليب والاتجاهات الحديثة والمعاصرة.

منهج البحث:

نظراً للهدف من هذا البحث والمتمثل في تطوير الممارسات السلوكية للمشرف التربوي على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة للإشراف التربوي، فإن هذا البحث اعتمد على المنهج الوصفي باعتباره من المناهج المناسبة لهذا البحث والذي يعبر عن "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث.

مصطلحات البحث:

١- تطوير:

في لسان العرب الطور: التارة، تقول: طوراً بعد طور أي تارة بعد تارة؛ وطور أي نَمى.

وتعريف تطوير إجرائياً بأنه: رفع مهارات وزيادة قدرات المعلم في مراحل التعليم العام الثلاث (ابتدائي، متوسط، ثانوي). (ابن منظور ، مادة طور)

٢- الإشراف التربوي:

عرفه (أبو عابد، ٢٠٠٩، ١٥) بأنه: "عملية تساعد المعلمين على امتلاك القدرات لتنظيم تعلم الطلاب بشكل يحقق الأهداف التربوية".

كما يعرفه (هوانه، وتقي، ٢٠١١، ٣) بأنه: "عملية الاتصال والتفاعل بين مختلف العمليات التربوية وعناصرها لتحقيق فرص تعلم مناسبة للطلاب وسائر الأفراد المعنيين بهذا الأمر".

التعريف الإجرائي للإشراف التربوي : تفاعل بين اثنين أو أكثر بغرض اشتراك المعرفة بحيث يقوم المحترف منهم ويزود البقية بتعليقات موضوعية حول الأهداف المرجوة.

ويعرف المشرف التربوي بأنه: الشخص المعين رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية للمعلمين بالميدان بهدف تطوير أدائهم وتحسين العملية التعليمية بصورة مستمرة.

٣- الممارسات السلوكية:

تعرف الممارسات السلوكية بأنها: الأعمال الإجرائية التي يقوم بها المشرف التربوي لتحسين عملية التعليم والتعلم من خلال مساعدة المعلمين على النمو المهني وتحسين مستوى أدائهم.

الإطار النظري

إن الإشراف التربوي الحديث يعتمد ضمن التوجهات التربوية الحديثة المعاصرة على الإشراف المبني على أداء الطلبة، ويشكل هذا التوجه توجهاً عاصرياً يضاف إلى نظريات الإشراف التربوي المتعددة، راسماً خطة تربوية بصورة مثالية خالقة، بيئة تعليمية إشرافية نابضة بالتعلم والتوجيه، كما تسهم في تعزيز الجهود الإشرافية الرامية إلى تطوير قدرات المعلمين، رافعة من مستوى تحصيل طلبتهم، تجويداً ورفعاً للعملية التربوية والتعليمية بكافة عناصرها وهو ما يضعنا تحت طائلة الإشراف التربوي المعاصر (الزياني وآخرون، ٢٠٠٧، ٣٢).

١- مراحل تطور الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية:

مر الإشراف التربوي بعد ذلك بمراحل تطويرية مثل الإشراف بالأهداف والذي يقوم على زيادة فاعلية المنظمة الإدارية، بالتركيز على تحقيق الأهداف عن طريق مشاركة جميع أعضاء التنظيم في وضع الأهداف المرجو بلوغها، على أن تكون مددة زمنياً وقابلة للقياس وتعطي نتائج أفضل فضلاً عن اعتماد على التقويم بالنتائج عن طريقة المرتجعة.

وتتقارب مراحل تطوير الإشراف التربوي في نظام التعليم السعودي مع مراحل تطوره عالمياً . فأول ما عرف الإشراف كان يسمى التفتيش والذي زامن ظهور التعليم الرسمي في بلاد ، وإنشاء مديرية المعارف العامة (١٣٤٤هـ)، حيث نص النظام الأساسي لمديرية المعارف العامة علي تشكيل هيئة للتفتيش تتكون من (المفتش الأول رئيس الهيئة) وهو المسؤول أمام مديرية المعارف عن تنفيذ الواجبات ويساعد مفتشون ، وقد تكون التفتيش بجميع أقسامه من ثلاثة مفتشين يقومون بدورات تفتيشية كاملة علي المدارس أو المناطق مرة واحدة في العام (الجابري ، ٢٠٠٤) .

ونظراً لاتساع رقعة المملكة العربية السعودية وتراخي أطرافها وإنشاء المدارس الابتدائية وقلة عدد المفتشين فقد اعتبر نظام المدارس الصادر عام (١٣٤٧ هـ) مدير المدرسة الابتدائية ، كما لو كان مفتشاً مقيماً وطلب منه القيام بمهام المفتش، وقد تعذر القيام بالجولات التفتيشية لقلّة المفتشين ومشقة السفر مما جعل مديرية المعارف تستعين بأول عهدها بأشخاص لاينتسبون إليها في القيام بالتفتيش علي المدارس ، أما عمل المفتش في ذلك الوقت يقتصر علي زيارة المعلمين بزيارات مفاجئة للاستماع إلي الشرح وقياس مستوي الطلاب ، وفحص الأعمال التحريرية للمعلمين (الجابري ، ٢٠٠٤) .

وقد حدد دليل المشرف التربوي (١٩٩٩) الصادر من وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية مراحل هذا التطور وهي :

- المرحلة الأولى : مرحلة التفتيش أو مفتش القسم (١٣٥٧ - ١٣٨٣ هـ) :

في عام (١٣٧٧-١٣٧٨ هـ) أنشأت وزارة التربية والتعليم نظاماً أطلقت عليه (التفتيش)، و"أتيعت ذلك بتعيين عدداً من المفتشين في كل منطقة يتناسب وكانت مهمة المفتش هي الإشراف علي المدارس وذلك بزيارتها ثلاث مرات في العام الدراسي، وكان لكل زيارة غرض معين فالزيارة الأولى مهمتها توجيه المعلم ، والثانية للوقوف علي أعمال المعلم وتقويمه، وأما الثالثة فهدفها معرفة مدي أثر المعلم في تحصيل طلابه ، ومع تطور المفهوم أنشأت وزارة المعارف عام ١٣٧٨ / ١٣٧٩ هـ قسماً خاصاً بالتفتيش العام، وأسندت الإشراف عليه إلي إدارات التعليم الابتدائي ، وكان الهدف من

إنشاء هذا القسم هو تقويم عملية التفتيش ميدانياً ومعرفة ما إذا كانت الوزارة قد حققت الغرض منها ومعرفة مدى تنفيذ العمليات الصادرة من الوزارة والوقوف علي احتياجات المنطقة عليه الزيارات الميدانية.

- المرحلة الثانية : التفتيش الفني : (١٣٨٣ هـ - ١٣٨٧ م)

بحلول عام (١٣٨٤-١٣٨٧ هـ) تطورت عملية التفتيش، حيث أنأت الوزارة أربعة أقسام متخصصة للمواد الدراسية ، وأطلقت عليها عمادة التفتيش الفني، ويلاحظ هنا إضافة كلمة فني ، وربما كان السبب في إضافة اللفظ التركيز علي الصفة العلمية في عملية التفتيش .

وقد شملت مهمات المفتش دراسة المناهج ، ومراجعة المقررات الدراسية وحصر الزيادة والعجز في المعلمين، والكتب والأدوات والاحتياجات في المعامل وغيرها ، ويلاحظ هنا حدوث توسع في مسؤولية المفتش .

- المرحلة الثالثة : التوجيه التربوي (١٣٨٧ - ١٣٩٥ هـ)

وفي مضمار التطور المستمر وإدراكاً من الوزارة رأأت أن كلمة مفتش تعني المباغثة والبحث عن الأخطاء ، فقد صدرت تعليمات من الوزارة في عام ١٣٨٧ هـ .
والتي تنص علي ما يلي :

■ تسمية المفتش الفني بالمشرف التربوي .
■ تقوية العلاقة بين المشرف والمعلم ، وارتكاز علي الجانب الإنساني ، والمصلحة العامة .

■ تقديم المشورة الإدارية والفنية لإدارات المدارس التي يزورها .

■ دراسة المناهج والكتب الدراسية والإسهام في أعمال الامتحانات.

- المرحلة الرابعة : مرحلة تطوير التوجيه التربوي (١٣٩٦-١٤٠١ هـ) :

في هذه المرحلة شهد التوجيه التربوي إنشاء إدارة عامة للتوجيه التربوي والتدريب ، وما فتئت وزارة المعارف تواصل عملية تطوير التوجيه الفني ، حيث أصدرت قراراً ينظم التوجيه واتخذت بموجبه إجراءات فنية منها :

- تقسيم المناطق التعليمية إلي أربع فئات حسب كثافة المدارس وعدد المعلمين .

- حددت الصفات والخصائص الشخصية الواجب توافرها في المشرف التربوي واشتملت علي الخصائص الشخصية ، والقدرة علي اتخاذ القرار، والتأثير علي الآخرين ، والتحلي بالأخلاق الإسلامية .
 - حددت الأسس التي بموجبها يتم اختيار المشرف: وهي حصوله علي مؤهل علمي جامعي، وخبرة تربوية ، وتخصص المادة ، وقدرة علي تقويم أثر العملية التربوية، والقدرة علي الابتكار والتجديد .
 - المرحلة الخامسة : الإشراف التربوي والتدريب (١٤٠١-١٤١٦هـ).
ومنذ عام ١٤٠١هـ . وإدراكت وزارة المعارف أهمية التوجيه ودوره بالعملية التربوية فأصدرت القرار رقم ١٦٧٤/٤٨ في ١٠/٦/١٤٠١ هـ والمتضمن أحداث الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب التي ارتبطت مباشرة بالوكيل المساعد لشئون المعلمين وقد نقل إليها جميع المشرفين التربويين بالوزارة .
 - المرحلة السادسة: الإشراف التربوي (١٤١٦ هـ)
أصدرت وزارة المعارف قراراً رقم ٤/٣/٣٤/١٤٩٤ بتاريخ ٢٢/٩/١٤١٦ هـ ، والقاضي باعتماد مسمي الإشراف التربوي بدلاً من التوجيه التربوي وتضمن شروط شغل وظيفة المشرف وبيان عمله في تحسين العملية التربوية ، وبذلك تغير مسمي الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب إلي الإدارة العامة للإشراف التربوي والتدريب، وتمصي وزارة المعارف ممثلة في الإدارة العامة للإشراف التربوي في تطوير العملية الإشرافية، حيث زادت من أعداد الشعب المتخصصة.
- ٢- الإشراف التربوي :

عرف يلز وبوندي الإشراف (Willesand Bondi, 2016, p 362) كما في الأدب التربوي بأنه يتضمن ستة مفاهيم وهي الإدارة والمناهج والتعلم والعلاقات الإنسانية والعلاج والدور القيادي.

كما يعرف الطعاني (٢٠١٥، ٣٣) الإشراف التربوي بأنه عملية قيادية إنسانية تعاونيه تهدف إلى تنمية وتطوير عمليتي التعليم والتعلم بكل ما تشتمل عليه من منهج ووسائل وطرق تدريس، وإعداد وما إلى ذلك مما يشتمل عليه البرنامج المدرسي من

خلال تربوي مختص وعن طريق الاتصال المستمر الواضح بالمعلمين بهدف تطوير مستوى الإدارة لديهم وتحقيق حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتزويدهم بالمستجدات التربوية وتقديم يد العون لهم مما ينعكس إيجابياً على نمو التلاميذ وصقل مهاراتهم واكتشاف قدراتهم ومواهبهم وتوجيهها وبناء شخصياتهم بناء متكامل .

ويري أحمد (٢٠١٣، ١٢٢) أنّ الإشراف التربوي هو: "الوسيلة التي يتم بها تقييم وتقدير جهد المعلم في العملية التعليمية من خلال ما يقوم به من أعمال متنوعة ذات صلة بمادة تخصصية، وتهيئة الظروف المناسبة لأداء عمله بنجاح وذلك بهدف توجيه المعلم لإتباع أفضل أساليب التدريس وتشجيعه على ابتكار طرق جديدة، لتحقيق أهداف مادته ومعاونته على حل ما قد يعترض تلاميذه من مشكلات خاصة وكذلك على استمرار نموه المهني .

وعرفته البنا (٢٠٠٥، ٢٦٠) الإشراف التربوي بأنه "عملية منظمة، ومخططة، وهادفة يقوم بها أشخاص ذوي خبرة، ومهارة، وكفاءة حيث تتضمن طبيعة عملهم مساعدة المعلم على اكتساب الخبرات والمهارات وفق الأساليب والوسائل العلمية المستحدثة، وتلبية احتياجات البيئة المحيطة به، هذا إلى جانب العمل على توفير الخدمات التعليمية وذلك بتحسين مخرجات العملية التعليمية.

وعرفه وايلزو بوندي wiles and bondi على أنه "وظيفة قيادية رئيسية لتنسيق وإدارة الأنشطة التعليمية التي تتعلق بالتعليم" (Bondi, 2019, 8).

كما يعرفه (الشريف، ٢٠٠٧، ٦٩). بأنه: "الوسيلة التي يتم بها تقويم وتقدير جهود المعلمين في العملية التعليمية، مع تهيئة الظروف المناسبة لأداء عملهم بنجاح فهو وسيلة لتحقيق أهداف المدرسة ومساعدة المعلم لتحقيق أداء أفضل.

ويمكن فهم الإشراف من خلال مجموعة من الأبعاد وهي المجالات (المناهج، التعليم، الإدارة، العلاقات الشخصية، تطوير المعلمين، والمهام (القيادة، الحفز، التقويم، والمتابعة) والسماوات والعلاقات (Yarborough, & Portfolio, 2017, 63- 80).

ويعرف الإشراف التربوي بأنه: "عملية تفاعل إنسانية اجتماعية تهدف إلى رفع مستوى المعلم المهني إلى أعلى درجة ممكنة من أجل رفع كفايته المهنية، كما أنه

عملية ديمقراطية تعاونية طرفيها المشرف التربوي والمعلم وتهدف إلى اكتشاف وتفهم أهداف التعليم ومساعدة المعلم لتقبل هذه الأهداف والعمل على تحقيقها (بنهان، ٢٠٠٧، ٣٣).

ومن خلال عرض التعريفات السابقة للإشراف التربوي يتضح أنها تدور جميعها حول مساعدة المعلمين وتنمية قدراتهم وتوجيهاتهم وبالتلاميذ والعوامل المؤثرة في الموقف التعليمي بأكمله من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ويستخلص من العرض السابق أن عملية الإشراف التربوي:

- عملية تعاونية تشاركية تعمل على مساعدة المعلم لإدارة الموقف التعليمي بجميع عناصره من طالب ومنهج ووسائل وأساليب.

- تنمية إمكانيات المعلم من أجل تحقيق الأهداف التربوية.

- تحقيق التعاون بين المعلم والمشرف التربوي من أجل تحسين الموقف التعليمي بجميع عناصره.

- تحسين العلاقات والتصرفات بين أعضاء المدرسة وتوظيفها لتمتد للمجتمع الخارجي.

- تدريب المعلمين وإنمائهم مهنيًا.

٣- مجالات الإشراف التربوي:

اعتمدت الباحثة في تحديد مجالات الإشراف التربوي في ضوء الأدبيات التربوية

المتاحة على دليل المشرف التربوي بالمملكة العربية السعودية والتي تنفق إلى حد كبير

مع تصورات المعلمين المشرفين وتلتقي مع طبيعة الدور الإشراف ومجالاته وهي:

- مجالات الاتجاهات والقيم التربوية.

- التلميذ.

- المعلم.

- المنهج.

- طرق التدريس.

- مجال النشاط المدرسي.

- الوسائل التعليمية.

- الكتاب المدرسي.
- المكتبات المدرسية.
- التقويم.
- التخطيط للتدريس.
- البناء المدرسي. (عبد الهادي، ٢٠١١، ٣٢).
- ٤- مهام وأدوار الإشراف التربوي:

لم يعد الإشراف التربوي في مفهومه الحديث يقتصر على مهمة مساعدة المعلم على تطوير أساليبه ووسائله في غرفة الصف، بل أصبح للإشراف التربوي مهام كثيرة ترتبط ارتباطا وثيقا بمفهومه الشامل الذي يسعى لتطوير الموقف التعليمي بجميع عناصره، وتعددت مجالات الإشراف التربوي فمنها ما يحدث داخل الفصل، ومنها ما يحدث خارجه من تعليم وتعلم، وهذه المجالات تتكامل ف يما بينها لتعمل متعاونة مع عناصر المجتمع المدرسي لتحسين مخرجات العملية التربوية، واختلف الباحثون والمربون في تحديد وصف دقيق لمهام المشرف التربوي ووظائفه؛ وذلك لاختلاف البيئات والمجتمعات. ويرى (الخطيب، والخطيب ، ٢٠١٣، ٨١ - ٨٢) أن هناك ثمانية مجالات لعمل المشرف التربوي هي:

 - التخطيط: يتطلب من المشرف التربوي إعداد خطة لعمله، ومساعدة مديري المدارس والمعلمين في إعداد خططهم المدرسية.
 - المناهج: يشارك المشرف التربوي في إعداد المناهج وتقييمها والعمل على تطويرها وتوضيح الأهداف التعليمية وتحليلها إلى عناصرها المختلفة بالتعاون مع المعلمين.
 - التعليم: يقوم المشرف التربوي بعرض وتنفيذ مواد تعليمية وإستراتيجيات تدريسية جديدة، ويساعد في تطوير أساليب التدريس المتبعة في المدارس التي يشرف عليها.
 - النمو المهني: يعمل المشرف التربوي على الاطلاع على أحدث المعلومات والأساليب في مبحثه، ويتبادل مع المعلمين الخبرات المهنية.
 - الاختبارات: يسند إليه القيام باختبارات مختلفة وتحليلها وتفسير نتائجها وتقديم اقتراحات بشأن تحسينها.

- الإدارة: يطلب منه التأكد من فعالية التسهيلات المتاحة، والمشاركة في تقويم أعمال المعلمين وتقديراتهم السنوية.
- العلاقة مع الزملاء والمجتمع يعهد إليه بناء علاقات إنسانية مع المعلمين ومديري المدارس، والعمل معهم بروح الفريق، والمشاركة في توثيق الصلة مع المجتمع وحصرت الباحثة مهام المشرف التربوي إجمالاً في المجالات التالية: (الطالب، المعلم، التخطيط، الأهداف التربوية، التقويم التربوي، وعملية التدريس، والأساليب الإشرافية، والتدريب التربوي، والأنشطة المدرسية، والمنهاج).
- كما أشار، (Ovando, 2018,83) إلى بعض المهام والأدوار الإشرافية تفصيلاً؛ ومن أهمها ما يلي:
 - المشاركة الفعالة في التخطيط لكل ما ينهض بالعملية التربوي بكافة جوانبها.
 - اختيار المناهج التي تخدم الأهداف التربوية العامة.
 - العمل على تحسين أداء المعلمين أثناء الخدمة فيتصدر لتحسين وتنوع أساليب المدرسين الذي يشرف عليهم.
 - متابعة الأنشطة المدرسية.
 - الإطلاع المستمر على كل ما يجد في ميدان الإشراف التربوي من بحوث ودراسات وتوصيلها إلى المعلمين بالأسلوب الذي يراه ملائماً.
 - الاهتمام بعملية التقويم والتقييم في حقل التربية والتعليم ليقس بها مدى التقدم الذي أحرزه وتقويم الخطط تبعاً لذلك.
- ٥ كفايات ومهارات الإشراف التربوي:
 - إن المهارات التي يتصف بها المشرف التربوي قد صنفت تصنيفات عدة ولعل أكثرها ملائمة ما يلي:
 - المهارات العلمية والفكرية: وتعني هذه المهارات قدرة المشرف على التفكير البناء وتحسين بيئة التعلم ومراعاة الفروق الفردية بين المعلمين وتفعيل الأسلوب العلمي في حل المشكلات وبناء الإشراف الذاتي للمعلم وإتقان مهارة تحديد الاحتياجات التدريبية وإتقان مهارة التدريب وأساليبه.

- المهارات الإنسانية: يجب أن يتصف المشرف التربوي في القدرة على العمل والتعامل مع الآخرين وفهم الذات وأن يتحسس مشاعر المعلمين نحو النظام وأن يجمع بين النظرة العلمية والعلاقات الإنسانية وتقدير كفاية المعلمين من أجل استغلالها على أفضل وجه.
- المهارات الفنية: وتعني القدرة على صياغة الأهداف ووضع خطة الدرس وتوضيح الأفكار والتعبير السليم كتابة وكلاماً، واستخدام الوسائل المتعددة في التوضيح والقدرة على الإصغاء والإقرار وتبادل الرأي ومهارة دراسة نتائج الطلبة.
- المهارات المتعلقة بالتنظيم المدرسي: وتشمل مهارة ترجمة البرنامج التعليمي إلى خطة واقعية قابلة للتنفيذ ومهارة الإشراف على برنامج الصيانة المدرسي ومهارة اكتشاف أي خلل في التنظيم المدرسي (الرادادي، ٢٠١٨، ٥٩٤).
- ٦- الخبرات العالمية المعاصرة في الإشراف التربوي :
- أ- الولايات المتحدة الأمريكية : تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من الدول العظمى في العالم، التي تتجه أنظار الجميع إليها لمتابعة كل ما يحدث في نظامها التعليمي لمعرفة كل جديد لديها، لكنه من الصعب التحدث عن نظام التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية بالمعنى الحرفي لأن التعليم من مسؤوليات الولايات المختلفة والبالغ عددها خمسون ولاية، نظام التعليم في أمريكا "لا مركزي"، ولهذا السبب فإن القوانين التي تحكم هيكل ومضمون برامج التعليم تتنوع بدرجة كبيرة ما بين ولاية و أخرى، ومع ذلك تبدو هذه البرامج متشابهة بشكل ملحوظ بسبب العوامل المشتركة بين هذه الولايات كالحاجات الاجتماعية و الاقتصادية والتنقل المتكرر للطلاب والمعلمين من ولاية إلي أخرى، والتعليم العام إجباري في الولايات المتحدة الأمريكية ومجاني في كافة المدارس الحكومية ويبدأ من سن السادسة أو السابعة وحتى سن السادسة عشر و إلى أن يستكمل الطلاب دراسة المرحلة الثانوية التي تنتهي في الصف الثاني عشر (Gennaro,2016).
- ب- أسلوب عمل المشرفين على مستوى المدرسة الأمريكية :

يعد مدير المدرسة هو القائد التعليمي في المدارس الأمريكية، حيث تعد عمليات الإشراف والتقويم ومدى فعاليتها من مسؤوليته ، ويركز الإشراف التربوي في أمريكا على ثلاثة أشياء، هي المستويات الكتابية و تطوير المناهج والنمو المهني للمعلمين، والعلاقة بين المعلم والمشرف غالباً ما تكون جيدة لأن التركيز يكون على المتعلم، وأنه لا بد أن يتعلم بأحدث الطرق ويتعاون المشرف مع المعلم في وضع إحدى السبل للتغلب على مشكلات المتعلم، ويتصل المشرف التربوي بالمعلم قبل الزيارة ليتفق معه على الزيارة ثم يجلسان معاً ليقرر هل تعلم التلاميذ أم لا، وما كمية التعلم الذي تلقونه، وكيف يحسنون هذا التعلم (المدلل، ٢٠٠٣)

ج- الإشراف التربوي في إنجلترا :

يعد مفهوم التفتيش هو المصطلح المستخدم في إنجلترا للدلالة على الإشراف التربوي على المستويين القومي والمحلي، وبالرغم استخدام هذا المفهوم حتي الوقت الحاضر فإن هذا المفهوم تطور في مدلوله و أكد على كون عملية التفتيش عملية متكاملة تتناول جميع العناصر العملية التعليمية، ثم زاد هذه المفهوم تطوراً في دلالاته و أعطى صلاحيات كبيرة لجهاز التفتيش التربوي .

إجراءات التعيين من جهة لأخرى وذلك تبعاً لاختلاف سياسة السلطات المحلية واتجاهها في المقاطعة، وهؤلاء المفتشون يجب أن يتمتعوا بالصفات الشخصية والمهنية التالية (Blanc,2013) هناك مجموعة من الخصائص الضرورية في التفتيش منها :

- يمتلك خصائص مهنية، وشخصية ضرورية لقيادة القضايا التعليمية .
- يكون قادراً على تحفيز الفريق عن طريق عدد من الثغرات المهمة .
- تقدير أهمية تطوير العلاقات البناءة مع المدارس والكلية .
- خبرة حيوية وناجحة في مجال التدريس .
- مهارات القيادة و التحفيز لزملائه ومساعدتهم .
- لدية معرفة جيدة بالفكر التعليمي الحالي .
- عمره عند التعيين ما بين ٢٥ - ٣٠ مع مراعاة الأقدمية .
- أن يكون حاصل على مؤهل جامعي تربوي .

- خبرة تدريس ما بين ٤ - ٦ سنوات .
- يتمتع بمهارة إدارة الأفراد وتكوين العلاقات الإنسانية والابتكار والإبداع .
- أن يتمتع بمهارة إدارة الأفراد، وتكوين العلاقات الإنسانية .
- ومن مهام و إدارة الإشراف التربوي ما يلي :
- تنمية العاملين في الميدان مهنيًا .
- نقل خبرات والتجارب بين إدارات التعليم .
- إعداد وتطوير الأنظمة و الأدلة المنظمة لأعمال الإشراف التربوي في الوزارة وفي إدارات التربية والتعليم.
- إعداد الخطط اللازمة لتحقيق أهداف الإشراف التربوي .
- تنفيذ الأعمال الفنية و الإدارية التي تساعد على تحقيق أهداف الإشراف التربوي.
- دراسة قضايا المعلمين تربويًا. (Blanc,2013)
- وساهمت إدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بإحداث التجديد والتطوير، والذي كان له عميق الأثر في تحسين الأداة في الميدان وذلك من خلال طرح العديد من البرامج والفعاليات.
- ٧- الممارسات السلوكية للمشرفين التربويين على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة:
رصدت الباحثة عدداً من الممارسات الإشرافية المعاصرة من خلال استعراض أربعة منها قد تساعد المشرف التربوي على تطوير هذه الممارسات بما يتطلب مع متغيرات العصر الحديث والنظرة المستقبلية وصولاً إلى الهدف المنشود، وهو تجويد وتحسين أداء المعلمين. ومن هذه الأساليب ما يأتي:
أولاً : الإشراف الإلكتروني:
بما أن الإشراف التربوي أحد عناصر العملية التربوية الأساسية كان لابد أن يواكب التطورات الحاصلة في مجال التقنيات التربوية ؛ حيث بذلت وزارة التربية والتعليم جهداً كبيراً لتطوير نظام الإشراف وقد شهدت العديد من التطورات في هذا المجال منذ بداية السبعينات من القرن العشرين ومع بداية الألفية الثالثة (عطاري وآخرون، ٢٠١٢) .

ونظرا لأن الإشراف التربوي من الأركان الرئيسية والفاعلة في أي نظام تعليمي فإنه يسهم في تشخيص واقع العملية التعليمية التعلمية من حيث المدخلات، والعمليات، والمخرجات، ويعمل على تحسينه وتطويره بما يتناسب وتلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع نهوض بمستوى العملية التعليمية التعلمية من الناحيتين : الفنية والإدارية، وبما يتلاءم والتطورات الحديثة في المجالات التربوية ؛ وذلك من أجل النهوض بالمؤسسة المدرسية كوحدة أساسية للتطوير التربوي لتؤدي دورها بفاعلية من أجل تحقيق رسالتها وفق الأهداف التربوية المخططة (الطعاني، ٢٠١٥).

(١) أهداف الإشراف الإلكتروني:

- ويرى عبيدات، وسهيلة أبو السميد (٢٠٠٧) أن الإشراف الإلكتروني يهدف إلى:
- الانتقال من إشراف يفاجئ المعلم بوقت معين ومدة معينة إلى إشراف متصل لا وقت له، حيث يمكن أن يتم في أي وقت خارج اليوم المدرسي أو داخله.
- تحليل المواقف التدريسية عبر الاتصالات المستمرة، ومن خطر شبكة المعلومات (الإنترنت) حيث يمكن للمعلم أو المعلمة عرض نموذج لما قام به، ويرسله إلى المشرف، ليحصل على التغذية الرجعة عليه.
- إرسال المشكلات التي يواجهها المعلمون أو المعلمات مع طلابهم أو المناهج أو طرق التدريس وغير ذلك، لتكون محورا للنقاش مع المشرف التربوي.
- إرسال نماذج لخطط تدريسية أو لدروس تطبيقية أو لوسائل وأدوات تعليمية وأنشطة وأوراق عمل وغير ذلك إلى المعلمين، ليتمكنوا من دراستها وتجربتها، وكتابة تقارير عن نتائجها إلى المشرف التربوي.
- ممارسة جميع ما يمكن أن يمارس في الإشراف التقليدي من خلال شبكة المعلومات (الإنترنت).

وتضيف سفر (٢٠٠٨م، ص١٤٥):

- بناء ثقافة تقنية للمشرفة التربوية والمعلمة، وتغيير نمط التفكير التقليدي إلى تفكير إبداعي وابتكاريه مما يتيح اكتساب الخبرة والتواصل المعرفي.

- تحقيق مفهوم جديد للإشراف التربوي، يتلاءم مع العصر الحديث، وهو عصر الانفجار المعرفي والثورة العلمية، ومن خلال تأهيل المشرفات التربويات والمعلمات على التعلم الذاتي المستمر في أي مكان وزمان.
- إتاحة الفرصة للمعلمات للتدريب المستمر على كل ما هو جديد، دون التأثير على أعمالهن في المدارس، بالإضافة إلى عدم التأثير على عمل المشرفة أيضا، وفتحها لعملية التدريب.
- تنويع مصادر المعرفة والخبرة، وذلك باستخدام المشرفة والمعلمة للانترنت الذي يساعد على الوصول إلى معرفة التطورات الحديثة في تخصصهن.
- خلق بيئة تعلم الكترونية من خلال أدوات الانترنت وزيادة النمو المهاري في استخدام الحاسب الآلي للمشرفات التربويات والمعلمات، مما ينعكس على وعي المعلمات و، تفكيرهن، وتوسيع مداركهن وقدراتهن للأفضل.

(٢) كفايات الإشراف الإلكتروني:

كفايات الإشراف الإلكتروني مرتبطة بكفايات التعلم الإلكتروني، وبالرجوع للعديد من الأدبيات التي تناولت هذه الكفايات كان هناك اتفاق كبير في تحديدها مع اختلاف في تصنيفها على مجالات متعددة، فعلى سبيل المثال: حصر القضاة وحمادنة (٢٠١٢) كفايات التعلم الإلكتروني في سبعة مجالات هي: الكفايات الشخصية. الكفايات الإدارية عامة وإدارة التعلم الإلكتروني. الكفايات المهاراتية لاستخدام تقنيات التعلم الإلكتروني. الكفايات التدريسية. كفايات تخطيط وتصميم التعليم الإلكتروني. كفايات البحث عبر شبكة الانترنت. وكفايات تقويم التعلم الإلكتروني.

بينما يرى العجرمي (٢٠١٢) أنها تنحصر في أربعة مجالات هي: أساسيات استخدام الحاسوب. خدمات الشبكة. تصميم المقررات الإلكترونية وبنائها. وإدارة المقررات الإلكترونية. أما دومي ودرادكة (٢٠١٢م) فيحددانها في خمسة مجالات كالتالي: القدرة على البحث عبر الأدوات الإلكترونية. القدرة على تصميم المواقع

الإلكتروني والتعليمية وتطويرها. استخدام تقنيات التعلم الإلكتروني. والقدرة على التقييم.

ثانياً : الإشراف الإبداعي: ظهر الإشراف الإبداعي ليقوم بمزج وربط بعض عناصر التوجيه الديمقراطي والتوجيه العلمي من أجل تهيئة فرص النمط المهني تحت تشجيع وتوجيه مهني علمي يقوم به خبير (الطعاني، ٢٠١٥، ٣٩)

ومن الأهداف الرئيسية للإشراف الإبداعي مساعدة أفراد الفئة المستهدفة في نظام التعليم على التدريب والتعلم الذاتي والتعاوني، واكتساب مهارات البحث والتجريب والتقييم الذاتي والتدريب على استخدام أساليب تحليل العمل والمهام، وتقدير الحاجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية الموائمة لتلبيتها، وتحقيق النمو المهني المستمر (عماد الدين، ٢٠١٤، ٥٣).

يهدف هذا النوع من الإرشاد إلى شحذ الهمم وتحريك القدرات الخلاقة لدي المشرف ليبذل أقصى ما يستطيع في مجال العلاقات الإنسانية ولكي يكون المشرف مبدعاً لا بد أن يتصف بصفات عديدة مثل: مرونة التفكير واللياقة والثقة بقدراته المهنية والتواضع والرغبة في خدمة الآخرين والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم والإيمان بقدراتهم والرؤية الواضحة للأهداف التربوية ، فهذا النوع من التوجيه يعمل على تحرير العقل والإرادة وإطلاق الطاقة عند المعلمين لاستغلال قدراتهم ومواهبهم إلى أقصى درجة ممكنة في تحقيق الأهداف التربوي.

ويسعي الإشراف الإبداعي لإيجاد المعلم المبدع الذي يهب الموقف التعليمي الحياة النابضة التي تستثير الفكر وتحفز الهمم للمعرفة والبحث وترسي في العقول منهجية التحليل والنقد فهو القادر على بناء الطالب المبدع فإذا كان الطالب هو محور العملية التعليمية فإن المعلم هو محركها وباعث الروح فيها والمشرف التربوي هو القائد الميداني لمسيرتها وعند ذلك يكون الموقف التعليمي متعة وثناء وقوة دافعه نحو التحول المنشود، والمشرف المبدع يحرص على تنمية النشاط الإبداعي المتجدد المتطور للمعلمين ويعودهم أن يقودوا أنفسهم بأنفسهم ويعمل في صالحهم ويعرض أفكاره وآرائه

لا يفرضها ويحرص أيضاً أن يتخلص المعلمون من الاعتماد على التوجيه الخارجي ويساعدهم على النمو المهني والشخصي (طافش، ٢٠٠٤، ١٩٣)
١. أساليب الإشراف الإبداعي:

يتعين على المشرف التربوي استخدامه لبعض الأساليب التي تساعده على تحقيق الممارسات الإبداعية ومنها:

أ. أسلوب حل المشكلات Problem Solving

يتميز المشرف التربوي وفق هذا الأسلوب بامتلاكه إرادة قوية واستعداد ذهني متميز وقدرة على التفاعل مع المشكلات والتعامل معها وفق استراتيجيات جديدة وهذا لا يتأتى إلا بتدريب نفسه على أسلوب متميز في حل المشكلات والارتقاء بمواهبه واستعداداته وقدراته حتى يستطيع أن يفصل بين أسباب المشكلة وعوارضها ولا يتسرع في تقديم حلول قبل معالجة المشكلة من جذورها وهذا يتطلب منه جمع المعلومات حول المشكلة وعرضها في صورة فروض ونقاط محددة حتى تكون الحلول مبدعة.

ب. أسلوب العصف الذهني Brain storming

يعد هذا الأسلوب وسيلة للحصول على أكبر قدر من الأفكار من مجموعة أشخاص خلال فترة زمنية وجيزة بحيث يمكن للموجه الاختيار من بينها.

والعصف الذهني أسلوب له ضوابطه ويهدف إلى الإسهام في التفكير الإبداعي وهو أكثر التقنيات التي تستخدم في مرحلة جمع البيانات أو تحديد المشكلة أو توليد الأفكار، وهو تكتيك جماعي له مبادئ أساسية يجب الالتزام بها، ويهدف إلى التوصل لأفكار متنوعة وجديدة (الأعسر، ٢٠٠٠، ٤٣ - ٤٤)

والعصف الذهني الذي يقوم على أساس السلوك المتعاون بين أفراد المجموعة للتوصل إلى حل تكون نتيجة أفضل مما يمكن الحصول عليه من كل فرد على حده (Rawlinson. 2016.)

ج. أسلوب تأليف الأشتات Synaptic

وفيه يستخدم المشرف أشكال الاستعارة والتناظر والتمثيل بصورة منظمة ووفق إطار منهجي للجمع بين العناصر أو الأفكار التي لا يوجد بينها على ما يبدو صلة أو

رابطة معينة، وذلك للوصول إلى الحلول الإبداعية للمشكلات المختلفة، ويستخدم أسلوب تألف الأشتات لإيجاد الحلول الإبداعية الجديدة للمشاكل التي تحتاج إلى المعالجة. ويقوم هذا الأسلوب على التناسق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة، التي لا يبدو بينها وبين بعضها البعض صلة أو رابطة ما (هيبة، ٢٠٠٦، ١١١ - ١٩٢).

د.أسلوب مراقبة النوعية أو الجودة

والذي يمثل جهداً إبداعياً للإدارة، حيث يهدف إلى تحفيز العاملين للمساهمة والمشاركة الفعالة في رصد وحل مشكلات العمل وابتكار الحلول، حيث لا يكون هناك إهمال لدور الفرد والمنطق، فيعمل هذا الأسلوب على تطوير التفكير الإبداعي.

٢. ما يجب على المشرف التربوي مراعاته في الإشراف الإبداعي :

ويتعين على المشرف التربوي لكي يحقق التوجيه الإبداعي على أكمل وأتم وجه أن يراعي الأمور التالية:

- المشاركة والتعاون مع المعلمين والعاملين بالمدرسة والتعامل معهم بروح الفريق الواحد.

- الابتعاد عن الممارسات الروتينية وذلك بتنمية الرغبة الذاتية في التغيير والتطوير والتجديد في الأساليب.

- الحرية والاستقلالية في الأداء بحيث يتعامل المشرف مع مهامه الوظيفية بمرونة مفوضاً الصلاحيات التي تشجع بالمبادرة في طرح أفكار ومقترحات جديدة من شأنها تطوير العملية التوجيهية.

- دعم ومساندة ورعاية المشرف للاحتياجات المهنية للمعلمين وتلمس المشكلات التربوية ووضع فروض تهدف إلى إيجاد حلول علمية مناسبة وتشجيع المعلمين على طرح أفكار جديدة ومبتكرة وتطبيق أنشطة تربوية مغايرة وتقديم الدعم المادي والمعنوي لتحقيق ذلك.

- ثقة المشرف التربوي بنفسه وبقدراته وبتميزه في الأداء بحيث لا يعني ذلك استعلاء على الآخرين أو الانحياز إلى الموهوبين - بمعنى تقبل الاختلافات جميعها لمعاونة المعلمين على بلوغ أقصى ما تسمح به قدراتهم (طافش، ٢٠٠٤، ١٩٥).

ثالثاً: الإشراف الإكلينيكي (العيادي):

إنّ الإشراف الإكلينيكي: هو "عملية تحسين أداء المعلم الصفي عن طريق أساليب منظمة ومخطط لها تهدف إلى تعديل سلوك المعلم داخل غرفة الصف وتحسين عملية التدريس بالتعاون مع المشرف التربوي".

ومن أهداف الإشراف الإكلينيكي كما يلي:

- تقديم تغذية راجعة موضوعية عن حالة التدريس الراهنة للمعلم.
- تشخيص المشكلات التدريسية التي يواجهها المعلم وحلها.
- مساعدة المعلمين على تطوير مهاراتهم في كيفية استعمال التدريس المناسبة.
- تقويم المعلمين على تطوير اتجاهات إيجابية نحو حلقات التطوير المهني.
- مساعدة المعلمين على تطوير اتجاهات إيجابية نحو التطوير المهني.

(Cianfarand,2017,93)

١- خطوات الإشراف الإكلينيكي:

- المرحلة الأولى: بناء علاقة بين المعلم والمشرف.
- المرحلة الثانية: يقوم المشرف بتخطيط عملية التدريس مع المعلم.
- المرحلة الثالثة: تخطيط إستراتيجية الملاحظة.
- المرحلة الرابعة: ملاحظة المشرف التدريس.
- المرحلة الخامسة: تحليل عمليات التعلم والتعليم.
- المرحلة السادسة: يخطط فيها المشرف الإستراتيجية للقاء البعدي مع المعلم.
- المرحلة السابعة: مرحلة اللقاء الذي يلتقي فيه المعلم والمشرف.
- المرحلة الثامنة: وهي مرحلة إعادة التخطيط في تدريس وحدة أو جزء من وحدة في ضوء ما نتج عن المراحل السبع السابقة وما تم الاتفاق عليه من استراتيجيات بين المشرف التربوي والمعلم.

٢- خصائص الإشراف الإكلينيكي في عدد من النقاط هي:

- الإشراف الإكلينيكي طريقة تقنية تطبيقية للتفاعل مع عملية التدريس يهدف تحسينها.

- يفترض الإشراف الإكلينيكي علاقة مهنية بين المعلمين والمشرفين قائمة على درجة عالية من الثقة.
 - إنه عمل منظم كله يتطلب المرونة وتغيير مستمر في الطريقة.
 - ينبغي على المشرف الإكلينيكي أن يعرف الكثير من عملية التعليم والتعلم.
 - يحتاج الإشراف الإكلينيكي إلى مشرفين مدربين خاصة في أساليب الملاحظة الصفية.
 - كما وضح الباحث بعض مساوئ هذا الأسلوب:
 - يتطلب مستوى عال من الخبرة التربوية على فهم المواقف التعليمي وتحليل وتفسير ما يحدث وما يشاهد.
 - معارضة القدامى من المعلمين نظراً لاعتراضهم على الزيارات الصفية.
 - يحتاج إلى الوقت نظراً لكثرة خطواته. (Clapper, 2015, 63)
 - رابعاً : الإشراف بالأهداف:
- إن الإشراف بالأهداف يعرف بأنه: مجموعة العمليات التي يشترك في تنفيذها كل من المعلم والمشرف، وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المنوي تحقيقها تحديداً واضحاً والمعلم في ضوء النتائج المتوقعة، واستعمال المقاييس المحددة لقياس تحقيق الأهداف من أجل ضبط سير العملية الإشرافية وتنظيمها. كما أن الإشراف بالأهداف يجب أن يمر بالمراحل التالية:
- يقوم المشرف التربوي بتحديد أهداف مع المعلمين تكون واضحة ومحددة وقابلة للتحقيق في فترة زمنية معقولة.
 - يقدم المشرف التربوي مؤثرات ومعايير الأداء.
 - اشتقاق أهداف جزئية تنبثق عن الأهداف السابقة.
 - وضع أهداف إجرائية (عملية) لكل جانب من جوانب الإشراف التربوي.
 - اشتراك المشرف والمعلمين في وضع معايير لقياس الأهداف الجزئية من أجل تقويمها.
 - تقدير مشترك من جانب المشرف التربوي والمعلمين لجدوى الأهداف الجزئية.
 - صياغة أهداف جزئية بديلة تستخدم عند فشل تحقيق الأهداف الأولى.

- اشترك المشرف التربوي والمعلمين في اختيار الاستراتيجيات التي ستتع في تحقيق الأهداف.
 - تقييم المهام الموكلة لكل فرد من أفراد الفريق ومراجعة الخطط التفصيلية وأدوار كل مشترك.
 - دراسة أثر الأنظمة الفرعية الأخرى ذات الصلة بنظام الإشراف التربوي.
 - مراقبة العمليات وضبطها، وهذه عملية مستمرة يجب أن تسير مع العملية الإشرافية.
 - تقويم الأداء وتقويم النتائج. (الحلاق ، ٢٠٠٨ ، ١٤٦).
 - الدراسات السابقة :
- من خلال الرجوع إلى العديد من قواعد البيانات المتاحة، اطلعت الباحثة على مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بهدف الاستفادة منها في تحديد مشكلة البحث، أو أسئلته، أو منهجيته، أو إجراءاته، والوقوف على أبرز نتائجه. وقد تم عرضها وفقاً للتسلسل الزمني، وتم التطرق لها من حيث الهدف، المنهج، العينة، الأداة، وأبرز النتائج.

أولاً : الدراسات العربية :

- دراسة صيام (٢٠٠٧)، بعنوان " دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة"
- هدفت الدراسة إلى معرفة دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة، واستخدم الباحث استبانة طبقها على عينة من (٢٢٦) معلماً ومعلمة، من مدارس غزة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية في التقديرات المتوقعة لدور أساليب الإشراف في تطوير الأداء المهني للمعلمين تعزى لمتغير الجنس والمؤهل والتخصص وذلك في مجال

التخطيط وتنفيذ الدروس والتقويم، بينما كانت فروق تعزى لسنوات الخدمة في مجال الإدارة الصفية. وللتعرف على مدى توافر معايير الجودة في برامج الإشراف التربوي المقدمة في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين.

- دراسة (المزيد، ٢٠١٥)، بعزم "الإشراف التربوي ضروريته وحتميته" هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأشراف التربوي ضروريته وحتميته. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي في توضيح ضرورة الأشراف التربوي وحتميته وعلاقته بمحاور العملية التعليمية أبرز النتائج التي توصلت إليها ومنها، أن الأشراف التربوي ضرورة للتربية والتعليم، فالانتشار التعليم والنمو السريع في أعداد الطلاب والمعلمين والمدارس ومحدودية الإمكانيات البشرية والمادية، والحاجة إلى نقل الخبرات والأفكار والقدرات الذاتية من مدرسة لأخرى في الشؤون التعليمية والتربوية، ولتشخيص الواقع وذلك بتحديد السلبيات والعقبات والمشكلات التعليمية والتربوية والعمل على إيجاد الحلول لها بأسلوب علمي. أوصت الدراسة بزيادة أعداد المشرفين التربويين لسد الاحتياجات الفعلية والمستقبلية. وضرورة تطوير كفايات المشرفين التربويين وذلك بإعداد الدورات المتخصصة.

- دراسة (إبراهيم، ٢٠١٧)، بعنوان "توظيف التخطيط الإستراتيجي في تطوير الإشراف الإختصاصي في محافظة الأنبار"

هدف البحث الحالي إلى (توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف الإختصاصي في محافظة الأنبار) وذلك من وجهة نظر المشرفين الإختصاصيين؛ وعليه تم وضع الأهداف الأتية: ١- ما متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف الإختصاصي في محافظة الأنبار من وجهة نظر المشرفين الإختصاصيين؟. ٢- ما درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف الإختصاصي في محافظة الأنبار من وجهة نظر المشرفين الإختصاصيين؟. ٣- التعرف على دلالة الفروق في توظيف التخطيط الاستراتيجي لدى المشرفين الإختصاصيين وفق متغير الجنس (ذكور، إناث). ٤- التعرف على دلالة الفروق في توظيف التخطيط الاستراتيجي لدى المشرفين الإختصاصيين وفق

متغير الشهادة (بكالوريوس، دراسات عليا). ٥- التعرف على دلالة الفروق في توظيف التخطيط الاستراتيجي لدى المشرفين الاختصاصيين وفق متغير قضاء التربية (الرمادي، الفلوجة، هيت، حديثة، عنة، راوة، القائم). ٦- تكونت عينة البحث الحالي من (٤٠) مشرفا اختصاصيا ومشرفة اختصاصية، بواقع (٣٢) مشرفا اختصاصيا، و(٨) مشرفات اختصاصيات.

وقد أظهرت النتائج: ١- إن درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف الاختصاصي كانت متوسطة وبوزن مئوي (٥٩.١١). ٢- لا توجد فروق دالة إحصائية في توظيف التخطيط الاستراتيجي وفقا لمتغيري الجنس (ذكور، إناث)، والشهادة (بكالوريوس، دراسات عليا). ٣- لا توجد فروق دالة إحصائية في توظيف التخطيط الاستراتيجي وفقا لمتغير قضاء التربية في المجالات (الأول، والثاني، والثالث، والرابع) وكذلك بالنسبة للمقياس ككل.

- دراسة هزايمة (٢٠٢٠)، بعنوان " مدى توافر متطلبات تطبيق الإشراف التربوي الإلكتروني في محافظات شمال الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين " هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى توافر متطلبات تطبيق الإشراف التربوي الإلكتروني في محافظات شمال الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطوير استبانة تكونت من (٢٠) فقرة. وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٣) مشرفا ومشرفة. وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد العينة لمدى توافر متطلبات تطبيق الإشراف التربوي الإلكتروني في محافظات شمال الأردن جاءت بدرجة متوسطة. بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات مدى توافر متطلبات تطبيق الإشراف التربوي الإلكتروني تعزى لاختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإشرافية. الباحث بتوفير الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق الإشراف وفي ضوء النتائج يوصي التربوي الإلكتروني، وتوفير كيان إداري مسئول عن متابعة تنفيذ الإشراف التربوي الإلكتروني واتخاذ الإجراءات اللازمة لنجاحه، وعقد دورات تدريبية في الإشراف التربوي الإلكتروني للمشرفين التربويين والمعلمين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة جريش (2009) Jerish هدفت إلى معرفة درجة ممارسة المشرفين التربويين لمراحل الإشراف الإكلينيكي: مرحلة التخطيط، وملاحظة الدرس، وتحليل التدريس، والاجتماع الإشرافي. تكونت عينة الدراسة من (٢٠) معلماً ومعلمة، وتكونت أداة الدراسة التي طورها الباحث من ١٥ فقرة تمثل مراحل الإشراف الإكلينيكي مدرجة وفقاً لمقياس (ليكرت) ٧-١، حيث يمثل الرقم (١) أقل درجة لممارسة هذا الأسلوب، والرقم (٧) يمثل أكثر درجة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى أداء المشرف على تنفيذ مراحل الإشراف الكلي بلغ (٨٢%) بينما كان في مرحلة التخطيط (٨١%)، ومرحلة ملاحظة الدرس (٧٧%)، ومرحلة التحليل (٨٤%)، ومرحلة الاجتماع الإشرافي (٨٤%).
- وقد أجرى العيسى وآخرون (El- Eisa, at, al, 2009) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور المشرف في نقل التنمية المهنية إلى المعلم، وذلك بهدف تأكيد المعرفة، وتعميق الفهم ذاتياً. كذلك هدفت إلى الدعم الذي يحتاجه المعلم من المشرف وأثره على الفعالية الذاتية للمعلم. طبقت الدراسة على (٢٨٧) موظفاً حكومياً في المملكة العربية السعودية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المشرف التربوي يعتبر من الموارد البشرية المؤثرة بشكل مباشر في تنمية المعلم ذاتياً، حيث حصل دور المشرف في تنمية المعلمين وتحفيزهم لتنمية أنفسهم ذاتياً على درجة فعالية عالية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة الطويلة، ومتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير والدكتوراه.
- كذلك أجرى برودي وبايرا (Brawdy and Byra (2019) دراسة هدفت إلى متابعة ممارسات المعلمين المتعاونين العاملين في برامج تدريب الطلبة-المعلمين. وقد شارك فيها (١٦) طالباً-معلماً بشكل تطوعي ولمدة ستة أسابيع، واستخدم فيها التسجيل الصوتي، والتصوير، وقد تم تنفيذ هذه الدراسة على أربع مراحل، واشتملت كل مرحلة على ثلاثة دروس يلاحظ فيها المشرف أداء الطالب المتعلم مستخدماً في كل مرحلة أساليب إشرافية مختلفة مثل التغذية الراجعة العامة، والخاصة، والتصحيحية. أشارت

نتائج الدراسة الى أن نجاح الطالب المعلم قبل الخدمة يعتمد إلى حد بعيد على ما يقدمه المشرفون من خبرة فنية خلال فترة التدريب الميداني، وقد استدل على أن العديد من سلوكيات التدريس يمكن أن تتغير خلال الأسابيع الأولى من فترة التدريب الميداني، فتحديد الأهداف والملاحظة المستمرة والتغذية الراجعة المنظمة، والتسجيل، وتوقعات المشرف، والمعلم المتعاون بدت متغيرات هامة في إحداث تغييرات إيجابية من حيث الكم، والنوع في الأداء التدريسي للطالب المعلم، إضافة إلى أنها طرق موضوعية في تعديل السلوك التدريسي. فمثلاً وجد أن الوقت المستغرق لتقديم التغذية الراجعة للطالب- المعلم قد انخفض من (٢٠%) إلى (١٠%) خلال (٣٠) دقيقة من وقت الحصة.

التعليق على الدراسات السابقة: من خلال العرض السابق لبعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة - سواء العربية منها أو الأجنبية يتضح ما يلي:

- أجريت الدراسات السابقة في بيئات محلية وعربية ومحلية، حيث إن مجتمع وعينة الدراسة قد اختلف في معظم الدراسات، و يعد هذا البحث امتداداً للدراسات السابقة والأول في تطبيقها.
- يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تأكيد أهمية الإشراف التربوي .
- أكدت معظم الدراسات على وجود قصور في الممارسات الإشرافية للمشرف التربوي.
- أوصت هذه الدراسات بضرورة تطوير الممارسات الإشرافية .
- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث والنتائج التي توصلت إليها البحث.

نتائج البحث :

ومما سبق يمكن عرض النتائج التالية والخاصة بالعملية الإشرافية في ضوء الاتجاهات الحديثة :

- واقع الممارسات السلوكية للمشرفين التربويين:
- يسجل أثناء زيارته الصفية الأحداث والتفاعلات التي تتم داخل الصف
- يمد المعلم بالتغذية الراجعة والاستفادة منها وتوظيفها في تطوير عمله.

- يشخص أداء المعلم للتعرف على نواحي القوة والضعف لديه.
- يشارك في الإشراف على توزيع الجداول الدراسية بين المعلمين.
- يشارك في تنظيم دورات تدريبية للمعلمين ذوي الأداء المتدني أو المنخفض.
- وهذا يعني أن المشرفين التربويين يقتصر اهتمامهم في المراتب الأولى على التوجيه الإكلينيكي في ممارساتهم السلوكية.
- كما يوجد قصور في الممارسات السلوكية التالية :
- يحث المعلم على الابتكار والتجديد وتبادل الآراء والأفكار الحديثة مع زملاءه.
- يشرك المعلم في عملية التخطيط والتحليل والتقويم للإشراف التربوي.
- ينسق جهود العاملين في الإشراف التربوي لتحقيق التكامل بين جميع الأطراف.
- يمكن المعلمين من النمو الذاتي المستمر في العمل التربوي.
- واقع الممارسات السلوكية للمشرفين التربويين: على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة
- اقتصار التوجيه على الزيارات النادرة للمعلم داخل الفصل ، ووجود اتجاهات سلبية نحو الإشراف التربوي من قبل المعلمين، كما أن عملية التقويم تقوم على الانطباعات الذاتية والتقديرات الشخصية.
- تصور مقترح لتطوير الممارسات السلوكية للمشرفين التربويين على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة
- يأتي التصور انطلاقاً من الحاجة إلى تطوير الإشراف التربوي كرد فعل لتعدد مواطن الضعف في منظومة الإشراف التربوي مما أدى إلى قصور في عمل المشرف التربوي في القيام بدورة في الارتقاء بالعملية التعليمية.
- تصور مقترح لتطوير أداء المشرفين التربويين في ضوء الاتجاهات الحديثة :
- يهدف الإشراف التربوي لتطوير عمليتي التعليم والتعلم، ومن المعلوم أن الإشراف التربوي هو عملية مساندة للمعلم والمدرسة لتطوير الأداء وهذا سينعكس على تحصيل الطلاب وسلوكهم، وتنطلق فكرة تطوير الإشراف المباشر هذه من خلال تعزيز الإيجابيات المتضمنة فيه بإيجابيات نموذجي الإشراف المتنوع وعناقيد التربية بحيث

تصبح إمكانية تطوير المعلم والطالب وتحويل المنظومة المدرسية إلى كل متكامل واقع ملموس وفاعل.

ومن هذا المنطلق تتحدد الملامح الأساسية لهذا التصور من خلال بلورة المحاور الرئيسية له كما يلي:

- ١- رؤية التصور المقترح:
مشرف تربوي فعال في جميع جوانب العمل المدرسي في مدرسة متكاملة مع المرحلة التي تسبقها والتي تليها نحو تحسين عمليتي التعليم والتعلم.
رسالة التصور المقترح:
- ٢- تفعيل جميع أساليب الإشراف التربوي في المدرسة وبمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة في الميدان المدرسي نحو توطين للعملية الإشرافية في المدرسة.
أهداف التصور المقترح :
- ٣- يهدف التصور المقترح إلى ما يلي :
 - الاستفادة من الاتجاهات العالمية لرفع كفاءة منظومة الإشراف التربوي .
 - وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية التي تسهم في تطوير الإشراف التربوي لتحقيق ما يلي .:
 - تحسين وتطوير البيئة التعليمية لتكون مناسبة للتعليم والتعلم.
 - تطوير أداء المعلم وتعزيز نموه المهني.
 - العمل على تحسين تحصيل الطالب وسلوكه.
 - تفعيل دور المعلم النامي ذاتيا من خلال إسناد أدوارا إشرافية له وتهيئته كقائد تربوي وهو في الميدان.
 - جعل المدرسة هي مركز لجميع الفعاليات الإشرافية.
- ٤- أهمية التصور المقترح:

إنه من الصعوبة بمكان أن نعتبر أن الإشراف التربوي نشاط محدد يعرف بوضوح كعمل موجه فقط لأنشطة قليلة في المدرسة، فالإشراف التربوي أكثر من عملية تحديد أفضل الطرق لتطبيقها في ملاحظة وتحليل ما يحدث في فصل المعلم بهدف تقييم أدائه،

والإشراف التربوي أكبر من تعلم كيف تتحكم في المعلمين كموظفين, فالعمل كقائد تربوي مؤثر أصبح يحتوي على متطلبات معقدة ومهام ليست سهلة, فالإشراف التربوي يمكن أن ينظر إليه كتصحيح للأخطاء في الممارسات التدريسية داخل الفصل, ويمكن أن ينظر إليه كنشاط علمي يكون المشرف التربوي من خلاله خبيراً لتقديم حلول علمية للمشاكل التي تواجه المعلمين والموظفين, ويمكن أن ينظر إليه كنشاط لتعزيز العلاقات الإنسانية ونشر روح السعادة والتآلف, ويمكن كذلك أن ينظر للإشراف التربوي كمطور للعنصر البشري من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للمعلم مما يسهم بجعله يعمل بشكل أفضل وينتج بشكل أفضل) .

لذلك تتبثق أهمية التصور المقترح من:

- أهمية دور المشرف التربوي وتهيئة الظروف التي تساعده على ممارسة دوره بفاعلية.
- أهمية تفعيل دور المدرسة لتكون مركزاً لجميع فعاليات الإشراف التربوي.
- أهمية النمو المهني المستمر لجميع العاملين بالمدرسة.
- ٥- منطلقات التصور المقترح :
- أهمية الإشراف التربوي حيث إنه حلقة اتصال بين الميدان والأجهزة المسؤولة عنه ينقل إليها نظراته ويمدهما بالمعلومات الحقيقية عن إيجابيات العمل وسلبياته .
- نتائج الدراسات والأدبيات التي أثبتت وجود قصور في ممارسات المشرفين التربويين مما أدى إلى ضعف في تحقيق أهداف الإشراف التربوي.
- توجه وزارة التربية والتعليم إلى توطين الإشراف التربوي في المدرسة.
- ربط الجوانب الإيجابية في تجارب الآليات الإشرافية التي تمت في الميدان التربوي السعودي.
- الإشراف التربوي يعايش العمل التربوي في الميدان ويتعامل مباشرة مع المعلم والمتعلم بوصفهما قطبي العملية التعليمية.
- الاستفادة من خبرات كل من الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا والمملكة العربية السعودية في مجال الإشراف التربوي.
- ٦- ملامح التصور المقترح وتتمثل في :

■ إنشاء مركز لإعداد القيادات الإشرافية :

على الرغم من أهمية الإشراف التربوي ودوره المؤثر في الارتقاء بالعملية التعليمية عن طريق رفع مستوى أداء المعلمين، ومستوى تحصيل الطلاب، وأدواره المتعددة في ظل الإصلاح المرتكز حول المدرسة، والتطور المستمر في أنماط و أساليب الإشراف التربوي، إلا إنه في واقع في الإشراف التربوي يعاني قصوراً واضحاً في إعداد و تأهيل المشرفين التربويين وتدريبهم، لذلك تقترح الدراسة الحالية إنشاء مركز مستقل لإعداد القيادات الإشرافية، تشرف عليه الأكاديمية المهنية للمعلم، بالتعاون مع كليات التربية، وتمثل رؤية ورسالة المركز فيما يلي :

■ تصميم عدد من البرامج التدريبية التي تسهم في تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمشرفين التربويين .

يحتاج المشرف التربوي إلى أن يتعاف على ما يستجد في الميدان التربوي كما أنه يحتاج لتطوير مستواه بشكل دائم حتى يواكب إنتاجه مستجدات العصر، لإكسابه المعارف والمهارات والخبرات والاتجاهات اللازمة لتهديل أو تطوير سلوكهم أو استحداث سلوك مرغوب لأداء عملهم بكفاءة وفاعلية، ويعد تدريباً المشرف التربوي من أساسيات تحسين العملية التربوية . لما له من أثر بالغ في تطوير كفاياته المعرفية والأدائية والوجدانية، ويتولى مركز إعداد القيادات الإشرافية إعداد وتدريب المشرفين التربويين .

■ مراحل التدريب:

يتولى مركز إعداد القيادات التربوية تدريب المشرفين التربويين قبل و أثناء الخدمة بهدف تنمية وتحسين وتطوير أداء المشرفين التربويين لمواجهة تحديات القرن العشرين، والتهيئة لمتطلبات المستقبل ليكونوا أكثر قدرة على أداء العمل بكفاءة وفاعلية، وتزيد قدرتهم على مواجهة المشكلات التعليمية، والقيام بدور إيجابي في تحسين وتطوير البيئة المدرسية، ويمر تخطيط البرامج التدريبي لعدة مراحل تبدأ

بصياغة الأهداف وتحديد المحتوي التدريبي وأساليب تنفيذه، وأساليب التقويم وتحديد موعد التدريب ومدته، واختيار المدربين والمتدربين،
أ- تدريب المشرفين التربويين للتأهيل للعمل في الإشراف التربوي
يعد تدريب المشرفين التربوي قبل الالتحاق بالعمل بالإشراف التربوي أمراً ضرورياً، لإعداده إعداداً جيداً يتلاءم مع أهمية هذه مرحلة التعليم ، ومع التطور الهائل والمستمر في منظومة التعليم ، واتجاهات الإصلاح المتمركز حول المدرسة ويجب أن تخضع عمليات التدريب لما يلي :

- تبني استراتيجية لتأهيل المشرفين التربويين تتسم بالشمولية لكل أبعاد العمل الإشرافي .
- ربط اجتياز التدريب بنظام اختيار المشرفين، بحيث يكون اجتيازه شرطياً للالتحاق بالإشراف التربوي، ويتم ذلك بالتنسيق مع مديريات التربية والتعليم .
- إعداد المشرفين التربويين إعداداً مهنياً ونظرياً متوازناً، بحيث يتم إكسابهم المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من القيام بأدوارهم المختلفة .
- التوازن في البرامج المقدمة بين الجانب النظري والجانب العملي، والجانب التربوي والجانب الأكاديمي
- استخدام أساليب متنوعة أثناء تدريب المشرفين كالمحاضرة، والمناقشة والحوار، وتمثيل الأدوار، والورش التدريبية، والعصف الذهني، ودراسة الحالة، والتعلم التعاوني، والتعليم المصغر، والتدريب الميداني .
- أن تتضمن البرامج التدريبية المقدمة للمرشح لقاءات مع المسؤولين التربويين والخبراء الأكاديميين .
- إقامة دورات تدريبية للمرشح في مجال مهارات الاتصال.
- أن تخضع البرامج التدريبية المقدمة للمرشح بعدة طرق منها : استمارات لقياس آراء وانطباعات المتدربين حول البرامج ، استمارات متابعة لقياس أثر البرامج على المتدربين في ميدان العمل ، دراسات وبحوث من قبل هيئة إعداد القيادات الإشرافية .
- أن تخضع البرامج التدريبية المقدمة للمرشح للتعديل والتطوير وفقاً لنتائج التقويم .

- أن تخضع البرامج التدريبية المقدمة للمرشح لمراجعة مستمرة، والتعديل والتطوير بما يتوافق مع رؤية المستقبلية للتعليم بصفة عامة والمرحلة الثانوية بصفة خاصة، وبالالتساق مع الاتجاهات الحديثة في مجال الإشراف التربوي، واتجاهات الإصلاح المتمركزة حول المدرسة .
- الاهتمام بتكوين اتجاهات إيجابية نحو مهنة الإشراف التربوي .
- تقديم شهادة لكل متدرب اجتاز البرنامج التدريبي، واحتساب عدد ساعات البرنامج ليكون له الأولوية في للمفاضلة عند تقدمه للترقيات، بالتنسيق بين الهيئة ومديريات التربية والتعليم .
- ب. تدريب المشرفين التربويين أثناء الخدمة :
حيث لا يقتصر دور إعداد القيادات الإشرافية على تدريب المشرفين التربويين على البرامج التدريبية التي يلتحق بها المشرف التربوي قبل بالعمل بالإشراف التربوي، وإنما يستمر أثناء عمله لإشراف لمتابعة كل ما هو جديد سواء في مجال الإشراف أو التطورات العلمية، ويجب أن يخضع عمليات تدريب المركز للمشرفين التربويين أثناء الخدمة لما يلي :
 - مشاركة المشرفين التربويين في تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بهم .
 - مراجعة الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين عند نهاية كل عام دراسي .
 - تقديم برامج تدريبية للمشرفين التربويين تتصف بالتنوع والمرونة، وتراعي الاحتياجات التدريبية الفعلية للمشرفين والتربويين .
 - الاستفادة من المستحدثات التكنولوجية في تدريب وإعداد المشرفين والتربويين .
 - الاستعانة بأساتذة الجامعة والخبراء التربويين لتحديد أهداف برامج تدريب المشرفين التربويين، محتويات وأساليب وطرق ووسائل التقويم في هذه البرامج .
 - ابتعاث بعض المشرفين للتدريب في بعض البلاد ذات التجارب الرائدة في الإشراف كأريكا وإنجلترا للاستفادة من خبراتهم .
 - استقدام الخبراء متخصصين مع بعض الدول العربية والأجنبية لتدريب المشرفين .

- التنسيق مع الكليات التربوية لتزويد المشرفين التربويين بكل ما هو جديد في مجال الإشراف التربوي، لصقل خبرة المشرفين التربويين وتحسين مهاراتهم وممارستهم .
 - أن تقوم كليات التربية بإدخال مقررات خاصة بأساليب ومهارات الإشراف التربوي في برامج إعداد المعلمين، والدراسات العليا بعد الجامعة .
 - تنظيم ندوات محلية وعربية لتبادل خبرات والتجارب في مجال الإشراف التربوي .
 - إتاحة الفرصة للمشرفين التربويين لمواصلة الدراسات العليا للحصول على الدبلوم بعد الجامعة أو درجة الماجستير وحتى الدكتوراه .
- ٧- تعميم تطبيق اتجاه الإشراف الإلكتروني المتنوع كأحد الأساليب الحديثة في الإشراف التربوي :

انطلاقاً من دور الإشراف التربوي الهادف إلى تجويد المنظومة التعليمية بكامل عناصرها وتطويرها، وإحداث التكامل بينها بما يكفل تحسين المخرجات النوعية لبيئات التعلم المختلفة، فقد تطور مفهوم الإشراف التربوي وصاحب ذلك تطور في أنماطه وأساليبه، وظهرت العديد من الأنماط والأساليب الحديثة وهي : الإشراف الإكلينيكي /العيادي، إشراف الأقران (الرفاق - الزملاء-، الإشراف التربوي التطوري، الإشراف المتنوع، الإشراف التشاركي، الإشراف بالأهداف، الإشراف العلمي، الإشراف الإلكتروني، الإشراف التأملي، الإشراف باستخدام القبعات الست، الإشراف عن طريق المنحى التكاملي، تقترح الدراسة نمط من أنماط الإشراف التربوي يجمع بين مميزات العديد من الأساليب الإشرافية. ليتناسب مع متطلبات الإصلاح المتمركز حول المدرسة وهو الإشراف الإلكتروني المتنوع.

أهداف الإشراف الإلكتروني المتنوع

ويحقق هذا النمط من الإشراف الجديد العديد من الأهداف منها مايلي:

- معالجة المعوقات التي تواجه المعلمين، وتبادل الخبرات بين المعلمين عن طريق عرضها للنقاش في وسائل التواصل الاجتماعي.
- توظيف إمكانيات التقنية المعاصرة لمتابعة سير العمل، وتنفيذ التوصيات والاقتراحات التي تم الاتفاق عليها أثناء الزيارة الميدانية.
- تزويد المعلم بمصادر المعلومات المختلفة (الورقية والالكترونية) التي يحتاجها لتطوير أدائه.
- تنويع أساليب التقويم لأداء المعلم (مثل بطاقة الملاحظة لأداء المعلم داخل حجرة الصف أو التسجيلات المصغرة الالكترونية)
- إتاحة الفرصة للمعلمين للتدريب في الوقت المناسب لهم ، مما يزيد من فعاليتهم في التدريب.
- مراحل تطبيق الاشراف الالكتروني المتنوع:
أولاً: مرحلة التهيئة:
ويتم في هذه المرحلة تهيئة المجتمع المدرسي في المدارس الثانوية لتطبيق نمط الاشراف الالكتروني المتنوع ويتم في هذه المرحلة مجموعة من الإجراءات من أهمها ما يلي :
- إصدار دليل لأهداف نموذج الاشراف الالكتروني المتنوع وآليات تطبيقه، وأدوار المشرف والمعلم ومدير المدرسة والأدوار المشتركة بينهم، وكيفية تحقيق التكامل بينهم.
- إنشاء بوابة إلكترونية لإتاحة الفرصة للمعلمين للتفاعل مع المشرفين التربويين أو مع أقرانهم سواء أكان ذلك بصورة متزامنة أم غير متزامنة واستقبال تغذية راجعة إلكترونية فورية عبر الوسائط المتعددة فضلاً عن دورها الفاعل في اختصار الوقت والجهد وخلق اتجاهات إيجابية لدى المعلمين وتعزيز العلاقات الشخصية والاجتماعية مع المشرفين التربويين.
- الاستعانة بمركز إعداد القيادات الإشرافية لعقد دورات مكثفة للمشرفين التربويين لتوضيح الخطوات العملية لتطبيق هذا النموذج من نماذج الإشراف التربوي.

- تزويد المدارس بشبكات الانترنت، وتجهيز القاعات ومعامل الحاسب بأجهزة الحاسب الحديثة.
- تزويد إدارات الإشراف بشبكات الإنترنت وأجهزة الحاسب.
ثانياً : مرحلة التنفيذ:
تحدد مستويات المعلمين إلى معلمين جدد ومعلمين متوسطى الخبرة ومعلمين ذوى خبرة عالية ، ولذلك يقدم لهم الإشراف الالكتروني المتنوع ثلاثة أساليب للتنمية المهنية وهى التطوير الالكتروني المكثف، التطوير الالكتروني التعاونى، التطوير الالكتروني الذاتى المستمر، ويتمثل دور المشرف التربوى ومدير المدرسة والمعلم المشرف ، فى مساعدة المعلمين فى الاختيار بين التطوير الالكتروني المكثف والتطوير الالكتروني التعاونى، على أن يمر كل المعلمين بالمدرسة [اسلوب التطوير الالكتروني الذاتى المستمر ، وذلك لمراعاة الفروق الفردية بين المعلمين، على النحو التالى:
- التطوير الالكتروني المكثف: ويتناسب هذا الاسلوب المعلمين الجدد وذوى الخبرة القليلة، حيث يتطلب من المشرف تنوع الاساليب لاكسابهم الخبرات المطلوبة ، ولزيادة ثقتهم بأنفسهم يقوم المشرف مع المعلم الأول بإقامة علاقة يسودها الود والاحترام مع المعلمين، لازالة المخاوف تجاه عملية الاشراف
- التطوير الالكتروني التعاونى: ويتناسب هذا الاسلوب المعلمين ذوى الخبرة العالية ، حيث يتطلب من المعلمين التعاون مع زملائهم وتبادل الخبرات التربوية بينهم، ويكثر استخدام الأنشطة.
- التطوير الالكتروني الذاتى: وهذا الاسلوب لكل معلمين المدرسة لتطوير أدائهم بشكل مستمر، من خلال خطة يقوم بها المعلم بالتعاون مع المشرف التربوى ، للاستفادة من أنشطة التنمية المهنية فى ضوء احتياجات كل معلم.
آليات تطبيق التصور المقترح:
نظراً للحاجة الملحة لتحسين وتطوير الممارسات السلوكية للمشرف التربوى ، لارتقاء بمستوى المعلمين ، وتحسين مستوى التحصيل للطلاب، وتحسين العملية التعليمية يستلزم ذلك مجموعة من الآليات منها مايلى:

- تخفيف نصاب المشرف التربوى من المدارس والمعلمين التى يشرف عليهم مع مراعاة أن تكون المدارس داخل نطاق جغرافى واحد، لكى يستطيع المشرف تأدية مهامه على الوجه الأكمل.
- تخفيف المهام الادارية للمشرف التربوى ليفرغ للمهام الفنية بما ينعكس بشكل إيجابى على أدائه فى تطوير المعلمين والعملية التعليمية.
- وضع معايير علمية ومهنية دقيقة لاختيار القيادات الادارية والفنية بمركز إعداد القيادات الإشرافية.
- وضع خطة للترقى فى الإشراف التربوى: مشرف لمدة أربع سنوات، ومشرف أول أربع سنوات أخرى..إلخ، بحيث يبقى فى الاشراف من تطور مستواه وتم انتقاله مثلاً من مشرف إلى مشرف أول، وعند عدم تحسنه يرجع إلى المستوى الأقل منه، أى من مشرف أول إلى مشرف ومن مشرف إلى معلم.
- تزويد إدارات الإشراف بشبكات الانترنت مما يسهم فى سرعة تبادل الخبرات بين المشرفين التربويين والمعلمين عبر البريد الالكتروني والمحادثات الشخصية والردشة الجماعية ، وتساعد على سرعة وصول النشرات والمحاضرات، كما تساعد على تنويع مصادر المعرفة من خلال المواقع المتخصصة والتربوية ، ومراكز البحوث والجامعات، وتزيد من دافعية المعلمين للتعلم من خلال استخدام وسائط متعددة وكذلك تسهل التواصل بين المشرفين التربويين والمعلمين.
- إسهام كليات التربية والكليات المتخصصة بتقديم الندوات والبرامج والمحاضرات التخصصية والخاصة بالادارة والقيادة والاشرف للمشرفين التربويين فى أثناء الخدمة وفى مقر عملهم.
- أن تقوم كليات التربية بإدخال مقررات خاصة بأساليب ومهارات الاشراف التربوى فى برامج إعداد المعلمين والدراسات العليا بعد الجامعة.
- تحقيق استقلالية وحرية أكبر فى اتخاذ القرارات والتحول إلى اللامركزية والادارة الذاتية فى المدارس.

- إتاحة الفرصة للمشرفين التربويين لمواصلة الدراسات العليا للحصول على الدبلوم بعد الجامعة أو درجة الماجستير وحتى الدكتوراه.
- أن تضع وزارة التربية والتعليم حوافز مادية ومعنوية لكل دورة تدريبية يحصل عليها المشرف التربوي.
- تفعيل دور الاعلام التربوي لتوضيح أهداف الاشراف التربوي وأهميته وأساليبه.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية للمشرفين التربويين المتميزين ليخلق لديهم حالة من الرضا الوظيفي ويحفزهم على بذل المزيد ويحقق مبدأ التنافسية المهنية.
- معوقات تطبيق التصور المقترح ومقترحات التغلب عليها:
تتمثل أهم هذه المعوقات فيما يلي :
- عدم وجود دليل إجرائي أو منهجية واضحة في عمل المشرفين .
- إتباع النظام المركزي فى إدارة المدارس مما يحد من سلطاتها ويجعلها منفذة للتعليمات والقوانين فقط.
- ندرة وجود معايير تحكم معدلات الأداء التى تقيم على أساسها أعمال الوظائف الادارية والفنية.
- ارتفاع التكلفة المادية لتنفيذ تدريبات المشرفين التربويين على تنفيذ الأساليب الاشرافية الحديثة.
- ضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المدنى وأولياء الأمور فى متابعة مدارس التعليم .
- مقاومة التغيير من قبل المشرفين التربويين، وعدم تقبل المعلمين التميز بينهم على أساس الخبرة فى بعض الأساليب الإشرافية الحديثة.
- الإجراءات المقترحة لتطوير الممارسات السلوكية للمشرفين التربويين على ضوء الاتجاهات الإشرافية العالمية المعاصرة:
- يعد المشرف التربوي المحرك الأساسي للتطوير والتحديث في مؤسساتنا التعليمية فعليه يتوقف ممارسات المعلمين داخل الصفوف وتحسين أداء الإدارة المدرسية والارتقاء بمستوى المعلم والطالب وبالرغم من أهمية وخطورة دورة إلا أنه لا يحظى بالعناية والاهتمام كذلك تعترضه العديد من المشكلات التي تعوقه عن القيام بدوره مما يستدعي

ضرورة إعادة النظر في الإجراءات التي تعينه على تحقيق أهدافه على ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة.

وسوف يتم تقسيم هذه الإجراءات التي على المشرفين التربويين إتباعها لتطوير ممارساتهم السلوكية على ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة وفقاً لمهامهم التوجيهية ما يلي:

- مهام إدارية:
 ١. تنظيم جداول الزيارات المتبادلة بين المعلمين بالمدارس التي يشرف عليها.
 ٢. التأكد من التزام المدارس باللوائح والأنظمة والقرارات التي تصدر عن الوزارة والمديرية أو الإدارة التعليمية ومتابعة تنفيذها.
 ٣. مراجعة السجلات والملفات المدرسية والتأكد من توظيفها وسلامة حفظها وتحديثها.
 ٤. إعداد قاعدة بيانات حاسوبية عن المعلمين بالمدارس التي يشرف عليها.
 ٥. إعداد تقارير شاملة للنواحي الإدارية والفنية بالمدارس التي يشرف عليها.
 ٦. يشارك في الإشراف على توزيع الجداول الدراسية بين المعلمين.
 ٧. ينسق جهود العاملين في التوجيه التربوي لتحقيق التكامل بين جميع الأطراف.
- مهام تدريجية:
 - يشارك في تنظيم دورات تدريبية للمعلمين ذوي الأداء المتدني أو المنخفض.
 - ينظم برامج إثرائية للطلاب الموهوبين وبرامج علاجية للطلاب الضعاف.
 - يلبي احتياجات المعلمين ويعالج مشكلاتهم التعليمية بشكل تعاوني.
 - يشارك في التنمية المهنية للمعلمين بتنظيم دورات تدريبية للمعلمين المتميزين.
- مهم تقييمية:
 - متابعة الأنشطة المدرسية من حيث تشكيلها وتفعيلها بالشكل الصحيح والتأكد من ممارستها بطريقة ابتكارية متميزة.
 - يساهم في تطوير نظام تقييم الطلاب بما يحقق الشفافية.
 - يمد المعلم بالتغذية الراجعة والاستفادة منها وتوظيفها في تطوير عمله.
 - يشخص أداء المعلم للتعرف على نواحي القوة والضعف لديه.

- يتابع ويقوم المعلمين الموهوبين والمبدعين وتقدير مبادراتهم الذاتية في تحسين عملهم.
- مهام تطويرية:
- تحفيز المعلمين بالمداري على تبني أدوار مستقبلية تتناسب مع التطورات والتغيرات الحديثة.
- تقديم الاقتراحات التوجيهية اللازمة لتطوير العمل التربوي ورفعها لذوي الاختصاص أو إعداد النشرات التربوية المنظمة لسير العمل المدرسي.
- يشجع المعلم على تقييم نفسه ذاتياً.
- يثق في قدرات المعلم على تطوير نفسه.
- يبحث المعلم على الابتكار والتجديد وتبادل الآراء والأفكار الحديثة مع زملاءه.
- يسمح للمعلمين بطرح أفكار ومقترحات لتطوير العملية التوجيهية.
- يمكن المعلمين من النمو الذاتي المستمر في العمل التربوي.
- يستخدم تقنيات الاتصال الفعال.
- يمتلك القدرة على التعامل مع الحاسب الآلي بمهارة.
- مهام بحثية:
- التخطيط للبرامج اللازمة لتدريب المعلمين بالمدارس التي يشرف عليها وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية وفي ضوء الإمكانيات المتاحة بالتنسيق مع جهات الاختصاص.
- العمل على تنمية المعلم ثقافياً وتعزيز خبراته العملية وذلك بالإطلاع الذاتي على كل جديد في مجال تخصصه، والاستفادة من خبرات الآخرين.
- يسهم في تحسين اتجاهات المعلمين نحو التوجيه التربوي.
- يشجع المعلم على ابتكار أساليب وطرق ووسائل وأنشطة تعليمية إبداعية.
- التوصيات:
- في ضوء نتائج البحث، فإن البحث قدم التوصيات التالية:
- الاهتمام باختيار المشرف التربوي، وتأهيله تأهيلاً عالياً قبل ممارسة الإشراف التربوي.
- عقد ورش عمل ودورات تدريب للمشرفين التربويين والمعلمين لتزويدهم بالمهارات والكفايات لتطوير أدائهم ليتوافق مع متطلبات العصر الحديث وإشراك المعلمين فيها.

- ضرورة تقويم المشرف التربوي لعمله من خلال أداء المعلمين الإيجابي والسلبي، وأن يكون للمعلم دوراً بارزاً في هذا التقويم.
- ضرورة الاتفاق بين المعلم والمشرف التربوي على موعد الزيارة أثناء زيارته للمدرسة، وعدم الاعتماد على الزيارات المفاجئة.
- تشجيع المعلمين والمشرفين والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم على القيام بالبحوث والدراسات التربوية المتخصصة من خلال توفير السبل والإمكانات اللازمة لإجرائها.
- ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم في تطوير المهام الوظيفية للمشرف التربوي ومحاولة تحسينها. وضع خطط إجرائية لتطوير المهام الوظيفية للمشرف التربوي، ووضع التنفيذ، وفيها يتم متابعة تنفيذ هذه الخطة والتي تشمل المهام ومتطلبات تطويرها والوقت الذي تتطلبه عملية التنفيذ ومن يقوم به ومعايير تحقيقه ومن يقوم بالمتابعة.
- زيادة عدد المشرفين التربويين في جميع التخصصات من أجل أن يقل نصاب المشرف من المعلمين الذين يشرف عليهم.
- توعية المشرفين التربويين بأهمية الإشراف الإلكتروني ومجالاته وأساليبه ، وتأهيلهم لتطبيقه باستخدام مختلف البرامج والتطبيقات.
- إعداد دليل إجرائي من قبل إدارة الإشراف التربوي يشتمل جميع استخدامات الحاسب الآلي والإنترنت في الأساليب الإشرافية وتوزيعه على كافة مكاتب الإشراف الفرعية .
- إجراء المزيد من الدراسات المماثلة في دراسة واقع الممارسات لتطوير الممارسات السلوكية للمشرفين التربويين على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- إبراهيم (٢٠١٧)، " توظيف التخطيط الإستراتيجي في تطوير الإشراف الإختصاصي في محافظة الأنبار "، مجلة جامعة الانبار للعلوم الإنسانية،ع(٢)، جامعة الانبار ، كلية التربية للعلوم الإنسانية، العراق ، ٧٠٠-٧٤٦.
- أبو الفضل، سوزان يوسف ، محمد، عبد الناصر راضي(٢٠١١)، "معلمات رياض الأطفال في ضوء تطبيق المعايير القومية برياض الأطفال في مصر دراسة ميدانية بمحافظة الأقصر"، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، ع ١٤ .
- أبو عابد، محمود محمد(٢٠٠٩)، المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية، آرد، دار الكتاب الثقافي.
- أبوهاشم، مكي بن محمد عبدالرحيم(٢٠٠٧)، " واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية فى ضوء الأساليب الإشرافية المعاصرة، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا .
- الأعسر ، صفاء(٢٠٠٠) ، الإبداع في حل المشكلات، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- القضاة، خالد يوسف وحمامنة، أديب. (٢٠١٢). كفايات المتعلم الإلكتروني لدى معلمي اللغة العربية في المرحلة الثانوية في محافظة المفرق في ضوء بعض المتغيرات. مجلة المنارة، جامعة آل البيت، الأردن، مج ١٨، ع٣.
- بن سفيان ، هيا إبراهيم أحمد(٢٠٠٨)، تطوير نظام التوجيه في التعليم العام في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة دكتوراه، كلية البنات، جامعة عين شمس.
- الحلاق ، دينا يوسف(٢٠٠٨)، متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية في محافظات غزة فى ضوء الاتجاهات المعاصرة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الأزهر بغزة.
- الخطيب، إبراهيم والخطيب، أمل (٢٠١٣)، الإشراف التربوي فلسفته أساليبه تطبيقاته، ط٤، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان.
- الرادادي، منى سليمان (٢٠١٨)، مقومات وكفايات المشرف التربوي ، مجلة البحث العلمي في التربية،ع(١٣)،ع(١٩)، جامعة عين شمس ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ٥٩٤ - ٦٠٤
- الزناتى ، إيمان وآخرون(٢٠٠٧)، التعليم الإعدادية ، وزارة التربية والتعليم ، المؤتمر التربوي السنوي الحادى والعشرون .
- سفر، صالحه بنت محمد. (٢٠٠٨). الإشراف التربوي عن بعد بين الأهمية والممارسة ومعوقات استخدامه. رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، كلية التربية.

- السلمي ، سعود حميد عشاوي(٢٠٠٨)، القيم التنظيمية لتفعيل الممارسات الإبداعية للمشرف التربوي بإدارة التربية والتعليم بجدة بالمملكة العربية السعودية نموذج مقترح، رسالة دكتوراه، كلية البنات، جامعة عين شمس.
- الشربيني ، غادة حمزة(٢٠٠٢)، دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، بحث مقدم لندوة مدرسة المستقبل، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض في الفترة من ١٦- ١٧ رجب ١٤٢٣ هـ - ٢٢- ٢٣ أكتوبر ٢٠٠٢..
- شروم، صلاح هادي (٢٠٢٠)، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع(٥٧) ، كلية الإمارات للعلوم التربوية، الإمارات .
- صيام، محمد (٢٠٠٧)، "دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- طافش، حمود(٢٠٠٤)، الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، الأردن، عمان، دار الفرقان.
- الطعاني، حسن أحمد. (٢٠١٥). الإشراف التربوي : مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه. ط٣. عمان : دار الشروق .
- عبد العظيم ، سلامة ، وسليمان ، عوض الله(٢٠٠٦)، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، الإسكندرية، دار الوفاء لدينا الطباعة النشر.
- عبد الهادي، جودت (٢٠١١) . الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه ، ط٣ ، الدار العلمية الدولية ، ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- عبيدات، ذوقان وأبو السميد، سهيلة. (٢٠٠٧). استراتيجيات حديثة في الإشراف التربوي. عمان، دار الفكر .
- العجرمي، سامح. (٢٠١٢)، مدى توافر كفايات التعلم الإلكتروني لدى معلمي التكنولوجيا بمدارس محافظات غزة في ضوء بعض المتغيرات. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، نابلس، مج ٢٦، ع(٨).
- عطاري، عارف توفيق، وعيسان، صالحه عبد الله، ومحمود، ناريمان جمعة. (٢٠١٢). الإشراف التربوي نماذجه النظرية وتطبيقاته العلمية، ط٢. الكويت : مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- عماد الدين ، مني مؤتمن (٢٠١٤)، الإبداع في الإشراف التربوي: أساليب وتقنيات، مجلة رسالة التربية، ع (٧)، سلطنة عمان.
- الفهد ، محمد (٢٠١٢)، المنحى الإشرافي الشامل وتطبيقاته العملية ، نموذج مقترح مقدم إلى لقاء مديري الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية ، السعودية .

- المدلل، نعيمه (٢٠٠٣) ، تصور مقترح لمواجهة معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة .
 - المزيود، الهادي صالح (٢٠١٥)، الإشراف التربوي ضروريته وحتميته، مجلة جامعة الزيتونة، ع(١٤)، جامعة الزيتون، ليبيا، ٢٧١ - ٢٨١.
 - مصلح ، إيمان على (٢٠١١)، تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في ضوء تجارب بعض الدول ، رسالة ماجستير، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة .
 - هزايمة، علي عبدالكريم (٢٠٢٠)، مدى توافر متطلبات تطبيق الإشراف التربوي الإلكتروني في محافظات شمال الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، جامعة فلسطين ، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، ١١٤ - ١٣٦.
 - هوائه، وليد ، وتقي ، علي (٢٠١١)، مدخل إلى الإدارة التربوية، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
 - هبية ، حسام إسماعيل (٢٠٠٦)، محفزات ومعوقات الإبداع رؤي وتوجهات، مجلة التربية والتنمية، ع (٣٩)، السنة (١٤)، القاهرة، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية.
- ثانياً: المراجع الأجنبية
- Al, Eisa, A, Furayyan, M, & Alhemoud.(2009). An empire examination of the effective of self –efficacy, support self-motivation to learn on transfer intention. Management Decistor. (8), pp1221-1244. Emerald ROUP of Pudlisher Limneit.
 - Blanc.F. (2013): Inspection Reforms: Why, How, And With What Results,Ofsted, UK .
 - Brawdy, P. and Byra, M. (2019) Supervision of Preservice Teachers During an Early Field Teaching Experience. Physical Educator, 52 (3): 147-160.
 - Butler,R(2012)،Administration and adult students perceptions of quality indicators for off campus programs،Journal of Education Policy Vol(25),NO (3)،Indiana state universit.
 - Cianfarand, N(2017). Perceptions Concerning Practices and Principles of Clinical Supervision by Authorities, Admin-istrators and Instructional Personnel. (Report, no (0475). Northern Arizona University (Eric Document Reproduction Service No. ED (0514) DAI-A 51/12. p 3969.
 - Clapper, T. (2015). The Effect Of Peer Clinical Supervision On In-Service Teachers Attitudes Toward Pupil-Teachers Relations Perception Of Supervisory Behavior And Class Room Competency. (Ph.D) Dis-ertation Pennsylvania State University. Dissertation Abstract Interna-tional 42 (4). 1457-1458-A.
 - Failrgrn N(2018), New, demand New dimension Education vol. 52, 110 winter.
 - Gennaro R.(2016) : A Qualitative Study Of Differentiated Teacher Supervision’s Impact On Classroom Instruction And Pedagogy, An



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٨٤) أكتوبر ٢٠٢١ م



Unpublished Ed.D, Graduate Faculty Of Education, University Of Pittsburdh,
,Pennsylvania,U.S.A.

- Jerish, K. (2009) An Analysis of a Staff Development Program in Clinical Supervision and Realities of the K-12 Instructional Supervision: Evaluating its Impact for Special Groups and the Usefulness in the Supervisory Process. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 329516).
- Rawlinson, J(2016) "Introduction to Creative Thinking and Brain Storming", London, British of Management Foundation