

أثر الإشراف التربوي

بين مفهوم المشرف المفتش والمشرف الصديق الناقد

م.م بشار صبار عذيب

وزارة التربية / المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد الكرخ الثالثة / قسم الإشراف التربوي

المستخلص

يعد الإشراف التربوي ركناً هاماً من أركان المنظومة التربوية، لأنه يتابع تنفيذ السياسة التعليمية في أي مجتمع، ويوجه الإمكانيات البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف التربية والتعليم، التي يسعى المجتمع إليها. ولكي يؤدي الإشراف التربوي دوره في تطوير العملية التربوية والرفق بها، فلا بد أن يطور مفاهيمه وأساليبه وأنماطه بما يتفق والاتجاهات العالمية المعاصرة وأن يصبح له دور أساسي وفاعل في تطوير قدرات المعلم وإمكاناته من خلال تزويده بالمعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية التي تمكنه من أداء عمله بكفاءة عالية، حيث أصبح المشرف التربوي قادر على تحسين أداء المعلمين وتطوير قدراتهم بناء على ما لديهم من خصائص ذاتية وسمات شخصية، لأنه يقع على عاتق المشرف التربوي مهمة توجيه المعلمين وإرشادهم أثناء خدمتهم، لمواجهة التغيرات العالمية المعاصرة والمتسارعة في المعرفة العلمية والتكنولوجية وتوظيفها، من أجل خدمة المسيرة التعليمية التعليمية وتحقيق أهدافها.^(١) ولذلك؛ اختلفت نظرة التربويين إلى طبيعة الإشراف التربوي عبر مسيرته، فمنهم من عده عملية شخصية تقوم على الاتصال من طرف واحد وتهدف إلى تصيد أخطاء المعلم وعثراته، باستخدام أسلوب التجسس والتسلط والقسوة، ومفاجئة المعلمين في صفوفهم؛ لتقويم عملهم من خلال نتائج طلبتهم دون تقديم مقترحات للعلاج، أو احترام للآراء، بل إصدار أوامر وتعليمات. بينما نظر إليه بعضهم على أنه عملية تفاعل ثنائية بين المشرف التربوي والمعلم، تهدف إلى التصحيح والإرشاد وتقديم النصح، بدلاً من التجريح وتصيد الأخطاء والمباغلة، والتلويح بالعقاب. في حين اعتبره آخرون بأنه عملية نظامية تشاركية تواصلية، لها مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، تهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم، وإلى إحداث نمو مهني للمعلم والمشرف على حد سواء. ويرجع هذا الاختلاف في وجهات النظر، إلى الحركة المتجددة المتطورة في مجالات التربية، وتكنولوجية التعليم وعلم النفس التربوي الناجمة عن نتائج الدراسات والأبحاث والممارسات التربوية الميدانية، التي سعت إلى تطوير النظام التربوي ورفع كفايتهم فازدادت الحاجة إلى إيجاد نظم ووسائل وأساليب متطورة للارتقاء بكفايات العاملين التربويين ومساعدتهم على زيادة فاعلية أدائهم وممارساتهم من أجل رفع مستوى إنتاجيتهم. ولكن مهما اختلفت النظرة إلى الإشراف

التربوي فإن الجميع متفقون على أن هدفه الرئيس يكمن في تحسين عملية التعليم والتعلم، وإن اختلفوا في الأساليب والطرائق الواجب إتباعها لتحقيق هذه الغاية . ولتحقيق هذا الهدف، التصقت عملية الإشراف التربوي المتطور بالنمو المهني للعاملين التربويين، من أجل تطوير كفاياتهم الأدائية التعليمية والإدارية المساندة لعمليات التعلم والتعليم، كما اهتمت بتطوير المناهج التربوية والموارد التعليمية لزيادة كفايات الأنظمة التربوية وإنتاجيتها، وحتى يحقق الإشراف التربوي هذه العوائد، فلا بد له أن يكون تشخيصياً تشاركياً، ووقائياً وعلاجياً وبنائياً، يعمل على إصلاح الممارسات التربوية غير المرغوب فيها، ويكسب المعلم ما ينقصه من المهارات الحديثة، التي تجعله قادراً على مواجهة تحديات المستقبل ومتغيراته، ومواكبة مستجداته^(٢) وعلى الرغم من أهمية هذا الدور، إلا أنه يمتاز بصعوبته وتعقده فهو يمثل احد الركائز الأساسية في العملية التعليمية وفي تطوير العمل التربوي عامة، وتتبع أهميته من واقع الحاجة الماسة إلى جهاز دائم لتطوير العملية التعليمية وتفعيلها في الميدان التربوي كما تحدده وترسمه الأهداف التربوية المرسومة مسبقاً، فهو له غاية أساسية تتمثل في حسن استثمار وتوظيف الإمكانيات المتاحة في المدرسة التي تخدم عملية تنفيذ المنهاج والخطط المنبثقة من البرامج التطويرية^(٣)

Effect of educational supervision Between the concept supervisor supervisor and supervisor critical friend

Assistant teacher: Bashar sabbar odhaib
The Ministry of Education the Directorate – General for Education-
Baghdad - Karkh

Abstract

Educational supervision is an important part of the educational system, because it follows the implementation of the educational policy in any society, and directs the human and material potential towards achieving the goals of education, which the community seeks. In order for educational supervision to play its role in the development and advancement of the educational process, it is necessary to develop its concepts, methods and patterns in accordance with contemporary global trends and to play a key and effective role in developing the abilities and potentials of the teacher by providing him with the knowledge, skills and positive attitudes that enable him to perform his work. The educational supervisor is able to improve the performance of teachers and develop their abilities based on their own characteristics and personal attributes, because it is the responsibility

١. ينظر ، الإشراف التربوي، ماهيته، تطوره، أنواعه، أساليبه، د. ديمة محمد وصوص، ص/ ١٥
٢. المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية، أبو عابد، محمود محمد، ص/ ١٤. ١
٣. د. احمد نجم الدين، د. أشرف محمود احمد، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، ص/ ١٧٧

of the educational supervisor to guide teachers and guide them during their service, to meet the changes in contemporary and global In order to serve the learning process and achieve its objectives, the educators' view differed from the nature of the educational supervision through his career. Some of them are a personal process based on one-sided communication and aim to catch the mistakes of the teacher and his findings, Espionage and cruelty, and surprise teachers in their ranks; to evaluate their work through the results of their student without proposals for treatment, or respect for opinions, but the issuance of orders and instructions, while some considered it a process of bilateral interaction between the supervisor and educational teacher, aimed at correction and guidance and give Advice, rather than demonized and nitpick and surprise, and the threat of punishment. While others consider it a systematic process of participatory communication, with its inputs, processes and outputs, aimed at improving the process of teaching and learning, and to create professional growth for both teacher and supervisor. This difference in views is due to the progressive and progressive movement in the fields of education, educational technology and educational psychology resulting from the results of studies, research and educational practices in the field, which sought to develop the educational system and improve their efficiency. The need to find advanced systems, Educators and help them increase the effectiveness of their performance and practices in order to raise their productivity. But no matter how different the outlook on educational supervision, everyone agrees that the main goal is to improve the process of teaching and learning, but differed in the methods and methods to be followed to achieve this end. To achieve this goal, the process of advanced educational supervision has been linked to the professional growth of educational personnel in order to develop their educational and administrative performance support for learning and teaching processes. It also focused on developing educational curricula and educational resources to increase the efficiency and productivity of educational systems. It must be participatory diagnostic, preventive, therapeutic and constructional, working to reform unwanted educational practices, and earns the teacher the lack of modern skills, which makes it able to meet the challenges of the future and its variables, and Despite the importance of this role, but it is characterized by its complexity and complexity, and its different functions, functions, functions and roles are multiple and different, it is one of the main pillars in the educational process and in the development of educational work in general, and stems from the importance of the urgent need to a permanent device to develop the process Education and activation in the field of education as defined and painted educational goals predetermined, it has a key objective is to invest well and employ the

available resources in the school, which serves the implementation of the curriculum and plans emanating from the development programs

* مشكلة البحث.

- تكمن المشكلة في التخلص من الأسلوب التفتيشي والتسلطي الأوحد في طبيعة العلاقة بين المشرف والمعلم وتحدد مشكلة البحث في الإجابة عن السؤالين الآتيين
- هل للمشرف (الصدىق الناقد) أدوار تختلف عن المشرف المفتش.
 - هل المشرف الصدىق الناقد ضرورة في ظل التطورات الحاصلة في العمل التربوي .

* أهمية البحث

١. تقدم الدراسة رؤية عن دور المشرف التربوي (الصدىق الناقد) ، وأثره في دعم عمليتي التعليم والتعلم لترسيخ مفهوم العمل المشترك.
٢. الابتعاد عن تصيد الأخطاء ، بل الأساس النصح والإرشاد.
٣. المساعدة في تلافي الأخطاء بسلطة (الصدىق الناقد) لا المعاقب والمثبط ، للوصول إلى تنمية المعلم معرفياً ووجدانياً ومهارياً .

* أهداف البحث .

١. توطيد العلاقة بين المشرف التربوي (الصدىق الناقد) والمعلم لتحسين نوعية التعليم والتعلم لتحقيق الجودة في العمل التربوي .
٢. تغيير الصورة النمطية للمشرف المفتش ، ولعب ادوار جديدة قائمة على التعاون المشترك كوّن المصلحة تصب لخدمة التلميذ في المحصلة النهائية .
٣. طالما تم إغفال دعم المدرسة (كمؤسسة) في الجانب النفسي والاجتماعي ، كوّن التركيز منصب على الجانب المعرفي فقط ، ومن المؤمل ان يضطلع المشرف (الصدىق الناقد) بهذه الجوانب .
٤. بيان الأدوار الجديدة للمشرف (الصدىق الناقد) في ظل المتغيرات الجديدة والانفجار المعرفي في العالم.

* حدود البحث

اقتصرت الدراسة على بيان الأدوار الجديدة للمشرف (الصدىق الناقد) في ظل الفعاليات الجديدة للمدارس الابتدائية لا سيما في الأعمال المناطة بهم من قبيل التقييم الذاتي للمدرسة والخطة التطويرية ، فضلاً عن المساعدة في تطبيق مقترحات وتوصيات اللجان في التقييم الخارجي .

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي - النظري - في عرض المفهومين المشرف المفتش والمشرف (الصدى الناقد)

*مصطلحات الدراسة

المشرف التربوي: عرفه حامد الأفندي بأنه " الشخص ي الذ يعمل على النهوض بعملية التعليم والتعلم (١٩٩٨، الأفندي : ٣٠).

التفتيش :- (د. عماد محمد ابراهيم : ١) هي عملية أشبه بالتجسس وتغلف بأسم المصلحة العامة بينما هو يمارس التهم كونه العمل منصب على تصيد الأخطاء فقط للإدارة المدرسية والمعلمين، ناهيك عن الاعتماد على عنصر المفاجأة لمراقبة العمل المدرسي برمته .

وقد ورد في دراسة هيرش ٢٠٠٤

الصدى الناقد:- بأنه شخص يوثق فيه ويسأل أسئلة مثيرة، ويوفر معلومات وبيانات ليتم فحصها بعيون ورؤى أخرى، ويقدم أ ويوفر الوقت الكافي لفهم سياقات العمل وجوانبه، ولفهم النتائج ، نقد لأعمال الآخرين التي يسعى شخص أو مجموعة أشخاص لتحقيقها، كما أنه المشجع لنجاح هذه الأعمال

* الدراسات السابقة

١. دراسة البسام (١٩٧٣):- مهمات الإشراف التربوي ،حيث قدمت الدراسة إلى مؤتمر الإشراف التربوي المنعقد في بغداد والتي هدفت إلى استطلاع آراء المشرفين التربويين حول مهمات الإشراف التربوي من حيث طبيعة عملياته ومجالاته ومعوقاته ومقترحاته ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها التعليم والتعلم والأخلاق والأحوال العامة للمدرسة وتقدير النظام التربوي والتعليمي وأوصت الدراسة بتطوير الاستمارات التقييمية التي يرفعها المشرفين عن المعلمين وكذلك زيادة الثقة بين المشرفين والمعلمين .

٢.دراسة الصانع (١٩٨٧):- مشكلات الإشراف التربوي ، تكمن الدراسة في تحديد المشكلات والصعوبات التي تؤثر في فاعلية الإشراف التربوي واقتراح الحلول المناسبة والمقترحات اللازمة لتطوير عملية الإشراف التربوي حيث توصلت إلى نتائج أهمها الحاجة إلى الدورات التدريبية وتحديد مهام التوجيه والإشراف التربوي .

المبحث الأول

* الإشراف التربوي لغة - اصطلاحاً

لغة: من خلال الرجوع إلى كلمة إشراف فقد ورد في المنجد باب شرف ما يلي ، اشرف الشيء :علا وأرتفع وانتصب والمكان علاه اطلع من فوق وأشفق ، وتولاه وتعهده وقاربه^(١) ، كما ورد في لسان العرب ما يلي :- شرف : أي صار ذا شرف وعلا في دين أو دنيا ، أشرف الشيء : أي علا وارفع وانتصب ، ويقال المشرف : المكان الذي تشرف عليه وتعلوه ومشارف الأرض أعاليها ، أشرفت على الشيء أي اطلعت عليه من فوق^(٢) مما سبق يتضح أن الإشراف يعني الإطلاع على الشيء وتوليئه

أما الإشراف اصطلاحاً : قد اختلفت آراء المربين حول تحديد ماهية الإشراف التربوي ؛ وذلك طبقاً لاختلاف نظرتهم إليه ، ومدى فهمهم للإشراف التربوي ووظيفته المر الذي نتج عنه تعدد التعريفات فمنهم من قال إن الإشراف ((عملية قيادية تعاونية منظمة تعنى بالنظام التعليمي بجميع عناصره وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة فيه ، وتقويمها للعمل على تنظيمها وتطويرها من أجل الإرتقاء بمستوى الأداء في النظام التعليمي بشكل عام وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة))^(٣) وهناك من يرى بأن الإشراف ((عملية تعاونية منظمة تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة تعلم وطالب وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقسيما للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل الأهداف في عمليتي التعلم والتعليم^(٤) . ويعرفها آخر ((عملية تبادلية يكون المشرف قائد تربوي يسعى إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية ويعمل على تطويرها ؛لذا على المشرف التربوي أن يعني الأهداف التي يسعى الإشراف التربوي إلى تحقيقها والتي تعنيه على إدراك مهنته وتساعده على القيام بها على خير وجه^(٥) ، وعليه يكون المشرف التربوي راعي التطورات والمتغيرات في الفكر الإداري والتربوي وإشاعة العمل الديمقراطي في العمل التربوي والذي يركز في جمع عناصر الموقف التعليمي وما يرتبط بهذا الموقف من ظروف وعوامل داخلية وخارجية دون التركيز على أحد العناصر دون الآخر^(٦)، وهنا يتم الكشف عن مهمة الإشراف التربوي الأساس كونه يسعى إلى الكشف عن الصعوبات وتحديد مظاهر القوة والضعف لتذليلها وحلها فيمتملك هنا الرؤية الحادة والنافذة للسلوك والأشياء والقادر على تحديد مظاهر القوة والضعف فيها واقتراح الحلول العلاجية المناسبة لذلك^(٧) ، ويعرف مكتب التربية العربي لدول الخليج في سياق مختلف قليلاً عن سابقه بكونه ((عملية يتم فيها تقويم العملية التعليمية والتعلمية ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية وهو يشمل الإشراف على جميع العمليات التي تجري في المدرسة سواء كانت تدريبية أو إدارية بأي نوع من أنواع النشاط التربوي في المدرسة وخارجها والعلاقات أو التفاعلات الموجودة فيها وفيما بينهما^(٨)

١. إبراهيم مصطفى - أحمد الزيات - حامد عبد القادر - محمد النجار، المعجم الوسيط، تحقيق : مجمع اللغة العربية ج ١ ص/٩٥٥
٢. ابن منظور ، أبو الفضل جمال الدين ، لسان العرب : تحقيق: عبد الله الكبير ، ج ١ / ص ١٣٧
٣. محمد بدر صيام ، دور واساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية ص / ٤٣
٤. عبد الهادي جودت ، الإشراف التربوي - مفاهيمه وأساليبه دليل لتحسين التدريس، ص/ ١٢
٥. الخطيب، إبراهيم ، الإشراف التربوي ، فلسفته وأساليبه تطبيقاته، ص/ ١٦
٦. نشوان يعقوب ، الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، ص/ ١٨
٧. محمد زياد حمدان ، الإشراف في التربية المعاصرة، ٢١/
٨. مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي ، الإشراف التربوي بدول الخليج العربي واقعه وتطوره ص/ ٢٥

وفي نهاية سرد التعريفات حول مفهوم الإشراف التربوي يلاحظ هناك اختلاف لكن في المحصلة النهائية يتضح أن الغاية الأساس تحسين نوعية التعليم والتعلم وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ومما سبق يظهر جلياً أهم المفاهيم والآراء المتباينة للإشراف التربوي المتفكّة والمختلفة في النقاط الآتية:-

- عملية تبادلية ديمقراطية منظمة وقائدها المنظم المشرف التربوي.
- عملية يتم فيها تنفيذ - تقويم - متابعة كل ما يتعلق بالأهداف التربوية.
- أن الإشراف التربوي عملية تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب بدون استثناء .
- هدف الإشراف تحليل ودراسة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الموقف التعليمي من أجل تحسين وتطوير الموقف التعليمي.
- الهدف الأساس من عملية الإشراف التربوي هو تحقيق الأهداف التربوية وتحسين عملية التعلم.
- يركز الإشراف التربوي على النمو المهني والتدريبي للمعلمين وتشجيعهم على النمو الذاتي في ضوء التطورات الفكرية المعاصرة.^(١)

مراحل تطور الإشراف التربوي

لم يتضح مفهوم الإشراف جلياً حتى نهاية القرن التاسع عشر، بحيث انفصلت عن الإدارة بعد أن كان الأمر محصور بين مدير التربية والتعليم ومدير المدرسة ، ولم يظهر مفهوم الإشراف التربوي بشكل واضح إلا في العقود الأخيرة ، فقديمًا كان التفتيش بالمدارس يقوم على أساس استخدام السلطة وتصيد الأخطاء وتوجيه النقد وانعدام التوجيه والإرشاد من جانب المفتشين ، ومن هنا كان ينظر إليهم المعلمون نظرة ملؤها الخوف والرهبنة مما أوجد علاقات سلبية في المجال التربوي ، وهكذا أصبحت العلاقة بين المعلم والمفتش علاقة معتلة لا تقوم على أساس صحي سليم مكن العلاقات الإنسانية الصحيحة^(٢) وقبل الشروع في بيان المراحل الثلاثة التي مرّ بها الإشراف التربوي نُقّي الضوء على التطور التاريخي في العراق فمنذ تأسيس الحكم الوطني عام ١٩٢١ م لمسنا اهتماماً بارزاً بالإشراف التربوي ، إذ وضعت أول تعليمات خاصة بالتفتيش عام ١٩٢٢م حيث حدد علاقة المفتش بمن يعمل معهم كمدير المعارف والمعلم والمجتمع المحلي ومديرية التفتيش ومجالس معارف الألوية وتحديد أساليب عملهم وتوجيههم^(٣) وفيما يلي استعراض لمراحل تطور الإشراف التربوي :-

١- **مرحلة التفتيش:-** وهي من أقدم أنواع الإشراف التربوي ، وتقوم فلسفتها على مراقبة العملية التعليمية بكل مكوناتها والتبليغ عن أي تقصير أو مخالفة ، وكانت ممارساته تقوم على أساس استخدام السلطة والزيارات المفاجئة وحضور الحصص والاستماع إلى شرح المعلم وامتحان التلاميذ ، وتصيد الأخطاء وتوجيه النقد واتخاذ الإجراءات بحق المخالفين ، وفي ظل هذا المفهوم كانت النظرة إلى التفتيش والمفتشين نظرة مشوبة بالرعب والتوتر النفسي أدت لظهور العديد من النتائج السلبية منها اهتمام المعلمين بإخفاء عيوبهم وأخطائهم خوفاً من محاسبة المفتش ، فضلاً عن تنمية الخوف وعدم الثقة لدى المعلم ، ناهيك عن العلاقة المتوترة بين المفتش والمعلم .

١ . نجلاء السيد عبد الحميد ، رسالة ماجستير ص/٤٢، ٤٣

٢ . صالح بن راشد الغفيلي وآخرون ، نشأة الإشراف التربوي وتطوره، ص/ ١٨٠

٣ . عبد الرزاق الهلالي، تاريخ التعليم في العراق في عهد الانتداب البريطاني، ص/٧٨

٢- مرحلة التوجيه الفني :- نتيجة للتطور في علوم التربية وعلم النفس وأساليب الأتصال والعلاقات الإنسانية ،حيث برزت الحاجة إلى الأخذ بالتدريب والتوجيه والإرشاد كأساس لتحسين برامج التعليم وعليه،ان عملية التغيير والتطور في مفهوم الإشراف التربوي لم تكن سهلة لسببين أولهما : أن تغير السلوك والممارسات بصورة عامة عملية صعبة وتزداد صعوبتها بالنسبة للأشخاص الذين مارسوا هذا السلوك لفترة طويلة وهذا ما ينطبق على المفتشين الذين أصبحوا موجهين والسبب الثاني أن أغلبية المفتشين لم يكونوا مؤهلين تربوياً للعمل التعليمي لذلك؛ كان من الصعب عليهم الانتقال من مفهوم المفتش إلى أسلوب التوجيه الفني (١).

٣- مرحلة الإشراف التربوي:- مع استمرار التطور في الفكر التربوي أخذ مفهوم التوجيه التربوي معنى أوسع وأشمل ليلبي احتياجات النظرة الشاملة لجميع عناصر العملية التعليمية ،وأنقل مفهوم الإشراف من الاهتمام بالمعلم وتحسين أدائه وتعديل سلوكه التدريسي إلى الاهتمام بكل الموقف التعليمي وإحداث التغيير الإيجابي المرغوب في مختلف عناصره في المعلم والمتعلم والمنهج والبيئة المدرسية،وفي الجدول الآتي نوضح الفروق بين الإشراف التربوي الحديث والتفتيش بمعناه القديم(٢)

الإشراف التربوي	التوجيه القائم على التفتيش
يوازن بين متطلبات التقييم وأدواره التنموية	يهتم بالناحية الرقابية وتصيد الأخطاء
يحرص على استخدام الطرق الحديثة في الفصل	يهتم فقط بتحكم المعلم وسيطرته على الفصل
يشعر أن دوره هو مساعد للمعلم	يشعر أن دوره الرقابة فقط.
يسعى لإكساب معلميه طرق جديدة تجعلهم أكثر استجابة للمفاهيم الجديدة (نمو مهني)	يميل لإملاء الأوامر على المعلم في ضوء النشرات الدورية
يركز على المعلم كفرد وعلى مساعدته للنمو المهني	يركز على مدى تنفيذ المعلم للأوامر والنشرات
يقوم بالتدريب والنصح ويساعد المعلم على القيام بعمله داخل الفصل	يقدم نماذج ثابتة وعلى المعلم الإلتزام بها دون إبداع
يقيم عمل المعلم بطريقة تخلو من التهديد	يستخدم النشرات والأوامر كنوع دائم للتهديد
يراعى العلاقات الإنسانية مع معلميه	قد يهتم بالعلاقات الإنسانية ولكن يغلب عليه النوع الجاف

١. ينظر ، د.احمد نجم الدين، د.أشرف محمود احمد ،الإدارة التعليمية والإشراف التربوي،ص/ ١٨١ و عبد الهادي ،جودت ، الإشراف التربوي - مفاهيمه وأساليبه دليل لتحسين التدريس ،ص/ ٢٧-٢٨
٢. د.احمد نجم الدين، د.أشرف محمود احمد ،الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، ص/١٨٢

كفايات عمل المشرف التربوي

يعمل المشرف التربوي في ميدان واسع ويقوم بأدوار إشرافية تجعل منه قائداً تربوياً يرتبط بحاجة ماسة بطريقة تعامله مع الآخرين ، إلى توافر عديد من الكفايات تؤهله للقيام بالأدوار التي أنيطت به وقبل التعرف على تلك الكفايات ، لنعرف الكفاية كمدخل للولوج في أنواع الكفايات الواجب توافرها فهناك من يرى أن الكفاية ((القدرة على أداء المهام بمستوى معين من الإتقان يضمن تحقيق النتائج المطلوبة في سلوك المتعلمين الأدائية التي تمكنه من ممارسة عمله وتجعله قادراً على جذب المدرسين واستمالتهم إلى العمل المشترك الناجح))^(١)، وأخر يرى ((الكفاية مقرونة بأن يتمتع المشرف التربوي بكفاءة عالية في المجال العلمي والمهني ما يساعده على توجيه المعلمين ورفع مستواهم العلمي))^(٢)، وهناك من يرى أن الكفاية ليست القدرة على المعرفة أو مهارة ما أو اتجاهاً ما ، بل إنها قدرة مركبة تتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات أي تتطلب وجود عاملين : عامل معرفي يتضمن المعلومات والمعارف النظرية التي تلزم لتنفيذ النشاط وعامل سلوكي يتضمن القدرة على توظيف هذه المعارف في عملية التنفيذ^(٣) وفيما يأتي أهم الكفايات اللازمة لنجاح عمل المشرف التربوي:-

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

● **الكفايات الفنية :-** تعنى فهم وإتقان نشاط محدد مثل أساليب وطرق العمل والإجراءات واللوائح أي العمل مع الأشياء كونها؛ تكتسب بالتدريب داخل المؤسسة، وتعتمد هذه المهارة على الموجه ومهاراته وقدراته في العمل كمدرّب وتتطلب توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري ، ومن أهم مميزات هذه الكفاية إنها مهارة أكثر تحديداً من سواها ويمكن اكتسابها وتنميتها ومن أبرز سماتها القدرة على تحمل المسؤولية والفهم العميق للأمور والحزم وتحديد الهدف والإيمان به وبإمكانية تحقيقه^(٤)

الكفايات الإنسانية :- قدرة المشرف التربوي على التعامل مع المعلمين وتنسيق جهوده ، وخلق العمل الجماعي بينهم ، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم وهذه تتطلب أن يتمتع بما يلي :-

- القدرة على إقامة علاقات طيبة واحترام المعلمين
- اعطاء الفرصة للمعلمين للابتكار وخلق الطمأنينة لديهم.
- توفير الحرية وعنصر الأمان للمعلمين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم

١. الخطيب، إبراهيم ، أمل الخطيب ، الإشراف التربوي فلسفته -أساليبه -تطبيقاته، ص/٥٣

٢. عدنان الإبراهيمي، الإشراف التربوي أنماط وأساليب، ص/٥٤

٣. محمود عابدين، علم اقتصاديات التعليم الحديث، ص/٩٥

٤. ينظر، د. احمد نجم الدين، د. أشرف محمود احمد، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، ص/٢٢٣، ٢٢٥

● الكفايات العلمية والفكرية :- قدرة المشرف التربوي على التفكير البناء والتساؤل الهادف وتحسين بيئة التعلم ومراعاة الفروق الفردية بين المعلمين ،وعليه تقبل المعلم المتذمر والمعلم المبدع وهذا يأتي من قدرته على حل المشكلات بالأسلوب العلمي ،وان يسعى لبناء الإشراف الذاتي لدى المعلمين ،فضلاً عن تنمية الوعي بالأسس والمرتكزات التي بنيت عليها المناهج الدراسية ،كذلك تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين^(١)

● الكفايات الأدائية :- تتميز بما يأتي:-

- التخطيط لتحقيق أهداف الإشراف التربوي في المستويات المختلفة اليومية والأسبوعية والشهرية والفصلية والسنوية.
- تحديد محتوى مجالات الإشراف التربوي من مفهوم تطوير المناهج إلى مفهوم تحسين التعليم الصفي .
- القيام بأساليب الإشراف المختلفة الفردية كالزيارة الصفية وإرسال نشرة في إطار الحملات الإشرافية المخصصة.
- تقويم عمليات الإشراف المختلفة مع التغذية الراجعة^(٢)

● الكفايات الإدراكية:- قدرة المشرف على فهم النظام المؤسسي الذي يعمل في إطاره العام وفهم المجتمع الكبير من حوله ،وليس مجرد نظرة جزئية في نطاق قسم أو مرحلة ، يضاف إلى ذلك الرؤية العامة للترابط بين أجزاء التنظيم وأثر التغيرات التي تحدث بين أجزائه وبين الأجزاء الأخرى في داخل المؤسسة نفسها وأثر هذه التغيرات في البيئة العامة في جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية ،وتكمن أهمية هذه الكفاية كونها ؛ تدفع المعلمين للإبداع والتعاون وحب العمل،وتندرج تحت هذه الكفاية ،كفايات اخرى من قبيل كفايات البحث وكفايات الابتكار والتجديد فضلا عن ذلك كفايات متعلقة بالتنظيم المدرسي لاكتشاف الخلل في التنظيم المدرسي وإصلاحه^(٣)

١ . عبد الهادي جودت ، الإشراف التربوي -مفاهيمه وأساليبه دليل لتحسين التدريس، ص/٥٥، ٥٦
٢ . الخطيب،إبراهيم ،أمل الخطيب ، الإشراف التربوي فلسفته -أساليبه -تطبيقاته،ص/٥٤
٣ . ينظر،حسن الطعاني ، الإشراف التربوي - مفاهيمه - أهدافه - أسسه - أساليبه ،ص/٥٧ د.احمد نجم الدين، د.أشرف محمود احمد ،الإدارة التعليمية والإشراف التربوي،ص/٢٢٦

المبحث الثاني

الصديق الناقد - النشأة والمفهوم

أصل هذا الأسلوب يرجع إلى مجتمعات التعلم المهنية والتي نجحت باستثمار هذا الأسلوب من خلال الانفتاح والرغبة في التحسن وتعزيز الثقة والاحترام إضافة إلى تواجد أساس معرفي ومهارات تدريس ولا غنى عن قيادة داعمة توفر بيئة حاضنة مناسبة لهذا المجتمع^(١)، فباكورة استخدام هذا الأسلوب (الصديق الناقد) في بريطانيا حين أدرك العاملون في سلك التربية أهمية وانعكاساته على التطور العملي للعملية التربوية فتم العمل به، فأصبح الصديق الناقد ليس الصديق المراقب ولكن الصديق المرجع، والصديق المصدر الذي يسعى لمساعدة الشخص الذي يسأله، فلا يصدر أحكاماً على الأداء بل يحاول أن يفهم كل الظروف المحيطة بالعمل وفي ضوء ذلك يقدم ملاحظاته، وانطلاقاً من هذه الملاحظات يمكن مناقشة القضايا المطروحة وتقديم البدائل والتقدم في الإنجاز^(٢).

ومن خلال التطور المهني الفعال في المدارس يبرز دور المشرف (الصديق الناقد) كمتطوع خبير من الخارج مستعد بشكل مستمر لتقديم خبراته، ويتصف بالثقة العالية التي تكنها المجتمعات المدرسية له، وعند الحاجة له يقوم الصديق الناقد بجمع البيانات حول جاهزية المدرسة الحالية ويعطي تغذية راجعة لها، ويسأل أسئلة صعبة وينتقد الجهود التي تبذلها المدرسة للوصول لحالة الاستعداد؛ ولهذا جاءت تعريفات (الصديق الناقد) متسقة مع الأعمال التي يقوم بها فهناك من يرى إن المشرف (الصديق الناقد) الشخص الموثوق به والذي يقوم بطرح أسئلة استفزازية لتحفيز العاملين ويوفر المعلومات ليتم فحصها من وجهة نظر أخرى ويوجه الانتقادات على عمل الأشخاص كصديق^(٣)، وهناك من يرى أن المشرف (الصديق الناقد) مشرف تربوي مسؤول عن متابعة أداء مدرسة أو مجموعة من المدارس لضمان جودة التخطيط والتنفيذ لتطوير وتقديم الإسناد اللازم في جو من الثقة المتبادلة والعمل التعاوني والتشاركي وبروح المسؤولية العالية^(٤) وعليه ينظر للأسلوب واحد من أساليب التعلم النقدية والمبني على مزيج من مبادئ الصداقة والنقد، ويعد دور (الصديق الناقد) استراتيجي ومهماً في مساعدة الأداء التدريسي فهو تحدي ودعم في نفس الوقت.

مم سبق يتضح أن أسلوب (الصديق الناقد) أجنبي المنشأ والتطور؛ وقد انبثق ذلك نتيجة للتطورات في المنظومة التربوية في أوروبا، ويلاحظ من التعريفات السابقة أن هذا الأسلوب يعتمد على شخص موثوق به، يلقب (الصديق الناقد) بما تحمله كلمة النقد من اتجاه إيجابي بنائي وليس النقد اللاذع أو الهدام، ويكمن هذا الصديق في ملاحظة الموقف التعليمي وتحليله بعين ناقدة ومن ثم تقديم المشورة والدعم، لتخطي العقبات وإيجاد الحلول البناءة.

١. درويش، عطا، مجموعات الصديق الناقد CFG ومجتمع التعلم، ص/١٢
٢. هارون، منيرة، درجة ممارسة المشرفين التربويين لدورهم في تقويم أداء معلمي المرحلة الثانوية في غزة، ص/٢١
٣. أبو شرار، عدنان، درجة التزام المشرفين التربويين بتوظيف خصائص الإشراف التربوي الحديث في مدارس وكالة غوث الدولية، ص/٣٧.
٤. مطاوع، بسام، دور المشرف التربوي في إطار ضمان الجودة، ص/٤

الأسس التي يقوم عليها عمل (المشرف الصديق الناقد)

دون أدنى شك، أن أي شخص يقوم بتنفيذ مشروع أو برنامج يحتاج إلى مساندة ودعم ومتابعة، والأفضل أن يكون الدعم والمساندة من شخص خبير له إلمام بالمشروع أو البرنامج وأهدافه وأبعاده، ولكي تثمر المساندة لزاماً أن المساعدة تكون بروح (الصديق الناقد)، وتتم إجراءات المتابعة والتفويض في هذا الأسلوب تتم خطوة بخطوة ولكي يتم العمل بروح الفريق بضمنهم المشرف (الصديق الناقد)^(١)، وعليه يعمل المشرف مع ٥-١٠ مدارس يعمل فيها على تشجيع لجنة الجودة في المدرسة على القيام بمراجعة وتقييم أداء المدرسة مرتين في العام الدراسي باستخدام معايير المدرسة، وهذا ما يعرف بالتقييم الذاتي للمدرسة، وتضم لجنة الجودة مدير المدرسة والمعاون ومعلمين اثنين وولي الأمر والمرشد التربوي وعضو من المجتمع المحلي فضلاً عن ذلك دعم المشرف (الصديق الناقد) والذي يدعم المشاركة الكاملة للجنة الجودة كافة، يقوم بتحليل الجودة وأداء المدرسة من خلال مشاهدة الدروس ومراقبة المباني المدرسية وسلوكيات الطلبة وهم يتحركون حوله والحديث مع التلاميذ والمعلمين وأولياء الأمور، والاطلاع على الوثائق وتحليل النتائج والامتحانات والاختبارات وتساعد هذه النشاطات المشرف (الصديق الناقد) على تقويم ا لتقييم الذاتي للمدرسة والثناء على الأحكام التي تبدو صحيحة وتشجيع المدرسة على إعادة النظر في الأحكام التي تبدو غير صحيحة ومما سبق يساعد المشرف (الصديق الناقد) اللجنة في تحسين نوعية التقييم الذاتي، فيدعم أعضاء لجنة الجودة في المدرسة في تطوير رؤية المدرسة وتحسينها في المستقبل من خلال العمل بروح الفريق الواحد، وهنا يساعد الإدارة (مدير - معاون) لتكوين قيادة فاعلة للمدرسة من خلال تقديم المشورة حول كيفية تحسين أداءهم ومن ضمنها اقتراح فرص التطوير المهني، والعمل معهم على تحسين نوعية التعليم والتعلم من خلال تقديم التوجيه والمشورة بضرورة تقييم أداء المعلمين باستخدام معايير المعلمين وتقديم النصح لهم حول ما من شأنه الارتقاء بالعملية التربوية والتعليمية من طرائق التدريس الحديثة وكيفية إدارة الصف بالشكل الأمثل، فيكون المشرف (الصديق الناقد) قناة اتصال بين المدرسة ومديرية التربية^(٢)

أهمية أسلوب المشرف (الصديق الناقد)

تكمن أهمية أسلوب (الصديق الناقد) في^(٣) :-

١. تحسين مخرجات الفرد.
٢. توظيف اجتماعات الهيئة التعليمية بما يخدم المسيرة التربوية والتعليمية.
٣. تساعد في عملية تطوير الأداء الصفي.
٤. تساعد على الالتزام بجلسات الاجتماعات المصغرة.
٥. رفع مستوى التخطيط الاستراتيجي من خلال الجلسات المنتظمة.
٦. إبراز دور التعلم التعاوني ومجموعات الدراسة

١. هارون، منيرة، درجة ممارسة المشرفين التربويين لدورهم في تقويم أداء معلمي المرحلة الثانوية في غزة، ص/٢٢
٢. شاكر عبد الكريم، م.م. سعدي علي حميد، مهام الإدارة المدرسية، ص/١٧٢-١٧٣
٣. درويش، عطا، مجموعات الصديق الناقد CFG ومجتمع التعلم، ص/١٦

مما تقدم يظهر جلياً، أن أسلوب (الصديق الناقد) إذا ما طبق بالصورة المثلى سيحقق نجاحات من خلال الأدوار التي يمتلكها والتي تسهم بما لا يدع مجال للشك في تحسين مخرجات العملية التربوية والتعليمية لا سيما في الأساليب الجديدة التي تدعو للعمل الجماعي والتعاوني والتي تسهم باستمرار بعملية المتابعة والتقييم

خصائص و أدوار المشرف (الصديق الناقد)

هناك خصائص لا بد من توافرها في المشرف (الصديق الناقد) من أجل لعب الأدوار الجديدة التي أنيطت به ومنها ما يأتي :-

- يطرح أسئلة مثيرة ويقدم البيانات بمنظار مختلف للفحص ،ويطرح نقداً لعمل زملائه.
- يستثمر الوقت لفهم سياق العمل ومخرجاته فهماً كاملاً ويعمل مع الزملاء لبلوغها.
- يستمع ثم يتكلم من أجل توضيح الأفكار وتحديدها ويفهم ما يتم عرضه.
- يصدر الأحكام فقط عندما يطلب منه ذلك.^(١)
- وهناك من يضيف خصائص أخرى لعمل المشرف (الصديق الناقد)
- يتجاوز مع العمل بأمانة ونظام ويطمح للارتقاء به.
- يقدم تفسيرات لما يلاحظه .
- الاستخدام الماهر لأساليب الاستقصاء والتفكير التأملي وجمع الأدلة وتحليلها وتقديم التغذية الراجعة.
- استخدام الحكمة والصبر والبصيرة والمعرفة والمهارات لتحسين أداء المدرسة .
- القدرة على الاتصال والتواصل الفعالين.^(٢)
- وعليه ،وكما تقدم في المبحث الأول تم سرد مجموعة من الكفايات المتعلقة بالمشرف التربوي أضيفت لها كفايات أخرى وفقاً للأدوار الجديدة منها :-
- حسن الإصغاء
- دقة الملاحظة
- القدرة على الإقناع
- القدرة على التحليل
- القدرة على كسب ثقة الآخرين
- القدرة على الفهم والاستيعاب
- القدرة على استثمار الوقت
- القدرة على إدارة النقاش
- التسامح وسعة الصدر والأمانة والموضوعية

١ . هارون ،منيرة ،درجة ممارسة المشرفين التربويين لدورهم في تقييم أداء معلمي المرحلة الثانوية في غزة ، ص/١٨

٢ . ينظر ، مطاوع ،بسام، دور المشرف التربوي في إطار ضمان الجودة ، ص/١٩ ، نصار، علي ،الصديق الناقد ،ورقة نقدية مقدمة للمؤتمر التربوي ،ص/١٩

• القدرة على طرح الأسئلة المثيرة للتفكير^(١)

أدوار المشرف (الصديق الناقد)

وفق الأدوار الجديدة، وفي العراق على سبيل المثال تم تطبيق وتوزيع المشرفين كونهم مشرفين (أصدقاء ناقلين) لعدد صغير من المدارس عادةً ما يتراوح ٥-١٠ مدارس، وعهدت إليهم أدوار جديدة تميزت بالآتي:-

١. شخص يقدم وجهة نظر خارجية صادقة وموضوعية بطريقة بناءة وداعمة.
٢. يشجع ويدعم مدير المدرسة باحترام وأن يكسب احترام مدير المدرسة .
٣. أن يتسم أسلوبه بالإيجابية وليس بالسلبية، داعم ومشجع وليس باحث عن الأخطاء.
٤. لن يكون عضو في أي تقييم للمدرسة بل معالج للتوصيات مع المدرسة في عملية التقييم الخارجي التي تكون للمدرسة .
٥. مساعدة المدرسة على فهم استنتاجات ومقترحات لجنة التقييم الخارجي التي تقيم أداء المدرسة من ناحية تعزيز الجوانب الإيجابية للمدرسة ومعالجة الأمور التي تحتاج إلى تحسين.
٦. العمل كوسيط للاتصال بالمشرفين ذوي اختصاصات محددة، إذا كانت المدرسة تحتاج إلى مساعدة^(٢).
٧. الأساليب الإشرافية بحسب الإستراتيجيات الحديثة للإشراف.

يشهد عالم اليوم تغيرات كبيرة وسريعة أكثر من أي عهد مضى، وهذه التغيرات لا بد من التكيف معها ومحاولة استيعابها، والنظر إليها عوامل إيجابية تساعد على التقدم والنجاح، ومن هذه التغيرات التي ساعدت على التجديد في المجال التربوي لا سيما الإشراف التربوي، نشير إليها كمقدمة للدخول في الأساليب الإشرافية :-

أولاً: العولمة: وقد تسمى الكوكبة أو الكونية، ويعد مفهوم العولمة من أكثر المفاهيم شيوعاً وانتشاراً، ومع ذلك فهي أكثرها إثارة للجدل والاختلاف، ويرجع ذلك إلى عدم وجود تعريف شامل جامع متفق عليه، وقد عرفها بعضهم بأنها وعي الأفراد في كل مكان بأن العالم ينكمش ويتقلص ويقترب بعضه من بعض، وقد ظهرت فكرة العولمة في القرن الماضي، ولكن تطبيقاتها نتلمسها الآن بشكل جلي؛ وهذا يقتضي من المؤسسات التعليمية بما فيه من مشرفين تربويين وإداريين ومعلمين أن تعيد النظر في أسس اختيار وتخطيط وبناء المناهج والمحتوى الدراسي وأساليب التعامل مع المعرفة من حيث طرق تدريسها أو أسلوب تعامل الطلاب والمعلمين معها،

١. المصدر نفسه ص/٢٠، ١٩

٢. المجلس الثقافي البريطاني بالشراكة مع وزارة التربية العراقية، دليل مديري المدارس المطورين ص/١٤

بحيث يتوجه الإشراف إلى تعليم كل القائمين في المؤسسة التعليمية أساليب الوصول إلى المعرفة المناسبة والمطلوبة والقدرة على الاختيار منها، والتعامل معها بدلاً من أساليب الحفظ والتلقين^(١)

ثانياً: التطور التكنولوجي : شهد العالم المعاصر ثورة في مجال العلم والتكنولوجيا، فقد أصبح العالم عبارة عن قرية صغيرة، وأصبحت المعلومة في متناول اليد بفضل شبكات الإنترنت، ووجود المكتبات العامة، وتوافر الأقراص الحاسوبية التعليمية التي تستخدم في الحاسوب، كما أن الوضع الاقتصادي أصبح أفضل من السابق، وبالتالي أصبح الإنسان يبحث عن تحقيق الذات وأصبحت المسيرة التعليمية متطورة باستمرار، لقد أنتقل دور المعلم من ملقن إلى مناقش وميسر للمسيرة التعليمية، فلم يعد التركيز على المعلم مصدرًا للمعرفة بل يحصل عليها المتعلم من مصادر متعددة للتعلم.

ثالثاً: ظهور إدارة الجودة الشاملة : ظهر مفهوم الجودة الشاملة في بداية الثمانينيات من القرن العشرين، وما زال مستمراً ويرجع سبب ظهوره إلى انتشار مفهوم العولمة وما اقتضاه من تنافس في المجالات، أدت إلى تأكيد جودة التعليم فتكون الجودة مكرسة في تنسيق الجهود، واستثمار الطاقات المختلفة للعاملين بشكل جماعي لتحسين المنتج ومواصفاته، أما إدارة الجودة فتعني جميع الأنشطة التي يبذلها مجموعة الأفراد المسؤولين عن سير شؤون المؤسسة التي تشمل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، أي التحسين المستمر في مراحل العمل المختلفة^(٢) أما فيما يخص الأساليب الإشرافية فتقسم إلى ما يأتي:

١. **الإشراف الإكلينيكي:** يعد أسلوب الإشراف الإكلينيكي من التجديدات التربوية في ميدان الإشراف التربوي كونه عبارة عن دائرة إشرافية تشتمل على ثماني مراحل تهدف لمساعدة المعلم على تحسين سلوكه التعليمي وتطوير ممارسته التعليمية الصفية من خلال تسجيل الموقف التعليمي الصفّي بكامله وتحليل أنماط التفاعل الدائرة فيه بهدف تحسين تعلم التلاميذ، ويمكن تلخيص مراحل الإشراف الإكلينيكي فيما يلي: (١. بناء العلاقة التعاونية بين المشرف والمعلم ٢. التخطيط التشاركي بين المشرف والمعلم، ٣. تخطيط إستراتيجية الملاحظة، ٤. تحليل بيانات الملاحظة ٥. التخطيط للاجتماع (البعدي) الذي يعقب ملاحظة الحصة الصفية، القيام بالاجتماع مع المعلم، وإعادة التخطيط لإدخال التغييرات التي تم الإنفاق عليها ضمن مفردات السلوك التعليمي، وعليه يعدّ استخدام الإشراف الإكلينيكي ضرورة تربوية تطويرية ملحة تفرضها عدة مبررات رئيسية أهمها، ضعف برامج التدريب قبل الخدمة وضعف الممارسات التعليمية الصفية للمعلمين المبتدئين بشكل عام، وكثرة وتنوع التجديدات والمستحدثات التربوية، وعدم توافر النظام الإشرافي الفعّال والقادر

١. الخطيب، طالب عبد الله، الإشراف التربوي وفق الأدوار الجديدة للمعلمين ص/٥٣، ٥٤.

٢. د. احمد نجم الدين، د. أشرف محمود احمد، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، ص/٢٢٩، ٢٣٠.

على استيعابها وتدريب المعلمين على امتلاك الكفايات الأدائية المرتبطة بها بهدف تحقيق التطوير في السلوك التعليمي وإحداث نقلة نوعية متميزة في المسيرة التربوية. (١)

٢. **الإشراف بالأهداف:** يركز هذا الأسلوب الإشرافي على الإدارة بالأهداف والنتائج ويمكن وصفه بأنه " مجموعة العمليات التي يشترك في تنفيذها كل من المشرف والمعلم وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المنوي تحقيقها تحديداً واضحاً وقابلاً للقياس وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل من المشرف والمعلم في ضوء النتائج المتوقعة واستعمال المقاييس المحددة للقياس مدى تحقيق الأهداف من أجل ضبط سير العملية الإشرافية وتنظيمها " ويسعى الإشراف بالأهداف إلى اشتقاق مجموعة محددة وواضحة من الأهداف الفرعية منبثقة من الهدف العام للعملية الإشرافية والذي هو تحسين عمليتي التعلم والتعليم وتندرج هذه الأهداف الفرعية ضمن المجالات الآتية من قبيل تشجيع المعلم على الإبداع والابتكار في مجال عمله ومساعدته على إتباع طرق التدريس الحديثة والفعالة وتمكينه من النمو الذاتي المستمر، وإدراك دور المدرسة في تحقيق أهداف التربية وتطوير العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي والمساهمة في تقويم المناهج وتطويرها بالإضافة إلى تحسين سلوك التلميذ في الجوانب المعرفية والانفعالية والنفسحركية والاستثمار الأمثل لإمكانيات البيئة المحلية في خدمة المسيرة التربوية والتعليمية (٢).

٣. **الإشراف التشاركي:** يعتمد هذا الأسلوب على مشاركة كل من له علاقة بالعملية التعليمية التعليمية من مشرفين تربويين ومعلمين وتلاميذ، ويتعلق بنظرية النظم المفتوحة والتي تتناول العملية الإشرافية من عدة أنظمة جزئية مستقلة ومنها السلوك الإشرافي للمشرفين التربويين والسلوك التعليمي للمعلمين وكذلك السلوك التعليمي للتلاميذ ويعد هذا الأسلوب التلميذ محور العملية التربوية ويركز الإشراف التشاركي على ما يأتي:

- سلوك التلميذ هو الهدف الرئيس لذلك، يجب تركيز الجهد في إعداد الأنشطة والفعاليات في سبيل تحسين العملية التعليمية لدى التلاميذ
- يعد سلوك المعلم التعليمي أساساً لخدمة سلوك التلاميذ لتحقيق تطوير في سلوك التلاميذ
- يركز الإشراف التشاركي على المصادر الإنسانية من تلاميذ ومعلمين ومشرفين تربويين وإداريين ومديري مدارس ويفضل أن تتفاعل هذه الأطراف مع بعضها البعض. (٣)

٤. **الإشراف التصحيحي:** إذا دخل المشرف التربوي صفاً وفي نيته اكتشاف أخطاء المعلم فسوف يعثر عليها، فالخطأ من سمة الإنسان، وقد يكون الخطأ يسيراً وقد يكون جسيماً حسبما يترتب عليه من ضرر، فالمشرف التربوي الذي يحضر إلى المدرسة وفي نيته مسبقاً أن يفتش عن الأخطاء فمهمته سهله ميسرة، إلا أن من واجب المشرف التربوي إذا كان الخطأ لا تترتب عليه آثار ضارة، ولا يؤثر في العملية التربوية إن يتجاوز عن هذا الخطأ أو أن يشير إليه إشارة عابرة وبأسلوب لطيف أما إذا كان الخطأ جسيماً فعلى المشرف أن يستخدم لباقتة وقدراته في معالجة الموقف سواء في مقابلة عرضية أو في اجتماع فردي، بحيث يوفر جو من الثقة والمودة بينه وبين المعلم، ليصل إلى قناعة بضرورة التخلص من هذه الأخطاء وهنا تكون فائدة الإشراف التصحيحي وفاعليته في توجيه العناية البناءة إلى تصحيح الخطأ دون إساءة إلى المعلم أو الشك في قدرته على التدريس

(١) الفرح، وجيه و دبابنه، ميشيل، مرشد المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين، ص/ ٣٩٨.

(٢) نيهان، يحيى محمد، الإشراف التربوي بين (المشرف- المدير- المعلم)، ص/ ١١٥.

(٣) الطعاني، حسن أحمد، الإشراف التربوي - مفاهيمه - أهدافه - أسسه - أساليبه، ص/ ٨٠.

٥. الإشراف الوقائي: يكمن هذا النوع من الإشراف في التنبؤ بالصعوبات التي تواجه المعلم الجديد عند مزاوله المهنة، فضلاً عن قدرة المشرف التربوي في إدراك الأساليب التي تؤدي إلى إحراج المعلم وإزعاجه وقلقه، وهنا يأتي دور المشرف التربوي في التنبؤ بالصعوبات وإيجاد الحلول المناسبة للأخذ بيد المعلم وتلافي كل المشكلات ومعالجتها، من خلال غرس المبادئ التربوية في نفوس المعلمين، وأن يقيم بينه وبينهم جسوراً من الثقة والمحبة بحيث تزول الشكوك وترسخ الطمأنينة في نفوسهم. (١)

٦. الإشراف التطوري: ينطلق هذا الأسلوب في الإشراف التربوي من قدرة المشرف على استشراق المستقبل ومواكبة المستجدات التربوية في مجال النمو المهني، وقدرته على التنبؤ بالحاجات المستقبلية لعمليات تنظيم التعلم والقيادة الإدارية والتربوية، ومن ثم تقديم وإدخال التحديدات التربوية على مناهج التعليم محتوى وطرقاً ووسائل، وعلى ممارسات الفئة المستهدفة بهدف التهيئة والإعداد المسبق للأدوار الجديدة والمهام المنتظرة لها، ويتطلب الإشراف التربوي التطويري أساليب وتقنيات حديثة ومتطورة لتقديم الخدمات الإشرافية والتوجيهية، وقد يكون الإشراف الفرقي التعاوني بمفهومه الشامل والمتكامل احد التقنيات المستخدمة لإعداد الملاكات التربوية لأدوارهم المستقبلية وإكسابهم القدرة على التكيف والمرونة اللازمة لمتابعة التدريب والتطوير والتعلم المستمر، ومساعدتهم على التدريب والتعلم الذاتي والتعاوني، واكتساب مهارات البحث والتجريب والتقويم الذاتي، والتدريب على استخدام أساليب تحليل العمل والمهام وتقدير الحاجات التدريبية وتصميم البرامج الملائمة لتلبيتها وتحقيق النمو المهني المستمر، كون الإشراف التطوري يعمل على شحذ القدرات المتميزة لدى المشرفين التربويين وتوفير ما يماثلها لدى أفراد الفئات المستهدفة (٢)

٧. الإشراف القيادي: هو نوع من الإشراف يسعى إلى تشجيع الاستقلال وتحقيق شراكة بين المعلمين والمشرفين، لتحقيق تعليم أفضل، يقوم الإشراف القيادي على إعطاء اهتمام خاص للدعم الاجتماعي والبنائي كماً ونوعاً لتحقيق إشراف قيادي من نوعية مناسبة، أي أن المشرف التربوي يعني بتحسين الطاقة التعليمية للمدرسة ونوعية التعليم وانخراط المتعلم في عملية التعلم، ويتجلى دور الإشراف القيادي في بناء الطاقة التعليمية للمدرسة وتوفير فرص مناسبة للمعلمين ليكونوا أقدر على التدريس بفاعلية وفي جو تعاوني، حيث تكون المدرسة مجتمعاً تعليمياً يشارك فيه كل

١. د. احمد نجم الدين، د. أشرف محمود احمد، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، ص/٣٠٥، ٣٠٦

٢. الفرح، وجيه و ديابنه، ميشيل، مرشد المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين، ص/٤٠١

من المتعلمين والمعلمين والمشرفين على قدم المساواة، مما يجعل تطور أي فريق منهم يؤدي بالتالي إلى تطور الجميع^(١).

٨. **الإشراف التنوعي** : يقوم على فرضية بسيطة وهي أنه بما أن المعلمين مختلفين فلا بد من تنوع الإشراف فهو يعطي المعلم ثلاث أساليب إشرافية لتطوير قدراته وتنمية مهاراته ليختار منها ما يناسبه وقد يكون هناك تشابه بينه وبين الإشراف التطوري، إلا أن الفارق بينهما هو أن الإشراف التنوعي يعطي المعلم الحرية في تقرير الأسلوب الذي يريده أو يراه مناسباً له، في حين أن الإشراف التطوري يعطي هذا الحق للمشرف، ويركز على خيارات منها التنمية المكثفة والتنمية المهنية التعاونية والنمو الذاتي^(٢)

٩. **الإشراف الإبداعي** : وهو أرقى أشكال الإشراف، كونه عملية بناءة لا يحدد فيها برنامج لتحسين التعليم و يقرر من الجهات العليا، ولا يقوم فيها تطوير برنامج الإشراف على جهد فردي، بل يقوم على جهد تعاوني تستخدم فيه نتائج البحث العلمي بذكاء وتميز، ويدعو أنصار الإشراف الإبداعي المعلمين إلى الإيمان بأنه لا ينبغي أن تقف الحقائق المهنية المعروفة عقبة في سبيل ابتكار شيء جديد، ففي الوقت الذي يكون فيه المشرف مشجعاً للمعلم، يسعى المعلم نفسه إلى تنمية قدراته وتطوير مهاراته للارتقاء بالواقع إلى مستوى جيد من الكفاءة والفاعلية، كون الإشراف الإبداعي يحفز الابتكار لدى المعلمين، ويتيح لهم فرص التعبير الخلاق والتجريب المنظم لأفكار جديدة تعود بالمجمل على تحسين عمليتي التعلم والتعليم^(٣).

١٠. **الإشراف الإلكتروني** : لا يوجد تعريف موحد له؛ لحدثة طرحه في البيئة التربوية أو لكونه في طور التكوين وهو في حالة تعديل مستمر نظراً لارتباطه بتكنولوجيا التعليم التي تنمو وتتطور بسرعة كبيرة يوماً بعد يوم، ويمكن القول بأنه نمط إشرافي يقدم أعمال ومهام الإشراف التربوي عبر الوسائط المتعددة على الحاسب الآلي وشبكاته على المعلمين والمدارس بشكل يتيح لهم إمكانية التفاعل النشط مع المشرفين التربويين أو مع أقرانهم سواء أكان ذلك بصورة متزامنة أو غير متزامنة مع إمكانية إتمام هذه العمليات في الوقت والمكان وبالسعة التي تناسب ظروف المشرفين التربويين، فضلاً عن إمكانية إدارة هذه العمليات من خلال تلك الوسائط كونه يقدم بصوره اسلوب رقمي متعدد الوسائط (نصوص مكتوبة أو منطوقة، رسومات خطية، صور متحركة، صور ثابتة، لقطات فيديو)^(٤).

الخاتمة* الاستنتاجات

١. ضرورة الاهتمام وتنمية القدرات الخاصة بالمشرفين من خلال عقد المؤتمرات والندوات لا سيما في ظل التطور الحاصل في المجال التربوي والتعليمي خاصة في مفهوم (الصديق الناقد) لزيادة الوعي بالاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي.
٢. التأكيد على لعب الأدوار الجديدة للمشرفين وفق مفهوم (الصديق الناقد) وأبرزها حل المشكلات للمعلمين أثناء القيام بعملية التعليم من خلال عقد دورات تربوية يتم فيها حصر المشكلات التي تعترضهم وكيفية التعامل معها .

١. الخطيب، طالب عبد الله، الإشراف التربوي وفق الأدوار الجديدة للمعلمين ص/٢٧٧
٢. د.احمد نجم الدين، د.أشرف محمود احمد، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، ص/٢٩٥، ٢٩٦
٣. الخطيب، طالب عبد الله، الإشراف التربوي وفق الأدوار الجديدة للمعلمين ص/٢٧٠، ٢٧١
٤. د.احمد نجم الدين، د.أشرف محمود احمد، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، ص/٣١٣، ٣١٤

٣. بروز العمل التعاوني بشكل لافت في عمل المشرف (الصدّيق الناقد) وعليه سيكون العمل مع كل المشرفين الاختصاص من جهة والمشرفين الإداريين من جهة أخرى فيما يخص المدرسة المناط العمل بها.
٤. للمشرف (الصدّيق الناقد) مهارات أخرى مضافة لعمله كمشرف تربوي من قبيل حسن الإصغاء ودقة الملاحظة والقدرة على التحليل والتسامح وسعة الصدر فضلا عن مهارات أخرى تم الحديث عنها فيما سبق في البحث
٥. للصدّيق الناقد دور استراتيجي يكمن في مساعدة المدرسة في فهم التوصيات والمقترحات التي أوصت بها لجنة التقييم الخارجي المسؤولة على بيان وضع المدرسة ومدى كفاءة نوعية التعليم والجودة فيها والعمل على تعزيز الايجابيات وأدامتها وكذلك معالجة التحديات التي تعترض عملية التطوير في المدرسة.
٦. لا بد للمشرف (الصدّيق الناقد) إلمام بكل الأساليب الإشرافية بدءاً من الإشراف الإكلينيكي مروراً بالإشراف بالأهداف والإشراف التشاركي والتصحيحي والوقائي وصولاً للإشراف الإلكتروني؛ لما له الأثر الواضح للقيام بأعماله كصدّيق ناقد للنتبؤ بالصعوبات والتحديات التي تكتنف عمله
٧. إعطاء دور للمشرف للصدّيق الناقد فيما يخص الشراكة المجتمعية وعدم الاقتصار على لعب الأدوار داخل المدرسة فقط.

*التوصيات والمقترحات

١. ضرورة إنشاء وحدة إدارية بأسم (الصدّيق الناقد) تأخذ على عاتقها التعريف بالصدّيق الناقد ومهامه والأعمال التي من المفترض القيام بها.
٢. نشر ثقافة عمل (الصدّيق الناقد) وعدم اقتصرها على المشرف فقط بل تعميم ذلك في المدرسة للوصول إلى (معلم صدّيق ناقد) كمرحلة ثانية وصولاً إلى تلميذ (صدّيق ناقد) لإشاعة ثقافة النقد البناء في المؤسسة التعليمية.
٣. تطوير استمارة التقييم للمعلمين واعتماد نقاط إضافية لدخول الدورات التدريبية والمشاركة في نشاطات منظمات المجتمع المدني فضلاً عن كتابة البحوث وغيرها.

المراجع والمصادر

١. إبراهيم مصطفى - أحمد الزيات - حامد عبد القادر - محمد النجار، المعجم الوسيط، تحقيق: مجمع اللغة العربية، دار الشروق، ط٥، ٢٠١١
٢. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين، لسان العرب: تحقيق: عبد الله الكبير، مصر، دار الكتاب، ط٥، ١٩٥٦م
٣. أبو شرار، عدنان، درجة التزام المشرفين التربويين بتوظيف خصائص الإشراف التربوي الحديث في مدارس وكالة غوث الدولية، الأردن، كلية العلوم للتربية - جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ٢٠٠٩
٤. أبو عابد، محمود محمد، المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية، أربد - دار الكتاب الثقافي د.ط، ٢٠٠٤م
٥. الخطيب، إبراهيم، أمل الخطيب، الإشراف التربوي فلسفته - أساليبه - تطبيقاته، دار قنديل د.ط، ٢٠٠٣

٦. الخطيب، طالب عبد الله ، الإشراف التربوي وفق الأدوار الجديدة للمعلمين، الإمارات، دار الكتاب الجامعي، ط١، ٢٠١٥.
٧. الطعاني ، حسن أحمد ، الإشراف التربوي - مفاهيمه - أهدافه - أسسه - أساليبه، عمان - دار الفرقان ، ط٥، ٢٠٠٥، م١.
٨. الفرح، وجيه و دبابنه، ميشيل، مرشد المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين، الأردن- عمان ، دار وائل ، ط١، ٢٠١٥،
٩. المجلس الثقافي البريطاني بالشراكة مع وزارة التربية العراقية، دليل مديري المدارس المطورين والقادة، ٢٠١٨م
١٠. د.احمد نجم الدين، د.أشرف محمود احمد، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي ، المملكة السعودية خوارزم للنشر والتوزيع، ط١، ٢٠١٣م.
١١. درويش ، عطا ، مجموعات الصديق الناقد CFG ومجتمع التعلم ، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر التربوي جامعة الأزهر ، ٢٠١٤
١٢. د.ديمة محمد وصوص ، الإشراف التربوي، ماهيته، تطوره، أنواعه، أساليبه، ، الأردن _ دار الخليج ط١، ٢٠١٤م
١٣. شاكر عبد الكريم، م.م سعدي علي حميد، مهام الإدارة المدرسية، المديرية العمة للمناهج - قسم التحضير الطباعي، ط١، ٢٠١٧م
١٤. عبد الرزاق الهلالي، تاريخ التعليم في العراق في عهد الانتداب البريطاني ١٩٢١-١٩٣٢:مراجعته: عالية عبد الرزاق الهلالي ، لبنان - بيروت ، دار الرافدين، ط١، ٢٠١٧م
١٥. عبد الهادي جودت ، الإشراف التربوي - مفاهيمه وأساليبه دليل لتحسين التدريس ، عمان - الأردن ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، د.ط، ٢٠٠٨م.
١٦. عدنان الإبراهيمي، الإشراف التربوي أنماط وساليب، عمان - مؤسسة حمادة للنشر، د.ط، ٢٠٠٢م
١٧. محمد بدر صيام ، دور واساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية، غزة - فلسطين ، الجامعة الإسلامية ، د.ط، ٢٠٠٧م .
١٨. محمد زياد حمدان ، الإشراف في التربية المعاصرة، عمان -الأردن ، دار التربية الحديثة ، د.ط.١٩٩٢م
١٩. محمود عابدين، علم اقتصاديات التعليم الحديث، القاهرة -الدار المصرية، ط١، ٢٠٠٠م
٢٠. مطاوع ، بسام، دور المشرف التربوي في إطار ضمان الجودة ، مجلة دنيا ، ٢٠١٦
٢١. مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي ، الإشراف التربوي بدول الخليج العربي واقعه وتطوره ، المركز العربي للبحوث التربوي لدول الخليج ، ١٩٨٥م.
٢٢. نبهان، يحيى محمد ، الإشراف التربوي بين (المشرف- المدير- المعلم)، الأردن- عمان ، دار صفاء ، ط١، ٢٠٠٧.
٢٣. نجلاء السيد عبد الحميد ،رسالة ماجستير ،دور الإشراف التربوي في التغلب على المشكلات التي تواجه معلمي التكنولوجيا والعلوم،مقدمة لقسم أصول التربية، ٢٠٠٨م
٢٤. نشوان يعقوب ، الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق ، عمان، دار الفرقان ، ط٣، ١٩٩٢.
٢٥. نصار، علي ،الصديق الناقد ،ورقة نقدية مقدمة للمؤتمر التربوي ،جامعة الأزهر ، ٢٠٠١م
٢٦. هارون ،منيرة ،درجة ممارسة المشرفين التربويين لدورهم في تقويم أداء معلمي المرحلة الثانوية في محافظة غزة ، رسالة ماجستير ، فلسطين ، كلية التربية ، ٢٠١٣م