تصور مقترح لتطوير عملية الإشراف التربوي بدولة الكويت

مقدمة:

تحرص النظم التربوية باستمرار على تطوير عناصر منظومتها حفاظا على ديمومتها وفاعليتها، ويمثل الإشراف التربوي أحد مكوناتها الأساسية المرتبط بتقويم أدائها الذي نال اهتماما كبيرا منذ بدايته تحت مفهوم تفتيش التعليم وصولا به إلى مفهوم الإشراف التربوي بخصائصه ومهامه المتنوعة، وأدواره المتعددة، وكفاياته اللازمة في مواجهة المشكلات التربوية المرتبطة بتطوير بيئة التعلم وزيادة فاعلية المعلمين المستجدين.

وإن لكل مجتمع أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها، ولكي يحقق المجتمع تلك الأهداف فإنه يخطط لها حتى لا يأتي التنفيذ غير ناجح، ولكن التخطيط لا يكفي وحده لضمان سلامة التنفيذ، إذ لا بد من الإشراف على التنفيذ ومتابعته لتجنب القصور والأخطاء في العمل، فلا يمكن لأي عمل أن يسير في الطريق المرسوم له دون الإشراف عليه، وليس الغرض من الإشراف التربوي تصيد الأخطاء والعقاب عليها، بل الوقوف على مواطن الضعف والقصور لعلاجها وتوجيه المعلمين إلى أفضل الطرق لتحسين الأداء، فالإشراف التربوي كما يعرفه " وايليز و بوندي ": مهمة قيادية تمد الجسور بين الإدراك والمناهج والتدريس وتنسيق النشاطات المدرسية ذات العلاقة بالتعليم[١].

ويكتسب الإشراف التربوي أهميته من خلال الخدمات الفنية التي يقدمها والمتمثلة في متابعة العملية التربوية ومعايشة مشكلاتها، ثم وضع الحلول المناسبة لها، فهو حلقة الاتصال بين الميدان والأجهزة الإدارية والفنية التي تشرف على عملية التعليم والتعلم، علما بأن التوسع في الخدمات التعليمية مع انتشار المدارس وازدياد عددها يفرض الحاجة إلى وجود مشرفين متخصصين في مواد الدراسة المختلفة ليقوموا بمهمة الإشراف على أعمال المعلمين، ومساعدتهم وتمكينهم من تحقيق الأهداف المنشودة[٢].[٣]. كما تتعدد

([1]) محمد عبد الله الصانع: الإشراف التربوي بدول الخليج العربي – واقعه وتطويره – مكتب التربية العربية لدول الخليج العربية، د.ت، ص ٦٣.

([2]) إبراهيم ياسين الخطيب، أمل إبراهيم الخطيب: الإشراف التربوي، فلسفته، أساليبه، تطبيقاته، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م، ص٣٢.

([3]) Silva, D. Y., & Dana, N. F. (2001). Collaborative Supervision in the Professional Development School. Journal of Curriculum and Supervision, 16 (4), 305-321.

وتتنوع وظائف المشرف التربوي وأدواره حيث أشار كل من الطعاني إلى العديد من الوظائف التي يدور معظمها حول تحسين الأداء التربوي وزيادة فاعليته المتمثلة في مساعدة المعلمين على استيعاب وظيفتهم والإيمان بها، وفهم الأهداف التربوية وترجمتها إجرائيا في الأداء المدرسي اليومي[٤].

أما فيما يتعلَّق بالمبادئ التي تحكم العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم، نجد أن المغيدي (٢٠٠١) أشار إلى أنها ذات المبادئ التي تحكم كل قائد ديمقراطي بمن يعملون معه، ولعل تلك المبادئ تتمركز حول تقدير المشرف التربوي للجهد المبذول من قبل المعلم، وحماية المعلم ورفع الروح المعنوية له وإشباع حاجاته الأساسية، كما يتسم اتصاله بالمتعلم بالوضوح والدقة والموضوعية والفهم العميق المتبادل، إلى جانب سعيه المتواصل في تقوية أواصر العلاقات المهنية والاجتماعية بينه وبين المعلمين من جهة وبين المعلمين أنفسهم من جهة أخرى، وأن يعمل على تحقيق تكافؤ الفرص بين المعلمين وتنمية قدراتهم في توظيف واستخدام الوسائل والتقنيات التعليمية وإستراتيجيات التدريس الحديثة، إضافة إلى تشجيع المعلمين على البحث العلمي لدراسة المشكلات والظواهر التربوية والتعليمية على حدٍ سواء[٥].

أما بالنسبة لكفايات الإشراف التربوي وأساليب تطويرها فقد عرض الدريج (٢٠٠٦) نموذجاً لتطبيق مبدأ الكفايات في مجال الإشراف التربوي، متضمنا مهام متعددة يقوم بها المشرف التربوي بدءا من الاتصال الإيجابي مع المعلمين، وإثارة دافعيتهم، وتشجيعهم على النمو المهني، وتهيئة الظروف المناسبة لإحداث التغير اللازم لتطوير العملية التعليمية – التعلمية من خلال استخدام سلطة التأثير الشخصي التي تقوم على النزاهة والصراحة والثقة بدلا من سلطة الأنظمة والقوانين الرسمية، ومن خلال ما اكتسبه المشرف من كفايات والتي ترتبط عضويا بتلك المهام. كما خرجت دراسته بقائمة من المهام والكفايات الرئيسية المتمثلة بالكفايات العلمية، والتعليمية، وكفايات البحث، وكفايات التطوير، وكفايات التخطيط وكفايات التنشيط التربوي والابتكار والتجديد، وكفايات التنظيم والتنسيق، وكفايات التقويم والمتابعة[٦].

([4]) حسن أحمد الطعاني: الإشراف التربوي مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه، مراجعة: أحمد بطاح، عمان الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م، ص٢٣.

([5]) محمد الدريج: كفايات المشرف التربوي وأساليب تطويرها، مجلة تواصل، اللجنة الوطنية العمانية للتربية والثقافة والعلوم، (٤) يونيو ٢٠٠٦، ص٢٢.

([6]) محمد الحسن المغيدي: نحو إشراف تربوي أفضل، الرياض: مكتبة الرشيد للنشر، ٢٠٠١م، ص٢٦.

مشكلة الدراسة:

عملية الإشراف التربوي تمثل الجانب ذو الأهمية العظمى في المجال التعليمي والتربوي، وذلك لأنها عملية مسايرة للعملية التعليمية، تهدف بالمقام الأول إلى محاولة تحسين وتوجيه العملية التعليمية بواسطة العاملين بها إلى أحسن وأسهل الطرق والأساليب التربوية، والتي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية ؛ حيث إن جهاز الإشراف التربوي يبدو كمشكلة على مستوى الدول النامية، والسبب في ذلك الانخفاض الفني الملموس للكوادر البشرية العاملة في مجال الإشراف التربوي، كما أن ذلك لعله يعود في جانب منه إلى غياب الوعي بفلسفة الإشراف التربوي وآليات تطويره، ومن ثم نبعت مشكلة البحث في الحالي والتي تمثلت في تدني مستوى الإشراف التربوي في العديد من الدول العربية بما فيها دولة الكويت، ولذا تحاول الدراسة الحالية تقديم رؤية فلسفية للإشراف التربوي وتقديم صورة عن واقعه في الكويت وآليات تطويره، ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي: ما ملامح الإشراف التربوي في دولة الكويت وآليات تطويره؟ ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

أسئلة الدراسة:

١. ما الإطار المفاهيمي للإشراف التربوي؟
٢. ما واقع الإشراف التربوي في الكويت؟
٣. ما آليات تطوير الإشراف التربوي في دولة الكويت؟

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة لتحقيق الهدف الرئيسي التالي وهو: الكشف عن ملامح الإشراف التربوي في دولة الكويت وآليات تطويره؟ ويتفرع عنه الأهداف التالية:

١. التعرف على فلسفة الإشراف التربوي.
٢. الكشف عن ملامح الإشراف التربوي في الكويت.
٣. توضيح الآليات التي يمكن أن تسهم في تطوير الإشراف التربوي في دولة الكويت.

أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من الاعتبارات التالية

١. قد تسهم في تفعيل أداء المشرف التربوي، والتغلب على المعوقات التي تواجهه أثناء قيامه بمهامه، وتعطي دفعة قوية لتحسين العملية التعليمية التربوية، وهذه سوف يكون لها انعكاس على العملية التعليمية التربوية من جميع جوانبها وبالذات المعلمين والمتعلمين.

٢. قد تفيد المسئولين عن الإشراف، في مساعدتهم على اتخاذ بعض القرارات التربوية اللازمة لتطويره، وجعله أداة فعالة في تحسين العملية التعليمية التربوية.

٣. قد تبرز بعض الصعوبات الأساسية التي لم تكن واضحة للمسئولين قبل ذلك والتي تواجه المشرف التربوي، ومن ثم محاولة التغلب عليها والتقليل من تأثيرها.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي للوقوف فلسفة الإشراف التربوي وملامحه في دولة الكويت والآليات التي يمكن أن تسهم في تطويره، باعتباره المنهج الذي يتفق ويتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

مصطلح الدراسة:

الإشراف التربوي: هو" النشاط الموجه لخدمة المعلمين ومساعدتهم في كل ما يعترضهم من مشكلات للقيام بواجباتهم على أكمل صورة"[٧].

كما يعرف بأنه أنه عملية فنية تعاونية مستمرة وشاملة لجميع جوانب العملية التعليمية والتربوية تؤديها قيادات لديها خبرات تربوية متنوعة سعياً إلى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم لإطلاق قدراتهم ومهاراتهم في تربية وتعليم طلابهم وتوجيههم إلى ما يعود عليهم بالنفع في دينهم ودنياهم، وإلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم[٨].

ويقصد بالإشراف التربوي أنه: عملية قيادية منظمة ومستمرة تتم عبر التعاون المثمر بين المشرف التربوي والمعلم وتهدف إلى مساعدة المعلم والمتعلم من خلال العلاقات الإنسانية السليمة بعيداً عن التسلط من أجل تطوير العملية التربوية وتحقيق أهداف التربية المرسومة.

([7])سيد حسن حسين: دراسات في الإشراف الفني، القاهرة مكتبة الأنجلو ١٩٩٩ ص ٣٨ ط ٦.

(8) إبراهيم عبد الكريم بن صالح الخطيب: تقويم أداء مديري الإشراف التربوي في إدارات التعليم بمنطقة الرياض التعليمية في ضوء المهام والصلاحيات المناطة بهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ص٢٢.

دراسات سابقة:

يتناول الباحث فيما يلي عرضا لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، متناولاً إياها حسب الترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث ثم التعليق عليها وبيان أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية ومدى إفادتها منها.

١. **دراسة لوكيريو جاك باترك LoCicero ,Jack Patrick (2000م)(٩) أجرى لوكيريوجاك باترك دراسة بعنوان: المقارنة بين المشرفين التربويين الحاصلين على شهادات شكر وخبرة مع غير الحاصلين عليها، هدفت هذه الدراسة إلى: كشف أوجه الشبه والاختلاف بين من لديهم خبرة ميدانية وإشرافية وتدريبية وشهادات شكر مع من ليس لديهم تلك الخبرات والشهادات من المشرفين التربويين، واستخدم الباحث المسح لتحديد من لديه المؤهلات المطلوبة مع غيرهم من أفراد الدراسة، كما استخدم الباحث الاستبيان لجمع معلوماته حيث قام بتطبيق دراسته على عينة تكونت من (٦٢٣) ممن توفرت فيهم مواصفات الدراسة، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي: اكتشاف وتصنيف المشرفين التربويين الأكثر خبرة والأعلى مستوى من غيرهم، اعتماد المشرفين التربويين الأكثر خبرة من غيرهم كمشرفين دوليين ومعتمدين عن طريق الشركة التعليمية للمعلومات، صنفت مؤلفات المشرفين التربويين وإصداراتهم على مستوى دولي.**

٢. **دراسة كروز جانت أوونز Cruz,Janet Owens (2001م) (١٠) أجرى كروز جانت أوونز دراسة بعنوان: تأثير العمل الاجتماعي على سلبية عطاء المشرف التربوي تعليمياً. هدفت هذه الدراسة إلى: العمل على تحسين العملية التعليمية والرقي بها إلى أفضل حالاتها وتحسين الأداء في الفصل وإعداد المعلم داخل الحقل التعليمي للوصول بهم إلى المستوى الاحترافي، واستخدم الباحث منهج المسح لمعرفة الفرق بين منطقتين ترك لأحدهما الخيار في استعمال الطرق التعليمية، وأخرى تقدم طرق تعليمية محددة تنمي مستوى المعلمين وتزيد النمو الاحترافي، كما استخدم الباحث لجمع معلومات دراسته طريقة المقابلة للمشرفين التربويين، ومناقشتهم وتدوين أفكارهم، ثم قام بتحليلها، وكان أهم نتائج هذه**

---

(٩) **LoCicero,Jack Patrick .Acomparison of noncertified and certified grief counselors in regard to aducation, experience, credentials, and supervision. MISSISSIPPI STATE UNIVERSITY(0132) Degree: PhD Date:Mar 2000 .EDUCATION,GUIDANCE AND COUNSELING(0519).**

(١٠) **Cruz,Janet Owens.The efficacy of the social work model of supervision for education. UNIVERSITY OF ILLINOIS AT URBANA-CHAMPAIGN (0090)Degree:EdD Date 2001 pp:147. EDUCATION,ADMINISTRATION (0514), EDUCATION, TEACHER TRAINING (0530)**

الدراسة ما يلي: أن نموذج العمل الاجتماعي للمشرف التربوي مؤثر سلباً على عمله التربوي، الإحساس بمشكلات المشرف التربويين الأقل خبرة والعمل على رفع كفاءتهم المهنية، أن عمل المشرف التربوي يحتاج إلى وضع خطط عمل وتسجيل أداؤه لكي يتم تحليله ووضع العلاج المناسب لجوانب القصور لديه، رفع خبرات المشرفين التربويين والمعلمين المشاركين في الدراسة من خلال تبادل الخبرات، تحليل أداء المشرفين التربويين والمعلمين العاملين عن طريق مجموعات وتحديد سلبيات العمل الاجتماعي.

٣. دراسة هند عقيلات(٢٠٠٢م)[١١] سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف التالي: التعرف على درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع معلومات هذا البحث، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي: أن درجة تصنيف نموذج الإدارة بالأهداف في إدارة الإشراف كانت بدرجة كبيرة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي، تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإشرافية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في جهاز الإشراف التربوي تعزى للمؤهل العلمي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف تعزى لمتغير الجنس.

٤. دراسة أدوي أبالوفاوي **Adewui,Abalo Fawui** (2002م)(١٢) أجرى أدوي أبالوفاوي دراسة بعنوان: غاية الإشراف من تعليم المعلمين، هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد فهم أعمق لعملية الإشراف التربوي في تعليم المعلم، واستخدم الباحث أسلوب المقابلةً مع (خمس من المشرفين التربويين، وخمس معلمين من التعليم الأساسي، واثنان من المحققين لقياس مدى تحقق أهداف الإشراف التربوي من تعليم المعلمين وتدريبهم، كما استخدم الباحث التصوير والتسجيل والتحليل لأدوار المشرفين التربويين والمعلمين أثناء تأديتهم لعملهم الإشرافي والتعليمي لمدة عشرة أسابيع. والاستبيان لجمع معلومات دراسته، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما

---

(11)هند ناصر أحمد عقيلات: درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية التربية، الأردن، عمان، ٢٠٠٢م.

([12])Adewui,Abalo Fawui. The meaning of supervision in teacher education Adewuim,Abalo Fawui. OKLAHOMA STATE UNIVRSITY (0664) Degree:EdD Date 2002. PSYCHOLOGY,CLINICAL (0622), EDUCATION, TECHNOLOGY (0710) EDUCATION, HIGHER (0745)

يلي: أن مساعدة المعلم تنمو ويجب إعطاؤه تعليمات ونشرات من المشرف التربوي كمسئول عنه، كشفت أن المعلمين يتهمون المشرفين الجامعيين بالعصبية كونهم يلتقون بهم لأول مرة، أن العلاقات الإنسانية بينهم يجب أن تبنى على التعاون والمساعدة وليس على الفوقية، اقترح المعلمون أنه يجب على المشرف التربوي أن يقبل آراء الآخرين، أن يتم بناء الأساليب الإشرافية بين المعلمين والمشرفين التربويين على الاحترام المتبادل والبعد به عن الجمود الفكري.

٥. دراسة براون كالفن .Brown,Calvin L (2003م)(١٣) أجرى براون كالفن دراسة بعنوان: مقارنة وجهات نظر طلاب مرحلة الدكتوراه في الإشراف التربوي مع وجهات نظر أساتذتهم، هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد مستوى دارسي الدكتوراه وتحديد المشرفين التربويين في الجامعات وتحديد الاختلافات في برنامج دارسي الدكتوراه وعلاقته بقيمة البرنامج الموضوع على أسس محددة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (التحليلي) الذي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها ثم تحليلها، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع معلومات دراسته وطبقها على (٦٢) من دارسي الدكتوراه و(٤) أساتذة من حملة الدكتوراه في الإشراف من (١٩٩١ــ ٢٠٠١م) في جامعة كاليفورنيا بلوس انجلوس، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي: تحديد المسؤوليات الرئيسية في هذه الدراسة في برنامج الدكتوراه وفي برنامج المشرفين التربويين، كان هناك اختلافات جوهرية في برنامج الدراسة، لم يكن هناك اختلاف في مستوى البرنامج المعدة لهذا الغرض.

٦. دراسة فهن بله مومو. Fahnbulleh,H.Momo (2004 م)(١٤) أجرى فهن بله مومو دراسة بعنوان: خبرات الدارسين في برنامج عن برامج المشرفين التربويين بوزارة التربية(١٩٨٧ــــ ٢٠٠٢م)، سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف التالي: جمع معلومات عن الخريجين الأكاديميين والمحترفين وأصحاب الخبرات الاجتماعية في برنامج الدكتوراه التعليمي في جامعة (بول ستيت) ما بين أعوام(١٩٨٧ــــــ ٢٠٠٢م)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. كما

([13]) Brown,Calvin L. Perceptions of doctoral students with an earned Educational Specialist (Ed.S.) degree regarding the doctoral program in administration and supervision at Tennessee State University . TENNESSEE STATE UNIVERSITY (0840) Degree:EdD Date 2003. EDUCATION, HIGHER (0745), EDUCATION, ADMINISTRATION (0514).

([14]) Fahn bulleh, H. Momo. Student experiences in the doctoral program in educatisonal administration and supervision at Ball State University,(1987-2002) (Indiana). BALL STATAE UNIVERSITY(0013) Degree: EdD Date 2004. EDUCAION , ADMINISTRATION (0514) EDUCATION, HIGHER (0745).

استخدم الباحث الاستبيان طبقها على(١١١) متخرج في برنامج الدكتوراه والإشراف التربوي والقياديين التربويين من أصحاب الدبلوم ومعلمين خريجي كليات وجامعة (بول ستيت)، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي: ضرورة إعداد خريجين لديهم القدرة على ممارسة الإشراف التربوي بطريقة احترافية، ضرورة إدخال تحسينات في برنامج الدكتوراه تشمل الآتي:أ / التطبيق العملي للخبرات .ب/ بذل المزيد من الجهود في البحث عن البدائل.ج / إيجاد طرق مؤثرة تكنولوجياً لتغطي أكبر عدد ممكن من الدارسين.د / وضع نظام محدد لعمل برنامج الخريجين.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة تنوعها وتعدد أهدافها، كما يلاحظ تنوع البيئات التي أجريت فيها هذه الدراسات وأيضاً تنوع المناهج المستخدمة فيها رغم اتفاقها جميعاً على تناول موضوع الإشراف التربوي وأنها كانت دراسات ميدانية في مجملها، ولكنها تختلف عن الدراسة الحالية في بيئتها من جهة وكذلك في هدفها وفي كونها دراسة تحليلية بخلاف هذه الدراسات السابقة إلا أنها استفادت من هذه الدراسات في التأصيل لبعض مفاهيمها.

الإطار المفاهيمي للبحث:

المحور الأول: فلسفة الإشراف التربوي.

أولاً: مفهوم الإشراف التربوي:

تناول العديد من الباحثين الإشراف التربوي من زوايا متعددة، فقد عرف القرشي (١٤٢٩ هـ) المشرف التربوي اصطلاحاً أنه: شخص يقوم بأداء مجموعة من الأنشطة التربوية بغرض مساعدة المعلم على تحسين ممارساته في العملية التعليمية في كافة مراحلها، وتذليل كل الصعوبات التي تواجه المعلم، الأمر الذي يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة، والحصول على منتج تعليمي عالي الجودة"[١٥].

كما عرف الأسدي وإبراهيم(٢٠٠٣) [١٦] الإشراف التربوي بأنه " عملية ديمقراطية تعاونية منظمة تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل

([15])القرشي، عبد الله بن مبارك حمدان: دور المشرف التربوي في تطوير أداء الاجتماعية في مجال استخدام الوسائل التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى، ١٤٢٩هـ.

([16]) سعيد جاسم الأسدي ومروان عبد المجيد إبراهيم: الإشراف التربوي، ط١، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣، ص ١٥.

وأساليب وبيئة ومعلم وطالب، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف، وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها، من أجل تحقيق أفضل لأهداف التعليم والتعلم".

وفى سياق متصل يعرف عامر الشهري(٢٠٠٩) [١٧] الإشراف التربوي بأنه ذلك الدور التربوي الذي يقوم به نخبة من التربويين، غايتهم مساعدة المعلمين على رفع مستوى كفاياتهم الفنية، والمهنية من خلال تبادل الخبرات والآراء فيما بينهم لإحداث تغيير إيجابي يرتقي بمستوى العملية التربوية والتعليمية.

ويعرف محمد الشيخي(٢٠٠٩) [١٨] الإشراف التربوي بوصفه عملية تربوية قيادية إنسانية هدفها الرئيسي تحسين عمليتي التعليم والتعلم من خلال مناخ العمل الملائم لجميع أطراف العملية التعليمية والتربوية مع تقديم وتوفير كافة الخبرات والإمكانات المادية والفنية لنمو وتطوير جميع تلك الأطراف، وما يلزمها من متابعة، وذلك وفق تخطيط علمي وتنفيذ موضوعي بهدف رفع مستوى التعليم وتطويره.

كما أوضح الخطيب (٢٠٠٣) إن المشرف التربوي هو شخص معترف به رسمياً حيث يمنح السلطة والمسئولية لتخطيط وإدارة عمل مجموعة من العلمين بشكل مباشر، والإشراف عليهم، وملاحظة آداهم"[١٩].

وفى نفس الصدد عرف سلامة عبد العظيم حسين، عوض الله سليمان عوض الله(٢٠٠٦) [٢٠] الإشراف التربوي بأنه "طريقة لرفع أداء المعلم وتحسين صورته الذاتية، وبالتالي المساهمة في تحسين التعليم والتعلم".

كما يعرف الإشراف التربوي بوصفه " العمل مع المعلمين بأساليب مختلفة، لتطوير التعليم من خلال إيجاد بيئة صفية مثيرة للتعلم الممتع النشط المبني على التعليم المتمايز، وفق ذكاءات الطلاب المتنوعة"[٢١].

([17]) عامر الشهري: المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في تنفيذ الزيارات المتبادلة بين المعلمين كأسلوب إشرافي في منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٩، ص ٣٥.

([18]) محمد الشيخي: واقع الإشراف التربوي على تعليم التعبير في الصفوف العليا من المرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٩، ص٢٧.

([19]) إبراهيم ياسين الخطيب، وأمل إبراهيم الخطيب، مرجع سابق، ص ٥٦.

([20]) سلامة عبد العظيم حسين وعوض الله سليمان عوض الله: اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، دار الفكر، عمان، ٢٠٠٦، ص ١١.

([21]) ذوقان عبيدات، سهيلة أبو السميد: استراتيجيات حديثة في الإشراف التربوي. عمان، الأردن: دار الفكر،٢٠٠٧، ص٢٧.

ويتبين مما سبق أن مفهوم الإشراف التربوي يمكن توصيفه في النقاط التالية:

- **عملية تبادلية ديمقراطية منظمة قائدها المشرف التربوي.**
- **عملية يتم فيها(تنفيذ – تقويم – متابعة) كل ما يتعلق بالأهداف التربوية.**
- **عملية تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب دون استثناء.**
- **هدف الإشراف التربوي تحليل ودراسة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الموقف التعليمي من أجل تحسين وتطوير هذا الموقف.**
- **الهدف الأساسي من عملية الإشراف هو تحقيق الأهداف التربوية وتحسين عملية التعليم والتعلم.**
- **الإشراف التربوي يركز على النمو المهني والتدريبي للمعلمين وتشجيعهم على النمو الذاتي في ضوء التطورات الفكرية التربوية المعاصرة.**

وخلاصة القول أن الإشراف التربوي يمثل كافة لنشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية". وهو بذلك عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها.

ثانياً: أهمية الإشراف التربوي

للإشراف التربوي أهمية كبرى في المجال التربوي في حال توظيفه التوظيف السليم، حيث يعد الموجه الأول للمعلم والمسئول عن تطوير أداءه التربوي في المهام التدريسية المختلفة، ومن خلال الوقوف على مفهوم الإشراف التربوي والتعرف على أهدافه الشاملة يمكن التوصل إلى أهمية الإشراف التربوي على أنه أداة لتطوير البيئة التعليمية، ولقد أشار الديراوي(٢٠٠٨) إلى أن أهمية الإشراف التربوي تنبع من النقاط التالية[٢٢]:

- **التربية لم تعد محاولات عشوائية أو أعمالاً ارتجالية، لكنها عملية منظمة لها نظرياتها ولها مدارسها الفكرية المتعددة، والتي تسعى جميعاً إلى الرقي بالإنسان.**

([22]) إسماعيل الديراوي: دور الإشراف الوقائي في تحسين أداء المعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨، ص ٨٧.

- الإنسان بطبيعته يحتاج إلى المساعدة والتعاون مع الآخرين ومن هنا تنبع حاجة المعلم للمشرف التربوي كونه مستشاراً مشاركاً، فضلاً عن أن عمل المشرف التربوي يكمل في كثير من جوانبه عمل المعلم ويتممه.
- أن التحاق عدد من غير المؤهلين تربوياً للعمل في مهنة التدريس يتطلب وجود مخطط ومدرب ومرشد، وهذا يتحقق في المشرف التربوي.
- اصطدام عديد من المعلمين القدامى المؤهلين تربوياً بواقع قد يختلف في صفاته وإمكاناته عما تعلموه في مؤسسات إعداد المعلمين.
- تشير الملاحظة اليومية والخبرة إلى أن المعلم المبتدئ مهما كانت صفاته الشخصية، واستعداده وتدريبه يظل في حاجه ماسة إلى التوجيه والمساعدة.
- وجود المعلم القديم الذي لم يتدرب على الاتجاهات المعاصرة والطرق الحديثة في التدريس يؤكد الحاجة إلى عملية الإشراف وذلك لتوضيح فلسفة التطوير الأدائي ومبرراته أمام المعلم الذي ما مازال متمسكاً بالأساليب التقليدية التي اعتاد عليها في عملية التدريس، ذلك لأن مثل هذا المعلم عادة ما يزال يقاوم كل تغيير وتطوير في البرامج التعليمية حتى يعي أهدافه ومبرراته وتقنياته.

وتتبلور أهمية الإشراف التربوي في حسن استثمار وتوظيف الإمكانات المتاحة في المدرسة التي تخدم عملية تنفيذ المنهاج والخطط. ومن هنا نبعت أهمية الإشراف التربوي بدءا من سلطته ومهامه والأدوار المتوقعة، التي بمجملها تسعى إلى تحسين عملية التعليم والتعلم، تلك السلطة التي تعتمد أساسا على الثقة والاقتناع والحوار المتبادل[٢٣]. كما أنه يمثل حلقة الاتصال بين الميدان التربوي والأجهزة المسئولة عنه، فهو يرتبط بالجانب الفني لوزارة التربية والتعليم ويمدها بالمعلومات الحقيقية عن إيجابيات العمل ومناحي تطويره التي في ضوئها يتم اتخاذ القرارات[٢٤]

وفى ضوء السابق فإن أهمية الإشراف التربوي في تطوير التعليم و تحقيق جودة التعليم وتحسين نوعيته كونه من العمليات التربوية المصاحبة لعملية التعليم والتعلم في المدرسة، حيث يقوم باتخاذ جميع الأساليب والإجراءات اللازمة للتعرف على احتياجات العملية التربوية ومتطلبات تحسين مستوى أدائها الشامل وصولا إلى التمكن، كما وأنه يمثل حلقة الاتصال بين الميدان التربوي والأجهزة المسئولة عنه، فهو يرتبط بالجانب الفني لوزارة

([23])عارف توفيق عكارى، وصالحة عبد الله عيسان، ونايمان محمود: الإشراف التربوي اتجاهاته النظرية وتطبيقاته العملية، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م، ٨٦.

([24])عدنان بدرى الإبراهيم: الإشراف التربوي، أنماط وأساليب، اربد – الأردن: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع٢٠٠٢، ص ٣٧-٤٢.

التربية والتعليم ويمدها بالمعلومات عن إيجابيات العمل ومناحي تطويره.

ثالثاً: خصائص وسمات الإشراف التربوي

الإشراف التربوي عملية تهدف إلى تطوير وتنظيم جميع عناصر الموقف التعليمي التعليمي، وذلك من اجل تحقيق أفضل الأهداف التربوية، وبالتالي، فإن الإشراف التربوي يقوم على مجموعة من المبادئ/ الخصائص، وقد لُخصت هذه المبادئ بالآتي[٢٥]

- التعاون، ويعني المشاركة والتفاعل بين جميع ذوي العلاقة بالعملية التربوية من مديرين ومعلمين وطلبة وأولياء الأمور في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والتقويم.
- القيادة، وتتمثل في القدرة على التأثير على المعلمين والطلبة وغيرهم من ذوي العلاقة بالعملية التعليمية التعلمية في المدرسة لتنسيق جهودهم من اجل تحسين وتطوير هذه العملية.
- الديمقراطية، والتي تقوم على أساس احترام المعلمين والطلبة وغيرهم من المتأثرين بالعمل الإشرافي والمؤثرين فيه، وتسعى لتهيئة فرص متكاملة لنمو كل فئة من هذه الفئات وتشجيعها على الابتكار والإبداع لتحقيق ذاتها.
- الشمول، أي يعنى الإشراف التربوي بجميع العوامل المؤثرة في تحسين التعليم وتطويره ابتداء من الفلسفة التي تقوم عليها التربة والتعليم وانتهاءً بالنتاجات النهائية التي تم إحداثها في سلوك المتعلمين.
- المرونة، أي لا يعتمد أسلوباً واحداً، وإنما يعتمد على عدة أساليب متنوعة لتحقيق هدف تربوي محدد.
- الفنية، أي يهدف إلى تحسين التعليم والتعلم من خلال رعاية وتوجيه وتنشيط النمو المستمر لكل من المعلم والتلميذ والمشرف نفسه وأي شخص آخر له تأثير في تحسين العملية التعليمية التعلمية.

وفى ضوء ذلك فالإشراف التربوي يحتاج إلى بيئة داعمة، فضلاً عن احتياجه لامتلاك مهارات قيادية ومشاركة للجميع في المهام الإشرافية، مع امتلاك الكفايات المهنية والشخصية لتحقيق ذلك.

([25]) قرساس الحسين: "تقيين عملية الإشراف التربوي في مرحلة التعليم الابتدائي حسب آراء المدرسين: دراسة ميدانية بولاية المسيلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربوية، جامعة منتوري قسنطينة، الجمهورية الجزائرية، ٢٠٠٨، ص ص ٧٥ – ٧٧.

وفى ذات السياق يلخص الرويلي (٢٠١٠) [٢٦] الخصائص التي يتميز بها الإشراف التربوي الحديث، حيث يرى أن الإشراف التربوي هي عملية تتميز بخصائص مميزة في كونها عملية ديمقراطية تعاونية هدفها النهوض بعمليتي التعليم والتعلم. كما أنها عملية تهدف لتطوير النمو المهني للمعلمين. وعملية تقويمية لكافة عناصر الموقف التعليمي.

رابعاً: عناصر الإشراف التربوي

الإشراف التربوي كعملية اتصال هادفة تستلزم توافر عوامل محددة بدون واحد أو أكثر منها قد ينعدم مفهوماً أو يؤدي به لتدني الفاعلية أو التأثير، وتلخص دينا يوسف عبد الرحمن الحلاق(٢٠٠٨) [٢٧] عناصر الإشراف التربوي فيما يلي:

- المشاركون في الإشراف: ويتكون هؤلاء من الأفراد الذين يديرون عمليات الإشراف كالمشرف أو المدير ومواضيع الإشراف كالمعلمين أو الإداريين أو العاملين المدرسين ثم الخدمات البشرية المساعدة لتنفيذ الإشراف كالتلاميذ.
- محيط الإشراف: وهو الفراغ المكاني الذي تتم به عمليات الإشراف الميدانية، حيث تقوم مكونات وخصائص هذا المحيط البشرية والنفسية والشكلية والمادية بممارسة تأثير بالغ إيجابياً أو سلبياً على تنفيذ الإشراف ونتائجه.
- تركيز الإشراف: ويمثل هذا عادة موضوع الإشراف أو الهدف المتوخي من انجازه، وقد يكون المعلم أو الإداري المدرسي أو أحد عوامل التدريس المدرسية أو الاجتماعية المحلية.
- وسيلة الإشراف: وهي الطريقة التي يستعان بها لجمع المعلومات الخاصة بموضوع الإشراف، وقد تكون هذه الوسيلة أداة ملاحظة أو استطلاع أو غيرها.
- نتائج الإشراف وتكون في نوعين: البيانات التي يتم توافرها بخصوص موضوع الإشراف ثم التقويم الناتج عن معالجة هذه البيانات، وما تشير إليه من تعديل أو تحسين أو تطوير أو تغذية للحاجات المدرسية.

([26])سعود بن حبيب المدهرش الرويلي: مهام المشرف التربوي في تطوير النمو المهني لمعلمي الرياضيات في المرحلة المتوسطة. مجلة رابطة التربية الحديثة، عالم التربية، العدد الثلاثون، السنة العاشرة.، ٢٠١٠، ص ٣٤٣.

([27]) دينا يوسف عبد الرحمن الحلاق: متطلبات الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠٠٨، ص ص ٦٥-٦٧.

وفى ضوء ما سبق فإن الإشراف التربوي يمثل نظاماً متكاملاً يتكون من مجموعة من العناصر يلعب فيه كل عنصر دوراً هاماً في تحقيقه لأهدافه المختلفة، فالمشرف التربوي لا يستطيع أداء مهامه دون توافر البيئة المدعمة لذلك والوسائل التربوية المناسبة.

خامساً: أنواع الإشراف التربوي

اتخذ الإشراف التربوي اتجاهات متنوعة، مثل الإشراف التشاركي، والإشراف العيادي، أو الإشراف الإكلينيكي، والإشراف بالأهداف، كما اتخذ عدة أساليب لتحقيق أهدافه، مثل الزيارات الصفية المخطط لها مسبقا، والدروس التوضيحية، والدورات التدريبية والندوات، وورشات العلم والتعليم المصغر([٢٨]).

وهناك بعض الأنواع نوجزها فيما يلي:

١ــ الإشراف البنائي: إن الإشراف ينبغي أن يكون بنائيا يتجاوز مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء وإحلال جديد صالح محل القديم الخاطئ. "والإشراف لا يقتصر على إحلال الأفضل محل المعيب، وإنما تجاوز ذلك إلى النشاط الذي يؤدي أداء حسناً، فيعمل على تنمية القدرة التي توجد هذا التحسين، فيجب أن يحاول المشرف التربوي، إشراك المدرسين معه، في رؤية ما ينبغي أن يكون عليه التدريس الجيد وأن يشجع نموهم ويستثير المنافسة بينهم على أداء الأحسن ويوجهها لصالح العملية التربوية".([٢٩])

وللإشراف التربوي نشاطا كبيراً في مراقبة وتقييم المعلمين وكشف المزيد من الاهتمام في إدخال تحسينات على المنهج العلمي وكذلك أساسيات العلم، والتدريب وهو أكثر دراية بالقضايا التي تواجه واحتياجات متطلبات المعلمين ([٣٠])

٢ــ الإشراف التعاوني: "ويقوم هذا النمط من الإشراف على التركيز على التلاميذ لأعلى المعلم، انطلاقا من كون التلميذ المحور الرئيسي للعملية التعليمية، من هذا المنطلق يقوم المشرف التربوي بمشاركة المعلمين في تقويم وتحسين أداء التلاميذ وذلك عن طريق المتابعة المستمرة والملاحظة الدقيقة وتحليل سلوكيات واتجاهات وقدرات واستجابات ومهارات التلاميذ والوقوف على حالة كل منهم وذلك لتشخيص مشكلاتهم ومعرفة

([28]) يعقوب نشوان (١٩٩١) .الإدارة والإشراف التربوي، عمان: دار الفرقان .

([29]) أحمد علي الفنيش و محمد مصطفى زيدان: التوجيه الفني والتربوي . لبنان ، بيروت: دار الكتاب الجديد المتحدة، ٢٠٠٠م، ص ٧٨

([30])Denise L (2007)The relationship between affect and constructivism as viewed by middle school science teachers Black, Denise L. Section 0254, Part 0533 209

احتياجاتهم ومن ثم وضع الخطط التي تكفل وضع الحلول لمشاكلهم وتحقيق احتياجاتهم وملاحقة نموهم[٣١].

٣ــ الإشراف الإبداعي: "وهو نوع نادر من الإشراف يشحذ الهمم ويحرك القدرات الخلاقة لدى المشرف ليبذل أقصى ما يستطيع في مجال العلاقات الإنسانية، ولكي يكون المشرف التربوي مبدعا عليه أن يتصف بمرونة التفكير والصبر واللباقة والثقة بقدرته المهنية مع التواضع والرغبة في التعلم من الآخرين والإفادة من تجاربهم وخبراتهم، من خلال الرؤية الواضحة الأهداف التربوية والسير في أي طريق توصل إليها سواء أرسمها هو أم رسمها غيره"، والإشراف الإبداعي يعمل على تحرير العقل والإرادة وإطلاق الطاقة عند المدرسين لاستغلال قدراتهم ومواهبهم إلى أقصى مدى ممكن في تحقيق الأهداف التربوية، والمشرف المبدع هو الذي يعمل بالمعلمين ومع المعلمين، يكشف عن قدراتهم ويستخرج جهودهم الحقة ويساعدهم في تحقيق الأهداف المنشودة، وهو الذي يستفيد من الآخرين ويعمل على ترقية أعمالهم، ويعتبر نفسه واحداً منهم لا متصدراً لهم دائما، كما أن المشرف المبدع يغذي في العاملين معه نشاطهم الإبداعي والقدرة على قيادة أنفسهم بأنفسهم ويأخذ بأيديهم للاعتماد على ذكائهم، ويساعدهم على النمو في حياتهم المهنية والشخصية".(٣٢)

٤ــ الإشراف الوقائي: والإشراف الوقائي يمنح المعلم القدرة على الاحتفاظ بتقدير التلاميذ له واحترامهم إياه من خلال إحساسهم ببعد نظره ومواجهته للمواقف الجديدة بشجاعة وبقدرة على التحكم فيها.، إن هذا الأسلوب يعمل على تجنيب أفراد الفئة المستهدفة أية صعوبات أو عثرات قد تعترض أداءهم لأعمالهم ومهامهم المتصلة بتنظيم التعلم أو التعليم أو الإدارة أو التقويم، وينطلق في ذلك من رسم واضح للصورة الأدائية الكفية لكل فرد من أفراد الفئة المستهدفة والتي ينبغي أن تظهر في سلوكهم الأدائي، ويعتمد المشرف الكفي في رسم هذه الصورة على خبراته وتجربته العملية وعلى الفلسفة الإشرافية التي يتبنى وعلى فلسفة التربية والتعليم في النظام الذي يعمل فيه، ولكي يحقق المشرف هذا الهدف الوقائي، ينظم برنامجاً للإشراف والتدريب في أثناء الخدمة لمساعدة أفراد الفئة المستهدفة على اكتساب المهارات والكفايات الأدائية اللازمة للأداء الكيفي الفعال، وبذلك يعصمهم من الوقوع في الخطأ ويزيد ثقتهم بأنفسهم وبالعملية الإشرافية(٣٣).

([31])رافدة عمر الحريري: الإشراف التربوي والنظرة المستقبلية، رسالة التربية، (٦) ٢٠٠٤م، ص: ٨٩-١٠٥.

([32]) محمد عبد الرحيم عدس وآخرون: الإدارة والإشراف التربوي، جامعة الكويت، د.ت، ص ٨٣ .

([33]) فؤاد علي العاجز: مفهوم الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات الحديثة . ورقة مقدمة في اليوم الدراسي بعنوان الإدارة التربوي في فلسطين الواقع والطموح، كلية التربية – الجامعة الإسلامية بغزة، ١٩٩٨م .

وفى ذات الإطار يضيف القرشي (٢٠٠٨) [٣٤] نوعاً آخر وهو الإشـــــراف التربـــوي التصـــحيحي: ويهتم هذا الإشراف بتصحيح الأخطاء التي وقع فيها المعلم، بطريقة لا تجرح مشاعره قبل أن تتفاقم هذه الأخطاء وتصبح سلبيات مؤثرة، والأخطاء التي قد يقع فيها المعلم قد تكون بسيطة أو كبيرة وهذا ما يقدره المشرف التربوي حين تحدث تلك الأخطاء فإذا كانت بسيطة يمكن التجاوز عنها إذا لم يترتب عليها أثار ضارة، ولم تؤثر على العملية التعليمية. أما في حالة الأخطاء الكبيرة فالمشرف التربوي هنا أوج ما يكون إلى تعريف المعلم بها وباستخدام اللباقة والقدرة على معالجة المواقف دون اللجوء إلا للمواقف الرسمية، كأن يجتمع معه اجتماعا فرديا أو مقابلة خاصة لا يحضرها أحد غيرهم.

وفى ذات السياق أشار حمد (٢٠٠٧) [٣٥] إلى تصنيفا أخر للإشراف التربـــوي حسب النمط الإشرافي وهو على النحو التالي:

١. الإشراف الاستبدادي: ويعتمد هذا النوع من الإشراف على احتكار المشرف برأيـــه وعدم استعداده لسماع رأي الآخرين باعتباره شخصاً مسئولاً يصدر مجموعة مـــن التعليمات يلتزم المعلم بتطبيقها، وهذا يمثل الشكل السلبي للإشراف باعتبـــاره أن عملية الإشراف عملية تشاركية تعاونية بين المشرف والمعلم.

٢. الإشراف الدبلوماسي: ويقوم هذا النوع من الإشراف على محاولة المشرف التعرف على أفكار وآراء المعلمين تجاه موضوع ما، ومعرفة مدى قبولهم أو رفضهم له، فيحاول تمرير آرائه ومقترحاته للموافقة عليها من قبل المعلمين، وذلك من خـــلال وعوده للمعلمين بالمكافآت والترقيات، ويهد هذا الـــنمط مـــن الأنمـــاط الـــسلبية للإشراف؛ لأنه يمزج بين المصالح العامة والمصالح الشخصية.

٣. الإشراف الديمقراطي: ويقوم هذا النمط من الإشراف على مجموعة مـــن الأســـس أبرزها الاحترام المتبادل والاستماع لآراء الآخرين والتعاون معهم في تسيير العملية التعليمية.

([34]) عبد الله بن مبارك حمدان القرشي، مرجع سابق، ص ١٧.

([35]) محمد مصطفى عبد الرحمن حمد: تصور مقترح لتطوير أداء مشرفي التربية العملية بكليات التربيـــة بالجامعات الفلسطينية، ٢٠٠٧م، مرجع سابق.ص ٣٣.

المحور الثاني: واقع الإشراف التربوي وتطوره في دولة الكويت.

مر الإشراف التربوي في دولة الكويت بعدة مراحل عبر تاريخه حتى وصل إلى ما عليه الآن، ويمكن وصف واقع الإشراف التربوي في دولة الكويت وتطوره من خلال ما يلي:

أولاً: مراحل تطور الإشراف التربوي بدولة الكويت

شهد الإشراف التربوي في دولة الكويت أثناء مراحل تطوره العديد من التغيرات، بدايتها كانت مرحلة الإشراف الذاتي (١٩١٢- ١٩٤٢) وذلك مع إنشاء أول مدرستين بالكويت المباركية ١٩١٢ ثم الأحمدية ١٩٢١ حيث أعتمد المعلمين فيهما على أنفسهم في عملية المتابعة والتوجيه، ثم جاءت مرحلة الإشراف الشامل (١٩٤٢- ١٩٥٥) والتي اقتصرت فقط على عملية رصد التعليم بشكل عام من خلال شخص واحد فقط، تلا ذلك مرحلة الإشراف الخارجي المتخصص (١٩٥٦- ١٩٦١) حيث تم التعاقد من الخارج (مصر) مع شخص متخصص لكل مادة دراسية، يقوم بعملية التفتيش أكثر منه إسداء للمشورة والإرشاد، كما سمح للذكور بزيارة مدارس البنات، أما مرحلة الإشراف المحلي المتخصص (١٩٦١- ١٩٧٤) فبدأت من خلال ترقية عدد من المعلمين الأوائل ذوي الخبرة والدراية بمدارس الكويت كمفتشين لزيارة وتقييم أداء المعلمين في كل مرحلة دراسية في التعليم العام، وقد شهدت هذه الفترة بدايات دخول مفاهيم كالإرشاد والتوجيه، بينما امتدت مرحلة التوجيه الفني (١٩٧٤-١٩٩٠) حيث تم استبدال المفتش بالموجه، والذي أنيطت به مهمة إرشاد وتقويم المعلمين، كما ظهر في هذه المرحلة ما يسمى بالموجه الأول الذي يتبعه مجموعة من الموجهين ويكون ذلك تحت إشراف الموجه العام للمادة، أما المرحلة الحالية بداية من (١٩٩١) فبدايتها كانت بعد تحرير الكويت من الاحتلال العراقي، وشهدت مستجدات تمثلت بظهور آلية جديدة في عملية اختيار الموجهين لا تقوم فقط على المقابلات الشخصية كما كان معمول بها بل على الاختبارات التحريرية والدورات التدريبية أيضا كما تضمنت هذه الفترة قرار تعديل آلية التوجيه الفني وذلك بإعفاء الموجهين من بعض المهام الرئيسة المناطة بهم كتقويم كفاءة المعلمين وزيارة الفصول مما سبب اختلالا في العملية التعليمية، تطلب علاجه عودة أدوار الموجه الفني المتصلة بمشاركته في تقويم كفاءة المعلم وزيارة الفصول [٣٦].

([36]) أحمد الصانع، وعلى الكندري، خالد الرميصي: معيقات وظيفة الإشراف التربوي بدولة الكويت من وجهة نظر المشرفين التربويين، دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)، العدد ٧٠، ٢٠١١، ص ٢٤.

وقد مر الإشراف التربوي بوجه عام بمراحل مهمة على النحو التالي: يمكن رصد ثلاث مراحل تاريخية لتطور الإشراف التربوي وهي[٣٧]:

١. مرحلة التفتيش (١٣٥٧هـ/ ١٣٨٧هـ): ظهر هذا النوع من الإشراف في ظل الإطار الاجتماعي الذي كان سائداً في الفترات السابقة، والذي كان يتصف بالجمود وسيطرة الارستقراطية وتمركز السلطة والتنافس بين الأفراد واتخاذ العقاب كوسيلة للإصلاح والتوجيه، الأمر الذي أثر على مفهوم التربية ووظيفتها كما أثر تبعاً على مفهوم الإشراف التربوي، فظهر بصورته التفتيشية التي كان من أهم سماتها مراقبة المعلم وكشف عيوبه لمجازات المحسن ومعاقبة المسيء (أي بمعنى الرقابة)، وكانت المراقبة تتم من خلال الزيارات الصفية المفاجأة، فهذا النوع التفتيشي الذي يركز على اصطياد أخطاء المعلم ويهمل باقي العوامل والظروف الهامة والمتداخلة في الموقف التعليمي وخاصة ما يتعلق بالطُلاب.

٢. مرحلة التوجيه (١٣٨٧هـ/ ١٤١٦هـ): نظراً لسلبيات مفهوم التفتيش مظهراً وسلوكاً، فكراً وممارسة، ظهرت المطالبات بضرورة التخلي عنه، واستبداله بأسلوب أكثر موضوعية، فنشأ مسمى التوجيه التربوي أو التوجيه الفني، فالتوجيه هو خدمة فنية تعاونية تهدف إلى دراسة الظروف التي تؤثر على عملية التربية، وعملية التعليم، والعمل على تحسين هذه الظروف بما يكفل لكل تلميذ أن ينمو وفق ما تهدف إليه التربية المنشودة، بمعنى أن الإشراف في هذه المرحلة أصبح يركز تدريجيا على التلاميذ وأساليب تدريسهم بدلاً من اقتصار التركيز على المعلم في مرحلة التفتيش، إلا وأنه في ظل هذا التوجه ظل عمل المشرف التربوي ينصب بالدرجة الأساسية على المعلم وطرائق تدريسه، وأصبح المشرف التربوي كممثل للإدارة التربوية العليا ينقل توجيهاتها ويعكس سياساتها التربوية ويتابع تحقيق الأهداف التربوية، فهو حلقة وصل بين القيادة التربوية من جهة والمعلم من جهة أخرى، واستمرت مهمة المشرف كمزيج من متابعة تنفيذ المنهج والعمل به كمصدر معلومات للمعلم في حقل تخصصه.

٣. مرحلة الإشراف التربوي (١٤١٧هـ): فخلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي، حدث تطور في مسيرة الإشراف التربوي نتيجة للأبحاث والدراسات التي كشفت عن قصور الأنماط الإشرافية السابقة (التفتيش والتوجيه)، فأمسى الإشراف التربوي اليوم مكتمل الصورة، حيث يُعنى بجميع فواعل وأطراف العملية التربوية والتعليمية

([37]) محمد حمود علي النعمان: "واقع الإشراف التربوي في اليمن ومتطلبات تطويره في ضوء الاتجاهات الحديثة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أفريقيا العالمية، السودان، ٢٠٠٥، ص ١٣٢.

ومفاهيمها كالقيادة التربوية والإدارة التربوية والمناهج التعليمية وطرق التدريس والتدريب والعلاقات الإنسانية، ويُعنى بالمعلم كما يعنى بالتلاميذ وكافة القائمين بالعملية التربوية والتعليمية.

وفى ضوء ما سبق فإن الإشراف التربوي قد تطور من حيث مفهومه وفلسفته وأساليبه تطوراً واضحاً وكبيراً في السنوات الأخيرة نتيجة مختلف الجهود التي سعت إلى تطوير النظام التربوي ورفع كفايته في نحو يؤدي إلى تطوير نوعية التعليم ورفع مستواه، ونتيجة للتطور في الفكر التربوي فيما يتعلق بفلسفة التربية وأهدافها وبمراحل النمو ومبادئه ونظريات التعلم وبالأصول المرعية في العلاقات الإنسانية وديناميات الجماعة وبسائر أساليب الاتصال وغير هذه الموضوعات والأمور في علم التربية وعلم النفس والعلوم الاجتماعية والسلوكية وعلوم التربية البدنية والرياضية، وطرأ تغيير جديد على مفهوم الإشراف التربوي وتطورت أهدافه وأساليبه وأحد ينظر إليه على أنه (عملية تفاعل إنسانية تهدف إلى تحسين عمل المعلم وأدائه ومساعدته في تنمية نفسه وحل مشاكله، ويؤكد هذا المفهوم على التعاون بين الموجه التربوي وبين المعلم في إطار من الاحترام والعلاقات الإنسانية السليمة

أي أن الإشراف التربوي كان غير مواكباً لتطور المجتمع، والأفكار السائدة فيه، التوجهات التربوية السائدة، فحينما كانت التوجهات التربوي تنظر لعمل المعلمين على أنه أداء مهام يحاسب فيها على الالتزام كان التفتيش على المعلمين هو السائد، وحينما تطور الأمر وكلف المشرف التربوي بتنمية مهارات المعلم وتطوير أداءه كان التوجيه هو الأسلوب المناسب لعمل المشرف التربوي، وفي الآونة الأخيرة كان الانتقال للإشراف التربوي، والذي يتناسب مع توجهات المرحلة حيث تعددت الأدوار التي يقوم بها المعلم، مما تطلب تنمية قدراته ومهاراته في جوانب شتى، وهذا ما يحاول الإشراف التربوي القيام به حديثاً.

ثانياً: معايير وأسس اختيار المشرف التربوي بالكويت

أوضحت العديد من تقارير الدول العربية عن الإشراف التربوي والتي شملت من بينها دولة الكويت، أن أولوية الشروط في اختيار المشرف التربوي هي[٣٨]: الأقدمية في التعيين، الكفاية الفنية، الحصول على مؤهل علمي مناسب، الصفات الشخصية، الصفات الأخلاقية، المقابلات الفردية، تنظيم مناظرات للمرشحين لمهنة الإشراف التربوي تتمثل في اختبار كتابي، تزكية الرئيس المباشر للشخص المرشح لمهنة الإشراف التربوي.

([38]) فهد إبراهيم الحبيب: التوجيه الإشراف التربوي في دول الخليج العربي، مكتب التربية لدول الخليج. الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٦، ص ٦٧.

وعلى الرغم من الاهتمام بوضع معايير نظرية لاختيار المشرفين التربويين في دولة الكويت، إلا أن واقع الاختيار يكون متعلقاً بدرجة كبيرة بالأقدمية والمعايير التقليدية في الترقية، فضلاً عن عزوف كثير من المعلمين في الالتحاق بالإشراف التربوي، نظراً لعدم وجود أدوار محددة للمشرف التربوي، وضعف منحه للصلاحيات الكافية والتي تساعده على القيام بدوره على الوجه الأمثل؛ لذا فلا بد من وجود معايير واضحة لاختيار المشرفين التربويين تتوافق مع المعايير العالمية، حتى يكون للمشرف التربوي دوراً فعالاً فيما يتعلق بالنمو المهني للمعلمين في دولة الكويت، وخاصة الجدد منهم.

ثالثاً: مسئوليات ومهام المشرف التربوي العام بدولة الكويت

يمكن من خلال بطاقة الوصف الوظيفي لمهام التوجيه الفني الإطلاع على وظائف ومهام الموجه الفني العام وذلك كما يلي[٣٩]:

- رسم الخطة العامة للمجال الدراسي والإشراف على تنفيذها وتقويمها في جميع المراحل التعليمية.
- تطوير مستوى الكفاية المهنية للموجهين الأوائل والموجهين الفنيين للمجال الدراسي.
- الإشراف على كافة التجارب الجديدة ومتابعة تنفيذها وكذلك الوقوف على سير العمل في المجال الدراسي ومدى تحقيق أهدافه من خلال زيارة بعض المدارس في كل منطقة تعليمية.
- عقد لقاءين سنويا مع جميع الموجهين الأوائل والموجهين الفنين أحدهما في بداية الفصل الدراسي الأول لتوضيح خطة العمل وأساليب تنفيذها والآخر في بداية الفصل الدراسي الثاني لتقويم ما تم انجازه.
- إعداد التوجيهات التي تحقق أهداف الخطة العامة وتزويد المناطق التعليمية بها.
- عقد لقاءات دورية مع الموجهين الأوائل في المناطق التعليمية المختلفة لتدارس النواحي الفنية والتشاور بشأن علاج المشكلات.
- تقويم أعمال الموجهين الفنيين الأوائل بالتعاون مع مديري عموم المناطق التعليمية.
- المشاركة في إعداد ترشيحات الترقي لشغل وظائف التوجيه الفني.

([39]) التوجيه الفني العام للتربية الفنية: المرجع السابق، ص ص ٢ – ٤.

- **التعاون مع إدارات المناطق التعليمية في الإفادة مما يرد في التقارير الدورية من توصيات واقتراحات للنهوض بمستوى تدريس المجال الدراسي في مدارس كل منطقة تعليمية.**
- **رفع لتقارير الدورية للسيد / وكيل الوزارة للتعليم العام عن واقع المجال الدراسي من جميع النواحي وتقديم المقترحات للتطوير.**
- **تحديد احتياجات المجال الدراسي من كتب ومراجع وتقنيات تربوية بالتعاون مع الموجهين الأوائل في المناطق التعليمية وإدارة التقنيات التربوية.**
- **رسم الخطة العامة للأنشطة المساندة للمجال الدراسي والإشراف على تنفيذها وتقويمها.**
- **المشاركة في وضع إستراتيجية المناهج.**
- **المشاركة في لجان تطوير المناهج الدراسية التي تشكلها الوزارة وترشيح الموجهين الفنيين والموجهين الأوائل لهذا الغرض.**
- **المشاركة في لجان اختيار الموجهين الفنيين ورؤساء الأقسام التعليمية والمعلمين الجدد.**
- **توزيع محتوى المنهج على أشهر العام الدراسي لجميع المراحل التعليمية بما يتناسب مع الخطة الدراسية.**
- **دراسة نتائج الامتحانات الواردة من المناطق التعليمية المختلفة واقتراح وسائل النهوض بمستوى التحصيل الدراسي للطلبة وتلافي جوانب القصور ودعم الجوانب الإيجابية.**
- **الإشراف على إعداد امتحانات الشهادات العامة.**
- **إعداد تقرير ختامي حول منجزات المجال الدراسي في نهاية العام وإرساله إلى الجهات المعنية.**

ومن المهام المنوطة بعمل المشرف التربوي بدولة الكويت ما يلي: [٤٠]:

(40) فهد سماوي الضفيري، وعايدة عبد الكريم العيدان، وجوهرة عبد الله المحيلانـــي: مـــدى امـــتلاك الموجهين الفنيين لمادة التربية الإسلامية مهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المادة فـــي المرحلة الثانوية بدولة الكويت، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، دولة الكويت،٢٠١٤، مجلـــد ٤٠، عدد ١٥٢، ص ٣٢.

- تطوير المناهج وفق العملية التعليمية التعلمية، ويتحتم أن تكون هذه المهمة بعمل جماعي تعاوني يتولى فيه المشرف التربوي مهمة القائد، التي يشترك فيها المعلمون والمختصون وأولياء الأمور أحياناً.
- أن ينظم المواقف التعليمية التعلمية لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة من المنهج، وذلك بوضع أسس لتصنيف التلاميذ إلى مجموعات، ووضع الجدول الدراسي واستخدام الوسائل التعليمية؛ وذلك بمساعدة المدرسين.
- تنظيم دورات تربوية تدريبية للمعلمين بهدف تطوير كفاية المعلمين في بعض الجوانب التي يعتقد بضرورة تطورها والتي تعين المعلم على التفريق بين الأهداف والوسائل التعليمية.
- مساعدة المعلم على تحقيق الأهداف التي تعمل المدرسة على بلوغها مع تركيز جهده وذكائه وفنه ووسائله في خدمة الأهداف الرئيسة للتربية.
- أن يمكن المعلم من رؤية مادته الدراسية ومدى انسجامها مع المواد الدراسية ومع جميع جوانب المنهج الدراسي.
- العمل على إيجاد الجو المناسب الذي تتوطد فيه الصلة بين التلميذ ومدرسته.
- تقويم العملية التعليمية ومعرفة مدى بلوغ الأهداف التربوية؛ لإعادة النظر في بعض الجوانب لتعديلها أو تطويرها.
- وعقد لقاءات تنويرية فنية وتربوية وإدارية مع المشرفين الفنيين ورؤساء الأقسام التعليمية في كل مرحلة من المراحل التعليمية، والمشاركة في لجان تطوير المناهج وتقويمها وتعديلها وتأليفها.

رابعاً معوقات الإشراف التربوي بالكويت:

توصل أحمد الصانع وعلى الكندري وخالد الرميصي [٤١] إلى وجود معوقات تتعلق بالإشراف التربوي في دولة الكويت وهي:

معوقات تتعلق بالمسئوليات والأعباء الوظيفية وأهمها:

- حجم نصاب المشرف التربوي في عملية الإشراف على المدارس.
- تعدد الجهات التي يتعامل معها المشرف التربوي.

([41]) أحمد الصانع وعلى الكندري وخالد الرميصي: معيقات وظيفة الإشراف التربوي بدولة الكويت من وجهة نظر المشرفين التربويين، دراسات تربوية ونفسية، مرجع سابق، ص ٢٤.

- كثرة الزيارات الميدانية.
- كتابة التقارير الفنية للمعلمين
- المساهمة في التنمية المهنية للهيئة التدريسية.
- المشاركة في الدورات التدريبية.

معوقات متعلقة بالكادر الوظيفي والحوافز المادية وأهمها:

- البدل المالي المخصص لطبيعة عمل المشرف التربوي قليل.
- الحوافز والمكافآت المالية غير مجزية.
- عدم وجود فرص للترقي إلى وظيفة قيادية أعلى.

وقد أظهرت نتائج دراسة عمر الوظيفان (٢٠١٤) ([٤٢]) أن هناك معوقات تعوق أداء المشرف التربوي بدورة بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المشرفين أنفسهم وهى معوقات مادية ومعوقات إدارية ومعوقات بيئية ومعوقات تربوية فنية ومعوقات شخصية وهى دالة عند مستوى(٠,٠٥)

وفى ضوء كل ما سبق فإن هناك العديد من المعوقات التي تحول دون عمل المشرف التربوي لدوره المناط بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت ومنها المعوقات المادية والإدارية والبشرية ومعوقات ترتبط بطبيعة المشرفين أنفسهم.

المحور الثالث: رؤية مقترحة لتطوير الإشراف التربوي من خلال أساليبه وأنماطه الحديثة ومهام المشرف التربوي:

أولاً: أساليب الإشراف التربوي

تتعدد وتتنوع أساليب المشرف التربوي وأدواره حيث أشار كل من الطعاني (٢٠٠٥: ٢٢) وأحمد (٢٠٠٣: ٦٥)([٤٣]) إلى العديد من الأساليب التي يدور معظمها حول تحسين الأداء التربوي وزيادة فاعليته المتمثلة في مساعدة المعلمين على استيعاب وظيفتهم والإيمان بها، وفهم الأهداف التربوية وترجمتها إجرائيا في الأداء المدرسي اليومي،. إضافة إلى مساعدة المعلمين على متابعة كل جديد ومتطور في مادة التخصص والعمل على التنسيق بين جهود المعلمين، وتقويم العملية التربوية تقويما سليما فضلا عن تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

([42]) عمر الوظيان: معوقات المشرف التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دولمن، البحرين، ٢٠١٤م.

([43]) حسن أحمد الطعاني: الإشراف التربوي مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه، مرجع سابق.

كما أن لكل أسلوب مزاياه وجوانب قصوره، فكما أنه لا يوجد نمط إشرافي مناسب لكل المواقف، كذلك لا يوجد أسلوب إشرافي مناسب لها جميعها، فيمكن أن يحقق أسلوب إشرافي أقصى فائدة مرجوة منه عند توظيفه من أجل إكساب المتدربين مهارة أو معرفة معينة لكنه قد لا يؤدي الفائدة نفسها في تحقيق مهارة أخرى، لذا على المشرف التربوي اختيار الأسلوب الإشرافي المناسب للموقف، أخذا بعين الاعتبار، طبيعة المشكلة المطروحة، وقدرات المتدربين واهتماماتهم، والإمكانات المادية والتسهيلات المتوافرة. لأن تنوع الأهداف وتدرج مستوياتها يتطلب تنوعاً في الأساليب الإشرافية المستخدمة التي تساعد في تحقيقها، كما أن اختلاف أنماط المتدربين والفروق الفردية بينهم يستدعيان ذلك، بهدف تشويقهم وإثارة دافعيتهم، وزيادة تفاعلهم ومشاركتهم، إضافة إلى دفع الملل والضجر الناجمين عن توظيف الأساليب الإشرافية القديمة، التي تقضي إلى عزوف الكثير من المتدربين عن المشاركة في الحلقات التدريبية" ([٤٤])

ونتيجة للتطورات في الإشراف التربوي فقد أدى ذلك إلى تطور أساليبه بل وظهور أساليب جديدة ومتنوعة فضلا عن تطور الأساليب القديمة وهذا يساعد المشرف التربوي في تعدد الخيارات أمامه واستخدامه للأسلوب الأنسب وفقا لطبيعة الموقف التربوي وحاجات المعلمين المهنية([٤٥]).

وفى هذا الصدد فقد صنف (القرشي، ٢٠٠٨) ([٤٦]) أساليب الإشراف التربوي إلى الأساليب الفردية: مثل الزيارات الصفية والمداولات الإشرافية ولدروس النموذجية وتبادل الزيارات والنشرات التربوية والقراءة الموجهة والأساليب الجماعية: مثل الاجتماعات مع المعلمين واللجان والبحوث التربوية، والورش التربوية.

وفى ضوء ما سبق تتعدد أنواع الإشراف التربوي بتعدد المراحل التي يقوم فيها المشرف التربوي بالتدخل من أجل تصحيح المسار وعلاج العيوب التي قد يقع فيها أحد مكونات المنظومة التعليمية. فقد نرى المشرف التربوي متدخلا لعلاج بعض المشكلات التي طرأت نتيجة للخطأ في تبني أساليب تربوية غير ملائمة أو أثناء تطبيقها بما يعرف بالإشراف العلاجي. وفي أحيان أخري نراه متدخلا لكي يمنع مشكلات أخرى من الحدوث نظرا لخبرته السابقة في هذا المجال، ومن ثم يعرف ذلك بالإشراف الوقائي،

([44]) أبو عابد، محمود محمد (٢٠٠٥) . المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشراقية، دار الكتاب الثقافي الأردن – إربد، ٢٠٠٥م، ص ١٢٣

([45]) سعود بن حبيب المدهرش الرويلي: مهام المشرف التربوي في تطوير النمو المهني لمعلمي الرياضيات في المرحلة المتوسطة. ٢٠١٠م، مرجع سابق. ص ٣٤٥

([46]) عبد الله بن مبارك حمدان القرشي: دور المشرف التربوي في تطوير أداء الاجتماعية في مجال استخدام الوسائل التعليمية، ١٤٢٩هـ، مرجع سابق. ص ٢٣

و أخيرا قد يساهم المشرف التربوي في التدخل لجعل المعلم أكثر إبداعاً و تميــزاً بمــا يعرف بالإشراف الإبداعي.

ولقد أشار إسماعيل الديراوي [٤٧] إلى بعض الأساليب الإشرافية، والمتمثلة في الآتي:

(١) الزيارات الصفية: تعتبر الزيارة الصفية من أكثر أساليب الإشراف شيوعاً واستخداماً، حيث يقوم المشرف التربوي بزيارة المعلم في غرفة الصف، ليرى على أرض الواقع الموقف التعليمي بهدف تحليله وتقويمه من أجل تطويره، وتكون غالباً مصحوبة بكتابة تقرير لهذه الزيارة، وتتيح الزيارة الصفية للمعلم فرصاً متعددة للنماء المهني وتسير الزيارة الصفية في أصولها وفق ثلاث خطوات:

الأولى: لقاء قبل الزيارة الصفية لتوضيح هدف الزيارة والتخطيط تشاركياً بين المعلم والمشرف وبناء علاقة الزمالة والثقة.

الثانية: القيام بالزيارة حيث ينفذ المعلم درسه ويقوم المشرف بتسجيل ملاحظاته.

الثالثة: لقاء ما بعد الزيارة حيث يتم تحليل الموقف التعليمي بالتعاون مع المعلم وتقديم الاقتراحات والتحسينات.

(٢) الاجتماعات المدرسية: هي أسلوب إشرافي يهدف إلى تحسين التعليم عن طريق إثارة قابلية المعلمين للنمو المهني من خلال تلاقح الأفكار والاستعداد لمناقشة قضايا محددة، ويدور فيها النقاش حول عدد من القضايا التربوية التي تهم المعلمين في الميدان، ويستند على الإيمان بالعمل الجماعي وتقدير المسئولية المشتركة لتحقيق الأهداف.

وهناك نمطان للاجتماعات المدرسية هما:

النمط الفردي: ويكون بين المشرف التربوي وأحد المعلمين ويمكن أن يكون بمبادرة من المشرف أو المعلم نفسه، ومن خلال التفاعل يقوم المعلم بطرح ممارساته المختلفة للتعرف على إيجابياته وسلبياته حيث ينمي هذا الأسلوب عند المعلم الاستعداد لتقبل النقد، ويزيد الثقة بينه وبين المشرف.

النمط الجماعي: حيث يرى المشرف ضرورة لاجتماعه مع معلمي مادة دراسية معينة أو معلمي صف أو مرحلة معينة، ويوفر هذا الأسلوب الوقت ويؤدي لتبادل الخبرات ويساعد على النمو المهني للمعلمين.

([47]) إسماعيل الديروي: دور الإشراف الوقائي في تحسين أداء المعلمين الجدد في المــدارس الحكوميــة بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨، ص ص٣٧- ٣٩.

(٣) تبادل الزيارات بين المعلمين: مهما بذل المشرف التربوي من جهد في طمأنة المعلم بأنه يسعى لعونه، ومهما تودد إليه تظل زيارة المشرف للمدرسة حدثاً غير اعتياديا بالنسبة للمعلم، ويتأثر سلوك المعلم في داخل الصف كثيراً بحضور المشرف للحصة الدراسية وذلك بسبب التباين بينهما في سلم الوظيفة، فإذا كانت الزيارة من معلم لآخر، وكانت متبادلة بين المعلمين وهم من مستوى وظيفي واحد فإنها تكون أقل إثارة للقلق ولا تسبب حالات الارتباك الذي يعاني منها بعض المعلمين بحضور المشرف التربوي، وهذا يعني أن المعلم الزائر يشاهد دروساً طبيعية إلى حد كبير، ويحاور زميله في جو أكثر ودية، وقد لا يخجل من الاستيضاح والاستفسار عن بعض الجوانب التي يتردد في سؤال المشرف عنها.

(٤) الدورات التدريبية التجديدية أثناء الخدمة: إن برامج إعداد المعلمين قبل الخدمة تحتاج إلى جانب آخر عملي وهو الإعداد أثناء الخدمة. فالدورات التدريبية هي الطرق الجماعة للإشراف التربوي وتعقد على أساس تخصصات المعلمين ويتم فيها تدريب المعلمين على المهارات العلمية والعملية التي تحسن من أساليب تدريسهم كما يتم فيها عرض لأهم المشكلات العملية للمنهج الدراسي والبرنامج التعليمي والكتب الدراسية وأساليب التقويم في المادة المعينة

(٥) ورش العمل التربوية: هي عبارة عن لقاء تربوي يخطط له المشرف التربوي بحيث يضم عدد من المعلمين لدراسة ومناقشة أسلوب حل مشكلة ما تواجه المعلمين في عملهم مثل صعوبة درس على الطلاب أو عدم توفر وسائل تنفيذ درس ونحو ذلك وفيها يتم تقسيم المعلمين إلى مجموعات، كل مجموعة تتخصص بجانب من جوانب المشكلة تجتمع عليه لتناقشه حسب الوقت المحدد، (ساعة أو ساعتين أو يوم أو يومين حسب الموضوع والوقت المتاح) ومن ثم تخرج المجموعة بورقة مشتركة تعرض فيما بعد في اجتماع يضم كافة المعلمين والمشرفين المشتركين في الورشة لمناقشتها والاتفاق على توصيات معينة بشأنها، ويتم ذلك مع كل مجموعة لتنتهي الورشة بتقرير نهائي يتضمن التوصيات والمقترحات حول موضوع الورشة لتعمم في الميدان التربوي للاستفادة منها وتنفيذ ما جاء فيها

(٦) تهيئة المعلمين الجدد: يقوم المشرف التربوي بتهيئة المعلمين الجدد الذين يعينون في منطقة من المناطق التعليمية وذلك بتعريفهم بمدارسهم التي سوف يعملون فيها والظروف الاجتماعية والاقتصادية المحيطة بالبيئة المدرسية وبمرافق المدرسة المختلفة.

ويضيف محمد بدر صيام [٤٨] مجموعة من أساليب الإشراف التربوي تتمثل في الآتي:

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

١. توفر إمكانيات تطبيق الأفكار والأساليب.

٢. تكسب المعلمين الثقة، وتعمل على تفاعلهم مع المشرفين التربويين وتقلل الفجوة بينهم.

٣. تعديل سلوك المعلمين وحفزهم للنمو المهني، وتحسين أدائهم، وتطوير العملية التعليمية التعلمية.

٤. تشجيعهم على الإبداع والابتكار.([49])

(٨) المشغل التربوي: تتم هذه المشاغل والورش لتلبية احتياجات المعلمين وتنمية مهاراتهم، وهو أسلوب من أساليب الإشراف التربوي، يؤدي إلى النمو المهني أثناء الخدمة، ويعمل على تغيير أفكار واتجاهات المعلمين، وتلبية حاجاتهم، كما تثير اهتمامهم لتحسين طرق وأساليب عملهم، وهو اجتماع عملي للمعلمين يتيح الفرصة لهم لبحث المشاكل التربوية وعلاجها ويعمل فيها المشتركون أفراداً وجماعات في وقت واحد، وهناك أهداف متعددة للمشغل التربوي أهمها:

- **عرض أنشطة متنوعة منها المحاضرة والنقاش والتجريب والانتاج التي ترمي إلى تعزيز موضوع المشغل.**
- **وضع المعلمين موضع المسئولية عن تعلمهم وتقويم نتائج جهودهم.**
- **تساعد المعلمين في النمو الشخصي وذلك بقبول هدف مشترك والعمل على تحقيقه.**

([48]) محمد بدر صيام: دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧، ص ص ٨٧ – ٩٠.

([49]) عبد العزيز عبد الوهاب البابطين: اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ٢٠١٤م، ص ١٩.

- تساعد المعلمين على تعلم الأساليب وانتاج المواد وطرح أفكار تربوية تنبثق من المناقشات التي ستقيدهم في التدريس.
- تهيئ للمعلمين الفرصة لمعالجة المشاكل التي تواجههم وتساعدهم على إيجاد حلول عملية لها وتمكنهم من تقويم أعمالهم.

(٩) التعليم المصغر: ويشير التعليم المصغر إلى أسلوب تدريب المعلمين على إتقان مهارات تعليمية محددة في موقف صفي مصغر، مع إخضاع أداء المتدرب للتقويم المضبوط بأدوات معينة، ويقوم التعليم المصغر على تجزئة العملية التعليمية وتحليل أداء كل من المعلم والطالب أثناء عملية التدريس إلى مجموعة من المهارات السلوكية والسعي إلى تقويمها لديه، وللتعليم المصغر أهمية تتضح من خلال النقاط التالية:

- يقلل من تعقيدات التعلم في الصفوف العادية بسبب قلة الطلاب ومجال الدرس ومحتواه.
- يركز على التدريب من أجل إنجاز واجبات محددة مثل المهارات التعليمية.
- يسمح بالمراقبة المتزايدة للممارسة والمعالجة الدقيقة لعناصر الوقت والتلاميذ وأساليب التغذية الراجعة والإشراف وإدخال درجة عالية من السيطرة والرقابة على البرنامج التدريبي.

ويضيف راشد بن علي بن حمد [٥٠] مجموعة أخرى من الأساليب الإشرافية هي:

(١٠) القراءة الموجهة: وهي من الأساليب الإشرافية التي تحث المعلمين وتحفزهم على الاطلاع والقراءة في مجال تخصصاتهم خاصة، والمجال التربوي عامة للاستفادة من الأفكار المطروحة أو تطويرها، وإضافة ما يمكن إضافته إليها، واستخدام الطرق الحديثة في التدريس والتي تطرح من خلال الموضوعات المنشورة في الكتب والمجلات التربوية والتلفزة وشبكات الإنترنت، فالقراءة الموجهة تكسب المعلم مهارات التعلم الذاتي، وتحسن أساليب عمله وحل مشكلاته التربوية، وتحقق النمو الأكاديمي والمسلكي في مجال العمل التربوي، وتواكب التطورات التربوية بما يفيد في تقدم أداء المعلمين.

(١١) النشرات التربوية: وهي وسيلة إشرافية مهمة، حيث يمكن للمعلم الأول أن يقوم بإعداد بعض النشرات التربوية بالاشتراك مع المشرف التربوي أو حتى مع بعض

---

(50) راشد بن علي بن حمد الحراصي: فاعلية دور المعلم الأول بوصفه مشرفا مقيما في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي، ٢٠١١، ص ٦٤.

المعلمين المجيدين، أو بالاتصال والتنسيق مع المختصين بالإشراف التربوي، أو يمكن التنسيق مع الأقسام المختصة بالمواد للحصول على النشرات والإصدارات التربوية ثم يقيم حلقات تربوية مع المعلمين، وذلك لدراستها ومناقشة ما تتضمنه من أفكار ومواضيع، وتهدف النشرات التربوية إلى تحقيق الآتي:

- **تحفز المعلمين على حل مشكلاتهم التعليمية واقتراح الحلول لها.**
- **تقدم خدمة للمعلمين رغم وجودهم في أماكن بعيدة.**
- **تزود المعلمين بالاتجاهات التربوية الحديثة.**
- **تعد مصدراً للمعلمين بمكن الرجوع إليه عند الحاجة.**
- **توثق الصلة بين المشرف والمعلمين.**

(١٢) اللقاء الفردي: وهو لقاء إشرافي يدور بين المشرف التربوي والمعلم لإجراء مناقشات ومشاورات حول الأمور التربوية العامة وأساليب التعليم أو ملحوظات تتصل بكفايات المعلم العلمية والمهنية، وقد تكون قبل الزيارة الصفية للمعلم، وقد تكون بعد الزيارة، وقد تكون بطلب من المعلم الأول ليدلي بخبرة أو تجربة جديدة، وقد تكون بطلب من المعلم يرى أنه في حاجة إلى مثل هذا اللقاء، وتتضح أهمية اللقاء الفردي في تحقيق التالي:

- **التعرف على ميول وطموحات واتجاهات المعلم نحو مهنته.**
- **معرفة نقاط القوة عند المعلم لدعمها، ونقاط الضعف لعلاجها.**
- **تنمية روح التعاون والمشاركة لدى المعلمين.**
- **مساعدة المعلم على تحمل المسؤولية وتنمية شعور الانتماء.**
- **توضيح جوانب العملية التربوية للمعلمين مثل التخطيط للتدريس والأساليب التربوية والتقويم، وكيفية تطبيق المنهج.**
- **تشجيع وتقدير المعلمين لمساعدتهم على تطور ذاتهم.**

(١٣) البحوث الإجرائية: وهو أسلوب يشجع فيه المشرف التربوي المعلم على تطوير العملية التعليمية عن طريق التحليل والدراسة للمشكلات والقضايا التربوية التي تواجههم في الميدان، أو يشعرون بها من خلال تأدية أعمالهم، ومن ثم استخدام الأسلوب العلمي في حل تلك القضايا واستخراج النتائج وعرض التوصيات، وتؤكد الأدبيات التربوية على أهمية البحث والتجريب للوصول إلى الأسس النظرية للمعرفة والبحث عن المشكلات الواقعية وحلها بالمنهج العلمي الصحيح.

وهذه الأساليب لا تعد منفصلة عن بعضها البعض، بل تعد تكاملية، ويحتاج المشرف التربوي استخدامها جميعاً فيما يتعلق بقيامه بدوره الإشرافي على الوجه الأمثل، نظراً لتعدد المهام التي يقوم بها وتتطلب التنويع في الأساليب المستخدمة.

وفى ضوء كل ما سبق عرضة من أساليب الإشراف التربوي إلا هناك بعض القصور في تفعيل هذه الأساليب بالشكل المطلوب والمناط حتى تصل إلى النتيجة المرجو والتي تحقيق العديد من الأهداف التربوية، وهذا بلا شك يتطلب استخدام أساليب إشرافية متعددة، نظراً لأن كل أسلوب يختص بتحقيق بعض الأهداف دون غيرها، فضلاً عن أن بعض الأهداف يتطلب تحقيقها استخدام أكثر من أسلوب إشرافي.

ثانياً: كفايات الإشراف التربوي:

يدرك المشرفون التربويون أهمية تطبيق النظرية في مجال عملهم، حيث إن النظرية توجه عمل المشرف التربوي وممارساته، وتقوده إلى تحقيق أهدافه في ضوء رؤية واضحة. أشار هارت إلى أهمية العمل في ضوء نظرية محددة فقال: "يمكننا تقليد المشرف التربوي المتميز، لكن بدون وجود نظرية أو نمط فكري محدد لا تستطيع فهم العمليات الإشرافية بشكلها ومضامينها الصحيحة" وفي ضوء ذلك نرى من الأنسب استخدام مفهوم نمط (Model) بدلاً من استخدام مفهوم نظرية (Theory) في مجال الممارسات الإشراقية، وإن استخدام الأنماط الإشرافية تعد بمثابة أطر نظرية، تقود المشرف التربوي إلى ممارسة الإشراف التربوي في ضوء رؤية فلسفية ونفسية واجتماعية محددة وواضحة([٥١]).

في نفس الصدد أشار كل من فؤاد علي العاجز وداود درويش حلس[٥٢] وهديل محمد عودة [٥٣] جمعوا هذه الكفايات في إحدى عشر كفاية رئيسية هي:

١ــ كفايات متصلة بسياسة التعليم، بمعنى: ممارسة السلوك الإسلامي قدوة للمعلمين والمتعلمين، والعمل على تحقيق غايات التعليم وأهدافه، والوعي الكامل بأهداف مراحل التعليم العام، والالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم وتمثلها في المواقف المختلفة.

([51]) عبد العزيز عبد الوهاب البابطين: اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، مرجع سابق.

(52) فؤاد علي العاجز وداود درويش حلس: دليل المشرف التربوي لتحسين التعليم والتعلم، مرجع سابق، ٦٢– ٦٨.

([53]) هديل محمد عودة: "الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين"،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٠، ص ٣٩ –٤٧.

٢ــ كفايات شخصية، بمعنى: سلامة السمات الجسدية كالطول والوزن والحجم، إذ أن التطرف فيها يُعد معوقاً لسلوك المشرف وقيادته، بينما ميلُ العمر للحداثة يُكسب المشرف حيوية وديناميكية أكبر في التعامل والتوجيه والمتابعة، والسمات الانفعالية كالاتزان العاطفي والنفسي، والانضباط وتحمل المسئولية والقدوة الحسنة واليقظة، والانتباه والعدل والموضوعية، والذكاء وسرعة البديهة والقدرة على الإقناع والتصرف بحكمة في تسيير الأمور، واتخاذ القرارات الفعالة الرشيدة، والحزم، وتحقيق العدالة بين المعلمين، واتخاذ مواقف تتصف بالنزاهة وعدم التحيز، واستثمار الوقت ايجابيا، وإبداء الملحوظات دون سخرية أو انتقاص من قدر المعلمين أو التقليل من قيمة جهودهم.

٣ــ كفايات أكاديمية وثقافية، بمعنى: التمكن من المادة العلمية في مجال التخصص ومعرفة مراجعها، وإدراك علاقتها بالمواد الأخرى، والإلمام بشكل عام بالمواد الأخرى بما يحقق التكامل والانسجام والترابط بين مادة المشرف والمواد الأخرى، والمعرفة التربوية الكافية في مجالات علم النفس التربوي وخصائص نمو المتعلمين ومدخلات العملية التربوية، وتصميم الخبرات التعليمية وتنفيذها وتقويمها، والاطلاع المستمر على كل ما هو جديد في التربية، وعلى مشاكل المجتمع المدرسي لكونه قائداً تربوياً، وإجراء الأبحاث التربوية، والتخطيط للمشاريع التربوية التطويرية، والمشاركة في الندوات واللقاءات والمؤتمرات التربوية.

٤ــ كفايات التخطيط، أي القدرة على: رسم خطة سنوية للعمل المتوقع وفق حاجات وإمكانات المعلمين المُسندين إليه، وفي ضوء إمكانات البيئة المحلية، ورسم خطة أسبوعية في ضوء الخطة السنوية مع مرعاه الأولويات والحاجات الميدانية الملحة، ورسم خطة مرنة لتنفيذ المناهج الدراسية وتوزيع المُقرر الدراسي على أشهر وأسابيع الفصل الدراسي، ومساعدة المعلمين في رسم الخطة الفصلية، وإعداد الخطة اليومية للدروس، ووضع خطة الأنشطة الخاصة بالمادة، ومساعدة مدير المدرسة في رسم الخطة السنوية للمدرسة وفي رسم خطة الأنشطة المتنوعة وفي توزيع جداول المعلمين، والتخطيط للتربية المستمرة للمعلمين أثناء الخدمة، والعمل القيادي بروح الفريق.

٥ــ كفايات إدارية، أي القدرة على: ممارسة العمليات الإدارية المختلفة كالتنظيم والتنسيق والرقابة والتقويم والاتصال بطريقة فاعلة وسليمة، وتوزيع المهام والأعمال على المعلمين مع مراعاة الفروق الفردية والعدالة بينهم، والقدرة على تفويض الصلاحيات، وتحليل المشكلات واقتراح الحلول المناسبة، والتنسيق بين متطلبات المعلمين والمدارس والإدارة التعليمية والوزارة والمجتمع المحلي، واستخدام أساليب إدارية حديثة كالإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة الاجتماعات الفردية والاجتماعية واجتماعات اللجان.

٦ــ كفايات التدريب، أي القدرة على: تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين من خلال جمع المعلومات، وتصميم البرامج التدريبية والجدول الزمني اللازم لتنفيذها، والإشراف على الدورات التدريبية القصيرة المدى والطويلة المدى، التنسيق وتنظيم العمل بين جميع الفئات المشتركة في البرامج التدريبية، والإشراف على المشاغل التربوية وتحديد أهدافها، وتقويم نتائج الدورات التدريبية بأساليب متنوعة، متابعة أثر البرامج التدريبية على الفئة المستهدفة من خلال ممارساتهم للعملية التعليمية، والتدريب الذاتي، فالمشرف مطالب بالنمو والتطوير قبل أن يطلب ذلك من المعلم وذلك بالمشاركة في اللقاءات والندوات والمؤتمرات والحلقات التدريبية، ومتابعة البحوث والدراسات وتبادل الزيارات.

٧ــ كفايات المناهج، أي القدرة على: تحديد المفهوم الحديث للمنهج التربوي ومقارنته بالمنهج التقليدي، الإشراف على تنفيذ المناهج الدراسية، المشاركة في وضع المناهج الدراسية وتعديلها، تقويم المناهج الدراسية وحل مشكلاتها، وتقويم المقترحات التحسينية التي تسهم في إثراء المناهج وتطويرها، مساعدة المعلمين في تعرف أهداف المناهج ومحتواها ونشاطاتها وأساليب تقويمها.

٨ــ كفايات البحث العلمي، أي القدرة على: الإحساس بالمشكلات التربوية وتحديدها ثم وضع فرضيات لحلها بعد الرجوع إلى البحوث السابقة للإفادة منها ثم وضع خطة شاملة للبحث، اختيار الفروض المقترحة لحل المشكلة بأدوات البحث المعروفة: التجربة، الاستبانة، الملاحظة، المقابلة وغيرها، واستخلاص نتائج البحث بعد تحليل المعلومات والبيانات وتصنيفها واستكمال العمليات الإحصائية لها، وتعميم التوصيات المستخلصة من نتائج البحوث، ليستفيد منها الباحث نفسه والمعلمون وجميع العاملين في مجال التربية والتعليم، ومساعدة المعلمين على إجراء البحوث التربوية اللازمة لحل المشكلات التي تواجههم أثناء عملهم، توثيق المعلومات بالأسلوب العلمي، لتسهيل حفظها والرجوع إليها وقت الحاجة.

٩ــ كفايات إنسانية، أي القدرة على: تطوير علاقات إنسانية مع مختلف الأفراد الذين يتعامل معهم، واحترام شخصيات المعلمين واجتهاداتهم والاعتراف بقدراتهم، والسعي لأن يكون الإقناع هو الأساس في عملية تعديل السلوك لدى المعلمين، وتوفير الحرية والأمان والطمأنينة للمعلمين عند إبداء رأيهم ومقترحاتهم، ومشاركة المعلمين والعاملين في المجال التربوي خلال المناسبات المختلفة.

١٠ــ كفايات التقويم الذاتي، ويقاس ذلك من خلال: التقويم الذاتي باستخدام الأساليب المعدة لذلك، ويُقوم المشرف ذاته مرة كل سنة أو كل فصل دراسي، ويحلل نتائج أعماله، بغرض الانتفاع بنتائج أفعاله، فيعزز الأمور السليمة، ويعالج الأمور غير السليمة، ويتخذ موافق ايجابية من التقويم الذاتي وأدواته بوصفه استراتيجية جديدة

لتطوير العملية التربوية، والتعامل مع المعلمين بشكل شوري، وتقديم المُعينات التربوية للرفع من كفاءة المعلمين، والإسهام في عملية التقويم، والإسهام في رعاية الطلبة، ومدى توفر السمات المهنية.

١١ــ كفايات إدراكية، وتعني مقدرة المشرف وكفاءته في رؤية تنظيم مدرسته، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغييرات التيس قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، ومقدرته على تصور علاقة الموظف بالمدرسة وعلاقة المدرسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، والكفايات الإدراكية تعني أيضاً مقدرة المدير على التفكير الجاد بكل المتغيرات والمستجدات ووضع التصور المنسب لمواجهتها، والمقدرة على التنبؤ بالفرص التي يمكن أن تساعد على تعزيز مستوى المؤسسة المدرسية في جميع الحالات.

١٢ــ كفايات التقويم، أي القدرة على: استخدام أساليب التقويم المتنوعة في ضوء أسس التقويم المعروفة: الصدق، الثبات، الموضوعية، الشمول، والاستمرار وغيرها، وتقويم نتاجات تعلم الطلبة في المجالات المعرفية والانفعالية والمهارية، ومساعدة المعلمين في تحليل الاختبارات وتصنيف الطلبة في ضوئها إلى فئات مع تحديد حاجات كل فئة، وتحليل المناهج والكتب الدراسية وتقويمها، ومساعدة المعلمين في رسم الخطط العلاجية للمتأخرين دراسياً وبرامج تطويرية للمتوسطين وبرامج رعاية للمتفوقين، ومساعدة المعلمين في استخدام أساليب التقويم الذاتي حين تقويم ممارستها التربوية.

ثالثاً: مهام المشرف التربوي

المشرف التربوي هو خبير فني وظيفته الرئيسية مساعدة المعلمين على النمو المهني وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم بالإضافة إلى تقديم الخدمات الفنية لتحسين أساليب التدريس وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة مما يستلزم منه معرفة نظريات التعلم وطرق التدريس والقياس والتقويم ومهارات الإدارة والاتصال والتعامل مع وسائل التعليم حسب اختصاصه ويمكن تحديد مهام المشرف التربوي كما يلي[٥٤]:

أولا: مهام عامة (تخطيط وإدارة) وتتمثل بما يلي:

- إعداد خطة إشرافية شاملة على شكل مراحل.
- الاطلاع على التعليمات واللوائح ذات العلاقة بالعمل التربوي والتعليمي.

([54]) ديمة محمد وصوص والمعتصم بالله سليمان الجوازية: الإشراف التربوي: ماهيته – تطوره – أنواعه – أساليبه، ط١، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٤، ص ص ٣٩ – ٤٣.

- دراسة التقارير الإشرافية السابقة دراسة تحليلية.
- دراسة التوصيات السابقة للمشرفين.
- مقابلة المعلمين الجدد والوقوف لجانبهم.
- التأكد من توافر العدد الكافي من المعلمين في المدرسة.
- التأكد من توزيع الجداول على المعلمين حسب التخصص والمراحل الدراسية
- توزيع مفردات المواد على أسابيع الفصل الدراسي.
- مراعاة القدرة الاستيعابية للفصول.
- متابعة ما يطرأ في المدارس من مظاهر غير عادية ومعالجتها.
- إجراء البحوث والتجارب التربوية.
- إعداد تقرير نهائي واضح عن الواقع العملي.

ثانيا: مهام خاصة (فنية) وتتمثل بالأمور التالية:

١. مهام تتعلق بالطالب:

- العناية بالنمو المتكامل للطالب (دينيا وعلميا وعمليا واجتماعيا) وعدم الاقتصار على النمو المعرفي فقط.
- مراعاة الفروق الفردية.
- تبني حوافز إيجابية لتحقيق انضباط الطلاب.
- غرس قيم العمل التطوعي.
- تنمية الثقافة العامة للطلاب.

٢. مهام تتعلق بتقويم المعلم:

- إعداد الدروس إعدادا منظما متكاملا.
- قياس استجابة الطلاب.
- قياس استخدام المعلم للوسائل التعليمية وتوظيفها في خدمة المصلحة التعليمية.
- قياس مراعاة التعلم للفروق الفردية بين الطلاب.

- التعرف على قدرة المعلم على حث الطلاب على التفكير العلمي.

٣. مهام تتعلق بالمنهج والمقررات الدراسية والكتب المدرسية:

أ ــ مهام تتعلق بالمنهج وتتمثل بما يلي:

- التعريف بالمنهج بمفهومه الواسع الذي يشمل الخبرات التربوية داخل المدرسة وخارجها للمساعدة في النمو الشامل.
- تنمية الاتجاهات الايجابية وطرق التفكير الفعال.
- إعداد النشرات الهادفة التي تربط المدرسة بالمجتمع وتتيح فرص التقدم وتطوير أساليب التربية الموجهة.
- استخدام المعلم للأساليب التقويمية المناسبة.
- تعاون المعلم مع إدارة المدرسة.

ب ــ مهام تتعلق بالمقررات والمادة العلمية:

- دراسة اللوائح والتعاميم المتعلقة بالمقررات المدرسية.
- الإلمام بأهداف المقررات وأهدافها في المراحل المختلفة ومتابعة الحذف والإضافة.
- تزويد المعلمين بأفضل طرق التدريس حسب الحاجة ومتطلبات الموقف.
- تشجيع تبادل الخبرات بين المعلمين عن طريق عقد الدروس النموذجية من قبل معلم ويحضرها المعلمون الآخرون.
- تشجيع المعلمين على وضع خطة مناسبة للمراجعة في نهاية كل وحدة دراسية.
- إعداد الدراسات والتقارير عن المقررات الدراسية.

ج- مهام تتعلق بالكتب الدراسية:

- التأكد من وصول الكتب المدرسية وفق الطبعات المصرح بها.
- مناقشة المعلمين في الكتب المدرسية واستمرار تقويمها.
- إعداد قائمة بالمراجع العلمية والتربوية للمادة.
- توجيه المعلمين بالعناية بالكتاب المدرسي وعدم الاكتفاء بالتلخيص.

- حفز المعلمين على العناية بالأنشطة المصاحبة للمادة العلمية.

٤. مهام تتعلق بالوسائل والتجهيزات المدرسية:

- الاطلاع على قائمة الوسائل التعليمية التي تصدرها الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم.
- حصر الوسائل التعليمية الموجودة في المدارس ومعرفة العجز.
- الإشراف على تزويد المدارس بالوسائل التعليمية اللازمة.
- تدريب المعلمين على استخدام الأجهزة الحديثة الخاصة بالمادة وصيانتها.
- الاهتمام بالمكتبة المدرسية وتفعيل الاستفادة منها.
- الإشراف على تحفيز المعلمين نحو حثهم على انتاج الوسائل التعليمية وفق إمكاناتهم الشخصية والإشادة بجهود الطلاب في ذلك.

٥. مهام تتعلق بالتدريب:

- اقتراح البرامج التدريبية اللازمة للمعلمين وتحليل واقعهم المهني وتحديد المهارات التي يمكن تطويرها عن طريق التدريب.
- المشاركة في ترشيح المعلمين للبرامج التدريبية.
- تقويم البرامج التدريبية وتقديم الاقتراحات الهادفة ومتابعة المعلمين الذين حضروا البرامج التدريبية وتقويم استفادتهم منها.

٦. مهام تتعلق بالأنشطة المدرسية:

- توجيه المعلمين إلى ضرورة النشاط المدرسي.
- دراسة أنواع النشاطات الخاصة بالمواد في جميع الصفوف الدراسية.
- توجيه المعلمين إلى مشاركة الفاعلية في الإشراف على البرامج المختلفة للأنشطة المدرسية
- توجيه المعلمين إلى الاهتمام بتوثيق خطوات النشاط الذي يقومون به.
- مساعدة المدارس في إعداد المعارض السنوية.

٧. مهام تتعلق بالاختبار:

- **توعية المعلمين بما تضمنته اللائحة العامة للاختبار والمذكرات التفسيرية وما يستجد في ذلك.**
- **إيضاح أساليب تقويم الطالب.**
- **الاطلاع على دفاتر الدرجات والاختبارات المتعلقة بها.**
- **إعداد التوجيهات الخاصة بالمواصفات الفنية للأسئلة وإرشادات التصحيح والمراجعة والرصد.**
- **دراسة نتائج الاختبارات والتقويم والخطط العلاجية المناسبة.**

أبرز النتائج:

١. لم يكن التوجيه والإرشاد بمنأى عن الممارسة منذ أقدم العصور، إلا أن هذه المسألة كانت تأخذ شكل التوجيه فقط.

٢. تتعدد المهام التي يناط بها المشرف التربوي سواء ما يتعلق منها بالطالب أو المعلم أو المنهج، أو الوسائل والتجهيزات أو التدريب، أو الاختبار أو الأنشطة المدرسية.

٣. توجد مجموعة من الكفايات التي ينبغي أن تتحقق في المشرف التربوي كي يؤدي دوره بنجاح منها كفايات متصلة بسياسة التعليم، ومنها كفايات شخصية وأخرى أكاديمية، وكفايات التخطيط والتدريب والمناهج وكفايات إنسانية وأخرى تقويم ذاتية وأخرى خاصة بالتقويم، وكفايات إدراكية.

٤. تعدد وسائل الإشراف التربوي ومنها: الزيارات الصفية، الاجتماعات المدرسية، تبادل الزيارات بين المعلمين، الدورات التدريبية التجديدية أثناء الخدمة، ورش العمل التربوية، تهيئة المعلمين الجدد، الدروس التوضيحية، المشغل التربوي، التعليم المصغر، القراءة الموجهة، النشرات التربوية، اللقاء الفردي، البحوث الإجرائية.

٥. يتسم الإشراف التربوي ببعض السمات منها: القيادة، التعاون، الديمقراطية، الشمول، الفنية، المرونة.

٦. تتنوع عناصر الإشراف ومنها: المشاركون في الإشراف، محيط الإشراف، تركيز الإشراف، واسطة الإشراف، نتائج الإشراف.

٧. للإشراف أنواع كثيرة منها: الإشراف التعاوني، الإشراف البنائي، الإشراف الإبداعي، الإشراف الوقائي، الإشراف التصحيحي، الإشراف الاستبدادي، الإشراف الدبلوماسي.

٨. مر الإشراف التربوي بالكويت بعدة مراحل حتى وصل إلى ما هو عليه الآن، من تفتيش وتوجيه إلى الإشراف التربوي.

٩. يواجه الإشراف بالكويت بعض المعوقات منها: معوقات تتعلق بالمسئوليات والأعباء الوظيفية، معوقات متعلقة بالكادر الوظيفي والحوافز المادية.

التوصيات:

١. ضرورة عمل دورات تدريبية لتأهيل وإعداد المشرفين التربويين بدورهم بصورة فعالة.

٢. تقديم الدعم المادي والمعنوي للمشرفين التربويين والعمل على تذليل العقبات التي تواجههم.

٣. الاهتمام بالمقررات التي تدرس في الكليات التربوية وبالذات في المناهج وطرق التدريس وإعادة النظر فيها بحيث تكون عاملاً مساعداً في إعداد جيل من المربين القادرين على تحقيق أهداف الإشراف التربوي بالصورة المثلى.

٤. ضرورة وضع حلول إجرائية للحد من مشكلات الإشراف التربوي وعقباته.

٥. العمل على وضع خطة زمنية لتقويم أداء مديري الإشراف التربوي، تشتمل على دراسة وافية لمخرجات ممارستهم لمهامهم وتعزيز الجوانب الإيجابية فيها وتلافي جوانب القصور لديهم.

٦. أن يكون من ضمن معايير اختيار المشرفين التربويين إجادة التعامل مع التقنية الحديثة كالحاسب الآلي، ومصادر المعرفة المختلفة.

٧. إشراك مديري المدارس والمعلمين مع إدارة الإشراف التربوي في تقييم برامج وأداء المشرف التربوي السنوية.

المقترحات:

١. دراسة ميدانية عن واقع الإشراف التربوي بالمرحلة المتوسطة بالكويت.

٢. دراسة مقارنة عن الإشراف التربوي بالكويت وبعض الدول المتقدمة.

٣. تقديم تصور مقترح لتطوير عملية الإشراف التربوي بدولة الكويت.

٤. دراسة عن واقع مؤسسات إعداد المشرفين التربويين ومتطلباتها.

المراجع

١. إبراهيم ياسين الخطيب، أمل إبراهيم الخطيب: الإشراف التربوي، فلسفته، أساليبه، تطبيقاته، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م.

٢. أحمد الصانع وعلى الكندري وخالد الرميصي: معيقات وظيفة الإشراف التربوي بدولة الكويت من وجهة نظر المشرفين التربويين، دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)، العدد ٧٠، ٢٠١١.

٣. أحمد علي الفنيش و محمد مصطفى زيدان: التوجيه الفني والتربوي . لبنان ، بيروت: دار الكتاب الجديد المتحدة، ٢٠٠٠م.

٤. إسماعيل الديراوي: دور الإشراف الوقائي في تحسين أداء المعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨م.

٥. عبد العزيز عبد الوهاب البابطين: اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٤م.

٦. حسن أحمد الطعاني: الإشراف التربوي مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه، مراجعة: أحمد بطاح، عمان الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م.

٧. ديمة محمد وصوص والمعتصم بالله سليمان الجوازية: الإشراف التربوي: ماهيته – تطوره – أنواعه – أساليبه، ط١، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٤م.

٨. دينا يوسف عبد الرحمن الحلاق: متطلبات الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠٠٨.

٩. راشد بن علي بن حمد الحراصي: فاعلية دور المعلم الأول بوصفه مشرفا مقيما في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي، ٢٠١١م.

١٠. رافدة الحريري: الإشراف التربوي واقعة وآفاقه المستقبلية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م.

١١. سعود بن حبيب المدهرش الرويلي: مهام المشرف التربوي في تطوير النمو المهني لمعلمي الرياضيات في المرحلة المتوسطة. مجلة رابطة التربية الحديثة، عالم التربية، العدد الثلاثون، السنة العاشرة.، ٢٠١٠م.

١٢. سعيد جاسم الأسدي ومروان عبد المجيد إبراهيم: الإشراف التربوي، ط١، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣م.

١٣.سلامة عبد العظيم حسين وعوض الله سليمان عوض الله: اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، دار الفكر، عمان، ٢٠٠٦م.
١٤.سهيلة بنات، وغادة عثمان: درجة امتلاك المرشد التربوي لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بالأمن النفسي لدى الطلبة، مجلة كلية التربية ببنها العدد (٩١) يوليو(ج٣) ٢٠١٢م.
١٥.سيد حسن حسين: دراسات في الإشراف الفني، القاهرة مكتبة الأنجلو ١٩٩٩م.
١٦.عارف توفيق عكارى، وصالحة عبد الله عيسان، ونايمان محمود: الإشراف التربوي اتجاهاته النظرية وتطبيقاته العملية، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م.
١٧.عامر الشهري: المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في تنفيذ الزيارات المتبادلة بين المعلمين كأسلوب إشرافي في منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٩م.
١٨.عدنان بدري الإبراهيم: الإشراف التربوي، أنماط وأساليب، اربد – الأردن: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع٢٠٠٢م.
١٩.عمر الوظيان: معوقات المشرف التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دولمن، البحرين، ٢٠١٤م.
٢٠.فؤاد علي العاجز وداود درويش حلس: دليل المشرف التربوي لتحسين التعليم والتعلم. فلسطين، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، ٢٠٠٩م.
٢١.فؤاد علي العاجز: مفهوم الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات الحديثة . ورقة مقدمة في اليوم الدراسي بعنوان الإدارة التربوي في فلسطين الواقع والطموح، كلية التربية – الجامعة الإسلامية بغزة، ١٩٩٨م.
٢٢.فهد إبراهيم الحبيب: التوجيه الإشراف التربوي في دول الخليج العربي، مكتب التربية لدول الخليج. الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٦م.
٢٣.فهد سماوي الضفيري، وعايدة عبد الكريم العيدان، وجوهرة عبد الله المحيلاني: مدى امتلاك الموجهين الفنيين لمادة التربية الإسلامية مهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المادة في المرحلة الثانوية بدولة الكويت، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، دولة الكويت،٢٠١٤، مجلد ٤٠، عدد ١٥٢.
٢٤.قرساس الحسين: "تقيين عملية الإشراف التربوي في مرحلة التعليم الابتدائي حسب آراء المدرسين: دراسة ميدانية بولاية المسيلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربوية، جامعة منتوري قسنطينة، الجمهورية الجزائرية، ٢٠٠٨م.

٢٥.عبد الله بن مبارك حمدان القرشي: دور المشرف التربوي في تطوير أداء الاجتماعية في مجال استخدام الوسائل التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى، ١٤٢٩هـ.
٢٦.محمد الحسن المغيدي: نحو إشراف تربوي أفضل، الرياض: مكتبة الرشيد للنشر، ٢٠٠١م.
٢٧.محمد الدريج: كفايات المشرف التربوي وأساليب تطويرها، مجلة تواصل، اللجنة الوطنية العمانية للتربية والثقافة والعلوم، (٤) يونيو ٢٠٠٦م.
٢٨.محمد الشيخي: واقع الإشراف التربوي على تعليم التعبير في الصفوف العليا من المرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٩م.
٢٩.محمد بدر صيام: دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧م.
٣٠.محمد حمود علي النعمان: "واقع الإشراف التربوي في اليمن ومتطلبات تطويره في ضوء الاتجاهات الحديثة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أفريقيا العالمية، السودان، ٢٠٠٥م.
٣١.محمد عبد الرحيم عدس وآخرون: الإدارة والإشراف التربوي، جامعة الكويت، د.ت.
٣٢.محمد عبد الله الصانع: الإشراف التربوي بدول الخليج العربي – واقعه وتطويره – مكتب التربي العربية لدول الخليج العربية، د.ت.
٣٣.محمود محمد أبو عابد: المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشراقية، دار الكتاب الثقافي الأردن – إربد، ٢٠٠٥م.
٣٤.هديل محمد عودة: "الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين"،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٠م.
٣٥.هند ناصر أحمد عقيلات: درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية التربية، الأردن، عمان، ٢٠٠٢م.
٣٦.يعقوب نشوان (١٩٩١) .الإدارة والإشراف التربوي، عمان: دار الفرقان .
37. Denise L (2007)The relationship between affect and constructivism as viewed by middle school science teachers Black, Denise L. Section 0254, Part 0533 209

38. Silva, D. Y., & Dana, N. F. (2001). Collaborative Supervision in the Professional Development School. Journal of Curriculum and Supervision, 16 (4), 305-321.

39. LoCicero,Jack Patrick .Acomparison of noncertified and certified grief counselors in regard to aducation, experience, credentials, and supervision. MISSISSIPPI STATE UNIVERSITY(0132) Degree: PhD Date:Mar 2000 .EDUCATION,GUIDANCE AND COUNSELING(0519).

40. Cruz,Janet Owens.The efficacy of the social work model of supervision for education. UNIVERSITY OF ILLINOIS AT URBANA-CHAMPAIGN (0090)Degree:EdD Date 2001 pp:147. EDUCATION,ADMINISTRATION (0514), EDUCATION, TEACHER TRAINING (0530)

41. Adewui,Abalo Fawui. The meaning of supervision in teacher education Adewuim,Abalo Fawui. OKLAHOMA STATE UNIVRSITY (0664) Degree:EdD Date 2002. PSYCHOLOGY,CLINICAL (0622), EDUCATION, TECHNOLOGY (0710) EDUCATION, HIGHER (0745)

42. Brown,Calvin L. Perceptions of doctoral students with an earned Educational Specialist (Ed.S.) degree regarding the doctoral program in administration and supervision at Tennessee State University . TENNESSEE STATE UNIVERSITY (0840) Degree:EdD Date 2003. EDUCATION, HIGHER (0745), EDUCATION, ADMINISTRATION (0514).

43. Fahn bulleh, H. Momo. Student experiences in the doctoral program in educatisonal administration and supervision at Ball State University,(1987-2002) (Indiana). BALL STATAE UNIVERSITY(0013) Degree: EdD Date 2004. EDUCAION , ADMINISTRATION (0514) EDUCATION, HIGHER (0745).