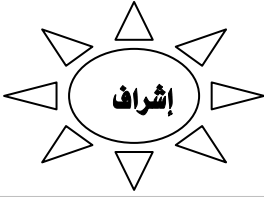


تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة



أمل شوقي ثابت رشوان
معلمة العلوم بمدرسة الزهراء الرسمية للغات

الأستاذ الدكتور

راشد صبرى القصبى
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة بورسعيد

الأستاذة الدكتورة

جورجيت دميان جورج
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة بورسعيد

الأستاذ الدكتور

محمد ماهر محمود حنفي
أستاذ أصول التربية المساعد ورئيس قسم أصول التربية
كلية التربية جامعة بورسعيد

٢٠١٩/٨/٤ م

تاريخ قبول البحث :

٢٠١٩/٩/٩ م

تاريخ استلام البحث :

المخلص

يمثل الإشراف التربوي صمام الأمان للمنظومة التعليمية بوصفه قناة الاتصال بين كافة مكوناتها المختلفة فضلاً عن دوره في ترجمة السياسات التعليمية لمجموعة من الأداءات التي تساعد في تحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة، فالإشراف التربوي له أهميته من خلال الخدمات الفنية التي يقدمها، والمتمثلة في متابعة العملية التعليمية ومعايشة مشكلاتها، ثم وضع الحلول المناسبة لها، فهو حلقة الاتصال بين الميدان والأجهزة الإدارية والفنية التي تشرف على عملية التعليم والتعلم، ويهدف البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة، فيتناول البحث بالوصف والتحليل خبرة كل من الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا والمملكة العربية السعودية في مجال الإشراف التربوي من حيث طرق ومعايير اختيار المشرفين، وكيفية تدريب المشرفين قبل وأثناء الخدمة، وطبيعة عمل المشرف التربوي، للاستفادة منها في وضع تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة.

الكلمات المفتاحية الإشراف التربوي - الخبرات العالمية

ABSTRACT

Educational supervision is the safety valve for the educational system as a channel of communication between all its different components as well as its role in the translation of educational policies to a range of performances that help in achieving the goals of the educational process efficiently, Educational supervision is important through the technical services it proved such as the follow-up of educational process and coexistence of its problems, and then develop appropriate solutions, It is the link between the field and the administrative and technical bodies that oversee the process of teaching and learning, The current research aims to develop a proposed vision for the development of educational supervision in the light of International experiences The research describes and analyzes the experiences of the United States of America, England and Saudi Arabia in the field of educational supervision in terms of the methods and criteria of selecting supervisors, how to train supervisors before and during service, and the nature of the work of the educational supervisor to benefit from them in the development of a proposed vision for the development of educational supervision in light of Contemporary International experience.

KEY WORDS: Educational Supervision , International experiences

مقدمة

يعد الإشراف التربوي من العمليات المهمة في النظام التعليمي لأنه القناة التي ينفذ من خلالها واقع التربية والتعليم وخاصة في عمليتي التعليم والتعلم، ويساعد في تطوير العملية التعليمية من كافة جوانبها، وذلك عن طريق مساعدة المعلمين على تحسين نموهم المهني والشخصي باستخدام أساليب إشرافية متنوعة، كالزيارات الصفية والورش التربوية والحلقات الدراسية والدورات التدريبية، فهو يساعد على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها وتطوير مستوى الأداء داخل المدارس، وحيث إن الإشراف التربوي يهتم بالمعلم والمنهج والإمكانات المادية والبشرية والبيئة المحلية وبكل مدخلات العملية التعليمية في صورة تفاعل مستمر بين المشرف والمعلم من أجل تحسين عمليتي التعليم والتعلم فهو بذلك يمثل حلقة الوصل بين جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية (مصلح، ٢٠١١).

ومن خلال تتبع تاريخ الإشراف التربوي يتضح أنه مر بعدة مراحل كانت الأولى هي التفتيش ثم تليها مرحلة التوجيه حتى وصلت إلى المرحلة الحالية التي تسمى الإشراف التربوي، وقد أكدت أدبيات التربية أن مفهوم الإشراف التربوي تطور في العقدين الماضيين، من التفتيش على المعلمين لرصد أخطائهم، إلى رصد الواقع التربوي وتحليله ومعرفة الظروف المحيطة وتطوير الكفايات العلمية والعملية لدى العاملين في الميدان التربوي وتنمية الانتماء لمهنة التدريس (الشهري، ٢٠١٣).

وباستقراء واقع الإشراف التربوي في مصر يتضح أنه يعاني العديد من التحديات وجوانب القصور التي تحد من فاعليته في تطوير العملية التربوية منها : مازال بعض المشرفين يقومون بدور التفتيش على المعلمين وليس الإرشاد، بسبب ضعف وضوح أهداف الإشراف لمعظم المشرفين، وسلبية دور المشرف في تحقيق جودة العملية التعليمية، واختيار المشرفين تبعاً للأقدمية وليس للكفاءة، فضلاً اهتمام المشرفين بالناحية الإدارية أكثر من الناحية الفنية، واهتمام المشرفين بتسجيل الزيارة في دفتر الزيارات أكثر من الاهتمام بمشكلات المعلمين، والافتقار إلى البرامج المخططة والمقصودة لنمو المشرفين (أحمد ، ٢٠٠١).

مشكلة البحث:

يمثل الإشراف التربوي صمام الأمان للمنظومة التعليمية بوصفه قناة الاتصال بين كافة مكوناتها المختلفة فضلاً عن دوره في ترجمة السياسات التعليمية لمجموعة من الأدعاءات التي تساعد في تحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة، وعلى الرغم مما يمثله الإشراف التربوي من أهمية كبيرة إلا أنه يعاني الكثير من التحديات وجوانب القصور التي تحد من تحقيق للأهداف المنشودة، حيث أكدت دراسة (أحمد، ٢٠٠٦) على وجود بعض جوانب القصور في الإشراف التربوي منها: عدم توفر الدرجات المالية لتعين مشرفين جدد وعزوف من يتوافر فيهم معايير الاختيار عن هذا النمط من الأعمال بسبب الأعباء الوظيفية أو لصعوبة التنقل بين المدارس، قلة الأجهزة والوسائل التعليمية، قلة الخبرة لدى بعض المشرفين التربويين، ضعف جدية المشرفين في تنفيذ برامج تدريبية للمعلمين كأحد المهام

الوظيفية للإشراف، كما أكدت دراسة (عبد العاطي، ومحمد، ٢٠١٢) على إن اختيار وتدريب المشرفين التربويين لا يتم وفق معايير واضحة، بالإضافة معوقات مادية كنقص التجهيزات والأدوات اللازمة لتطبيق الأساليب الحديثة في الإشراف.

أسئلة البحث:

تحددت أسئلة البحث في الإجابة على التساؤلات التالية:

ما أهم الخبرات العالمية المعاصرة للإشراف التربوي ؟

ما التصور المقترح لتطوير الإشراف التربوي في ضوء الخبرات العالمية؟

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على :

- أهم الخبرات العالمية للإشراف التربوي التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الإشراف التربوي في مصر.
- تقديم تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي في ضوء الخبرات العالمية.

أهمية البحث :

- إلقاء الضوء على بعض الخبرات العالمية في الإشراف التربوي.
- تقديم تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي في ضوء الخبرات العالمية.
- تتعدد الجهات المستفيدة حيث من المتوقع أن يستفيد من نتائجها وتوصياتها الفئات التالية:
- الباحثون في مجال التربية بصفة عامة .
- المخططون في وزارة التربية والتعليم .
- واضعو السياسات ومتخذو القرارات بوزارة التربية والتعليم .
- المشرفون التربويون والمعلمون ومدراء المدارس.
- المهتمون بمؤسسات المجتمع المدني .

منهج البحث :

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لوصف وتحليل أهم الخبرات العالمية في الإشراف التربوي والتعرف على واقع الإشراف التربوي للوصول إلى تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي في ضوء الخبرات العالمية.

مصطلحات البحث:

Educational Supervision

الإشراف التربوي

يعرف الإشراف في اللغة أشرف الشيء: أي علا وارتفع وانتصب، والمشرف: المكان الذي تشرف عليه وتعلو ومشرف الأرض أعاليها، وأشرف على الشيء: أي اطلع عليه من فوق (أبو الفضل بن منظور، ١٩٦٨).

ويعرف الإشراف التربوي اصطلاحاً بأنه :عملية فنية ديمقراطية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية بكافة محاورها، فهو عملية فنية بهدف إلى تحسين التعليم من خلال رعاية وتوجيه وتنشيط النمو المستمر لكل من الطالب والمعلم والمُشرف، وأي شخص آخر له أثر في تحسين العملية التعليمية فنياً كان أم إدارياً، وعملية ديمقراطية تقوم على احترام الآراء، وقيادة تتمثل في التأثير في المعلمين والطلاب وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية، وإنسانية تهدف قبل كل شيء إلى الاعتراف بقيمة الفرد بصفته إنساناً، وعملية شاملة تعنى بجميع العوامل في تحسين العملية التعليمية وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم في مصر (Gennaro. R, 2006).

ويعرف الإشراف التربوي في القاموس التربوي على أنه : جميع الجهود التي يبذلها المسئولون لتوفير القيادة للمعلمين والعاملين في الحقل التربوي في مجال تحسين التعليم مهنيًا (Good, 1973) ، (Center).

ويعرف أيضاً بأنه : جميع الجهود التي يبذلها القائمون على أمر التعليم بتوفير القيادة اللازمة لتوجيه المعلمين من أجل تحسين التعليم، وتتضمن إثارة اهتمامهم نحو نموهم المهني واختبار أهداف التربية وطرق التدريس ومراجعتها، وتقويم أداء المعلم (حجي، ٢٠٠٠) .

الدراسات السابقة

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين هما الدراسات العربية والدراسات الأجنبية وروعي في ترتيبها زمنياً أن تكون من الأحدث إلى الأقدم وذلك على النحو التالي:

الدراسات العربية وتتمثل في:

[١] دراسة (إبراهيم، ٢٠١٧) بعنوان التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي في مدارس التعليم الثانوي العام "دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية"

هدفت الدراسة التعرف على واقع الإشراف التربوي في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، والتعرف على معوقات ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي لتطويره، لوضع تصور مقترح لتوظيف التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل واقع الإشراف التربوي في التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، وأهم معوقات التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي بمدارس التعليم الثانوي العام ومتطلبات هذا التطوير، واستخدمت الاستبانة كأداة طبقت على عينة المشرفين التربويين في مرحلة التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك معوقات تواجه التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية من أهمها ما يلي:

ضعف اهتمام الإدارة التعليمية بتعيين المشرفين التربويين ذوي الكفاءة العلمية والإدارية.

ضعف تناسب أهداف الإشراف التربوي مع حاجات البيئة الخارجية.

قلة اطلاع المشرفين التربويين على نماذج استراتيجيات إدارات ومديريات تعليمية أخرى. اعتقاد المشرف التربوي أن التخطيط الاستراتيجي مسؤولية الإدارة العليا.

[٢] دراسة (سمعان، ٢٠١٢) بعنوان: " دور الشبكة العنكبوتية في تفعيل الأساليب الإشرافية التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة" هدفت الدراسة التعرف أهمية الشبكة العنكبوتية في تفعيل الأساليب الإشرافية التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، وتحديد مدى استخدام المشرفين التربويين للشبكة العنكبوتية، وتحديد معوقات استخدام المشرفين التربويين في تفعيل الأساليب الإشرافية .

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتمثلت أداؤها في استبانة تم تطبيقها على عينة من مشرفين ومدرسات مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، وعينة من المعلمين والمعلمات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

الأهمية الكبيرة التي تحتلها الشبكة العنكبوتية لدى المشرفين التربويين والمعلمين، وضرورة الاستفادة من أدواتها في عملية الإشراف التربوي.

أن هناك معوقات تعيق استخدام الشبكة العنكبوتية في الإشراف من أهمها :

قلة المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ الأساليب الإشرافية من خلال الشبكة العنكبوتية .

قلة الحوافز للمشرفين الذين يستخدمون الشبكة العنكبوتية في أداء أعمالهم الإشرافية .

قلة الدورات الخاصة بتدريب المعلمين والمشرفين على استخدام الشبكة العنكبوتية .

وجود قصور في الأنظمة واللوائح التي تدعم توظيف أدوات الشبكة العنكبوتية في العملية الإشرافية.

ومن خلال تلك النتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها ما يلي:

ضرورة العمل على تأهيل المشرفين التربويين والمعلمين في مجال استخدام مهارات الحاسوب والشبكة العنكبوتية من أجل امتلاك المهارات الأساسية التي تمكنهم من توظيف أدوات الشبكة العنكبوتية في الأساليب الإشرافية.

توفير البنية التحتية الملائمة لتوظيف أدوات الشبكة العنكبوتية في أساليبهم الإشرافية .

ضرورة العمل على حل المشكلات (الإدارية والتقنية الفنية، والبشرية) التي تعيق توظيف أدوات الشبكة العنكبوتية في تفعيل العملية الإشرافية .

(٢) الدراسات الأجنبية وتتمثل في :

[١] دراسة (Faith & Chiedozie, 2016) بعنوان : " الإشراف التربوي ومراقبة الجودة في التعليم الثانوي بولاية أنمبرا، نيجيريا "

هدفت الدراسة إلى: توضيح أثر فاعلية الإشراف التربوي ومراقبة الجودة على أداء المعلمين في المرحلة الثانوية، وتحديد كيف يمكن للإشراف التربوي ومراقبة الجودة تعزيز العملية التعليمية داخل المدارس الثانوية ولاية أنمبرا بنيجيريا .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بفنائه وأدواته من ملاحظة، واستبانة موجهة إلى المعلمين والمشرفين بالمدارس الثانوية ولاية أنمبرا بنيجيريا.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها ما يلي :

أهمية دور الإشراف التربوي ومراقبة الجودة في تطوير وتنمية المعلمين مهنيًا .

تحديد خصائص الإشراف التربوي ومراقبة الجودة الفعالين.

أهمية تنوع أساليب الإشراف التربوي من زيارة صافية وبحوث تربوية ونشرات وورش عمل وتبادل زيارات على فاعلية الإشراف التربوي.

دور الإشراف التربوي في دعم المعلمين ومعالجة المشكلات التي تعوق عمليات التعليم والتعلم.

وجود بعض التحديات التي تحد من فاعلية الإشراف التربوي.

وأوصت الدراسة بما يلي:

تدريب المشرفين التربويين على أساليب الإشراف المتنوعة .

الاهتمام بالمشرفين التربويين لضمان فاعلية عملية الإشراف.

ضرورة التعاون بين المشرفين والمعلمين والمديرين وجميع العاملين وأولياء الأمور للتغلب على التحديات التي تحد من دور الإشراف التربوي ومراقبة الجودة داخل المدارس الثانوية.

[٢] دراسة (Macdalena & Veloo, 2016) بعنوان : " أثر الإشراف الإكلينيكي على الأداء

التدريسي لمعلمي المدارس الثانوية"

هدفت الدراسة إلى: توضيح أثر تطبيق الإشراف الإكلينيكي على الأداء التدريسي لمعلمي المدارس الثانوية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بفنائه وأدواته من ملاحظة، واستبانة موجهة إلى المعلمين والمعلمات والمشرفين بالمدارس الثانوية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها ما يلي :

يشجع الإشراف الإكلينيكي المعلم على تطوير قدراته المهنية .

يساعد الإشراف الإكلينيكي على تعزيز عمليتي التعليم والتعلم .

يساعد الإشراف الإكلينيكي جعل عملية التعلم أكثر إثارة وفاعلية للطلاب.

وأوصت الدراسة بما يلي:

تدريب المشرفين التربويين على الإشراف الإكلينيكي.

عمل دليل يساعد المشرفين على تطبيق الإشراف الإكلينيكي.

ضرورة التعاون بين المشرفين والمعلمين والمديرين وجميع العاملين وأولياء لضمان تطبيق الإشراف الإكلينيكي.

خطوات السير في البحث:

الخطوة الأولى: الإطار المنهجي العام للبحث (مقدمة البحث، مشكلة البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، منج البحث، مصطلحات البحث، الدراسات السابقة).

الخطوة الثانية: الإطار النظري ويشتمل على أهم الخبرات العالمية في الإشراف التربوي.

الخطوة الثالثة: وتتناول التصور المقترح لتطوير الإشراف التربوي في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة.

الإطار النظري ويتناول ما يلي:

أولاً: الخبرات العالمية في الإشراف التربوي

الولايات المتحدة الأمريكية:

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من الدول العظمى في العالم، التي تتجه أنظار الجميع إليها لمتابعة كل ما يحدث في نظامها التعليمي لمعرفة كل جديد لديها، لكنه من الصعب التحدث عن نظام التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية بالمعنى الحرفي لأن، التعليم من مسؤوليات الولايات المختلفة والبالغ عددها خمسون ولاية، ونظام التعليم في أمريكا نظام "لا مركزي"، ولهذا السبب فإن القوانين التي تحكم هيكل ومضمون برامج التعليم تتنوع بدرجة كبيرة ما بين ولاية وأخرى، ومع ذلك تبدو هذه البرامج متشابهة بشكل ملحوظ بسبب العوامل المشتركة بين هذه الولايات كالحاجات الاجتماعية والاقتصادية والتنقل المتكرر للطلاب والمعلمين من ولاية إلى أخرى، والتعليم العام إجباري في الولايات المتحدة الأمريكية ومجاني في كافة المدارس الحكومية ويبدأ عادة من سن السادسة أو السابعة وحتى سن السادسة عشر وإلى أن يستكمل الطالب دراسة المرحلة الثانوية التي تنتهي في الصف الثاني عشر (Gennaro, 2006).

الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي بالولايات المتحدة الأمريكية:

يشارك في الإشراف التربوي الإشراف التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية عدد كبير من العاملين، ويمكن القول أن العاملين بالإشراف يشملون المراقبين والمديرين والمساعدين ورؤساء الأقسام والمستشارين وباقي العاملين في مجال الإدارة، بغض النظر عن ألقابهم أو مناصبهم في الهرم الوظيفي، ويتكون الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي كما يلي (Kelly & Susan, 2013):
المراقب: هو المسئول التنفيذي في النظام المدرسي الأوسع في المقاطعة، كما أنه يتحمل مسؤولية مطلقة من أجل إنجاز كافة أوجه العملية المدرسية.

المشرفون: هي ألقاب تطلق على الأشخاص الذين يعملون في المستويات المختلفة في التسلسل الهرمي في النظام المدرسي، ويتم تعيينه من خلال مجلس المدرسة، ومن الواضح أن لديهم سلطة في إعطاء أحكام لتحسين العملية التعليمية ولكن القرار النهائي يكون في يد الهيئة الممثلة في المراقب . المستشار : هم معلمون مدربون متعاونين، تتراوح مسؤولياتهم في تقديم دروس في المناهج الدراسية، والاستشارات داخل المدرسة لمن يحتاج إليها، والاهتمام باحتياجات الطلاب الشخصية والاجتماعية والمهنية والأكاديمية.

المدير: مسئول تنفيذي تعليمي للإدارة داخل المدرسة، ويمتلك سلطة اتخاذ القرارات، ونشر

القوانين والتنظيمات التي تتمشى مع التشريع ووظائف المدير تقويم المعلمين

رؤساء الأقسام : يعد رئيس القسم هو المنسق بين المعلمين الذين يشتركون في العمل في مادة دراسية معينة، فرئيس القسم مسئول عن المسؤوليات التنظيمية في القسم بالإضافة لمساعدة المعلمين المهتمين بتحسين فعاليتهم التدريسية، كما يوجد في مكتب المقاطعة قسم كبير لكل مبحث، ومعظم هذه المكاتب لها علاقة جيدة بكليات التربية بالجامعات المختلفة ، ومن خلال هذه العلاقة يتم منح الطلاب الشهادة التي تؤهلهم لأن يصبحوا معلمين مؤهلين.

معايير اختيار المشرفين في الولايات المتحدة:

نظام التعليم في الولايات المتحدة نظام لا مركزي يتيح لكل ولاية اختيار ما يناسبها من مناهج وأساليب ونظام يناسب هذه الولاية حسب ما يقرره مجلس الولاية ، لذلك يختلف نظام اختيار وتعيين المشرفين يختلف من ولاية إلى ولاية ومن أهم معايير اختيار المشرفين في الولايات المتحدة ما يلي (حمادات، ٢٠٠٦):

- يشترط الحصول على الماجستير أو الدكتوراه.
- خبرة التدريس داخل الفصل.
- خبرة بدرجة كبيرة المرحلة الثانوية.
- خبرة وفي وظيفة اداري في المرحلة الإعدادية.
- يكون لديه مهارات قوية العلاقات بين الأشخاص.
- لديه مهارات اتصال ممتازة شفوية وتحريية .
- يكون مفكرا مبدعا وقادر على التفكير المتحرر.
- يكون صريحا وأميناً وجديراً بالثقة في تعاملاته مع فريق العمل.
- يفهم التكنولوجيا وتطبيقاتها في التعليم والإدارة.
- خبرة سنتين على الأقل في التدريس.

تدريب المشرفين في الولايات المتحدة الأمريكية (Kono,2012):

يتم تنسيق البرامج لتدريب المشرفين عن طريق المناقشات الرسمية وغير الرسمية، والاجتماعات المهنية، والورش التربوية، والبعثات الداخلية، والمنح والزيارات الخارجية وتتضمن: علم النفس التربوي، الفلسفة الأخلاقية، فلسفة النظام التعليمي وسياسته، الإرشاد النفسي، وتطوير بناء المناهج، وتشترك السلطات التعليمية والمنظمات المهنية وكليات التربية في تقديم برامج التدريب أثناء الخدمة، وفي بعض الولايات يوجد حوافز خاصة لتشجيع المشرفين التربويين لالتحاق بالبرامج الصيفية وفي الأوقات التي تناسبهم، بعض الولايات تقوم بإعداد برامج تدريبية للمشرفين قبل استلام وظائفهم والبعض الآخر يهتم بالتدريب أثناء الخدمة.

أسلوب عمل المشرفين :

يختلف أسلوب عمل المشرفين في حجمه وطبيعته حسب حجم الولاية، والمنطقة التعليمية والمدارس وحسب الخلفية الاجتماعية والاحتياجات الاقتصادية والتعليمية لمواطني المنطقة الموجودة في المدرسة ويمكن تقسيمها إلى ما يلي (عبد العظيم ، وسليمان، ٢٠٠٦):

أسلوب عمل المشرفين على مستوى الولاية : مجلس الولاية هو صاحب السلطة المطلقة في شؤون التعليم، وكل ولاية مسؤولة عن نظامها التعليمي الخاص بها، فجميع المناهج التي تقدم في المدرسة ينبغي أن تحصل على موافقة الولاية، وفي معظم الولايات توجد لجنة التعليم التي تخطط سياسة المدارس، والإشراف على مستوى الولاية هو إشراف على البرامج أكثر منه إشراف على المدرسين.

أسلوب عمل المشرفين على مستوى السلطة المحلية: تعد السلطة المحلية هي المسؤولة عن الإشراف والتقويم عن العملية التعليمية، والإشراف على مستوى المنطقة هو إشراف على مدى فعالية النظام وكفاءته أكثر من زيارة للفصول .

أسلوب عمل المشرفين على مستوى المدرسة: يعد مدير المدرسة هو القائد التعليمي في المدارس الأمريكية، حيث تعد عمليات الإشراف والتقويم ومدى فعاليتها من مسؤوليته.

ويركز الإشراف التربوي في أمريكا على ثلاثة أشياء، هي المستويات الكتابية وتطوير المناهج والنمو المهني للمعلمين، والعلاقة بين المعلم والمشرف غالباً ما تكون جيدة لأن التركيز يكون على المتعلم، وأنه لا بد أن يتعلم بأحدث الطرق ويتعاون المشرف مع المعلم في وضع إحدى السبل للتغلب على مشكلات المتعلم ، ويتصل المشرف التربوي بالمعلم قبل الزيارة ليتفق معه على الزيارة ثم يجلسان معاً ليقرا هل تعلم التلاميذ أم لا، وما كمية التعلم الذي تلقونه، وكيف يحسنون هذا التعلم (المدلل، ٢٠٠٣).

٢- الإشراف في إنجلترا :

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

الهيكل التنظيمي للتفتيش (Elliott, 2013):

يتولى إدارة التفتيش على مستوى القومي، بينما يقوم المفتشون التابعون لسلطات التعليم المحلية بالتفتيش على المستوى المحلي :

- الهيكل التنظيمي على المستوى القومي :

يتألف الهيكل التنظيمي من فريق كبير يكون على قمته رئيس الأكبر للمفتشين ويتبعه السكرتارية المركزية ومكتب المعلومات والنشر، كما يتبعه إدارتان تختص الأولى بالشؤون الإدارية، وتختص الثانية بشؤون التفتيش، ويهدف عملهم إلى تقديم تقرير عام عن مستوى التعليم عن طريق القيام بتفتيش .

الهيكل التنظيمي على المستوى المحلي :

تعد السلطات المحلية هي المسؤولة عن تقديم الخدمات في إنجلترا في جميع المجالات، وتعد خدمة التعليم والإشراف عليه هي إحدى المسؤوليات التي تقوم بها هذه السلطات، وتتكون هذه السلطات المحلية من لجان تضم أعضاء تشريعيين ومستشارين يمثلون جميع الخدمات التي تقدمها المدينة.

في إنجلترا تتنوع مداخل الإشراف يشرف المعلمون على الطلاب، ويشرف المديرين بالتعاون مع المعلمين الأوائل على المعلمين، وفي بعض الأحيان يشرف المعلمون الأكثر خبرة أو المرشدين على المعلمين الجدد، بالإضافة إلى الإشراف الخارجي، وينصب الإشراف على ثلاث معايير أساسية هي نتائج تعلم الطلاب، العمليات المدرسية، والسياق المدرسي، إلى جانب جودة التدريس، القيادة المدرسية، احتياجات الطلاب، والإمكانيات المدرسية، ويمثل أولياء الأمور والمجتمع المحلي جزءاً أصيلاً في عملية الإشراف (Mahfooz & Bin, 2010).

معايير اختيار المشرفين التربويين في إنجلترا (OFSTED, 2015):

إن سياسة وإجراءات اختيار المفتشين وطريقة تعيينهم ، في المملكة المتحدة تختلف من المستوى القومي إلى المستوى المحلي ، ففي المستوى القومي يتم اختيار مفتشي صاحبة الجلالة إما لدرجاتهم العلمية في بعض المجالات، وإما لخبرتهم وفهمهم للأمور التربوية، وإما لما ينتظر منهم أدائه في المجالات العامة للتربية والتعليم، ويتم تعيينهم من قبل المجلس الاستشاري لصاحبة الجلالة، ويتم اختيارهم من قبل هيئة خاصة تتكون من عميد المفتشين وممثل عن لجنة الإدارة المدنية. وتختلف

إجراءات التعيين من جهة أخرى وذلك تبعاً لاختلاف سياسة السلطات المحلية واتجاهها في المقاطعة ، وهؤلاء المفتشون يجب أن يتمتعوا بالصفات الشخصية والمهنية التالية (Blanc, 2013):

هناك مجموعة من الخصائص الضرورية في المفتش منها :

- يمتلك خصائص مهنية، وشخصية ضرورية لقيادة القضايا التعليمية .
- يكون قادراً على تحفيز الفريق عن طريق عدد من الثغرات المهمة .
- تقدير أهمية تطوير العلاقات البناءة مع المدارس والكلية.
- خبرة حيوية وناجحة في مجال التدريس.
- مهارات القيادة على تحفيز زملائه ومساعدتهم .
- لديه معرفة جيدة بالفكر التعليمي الحالي .
- عمره عند التعيين ما بين ٢٥ - ٣٠ مع مراعاة الأقدمية.
- أن يكون حاصل على مؤهل جامعي تربوي.
- خبرة تدريس ما بين ٤ - ٦ سنوات.
- يتمتع بمهارة إدارة الأفراد وتكوين العلاقات الإنسانية والابتكار والإبداع.
- أن يتمتع بمهارة إدارة الأفراد، وتكوين العلاقات الإنسانية .

تدريب المشرفين الفنيين في إنجلترا (OFSTED, 2015):

على كل مفتش أن يحضر تدريباً مكثفاً لمدة خمسة أيام، كما يتم تدريب المفتشين كلما تم عمل تعديلات على نظام عملهم، ويطلب من مفتشي المواد التي تدخل المنهاج حديثاً حضور دورات لهذا الغرض ويشمل التدريب تدريباً عن بعد وحضور ورش ومؤتمرات ويشمل التعليم عن بعد مواد ترسل بالبريد قبل ثلاثة أسابيع من المؤتمر، ويحق لمن يشعر أنه بحاجة إلى تدريب يطلب حضور دورات تدريبية .

ومن أجل أن يحقق التدريب أهدافه فإن وزارة المعارف في برامجها التدريبية تحرص على ما يلي :

- يتراوح عدد المتدربين في كل برنامج ما بين ١٥ - ٢٥ متدرباً على الأكثر مما يسمح لكل متدرب بالاشتراك فيها بنصيب وافر كما انه يسمح للمشرفين على التدريب بالتعرف إلى كل متدرب ودراسة مشكلاته .
- يقوم كل مركز بالاتصال بالمتدربين بعد انتهاء فترة التدريب لمتابعة اثر التدريب.
- الاهتمام باستخدام وسائل الإيضاح ومعينات التدريس.
- العناية بالمطبوعات وتزويد المتدرب بكل ما يلزمه.
- يغلب على البرنامج التدريبي طريقة المناقشة والعناية والناحية العلمية.

مكتب المعايير التربوية OFSTED

نظراً لأهمية نظام التفتيش في إنجلترا فقد أنشئت الحكومة مكتب المعايير التربوية OFSTED في عام ١٩٩٢ للتفتيش على المدارس ومراقبة جودة العملية التعليمية، وهو هيئة مستقلة، تتبع جلالة الملكة، وتتولى مسؤولية التفتيش على جميع مدارس الدولة (محمود، وبدران، ٢٠٠٢).

إجراءات تفتيش مكتب المعايير التربوية:

تم إجراءات التفتيش وفق خطوات محددة وهي كما يلي (OFSTED, 2010):

١- مرحلة ما قبل التفتيش: ويتم فيها جمع المعلومات والبيانات عن المدرسة، والاتصال بمجالس الآباء لمعرفة آراءهم في العملية التعليمية بالمدرسة، وتنظيم فريق التفتيش.

٢- أثناء التفتيش: يتم في هذه المرحلة عمل تقييم شامل للمدرسة، والتأكد من مدى جودة عملية التعليم والتعلم داخل المدرسة جمع وتحليل وتسجيل الأدلة حول المدرسة، وقبل مغادرة المدرسة يقوم فريق بتوضيح نتائج التفتيش، والإطار العام للتقرير والتوصيات للتحسين وإجراءات نشر التقرير، وإجراءات التظلمات.

٣- بعد التفتيش: كتابة التقرير عن النتائج الرئيسية لعملية التفتيش، وينبغي أن تكون النتائج متسقة مع تلك أوضح شفويًا إلى المدرسة.

نشر التقرير: وينشر هذا التقرير على موقع OFSTED على شبكة الإنترنت (www.ofsted.gov.uk) في خلال ١٥ أيام من تاريخ انتهاء عملية التفتيش.

الموضوعات الرئيسية التي تتناولها عملية التفتيش (OFSTED, 2009):

- جودة العملية التعليمية بالمدرسة: من حيث قدرة المدرسة على الوفاء باحتياجات الطلاب والجماعات، وقدرتها على التحسين المستمر.
- إنجاز الطلاب ومدى تمتعهم بالتعلم: ويتم الحكم على أساس تحصيل الطلاب، ومدى تقدم الطلاب وتمتعهم بالتعليم، ونوعية التعلم المقدم للطلاب ذوي الصعوبات التعليمية أو الإعاقة، سلوك الطلاب، وإلى أي مدى يشعر الطلاب بالأمان، وإلى أي مدى يتبنى الطلاب أساليب حياة صحية، وانتظام الطلاب في الحضور، ومدى التنمية الروحية والأخلاقية والاجتماعية والثقافية للطلاب
- نوعية التعلم المقدم للطلاب: ويتم الحكم على أساس مدى مناسبة المناهج لاحتياجات الطلاب، ومدى فاعلية التقييم في دعم العملية التعليمية، وفعالية دعم ورعاية وتوجيه الطلاب.
- كفاءة الإدارة والقيادة: ويمكن الحكم عليها من خلال: القدرة على قيادة وإدارة عمليات التعليم والتعلم، فاعلية المدرسة في التعامل مع الوالدين ومقدمي الرعاية، وتعزيز تكافؤ الفرص ونبذ

التميز، فعالية إجراءات حماية والأمان، وفعالية المدرسة لتعزز تماسك المجتمع، ومدى قدرة القيادة على توظيف الموارد المالية .

- مدى فعالية المدرسة في المرحلة التأسيسية ويتم الحكم على أساس :نتائج الطلاب في المرحلة التأسيسية، وفعالية القيادة والإدارة في المرحلة التأسيسية.
- تتم عملية الإشراف التربوي داخل المدارس بزيارة المشرفين للمدارس يوماً دراسياً كاملاً ومتابعة الطلاب حتى في أثناء تناولهم لوجبتى الفطور والغذاء ولعبهم وقت الفسحة ، ويوجد داخل المدارس ما يسمى بالمستشارين Advisers ، والمعلمين المتميزين Senior Mangers كل بحسب تخصصه يقومون بالمتابعة وإعطاء النصح والإرشاد وهذا يخفف كثيراً من الأعباء الملقاة على عاتق المشرف (Onuma, 2016) .

٣- الإشراف في المملكة العربية السعودية:

تعد تجربة الإشراف في المملكة العربية السعودية من التجارب العربية الرائدة في مجال الإشراف التربوي، فقد أدركت وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية أن تفعيل وتطوير دور المشرف التربوي أمر ضروري في سبيل تطوير تربوي شامل ولقد أدركت وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية أن تفعيل وتطوير دور المشرف التربوي أمر ضروري في سبيل تطوير تربوي شامل.

مستويات الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية (الفهد، ٢٠٠١) :

المستوى الأول: تمثله الوزارة، ويتم في هذا المستوى وضع الخطة العامة للإشراف التربوي وإدارة الإشراف على مستوى إدارات التعليم.

المستوى الثاني: تمثله إدارات التعليم، إما من خلال إدارة الإشراف التربوي في إدارات التعليم في المحافظات، أو من خلال مراكز الإشراف التربوي، والإشراف في هذا المستوى هو مسؤول عن المتابعة الميدانية شبه اليومية للمعلمين في مدارسهم والقيام بالزيارات وفقاً لأعداد المعلمين في المدارس التابعة لإدارات التعليم وعدد المشرفين بها، وهؤلاء المشرفون هم الأقرب والأكثر تعاملًا مع المعلمين من نظرائهم بوزارة التربية والتعليم.

المستوى الثالث: تمثله المدرسة ممثلة بمديرتها الذي يقوم - كجزء من مهامه اليومية - بالإشراف على زملائه المعلمين في المدرسة.

معايير اختيار المشرفين في المملكة العربية السعودية (الإبراهيم، ٢٠٠٢)

- أن يكون حاصلًا على الشهادة الجامعية في المادة التي سيتولى الإشراف عليها مع خدمة تربوية لا تقل عن أربع سنوات في تدريس المادة أوفي إدارة المدرسة لمن يرشح مشرفاً للإدارة المدرسية أثبت خلالها نجاحاً ملحوظاً واستعداداً ورغبة في العمل في الإشراف التربوي، وأن يكون على رأس العمل في مجال التخصص أثناء الترشيح.

- ألا تقل درجته في الأداء الوظيفي فنياً ومسلِكياً عن ٩٠% من الدرجة النهائية خلال السنوات الأربع الماضية.
- ألا يكون قد صدر بحقه ما يدل على تقصيره في عمله أو على ما يشوب سلوكه، وألا يكون طرفاً في قضية قائمة.
- أن تتوافر في المرشح الخصائص الآتية:
 - التحلي بالأخلاق الإسلامية وأن يكون قدوة حسنة.
 - قوة الشخصية والقدرة على الحوار والمناقشة.
 - التمتع بالعلاقات الإنسانية الإيجابية (حسن تعامله مع زملائه المعلمين والتعاون مع الهيئات الإدارية والاجتماعية ذات العلاقة بالعملية التربوية).
 - القدرة على اتخاذ القرارات التربوية البناءة .
 - المظهر المناسب.

تدريب المشرفين التربويين:

- ومن أجل توفير كوادِر إشرافية متميزة، أنشأت المملكة العربية السعودية مراكز التدريب التربوي، لتزويد الكوادِر الإشرافية بالمهارات الفنية التي تتطلبها طبيعة عمل المشرف التربوي ونصت سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية على ما يلي (الشمراي، ٢٠١٩):
- تعطي الجهات المتخصصة عناية كافية للدورات التدريبية والتجديدية ودورات التوعية لترسيخ الخبرات وكسب المعلومات والمهارات الجديدة.
- يتناول التدريب كافة جوانب العملية التعليمية والأجهزة العاملة فيها وتوضيح برامج للدورات التدريبية يحدد غرض الدورة ومناهجها وطريقة تنفيذها وتقويمها والشروط التي ينبغي أن تتوافر في القائمين عليها.
- تجري بعد إقرار أي منهج دورة توعية توضح معالم وأسس تبرز أهدافه وتبين طرق تنفيذه ويشترك فيها واضعوه مع الموجهين والمدرسين الأوائل ومن يشارك في تأليف الكتاب المدرسي وكتاب المعلم.

إدارة الإشراف التربوي:

- وإدارة الإشراف التربوي: إدارة من إدارات التربية والتعليم مسؤولة مباشرة عن تحسين وتطوير العملية التعليمية في جميع جوانبها عن طريق بناء الخطط العامة للإشراف التربوي، ومتابعة العمل الإشرافي التربوي ميدانياً وتطوير نشاطاته، كما تقوم بنقل الخبرات بين المعلمين في الميدان التربوي وتراجع التقارير الفنية وتقومها، وتنظم البرامج التدريبية للمشرفين التربويين (عطاري، ٢٠٠٥)، وإدارة الإشراف التربوي تتبعها اثنتا عشرة شعبة هي :

- ١- التربية الإسلامية.
- ٢- اللغة العربية .
- ٣- الاجتماعيات .
- ٤- العلوم .
- ٥- الرياضيات .
- ٦- اللغة الإنجليزية .
- ٧- التربية الفنية .
- ٨- التربية الرياضية .
- ٩- الإدارة المدرسية.
- ١٠- العلوم الإدارية والحاسب الآلي .
- ١١- شعبة القضايا .
- ١٢- المكتبات المدرسية .

ثم بعد ذلك توسعت الإدارة العامة للإشراف التربوي، فتم تقسيم شعبة العلوم الإدارية والحاسب الآلي إلى شعبتين منفصلتين، كما تمت إضافة الأقسام الجديدة التالية :

- التربية الوطنية .
- الإعلام التربوي .
- الصفوف الأولية .
- تقنيات التعليم .
- مراكز الإشراف .

ومن مهام وإدارة الإشراف التربوي ما يلي (المغدي، ٢٠٠١).

- ١- تنمية العاملين في الميدان مهنيًا .
- ٢- نقل الخبرات والتجارب بين إدارات التعليم .
- ٣- إعداد وتطوير الأنظمة والأدلة المنظمة لأعمال الإشراف التربوي في الوزارة وفي إدارات التربية والتعليم .
- ٤- إعداد الخطط اللازمة لتحقيق أهداف الإشراف التربوي .
- ٥- تنفيذ الأعمال الفنية والإدارية التي تساعد على تحقيق أهداف الإشراف التربوي .
- ٦- دراسة قضايا المعلمين تربويًا .

وساهمت إدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بإحداث التجديد والتطوير، والذي كان له عميق الأثر في تحسين الأداء في الميدان التربوي وذلك من خلال طرح العديد من البرامج والفعاليات، ومن أبرز هذه البرامج يلي:

آلية الإشراف التربوي:

سعت وزارة التربية والتعليم بجهود من أجل تذليل الصعوبات التي تواجه عملية الإشراف التربوي، وتسخير كل الجهود ليقوم المشرف التربوي بتنفيذ مهامه ووظائفه بكل سهولة ويسر، ومن ذلك طرحها لآلية الإشراف التربوي، وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب الإشرافية التي لها طابع جماعي، يعتمد في تحديد خطواتها الدقيقة العاملون في الميدان من مشرفين تربويين ومديري المدارس تبعاً للحاجات والظروف والإمكانات.

وتهدف آلية الإشراف التربوي إلى ما يلي:

- التفهم الكامل لرسالة الإشراف التربوي وواجباته وغاياته لدى المشرفين التربويين والمعلمين ومديري المدارس والمشرفين المتعاونين.

- الرفع من كفايات بعض المشرفين التربويين.

- اتساع نطاق عمل المشرف التربوي ليشمل جميع عناصر العملية التربوية والمتغيرات المصاحبة لها، دون الاقتصار على محور المعلم.

- إعطاء مرونة أكبر للمشرف التربوي عند التخطيط لعقد الورش التربوية، واللقاءات وبقية الأساليب الإشرافية الأخرى.

- إضفاء وع من الموضوعية على صبغة التقارير الفنية التي يفترض أن تعكس فاعلية أداء المعلم، حيث يقوم المشرف المتعاون بإعدادها .

تحقيق التوازن بين الأساليب الفردية والجماعية في الإشراف التربوي.

- إمداد المشرف التربوي بمعلومات جوهرية عن واقع العملية التربوية مما يكون له الأثر الأكبر على مصداقية وموضوعية القرارات التي يتخذها.

- عدم تفرد مدير المدرسة بتقويم أداء المعلم بجوانبه المختلفة ، حيث يسهم المشرف المتعاون في حل إشكاليات التخصص.

والمشرف المتعاون : هي فكرة تقوم على اختيار أحد المعلمين المتميزين سلوكياً وخلقاً وعلماً، وتنطبق

عليه أغلب المواصفات الفنية والمهارية والتخطيطية المطلوب توافرها في المشرف التربوي، ويكلف هذا المعلم بالتواصل مع مدير المدرسة المشرف المقيم وكذلك المشرف التربوي الزائر.

آلية الإشراف التربوي المباشر (المشرف المنسق):

ومن أبرز الآليات المطبقة من عدة سنوات ومازالت مستمرة في بعض المناطق آلية الإشراف التربوي المباشر على المدرسة، وتهدف آلية الإشراف التربوي المباشر (المشرف المنسق) إلى عدة أهداف من أبرزها ما يلي (الرويلي، ٢٠١٣):

- رفع مستوى الأداء في المدرسة عن طريق توثيق الصلة بينها وبين جهات الإشراف عليها ومساعدتها في الحصول على احتياجاتها.

- إيجاد بيئة عمل تربوية اجتماعية سليمة متفاعلة داخل المدرسة .
- التأكد من صحة تطبيق الإجراءات النظامية داخل المدرسة.
- ويقوم المشرف المنسق بالعديد من المهام من أهمها ما يلي (العنزي، ٢٠١٤):

مهام إدارية وتشمل ما يلي:

- إجراء مسح شامل للمدارس المسندة إليه ومعالجة النقص في اعداد المعلمين والكتب الدراسية، والتجهيزات المدرسية بما يتناسب والميزانية المعتمدة للمدرسة وكثافة الطلاب.
- إعداد قاعدة معلومات إحصائية للمدارس المسند إليه الإشراف عليها.
- الإشراف على فعاليات اليوم الدراسي بجميع أبعاده الإدارية.
- تفقد المبنى المدرسي بجميع مرافقه ومراعاة توافر شروط الصحة والسلامة فيه.
- مساعدة مدير المدرسة في بناء خطة المدرسة ومتابعة مدى تنفيذها، والتأكد من مناسبة الجدول المدرسي وتكافؤ الفرص.
- متابعة انتظام المعلمين في أعمالهم، والإجراءات اللازمة حق المقصر منهم.
- متابعة سجلات المدرسة والتأكد من تفعيلها وحسن توظيفها بالمدرسة، ومتابعة أعمال الاختبارات في المدارس المسندة إليه.

مهام فنية :

وتشتمل على ما يلي:

- الإشراف التخصصي على معلمي تخصصه في المدارس الأخرى.
- متابعة زيارات المشرفين لمعلمين وفق اختصاصاتهم، وتحديد المعلمين الذين يرى حاجاتهم لمزيد من المتابعة والتوجيه من المشرف المختص.
- التخطيط للقاءات مهنية للعاملين في المدارس التابعة له.
- المشاركة في متابعة التجارب التربوية التي تطبقها المدارس، وتيسير تبادل الخبرات بينها.
- المشاركة في علاج المشكلات والظواهر السلوكية والتحصيلية بالتنسيق مع جهة الاختصاص في إدارة التربية والتعليم متى لزم الأمر.
- إشعار مدير الإشراف التربوي بأسماء المعلمين ومديري المدارس الذين يرى حاجاتهم إلى زيارة من المشرف المختص.
- وتتلخص فكرة الإشراف من خلال المشرف المنسق بإسناد خمس مدارس لمشرف تربوي ويسمى مشرفاً منسقاً على هذه المدارس، ويراعى أن تكون متقاربة قدر الإمكان، ويشرف على معلمي تخصصه في هذه المدارس، ويكون مسئول عن هذه المدارس من حيث تنفيذ المهام الإدارية والفنية، بالإضافة إلى قيامه بالإشراف التربوي من خلال تخصصه على المدارس الأخرى، كما أنه يتاح له المبادرات وإقامة التجارب والعمل الجماعي من خلال فريق هذه المدارس (أحمد، ٢٠١١).

ثانياً: تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي في ضوء الخبرات العالمية:

يأتي التصور انطلاقاً من الحاجة إلى تطوير الإشراف التربوي كرد فعل لتعدد مواطن الضعف في منظومة الإشراف التربوي مما أدى إلى قصور في عمل المشرف التربوي في القيام بدوره في الارتقاء بالعملية التعليمية.

أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى ما يلي:

- الاستفادة من الخبرات العالمية لرفع كفاءة منظومة الإشراف التربوي.
- وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية التي تسهم في تطوير الإشراف التربوي.

منطلقات التصور المقترح:

- أهمية الإشراف التربوي حيث إنه حلقة اتصال بين الميدان والأجهزة المسؤولة عنه ينقل إليها نظرتة ويمدهما بالمعلومات الحقيقية عن إيجابيات العمل وسلبياته.
- الإشراف التربوي يعايش العمل التربوي في الميدان ويتعامل مباشرة مع المعلم والمتعلم بوصفهما قطبي العملية التعليمية.
- الاستفادة من خبرات كل من الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا والمملكة العربية السعودية في مجال الإشراف التربوي.

ملامح التصور المقترح وتتمثل في:

- ١- إنشاء مركز لإعداد القيادات الإشرافية.
 - ٢- تعميم تطبيق اتجاه الإشراف الإلكتروني المتنوع كأحد الأساليب الحديثة في الإشراف التربوي.
- وفيما يلي تفصيل ذلك:

١- إنشاء مركز لإعداد القيادات الإشرافية:

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

رؤية المركز:

أن يصبح مركز إعداد القيادات الإشرافية "مركزاً رائداً متميزاً" في التنمية المهنية المستدامة للقيادات الإشرافية، معترف به محلياً وإقليمياً ودولياً، بما يمكنه من الإسهام في الارتقاء بالعملية التعليمية في مصر.

رسالة المركز:

أن يسعى مركز إعداد القيادات الإشرافية إلى تقديم مشرفين تربويين مزودين بكافة المعارف والمهارات والقدرات العلمية والبحثية والإدارية التي تتطلبها مهمتهم المتغيرة وتخصصاتهم المختلفة، بما يتوافق مع الاتجاهات العالمية المعاصرة، مما يساعدهم على الارتقاء بالعملية التعليمية بكافة جوانبها، ورفع كفايات المعلمين، وتحسين مستوى تعلم الطلاب، والتعاون المثمر مع وكلاء ومديري المدارس وجميع أعضاء المجتمع المدرسي وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، لدعم الإصلاح المتمركز حول المدرسة، باستخدام أساليب إشرافية متنوعة ووسائل تكنولوجية حديثة.

ج- أهداف المركز:

يهدف مركز إعداد القيادات الإشرافية إلى التنمية المهنية المستمرة للقيادات الإشرافية، والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم بصورة مستمرة بما يمكنهم من الإسهام في الارتقاء بمستوي العملية التعليمية، ويسعى المركز إلى تحقيق ما يلي:

- عملية التطوير من خلال وضع قواعد ومعايير لاختيار المشرفين التربويين وتطويرها باستمرار وفقاً للاتجاهات المعاصرة والمستقبلية، بما يضمن اختيار أفضل الكفاءات في مجال الإشراف التربوي.
- وضع الخطط والسياسات الخاصة بالبرامج التدريبية الخاصة بالمشرفين التربويين بما يتفق مع المعايير العالمية لبرامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين وتطويرها باستمرار وفقاً للتطور المستمر للاتجاهات الإشراف العالمية المعاصرة، والتطورات الحادثة في منظومة التعليم بصفة عامة والتعليم الثانوي العام بصفة خاصة.
- إعداد البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية للمشرفين التربويين، بما يؤهلهم من القيام بأدوارهم في رفع كفاءة المعلمين، والمساهمة في الإصلاح المتمركز حول المدرسة.
- توفير نظم وقواعد معلومات عن أعضاء هيئة التعليم، تتضمن بيان مؤهلاتهم ومهاراتهم وخبراتهم وبرامج التدريب التي حصلوا عليها والدورات التدريبية التي يتعين عليهم اجتيازها، وموافاة المديرية والإدارات التعليمية.
- متابعة أحدث التطورات والاتجاهات العالمية في مجال الإشراف التربوي على المستوى الإقليمي والدولي، وتطبيقها في البرامج التدريبية المقدمة للمشرفين التربويين.
- تشجيع البحوث في مجال الإشراف التربوي، ودعم تطبيقها في المدارس.
- التعاون مع المراكز البحثية والتدريبية والكليات المتخصصة في تزويد المشرفين التربويين بالكفايات الإشرافية اللازمة لأداء مهمتهم في ظل التطورات الحادثة في المنظومة التعليمية وخاصة في منظومة التعليم الثانوي العام.

- اقتراح سياسات ونظم تقويم الأداء المهني المشرفين التربويين وتطويرها.

د- مهام المركز

يتولى مركز إعداد القيادات الإشرافية عدد من المهام من أهمها ما يلي:

اختيار المشرفين التربويين:

المشرف التربوي اليوم قائداً تربوياً يؤدي مهام حيوية، وتتعدد الوظائف المكلف بأدائها، فهو مطالب بتقويم المعلمين والعمل على تدريبهم المستمر، وبتنشيط البحث والإبداع والإنتاج التربوي، بالإضافة إلى الاهتمام بالطالب من حيث قدراته ومستواه ومشكلاته وحاجاته، فلذلك يجب أن يكون اختيار المشرف التربوي مبنياً على معايير سليمة وواضحة، ومواكبة لكافة المستجدات التربوية، تمكنه من أداء رسالته في النهوض بالعملية التعليمية بفاعلية.

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

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

مراحل التدريب :

يتولى مركز إعداد القيادات التربوية تدريب المشرفين التربويين قبل وأثناء الخدمة بهدف تنمية وتحسين وتطوير أداء المشرفين التربويين لمواجهة تحديات القرن العشرين، والتهيئة لمتطلبات المستقبل ليكونوا أكثر قدرة على أداء العمل بكفاءة وفاعلية، وتزيد قدرتهم على مواجهة المشكلات التعليمية، والقيام بدور إيجابي في تحسين وتطوير البيئة المدرسية، ويمر تخطيط البرنامج التدريبي لعدة مراحل تبدأ بصياغة الأهداف وتحديد المحتوى التدريبي وأساليب تنفيذه، وأساليب التقويم وتحديد موعد التدريب ومدته، واختيار المدربين والمتدربين، وتفصيل ذلك فيما يلي:

[١] تدريب المشرفين التربويين للتأهل للعمل في الإشراف التربوي

يعد تدريب المشرف التربوي قبل الالتحاق بالعمل بالإشراف التربوي في المرحلة الثانوي أمراً ضرورياً، لإعداده إعداداً جيداً يتلاءم مع أهمية هذه مرحلة التعليم الثانوي، ومع التطور الهائل والمستمر في منظومة التعليم الثانوي، واتجاهات الإصلاح المتمركز حول المدرسة ويجب أن تخضع عمليات التدريب في المركز لما يلي:

- تبني استراتيجية لتأهيل المشرفين التربويين تتسم بالشمولية لكل أبعاد العمل الإشرافي.

- ربط اجتياز التدريب بنظام اختيار المشرفين، بحيث يكون اجتيازه شرطاً لالتحاق بالإشراف التربوي، ويتم ذلك بالتنسيق مع مديريات التربية والتعليم.
 - إعداد المشرفين التربويين إعداداً مهنيّاً ونظريّاً متوازناً، بحيث يتم إكسابهم المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من القيام بأدوارهم المختلفة.
 - التوازن في البرامج المقدمة بين الجانب النظري والجانب العملي، والجانب التربوي والجانب الأكاديمي.
 - استخدام أساليب متنوعة أثناء تدريب المشرفين كالمحاضرة، والمناقشة والحوار، وتمثيل الأدوار، والورش التدريبية، والعصف الذهني، ودراسة الحالة، والتعلم التعاوني، والتعليم المصغر، والتدريب الميداني.
 - أن تتضمن البرامج التدريبية المقدمة للمرشح لقاءات مع المسؤولين التربويين والخبراء الأكاديميين.
 - إقامة دورات تدريبية للمرشح في مجال مهارات الاتصال.
 - أن يتم تقويم الملحقين بالبرامج التدريبية للترشيح للعمل الإشرافي في المرحلة الثانوية بعد اجتياز برامج التأهيل تقويم بعدة طرق منها: بطاقات الملاحظة من قبل المديرين بالهيئة، التقويم الذاتي بإشراف المدرب، اجتياز اختبارات تحريرية وشفوية، تقارير وأبحاث ميدانية تقدم من قبل المتدربين.
 - أن تخضع البرامج التدريبية المقدمة للمرشح بعدة طرق منها: استمارات لقياس آراء وانطباعات المتدربين حول البرنامج، استمارات متابعة لقياس أثر البرنامج على المتدربين في ميدان العمل، دراسات وبحوث من قبل هيئة إعداد القيادات الإشرافية.
 - أن تخضع البرامج التدريبية المقدمة للمرشح للتعديل والتطوير وفقاً لنتائج التقويم.
 - أن تخضع البرامج التدريبية المقدمة للمرشح لمراجعة مستمرة، والتعديل والتطوير بما يتوافق مع رؤية المستقبلية للتعليم بصفة عامة والمرحلة الثانوية بصفة خاصة، وبالانساق مع الاتجاهات الحديثة في مجال الإشراف التربوي، واتجاهات الإصلاح المتمركز حول المدرسة.
 - الاهتمام بتكوين اتجاهات إيجابية نحو مهنة الإشراف التربوي.
 - تقديم شهادة لكل متدرب اجتاز البرنامج التدريبي، واحتساب عدد ساعات البرنامج ليكون له الأولوية في للمفاضلة عند تقدمه للترقيات، بالتنسيق بين الهيئة ومديريات التربية والتعليم.
- [٢] تدريب المشرفين التربويين أثناء الخدمة:

لا يقتصر دور مركز إعداد القيادات الإشرافية على تدريب المشرفين التربويين على البرامج التدريبية التي يلتحق بها المشرف التربوي قبل بالعمل بالإشراف التربوي، وإنما يستمر أثناء عمله

بالإشراف لمتابعة كل ما هو جديد سواء في مجال الإشراف أو التطورات العلمية، ويجب أن تخضع عمليات تدريب المركز للمشرفين التربويين أثناء الخدمة لما يلي:

- مشاركة المشرفين التربويين في تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بهم.
- مراجعة الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين عند نهاية كل عام دراسي.
- تقديم برامج تدريبية للمشرفين التربويين تتصف بالتنوع والمرونة، وتراعى الاحتياجات التدريبية الفعلية للمشرفين التربويين.
- الاستفادة من المستحدثات التكنولوجية في تدريب وإعداد المشرفين التربويين.
- الاستعانة بأساتذة الجامعة والخبراء التربويين لتحديد أهداف برامج تدريب المشرفين التربويين، ومحتويات وأساليب وطرق ووسائل التقويم في هذه البرامج.
- ابتعاث بعض المشرفين للتدريب في بعض البلاد ذات التجارب الرائدة في الإشراف كأمریکا وإنجلترا للاستفادة من خبرتهم.
- استقدام خبراء متخصصين من بعض الدول العربية والأجنبية لتدريب المشرفين.
- التنسيق مع كليات التربية لتزويد المشرفين التربويين بكل ما هو جديد في مجال الإشراف التربوي، لصقل خبرة المشرفين التربويين وتحسين مهاراتهم وممارستهم.
- أن تقوم كليات التربية بإدخال مقررات خاصة بأساليب ومهارات الإشراف التربوي في برامج إعداد المعلمين، والدراسات العليا بعد الجامعة.
- تنظيم ندوات محلية وعربية لتبادل الخبرات والتجارب في مجال الإشراف التربوي.
- إتاحة الفرصة للمشرفين التربويين لمواصلة الدراسات العليا للحصول على الدبلوم بعد الجامعة أو درجة الماجستير وحتى الدكتوراه.

طبيعة البرامج التدريبية :

تنقسم البرامج تنقسم البرامج التدريبية المقدمة للمشرفين التربويين لما يلي:
أولاً: برامج أكاديمية تخصصية: تشمل جميع المحتويات الدراسية في جميع المواد الدراسية، بهدف زيادة كفاءة المشرفين التربويين العلمية، وتزويدهم بأحدث الأبحاث العلمية، مما يمكنهم من متابعة التطورات المستمرة في محتوى المناهج الدراسية.

ثانياً: برامج تربوية وثقافية وتمثل في:

- برنامج التخطيط الاستراتيجي بهدف التعرف على مفهوم التخطيط، وأهدافه وفوائده وأنواعه، وخصائص التخطيط الجيد، وكيفية بناء خطة استراتيجية.
- برنامج القيادة الفعالة بهدف تدريب المشرفين التربويين على جوانب إدارية حيوية مثل إدارة الصراع وإدارة الأزمات وحل المشكلات، وكيفية صنع واتخاذ القرارات وفق الأساليب العلمية.

- برنامج رعاية الطلاب بهدف إكساب المشرف التربوي مهارة تصميم برامج إثرائية للرعاية الطلاب المتفوقين والموهوبين، وبرامج لرعاية ذوى الاحتياجات الخاصة، وكيفية ابتكار وسائل تعليمية تتناسب مع طلاب التعليم الثانوي العام.
- برنامج الجودة المدرسية بهدف إكساب المشرف التربوي مهارة كيفية صياغة رؤية ورسالة للمدرسة، واستخدام أساليب التقويم الذاتي للمدرسة.
- برنامج تحليل المناهج الدراسية بهدف التعرف على كيفية تحليل محتوى المناهج الدراسية، كيفية تطوير وتخطيط مناهج الثانوي العام، وكيفية ربط مناهج التعليم الثانوي العام بالبيئة.
- برنامج مهارات الاتصال الفعال بهدف التعرف على مفهوم الاتصال عملية الاتصال وعناصره، وأهمية عملية الاتصال الفعال للمشرف التربوي، وإكساب المشرفين التربويين مهارات الاتصال اللغوي (عربي - إنجليزي - فرنسي).
- برنامج توظيف تكنولوجيا المعلومات بهدف التعرف على كيفية استخدام شبكة الأنترنت في عملية الإشراف، وتوظيف الوسائط التكنولوجية المختلفة في عملية الإشراف.
- برنامج القياس والتقويم التربوي بهدف إكساب المشرف التربوي مهارات القياس باستخدام أساليب متنوعة من ملاحظة واستبيانات، وكيفية قياس جميع أنواع الأهداف المعرفي والمهاري والوجداني، وأساليب جمع وتحليل البيانات وكيفية بناء الاختبارات بأنواعها، والأدوات المناسبة للتقويم، وأساليب الاستفادة من التغذية الراجعة.
- برنامج الإرشاد والتوجيه ويهدف إلى إكساب المشرف التربوي مهارات الإرشاد والتوجيه لطلاب التعليم الثانوي العام.
- برنامج تصميم البرامج بهدف إكساب المشرف التربوي القدرة على كيفية التعرف على الاحتياجات التدريبية لمعلمي التعليم الثانوي العام، وتصميم برامج التنمية المهنية لهم.
- برنامج المشرف الفعال بهدف التعرف على مفهوم الإشراف التربوي وأهميته، وسمات المشرف الفعال ومهامه، وأساليب والإشراف الحديثة ومنها الزيارات الصفية بأنواعها، تبادل الزيارات، والقراءة الموجهة، والورش التربوية، والاجتماعات والندوات والمحاضرات واللجان، والبحوث الإجرائية.
- برنامج الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي بهدف التعرف على الأنماط الإشرافية الحديثة في مجال الإشراف التربوي، كالإشراف الإكلينيكي، الإشراف التطوري، الإشراف المتنوع، الإشراف الإلكتروني، الإشراف بالأهداف، والإشراف بالمنحى التكاملي، والتأملي لتعزيز أدوارهم الإشرافية.
- برنامج العلاقات الإنسانية بهدف ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية لدى المشرفين التربويين.

ج- المتابعة والتقييم:

تتم متابعة البرنامج التدريبي على عدة مراحل وهي:

المرحلة الأولى: قبل تنفيذ البرنامج التدريبي بهدف التأكد من مدى مناسبة البرنامج للاحتياجات المشرفي التربويين من حيث المحتوى والزمن المحدد له والتوقيت الزمني المحدد له، ويتم ذلك باستطلاع آراء المشرفين التربويين.

المرحلة الثانية: متابعة البرنامج التدريبي أثناء تنفيذ الخطة التدريبية بهدف التأكد من أن خطة التنفيذ تتم وفقاً للبرنامج والتوقيت الزمني له من خلال استبيانات موجهة للمتدربين بعد كل محاضرة بهدف استطلاع آرائهم في مدى مناسبة أساليب تنفيذ البرنامج للمحتوى المعد سابقاً.

تقويم أداء المدربين: بهدف التعرف على مدى كفايات المدربين العلمية والمهنية وفق معايير محددة، ويتم ذلك باستبيانات معدة من قبل المركز لاستطلاع آراء المتدربين، بالإضافة إلى متابعة المدربين أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي.

المرحلة الثالثة: قياس أثر التدريب على المشرفين التربويين، حيث تعد عملية قياس أثر التدريب من أهم المراحل لأي برنامج تدريبي للتعرف على مدى فاعلية البرنامج .

د- التغذية الراجعة:

بناءً على نتائج المتابعة والتقييم تأتي الخطوة التالية وهي التغذية الراجعة، وتحدد مدى استفادة المشرفين من البرنامج التدريبي المنفذ لتنمية كفاءتهم المهنية، وتطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية، وتقديم التقارير الشاملة التي تعكس مستوى الأداء ورفعها للجهات العليا سواء في المركز أو في مديريات التربية والتعليم كتغذية راجعة، وهذه التقارير ذات فائدة وقادرة على تقديم تغذية راجعة، للمشرفين لتحسين أدائهم، ويجب أن يكون هناك لقاءات للمشرفين بشكل موسع تناقش فيه هذه التقارير.

٢- تعميم تطبيق اتجاه الإشراف الإلكتروني المتنوع كأحد الأساليب الحديثة في الإشراف التربوي.

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

ليتناسب مع مرحلة التعليم الثانوي ومتطلبات الإصلاح المتمركز حول المدرسة وهو الإشراف الإلكتروني المتنوع.

أ- أهداف الإشراف الإلكتروني المتنوع :

يحقق هذا النمط من الإشراف الجديد العديد من الأهداف منها ما يلي:

- معالجة المعوقات التي تواجه المعلمين، وتبادل الخبرات بين المعلمين عن طريقها عرضها للنقاش في وسائل التواصل الاجتماعي.
- توظيف إمكانيات التقنية المعاصرة لمتابعة سير العمل، وتنفيذ التوصيات والاقتراحات التي تم الاتفاق عليها أثناء الزيارة الميدانية.
- تزويد المعلم بمصادر المعلومات المختلفة (الورقية والإلكترونية) التي يحتاجها لتطوير أدائه.
- تنوع أساليب التقويم لأداء المعلم (مثل بطاقة الملاحظة لأداء المعلم داخل حجرة الصف، أو التسجيلات المصغرة الإلكترونية).
- إتاحة الفرصة للمعلمين للتدريب في الوقت المناسب لهم، مما يزيد من فاعليتهم في التدريب.

ب- مرحل تطبيق الإشراف الإلكتروني المتنوع:

أولاً: مرحلة التهيئة:

ويتم في هذه المرحلة تهيئة المجتمع المدرسي في المدارس الثانوية لتطبيق نمط الإشراف الإلكتروني المتنوع ويتم في هذه المرحلة مجموعة من الإجراءات من أهمها ما يلي:

- إصدار دليل لأهداف نموذج الإشراف الإلكتروني المتنوع وآليات تطبيقه، وأدوار المشرف والمعلم ومدير المدرسة، والأدوار المشتركة بينهم، وكيفية تحقيق التكامل بينهم.
- إنشاء بوابة إلكترونية لإتاحة الفرصة للمعلمين للتفاعل مع المشرفين التربويين أو مع أقرانهم سواء أكان ذلك بصورة متزامنة أم غير متزامنة واستقبال تغذية راجعة إلكترونية فورية عبر الوسائط المتعددة فضلاً عن دورها الفاعل في اختصار الوقت والجهد وخلق اتجاهات إيجابية لدى المعلمين وتعزيز العلاقات الشخصية والاجتماعية مع المشرفين التربويين.
- الاستعانة بمركز إعداد القيادات الإشرافية لعقد دورات مكثفة للمشرفين التربويين لتوضيح الخطوات العملية لتطبيق هذه النموذج من نماذج الإشراف التربوي.
- تزويد المدارس بشبكات الإنترنت، وتجهيز القاعات ومعامل الحاسب بأجهزة الحاسب الحديثة.
- تزويد إدارات الإشراف بشبكات الإنترنت وأجهزة الحاسب.

ثانياً: مرحلة التنفيذ:

تتعدد مستويات المعلمين داخل مرحلة التعليم الثانوي إلى معلمين جدد ومعلمين متوسطي الخبرة ومعلمين ذوي خبرة عالية، ولذلك يقدم لهم الإشراف الإلكتروني المتنوع ثلاثة أساليب للتنمية المهنية وهي: التطوير الإلكتروني المكثف، التطوير الإلكتروني التعاوني، التطوير الإلكتروني الذاتي المستمر،

ويتمثل دور المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلم المشرف، في مساعدة المعلمين في الاختيار بين التطوير الإلكتروني المكثف والتطوير الإلكتروني التعاوني، على أن يمر كل المعلمين بالمدرسة بأسلوب التطوير الإلكتروني الذاتي المستمر، وذلك لمراعاة الفروق الفردية بين المعلمين، على النحو التالي:

التطوير الإلكتروني المكثف: ويتناسب هذه الأسلوب المعلمين الجدد وذوى الخبرة القليلة، حيث يتطلب من المشرف تنوع الأساليب لإكسابهم الخبرات المطلوبة، ولزيادة ثقتهم بأنفسهم يقوم المشرف مع المعلم الأول بإقامة علاقة يسودها الود والاحترام مع المعلمين، لإزالة المخاوف تجاه عملية الإشراف التطوير الإلكتروني التعاوني: ويتناسب هذه الأسلوب المعلمين ذوى الخبرة العالية، حيث يتطلب من المعلمين التعاون مع زملائهم وتبادل الخبرات التربوية بينهم، ويكثر استخدام الأنشطة .

-التطوير الإلكتروني الذاتي: وهذا الأسلوب لكل معلمين المدرسة لتطوير أدائهم بشكل مستمر، من خلال خطة يقوم بها المعلم بالتعاون مع المشرف التربوي، للاستفادة من أنشطة التنمية المهنية في ضوء احتياجات كل معلم.

٢) آليات تطبيق التصور المقترح

نظراً للحاجة الملحة لتحسين وتطوير الإشراف التربوي في التعليم الثانوي العام، للارتقاء بمستوى المعلمين، وتحسين مستوى التحصيل للطلاب، وتحسين العملية التعليمية ، يستلزم ذلك مجموعة من الآليات منها ما يلي:

- تخفيف نصاب المشرف التربوي من المدارس والمعلمين التي يشرف عليهم مع مراعاة أن تكون المدارس داخل نطاق جغرافي واحد، لكي يستطيع المشرف تأدية مهامه على الوجه الأكمل.
- تخفيف المهام الإدارية للمشرف التربوي ليتفرغ للمهام الفنية بما ينعكس بشكل إيجابي على أدائه في تطوير المعلمين والعملية التعليمية.
- وضع معايير علمية ومهنية دقيقة لاختيار القيادات الإدارية والفنية بمركز إعداد القيادات الإشرافية.
- وضع خطة للتقدم في الإشراف التربوي: مشرف لمدة أربع سنوات، ومشرف أول أربع سنوات أخرى .. إلخ، بحيث يبقى في الإشراف من تطور مستواه وتم انتقاله مثلاً من مشرف إلى مشرف أول، وعند عدم تحسنه يرجع إلى المستوى الذي أقل منه، أي من مشرف أول إلى مشرف، ومن مشرف إلى معلم.
- تزويد إدارات الإشراف بشبكات الأنترنت مما يساهم في سرعة تبادل الخبرات بين المشرفين التربويين والمعلمين عبر البريد الإلكتروني والمحادثات الشخصية والدرشة الجماعية، وتساعد على سرعة وصول النشرات والمحاضرات، كما تساعد على تنويع مصادر المعرفة من خلال

- المواقع المتخصصة والتربوية ومراكز البحوث والجامعات، وتزيد من دافعية المعلمين للتعلم من خلال استخدام وسائط متعددة، وكذلك تسهل التواصل بين المشرفين التربويين والمعلمين.
- أن تقوم كليات التربية بإدخال مقررات خاصة بأساليب ومهارات الإشراف التربوي في برامج إعداد المعلمين، والدراسات العليا بعد الجامعة.
- إسهام كليات التربية والكليات المتخصصة بتقديم الندوات والبرامج والمحاضرات التخصصية والخاصة بالإدارة والقيادة والإشراف للمشرفين التربويين في أثناء الخدمة وفي مقر عملهم.
- تحقيق استقلالية وحرية أكبر في اتخاذ القرارات والتحول إلى اللامركزية والإدارة الذاتية في المدارس.
- إتاحة الفرصة للمشرفين التربويين لمواصلة الدراسات العليا للحصول على الدبلوم بعد الجامعة أو درجة الماجستير وحتى الدكتوراه.
- أن تضع وزارة التربية والتعليم حوافز مادية ومعنوية لكل دورة تدريبية يحصل عليها المشرف التربوي.
- تفعيل دور الإعلام التربوي لتوضيح أهداف الإشراف التربوي وأهميته وأساليبه.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية للمشرفين التربويين المتميزين، ليخلق لديهم حالة من الرضا الوظيفي ويحفزهم على بذل المزيد، ويحقق مبدأ التنافسية المهنية.

٣) النتائج المتوقعة من تنفيذ التصور المقترح

يُتوقع من تنفيذ هذا التصور المقترح ما يلي:

- تطوير الإشراف التربوي في التعليم الثانوي العام، وتحقيق أهداف الإشراف التربوي بفاعلية.
- زيادة نسبة التحصيل لدى طلاب مدارس التعليم الثانوي العام، نتيجة الارتقاء بمستوى معلمين المرحلة الثانوية، بسبب تطور أساليب الإشراف التربوي، مما يؤدي إلى تحسين وتطوير العملية التعليمية.
- إزالة الحواجز بين معلمين التعليم الثانوي العام والمشرف التربوي، مما ينعكس على مستوى أداء المعلمين، وبالتالي مستوى تحصيل الطلبة، ويعمل على الارتقاء بالعملية التعليمية.
- توفير كوادر من المشرفين التربويين على درجة عالية من الكفاءة بمدارس التعليم الثانوي العام، مما يؤدي إلى نجاح العملية التعليمية داخل مدارس التعليم الثانوي العام.

٤) معوقات تطبيق التصور المقترح ومقترحات التغلب عليها :

تتمثل أهم هذه المعوقات فيما يلي:

- اتباع النظام المركزي في إدارة المدارس الثانوية مما يحد من سلطاتها ويجعلها منفذة للتعليمات والقوانين فقط.
- ندرة وجود معايير تحكم معدلات الأداء التي تقيم على أساسها أعمال الوظائف الإدارية والفنية.

- ارتفاع التكلفة المادية لتنفيذ تدريبات المشرفين التربويين على تنفيذ الأساليب الإشرافية الحديثة.
 - ضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المدني وأولياء الأمور في متابعة مدارس التعليم الثانوي العام.
 - مقاومة التغيير من قبل المشرفين التربويين، وعدم تقبل المعلمين التميز بينهم على أساس الخبرة في بعض الأساليب الإشرافية الحديثة.
 - نقص الوسائل والأدوات والتجهيزات اللازمة لتفعيل الأساليب الإشرافية الحديثة.
 - ويمكن التغلب على هذه المعوقات عن طريق ما يلي:
 - زيادة أعداد الكوادر الإشرافية في الحقل التربوي، تخفيف الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق المشرف التربوي.
 - نشر ثقافة التغيير عن طريق الندوات واللقاءات، والنشرات التربوية .
 - البحث عن بدائل جديدة لتمويل التعليم بالإضافة إلى مخصصات ميزانية الدولة التي لا تفي بمتطلبات تطبيق الأساليب الإشرافية الحديثة، حيث إن مساهمة القطاع الخاص والمجتمع المدني والشركات له بالغ الأثر في نجاح عملية التمويل الغير حكومي.
 - تفعيل دور مركز إعداد القيادات الإشرافية في تدريب المشرفين التربويين والمعلمين على الأساليب الحديثة كلعب الأدوار والمناقشة والحوار والمناظرة، واختيار مكان للتدريب مناسب من حيث وسائل الراحة والتهوية والإضاءة، وتوافر الوسائل السمعية والبصرية ، واختيار الوقت المناسب بعيدا عن مواعيد اليوم الدراسي، وتقديم الحوافز في نهاية التدريب لأفضل المتدربين.
- هذا وبالله التوفيق،،

المراجع**أولاً : المراجع العربية:**

- إبراهيم، باسم مصطفى (٢٠١٧م): التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي في مدارس التعليم الثانوي العام (دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠١م): القصور الإداري في المدارس الواقع والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة .
- أحمد، فاطمة محمد (٢٠١١م) : واقع ممارسة المشرفات التربوية للنماذج الإشرافية الحديثة بمنطقة جازان، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد (٢٣)، كلية التربية النوعية.
- أحمد، محمد شحتان (٢٠٠٦م): تصور مقترح لأساليب اختيار وإعداد موجهي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم.
- الإبراهيم عدنان (٢٠٠٢م): الإشراف التربوي أنماط وأساليب، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، أريد، الأردن.
- الباطين، عبد العزيز عبد الوهاب (٢٠٠٤م) : اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، مكتبة الملك فهد، الرياض .
- الحر، عبد العزيز (٢٠٠١م): مدرسة المستقبل، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
- الحريري، رافدة عمر (٢٠٠٦م) : الإشراف التربوي واقعه وآفاقه المستقبلية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- الروبلي، سعود بن جيب (٢٠١٣م): معوقات تنفيذ آلية الإشراف التربوي المباشر على المدرسة بفاعلية في مدارس مدينة عرعر كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس، مجلة التربية، العدد (١٥٣)، الجزء الثاني، جامعة الأزهر.
- الشبراوي، عبد السلام عباس (٢٠٠٩م): الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢م) بين جودة الصياغة والتنظير وقصور التطبيق والتنفيذ دراسة تقييمية عينية لما تم إنجازه من الخطة بمدارس محافظة بورسعيد، مجلة رابطة التربية الحديثة، المجلد (٢)، العدد (٦).
- الشمرواني، شرعان على عبدالله (أبريل ٢٠١٩م): درجة إسهام مركز التدريب التربوي في تطوير العملية الإشرافية، المجلة العربية للتربية النوعية، العدد (٨)، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب.
- الشهري، خالد بن محمد (٢٠١٣م): تجديد الإشراف التربوي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام .

العنزي، مرضى بن مهنا حطاب(٢٠٠٦م): واقع التكامل بين ممارسات مدير المدرسة والمشرف التربوي في بعض المسؤوليات الإشرافية في ضوء آلية الإشراف المباشر، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

الفهد، محمد(٢٠٠١م): المنحى الإشرافي الشامل وتطبيقاته العملية، نموذج مقترح مقدم إلى لقاء مديري الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية، السعودية.

المدلل، نعيمه:(٢٠٠٣م) تصور مقترح لمواجهة معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة .

المغدي، الحسن بن محمد(٢٠٠١م) : نحو إشراف تربوي أفضل، مكتبة الرشد، الرياض .

الويسى، رجب بن على بن عبيد(مارس ٢٠١١م). : أهمية العلاقات الإنسانية للمشرف التربوي واثراها في تعزيز الممارسات الإيجابية للمعلمين: دراسة تحليلية، مجلة رسالة التربية، العدد(٣٢)، سلطنة عمان.

سمعان، محمد راتب محمد (٢٠١٢م): دور الشبكة العنكبوتية في تفعيل الأساليب الإشرافية التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة .

حجى، أحمد إسماعيل(٢٠٠٠م) : التربية المقارنة، دار الفكر العربي ، القاهرة .

حمادات، محمد(٢٠٠٦م): القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

رجب، لؤي مصطفى محمد أحمد(٢٠١١م): تفعيل الدور المهني للمعلم من منظور معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بورسعيد.

عبد العظيم، سلامة، وسليمان، عوض الله(٢٠٠٦م) : اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية

عبد العاطي، أحمد حسين، ومحمد، محمد مصطفى (سبتمبر ٢٠١٣م): متطلبات تطبيق الإشراف التربوي الإلكتروني في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المشرفين التربويين : دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (٢٠)، العدد (٨٦)، مصر.

عبد الموجود، محمد عزت(٢٠٠٤م):مراكز تدريب المعلمين أثناء الخدمة، القاهرة ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

عبيدات، ذوقان، وأبو السميد، سهيلة (٢٠٠٧م): استراتيجيات حديثة في الإشراف، دار الفكر، عمان. عريفي، سامي سلطي (٢٠٠٧م) : الإدارة التربوية المعاصرة، ط ٣، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، عمان .

عطاري، عارف توفيق (٢٠٠٥م): الإشراف التربوي نماذج النظرية وتطبيقاته العملية، دار الفلاح، الكويت.

مصطفى، حنان عبدالله (٢٠١١م): الإشراف التربوي في المدرسة الابتدائية في ضوء إجراءات قانون كادر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ببورسعيد، جامعة قناة السويس.
عليان، سلمان صالح، وآخرون (٢٠١٠م): الإشراف التربوي النظرية والتطبيق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عيد، دلال فتحي (٢٠٠٩م): دور المدرسة في تفعيل مشاركة التلاميذ بالأنشطة التربوية، المكتبة العصرية، المنصورة.

محمد، سهام أمر الله (٢٠١٣م): الإشراف التربوي، مكتبة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
مصلح، إيمان علي (٢٠١١م): تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في ضوء تجارب بعض الدول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم بن (١٩٦٨م): لسان العرب، المجلد (٢)، تحقيق عبد الله الكبير، دار المعارف المصرية، القاهرة.

وصوص، ديمة محمد، وسليمان، المعتصم بالله (٢٠١٤م): الإشراف التربوي (ماهيته - تطوره - أنواعه - أساليبه)، دار الخليج للطباعة والنشر، الأردن.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

Blanc.F.(2013): Inspection Reforms: Why, How, And With What Results,Ofsted , Uk.

Brian.w.(2000) : Trends in school supervision: Making School Inspections More Effective, The English Experience.International Institution For Educational Planning, Paris UNESCO.

Gennaro. R.(2006) :A Qualitative Study Of Differentiated Teacher Supervision's Impact On Classroom Instruction And Pedagogy, An Unpublished Ed.D , Graduate Faculty Of Education, University Of Pittsburgh, ,Pennsylvania,Usa.

Good.Center .(1973):Dictionary Of Education ,3rd Edition, Mc Graw-Hill, New York.

Elliott.A.(2013) :Twenty Years Inspecting English Schools – Ofsted 1992-2012,Ofsted,Uk.

- Faith. O& Chiedozi.L.(2016): Educational Supervision And Quality Control Of Secondary Education In Anambra State, Nigeria, Journal Of Educational Policy And Entrepreneurial Research, Vol(3), N0(6).**
- Karen Geelan .(2011): Organizational Sustainability for High School Reform : A Case Study, An Unpublished EdD, University Buffalo, New York.**
- Kelly .A & Susan .H.(2013): "Training of School Counselors", Paper based on a program presented to American Counseling Association Conference, Cincinnati, March 22–24, Cincinnati, OHio,usa.**
- Kono.C.(2012): Differentiated Supervision: Alternatives For Professional Growth And Development For All Teachers, Las Vegas International, Academic, Nevada, USA.**
- Macdalena.M& Veloo.A.(2016): The Effects Of Clinical Supervision On The Teaching Performance Of Secondary School Teachers, Journal Of Social And Behavioral Sciences, Vol(93), N0(1).**
- Mahfooz.S& Bin.H.(2010): Supervision Of Primary And Secondary Education :A Five–Country Comparison Europe And Central Asia , World Bank, Dc, Vol(33), No(2), November.**
- OFSTED .(2009):New Inspection Judgement Form , Ofsted's Dissemination Conference Material , 12, 22, 26, 29 June 2009 , OFSTED , UK.**
- OFSTED.(2010):Conducting school inspections, OFSTED , January .**
- OFSTED.(2015): Non–Association Independent School Inspection Handbook, ,OFSTED, Uk, June.**
- OFSTED.(2015):The Common Inspection Framework : Education ,Skills And Early Years,OFSTED,Uk, August.**

Onuma.N.(2016): Principals Performance Of Supervision Of Instructions In Secondary Schools In Nigeria, British Journal Of Education, Vol(4), N0(2).

Reston.A.(2015): Professional Standards For Educational Leaders, National Policy Board For Educational Administration, USA.October.

Sergiovanni,T.J.&Starratt R.S.(2002):Supervision:A Redefinition ,MC ,Grow-Hill ,New York

Paul Gertler& Others.(2007): "Impact Evaluation for School-Based Management Reform", The World Bank, Policy Research, Working Paper No.10, Washington D.C., December.

Pennsylvania Department Of Education.(2013): Educator Effectiveness System – Differentiated Supervision, Pennsylvania, USA, September