



بجث بعنوان

التكامل بين المشرف التربوي ومدير المدرسة نحو توظيف أمثل لأداء المعلم المساند

إعداد

مها علي عبد الرحمن الطويل
كلية التربية - الجامعة الإسلامية

دراسة مقدمة

لليوم الدراسي الذي تنظمه الجامعة الإسلامية - كلية التربية - قسم أصول التربية
يوم ٢٣/١٢/٢٠٠٨ بعنوان المعلم المساند "واقع وتحديات"

٢٠٠٩/٢٠٠٨

ملخص:

نظرا لأن المعلم يعد المحور المؤثر في العملية التعليمية، ويقع عليه العبء الأكبر في نجاحها وتحقيق أهدافها. لذا فإن الاهتمام بإعداده إعدادا جيدا خلال مرحلة دراسته سينعكس على أدائه المهني وسيتمكن من تحقيق الجودة في التعليم العام.

لذلك تحاول هذه الورقة أن تلقي الضوء على أهمية الدور البالغ الأهمية والخطورة الذي يلعبه المعلم المساند في عميلة التعليم والتعلم لذلك تزايد الاهتمام بتحسين مستوى أدائه .

وقد تناولت الورقة الموضوع من خلال ثلاثة محاور شملت: بيان دواعي الاهتمام بتطوير أدائه الأكاديمي والمهني، التعرف إلى ماهية العملية الإشرافية ، وتوضيح أهمية العلاقة التكاملية بين المشرف التربوي ومدير المدرسة والوقوف على أهم الإجراءات المتبعة في توظيف الخدمات الإشرافية بينهما بهدف تطوير الأداء الأكاديمي والمهني للمعلم المساند . وأوضحت الورقة أن مدير المدرسة والمشرف كلاهما جزء من العملية التعليمية التي تتكامل دائرتها بالمعلم والطالب .

واختتمت الورقة بعرض مجموعة من التوصيات التي أكدت على تشجيع العمل التعاوني بين أطراف العملية الإشرافية وتثبيت هذا التعاون بإجراءات عملية مثل تخفيف الأعباء عنهم حتى يتوفر الوقت والجهد للأعمال الإشرافية الجوهرية المشتركة، الأخذ بمبدأ الكفاءة الشاملة للمدير والمشرف علما وخلقاً وثقافة.

المقدمة:

إن من أهم تطلعات المجتمعات الإنسانية أن يرزقها الله قادة ومسؤولين يتمايزون عن أقرانهم بمزايا تجعلهم أقدر على الإسهام الفاعل في تحريك مجتمعاتهم نحو خطى التقدم والازدهار، بمعنى أن القائد يعد عنصراً مهماً في دينامية المجتمعات الإنسانية وتعاملها مع مختلف شؤون حياتها. والنظام التربوي أحد الأنظمة التي بلورها المجتمع لتلبية حاجات تربية، شعر أنه لم يعد قادراً على ممارستها دون تأخير أو تنظيم.

واليوم يعيش العاملون في هذا النظام تحديات كثيرة تفرضها عليهم طبيعة المرحلة التي تعيشها هذه المجتمعات الإنسانية، مرحلة تتسم بثورة في الآمال البشرية، وتقواً معرفياً متتامياً، وقد فرضت هذه التحديات الحاجة الماسة إلى قادة متميزون بالتربية الجيدة و التهيئة المناسبة والمقدرة على تحمل المسؤولية، والعمق الأخلاقي الأصيل والإخلاص والتفاني في ممارسة متطلبات أدوارهم القيادية، كذلك فرضت على المسؤولين عن النظم التربوية العمل الجاد للمحافظة على توازن دينامي بين طرفي متصل النظام التربوي ببعديه الكمي والكيفي ، ذلك أن المستقبل لن يقبل أن يتحمل النظم المتواضعة أو المنكفئة على نفسها، فالانفتاح والتميز سيكونان من خصائص القرن الحادي والعشرين مما يستدعي درجة متقدمة في تميز النظم التربوية سواء أكان في مدخلاتها أم في عملياتها، أم في مخرجاتها، إذ أن هذه النظم لا بد أن تكون قادرة على التفاعل الرائد مع معطيات ومتطلبات مجتمع المستقبل (الطويل، ٢٠٠٠: ٢٥٤) .

وفي ضوء ما سبق، فإن الإداريين والقادة التربويين سيجدون أنفسهم أمام تحديات مستمرة من عملية صناعة قرارات، وهذا يتطلب حصافة وفطنة وشمولية في التفاعل المنفتح مع كم هائل من بيانات ومعلومات، لأن ما يؤمن به الإداري له أثره في حياة المجتمعات الإنسانية المؤسسية والتي يشكل قاداتها وإداريوها حجر الزاوية والمعلم البارز الذي لا يمكن إخفاء أثره.

وانطلاقاً من أن النظام التربوي يتمحور حول تفاعل متميز بين مختلف مدخلات النظام التربوي، ويفترض أن يتم تفعيلها لتحقيق مخرجات تربوية تتسجم مع أهداف النظام التربوي ومراميه حيث يشكل المعلم مدخلاً بشرياً أساسياً فيه وهو ذلك الإنسان المؤهل والمعد وفق نسق تربوي مدروس، فالإدارة والإشراف يهدفان بالدرجة الأولى إلى تطوير العملية التربوية وأن تطور المعلمين شيء أساسي (نشوان، ٢٠٠٠: ٣٩) .

ومما لا شك فيه أن قضية الاهتمام بالمعلم المساند تعد من القضايا التي تمثل الصدارة بين مشروعات التطوير التربوي في مؤسسات التعليم في قطاع غزة، وسبب ذلك الشعور بالإحباط وخيبة الأمل في أوساط المؤسسات التعليمية بسبب تدهور العلاقة بين المعلمين والمسؤولين عنهم، إضافة إلى تزايد الأصوات المنادية بتحسين نوعية أداء المعلم المساند، والتي تتسجم مع "الدعوات المتتالية لتطوير نوعية وجود التعليم، وضرورة إعداد معلم يمكنه القيام بأدواره المختلفة في عالم يتسم بالتغيير المستمر في عدد من الجوانب الحياتية" (الآن، ١٩٩٩).

وفي ظل الظروف التي نعيشها وجد مدير المدرسة نفسه أمام مشكلات مهنية تواجه المعلم المساند، فكان لزاماً عليه التخفيف من المشكلات التربوية والتدريسية والنفسية والاجتماعية والأكاديمية التي يواجهونها. حيث إن موضوع المعلم المساند والاهتمام بمستوي أدائه يعتبر من أهم المواضيع التي أولتها وزارة التربية والتعليم منذ فترة

أهمية خاصة واستثمرت فيه كل الجهود، وذلك بإيجاد برامج تزوده بالمعارف التربوية والتعليمية، وإكسابه المهارات المهنية من أجل تفعيل قدراته ومواهبه، حتى يقوم بالدور المطلوب منه على أكمل وجه حتى أصبحت قضيته مؤشراً وعنصراً مهماً في التغيير والتطور والمنافسة. فقد حددت اليونسكو في مبادرتها الحالية عام ٢٠٠٠ "التعليم للجميع" عدة أهداف، وكان الهدف السادس لليونسكو هو تحسين كافة الجوانب للتعليم للوصول إلى وضع يستطيع الجميع أن يكونوا مميزين ويحقق جميع الطلبة نتائج معترف بها ويمكن قياسها ولاسيما في القدرات القرائية والحسابية والمهارات الحياتية الأساسية ولمدى الحياة. (يونسكو، ١٩٩٠).

ولقد ظهرت الحاجة لفكرة هذه الدراسة في سياق تنامي هذا الاهتمام كما وتأتي انسجاماً مع الدور المهني الذي أقوم به كمديرة مدرسة حيث أعيش معاناة المعلم المساند، وأرى قلقه وحيرته الدائمة وأجد نفسي أكثر من أي وقت مضى مطالبة بأن أمنحه التدعيم والتشجيع اللذان لهما الأهمية الكبرى في المساهمة في إعادة التوافق النفسي له، وبهدف إعادة الطمأنينة للمعلم، وشدذ همته إلى أقصى درجة.

في ضوء هذه المرتكزات ترى الباحثة أن هناك حاجة ملحة لهذا البحث الذي يستهدف التوظيف الأمثل لأداء المعلم المساند من خلال التكامل بين دوري المشرف التربوي ومدير المدرسة على اعتبار أن كلاهما جزء من العملية التعليمية التي تتكامل دائرتها بالمعلم والطالب والمناهج.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تحددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تحقق التكامل بين المشرف ومدير المدرسة للتوظيف الأمثل لأداء المعلم المساند؟

ويتفرع السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

١. من هو المعلم المساند؟ وما هي دواعي الاهتمام بتطوير أدائه الأكاديمي المهني؟
٢. ما هي ماهية عملية الإشراف؟ وما العلاقة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة؟
٣. ما الإجراءات المتبعة في توظيف الخدمات الإشرافية لتحقيق التكامل بهدف تطوير الأداء الأكاديمي والمهني للمعلم المساند؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل عام إلى توضيح عملية التكامل بين المشرف التربوي ومدير المدرسة، وذلك من خلال:

١. تحديد تعريف المعلم المساند، وبيان دواعي الاهتمام بتطوير أدائه الأكاديمي والمهني.
٢. التعرف إلى ماهية العملية الإشرافية، وتحديد العلاقة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة.

٣. الوقوف على أهم الإجراءات المتبعة في توظيف الخدمات الإشرافية لتحقيق التكامل بينهما بهدف تطوير الأداء الأكاديمي والمهني للمعلم المساند.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى كونها:

١. تركز على مكانة المعلم بين الأمم، وهي مكانة مستمدة من العقائد والقيم الدينية التي تنتمي إليها الأمة الإسلامية وتفتخر بها، باعتبارها قيماً إنسانية حضارية لا تقتصر على عرق أو جنس.
٢. لفت انتباه أصحاب القرار إلى أهمية الدور الذي لعبه المعلم المساند وهل يحظى بالتقدير والاحترام والرعاية والإعداد التي يفرضها دوره المهم في عمليات التعلم والتربية.
٣. لفت نظر المشرفين التربويين الذين يعق على عاتقهم الاهتمام بالتدريس إلى ابتكار استراتيجيات وتقنيات في الإشراف التربوي لتحقيق التواصل الفعال مع المعلم والعدالة في التعامل مع المعلمين.
٤. حث الباحثون على حصر المشكلات التي يواجهها المعلم المساند، ودراستها وتحليلها من أجل تذليلها بهدف تطوير وتحسين مستوى الأداء.
٥. لفت اهتمام التربويين الذين يقع على عاتقهم التخطيط لبرامج تدريب المعلمين إلى تحفيزهم ورفع روحهم المعنوية من خلال إشعارهم بأهمية ما يحققونه من فوائد جراء عملية التدريب.

منهج الدراسة:

تستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على التسلسل المنطقي للأفكار وذلك من خلال الوقوف على التحديات الاجتماعية والثقافية والأكاديمية والمهنية التي تواجه المعلم المساند، ثم مواجهة التحديات من خلال تحقيق التكامل بين دوري المشرف التربوي ومدير المدرسة.

نتائج الدراسة:

أولاً : فيما يتعلق بتعريف المعلم المساند ودواعي الاهتمام به :

تعد مهمة رعاية ومساعدة المعلم المساند على تطوير كفاياته التعليمية بصورتها الشاملة والمتكاملة من بين المهمات الرئيسة لمدير المدرسة والمشرف التربوي، ومن المتوقع أن تشكل هذه المهمة هدفاً إشرافياً أساسياً في خطة عمل كل واحد منهما لاسيما وأنه لا تكاد تخلو مدرسة من معلم مساند أو أكثر على اختلاف تخصصاتهم ومؤهلاتهم الأكاديمية والتربوية هم بحاجة إلى الرعاية الإشرافية المهنية، ولقد أدركت وزارات التربية والتعليم ضرورة الاهتمام بضرورة الاهتمام بتدريبهم وتأهيلهم لاختلاف مراكزهم الوظيفية وذلك من خلال تنظيم دورات التدريب في أثناء الخدمة التي تنظمها وزارة التربية وتنفذها بالتعاون مع مراكز التطوير التربوي في مديريات التربية والتعليم في المناطق المختلفة، إلا أن هذه الدورات لا تغني عن تنظيم وتقديم نشاطات وجهود وخدمات إشرافية خاصة بهذه الفئة من المعلمين المساندين.

يصنف المعلمون إلى فئات متعددة فهناك المعلم المنقول من مدرسة إلى مدرسة فهو معلم جديد لكنه ليس مبتدئاً في التعليم وكذلك الحال بالنسبة للمعلم الذي يعلم موضوعاً لصف لم يعلمه من قبل فهو معلم جديد بالنسبة للموضوع والصف وكذلك الحال بالنسبة للمعلم الذي يرفع للتعليم في مرحلة تعليمية جديدة عليه، إلا أن المعلم المبتدئ يختلف عن هؤلاء جميعاً فهو شخص تم تعيينه في مهنة التدريس لأول مرة ولم يسبق له ممارسة هذه المهنة بصورة منتظمة ومستمرة من قبل، خاصة وأن هناك من بين المعلمين المعيّنين حديثاً من سبق له ممارسة التدريس في أثناء دراسته كجزء من خطته الدراسية (برامج التربية العملية) إلا أن هذه الممارسة لا تعد ممارسة نظامية مستمرة.

وفي ضوء ما سبق يمكن اعتبار المعلم المساند هو ذلك الشخص الذي يحمل مؤهلاً تربوياً قد يكون حديث العهد أو تقادم عليه العهد تعين في ظروف استثنائية لم يسبق له ممارسة مهنة التدريس.

تنبثق عملية الاهتمام بالمعلم المساند من حتمية التدريب والإشراف عليه، ورعايته الشاملة أكاديمياً، ونفسياً، واجتماعياً، من أجل توفير جميع فرص النمو المهني المتاحة له من خلال العوامل والأسباب التالية:

١. يواجه المعلم المساند عدداً من الصعوبات، وذلك لكون التدريس والتعامل مع الطلاب عملية معقدة وتحتاج إلى الإلمام بعدد من الأساليب بما يتعلق بالتدريس بالإضافة إلى كون التدريس بحد ذاته عملية ذات أبعاد متعددة فهو بحاجة إلى من يساعده على النجاح وتجنب خبرات الفشل والإحباط.

٢. أن المعلم المساند ن كان قد سبق له وأن تلقى إعداداً أكاديمياً ومهنياً في أثناء دراسته، إلى أنه بحاجة إلى مساعدة في كيفية تطبيق هذه المعارف والمعلومات والمهارات والاتجاهات في ميدانها العملي التطبيقي.

٣. هناك الكثير من المهارات المهنية ذات الصلة بعملية التدريس ما زال المعلم المساند على غير ألفة ومعرفة بها لأن المناهج والخطط الدراسية التي تعلم من خلالها قد أغفلتها وهذا يستلزم ضرورة تدريبية عليها.

٤. يحتاج المعلم إلى معرفة شاملة بجميع مسؤولياته وصلاحياته ومهامه بالإضافة إلى معرفة الأنظمة والتعليمات والقوانين التي يعمل في إطارها والتي تعد معرفته لها متطلباً أساسياً وضرورة حيوية لممارسته لعمله.

٥. نظراً لأن مهنة التعليم تحتل مكانة ذات مسؤولية هامة تجاه المجتمع وهذا يتطلب من المعلم المساند بأن يكون على وعي ومعرفة تامة بالسلوك الاجتماعي المقبول في المجتمع للطلبة الذين سيتعامل معهم، ذلك لأن معرفته بالقيم والعادات والتقاليد والظروف الاقتصادية والثقافية وغيرها من الأمور التي تؤدي معرفتها بصورة مسبقة إلى تيسير تعامل المعلم مع أهل المجتمع المحلي وأبنائهم.

٦. يحتاج المعلم المساند إلى معرفة السياسات التي تتبناها المدارس في تنظيمها لعمليات التعليم والتعلم وكذلك إلى الاتجاهات والمبادئ والخطط لدرسية الخاصة بها ويستلزم هذا الواقع تعريفه وتدريبه على هذه المناحي والاتجاهات التدريسية حتى يصبح قادراً على تطبيقها وتوظيفها بفاعلية وكفاية.

٧. هناك بعض المهام الروتينية اليومية في المدرسة تتصل بمهام المعلم في الموقف التدريسي يطلب من المعلم المساند ممارستها قد تتركه لأنه لم يألفها من قبل من مثل: المناوبة، تربية الصف، المشاركة في اللجان المدرسية، مراقبة دوام التلاميذ، تعبئة سجلات الامتحانات وغيرها.

٨. أن ممارسة التدريس ليست وظيفة تقليدية بقدر ما هي فن ومهارة والتزام ، ذلك أنها مرتبطة بمجموعة من المهارات التي لا يمكن لأي فرد أن يحققها ما لم يكن لديه القابلية والاستعداد المسبق ، فالمعلم يواجه خلال عمله داخل الصف الدراسي جملة من القضايا المختلفة والمواقف المحرجة التي تتطلب سرعة في البديهة وقدرة على المواجهة من أجل تفريغ تلك القضايا وتجاوزها بصورة إيجابية ، وهو مطالب بتحقيق ورعاية مجموعة من القيم والمهارات تكتنف شخصية الناشئ ، وإذا كانت مهمة المعلم خلال العقود الماضية تتسم بالصعوبة والتعقيد ، وكتب عنها جمع من البحوث والدراسات المتعددة فإن الإشكالية والمسؤولية في المستقبل ستتعاظم بحيث تتجاوز المعوقات والصعوبات والمواقف المألوفة إلى أنماط وقضايا جديدة تصنعها طبيعة العصر الجديد . الآراء لا بد أن نعرف أن الإشراف التربوي ركن من أركان النظام التعليمي يقصد به تطوير وتنمية مدخلات هذا النظام وعملياته والعمل على تحقيق فعالية هذا النظام في ضوء تحقيق أهدافه.

ثانيا : فيما يتعلق بماهية عملية الإشراف وتوضيح العلاقة التكاملية بين المشرف ومدير المدرسة :

بعد أن أصبحت التربية تهدف إلى تكوين شخصية وإعداد الفرد للحياة ، تغير معنى الإدارة فأصبحت عملية إنسانية ذات شقين الأول يتعلق بالشئون الإدارية والثاني يرتبط بعملية الإشراف التربوي وتقديم الخدمات للمعلمين ، معنى ذلك أن هناك علاقة وثيقة بين الإدارة المدرسية والإشراف التربوي (الخطيب، ٢٠٠٥: ٤٦٩).

وتنص مفاهيم الإشراف التربوي الحديثة على أنه عملية تعاونية. ولعل أهم الأطراف القيادية التي تقع عليها مسؤولية العمل الإشرافي في المدرسة هما المشرف التربوي ومدير المدرسة .

ومن خلال النظر في المفاهيم الحديثة عن الإشراف التربوي نجد أنها تؤكد على أهمية التعاون في العمل الإشرافي ، وعلى التأثير الإيجابي لهذا التعاون على تكامل الأدوار وتوفير الكثير من الوقت والجهد وتوزيع الخبرات والكفايات اللازمة لممارسة العمل الإشرافي .

" فالإشراف هو قيادة ديمقراطية تعاونية تعنى بالموقف التعليمي التعليمي وما يتصل به من معلم ومتعلم ومناهج ووسائل وطرق تدريس وبيئة بهدف دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتحليلها وتقويمها للعمل على تحسينها وتطويرها من أجل تحقيق أفضل أهداف التعلم والتعليم " (عس، ٧٦: ١٩٤٨)

كما أن قيام مدير المدرسة بالإشراف على المعلمين وزيارتهم في فصولهم على اختلاف تخصصاتهم لا يتعارض مع دور المشرف التربوي المتخصص بل يعتبر مكملاً له فكلاهما وجهان لعملة واحدة . حيث يعمل كلاهما على تشخيص الموقف ثم تقديم العلاج له عن طريق رسم خطط تعمل على علاج السلبيات

وتعزيز الإيجابيات ويتعاون كلاً منهما على حسب استطاعته في رفع مستوى العملية التعليمية داخل المدرسة وتحسين وتطوير أداء المعلمين وزيادة تحصيل التلاميذ . و أن المشرف التربوي المختص يوجه اهتمامه إلى تحسين عمل المعلم وعلاج نقاط ضعفه ، ومدير المدرسة يكمل هذه النواحي ويزيد عليها تنسيق جهود جميع المعلمين . ولا يشترط أن يكون مدير المدرسة متخصصاً في كل المواروا إنما يستطيع أن يتابع ويزور جميع المعلمين داخل المدرسة في المواد المختلفة التي لم يتخصص بها وهذا يتطلب منه دراية كافية بالمهارات التي يتطلب إتقانها عند التخطيط للتدريس و معرفة خصائص الطلاب في كل مرحلة من مراحل التعليم و الإلمام الكافي بسلوكيات التعليم و الإلمام الكافي بطرق التدريس السليمة التي تحقق الأغراض العامة من التربية.

ثالثاً: الإجراءات المتبعة في توظيف الخدمات الإشرافية وتحقيق التكامل بهدف تطوير الأداء الأكاديمي والمهني للمعلم المساند :

قد يحدث تداخل في العمل بين الإشراف والمتابعة وعمل مدير المدرسة، فمدير المدرسة قد يحصل منه قصور في متابعة المعلمين إدارياً إما لقصور في معرفة النظام أو لعدم تجاوب الجهات الإدارية العليا. يجد المشرف نفسه أمام مشكلات إدارية يصعب أن يقوم بعمله الفني على الوجه المرضي وفي الوقت نفسه لا يستطيع أن يغض الطرف عن ذلك القصور الإداري الذي يؤثر بشكل جوهري في أداء المدرسة. الزيارات القصيرة المتباعدة من قبل المشرف التربوي للمعلم لا تساعد المعلم على النمو والتطوير، لذلك لا بد أن يكون هدف المشرف هو العمل على مدى طويل لإحداث نمو مهني مستمر للمعلم وتطوير في البيئة التربوية للمدرسة بشكل عام.

لذلك لا بد من وجود آلية مساندة للإشراف التربوي تراعي هذه الجوانب فتضمن من الناحية التنظيمية ألا يغرق المشرف في إجراءات إدارية وتفعيل دور الجهات الأخرى ذات العلاقة بالضبط الإداري بهدف مساعدة المشرف على التفرغ لأداء عمله، وتسعى إلى تفعيل دور مدير المدرسة في إدارة وتطوير مدرسته، ومن ناحية أخرى أن هذه الآلية بحاجة إلى تحقيق قدر أكبر من التواصل بين المشرف والمدرسة. تقع المسؤولية الإشرافية الأولى في رعاية المعلم المساند على مدير مدرسته وكذلك المشرف التربوي المسئول وفيما يلي من الاقتراحات الإجرائية التي يجب مراعاتها عند تنظيم أي برنامج إشرافي للمعلم المساند :

الاستقبال والتعريف العام رعايته في مجال التخطيط للتدريس ، وفي مجال الإدارة الصفية ، وفي مجال تنظيم عملية التعلم الصفية ، وفي مهارات استهلال وغلق الموقف التعليمي ، ومهارات التساؤل ، ومهارات استخدام الوسائل السمعية والبصرية ، ومهارات استثارة الدافعية والتعزيز ، ومهارة اختيار الواجبات والنشاطات البيتية، ومهارة إعداد الاختبارات التحصيلية .

ويمكن أن يتم التعاون بين مدير المدرسة والمشرفين التربويين في الأمور التربوية التالية :

- ١) الاجتماع مع المعلمين لمناقشة الأمور التربوية التي تؤدي إلى تحسين أدائهم والمشاركة في متابعة التجارب التربوية التي تطبقها المدارس وتيسير تبادل الخبرات بينها والإشراف على فعاليات اليوم الدراسي بجميع أبعاده التربوية.
- ٢) يشترك المدير والمشرف التربوي في تقييم أداء المعلمين .
- ٣) يشترك المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلمون في دراسة بعض المشاكل التي تعيق سير العملية التعليمية وإجراء الحلول العملية لها .
- ٤) يتفق المشرف التربوي ومدير المدرسة على التوجيهات والإرشادات التي يرون تقديمها للمعلمين حتى لا يحدث التناقض والاختلاف فيما يقدمه كل منهما للمعلمين .
- ٥) يطلع مدير المدرسة المشرف التربوي على أوضاع المدرسة ليشترك معه في دراسة المشكلات التي يعاني منها وتحديد دوره في المساعدة التي يستطيع أن يقدمها أو يوفرها .
- ٦) أن يكون الاتصال وثيقاً ومستمراً بين المشرف التربوي ومدير المدرسة .
- ٧) يشترك المشرف التربوي ومدير المدرسة في عقد ندوات ولقاءات تربوية مع المعلمين بهدف تحسين الأداء وتجديد المعلومات و تنظيم لقاءات مهنية للعاملين في المدارس التابعة له.
- ٨) يشترك المشرف التربوي ومدير المدرسة في اختيار أحد المعلمين المتميزين لتقديم درس نموذجي يحضره المعلمون .
- ٩) يتعاون المشرف التربوي ومدير المدرسة في متابعة وتوجيه المعلم الذي يحتاج الى متابعة وتوجيه أكثر بسبب قصور في إتقانه لمهاراته التعليمية والتربوية وحاجته إلى العناية والاهتمام من قبلها .
- ١٠) يجتمع المشرف التربوي بمدير المدرسة في نهاية الزيارة ليوضح له انطباعه عن زيارة المعلمين والتوجيهات التي أعطيت لهم وينقشان سوياً بعض الأمور التربوية والملاحظات التي لوحظت على المعلمين ويتفقان على الأمور التي تحسن مستواهم والتغلب على العوائق التي تحد من أدائهم .
- ١١) المشاركة في البحوث التربوية و العمل على تذليل معوقات العمل المدرسي والمشاركة في علاج المشكلات والظواهر السلوكية والتحصيلية بالتنسيق مع جهة الاختصاص بإدارة التربية والتعليم متى لزم الأمر .
- ١٢) التعاون التام في دراسة ما يصادف المدرسة من مشكلات وتدعيم الثقة بينهما وارتكاز العلاقة الإنسانية على التفاهم والاحترام و تفعيل دور مركز مصادر التعلم والمختبرات المدرسية، وتعزيز توظيف التقنية الحديثة في العملية التربوية.
- ١٣) يضعان خطة مشتركة بينهما لتبادل الزيارات بين المعلمين داخل المدرسة وخارجها بغية تحسين الأداء ورفع الكفاية للمعلمين
- ١٤) يشترك المشرفون التربويون مع مديري المدارس في المنطقة أو المحافظة لتدارس أساليب التدريس والنظريات العلمية المتجددة مع استعراض أهم المشكلات التي توجه المديرين واقتراح الحلول العملية لتذليلها .

١٥) يتابعان تنفيذ النشرات الإدارية والوزارية وفق الأنظمة .

١٦) يتعهدان التفوق الطلابي بالرعاية والإثراء .

وهناك ضوابط للعلاقة بين مدير المدرسة والمشرف التربوي نوجزها فيما يلي :

١. الانسجام التام والاحترام المتبادل والتفاهم الكامل بين مدير المدرسة والمشرف التربوي .

٢. مناقشة الأفكار وخلق معايير مشتركة للتقويم .

٣. عدم تضارب الآراء عند توجيه المعلم بل لابد من الاتفاق المسبق على التوجيهات عن طريق تبادل الآراء .

٤. الابتعاد عن أسلوب فرض الآراء وتصيد الأخطاء على المعلم .

٥. تشجيع المعلمين على التجديد والابتكاروا عطائهم الفرصة لعرض آرائهم ومناقشتها .

٦. العمل سويًا على حل مشكلات المعلم المهنية .

٧. متابعة التوجيهات السابقة لمعرفة مدى تنفيذها .

دور مدير المدرسة تجاه المشرف التربوي الزائر:

قبل الزيارة .

١. تفهم طبيعة عمل المشرف التربوي .

٢. الإلمام بدور المشرف التربوي الزائر .

٣. إلمام مدير المدرسة بمهامه التحضيرية تجاه المشرف التربوي الزائر .

أثناء الزيارة .

- ١ . الاستقبال والمساعدة على تحقيق هدف الزيارة .
- ٢ . التعاون في مجال المهام الإدارية لهدف الزيارة .
- ٣ . التعاون في مجال المهام الفنية لهدف الزيارة .
- ٤ . التعاون في أداء مهام الإشراف التكاملي .

بعد الزيارة .

- ١ . تدارس خطة تنفيذ التوصيات الإشرافية مع المعلم .
- ٢ . متابعة تنفيذ التوصيات .
- ٣ . طلب المساعدة في حالة ظهور معوقات .

المحور الأول قبل الزيارة :

- ١ . إعداد برامج تأهيلية للمعلم الجديد تمكنه من أداء مهامه على الوجه المطلوب .
- ٢ . متابعة أعمال المعلم بصفة مستمرة وقبل زيارة المشرف التربوي .
- ٣ . تحديد جوانب القصور لدى المعلم التي يمكن عرضها على المشرف .
- ٤ . الاتصال بالمشرف التربوي لمناقشة وضع المعلم إذا تطلب الأمر ذلك .
- ٥ . تهيئة المعلم الجديد لزيارة المشرف التربوي الزائر .
- ٦ . تهيئة جميع السجلات الإدارية والفنية ذات العلاقة بالمعلم للاطلاع عليها .
- ٧ . تهيئة قاعة اجتماع خاصة للمشرف التربوي مع المعلم .
- ٨ . إعداد بيان باحتياج المدرسة .
- ٩ . تحديد المشكلات التي تواجهها المدرسة لمناقشتها .
- ١٠ . إعداد عرض موجز عن التجارب التربوية والابتكارات التي حققتها المدرسة لاطلاع المشرف التربوي عليها .

المحور الثاني : أثناء الزيارة :

- ١ . حسن استقبال المشرف التربوي الزائر والترحيب به .
- ٢ . التعرف على هدف الزيارة .
- ٣ . اطلاع المشرف على سجل دوام الموظفين .
- ٤ . تعريف المعلم بالمشرف التربوي الزائر .
- ٥ . اطلاع المشرف التربوي على سجل متابعة المعلم في إعداد الدروس ومناقشة التوجيهات .
- ٦ . اطلاع المشرف التربوي على سجل متابعة المعلم في الاطلاع على الأعمال التحريرية للطلاب ومناقشة التوجيهات .
- ٧ . اطلاع المشرف التربوي على سجل نشاط المعلم وأبرز جهوده ومشاركاته .

٨. اطلاع المشرف التربوي على مستوى نتائج تحصيل الطلاب من خلال بيانات الحاسب الآلي للاختبارات .
٩. مناقشة البرامج المساعدة الموجهة للطلاب الذين لوحظ تأخرهم الدراسي وقصورهم التحصيلي .
١٠. اطلاع المشرف التربوي على جوانب التميز والقصور لدى المعلم .
١١. اطلاع المشرف التربوي على سجل متابعة توصيات المشرف التربوي السابقة .
١٢. تقديم جدول المعلم المزار خلال اليوم للمشرف التربوي الزائر .
١٣. مرافقة المشرف التربوي إلى الفصل الذي يتواجد به المعلم المزار .
١٤. الاشتراك مع المشرف التربوي الزائر في تقييم المعلم .
١٥. عقد اجتماع مع المشرف التربوي والمعلم .
١٦. مناقشة توجيهات المشرف التربوي مع المعلم وآلية تنفيذها .
١٧. اطلاع المشرف التربوي على التجارب التربوية وابتكارات المدرسة وإبراز إنجازاتها .
١٨. تزويد المشرف التربوي بنشرة عن التجارب والابتكارات التربوية التي طبقتها المدرسة .

المحور الثالث : بعد الزيارة :

١. إعداد خطة مشتركة مع المعلم لتنفيذ التوصيات الإشرافية .
 ٢. العمل على متابعة توصيات المشرف التربوي .
 ٣. توثيق المتابعة في النموذج الإجرائي لمتابعة توصيات الزيارات الإشرافية .
 ٤. تحديد جوانب الاحتياج التدريبي للمعلم .
 ٥. العمل على تنمية النمو المعرفي لدى المعلم .
 ٦. العمل على إعداد برامج تدريبية تنمي مهارات وكفايات المعلم التربوية والتعليمية .
 ٧. حث المعلم على الانضمام في البرامج التدريبية داخل المدرسة وخارجها .
 ٨. مساعدة المعلم على حل المشكلات التي يواجهها .
- لذلك نأمل أنه لا بد أن يكون لمدير المدرسة دور إشرافي يتكامل مع دور المشرف التربوي ،لذلك نؤكد على بعض الأمور التي يمكن أن تساعد في تحقيق تكامل الأدوار في العملية الإشرافية:
- أهمية دور مدير المدرسة الإشرافي : إن لمدير المدرسة دور قيادي للعمل التربوي التعليمي في المدرسة يؤكد ضرورة مساهمته بفاعلية في عملية الإشراف التربوي .وان المدير القائد يولي اهتماماً كبيراً للمسؤوليات الإشرافية غالى جانب المسؤوليات الأخرى وذلك للارتقاء بالعمل التربوي التعليمي إلى المستوى الذي يجعله محققاً للأهداف وممن الأمور التي تبرز أهمية دور مدير المدرسة في العمل الإشرافي هو وجوده المستمر في ميدان العمل مما يؤهله لمعرفة واقع المدرسة بكل تفاصيله ،كما يؤهله لبناء علاقة مهنية

وشخصية مع التلاميذ والمعلمين وجميع العاملين في المدرسة تساعده على إحداث التأثير المطلوب في دافعيتهم وفاعليتهم .

أهمية دور المشرف التربوي : للمشرف التربوي دور كبير من كون المهمة الأساسية المناطة به هي الاضطلاع بمسؤوليات من شأنها أن تسهم في تطوير العمل التربوي في المدرسة ،ويؤكد هذه الأهمية ما تشير إليه الدراسات التربوية من تركيز الكثير من مديري المدارس على المسؤوليات والمهام الإدارية أكثر من المسؤوليات الفنية الإشرافية،هذا الواقع للإدارة المدرسية يجعل الحاجة ماسة إلى وجود المشرف التربوي الذي يفترض أن يعالج هذا الخلل ويسد النقص بحكم التخصص والخبرة الميدانية له،ولعل موقع المشرف التربوي كحلقة وصل بين مستوى التخطيط في إدارة التربية والتعليم ومستوى التنفيذ في المدرسة يعطيه المزيد من الأهمية.

= الأمور التي تساعد على تحقيق التكامل بين المشرف التربوي ومدير المدرسة .

الاختيار السليم للقيادات وإعدادهم وتدريبهم لمهمة تطوير العمل التربوي والتعليمي، وكذلك توفير الدعم المادي من مباني وأجهزة والدعم البشري الإداري والفني.

الاختيار السليم لأصحاب التخصص ذوي الشخصيات القيادية وإعدادهم وتدريبهم للعمل التطويري ودعمهم مادياً ومعنوياً.

توضيح العلاقة المهنية بين المدير والمشرف التربوي، ويتم ذلك من خلال توضيح دور كل منهما، وينبغي أن يتضمن التوضيح صلاحيات كل منهما.

أن يدخل النشاط المشترك بين مدير المدرسة والمشرف التربوي في عملية تقييم أداء كل منهما، وأن يكون من الجوانب الأساسية في عملية التقييم هذه.

التوصيات والمقترحات

من خلال النظر فيما سبق سيتم استعراض التوصيات التي نوصي بها في هذا البحث.
التوصيات:

١. أن يتم النظر إلى عملية الإشراف التربوي من قبل المسؤولين على أنها عملية متكاملة وشاملة في أهدافها ووظائفها وآلياتها وأطرافها.
٢. تشجيع العمل التعاوني بين أطراف العملية الإشرافية وتثبيت هذا التعاون بإجراءات عملية مثل تخفيف الأعباء عنهم حتى يتوفر الوقت والجهد للأعمال الإشرافية الجوهرية المشتركة.
٣. الأخذ بمبدأ الكفاءة الشاملة للمدير والمشرف علماً وخلقاً وثقافة.
٤. تطوير البيئة المدرسية بشكل عام من مباني وتجهيزات لكي تكون مشجعة على العمل الإشرافي المشترك
٥. العمل على تقليص تفاوت وجهات نظر المديرين والمشرفين التربويين ،وبين المشرفين أنفسهم،مثل عقد الدورات المشتركة.
٦. إيجاد نوع من التجانس في الخبرة والمؤهل العلمي بين أطراف العملية الإشرافية من مديرين ومشرفين تربويين.
٧. اختصار النماذج والاختصار على ما تدعو الحاجة إليه.والاعتماد بشكل رئيس على التقنية من خلال الدورات التدريبية للعاملين.
٨. عدم إقحام المشرف المنسق في أمور إدارية هي من صميم عمل مدير المدرسة،والعمل على إيجاد خطوط عريضة لطبيعة عمل كل منهما.
٩. العمل بمقترح المعلم الأول لحل كثير من الإشكاليات كمشرف مقيم إلى حد ما أو حتى يكون مساعداً لمدير المدرسة في الأعمال الإشرافية مثلاً .
١٠. قبل أن ننطلق إلى مستقبل المعلم وتحديد مهامه يجب أن ندرس ويعمق ماهية المستقبل القادم ، ونقدم تصورات افتراضية مبنية على أسس علمية تقوم على تحليل الإحصائي وخبرة التقني وتطلعات عالم الاقتصاد واستقراء عالم الاجتماع ورؤية رجل التربية والتعليم .
١١. إنشاء هيئة أو نقابة مهنية مستقلة تعنى بمهنة التعليم من حيث وضع ضوابط ومتطلبات لممارسة المهنة والتطور المستمر والترقية كغيرها من المهن.

المراجع

- * توم آلان (١٩٩٩). إعادة هيكلة برامج إعداد المعلمين . ترجمة بشير العيسوى، دار الناشر الدولي، الرياض: المملكة العربية السعودية
- * محمد الخطيب (٢٠٠٥). التوجيه التربوي والمهني. مكتبة آفاق، غزة-فلسطين
- * عبد الرحمن عدس (١٩٨٤). أساسيات علم النفس التربوي. جون وايلي-نيويورك
- * يعقوب نشوان (٢٠٠٠). الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، عمان-الأردن.
- * هاني الطويل (٢٠٠٢). الإدارة التربوية، عمان-الأردن

* UNESCO (2005). <http://portal.unesco.org/education/>United Nations Decade of Education for Sustainable.