

بسم الله الرحمن الرحيم

# بحث بعنوان الكفايات الإشرافية اللازمة لمدير المدرسة في إشرافه على الطالب المعلم

مقدم

إلى الجامعة الإسلامية/ كلية التربية  
في اليوم الدراسي المنعقد بتاريخ ٢٠٠٩/٦/٢ م

بعنوان

التدريب الميداني بين أداء الطالب المعلم  
وتوجيهات المشرف التربوي والإدارة المدرسية

أ. مازن سليم محمود نور الدين

مدير مدرسة حطين الأساسية/أ

## الكفايات الإشرافية اللازمة لمدير المدرسة في إشرافه على الطالب المعلم:-

### مقدمة:

يُعد الإشراف التربوي عملية تعاونية مستمرة وشاملة لجميع عناصر العملية التعليمية التعليمية، والهدف هو تحسين هذه العملية وجميع عناصرها بما تشمله من مدير المدرسة والمعلم و(الطالب ب المعلم) والمتعلم والإدارة المدرسية والمجتمع المحلي، وذلك بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة في العملية التعليمية التعليمية.

فالإشراف التربوي والمشرف التربوي في التربية الحديثة لا يقتصر دورهما على مراقبة المعلمين وتصيد الأخطاء عندهم، ولكن يتعدى هذا الدور إلى الصورة الوظيفية لدراسة علمية موضوعية صحية هادفة للعوامل المدرسية بما تشمله من معلمين وعاملين وإداريين ومتعلمين وإمكانات مادية موجودة، ولما ينتجها هؤلاء من إدارة وتعلم وتدريب وسلوكيات مهنية، ولما يستخدمونه من مناهج وطرق وأساليب ووسائل ومواد وتجهيزات وأجهزة وتسهيلات تربوية.

(محمود ، ١٩٩٦ : ٢)

فالمشرف التربوي دوره هام جداً لتطوير وتحسين العملية التعليمية والتعليمية، و من الاتجاهات الحديثة في مجال الإشراف أن مدير المدرسة مشرف مقيم في مدرسته، حيث يقضي معظم وقته داخل المدرسة في مجال التوجيه والإرشاد، وأنه يتعاون مع المعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور ومراقبة مدرسيه والإشراف عليهم كفريق واحد، وأن يتعاونوا على تقديم برنامج تعليمي متكامل لخدمة العملية التعليمية" (أحمد، ٢٠٠٣ : ٣٠٥).

وتؤمن النظم التعليمية على اختلاف أشكالها بضرورة التوجيه الفني (الإشراف التربوي) للمعلم كخدمة مهنية، وأن المعلمين أنفسهم يرغبون المساعدة في هذا المجال ، وقد كشفت الدراسة المسحية التي قام بها بيل Bail على المدارس الثانوية خمسة أنواع من المساعدات الإشرافية أو التوجيهية يرغب فيها المعلمون أكثر ما يرغبون وهي على الترتيب:-

١. النقد البناء ٦٥.٥%
٢. اقتراح أساليب وطرق جديدة ٢٦.١%
٣. دروس عملية ٢٥%
٤. اقتراح مواد وأدوات تعليمية ٢٣.٣%
٥. اقتراح كتب ومقالات مهنية ١٣% (أسعد، ٢٠٠٥، ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩).

وهذا يدل على أهمية امتلاك مدير المدرسة للكفايات الإشرافية بصفته مشرف مقيم في مدرسة وقائد تربوي، حتى يمارس دوره الإشرافي على الطالب المعلم الذي يحتاج من المدير إلى كل نصح وإرشاد وتوجيه.

### مشكلة الدراسة:

الاتجاهات الحديثة في التربية تؤكد على دور مدير المدرسة كمشرف مقيم، ومن هنا وجب على مدير المدرسة امتلاك الكفايات الإشرافية اللازمة في إشرافه على معلميه وخاصة الطلاب المعلمين الذين يتدربون في المدارس، فهم في أمس الحاجة لمدير يعرف واجباته الإشرافية حتى يستفيدوا منه ويكتسبوا الخبرات والمهارات التعليمية اللازمة.

وجاءت هذه الدراسة لتجيب عن الأسئلة التالية:-

١. ما مفهوم الإشراف التربوي والمشرف التربوي والكفاية؟
٢. ما أهداف الإشراف التربوي؟
٣. ما الكفايات الإشرافية اللازمة لمدير المدرسة في إشرافه على الطالب المعلم؟

### أهداف الدراسة:-

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم الإشراف التربوي - المشرف التربوي - الكفاية.
- التعرف على أهداف الإشراف التربوي.
- التعرف على الكفايات الإشرافية اللازمة لمدير المدرسة في إشرافه على الطالب المعلم.

### أهمية الدراسة:-

تظهر أهمية الدراسة من خلال أن امتلاك مدير المدرسة للكفايات الإشرافية في إشرافه على معلميه وخاصة الطالب المعلم أصبح أمراً تربوياً ضرورياً.

١. يمكن أن تسهم الدراسة في تحديد الكفايات الإشرافية اللازمة لمدير المدرسة في إشرافه على الطالب المعلم.

٢. يتوقع أن يستفيد مديرو المدارس ومديراتها والمشرفون التربويون من نتائج الدراسة.

٣. يتوقع أن تستفيد وزارة التربية والتعليم العالي من نتائج الدراسة.

٤. يمكن أن يستفيد باحثون آخرون في الحقل التربوي لإجراء دراسات أخرى حول موضوع الكفايات الإشرافية اللازمة لمدير المدرسة.

### منهجية الدراسة:-

سيستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها والربط بين مدلولاتها من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في تحسين الواقع وتطويره من خلال استخلاص البيانات والمعلومات وذلك بالرجوع إلى الأدبيات ونتائج الدراسات والبحوث السابقة والدوريات الخاصة بوزارة التربية والتعليم العالي والنشرات ذات الصلة بالموضوع.

### **حدود الدراسة:-**

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:-

### **الحد الموضوعي:-**

اقتصرت الدراسة على تحديد مفهوم الإشراف التربوي والمشرف التربوي والكفاية وأهم الكفايات الإشرافية اللازمة لمدير المدرسة في إشرافه على الطالب المعلم.

**الحد المكاني:** مدارس وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة - فلسطين.

### **الحد الزمني:-**

سيتم نشر هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي و ذلك في اليوم الذي تنظمه الجامعة الإسلامية عام ٢٠٠٨/٢٠٠٩م.

### **إجابة السؤال الأول:**

### **مفهوم الإشراف التربوي:-**

يعرف (الإبراهيم) الإشراف التربوي بأنه: "تفاعل إنساني بين المشرف والمعلم وتعاون بينهما لتطوير الواقع التربوي" (الإبراهيم، ٢٠٠٢: ١٣).

ويذكر (طافش) أن (برودمان) يعرف الإشراف بأنه: "عملية تهدف إلى تحسين المواقف التعليمية عن طريق تخطيط المناهج والطرق التعليمية التي تساعد التلاميذ على التعليم بأسهل الطرق وأفضلها بحيث تفق وحاجاتهم وبهذا يصبح المشرف الفني قائداً تربوياً".

وتعرف (وزارة التربية والتعليم العالي) الإشراف التربوي بأنه: "عملية مخططة ومنظمة هادفة إلى مساعدة المديرين والمعلمين على امتلاك مهارات تنظيم تعليم الطلبة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية التربوية" (وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠٠٤: ٣٩).

ويعرف الباحث الإشراف التربوي بأنه: "عملية تعاونية وشاملة ومستمرة تشمل جميع عناصر العملية التعليمية من معلم ومنهاج ومتعلم وإدارة مدرسية ومجتمع محلي، وذلك بهدف تحسين العملية التعليمية والارتقاء بها".

ويمكن أن نستنتج من التعريفات السابقة أن مدير المدرسة بوصفه مشرف مقيم يقدم للطلاب المعلم ما يلزمه من تدريب وتوجيه قبل أن يقوَّ مهعبنى أنه يقوِّم ما قدمه للطلاب المعلم من أفكار وتطبيقات، وهذا يدل على أن التقويم في ممارسة مدير المدرسة لعملية الإشراف التربوي على الطالب المعلم يأتي بعد التخطيط والتدريب والتوجيه، وكذلك العمل على معرفة الموارد اللازمة والتي تساعد الطالب المعلم على القيام بعمله على أكمل وجه فهو مرحلة من مراحل الإشراف التربوي وليس مساوياً له.

### **المشرف التربوي:**

يعرف (محمود) المشرف التربوي بأنه: "الشخص المعين من وزارة التربية والتعليم أو دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث لرفع مستوى كفايات المعلمين ومديري المدارس وتحسين العملية التعليمية" (محمود، ١٩٩٦: ٨).

ويذكر (دقاق وخليل) أن: "الاتجاه التكاملي في الإشراف التربوي يحتم على المشرف أن يمتلك عدداً من الكفايات القيادية والأدائية الأساسية، فهو مخطط يحدد الأهداف ويعد خطة العمل ومشروعات النمو المهني، وهو قائد متطور يتعامل مع المعلمين في جو من الأمن والثقة والاحترام، وهو مقوم تربوي يقوم الخطط والبرامج حسب معايير موحدة لهذه الغاية، ويتابع ما يترتب على التقويم وهو مؤمن بعمله وبمستقبل عمله، وملتزم بأخلاق مهنة التربية، وهو معني بتطبيق المنهاج، أي تطويره وتنفيذه و تقويمه وهو منقّف يوجه العاملين معه للاهتمام بالثقافة والقيم الثقافية" (دقاق وخليل، ١٩٨٨: ٧-٨).

والباحث يعرف المشرف التربوي بأنه: "الشخص الذي يمتلك الكفايات الإشرافية اللازمة لممارسة عمله الإشرافي تجاه المدير والمعلم والطالب والمجتمع المحلي". وبالتالي فإن مدير المدرسة بوصفه مشرف مقيم هو: "الشخص الذي يدير مدرسته ويقوم بواجباته الفنية والإدارية ويمتلك الكفايات الإشرافية اللازمة لممارسة الإشراف على المعلمين سواء القدامى أو الجدد أو الطلاب المعلمين".

## إجابة السؤال الثاني:-

### أهداف الإشراف التربوي:

يذكر (أسعد) مجموعة أهداف للإشراف التربوي هي:

١. تحسين العملية التربوية من خلال القيادة المهنية لكل من نظار المدارس ومعلميها.
٢. تقويم عمل المؤسسات التربوية وتقديم المقترحات البناءة لتحسينها.
٣. تطوير النمو المهني للمعلمين وتحسين مستوى أدائهم وطرائق تدريسهم.
٤. العمل على حسن توجيه الإمكانيات البشرية والمادية وحسن استخدامها.

(أسعد، ٢٠٠٥: ٢٠٦)

ويضيف (مطر) أن (شعلان) حدد سبعة أهداف مهمة للإشراف التربوي نذكر منها:

١. العمل على ما يكفل تحقيق الأهداف الاجتماعية والتربوية ويوجه المعلمين إليها.
٢. الكشف عن حاجات المعلمين، وتكوين علاقات إنسانية بين هيئة المعلمين؛ حتى ترتفع روحهم المعنوية ويعملوا على تحقيق أهداف المدرسة.
٣. احترام شخصية المعلم، واحترام قدراته الخاصة ومساعدته على أن يصبح قادراً على توجيه نفسه وتحديد مشكلاته وتحليلها.
٤. مساعدة المعلمين على الاستفادة من البيئة المحلية.
٥. مساعدة المعلم على تقويم أعمال التلاميذ وعانتهم على تقويم أنفسهم ليتعرفوا على نواحي قوتهم فيدمها ونواحي ضعفهم فيعالجوها (مطر، ١٩٩٩: ٦ - ٧).

ويذكر (الخطيب) عدة أهداف للإشراف التربوي منها:-

١. إثارة اهتمام المعلمين وتشويقهم للعملية التعليمية وتحسينها.
٢. تدريب المعلمين على التقويم الذاتي.
٣. مساعدة المعلمين على تتبع البحوث النفسية والتربوية، ومساعدتهم على الإطلاع والتجريب وذلك لتطوير أساليب تدريسهم.
٤. مساعدة المعلمين على تحديد أهداف عملهم ووضع خطة لتحقيق هذه الأهداف.
٥. مساعدة المعلمين على الشعور بالاطمئنان لزيادة إنتاجهم وعطائهم.
٦. جعل المعلمين واعين بالتغيرات الاجتماعية مما يتطلب فهماً وتعديلاً في أساليب تدريسهم.
٧. مساعدة المعلمين في التنسيق بين أنشطة التلاميذ وأنشطة البيئة المحلية.

٨. يعمل المشرف التربوي (مدير المدرسة) على إفادة المعلمين من خبراته وإفادة المعلمين من تبادل خبرات سليمة بينهم (الخطيب، ١٩٨٧: ١٣٨ - ١٤١).

ويضيف (المقيد) عدة أهداف للإشراف التربوي وضعها (الزهري) نذكر منها:-

١. أن يميز المعلم بين الهدف والوسيلة وأن يربط بين المواد الدراسية ذات العلاقة.
  ٢. إدراك مشكلات النشء والعمل على حلها وتحسين العلاقات بين المعلمين.
  ٣. وضع المعلم في المكان المناسب لاستعداداته وقدراته.
  ٤. ترغيب المعلمين الجدد و (الطالب والمعلم) في مهنة التدريس.
  ٥. توجيه المعلم نحو أساليب التقويم الحديثة (المقيد، ٢٠٠٦: ٤٣ - ٤٦).
- ويرى الباحث أن أهداف الإشراف التربوي كثيرة ومتنوعة، وأنها ركزت على المعلم الذي هو ركيزة العملية التعليمية التعلمية، كما ركزت على الطالب بصفته محور العملية التعليمية التعلمية. ويمكن إجمال هذه الأهداف فيما يلي:-

١. العمل على الارتقاء بمستوى جميع عناصر العملية التعليمية التعلمية من مديري مدارس ومعلمين وخاصة الجدد منهم والطلاب المعلمين ومناهج وطلاب ومجتمع محلي.
٢. استغلال واستثمار كافة الموارد البشرية والمتاحة ومنها الطالب المعلم وكذلك الموارد المادية.
٣. تحسين مستوى الطلاب تحصيلياً إلى أفضل مستوى.
٤. توفير البرامج والدورات والأنشطة التي تلبي حاجات المعلمين وخاصة الجدد منهم والطلاب المعلمين والتي تشبع رغباتهم وميولهم.
٥. العمل على توثيق الصلة بين المجتمع المحلي وجميع عناصر العملية التعليمية التعلمية.

### إجابة السؤال الثالث:-

الكفايات الإشرافية اللازمة لمدير المدرسة في إشرافه على الطالب المعلم:-

يعرف (المنجد) الكفاية لغة بأنها: "ما يكفي ويغني عن غيره" (المنجد، ٢٠٠٣: ٦٩٢).

ويعرفها (مرعي) بأنها: "القدرة على عمل شيء بكفاءة وفعالية وبمستوى معين من الأداء"

(محمود، ١٩٩٦: ٣)

ويعرفها (شحاتة والنجار) بأنها: "أفضل مستوى يحتمل أن يصل إليه الفرد إذا حصل على أنسب

تدريب أو تعليم وقد تسمى الاقتدار Capability (شحاتة والنجار، ٢٠٠٣: ٢٤٦).

ويعرفها (اللقاني وآخرون) بأنها: "مجموعة من المعارف و المفاهيم والمهارات والاتجاهات التي توجه سلوك التدريس لدى المعلم وتساعد في أداء عمله داخل الفصل وخارجه بمستوى معيّن من التمكن ويمكن قياسها بمعايير خاصة متفق عليها" (جامل، ٢٠٠١: ١٢).

ويعرف الباحث الكفاية بأنها: "قدرة مدير المدرسة كمشرف مقيم على ممارسة دورة الإشراف تجاه الطالب المعلم بفاعلية وكفاءة عاليتين ومستوى معين من الأداء".

ويعتبر اتجاه الكفايات من أبرز الاتجاهات السائدة حالياً في برامج إعداد وتدريب المعلمين، وهو يعكس أهدافاً تربوية محددة فرضها عامل الالتزام والمسئولية لتحقيق الأهداف وتأكيد ملاءمة البرامج لحاجات المتعلمين.

وقد أوضحت دراسة (عبيدات، ١٩٨١) وعنوانها: "تطوير برنامج للإشراف التربوي في الأردن أهمية الكفايات التالية من وجهة نظر عينة الدراسة من المشرفين التربويين وهي الاتصال والتواصل، وتقنيات الإشراف والتخطيط الدراسي وتنمية المعلمين والتربية المستمرة وتطوير المناهج والتقويم والتغيير والتطوير والتوجيه والإرشاد والعلاقات الإنسانية والعلاقات العامة وكفايات إدارية والعمل مع الجماعات (محمود، ١٩٩٦: ٢٣ - ٢٤).

**من أهم الكفايات الإشرافية بالنسبة لمدير المدرسة في إشرافه على الطالب المعلم:-**

#### **- كفاية التمهيد للمدرسين الجدد (للتأهيل المعلم):-**

التدريب التمهيدي هو الإعداد اللازم الذي يهيئ العضو الجديد (التأهيل المعلم) في هيئة التدريس بالمدرسة، للقيام بالمهام والمسئوليات المتعلقة بعمله، ويجب على مدير المدرسة أن يدرك أهمية التمهيد الصحيح للمدرسين الجدد وأن يكون مسئولاً عن توفير هذا التمهيد فيقوم بتوجيه (التأهيل المعلم) دائماً في المدرسة وعليه أن يخطط برنامجاً خاصاً يخطط لهذا الغرض.

#### **- كفاية التخطيط للبرنامج التمهيدي:-**

يجب أن يخطط البرنامج التمهيدي وينسق وفقاً لقواعد مناسبة تضمن معرفة المدرس الجديد وفهمه لما ينتظر منه من أعمال، كما ويجب أن تكون الطرق المستخدمة مطابقة لمبادئ التعليم والتعلم، فالتمهيد أولاً وقبل كل شيء نشاط تعليمي وهذا يعني أشياء جمة منها أن يكون البرنامج التمهيدي مرناً يناسب ما بين المدرسين من فروق فردية في تدريبهم وخبرتهم قبل مزاوله المهنة ويجب أن يتضمن البرنامج التمهيدي:-

١. إمام المدرس الجديد بالنظام المدرسي وبالمهام والمسئوليات الخاصة والعامة.



٢. تعريفه بالمواد والمعدات والتسهيلات الموجودة بالمدرسة.

(القرعان و حراحشه، ٢٠٠٤: ٦٦ - ٦٧)

ويتفق (الخطيب والخطيب) مع ما أوردته (وزارة التربية والتعليم الأردنية، ١٩٨٣) حول الكفايات الضرورية للمشرف التربوي (مدير المدرسة كمشرف مقيم) وهي:-

١. كفاية الاتصال والتفاعل وتقبل آراء المعلمين وتوفير الجو الصحي.
  ٢. كفايات فنية تشمل التخطيط التشاركي للإشراف ووضع خطط التطوير.
  ٣. كفايات التخطيط الدراسي من تحديد للأهداف والأنشطة والأساليب والتقويم.
  ٤. كفايات تنمية العاملين وإثارة دافعيتهم وتنمية اتجاهاتهم.
  ٥. كفايات العمل مع الجماعات والعمل بروح الفريق.
  ٦. كفايات التربية المستمرة واكتساب المعلمين مهارات النمو الذاتي وتبادل الخبرات.
  ٧. كفايات تطوير المناهج وتدريب المعلمين على تنفيذها.
  ٨. كفايات التقويم الذاتي لعمل المشرف (مدير المدرسة مشرف مقيم) وتقويم أعمال المعلمين وتوظيف نتائجها.
  ٩. كفايات التغيير والتطوير وتوظيف نتائج البحوث التربوية.
  ١٠. كفايات التوجيه والإرشاد وتشمل كسب ثقة المعلمين للتعبير عن حاجاتهم المهنية.
  ١١. كفايات العلاقات الإنسانية وتشمل احترام المعلمين وإقامة علاقات طيبة معهم.
  ١٢. كفايات العلاقات العامة بين المدرسة والمجتمع المحلي وتوظيف إمكاناتها.
  ١٣. كفايات إدارية وتشمل تهيئة البيئة المناسبة للمعلمين ليعملوا بكفاية وفاعلية.
- (الخطيب والخطيب، ١٩٨٣: ١١ - ١٣)

ويرى (حمدان) أن هناك كفايات يفضل توافرها في المشرف التربوي (مدير المدرسة كمشرف مقيم) ليكون قائداً بناءً في دوره، هادفاً مثمراً في سلوكه وتعامله مع الآخرين ومنها:-

### **كفايات شخصية:**

كالقدرة على الاتصال والتخاطب مع الآخرين والاندماج في حياة الرعية وتحريك الهمم والمرونة والقدرة على التغيير.

### **كفايات عامة:**

كالقدرة على تطوير علاقات إنسانية مفتوحة وتوجيه مهمات تربوية وتوفير المواد والتسهيلات والخدمات ومعرفة خصائص الرعية أفراداً وجماعات.

## كفايات عملية:

كنتظيم الأفراد وإدارتهم وتحسين أساليب التدريس وتوجيه أفراد المجتمع المدرسي وتقييم سلوك الآخرين، وتخطيط وتطوير وتنفيذ دورات تدريبية(حمدان، ١٩٩٢: ٦٣ - ٦٧). ويعرض (المقيد) أربع كفايات عن (نشوان) لابد من توافرها لدى المشرف التربوي حتى يقوم بأدواره وهي:

١. كفايات شخصية ذاتية.
  ٢. كفايات فنية.
  ٣. كفايات إنسانية.
  ٤. كفايات إدراكية(المقيد، ٢٠٠٦: ٥٧ - ٥٩).
- ومن الكفايات التي يصنفها (طافش) نقلاً عن (وزارة التربية والتعليم الأردنية):

### الكفايات العلمية: وتشمل:-

١. المعرفة الدقيقة بمادة تخصصه والعمل باستمرار على توسيع وتعزيز هذه المعرفة.
٢. المعرفة التربوية الشاملة لكل القضايا المتعلقة بالإشراف التربوي والتي توضح مهامه ومجاله وأنماطه وأساليبه وكل ما يحتاج إليه المشرف التربوي من عمله.

### الكفايات الأدائية: وتشمل:-

١. القدرة على تصميم وإعداد خطة إشرافية سنوية مرنة ومتجددة وذات أهداف شاملة ومتكاملة.
٢. القدرة على مساعدة المعلمين على تصميم خطط سنوية ويومية.
٣. القدرة على التخطيط لدورات ومشاغل تربوية تساعد المعلمين على النمو المهني.
٤. القدرة على توظيف مختلف أساليب الإشراف التربوي.
٥. القدرة على تقويم أداء المعلمين والتلاميذ والمناهج تقويمياً علمياً موضوعياً.
٦. القدرة على تصميم مختلف أساليب التقويم.
٧. القدرة على تحديد المشكلات التربوية في الميدان والبحث عن فرضيات لها وإجراء البحوث و الدراسات العلمية ومساعدة المعلمين وتشجيعهم على فعل ذلك.

### الكفايات الاجتماعية:

ومنها القدرة على مساعدة المعلمين على بناء علاقات إنسانية.

(طافش، ٢٠٠٤: ٩٨ - ١٠٠)

ويضيف (دقاق وخليل) كفايات أخرى منها: -

### **كفايات الاتصال والتفاعل مع المعلمين:**

١. تقبل المشاعر والأفكار والآراء والمقترحات التي تصدر عن المعلمين وإشعارهم بأهميتها وقيمتها في مجال تحسين ممارساتهم التعليمية.
٢. توفير الأجواء والشروط اللازمة للاتصال والتفاعل من حيث الأجواء النفسية والاجتماعية التي لا يشوبها القلق أو الخوف أو التوتر.
٣. تقديم آراء واضحة ومفهومة لدى المعلمين.
٤. تقديم تحديات تربوية تشجعهم على التفكير والاستجابة.

### **كفايات تتصل بالتقويم ومنها: -**

١. اختيار أدوات التقويم بنوعية التكوين والختامي واستخدامها.
٢. ممارسة عملية التقويم الذاتي بأساليبه وطرائقه الإشرافية.
٣. تشجيع المعلمين على استخدام أساليب التقويم الذاتي في تقويم ممارساتهم التربوية.
٤. تفسير نتائج عملية التقويم وتحليلها والاستفادة منها في التخطيط لبرامجه الإشرافية.

### **كفايات تتصل بدور المشرف الإرشادي والتوجيهي: -**

١. تشجيع المعلمين على المبادرة في طلب المساعدة والمشورة منه بصورة تلقائية.
٢. دراسة دوافع المعلمين وتحديد حاجاتهم بصورة واقعية وعلمية.
٣. تطوير الثقة الذاتية لدى المعلمين وتقديرهم لأنفسهم.
٤. توجيه المعلمين وإرشادهم بغية مساعدتهم على التوصل لحلول مشكلاتهم و الالتزام بهذه الحلول.

### **كفايات تتصل بالعلاقات الإنسانية:**

١. يثق بقدرات المعلمين ويحترمها ويتقبل مشاعرهم وأفكارهم باحترام.
٢. يتعامل مع المعلمين كأشخاص لهم قدراتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم في جو بعيد عن الخوف أو القلق.

٣. يحافظ على علاقات طيبة ومتوازنة مع المعلمين بغض النظر عن الاختلافات في الرأي.

٤. يعمل على زيادة الشعور بالارتياح والرضا عن العمل لدى المعلمين.

(دقاق و خليل، ١٩٨٨ : ٨٤ - ٩٠)

**وتضيف (وزارة التربية والتعليم العالي) بعض الكفايات مثل:-**

**-كفايات تدريب المعلمين وتمييزهم مهنيًا :-**

المعلم ركن أساسي في العملية التعليمية؛ لذا يجب الاهتمام به من اللحظة التي يمارس فيها التدريب الميداني كطالب معلم حتى يصبح معلماً رسمياً في المدرسة. وعملية تدريب المعلمين وتمييزهم مهنيًا عملية متواصلة ومستمرة، وذلك قبل الخدمة وخلالها ويتحقق ذلك من خلال برامج تدريبية تقوم على أساس تلبية احتياجاتهم الواقعية ويمكن ذلك من خلال.

- حلقات النقاش
- المؤتمرات
- المشاغل التربوية
- الندوات
- تبادل الزيارات والخبرات
- النشرات ومواد التدريب الذاتي.
- لعب الأدوار
- دراسة الحالة
- القراءة الذاتية
- البحوث والدراسات
- استخدام قواعد البيانات التربوية المتوفرة عبر شبكات الإنترنت.
- التقويم الذاتي.
- استخدام مراكز المصادر المعلوماتية المتوفرة في البيئة.
- تدريب الأقران (Peer Coaching)
- الالتحاق بدورات التدريب في أثناء الخدمة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٢، ١٢).

ويضيف (أحمد): أنه يجب أن تكون هناك برامج تدريبية لكل من المدير والمعلم وتتضمن الاتجاهات الإشرافية المعاصرة، وهي الاتجاه التسلطي نحو الإشراف والتوجيه والاتجاه الديمقراطي والاتجاه الموضوعي والاتجاه التطوري والاتجاه الإكلينيكي والاتجاه التفاعلي والاتجاه الإبداعي والاتجاه العلمي مع ملاحظة زيادة اعتماد المديرين على ممارسة الأساليب الإشرافية ذات الطابع التعاوني الإنساني القائم على دافعية المعلمين الذين يهتم بإشراكهم في عمليتي التعليم والتعلم" (أحمد، ٢٠٠٣: ٣٠٦).

ويرى (عطو د) أن من كفايات المدير الإشرافية:-

#### - كفاية التربية المستمرة:-

أي ممارسة التوجيه الذاتي والحرص على النمو المهني المستمر.

#### - كفاية التغيير والتطوير:

وهي القدرة على استخدام أساليب البحث العلمي ووضع إستراتيجية مناسبة لإحداث التغيير والتطوير التربوي(عطو د، ٢٠٠١: ٢٥٦).

ويرى (عابدين) أن من مسؤوليات مدير المدرسة الإشرافية تجاه المعلم:-

أن مدير المدرسة يقوم بتسهيل تعرف المعلم على الأهداف التربوية العامة وأهداف المرحلة التدريسية والمادة الدراسية و أساليب تدريسها والتخطيط بكل مستوياته، وطرق إشباع حاجات التلاميذ وتلبية ميولهم واتجاهاتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم ودراسة مشكلاتهم ومعالجتها. كما يقوم بتوفير سبل قيام المعلم بالأنشطة غير الصفية، وبتتمية اتجاهات المعلمين الإيجابية ومبادراتهم الإبداعية، ويهتم بتتمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومساعدتهم في فهم مهنتهم وتعزيز انتمائهم لهوا يمانهم بفضلها، وبالتواصل المستمر مع المعلمين لتوعيتهم بالأنظمة والقوانين والتغيرات، و الوقوف على حاجاتهم وبالتعرف على حاجات المعلمين ومظاهر الرضى عن العمل أو السخط عليه لديهم(عابدين، ٢٠٠١٦: ١٩ - ١٩١).

#### ويضيف الباحث كفاية متابعة أعمال الطالب المعلم:-

ويتم ذلك من خلال:-

#### ١. الزيارة الصفية:-

أ- تحديد الهدف من الزيارة الصفية.

ب- تحديد موعد مسبق لها.

ج- قبول عذر الطالب المعلم عند طلب التأجيل.

- د- تدوين الملاحظات ثم مناقشتها مع الطالب المتعلم بعد انتهاء الزيارة.
- هـ- الثناء على الطالب المعلم وشكره على ما بذله من مجهود.
- و- توضيح نقاط الضعف في الحصة.
- ز- تشجيع الطالب المعلم على تجريب الخطوات الإيجابية.
- ح- كتابة تقرير حول الزيارة الصفية.

## ٢- التحضير:-

التحضير مهم جداً لأي معلم وخاصة الطالب المعلم فعلى مدير المدرسة توجيهه وباستمرار للاهتمام بالتحضير وبخطواته.

وهذا يتطلب ما يلي:-

- أ- التأكيد على أهمية دفتر التحضير.
- ب- صياغة الأهداف السلوكية بشكل دقيق.
- ت- تصحيح دفتر التحضير.
- ث- تقديم تغذية راجعة للطالب المعلم.
- ج- التوقيع وكتابة التاريخ.

## ٣- الزيارات التبادلية:-

١. وضع خطة واضحة للزيارات التبادلية بين الطالب المعلم وزملائه وبين الطالب المعلم والمعلمين القدامى.

٢. كتابة تقرير من المعلم الزائر.

٣. عقد جلسة مع المعلم الزائر والمزور بمشاركة مدير المدرسة وذلك لتحقيق الفائدة.

من العرض السابق تتضح الصورة بأن مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدرسته عليه أن يمتلك كفايات تساعده في ممارسة دورة الإشراف على الطالب المعلم، وهذه الكفايات متنوعة ومتعددة سواء كانت إنسانية أو علمية أو عملية أو ما يهتم بالنمو المهني للطالب أو المعلم أو ما يخص التمهيد لهم فهي كفايات كل منها يكمل الآخر ولا غنى عن أي منها.

وبالتالي فعلى مدير المدرسة أن يتحسس مدى امتلاكه لهذه الكفايات، وأن يعمل على امتلاك ما ينقصه من كفايات لأهميتها في تطوير المعلم الطالب، وتزويده بكل ما يلزمه في حياته العملية من أساليب تدريس وإدارة صفية وخبرات مهمة ومهارات تعليمية.

### نتائج الدراسة:-

١. عملية الإشراف التربوي والتي يمارسها مدير المدرسة بوصفه مشرف مقيم في مدرسته هي عملية فنية تعاونية مستمرة وشاملة.
٢. تعدد الكفايات الإشرافية وتنوعها من إنسانية وشخصية وعلمية وعملية وإدراكية وأدائية وتمهيدية.
٣. لا بد لمدير المدرسة كمشرف مقيم يمارس دوره الإشرافي تجاه معلميه وخاصة الطلاب المعلمين امتلاك الكفايات الإشرافية وعدم إغفال أي منها.
٤. مدير المدرسة الذي يمتلك الكفايات الإشرافية ناجح في عمله ويتصف بالكفاءة والفاعلية.
٥. الكفايات الإشرافية بالنسبة للطالب المعلم لها فوائد جمة في تكوين شخصيته كمعلم وتحقيق الدافعية له تجاه التعليم، وتزويده بالأساليب الحديثة في التربية وتشجيعه على الابتكار والإبداع والتجريب وتحقيق النمو المهني اللازم له.
٦. دور مدير المدرسة كمشرف مقيم لا يقتصر على الطالب المعلم ولكن يتعداه إلى المناهج و التخطيط للتدريس والاهتمام بالمجتمع المحلي.

## توصيات الدراسة:-

١. تدريب وزارة التربية والتعليم مديري المدارس ومديراتها على الكفايات الإشرافية اللازمة لهم في إشرافهم على الطالب المعلم.
٢. التأكيد على دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في مدرسته وتعزيز هذا الجانب عنده.
٣. ربط مديري المدارس بما يستجد من أفكار تربوية حديثة، وتجارب ناجحة طبقت في دول عربية وأجنبية بما يخص الإشراف على الطالب المعلم.
٤. متابعة خطط وأساليب وبرامج وطرائق مديري المدارس بدقة وفاعلية و تقويمها والعمل على تحسينها وتطويرها.
٥. يقترح الباحث عدة دراسات في هذا المجال:-
  - أ- مدى امتلاك مديري المدارس للكفايات الإشرافية من وجه نظر معلميه.
  - ب- دور الكفايات الإشرافية اللازمة لمدير المدرسة في تطوير وتحسين أداء الطالب المعلم.



## المراجع:

- ١- إبراهيم، عدنان بدوي (٢٠٠٢): "الإشراف التربوي - أنماط وأساليب" مؤسسة حمادة.
- ٢- أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٣): "الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين"، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٣- أسعد، وليد أحمد (٢٠٠٥): "الإدارة المدرسية"، مكتبة المجتمع العربي.
- ٤- حمدان، محمد زياد (١٩٩٢): "الإشراف في التربية المعاصرة - مفاهيم وأساليب وتطبيقات" دار التربية الحديثة، عمان، الأردن.
- ٥- الخطيب، إبراهيم ياسين وأمل إبراهيم الخطيب (٢٠٠٣): "الإشراف التربوي - فلسفته - أساليبه تطبيقاته"، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- ٦- الخطيب، رواح وأحمد الخطيب ووجيه الفرح (١٩٨٧): "الإدارة والإشراف التربوي - اتجاهات حديثة".
- ٧- دقاق، فهد و محمد الحاج خليل (١٩٨٨): "الإشراف التربوي ماهيته وبعض أساليبه" معهد التربية والتعليم، دائرة التربية والتعليم، HT/13، عمان، الأردن.
- ٨- شحاته، حسن وزينب النجار (٢٠٠٣): "معجم المصطلحات التربوية والنفسية"، الدار المصرية اللبنانية.
- ٩- طافش، محمود (٢٠٠٤): "الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية"، دار الفرقان، عمان، الأردن.
- ١٠- عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠١): "الإدارة المدرسية الحديثة"، دار الشروق، الأردن.

- ١١- عطود، جودت عزت (٢٠٠١): "الإدارة التعليمية والإشراف التربوي - أصولها وتطبيقاتها"، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن.
- ١٢- القرعان، أحمد خليل محمد (٢٠٠٤): "الإدارة المدرسية الحديثة"، دار الإسرائ، عمان، الأردن.
- ١٣- محمود، محمود صالح قاسم (١٩٩٦): "واقع الإشراف التربوي في قطاع غزة في مجال تنمية كفايات المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ١٤- مطر، إبراهيم توفيق (١٩٩٩): "واقع الممارسات الإشرافية الفنية لمديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في منطقة الخليل التعليمية كما يراها المديرون ومعلمو الصف" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القدس، غزة.
- ١٥- المقيد، عاهد مطر حسين (٢٠٠٦): "واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ١٦- وزارة التربية والتعليم العالي (٢٠٠٤): "مذكرة مدير المدرسة مشرف مقيم" قسم التدريب و الإشراف التربوي، غزة.

