

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني

للتعليم قبل الجامعي

أ.د / محمد مسلم حسن وهبه

أستاذ مساعد بقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية

جامعة الأزهر بتفهننا الأشراف

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

محمد مسلم حسن وهبه

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية، جامعة الأزهر، محافظة الدقهلية، مصر.

البريد الإلكتروني للباحث الرئيس: dmwahba@gmail.com

ملخص البحث:

استهدف البحث رصد أهم الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي، وأهم الاتجاهات الحديثة في إدارة وتنظيم الإشراف الفني، وأوجه الاستفادة من هذه الاتجاهات في نظام التعليم المصري، واستخدم البحث المنهج الوصفي لتحقيق أهدافه، وتمثلت هذه الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني - بما يشمل كل اتجاه من عدة أنواع من الإشراف - في الاتجاه الديمقراطي، والجماعي، ثم الاتجاه الشامل، والاتجاه اللامركزي ثم الاتجاه التنموي، وكذلك الاتجاه نحو استخدام التكنولوجيا في الإشراف الفني، كما تناول البحث أهم الاتجاهات في إدارة وتنظيم الإشراف الفني متمثلة في: إدارة الإشراف الفني، واختيار المشرفين، وتقويم المعلمين. وقد خلص البحث إلى مجموعة من النتائج العامة والتي منها: ارتباط الإشراف الفني الحديث بالتحويلات الفكرية في مجال الإدارة والتوجه اللامركزي في الإدارة والاهتمام بالإدارة الذاتية، وبالتالي ظهر ما يسمى بالإشراف الذاتي، كما سُمح بتفويض كثير من صلاحيات العمل الإشرافي للإدارة المدرسية فيما يعرف بالإشراف المقيم، كذلك اهتم الإشراف الفني بتحسين دور المشرف فأصبح ميسراً لعملية الإشراف، وزمياً للمعلمين، كما زادت استقلالية المعلمين، بل وربما تم تقاسم السلطة بين المشرف والمعلم انطلاقاً من الاعتراف بأن المعرفة ليست قاصرة على أحدهما دون الآخر، وكان من أهم ما ركز عليه الإشراف وتقويم المعلمين هو مقدار ما يضيفه المعلم من مهارات للتلاميذ أو ما يكتسبونه بعد أداء المعلم للحصة التدريسية، والتي تسمى بنواتج التعلم. وتمثلت أهم أوجه الاستفادة في عدة محاور هي: إنشاء هيئة إشرافية مستقلة عن وزارة التربية والتعليم لإدارة وتنظيم الإشراف الفني، وإعداد معايير حديثة لاختيار المشرفين الفنيين، ثم وضع معايير لاختيار الأنواع الإشرافية المناسبة، ومعايير تقويم المعلمين، وأخيراً نموذج مقترح لتقويم المعلم. الكلمات المفتاحية: الاتجاهات الحديثة- الإشراف الفني- التعليم قبل الجامعي.

Modern Trends in Technical Supervision of Pre-University Education

Muhammad Muslim Hassan Wahba

Department of Administration, Planning and Comparative Studies, Faculty of Education, Al-Azhar University, Dakahlia Governorate, Egypt.

*E-mail: dmwahba@gmail.com

Abstract

The research aimed at monitoring the most important modern trends in technical supervision for pre-university education, the most important modern trends in the management and organization of technical supervision, and the aspects of benefiting from these trends in the Egyptian education system. The descriptive method was adopted to achieve goals. These modern trends were represented in technical supervision - including all several types of supervision - the democratic, the collective, the comprehensive, the decentralized, then the developmental, as well as the trend towards using technology in technical supervision. The research also addressed the most important trends in the management and organization of technical supervision, represented in the management of technical supervision, and the selection of supervisors, and teachers' evaluation. The research concluded with a set of general results, including: the connection of modern technical supervision with intellectual transformations in the field of administration, the decentralized approach in administration, and the interest in self-management, and thus what is called self-supervision emerged. It was also allowed to delegate many of the powers of supervisory work to the school administration in what is known as resident supervision. Technical supervision also paid attention to improving the role of the supervisor, so he became a facilitator of the supervision process and a colleague of the teachers. The independence of the teachers also increased, and perhaps even power was shared between the supervisor and the teacher based on the recognition that knowledge is not limited to one of them without the other. One of the most important things that supervision and evaluation of teachers focused on was The amount of skills the teacher adds to the students or what they acquire

after the teacher performs the teaching session, which is called learning outcomes.

The most important aspects of benefit were represented in several axes: establishing a supervisory body independent of the Ministry of Education to manage and organize technical supervision, preparing modern standards for selecting technical supervisors, then setting criteria for selecting appropriate supervisory types, criteria for evaluating teachers, and finally a proposed model for teacher evaluation.

Keywords: Modern Trends- Technical Supervision- Pre-University Education.

مقدمة

تطور الإشراف الفني خلال القرن العشرين مستفيداً من تطور النظريات التربوية والفكر الإداري؛ فالنظريات التربوية والدراسات الميدانية قد فتحت آفاقاً جديدة للتفكير في طبيعة الإشراف وأهدافه وممارساته وأنواعه، ومهام ومسئوليات القائمين به، ومجالات عملهم، ويُعد ذلك بداية للإشراف الفني بمفهومه الحديث.

والإشراف الفني من العمليات الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة التعليمية لضمان تحقيق أهدافها وتطوير كافة جوانب العملية التعليمية، وذلك بتطوير مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، ويتطلب ذلك وجود مشرفين فنيين قادرين على تنفيذ الإشراف وتحقيق التنمية المهنية للمعلمين؛ فالإشراف الفني يهدف إلى توجيه المعلمين وإرشادهم لمواجهة التغيرات العالمية المتزايدة في المجال المعرفي والميدان التربوي، لاسيما ما يرتبط منها بفنيات وطرق التدريس، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في إثراء العملية التعليمية وتحقيق أفضل فائدة للمتعلم.

والإشراف الفني يؤدي إلى تطوير نوعية التعليم، ويوجه العناصر الموجودة في العملية التعليمية إلى العمل الجماعي مما يؤدي إلى التقليل من ضغوط العمل لدى المعلمين وتعزيز أداء المهام وزيادة الرضا الوظيفي لديهم، وللإشراف دور مهم في تطوير العملية التعليمية بممارساته القيادية، ويوضح (Hoque, et al : ٢٠٢٠) أن الإشراف محاولة لتحسين العمليات التدريسية وتحفيز ونمو وظيفي وتطوير ومراجعة الأهداف التعليمية والمقررات الدراسية وطرق التدريس وكذلك التقييم، كما يوضح (Hamzah, et al : ٢٠١٣:٩٢) الأثر المباشر للإشراف على عملية القيادة التعليمية في خمسة مجالات تتمثل في الدعم المباشر، والتطور الجماعي، والتنمية المهنية للمعلمين، وتطوير المقررات، وبحوث العمليات، وتكامل هذه المجالات وتحقيقها من شأنه أن يوحد بين كل من احتياجات المعلمين وأهداف المدرسة.

وقد ارتبط الإشراف في بداياته بمبادئ الإدارة العلمية أو المدرسة الكلاسيكية ليتخذ من النمط الرقابي والتفتيشي أساساً لأدائه، ثم تحول بعد ذلك إلى ما نادت به مدرسة العلاقات الإنسانية من احترام للفرد ولدور المعلم في العملية الإشرافية فكان النمط التوجيهي الذي يعمل على مساعدة المعلمين في أداء مهامهم وتحسينها، ومع استمرار التطور في علم الإدارة وما تضمنه من النظريات الإدارية التي صاحبت عصر المعرفة كإدارة المعرفة وإدارة التغيير والإدارة الذاتية وغيرها، ارتبط الإشراف الفني بالنظريات المعرفية ليصبح المشرف الفني قائداً للتغيير وميسراً للعملية التعليمية وصديقاً مقرباً للمعلمين، وأصبح الإشراف قائماً على المناقشة والحوار، ومرغوباً من المعلمين بعد أن كان مفروضاً عليهم.

أيضاً للإشراف الفني دور مهم في العملية التعليمية؛ باعتباره الوجه لقطاع التعليم والمكون الأساسي للتغيير، حيث يسهم في توضيح الرؤى عند صنع القرارات المستقبلية، ولقد شهد الإشراف الفني مؤخرًا حراكًا كبيرًا في إعادة صياغة مهامه ومسئولياته في كثير من الأنظمة التعليمية للدول؛ فيذكر (Liu and Mao, ٢٠١٢: ٩٩-١٠١) أن الاتجاهات المعاصرة في الإشراف الفني سعت إلى إضعاف المنحى التفتيشي وركزت على تعزيز المظهر الإرشادي، مما دفع كثيرًا من الدول إلى تعديل قوانين الإشراف الفني بأنظمتها التعليمية ومنها الصين الشعبية - التي طالما عرفت بإدارتها المركزية - فأعدت هيكلية قانون التعليم الوطني، وتضمن القانون الجديد قانونًا خاصًا بالإشراف الفني يُعد الأول في الصين، حيث تضمن القانون ثمانية أجهزة رئيسة لإدارة نظام التعليم الصيني وجعل الإشراف الفني أحد هذه الأجهزة، كما قامت الحكومة الأسترالية بإلغاء مكاتب الإشراف الفني، وأنشأت إدارات إشرافية تعليمية لتقديم المزيد من الخدمات الإشرافية للمدارس، كما قامت حكومة تايوان بإنشاء مجموعة استشارية تربوية، لتقديم توجيهه للممارسات التربوية.

ومما يُبرز أهمية الإشراف الفني في مختلف الأنظمة التعليمية بدول العالم أن تقارير المشرفين الفنيين تُبنى عليها قرارات مصيرية بالنسبة للمعلمين والمدارس وذلك بحسب النظام التعليمي؛ فقد تؤدي هذه التقارير للمعلمين إلى تأخير حصولهم على الوظيفة الدائمة وربما تعوق تقدمهم المهني كما هو الحال في إنجلترا ونيوزيلندا حيث يتسم نظامهما الإشرافي بالشدّة، أما في المدارس فإن هذه التقارير قد تكون مبررًا لتدخل الحكومة بها - حسب الحاجة - كما في فنلندا وكوريا الجنوبية، وربما تكون التقارير الإشرافية معيارًا لصرف مكافآت للمدرسة أو المعلمين، كما أنها قد تؤدي إلى الحرمان من الدعم الحكومي وربما تطور الأمر أحيانًا إلى إغلاق المدرسة كما في إنجلترا وهولندا ونيوزيلندا (World Bank, ٢٠١٠: ٣).

ولقد أظهرت بعض الدراسات التي تناولت الإشراف الفني في الولايات المتحدة الأمريكية ومنها دراسة جلانز وآخرون (٢٤، ٥، ٢٠٠٧، Glanz, et al) وجود علاقة بين الإشراف الفني

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

ونتائج تحصيل الطلاب، بل وأثبتت أهمية الإشراف الفعال في تحسين نتائجهم، كما ذهبت دراسة مارزانو وآخرون (Marzano, et al, ٢٠١١:٢٨) إلى أبعد من ذلك حيث أوضحت أن ما يحدث من عمليات إشرافية داخل الفصول الدراسية له علاقة مباشرة وسببية بتحصيل الطلاب، وبغض النظر عن الجدل الدائر حول طبيعة العلاقة بين الإشراف وتحصيل الطلاب إلا أنه لا يمكن إغفال دور الإشراف في الارتقاء بفاعلية العملية التعليمية؛ فالإشراف الفني يؤثر على سلوك المعلم وأدائه داخل الفصل وهذا بدوره يؤثر على مستويات تحصيل الطلاب.

والإشراف الفني الحديث يعتمد على الحوار والثقة المتبادلة والتفاهم والمرونة واحترام المعايير الأخلاقية بين المشرفين والمعلمين، كما أنه يعمل على فتح باب التفاوض والانفتاح على النقد والبعد عن المنظور الذي لا يقبل أي صوت آخر، كذلك التقليل من الهرمية في السلطة، وبالرغم من ذلك إلا أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار توقعات واحتياجات الممارسين للإشراف الفني (Sagnak, ٢٠٠٩:١٠).

كما أن الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني تعمل على أن يتحمل المسؤولية جميع المشاركين في عملية التعليم والتعلم في المدرسة، فالإشراف هو المساعدة في تحسين التعليم، والقاسم المشترك بين المدارس الفعالة هو أن موظفيها يشاركون بنشاط في عملية تحسين التعليم (Robinson, ٢٠٠٩:٩)، ويعد ذلك تحولاً في ميدان الإشراف الفني أخذت به العديد من الدول المتقدمة في نظمها التعليمية يعكس ما وصلت إليه من نهضة تعليمية انتقلت بالإشراف إلى آفاق أكثر حرية وانفتاحاً في أنواعه ونماذجه وإدارته ومعايير اختيار مشرفيه، وكذلك تقويم المعلمين.

مشكلة البحث:

يواجه الإشراف الفني مجموعة من المشكلات التي تعوق تحقيق أهدافه وتؤثر سلباً على جودة العملية التعليمية، منها ما ورد في دراسة رانج وآخرون (Range, et al, ٢٠١١:٢٦١) ودراسة ولكر (Walker, ٢٠١٢: ٦٤) بأن أهم هذه المشكلات تتمثل في:

- أن بعض المشرفين قد لا يمتلكون عمق المعرفة التي تؤهلهم للعمل الإشرافي.
- الوقت المخصص للإشراف على المعلمين - في الوقت الحاضر - لا يكفي حتى للتعرف على المعلمين فلا يمكن تقويم المعلم في (٣٠) دقيقة وزيارة واحدة كل عام.
- مدى توافر أدوات التقويم ومدى مصداقيتها.
- ضعف رغبة المعلمين في التغيير حيث تنشأ مخاوف للمعلمين من الإشراف.
- التحيز والذاتية لدى بعض المشرفين.

ويوضح بعض الباحثين ومنهم (الشراوي: ٢٠١٠، ٤٥٨) بأن الأنماط التقليدية ما زالت هي السائدة داخل المدارس المختلفة في مصر، كما يبين أيضًا (عبد الجليل: ٢٠١٨، ٢٥٥) قلة تزويد المشرفين الفنيين بما يستجد من تطورات في المجال التربوي لتحسين العملية الإشرافية التي يقومون بها، كذلك تبين (ثابت: ٢٠١٩، ١٩٧) أن العملية الإشرافية ما زالت تعاني من نقص في الإمكانيات المستخدمة والوسائل التقنية الحديثة، الأمر الذي يوضح أهمية التعرف على أهم الاتجاهات الحديثة في مجال الإشراف الفني ومحاولة الاستفادة منها في نظامنا التعليمي، من هذا المنطلق وتأسيسًا على ما سبق فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما أهم الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي وكيف يمكن الاستفادة منها في نظام الإشراف الفني بمصر؟
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

١. ما أهم الاتجاهات الحديثة للإشراف الفني في التعليم قبل الجامعي؟
٢. ما أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة وتنظيم الإشراف الفني؟
٣. ما أوجه الاستفادة من الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي بنظام التعليم المصري؟

ويهدف البحث من الإجابة عن الأسئلة السابقة إلى التعرف على أهم الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي، والاستفادة منها في تطوير الإشراف الفني بالتعليم قبل الجامعي بمصر.

منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث فقد تم استخدام المنهج الوصفي، من خلال عرض وتحليل أهم الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي، والاستفادة منها في تطوير الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي بمصر.

مصطلحات البحث:

يتضمن هذا البحث بعض المصطلحات العلمية هي الاتجاهات الحديثة، والإشراف الفني، والاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني، والتعليم قبل الجامعي، وفيما يلي توضيح ذلك.

١- الاتجاهات الحديثة:

ذكر بعض الباحثين عدة تعريفات للاتجاهات الحديثة، منها ما ذكره (حامد: ٢٠٠٥، ١٠) بأن الاتجاهات هي "المعالم التي خرجت إلى الوجود وتتمسك بالحدثة، وتتمشى في نفس

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

الوقت مع أحدث النظريات التربوية، وأنها تعني مجموعة من الأفكار الرائدة التي تكون - في مجملها - تيارًا أو اتجاهًا بصرف النظر عن خبرة دولة بعينها"، كما عبر (أبو حسيبة: ٢٠٠٨، ١٥) عن الاتجاه بأنه السمة التي تسود الفكر الإداري في فترة معينة من الفترات الزمنية، وأنه يمكن أن يساعد في تفسير السلوكيات الصادرة سواء من الفرد أو التنظيم، كما أنه يساعد أيضًا في التنبؤ ببعض السلوكيات، وكذلك عرف (عبد الله: ٢٠١٢، ٩٢) الاتجاهات بأنها مجموعة من المداخل والأساليب الآتية التي تستخدم على المستوى العالمي، والتي ترتبط بآلية أو إجراء معين.

٢ - الإشراف الفني:

تعددت مسميات الإشراف الفني في ميدان التعليم، بل إن مسمياته ما زالت مختلفة حتى الآن؛ فبعض الباحثين يطلقون عليه تفتيشًا، وآخرون يطلقون عليه توجيهًا، وهناك من يفضل مصطلح الإشراف الفني أو التربوي، ويعكس ذلك المرجعية الخاصة بكل مسمى، كما يشير إلى مراحل تطور الإشراف الفني التي بدأت بالتفتيش وممارساته، ثم تطورت إلى توجيهه بما اعتمد عليه من مساعدة المعلمين وإرشادهم، ثم الإشراف الفني الذي يعكس الرؤية الحديثة والتأكيد على الديمقراطية والمشاركة بين المشرف الفني والمعلمين.

وبالرغم من هذا التنوع والاختلاف في مسميات الإشراف إلا أن الأهم ليس المسمى وإنما الممارسة، حيث توجد أنظمة تعليمية متقدمة تستخدم مسمى التفتيش Inspection في أنظمتها التعليمية ولكن الممارسات تتوكل مع أحدث ما تم التوصل إليه من اتجاهات في الإشراف الفني كما هو الحال في إنجلترا وفرنسا، هذا في حين تستخدم الولايات المتحدة الأمريكية مصطلح الإشراف Supervision، وفي نظام التعليم الإسباني يجمع الإشراف الفني بين التفتيش والإشراف؛ فيذكر (Cano and Garcia, ٢٠١٣: ٧٧) أن إسبانيا لديها مشرفون من وزارة التربية والتعليم يمثلون الدولة ومشرفون ينتمون لجمعيات مستقلة، بالإضافة إلى مشرفين من المجتمع المحلي يقومون جميعًا بعملية توصف بالإشراف التفتيشي Inspection/supervision يهدف التفتيش فيها إلى التأكد من تحقق الأهداف العامة التي تضعها الحكومة المركزية ومدى توافقها مع أهدافها الاستراتيجية والمعايير التعليمية، بينما يهدف الإشراف إلى التأسيس للتعاون والديمقراطية والمناخ الاستشاري في المدارس.

وبمراجعة هذه المسميات في بعض أنظمة التعليم بالدول العربية نجد أن بعض الدول تستخدم مصطلح التفتيش التربوي مثل لبنان والجزائر، وبعض الدول الأخرى تستخدم مصطلح توجيهه التربوي كما في مصر وسوريا واليمن، بينما دول أخرى تستخدم مصطلح الإشراف التربوي كما في المملكة العربية السعودية والأردن، لكن الأهم من اختلاف هذه

المسميات الممارسات الإشرافية ذاتها، وفيما يأتي توضيح لمفهوم الإشراف الفني.

يُعرف اللقاني، و الجمل، (٢٠٠٣: ٤٤) الإشراف الفني بأنه نشاط علمي منظم تقوم به سلطات إشرافية على مستوى عالٍ من الخبرة في مجال الإشراف بهدف تحسين العملية التعليمية ويساعد في نمو المعلمين من خلال ما تقوم به تلك السلطات من الزيارات المستمرة للمعلمين وإعطائهم النصائح والتوجيهات من خلال الدورات التدريبية التي تساعد على تحسين أداؤهم.

ويُعرف (Moradi, ٢٠١٤: ١٢٢٢) الإشراف الفني بأنه تدخل مقصود في العملية التعليمية من قبل المشرفين من خلال العلاقة المهنية بينهم وبين المعلمين لإحداث تغييرات إيجابية في هذه العملية وتحسينها وإثراء نوعية التعليم المدرسي، ولتنمية المعلمين مهنيًا وجعلهم قادرين على تحسين أداؤهم في الصفوف الدراسية وجعل التعليم أكثر فاعلية، ويتضمن الإشراف جميع الأنشطة التي تؤدي إلى تحسين التعليم سواء كانت متعلقة بالمنهج الدراسية أو الروح المعنوية أو غيرها.

كما عرف (Sergiovanni, and Starratt, ٢٠١٤: ٧) الإشراف الفني بأنه عملية يُقصد بها مساعدة المعلمين بطريقة مباشرة لتحسين العملية التعليمية. وقد اهتم هذا التعريف بمساعدة المعلمين وارتبط بمدخلات وعمليات العملية التعليمية أكثر من اهتمامه بنتائجها، كذلك تعرف إينزال و جين (٢٠٠١: ٢٤) الإشراف الفني بأنه عملية التفاعل التي تتم بين واحد أو أكثر من المعلمين، بقصد تحسين أداؤهم، بهدف تحسين تعليم وتعلم الطلاب، وقد اهتم هذا التعريف بنتائج العملية التعليمية متمثلة في الطالب وهو ما يواكب الاتجاه الحديث في الإشراف الفني.

ويربط ببلي (Bailey, ٢٠٠٦: ٤) مفهوم الإشراف الفني بالتنمية المهنية للمعلمين فيعرفه بأنه عملية مستمرة من التطوير المهني للمعلم من خلال ملاحظة ما يحدث داخل الفصل الدراسي مع الأخذ في الاعتبار أن الهدف هو تحسين العملية التدريسية، كما يعرف (Range, ٢٠١١: ٢٤٥) et al الإشراف الفني بأنه عملية التكوين التي يقوم بها المشرفون في محاولة لزيادة الحد الأقصى من النمو المهني للمعلم وتقويم احتياجاته للتطوير المهني، ويتضح من التعريفات السابقة أنها تشير إلى ممارسات إشرافية متنوعة منها ما يرتبط بالتنمية المهنية للمعلمين ومساعدتهم في تحقيق الأهداف المنوطة بهم، ومنها ما يركز على الاهتمام بمدخلات وعمليات ومخرجات العملية التعليمية.

ويُعرف (M. Cabe: ٢٠١٨, ١٤) الإشراف الفني بأنه عملية فنية قيادية إنسانية شاملة غايتها تطوير العملية التعليمية والتربوية بمحاورها كافة (إشراف، معلم، متعلم، بيئة

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

تعليمية) من أجل تحسين الظروف التعليمية وزيادة فاعلية وتحقيق أهدافه من حيث تنمية قدرات الطلبة في مجالات مختلفة. كما تعرفه (جمال: ٢٠١٨، ٩١) بأنه عملية تقويم وتطوير العملية التعليمية ومتابعة ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية والإشراف على جميع العمليات في المدرسة سواء تدريبية أم إدارية أم تتعلق بأي نوع من النشاط التربوي في المدرسة أو خارجها وكذلك العلاقات التفاعلية بينها.

مما سبق يمكن تعريف الإشراف الفني بأنه الممارسات التنموية المقصودة الصادرة من المعنيين بالعمل الإشرافي (سواء المشرفين أو القائمين على الإدارة أو المعلمين) بالتعليم قبل الجامعي بهدف تطوير وتحسين العملية التعليمية، بما ينعكس إيجابياً على نتائج الطلاب وعلى تحقيق الأهداف التعليمية.

٣- الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني:

ارتبطت الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني بالممارسات الإشرافية التي اهتمت الأنظمة التعليمية في الدول المتقدمة بالعمل على تطبيقها، فيذكر (Saganak، ٢٠٠٩: ٩) أن الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني صارت تعتبر المشرف ميسراً لعملية الإشراف، وزميلًا للمعلمين، وتركز على الإدارة الذاتية والإشراف الذاتي، واستقلال المعلمين، والمساواة في السلطة بين المشرف والمعلم والاعتراف بأن المعرفة ليست قاصرة على أحدهما دون الآخر، وأيضاً تهتم بالقيادة التعليمية، والمعرفة، وقيادة التغيير، واستخدام التقنية الحديثة في الإشراف.

ويذكر (Davys, and Beddoe, ٢٠١٠: ٣٥-٣٦) أن الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني هي التي تركز على المشاركة بين المشرفين والمعلمين، وعلى النهج التعاوني البناء، وأن هناك وجهات نظر متعددة بدلاً من الحقائق الثابتة، كما تركز على نقاط القوة بدلاً من نقاط الضعف، وأن المشرف مستشار وزميل، يساعد على التغيير بدلاً من وضع القيود والحواجز، إضافة إلى تقليل الهرمية في إدارة الأنظمة التعليمية.

ويعرف (عثمان: ٢٠١٠، ٨) الاتجاهات التربوية المعاصرة في الإشراف الفني بأنها رؤى تربوية عالمية ناشئة عن مراجعة للأساليب والطرق والممارسات الحالية بهدف تمكين المشرف الفني من أداء دوره الجديد الذي تفرضه التحولات الاجتماعية والحضارية والتقنية.

ويمكن تعريف الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني بأنها تحول عام وشامل في العمل الإشرافي بعدد من النظم التعليمية حدث من خلاله انتقال من أنماط إشرافية تقليدية إلى أنماط إشرافية حديثة تتواءم مع التطور الحادث في العلوم التربوية وتتواءم مع مستحدثات العملية التعليمية بصفة عامة بهدف الارتقاء بمستواها وتحقيق أهدافها.

٤- التعليم قبل الجامعي:

ورد في معجم مصطلحات التربية أن التعليم قبل الجامعي هو مراحل التعليم المختلفة التي تتم في فترة سابقة على التعليم العالي أو الجامعي، ويطلق على التعليم الابتدائي والإعدادي والثانوي بمختلف أنواعه (فلية، والزكي، ٢٠٠٤: ١١٥).

ويوضح قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م في المادة الرابعة بأن "مدة الدراسة في التعليم قبل الجامعي هي على النحو التالي: تسع سنوات للتعليم الأساسي الإلزامي ويتكون من حلقتين الحلقة الابتدائية ومدتها ست سنوات، والحلقة الإعدادية ومدتها ثلاث سنوات. ثلاث سنوات للتعليم الثانوي (العام، والفني) خمس سنوات للتعليم الفني المتقدم".
(ج. م. ع.، القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١: مادة ٤)

خطوات السير في البحث:

لتحقيق أهداف البحث فقد تم اتباع الخطوات التالية:

المحور الأول:

أولاً: أهم الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني.

ثانياً: أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة وتنظيم الإشراف الفني.

المحور الثاني: النتائج العامة وأوجه الاستفادة من الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي المصري.

وقبل عرض المحور الأول يتم تناول لمحة موجزة عن تطور الإشراف الفني، وأهدافه.

لمحة موجزة عن تطور الإشراف الفني:

ارتبطت الممارسات التقليدية في الإشراف الفني بمدرسة الإدارة العلمية أو المدرسة الكلاسيكية التي كان من أهم مبادئها فصل التخطيط عن التنفيذ والتأكيد على دور الرقابة، والنظر إلى الفرد (المعلم) باعتباره منفذاً للسياسات التعليمية التي تم صياغتها ووضعها من قبل جهات عليا يفترض أن لها دراية ومعرفة أكثر بالعمل التربوي، ومن ثم فإن الدور التفتيشي ينحصر على التأكد من التطبيق الحرفي والصارم لما تم الاتفاق عليه أو تبنيه من الإدارة العليا، ولقد انعكست هذه الفلسفة على ممارسة الإشراف بحيث جعلته يتخذ النمط التفتيشي والرقابة والزيارات الصفية المفاجئة.

وتعتمد الممارسات التفتيشية على تفعيل العملية التعليمية من خلال تطبيق قوانين الإشراف ولوائحه، حيث يعمل المشرفون والمعلمون وفقاً لخطة محددة يقوم المشرفون فيها بدور الخبرة في الموضوع الذي يُدرس، في حين أن مسؤولية المعلمين تنحصر على تنفيذ البرامج

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

الموكولة إليهم (Bouchamma, ٢٠٠٥: ٢٩٤).

ونظراً للسلبيات التي صاحبت التفتيش ونتيجة للدعوات المتتالية من الباحثين بضرورة التخلي عن أسلوب التفتيش ومع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وما نادى إليه من كسر الحواجز بين المفتش والمعلم؛ تكونت النظرة إلى المعلم على أنه إنسان قادر على تعليم طلابه، ونتيجة لذلك فقد تغير مسمى التفتيش إلى التوجيه الذي تضمن مساعدة المعلمين في تأدية مهامهم بطريقة تقوم على التعاون بينهم وبين الموجهين، على أساس أن العلاقة الجيدة بين الموجه والمعلم تؤدي إلى بيئة عمل جيدة تشجع على العطاء والإبداع.

ويوضح عطاري، وآخرون (١٩٧: ٢٠٠٥) أنه لا يوجد دليل بحثي مؤكد على أن التفتيش يُحسن التعليم، إلا أنه يستعمل على نطاق واسع لأنه سهل التطبيق، ورغم ادعائه الموضوعية باعتداده القياس الكمي لسلوك المعلم، فالحقيقة أنه لا يخلو من الذاتية من حيث معايير التقييم وتفسيرها وتطبيقها، وربما تكون الثغرة الرئيسة في الإشراف التقليدي أنه يتعامل مع المعلمين مفترضاً أنه متى تم تحسين أدائهم يمكن أن يتحسن أداء النظام التعليمي بشكل مباشر وتلقائي.

ومن الجدير بالذكر أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت على رأس الدول التي أخذت بنظام التفتيش في بداياته، حيث إن تاريخ الإشراف الفني بها لم يكن منعزلاً عن المبادئ التي نادى بها المدرسة العلمية في الإدارة في بادئ الأمر، عندما قامت إدارة مدينة بوسطن في الولايات المتحدة بتكليف عددٍ من الأفراد (مفتشين) Inspectors من أجل القيام بزيارات تفتيشية للمدارس، للوقوف على كيفية التدريس وطرائقه، ثم تقديم المساعدة والنصح للمعلمين لتحسين أدائهم (Kramer, ٢٠٠٧: ١٨)، وهو ما يعكس التوجهات التقليدية التي ظهرت مع بداية الإشراف الفني.

ومن الملاحظ أن معظم الممارسات التقليدية للإشراف الفني ركزت على الإجراءات والوسائل أكثر من اهتمامها بالمرجات، حيث يحرص المفتش على ضرورة أن يلتزم المعلم بالتوجهات الصادرة من القيادات المركزية للتعليم ممثلة في الوزارة أو الإدارة التعليمية على افتراض أنها الأمثل والأصح بغض النظر عن متطلبات الواقع أو المخرجات الناتجة، وفي هذا انعكاس واضح لنظرية الإدارة العلمية من حيث نظرتها للعامل وفصل التخطيط عن التنفيذ.

وقد أصبح التفتيش كما يذكر (مختار: ٢٠٠٩، ٧٨-٨٠) لا يساير روح العصر الحالي ولا يتفق واتجاهات التربية الحديثة، حيث أساء إلى المفتشين وإلى الدور التربوي الذي يقومون به، كما أنه لم يلق ترحيباً من المعلمين لأنه وضعهم موضع الامتحان، وصارت علاقة المعلم بالمفتش تتصف بالتوتر والحيرة والحذر، ونتج عنه وجود قصور شديد في إحداث التغييرات

المنشودة في العملية التعليمية وذلك للأسباب الآتية:

– التفتيش يقوم على فكرة خاطئة وهي أن المعلم إنسان مثالي في كل ما يقوم به من أعمال، ومن هذا المنطلق كان المفتش يقوم بجولته التفتيشية للتأكد من مدى وصول المعلم إلى الصورة المثالية.

– أن التفتيش يقوم على مبدأ تصيد الأخطاء الأمر الذي أوجد مناخًا من عدم الثقة بين الأطراف المشاركة في العملية التعليمية.

– أن عملية التفتيش تعتمد على الزيارة الصفية المفاجئة الأمر الذي أوجد لدى المعلم انطباعًا بأن المفتش يتجسس عليه لا أن يساعده.

وتأسيسًا على ما سبق يمكن استخلاص بعض الخصائص العامة للتفتيش والتي تتمثل فيما يأتي:

١- النظرة المتدنية للمعلم والتشكيك فيما يمتلكه من مهارات علمية ومهنية مما برر للمفتش التدخل في معظم شؤون المعلم في عملية التدريس.

٢- الانفصال التام بين التخطيط والتنفيذ والتأكيد على المركزية في الإشراف.

٣- الاهتمام بالرقابة، والاهتمام في التقويم بالنواحي التنظيمية والإدارية على حساب الكفاءة التعليمية.

٤- التركيز على أسلوب الزيارات الصفية المفاجئة للمعلمين داخل الفصول الدراسية.

٥- التركيز على مدخلات العملية التعليمية أكثر من عملياتها مع افتراض المسؤولية الكاملة على المعلمين، مفترضًا أنه إذا تم تحسين أدائهم فإنه يمكن تحسين أداء النظام بشكل تلقائي.

وبعد عرض لمحة موجزة عن الإشراف الفني بشكله وممارساته التقليدية التي ارتبطت بالتفتيش والتوجيه، فإنه يمكن عرض أهداف الإشراف الفني التي تتفق مع التوجهات الحديثة في الإشراف والتي تركز أساسًا على مساعدة المعلمين لتنميتهم مهنيًا، والتحقق من أن المعلم يقوم بأداء كافة واجباته التدريسية بما يعود بالفائدة على نتائج الطلاب ويؤدي إلى تطوير العملية التعليمية.

فيذكر (Dergisi, ٢٠١٢: ١٣١-١٣٢) أن الإشراف الفني يهدف إلى تطوير عمليات التعليم والتعلم من خلال الأنشطة التعليمية المختلفة، حيث يُحاول المعلمون والمشرفون تطوير عمليات التدريس والممارسات المهنية من خلال التعاون، ويتم ذلك على مراحل تبدأ بملاحظة

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

النشاطات الصفية للمعلمين من قبل المشرفين وفقاً لمعايير معينة، ثم مناقشة النتائج مع المعلمين دون تحكم أو إصدار الأحكام، ويؤدي ذلك إلى تعزيز فرص النمو المهني، والتطوير، والتفاعل، وحل المشكلات.

ولقد ذكر (Obiweluzor, et al, ٢٠١٣: ٥٨٩-٥٩٠) مجموعة من أهداف الإشراف الفني من أهمها:

- تحسين فعالية المعلمين حتى يتمكنوا من الإسهام في تحقيق الحد الأقصى من أهداف التعليم.
 - المساعدة على تحسين نوعية التعليم في المدارس وتحقيق معايير الجودة بها.
 - تقييم المناخ العام للمدرسة وتحديد احتياجاتها الضرورية.
 - تحديد طبيعة ومحتوى المناهج الدراسية، وتعزيز النمو التعليمي للطلاب، والنمو المهني للمعلمين.
 - العمل على اكتشاف القدرات التي يمتلكها المعلمون.
 - العمل على ضمان التحقق من أداء عمل المعلمين بالفاعلية المطلوبة.
 - المساعدة في عملية تقويم المعلمين.
 - الاستعانة بنتائج الإشراف الفني في تطوير أداء المعلمين.
- ويذكر أيضاً كل من Ozkan, M.& Yeşim O., & Meltem, A.y G.(٢٠١٩:١٣٢) أن الإشراف الفني يهدف إلى مساعدة المعلمين على تحقيق أعلى مستويات الأداء وتطوير مهاراتهم.

ويتضح من الأهداف السابقة دور الإشراف الفني في تطوير العملية التعليمية، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويتطلب ذلك المشاركة الفاعلة بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالإشراف الفني سواء المشرف الفني أم مدير المدرسة أم المعلم، فالإشراف الفني الفعال لا يقتصر على متابعة تنفيذ الأهداف فقط، بل يحاول التنبؤ بالأوضاع المستقبلية للتعليم ويستبق الأحداث والمشكلات لمعالجة أثارها السلبية والإفادة من أثارها الإيجابية مستعيناً بالتخطيط المسبق لتحقيق الأهداف من خلال المشاركة لجميع أطراف العملية الإشرافية، وعلى ذلك ينبغي أن يكون الهدف الأساسي للإشراف الفني تنمية المهارات التربوية لدى المعلمين، وبالتالي يمكن زيادة التحصيل العلمي للطلاب.

ونتيجة للإخفاقات التي صاحبت التفتيش وكذلك التوجيه فقد ظهرت الدعوات إلى تبني

اتجاهات حديثة للإشراف الفني كما يشير في ذلك (Aseltine, et al, ٢٠٠٦:١٤-١٥) إلى ضرورة تبني الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني لعدة أسباب من أهمها:

- التغيير الذي حدث في ميدان التعليم وتحوله من التمرکز حول التعليم-Teaching centered إلى التمرکز حول التعلم Learning-centered.
- تزايد إجراءات المحاسبية التعليمية أكثر من أي وقت مضى.
- أن التفتيش ركز على العمليات التي يقوم بها المعلمون في العمل التعليمي، ولم يركز بما يكفي على النتائج المترتبة عليها والتي تنعكس على أداء الطلاب.
- ضعف التركيز على التنمية المهنية للمعلمين.

ولهذا كان هناك ضرورة للبحث عن اتجاهات حديثة أكثر شمولية وفاعلية وتلبية لمطالبات الواقع التعليمي وتمشيًا مع المستجدات المعاصرة، والتطور الحادث في العملية التعليمية بعامة والإشراف الفني بخاصة كانت الدعوة إلى تجنب الممارسات الإشرافية التقليدية والبحث عن النماذج الحديثة في الإشراف الفني، فلقد أشارت المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة (٢٠٠٩: ٥٤) في خطة تطوير التعليم إلى ضرورة تطوير المعايير اللازمة لتحديث أداء مكونات العملية التعليمية "الإشراف التربوي، المناهج، طرق التدريس، التقويم والقياس، وإعداد المعلمين،.... الخ" في الوطن العربي، كان التحول إلى الاتجاهات الحديثة في الإشراف.

المحور الأول: الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني:

يُبرز التطور الحديث في اتجاهات الإشراف الفني مظاهر مهمة للتطور في الإدارة بعامة والإدارة التعليمية بخاصة، حيث انعكس الكثير من النظريات الإدارية على أنماط وأساليب الإشراف الفني في مؤسسات التعليم، وأعقب التطور الإداري تطور في الأساليب والأنماط انعكست بدورها على الممارسات الإشرافية، بيد أن ذلك لم يحدث بنفس السرعة والقوة في التحول في كافة البلدان وإنما ارتبط بالفلسفات الإدارية والتوجهات القيادية فضلاً عن الإمكانيات المادية والتطور التقني الحديث في كل بلد مما نتج عنه تباين ملحوظ في اتجاهات الإشراف الفني.

ويوضح (٣٧٣ : ٢٠٠٠، Ononym) أن الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني أجريت عليها عدة دراسات تناولت نظم الإشراف بعددٍ من الدول، تراوحت فيها وجهات النظر بين الأنظمة التقليدية للإشراف، والممارسات الحديثة له، ومن ذلك ما ذهب إليه دراسة (Sagnak, ٢٠٠٩) حيث قسمت الإشراف الفني إلى ثلاث فترات متعاقبة ومتداخلة هي: قبل

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

الحدثة، والحدثة، وما بعد الحدثة؛ ففي فترة ما قبل الحدثة اعتمد الإشراف على التوجيه والسيطرة، وفي فترة الحدثة عكس الإشراف الهدف من تطبيق الطرق العلمية والديمقراطية، أما فترة ما بعد الحدثة فقد ركزت على مستحدثات العصر من توجه نحو عالمية المعرفة وتسخير الوسائط التقنية المعاصرة في الإشراف الفني، وتقاسم الدور بين المشرف والمعلم.

ويوضح (Beycioglu, and Donmez, ٢٠٠٩: ٧٢) الأساس الذي تقوم عليه الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني بقوله: أنها انتقلت بالإشراف من فلسفة القسر والإجبار وأسلوب التفتيش إلى اتباع أساليب جديدة أكثر مرونة وتسامح وانفتاحية مع المعلمين حتى وصلت إلى درجة من النضج والحرية صارت معها المدرسة هي التي ترشح بل وتختار من يتولى عملية الإشراف بها.

وقد ركزت الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي على الاهتمام بالجانب الإنساني والتأكيد على كسر الحواجز بين المشرفين والمعلمين حيث تغير معنى التفتيش إلى توجيهه بما يحمله ذلك المصطلح من إشارات ضمنية تؤكد دور المعلم وإسهامه إلى جانب دور المشرف وأن كلاهما مسؤولان عن الارتقاء بالعملية التعليمية، ومن ثم تمحور دور المشرف في مساعدة المعلمين على تأدية مهامهم بطريقة تقوم على التعاون والمشاركة بين المشرفين والمعلمين، فالإشراف الحديثة في الإشراف تؤكد على العنصر الإنساني الذي لا يفرض على المعلم أشياء فوق قدراته، ولكن يساعده في تحسين الأداء وفهم المشكلات والعمل على حلها.

ونظرًا لأهمية الإشراف الفني فقد تناول الباحثون عدة اتجاهات حديثة له عملت على تطبيقها في أنظمتها التعليمية دول كثيرة - خاصة المتقدمة - منها ما ذكره كل من (Glickma, ١٢٤٨-١٢٥٠) and Kanawati, ١٩٩٨, ١٢٤٨-١٢٥٠) و (Lee, and Song, and Ging, ٢٠٠٨: ١٤٩) و (Sosanya-Tellez, ٢٠١٠: ٣٠) و (Issan, and Gomaa, ٢٠١٠: ٣) عن اتجاهات الإشراف الفني بأنها تتمثل في:

- ١- التحول من الفردية إلى الجماعية.
- ٢- التحول من التركيز على التفتيش والتقويم إلى التركيز على التنمية المهنية للمعلمين.
- ٣- التحول في العملية الإشرافية من النظرة الجزئية Micro إلى النظرة الكلية Macro.
- ٤- تفعيل المشاركة المجتمعية سواء على مستوى المجتمع المدرسي أو المجتمع الخارجي.

وقد قام (Glikman, and Ross-Gordon, ٢٠١٤) بتصنيف التوجهات الإشرافية لنماذج الإشراف إلى ثلاث فئات أساسية هي الإشراف المباشر، والإشراف غير المباشر، والإشراف

التشاركي، وهذه الفئات الثلاث من النماذج الإشرافية تقدم مجموعة متنوعة من الخيارات الإشرافية للعملية التعليمية، وقد تم توضيحها كما في الجدول التالي:

جدول (١)

تصنيف التوجهات الإشرافية لنماذج الإشراف الفني

النمط الإشرافي	الإشراف المباشر	الإشراف غير المباشر	الإشراف التشاركي
من المسؤول عن الأهداف؟	المشرف	المعلم	أهداف متفق عليها بين المشرف والمعلم
أمثلة	التفتيش	الإشراف: الإكلينيكي، التطويري، التنوعي	إشراف الأقران التقييم بالبورتلغ

وفي السياق ذاته فقد أشار (Lee, et al ,٢٠٠٨:١٤٩) بأن الاتجاهات الحديثة للإشراف الفني والتقييم أعطت اهتمامًا أكبر للتقييم الذاتي للمدرسة في عددٍ من الدول المتقدمة منها الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، حيث تم تحديد عدة ممارسات إشرافية تبدأ من:

- زيادة التركيز على التفتيش الخارجي على المدارس كما هو الحال في إنجلترا.
- التركيز على المراجعة الذاتية الداخلية مثل ما يحدث في فيكتوريا بأستراليا.
- الاتجاه نحو اللامركزية والإدارة الذاتية للمدرسة جنبًا إلى جنب مع التركيز على توفير الخدمات والتوجيه.

هذا وتتعدد الاتجاهات الحديثة للإشراف الفني في الكثير من أنظمة التعليم على مستوى العالم، حيث تركز معظم أنظمة التعليم الحديثة على بذل الجهود من قبل المشرفين لمساعدة المعلمين ليكونوا أكثر فاعلية في الفصول الدراسية ولتحسين ممارساتهم في العملية التعليمية وتعزيز الالتزام والثقة لديهم، ولقد اهتمت الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني بمواكبة التطور في المجال الإداري، فمثلاً التوجه نحو لامركزية الإدارة والإدارة الذاتية واهتمام الإشراف الذاتي، وأيضًا التحول من الفردية إلى الجماعية في الأساليب الإشرافية، والتحول من النظرة الفردية إلى النظرة الشمولية واهتمام الإشراف الشامل، كذلك الاستفادة من التطور التكنولوجي واهتمام الإشراف الإلكتروني والافتراضي.

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

3

أولاً: أهم الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني:

فيما يلي عرض لأهم الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني، وأبرز الأنواع التي ارتبطت بها، وأبرز الدول التي قامت بتطبيقها.

أ- الاتجاه الديمقراطي في الإشراف الفني:

ظهر الاتجاه الديمقراطي في الإشراف كرد فعل للممارسات التفتيشية بالعملية التعليمية، ويعتمد هذا الاتجاه على القيادة الرشيدة التي تسعى إلى تحسين العملية التعليمية، بمنح المعلم حرية أكبر بالمشاركة في العملية الإشرافية، والتعاون والتفكير المشترك البناء بين المشرف والمعلمين، واحترام شخصية المعلم، وإتاحة الفرصة له للنمو والتطوير، ولا يقتصر الأمر على المعلم فقط بل أيضاً كافة المستفيدين والمهتمين بالتعليم، مما يجعل عملية الإشراف تشاركية.

ويتميز الاتجاه الديمقراطي في الإشراف وفق ما ذكره (Rao, ٢٠٠٧:٧-٨) بما يلي:

- الاهتمام بالممارسة الديمقراطية كفلسفة وأسلوب عمل في الإشراف الفني.
- التأكيد على أهمية المشاركة بين المشرف والمدير والمعلمين وزملائهم، وكذلك الطلاب.
- تحفيز وتشجيع المعلمين على المبادرة والاعتماد على الذات وتحمل المسؤولية خاصة فيما يتعلق بالتنمية المهنية لديهم.
- مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين والاستفادة منها.
- ترسيخ وتفعيل دور العلاقات الإنسانية في الارتياح بين جميع الأطراف، وفي تحسين التعليم.
- الإسهام في التنظيم والتقييم وتنسيق الجهود بين الجهات المعنية بتحسين التعليم.

وتشير الدراسات إلى ضرورة تنوع الأساليب الإشرافية بما يتلاءم مع المعلمين واختلاف تخصصاتهم واحتياجاتهم الفنية والمهنية وكذلك تبعاً لاختلاف المرحلة الدراسية وذلك من خلال إشراك المشرف للمعلم في حوار عن اختيار الأسلوب الأفضل أو المناسب وكيفية تنفيذه (حماد، وآخرون: ٢٠٢٢: ٥١).

كما تعتمد أنواع الإشراف الفني القائمة على ممارسة وتطبيق الديمقراطية على المشاركة والتعاون بين أطراف عملية الإشراف وخاصة بين المشرف والمعلم، فالإشراف الديمقراطي يسعى إلى بناء الروح المعنوية العالية بين الأفراد ذات العلاقة بعملية الإشراف، مما ينعكس بالإيجاب على العملية التعليمية بعامتها، ومن أهم الأنواع الإشرافية التي تقوم على

4

الديمقراطية والمشاركة بين المشرف والمعلم الإشراف الإكلينيكي، والإشراف القيادي، والإشراف التشاركي، وفيما يلي توضيح لكل منهم.

١ - الإشراف الإكلينيكي Clinical Supervision:

بدأ الإشراف الإكلينيكي في الولايات المتحدة الأمريكية، وأول من بدأ العمل به Gogan و Goldhammer في جامعة هارفارد وجامعة بيتسبرج في السبعينيات من القرن الماضي (Pajack, ٢٠٠٢: ١٨٩)، ويمثل الإشراف الإكلينيكي نقلة نوعية تعكس المنظور الديمقراطي لعملية الإشراف، فقد نشأ بسبب الرغبة في الابتعاد عن الخبرات السابقة التي صورت المشرف باعتبار أنه "مفتش"، وهو يحترم تكامل المعلم وتفردته ويقوم على مفاهيم مثل الزمالة والتعاون والخدمة الماهرة، والسلوك الأخلاقي، وتشير كلمة (الإكلينيكي) إلى أنه يتعامل مع مشكلات واقعية من داخل الحياة المدرسية ولا يتعامل مع قضايا افتراضية أو لا توجد في الواقع (Bailey, ٢٠٠٦, ٣٢٠).

ويشير (Tsfaw, and Hofman, ٢٠١٤: ٨٥) إلى أن الإشراف الإكلينيكي يهدف إلى تحسين التعليم وزيادة النمو المهني للمعلمين، من خلال الاتصال المباشر "face to face" بين المشرفين والمعلمين. ويعرفانه بأنه عملية متتابعة ودورية ومنتظمة تتضمن التفاعل المباشر بين المشرفين والمعلمين لتحسين التعليم والتعلم الصفي، كما يعرفه (Snow-Gerono, ٢٠٠٨: ١٥١١) بأنه تقديم الدعم والمساندة للمعلمين والعمل على زيادة قدراتهم تدريجيًا للوصول إلى الإشراف الذاتي.

ويعدُّ الإشراف الإكلينيكي من الأنواع الحديثة في الإشراف الفني التي تهدف إلى دراسة المهارات التعليمية بقصد تحسينها وزيادة فاعليتها، وهو أسلوب مفتوح يعتمد على مشاركة المعلم والمشرف الفني مشاركة حقيقية في تنفيذ كل خطوة من خطواته، كما أنه يهتم بدور الزيارة الصفية للمعلم وتحليل البيانات الأساسية لكل ما يحدث داخل غرفة الصف بهدف اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين تعلم الطلاب؛ فالعلاقة بين المشرف والمعلم بها مشاركة وتعاون وثقة في قدرات المعلمين واتجاهاتهم، وتركز على أولويات المعلم، وينظر الإشراف الإكلينيكي للمعلم على أنه محور العملية الإشرافية بدلاً من أن يكون المشرف هو محور العملية الإشرافية، ويركز على المهارات التعليمية وطرق وأساليب التدريس بهدف تحسين التعليم.

والمتتبع للإشراف الإكلينيكي يلاحظ أنه قد حدث تطور في مراحل الأساسية وردت في (Zepeda, ٢٠١٣: ٨١) كما هو موضح في الجدول التالي:

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

جدول (٢)

مراحل تطور نموذج الإشراف الإكلينيكي

Acheson and Gall (٢٠٠٣)	Goldhammer, Anderson, and Krajewski (١٩٩٣)	Cogan (١٩٧٣)	المرحلة الأساسية
		تأسيس العلاقة	توضيح العلاقة الإشرافية
عقد لقاءات تخطيطية لما قبل الملاحظة	عقد لقاءات ما قبل الملاحظة	التخطيط مع المعلمين التخطيط للملاحظة	التخطيط
القيام بالملاحظة الصفية	القيام بالملاحظة الصفية	القيام بالملاحظة الصفية	الملاحظة
	القيام بالتحليل والتخطيط الاستراتيجي	تحليل عملية التدريس/التعلم التخطيط لاستراتيجيات اللقاء	التحليل
عقد لقاء ما بعد الملاحظة والوصول إلى التغذية الراجعة	عقد اللقاء الإشرافي لما بعد الملاحظة	عقد لقاء ما بعد الملاحظة	لقاء ما بعد الملاحظة
	القيام بعملية التحليل لما بعد الملاحظة	القيام بإعادة التخطيط	التقويم

يتضح من الجدول السابق أن الإشراف الإكلينيكي قد تطور العمل في مرحلته الأساسية خاصة في مرحلتي التخطيط، ولقاء ما بعد الملاحظة، ويشير ذلك إلى أنه ما زال نموذجًا يحظى بالاهتمام والتطبيق رغم بدايته المبكرة في السبعينات من القرن الماضي.

- أسس ومبادئ الإشراف الإكلينيكي:

يقوم الإشراف الإكلينيكي على مجموعة من الأسس والمبادئ يذكر الطعاني، (٢٠٠٥: ٨٤-

٨٥) منها:

- أنه يعترف بتعدد الموقف التعليمي من خلال التركيز على عناصر مهمة واضحة فيه من جهة، والاعتماد المباشر على تحليل المعلم لتلك العناصر من جهة أخرى.
 - استراتيجية التغيير الفعالة لسلوك المعلم الصفي هي ما بنيت على تصميم مشترك وعمل تعاوني بين المشرف والمعلم.
 - المشرف يستمد قوته وسلطته من كونه قادرًا على جمع المعلومات التي يرغب فيها المعلم وتوفيرها له ومساعدة المعلم لاستعمال هذه المعلومات بشكل مفيد.
 - أنه استجابة لحاجات المعلم ورغباته وليس استجابة لتطلعات المشرف.
 - الهدف منه إعطاء وصف غير تقييمي للتعليم وأثره على المعلمين وليس من أجل المحاسبة.
 - المتأمل والمتوقع أن تنمو عملية الإشراف الإكلينيكي لتصبح نظامًا للإشراف الذاتي أو الإشراف من خلال الأقران.
- ويتطلب تطبيق الإشراف الإكلينيكي عدد من الخطوات أوردها (Marzano, et al, ٢٠١١: ١٨) و (Sergiovanni, and Starratt, ٢٠١٤: ١٣٥) هي كما يلي:
- ١- عقد لقاء بين المشرف والمعلم قبل الملاحظة: حيث يمنح هذا اللقاء المشرف الفرصة لإقامة علاقة ودية مع المعلم، ويوضح المشرف أهداف هذا الأسلوب وخطواته وفوائده للمعلم.
 - ٢- الملاحظة في الفصل الدراسي: وتتناول هذه الملاحظة سلوك كل من المعلم والطلاب.
 - ٣- تحليل البيانات: حيث يقوم المشرف بتحليل ودراسة البيانات والمعلومات ليقرر أي أجزاء البيانات أكثر أهمية لهذا المعلم بالذات في هذه المرحلة من تطوره المهني.
 - ٤- عقد لقاء بعد الملاحظة: وذلك لتوفير معلومات للمعلم عما حدث في غرفة الصف، وكيفية تحسين التدريس وعلاج بعض القصور الذي يراه المشرف في المعلم.
 - ٥- التحليل والتغذية الراجعة: حيث يحتاج كل من المشرف والمعلم أن يفكرا في عملية الإشراف الإكلينيكي كما قاما به ليحددوا ما إذا كانت فعالة أم لا، وما التحسينات التي يمكن أن تقدم؟ وهل مهارات المعلم في التحليل الذاتي أخذة في النمو، وهل لهذه الخبرة تأثير على الطلاب؟

والإشراف الإكلينيكي مُطبق في كثير من الولايات الأمريكية وبعض الدول الأخرى، ولقد ذكر طافش (٢٠١٤) أن من أهم الدول التي تطبق في نظمها التعليمية الإشراف الإكلينيكي الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا.

ويتضح مما سبق أن الإشراف الإكلينيكي هو أحد أنواع الإشراف الفني الحديثة التي تهتم

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

بتشخيص المواقف التدريسية، ودراسة جوانب القوة والضعف فيها، وتفسيرها لمعالجة المشكلات التي تعترضها، لهذا فإنه يسمى بالإشراف العلاجي أو العيادي لأنه يركز على التشخيص والعلاج من خلال ملاحظة وتحليل السلوك التدريسي للمعلم داخل غرفة الصف سعياً نحو تحسينه وتطويره وتحديد احتياجاته.

٢- الإشراف القيادي Leadership Supervision:

يرتبط الإشراف الفني بالقيادة عموماً والقيادة التعليمية على وجه الخصوص، وما من شك في أن القيادة التعليمية هي العامل الحاسم لنجاح مبادرات تحسين التعليم والفعالية التعليمية، ولا خلاف في أن المشرف هو قائد تعليمي ومن مسؤولياته تعزيز تعلم الطلاب، كما أن من صميم عمله مساعدة المعلمين، وفي السنوات الأخيرة انتشر الحديث عن الإشراف كقيادة تربوية، وقد لقي ذلك قبولاً من جانب المختصين به لاسيما وأن ذلك يُظهر مدى التطور في ممارسة الإشراف الفني.

والإشراف القيادي يشجع على التعاون بين المعلمين والمشرفين، وبذل الجهود لإنماء إمكانات الفرد إلى أقصى درجة ممكنة، فهو يقدم الفرصة لتعزيز كفاءة المعلم وتفكيره المجرد وطرق التدريس التي يستخدمها، وإذا كان القائد التعليمي مفتقراً إلى المعرفة الإشرافية وإلى كيفية تلبية احتياجات المعلمين فقد تنشأ بينه وبينهم علاقة عمل غير منتجة، وقد يؤدي ذلك إلى ضعف توجههم نحو تعلم الطلاب مما يؤثر سلباً على العملية التعليمية بأكملها.

ويذكر عطية (٢٠١٠: ٩٦-٩٧) أن إدارة المشرفين ومديري المدارس التابعة للرابطة القومية الأمريكية للتعليم قدمت عدداً من الخصائص للإشراف الفني باعتباره قيادة تربوية منها ما يلي:

- الإشراف الفني يسير جنباً إلى جنب مع الحركات التقدمية في التربية، ويذهب إلى ما وراء المشكلات التي تنشأ في التربية وفي المجتمع التعليمي، ولما كان البناء الاجتماعي دائم التغير فإنه يحتاج إلى مراجعة وفحص للمواد والقيم، وتنسيق تفكير المعلمين نحو بلورة الأهداف المشتركة وهذه هي الوظيفة الأولى للإشراف.
- المشرف يعمل مع جميع العاملين في حقل الإشراف لتحقيق أهداف مشتركة وتحقيق غايات عامة يترتب عليها التقارب بين الأفكار، ومن ثم يجب أن يكرس كل مشرف جهده لتحقيق الغايات والأهداف العامة ويُقنع زملاءه من المعلمين بتحقيقها، وهذا يتطلب خلق مواقف يشعر فيها المعلم أن هناك من يهتم بدعمه ومساعدته؛ فالمعلم يلجأ إلى المشرف لأن المشرف أثبت قدرته على أن يكون مفيداً وهذا ما منحه الحق في القيادة.

- المشرف يبحث عن القدرات والمواهب الكامنة وينمي أحسن ما في الفرد ويشجع الابتكار والاعتماد على النفس، ويسر النجاح ويخلق البيئة التي تحقق التوازن السليم بين أفضل نمو للفرد ومصالحة الجماعة التي ينمو فيها، ويعمل على تشكيل عوامل البيئة المادية لتتفق مع الأهداف المراد تحقيقها.

- يساعد الإشراف المعلمين على معرفة وسائل التدريس وتحسينها والربط بين الناحيتين النظرية والعملية.

ويسعى الإشراف القيادي إلى حث المشرف- إذا أراد أن يكون قائدًا تعليميًا فعالاً في مجتمع يعزز مهنية التعليم - على تحقيق الأهداف المدرسية باعتبارها مهام أساسية يجب مراعاتها، والتحول في العملية التعليمية من التعليم إلى التعلم من خلال تشجيع المعلمين على العمل معًا لتعزيز التعلم وضمان استمرارية نموهم المهني.

وباعتبار المشرفين الفنيين من القيادات التعليمية فإنه يقع عليهم عبء التحول بالعملية التعليمية من التعليم إلى التعلم والتي تتطلب كما يوضح (Lunenburg, ٢٠١٠) قيادة تعليمية تُفعل هذا التحول من خلال خمس آليات هي:

١- تعزيز التعلم وتفعيل عملياته أكثر من التعليم.

٢- تشجيع العمل التشاركي.

٣- توظيف البيانات المتاحة لتعزيز التعلم.

٤- تقديم الدعم.

٥- الموازنة بين الوظائف الأساسية (المنهج والتعلم والتقييم) في التعلم.

وقد وضع (Badgett, and Kritsonis, ٢٠١٤:٢) نموذجًا للإشراف القيادي يركز على عملية صنع القرار الفعال أطلق عليه نموذج بادجيت وكريتسونز للإشراف القيادي Badgett-Kritsonis Supervision Leadership Model (BK-SLM) يتضمن مستويات أساسية وأخرى متقدمة تشتمل جميعها على ست خطوات متتالية تمكن القادة والمشرفين من تسهيل وتفعيل نجاح المؤسسة التعليمية هي:

المستويات المتقدمة

المستويات الأساسية

٤- نتائج المراقبة

١- وجود تطلعات ملهمة

٢- وضوح وسائل تحقيق التطلعات

٥- نتائج تقييم الفعالية

والتوقعات

٦- التعزيز والتنقيح المنهج للتطلعات

٣- الاستمرارية في تنفيذ التطلعات

والمشرفين من العناصر الأساسية التي يمكنها تطبيق هذا النموذج بالتعاون مع المعلمين

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

لتطوير التعليم، ومما سبق يتضح أن الإشراف القيادي يرتبط بالممارسات القيادية والتعاون والمشاركة بين المشرف والمعلمين، ويتحمل المشرف مسؤولية القيام بدوره القيادي في التعليم، والذي يمكن أن تقاس فاعليته بمدى التطوير الذي يتحقق للمعلمين، فضلاً عن التقدم الذي يحدث في المستوى التعليمي للطلاب.

٣- الإشراف التشاركي Collaborative Supervision:

يعتبر الإشراف التشاركي نموذجاً فعالاً للإشراف والتدريس التعاوني، حيث يركز على التعاون بين المعلمين والمشرفين الذين يعملون معاً لتطوير التعليم في الفصول الدراسية، ويتم هدف توفير تدريس تعاوني أكثر وضوحاً وفعالية في بيئة تدريسية مناسبة، حيث يؤكد على الانفتاح والتعاون المستمر بين المشرف والمعلم والقدرة المتميزة للمشرف على التنسيق بين المعلمين وتحسين مشاعرهم واتجاهاتهم، ويتسم بالمرونة والشمولية، مما يحقق أهداف العمل الإشرافي، وينعكس إيجابياً على تطوير سلوك وتحصيل الطلاب.

ويُعرف الإشراف التشاركي بأنه إشراك كل من له علاقة بالعملية التعليمية التعليمية من مشرفين ومعلمين وطلاب، في الإشراف والتخطيط والإعداد له، ويتميز بروح عالية من التفاهم والتعاون والتنسيق أو الثقة المتبادلة بين المعلم والمشرف (الطعاني، ٢٠٠٥: ٨٠). كما يجب على المشرف التربوي أن يقوم بأدوار إدارية وفنية ويقدم الدعم المستمر لجميع المعلمين، حيث إن العملية التعليمية عملية تدرّس مشترك وتكامل يتضمن التعاون بين المشرفين والمعلمين (Minton, A., H., & Jennifer, M.: ٢٠٢٠).

وتتبن أهمية الإشراف التشاركي في تلبية حاجات المعلمين ومعالجة مشكلاتهم، ومن ذلك نجد أنه يعتمد على مشاركة جميع الأطراف المعنية في الإشراف لتحقيق أهدافه، والهدف الرئيس للإشراف التشاركي هو سلوك الطالب، لذا يتم التركيز فيه على ما يخدم الطالب، ويعتبر سلوك المعلم التعليمي هو في الأساس لخدمة سلوك الطالب.

خطوات تطبيق الإشراف التشاركي:

يتم تطبيق الإشراف التشاركي وفقاً للخطوات التي ذُكرت في (Wilson, and Blednick, ٢٠١١: ١٥٣-١٥٤) وهي كما يلي:

- يتم في البداية وضع جدول زمني من أجل تبادل النقاش بين المعلمين المشاركين والمشرفين حول الأهداف والتحديات والأدوار والتفكير والتأمل في الممارسات الصفية لرفع مستوى تعلم الطلاب.
- يُعقد اجتماع بين المشرف والمعلمين في جو يسوده التفاهم والود، ويمكن للجميع المشاركة في النقاش الذي يهدف إلى حل المشكلات والتكيف والمتابعة على مدار العام.

- يتسم الإشراف التشاركي بالمرونة حيث إن المشرف والمعلمين يجتمعون لمراجعة الأهداف والاهتمامات ويخططون للملاحظات القادمة في الفصول الدراسية، ويقدم المشرف نظرة سريعة على العمل المشترك بين المعلمين.
- ويتوصل المجتمعون إلى بناء درس جيد يُفعل الدافعية ويثري المحتوى ويبين الحاجة إلى التركيز على الأدوار والاستراتيجيات التعليمية وعمليات التقييم.
- بعد تنفيذ الدرس يتم عقد لقاء ما بعد الملاحظة للنظر من قبل المشرف والمعلمين المشاركين في أداء المعلمين، لتقييم النمو التعليمي الذي حدث للطلاب من خلال الملاحظة الصفية. ويوفر ذلك الثقة بين المعلمين والمشرفين ويقدم أساسًا جيدًا لهم، ويؤدي ذلك في النهاية إلى زيادة تعلم الطلاب.
- يمكن تصوير الموقف التعليمي بالصوت والصورة عن طريق الفيديو مما يمنح المعلمين الفرصة لملاحظة تفاعلاتهم مع بعضهم البعض ومع طلابهم.

ورغم كون الإشراف التشاركي أحد الأنواع الإشرافية التي تعكس التوجه الحديث في الإشراف الفني من حيث تركيزه على العلاقة الفاعلة بين كل من المشرف الفني والمعلم وكذلك الطالب إلا أن الفلسفة التي ينطلق منها ترتبط بتوجهات أكثر انفتاحية وحرية قد لا تتوفر في كثير من النظم التعليمية بالعديد من الدول مما كان له الأثر في انتشاره داخل الدول المتقدمة والتي غالبًا ما تعتمد على الفلسفة الديمقراطية مثل الولايات المتحدة الأمريكية إلى جانب بعض الدول التي طمحت في التطور وتغيير بيئاتها التعليمية كما هو الحال في البحرين حيث أشارت إدارة الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم - البحرين (٢٠٠٧: ٧-٨) إلى جهود إدارة الإشراف التربوي في تنفيذ الخطة الشاملة لتطوير الإشراف التربوي وتبني رؤية جديدة للإشراف التشاركي تعتمد على تكاتف الجهود وتكامل الأدوار بغية تحقيق الطموحات المستقبلية للتربية والتعليم.

ب- الاتجاه الجماعي في الإشراف الفني:

يعتمد الاتجاه الجماعي في الإشراف الفني والذي يُعد تحولاً من الإشراف الفردي إلى الإشراف الجماعي على استخدام الأساليب الجماعية في الإشراف لمناقشة القضايا المتعلقة بالعملية التعليمية، وطرح الأفكار، وتكون هذه الأساليب داخل الفصل مثل إشراف الأقران والدروس النموذجية، أو خارج الفصل- وقد تكون خارج المدرسة أيضًا - مثل الندوات التربوية، والورش التربوية، والاجتماعات بين المشرف والمعلمين.

ويذكر (٢٠١٤:٧) (Glickman, and Ross-Gordon) أن النقلة النوعية من الإشراف

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

التقليدي إلى الإشراف الجماعي تحولت بعمليات الإشراف الفني على النحو التالي:

- ١ . التركيز على علاقة الزمالة بدلاً من العلاقة الرسمية بين المعلمين والمشرفين.
- ٢ . ترغيب المعلمين في عمليات الإشراف باعتباره أمراً مفيداً لهم.
- ٣ . التركيز على تنمية المعلم مهنيًا بدلاً من التركيز على امتثاله للتعليمات.
- ٤ . تسهيل تعاون المعلمين مع بعضهم البعض في جهودهم نحو تحسين العملية التعليمية.
- ٥ . مشاركة المعلم في عملية التفكير والاستقصاء المستمر.

وتمثل الخصائص السابقة أهم ما يميز اتجاه الإشراف الجماعي والتي أدت إلى التركيز على أنواع إشرافية تهتم بمجموعة من المعلمين بجانب الإشراف الفردي، وفيما يلي توضيح لأهم أنواع الإشراف الجماعي مثل إشراف الأقران، والدروس النموذجية.

١ - إشراف الأقران Peer Supervision:

يرى كل من (Nolan and Hoover, ٢٠١١:٨٦) أن مصطلح إشراف الأقران يُعرف أحياناً "باستشارة الزميل Colleague Consultation" أو "ملاحظة الأقران"، وهو عملية تطوعية تتميز بالمصادقية يقوم بها أحد الزملاء ممن يتوافر لديهم تدريب كاف، حيث يقوم هذا المعلم بملاحظة معلم آخر ويتبادل معه الخبرات المهنية والعلمية.

وقد ظهر إشراف الأقران كنتيجة لشكاوى المشرفين من كثرة عدد المعلمين وقلة وقت المشرفين، وإلى عدم ثقة المعلمين في كيفية استخدام المشرفين للمعلومات التي يسألون عنها المعلمين، وتعتمد فلسفته على أن المعلمين أكثر إفادة لبعضهم بعضاً من الإشراف الرسمي، وذلك لعدم وجود تكلف بين الزملاء مثل المشرف الرسمي، حيث يقومون بتقديم العون لبعضهم بطريقة تعاونية لتحسين معارفهم ومهاراتهم الأدائية داخل غرفة الصف، ومن خلال النقاش والحوار يطرح المعلمون المشكلات التي تواجههم في أثناء التدريس على زملائهم الذين يثقون بهم.

وتظهر أهمية إشراف الأقران وتبادل الزيارات بين المعلمين كما تم توضيحها في المقطرن و
جمل (٢٠١٠: ٣٤) فيما يأتي:

- مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب لضمان الفائدة لكافة المستويات.
- الاستفادة من الوسائل التعليمية والتقنيات التربوية.
- زيارة معلم لزميل متميز له تعتبر بمثابة تعزيز لجهوده الرائدة.

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

بالزملاء القدامى في عملية الإشراف، ويحدد لكل معلم جديد مرشدان أحدهما لإدارة الصف والآخر لمحتوى المادة الدراسية (Jensen, ٢٠١٢:٢).

٢- الدروس النموذجية:

يعتمد الإشراف الفني الجماعي داخل الفصل على استفادة مجموعة من المعلمين من زميل لهم أو من المشرف الفني عن طريق الدروس النموذجية التي تستخدم في التنمية المهنية للمعلمين وإكسابهم خبرات جديدة في المجالات العلمية أثناء عملية التدريس، حيث يُكلف المشرف الفني أحد المعلمين المتميزين بإعداد درس نموذجي في موضوع معين يقدمه أمام زملائه من المعلمين، أو يقوم المشرف بنفسه بتقديم الدرس النموذجي، وتتمثل المبادئ اللازمة لنجاح الدرس النموذجي كما تم تحديدها في المقطرن، وجمل (٣٦:٢٠١٠) في الآتي:

- التخطيط التعاوني بين المشرف والمعلم.
- انعقاده في بيئة تعليمية وظروف عادية غير مصطنعة.
- تنفيذه في أحد صفوف المعلمين المشاركين في الدرس النموذجي.
- يقوم بتنفيذه معلم كفاء قادر على تحقيق أهداف الدرس.
- يسير وفق الأهداف المرجوة والمتفق عليها.
- متابعة نتائجه لمعرفة مدى انعكاسه على أداء المعلمين.
- يحقق حاجة عند المعلمين المشاركين.

والدروس النموذجية وسيلة فعالة لتبادل الاستفادة بين المعلمين، فكل مُعلم لديه جوانب تميز يختلف ويتميز فيها عن زملائه الآخرين من المعلمين يمكن أن تفيدهم، كما تؤدي الدروس النموذجية إلى تفعيل التنمية المهنية للمعلمين من خلال اطلاعهم على نماذج وطرق مختلفة ومتنوعة في التدريس.

كما أن الإشراف الفني خارج الفصل يتطلب من المشرف الفني قدرة علمية فائقة، وقدرة على الإلقاء وإدارة النقاش والحوار، والأساليب الجماعية في الإشراف الفني بعامة تحقق نتائج إيجابية كثيرة لتعاملها مع المجموعة مما يخفف العبء عن كاهل المشرفين وتفتح المجال للإبداع وتثرى العمل إيجابيًا، ومن أهم الأساليب الجماعية في الإشراف الفني التي تتم خارج الفصل الندوات التربوية، والورش التربوية، واجتماعات المشرفين والمعلمين، وبالرغم من أهمية الأساليب الجماعية في الإشراف إلا أن الأساليب الفردية ما زال يتم استخدامها من قبل المشرفين لسهولة تنفيذها.

ج- الاتجاه الشامل في الإشراف الفني:

لم يعد الإشراف الفني كما كان في الماضي من حيث الاهتمام بالمعلمين فقط، فقد تحول من النظرة الجزئية إلى النظرة الكلية وأصبح يرتبط بمعظم جوانب العملية التعليمية مثل المعلم، والطالب، والمنهج، وطرق التدريس، والأنشطة المدرسية، والوسائل التعليمية... إلخ، ويصف (Hamzah, et al, ٢٠١٣:٩٢) الإشراف الفني بأنه يتناول اثنتي عشر مجالاً في العملية التعليمية هي: الاتصالات، وتطوير المعلمين، والبرامج التعليمية، والتخطيط والتغيير، والتحفيز والتنظيم، وعقد المؤتمرات، والمناهج الدراسية، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، وخدمة المعلمين، والتنمية الشخصية، والعلاقات الاجتماعية والبحث، وتقييم البرامج، وهذه الأنشطة ليست مسؤولية شخص واحد ولكنها مسؤولية المؤسسة التعليمية بأكملها. ويؤكد على هذه النظرة الكلية للإشراف الفني ما ورد في (Utkal university, ٢٠١٥:٦٧) أن الإشراف يجب أن يشمل جميع الجوانب التي تدخل في تعلم الطالب، فقد انتهت فترات تحسين أوضاع المعلم فقط دون النظر إلى مجمل الأوضاع التعليمية. ومن أمثلة النماذج الإشرافية التي تعتمد على النظرة الكلية في الإشراف على العملية التعليمية الإشراف الشامل، والإشراف بالأهداف وفيما يلي توضيح لكل منهما.

١- الإشراف الشامل:

يهدف الإشراف الفني الشامل إلى تحسين العملية التعليمية ككل، فالمشرف يولي اهتمامه بجميع عناصر العملية التعليمية والتي تتضمن المعلم والطالب والمنهج، والعملية الإشرافية من هذا المنطلق شاملة وتفاعلية بين المشرف والمعلم (زايد، ٢٠١٣:٦٤)، والشمولية هنا لا تعني العمومية في المهام، بل التوازن بين اتساع مجالات الإشراف والمهام الإشرافية المفترض أن يقوم بها المشرف في كل مجال بما لا يُحدث تأثيراً سلبياً على مهامه الوظيفية.

ويرتبط الإشراف الفني بمفهومه الشامل بنظرية النظم والتي يُنظر من خلالها إلى أن العملية الإشرافية سلسلة من التفاعلات والعمليات بين المشرف وعناصر العملية التعليمية، وأنها مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات التي تحقق أهداف الإشراف في تحسين العملية التعليمية بمعناها الواسع والشامل، ويتوافق ذلك مع الهدف من الإشراف الفني الذي يتضمن تحسين وتطوير العملية التعليمية ورفع كفاءة المعلمين وتطوير قدراتهم وتنميتهم علمياً ومهنياً ليكونوا أكثر فاعلية، وزيادة عطاء المعلم وتحسين أدائه التعليمي أمر مرهون باهتمام المشرفين وتدريبهم ليكونوا قادرين على تحسين الجوانب المختلفة في العملية التعليمية.

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

ولعل ما ذكره (Sergiovanni, and Starratt, ٢٠١٤: ١٣) في السياسات المطلوب التحول

إليها من قبل الأنظمة التعليمية وخاصة المشرفين الفنيين في الممارسات الإشرافية في التعليم تبين ما يجب العمل على تحقيقه في التعليم، وتشير في نفس الوقت إلى تعدد المهام الملقاة على عاتق الإشراف الفني الحديث، وذلك وفق ما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٣)

التحولات المطلوبة في سياسات وممارسات الإشراف الفني

التركيز	من	إلى
الاستراتيجيات التربوية	سلوك المعلم	تعلم الطالب
	قبول اخفاق الطالب	ضمان نجاح جميع الطلاب
	سلبية الطالب في استيعاب المعرفة	بناء النشاط المعرفي للطلاب
	التعليم الموحد	التعليم المتمايز
	التدريس والتعليم البسيط نسبياً	التدريس والتعليم المعقد جداً
	التركيز على تفريد المعلمين	التركيز على عمل المعلمين معاً كفريق
	ثقافة التعويق	الاستجابة السريعة للثقافة المتغيرة
	انفصال التدريس عن المنزل والحي	التدريس بمعاونة المنزل والحي
	التدريس المتقبل بالوضع الاجتماعي والاقتصادي الراهن	التدريس على صلة تامة بالوضع الاجتماعي والاقتصادي الراهن
الاستراتيجيات الإشرافية	التدريس غير المرتبط بالبيئة	التدريس الأكثر ارتباطاً بالبيئة
	انفصال الإشراف عن التنمية المهنية	ضرورة اهتمام الإشراف بالتنمية المهنية
	عمومية المشرفين التربويين	المشرفين أكثر معرفة بمكونات المعرفة، وأكثر تنوعاً واستجابة للتغيرات التربوية
	الوظائف البيروقراطية الزائدة لدى المشرفين إضافة إلى التقويم	المشرفين يدافعون عن الطلاب والمعلمين وتكوينهم إضافة إلى التقويم.

مما سبق يتبين تعدد مجالات عمل المشرف الفني التي - غالبًا ما - تشمل معظم جوانب العملية التعليمية وتتخطى بذلك المفهوم القديم للإشراف باعتباره مجرد تقويم لأعمال المعلمين داخل الفصول الدراسية، إلى المفهوم الحديث له الذي يؤكد على أنه يشمل كل الظواهر المكونة للبيئة المدرسية والعوامل المؤثرة فيها وما ينتج عنها.

٢- الإشراف بالأهداف:

يعتمد الإشراف بالأهداف على أن يشترك كل من المشرف والمعلم في تنفيذ مجموعة من العمليات التي تتضمن تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها تحديداً واضحاً وقابلاً للقياس، وأيضاً تحديد مسؤولية كل منهما في ضوء النتائج المتوقعة، واستخدام المقاييس للوقوف على مدى تحقق هذه الأهداف.

ويُعرف الإشراف بالأهداف على أنه تخطيط تعاوني، يركز بدرجة كبيرة على الأهداف والنتائج المتوقعة لنظام الإشراف الفني من خلال المشاركة الفعالة لجميع المعنيين بالعملية الإشرافية، ويمثل الإشراف بالأهداف نظاماً للتخطيط والإشراف في آن واحد، حيث إنه يتضمن خطأً للمتابعة والتقييم المستمر من أجل تحسين أداء نظام الإشراف الفني وتحقيق نتائجه (الباطين، ٢٠٠٤: ١٦٧).

هذا وقد ظهر الإشراف بالأهداف كاتجاه جديد لزيادة الفعالية الإدارية للمنظمة، وذلك بالتركيز على تحقيق الأهداف، عن طريق مشاركة جميع الأعضاء في التنظيم في وضع الأهداف المطلوب تحقيقها، ويقوم الإشراف بالأهداف على مبدئين هما:

١- مبدأ المشاركة: ويعني أن يشترك جميع المعنيين بالإشراف الفني في تحديد الأهداف العامة للعملية الإشرافية، ووضع الاستراتيجيات وأساليب المتابعة والتقييم، من خلال خطة تعاونية، يسعى من خلالها الجميع بروح الفريق الواحد إلى تحقيق الأهداف التي اتفق عليها من جميع العاملين.

٢- مبدأ تحديد الأهداف: ويعني أن يتم التخطيط لأهداف العملية الإشرافية وتحديدها بوضوح؛ وذلك بغرض تحقيقها بالمستوى المأمول، كما أن درجة تحقيقها والتعرف على مدى النجاح أو الإخفاق الذي تم بلوغه أمر مهم جداً، ويتم تحقيق الأهداف عن طريق استخدام الوسائل والإجراءات وأساليب التقويم المناسبة (الباطين، ٢٠٠٤: ١٦٤-١٦٦).

ويتم تحديد الأهداف والنتائج المتوقعة من العملية الإشرافية بالمشاركة بين المشرف والمعلم وتحدد مسؤولية كل منهم بحيث تأخذ هذه الأهداف في الاعتبار معايير الحكم على أداء المعلم، ويتم تطبيق ذلك وفق عدة خطوات ذكرها زايد (٢٠٠٨: ١٠٣) فيما يلي:

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

١. عقد لقاءات دورية بين المشرف والمعلمين لإجراء تحليل موضوعي وعلمي للأهداف المتوقعة لتحديد مصادر اشتقاقها.
٢. صياغة الأهداف وتحديدها من قبل المشرفين والمعلمين وكتابتها.
٣. تدارس الإمكانيات اللازمة لمساعدة المعلم على تحقيق الأهداف ومعرفة ملاءمتها.
٤. تحديد مستويات التمكن التي تعد معايير تستخدم في الحكم على أداء كل معلم.
٥. التخطيط الجيد لأساليب الملاحظة مما يقتضي معرفة دور كل من المشرف والمعلم وجمع المعلومات اللازمة.
٦. تقويم عمليات التخطيط والتوجيه للمشرف.
٧. متابعة وملاحظة المعلم بعدد من اللقاءات.
٨. مراجعة الأهداف حال عدم تحقيقها لإدخال تعديلات عليها، وتكرار نفس الخطوات.

مما سبق يتضح أن الإشراف بالأهداف يؤكد على أن تكون الأهداف أكثر واقعية لأنها يقوم على تدارسها وإبداء الرأي فيها وفي إمكانية تنفيذها، ويتم ذلك بالمشاركة بين المشرف والمعلم، ولهذا فإنه من المتوقع أن يسهم الإشراف بالأهداف في تحقيق أهداف العملية التعليمية بصورة شاملة.

د- الاتجاه اللامركزي في الإشراف الفني:

أصبحت اللامركزية توجه إداري عالمي يحظى بالاهتمام والسعي نحو تطبيقه، فكما هو معمول به في دول متقدمة كثيرة، فإن كثيرًا من الدول النامية أيضًا تسعى إلى الأخذ به وتطبيقه، فاللامركزية فلسفة إدارية أخذت بها أنظمة تعليمية كثيرة، وباعتبار الإشراف الفني عملية مهمة تتم داخل النظام التعليمي وتسعى إلى تحقيق أهدافه، فقد تأثر هو الآخر بهذه الفلسفة الإدارية ونتج عنها ما يعرف بالإشراف الذاتي، وقيام المدرسة نفسها بجانب إشرافي مهم، ولا أدل على ذلك من اعتبار مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم، وقد ساعد على ذلك توجه الإدارة الذاتية للمدارس والذي بات معمولاً به في أنظمة تعليمية كثيرة، ومن الأمثلة الواضحة على التحول من المركزية إلى اللامركزية في الإشراف الفني الإشراف الذاتي، وفيما يلي توضيح له.

الإشراف الذاتي Self-Supervision:

مع التطور الحادث في المجال الإداري وظهور الإدارة الذاتية التي اعتمدت على مبدأ اللامركزية في الإدارة، وسعي الأنظمة التعليمية إلى محاولة تطبيقها والأخذ بها ربطت الدراسات الحديثة بين الإدارة الذاتية والإشراف الفني، فيذكر (Jaffer ، ٢٠١٠) أن نظام الإشراف الفني قد تطور من أجل توفير قدر أكبر من الدعم لجهود التحول نحو الاعتماد على

الإدارة الذاتية في المدرسة لتحسين الأداء التعليمي.

ويُعرف (Sergiovanni, and Starratt, ٢٠١٤: ١٣٨) الإشراف الذاتي بأنه عملية تُسهم في تحويل مسؤولية التغيير من المشرفين إلى المعلمين، من خلال تقييم المعلمين لأدائهم التدريسي وتحديد نقاط القوة والضعف به، وذلك بالتفكير في الإجراءات التي تمت لمجموعة متنوعة من الأنشطة التدريسية التي قاموا بها والتوصل إلى إعادة تصميم هذا الأداء وتحديد بدائل أفضل لتحسينه.

كما يُعرف خضر (٢٠١١: ١٢٠) الإشراف الذاتي بأنه نوع إشرافي يُحدد فيه المعلمون أهدافاً من أجل تطورهم المهني الخاص ويضعون خطة من أجل تحقيق تلك الأهداف ثم يقدمون الخطة للمشرف، وبعد انتهاء فترة معينة من الوقت يتشاور المشرف والمعلم سوياً لمراجعة المعلومات التي تمثل عمل المعلم نحو الهدف وتنعكس على ما تم تعليمه قبل تحديد مجموعة جديدة من الأهداف.

هذا وينطلق الإشراف الذاتي من الرقابة الذاتية التي من المفترض أن يقوم بها المعلم من تلقاء نفسه، فعلى الرغم من كل ما يتم اتخاذه من تدابير من أجل تطوير العمل من قبل الإشراف الفني إلا أن الرغبة الذاتية في النمو والتطور تمثل الجانب الأهم في هذه المهنة. كما يقوم هذا النوع على إمداد المعلم بمجموعة من المعارف الوظيفية التي يمكن أن تساعد في إتقان بعض المهارات.

ويعتمد الإشراف الذاتي على عنصرين أساسيين بينهما (Bouchamma, ٢٠٠٥: ٢٩٥) فيما يلي:

الأول: اكتساب معارف، ثم إتقان مهارات يتم تطبيقها بشكل صحيح، والهدف من الإشراف الذاتي هو تحسين الممارسات التربوية وقياس الفروق بين الممارسات الحالية والمتوقعة.

الثاني: التعرف على مواطن القوة والضعف، وتحديد الحاجات التعليمية المختلفة ومن ثم الاستجابة لها والعمل على إتقانها.

ويذكر بايلي (Bailey, ٢٠٠٦: ٣٣١) أن الإشراف الذاتي "التأملي" يتطلب من المشرف أن ينظر إلى العملية التدريسية كنشاط تأملي، تكون المهمة الأولى فيه تحديد المشكلة من خلال وضع إطار عام للتعرف على الأهداف التي يمكن أن تتحقق، وبالتالي فإن الممارسات الإشرافية مختلفة، وأن الهدف الأهم بالنسبة للمشرف هو مساعدة المعلم لكي يتبنى سلوكيات تأملية بشكل أكثر نجاحًا.

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

ومن وجهة نظر هذه الفلسفة فإن الإشراف التأملي له أربع أهداف حددها (Bailey, ٢٠٠٦: ٣٣٢) فيما يلي:

١. انخراط المعلم في سلسلة من السلوكيات التأملية.
٢. تغذية عملية التعليم والتعلم بالتفكير الناقد.
٣. زيادة فهم المعلم بالممارسات التدريسية.
٤. العمل على اتساع وتعميق حصيلة المعلم من الأفكار والقدرة على التخيل.

وفي الإشراف الذاتي يتعاون المشرف والمعلم لفهم المواقف المعقدة ولتبادل وجهات النظر والوصول إلى حلول، فالمعلم ليس تابعًا للمشرف، بل قد يحتاج المشرف لرأى المعلم حتى يستطيع أن يكون أفكارًا تعاونية.

وفي الإشراف الذاتي أيضًا يتم تقويم الموقف التعليمي من خلال استمارات يقيس المعلم مستوى أدائه من خلالها، كما أن المشرف يقع عليه عبء تقييم مدى نجاح برنامج الإشراف الذاتي، ويتم إدخال التعديلات اللازمة في حال ظهور عقبات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة.

وتعتبر نيوزيلندا من بين الدول التي تطبق الإشراف الذاتي في نظامها التعليمي حيث يرتبط النظام الإشرافي بها بشكل رئيس بالإدارة الذاتية في المدارس، ويذكر (Fergusson, ١٩٩٨:٤٠) أن التعليم في نيوزيلندا يهتم بتقوية عناصر المساعدة الذاتية والنصح والإرشاد وتوفير فرص تطوير المعلم داخل المدرسة، وعادة يتم توفير المساعدة من قبل الزملاء حيث إن أهم مظاهر الإشراف هي مساعدة المعلمين الأكثر خبرة أو الأكبر سنًا لأقرانهم الأقل خبرة والأصغر سنًا.

كذلك قامت نيوزيلندا بإقرار الإشراف الخارجي على المدارس من خلال مكتب مراجعة التعليم (Education Review Office (ERO) والذي اعتمده ليتوافق مع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسها، حيث يشترط على المدارس لكي تحقق الالتزام بالقوانين والقواعد الرسمية للتعليم أن تقدم تقريرًا يتضمن مراجعة ذاتية سنوية، كما أن تقارير المراجعات تعمل على التزام الحكومة بالاستمرار في تلبية متطلبات المدارس، كما تساعد مكتب المراجعة - أيضًا- على جمع معلومات للمقارنة بين المدارس سنويًا، وبعد كل مراجعة خارجية يتم اصدار وثيقة عامة عن سير التعليم للمجتمع، وغالبًا ما يصاحب هذه الوثيقة دعاية واسعة في وسائل الإعلام المحلية والوطنية (Fergusson, ١٩٩٨:٢٣).

ه- الاتجاه التنموي في الإشراف الفني:

يهتم اتجاه الإشراف التنموي بالتحول من التركيز على تقويم المعلمين إلى التركيز على

تنميتهم مهنيًا، فالعلاقة بين الإشراف والتنمية المهنية للمعلمين علاقة وثيقة، إذ هي هدف أساسي من أهداف الإشراف ووظيفة من وظائف المشرفين. ويعتمد هذا الاتجاه على اختلاف مستويات المعلمين في العملية التعليمية بصفة عامة والذي قد يكون سببه التأهيل أو التدريب أو اهتمام المعلم نفسه بمهنته، فمبدأ الفروق الفردية موجود بين البشر وفي كل مهنة، وعلى ذلك يقوم المشرف الفني بالتعامل مع كل معلم حسب ظروفه ويراعي ذلك في عملية الإشراف، فلا يتعامل معهم بطريقة واحدة بل بعدة طرق تتناسب مع كل منهم.

وهنا يتم التأكيد على أن يكون للمعلم دور رئيس في اتخاذ القرار من حيث الأسلوب الإشرافي المستخدم معه، فالمعلمون يختارون الأسلوب الإشرافي وفقًا لاحتياجاتهم في النمو المهني (Sergiovanni and Starratt, ٢٠١٤:٢٥٥)، لذا يجب على المشرف عند اختيار الأسلوب الإشرافي أن يبحث مدى مناسبه للتطبيق، ومدى تحقيقه للهدف منه.

ومن البرامج المهمة التي تستخدم في تنمية فريق العمل داخل المدرسة وتركز على التنمية المهنية للمعلمين برنامج الاستثمار البشري (IIP) والذي يطبق بشكل واسع في أوروبا خاصة انجلترا وهو معيار دولي معترف به، ويمتاز بمجموعة من الخصائص ذكرها برادلي (٢٠٠٦: ٣٨) فيما يلي:

- التركيز على تطوير فريق العمل وتقييم المدرسة مقارنة بالبيئة الخارجية.
- دعم الإشراف الإيجابي وتطوير تعليم مهني جماعي مسؤول.
- تحسين نتائج تعلم الطلبة.
- التركيز على نوعية الإدارة وفعاليتها والعمل على دراسة المشكلات المتعلقة بالاحتياجات التنظيمية والفردية.
- التركيز على نوعية الإشراف وإبراز الأداء الجيد.

كما أوضح برادلي (٢٠٠٦: ٣٩) أن برنامج المستثمرين في الأشخاص يقوم على أربعة مبادئ رئيسية هي:

- ١- الالتزام: لتطوير فريق العمل من أجل تحقيق أهداف المدرسة.
- ٢- التخطيط: كيف يمكن تطوير مؤهلات الأفراد والفرق لتحقيق هذه الأهداف.
- ٣- العمل: لتطوير واستعمال المؤهلات في البرنامج المتواصل.
- ٤- التقييم: الاستثمار في التدريب والتطوير لتقييم النتائج وتحسين الفعالية المستقبلية.

ومن أهم أمثلة الأنواع الإشرافية المعبرة عن الاتجاه التنموي في الإشراف، الإشراف الفني المتنوع، والإشراف التطويري، والإشراف الفني باستخدام البحث الإجرائي، والإشراف

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

الإبداعي، والإشراف القائم على الأداء والتقويم وفيما يأتي توضيح لذلك:

١- الإشراف الفني المتنوع Differentiated Educational Supervision:

يُشير واقع العملية التعليمية إلى أنه ليس كل المعلمين على نفس المستوى المهني والشخصي، ولذا فإنهم في حاجة إلى أنماط مختلفة أو متنوعة من الإشراف الفني، وإذا كان المعلمون مختلفين فإنه ينبغي تنوع واختلاف الإشراف أيضًا.

ويذكر (٢٠، ٢٠٠٦:١٨، Piraino) أن الإشراف المتنوع يقوم على مبرر قوي وهو التنوع بين المعلمين في مستواهم المهني، وينفذ ليمنح المعلمين الفرصة لتحمل المسؤولية عن التنمية المهنية لأنفسهم، وذلك لبدء مرحلة جديدة في وضع ثقافة للمدرسة تعزز التعاون وتحقيق المهنية، والتحسين المستمر، وهو فرصة مهمة للعمل الجماعي من أجل وضع مبادرات وأنشطة مدرسية للتنمية المهنية الذاتية للمعلمين في محاولة لتعزيز تقدمهم المهني، كما أنه يسهم في تلبية احتياجاتهم الفردية، وبالتالي يستجيب لما يفضله المعلمون وفقًا لمراحل نموهم المهني.

ويعرف الإشراف التربوي المتنوع بأنه نموذج إشرافي يراعي تنوع المعلمين وتفاوت حاجاتهم وقدراتهم المهنية فيقدم خيارات متعددة ومتنوعة للنمو المهني ويقدر مهنية المعلمين عن طريق تفعيل دورهم في أنشطة النمو المهني (أحمد، و المهدي: ٢٠٢١:٦).

ويأخذ الإشراف المتنوع حاجات المعلمين ومستوياتهم المهارية ومستوى الدافعية لديهم وخبراتهم السابقة بعين الاعتبار، ويحدد بوشاما (٢٩٥: ٢٠٠٥، Bouchamma) المعلمون في الإشراف المتنوع وفق أربعة أنماط تتمثل في معلمين:

- ١- يحتاجون إلى توجيه المشرف فيما يفعلونه وكيف يفعلونه.
- ٢- لديهم رغبة في التعاون مع المشرف لكي يصلوا معًا إلى حل للمشكلات.
- ٣- يستخدمون الإشراف كمرجعية نظرية لما يجب القيام به لحل المشكلات.
- ٤- يرغبون في تحسين أدائهم التدريسي بشكل فردي في ضوء خبراتهم السابقة.

مما سبق يتضح أن الإشراف الفني المتنوع يهتم باحتياجات المعلمين ويتعامل معهم وفق أنماط مختلفة في مستوياتهم المهنية، وبالتالي ينعكس ذلك على الأنماط الإشرافية أيضًا، بمعنى أنه متمركز حول المعلمين ويتم وفقًا لاحتياجاتهم.

٢- الإشراف التطويري Developmental Supervision:

يقوم الإشراف التطويري على أساس أن يأخذ المشرف في الاعتبار طبيعة المرحلة التطويرية

التي يمر بها المعلم، وأن يراعي الفروق الفردية بين المعلمين، ويوضح (Kramer, ٢٠٠٧:٢٠) أن الإشراف التطويري يتضمن عادة مرحلة تشخيصية تبدأ بتحليل مراحل نمو المعلم واختيار أنسب النماذج الإشرافية التي تتطلبها ظروفه.

كما تقوم فكرة الإشراف التطويري على عاملين أساسيين يؤثران في أداء المشرف وتعامله مع المعلم، وهما نظرة المشرف لعملية الإشراف وقناعاته بها، وصفات المعلم، ويتم بثلاث طرق إشرافية لمساعدة المعلمين وردت في (Fritz, and Miller, ٢٠٠٣:١٨) وهي:

- **الإشراف بطريقة مباشرة Directive:** وتستخدم هذه الطريقة مع المعلمين الذين يكون لديهم درجة منخفضة من التفكير المجرد، وخبرتهم قليلة، والتزامهم التدريسي منخفض، فغالبًا يعاني المعلمون في مراحلهم الأولى من مشكلات كثيرة، وهنا يكون المشرف في موضع الخبير ويحدد الأهداف المطلوبة للمعلمين، ويؤخذ على هذه الطريقة أنها قد تأخذ منحى التفتيش والسيطرة لأنها تركز على الأوامر والتوجيه المباشر.
- **الإشراف بطريقة تعاونية Collaborative:** وتستخدم مع المعلمين الذين يكون لديهم درجة متوسطة من التفكير المجرد وخبرتهم متوسطة والتزامهم التدريسي متوسط، وهنا يتم وضع الأهداف بالتعاون والمشاركة بين المشرف والمعلم، ويعملون معًا على شكل فريق وينتج عن ذلك خطة عمل، ويتم حل المشكلات من خلال المناقشة.
- **الإشراف بطريقة غير مباشرة Non directive:** وتستخدم مع المعلمين الذين يكون لديهم درجة عالية من التفكير المجرد وخبرتهم كبيرة، والتزامهم التدريسي عالٍ، وتكون مهمة المشرف المساعدة فقط، وتشتمل هذه الطريقة على الاستماع، والإيضاح، والتشجيع، وتقديم التعزيز.

الأسس الفلسفية للإشراف التطويري:

يستند الإشراف التطويري على أسس فلسفية وردت في (Wahnee, ٢٠١٠:٦٧-٦٨) هي:

- الارتباط بنظرية القيادة الموقفية.
- اختلاف المعلمين في مستوى الخبرة والالتزام والموقف التعليمي.
- تباين المعلمين في مرجعياتهم وخبراتهم الشخصية والعملية.
- المعلم هو محور العملية الإشرافية؛ أي أن المهم استخدام ما يلبي احتياجات المعلمين.
- تطوير قدرات المعلمين وتنميتها ومساعدتهم على حل مشكلاتهم.

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

– ضرورة السعي إلى التغيير في السلوك المهني للمعلمين وتحقيق مزيد من الرقابة الذاتية لديهم.

أهداف الإشراف التطويري:

يهدف الإشراف التطويري إلى تكوين رؤية عامة تتلخص في وجود معلم متطور ييسر ويسهل عمله إشراف تطويري غير مباشر من خلال:

– المساعدة المهنية من قبل المشرف للمعلم والتي تساعد في أن يتحمل مسؤولية نموه المهني بشكل كامل.

– زيادة قدرة المعلم على التقييم الذاتي وتشخيص جوانب القصور لديه، وبالتالي يسهل معالجتها.

– ربط الإشراف بمستوى التطور لدى المعلمين.

– منح المعلم الحرية في اختيار الأسلوب الإشرافي الذي يناسبه بالاتفاق مع المشرف.

مراحل الإشراف التطويري:

ذكر (Kramer, ٢٠٠٧: ١٥) أن للإشراف التطويري ثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى: قيام المشرف بتشخيص المستويات التنموية للمعلم والخبرات والموقف التعليمي، ثم يقوم بانتقاء علاقة شخصية تخلق مناخ إشرافي حميم.

المرحلة الثانية: انتقاء المشرف اتجاه شخصي تفاعلي لمساعدة المعلم في حل المشكلة التعليمية.

المرحلة الثالثة: قيام المشرف بتغيير سلوكه الشخصي التفاعلي بحيث يتجه نحو سيطرة أقل للمشرف وسيطرة أكبر للمعلم.

ويركز الإشراف التطويري على المعلم ومرحلة نموه؛ فالمعلم الجديد يختلف عن المعلم صاحب الخبرة، وعلى المشرف أن يكون قادرًا على تحديد احتياجات كل معلم من الإشراف، وإذا كان يقوم على افتراض أن كل معلم يبدأ من نقطة بداية تختلف عن المعلم الآخر، فكل معلم يحتاج إلى رؤية تطويرية إشرافية تختلف أيضًا عن زميله.

ويطبق الإشراف التطويري في عدد من الدول ومن ذلك ما ورد في (Lee, et al, ٢٠٠٨: ١٥١)

بأنه يطبق في ولاية شنجهاي بالصين في المدارس الابتدائية والثانوية منذ عام (٢٠٠٣) من خلال المبادئ التالية:

١- المبدأ التطويري: الذي يشجع النمو المستمر للمدارس.

- ٢- المبدأ الذاتي: ويسعى إلى التنمية الذاتية للمعلمين.
- ٣- المبدأ التشاركي: ويؤكد على الثقة والتعاون بين المعلمين.
- ٤- المبدأ المرحلي: ويعمل على الاهتمام بالتنوع والاختلاف في المدارس.
- ٥- مبدأ التحفيز: ويهتم بالمقارنات الطولية والفردية بين المدارس.

وتعتبر الاجتماعات الفردية من الأساليب المهمة التي تسهم في تطبيق الإشراف المتنوع والإشراف التطويري، حيث تُعقد الاجتماعات الفردية بين المشرف والمعلم بناء على مبادرة من المشرف أو من المعلم نفسه، وهي من الأساليب الإشرافية التي تعمل على دراسة ما تم في الصف دراسة تعاونية في جو ديمقراطي، فالمشرف لا يكتفي بالزيارات الصفية فقط، بل يعقدها بلقاءات فردية بينه وبين المعلم، وكما ورد في (٧: ٢٠٠٥، School Unions ٩٨) فإن المشرف الفني يقوم بتوجيه المعلم في الاجتماعات الفردية إلى العمل مع الزملاء من أجل تحقيق أهداف المدرسة والبيئة المحيطة بها، وأن يكون قدوة لتلاميذه، وأن يعمل على التخطيط المستمر للتطور الشخصي وتحسين النمو التعليمي، وتطبيق المعلومات التي تم الاستفادة منها من الندوات العلمية.

وتكمن أهمية هذه الاجتماعات في أنها تحدد الإيجابيات والسلبيات التي تم ملاحظتها على المعلم، وتتيح الفرصة لمناقشة العملية التعليمية، وتوفر للمشرف التعرف والاطلاع على المشكلات الشخصية والمهنية للمعلم ودراسها بصورة فردية، ومعالجة السلبيات بعيداً عن الزملاء.

٣- البحث الإجرائي Action Research:

يُعرف البحث الإجرائي بأنه عملية يقوم فيها الممارسون للعملية التدريسية بطرح عدد من الأسئلة المحددة جيداً، هذه الأسئلة تتعلق بالممارسات وبعملية جمع البيانات وتحليلها للإجابة عنها، وبالتالي اتخاذ خطوات محددة لتحسين هذه الممارسات، ويتميز هذا الاتجاه بالبعد الاجتماعي، ويهدف إلى تحسين قدرات المعلمين للتعاون مع المشرفين، وإحداث دمج بين الواقع العملي والبحوث التربوية (١٦٦: ٢٠١١، Nolan and Hoover)، كما يُعرف بأنه شكل من أشكال الإشراف الفني يستخدم لتحسين الممارسة المهنية لدى المعلمين ومساعدتهم على دراسة الممارسات التربوية (٧٨: ٢٠١٠، Wahnee). ولهذا فإن البحث الإجرائي يستخدم من أجل التنمية المهنية للمعلمين، وتكون السيطرة الكلية لهذا البحث وفقاً للخطة التي يضعها المعلم ولا يتم بهدف إصدار الأحكام على المعلمين.

ويهدف البحث الإجرائي بحسب ما ذكره (١٥٣: ٢٠١٣، Hine) إلى:

- ١- تشجيع المعلمين على التعلم الذاتي والتعلم المستمر والتعاون والتنظيم.

٤- الإشراف الإبداعي Creative supervision:

الإبداع في أبسط معانيه هو القدرة على إنتاج شيء ما جديد ويتضمن قيمة، والإشراف الإبداعي يساعد على استثارة وتفجير الطاقات الإبداعية وتحرير العقل والإرادة وإطلاق الطاقة لدى كل من المشرفين المعلمين وإخراج أفضل ما لديهم في العمل، كما أنه يتطلب قدرات خلاقية لإخراج أحسن ما لديهم، ويعمل على استثمار القدرات والمواهب إلى أقصى حدٍ ممكن في تحقيق الأهداف التربوية، ومسئولية الإشراف الفني والمعلمين والمدرسة بصفة عامة يجب أن تشتمل على تكوين الطلاب المبدعين، فهم يقومون بدور مهم وأساسي في تنمية ورعاية الطاقات الإبداعية لدى الطلاب، وفي تشكيل عقولهم على نحو مُبدع، وهم يمثلون أساساً لصناعة الإبداع في التعليم.

ويعتمد الإشراف الإبداعي على الإيمان بإمكانات المعلمين والثقة بقدراتهم على تطوير أنفسهم وإحداث نقلة نوعية في مجال العمل التعليمي من خلال تجريب طرائق جديدة واستنباط وسائل تعليمية مميزة واستحداث أساليب خلاقية في إدارة الصفوف أو تنظيم مواقف التعلم أو إجراءات الاختبارات وتصحيحها (زايد، ٢٠١٣: ٧٤-٧٥).

أهداف الإشراف الإبداعي:

يُسهم الإشراف الإبداعي في تحقيق مجموعة من الأهداف التعليمية خاصة بالنسبة للمعلمين والطلاب، منها ما ورد في (Utkal university, ٢٠١٥: ٦٨) ومن أهم هذه الأهداف ما يأتي:

- ١- تشجيع المعلمين على إعادة التفكير في الأهداف التعليمية، والمناهج الدراسية، والتنظيم، وأساليب التدريس، والمحتوى التعليمي، وطرق التقويم سواء للطلاب أو للمعلمين وتطوير أساليبها.
- ٢- تشجيع المعلمين على التعبير عن الذات بتبادل وجهات النظر والخبرات بينهم وبين المشرفين وزملائهم في العمل.
- ٣- يوفر الفرصة للمعلمين للنمو المهني من خلال ممارسة مواهبهم وقدراتهم الخاصة في إطار من التعاون والخبرة والتوجيه المهني والتشجيع من قبل المشرفين والخبراء.

والإشراف الإبداعي عملية بناءة تعتمد على جهد تعاوني تُستخدم فيه نتائج البحوث العلمية بتمييز وإبداع، فتطبيق الإشراف الإبداعي يتطلب من المشرف والمعلم استخدام مكونات التفكير الإبداعي في التعامل مع الجوانب الإشرافية مثل الأصالة والطلاقة الفكرية، والمرونة، والحساسية للمشكلات، وفي الإشراف الإبداعي لا يفرض المشرف أفكاره وآراءه على

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

المعلم، بل يستفيد من آراء المعلم ويستخدم ذكائه في تطوير ما يقدمه المعلم، ويساعده على التخلص تدريجيًا من الاعتماد على الإشراف الخارجي ويجعله يعتمد على ذكائه ومجهوداته؛ ولذا فإنه يمكن القول بأن الإشراف الإبداعي يسهم في تطوير المعلمين وتبنيهم لتقبل التغيير وذلك بإشراكهم في التخطيط له، كما أنه يقوم على جهد تشاركي باستخدام نتائج البحث العلمي، ويسهم في تحقيق جودة مخرجات العملية التعليمية.

٥- الإشراف القائم على الأداء والتقييم:

Performance – Based supervision and Evaluation

عادة ما يُستدل على أداء المعلم من خلال عملية التقييم، والعلاقة بين الإشراف الفني وتقييم المعلمين علاقة متشابكة تعتمد على مدى فهم المشرف الفني للدور المناط به بمعنى هل هو إشراف على المعلم؟ أم تقييم له؟ أم هما معًا؟ ومتى يكون إشرافًا؟ ومتى يكون تقييمًا؟ كما تعتمد هذه العلاقة أيضًا على نظرة المعلم لدور المشرف الفني، من هذا المنطلق لن تتم عملية الإشراف الفني بصورة صحيحة إلا إذا كانت الرؤية واضحة لدى المشرف عن الدور الذي سوف يقوم به.

ويؤدي المشرف التربوي دورًا رئيسًا وفعالاً في رفع مستوى الأداء المهني للمعلمين وتحسين ممارساتهم وتجويد مخرجاتهم من خلال تفعيل مجتمعات التعلم المهنية (الغافري، وآخرون، ٢٠٢١).

ومن سمات العصر الحالي في الممارسات الإشرافية أن يتم فصلها عن عملية التقييم، فقد شهد العقد الأول من القرن الحادي والعشرين انتقادات كبيرة للممارسات الحالية للإشراف الفني وتقييم المعلمين، والمطالبة بإجراء تغييرات واسعة فيها وذلك بسبب عدم التمييز والتفرقة بين الإشراف والتقييم، ومع أن الإشراف على المعلم وتقييمه وظيفتان أساسيتان إلا أن من العلماء من يرى أنهما مختلفتان، فيرى Nolan and Hoover أن التقييم يؤسس لحق المعلم في الانتماء إلى عضوية المجتمع المدرسي، بينما الإشراف يساعد المعلم على ممارسة حقه في النمو المهني المستمر في مهنة التعليم ككل، ويتفق ذلك مع ما ذهب إليه (Wahnee, ٢٠١٠) في (٧١-٦٩) أن الإشراف يتم بهدف تحسين التعليم في الفصول الدراسية وتحصيل الطلاب، في حين أن التقييم هدفه إصدار أحكام على قدرة المعلم داخل الفصل، ومع أن الوظيفتين مهمتان إلا أنهما مختلفتان بشكل ما عن بعضهما البعض من حيث الهدف وأساس وجودهما، وطبيعة العلاقة بين المشركين، ونطاق العملية، وإجراءات الملاحظة المستخدمة، ودور الخبرات على الرغم من أن المعلمين يرون أن المشرف دائمًا ما ينفذ كل الأدوار باعتباره مقومًا، وقد نتج عن ذلك خلل في النظام بسبب عدم الفصل بين الدور التقييمي والدور الإشرافي، فصارت كلتا العمليتان تؤديان بشكل سيئ في معظم المدارس، نظرًا لأنه لا يمكن لنفس الفرد

أن يقوم بالوظيفتين على نحو فعال طالما أنهما مختلفتان، وبرغم ما سبق إلا أن هناك من الباحثين من يرى بأن يكون تقويم المعلم مصاحباً لعملية الإشراف الفني بدلاً من تقويمه بصورة مباشرة (٦:٢٠١١، Nolan and Hoover).

ويعتمد الإشراف القائم على الأداء على الربط بين الأداء والتقويم، ويتيح الفرصة للمشرفين والمعلمين أن يعملوا سوياً للارتقاء بمستوى تعلم الطلاب من خلال ما يتميز به من توسع في الممارسات الإشرافية والفعاليات التي تتم أثناء العمل الإشرافي حتى مرحلة التقويم وذلك في طرق عدة ذكر (١٤-١٢: ٢٠٠٦، Asestine, et al) منها ما يأتي:

١. ربط العمل الصفي بأهداف التنمية المهنية للمعلم وخطط التطور المؤسسي للمدرسة.
٢. مساعدة المعلمين على التخطيط للتنمية المهنية وجعلهم نماذج وأمثلة تحت تلاميذهم على مواصلة عملية التعلم.
٣. تركيزه على نتائج التعلم أكثر من عمليات التعلم.
٤. تأكيده على وضع أهداف تطويرية قابلة للتطبيق والقياس من خلال تحسين أداء الطلاب.
٥. مساعدة المعلمين على تحليل أداء الطلاب.

ولكي ينجح تطبيق الإشراف القائم على الأداء فقد أوضح أيضاً (Asestine, et al, ٢٠٠٦: ٢٠٨) أنه لابد من توافر الشروط التالية:

- ثبات الهدف، أي التزام قادة المدرسة وإدارة التعليم بهذا النموذج.
- إشراك المعلمين في صناعة القرار المرتبط بالمسئوليات المهنية من منظور قائم على الأداء.
- الدعم المستمر للتربويين المشاركين في الإشراف المعتمد على الأداء من حيث المواد، والوقت، وخبرات النمو المهني.
- أن تساعد ثقافة المدرسة وإدارة التعليم على الممارسات الإبداعية والعمل بحرية لتجريب طرق علمية دون الخوف من العقاب.

ومن ذلك يتضح أن الإشراف القائم على الأداء والتقويم يهتم بالارتقاء بمستوى تعلم الطلاب، ويركز على النتائج أكثر من التركيز على عمليات التعلم، وذلك من خلال وضع أهداف تطويرية قابلة للتطبيق يمكن قياسها من خلال تحسن أداء الطلاب، كما أنه يبني قدرة المعلمين والمشرفين والمديرين معاً.

ومن الدول التي تطبق الإشراف القائم على الأداء والتقويم الولايات المتحدة الأمريكية فقد أثبت أنه وسيلة فاعلة لتقوية التدريس وتعلم الطلاب وتوسيع الثقافة المهنية في المدرسة؛ فعلى سبيل المثال في ولاية Connecticut اعتمدت تطبيقه وكان التطبيق ناجحاً،

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

ولذا قامت الجمعية الأمريكية لتطوير الإشراف والمناهج Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD) بنشر ثلاث حالات كاملة لتطبيق هذا النموذج على موقعها، ارتكزت فيها على التطبيق الدائم للنموذج في بيئات مختلفة، بيئة ريفية، وإدارة تعليم داخل المدينة، ونظام مدارس مهنية فنية لولاية كاملة، وكانت النتائج واحدة في هذه البيئات الثلاث (Asetline, et al, ٢٠٠٦: ٢٠٠٨).

و- الاتجاه نحو استخدام التكنولوجيا في الإشراف الفني:

لعلّ من أهم سمات الإشراف الفني الحديث أنه استفاد من التكنولوجيا الحديثة من أجهزة الحاسب الآلي والبرامج الإلكترونية التي يمكن أن يتم تصميمها للمساعدة في الإشراف الفني، وأيضاً وسائل الاتصال الحديثة مثل الإنترنت، ويذكر هور (٢٠٠٩: ٢٣٩) بأن مستقبل استخدام التكنولوجيا في التعليم سوف يؤدي إلى تناقص عدد المعلمين في المستقبل، وأن شبكة الانترنت سوف تستخدم للإشراف على هؤلاء المعلمين، وربما يستخدم الانترنت في الإشراف على معظم المعلمين، ومن النماذج الإشرافية المعتمدة على التكنولوجيا الحديثة الإشراف الإلكتروني والإشراف الافتراضي، وفيما يلي توضيح لكل منهما.

١- الإشراف الفني الإلكتروني:

يُعرف الإشراف الإلكتروني بأنه استراتيجية يتم فيها تسخير شبكة الإنترنت بجميع ما تقدمه من خدمات لتفعيل الأساليب الإشرافية المستخدمة في عملية الإشراف الفني، للارتقاء بأداء المعلمين، ومساعدة المشرف الفني؛ لتخطي الحواجز الزمانية والمكانية (عبد المعطي، مصطفى، ٢٠١٣: ٢٩) ويعتمد الإشراف الإلكتروني على وسائط التكنولوجيا الرقمية في عمليات الإشراف الفني من قبل المشرفين والمعلمين وذلك باستخدام التقنيات والوسائل الحديثة في الاتصال الإلكتروني مثل البريد الإلكتروني وغرف المحادثة الإلكترونية لدعم المعلمين وتنميتهم مهنيًا وتطوير العملية التعليمية.

ويعتبر الإشراف الإلكتروني حلاً لمشكلات كثيرة في العمل الإشرافي منها النقل والاتصال المباشر، بالإضافة إلى المشكلات الفنية كتنظيم الاتصالات والاستعانة بالنشرات التربوية، وتحليل المواقف التعليمية، كذلك يسهم الإشراف الإلكتروني في تحرير العملية الإشرافية من القيود التقليدية ومن الأطر التي حاصرتها وقللت من تأثيره، ومن أهم مظاهر هذه النقلة ما ذكره عبيدات، و أبو السميد (٢٠٠٧: ١٢٣-١٢٤) والمتمثل فيما يلي:

١. الانتقال من إشراف يفاجئ المعلم بوقت ومدة معينة إلى إشراف متصل، بلا وقت أو مكان، حيث يمكن أن يتم في أي وقت خارج اليوم الدراسي أو داخله دون ضغوط إدارية أو إنسانية.

٢. الانتقال من إشراف باحث عن المعلمين وأخطائهم إلى إشراف يبحث عنه المعلمون ويختارون منه ما يريدون.
٣. الانتقال من الإشراف السري أو الشخصي إلى الإشراف المكشوف المعلن عبر المواقع الإلكترونية وصفحات الإنترنت، مما يكسبه سمة التوثيق، وبذلك ترتفع درجة المسؤولية من قبل المشرف والمعلم.
٤. الانتقال من الاجتهاد الشخصي في تقويم المعلم وخدماته إلى الأسلوب الموضوعي لأنه بإمكان أي باحث أو إداري أن يطلع مباشرة على الخدمات الإشرافية من حيث جدواها ونوعها ومدى ارتباطها بحاجات المعلمين.
٥. الانتقال من إشراف يقود المعلم إلى موقف دفاعي تبريري إلى إشراف حوارى يستند إلى التكافؤ والتعامل الإنساني والأخلاقي.

ويمكن للمشرف الفني إنشاء قائمة بالبريد الإلكتروني للمعلمين يستخدمها في جوانب متعددة منها إرسال كل ما يريد إبلاغهم به من معلومات، كما يمكن استخدام هذه القائمة في تبادل الأفكار، فيطرح المعلمون من وقت لآخر ما قاموا بتطبيقه خلال عملية التدريس، مشاركين بأفكارهم أو طالبين تعليقات المشرف أو زملائهم المعلمين، أو يطرح معلم مشكلة واجهته ويطلب تقديم مقترحات لحلها، كما يمكن أيضاً من خلال البريد الإلكتروني تبادل المعلومات والمواقع الإلكترونية والمصادر الجديدة والملفات الإلكترونية ذات الصلة بعملية التدريس، كما أن المشرف الفني بإمكانه تصميم صفحة على الإنترنت وهي متاحة الآن بيسر وسهولة ويستطيع من خلال ذلك نشر ما يريد من معلومات تهم المعلمين الذين يشرف عليهم، ولهذا فالجانب التكنولوجي له دور فاعل في ضمان استمرارية التواصل بين المشرفين والمعلمين.

ويؤكد (Paessler-Chesterton, ٢٠٠٩: ٢٧) على أن الاتجاه الحديث للإشراف الفني يجند التكنولوجيا المعاصرة مثل الفيديو كونفرانس وتطبيقات الحاسب والإنترنت في معظم مراحلها بداية من الاتصال ومروراً بالتدريب ثم التقويم على الرغم من وجود الممارسات المباشرة face-to-face في معظم العمليات الإشرافية بالعديد من نظم التعليم.

وصار الإشراف الإلكتروني منتشراً على مستوى العالم في معظم البيئات التعليمية التي تتوافر بها وسائط الإنترنت ومتعلقاتها إلا أن كيفية الاستخدام تختلف من دولة لأخرى حسب توفر المتطلبات التقنية كتوفر الإنترنت وأجهزة التواصل ومدى حداثةا وتقديمها، ومن ثم فإن انتشار هذا النوع عالمياً لا يعني أنه بذات الفاعلية في كافة الدول أو المؤسسات التعليمية.

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

ومن الدول التي تطبق الإشراف الإلكتروني في نظامها التعليمي اليابان حيث تم وضع استراتيجية خاصة بهذا النوع الإشرافي مما سهل على المشرفين عملية التواصل مع المعلمين بسهولة ويسر، كما بدأت بعض الدول العربية في تطبيق الإشراف الإلكتروني ومنها المملكة العربية السعودية كما تؤكد على ذلك الإدارة العامة للإشراف التربوي (١٤٢٨/ ١٤٢٩ هـ: ١٩) في منشوراتها على تطبيق المملكة العربية السعودية للإشراف الإلكتروني.

٢- الإشراف الافتراضي Virtual Supervision:

إن العديد من الدول المتقدمة قد سلكت منحىً جديدًا في الإشراف الفني يعكس الحداثة في العملية الإشرافية على أمثل صورها وذلك فيما يعرف بالإشراف الافتراضي الذي يهدف إلى الإشراف على التعليم عبر الإنترنت، وتطوير مهام المشرفين، ويتطلب وعيًا ودراية من المشرفين والمعلمين بأحدث وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلى جانب العديد من المهارات الإشرافية الأساسية، ومن هذه الدول إسبانيا كما ذكر (Cano and Garcia, ٢٠١٣: ٧٨)، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا الاتجاه الحديث لم يعد بالبساطة التي كانت عليها الأساليب التقليدية في الإشراف الفني من حيث الدراية فقط باللوائح والقوانين واستراتيجيات الإشراف وإنما صار هناك بعدًا جديدًا تقتضيه المستحدثات المعاصرة.

ويؤكد الإشراف الافتراضي على العمل التعاوني من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعلى أن المشرفين بحاجة إلى تقدير الدور الحاسم للاتصالات، ويسمح للمعلمين بالاستفادة من الأخطاء، والمحاكاة الافتراضية، والعمل التعاوني والتفاعلي، ويجعل البيئة المدرسية أكثر إبداعًا، ويمكن من حُرية التعبير.

ويقترح (Cano and Garcia, ٢٠١٣: ٨٥) الاستراتيجيات التالية لتحسين وظائف المشرفين على تنفيذ الإشراف الفني على الإنترنت كما يلي:

- ١- إنشاء شبكة اجتماعية لدعم مجتمعات التعلم من المدارس والتي تسمح بقدر كبير من التفاعل والتعاون بين جميع الأعضاء، وإتاحة الفرصة للاهتمام بجميع المشكلات التي تنشأ في الإشراف الفني.
- ٢- إنشاء شبكة داخلية في العمل بين المشرفين لدعم وتطوير العمل.
- ٣- إيجاد التدريب والمشورة في بيئة افتراضية للمعلمين المشاركين في شبكات التدريب وعمليات التدريس والتعلم القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ٤- استخدام الملفات الإلكترونية Electronic Portfolio على الإنترنت التي يمكن أن تساعد على منهجة وظائف المعلمين ودليل المشرفين في الإشراف عليهم والإنجازات الأكاديمية للطلاب.

ويوضح مكتب تكنولوجيا التعليم في وزارة التعليم الأمريكية (U.S. Department of Education, ٢٠١٠: ٦٣) أنه في غضون سنوات قليلة سوف يستحيل أن تتحقق أعمال الإشراف الفني دون استخدام الأدوات التكنولوجية، ولهذا قامت الولايات المتحدة الأمريكية بوضع خطة تكنولوجية للتعليم هدفها إعادة تصميم جميع العمليات والهياكل في التعليم الأمريكي للاستفادة من إمكانات التكنولوجيا لتحسين نتائج التعلم، والاستخدام الفعال للوقت، والمال، والقوى العاملة.

وعادة يقتصر تطبيق الإشراف الافتراضي على تلك الدول التي تمتلك الإمكانيات التقنية اللازمة لتطبيقه أو التي لديها المقدره على توفيرها كما هو الحال في إسبانيا حيث قامت وزارة التربية والتعليم هناك بتطبيق الإشراف الافتراضي في عام (٢٠٠٩م) واعتبرت ذلك تغييراً جذرياً في طريقة التدريس والتعلم والتقييم ضمن برنامج مدارس الابتكار لتحديث نظام التعليم الإسباني، كما تم تحويل الفصول التقليدية إلى فصول رقمية، ويُلمز الإشراف الافتراضي هذه المدارس بتقديم المساعدة المباشرة "الخط الساخن" للمعلمين، كما يسمح للمشرفين بالوصول المباشر إلى الأنشطة الرقمية للمعلمين والطلاب، مع إمكانية عقد مؤتمرات الفيديو كونفرانس وتدريب المعلمين افتراضياً (Cano and Garcia, ٢٠١٣:٧٩).

كذلك تبنت بعض الدول العربية الغنية (الخليجية) الإشراف الافتراضي وذلك بعد تهيئة البنية التحتية في معظم مؤسسات التعليم لاستخدامه حيث حرصت معظم الدول في مجلس التعاون على توفير وسائط التواصل الرقمي والافتراضي التي تربط معظم مؤسسات التعليم قبل الجامعي بإدارات الإشراف التربوي في إدارات التعليم، وقد قدم الباحث محاضرة للمشرفين التربويين بمحافظة القريات بشكل متزامن عبر الفصول الافتراضية في شهر أبريل من عام ٢٠١٤م بالمملكة العربية السعودية.

وتجدر الإشارة أن الإشراف الافتراضي يُعنى بوسائط الاتصال والاعتماد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإنترنت في الإشراف الفني على التعليم وإن تغير المحتوى الإشرافي أو ظل كما هو.

وبعد عرض الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد نوع إشرافي يمكن استخدامه أفضل من نوع آخر فهذا أمر غير دقيق بل وغير علمي، ويشير واني (Wahnee, ٢٠١٠:٦٩) إلى وجود عدة اعتبارات يجب الأخذ بها عند استخدام أحد هذه الأنواع من أهمها:

- تلبية احتياجات المعلمين من الإشراف الفني.
- مراعاة خصائص المعلمين الشخصية والمهنية.

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

3

- الاستفادة المشرف الفني من النوع الإشرافي الذي يستخدمه في تحقيق هدفه.
- أن يكون الهدف الأساسي في النوع المستخدم هو الإسهام في إنجاز الطلاب.
- النظر في مدى ملاءمة الاتجاه الإشرافي لثقافة المجتمع والنظام المدرسي والعاملين بالمدرسة.

وبعد عرض أهم الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني والتي تمثلت في الاتجاه الديمقراطي واتجاه الإشراف الجماعي، والاتجاه الشامل، والاتجاه اللامركزي، والاتجاه التنموي، والاتجاه نحو استخدام التكنولوجيا في الإشراف الفني، وأهم الأنواع الإشرافية المرتبطة بكل اتجاه إشرافي وبعض الدول التي تطبقها يتضح أنها جميعًا تصب في تحسين أداء الطلاب وتحقيق أهداف العملية التعليمية التي تُعد الهدف الرئيس للإشراف الفني، ومع ذلك ينبغي التنويه إلى ما يلي:

— أن هذه الاتجاهات الحديثة للإشراف لا تعني بطبيعة الحال أنه قد تم التخلي تمامًا عن الممارسات التقليدية للإشراف الفني.

— أن هذه الاتجاهات ليست منفصلة تمامًا عن بعضها سواء في نماذجها أو أنواعها أو أساليبها وإنما تتداخل فيما بينها، فمثلًا الإشراف الديمقراطي يمكن أيضًا أن يوصف بكونه إشرافًا تنمويًا.

— إن عرض هذه الاتجاهات لا يعني أن أيًا منها هو الأفضل، فما يتناسب مع معلم أو مشرف في موقف معين قد لا يتناسب مع معلم أو مشرف آخر.

— أن هذه الاتجاهات لم تظهر بصورة مفاجئة، ولكنها تطورت على فترات متفاوتة ولها امتدادها وجذورها في الماضي.

مما سبق يتضح انعكاس كثير من التطور في الفكر التربوي بعامة والإداري بخاصة على العملية الإشرافية وممارسات المشرفين الفنيين، ولهذا يمكن استخلاص بعض خصائص الإشراف الفني الحديث والتي تتمثل فيما يلي:

- الاهتمام بالديمقراطية في الإشراف والتأكيد على تخطي الحواجز بين المشرفين والمعلمين.
- التأكيد على المشاركة والتعاون بين أطراف عملية الإشراف الفني وخاصة المشرف والمعلم.
- المرونة وصلت إلى درجة صارت معها المؤسسة التعليمية هي التي ترشح وتختار من يتولى عملية الإشراف الفني على مدرسيها.

4

أصبح المعلم يمثل محور العملية الإشرافية وموطن اهتمامها مع التركيز على تنميته المهنية.

الاهتمام بالإشراف الجماعي والتأكيد على ما يمكن أن يقدمه من مميزات وفوائد عامة للمعلمين.

الأخذ بالمفهوم الشامل للإشراف الفني فلم يعد الاهتمام بالمعلمين فقط، ولكن أصبحت مجالات عمل الإشراف ترتبط بمعظم جوانب العملية التعليمية مثل المعلم، والطالب، والمنهج، وطرق التدريس، والأنشطة المدرسية، والوسائل التعليمية.

التنوع في الأنواع الإشرافية مما يمكن الأنظمة التعليمية المختلفة من تطبيق ما يتناسب معها.

ارتباط الإشراف الفني بالتحويلات الفكرية في مجال الإدارة مثل نظرية النظم ومبادئ التطوير التنظيمي والإدارة الذاتية... وغيرها.

صار يتم تدريب المشرفين في عصر المعرفة من أجل قيادة التغيير في المؤسسة التعليمية وليس لضمان الثبات والمحافظة على الوضع الحالي.

السعي نحو فصل الممارسات الإشرافية عن تقويم المعلمين.

زيادة التركيز على نتائج التعلم مع عدم إغفال عمليات التعلم من خلال وضع أهداف تطويرية قابلة للتطبيق يمكن قياسها من خلال تحسن أداء الطلاب.

انعكست كثير من مبادئ الإدارة الذاتية على الإشراف الفني فتمى الاهتمام بالإشراف الذاتي والرقابة الذاتية من قبل المعلم.

السعي نحو اللامركزية في إدارة الأنظمة التعليمية انعكس على الإشراف الفني في تفويض كثير من صلاحيات العمل الإشرافي للإدارة المدرسية فيما يعرف بالإشراف المقيم أو الإشراف من داخل الموقع Site-based supervision.

الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في الإشراف الفني.

ثانيًا: أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة وتنظيم الإشراف الفني:

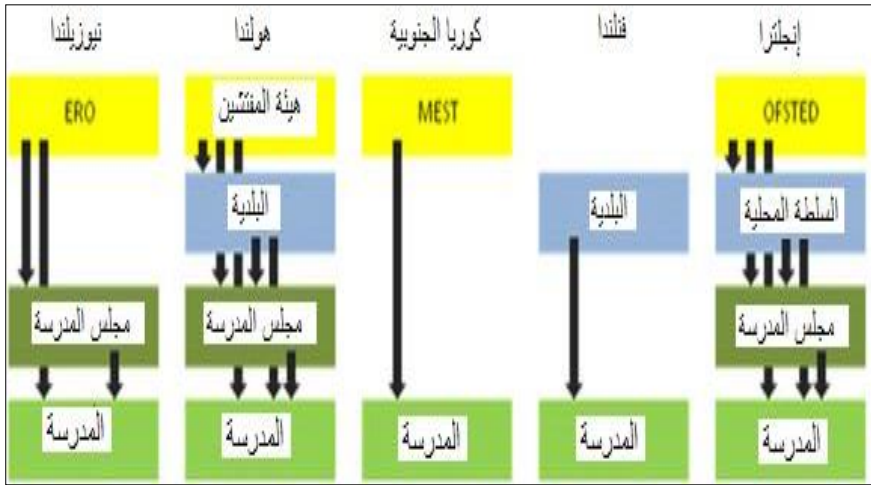
يتناول هذا المحور الاتجاهات الحديثة في إدارة وتنظيم الإشراف الفني، واختيار المشرفين الفنيين، وتقويم المعلمين في الإشراف الفني، وفيما يلي عرض لذلك.

أ- الاتجاهات الحديثة في إدارة الإشراف الفني:

تختلف مستويات إدارة الإشراف الفني من نظام تعليمي إلى آخر، كما تختلف أيضًا

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

الجهات القائمة على الإشراف الفني من دولة إلى أخرى طبقاً لما تتبناه من توجهات سياسية وإدارية، وتوضح الدراسات التي تناولت عددًا من الدول ذات الأداء العالي في التعليم والإشراف عليه أنه لا يوجد أسلوب واحدًا يعتبر الأفضل على مستوى العالم، ولكن يتم التنظيم وفق فلسفة النظام التعليمي في كل دولة، فعلى سبيل المثال نلاحظ أن المؤسسات القائمة بالإشراف الفني على المدارس في كل من نيوزيلندا، وهولندا، وكوريا الجنوبية، وفنلندا، وإنجلترا، تختلف تبعية الإشراف الفني فيها على المدارس، وكذلك الجهات القائمة به، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الدول قد حققت نتائج تعليمية متميزة في الاختبارات الدولية للطلاب مثل البرنامج الدولي لتقييم الطلاب (PISA) Program for International Student Assessment والاتجاهات الدولية في دراسة الرياضيات والعلوم (TIMSS) Trends in International Mathematics and Science Study، وبين الشكل التالي اختلاف الجهات القائمة على الإشراف الفني ومستوياته في هذه الدول كما هو موضح في (٢: ٢٠١٠، World Bank).



شكل (١)

الجهات المسؤولة عن الإشراف الفني على المدارس

يتضح من الشكل السابق أن الجهات المسؤولة على الإشراف الفني على المدارس تختلف من دولة إلى أخرى فعلى سبيل المثال نجد أنه:

١. في نيوزيلندا: يتولى مكتب مراجعة التعليم (Education Review Office (ERO، ومجالس المدارس إدارة عملية الإشراف.

٢. في هولندا: تعتبر المفتشية الوطنية، والبلديات، ومجالس المدارس هي المسؤولة.
٣. في كوريا الجنوبية: تقع مسؤولية الإشراف الفني على وزارة التربية والتعليم والعلوم والتكنولوجيا (MEST) Ministry of Education, Science and Technology .
٤. في فنلندا: تتولى البلديات إدارة وتنفيذ عمليات الإشراف الفني.
٥. في إنجلترا: يقوم مكتب المعايير التربوية لتطوير خدمات ومهارات الطلبة (OFSTED) Office for Standards in Education، والسلطات المحلية، ومجالس المدارس بإدارة وتنفيذ الإشراف الفني.

وتشير الاتجاهات الحديثة في إدارة وتنظيم الإشراف الفني إلى اتجاهين أساسيين وهما:

١- إدارة الإشراف الفني من خلال جهة خارجية مستقلة عن وزارة التربية والتعليم: يعتمد هذا الاتجاه على وجود هيئة مستقلة عن وزارة التربية والتعليم ولكنها تتبع لسلطة الدولة تقوم بمهام الإشراف الفني، من أهم الدول التي تطبق هذا الاتجاه في نظام التعليم بها إنجلترا حيث يُعتبر نظام التفتيش فيها من مسؤوليات مكتب المعايير التربوية لتطوير خدمات ومهارات الطلبة (OFSTED) وهو جهاز مستقل " دائرة حكومية غير وزارية" يتبع الملكة مباشرة ويرأسه كبير مفتشي صاحبة الجلالة وهو بدرجة وزير، وهذا الجهاز مسؤول مباشرة أمام البرلمان عن تنظيم التفتيش على التعليم وملزم بإظهار نتائج عمله أمام الجميع من المهتمين بأمر التربية والتعليم والرأي العام.

وتتضمن مهامه كما وردت في مكتب المعايير التربوية لتطوير خدمات ومهارات الطلبة

(٢٠١٤، OFSTED) في الآتي:

١. اختيار طاقم التفتيش وتأهيله وتدريبه وتقويمه.
٢. وضع برنامج لتفتيش المدارس، وإبلاغها بالجوانب التي يشملها التفتيش وأسماء المفتشين المسجلين.
٣. إعطاء النصح والتوجيه الذي يضمن نجاح سير عملية التفتيش.
٤. الموافقة على تحديد نوع التفتيش للمدرسة.
٥. تحديد توقيت التفتيش.

ويقوم مكتب المعايير التربوية (OFSTED) لتطوير خدمات ومهارات الطلبة بتنفيذ الإشراف (التفتيش) كما وردت في (٢٠١٢:١٢، Office for Standards in Education) على النحو التالي:

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

- يتم الإشراف بواسطة فريق من المفتشين المستقلين التابعين للمكتب من بين الذين اجتازوا بنجاح التدريب الذي يقدمه المكتب، إضافة إلى المفتشين الذين يتم اختيارهم بناء على انتقاء تنافسي ويتمتعون بالخبرة والكفاءة اللازمة.
- يطلب فريق التفتيش التقييم الذاتي للمدرسة لدراسته، كما أنه يتم النظر إلى التقارير السابقة للمدرسة والتي أعدها مكتب التفتيش، ومدى مراعاة المدرسة لما ورد بالتقارير السابقة، علمًا بأنه يمكن لمدير المدرسة طلب تأجيل زيارة التفتيش ولكن لفترة قصيرة.
- تقديم التقرير إلى كل من المدرسة والسلطات التعليمية المحلية ومكتب المعايير التربوية، وتقوم المدرسة بإرساله إلى أولياء الأمور، ووسائل الإعلام مصحوبًا بخطة عمل تطويرية.
- تحديد أوجه القصور في المدرسة وكشفها أمام المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

٢- إدارة الإشراف الفني من خلال جهات تابعة للحكومة على مستوى الولايات والإدارات المحلية:

يسود هذا الاتجاه في الدول التي تتبع النظام اللامركزي في إدارة التعليم، كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يتسم الإشراف الفني فيها بالمرونة والتنوع حسب ظروف البيئة المحلية في كل ولاية، وقد أدى ذلك إلى تنوع عمليات الإشراف وكيفية ممارستها، فتتنظيم التعليم وإدارته في جميع الولايات من اختصاص حكوماتها المحلية التي تقوم بوضع قوانين التعليم وسياساته، ويتم تنظيم الإشراف الفني في التعليم الأمريكي على مستوى الولايات كما أوضحها خضر (٢٠١١: ١٥٥) فيما يلي:

١. مجلس التعليم في الولاية: وهو صاحب السلطة المطلقة في شئون التعليم، ويقوم هذا المجلس بسن قوانين التعليم ويرخص بالعمل للمعلمين ويحدد ظروف عملهم، والإشراف في هذا المستوى إشراف على البرامج أكثر منه إشراف على المعلمين.
٢. الإدارة المحلية للتعليم: يوجد في كل منطقة مجلس للتعليم يتولى توجيه العمل في المدارس والإشراف عليها ويتكون من أعضاء منتخبين يمنحون سلطات واسعة، وهي المسؤولة عن الإشراف على العملية التعليمية وتقويمها، والإشراف على فاعلية النظام أكثر منه زيارة للفصول.

ويتولى مهام الإشراف الفني في الولايات المتحدة كما وردت في عبد العظيم، و سليمان (٢٠٠٦: ١٣٢) فيما يأتي:

المراقب: يتحمل مسؤولية إتمام كافة أوجه العملية التعليمية في المقاطعة، وله دور محوري في رسم السياسة التعليمية داخل المدارس الحكومية ويقوم بعملية التغيير داخل

البناء التنظيمي، وهو المسئول أمام الجمهور وله سلطة داخل الهيئات التعليمية المحلية.

المشرفين: وهم الأشخاص الذين يعملون في المستويات المختلفة في التسلسل الهرمي في النظام التعليمي، وكل ولاية لها مشرفوها الذين يزورون المدارس ودورهم توجيهي فقط، لذا فإن زيارتهم لا تسبب قلقًا للمعلمين وعادة ما تتم بناء على طلبهم، كما يتم تعيينهم من خلال مجالس المدارس ويكون كل مشرف مسؤولاً بمنطقة معينة وقد يكون مسئولاً عن عدة مناطق، ودورهم تحسين العملية التعليمية في كافة المجالات، ويقومون بتحليل نتائج جميع الطلاب ومراجعتها من قبل خبراء المواد.

المستشارين: يتولون مساعدة المعلمين في أداء واجباتهم، ويكون دورهم أكثر حيادية من الموجهين وهم مهتمون بما تريد أن تصل إليه المدرسة.

وبعد عرض الاتجاهات الحديثة في إدارة وتنظيم الإشراف الفني والجهات المسئولة عنه نلاحظ الاهتمام بالتوجه نحو اللامركزية التي تعني نقل سلطة صنع القرار والمسؤوليات والمهام من المستويات التنظيمية العليا إلى المستويات الدنيا أو على الأقل تقسيمها بين هذه التنظيمات، وقد أصبح اتجاهًا مهمًا في التنظيمات الإدارية الحديثة، فيذكر (١١: ٢٠٠٦ Hanson) أن اللامركزية الإدارية تهدف إلى التحديث المؤسسي، وزيادة كفاءة الإدارة، وإعادة توزيع المسؤوليات والمهام، وتحقيق الديمقراطية، وتحييد التنافس على مراكز السلطة، كما تعمل على تحسين نوعية التعليم، والحد من البيروقراطية.

ونلاحظ أيضًا أن مجالس المدارس أصبحت لها دورًا مهمًا في عملية الإشراف فهي مسؤولة عنه وذلك كما في نيوزيلندا بالتعاون مع مكتب مراجعة التعليم ERO، أو هولندا بالتعاون مع البلديات والمفتشية الوطنية، أو إنجلترا بالتعاون مع السلطات المحلية ومكتب OFSTED، وبالرغم من ذلك إلا أن هناك دولاً أخرى يتولى عملية الإشراف فيها البلديات مثل فنلندا، بينما يخضع الإشراف الفني في كوريا الجنوبية لمسؤولية وزارة التربية والتعليم والعلوم والتكنولوجيا مباشرة.

ب- اختيار المشرفين الفنيين:

تختلف معايير اختيار المشرفين الفنيين من نظام تعليمي إلى آخر حسب القوانين واللوائح المنظمة للنظام التعليمي، وحسب فلسفة الإشراف الفني في هذا النظام، ويتم اختيار المشرفين الفنيين طبقاً لأحد نظامين يتم تطبيقهما في معظم دول العالم هما:

١. نظام المكانة الوظيفية Position System:

يركز هذا النظام على الوظيفة وما تتضمنه من مهام ومسؤوليات وواجبات وما تتطلبه

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

ونقيب المعلمين ورئيس مجلس الأمناء بالمحافظة وعميد كلية التربية بالمحافظة أو من ينوبه من أساتذة التربية بالكلية وتكون اللجنة برئاسة مدير مديرية التربية والتعليم وتضم اللجنة من تراه من الخبراء، ولها أن تستعين بالأجهزة المختصة بالدولة لاستكمال ما ترى لزومه من بيانات ومعلومات، وقد حدد القرار مجموعة من المعايير هي: التاريخ الوظيفي ونسبته ٣٠٪ والمهارات القيادية ٣٠٪، والقدرات العلمية والعملية والتي تحدد من خلال المؤهلات العلمية ٣٠ % وسمات الشخصية والتي تحدد من خلال المقابلات ١٠٪ (رئاسة مجلس الوزراء، القرار رقم ٤٢٨، ٢٠١٣).

ومن الملاحظ أن هذه الشروط قد اعتمدت على معايير جديدة في عملية الاختيار والترقية لوظائف الإشراف الفني مثل المسابقة والمقابلات الشخصية وتحديد نسبة لكل معيار، وتخفيض المدة البنينة لحاملي درجتي الماجستير والدكتوراه، مما أعطى أهمية لوظائف الإشراف الفني، وقللاً من الاعتماد على معيار الأقدمية الذي كان معمولاً به سابقاً، وبالنظر أيضاً في شروط اختيار شاغلي هذه الوظائف في مصر خاصة بعد صدور القانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢م وتحديد الشروط الخاصة بذلك، نجد أنها في صياغتها أصبحت أكثر تطوراً في مجملها خاصة الاختيار من خلال المسابقات، ولكن يبدو أنه ما زال من الصعب اشتراط أن يكون المؤهل الأدنى لشاغلي هذه الوظائف هو الحصول على درجة الماجستير.

ومن خلال مراجعة معايير اختيار المشرف الفني في الدول المتقدمة يتضح أنه يتم إسناد عملية الاختيار عادة إلى جهات متخصصة تأخذ بمعايير اختيار متنوعة كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا، واتباع معايير متنوعة مثل المهارات العلمية، والمهارية، والشخصية، من خلال المسابقات والمقابلات الشخصية، ويطبق ذلك أيضاً في الدول المتقدمة وبعض الدول العربية مثل المملكة العربية السعودية، وقد بدأ تطبيق ذلك في نظام التعليم المصري في شهر يوليو من عام ٢٠١٣م، ولا شك أن اتباع هذه المعايير يتيح الفرصة لمن لديه القدرة على استكمال متطلبات وظيفة الإشراف الفني بصرف النظر عن الخبرة الطويلة في مجال التعليم والتي كان يُعتمد عليها سابقاً، مع عدم إهمال الأقدمية التي تكون ضمن الشروط المطلوبة في حدود معينة، وأن يتم شغل الوظيفة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة فقط مما يتيح الفرصة للتنوع والاستفادة من أفراد آخرين.

ج- تقويم المعلمين في الإشراف الفني:

يُعتبر تقويم المعلمين من المهام الأساسية التي يقوم بها المشرف الفني وكذلك مدير المدرسة باعتباره مشرفاً مقيماً، ورغم ما قد يثار من جدل حول التقويم الصفي لأداء المعلم إلا أنه لا يمكن إغفال دوره لاسيما باعتبار أنه يستهدف مساعدته في التغلب على ما يواجهه من مشكلات وتنميته مهنيًا بما يعود بالفائدة عليه وعلى العملية التعليمية وعلى تحصيل

الطلاب بشكل عام، فقد ورد في (Pedagogical Institute Tuzla، ٢٠٠٤:١٧) أن من أهم وسائل تقويم المعلمين تلك التقارير التي يُعدها المشرف الفني أثناء الزيارات الصفية، ومعلومات عن طرق التدريس، وتقييم الطلاب ودرجات تحصيلهم، واستخدام الوسائل التعليمية، وإتقانه للدروس ومدى مطابقتها للخطة الموضوعية، والإجراءات التي يتبعها المعلم في تقويم الطلبة، وبعد دراسة هذه الجوانب يتم الاستفادة منها واقتراح التدابير اللازمة للقضاء على أي أخطاء موجودة لتحسين العملية التعليمية، ويشترط عدم زيادة المدارس التي يزورها المشرف الفني عن (١٠) عشر مدارس.

كذلك يتم تقويم المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية في ضوء عدة معايير بهدف التأكد من ضمان جودة العملية التعليمية ونتائج الطلاب، وتستخدم نتائج عملية التقويم في التنمية المهنية للمعلمين، وبالرغم من التنوع بين الولايات في تفاصيل معايير تقويم المعلمين إلا أنها غالبًا ما تتشابه عمومًا في جوانب عدة من بينها الاهتمام بمستوى الطلاب ونتائجهم والتأكيد على أهمية إشراك المعلمين في تصميم نظام التقويم وأدواته ومعايير هدف اكتساب ثقتهم فيها؛ فعلى سبيل المثال وضع المجلس الوطني لمركز الموارد في جامعة ستانفورد (National Board Resource Center at Stanford University، ٢٠١٠:٣-٤) نظامًا لتقويم

المعلمين في ولاية كاليفورنيا عام ٢٠١٠م اشتمل على عدة معايير من بينها:

١. اعتماد تقويم المعلم على أساس المعايير المهنية بواسطة مقياس التنمية المهنية وتقويم النوعية الذي وضعته الجامعة وتم اعتماده من الولاية.
٢. مراجعة تقييم أداء المعلم (TPA) Teacher Performance Assessment في مرحلة ما قبل الخدمة والذي قد يمثل أهمية لا تقل عن التقييم الحالي.
٣. عدم إغفال التقويم الذاتي وتقويم الأقران وذلك فيما يتعلق بالمعايير العالية في الأداء والمستندة على أدلة تسهم في زيادة التحصيل الطلابي.
٤. مراعاة تقييم أداء المعلمين في الفصول الدراسية.
٥. مراعاة التقييم المتكرر من قبل الخبراء بما في ذلك المعلمين من ذوي الخبرة في العمل.
٦. استخدام نتائج التقويم كتغذية راجعة لضمان الالتزام بالمعايير التي تزيد من جودة التعليم في التطوير المهني ومراجعتها من قبل المشرفين لضمان الموثوقية والإنصاف، الأمر الذي يؤدي إلى نتائج أفضل لجميع الطلاب.

كما يشير (Clifford, et al، ٢٠١٢:١١-١٢) إلى وجود معايير متعددة يتم من خلالها تقويم المعلمين وتستخدم في عددٍ من الولايات بالولايات المتحدة الأمريكية مثل ولايات واشنطن، وإلينوى، وتينيسي، وكولورادو، وغيرها، وقد تنوعت المعايير التي على أساسها يتم تقويم المعلم

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

داخل الفصل إلا أنها تربط بينها خصائص مشتركة، فعلى سبيل المثال فإن ولاية كلورادو الأمريكية قد حددت مجموعة من هذه المعايير منها استخدام القيمة المضافة Value-added لأداء الطالب باعتباره دالاً على أداء المعلمين، حيث إن تشريعات الولاية تتطلب أن يكون نمو الطلاب عاملاً مهمًا في تقييم الأداء بالمدرسة، وتتاح للمناطق الحرة في تحديد نسبة مئوية لنتائج الطلاب، وقد أقرت ولاية كلورادو في مجلسها التشريعي بأنه يتطلب من جميع المناطق التابعة لها اعتماد نظم تقويم للمعلمين تتحقق فيها عدة معايير من أجل الجودة منها:

- تطور مدى التحسن في نتائج الطلاب وتمثل ٥٠٪ من الدرجة النهائية.
- تطبيق التقويم النهائي سنويًا.
- استخدام النتائج في قرارات الموارد البشرية.
- عند تدني النتائج الخاصة بتقويم المعلم تلتزم المدرسة بتقديم الدعم والتنمية المهنية له.
- للمناطق الحق في وضع معايير أو نماذج لقياس أداء المعلمين بها بشرط أن تلبي متطلبات الولاية ويتم مراجعتها قبل استخدامها من قبل الولاية لضمان تليتها لمعايير الجودة.

وتشتمل عملية تقويم المعلمين في مدرسة نيو سيتي بولاية ميسوري على عدة معايير منها مدى إلمام المعلم بمادة الدرس، ومهارات عرض الدرس وشرحه، وتآلف الطلبة وحماستهم، والعلاقة بالزملاء وتعاونهم معهم، حيث يتم التقييم وفق تدرج خماسي يتضمن التقديرات التالية (دون المتوسط، متوسط، متفوق، متميز، ممتاز)، وتجدر الإشارة هنا إلى أن متوسط تعني مقبول ويسمح به في المدرسة إلى نهاية السنة الثالثة فقط في الوظيفة، بينما يجب أن يحصل المعلم على تقدير متفوق للاستمرار حتى السنة الرابعة وما بعدها والذي يعني أنه يقوم بواجبه خير قيام، بينما يشير تقدير متميز إلى أن لديه قدرات ومكامن قوة عدة، وممتاز هو المستوى الأعلى للأداء (هور، ٢٠٠٩: ١٤١).

هذا ويرتبط تقويم المعلمين بما يقوم به المشرف الفني من ملاحظات إشرافية للمعلم أثناء الزيارات الصفية، والتي تتم بالتعاون بين المشرف والمعلم وتكون موجهة نحو ما يقوم به المعلم أثناء شرح الدرس من حيث تنظيم الفصل، إجراءات إدارة الصف، العلاقة بالتلاميذ، الأسلوب التدريسي، محتوى الدرس، الوسائل التعليمية المستخدمة، استراتيجيات التدريس المستخدمة، المشكلات، طبيعة الطلاب، وإجراء التقويم (Henry, and Weber, ٢٠١٠: ١٢٧).

مما سبق يتضح تنوع معايير تقويم المعلمين ولكن الأساس والعامل المشترك هو أن يتم التقويم بهدف التطوير المهني للمعلمين ومساعدتهم على التغلب على جوانب القصور وتحسين أدائهم التعليمي، كذلك إشراكهم في وضع أدوات التقويم المناسبة لضمان تلبية احتياجاتهم،

وينعكس ذلك بالفائدة على مستويات تحصيل الطلاب، ولعله يمكن إيجاز أهم هذه المعايير فيما يلي:

- الزيارات الصفية لملاحظة جوانب معينة في التدريس داخل الفصل.
- التقويم الذاتي للمعلمين.
- نتائج تحصيل الطلاب.
- ملف المعلم Portfolio.

ومن الأساليب التقويمية الحديثة التي سادت في بعض نظم التعليم المتقدمة في العالم تقويم المعلمين باستخدام أسلوب القيمة المضافة الذي يعتمد على نتائج تحصيل الطلاب أو ما استفادوه من تدريس المعلم لهم، وفيما يلي توضيح لأسلوب القيمة المضافة.

أسلوب القيمة المضافة Value Added:

يعتمد أسلوب القيمة المضافة أو تعقب إنجاز المتعلم بالقيمة المضافة (LAT VA) Learner Achievement Tracker value-Added، على مقدار ما اكتسبه الطالب من المعلم أو ما أضافه المعلم من مهارات للطالب بعد انتهاء الحصة الدراسية، ويُعرف غنائم (٢٠١٣): (١٠٤٠) القيمة المضافة في التعليم بأنها التحسن الذي يطرأ على الطلاب من حيث قدراتهم، وأنها الفرق بين تحصيلهم بعد اكتمال الدراسة وقبل بدايتها، أي ما تضيفه الدراسة للطلاب، كما يُعرف عبد الجواد (٢٠١١: ١٢٢) القيمة المضافة في التعليم بأنها نواتج النظام التعليمي ومخرجاته المتمثلة في كل أنماط التعلم المضاف من مهارات ومعارف واتجاهات وقيم وغير ذلك، وهي التي اكتسبها المتعلم إثر تعرضه لعملية تعليمية معينة في مؤسسة تعليمية ما خلال فترة محددة.

ويستخدم أسلوب القيمة المضافة لقياس التحسن في مستوى تقدم الطلاب، وتقويم المعلمين، ويوضح (Rosen and Hunt, ٢٠٠٨: ٧-٨) أنه تم إقراره من مكتب المعايير التربوية لتطوير خدمات ومهارات الطلبة Office for Standard in Education (OFSTED) بإنجلترا حيث ثبت أثر استخدام قياس القيمة المضافة في تطوير مستوى أداء المعلمين، وتنعكس القيمة المضافة على نواتج التعلم، بمعنى أن يتم مراقبة أداء الطلاب وليس أداء المعلم، وتشتمل أداة قياس القيمة المضافة للمعلم على تحديد نواتج التعلم ويُرصد فيها جميع ما اكتسبه الطلاب من معارف ومهارات وسلوكيات، وهل هناك قيمة إضافية إيجابية وأسباب ذلك.

وتؤكد دراسة (Baker, and Brigham, ٢٠٠٧: ١٢٠) على أهمية استخدام مديري المدارس لأسلوب القيمة المضافة للوقوف على التحصيل العلمي للطلاب، ومدى تحقيقهم للنتائج المستهدفة لتقويم المعلمين، ولذا فإنه يواكب التوجه التربوي المعاصر في التركيز على

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

نتائج الطلبة ونتائج التعليم، ولقد بدأت إنجلترا في تطبيقه بعد إقراره من مكتب المعايير التربوية بها حيث تم اعتباره نقلة نوعية في تحديث أدوات التفتيش في إنجلترا. والقيمة المضافة نموذج جديد يعتمد على مخرجات التعليم ونتائج تحصيل الطلاب في تقويم المعلمين، هذا وقد بدأ تطبيقه في عددٍ من الولايات الأمريكية وإنجلترا وبعض الدول الآسيوية التي يحصل طلابها على نتائج عالية في الاختبارات الدولية (TIMSS) في العلوم والرياضيات.

المحور الثاني: النتائج العامة وأوجه الاستفادة من الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني بالتعليم قبل الجامعي في مصر:

يشتمل هذا المحور على أهم النتائج العامة التي توصل إليها البحث، وكيفية الاستفادة من الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني بالتعليم قبل الجامعي المصري، وفيما يأتي توضيح لذلك.

أولاً: النتائج العامة:

من خلال ما تم عرضه من الأدب التربوي حول الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي يمكن استخلاص مجموعة من النتائج أهمها:

- أنه على الرغم من تنوع مفاهيم الإشراف الفني إلا أن معظمها تتفق في كونه مجموعة من الخدمات والعمليات التي تقدم بهدف مساعدة المعلمين على النمو المهني مما يساهم في الارتقاء بالعملية التعليمية وتحقيق أهداف النظام التعليمي.
- تزامن تطور الإشراف الفني كعلم له أسسه ومجالاته مع تطور علم الإدارة فانعكست النظريات العلمية والبيروقراطية في علم الإدارة عليه مما جعله تفتيشاً، كما انعكست النظريات الحديثة والمعاصرة في علم الإدارة على المفاهيم والممارسات الإشرافية الحديثة.
- ركزت الممارسات التفتيشية على مدخلات العملية التعليمية أكثر من عملياتها ومخرجاتها.
- تحول عدد كبير من الدول إلى تبني الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني من خلال إعادة هيكلة نظام الإشراف بها مثل الصين وإسبانيا وأستراليا وتايوان، ونيوزيلندا، وإنجلترا وغيرها من الدول مما يدل على الاهتمام بالإشراف واعتباره مدخلاً لضمان جودة العملية التعليمية، وتحقيق أهدافها.
- ركزت الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني على تعزيز المنحى الإرشادي، وتعظيم الممارسات الديمقراطية حتى وصل إلى درجة من النضج والحرية صارت المدارس تشرح

- بل وتختار الأفراد الذين تفضل أن يتولوا عملية الإشراف الفني بها، وصار ينظر إلى المشرف على أنه صديقًا مقربًا للمعلم وميسرًا للعملية الإشرافية والتعليمية.
- ◀ تميز الاتجاهات الحديثة في الإشراف بتفعيلها للدور الإشرافي التنموي لمساعدة المعلمين، والإشراف الجماعي، والإشراف الشامل نظرًا لأن مجالات عمل المشرف أصبحت تتضمن معظم جوانب العملية التعليمية.
- ◀ ارتبط الإشراف الفني الحديث بالتحويلات الفكرية في مجال الإدارة والتوجه اللامركزي في الإدارة والاهتمام بالإدارة الذاتية، وبالتالي ظهر ما يسمى بالإشراف الذاتي، كما سُمح بتفويض كثير من صلاحيات العمل الإشرافي للإدارة المدرسية فيما يعرف بالإشراف المقيم.
- ◀ تميز الإشراف الفني بالدعوة إلى تجنيد قوة التكنولوجيا المعاصرة كما في الإشراف الإلكتروني والإشراف الافتراضي، وضرورة تقدير الدور الحاسم للاتصالات، حيث تسمح التكنولوجيا للمعلمين من الاستفادة من الأخطاء، والمحاكاة الافتراضية، والعمل التعاوني والتفاعلي، وجعل البيئة المدرسية أكثر إبداعًا، بحيث تمكنهم من انطلاق أفكارهم وتشجيعهم على حرية التعبير.
- ◀ تميزت الاتجاهات الحديثة في الإشراف بالاعتماد على نظريات القيادة الموقفية من حيث إنه لا يوجد نوع إشرافي مثالي يطبق في كل الأحوال، بل يجب مراعاة اعتبارات الموقف والإمكانات ومستوى الإنجاز وغيرها من الشروط التي يجب الأخذ بها عند استخدام أي نوع إشرافي.
- ◀ اهتم الإشراف الفني بتحسين دور المشرف فأصبح ميسرًا لعملية الإشراف، وزميلًا للمعلمين، كما زادت استقلالية المعلمين، بل وربما تم تقاسم السلطة بين المشرف والمعلم انطلاقًا من الاعتراف بأن المعرفة ليست قاصرة على أحدهما دون الآخر.
- ◀ صاحب التطور في الممارسات الإدارية تنوعًا وتطورًا في إدارة وتنظيم الإشراف الفني للتعليم وتمثل ذلك في اتجاهين تتولى مسئولية الإشراف الفني هي جهة خارجية مستقلة تابعة للحكومة وغير تابعة لوزارة التربية والتعليم كما في إنجلترا، وجهات تابعة للحكومة على مستوى الولايات والإدارات المحلية كما في الولايات المتحدة الأمريكية.
- ◀ تختلف معايير اختيار المشرفين الفنيين باختلاف النظم التعليمية ونمط الإدارة المعمول بها في الدولة، وتكاد تتشابه معايير الاختيار في نظم التعليم بالدول المتقدمة، فالمؤهل التربوي، والخبرة المناسبة، والصفات الشخصية، والخبرة العملية تمثل أهم هذه المعايير، وقد ظهرت في بعض الدول النامية مؤخرًا معايير تواكب التوجهات الحديثة في ذلك مثل نظام المسابقات في مصر، والاختبارات التحريرية كما في المملكة العربية

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

السعودية وغيرها من الدول، كما صارت الدرجات العلمية العليا كالمجستير والدكتوراه لها دورها في عملية المفاضلة والاختيار.

◀ تميز الإشراف الفني الحديث بالدعوة إلى فصل الممارسات الإشرافية عن عملية التقويم، واعتبار أن الهدف من العمل الإشرافي يعتمد في الأساس على دعم المعلمين ومساعدتهم على أداء مهامهم وليس مراقبتهم أو تقويم أدائهم.

◀ تنوعت معايير تقويم المعلمين ولكن الهدف الأساسي من التقويم هو تنمية المعلمين مهنيًا ومساعدتهم على التغلب على الصعوبات التي تواجههم بما يعود بالفائدة على نتائج تحصيل الطلاب وتحقيق أهداف التعليم.

◀ كان من أهم ما ركز عليه الإشراف وتقويم المعلمين هو مقدار ما يضيفه المعلم من مهارات للتلاميذ أو ما يكتسبونه بعد أداء المعلم للحصة التدريسية، والتي تسمى بنواتج التعلم.

ثانيًا: أوجه الاستفادة من الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني بالتعليم قبل الجامعي المصري:

تأسيسًا على ما سبق يتضح حدوث تطور في الإشراف الفني حيث انتقل من الممارسات التقليدية إلى الممارسات الحديثة، فقد تطور في أنواعه وإدارته وتنظيمه، وفي اختيار المشرفين، وتقويم المعلمين، وهنا تبرز أهمية وضع معايير للاختيار من بين الاتجاهات الإشرافية، والاستفادة منها، سواء من حيث التنظيم الإداري المناسب، أو اختيار المشرف الفني، أو تبني النوع الإشرافي المناسب، واستخدام أدوات التقويم المناسبة، وتمثل المحاور الرئيسة لأوجه الاستفادة في الآتي:

١- العمل على إيجاد هيئة إشرافية مستقلة عن وزارة التربية والتعليم للإشراف الفني.

٢- إعداد معايير حديثة لاختيار المشرفين الفنيين.

٣- وضع معايير لاختيار الأنواع الإشرافية المناسبة.

٤- اختيار الأدوات والمعايير المناسبة لتقويم المعلمين.

والشكل التالي يوضح كيفية الاستفادة من هذه الاتجاهات في الإشراف الفني بالتعليم قبل الجامعي المصري.



شكل (١)

يبين أوجه الاستفادة من الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني في التعليم قبل الجامعي
بمصر

وفيما يلي توضيح لأوجه الاستفادة من الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني في التعليم
قبل الجامعي المصري.

١ - إنشاء هيئة إشرافية مستقلة عن وزارة التربية والتعليم وإدارة وتنظيم الإشراف
الفني:

يتم تشكيل هيئة إشرافية مستقلة عن وزارة التربية والتعليم تتبع سلطة الدولة لإدارة
وتنظيم الإشراف الفني على التعليم وتسمى "هيئة الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي"، على
غرار مكتب المعايير التربوية لتطوير خدمات ومهارات الطلبة في إنجلترا (OFSTED)، وتضم
هذه الهيئة عددًا من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية وكليات التربية المعنيين
بالإشراف الفني كمستشارين على أن يكون لها أفرع في المحافظات تنشأ بصورة تدريجية
ويُقترح أن تتمثل مهامها في الآتي:

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

3

- بناء معايير موضوعية للإشراف الفني في ضوء الاتجاهات الحديثة.
- وضع آليات لتنفيذ الإشراف الفني وفقاً لمعايير موضوعية.
- متابعة تنفيذ الإشراف الفني بمعايره الصحيحة.
- اقتراح التطوير اللازم لتنفيذ الإشراف الفني في ضوء اتجاهاته الحديثة.
- وضع الخطط لبرامج تدريب المشرفين الفنيين.
- تبني خطط طويلة المدى للسعي نحو تمهين الإشراف الفني الذي يُمنح بموجبه المشرف رخصة رسمية لممارسة الإشراف وفق شروط وضوابط علمية ومهنية وشخصية دقيقة وواضحة.
- تنظيم زيارات للمشرفين الفنيين المتميزين إلى بلدان متقدمة للاطلاع على الأنواع الإشرافية الحديثة بها.
- تنفيذ ورش تربوية متخصصة لتطوير الأداء التعليمي وتحسين الممارسات التعليمية.
- تنفيذ الدروس التطبيقية لتحسين مهارات الأداء التدريسي للمعلمين والاستفادة من المتميزين والمبدعين منهم.
- تقديم البرامج التدريبية للمشرفين بصورة دورية.
- تشجيع المعلمين والمشرفين الفنيين على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا في مجال الإدارة التربوية والإشراف لتنميتهم مهنيًا.

٢- إعداد معايير حديثة لاختيار المشرفين الفنيين:

يتم تشكيل "لجنة اختيار المشرفين الفنيين" على أن يكون ضمن تشكيل هذه اللجنة خبراء من أساتذة التربية متخصصين في مجال الإشراف الفني، وممارسين له من الموجهين في التربية والتعليم، وتقوم بعملية اختيار المشرفين بناء على معايير وشروط تقوم هي بوضعها على أن تكون هذه المعايير مواكبة للمستجدات في مجال اختيار المشرفين الفنيين، ومراعية للعوامل الثقافية والاجتماعية في المجتمع، ويتم بناء هذه اللجنة من قبل "هيئة الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي" التي تم اقتراحها لتقوم بالإشراف الفني على التعليم قبل الجامعي، ويمكن اقتراح المعايير التالية لاختيار المشرف الفني:

- العمل بالتدريس فترة لا تقل عن خمس سنوات.
- يفضل الحاصل على درجة الماجستير أو الدكتوراه في التربية.
- اجتياز اختبار تحريري في الجوانب المعرفية والأكاديمية.

4

- اجتياز المقابلات الشخصية التي يمكن من خلالها الكشف عن مهارات التواصل، المهارات القيادية، معرفة مشكلات التعليم والقدرة على تقديم استراتيجيات للتغلب عليها.

٣- وضع معايير لاختيار الأنواع الإشرافية المناسبة:

يمكن اقتراح مجموعة من المعايير العامة يتم في ضوءها اختيار الأنواع الحديثة في الإشراف الفني في ضوء ما يناسب نظام التعليم المصري وثقافة المجتمع، ويُقترح أن تشمل هذه المعايير على ما يلي:

- أن يسهم النوع الإشرافي المختار في تحقيق أهداف الإشراف الفني.
 - أن يلبى احتياجات المعلمين من الإشراف ويراعي خصائصهم الشخصية والمهنية.
 - أن يتناسب مع ثقافة المجتمع ونظام التعليم المصري.
 - أن ينعكس النوع الإشرافي المستخدم على إنجاز الطلاب وتحصيلهم.
 - أن يناسب قدرات المشرف الفني بحيث يكون قادرًا على تطبيقه والاستفادة منه.
- وبعد اختيار الأنواع الإشرافية التي سيتم تطبيقها مع مراعاة المعايير السابقة يتم تحديد الجوانب التالية للنوع الإشرافي الذي تم اختياره من قبل المشرف الفني، وهذه الجوانب هي:
- مبررات اختيار النوع الإشرافي.
 - مميزات النوع الإشرافي.
 - عيوب النوع الإشرافي لتحديد طرق التغلب عليها.
 - وضع آليات التنفيذ وتحديد الأدوار سواء ما يخص المشرف أو المعلم أو الأشخاص الآخرين.
 - بعد التنفيذ يتم تحديد مدى الاستفادة التي حدثت من النوع الإشرافي.
 - المقترحات التي يمكن أخذها في الاعتبار عند التطبيق مستقبلاً.

٤- معايير تقييم المعلمين:

يمكن تقييم المعلمين من خلال عدة جوانب مقترحة هي:

- الزيارات الصفية.

- التقييم الذاتي للمعلم فهو الذي يستطيع أن يقيم نفسه أكثر من غيره خاصة إذا ضمن عدم الاستخدام السيئ لذلك.

- ملف المعلم Portfolio، مشتملاً على تاريخه الوظيفي، وما قبل التحاقه بالعمل أيضاً.

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

3

- نتائج تحصيل الطلاب وإجراء التحليل اللازم لها وفي هذا يمكن الاستعانة بنموذج

القيمة المضافة Add-Value.

وعند تنفيذ عملية التقويم يجب مراعاة ما يلي:

- وضع نسبة موزونة لكل جانب تقوي من هذه الجوانب.

- تحديث معايير تقويم المعلمين لتواكب المستجدات في المجال.

- الفصل التدريجي لتقويم المعلمين من قبل المشرفين الفنيين إلى مديري المدارس إلى

المعلم الأول من أجل تركيز عمل المشرفين على إرشاد المعلمين وتنميتهم مهنيًا،

وذلك حتى الوصول إلى الفصل الكامل.

- الاستفادة من تقويم المعلمين في تقديم الدعم اللازم لهم.

وفيما يلي نموذج مقترح لتقويم المعلمين من قبل المشرفين الفنيين.

نموذج مقترح لتقويم المعلم

مديرية التربية والتعليم بمحافظة

الإدارة التعليمية بمدينة/مركز

المرحلة التعليمية اسم المدرسة

اسم المعلم التخصص المقرر الصف

اسم المشرف الفني

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

الدرجة المستحقة*				جوانب التقويم	م
١	٢	٣	٤		
إجراءات إدارة الفصل:					
				القدرة على الضبط الصفّي للطلاب	١
				معالجة السلوك غير المرغوب بطريقة تربوية	٢
				الحركة المنظمة والهادفة داخل الفصل	٣
				درجة تفاعل واستجابة الطلاب لشرح الدرس	٤
				إدارة الوقت بشكل مناسب	٥
الإعداد والتخطيط للدرس:					
				صياغة الأهداف بصورة إجرائية قابلة للقياس	٦
				صياغة الأهداف المعرفية والمهارية والوجدانية	٧
				التمهيد للدرس وربطه بالموضوعات السابقة	٨
				اختيار الأمثلة المناسبة لموضوع الدرس	٩
				الإلمام بمادة التخصص ومحتوى الدرس	١٠
				مسايرة الخطة المنهجية	١١
تنفيذ الدرس:					
				استخدام اللغة بشكل صحيح أثناء الشرح	١٢
				التنوع والوضوح في نبرة الصوت	١٣
				الاستخدام الفعال لطرائق التدريس المناسبة	١٤
				مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب	١٥
				الالتزام بخطة الدرس	١٦
				إنهاء الدرس في الوقت المناسب	١٧
الوسائل والأنشطة التعليمية:					
				توظيف وتنظيم السبورة	١٨
				استخدام الوسائل التعليمية المناسبة	١٩
				استخدام الأنشطة التعليمية المناسبة	٢٠

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

3

ولضمان الاستفادة المتميزة من المحاور السابقة يجب الأخذ في الاعتبار ما يلي:

- إعادة النظر في فلسفة الإشراف الفني بحيث يتم الأخذ بالنمط الديمقراطي في الممارسات الإشرافية.
- تفعيل دور الإشراف في تطوير قدرات المعلم وإمكاناته من خلال تزويده بالمعارف والمهارات والاتجاهات الحديثة التي تمكنه من أداء عمله بكفاءة عالية.
- الاستفادة من فرص تكنولوجيا المعلومات المتاحة في الإشراف الفني.
- معالجة الاتجاهات السلبية لدى المشرفين والمعلمين نحو التغيير في الإشراف وإيضاح فوائد هذا التغيير وانعكاسه على تحسين مستوى الطلاب، والنمو المهني للمعلمين.
- التوسع في الإشراف الجماعي والاستعانة بجهات لديها الخبرة مثل أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات المصرية، للتغلب على زيادة عدد المعلمين وقلة عدد المشرفين.
- الاهتمام بتفعيل اللامركزية في إدارة الإشراف الفني والاستفادة من الأنواع الإشرافية المرتبطة بها مثل الإشراف الذاتي.
- متابعة تحديث القوانين واللوائح المنظمة للإشراف الفني لتواكب المستجدات في المجال الإشرافي.
- توفير المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق بعض أنواع وأساليب الإشراف الفني.
- عقد دورات تدريبية مكثفة للمشرفين الفنيين تركز على الاتجاهات الحديثة في الإشراف.
- إجراء دراسات ميدانية لمعرفة واقع الإشراف الفني واقتراح الأساليب الحديثة والمناسبة.

4

المراجع

أبو عابد، محمود محمد (٢٠٠٥). المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية. الأردن، إربد، دار الكتاب الثقافي.

أحمد، ماهر محمد عبد الرحمن؛ المهدي، سوزان محمد. (٢٠٢١). تطوير نظام الإشراف التربوي بمصر في ضوء الإشراف المتنوع. مجلة بحوث، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية جامعة عين شمس، مج ١، ٨٤، ١ - ٤

إزابيل فيفر؛ و جين دنلاب (٢٠٠١). الإشراف الفني على المعلمين دليل لتحسين التدريس. ط٣، ترجمة محمد عيد ديراني، عمان، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي. البابطين، عبد العزيز عبد الوهاب (٢٠٠٤). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

برادلي، مايكل (٢٠٠٦). الريادة والتجربة في مجال الإشراف التربوي: أفق وتجربة استراليا من أجل تحقيق الأفضل للطالب. التربية، البحرين، السنة (٦)، العدد (١٨)، مايو، ص ٣٧-٤٠.

ج. م. ع.، رئاسة الجمهورية. قرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢ بتعديل بعض أحكام القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ الصادر بتعديل القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ بشأن التعليم. الجريدة الرسمية، العدد ٤٤ (مكرر)، ٦ نوفمبر ٢٠١٢ م.

ج. م. ع.، رئاسة الجمهورية: قانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ م بإصدار قانون التعليم. حامد، محمد عبد السلام (٢٠٠٥). الوجود والمفقود والمنشود في منهجية التربية المقارنة. التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، السنة (٨)، العدد (١٥)، مايو.

حسين، سلامة عبد العظيم؛ عوض الله، سليمان عوض الله (٢٠٠٦). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. عمان: دار الفكر.

حماد، وحيد شاه، محمد، عزام عبد النبي، الكيومي، أمل راشد (٢٠٢٢). تصورات المشرفين التربويين عن مظاهر تطوير الإشراف التربوي وتحدياته في سلطنة عمان: دراسة نوعية. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية جامعة قطر، العدد (١٩)، ص ٢٨-٥٦.

خضر، رائد يوسف (٢٠١١). الإشراف التربوي الحديث أساسيات ومفاهيم. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

مجلة كلية التربية بنفها الأشراف) المجلد الثاني، العدد الثاني، مارس ٢٠٢٤

- والتنمية (ACED)، المجلد (٢٠)، العدد (٨٦)، سبتمبر.
- عطاري، عارف توفيق؛ عيسان، صالحه عبد الله؛ محمود؛ ناريمان جمعة (٢٠٠٥). الإشراف التربوي نماذج النظرية وتطبيقاته العملية. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- عطية، عماد محمد (٢٠١٠). الإشراف التربوي المفهوم- الوظائف- المستقبل. الرياض: مكتبة الرشد.
- عفيفي، أحمد عثمان عبد الفتاح (٢٠١٠). الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي اللغة العربية بالمرحلة الإعدادية الأزهرية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد (٤٢)، ص ص ١-٥٥.
- الغافري، خميس حمدان، العبري، خلف مرهون والمنذرية، ريا بنت سالم (٢٠٢١). مدى توظيف المشرفين التربويين لأبعاد مجتمعات التعلم المهنية بسلطنة عمان، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية. ٨ (٤١) ١٨٠-٢٥٢.
- غنايم، منى ابراهيم (٢٠١٣). القيمة المضافة للتعليم ... مفهومها وأهميتها وأساليب قياسها. المؤتمر الدولي الأول مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة بورسعيد بعنوان "التميز في الأداء الجامعي فلسفته- آلياته- معايير" في الفترة من ١٠-١١ فبراير.
- فلية، فاروق عبده؛ الزكي، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٤). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- اللقاني، أحمد حسين؛ الجمل، علي أحمد (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية في المناهج وطرق التدريس. ط ٣، القاهرة: عالم الكتب.
- مجلس الوزراء (٢٠١٣). القرار رقم ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣ بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢ م، الصادر في ٢٧ أبريل ٢٠١٣ م.
- محمد، لينا جمال (٢٠١٨). الإدارة والإشراف التربوي في رياض الأطفال. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن.
- مرسي، محمد أبو حسيبة (٢٠٠٨). تطوير أساليب اختيار مديري المدارس في ضوء بعض الاتجاهات العالمية. كفر الشيخ: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- المقطرن، سوزان؛ جمل، محمد جهاد (٢٠١٠). المرجع في التوجيه التربوي. الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
- المملكة العربية السعودية، وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للإشراف التربوي (١٤٢٨/١٤٢٩ هـ). الإشراف التربوي في عصر المعرفة.

الاتجاهات الحديثة في الإشراف الفني للتعليم قبل الجامعي

المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة، إدارة التربية(٢٠٠٩). خطة تطوير التعليم في الوطن العربي. ط ٣، تونس.

هور، توماس ر (٢٠٠٩). فن القيادة المدرسية. ترجمة وليد شحادة، الرياض: العبيكان.
وزارة التربية والتعليم (البحرين)، إدارة الإشراف التربوي (٢٠٠٧). رؤية جديدة للإشراف التربوي في ضوء متطلبات تطوير المرحلة الإعدادية. المؤتمر التربوي السنوي الحادي والعشرون التعليم الإعدادي: تطوير وطموح من أجل المستقبل، ٢٤-٢٥ يناير.

Aseltine, James M., et al. (٢٠٠٦). *Supervision for learning: a performance-based approach to teacher development and school improvement*, Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria, Virginia, U S A .

Badgett, Kevin EdD and Kritsonis, William Allan (٢٠١٤). Badgett-Kritsonis Supervision Leadership Model(BK-SLM), *National Forum of Educational and Supervision Journal*, ٢ (١), pp١-٢

Bailey, Kathleen M.(٢٠٠٦).*Language Teacher Supervision: A Case-Based Approach*, Cambridge University Press.

Baker, Pamela Hudson and Brigham, Frederick J. (٢٠٠٧). Teaching Leaders to Lead Teachers: Educational Administration in the Era of Constant Crisis. *Advances in Educational Administration*, Elsevier, Vol. ١٠, pp ١١٥-١٣٠.

Beycioglu, Kadir and Donmez, Burhanettin (٢٠٠٩). Rethinking Educational Supervision, Inonu University, *Journal of the Faculty of Education*, ١٠ (٢), pp. ٧١-٩٣

Bottger, Preston and Jean-Louis, Barsoux (٢٠١٢). Masters of fit: how leaders enhance hiring. *Strategy and Leadership*, ٤٠ (١), pp. ٣٣ - ٣٩.

Bouchamma, Y. (٢٠٠٥). Evaluating Teaching Personnel. Which Model of Supervision Do Canadian Teachers Prefer? *Journal of Personnel Evaluation in Education*, Vol. ١٨, pp٢٨٩-٣٠٨.

Cano, Esteban and García, M. (٢٠١٣). ICT Strategies and Tools for improvement of Instructional Supervision, The Virtual Supervision, *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, ١٢ (١), pp. ٧٧-٨٧

- Clifford, Matthew et al (٢٠١٢). A Practical Guide to Designing Comprehensive Principal Evaluation Systems. *National Comprehensive Center for Teacher Quality*.
- Davys, Allyson and Beddoe, Liz (٢٠١٠). *Best Practice in Professional Supervision. A Guide for the Helping Professions*. London and Philadelphia, Jessica Kingsley Publishers.
- Department for Children, Schools and Families (DCSF), (٢٠٠٩) *The inspection of British schools overseas*. Retrieved on ٢٥/٦/٢٠١٣, from: <http://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/١٤٤٩٣>
- Dergisi, K. E. (٢٠١٢). Implement ability of Instructional Supervision as a Contemporary Educational Supervision Model in Turkish Education System. *Journal of Theoretical Educational Science*, ٥(١), pp ١٣١-١٤٢.
- Fergusson, V. (١٩٩٨). *Trends in school supervision, Supervision for the self-managing school: the New Zealand experience*. International Institute for Educational Planning (UNESCO).
- Fritz, Carrie and Miller, Greg (٢٠٠٣). Supervisory Options for Instructional Leaders in Education. *Journal of Leadership Education*, ٢(٢), Winter, pp ١٣-٢٧.
- Glanz, Jeffrey and Shulman, Vivian and Sullivan, Susan (٢٠٠٧). Impact of Instructional Supervision on Student Achievement: Can We Make the Connection? *Conference of the American Educational Research Association (AERA)*, Chicago, April ١٣, pp ١- ٢٨.
- Glickman, C. D., & Kanawati, G. (١٩٩٨). Future directions for school supervision. In G. R. Firth & E. F. Pajak (Eds.), *Handbook of research on school supervision*, New York: Macmillan, pp. ١٢٤٨-١٢٥٧.
- Glickman, C.D., Gordon, S.P. and Ross-Gordon, J. (٢٠١٤). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. ٩th ed., Boston: Allyn and Bacon.

- Hamzah, Mohamed, et al (٢٠١٣). Supervision Practices and Teachers' Satisfaction in Public Secondary Schools: Malaysia and China. *International Education Studies*, Canadian Center of Science and Education, ٦ (٨), Pp ٩٢-٩٧.
- Hanson, E. Mark (٢٠٠٦). Strategies of Educational Decentralization: key Questions and Core Issues. In *Educational Decentralization Asian Experiences and Conceptual Contributions*, Edited by Bjork, Christopher, Springer and Asia-Pacific Educational Research Association.
- Henry, Marvin A. and Weber, Ann (٢٠١٠). *Supervising Student Teachers the Professional Way*. ٧th ed., Rowman & Littlefield Education. U S A.
- Hine, Gregory S. C. (٢٠١٣). The importance of action research in teacher education programs, *Issues in Educational Research*, ٢٣(٢), pp ١٥١- ١٦٣.
- Hoque, K. E., Bt Kenayathulla, H. B., D/O Subramaniam, M. V., & Islam, R. (٢٠٢٠). Relationships between supervision and teachers' performance and attitude in secondary schools in Malaysia. *Sage Open*, ١٠(٢), <https://doi.org/10.1177/2158244420925501>
- Ozkan, M.& Yeşim O., & Meltem, A.y G.(٢٠١٩): Investigation of turkey and Singapore schools in terms of teacher professional development and teacher behaviors hindering learning variables. , *Education and Science* , Vol ٤٤, No ١٩٨.
- Issan, Salha and Gomaa, Nariman M.M. (٢٠١٠). Knowledge Work Supervision: Transforming Omani Schools into Learning Organizations. *The F. M. Duffy Reports*, ١٥(٢)pp ١-٣٠.
- Jaffer, K. (٢٠١٠) School inspection and supervision in Pakistan: Approaches and Issues, *Prospects*, Vol. ٤٠, p p . ٣ ٧ ٥ - ٣ ٩ ٢ .
- Jensen, Ben (٢٠١٢). *Learning from the best school systems in East Asia*. Grattan Institute, Report No. ٢٠١٢-٣, Feb. Retrieved on ١٢/٣/٢٠١٥, from: to:

- <http://www.grattan.edu.au/>
Kramer, Cynthia A. (٢٠٠٧). Elementary teacher's perceptions of the effectiveness of instructional supervision. *Unpublished PhD. dissertation*, Dowling College, New York.
- Kutsyuruba, Benjamin (٢٠٠٣). Instructional Supervision: Perceptions of Canadian and Ukrainian Beginning High-School Teachers. *Unpublished Master Dissertation*, College of Graduate Studies and Research, University of Saskatchewan, Saskatoon.
- Lee, John Chi-kin and Ding, Daoyong and Song, Huan (٢٠٠٨). School supervision and evaluation in China: the Shanghai perspective. *Quality Assurance in Education*. Emerald Group Publishing, ١٦(٢), pp. ١٤٨-١٦٣.
- Liu, Xin and Mao, Huiyuan (٢٠١٢). Increasing Understanding of Educational Supervision Work, Advancing Education Management Level According to Laws. *Asian Social Science*, Canadian Center of Science and Education, ٨ (١٠), pp ٩٩ - ١٠٢.
- Lunenburg, Fred C. (٢٠١٠). The principal as Instructional Leader. *National Forum of Educational and Supervision Journal*, ٢٧(٤), PP ١-٧.
- Marzano, Robert J. and Frontier, Tony and Livingston, David (٢٠١١). *Effective Supervision: Supporting the art and Science of Teaching*. Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD), Alexandria, Virginia, U S A .
- Minton, A., Barrio, H., & Jennifer, M. (٢٠٢٠). Counselor education and supervision: ٢٠١٨ annual review. *Counselor Education and Supervision*, ٥٩ (١), ٢-١٥. DOI: ١٠.١٠٠٢/ceas.١٢١٦٢
- Mitchell, C., and Sackney, L. (٢٠٠٠). *Profound improvement: Building Capacity for learning community*. Lisse, Netherlands: Swets and Zeitlinger.

- M Cabe, L et. al. School Climate: Research, Policy, Practice, and Teacher Education. Teachers College Record. Columbia University. ٢٠١٨.
- Moradi, Khaled (٢٠١٤). Exploring Iranian EFL Teachers' Perceptions on Supervision. International Conference on Current Trends in ELT, Procedia-Social and Behavioral Sciences ٩٨, pp ١٢١٤ – ١٢٢٣.
- National Board Resource Center at Stanford University (٢٠١٠). *A Quality Teacher in Every Classroom Creating a Teacher Evaluation System that Works for California*, Reports – Evaluative . Retrieved on ١٠/٣/٢٠١٥ from: <http://eric.ed.gov/?id=ED٥١١٧١٦>.
- Nolan Jr., James, and Hoover, Linda A., (٢٠١١). *Teacher Supervision and Evaluation*. ٣rd Edition, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Obiweluzor, et al (٢٠١٣). Supervision and Inspection for Effective Primary Education in Nigeria: Strategies For Improvement. *Academic Research International*. SAVAP International, ٤(٤), pp ٥٨٦-٥٩٤.
- Office for Standards in Education “OFSTED”, (٢٠١٢). *The framework for school inspection*. Retrieved on ٢٦ / ٦ / ٢٠١٣ , from : www.ofsted.gov.uk/resources/٠٩٠٠١٩.
- OFSTED (٢٠١٤). *What is OFSTED?*, Retrieved on ٢٤ / ٥ / ٢٠١٤ , from : <http://www.politics.co.uk/reference/ofsted>
- Ononym, Ou. (٢٠٠٠). International Institute for Educational planning: Trends in school supervision, *Compare*, ٣٠ (٣) , pp . ٣٧٣ - ٣٧٥ .
- Paessler-Chesterton, Heather Nicole (٢٠٠٩). Qualitative Examination of Counseling supervision: An analysis of modality and experience, *Unpublished Ph.D dissertation*, Regent University, USA.
- Pajack, E. (٢٠٠٢). Clinical Supervision and Psychological Function: A new Direction for Theory and Practice. *Journal of Curriculum and Supervision*. ١٧ (٣).

- Pedagogical Institute Tuzla (٢٠٠٤). *The New School Supervision*. Kultur Kontakt, Austria, December.
- Piraino, Jr. and Gennaro, R. (٢٠٠٦). A Qualitative Study Of Differentiated Teacher Supervision's Impact On Classroom Instruction and Pedagogy. *Unpublished PhD. dissertation*, University of Pittsburgh.
- Range, Bret G. et al (٢٠١١). Supervision and evaluation: The Wyoming perspective, *Educ Asse Eval Acc*, Springer Science, ٢٣, Pp ٢٤٣ - ٢٦٥.
- Rao, K.R.(٢٠٠٧). *Encyclopedia of Supervision and Administration in Elementary Education: Supervision of Elementary School Teaching*, Vol. ١. Jaipur, IND: B o o k E n c l a v e.
- Robinson, George W. (٢٠٠٩). Principals' Perceptions Regarding the Role Of The Professional Development And Appraisal System In Teacher Supervision in Texas. *Unpublished PhD. dissertation*, Faculty of the College of Education, University of Houston.
- Rosen, Miriam and Hunt, Melanie (٢٠٠٨). *Measuring the progress of students on advanced qualifications using the learner achievement tracker value-added measure*. Retrieved on ١٥/٦/٢٠١٣, from: www.ofsted.gov.uk
- Sagnak, M. (٢٠٠٩). A Comparison of Modern and Post-Modern Perspectives on Educational Supervision. *Journal of Contemporary Education*, ٣٣(٣٥٦), pp ٦-١٣.
- School Unions^{٩٨},(٢٠٠٥). *Supervision and Evaluation Procedures for Continuing Contract Teachers, Pilot (2005-2006)*. Retrieved on ٢٤/٢/٢٠١٥, from: <http://forum.mdschools.net/sites/default/files/forum.mdschools.net/teacher-evaluation-model-MDIRSS.pdf>
- Sergiovanni, T. J., and Starratt, R. J. (٢٠١٤). *Supervision: a redefinition*, ٩th Ed. New York, McGraw-Hill.
- Snow-Gerono, J. L. (٢٠٠٨). Locating supervision – A reflective framework for negotiating tensions within conceptual and procedural foci for teacher development. *Teaching and Teacher Education*, ٢٤, p p ١٥٠ - ١٥١٥.

- Sosanya -Tellez, Carla Ann (٢٠١٠). Transformative Teacher Evaluation: Self Evaluation for High Performing Teachers. *Unpublished PhD. Dissertation*, Portland State University.
- Tesfaw, Tadele A. and Hofman, Roelande H. (٢٠١٤). Relationship between instructional supervision and Professional development. *The International Education Journal: Comparative Perspectives*, ١٣(١), pp٨٢-٩٩.
- Texas Educational Agency (TEA). *Selection Criteria for Field Supervisors EPP Manual*, Retrieved on ٢٢/١/٢٠١٥, from:
www.uta.edu/coehp/_downloads/.../supt_fs_selection_criteria.pdf
- U.S. Department of Education, Office of Educational Technology. (٢٠١٠). *Transforming American education: Learning powered by technology. National Educational Technology Plan 2010*, Washington, DC. Retrieved on ٢٥/٥/٢٠١٣, from: <http://www.ed.gov/>
- Utkal university (٢٠١٥), *Educational Supervision in: [Educational planning and Management](#)*, Retrieved on ٢٥/١/٢٠١٥ at:
ddceutkal.org/MA_Education/Paper_٨.pdf
- Wahnee, Robbie L. (٢٠١٠). The Effect of Instructional Supervision on Principal Trust. *Unpublished PhD. dissertation*, University of Oklahoma.
- Walker, J. (٢٠١٢). Perceptions of Practice: Enhancing Teacher Supervision and Evaluation. Editor: George Perreault, Luana Zellner, *Social Justice, Competition and Quality: 21st Century Leadership Challenges*, USA, NCEA Publication.

Wilson, Gloria and Blednick, Joan (٢٠١١). *Teaching in Tandem: Effective Co-Teaching in the Inclusive Classroom*. Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD), Alexandria, VA, USA.

World Bank (٢٠١٠). *Supervision of Primary and Secondary Education: A Five-Country Comparison*. Retrieved on ٢٤/٢/٢٠١٥, from:

<http://go.worldbank.org/VZMJ°OK°T°>

Zepeda, S. J.(٢٠١٣). *The Principal as instructional leader*. a Handbook for supervisors. ٢nd, New York, Taylor & Francis.