



كلية التربية
المجلة التربوية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تصور مقترح

لدور الإشراف التربوي المتنوع في تطوير أداء المعلم في ضوء
خبرات بعض الدول

اعداد

د. رباح رمزي محمد الجليل

أستاذ أصول التربية المساعد - قسم

اصول التربية كلية التربية جامعة أسيوط

DOI: 10.21608/edusohag.2018.4614

المجلة التربوية - العدد الحادي والخمسون - يناير ٢٠١٨م

Print:(ISSN 1687-2649)

Online:(ISSN 2536-9091)

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة ما يلي:

- التعرف علي ماهية وفلسفة الإشراف التربوي المتنوع (مفهومه ، أسسه ، مبرراته ، أهميته ، أهدافه ، مزاياه ، أساليبه) .
- عرض لخبرات بعض الدول في تطبيق الإشراف التربوي المتنوع .
- التعرف علي الصعوبات التي قد تعوق تطبيق نموذج الإشراف التربوي المتنوع في مرحلة التعليم الأساسي.
- الوصول إلي رؤية مستقبلية حول تطوير أداء المعلم في ضوء الإشراف التربوي المتنوع بمرحلة التعليم الأساسي.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها : يلزم لتطوير أداء المعلم في ضوء الإشراف

التربوي المتنوع ما يلي

- ١- التوعية المهنية : وهي منظومة القيم التي تسود البيئة المدرسية
- ٢- متطلبات بيئة العمل : فالمعلمون في حاجة إلى بيئة عمل تحفزهم على التطوير المهني وقد أمكن تقسيمها لقسمين:
 - العوامل الأساسية: وتتضمن الراتب الشهري المناسب لإمكانات المعلم ، وتوافر المصادر المهنية والتعليمية كما وكيفا ، والمهام التعليمية ، التي تعني بعدم تكليف المعلم بأعمال بعيدة عن تخصصه، والبيئة المادية ، ويقصد بها توافر بيئة العمل المادية التي تشجع على الإبداع .
- ٣- المحفزات الإثرائية : وتشمل الروح القيادية لمدير المدرسة
- ٤- البنية التحتية: ويقصد بها مجموعات تنظيمية تكفل العمل الفعال لنمط الإشراف التربوي المتنوع
- ٥- وعي البيئة الصفية : يهتم القائمون بتحسين التعليم وفهم تلك البيئة المعقدة .
- ٦- الإمكانيات العامة المساندة. وتشمل هذه الخدمات : الملاحظة الصفية غير الرسمية من قبل مدير المدرسة ، وتحسين مستمر للمعلمين ضمن إطار المدرسة ، والعمل على إتاحة الفرص للمعلمين للالتقاء مع المدير

٧- التحسين الوظيفي خارج المدرسة : وذلك عن طريق توفير فرص لتنمية خبرات المعلمين مثل المشاركة في نشاطات الجامعة والمؤسسات التعليمية الأخرى، والتعاون بين المعلم وزملائه الآخرين ، وبين المدرسة والمدارس الأخرى.

Abstract of the study

The current study aimed at;

Recognizing the concept of differentiated educational supervision and its philosophy (definition, principles, justifications, importance, aims, merits and techniques).

Presenting some experiences of countries in applying the differentiated educational supervision.

Recognizing the obstacles that hinder the process of applying the differentiated educational supervision model at Basic education stage.

Coming down to a prospective vision toward developing the teacher performance in terms of the differentiated educational supervision at Basic education stage.

The study came down to some results, most important of which was the necessity of developing the teacher performance in terms of the differentiated educational supervision requires the following:

- The vocational awareness: it is the values composition that prevails at school environment.
- Work environment requirements: as teachers need a work environment that motivates them toward the vocational development. It was divided into main factors such as salary that suits teacher potentials and the educational and vocational resources qualitatively and quantitatively.
- Enriching motivates that includes the leadership spirit of school manager.
- Infrastructure: it is meant by organizing groups that fulfill effective work for the differentiated educational supervision model.
- Classroom awareness of the environment is concerned with organizers of improving education and understanding of this complex environment.
- Supporting public capabilities. These services include: informal classroom observation by the principal, continuous improvement of teachers within the school framework, and work to provide teachers with opportunities to meet with the director .
- Job improvement outside the school: by providing opportunities to develop the experiences of teachers such as participation in the activities of the university and other educational institutions, and cooperation between the teacher and other colleagues, and between the school and other schools.

المقدمة

نلمس في المجتمع التربوي على وجه الخصوص العديد من التطورات . ولكي نحقق ما بلغت إليه الدول المتقدمة من الازدهار في المجال التربوي علينا أن نجمع كل الطاقات لكي نفيد من الخبرات التربوية التي تشكل المنطلق الصحيح لهذا الازدهار . والميدان الحقيقي الذي يصقل الموهبة وينمي القدرات المهنية لدي المعلمين هو تطبيق أساليب الإشراف الحديثة .

ومن الملاحظ للباحث أن العملية التعليمية لن تخطو خطوة للأمام إلا عن طريق المعلم المؤهل القادر علي أن يسهم إسهاما فعالا وإيجابيا في تكوين مواطن عصري نافع لنفسه ولمجتمعه .

وإذا كان المعلم ركناً أساسياً ، فإن نجاح المعلم في أداء مهمته ، يعد نجاحاً لطلابه في تحصيل العلم وبالتالي تتحقق أهداف المناهج الدراسية ؛ ولذا فإن المعلم في حاجة دائمة إلي تنمية قدراته المهنية ورفع كفايات الأداء والمعرفة والمهارة ؛ ومن ثم يكتسب المعلم الثقة المنشودة التي يظهر مردودها علي أداء طلابه

ظهرت الحاجة إلي التنمية المهنية التي تعد مدخلا مهما وأساسيا من مدخلات العملية التعليمية حيث تعني تطوير الأداء المهني للمعلمين مما يجعلهم قادرين علي القيام بأدوارهم التعليمية ومتطلبات عملهم بكفاءة وفاعلية ، إذ أن التنمية المهنية عملية تنموية مستمرة تبدأ منذ تخرج المعلم من مؤسسات الإعداد والتحاقه بالخدمة ولا تنتهي إلا عند انتهاء خدمته وخلال هذه العملية التنموية تتضافر الجهود البشرية والإمكانات المادية بهدف تطوير أداء المعلم في الجوانب المعرفية والمهارية والسلوكية وعليه فإن التنمية المهنية عملية تتسم بالاستمرارية والتراكمية حيث يشترك فيها الأفراد؛ لكي يتعلموا كيف يرتقون بمستوى أدائهم على أكمل وجه ، بما يفي باحتياجات المجتمع ؛ لذا فهي عملية تحسين مستمرة لمساعدة المعلمين على بلوغ معايير عالية للجودة والإنجاز الأكاديمي (٢٦٥:١)

ولما كان الإشراف التربوي المتنوع أحد أساليب التنمية المهنية للمعلم ؛ لذا فوجود المشرفين التربويين أمر ضروري لما يقوم به المشرف التربوي تجاه المعلمين لرفع مستوى التعليم و؛ حتي يستطيع المعلم أن يتمكن من مساعدة المتعلمين في تحسين أدائهم وإثارة دافعيتهم نحو النمو المهني ولتنفيذ تطوير المنهج المدرسي فهذه الخدمات تسهم كلها في

تحسين تعلم التلاميذ ونيل ثقة المواطنين في المدرسة . فالإشراف التربوي خدمة فنية متخصصة في المهارات المعرفية والأدائية المطلوبة .

ويوجهه ويرشده ولا يسعى إلي كشف أخطائه وإذا كانت هذه السياسة تنظر إلي وظيفة المشرف علي أنها ليست وظيفة فوقية أو تسلطية وإنما هي وظيفة قيادية وإن المشرف التربوي هو قائد ورائد تربوي يؤمن فكرا وعملا بالديمقراطية ومبادئها أو ينظر إلي المعلم علي أنه زميل في المهنة ويتعاون معه علي حل المشكلات ويبني علاقاته معه علي أساس من التفاهم والاحترام ويشجعه علي الابتكار والتجديد ويهيئ له الفرص والمجالات الكافية للنمو المهني .

وأشار الشريف (٢٠١٢م) إلي أن عملية الإشراف تتم بالصورة السابقة من خلال العديد من الأساليب التي يقوم بها المشرف التربوي ويمارس فيها دورا في التطوير المهني للمعلمين وتحسين مستوي أدائهم ، والوقوف علي أحسن الطرق التربوية للتدريس ، وتطوير العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي ، وتمكين المعلم من النمو الذاتي ، ومساعدته في تحديد مشكلاته وتحليلها ، وذلك من خلال اتباع العديد من الأساليب والاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي ، مثل الإشراف العيادي ، وعناقيد التربية ، والإشراف المباشر ، والإشراف المتنوع . فالأسلوب الإشرافي بمثابة مجموعة من أوجه النشاط يقوم بها المشرف التربوي والمعلم والمتعلم ومدير المدرسة من أجل تحقيق أهداف الإشراف التربوي وكل أساليب الإشراف التربوي ما هي إلا نشاط تعاوني منسق ومنظم ومرتببط بطبيعة الموقف التعليمي . (٢: ٢٧٠)

وبسبب التغييرات التي تحدث على الميدان التربوي كان لزاما علي القائمين في هذا الميدان إعادة النظر في العمليات الإشرافية علي المستويين الفكري والتطبيقي ؛ ليتمكن الإشراف التربوي من أداء مهامه بكفاءة وفاعلية ويصل بالمعلمين إلي تحسين وتطوير أدائهم المهني .

وللوصول إلي تطوير الأداء المهني للمعلمين فإن علي المشرف التربوي أن يراعي الفروق الفردية بين المعلمين فهو بذلك يحتاج إلي مؤسسة متعلمة عن طريق توطين أنشطة النمو المهني داخل المدرسة لتفعيل دور المعلمين في هذه الأنشطة مع مراعاة الفروق

المهنية للمعلمين من خلال تقديم أنشطة نمو مهني متنوعة تلبي الحاجات المختلفة للمعلمين (٣: ٥٦)

ومن الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي والذي يلبي الحاجات المهنية للمعلمين ويراعي الفروق الفردية بينهم هو الإشراف التربوي المتنوع ويرجع مفهوم الإشراف المتنوع إلي المربي الأمريكي ألن جلاتهورن Allan Althorn في كتابه الإشراف المتنوع سنة ١٩٨٤ . والذي حدد فيه مفهوم الإشراف المتنوع بأنه : نموذج إشرافي يهدف الي إيجاد مدرسة عاملة ، عن طريق توطين أنشطة النمو المهني داخل المدرسة ، وتفعيل دور المعلمين في هذه الأنشطة مع مراعاة الفروق المهنية بينهم من خلال تقديم أنشطة نمو مهني متنوعة تلبي الحاجات المختلفة للمعلمين ، ويقوم الإشراف المتنوع علي فرضية بسيطة تستند إلي أن المعلمين مختلفين فلا بد من تنوع الإشراف ، فهو يسعى إلي الإفادة من أساليب الاشراف الأخرى وتطويعها لتناسب أكبر قدر من المعلمين . كما أنه يحاول تزويدهم بأكثر عدد من عمليات الإشراف وأنشطته ليتمكن كل معلم من اختيار ما يناسبه ، ويحقق نموه العلمي والمهني (٤: ٢٠)

ويري الباحث أن مفهوم الإشراف التربوي المتنوع يرتكز على مجموعة من المبادئ منها : إعطاء المعلمين حرية اتخاذ القرار وتحمل مسئولية قراراتهم ، مع إعطائهم خيارات إشرافية متنوعة ، حيث يتلقى المعلمين إشرافا من مصادر متعددة . فالمشرف لم يعد المصدر الوحيد ، والزيارات الصفية ليست الأسلوب الأمثل والأوحد لجميع المعلمين ، والمعلمون ينمون من خلال ما يلائم حاجاتهم ، لا ما يلائم ما تعلموه من الآخرين ، فالمدرسة مؤسسة اجتماعية متكاملة ، يعمل كل من فيها بتناغم وتكامل ، وهذا يتطلب إشرافا تربويا يسهم فيه الجميع .

كما أشار Glatthorn أن هذا النموذج من الإشراف يهدف إلي مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين من خلال إعطائهم فرصة اختيار الأسلوب الإشرافي الذي يحتاجه ويريده حيث يقدم الإشراف المتنوع أساليب متعددة منها : التنمية المكثفة للمعلمين المبتدئين أو مما يعانون من مشكلات تدريسية معقدة ، كما يقدم النمو المهني التعاوني ، حيث يتيح للمعلمين العمل معا وذلك من أجل تحقيق النمو المهني لجميع أفراد المجموعة ، ويقدم الإشراف المتنوع أيضا النمو الذاتي كأسلوب ثالث وأخير لمن لديه خبرة وكفاءة عالية من المعلمين ويعتمد هذا الأسلوب علي تطوير المعلم لطاقاته وكفاياته المهنية بنفسه ومن خلال ما يقدم

الإشراف المتنوع من أساليب متنوعة فضلا عن ذلك يأخذ في حساباته الحاجات المتنوعة ذات الطابع الخصوصي لكل معلم علي حده ليختار منها ما يحتاجه ويناسبه ، وبهذا يعطي المعلم الحرية في اختيار الأسلوب الذي يريده أو يراه مناسباً له (٥ : ٨٦)
الأسلوب الإشرافي المطروح لإمكانية تطبيقه فقد وجد الباحث الحاجة الملحة لمعرفة مدى أهمية هذا الأسلوب الإشرافي في مصر.

مشكلة الدراسة

انطلاقاً من أهمية الإشراف التربوي في تطوير العملية التعليمية كان لابد من مواكبته للتطور التربوي والتطور المعرفي فالإشراف التربوي يتعامل مع أهم أقطاب العملية التعليمية وهما : الطالب والمعلم ، وتأتي أهميته من أهمية دور المعلم الذي يعد حجر الأساس في العملية التعليمية ؛ لذا فإن تطوير المعلم واستثمار استعداداته وقدراته ومنحه الثقة المطلوبة يتطلب نماذج إشرافية يثق في قدراتها وتراعي في الوقت نفسه الفروق والاختلافات بين المعلمين بعضهم البعض.

وتوصلت بعض الدراسات العربية إلى وجود بعض أوجه القصور في الإشراف التربوي من أهمها:

- ♦ إن عملية الإشراف التربوي يغلب عليها الطابع الشكلي، وتفتقر إلى الأهداف الواضحة.
 - ♦ لا يزال نسبة كبيرة من المشرفين التربويين يستخدمون الأساليب التقليدية التي تركز على تصيد الأخطاء والعيوب في الأداء.
 - ♦ قصور دور الأشراف التربوي في متابعة الاحتياجات التدريبية والنمو المهني للمعلمين.
- كل هذه المشكلات وغيرها أثارت اهتمام الباحثين من منطلق أهمية دور الإشراف التربوي باعتباره عملية تربوية مستمرة ومتطورة بتطور التوجهات الحديثة في الفكر الإداري (٦ : ٣)
كما أظهرت نتائج بعض الدراسات أن المعلمين يعتقدون أن الإشراف التربوي بصورته الحالية لا يسهم في تحسين العملية التعليمية، ولا يسهم في النمو المهني للمعلمين، ولا يعطيهم الثقة بأنفسهم، ولا يزال يمارس بطريقة استبدادية، وإن العلاقة بين المعلم والمشرف التربوي ينقصها التفاهم والتعاون. (٧ : ٥٩ - ٩٩)

إضافة الي ذلك فإن الباحث من خلال مقابلات الباحث مع المشرفين على العملية التعليمية بأسبوط لاحظ اعتماد عملية الإشراف التربوي علي الزيارات الصفية بشكل رئيس في

حين أن هناك أساليباً واتجاهات إشرافية لم تعط حقها من التفعيل رغم أهميتها في تحسين وتطوير أداء المعلمين ولاحظ تعامل بعض المشرفين التربويين مع المعلمين وممارساتهم الإشرافية الخاطئة التي لم تتطور بالشكل المطلوب لذا كان لابد من الوقوف علي النماذج الحديثة للإشراف التربوي وخاصة الإشراف المتنوع للاستفادة منها في ضوء خبرات بعض الدول التي لها تجارب في مثل هذا النموذج الإشرافي مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية فالمعلمين بحاجة ماسة إلي إشراف تربوي يراعي المستويات المختلفة والفروق الفردية بينهم ، إشراف يبني علي التعاون والثقة المتبادلة بين المعلم والمشرف التربوي ويهدف الي تنمية المعلمين مهنيا وتطوير كفاياتهم الانتاجية بعيدا عن تقويمهم وتصيد أخطائهم ومساعدتهم علي حل مشكلاتهم وتزويدهم بالخبرات التربوية اللازمة والمتجددة حتي يكون قادرا علي مواكبة مستجدات العصر والتغيرات السريعة التي يشهدها .

وهناك دراسات أجريت على أسلوب الإشراف المتنوع إلى أن هناك العديد من الإيجابيات المرتبطة بأداء المعلمين من خلال تمكينهم من المشاركة في تطوير أنفسهم واكتشاف قدراتهم وزيادة الثقة بأنفسهم ، كما أن تصنيف المعلمين إلي فئات يسهل معالجة القصور ومقابلة احتياجاتهم التدريبية ، وإيجاد روح التعاون والعمل الجماعي بين المعلمين ، وتعزيز مبدأ التدريب علي رأس العمل والتطوير أثناء الخدمة ونقله الي مكان العمل ، وتركيز جهود المشرف التربوي بصورة أكثر فاعلية داخل المدرسة ، وزوال الحاجز النفسي بين المشرف والمعلم (٨ : ٢٦)

ومن هنا فإن مدخل مشكلة الدراسة يتحدد في تبني نموذج الإشراف التربوي المتنوع والذي يهدف إلي تنظيم عمل المشرفين التربويين في الميدان ويقدم آلية واضحة لعمل المشرف التربوي داخل المدرسة وذلك من خلال تصنيف المعلمين إلي ثلاث فئات (التطوير المكثف ، النمو المهني التعاوني ، النمو الذاتي) وفقا لمستوي المساعدة التي يحتاجونها لتنمية أنفسهم مهنيا . وتميز هذا النموذج لا يكمن في حد ذاته فقط وإنما في كونه يستفيد من الأساليب الأخرى التي اعتاد عليها المشرفون التربويون لكنه يطورها وينظمها ويعيد ترتيبها وفق اجراءات محددة ، بحيث تشكل في مجموعها آلية عمل واضحة تهدف في المقام الأول إلي مساعدة المعلمين علي تحقيق النمو المهني .

لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف علي إمكانية تطبيق الإشراف التربوي المتنوع في مرحلة التعليم الأساسي في ضوء خبرات بعض الدول .

أهداف الدراسة

- التعرف علي ماهية وفلسفة الإشراف التربوي المتنوع (مفهومه ، أسسه ، مبرراته ، أهميته ، أهدافه ، مزاياه ، أساليبه) .
- عرض لخبرات بعض الدول في تطبيق الإشراف التربوي المتنوع .
- التعرف علي دور المشرف التربوي في حال تطبيق نموذج الإشراف التربوي المتنوع في مرحلة التعليم الأساسي.
- التعرف علي الصعوبات التي قد تعوق تطبيق نموذج الإشراف التربوي المتنوع في مرحلة التعليم الأساسي.
- الوصول إلي رؤية مستقبلية حول تطوير أداء المعلم في ضوء الإشراف التربوي المتنوع بمرحلة التعليم الأساسي.

تساؤلات الدراسة

- تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية :
- ما ماهية الإشراف التربوي المتنوع ؟
 - ما خبرات بعض الدول في تطبيق الإشراف التربوي المتنوع ؟
 - ما معوقات تطبيق الإشراف التربوي المتنوع في مرحلة التعليم الأساسي ؟
 - ما التصور المقترح لدور الإشراف التربوي المتنوع في تطوير أداء المعلم في ضوء خبرات بعض الدول ؟

الدراسات السابقة

(أ) الدراسات العربية

١ . دراسة راشد حسين العبدالكريم (٢٠١٣) (٩ : ٥)

هدفت الدراسة إلي التعرف بالإشراف التربوي المتنوع من خلال المصادر المتخصصة وتقويم هذه التجربة والتعرف علي الإيجابيات والسلبيات لهذا النموذج التي ظهرت أثناء التطبيق كما رصدت هذه الدراسة أهم المعوقات التي واجهت التطبيق وكشفت النتائج عن

تحقيق العديد من النقاط الأساسية في الإشراف التربوي المتنوع أهمها : كسر الحاجز النفسي بين المعلم والمشرف ، نقل عملية التدريب داخل المدرسة ، تفعيل طاقات المعلمين وظهرت عدة معوقات للتطبيق أهمها : الوقت ، برامج التهيئة ، المبني المدرسي ، .

٢. دراسة محمد سالم العمرات ، محمد دايج القمول. (٢٠١٣) (٧ : ١٠)

هدفت الدراسة إلي التعرف علي درجة تأثير إشراف الأقران علي ثقة المعلمين وفاعليتهم والتزامهم ورغبتهم في التعاون في مدارس مديرية قسبة الطفيلة ، وقد استخدمت المنهج الوصفي ، وتوصلت إلي أن أثر إشراف الأقران علي ثقة المعلمين وفاعليتهم والتزامهم ورغبتهم في التعاون جاء بدرجة متوسطة ، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في مجالات الثقة في الإدارة ، والثقة في المعلمين ، والالتزام نحو المدرسة ، والالتزام نحو عملية التعلم تعزي لمتغير المؤهل العلمي ، .

٣. دراسة فاطمة محمد أحمد بريك (٢٠١١) (١٧ : ١١)

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي واقع ممارسة المشرفات التربويات للنماذج الإشرافية الحديثة (الاكينيكي، التطوري ، المتنوع ، التألمي ، الإلكتروني) بمنطقة جازان ، ومعرفة معوقات ممارسة تلك النماذج الإشرافية الحديثة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها : أن المشرفات التربويات لا يمارسن النماذج الإشرافية الحديثة (المتنوع ، التألمي ، والتطوري) ، كما كشفت عن بعض الممارسات النادرة ومنها مراعاة الفروق الفردية بين المعلمات أثناء الممارسة الإشرافية للإشراف المتنوع .

(ب) الدراسات الاجنبية

١. دراسة كونو (kono, 2012) (١٢ : ٦٩)

وهي بعنوان (الإشراف المتنوع كبديل حديث لتنمية المعلمين)

دراسة نوعية هدفت إلي تطوير نظام الإشراف المتنوع كبديل للنظام الإشراف القائم حاليا والذي يعتمد علي الإشراف الاكينيكي المستخدم بطريقة كبيرة من قبل المدارس في مدارس ك . ١٢ ، ويستخدم الإشراف الاكينيكي بشكل مباشر الطريقة التقليدية التي تقوم علي تقييم فرد لآخر لكن نظام الإشراف المتنوع يقدم نماذج تقييم متعددة، والتي يستخدم لتحسين عملية التدريس داخل الصفوف الدراسية التي تعمل علي تشجيع التنمية المهنية للمعلمين وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها : الإشراف المتنوع يتطلب إيجاد مبادئ تساعد علي الفهم العميق

للمعلمين ، ومعرفة مستوياتهم العلمية ، ونقاط قوتهم وضعفهم ، ومراحل تطورهم ، وابتكار نماذج للتقويم ، كما توصلت الي أن نمو وتطور أداء كل معلم يتفاوت وفقا للمراحل المختلفة ، ونجاح الأداء الوظيفي يتوقف علي تنوع أساليب التقويم التي يقدمه الإشراف التربوي المتنوع.

٢. دراسة رانجي (Range,2011) (١٣ : ١٢)

وهي بعنوان (الإشراف والتقويم من منظور وايومنج)

هدفت الدراسة إلي تقييم التصورات والإجراءات لمديري وايومنج بشأن دورها في الإشراف وتقييم المعلمين وخصوصا في ضوء الخيارات المتاحة في الإشراف المتنوع ,وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج تشير إلي : أغلب مبادئ السلوكيات الإشرافية في كثير من الأحيان هي سلوكيات تقييمية ، ويمارس مديرو المدارس الابتدائية أعمالهم التقييمية بصورة أكثر انتشارا وأكثر بكثير من مديري المدارس الثانوية ، وإلي جانب ذلك أشارت المبادئ إلي وجود إحباط في الإشراف لدي المعلمين حول الوقت وأداء التقويم ، وعدم رغبة المعلمين للتغيير.

٣. دراسة لندا وكينيث (Linda & Kenneth,2010) (١٤ : ٤)

وهي بعنوان (أثر تدريب الأقران علي الممارسات الصفية للمعلمين الجدد)

هدفت إلي الكشف عن أثر تدريب الأقران علي الممارسات الصفية للمعلمين الجدد، مستخدمه المنهج التجريبي، وتم ذلك خلال إخضاع أربع معلمين للتدريب علي بعض المهارات ، وذلك قبل ممارستهم للإشراف علي أقرانهم من المعلمين وتمثلت مهام التدريب في : مهارة اللقاء القبلي للزيارة ، جمع البيانات أثناء الزيارة الصفية ، واللقاء البعدي للزيارة ، وتحليل البيانات التي جمعت أثناء الزيارة ، وتوصلت الدراسة الي أن التدريب تم بشكل جيد وكان كافيا ، وأن إشراف الأقران زاد من تفاعل المعلمين وأضاف اليهم شيئا في ممارستهم الصفية .

٤. دراسة إبس (Epps,2010) (١٥ : ٨)

وهي بعنوان (مدي قدرة نموذج الإشراف المتنوع علي تطوير أنظمة المدارس)

هدفت الدراسة إلي الكشف عن مدي قدرة نموذج الإشراف المتنوع علي تطوير المدارس وقامت هذه الدراسة علي تصنيف المدارس وفقا لعدة عوامل ، إضافة إلي تعديل الموارد المالية المخصصة لجميع المدارس وفقا لأسلوب الإشراف المطبق بها ، وأجريت الدراسة علي

المدارس الحضرية الكبيرة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج : أن مستوي درجات المدارس ، وسنوات الخبرة ، والتمويل المالي كلها متغيرات تؤثر بشكل كبير علي قدرة نموذج الإشراف المتنوع في التأثير علي تطوير المدارس.

تعقيب علي الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع علي الدراسات السابقة العربية أو الأجنبية تبين أن أهمية تطبيق الإشراف التربوي المتنوع كنموذج تنطلق فلسفته من الفروق الفردية بين المعلمين كما أنه يتيح الفرصة للمعلمين القدامى والجدد لاختيار أسلوب الإشراف الذي يتناسب مع امكاناتهم وقدراتهم المعرفية ويعمل علي التنمية المهنية كما أنه يتيح لهم حرية تحديد الأهداف والخطط التدريسية ويدفعهم نحو تحسين الأداء.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في محاولة وضع تصور مقترح لتطبيق الإشراف التربوي المتنوع وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة الاستفادة من خبرات بعض الدول التي تطبق نموذج الإشراف التربوي المتنوع في التعرف علي مزاياه وأهدافه ومرتكزاته كما أنها تحاول أن تصل إلى رؤية مستقبلية لتطوير أداء المعلم في ضوء تطبيق الإشراف المتنوع في التعليم الأساسي في مصر.

منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة الحالية حيث يقوم علي جمع البيانات والمعلومات التي تساعد علي وصف وتحديد الحالة موضوع الدراسة وتحليلها وتقييمها وكيفية الوصول الي أفضل النتائج المرجوة منها .

حدود الدراسة

- الحد الموضوعي : الإشراف التربوي المتنوع في مرحلة التعليم الأساسي ، وخبرات بعض الدول في تطبيق الإشراف التربوي المتنوع .

الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم الإشراف التربوي :

ليس هناك مفهوم ثابت للإشراف نظراً للتغيير والتطوير الذي يطرأ على الساحة التربوية وهناك العديد من التعريفات التي وردت ، حيث عرف الأسدي وإبراهيم (٢٠٠٧ م) الإشراف التربوي بأنه : " العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية ، وهو يشمل الإشراف على جميع العمليات التي تجري في المدرسة سواءً أكانت تدريسية أم إدارية أم تتعلق بأي نوع من أنواع النشاط التربوي في المدرسة وخارجها والعلاقات والتفاعلات الموجودة فيما بينها" (١٦ : ٩)

ومن خلال عرض المفاهيم السابقة يتضح أن الإشراف التربوي يقوم علي دراسة الظروف التي تحيط بالعملية التعليمية والتي تؤثر بشكل أو بآخر في عملية التعليم والتعلم وهو خدمة فنية يقوم بها المشرف التربوي لتحسين مناخ العمل الملائم لجميع أطراف العملية التعليمية .

ثانياً: أهداف الإشراف التربوي :

- أهداف الإشراف التربوي متعددة، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف تعريفاتهم واختلاف الفلسفات التي تنطلق منها تعريفاتهم وفهمهم وإلمامهم بجوانب العملية الإشرافية. وقد حددت عتيبة (٢٠٠٩) وصالح (٢٠٠٧) أهداف الإشراف التربوي فيما يأتي :
- توضيح الأهداف التربوية العامة والخاصة للمعلمين، ومساعدتهم على ترجمة الأهداف إلى مواقف سلوكية من أجل أحداث التغيير المرغوب فيه في سلوك المتعلم. تشجيع المعلمين على الإبداع والابتكار وإجراء البحوث الميدانية التي تسهم في الارتقاء بالعملية التعليمية في عناصرها المختلفة.
 - مساعدة المعلمين على التعاون فيما بينهم لتذليل الصعوبات المهنية. والارتقاء بمستوى الأداء المهني والفني والإداري لهم وتحفيزهم على تتبع نتائج البحوث التربوي والنفسية، والتعرف على أساليب واستراتيجيات التدريس الحديثة وتطبيقها في مجال تخصصهم.(١٧: ٦٣٦)

ويتبين أن الإشراف التربوي في عمومياته يهدف إلى تطوير عملية التعليم والتعلم من خلال تحسين مكوناتها، وتقديم المساعدة الإدارية والفنية اللازمة لمعالجة الصعوبات التي تواجه العملية التعليمية، في جو من الثقة والاحترام المتبادل وتقبل النقد والنقد الذاتي في ضوء الفلسفة التربوية التي يستند إليها النظام التعليمي، فالإشراف التربوي يعدّ محوراً استراتيجياً ومن أهم العوامل التي تسهم في تحقيق الفاعلية التعليمية للمدرسة، ولهذا ينبغي أن ينظر إليه في إطار منظومة كلية لها أبعادها التربوية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية والتكنولوجية التي تؤثر في جودة الأداء التعليمي للمدرسة.

ثالثاً: أساليب الإشراف التربوي :

التطورات والتغيرات التي حدثت في مجال الفكر الإداري ، فقد تبعها تطورت في مسؤوليات ومهام الإشراف التربوي، وظهر مفهوم الإشراف الشامل الذي يعتمد على التفاعل بين المشرف التربوي وجميع أطراف العملية التعليمية من أجل تحسين وتطوير العملية التعليمية ، وتعددت أنماط الإشراف التربوي تبعاً لذلك التطور، وأصبح لكل موقف تعليمي نمط إشرافي مناسب، وظهر في أدبيات الإشراف التربوي عدة تصنيفات.

فهناك من صنف الإشراف التربوي بناء على الأساليب الإجرائية إلى إشراف فردي مثل: الزيارة الصفية والاجتماع بالمعلم، وإشراف جماعي مثل: الندوات والدورات وورش العمل ، وهناك من صنّفه بناء على المخرجات والنتائج المتوقعة إلى: إشراف تصحيحي، وإشراف وقائي، وإشراف بنائي وإبداعي، وهناك من صنّفه بناء على الأداء التطويري إلى إشراف تربوي من خلال الرفاق، وإشراف تربوي ذاتي، وإشراف تربوي مهني، وإشراف تربوي عن بعد، وإشراف تربوي بالقبعات الست، وإشراف تربوي معرفي ، الإشراف التربوي المتنوع .

وفيما يلي سوف نتناول بشئ من التفصيل الإشراف التربوي المتنوع

رابعاً: الإشراف التربوي المتنوع Differentiated Supervision

مقدمة:

الإشراف التربوي يعد من العمليات التي تتوقف عليها أداءات المعلمين داخل القاعات الدراسية ، ولا يمكن الاستغناء عنها كعملية مساعدة للمعلم وإن كانت أسس إعداد المعلم سليمة ومناسبة حيث له التأثير الكبير في تحسين أساليب التعلم مما يحقق الأهداف التربوية ونتيجة لتطور عمليات الإشراف التربوي التي انعكست من خلال تطور العملية التعليمية التربوية تعددت وتنوعت أنماط وأساليب الإشراف التربوي حيث تهدف جميعها الي خدمة العملية التعليمية وتقديم العون والمساعدة للمعلمين .

وقد ظهر حديثاً ما يعرف بالإشراف التربوي المتنوع الذي يعد من أحدث نماذج الإشراف التربوي حيث يدعو هذا النموذج بأساليبه الإشرافية الثلاث (المكثف ، التعاوني ، الذاتي) إلي التعاون مع المعلمين وتفهم حاجاتهم وطاقتهم ومساعدتهم لتمكنا من تطوير أنفسهم والارتقاء بمستوي أدائهم لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية في أفضل صورة ممكنة (١٨ : ١)

وقد عرف هذا النوع من الإشراف التربوي منذ فترة طويلة، إلا أنه أخذ حديثاً مفاهيم جديدة علي يد آلان جلاتهورن (Allan Glatthorn) ، فأصبح إشرافاً فنياً يبني علي التخطيط الصحيح والعلاقات الإنسانية المتبادلة ، ويهدف إلي تحسين أداء المعلمين ، وتحسين قدراتهم العلمية والمهنية، ويهتم هذا النوع من الإشراف بالقضايا الفنية والإدارية ، حيث يقوم المشرف بتقديم تغذية راجعة للمعلم موضحاً الايجابيات والسلبيات بهدف تطوير الأداء بأسلوب إنساني رفيع. (١٩ : ٦٣٦)

وعرض آلان جلاتهورن (Allan Glatthorn) أفكاره لأول مرة عن الإشراف التربوي المتنوع في عام ١٩٨٤ م ، ثم أعاد ترتيبها بشكل أفضل عام ١٩٩٧ م ، وينطلق في فلسفته من الفروق الفردية بين المعلمين حيث يري أن المعلمين يتفاوتون في قدراتهم وإمكاناتهم الشخصية المهنية ومستوياتهم العلمية ، لذا يري أنه من غير المناسب استخدام نمط الإشراف الاكاديمي مع المعلمين جميعاً دون استثناء، بل لابد من طرح عدة خيارات أمامهم، وإتاحة الفرصة لهم لإختيار الأسلوب الإشرافي المناسب لكل منهم وحدد أربعة أساليب إشرافية للاختيار وهي: الإشراف التربوي المكثف ، الإشراف التربوي

التعاوني، الإشراف التربوي الذاتي، والإشراف التربوي الإداري ويشير (البابطين) إلا أن هذه الأساليب الإشرافية ليس من ابتكارات جلاتهورن، إنما هي أساليب إشرافية معروفة قبل أن يعرف نمط الإشراف التربوي المتنوع ، إلا أن جلاتهورن استطاع جمعها تحت مظلة الإشراف التربوي المتنوع (٢٠ : ٣١)

١ - مفهوم الإشراف المتنوع

تناول الكثير من التربويين الإشراف المتنوع علي النحو التالي :
ويعرف حاشي (٢٠١٠) الإشراف المتنوع بأنه " نموذج إشرافي يهدف إلى إيجاد مدرسة متعلمة ، عن طريق توطين أنشطة النمو المهني داخل المدرسة وتفعيل دور المعلمين في هذه الأنشطة، مع مراعاة الفروق المهنية بين المعلمين من خلال تقديم أنشطة نمو مهني متنوعة تلبي الحاجات المختلفة للمعلمين" (٢١ : ١٠٢)
ويعرفه آلان جلاتهورن (1997) نموذج يرتكز علي فرضية مفادها، ان المعلمين مختلفون فيما بينهم من حيث الخبرة والامكانات الشخصية والمهنية، فلا بد من التنوع في الإشراف. وهو يعطي المعلم أساليب إشرافية (المكثف، التعاوني ،الذاتي ،الإداري) ليختار منها ما يناسبه، لتطوير قدراته وتنمية مهاراته (٢٢ : ١٢)
ويري الباحث من خلال التعريفات السابقة أن الإشراف التربوي المتنوع يعالج المشكلات التي تواجه الأساليب الإشرافية الأخرى حيث يعطي الحرية للمعلمين للاختيار وتحمل المسؤولية كما أنه يراعي الفروق الفردية للمعلمين ويوطن عملية الإشراف في المدرسة مما يساعد علي تحقيق التنمية المهنية للمعلمين ويؤدي إلي تحسين المخرج التعليمي.

الأسس النظرية للإشراف المتنوع

ويستند الإشراف المتنوع علي ثلاثة أسس نظرية، وعلي المشرف أن يفهم هذه الأسس لتساعده علي حل المشكلات العملية التي قد تنشأ أثناء التطبيق وهذه الأسس هي :

١ . النظرة الحديثة للتعلم (البنائية)

٢ . النظرة لأسلوب التعامل مع المعلم (تمكين المعلم)

٣ . النظرة لأسلوب تنمية المعلم (٢٣ : ٢٤)

وسوف نعطي نبذة مختصرة عن هذه الأسس :

- النظرة الحديثة للتعلم (البنائية)

تقوم هذه النظرية علي منح المعلم حرية بناء معرفته ذاتيا داخل عقله مستفيدا من كامل خبراته السابقة التي اكتسبها من مختلف المصادر . المجتمع ، المدرسة ، الزملاء ، المشرف ، والخبرات الخاصة وغيرها) ، فالمعلم في هذه الحالة أصبح قادرا علي بناء معرفته التربوية والمهنية بنفسه بناء ينسجم مع قدرته علي ممارسة الإشراف التربوي كسلطة داخلية تنبع من ذاته لا سلطة خارجية تمارس عليه (٢٤ : ٢٤)

- النظرة لأسلوب التعامل مع المعلم (تمكين المعلم)

يعتبر تمكين المعلمين من الأسس المهمة التي يستند عليها الإشراف التربوي المتنوع، والذي يعني بإعطاء المعلمين نوع من السلطة والحرية في اتخاذ القرار حيال أدائهم التدريسي، ونموهم المهني مع تحميلهم مسئولية ذلك .

وعرفها البعض (٢٠١٢) بأنها عملية إعطاء المعلمين شيئا من السلطة والحرية في اتخاذ القرار، وإشعارهم بمكانتهم الاجتماعية والمهنية، حفزهم علي التصرف بوصفهم مهنيين، وتحميلهم في مقابل ذلك مسئولية ما يقومون به من أعمال، كما دلت البحوث علي أن تمكين المعلمين يفيد في الجوانب التالية :

- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدي المعلمين
- رفع مستوى الدافعية
- زيادة فاعلية اتخاذ القرار
- زيادة الجودة

- النظرة لأسلوب تنمية المعلم (الممارسة التأملية)

النظرة لأسلوب تنمية المعلم من أهم الأسس النظرية للإشراف المتنوع كون أنه يعطي المعلمين فرصة لمراجعة وتوجيه أنماط السلوك لديهم، وإعادة النظر في القناعات والفرضيات التي توجه تدريسهم بشكل مباشر مستمر مما يحقق أهداف المؤسسة التربوية.

أهداف الإشراف المتنوع

هذا الاتجاه الحديث في الإشراف التربوي يهدف إلى :

١. تحسين أداء المعلمين الجدد وممن هم في حاجة إلى المشرف التربوي .
٢. تحفيز المعلمين للرقى بمستوي أدائهم، وتطوير أنفسهم ذاتيا بطريقة تعاونية تشاركية .
٣. المحافظة علي أداء المعلمين ذوي الخبرة وتشجيعهم علي تنمية مستوي أدائهم.
٤. إيجاد بيئة نفسية اجتماعية في المدرسة تحفز علي التعلم والنمو والتعاون المشترك .
٥. بقاء المشرف التربوي قويا من المعلم طوال العام الدراسي ، وهذا ينهي مشكلة تقييم المشرف للمعلم من زيارة واحدة أو زيارتين التي غالبا ما تواجه باعتراض المعلم علي تقييم المشرف .
٦. أن تكون زيارة المشرف في النموذج الجديد زيارة تطوير لا تقييم .
٧. القضاء علي التي تكون غالبا مجاملة أو حساسة بين المشرف التربوي وبين المعلم أو مدير المدرسة .
٨. مشاركة مدير المدرسة والمعلمين والمشرف التربوي في وضع البرامج التي تطور العمل داخل المدرسة بما ينعكس مع الطلاب .
٩. تقدير مهنية المعلمين وتحقيق الرضا الوظيفي لهم .
١٠. مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين ويتضح ذلك من خيارات النموذج
١١. انطلاق العمل في هذا النموذج من حاجات المعلم المهنية (٢٥)

مبررات تطبيق الإشراف المتنوع:

١. أنه يراعي أوضاع المدارس وظروف المعلمين.
٢. أنه يراعي التفاوت والفروق الفردية بين المعلمين.
٣. أنه يراعي مهنية المعلمين.
٤. يوفر الوقت للمشرف مما يجعل المشرف يركز على عينة من المعلمين (٢٦ : ١٥)

أهمية الإشراف المتنوع:

تكمن أهمية الإشراف المتنوع في أنه ينظر إلى كل معلم من منظور خاص، بحيث يهتم بالفروق الفردية لدى كل معلم ومن خلال هذه الفروق تبني على أساسها عملية الإشراف التربوي. كما تكمن أهميته في أنه يتبنى فلسفة جديدة للإشراف تعتمد على وجود علاقات إنسانية بين المشرف والمعلم، وتقوم هذه العلاقة على المودة، بهدف تطوير وتحسين الأداء المهني للمعلم (١٩:٢٧)

خيارات الإشراف المتنوع

أشار جلاتهورن (Glatthorn, 1997) بأن المقصود بالخيارات التطويرية للإشراف المتنوع هي الأساليب التي يطبقها المعلمون في تطوير أدائهم المهني، وقد قسمها إلى ثلاث أساليب على النحو التالي:

أ) التنمية المكثفة (Intensive Development)

إن هذا الأسلوب يقدم للمعلمين المبتدئين عادةً، أو الذين يعانون من مشكلات تدريسية مستعصية، ويهتم هذا الأسلوب بتطوير أداء المعلم دون تقويمه، وكذلك يهتم هذا الأسلوب بالعمل التعاوني فالمشرف يتعاون مع المعلم من خلال الاستكشاف والبحث عن الحلول المؤدية إلى الارتقاء بأدائه وتطوير مهاراته. (١٥ : ٢٨)

ويري (جلاتهورن (Glatthorn, 1997) أن هناك شبه بين هذا الأسلوب والإشراف الإكلينيكي إلا أن الأول يختلف عنه من ثلاثة وجوه هي:

- يركز الإشراف الإكلينيكي على طريقة التدريس بينما ينظر أسلوب التنمية المكثفة إلى نتائج التعلم .
- يطبق الإشراف الإكلينيكي في الغالب على جميع المعلمين دون النظر إلى تفاوت مستوياتهم بينما يطبق أسلوب التنمية المكثفة على من يحتاجه من المعلمين.
- في الإشراف الإكلينيكي يعتمد المشرف على نوع واحد من الملاحظة بينما في التنمية المكثفة فإن المشرف يستفيد من أدوات متعددة.

ويلاحظ بأن الإشراف الإكلينيكي وأسلوب التنمية المكثفة يقومان كلاهما على العلاقة الودية والمشاركة الفاعلة بين المشرف والمعلم وذلك من أجل تحسين الأداء المهني للمعلم.

وتمر التنمية المكثفة بمراحل تشبه مراحل الإشراف الإكلينيكي نوردها بشئ من التفصيل فيما يلي:

- ١ . اللقاء التمهيدي :يتم هذا اللقاء عادة في أول العام الدراسي يتباحث المشرف مع المعلم عن أوضاعه ويحاول المشرف التعرف على ما قد يحتاجه المعلم من علاج لتطوير أدائه وتنمية مهاراته ومعارفه.
- ٢ . لقاء قبل الملاحظة الصفية : يتم خلال هذا اللقاء مراجعة المعلم للدرس المراد ملاحظته من قبل المشرف وفيه تتحدد أهداف الملاحظة الصفية.
- ٣ . الملاحظة الصفية التشخيصية : يقوم المشرف في هذه المرحلة بجمع المعلومات التي لها علاقة بالأمر المراد ملاحظته وذلك لتشخيص احتياجات المعلم.
- ٤ . تحليل الملاحظة التشخيصية : يقوم كل من المعلم والمشرف خلال هذه المرحلة بتحليل المعلومات التي جمعت، ومن ثم يقومان بتحديد النقاط التي تحتاج إلى تنمية مكثفة عبر نشاطات تنموية.
- ٥ . لقاء المراجعة التحليلي : يتم خلال هذه المرحلة تحليل خطوات الدرس، وتوضيح أهميته وذلك لنمو المعلم مهنيًا.(٢٩ : ٥٥)
- ٦ . حلقة التدريب : يتم في هذا اللقاء إعطاء المعلم نوع التدريب والمتابعة لمهارات سبق تحديدها من قبل المشرف أثناء الملاحظة التشخيصية، وتتكون حلقة التدريب من خطوات وهي:
 - تزويد المعلم بالمعلومات الأساسية لتلك المهارة .
 - شرح تلك المهارة وكيف يمكن تأديتها .
 - عرض المهارة بشكل عملي .
 - تمكين المعلم من التدريب بشكل عملي ويتم من خلاله توجيهه وذلك بإعطائه تغذية راجعة.
 - تمكين المعلم من التدريب المستقل، وتقديم تغذية راجعة له.
- ٧ . الملاحظة المركزة: يتم فيها تركيز المشرف على ملاحظة تلك المهارة التي تم تحديدها مسبقاً وجمع معلومات عنها.
- ٨ . لقاء المراجعة التحليلي المركز: تتم فيه مراجعة نتائج الملاحظة المركزة والقيام بتحليلها؛ وتعد هذه المرحلة مرحلة معقدة نوعاً ما وتستهلك الوقت (٣٠: ١٤٥)

ومما سبق يري للباحث أن هذا الأسلوب يحتاجه المعلم المبتدئ أو الذي يعاني من مشكلات يصعب حلها بالطرق الأخرى، فهذا الأسلوب يتيح له تحسين أدائه المهني بشكل مكثف و يضمن له التطور الذي يحتاجه.

ب) النمو المهني التعاوني

وهو أحد خيارات نموذج الإشراف التربوي المتنوع، ويرى جلاتهورن (Glatthorn, 1997) بأن النمو المهني التعاوني هو عملية يتم من خلالها تطوير المعلمين عن طريق التعاون المنظم للزملاء حيث تعمل مجموعة المعلمين للارتقاء بأدائهم المهني بشكل تعاوني في ضوء خطط التطوير في مدارسهم.

ويركز هذا الأسلوب أيضا على السماح لمجموعة صغيرة متجانسة من المعلمين بأن يعملوا معا وذلك من أجل تحقيق النمو المهني لجميع أفراد المجموعة ، حيث إن العمل من خلال مجموعة تعاونية يحدث أثر كبير، كما يقوي أيضا الروابط بين تطور المدرسة ونمو المعلمين، فتنمية المعلمين في هذا الأسلوب ليس غاية بحد ذاته، ولكنه يعتبر طريقة فاعلة لتحسين تعلم الطلبة من خلال تطوير التدريس. (٣١ : ٧٢)

كما أن المعلمين يعملون بشكل أفضل من خلال العمل التعاوني، مما يتيح لهم تنمية أدائهم المهني وتبادل وجهات النظر فيما بينهم، وذلك من أجل تحسين تعليم وتعلم الطلاب (٣٢ : ٨٢) ويرى الباحث أن النمو المهني التعاوني يعد من أساليب رعاية عملية نمو المعلمين من خلال تعاونهم مع بعض بشكل منتظم يضمن لهم تحقيق النتائج المرجوة منه. ومسوغات هذا الأسلوب تحدد في النقاط التالية:

- الوضع التنظيمي للمدرسة : يعد العمل التعاوني بين المعلمين له الأثر الايجابي على المدرسة بحيث يقوي الروابط بين المعلمين وبالتالي يربط نمو المعلمين بتطوير المدرسة. ولا يعد نمو المعلمين غاية في حد ذاته بل وسيلة لتحسين عملية التعلم وذلك من خلال تحسين عملية التعليم.
- وضع المشرف : يمكن للمشرف أن يوسع دائرة عمله من خلال أسلوب النمو المهني التعاوني .
- وضع المعلم : لهذا الأسلوب فوائد تعود على المعلم حيث يشعره بمسئولية تنمية نفسه، كما يمكنه هذا الأسلوب من تبادل الخبرات بينه وبين المعلمين الآخرين. (٣٣ : ٢٥)

الأنماط التطويرية للنمو المهني التعاوني:

يذكر العبد الجبار، (١٤٢٩ هـ) أن للنمو المهني التعاوني عدة أنماط وهي:

■ التدريب بإشراف الزملاء (تدريب الأقران)

يعد من أكثر الأنماط شيوعاً حيث يقوم مجموعة من المعلمين بملاحظة تدريس زميل لهم بشكل منظم وتقديم تغذية راجعه له من أجل تطوير أدائه. ويتم في هذا النمط خطوات التنمية المكثفة نفسها، ولكنها تتم بين المعلمين أنفسهم دون تدخل من المشرف التربوي. ولهذا النمط خصائص كالتالي:

١. الاهتمام بالفروق الفردية لدى المعلمين.

٢. يتعلم المعلمون بنفس الطريقة التي يتوقع أن يعملوا

٣. تفريد التعليم.

٤. يتم التعلم على أساس سرعة المعلمون أنفسهم

■ التحليل الذاتي للأداء:

يقوم معلم من خلاله بتسجيل أدائه بالصف عبر جهاز الفيديو، بعد ذلك يقوم بتحليل أدائه عن طريق نماذج تقدم من قبل المشرف التربوي، ثم يقوم بكتابة تقرير قصير عن أدائه، وما هي الجوانب التي يحتاج إلى تطويرها.

■ اللقاءات التربوية :

هي مناقشات منظمة حول قضايا تربوية ومهنية، الهدف منها تحسين المستوى المعرفي والمهني لدى المعلمين. ويفضل أن تكون على شكل ورش عمل. (٣٤ : ١٠٦)

إجراءات تطبيقها:

- تحديد الموضوعات.

- ارتباط الموضوعات باحتياجات المعلمين.

- يتولى تحديد الموضوعات المعلمون، ويكون للمشرف والمدير الدور في تحديد تلك

الموضوعات حسب الحاجة.

■ تطوير المنهج : يتفاوت المعلمون في طريقة تطبيقهم للمنهج و إن كان المنهج هو

ذاته، لذا يعمل المعلمون بشكل جماعي لوضع خطة يتم من خلالها تطبيق المنهج وما

يحتاج من تعديل أو تطوير، وكذلك السعي للوصول إلى أفضل الطرق لتنفيذ المنهج وتطبيقه، وبعد ذلك يقوم المعلمون بتقويم المنهج وتقديم تغذية راجعة.

■ البحوث الميدانية: هي تلك البحوث التي يقوم بها المعلمون والتي تتعلق بموضوعات تربوية ومهنية، وبهذا النمط يتمكن المعلم من تطوير أدائه المهني ورفع كفاياته. ويرى الباحث أن إجراء البحوث التربوية تعد من صور النمو المهني المهمة والتي تساعد المعلمين على تنمية أدائهم المهني. إلا أن الدراسات كشفت أن هناك قصور في تطبيق هذا النمط، حيث أوضحت دراسة مدبولي (٢٠١١ م) (بأن نسبة ٧٢،٧ % من المعلمين لم يقوموا بأية بحوث من هذا النوع خلال سنوات خبرتهم التدريسية وأن نسبة ١،٦٢ % من المعلمين لم يسبق لهم التدريب على مثل هذه البحوث خلال ما اجتازوه من برامج للتدريب أثناء الخدمة خلال سنوات عملهم. ولعل تطبيق الإشراف المتنوع يساعد على خفض تلك النسب، حيث يقدم هذا النمط كأحد أنماط النمو المهني التعاوني الذي يساعد المعلمين على النمو مهنيا. (٣٥ : ٩٢)

ويستنتج الباحث من خلال هذه الأنماط أن الهدف منها تطوير أداء المعلمين من خلال أنماط متنوعة تركز على التعاون والمشاركة بينهم. وتتناسب هذه الأنماط مع المعلمين اللذين لديهم خبرة متوسطة في المجال التعليمي، فهذه الأنماط يرتقي أداء المعلمين، مما يؤدي إلى رضائهم على الأداء الوظيفي الأمر الذي يجعل العملية التعليمية ناجحة وتؤدي غرضها على أكمل وجه.

وخلاصة الموضوع يمكن لكل مدرسة أن تصوغ ما يناسبها من صور النمو المهني التعاوني. ولعل لهذا الأسلوب ثمة أمور تساعد في تحقيق أهدافه منها: تهيئة البيئة المدرسية، وعمل التدريب اللازم، والمشاركة الفاعلة من المعلمين والتخطيط والمتابعة الجيدة من قبل الإدارة، بالإضافة إلى تحفيز المشاركين عن طريق المكافأة والتقدير لجهودهم.

■ النمو الذاتي:

يعرف النمو الذاتي بأنه "عملية إشرافية تفريديه يحدد فيها المعلم أهدافه وخططه، ليتمكن من العمل باستقلال في خطط نموه المهني مع مساعدة طفيفة من قبل المشرف كناصر أو المدير أو الزميل"

ويعرفه العوران (٢٠١٠) بأنه " عملية نمو مهنية تربوية يعمل فيها المعلم منفرداً لتنمية نفسه، ويكون نمو المعلم نابعاً من جهده الذاتي، وإن كان سيحتاج من وقت لآخر إلى الاتصال بالمدير أو المشرف". (١٥٣ : ٣٦)

ويري الباحث من خلال ما سبق أن هناك اتفاقاً في مفهوم النمو المهني بأنه عملية يقوم بها المعلم بنفسه لتطوير أدائه المهني، مع الحاجة من وقت لآخر لمساعدة الزملاء أو المشرفين، وهذا ما يؤكد جوردين (Gordon, 2005) (٣٧ : ٢٢) بأن المعلم لا يعمل بشكل منعزل بل لابد من أن يتضمن ذلك العمل التعاوني مع المعلمين، وذلك من خلال مشاركة الزملاء والمشرفين معلومات تتعلق بأدائه وتقييمها وتصميم الخطة الذاتية وتنفيذها والتقييم الذاتي للتقدم نحو أهداف النمو، وللمعلم في هذا الأسلوب مسئولية اتخاذ القرارات في كل خطوة من خطوات التطوير الذاتي مع الاعتماد على المعلومات والتوجيه والدعم التقني من قبل الزملاء والمشرفين.

مسوغات طرح النمو الذاتي:

١. تمهين التدريس وجعله مهنة يجب إتقانها بشكل مستمر، وذلك لمواكبة مستجدات العصر.

٢. مراعاة قواعد تعلم الكبار وخاصة ذوي الخبرة الذين لديهم المقدرة على تطوير أنفسهم، بالإضافة إلى ميلهم لاتخاذ القرار بحريه فيما يتعلق بطرق تعلمهم.

٣. مراعاة الوقت من حيث منح المعلمين إمكانية ترتيب أنشطتهم وفقاً للوقت المتاح لهم.

٤. الاستفادة من قدرات وإمكانيات هؤلاء المعلمين من خلال مقدرتهم على تحليل العملية التعليمية وتقديم الخطط اللازمة لتطويرها.

٥. الاستفادة من خبرة المعلمين في منح زملائهم مزيداً من الخبرات التربوية المعتبرة لتطوير أنفسهم. (٣٨ : ٦٦)

ولكي يتم النجاح لعملية النمو الذاتي يجب مراعاة النقاط التالية:

- إعطاء التدريب الكافي لمهارات الإشراف الذاتي والتي منها:
 - ✓ مهارة صياغة الأهداف.
 - ✓ مهارة تصميم خطط واقعية فاعلة قابلة للتطبيق.

- ✓ مهارة تحليل المعلومات المتوفرة في سجلات المعلم نفسه، وتحليل ما يراه المعلم مسجلاً في ملفه من سلوكيات التدريس.
- ✓ مهارة تقويم التقدم والنمو المستمرين.
- جعل البرنامج بسيطاً بعيداً عن التكلف والتعقيد.
- توفير المصادر اللازمة.
- الحصول على تغذية راجعة تطويرية عن التنفيذ.

ويعد هذا الأسلوب مناسباً للمعلمين الأكفاء الذين لهم خبرة في المجال التعليمي كما أنهم يتصفون بالأمانة والكفاءة العالية ولديهم إدراك عميق لأهمية هذا الإشراف الذاتي ويمتلكون مهاراته وأدواته. (٣٩: ١١)

ويري الباحث أن لهذا الأسلوب أهمية للمعلم ومن الضروري توضيح أهميته له وإكسابه أدوات ومهارات التنمية الذاتية، حيث أن التطورات السريعة في المجال التربوي تؤكد على ضرورة إتقان هذا الأسلوب التنموي من قبل المعلم ليتم تحقيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية.

ومن خلال ما تم استعراضه يتضح للباحث أيضاً بأن تنوع خيارات وأساليب الإشراف المتنوع يساعد على تحقيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية، فهو يركز على تطوير وتحسين أداء المعلمين كافة بشكل يضمن لهم العطاء بفاعلية وكفاءة. وهذا ما يسعى الباحث إلى إيضاحه من ضرورة تطبيق هذا النموذج من الإشراف على المعلمين عامة، حتى تعود الفائدة على التدريس بشكل ناجح وحتى تحقق المناهج أهدافها وتصل إلى غايتها وبالتالي تتحقق الجودة في مخرجات العملية التعليمية.

معايير تصنيف المعلمين:

ويتم تصنيف المعلمين بين خيارات الإشراف المتنوع وفقاً لمعايير التالية:

الخيار الأول:

- فئة التطوير المكثف ويستفيد منه المعلمين اللذين تنطبق عليهم المعايير التالية:
١. المعلمين الجدد (سنتان فأقل).
 ٢. أو رغبة المعلم نفسه.
 ٣. أو أن تكون درجة الأداء الوظيفي للمعلم ٨٥ فأقل.

٤. أو المعلم الذي لديه مشكلات تدريسية وتربوية يعاني منها .

الخيار الثاني:

فئة النمو المهني التعاوني ويستفيد منه المعلمين اللذين تنطبق عليهم المعايير

التالية:

١. الخدمة أكثر من سنتين وأقل من عشر سنوات.

٢. أو أن تكون درجة الأداء الوظيفي للمعلم أكثر من ٨٥ درجة.

الخيار الثالث:

فئة النمو الموجة ذاتيا ويستفيد منه المعلمين اللذين تنطبق عليهم المعايير التالية:

١. الخدمة عشر سنوات فأكثر.

٢. أو أن تكون درجة الأداء الوظيفي للمعلم لا تقل عن ٩٦ درجة لمدة ثلاث سنوات فأكثر.

٣. أو القدرة على المشاركة في اللقاءات التربوية التي تعقدها المدرسة، والقدرة على وضع خطة لتطوير ذاته والقيام بتطبيقها. (٤٠ : ١٤)

آليات عمل المشرف التربوي في الإشراف المتنوع:

١. القيام بزيارة المدارس المعنية والاجتماع بمديريها وذلك من أجل تعريفه بآلية العمل وكيفية تطبيق إجراءات البرنامج.

٢. الاجتماع بفئة التنمية المكثف وتنفيذ المراحل الثمان معهم.

٣. الاطلاع على خطط حلقات تدريب الأقران فئة النمو التعاوني ومتابعة تنفيذها بالزيارة المنسقة مع كل فريق والاطلاع على محاضر اجتماعاتهم.

٤. الاطلاع على خطط معلمي فئة النمو الذاتي وإقرارها، والاطلاع على مدى تنفيذها خلال الزيارات اللاحقة والقيام بتقديم المساعدة إذا لزم الأمر.

٥. وضع هدف محدد وأداة ملاحظة لكل زيارة.

٦. الاطلاع على ملفات المدرسة المعدة لبرنامج الإشراف المتنوع .

٧. حضور اللقاءات والاجتماعات إذا ما دعي إليها.

٨. المشاركة في إعداد نماذج العمل وأدوات الملاحظة التي يتطلبها العمل مع المعلمين.

٩. المساهمة في تهيئة الميدان التربوي لتقبل الإشراف المتنوع والاستفادة من أنشطته المتنوعة.

١٠. المشاركة الفاعلة في تقييم الإشراف المتنوع وإعطاء التغذية الراجعة اللازمة في حينها لكل عناصر الميدان التربوي (٤١ : ٣٣)

ومن خلال ما سبق يتضح أن للمشرف التربوي في الإشراف المتنوع أدوار متعددة ومتنوعة، فلم يعد دور المشرف التربوي القيام بزيارة صفية وتقديم الملاحظات والانتقادات على أداء المعلم، بل تنوعت أدواره طبقاً لتنوع الخيارات التي يقدمها الإشراف المتنوع، الأمر الذي يجعل منه شخص مرن يتفاعل مع جميع خيارات وأساليب الإشراف المتنوع كما يجب ويؤدي أدواره بإتقان حتى تتحقق أهداف الإشراف المتنوع، ومن خلال الأدوار المنوطة للمشرف التربوي تبرز لنا مزايا هذا النموذج الإشرافي توردها الباحثة في التالي:

مميزات الإشراف المتنوع:

ينفرد الإشراف المتنوع بعدة مزايا تجعل منه نموذجاً منفرداً عن غيره فمن مزاياه:

١. المرونة والتي تمنح هذا النموذج القدرة على التكيف مع جميع الظروف المدرسية.
٢. يراعي ظروف المعلمين المختلفة، فيسمح لهم بالاختيار بين الأساليب المتاحة.
٣. يربط بين النظرية والتطبيق العملي، من حيث تدرس الأفكار وتناقش، فتولد بالتالي قناعات تدفع المعلمين إلى توظيفها وممارستها بشكل عملي.
٤. ينظر للعملية التعليمية والتعلمية نظرة شاملة ومتكاملة، ويهتم بجميع عناصرها من معلم ومتعلم وكتاب وطرق تدريس ووسائل تعليمية وبيئة مدرسية.
٥. يشجع على وجود روح الثقة والمودة والاحترام بين المشرف والمعلم، ويقوي أواصر الاتصال بينهم.
٦. يشجع أيضاً على العمل التعاوني التشاركي بين الزملاء.
٧. يسمح بالاستفادة من الأساليب الإشرافية الأخرى، ويطوعها حتى تتناسب مع عدد أكبر من المعلمين.
٨. يتيح للمعلم فرصة تقييم نفسه ذاتياً.
٩. يشجع المعلم على التفكير والتأمل. (٤٢ : ٢٢)

ويري الباحث أن الإشراف التربوي المتنوع يتمتع بالإفادة من نماذج إشرافية أخرى فهو لم يأتي بشيء لم يسبق له أن طُبق، بل أنه ضم أكثر من نمط وأسلوب إشرافي مما جعل منه نموذجا إشرافيا مرنا ، يسمح للمعلمين اختيار ما يلائم ويناسب قدراتهم فلا يفرض شكل وأسلوب واحد، وحيث أن المعلمين يتفاوتون في مستوياتهم وقدراتهم فإن هذا يؤكد أهمية استخدام هذا النموذج ليتيح لهم جميعا باختلاف مستوياتهم فرصة تطوير أدائهم ومهاراتهم المعرفية والمهنية بشكل يتناسب مع الجميع. بالإضافة إلى أن عمل المعلم في جو يسوده المودة والاحترام يزيد من فعاليته وكفاءته وبالتالي يؤدي إلى تطوير أدائه المهني؛ فالإشراف المتنوع يوفر أجواء كهذه وعند تطبيق نموذج الإشراف المتنوع يؤدي إلي وجود علاقة تعاونية ودية بين المعلم والمشرف التربوي

إيجابيات الإشراف التربوي المتنوع :

للإشراف المتنوع مجموعة من الايجابيات منها

- زوال الحاجز النفسي بين المشرف والمعلم
- التنوع في الأساليب الإشرافية المنفذة في المدارس وزيادة عددها
- إعطاء الفرصة للمعلمين لتطوير ذواتهم واكتشاف قدراتهم وزيادة الثقة بأنفسهم
- تصنيف المعلمين إلي فئات مما يسهل معالجة القصور ومقابلة احتياجاتهم التدريبية
- إيجاد روح التعاون والعمل الجماعي بين المعلمين
- تعزيز مبدأ التدريب علي رأس العمل والتطوير أثناء الخدمة ونقله إلي مكان العمل
- تركيز جهود المشرف التربوي بصورة أكثر فاعلية داخل المدرسة
- دفع مديري المدارس للعناية والاهتمام بالجانب الفني أكثر من قبل
- زيادة النمو المهني والتطوير الذاتي للمشرفين التربويين
- توفي الوقت لدي المشرف التربوي للقيام بدوره الأساسي
- ازكاء روح التنافس بين المعلمين داخل المدرسة وبين المشرفين التربويين في تقديم

الأفضل (٤٣ : ٨)

معوقات الإشراف التربوي المتنوع

كما أن للإشراف التربوي المتنوع مجموعة من المعوقات :

- ضعف تقبل الميدان التربوي للتجربة الجديدة

- عدم وجود نماذج عمل موحدة
- أنصبة المعلمين المكتملة
- قلة تفاعل بعض المعلمين وخاصة معلمي التربية البدنية والفنية مع النموذج
- قلة التفاعل مع مستجدات التخصص (٤٤ : ٨)

خامساً : خبرات بعض الدول في تطبيق الإشراف التربوي المتنوع

مبررات تبني الباحث هذه التجارب المختارة:

من خلال اطلاع الباحث على هذه التجارب وجد أنها تميزت بالدعم المهني للمعلمين حيث يحصل المعلمون على رواتب عالية، إضافة إلى أن ضغط العمل أقل بقليل، وهناك عدالة بين الساعات التدريسية للطلاب وساعات التنمية المهنية للمعلمين، كما أن المناهج الدراسية معدة إعداد جيد وفق معايير موضوعة من قبل الدولة . وسيتناول الباحث خلال هذا الفصل عرضاً لهذه الخبرات التي طبقت الإشراف التربوي المتنوع في مدارسها والذي أدى إلى رقي وتقدم التعليم كما أدى إلى تحسين المخرج التعليمي حيث ساعد هذا النموذج على تحقيق التنمية المهنية للمعلم وتحسين عملية التدريس والاهتمام بالمخرج التعليمي كما ساعد على تحسين تحصيل التلاميذ .

ويشير الدخيل ((٢٠١٤م) بأنه لا توجد تجربة تعليمية جاهزة" تُعد وصفة سحرية أو صحية "قابلة للاستنساخ بكامل مقوماتها، فالتجارب التعليمية الناجحة إنما تستند على كمّ هائل من التراكم الحضاري والفكري والثقافي للدول، وتُسهم في بنائها كثير من العوامل والظروف والبيئات الحاضنة التي ترعاها وتُسهم في نمائها...وإن دراسة أي تجربة تنموية بغية تطبيقها الحرفي أو استنساخها إنما هو ضربٌ من العبث التنظيري والخطأ الفكري والمنهجي...فالمقصود هو أن نستلهم روح التجارب التربوية والتعليمية في دول العالم المتقدم، وأن نستفيد من ملامحها وأفكارها ومقوماتها وتطبيقاتها الناجحة للخلاص من روح التخلف والجهل، الذي يأخذنا بعيداً عن ركب الحضارة والتقدم.(٤٥ : ٨)

وهذا البحث يستعرض ملامح من التجربة الأمريكية والسعودية في تطبيق نموذج الإشراف التربوي المتنوع . ولامح التجربة السنغافورية التعليمية والإشرافية ويحاول أن يستلهم منها ما يمكن أن يكون سبباً لتطوير أداء المعلم في مصر .

ونتناول بالعرض والتحليل لخبرت بعض الدول في تطبيق الإشراف المتنوع :
الولايات المتحدة الأمريكية متمثلة في (مدرستي هازلتون وشاموكن بولاية بنسلفانيا)
كما يعرض لخبرة سنغافورة في الإشراف التربوي والمملكة العربية السعودية وعرض
لكيفية الاستفادة من هذه الخبرات في دور الإشراف التربوي المتنوع في تطوير أداء
المعلم.

١ - تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

تعد الولايات المتحدة الأمريكية من الدول العظمى في العالم، التي تتجه أنظار الجميع
إليها لمتابعة كل ما يحدث في نظامها التعليمي لمعرفة كل جديد لديها، لكنه من الصعب
التحدث عن نظام التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية بالمعنى الحرفي لأن التعليم من
مسؤوليات الولايات المختلفة والبالغ عددها خمسون ولاية تقريبا.

ويعتمد نظام التعليم في أمريكا على النظام " اللامركزي"، ولهذا السبب فإن القوانين التي
تحكم هيكل ومضمون برامج التعليم تتنوع بدرجة كبيرة ما بين ولاية وأخرى، ومع ذلك تبدو
هذه البرامج متشابهة بشكل ملحوظ بسبب العوامل المشتركة بين هذه الولايات كالحاجات
الاجتماعية والاقتصادية والتنقل المتكرر للطلاب والمعلمين من ولاية إلى أخرى ومن ثم فإن
التجريب والتنوع في كل ولاية لا يعوق دون ظهور شكل عام للنظام التعليمي في أمريكا.

والتعليم العام إجباري في الولايات المتحدة الأمريكية ومجاني في كافة المدارس الحكومية
ويبدأ عادة من سن السادسة أو السابعة وحتى سن السادسة عشر وإلى أن يستكمل الطالب
دراسة المرحلة الثانوية التي تنتهي في الصف الثاني عشر أما بالنسبة للمدارس الخاصة
فيسمح لها بالعمل وفق تراخيص خاصة وقواعد تتبع لاعتماد هذه المدارس من قبل الولاية
التابعة لها.

أ - الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي بالولايات المتحدة الأمريكية:

إن الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي في منطقة تعليمية معينة ليس مطابق تمامًا لما هو
موجود في منطقة تعليمية أخرى حيث يرتبط الهيكل التنظيمي للإشراف بحجم السلطة التعليمية
المحلية الموجود فيها، وهناك أسباب كثيرة تساعد على وجود هذا الاختلاف في الهياكل
التنظيمية للإشراف التربوي لعل أهمها: اختلاف الظروف المحلية من منطقة لأخرى، وربط

التعليم بحاجات المجتمع المحلي، والنمو السريع في النظم التعليمية. ومع وجود هذا الاختلاف في الهياكل التنظيمية إلا أن هناك سمات رئيسية مشتركة في جميع هذه الهياكل التنظيمية. تختلف الهياكل التنظيمية للإشراف التربوي في المناطق الصغيرة عن المتوسطة والكبيرة، ففي المناطق الصغيرة التي لا يزيد عدد الطلاب في المدرسة الواحدة عن ألف تلميذ يصل عدد المدرسين العاملين فيها إلى خمسة وعشرين مدرساً، ونظراً لقلّة عدد الموظفين في هذه المدارس فإن الإشراف التربوي ينظم بشكل أفقي، حيث يكون مراقب التعليم على اتصال مباشر بالمدرسين التربويين ذوي المستوى الواحد من السلطة، ومن هنا يعد مراقب التعليم في المجتمعات الصغيرة مديراً ومشرفاً في الوقت نفسه. (١٥٥:٤٦)

ويتكون الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي من:

١. المراقب: هو المسئول التنفيذي في النظام المدرسي الأوسع في المقاطعة، كما أنه يتحمل مسؤولية مطلقة من أجل إنجاح كافة أوجه العملية المدرسية.
 - ٢ - المشرفون: هي ألقاب تطلق على الأشخاص الذين يعملون في المستويات المختلفة في التسلسل الهرمي في النظام المدرسي، ويتم تعيينه من خلال مجلس المدرسة، ومن الواضح أن لديهم سلطة في إعطاء أحكام لتحسين العملية التعليمية ولكن القرار النهائي يكون في يد الهيئة الممثلة في المراقب
 - ٣ . المستشار: هم معلمون يكون بإمكانهم التشاور مع زملائهم فيما يتعلق بتنفيذ واجباتهم المدرسية، وتقديم المساعدة لمن يحتاجها.
 - ٤ . المدير: مسئول تنفيذي تعليمي للإدارة داخل المدرسة، ويمتلك سلطة اتخاذ القرارات، ونشر القوانين والتنظيمات التي تتمشى مع التشريع ووظائف المدير تقويم المعلمين.
 - ٥ . رؤساء الأقسام: يعد رئيس القسم هو المنسق بين المعلمين الذين يشتركون في العمل في مادة دراسية معينة، فرئيس القسم مسئول عن المسؤوليات التنظيمية في القسم بالإضافة لمساعدة المعلمين المهتمين بتحسين فعاليتهم التدريسية.
- "كما يوجد في مكتب المقاطعة قسم كبير لكل مبحث دراسي فقط للإشراف النمو المهني، ومعظم هذه المكاتب لها علاقة جيدة بكليات التربية بالجامعات المختلفة ، ومن خلال هذه العلاقة يتم منح الطلاب الشهادة التي تؤهلهم لأن يصبحوا معلمين مؤهلين

لكل ولاية من الولايات نظامها التعليمي الخاص بها، وتقوم السلطات التعليمية في كل مدينة وقرية من كل ولاية بتطبيق النظام التعليمي بما يتفق مع احتياجاتها وظروفها، ونظراً لوجود فروق في الإمكانيات المادية، وفي قدرات السلطات التعليمية في الولايات لتمويل برامجها التعليمية على الوجه المطلوب تقوم الحكومة الفيدرالية بتقديم الإعانات والمساعدات للولايات حسب نسب مقررّة وذلك لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية بين الطلاب الأمريكيين (٤٧):

(١٥٥)

يمكن القول إنه من الخطأ أن نحدد نمطاً واحداً يسود جميع الولايات لتنظيم الإشراف التربوي ، كما هناك خمسين ولاية في الولايات المتحدة الأمريكية فهنا أيضاً خمسون تنظيماً للإشراف التربوي ، إذ لا يوجد بين هذه النظم نظامان متماثلان تماماً ، فلكل ولاية نموذج ونظام وإجراءات إدارية تختلف عنها في سائر الولايات ومع ذلك فإن الشائع وجود تشابه في نمط التنظيم في المقاطعات كبيرة الحجم ومتوسطة الحجم أو الوحدات المدرسية بالمقاطعات الصغيرة ، ومنه يتضح أن التنظيم يعتمد أساساً على التنظيم الرأسي الذي يقوم على الإشراف على المادة في جميع مراحل التعليم .

ب - أساليب الإشراف التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية

وهناك نوعان من أساليب الإشراف هما الأساليب الجماعية والفردية ، وإن كان هناك اتفاق في الأسلوب فهناك اختلاف في الإجراءات الخاصة كل منهما ، وفي مجال زيارة الصفوف تختلف من ولاية لأخرى . وفي مجال تقويم فاعلية كفاية المدرس تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية هذا الأسلوب من أساليب الإشراف التربوي للوظائف المهمة التي يقوم بها المشرف ، ويتم تقييم المشرف للمعلم من خلال اختبارات تستخدم كمقاييس للوقوف على مدى كفاية المعلم ومنها الاختبارات المهنية واختبارات تحصيل التلاميذ ، ومقاييس التقدير الشخصية والنوعية الذاتية ، وقد تزايد الاهتمام بوسائل التقويم الذاتية وأصبح من واجب المشرف الفني معاونة المدرسين على تقدير أنفسهم ذاتياً بغرض تحسين أنفسهم وتحقيق نموهم المهني وزيادة كفاءتهم . في مجال المداولات الإشرافية تتيح الفرصة للمعلمين لعرض وجهات نظرهم واحترام آرائهم. في مجال الاجتماعات العامة للمعلمين تستخدم الاجتماعات العامة للمعلمين كأداة للإثارة ، ويعنى عناية خاصة باختبار المكان المناسب والوقت الملائم والذي يناسب بالدرجة الأولى ، ويبحث فيها المشكلات التي يواجهها المعلمون أنفسهم ويقوم

المعلمون بالتخطيط لهذه الاجتماعات وتحديد موضوع الاجتماع والموعد المناسب وإمكان الملائم . في مجال النشرات الإشرافية تتخذ صورة التوصيات والكتب الدورية وتتضمن كثيرا من الأنشطة والمراجع وبذلك تصبح فعالة ومثيرة لاهتمام المدرسين , وذلك يعكس اللامركزية التي يتسم بها تنظيم الإشراف في الولايات المتحدة الأمريكية وللمسؤوليات والحريات الواسعة التي تتمتع بها سلطات التعليم في هذا البلد (٤٨ : ٢٥)

ج - تجربة مدرسة منطقة هازلتون بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية , (Hazleton area school district.2012)

تعمل إدارة المناطق التعليمية بمنطقة هازلتون بالولايات المتحدة الأمريكية , وفق ما ورد في خطة المنطقة التعليمية للإشراف المتنوع (Hazleton area school district.2012), على اتاحة الفرص للمعلمين لاتخاذ القرارات المرتبطة بتطويرهم مهنيا, وتوفير الادوات لهذا التطور الذي يمكن التربويين من تولي المسؤولية الشخصية , حيث تلتزم خطة الاشراف المتميزة بالمنطقة في ايجاد بيئة صحية للمعلمين داخل المدرسة , تعزز من طرق التدريس وتشجع الطلبة على التحصيل العملي , وبالتالي تعمل علي توفير فرص مستدامة لتطوير المعلمين مهنيا, بهدف تحقيق النجاح والمساهمة في العملية التربوية (٤٩ : ٥٥)

وتعتمد خطة الاشراف المتنوع لهذه المدرسة على نموذج جلاتهورن (glatthorn) للإشراف المتنوع , ونموذج دانيلسون (danielson) وهو أحد النماذج المطورة الحديثة لنموذج جلاتهورن والذي يركز علي تزويد المعلمين بالفرص التطورية في مختلف مراحل التطور, ويجعلهم ينهمكون في عمليات مختلفة ويمارسون أنشطة متنوعة , كما يركز نظام تقويم المعلمين على التقويم التكويني, ويستخدم أنشطة التطوير الموجه ذاتيا لدعم التعلم المهني ,ويتضمن ثلاثة مسارات للإشراف التربوي على المعلمين : برنامج المعلم المبتدئ , ومسار التطوير المهني للمعلمين المثبتين الذين يظهرون الاهتمام بمقاييس التدريس الفعال , ومسار مساعدة المعلم وذلك للمعلمين الذين لم يحققوا الجودة التعليمية (٥٠ : ١٥٥)

وحددت الخطة أنماط إشرافيه متنوعة تطبق وفق آلية محددة للاختيار والتقييم, وفيما يلي استعراض لهذه التجربة (hazlton area school district)

- أهداف خطة التطوير المهني:

هدفت مدرسة هازلتون من خلال خطة التطوير المهني, الى توفير الدعم اللازم لهيئة التدريس لتعزيز تطوهرم المهني وانجاز مسؤولياتهم التعليمية, من خلال التعلم التأملي, وتدريب الأقران ونموذج التعلم مدي الحياة , حتى يستطيع كلا من المعلمين والطلاب المساهمة في مجتمع اكبر, فإدارة مدرسة هازلتون تري أن عمل الاداريين والمعلمين معا أثناء العملية التعاونية, يمكن أن يصقل مهاراتهم من خلال الإفادة من نقاط القوة لدى كل واحد منهم.

- خطة الإشراف المتنوع بمدرسة منطقة هازلتون (٥١ : ٤٦)

توفر خطة الاشراف المتنوع في هذه المدرسة إطار عمل للخدمات الإشرافية تنسجم مع التطوير المهني للمعلمين , وتتضمن خطتها اخضاع المعلمين لحلقة تطويرية , وتبدأ بمشاركة كل معلم باختيار الأسلوب الذي يناسب مع احتياجاته مع التطوير المهني , في جو من التعاون والاحترام المتبادل.

وتتضمن الخطة ثلاثة خيارات تطويرية هي : النمو المهني الذاتي , والنمو المهني التعاوني , والاشراف الاكلينيكي بحيث يكون في كل سنة دراسية على الاقل ٢٥% من الهيئة التدريسية في كل مبني تتبع الاشراف الاكلينيكي وبالتالي فان المعلمين غير المثبتين , أو المعلمين الجدد سيستخدمون الاشراف الاكلينيكي سنويا, في حين أن كل معلم يمتلك خبرة سيستخدم الإشراف الاكلينيكي كل أربع سنوات , وفي السنوات التالية قد يختار المعلم ذو الخبرة بين وضع التطوير المهني القائم على التوجيه الذاتي أو التعاوني مالم يتم اعتماد خلال ذلك من قبل المشرف المباشر

وفيما يلي عرض للخيارات التطويرية ضمن نموذج الإشراف المتنوع الذي طبقته

المدرسة:

١ - النمو المهني الموجه ذاتيا:

وهي طريقة إشرافيه تمكن المعلم من الانخراط في دراسة مستديمة لجانب محدد من جوانب المناهج الدراسية، أو استراتيجيات التدريس التي تعزز مهارات التدريس ، وترفع من المستوى التحصيلي للطالب ، ويخصص هذا الخيار لمعلمين المثبتين والذين لا تقل خبرتهم عن ثلاث سنوات ، إضافة الى حصولهم على تقدير ممتاز في اخر ثلاث تقارير للأداء الوظيفي قبل انضمامهم في خطة النمو الموجه ذاتيا وله عدة متطلبات منها :

- يقدم المعلم خطة عمله الي المشرف التربوي للمراجعة والاعتماد قبل ١٥ اكتوبر من السنة الاكاديمية
- المعلم مسئول عن جمع وتحليل وتسليم كافة البيانات المتفق عليها في الخطة الاجرائية وغيرها من المتطلبات
- حصول المعلم علي موافقة مشرفه المباشر على خطة عمله او تغييرها
- اجتماع المشرف التربوي مع المعلم لمناقشة مدى التقدم في انجاز اهداف خطته وذلك في نهاية كل فصل
- اكمال المعلم عملية التقييم الذاتي لخطته في نهاية كل فصل دراسي
- مشاركة المعلم بنتائجه مع اعضاء هيئة التدريس
- المعلم الذي سيحصل على تقارير مرضية عند الانتهاء من خطته خلال السنة الدراسية الحالية يتم تصنيفه مره اخرى في نهاية العام الدراسي القادم
- يستمر المعلم في النمو المهني الاتي مالم تتغير ظرف المعلم والتي تستدعي تغييره سواء بطلب من المعلم او من المشرف التربوي
- بعد مرور اربع سنوات يمكن ان ينضم المعلم لفئة الاشراف الإكلينيكي او النمو المهني التعاوني لمدة سنة وبنهاية العام الدراسي يمكن للمعلم الرجوع مرة اخرى للنمو المهني الذاتي او اسلوب اخر بموافقة مشرفه المباشر

٢ - النمو المهني التعاوني

وهي طريقة إشرافية تسمح للمعلم بالعمل مع معلم آخر ، او مجموعة صغيرة من المعلمين في بيئة تعاونية ، لدراسة وتطوير وتعديل الاداء المهني، ويتضمن النمو المهني التعاوني: تدريب الاقران ، وتطوير المناهج الدراسية ، والبحث الاجرائي ، وهو مخصص للمعلمين المثبتين ، والذين لا تقل خبرتهم عن ثلاث سنوات في وظيفتهم الحالية ، وتقدير ممتاز في اخر ثلاث تقارير ، في حين يمكن للمعلمين الغير مثبتين اختيار هذا الخيار اضافة لوضعهم في الاشراف الاكلينيكي.

ومن متطلبات النمو المهني التعاوني ما يأتي:

- تسليم المعلمين الخطة الاجرائية الى المشرف المباشر للمراجعة والاعتماد ، قبل ١٥ اكتوبر من العام الاكاديمي الحالي ، بحيث تشمل الخطة على: الأهداف ، ووصف لخطوات المجموعة في تحقيق الأهداف ، والاطار الزمني ، والموارد المطلوبة ، والزيادة المتوقعة في التحصيل العلمي للطلبة، وتحديد واجبات وأدوار كل معلم لتحقيق أهداف المجموعة.
- المجموعة مسؤولة عن جمع وتحليل وتسليم كافة البيانات المتفق عليها في الخطة الاجرائية.
- حصول المجموعة على موافقة مسبقة من المشرف المباشر ، قبل أن تخضع الخطة الاجرائية لأي تعديل أو تغيير ، وغيرها من المتطلبات الاخرى.
- يجتمع أعضاء المجموعة مع المشرف التربوي في نهاية كل فصل دراسي، لمناقشة مدى التقدم في انجاز اهداف خطتهم.
- اكمال المعلمين عملية التقييم الذاتي لخطتهم في نهاية كل فصل دراسي.
- مشاركة أعضاء المجموعة في النتائج مع اعضاء هيئة التدريس بمدرسة منطقة هازلتون.
- المعلم الذي سيحصل علي تقارير مرضية عند الانتهاء من خطة العمل خلال السنة الدراسية الحالية ، يتم تصنيفه مرة اخرى في بداية العام الدراسي القادم.
- يستمر المعلم في النمو المهني التعاوني ، ما لم تتغير ظروف المعلم والتي تستدعي تغييره سواء بطلب من المعلم نفسه او المشرف المباشر. (٥٢ : ٤٦)

- في غضون أربع سنوات, يمكن ان ينضم المعلم لفئة الاشراف الاكلينيكي, مع وضعه في النمو المهني التعاوني لمدة سنة , وبنهاية العام الدراسي يمكن للمعلم الرجوع مرة اخري للنمو المهني التعاوني أو أسلوب اخر من اختياره, بموافقة مشرفه المباشر.

تدريب الأقران كخيار للنمو المهني التعاوني:

يعد تدريب الأقران أحد أنشطة النمو المهني التعاوني والذي يمكن المعلم من العمل مع معلم اخر أو معلمين من بيئة تعاونية لتطوير وتعزيز الاداء المهني. ومن متطلبات تدريب الاقران , اشعار المشرف المباشر بالاهتمام بمجموعة تدريب الأقران بحلول ١٥ اكتوبر من العام الاكاديمي الحالي , وتتضمن:

- ١- توفير دليل علي تدريب الأقران.
- ٢- اعداد وتقديم المعلمين الخطة الاجرائية الفردية الى المشرف في ١٥ اكتوبر مع تواريخ وأوقات أنشطة تدريب الأقران.
- ٣- اكمال ما لا يقل عن ثلاث مشاورات يجريها زميل الأقران كل عام , مع امكانية اضافة عدد المشورات في حالة الضرورة.
- ٤- يجتمع المشرف المباشر مع فريق من المعلمين , لمتابعة مدى لتقم في تحقيق اهداف خطة العمل , وذلك في نهاية كل فصل دراسي.
- ٥- يتحمل كل معلم مسئولية اتمام برنامج تدريب الأقران في نهاية كل نهاية فصل دراسي, ويتم توقيعه على ذلك.
- ٦- يحصل المعلم على تقدير "مرض" فور انتهائه من خطة العمل. (٥٣ : ٤٦)

٣ - الاشراف الاكلينيكي :

عبارة عن طريقة إشرافيه تمكن المعلم من العمل مع المشرف المباشر , بغرض تطوير العملية التعليمية , من خلال التركيز علي البيئة , وطرق التدريس, والموارد, والتقنيات, ويشترك في هذ الخيار كافة المعلمين غير المثبتين , وحديثي التخرج, وموظفي السنة الاولى, والمثبتين حديثا, والمعلمين القدامى, حيث ان المعلمين المثبتين يجب مشاركتهم في

هذا الخيار مرة كل أربع سنوات ، ويعد الإشراف الإكلينيكي خيارا اخر للمعلمين الذين لا يرغبون في اختيار الإشراف الذاتي أو التعاوني.

ويمر الإشراف الإكلينيكي بثلاث مراحل هي : الاجتماع ما قبل الملاحظة ، والملاحظة الرسمية، واجتماع ما بعد الملاحظة الرسمية. ويخضع المعلمين في هذا الخيار لأدوات تقييم متنوعة ، معتمدة علي أداتين ، الأولى تعتمد على استمارة التقييم، ٢٤٦ و ٢٤٨ المتبعة في المدرسة ، والثانية تعتمد علي أداة قياس الكفاءة للمعلمين القائم على نموذج دانيلسون.

ومن متطلبات خطة الإشراف الإكلينيكي المعتمدة استمارة التقييم ٢٤٦ و ٢٤٨ أنه علي المعلم كتابة وتسليم الخطة الاجرائية الفردية مع الهدف السنوي الى المشرف المباشر بحلول ١٥ اكتوبر من العام الاكاديمي الحالي ، كما يجب على المعلم تعبئة استمارة الاجتماع التحضيري قبل الملاحظة ، ثم يبدأ المشرف المباشر بالملاحظة الرسمية ويتبعها بالمتابعة والمراقبة لأداء المعلم ، ويتم التركيز على استراتيجيات التدريس، وتحديد نقاط القوة واقتراحات التحسين ، واخيرا يحصل المعلم علي تقدير " مرض " عند الانتهاء ممن خطة العمل الخاصة به.

بينما تشمل خطة الإشراف الاكلينيكي المعتمدة على الأداة الجديدة لقياس كفاءة المعلمين علي الاتي:

- على المعلم كتابة وتسليم الخطة الاجرائية الفردية مع الهف السنوي الى المشرف المباشر بحلول ١٥ اكتوبر من العام الاكاديمي الحالي.
- يقدم المعلم خطة الدرس قبل الملاحظة الرسمية بيوم واحد.
- يبدأ المشرف المباشر بالملاحظة الرسمية وتستمر لمدة أسبوع.
- يقوم المعلم بالتقييم الذاتي لدرسه باستخدام نموذج دانيلسون.
- اجتماع ما بعد الملاحظة بين المعلم والمشرف المباشر خلال ثلاثة ايام دراسية من تنفيذ الملاحظة ، لمناقشة العنوان والأهداف.
- يقوم المشرف بمتابعة مدى تنفيذ المعلم لأهداف الدرس خلال أسبوع واحد.
- المعلم الذي سيحصل على تقرير مرضية عند الانتهاء من خطة العمل خلال السنة الدراسية الحالية، يتم تصنيفه مره اخرى في بداية العام الدراسي القادم. (٤٦ : ٥٤)

ويتضح مما سبق في عرض التجربة الأمريكية لتطبيق نموذج الاشراف المتنوع , أنها طبقت أساليب النموذج التطويرية وفق نموذج جلاتهورن , من حيث وجود أسلوب التطوير المكثف (أو الاشراف الاكلينيكي) والنمو التعاوني والنمو الذاتي , وقد طورت في الأنشطة المصاحبة للنمو المهني التعاوني , كالبحوث الاجرائية , وتطوير المنهج , وركزت على ضرورة انضمام المعلم للإشراف الاكلينيكي كل أربع سنوات , وانه يمكن اشراك المعلم في خيارين من الخيارات التطويرية بنفس العام الدراسي, واهتمت بتقويمي اداء المعلم , حيث كان التقويم جزءا هاما من العمليات الإشرافية.

نموذج الإشراف المتنوع بجامعة بنسلفانيا (٥٥)

وضع قسم الإشراف المتنوع بجامعة بنسلفانيا نموذجا للإشراف المتنوع يهدف إلي التطوير المهني للمعلمين , ويتكون هذا النموذج من نمطين هما (الملاحظة الرسمية , والإشراف المتنوع)

ويتم انجاز الملاحظة الرسمية عي ممارسة وتدريب المعلمين من خلال ملاحظة رسمية وأيضا غير رسمية طبقا لنموذج دانيلسون لتحسين التدريس.

بعد أن يتم تدوين وملاحظة البيانات ودراستها ,تستخدم هذه البيانات في خطة التطوير المهني وذلك لتحسين عملية التدريب التعليمي وتحليل مدي تحسين الطلاب .

يستخدم الاشراف المتنوع في قياس مستوي الخبرة والنشاط والمهنية والاحتراف لدي المعلم وايضا مدي قدرته علي الالتزام بالمواعيد والانضباط , كما يتيح الاشراف المتنوع للمعلم المحترف أن يطور خطة عمله للتطوير المهني بما يتناسب مع احتياجاتهم واهتماماتهم. وضع تصور الاشراف المتنوع في خطة اشرف منفردة هو قرار خاص بوكالة التعليم المحلي.

ارشادات الإشراف التربوي المتنوع بقسم التعليم بجامعة بنسلفانيا.

- يقيس الاشراف المتنوع مستوي الخبرة والنشاط والاحترافية لدي المعلم عن طريق استخدام نموذج دانيلسون في التدريس.
- يقدم الاشراف المتنوع اطار عمل وخطة للنمو المهني الذي يهدف إلي تحسين وتطوير نشاط المعلم والتدريب المهني وزيادة تحصيل الطلاب .
- لابد من كتابة خطة الاشراف المتنوع في مكان ظاهر للجميع وأن تكون متاحة للموظفين في أي وقت .

- لا تحتاج مؤسسة التعليم المحلي إلى موافقة علي الخطة طالما أنها تطور خطة الإشراف المتنوع طبقا لإرشادات قسم التعليم والتربية بجامعة بنسلفانيا .
- يوصي قسم التعليم بجامعة بنسلفانيا بأهمية مشاركة المعلمين الحاصلين علي تقرير مقنع في تقريرهم النهائي في السنتين الماضيتين في خطة الإشراف المتنوع حيث أنه مؤهل لذلك
- يوصي أيضا القسم بأهلية مشاركة الموظفين المحترفين حديثي التعيين لكن بعد عام من مشاركتهم في الملاحظة الرسمية كما يوصي بأنه لا ينبغي علي الموظفين المؤقتين أن يشاركوا في الإشراف المتنوع .
- ينبغي أن تتكون دورة الإشراف المتنوع طبقا لعدد المعلمين الذين يحتاجون إلي الملاحظة الرسمية وهم (الموظفين المحترفين المؤقتين , والموظفين المحترفين المثبتين حديثا , والموظفين المكلفين باسنة الخاصة بالملاحظة الصفية , والموظفين المكلفين بخطة تطوير الأداء)
- يوكل إلي المعلمين المحترفين أنماط وخطة الإشراف التربوي المتنوع طوال دورة الإشراف ما عدا السنة الإلزامية الخاصة بالملاحظة الرسمية .
- تستمر دورة الإشراف المتنوع فترة ثلاث أو أربع سنوات والقرار النهائي لقسم التعليم في المدرسة
- يتعاون كلا من المديرين والمعلمين المحترفين ي وضع جدول زمني لضمان انتهاء الخطة بنجاح .
- لا بد أن يكمل الموظف المحترف مراجعة نصف العام ويكمل كتابة التقرير الشخصي لآخر العام مع الوضع في الاعتبار تحديد الأهداف , التخطيط , التقدم , والنتائج .
- لا بد من كتابة تقرير عن نتائج تطبيق خطة العمل .
- لا بد أن يتعاون المديرين والمعلمين المحترفين في اختيار النمط المناسب للخطة وكيفية تطبيقها علي أن تكون جميع أنماط الإشراف مطابقة ومؤيده لنموذج دانيلسون في التدريس أو لمعايير قسم التعليم بجامعة بنسلفانيا أو يتماشى مع إحدى مبادرات الحي أو المدرسة التي تتضمن تحسين التدريب التعليمي وتؤثر ي تحصيل الطلاب .

- يقر قسم التعليم بجامعة بنسلفانيا بأهمية المدير في إزالة أو شطب أي معلم من خطة الإشراف المتنوع في أي وقت ويشاركه في الملاحظة الرسمية أو يكلفه بخطة لتطوير الأداء مع ملاحظة خطته عن قرب .
- يقيم المشرف أو المدير المعلم في الأربعة مجالات بغض النظر عن نمط الملاحظة الخاص بهم واستمارة تقييم شاملة .
- في الوقت الذي لا يتم فيه جمع الأدلة من خلال عملية الإشراف الإكلينيكي فعلي المعلمين استخدام الملاحظة بالمرور واستخدام استراتيجيات أخرى لتكون علي علم بأداء المعلم خلال الفصل الدراسي .
- يتم الاستعانة بآخر تقييم للمعلم في نفس المجال في حالة عدم وجود بيانات بما يفيد العكس.
- أنماط الإشراف المتنوع التي أقرها القسم ثلاثة أنماط هي (نمط تدريب الأقران , النمط الموجه ذاتيا , نمط تقييم عمل الطلاب) (٥٦)

٢ - تجربة سنغافورة في استخدام الأساليب الحديثة في التعليم والإشراف

"لقد أثبتت سنغافورة التزاما ثابتا بالإنصاف والجدارة، حيث شكلت الجدارة حجر الزاوية في فلسفة حكومة لي وعُدَّ تحسين التعليم منذ البداية استراتيجية رئيسية لتحقيق الأهداف الاقتصادية الطموحة ، Lee Kuan Yew كوان يو لسنغافورة، ونتيجة لذلك فقد صنف بيرسون للخدمات التعليمية في تقريرها عن التعليم عام ٢٠١٢ وفقا لبيانات وحدة الإكونوميست للمعلومات - النظام التعليمي في سنغافورة في المرتبة الخامسة عالمياً من بين أفضل النظم التعليمية في العالم في المهارات المعرفية والتحصيل العلمي، وقد أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في نتائجها أن سنغافورة تتمتع بنظام تعليمي عالي الجودة له مميزات منها: المعلمون والمديرون ذوو الكفاءات العالية والقادة الأقوياء ذوو الجرأة على الرؤى بعيدة (١٤٩:٥٧-١٥٠) وفي عام 1975 م، زادت مطالبة الآباء بتعليم أبنائهم اللغة الإنجليزية، فبدأت تنتشر ثنائية اللغة بينهم. ثم أصبح الهم الشاغل للمدارس هو تخريج أبناء قادرين على العمل في عام ١٩٨٦ أما بالنسبة لفكرة إصلاح التعليم في المدارس فلم تبدأ إلا في عام

1979م، إذ مُنحت المناهج اهتماماً كبيراً، وصُممت تيارات مختلفة من التعليم، وسرعان ما تقبل الرأي العام هذه الفكرة الجديدة (٥٨)

وفي ظل تسارع العولمة عام 2007 م، بدأت الحكومة السنغافورية تبحث عن أفضل السبل للحفاظ على المواهب المحلية، واستقطاب المزيد من الأجنبية؛ لتحقيق تطلعات مختلفة، ولذا قررت الحكومة بأن يكون التعليم للجميع بغض النظر عن اختلاف ثقافتهم، وكان هذا ليس سهلاً أمام تحديات العولمة. وعلى إثره، فقد بلغ عدد المدارس السنغافورية في عام 2012 م أكثر من 350 مدرسة، وبلغت ميزانية التعليم السنوية 10.6 بليون (٥٩)

ويري الباحث أن ما وصلت إليه سنغافورة في تجربتها في النهوض بالتعليم حدث في غضون ما يقارب الخمسون عاماً فقط، وهذا ما يُثبت أنها تجربة فريدة وجديرة بالاهتمام.

إصلاح نظام التعليم في سنغافورة

وتتحدد مهمة التربية والتعليم في تكوين وبناء الإنسان السنغافوري، لتجعل منه عنصراً قادراً على المساهمة في تطوير مستقبل بلده. حيث تسعى وزارة التربية والتعليم السنغافورية إلى مساعدة الطلبة على اكتشاف مواهبهم، واستغلال طاقاتهم بأفضل شكل ممكن، وتحقيق نتائج جيدة وتوفير البنية التحتية اللازمة لذلك، من نظام تعليمي متقدم ومؤسسات تعليمية مجهزة بأحدث الوسائل وكذلك أساتذة أكفاء (٦٠)

احتلت سنغافورة المرتبة الثالثة عالمياً حسب تصنيف بيرسون للخدمات التعليمية الصادر عام 2014 م بعد كلٍ من اليابان وكوريا الجنوبية كواحدة من أفضل النظم التعليمية في العالم في المهارات المعرفية والتحصيل العلم.

تجربة سنغافورة الرائدة في الإشراف التربوي المتنوع (٦١)

مر الإشراف على التعليم في سنغافورة بخطوات عدة، وشق طريقه بعزمٍ من حديد نحو رؤية هادفة نتج عنها تجربة رائدة، وإنجازات مختلفة على مستوى العالم. ولا يزال الإشراف على التعليم يتأرجح بين المركزية واللامركزية. وكان في بدايته مركزياً بحتاً في يد الاستعمار البريطاني، ثم انتقل إلى يد الحكومة السنغافورية ممثلة في وزارة التعليم، حيث كانت تمارس

أسلوب الإشراف المباشر والتفتيش وسرعان ما ظهرت دعوات لتحرير المدرسة من ذلك، فاستحدثت الوزارة تدريجياً نظام تقييم لامركزي للمدارس المتميزة فقط يسمى بـ " نموذج التميز المدرسي " ويتبعه " جائزة الجودة السنغافورية ". كما حرصت الوزارة على تحقيق ضمان الجودة بشقيه النوعي والكمي، ودربت المديرين والمعلمين في المعهد الوطني للتعليم. ولكن الإشراف على التعليم من قبل وزارة التعليم يعتبر مركزي إلى الآن، وقائم على " نماذج المساءلة " للمدرسة عن طريق تقارير الأداء، والمساءلة التقنية، والسياسية، والمؤسسية. كما تبنت وزارة التعليم نظام " إدارة الأداء المعزز " لتقييم المعلم، والذي ينبنى عليه تحديد درجة أدائه السنوية. وسيتم تناول التجربة السنغافورية الرائدة في الإشراف على التعليم بإسهاب في النقاط التالية:

(وطأة الاستعمار والحكومة، وتحرير المدارس، والرؤية الثلاثية الجديدة، وضمان الجودة، ومن جودة الكم إلى جودة النوع، والتدريب، والإشراف السنغافوري بين المركزية واللامركزية، وتقييم المعلم)

(١) وطأة الاستعمار والحكومة

كانت المدارس السنغافورية إبان الاستعمار البريطاني من 1819 إلى ١٩٥٩ تحت إشراف الحكومة إشرافاً مباشراً. واستمرت كذلك حتى عام ١٩٥٧م، حيث أعطي مدير التربية والتعليم صلاحية تعيين الموظفين وعزلهم في جميع المدارس. وخضع التعليم لإشراف لامركزي للغاية حين سلّم زمامه لأول حكومة منتخبة بالكامل في عام 1959م. ثم أعلن مدير المدارس جون يب (John Yip) في ١٩٨٢م أن وزارة التعليم تعترف بأن تجعل إدارات التعليم جميعها لامركزية يتخللها عمليات تفتيش منظمة، سارداً عدة مميزات لذلك: أولاً: التشجيع على قدر أكبر من الكفاءة. ثانياً: تلبية احتياجات الطلاب المختلفة. كما أشار يب إلى أن وزارة التعليم ستواصل الحفاظ على قدر كافٍ من المركزية من أجل ضمان معايير موحدة.

٢) تحرير المدارس

إن أول دعوة لتحرير المدارس من سلطة الوزارة كانت من قِبَل نائب رئيس الوزراء غوه تشوك تونج في عام 1985م، والذي تحدث عن الحاجة للسماح بمزيد من الاستقلالية داخل المدارس؛ حتى لا تفقد المدارس طابعها الخاص مما يحدّ من المرونة والاستقلالية لتجربة أفكار جديدة. ونتيجة لذلك فقد تم في عام ١٩٨٧م منح ثلاث مدارس للبنين للمرحلة الثانوية استقلالها، وحققت هذه المدارس تقدماً ملحوظاً.

٣) الرؤية الثلاثية الحديثة

في عام 1997 م تم إطلاق رؤية جديدة تحت مسمى "مدارس تُفكر، أمة تتعلم" (TSLN: Schools, Thinking Learning Nations) انبثقت من أن المدارس السنغافورية يجب أن تغذي التفكير؛ من أجل الحفاظ على نجاح سنغافورة أمام تحديات العولمة. وهدفت هذه الرؤية إلى تطوير مهارات التفكير الإبداعي لدى النشء. واندرج تحتها ثلاثة مجالات رئيسية، وهي كما يلي:

المجال الأول: اللامركزية في المدارس: أعلنت وزارة التعليم في سنغافورة في أوائل عام 2000 م عن نيتها بالسماح لحوالي ٢٥% من إجمالي المدارس الثانوية بأن تكون مستقلة عن إشرافها، بشرط أن يكون لدى هذه المدارس سجل حافل من النتائج الأكاديمية، وبرامج التعليم المتميزة، والشراكات المجتمعية القوية، بحيث تزود الوزارة المدارس بميزانية لتطوير المعلمين، وشراء المواد التعليمية. ويتمتع مديري المدارس المستقلة بمرونة أكبر في اتخاذ القرارات والتحكم في المناهج. وعلى إثر ذلك انضمت سبعة مدارس خلال عام ٢٠٠١ م إلي عام ٢٠٠٥ م.

المجال الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تم تنفيذ هذا المجال وفقاً لثلاثة خطط مدروسة على مدى سبعة عشرعام. هدفت الخطة الأولى (١٩٩٧. ٢٠٠٢) إلى تزويد المعلمين بكفاءات أساسية في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وهدفت الخطة الثانية (٢٠٠٣. ٢٠٠٨) إلى تكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع المناهج، وتشجيع الطلاب على الاستخدام المبكر لها. وهدفت الخطة الثالثة والأخيرة (٢٠٠٩. ٢٠١٤) إلى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نحو أفضل في المناهج وطرق التدريس والتقييم؛ بغية تحسين التعليم، وتنمية الكفاءات للقرن الواحد والعشرين.

المجال الثالث: طرق التدريس: يُعنى هذا المجال بتنحية المعلم عن دوره القديم كمركز للعملية التعليمية؛ ليكون الطالب هو المحور الأساس؛ من أجل تنمية مهاراته في التفكير والتعلم الذاتي. فالطالب عنصر فعال يشارك في عمل المشاريع، والمشاركات المجتمعية. كما يُعنى هذا المجال أيضاً بتوسيع مدارك المعلمين إلى بناء استراتيجيات تعليمية تحت شعار " تعليم أقل، تعلم أكثر (TLLM: Teach less, Learn More) وبناءً على ذلك، أدخلت وزارة التعليم العديد من التغييرات، فقلصت أوقات العمل لدى المعلمين، ومنحتهم وقتاً أكثر للتفكير، وعملت على توظيف المزيد من المعلمين، وتقليل المحتوى في المنهج الدراسي؛ لجعل التعلم أكثر جاذبية وفعالية.



مجالات الرؤية الثلاثية الحديثة للإشراف التربوي المتنوع السنغافوري

٤) ضمان الجودة

تحرص وزارة التعليم في سنغافورة على تحقيق نظام ضمان الجودة التعليمية في كافة المدارس. وتعمل على زيادة المدارس المستقلة بإشغال المنافسة فيما بينها، ولذا تم استحداث نظام لتقييم المدارس يُعرف بـ " نموذج التميز المدرسي"، (School Excellence Model: SEM) والذي نُفد عام 2000 م. ويهدف هذا النموذج إلى مساعدة المدارس على تقييم أدائها في مختلف المجالات بما في ذلك القيادة وإدارة الموظفين وكفاءاتهم والروح المعنوية ونتائج الطلاب. وابتداءً من عام 2001 م، كان على كل مدرسة أن تُخضع تقييمها الخاص إلى فريق من قبل وزارة التعليم؛ للتحقق من صحته مرة واحدة كل خمسة سنوات على الأقل. ويتبع نموذج التميز المدرسي بـ " جائزة الجودة السنغافورية" (SQA) للمدارس المتميزة بعد عمليات

القياس لنقاط القوة للمدارس بموضوعية كما يقدم هذا النموذج معلومات تساعد على التحسين المستمر للمدرسة، وعلى الإدارة والتنظيم بشكل يدعم جودة التعليم.

٥) من جودة الكم إلى النوع

ذكر وزير التعليم ثارمان (Tharman) في عام 2005 م أن مبادرة "تعليم أقل، تعلّم أكثر" هي الطريق الذي قاد التعليم في سنغافورة من الاهتمام بالكم إلى النوع. وهذا التحول يهدف إلى ملامسة قلوب الطلاب وجذب عقولهم؛ للوصول إلى جوهر التعليم، ألا وهو: "لماذا تُدرّس؟ وماذا تُدرّس؟ وكيف تُدرّس؟" (٦٢)

٦) التدريب

تهتم وزارة التعليم في سنغافورة بتدريب مديري المدارس والمعلمين كونهم يمثلون حجر الزاوية في نظام التعليم، ولذا تقوم بتخصيص برامج ودورات تقدم من قبل المعهد الوطني للتعليم الذي يتبع جامعة نانينغ التكنولوجية ومنها ما يلي:

- برنامج عالم التدريس تحت شعار (:أريد أن أهتم، وأُعَدّي جيلنا القادم).
- برنامج إعداد المعلمين المبتدئين: وهو لتطوير معارف المعلم ومهاراته المطلوبة؛ لتلبي الكفاءة متطلبات وتحديات مهنة التعليم الديناميكية.
- برنامج القيادة: وهو برنامج يعزز الكفاءة والمعرفة، ويسعى لتلبية مطالب التغيير المهنية الجديدة.
- برامج ودورات التنمية المهنية: وتهدف إلى المساعدة على رفع مستوى المعرفة المهنية لدى المعلم، وإضافة مؤهلات مفيدة إلى خبراته (٦٣)

٧) الإشراف السنغافوري بين المركزية واللامركزية

يرأس وزارة التعليم السنغافورية حالياً هنج سوي كيت (Heng Swee Keat) وله نائبان، وسكرتير يتبع للبرلمان. ويولي ذلك الإدارة العليا ويتبعها الأمين الدائم للتربية والتعليم، والأمين الدائم لتطوير التعليم. ثم يلي ذلك مدير للتربية والتعليم- القسم المهني، ونائب الأمين-القسم السياسي، ومدير المجموعة- قسم الموارد البشرية، والمدير المساعد-قسم التدقيق الداخلي. ويندرج تحت كل قسم مجموعة من المديرين والمنفذين للأعمال. وتشكل المدرسة السنغافورية جزءاً من الحكومة تحت إشراف وزارة التعليم؛ ولذا فإن جميع المدارس في سنغافورة تخضع لمساءلة الحكومة (Accountability) ممثلة في وزارة التعليم، والتي يقع على عاتقها

الإشراف المباشر على التعليم باستثناء عدد قليل من المدارس المستقلة والخاصة التي تخضع لنموذج التميز المدرسي.

وقد حددت وزارة التعليم في سنغافورة نموذجاً لمساءلة المدارس، وهو النموذج الذي تبناه ليفين ويضم هذا النموذج أربعة مفاهيم رئيسية:

- مساءلة تقارير الأداء: وتعني الإبلاغ عن أداء المدارس بواسطة إعداد تقارير عن نتائج الطلاب؛ من أجل تقييم فعالية المدرسة، ويكون ذلك من خلال ثلاثة معايير: ترتيب المدرسة، ونموذج التميز المدرسي (SEM) ويتبعه نظام جوائز المدرسة.
- مساءلة تقنية: وتعني أن الهدف الرئيس من المدرسة هو هدف تقني يركز على قيود الميزانية، والموارد البشرية. كما يعتمد أساساً على ضمان الجودة.
- مساءلة سياسية: وتعني مساءلة المدارس عن الاتفاقيات التي تشمل الأهداف العامة لسياسة التعليم.
- مساءلة مؤسسية: وتعني مساءلة المدارس قانونياً عن طريقة التعليم كون التعليم يقود إلى مجتمع أفضل.

٨) تقييم المعلم

ينطوي نظام تقييم المعلم في سنغافورة على " نظام إدارة الأداء المعزز " (TEPMS: The Enhanced Performance Management System) , وهو نظام يعمل على دعم التطوير المهني والوظيفي للمعلمين، ويتضمن النظام ثلاثة أمور رئيسية: التخطيط للأداء، وتدريب الأداء، وتقييم الأداء. " ويتم اتخاذ القرارات حيال تقييم أداء المعلم بتشاور وزارة التعليم مع كبار زملائه، وفقاً لملاحظتهم له، وحوارهم معه، وملفه الخاص، (Portfolio)، ومساهماته المقدمة للمدرسة وبيئتها. وبناء على نتائج هذا التقييم تتحدد درجة الأداء السنوية للمعلم، وترقيته إلى مستوى آخر. وتنحصر المستويات في ثلاثة مسارات:

- مسار البقاء في سلك التعليم.
- مسار القيادة المدرسية.
- مسار المتخصصين والخبراء في التعليم (٦٤)

اجراءات الاشراف التربوي المتنوع في سنغافورة

في بيان صحفي على موقع وزارة التعليم السنغافورية صدر في الثالث والعشرين من شهر سبتمبر لعام 2014 م تصدره عنوان (نمو المعلمين بيني أمتنا) شمل عدة نقاط منها:

- أكد على أهمية دور المعلم وحاجته للتنمية المهنية وتعزيز ثقافته كونه يلعب دورا هاما في بناء الجيل الجديد من الأمة واستخراج أفضل ما في التلاميذ من قدرات.
- بالنسبة للمعلمين الجدد فإن الوزارة والمعهد الوطني للتعليم (NIE) تلتزم بتدريبهم وإرشادهم وتوصي بإعطائهم مزيدا من الوقت والمساحة للتعليم. (التطوير المكثف)
- حرص الوزارة على تعزيز نوعية الإشراف المقدم في المدارس من خلال تنمية مهارات المشرفين أنفسهم ودعم المعلمين داخل المدارس ليقوموا بتدريب زملائهم الأصغر والأقل خبرة منهم. (الإشراف التعاوني)
- ترشيح المعلمين الكبار ومن تتوفر لديهم مهارات القيادة للالتحاق ببرنامج المعلمين القادة.
- برنامج التوجيه المنظم للمعلم الجديد **The Structured Mentoring Programme for Beginning Teachers:** توفر الوزارة برنامج منخصص في الإشراف وتوجيه المعلمين الجدد وهو برنامج الإرشاد المنظم **Structured Mentoring Programme** وقد تم تطوير هذا البرنامج بناء على مداخلات وتوصيات من قادة المدارس والمعلمين ذوو الخبرة وكذلك المعلمين في السنتين والثلاث الأولى، ويقدم البرنامج الحث والتوجيه لبرامج العمل والتعلم، ويتم توفير المشرفين من ثلاث مستويات: على مستوى الوزارة - على مستوى مجموعات المدارس - مستوى الإرشاد داخل المدرسة
- يوفر هذا البرنامج للمعلمين إطار عمليات التعلم والمساعدة في التخطيط لتنميتها. كما سيتم توفير التدريب الممارسة العملية في مجالات مثل إدارة الصف، ومهارات الإرشاد الأساسية ومهارات التقييم.
- يتم ذلك من خلال ملاحظة الدروس الصفية وفريق التدريس وتقديم التدريب والممارسة العكسية بعد الملاحظة

- يتم منح جميع المدارس إطار برنامج (SMP) والذي يحتوي على المبادئ التوجيهية لقادة المدارس، والمرشدين والمعلمين المبتدئين. كما يتم تنظيم حلقة دراسية للمدارس لإعطاء مرشدين وقادة المدارس لمحة عامة عن إطار عمل ودور كل منهما.
- تقوم الوزارة بعملية رصد ومتابعة لتنفيذ هذا البرنامج وجمع التغذية الراجعة من قبل قادة المدارس والمرشدين والمعلمين الجدد أنفسهم، وتيسير جلسات التواصل بين المعلمين الجدد والمرشدين لتقديم الدعم والتوجيه اللازم.

- يتم تفريغ بعض المعلمين ذوو الخبرة Senior Teachers أو رؤساء الإدارات Heads of Department للإشراف على المعلمين الجدد

- استوقفتني حقيقة اهتمام الوزارة ومنسوبيها وعلى موقعها الرسمي بأدق تفاصيل حياة المعلمين من خلال التفاعل مع ما يكتب في المنتديات ومواقع التواصل وعلى سبيل المثال تفاعلت الوزارة مع رسالة لأحد المعلمات ذكرت فيها مقدار الضغط الذي تواجهه في حياتها المهنية والشخصية وأصدرت الوزارة بياناً تقدر فيه جهود المعلمين وتؤكد أنها ستعمل على مراقبة عبء العمل على المعلمين وتعيد النظر فيه ووجهت فيه رسالة تعزز فيه قيم الجد والمثابرة والقناعة والتأكيد أنها ليست المهنة الوحيدة المتعبة وأن الفرد ينبغي أن يقدم أفضل ما لديه وفي المقابل ستجتهد الوزارة لتسهيل كل الصعوبات التي تعترض مسيرة المعلمين مهنياً أو حتى على صعيد الحياة الشخصية.

- وهذا التعامل والاهتمام بالمعلم من كافة الجوانب هو الدور الحقيقي للقيادة التربوية والإشراف التربوي في الميدان حيث تهتم بجانب العلاقات الإنسانية وبجانب المهنية والاحتراف في العمل.

ضمن إطار متابعة الخطط والمبادرات التي تطلقها وزارة التعليم فإن الحكومة السنغافورية تمارس دور الإشراف والمتابعة والتقويم لهذه الخطط وعلى سبيل المثال نشر على موقع وزارة التعليم رسالة مسائلة من البرلمان عن النتائج مبادرة " تعليم أقل ، تعلم أكثر "وما هي الدروس المستفادة من هذه النتائج ، وكيف سيتم تنفيذ هذه الدروس في المناهج الدراسية . و ما إذا كان قد تم تنظيم جلسات تبادل لتبادل أفضل الممارسات عبر المؤسسات. وقد جاء الرد من قبل الوزارة بتقرير مدعم بإحصاءات وكان أبرز النتائج أن المعلمين أكثر قدرة على تخصيص المناهج الدراسية، وتطبيق مجموعة متنوعة من أساليب التدريس،

واستخدام وسائط أكثر تنوعا من التقييم وأن الدعم من قادة المدارس عامل حاسم في نجاح الابتكارات وتطوير المناهج المدرسية. وأنه لا بد من وضع جدول زمني من أجل الجهود الرامية إلى تنسيق وتنفيذ الأنشطة وقد وجد قادة المدارس والمعلمين أن الطلاب هم أكثر انخراطا ودافعية للتعلم، وأن هناك لعدد من المنابر التي توفر الفرص للمدارس لتبادل الابتكارات والممارسات الجيدة (٦٥)

ويري الباحث أنه بعد الاطلاع على هذه التجربة المميزة للإشراف التربوي المتنوع في سنغافورة نجد اختلاف مفهوم الإشراف فيها عن ما اعتدناه في أنظمتنا التعليمية، ولاشك أنه من اللافت هذا النجاح والتميز الذي حققته وزارة التعليم في سنغافورة حيث أنها كرست جهودها لتحقيق الجودة وبناء نظام تعليمي يقوم على معلمين تم اختيارهم بعناية وتدريبهم ليكونوا قادة في الميدان التربوي وموجهين للتلاميذ، وحرصت على الربط المتقن بين نظام التعليم والاقتصاد تماشيا مع الاتجاهات العالمية ومتطلبات عصر المعرفة فاستحدثت أدواراً جديدة للإشراف التربوي وأساليبه الحديثة والتوجيه منها التوجيه التقني والاستعانة بمدربين أجانب من ذوي الخبرة لصقل مهارات اليد العاملة والتوجيه المهني للطلاب خلال المرحلة الثانوية حيث يتعرف الطلاب على الاستراتيجيات التي من شأنها إكسابهم المهارات والمعرفة لتخطيط وإدارة تعلمهم وبالتالي تحدد مستقبلهم المهني واعتبار ذلك من حق أي طالب وواجبا وطنيا يؤديه المعلم تجاه الجيل الجديد للأمة.

وحتى نتمكن في مصر من تطبيق تجربة مماثلة لا بد أن نضع في الاعتبار ضخامة النظام التعليمي لدينا واتساع المناطق التي يشملها، وبالرغم من كون أهداف العملية التربوية موحده وعليها نسبة كبيرة من الاتفاق بين أفراد المجتمع المصري إلا أننا نفتقر لتكامل المنظمات الحكومية مع بعضها، ولكن للأسف توجد فجوات داخل المنظمات نفسها وبالرغم من الجهود المخلصة والطامحة للتطوير إلا أنها تبدو باهتة بسبب عدم تحقق كامل التعاون والعمل الجاد إضافة إلى الهدر المالي والبشري الحاصل لدينا، نحن بحاجة إلى استراتيجيات منظمة ومدروسة تحاكي الواقع وتراعي التدرج في التطبيق وأهم هذه الاستراتيجيات حصر الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية لتتقود عمليات التطوير، والإشراف حاليا وفي هذه الفترة الزمنية لا بد أن يستحدث ادوارا جديدة للمشرف التربوي بتطبيق نموذج الاشراف التربوي المتنوع الذي يخلق بيئة تعليمية جيدة للمتعلم ويعمل علي تحقيق التنمية المهنية للمعلم ويحدد الأدوار داخل

المنظومة التعليمية لدينا ويحقق التوجيه المهني والتقني للطلاب ويربط معايير الأداء بالأجور كوسيلة فاعلة لتحقيق التنمية الاقتصادية للدولة استناداً رأس المال البشري إضافة إلى الحاجة الملحة إلى توفير مساحة من الحرية لمدراء المناطق التعليمية ومن يقع تحت سلطتهم وصولاً للمعلم لتحديد أفضل الطرق لسير الأعمال بناء على حجم الثقة فيهم وان اختيارهم لهذه الأعمال منذ البداية كان وفق معايير عالية الجودة.

٣ - تجربة المملكة العربية السعودية

وفقاً لدليل المشرف بوزارة التربية والتعليم السعودية فإن الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية مر بأربعة مراحل وهي:

- التفتيش الإداري الصارم.
- التفتيش التربوي.
- التوجيه.
- الإشراف.

في عام ١٩٥٧ وفي نظام التفتيش الذي يُعتبر الشكل التقليدي للإشراف التربوي تضمن تفتيشاً صارماً تشرف عليه وزارة التربية والتعليم وكان يُنتظر من المفتشين أن يزوروا كل مدرسة ثلاث مرات خلال العام الدراسي لكي يفتشوا على الجوانب التوجيهية والإدارية في المدرسة ويطبقوا بحزم ضوابط وزارة التربية والتعليم وكان يتميز هذا النوع من التفتيش بسلوكيات الإخبار والتوجيه والحكم وغالباً كان الهدف من الزيارات التوجيهية للمدارس هو تحديد الأخطاء أو جوانب التقصير.

وفي عام ١٩٦٤ تم تغيير هذا النظام إلى التوجيه الفني أو التفتيش الفني. وكلمة (فني) كانت تستخدم لتحديد الجوانب التربوية والعملية في التفتيش حتى يُبعد تركيز التفتيش على الجوانب الإدارية ولكن في الواقع طبيعة التفتيش لم تتغير وكل ما حدث أن المفتشين أخذوا مهام جديدة تركز على الجانب التوجيهي للمدرسة علاوة على الجوانب الإدارية.

وفي عام ١٩٦٧ تم تأسيس أقسام التفتيش في الإدارات التعليمية وارتبطت هذه الأقسام بالمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية وكان المطلوب من كل مفتش في المنطقة أن يسلم تقريرين في العام عن عمله لمفتش الوزارة.

وبعد ذلك تغير لقب (مفتش) إلى (موجه) وهذا شجع الموجهين علي تكوين علاقات عمل جيدة مع

المعلمين. وفي عام ١٩٨١ حدث تطور مهم في الإشراف في المملكة العربية السعودية حيث تم إنشاء قسم الإشراف التعليمي والتدريبي داخل وزارة التربية والتعليم (٦٦) وفي عام ١٩٩٦ تغير مسمى (المدير) إلى (المشرف التعليمي) رسمياً، وكانت ممارسات الإشراف في المملكة لها جذور أكثر في الجوانب التقليدية والشخصية أكثر من جوانب البحث أو المعرفة.

والإشراف في المدارس السعودية لا يتبع أسلوباً محدداً في الإشراف، ولم يكن له في الواقع أهداف واضحة أو محددة (٦٧)

وبالرغم من أن المواقف تتنوع بين المدارس والأقاليم فإن كل الإشراف تقريباً يؤدي نفس المهام ليتماشى مع الخطوط العامة التي وضعتها وزارة التربية والتعليم السعودية ومن هنا فإن ممارسات الإشراف تُبنى بطريقة كبيرة علي الخبرات الشخصية والتجارب، وبما أن الإشراف يُحدد ويُجهز مسبقاً فإن جودة العمل تعتمد بقوة علي القدرات الشخصية ومؤهلات المشرفين ورغبتهم في العمل.

وفي عام ١٩٩٧ اقترحت وزارة التربية والتعليم الممارسة الجديدة للإشراف، وتم تشجيع المشرفين بطريقة عالية لتوظيفها، وفي هذا النظام الجديد تم التأكيد علي الإشراف التعاوني وتطوير أنشطة الأعضاء، وبالإضافة إلى ذلك تم اقتراح المشرف المعاون الذي يكون مدرس خبير مقيم في المدرسة مع تقليل الحمل التدريسي له حتي يستطيع أن يرتب أنشطة تنموية ومهنية للمعلمين كمشرف متواجد في الموقع.

وعبقرية الممارسات الإشرافية لدى كثير من المشرفين مرتبطة بالزيارات للفصل والتقويم، وبالنسبة لكل من المعلمين والمشرفين يكون من الصعب فصل الإشراف عن هذين الأسلوبين (الزيارات الصفية، التقويم) وغالبا ما يتم ارتباك أو خلط بين الإشراف وتقويم المعلمين الذي يُعيق تحسين الإشراف.

والأهم في كل الأساليب المختلفة ونماذج الإشراف أن لها هدف نهائي وهو تحسين التعليم الذي يُحسن نتائج الطلاب وهو الغرض من كل نظام إشرافي.

وقد أشار العبد الكريم (٢٠١٤) أن الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية مثل الدول الأخرى يواجه كثير من الصعوبات في تحقيق أهدافه وطبقاً لذلك لم يكن هناك بحثاً يوضح أن الإشراف كما تتم ممارسته عملياً تنتج عنه تغييرات أساسية وجوهية في تدريس المعلمين.

وحدد العبد الكريم الصعوبات التي تواجه نظام الإشراف في النقاط التالية :

١. نقص الثقة بين المعلمين والمشرفين.
 ٢. الحمل الكبير من المشرفين علي المعلمين.
 ٣. نقص التعاون من المديرين.
 ٤. كثرة الأعمال الإدارية والمكتبية والأوراق التي يجب على المشرفين أن يكملونها.
 ٥. التأكيد على زيارات الفصول كالممارسة الإشرافية الوحيدة.
- ولقد تم تطبيق الكثير من النماذج الإشرافية ومع ذلك هناك الحاجة لمجهودات إصلاحية أكثر لعلاج المشاكل التي تعترض هذه النماذج مثل التوتر ونقص الثقة المتبادلة بين المشرفين والمعلمين وضعف برامج إعداد هيئة التدريس والأنشطة الإشرافية. ويجب علي مجال الإشراف أن يطور نفسه باستخدام نموذجاً إشرافياً حديثاً تتكامل فيه مميزات النماذج الأخرى ويتمثل ذلك في الإشراف التربوي المتنوع (٦٨)

إجراءات تطبيق النموذج في المملكة العربية السعودية

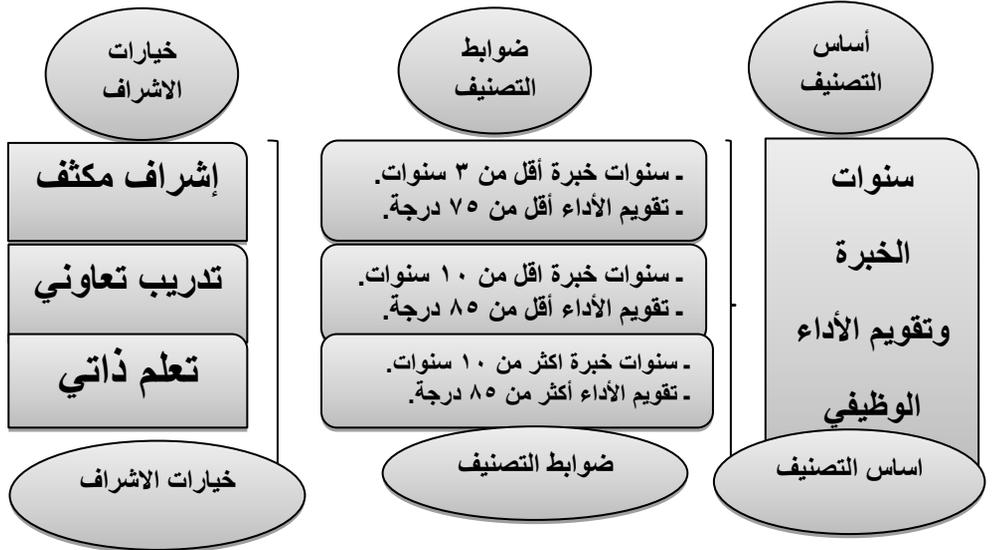
من خلال إغارة الباحث بالمملكة العربية السعودية تبين له أنه بدأ تطبيق نموذج الاشراف المتنوع في المملكة العربية السعودية في العام الدراسي ١٤٢٥ / ١٤٢٦ على عدد محدود لمدارس البنين بمنطقة الرياض بلغ عددها (٢٨) مدرسة مختلفة المراحل تابعة لمركز الاشراف التربوي لشمال الرياض مع تفرع سبع مشرفين تربويين من مختلف التخصصات بواقع أربع مدارس لكل مشرف.

ومن هنا يتضح أنه تم تقديم النموذج للمديرين والمدرسين باختصار وتقديم ورشة عمل قصيرة عليه استقبال المديرين التدريب لثلاثة مشرفين واقامت عدة لقاءات مع المعلمين ولقاءات عديدة مع المديرين الذين أشاروا الي التقدم الذي حدث نتيجة لتطبيق هذا النموذج في مدارسهم وناقشوا المشاكل التي واجهوها وبحلول نهاية العام الدراسي تم تعديل واعادة

بناء النموذج لكي يناسب المدارس السعودية وشملت التغييرات الكبيرة حذف تقويم المنهج والابحاث من الاختيار الثاني (التطوير المهني التعاوني) واقترحوا بعض المعايير لكل اختيار. وفي العام التالي ١٤٢٧ هـ وصل عدد المدارس التي طبقت الاشراف المتنوع في الرياض (٢٧٧) مدرسة وفي منطقة جدة والطائف طبق في (٢٥) مدرسة اضافة الي تطبيقه على جميع المدارس التابعة لمحايل عسير لكنه لم يطبق على مدارس المملكة بشكل شامل وفي هذا العام تم تدريب كل المشرفين اثناء التطبيق وتم الاشراف علي المشروع بواسطة فريق لوزارة التربية والتعليم واستمرت هذه الفترة من التطبيق لمدة عام دراسي وفي نهاية الفصل الدراسي الاول شارك مندوبون عن المناطق المشاركة في اجتماع لمناقشة التقدم وفي نهاية العام الدراسي طلب من كل منطقة ان تعقد ورشة عمل للمشرفين لكتابة تقرير تقويمي للتطبيق (٦٩)

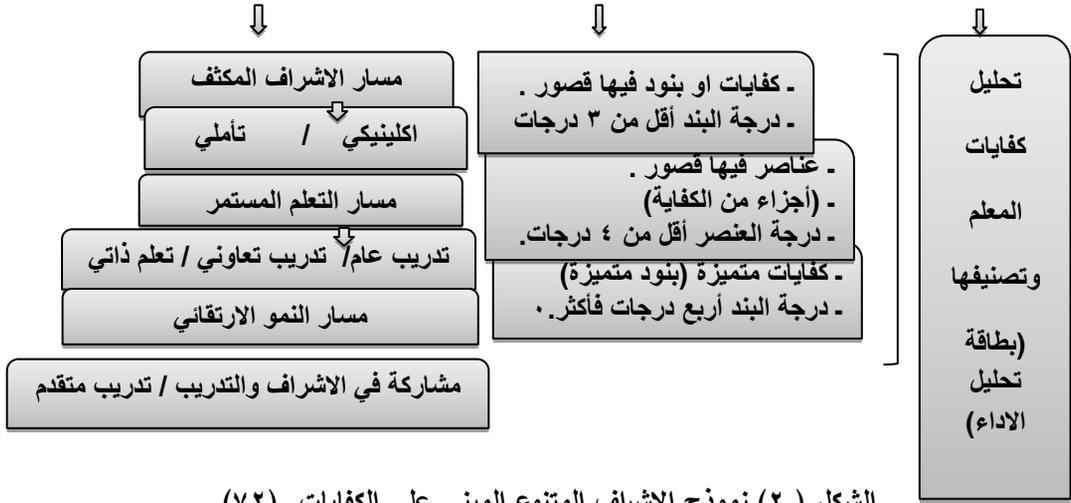
وخلال مرحلة التطبيق تم تطوير القاعات التربوية للمملكة العربية السعودية، ونموذج الاشراف التربوي المتنوع لجلاتهورن حيث اعتمدت التجربة على تطبيق ثلاثة أساليب إشرافيه متنوعه (التطوير المكثف، النمو المهني التعاوني، النمو المهني الذاتي) حيث يصنف المعلمين على اساس الخبرة وتقويم الاداء الوظيفي وفق ضوابط محددة وتحديد اسلوب اشرافي لكل فئة.

والشكل التالي يوضح نموذج الاشراف المتنوع كالاتي(٧٠)



الشكل (١) نموذج الاشراف التربوي المتنوع المعدل: الإدارة العامة للتربية والتعليم ٢٠٠٦ ص ٧
يتضح من الشكل السابق أن النموذج المعدل لم يترك المجال للمعلم لاختيار اسلوب الاشراف المناسب له , وإنما اتاح ثلاثة اساليب للإشراف وهي: الاشراف المكثف, التدريب التعاوني , التعلم الذاتي.

وفي العام الدراسي ١٤٢٦/١٤٢٧ هجرياً بدأ تطبيق الاشراف المتنوع على مدارس البنات , بمنطقة الرياض التعليمية , في (٥) مدارس فقط, وتم تفريغ (٨) مشرفات لتنفيذه , وتم تطبيق الاشراف المتنوع المعدل, ليصبح نموذج الاشراف المتنوع المبني على الكفايات, يقوم على اساس تحليل اداء المعلمة , وتصنيف كفاياتها اليا, بناء على مقياس متدرج من (١) الي (٥) بحيث تمثل الدرجة واحد أقل الدرجات و خمس أعلى الدرجات , وبناء على نتائج التحليل يتم تصنيف الكفايات وعناصرها وفق الدجات الي ثلاثة مستويات: (كفايات فيها قصور, عناصر فيها قصور, وكفايات متميزة) والذي يوضحه الشكل التالي (٧١)



الشكل (٢) نموذج الإشراف المتنوع المبني علي الكفايات (٧٢)

نتائج تجربة المملكة العربية السعودية

• نقاط القوة :

١. ساعد في تحسين التعليم والبيئة المدرسية من خلال تطوير الحوارات المهنية داخل المدرسة .
٢. ينمي دور المشرفين في الجوانب التعليمية في الحياة المدرسية بدلاً من التركيز علي التفتيش والتقييم.
٣. تنمية القيادة التعليمية الجديدة .
٤. بدأ المعلمون في تطوير فهم جديد للإشراف وبدأوا في النظر إلي المشرفين علي أنهم مستشارين .
٥. في النظام القديم كان المطلوب من المشرف زيارة ٥٠ مدرسة أما في الإشراف المتنوع المطلوب منه زيارة من ٤ . ٥ مدارس فقط.
٦. تنمية قدرة المشرفين علي إعطاء اهتمام أكبر إلي مدارس قليلة والتركيز علي عدد محدد من المدارس يمكن المشرفين من التخطيط للتطوير ومتابعة خططهم والمساعدة في تطوير علاقة الزمالة داخل المدرسة .
٧. تقديم اختيارات مختلفة للمعلمين مع عدم التركيز علي الزيارة الصفية أدي إلي توفير جو من الثقة والقبول بين المعلمين والمشرفين وشعر المعلمون أن

الإشراف به استجابة أكثر لقدراتهم واحتياجاتهم المتغيرة وبدأ المعلمون في العمل بطريقة تعاونية وناقشوا نموهم المهني ومسئولياتهم وأدى هذا النموذج إلى اكتشاف قدرات المعلمين .

٨. نقل هذا النموذج التدريب إلى المبني المدرسي وسهل تطوير ثقافة التطوير المهني داخل المدرسة

٩. زوال الحاجز النفسي بين المعلم والمشرف التربوي , وإكساب المعلمين الثقة في ادائهم, مما كان له الأثر في تطوير الاداء , وإشاعة روح التنافس بين المعلمين, وتعزيز روح العمل الجماعي داخل المدرسة , واستخدام أساليب إشرافيه متنوعة (٧٣)

ويري الباحث أن هذا النموذج خلق إحساس بالتعاون والثقة بين جميع أطراف العملية التعليمية داخل المدرسة بين المعلمين بعضهم البعض , وبين المعلم والمشرف , وبين المشرف ومدير المدرسة , كما أدى هذا النموذج إلى تغير فكرة المعلم عن عملية الإشراف التي كانت روتينية ليس بها تغيير أو ابتكار وإبداع إلى تكوين فكرة جديدة تتميز بقدرة العملية الإشرافية علي توفير جو من الثقة المتبادلة بين المعلم والمشرف وإتاحة خيارات متعددة للمعلم . وإتاحة الفرصة للنمو المهني داخل المدرسة.

ويمكن استخلاص نقاط القوة والضعف في الجوانب التالية:

• نقاط الضعف:

علي الرغم من ايجابيات هذا النموذج إلى أن التجربة السعودية بينت مجموعة من السلبيات أو نقاط الضعف التي ظهرت أثناء تطبيق النموذج وهي :

١. أن المشرفين أصابهم القلق لأنهم كانوا مضطرين لملاحظة المعلمين في المواد الأخرى لعدم معرفتهم بما يقدمه المعلم من معلومة هل هي صحيحة أم لا وهي مهمة كبيرة للمشرفين ولا يمكن تحقيقها وسط المعلمين في التخصصات المختلفة .

٢. البيئة المدرسية غير صالحة لتطبيق البرنامج في بعض المدارس, خاصة الفصول الضيقة , وضعف كفاية التدريب على تطبيق النموذج للمشرفين والمديرين

والمعلمين, مما ادي الي ضعف نتائج التطبيق, كما ظهرت المجاملة في وصف المعلمين لأداء زملائهم في تدريب الأقران ,

٣. تهاون بعض المعلمين في المهام الاساسية للتدريس (تحضير الدرس _ متابعة تحصيل الطلاب) وضعف الدافعية لدي بعض المعلمين في تنفيذ أنشطة النموذج بسبب زيادة النصاب, وعدم وجود حوافز مادية أو معنوية , وعدم وجود نماذج موحدة لمتابعة التطبيق للمشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلم, والاختلاف في التخصصات في تدريب الاقران يعف الاستفادة من المادة العلمية , والنموذج لم يقدم للطلاب عملا مباشرا لتطوير تحصيلهم الدراسي , بالإضافة الي عدم ارتباط تنفيذ أنشطة الاشراف التربوي المتنوع لتقييم المعلمين , مما ادي الي ضعف الاهتمام من بعضهم .

٤. أوضح المشرفون أن هذا الأسلوب العام من الإشراف محرج ويحد من قدرة المشرفين علي تقديم مساعدة حقيقية للمعلمين في تخصصات أخرى.

٥. سيطرة النظرة التقليدية علي بعض المشرفين حيث تمكن الخو منهم في أن بعض المعلمين سوف يتوقفوا عن الاحتفاظ بالمعلومات في مادتهم الدراسية لأنهم لن يستقبلوا زيارات من مشرف متخصص.

٦. نقص الوقت عند بعض المعلمين الذين يدرسون عدد كبير من الحصص يصل إلي أربع أو خمس حصص في اليوم لا يمكنهم من المشاركة ي جلسات تدريب الأقران.

ويري الباحث أن أهم سلبيات هذا النموذج هو قيام المشرف التربوي بالإشراف علي معلم في غير تخصصه مما يسبب له من حرج لعدم معرفته بالتخصص الآخر كما أنه يفقد عملية الإشراف جوهرها وهو تأكيد المشرف التربوي علي أن المعلم يقدم معلومة صحيحة لطلابه في مادته , كما أن تدريب الأقران يحتاج إلي تفريغ مجموعة من المعلمين من الجدول المدرسي في وقت واحد وهذا قد يصعب تحقيقه .

العقبات التي واجهت تطبيق النموذج في المملكة العربية السعودية

وهي العقبات الإدارية أو البيئية الخارجة عن النموذج لكنها تؤثر سلبيًا علي التطبيق وهي :

١. نقص وقت المعلمين والمديرين

٢. عدم وجود حجات مناسبة للاجتماعات والأنشطة التنموية الأخرى

٣. عدم عقد دورات لشرح النموذج للمعلمين والمديرين

٤. نقص مهارات القيادة لدى المديرين والمشرفين وهو عقبة فعالة في تطبيق النموذج

(٧٤)

ويري الباحث أنه علي الرغم من أن هذه العقبات ذكرت كعوامل تعيق التطبيق إلا أنها ليست عقبات مختصة بهذا النموذج فقط لكنها تتعلق بالبيئة الخارجية وانها تعوق النماذج الأخرى وتعيق تطبيق أي نموذج من نماذج الإشراف, وقد أوضحت بعض الدراسات أن من أهم عقبات التي تواجه تطبيق هذا النموذج نقص المباني والحجرات المناسبة وهذا يمنع المشرفين من تطبيق أنشطة النمو المهني للمعلمين .

خلاصة التجربة وتوصياتها

وخلاصة تجربة المملكة العربية السعودية في تطبيق الإشراف التربوي المتنوع ما

ذكره العبدالكريم (٢٠١٤) ويتمثل في :

▪ أكدت تقارير التقييم لمبادرة الإشراف المتنوع في المدارس السعودية أن هذا النموذج واعد ويساعد في بناء خصائص المدرسة الناجحة مثل العمل التعاوني وتنمية الزمالة والتطوير المهني ي المبني المدرسي .

▪ وهذا النموذج أيضا له بعض نقاط الضعف التي يمكن تعديلها والتغلب عليها من خلال التدريب والتعاون مع الأخصائيين الآخرين .

▪ أن المعوقات التي تم توضيحها لا تعوق هذا النموذج فقط ويمكن التغلب عليها من خلال التخطيط الجيد والشرح المناسب

▪ أن هذ النموذج واعد علي الرغم من أنه يحتاج إلي تطوير مع وضع اهتمامات المعلمين والمشرفين في الاعتبار (٧٥)

ويستخلص الباحث من عرض هذه التجربة , أن المملكة العربية السعودية , لم تطبق نموذج جلاتهورن كما هو , بل طورته بما يتناسب مع ظروف المجتمع التربوي السعودي, فبداية استخدمت نفس أساليبه التطويرية , من حيث وجود أسلوب التطوير المكثف, والتطوير التعاوني , والتطور الذاتي , ولكن لم تترك مجال الحرية للمعلم لاختيار الأسلوب الإشرافي المناسب له , لذا أوجدت آليات لتصنيف المعلمين , ولتطبيق أساليب النموذج في مدارسها , وإن اختلفت مسمياتها لهذه الأساليب , كما يتضح أن النماذج المعدلة

للإشراف المتنوع بالمملكة العربية السعودية ، خلقت من الخيارات التقويمية للمعلم ، واقتصرت على الخيارات التطويرية، حيث أن عمليات التثبيت والفصل للمعلم ، كلها عمليات تختص بها وزارة منفصلة عن وزارة التربية ، باعتبار النظام المركزي المطبق في المملكة العربية السعودية ، وقد أشار السلامي (٢٠٠٨) أن تقويم المعلمين يعتمد على نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين ، والمعد من قبل وزارة الخدمة المدنية بالمملكة.

أوجه الاتفاق بين الخبرات الثلاث

من خلال عرض التجارب الثلاث السابقة تبين للباحث اتفاق الخبرات الثلاث في النقاط التالية:

١. مر الإشراف على التعليم في خطوات عدة، وشق طريقه بعزمٍ من حديد نحو رؤية هادفة نتج عنها تجارب رائدة، وإنجازات مختلفة على مستوى العالم.
٢. أهمية دور المعلم وحاجته للتنمية المهنية وتعزيز ثقافته كونه يلعب دورا هاما في بناء الجيل الجديد من الأمة واستخراج أفضل ما في التلاميذ من قدرات.
٣. تعزيز نوعية الإشراف المقدم في المدارس من خلال تنمية مهارات المشرفين أنفسهم ودعم المعلمين داخل المدارس ليقوموا بتدريب زملائهم الأصغر والأقل خبرة منهم.
٤. استخدام نموذج دانيلسون في التدريس ليقيس مستوي الخبرة والنشاط لدي المعلم
٥. الإشراف المتنوع هو خطة للنمو المهني الذي يهدف إلي تحسين وتطوير نشاط المعلم وزيادة تحصيل الطلاب .
٦. استخدام الأساليب الثلاثة للإشراف المتنوع (التطوير المكثف ، النمو المهني التعاوني، النمو الذاتي) في الإشراف علي المعلمين
٧. ضرورة إخضاع المعلمين الجدد إلي الملاحظة الصفية .
٨. اختيار المعلمين المحترفين أصحاب الخبرة في تدريب المعلمين المبتدئين أو من لديهم مشكلات تدريسية .
٩. ضرورة تعاون المديرين مع المشرفين في وضع خطة الإشراف التربوي المتنوع .
١٠. تعاظم دور المدير في تحقيق النجاح لخطة الإشراف التربوي المتنوع في المدرسة.
١١. تقسيم المعلمين إلي ثلاث فئات من خلال نموذج دانيلسون في التدريس .

١٢. وضع خطة الإشراف التربوي المتنوع في بداية العام الدراسي .
١٣. التقييم المستمر للخطة من خلال تقارير المديرين والمشرفين لمعرفة الصعوبات والمعوقات ومحاولة التغلب عليها.
- أوجه الاستفادة من الخبرات السابقة في تطبيق الإشراف المتنوع في مصر**
- ويرى الباحث أنه يمكن الاستفادة من التجارب السابقة في تطبيق الإشراف المتنوع فيما يلي ::
 ١. تهيئة الميدان التعليمي بمصر لاستقبال هذا النموذج (الإشراف التربوي المتنوع).
 ٢. عقد دورات تدريبية وورش عمل للمشرفين التربويين والقيادات التربوية والمعلمين للتعرف على هذا النموذج وطريقة تطبيقه .
 ٣. تتولي الاكاديمية المهنية للمعلمين عقد هذه الدورات وورش العمل.
 ٤. يمكن تطويع نموذج الإشراف التربوي المتنوع حسب خصائص المجتمع المصري وطبيعته.
 ٥. التطبيق الجزئي لهذا النموذج باختيار بعض المدارس أو المناطق التعليمية في بداية الأمر لتقييم عملية التطبيق والتعرف على السلبيات والاييجابيات ووضع الحلول للمشكلات التي قد تواجه التطبيق .
 ٦. تصنيف المعلمين وفق النموذج المعد لذلك.
 ٧. تقوم وزارة التربية والتعليم المصرية بإعداد نموذج تقويم المعلم وفق نموذج الإشراف التربوي المتنوع.
 ٨. التوسع التدريجي في تطبيق النموذج على مناطق التربية والتعليم .
 ٩. يتم تطبيق النموذج كاملاً خلال ٥ سنوات على جميع مدارس التربية والتعليم ومدارس التعليم الخاص .
 ١٠. اشتراط الحصول على رخصة في التدريس وتجدد هذه الرخصة كل ثلاث أو أربع سنوات حتى تكون دافعاً لأن يطور المعلم نفسه بشكل مستمر.
 ١١. ضرورة وضع معايير لمهنة التدريس والعمل على تجديدها باستمرار وفقاً لمتغيرات العصر.
 ١٢. إتاحة الفرصة للمعلمين وأولياء الأمور والخبراء للمشاركة في تخطيط المناهج وتطويرها.
 ١٣. إتاحة الفرصة باختيار الطريقة الملائمة لعملية التقييم كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية (إما التقييم الأصلي أو الهيكل البديل).

١٤. إشراك الطلبة والزملاء والمعلم في عملية التقييم لأن هذا سيقف على نقاط القوة أو الضعف لديه فيعمل على علاجها أو تعزيزها.
١٥. تنوع أدوات تقييم المعلم وتقويمه لتحقيق العدالة أو التوازن مع توعية الأفراد بضوابط استخدامها.
١٦. تتم عملية تقييم المعلم على فترات ولا تكون بناء على فترة محددة ويكون التقييم النهائي صادر من لجنة مكونة من الخبراء، المدير، المعلم، المشرف كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية وإشراك أولياء الأمور في ذلك كما هو الحال في بعض الولايات.
١٧. الإفادة بشكل فعال من الاجتماع القبلي ما بين المشرف والمعلم في عملية الإعداد والتخطيط للدرس والوقوف على كل ما يحتاجه المعلم خلال العملية التعليمية مما يزيد من العلاقات الإنسانية ويحقق الأهداف المنشودة ويمكنه من تنظيم عناصر الموقف التعليمي وتعلم الطلاب ويوفر لديه خبرة تعليمية مناسبة.
١٨. تكرار الزيارات للمعلم قبل إصدار الحكم النهائي عليه.
١٩. مشاركة الزملاء في عملية تقييم المعلم يشجعهم على تحمل المسؤولية والثقة بالنفس وتجعلهم متمكنين من تعلمهم كما ينمي الخبرة لديهم ويوفر التغذية الراجعة للمعلم.
٢٠. الإفادة من خطة التنمية المهنية للمعلم أو خطة التحسين بشكل مستمر كلاً على حسب أدائه يساهم بتحسين أداء المعلم وتجعله يبحث عن كل ما يطور مهاراته مما يساهم بزيادة التحصيل العلمي لدى الطلاب.
٢١. تركيز أدوات التقييم على كيفية أداء المعلم لعمله (المهارات التدريسية داخل الفصل) والتي لها علاقة أكثر بإنجاز الطالب.
٢٢. الاستعانة بخبراء متخصصين في كل ما من شأنه بتطوير العملية التعليمية والاستفادة من الدول المتقدمة في ذلك.

موقع الإشراف التربوي في مصر من الإشراف المتنوع

من خلال متابعة الباحث لبرامج التربية العملي في مدارس محافظة أسيوط اتضح للباحث أن الإشراف التربوي في مصر في حالة تحسين مستمر ومن ثم يتم التركيز على الطلاب باعتبارهم بؤرة العملية التعليمية والاهتمام على عنصر العملية التعليمية المعلم والمتعلم وأيضا القائمين على الإشراف التربوي وذلك من خلال الاعتماد على رؤية جديدة

للإشراف تركيز على تطوير مهارات المعلم من خلال التدريب والمتابعة وعند النظر للمعلم الأول باعتباره مشرف تربوي ومقيم في المدرسة كل ذلك يعمل على تطوير العملية الإشرافية. ومن الملحوظ أن عمليات وآليات الإشراف التربوي تتجه الآن إلى تعدد أساليب الإشراف وأن المعلم يشترك مع المشرف التربوي في التخطيط لفعاليات الإشراف ، لكن واقع الممارسة الفعلية لعمليات الإشراف التربوي لا يتم بالصورة التي تساعدنا على تطبيق الإشراف المتنوع وذلك طبقاً لما جاء في العديد من الدراسات والتي ركزت على ضرورة منح المعلم الحرية لاختيار الأسلوب الإشرافي الذي يناسب قدراته.

وعلى الرغم من الجهود التي بذلت في تحسين الإشراف التربوي في مصر لكن الباحث يرى التركيز على تبني الإشراف المتنوع من خلال مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين والتركيز على المشاركة بين المعلم والمشرف التربوي بهدف تحسين أداء المعلم.

الرؤية المستقبلية

أولاً: أسس الرؤية

- تنطلق الرؤية من إيمان راسخ بأن المشرف التربوي في الإشراف المتنوع بعد أحد مدخلات العملية التعليمية ومفتاح التطوير المهني للمعلم، وأحد ضمانات الارتقاء بمستوى المعلم والمتعلم، وفاعلية العملية التعليمية بصفة عامة وعليه فإن الاهتمام بالإشراف التربوي المتنوع بعد ضرورة لمواكبة التغيرات المتسارعة لإصلاح وتطوير التعليم بما يحقق مخرجات تعليمية قادرة على التنافس، والتعامل بكفاءة مع متطلبات مجتمع المعرفة.
- يستند الإشراف الحديث إلى النظرة البنائية للتعلم من جانب المتعلمين وتمكين المعلمين من المشاركة في اتخاذ القرار التربوي، وتنمية القدرات الابتكارية والإبداعية في الأداء التدريسي بما يحقق جودة الأداء.
- إن مدرسة المستقبل فرضت أدواراً ومسئوليات جديدة على المعلم، وفي نفس الوقت فإن هذه الأدوار الجديدة للمعلم تتطلب أدواراً موازية من جانب الموجه أكدت عليها أدبيات الإشراف التربوي وهي في مجملها ترتقي بعملية الإشراف التربوي المتنوع ، لتصبح عملية تربوية، إدارية، فنية، تعاونية، استشرافية، تشاركية، متنوعة، تستهدف تحسين أداء العملية التعليمية في عناصرها المختلفة.

- إن نتائج بعض الدراسات الميدانية أظهرت تطوراً في بعض ممارسات عملية التوجيه والإشراف التربوي التي ترتبط بالكفايات المطلوبة من المشرف التربوي، والتي كان لها التأثير السلبي على كفاءة أداء العملية التعليمية، وضعف تحقيق نواتج التعلم المستهدفة في التعليم ، هذا بالإضافة إلى استخدام نسبة كبيرة من الموجهين لأساليب ومهام الإشراف التقليدية، وهذا ما أوضحته نتائج الدراسة الحالية من وجود قصور في تحقيق بعض الممارسات التي ترتبط بالفكر الإشرافي الحديث، من هنا كان لابد من رصد بعض المقترحات التي تسهم في تطوير عملية التوجيه والإشراف التربوي في التعليم ما قبل الجامعي.

- نجاح تطبيق الإشراف المتنوع في المملكة العربية السعودية والولايات المتحدة الأمريكية وبنسلفانيا يعد مؤشراً لأهمية تبنيه في مصر.

ثانياً: أهداف الرؤية

١. تقديم إرشادات تساعد في وضع البرامج التي تطور العمل داخل المدرسة بما ينعكس مع الطلاب .
٢. تقدير مهنية المعلمين وتحقيق الرضا الوظيفي لهم .
٣. توعية الجهات المسؤولة بحاجات المعلم المهنية .
٤. التوعية الشاملة بفكرة الإشراف المتنوع في مختلف المستويات
٥. التأكيد على التنمية المهنية للمعلمين

ثالثاً: آليات تنفيذ الرؤية

يلزم لتطبيق الإشراف التربوي المتنوع عدة احتياجات أهمها

- التوعية المهنية : وهي منظومة القيم التي تسود البيئة المدرسية فتعدد الثقافات في المؤسسة التربوية الواحدة وكذلك انخفاض القواسم المشتركة بينها يؤثر على النظام العام لتلك المؤسسة ، وينعكس سلباً على أداء وظيفتها والمدارس الفعالة هي التي تحقق إجماعاً حول القيم الأساسية للمدرسة ، ومن هذه القيم العمل التعاوني ، والتحقيق والاستقصاء والتطوير المستمر.

متطلبات بيئة العمل : فالمعلمون في حاجة إلى بيئة عمل تحفزهم على التطوير المهني ؛ لذا لابد من توفير بعض العناصر في بيئة العمل التربوي ؛ من أجل نمو المعلم وتطوره مهنيا وقد أمكن تقسيمها لقسمين:

- العوامل الأساسية: وتتضمن الراتب الشهري المناسب لإمكانات المعلم ، وتوافر المصادر المهنية والتعليمية كما وكيفا ، والمهام التعليمية ، التي تعني بعدم تكليف المعلم بأعمال بعيدة عن تخصصه، والبيئة المادية ، ويقصد بها توافر بيئة العمل المادية التي تشجع على الإبداع .

- المحفزات الإثرائية : وتشمل الروح القيادية لمدير المدرسة، بحيث يضع المدير في مقدمة أولوياته تحقيق رسالة المدرسة ، والموازنة بين تمكين المعلمين من السلطة وعدم التخلي عن سلطته ودوره كقائد تعليمي ، من خلال العمل مع فريق قيادي وهيئة مركزية لاتخاذ القرار، ويمكن تحقيق هذا الدور من خلال قيامه ببعض السلوكيات منها : نشر ثقافة مدرسية تجسد وتدعم القيم التعليمية المركزية ، وتطوير رؤية للإنجاز ، وتمكين الآخرين من المشاركة الفعالة ، استخدام أسلوب حل المشكلات لتعزيز التحسين المستمر ، وتوفير خدمات وبنى تنظيمية تعزز النمو المهني المدرسي ، إشراك الآباء لضمان دعمهم ومساندتهم لتحسين المدرسة، والتركيز على المنهاج والتعليم بمساعدة المعلمين على مواكبة المستجدات العصرية.

- البنية التحتية: ويقصد بها مجموعات تنظيمية تكفل العمل الفعال لنمط الإشراف التربوي المتنوع مع التركيز على مشاركة المعلم في صنع القرار التربوي ، وعلى الرغم من وجود بنية تحتية لكل مدرسة ، إلا أن هناك أنواعا تتصف بالعمومية تسهل العمل المدرسي ومنها:

- فرق العمل التعليمية : وتمثل البنية التحتية الاساسية لعمليتي التدريس وصنع القرارات ومن الممكن أن تنظم بعض المدارس مجموعات المعلمين فيها على أساس التخصص أو المادة الدراسية.

- مجلس المدير : ويهتم باتخاذ القرارات المهمة ويكون أعضاؤه من المعلمين أو من قادة الفرق التعليمية.

- فرق المهام الخاصة : ويقوم بتعيينها مجلس المدير حينما تظهر مشكلة ضخمة ويقوم بدراسة المشكلة واقتراح الحلول لها.
 - لقاءات الفرق وأعضاء هيئة التدريس وذلك لتحقيق هدفين رئيسيين هما :التحسين المهني والوقوف على المشكلات التي تواجه التعليم، ووضع الحلول المناسبة لها.
 - وعي البيئة الصفية : يهتم القائمون بتحسين التعليم وفهم تلك البيئة المعقدة ، وأثر ذلك على المعلم على وجه الخصوص .
 - الإمكانيات العامة المساندة. حيث يحتاج المعلمون إلى ثلاثة أنواع من الخدمات المساندة ، مع فهم دقيق للبيئة الصفية وتتضمن هذه الإمكانيات فهم دقيق للبيئة الصفية ، وتشمل هذه الخدمات : الملاحظة الصفية غير الرسمية من قبل مدير المدرسة ، وتحسين مستمر للمعلمين ضمن إطار المدرسة ، والعمل على إتاحة الفرص للمعلمين للالتقاء مع المدير بشكل دوري لدراسة بعض القضايا التربوية المهمة.
 - التحسين الوظيفي خارج المدرسة : وذلك عن طريق توفير فرص لتنمية خبرات المعلمين مثل المشاركة في نشاطات الجامعة والمؤسسات التعليمية الأخرى، والتعاون بين المعلم وزملائه الآخرين ، وبين المدرسة والمدارس الأخرى.
- ومما سبق يتضح أن الإشراف المتنوع يحتاج إلى تضافر جميع القائمين على العملية الإشرافية وذلك من أجل توفير تلك الاحتياجات التي تلزم لتحقيق الأهداف وذلك وفقا للمناخ الثقافي والتنظيمي للبيئة المدرسية
- وهناك العديد من المراحل اللازمة لتطبيق الإشراف التربوي المتنوع وفيما يلي كل مرحلة وإجراءاتها

١- مرحلة التجهيز

هذه المرحلة هي نقطة البداية للمراحل التالية ، لتفعيل الإشراف التربوي في ضوء نموذج الإشراف المتنوع، ويعتبر النجاح فيها مؤشراً للنجاح في المراحل الأخرى وتتضمن الإجراءات الآتية :

- وجود أسس ومرتكزات واضحة لتطبيق الإشراف المتنوع، منبثقة من فلسفة التعليم في مصر.

- النظر في إعادة هيكلة الوصف الوظيفي لمهام المشرفين التربويين، بحيث يتم تحديد مسئولياتهم وأدوارهم بوضوح، في ضوء الإشراف المتنوع.
- وجود نظام جيد لتصنيف المعلمين إلى ثلاث فئات، في ضوء الإشراف المتنوع، وهي : التطوير المكثف، والنمو المهني التعاوني، والنمو المهني الذاتي.
- نشر ثقافة نموذج الإشراف المتنوع من خلال البوابة التعليمية، والمنديات التربوية، والإصدارات التربوية، والإعلام التربوي.
- وضع وتنفيذ برامج تدريبية للقائمين على تطبيق الإشراف المتنوع، حسب مستوياتهم الوظيفية، تتضمن مواضيع متعددة، منها: التخطيط لبرامج الإشراف المتنوع، وكيفية توجيه المعلمين، وتطويرهم بناء على خبراتهم واحتياجاتهم الفعلية، والتقييم الذاتي للمعلم.
- وجود دليل عملي لآليات تطبيق الإشراف المتنوع في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في مصر
- تصميم حقائب تدريبية إلكترونية للمعلمين وللمشرفين التربويين، متعلقة بالإشراف المتنوع.
- توفير كافة متطلبات تطبيق الإشراف المتنوع، المادية والبشرية والتكنولوجية اللازمة، مثل: قاعات تنفيذ أنشطة الإشراف المتنوع في المدارس، والكوادر البشرية المتخصصة.
- تجهيز زيارات لبعض المشرفين الأوائل، والمشرفين التربويين، ومديري المدارس، والمعلمين الأوائل إلى دول أخرى، للاطلاع على تجاربها في تطبيق الإشراف المتنوع.
- إيجاد حلول مناسبة للصعوبات التي كشفت عنها الدراسة الحالية، والتي تواجه تطبيق الإشراف المتنوع بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط.
- تهيئة المشرف التربوي لأعضاء الهيئة الادارية والتدريسية في المدارس، لتطبيق الإشراف المتنوع من خلال :

- الاجتماع بمدير المدرسة والمعلمين الأوائل والمعلمين؛ لتوضيح مهامهم وأدوارهم التنفيذية في ضوء الإشراف المتنوع، وتحفيزهم للالتزام بمتطلبات التطبيق.

- إشراك المعلمين في وضع الخطط التنفيذية لكل أسلوب من أساليب الإشراف المتنوع، والتي تتلاءم مع قدراتهم واحتياجاتهم الفعلية.

٢- مرحلة التنفيذ

من أهداف الإشراف المتنوع تحسين أداء المعلمين الجدد، ومن هم في حاجة لدعم من الإشراف التربوي، وتحفيز المعلمين متوسطي الأداء للارتقاء بمستوى أدائهم، وتطوير أنفسهم ذاتياً، بطريقة تعاونية تشاركية، والمحافظة على مستوى أداء المعلمين المتميزين، وتعزيز تميزهم.

وانطلاقاً من أن الفروق الفردية بين المعلمين تتطلب وجود أساليب متعددة لمساعدتهم على النمو المهني، فإن الإشراف المتنوع يقدم ثلاثة أساليب رئيسة لتطوير أداء المعلمين، هي: التطوير المكثف، والنمو المهني التعاوني، والنمو المهني الذاتي، ويتم إنجاز هذه المرحلة عند البدء بالتطبيق الفعلي في المدارس، حيث يقع على عاتق المشرف التربوي- في ظل نموذج الإشراف المتنوع - بداية تصنيف المعلمين وفق المعايير المعتمدة إلى ثلاث فئات: (التطوير المكثف، النمو المهني التعاوني، النمو المهني الذاتي)، والعمل على توفيق الإجراءات المناسبة لكل فئة من الفئات الثلاث، وذلك على النحو الآتي:-

(أ) التطوير المكثف : حيث يمكن تفعيل ممارسات المشرف التربوي في هذا الأسلوب من خلال ما يلي:

- لقاء المشرف التربوي بالمعلمين المستهدفين بشكل جماعي في بداية العام الدراسي لمناقشة خطة أسلوب التطوير المكثف.
- تطبيق المشرف التربوي الزيارات الإشرافية، وفق خطة إجرائية معدة مسبقاً مع مراعاة تنفيذ الخطوات الآتية:

- تفاعل فردي تمهيدي مع المعلم في بداية العام الدراسي: يوثق من خلاله صلته بالمعلم، ويحدد احتياجات المعلم.

- تفاعل ما قبل الملاحظة الصفية: يتم فيه مراجعة خطة المعلم للدرس، وتحديد المهارات المستهدفة، وتحديد أهداف الزيارة الإشرافية وأداة ملاحظتها.
- الملاحظات الشخصية: ويتم فيها جمع المعلومات عن الموقف التعليمي الصفي، بحيث يركز المشرف التربوي على ملاحظة المهارات المحددة فقط، باستخدام الأداة المتفق عليها، وعدم إصدار أي حكم على أداء المعلم داخل الفصل.
- تحليل الملاحظات الشخصية : ويتم فيها اشراك المعلم، من خلال تقديم المشرف التربوي للمعلم المعلومات التي جمعها خلال الملاحظة؛ بحيث يتأملها ويعطي انطباعا عن المعلومات، ويقدم تفسيرات للسلوك الذي يراه بحاجة للتطوير، ثم يشركه في وضع خطة تطويرية لتحسين جوانب القصور في أدائه.
- حلقات التدريب: يقوم فيها المشرف التربوي بتدريب المعلم على مهارات معينة في ضوء نتائج تشخيص الملاحظة الصفية، ومن الممكن أن يشمل التدريب، إعطاء قاعدة معرفية عن المهارة، ثم عرض المهارة عملياً، ثم إعطاء فرصة للمعلم لتطبيق المهارة بشكل موجه من المشرف التربوي، ثم تطبيقها بشكل مستقل مع تغذية راجعة.
- الملاحظات المركزة: وفيها يركز المشرف التربوي على ملاحظة مهارة محددة واحدة، بحيث تم تدريبه عليها مسبقاً، مثل: مهارة طرح الأسئلة الصفية.
- المداولة الإشرافية: يعقدها المشرف التربوي مع المعلم، لمعالجة نقاط الضعف، والتأكيد على نقاط القوة.

(ب) النمو المهني التعاوني:

تتمثل جهود التنمية المهنية للمعلمين في هذه الفئة من خلال التعاون والتشارك المنظم بين المعلمين وزملائهم، والذي يمكن المعلمين من التفاعل مع زملائهم والإفادة من خبراتهم. ويتمثل في بعض الأنشطة الأساسية، وهي: تدريب

الأقران، واللقاءات التربوية، والتحليل الذاتي للأداء، والبحوث الإجرائية، ويمكن تفعيل الممارسات في هذا الأسلوب من خلال الإجراءات الآتية:

- تصنيف المعلمين إلى مجموعات تدريب الأقران بالتشاور مع مدير المدرسة والمعلمين، ومساعدتهم على تنفيذها بالشكل المناسب، بما يساعدهم على تبادل الخبرات وإثرائها.
- تنظيم اجتماع مع المعلمين بمشاركة مدير المدرسة، لمناقشة خطة تنفيذ تبادل الزيارات بين المعلمين داخل وخارج المدرسة؛ بحيث يتضمن تدريب الأقران واللقاءات التربوية.
- متابعة المعلمين لعقد لقاءات دورية هادفة، ومناقشات منظمة بينهم، بهدف تبادل الخبرات، وإيجاد البدائل المناسبة لحل المشكلات التي تواجههم.
- تحفيز المعلمين على إعداد البحوث الإجرائية التعاونية لحل مشكلاتهم التدريسية.
- تنظيم المشرف التربوي جلسات حوار مهنية جماعية مع المعلمين، لمناقشة مدى استفادتهم من تبادل الزيارات وملاحظات زملائهم.
- تحفيز المعلمين على الاستعانة بزملائهم، للحصول على تغذية راجعة مستمرة لأدائهم.

(ج) النمو المهني الذاتي:

يستند هذا الأسلوب من الإشراف المتنوع على عمل المعلم بشكل مستقل، لتطوير أدائه المهني من خلال خطة واضحة، تتضمن أهدافاً وإجراءات تبين الاتجاه العام لنموه المهني، ويمكن تفعيل ممارسات المشرف التربوي من خلال تبنيه الإجراءات الآتية:

- تشجيع المعلمين على تحديد احتياجاتهم المهنية والتخطيط لتطويرها.
- تشجيع المعلمين على فهم وملاحظة ممارساتهم وتفحصها وتحليلها ذاتياً.
- تكليف المعلمين بوضع خطة واقعية لتطوير أدائهم ذاتياً.
- تمكين المعلمين نحو متابعة أدائهم، والبحث عن الأساليب الممكنة للارتقاء بمستواهم مهنيًا، وتحمل مسؤولية قراراتهم المهنية.

- توجيه المعلم نحو إعداد ملف إنجاز تراكمي خاص به، يوثق فيه مستوى التقدم الذي حققه في أدائه المهني.
- تعزيز الممارسة التأملية لدى المعلمين، من خلال تزويدهم بالمهارات، ثم إعطائهم فرصة لتحديد المشكلات المتعلقة بمهنتهم، وتأملاتهم الإبداعية.
- تشجيع المعلمين على نقل خبراتهم لزملائهم، من خلال الورش التدريبية والمشاعل والدروس التطبيقية.

٣- مرحلة التقويم

- تركز هذه المرحلة في التصور المقترح على المراجعة المستمرة للنتائج المتحققة من تطبيق الإشراف المتنوع، ومقارنتها بما هو متوقع، إلى جانب تحديد جوانب الضعف في التطبيق لتلافيها، وجوانب القوة لتعزيزها، من خلال تبني الإجراءات الآتية:
- متابعة مدى التزام المعلم بتنفيذ قرارات المداولة الإشرافية المتفق عليها في أسلوب التطوير المكثف.
 - إشراك المعلمين في تقييم أدائهم، وفقاً للمعايير المعتمدة لتصنيف المعلمين، في ضوء نموذج الإشراف المتنوع.
 - تبني التقويم المهني المعتمد على تطوير أداء المعلمين بالدرجة الأولى وليس تصيد الأخطاء وإصدار أحكام على أدائهم.
 - متابعة التقارير الدورية التي يعدها المعلم عن برامج التنمية المهنية المنفذة من قبله.
 - توجيه المعلمين لتقييم أدائهم ذاتياً، وفق احتياجاتهم النابعة من تأملاتهم الخاصة.
- المعوقات المتوقعة عند تطبيق الرؤية والحلول المقترحة لمواجهتها
- تطبيق الرؤية لتفعيل الإشراف التربوي في ضوء النموذج الإشراف المتنوع قد يواجه مجموعة من الصعوبات، والتي تتمثل في الآتي:
١. مقاومة التغيير من قبل بعض المشرفين التربويين، وعدم تقبل المعلمين للتمييز بينهم في أساليب الإشراف التربوي المتنوع، ويمكن التغلب على ذلك من خلال نشر ثقافة نموذج الإشراف التربوي المتنوع في الحقل التربوي، عن طريق الندوات، واللقاءات، والنشرات التربوية، والبوابة التعليمية، وتطبيق الإشراف المتنوع بشكل

تدريجي على عدد محدود من المدارس، ثم التوسع في تطبيقه بناءً على ملاحظات التطبيق، وتحفيز المدارس المتميزة، والمشرف المتميز، والمعلمين المتميزين في تطبيق الإشراف المتنوع.

٢. كثرة أعباء المشرف التربوي، وتوزع جهوده بين العديد من المهام، واللجان التي يشترك فيها، مثل: (التحصيل، والتقويم، والاختبارات)، ويمكن التغلب على ذلك من خلال زيادة أعداد الكوادر الإشرافية في الحقل التربوي، وتخفيف الأعباء الإدارية والفنية الملقاة على عاتق المشرف التربوي.

٣. غياب ثقافة العمل التعاوني: حيث يتطلب العمل في الإشراف المتنوع التعاون والمشاركة في التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرارات، ويمكن التغلب على ذلك من خلال نشر الوعي لدى المعلمين بأهمية العمل التعاوني، وإصدار تشريعات تقضي بضرورة ممارسة بعض الأنشطة المهنية التعاونية، وربطها بالتقويم الوظيفي.

٤. عدم الجدية في العمل لدى بعض المعلمين عند ممارستهم أنشطة أساليب الإشراف المتنوع، كالتقييم الذاتي، وتزويد زملائهم بالتغذية الراجعة، وتقييم العمل لزملائه، ويمكن التغلب على ذلك من خلال المتابعة والتقييم المستمر لأداء المعلمين، وتوضيح مهام ومسئوليات المعلمين من بداية العام الدراسي، واعتماد تصنيف وظيفي في وزارة التربية والتعليم، يقضي بترقية الموظف بناءً على جهوده.

٥. ضعف قدرة بعض المعلمين على الملاحظة الصفية في أسلوب النمو المهني التعاوني: ويمكن التغلب على ذلك عن طريق تدريب المعلمين على الملاحظة الصفية (وصف، تحليل، تفسير)، ووضع أدوات واضحة ومقتنة للملاحظة داخل الصف.

قائمة المراجع

١. مايسة فاضل أبو مسلم: التنمية المهنية وضمان جودة التعليم :الهيئة القومية لضمان جودة التعليم جمهورية مصر، مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم، عدد ١ ، يناير، ٢٠١٢.
٢. عبدالله عبدالعزيز الوكيل الشريف، تطوير الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع ١٣ ، ٢٠١٢م.
٣. راشد حسين العبدالكريم ،الإشراف التربوي المتنوع - رؤية جديدة لتطوير أداء المعلمين. الطبعة الاولى . الرياض: مطبعة سفير. السعودية، ٢٠٠٥م.
٤. وزارة التربية والتعليم، برنامج التدريب علي الاشراف المتنوع المبني علي الكفايات. الحقيبة التدريبية الرابعة، إدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة، المملكة العربية السعودية، ١٤٢٨هـ .
- 5.Glatthorn, A. A. (1997), **Differentiated Supervision. Alexandria** :Association for Supervision and Curriculum Development, (ASCD
٦. نعمات عبد الناصر أحمد ، رباح رمزي عبد الجليل ، واقع التوجيه والإشراف التربوي في التعليم الثانوي العام وإمكانية تطويره على ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة ،مجلة كلية التربية ، ع ٤ ، ديسمبر، جامعة جنوب الوادي ، ٢٠١٠م .
٧. على عبد الله اليافعي، ونوال عبد الله الشيخ ، مهام الموجه التربوي وكفاياته في دولة قطر في ضوء توجهات الإشراف التربوي الحديث، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ،العدد (١٥)، مايو، ٢٠٠٥م .
٨. راشد حسين العبدالكريم ،مرجع سابق .
٩. المرجع السابق
١٠. محمد سالم العمرات ، محمد دايج القمول، أثر إشراف الأقران علي ثقة المعلمين وفاعليتهم ، والتزامهم ، ورغبتهم في التعاون في مدارس مديرية قسبة الطفيلة. مؤتة للبحوث والدراسات، العدد ٢٨، ٢٠١٣م.
- ١١.فاطمة محمد أحمد بريك، واقع ممارسة المشرفات التربويات للنماذج الإشرافية الحديثة بمنطقة جازان. مجلة بحوث التربية النوعية ،جامعة المنصورة، العدد (٢٢)، ٢٠١١م.
- 12.kono, c, d, (2012). **Differentiated supervision: Alternatives for Profession growth And Development For All Teachers. Las Vegas International Academic, Nevada, USA.**
- 13.Range, Bret G.& Susan Scherz & Carleton R. Holt& Suzanne Young (2011). supervision and evaluation: the Wyoming perspective, Journal

- of Educational Assessment. Evaluation and Accountability. 23(3), (EJ930589).
- 14.Linda, R. B., & Kenneth, A. A. (2010). Peer coaching and pre-service teachers: Examining an underutilised concept. Teaching and Teacher Education, 26(2).
- 15.Epps, A. L. (2010). Impact of fiscal resources allocation to schools based on differentiated supervision model. **Academy of Educational Leadership**. Journal, 14(4)
١٦. سعيد جاسم الأسدي، ومروان عبدالمجيد إبراهيم، الإشراف التربوي، عمان، دار الثقافة، ٢٠٠٧م.
١٧. عرفات عبدالعزيز سليمان، وبيومي محمد ضحاوي، الإدارة التربوية الحديثة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٨م.
١٨. آمال محمد حسن عتيبة، تفعيل دور الإشراف التربوي بمدرسة المستقبل في ضوء الاتجاهات الحديثة: تصور مقترح المؤتمر السنوي الثاني، مدرسة المستقبل: الواقع والمأمول (٢٨ - ٢٩) مارس، كلية التربية ببورسعيد جامعة قناة السويس، ٢٠٠٩م.
١٩. نجوى فوزي صالح، تحسين دور المشرف التربوي في مدارس محافظة غزة في ضوء مفهوم الجودة"، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث: الجودة في التعليم الفلسطيني "مدخل للتميز (٣٠ - ٣١) أكتوبر، كلية التربية الجامعة الإسلامية - فلسطين، ٢٠٠٧م.
٢٠. آمال حسن عتيبة، مرجع سابق.
٢١. جمال عبدالمجيد حاشي (٢٠١٠) أساليب الإشراف التربوي علي الميزان. ورقة عمل مقدمة إلى لقاء المشرفين التربويين العاملين بالمدارس الأهلية، المنطقة الشرقية، السعودية.
- 22.Glatthorn, Allan .Op.cit
- 23.Ibid
-) [http:// faculty. Sa/ Dr AHabeeb/ Doclib3. 22/1/2012.\(24.](http://faculty.Sa/DrAHabeeb/Doclib3.22/1/2012.24)
-)[http:// faculty. Sa/ Dr AHabeeb/ Doclib3. 22/1/2012.\(25](http://faculty.Sa/DrAHabeeb/Doclib3.22/1/2012.25)
٢٦. ناريمان عطاري وآخرون، الإشراف التربوي نماذج النظرية وتطبيقاته العملية. الكويت: مكتبة
- ٢٧.<http://www.alriyad.com/2004/12/29artical4425.html>.8/9/2011.(
٢٨. محمود محمد أبو عابد، المرجع في الإشراف والعملية الإشرافية. الأردن: دار الكتاب الثقافي، ٢٠٠٥م.
٢٩. إبراهيم العوران، الإشراف التربوي ومشكلاته دراسة ميدانية تقويمية. عمان: دار يافا، ٢٠١٠م.
٣٠. أفراح محمد عقلان، التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي. الاسكندرية: دار الوفاء، ٢٠٠٩م.

٣١. أحمد جميل عايش ، تطبيقات في الاشراف التربوي . عمان :دار المسيرة، ٢٠٠٨م.
32. Johnson, C. & Altland, V. (2004). No teacher left behind: The development of a professional collaboration. Literacy Teaching and Learning. 8. (2). 63-82.
٣٣. عبدالرحمن عبدالله العبد الحيار، **الإشراف التربوي وتمهين المعلمين**، مكتبة الملك فهد الوطنية: الرياض، ١٤٢٩هـ.
٣٤. محمد عبدالخالق مدبولي، إدراك المعلمين للعلاقة بين البحوث الإجرائية والنمو المهني. دراسة ميدانية غير منشورة. كلية التربية. جامعة حلوان، ٢٠١١م.
35. Gordon's. (2005). Standards for supervision of professional development. New York: Eye on education
٣٦. وزارة التربية والتعليم، رؤية جديدة للإشراف التربوي في ضوء متطلبات تطوير المرحلة الإعدادية. ورقة عمل مقدمة من إدارة الإشراف التربوي. المؤتمر السنوي الحادي والعشرين المخصص لتطوير التعليم الإعدادي، ٢٠٠٧م.
٣٧. وزارة التربية والتعليم، **الإشراف المتنوع**، الإدارة العامة للتربية والتعليم بنين: المدينة المنورة. ١٤٢٦هـ .
38. Hazleton Area School District Differentiated Supervision Plan > (Retrieved From www.curriculumwr.wikispaces.com/.../Hazleton+Area+School.25/6/2017. Hazleton area school) district. 2012
39. Alabdulkareem, R. (2014). Differentiated Supervision Model: Away of Improving school leadership in Saudi Arabia. US-China Education, 4(3), 186-192 .
٤٠. عزام محمد الدخيل، تعلمهم نظرة في تعليم الدول العشر الأوائل في مجال التعليم عبر تعليمهم الأساسي، ط٤، الدار العربية للعلوم ناشرون، ٢٠١٥م.
41. Mhlanga, T., N. Wadesango, and M. Kurebwa. "The primary school deputy head's supervisory role and its effects on the motivation of teachers at junior level." International Journal of Educational Sciences 4.3 (2012): 215-222. <https://scholar.google.com/eg/>
42. Elliott, E. M., Isaacs, M. L., & Chugani, C. D. Promoting Self-Efficacy in Early Career Teachers: A Principal's Guide for Differentiated Mentoring and Supervision. Florida Journal of Educational Administration & Policy, 4(1), 131-146 . 2010.
43. Piraino, G. R., Jr. A qualitative study of differentiated teacher supervision's impact on classroom instruction and pedagogy. (Order

No. 3224027, University of Pittsburgh). ProQuest Dissertations and Theses, 149-149 p. Retrieved from. (2006)

<http://search.proquest.com/docview/305249092?accountid=27575>. (305249092
<https://ballotpedia.org/Pennsyl44>.

45. Mhlanga, T., N, **Op.Cit**

46. <https://scholar.google.com.eg/> 3/5/2017. 2:24

47. **Ibid**

48. Elliott, E. M., Isaacs, M. L., & Chugani, C. D. Promoting Self-Efficacy in Early Career Teachers: A Principal's Guide for Differentiated Mentoring and Supervision. Florida Journal of Educational Administration & Policy, 4(1), 131-146 . 2010.

49 Piraino, G. R., Jr. **Op.Cit**

<http://search.proquest.com/docview/305249092?accountid=27575>. (305249092

50 . **Ibid**

51. Hazleton Area, **Op.cit**

52. **Ibid**

53. **Ibid**

54. **Ibid**

55. <https://ballotpedia.org/Pennsylvania>

56. **Ibid**

٥٧. عزام الدخيل، مرجع سابق

(58. [https://en.wikipedia.org/wiki/Ministry_of_Education_\(Singapore](https://en.wikipedia.org/wiki/Ministry_of_Education_(Singapore))

59. **Ibid**

60. <http://sg.mohe.gov.sa/ar/studyaboard/Pages/whysg.aspx> 14/9/2016,
10:30Am

61. https://en.wikipedia.org/wiki/Minister_for_Education_%28Singapore%29
14/9/2016, 10:30Am

62. **Ibid**

63. **Ibid**

64. **Ibid**

65. <http://www.moe.gov.sg/careers/teach/career-info> 14/9/2016 , 10:43

66. Minister of Education in Singapore

<http://www.moe.gov.sg/media/speeches/2007/sp20071228.htm> 15/9/2016,
12:30pm

67. Alabdulkareem, **Op.Cit**

68. Almakushi, A. (2003). Educational supervision; Definition and aims in theory and practice. Educational and Islamic Studies, 16(1), 263-294

69. . Alabdulkareem, **Op.Cit**

٧٠- راشد حسين العبدالكريم ، مرجع سابق

٧١- وزارة التربية والتعليم، برنامج التدريب علي الإشراف المتنوع المبني على الكفايات.

الحقيبة التدريبية الرابعة، ادارة التربية والتعليم لمحافظة جدة، المملكة العربية

السعودية، ١٤٢٨ هـ .

٧٢- المرجع السابق.

٧٣- راشد حسين العبدالكريم ، مرجع سابق

٧٤- راشد حسين العبدالكريم ، مرجع سابق

75.Alabdulkareem, Op.Cit