مجلة المصباح
في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا
El Mesbah Journal
in Psychology, Education Sciences, and Orthophony

المجلد: (2)
العدد: (2)
سبتمبر 2022

كفايات المشرف التربوي في ظل الجودة الشاملة

Educational supervisions skills under the total quality

د. عفاف بليل [1*]

1- جامعة محمد بوضياف. المسيلة

affaf.bellil@univ-msila.dz

تاريخ الاستلام : 2022/07/20	تاريخ القبول:2022/08/30	تاريخ النشر: 2022/09/15

الملخص:

تعد الجودة الشاملة أحد أهم الوسائل و الأساليب لتحسين نوعية التعليم و الارتقاء بمستوى أدائه إلى الإيجابية و الكفاءة ،و أصبح تطبيقها من أولويات الدول التي تحرص على تقديم نوعية متميزة من التعليم لأبنائها .

و يعد المشرف التربوي من أهم عناصر النظام التعليمي الذي يعتمد عليه بشكل أساسي في تطبيق نظام الجودة في التعليم بما يملكه من كفايات شخصية و فنية و مهنية والتي تجعله قادرا على ذلك.

الكلمات المفتاحية: الكفايات، المشرف التربوي، الجودة الشاملة.

Abstract :

Total quality is one of the most important means and methods to improve the type of education and improve its level of performance and efficiency, and its application has become one of the priorities of the countries that are keen to criticize a distinct type of education for their children.

The educational supervisor is one of the most important elements of the education system which is mainly dependent on the application of the quality system in education with its personal and professional competence that make it able to do so.

Keywords: Competencies**,** Educational supervisor, Total quality

*- المؤلف المرسل: عفاف بليل *، الايميل: affaf.bellil@univ-msila.dz

1- مقدمة:

تعتبر الجودة الشاملة أحد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أداءه إلى الإيجابية والكفاءة في العصر الحاضر والذي يطلق عليه بعض المفكرين بأنّه عصر الجودة، فلم تعد الجودة بديلا تطبّقه المؤسسات التعليمية، بل أصبح ضرورة ملحّة تمليها حركة الحياة المعاصرة ويفرضها التقدّم العلمي والانفجار المعرفي ومواكبة التطور التقنيّ، والتي تعتبر من أهم سمات عصرنا الحالي.

إنّ تحقيق الجودة الشاملة الفاعلة إنما يدلّ على كفاءة العملية التعليمية وفعالية المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها بشكل إيجابي وتحقيق التعلم الإيجابي.

وهناك علاقة قوية بين الإشراف التربوي والجودة الشاملة في العملية التعليمية، فالإشراف يساهم بدور كبير في تحسين وتطوير العملية التعليمية، وعليه تتوقف ممارسات المعلمين داخل المواقف التدريسية المختلفة، ومن خلاله يمكن إعادة النظر في المناهج الدراسية وتحسين أداء الإدارة المدرسية وضمان الارتقاء بمستوى المتعلمين، واتّباع الأساليب الجيدة في التقويم، لذا يُعدّ الإشراف عملية شمولية تغطّي جميع جوانب العملية التعليمية وتحقيق نواتج تعلم للمتعلمين بكفاءة وفعالية، وكما كان هناك حاجة إلى الارتقاء بالعملية التعليمية أصبح لزاما تفعيل دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة من خلال تطبيق معايير الجودة في النظام التربوي التعليمي.

ولعلّ المشرف التربوي من أهم مدخلات نظام التعليم الذي يعتمد عليه بشكل أساسي للحصول على نوعية ذات جودة عالية من المتعلمين القادرين على إحداث التنمية الشاملة.

ومن هنا لابدّ أن تتوفر في المشرفين التربويين العديد من الكفايات المختلفة التي تجعلهم قادرين على تنفيذ وتطبيق النظام الجديد والمساهمة في رفع مستوى جودة التعليم ومشكلاته. (الفتلاوي، 2008، ص.312).

وحاولنا في هذا المقال التطرق للكفايات الواجب توفرها لدى المشرف التربوي في ظل الجودة الشاملة.

أولا: الإشراف التربوي الحديث

1- تعريف الإشراف التربوي الحديث:

اختلف المهتمون بإيجاد تعريف محدد للإشراف التربوي بسبب اختلاف الفلسفات التربوية، واتساع مجالات العمل الإشرافي، وتعدد وظائفه.

ومن هذا المنطلق نجد أن هناك الكثير من التعريفات التي طرحت لتحديد مفهوم الإشراف التربوي نذكر منها:

- يعرفه (Blumberg & Geen) أنه مهمة قيادية، تمدّ الجسور بين الإدارة والمناهج والتدريس، وتنسيق النشاطات المدرسية ذات العلاقة بالتعلم وتنعكس بالتالي على تطوير التلاميذ.

- ويعتبر (Jeffery & Richard) أن الإشراف التربوي نشاط تربوي يهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتعلمية وتطوير جودة مخرجاتها.

- وهناك من يشير إلى أن الإشراف التربوي عملية تقوم بتزويد المعلمين بخلاصة ما يتوقع منهم تحقيقه، لمقابلة احتياجات التلاميذ، والتي تتضمن الحاجات الشخصية والاجتماعية والذهنية، إضافة إلى المتطلبات المهنية والتي تعتبر متطلبات أساسية ومهمة لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم. (الحريري، 2006 ص. 13)،

- يعرفه دليل المشرف التربوي الذي تصدره الدائرة التربوية في منظمة اليونسكو بأنه نشاط موجه يعتمد على دراسة الوضع الراهن، ويهدف إلى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم لإطلاق قدراتهم، ورفع مستواهم الشخصي والمهني، بما يحقق رفع مستوى العملية التعليمية التعلمية وتحقيق أهدافها. (الأغا، 2008، ص. 150)

2 - أهمية الإشراف التربوي الحديث:

بما أن العصر الحديث شهد ويشهد تطورا سريعا متلاحقا في كل مجالات الحياة، ومنها مجال التربية والتعليم، حيث دخول الحديثة من ناحية، وتراكم العلوم والمعارف من ناحية أخرى، إضافة إلى تزايد المشكلات التي تواجه الأنظمة التعليمية في الوطن العربي بشكل عام، كزيادة أعداد المعلمين الجدد، والمعلمين الغير المؤهلين، ونمو التعليم من ناحية أخرى وتطور وظيفته، وتراكم أعباء التدريس، والرغبة في تغيير وتطوير وتنويع طرق التدريس، كل هذه الأمور مجتمعة جعلت الإشراف التربوي أمرا هاما ومطلبا ملحا، على اعتبار أن عملية الإشراف هي المصدر الأساسي الذي يساعد على إحداث التغيير المطلوب لمواجهة متطلبات العصر في هذا المجال.

3- أهداف الإشراف التربوي الحديث:

لقد صنف رجال التربية أهداف الإشراف التربوي بأشكال متباينة، إلا أنها لم تخرج عند الإطار العام والمضمون الذي يحتوي عملية الإشراف التربوي، لذا فإن أهداف الإشراف التربوي بناء على واقعه الحالي هي كالتالي:

3-1- تطوير المنهاج الدراسي: ويعمل المشرف التربوي على تطوير المنهاج من خلال:

* ربط المادة الدراسية التي يتعلمها الطلبة من صف لآخر في المدرسة الواحدة وفي المدارس الأخرى.

*** دراسة و اقع المنهاج التعليمي، ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف فيه.**

*** تعديل أساليب التدريس وطرقه، بما يتناسب ومستوى التلاميذ.**

*** التركيز على احترام الفروق الفردية بين التلاميذ. (نشوان، 1991، ص. 233)**

3-2- مساعدة المعلمين على تنمية قدراتهم وكفاياتهم لبلوغ الأهداف التربوية وذلك من خلال:

* تدريب المعلمين على أداء بعض المهارات التعليمية، وذلك عن طريق التعلم المصغر.
* نقل الأفكار والأساليب ونتائج التجارب والأبحاث التربوية إلى المعلمين.
* زيارتهم في صفوفهم ومساعدتهم على إيجاد الحلول لبعض المشكلات التي تواجههم.
* مساعدتهم على إجراء الاختبارات الحديثة وطرق إعدادها وتحليلها.
* المساعدة على وضع الخطط السليمة القائمة على أسس علمية ومتابعة تنفيذها. **(عبد الهادي، 2006، ص.20)**

3-3- تنظيم الموقف التعليمي التعلمي ويتم ذلك من خلال:

*** تصنيف التلاميذ إلى مجموعات حسب العمر، الاستعداد العام وما إلى ذلك.**

*** المساعدة في وضع جدول توزيع الدروس بما يتلاءم مع طبيعة المواد والوقت المناسب لتدريسها، وتوزيع محتوى المنهج على مدار السنة.**

*** تنظيم غرفة الصف واستخدام الوسائل التعليمية، وجميع الجوانب المادية المرتبطة بضمان صحة الطلاب كالإضاءة، التهوية، المقاعد...**

*** تشجيع منحى التعليم التعاوني في المدرسة.**

3-4- إحداث التغيير والتطوير التربوي: ويتم ذلك:

*** تهيئة أذهان المعلمين لتقبل التغيير عن طريق إشعارهم بالحاجة إليه وإشراكهم في التفكير فيه والتخطيط له.**

*** مساعدة المعلمين على تجريب الأفكار الجديدة، وتشجيعهم على الاتصال بزملائهم لنقل خلاصة تجاربهم.**

3-5- تحسين الظروف والبيئة المدرسية: من خلال:

*** تحسين علاقة المعلمين مع بعضهم البعض ومع التلاميذ.**

*** تشجيع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة مثل: التخطيط للنشاطات أو معالجة مشكلات التلاميذ المختلفة.**

*** تشجيع المعلمين على استخدام طرق وأساليب تربوية حديثة في معالجة مشكلات التلاميذ السلوكية والابتعاد عن العقوبات البدنية. (راشد، 2002، ص. 37)**

*** العمل على رفع درجة الرضا عن العمل عند المعلمين.**

3-6- تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية من خلال:

*** تشجيع تشكيل مجالس الآباء.**

* فتح أبواب ومرافق المدرسة للمجتمع المحلي مثل: فتح صفوف محو الأمية، فتح المكتبة لخدمة من يريد القراءة واستعارة الكتب.

* الإفادة من مؤسسات المجتمع المحلي في تحسين التعليم للتلاميذ من خلال إتاحة الفرص لهم للتدريب فيها وزيارتها والاطلاع على نشاطاتها. **(خالد، 2006، ص. 2)**

4- تعريف كفاية المشرف التربوي:

- يعرف **الحصيني** كفاية المشرف على أنها قدرة المشرف التي تمكنه من أداء مهارات وسلوكيات معينة مرتبطة بما يقوم به من مهام تربوية، ومهنية في مساعدة للمعلمين وتنمية قدراتهم المعرفية والوجدانية.

- ويرى **(الجعيد)** بأن الكفايات الإشرافية تعكس قدرة كامنة لدى المشرف التربوي، تتمثل في مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات والمفاهيم التي تساعد على القيم بالعمل سلوكيا بقدر كاف من الإتقان حتى يظهر الأداء الذي يمكن ملاحظته وقياسه، لذا فالكفاية قد تكون معرفية، أدائية والمعرفية تعد منطلقا أساسيا للكفاية الأدائية.

- الكفاية هي امتلاك المشرف التربوي لمجموعة من المعارف والاتجاهات والمهارات المطلوبة لأداء مهمة تربوية محددة، وبمستوى معين من الأداء.

- كما نجد **كلودات مريني (Claudette Marine)** يشير إلى أن الكفايات المهنية هي مجموعة متداخلة من المعارف في سياقها الميداني. **(Claudette Marine, 2004 ,p. 20)**

ثانيا:

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم:

إن مفهوم الجودة في التعليم ليس من السهل تحديده لأن التعليم ليس مصنعا وسوقا للسلع، لذا فإن فكرة الجودة في التعليم فيها شيء من التعقيد، وقد ذهب بعض المختصين بإعطاء مفاهيم عديدة لإدارة الجودة في التعليم نذكر منها:

- يرى **هارفي وكرين Harvey & Green** أن مفهوم الجودة في التعليم يمكن أن ينظر إليه من زوايا عدة من بينها زاوية الجودة باعتبارها مرادفا للكمال (Quality as Perfection)، والجودة باعتبارها شيئا مميزا (Distinctive) والجودة كمرادفة للإمتياز (Excellente) والجودة كمرادفة للهدف والمتضمنة للكفاءة (Efficiency) والفاعلية (Effectivences). **(الفتلاوي، 2008، ص. 52)**

- تعرف **سالي براون** أن الجودة في التعليم تمثل كل مل يؤدي إلى تطوير القدرات الفكرية والمهارية لدى الطلاب، وكل ما يؤدي إلى تحسين مستوى الفهم والاستيعاب، ويزيد من قدراتهم على حل القضايا أو المشكلات التي تواجههم ويزيد من قدراتهم على توصيل المعلومات بشكل فعال، واستثمار ما تعلموه في التصرف مع الأمور التي تواجههم. **(عطية، 2008، ص. 41)**

- يعرفها **أحمد درياس** بأنها أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء، يشمل كل مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلاب، أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية ليس فقط في إنتاج الخدمة، ولكن في توصيلها، الأمر الذي ينطوي حتما على تحقيق رضا الطلاب وزيادة ثقتهم، وتحسين مركز المؤسسة التعليمية محليا وعالميا. **(الربيعي، 2014، ص. 60)**

2- أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

للجودة الشاملة أهمية وفوائد تكمن في الآتي:

* تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة وتحسين الخدمات المقدمة.
* تقليل الأخطاء أو منع حدوثها.
* تطوير المهارات القيادية والإدارية للمؤسسة التربوية.
* تحقيق علاقات أفضل بين العاملين في المؤسسة التعليمية.
* زيادة القدرة التنافسية لدى المؤسسة التعليمية مع غيرها.
* رفع الكفاءة المهنية للمتخرجين.
* وضع معايير محددة بجميع مجالات عمل المؤسسة التربوية.
* تؤدي إلى ترابط متكامل بين المشرفين والعاملين في المؤسسة التعليمية.
* خفض تكاليف الخدمة التعليمية بتطبيق معايير الجودة الشاملة في الإنفاق.
* تحسين وتطوير أساليب العمل وطرائق التدريس وتطوير ها بما يستجيب لمستجدات المناهج. **(الفتلاوي، 2008، ص. 93)**

3- أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعلم:

مما لا شك فيه أن الهدف الرئيسي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية هو تطوير الخدمات والمخرجات مع تخفيض التكاليف والجهد، وهناك أهداف فرعية تنطلق من هذا الهدف وهي:

* نشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
* تحقيق أفضل مستوى من الجودة للمدخلات والعمليات والمخرجات.
* زيادة الكفاءة بزيادة التعاون وتشجيع العمل الجماعي.
* توطيد الثقة وتحسين العمل للعاملين وضمان التواصل بينهم بطريقة سهلة.
* زيادة الفاعلية التنظيمية للموارد البشرية العاملة في المؤسسات التعليمية.
* التعرف على احتياجات الطلبة وحاجات الدراسة والعمل على تلبيتها.
* العمل على ضبط وتطوير النظام الإداري بالمؤسسات التعليمية نتيجة توظيف الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل فرد في النظام التعليمي.
* النظرة الشمولية لعملية التعليم من كل جوانبها والابتعاد عن التجزئة بين عناصرها. **(الربيعي، 2014، ص.73)**

4- كفايات المشرف التربوي في ضوء تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة:

إن تطبيق الجودة الشاملة في مجال الإشراف التربوي يعني تبنيه ثقافة تطويرية تشمل أهدافه وآليات عمله وتنفيذه لبرامج، ولا شك أن ذلك يحتاج إلى نوعية خاصة من المشرفين التربويين الذين يتوفر لديها من الخصائص المعرفية والمهارية والأدائية ما ليس لغيرها.

ومن أفضل المعايير التي تتناسب مع متطلبات تطبيق الجودة الشاملة هي على النحو الآتي: **(الزهراني، 2011، ص. 56)**

4-1- قيادة المشرف التربوي لتطوير العملية التربوية:

إن المشرف التربوي قائد تربوي يسعى لتطوير العملية التعليمية والتربوية، وذلك يتطلب منه قيادة نوعية تؤمن بالعمل الجماعي، وتسعى لبناء رؤية مستقبلية لما يراد الوصول إليه، ومن المعايير الأدائية التي يجب أن يعيها المشرف التربوي ويؤديها هي:

* رسم رؤية مستقبلية للعمل الإشرافي وتمثل ما يطمح أن يصل إليه.
* وضع الأهداف وصياغتها بشكل واضح.
* التخطيط للعمل الإشرافي على المستوى الإداري والميداني مع المستفيدين.

* حفز المعلمين وإثارة دافعيتهم.
* بناء فريق العمل بروح الجماعة.
* إدارة الاختلاف، وتفادي آثاره السلبية وتوجيهه وجهة إيجابية.
* بناء قنوات اتصال فاعلة ومتنوعة مع المشاركين له في العمل.
* تفويض بعض الأنشطة الإشرافية بفعالية بطريقة توفر الوقت وتوزع المسؤولية.

4-2- مساعدة المشرف التربوي المعلمين على تطوير أدائهم الصفي:

تعد من أهم الأولويات التي يجب أن يقوم بها المشرف التربوي، لأن المعلم يعد عنصرا رئيسيا في العملية التعليمية والتربوية، وبدونه لا يمكن أن يحقق الإشراف التربوي أهدافه.

ومن المعايير الأدائية التي يجب أن يقوم بها المشرف التربوي هي:

* تحديد أهداف الملاحظة الصفية بالتعاون مع المعلم.
* الملاحظة العلمية للأداء الصفي للمعلم.
* تحديد عناصر الدرس الرئيسية من خلال المعلومات المجموعة أثناء الملاحظة.
* تحليل عملية التدريس بالاشتراك مع المعلم.
* تقويم مدى تحقق أهداف الدرس وتحديد الجوانب المؤثرة في التدريس.
* تحديد جوانب الضعف والقوة في أداء المعلم.
* إعطاء المعلم التغذية الراجعة عن أدائه.
* مساعدة المعلم في تقويم أداء الطلاب.
* مساعدة المعلم على الاستخدام الفاعل لتقنيات التعليم ومصادر التعلم.

4-3- تطوير المشرف التربوي للمعلمين مهنيا:

إن نمو المعلم مهنيا لا يقتصر على تطوير أدائه الصفي، وإنما يجب أن يشمل جوانب أخرى كالجوانب الشخصية، البرامج، الأنشطة، اللقاءات المتنوعة.

ومن المعايير الأدائية التي يجب أن يعيها المشرف التربوي لتحقيق ذلك هي:

* استطلاع حاجات المعلمين التدريبية.
* تخطيط برامج النمو المهني للمعلمين.
* تنويع أساليب النمو المهني ونشاطاته.
* الإسهام في توفير المصادر المعرفية للنمو المهني.
* متابعة وقياس أثر التدريب على أداء المعلمين.

4-5- تقويم المشرف التربوي للمنهج الدراسي:

باعتبار المشرف التربوي خبيرا تربويا الأقدر على عملية التقويم بموضوعية كما أن تعامله مع جميع العناصر الرئيسية في العملية التعليمية التعلمية سيمكنه ويعطيه القدرة على تقديم رؤية تقويمه شاملة للمنهج.

وحتى يستطيع المشرف التربوي تحقيق ذلك عليه أن يقوم بما يلي:

* تحليل أجزاء المنهج وعناصره.
* رصد مدى تحقق أهداف المنهج.
* تتبع نقاط الضعف في المنهج.
* تحديد عوائق تنفيذ المنهج.
* إشراك المعلمين في تقويم المنهج.
* الإسهام في توظيف نتائج التقويم في تطوير المنهج.

4-6- إجراء المشرف التربوي للبحوث العلمية ومشاركة المعلمين فيها:

إن ارتباط المشرف التربوي بالميدان التربوي يجعله أكثر قربا من مشكلاته وأكثر إحساسا وفهما لمسبباته، غير أن عملية الحكم وإصدار القرارات تحتاج دائما إلى حقائق ولن يتم ذلك إلا من خلال البحث والدراسة ومن المعايير الأدائية لذلك ما يلي:

* رصد مشكلات الميدان التربوي.
* تشجيع المعلمين على رصد المشكلات التي تواجههم ودراستها.
* تحديد المشكلات بدقة ووضع خطوات إجرائية لإخضاعها للبحث العلمي.
* إجراء البحوث الميدانية وتدريب المعلمين على إجرائها.
* صياغة نتائج البحث وتفسيرها وتقديم التوصيات بشأنها.

وخلاصة القول إن تلك المعايير التي تم إدراجها ليست غاية في حد ذاتها بقدر ما هي وسيلة لعملية التطوير من خلال الحكم على الأداء وهي من أهم المعايير التي تم الحصول والاطلاع عليها.

باللإضافة إلى الكفايات الآتية : يمكن تصنيفها كما يلي:

1- كفايات شخصية:

* النزاهة و الاستقامة و الموضوعية.
* الثقة بالنفس و الاتزان النفسي و القدرة على ضبط النفس.
* التواضع و اللباقة في التعامل و التصرف بحكمة.
* العمل بروح الفريق.

* الذكاء و سرعة البديهة.
* القدرة على اتخاذ القرار الفعال.
*إدارة الوقت.

2-كفايات متصلة بالسياسة التعلمية:

السياسة التعلمية غايات وأهداف عامة ترسم الخطوط وتوضح المسارات لكل العاملين والمهتمين، والإشراف التربوي يتبنى السياسة التعليمية بما يحقق بلوغ الأهداف من خلال:

* فهم الأهداف العامة والخاصة لمادة التخصص والمواد الأخرى.
* ممارسة السلوك الصحيح قدوة للمعلمين والمتعلمين وأولياء الأمور.
* العمل على تحقيق غاية التعليم وأهدافه العامة والخاصة.
* الوعي الكامل بأهداف مراحل التعليم المختلفة.
* الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم.

3-كفايات علمية:

ومن أهم الكفايات التي يجب على المشرف التربوي امتلاكها والسعي الدائم لتطويرها وتعميمها ما يلي:

* القدرة على تحقيق التكامل والانسجام والترابط بين مادة المشرف والموارد الأخرى.
* المعرفة المتعمقة بالمادة العلمية في مجال التخصص ومعرفة مصادر الحصول على المعرفة الخاصة بها من كتب ومواقع إلكترونية.
* القدرة الثقافية وسعة الاطلاع.
* المعرفة التربوية الكافية في مجالات علم النفس التربوي وخصائص نمو المتعلمين ومدخلات العملية التربوية وتصميم الخبرات التعليمية وتنفيذها وتقويمها.
* التجديد العلمي المستمر بما يواكب المستجدات التربوية والعلمية والثقافية.

4-كفايات التخطيط:

* امتلاك كفاية التخطيط السنوي المستند إلى حاجات حقيقية للفئات المستهدفة من المعلمين أو المتعلمين.
* امتلاك كفاية التخطيط الأسبوعي في ضوء الخطة السنوية مع مراعاة الاهتمام بأولويات العمل الإشرافي الميداني.
* القدرة على وضع خطة مرنة لتنفيذ المناهج الدراسية وتوزيع المقررات على أشهر السنة.

* القدرة على مساعدة المعلمين في إعداد الخطة السنوية واليومية للدرس وإعداد خطط الأنشطة الخاصة بالمادة مع مراعاة الانسجام مع خطط أنشطة المواد الأخرى.
* القدرة على مساعدة مدير المدرسة في وضع الخطط السنوية للمدرسة، وفي وضع خطط الأنشطة المتنوعة، وفي توزيع جدول المعلمين.
* القدرة على التخطيط للدورات التدريبية القصيرة والطويلة، بما يحقق الأهداف المرجوة منها.

5-كفايات الاتصال والتفاعل:

* تشجيع تبادل الأفكار والخبرات.
* تقبل أفكار المعلمين ومشاعرهم، وإشعارهم بأهميتها وقيمتها في مجال تحسين ممارساتهم التعليمية.
* تنظيم زيارات تبادلية بين المواقع الإشرافية المختلفة.
* توفير الأجواء والشروط اللازمة للاتصال والتفاعل دون قلق أو توتر.

كفايات استخدام أساليب الإشراف وتقنياته:

* القدرة على تطوير أساليب الإشراف التربوي وطرائقه المرتبطة بالحاجات الإشرافية.
* القدرة على التخطيط للإشراف التربوي وإشراك ذوي العلاقة.
* القدرة على استخدام أساليب الإشراف التربوي وتقنياته.

6-كفايات الإرشاد و التوجيه:

* القدرة على تشجيع المعلمين على المبادرة لطلب المساعدة و المشورة بصورة تلقائية.
* القدرة على تطوير الثقة الذاتية لدى المعلمين للتعبير عن حاجاتهم و العمل على تلبيتها .
* العمل على توجيه و إرشاد المعلمين بغية مساعدتهم على التوصل لحلول مناسبة.
* القدرة على إكساب المعلم مهارات التعلم الذاتي.

7-كفايات التدريب:

* القدرة على تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين من خلال جمع المعلومات.
* القدرة على تصميم البرامج التدريبية والجدول الزمني اللازم لتنفيذها.
* القدرة على التنظيم والتنفيذ الإداري والفني للدورات التدريبية.
* القدرة على تنسيق وتنظيم العمل بين جميع الفئات المشتركة في البرامج التدريبية.
* القدرة على تقويم نتائج الدورات التدريبية بأساليب متنوعة.

* القدرة على متابعة أثر البرامج التدريبية على الفئة المستهدفة من خلال ممارساتهم العملية.

* القدرة على التدريب الذاتي، فالمشرف مطالب بالنمو والتطور وذلك بالمشاركة في الدورات التدريبية، المؤتمرات، الندوات، متابعة البحوث والدراسات...

8 -كفايات التجديد و الابتكار:

* القدرة على التنبؤ بأحداث مستقبلية اعتمادا على معطيات راهنة .

* القدرة على توليد أفكار و حلول جديدة للمشكلات التي يواجهها انطلاقا من مواقف محددة يفرضها الوضع الراهن.

* القدرة على تصميم برامج لتنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى الطلبة والمعلمين، وعلى رعاية المبتكرين و الموهوبين.

* طرح موضوعات جديدة على نجو يثير التساؤل و التفكير الابتكاري .

* تنمية قدرات الطلبة على حل المشكلات الواقعية التي تعترضهم بأسلوب علمي من خلال التأكيد على عوامل التفكير الابتكاري.

9-كفايات توثيق العلاقة مع المدرسة و المجتمع المجلي:

* تعريف المجتمع المحلي بوظائف المدرسة و أهدافها و اقناعهم بالمشاركة الفاعلة في خدمة المجتمع و تطوره .

* تنفيذ برامج المدرسة و أنشطتها وتحقيق أهدافها .

* المشاركة الفعالة في مجالس اجتماع أولياء الأمور و المعلمين.

* إقناع أفراد المجتمع المحلي للمساهمة بتوفير بعض الاحتياجات المهنية للعملية التعليمية.

10-كفايات التقويم:

* القدرة على استخدام أساليب التقويم المتنوعة في ضوء أسس التقويم المعروفة.

* القدرة على تحديد مفهوم التقويم الشامل بأنه عملية قياسية تشخيصية علاجية القصد منها تحديد مدى تحقق الأهداف التربوية وتحسين العملية التربوية بجميع عناصرها.

*القدرة على تقويم نتاجات الطلبة في المجالات المعرفية، الانفعالية، المهارتية.

* القدرة على مساعدة المعلمين في تحليل الاختبارات وتصنيف الطلبة من خلالها إلى فئات مع تحديد حاجات كل فئة.

* القدرة على تحليل المناهج والكتب الدراسية وتقويمها.
* القدرة على مساعدة المعلمين في وضع برامج علاجية للمتأخرين وبرامج تطويرية للمتوسطين وبرامج رعاية المتفوقين.
* القدرة على المساعدة في استخدام أساليب التقويم الذاتي.
* القدرة على حل المشكلات التربوية في مختلف المجالات بأسلوب علمي.

11-كفايات العلاقات الإنسانية:

* القدرة على إقامة علاقات إنسانية مع المعلمين، والمجتمع المدرسي بمختلف عناصره.
* احترام شخصية المعلمين واجتهاداتهم والاعتراف بقدراتهم.
* السعي إلى أن يكون الإقناع هو الأساس في عملية تعديل السلوك لدى المعلمين.
* مشاركة المعلمين والعاملين في مجال التربية من خلال المناسبات المختلفة.
* العمل على زيادة الشعور بالارتياح وتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين. **(عايش، 2008، ص. 108-112)**

الاقتراحات:

من خلال ما سبق يمكننا عرض عدد من الاقتراحات التي يمكن أن تكون قابلة للتطبيق، ونشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بصفة عامة، وفي الإشراف التربوي بصفة خاصة:

* تكوين جهاز متخصص بالجودة في التعليم العام، هذا الجهاز يكون قادرا على التطبيق والتنفيذ والتقويم للمخرجات التعليمية المطلوبة، وبشكل مستمر مع تحديد وظيفة ودور كل فرد في فريق العمل.
* بما أنّ المشرفين التربويين هم صفوة الصفوة من المعلمين، لابدّ من تدريبهم المتواصل نظرا للدّور الريادي المنتظر منهم، إضافة إلى التطوّر السريع والمتواصل الذي يشهده الحقل التربوي، وأن يحظى هذا التدريب بعناية فائقة وبتخطيط سليم وموضوعي تُراعى فيه حاجات المشرفين التربويين والواقع التربوي في آن واحد.
* عقد الورشات والدورات التدريبية للمشرفين والإدارة المدرسية بشكل عام، حول الجودة الشاملة ومبادئها ونشر قيمها واتجاهاتها.
* توفير نشرات تربوية، وعمل كتيّبات حول الجودة الشاملة ومبادئها من قِبل وزارة التربية والتعليم.

* تطوير القدرات الأدائية للمشرفين التربويين، وتعريفهم بالمهام الموكّلة إليهم في إطار ثقافة الجودة الشاملة وتحديد معايير جودة العمل التربوي والعمل على تطبيقها من خلال مكاتب التفتيش التربوي.

* عقد حلقات للنقاش لتبادل الخبرات مع المختصين في إطار الجودة الشاملة لقطاع التعليم.

* الاستفادة من كفايات الإشراف التربوي في ظل الجودة الشاملة عند إعداد البرامج التدريبية لإعداد و تأهيل المشرفين التربويين.

خاتمة

لذلك فإذا أردنا أن ننهض بالتعليم و نطوره لا بّد من تبني مفاهيم إدارة الجودة والسعي إلى تزويد المؤسسات التعليمية بمشرفين ذوي مستوى تعليمي عال، يملكون المهارات الإدارية و التربوية الضرورية لحسن تسييرها هذا ما أثبتته الدراسات الحديثة التي أجريت على مستوى المؤسسات التعليمية عن نجاح و تفوق المؤسسات التي اعتمدت على نظام إدارة الجودة الشاملة.

المراجع:

- أحمد جميل عايش. (2008). تطبيقات في الإشراف التربوي. (ط1). عمان الأردن. دار الميسرة للنشر والتوزيع.

- جودت عزت عبد الهادي. (2006). الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه. دليل لتحسين التدريب. (ط1). دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- رافدة الحريري (2006). الإشراف التربوي واقعه وآفاقه المستقبلية. (ط1). عمان الأردن. دار المناهج للنشر والتوزيع.

- سعيد بن محمد الزهراني. (2011). معوقات تطبيق الجودة الشاملة في الإشراف التربوي بمحافظة المخواة التعليمية السعودية. وزارة التربية والتعليم.

- سهى أحمد خالد. (2014). درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في المدارس الحكومية في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر المشرفين فيها. ماجستير إدارة تربوية. جامعة النجاح الوطنية. نابلس فلسطين.

- سهيلة محسن كاظم الفتلاوي. (2008). الجودة في تعليم المعايير والمواصفات المسؤوليات. (ط1). عمان الأردن. دار الشرق للنشر والتوزيع.

- صهيب كمال الآغا، (2008). الإشراف التربوي ودوره في فعالية المعلم في مرحلة التعليم الأساسي. مجلة الأزهر. العدد 01. المجلد 10. سلسلة العلوم الإنسانية. غزة. فلسطين.
- علي راشد. (2002). خصائص المعلم العصري وأدواره والإشراف عليه وتدريبه. (ط1). دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- محسن علي عطية. (2008). الجودة الشاملة والمنهج. (دط). عمان الأردن. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- محمود داود الربيعي. (2014). إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم. (ط1). بيروت لبنان. دار الكتب العربية.
- نزيه خالد، (2006). الجودة في الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. (ط1). عمان الأردن. دار أسامة للنشر والتوزيع.
- يعقوب نشوان. (1991). الإدارة والإشراف التربوي. (ط3). دار الفرقان للنشر والتوزيع.
Claudette Marine/ CHvistain Exxi be (2004) : Model et méthodologie d'analyse des compétences, Oxtares, édition, Toulouse