

الإشراف التربوي في الجزائر (التفتيش نموذجاً)

أ.بوسعدة قاسم

جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

Abstract:

Our work attempts to show the pedagogic supervising through educational inspection in our country. Such field encounters a series of constraints. The supervision methods undergone; school visits; pedagogic meetings and drilled courses are not typically scheduled.

M. Mebarki Bouhafis pointed in 1993 that not only evaluation is poor, but supervisors` is also. On the other hand, supervisor can't assume responsibility for many factors are listed in betraying or hindering.

Such chapter deals with supervising definition, characteristics, ways and his kinds; and the constraints encountered

ملخص

نحاول في هذا المقال أن نبرز واقع الإشراف التربوي (التفتيش) في بلادنا، حيث أنه يعاني كثيراً من النقائص والمعوقات. وتعتبر أساليب الإشراف المطبقة حالياً من الزيارات المدرسية والصفية واجتماعات المعلمين والندوات التربوية والدروس التطبيقية عديمة الفعالية، وتتصف بالتمطية والارتجالية. ويقول مبارك بوحفص (1993) إن التقييم المطبق حالياً، يعتبر ضمن التقييم السيئ، وأن اتجاهات المعلمين نحو شخصية المفتش، وطريقة تقويمه سلبية. ولكن في الجانب الآخر لا نستطيع القول أن المسؤولية يتحملها المشرف التربوي بمفرده لأن هناك العديد من المشكلات التربوية والإدارية والخاصة، تقف حجرة عثرة أمامه بحيث لا تساعده على تحرير طاقاته وإمكاناته المبدعة. وقد تم التعرض في هذا المقال إلى التعريف بالمشرف التربوي ومجالاته وصفاته وأساليبه وأنواع الإشراف التربوي، وجملة من هذه المشكلات التي يتخبط فيها.

مقدمة

يقول أحد المربين إن مسألة الفعالية هي الفرق بيننا، وغيرنا من البلدان التي تقدمت، فالفعالية في التعليم تقود إلى الفعالية في العمل والإنتاج. لقد شهدت المنظومة التربوية الجزائرية عدة إصلاحات منذ بداية الاستقلال. ويعتبر تطبيق المدرسة الأساسية سنة 1981، بديلا للنظام التربوي الفرنسي الموروث عن العهد الاستعماري. وتوالت بعد ذلك عدة إصلاحات، ولكنها في معظمها لم تكن على دراسة علمية مستفيضة، وعميقة، وبعيدة عن الأطروحات السياسية.

وتعتبر هذه من أبرز القضايا التي واجهت الجزائر المستقلة، وهي قضية التربية والتعليم، حيث أدركت الدولة أهميتها في نهضة الشعوب وتقدمها. فقد استحدثت المدرسة الأساسية في الجزائر في بداية الثمانينات باعتبارها تقدم تعليما أوليا ضروريا من جهة، ونتيجة لمجموعة اعتبارات موضوعية من جهة أخرى، منها تحررنا من فلك التعليم الفرنسي، وانتشار المعرفة العلمية، وتفجرها وشيوع المكننة مما أدى إلى ضرورة رفع مستوى التعليم الإلزامي من 6 إلى 9 سنوات.(1)

و لقد استطاعت كثير من الدول أن تحقق نموها الاقتصادي، والاجتماعي من خلال التعليم باعتباره أداة فعالة للتحويل الاجتماعي، ومدخلا طبيعيا لكل تنمية اجتماعية. ويلاحظ أن العالم المتطور قد حظي بتقدم كبير في جميع مجالاته الصناعية والصحية والاجتماعية والتعليمية. و ما من شك أن سبب هذه القفزة الكبيرة في التقدم يرجع أساسا إلى التربية والتعليم بشكل عام والاهتمام بالمدرسة بشكل خاص. ويعتبر التقويم التربوي من المواضيع الهامة في أية عملية تعليمية، وتكوينية، فمن خلالها نتمكن من معرفة نقاط الضعف والقوة في أي مستوى من المستويات، وفي أية مرحلة من المراحل التعليمية. و يتناول التقويم التربوي الحكم على التحصيل المدرسي وعلى أي عملية تكوينية معينة، وتشمل العملية التقويمية كل عناصر العملية التربوية من المعلم والمتعلم والمنهاج والأهداف وطرائق التدريس والإشراف التربوي، وكذلك أساليب التقويم.

أولاً- مفهوم الإشراف التربوي:

لا شك أن المعلم يعتبر طرفاً أساسياً في العملية التربوية، وهو ذلك الإنسان الذي تتوفر لديه من مقومات الشخصية ما تؤهله للقيام بعمله في تغيير سلوك المتعلمين، وإحداث الأثر المرغوب فيه، في سلوكياتهم، وتنمية شخصياتهم من شتى الجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية. وإذا كان المعلم هو المسؤول الرئيس على إحداث تغييرات مرغوب فيها اجتماعياً في الناشئة، فإن هناك من يقاسمه هذا الدور، وهو المشرف التربوي (المفتش) حيث يمارس عليه تأثيراً مباشراً من خلال التوجيه والإرشاد والتقييم. فمن هو المشرف التربوي؟

جاء في منجد اللغة، والإعلام كلمة أشرف الشيء أي علا وارتفع، وأشرف عليه أي اطلع عليه والمشرف من الأماكن أي العالي والمطل على غيره. أما في اللغة اللاتينية فكلمة الإشراف Superviseur جاءت بمعنى مراقبة الأعمال. والكلمة مكونة من مقطعين Super و Vision وتعني نظرة حادة أو دقيقة.

أما مفهوم الإشراف اصطلاحاً، فهناك العديد من التعاريف، وسوف نتوقف على ثلاثة تعاريف نراها تؤدي الغرض من الموضوع، وهي:

- يعرف هـ.دوجلاس (1963) المشرف التربوي: «بأنه المجهود الذي يبذل لاستئثاره وتنسيق وتوجيه النمو المستمر للمعلمين في المدرسة فرادى وجماعات، وذلك لكي يفهموا وظائف التعليم فهما أحسن، ويؤديها بصورة أكثر فاعلية حتى يصبحوا أكثر قدرة على استئثاره وتوجيه النمو المستمر لكل تلميذ نحو المشاركة الذكية العميقة في بناء المجتمع الديمقراطي الحديث»(2).

أما تعريف مراد العربي(1995) فيقول: «أن الإشراف التربوي هو عملية اتصال إنساني مركبة، ومتعددة الأغراض تبدأ بمرسل هو المشرف، وتنتهي بمستقبل هو المعلم أو المدير لكن ما يجب التأكيد عليه هو وجود فرق بين الإشراف والتعلم، فالتعلم يختص بنمو التلاميذ وتطوير شخصياتهم، والإشراف يهتم بمعرفة كفاية الأنشطة التربوية وتنظيماتها المختلفة ثم توجيهها نحو الأفضل».(3)

ويقول محمد الأفندي (1976) «أن المشرف التربوي هو أفقر الناس على تقويم أداء المعلم. حيث يعرف الإشراف التربوي بأنه: الجهود الدائمة والمنظمة، التي ترمي إلى مساعدة المدرس وتوجيهه وتشجيعه على تنمية ذاته، هذه التنمية التي تتحقق بعمله الدائب المتواصل على أسس سليمة مع تلاميذه لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة». (4)

ويمكن أن نلخص أن العملية الإشرافية هي عملية تعاونية ومنظمة وإنسانية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية، وهي تتصف بما يلي:

- الإشراف التربوي عملية تربوية تشخيصية وعلاجية.
 - عملية شاملة لجميع عناصر الموقف التعليمي.
 - عملية تطوير لنمو المعلمين وتحسين أدائهم.
 - عملية تفاعل أنساني بين المشرف التربوي وجميع عناصر العملية التعليمية .
- و على ضوء ما تقدم يتضح لنا دور المشرف التربوي في العملية التربوية، أن يتصف بالحكمة والقدرة على استثارة المعلمين نحو النمو والتطور وذلك مساهمة منهم على بناء مجتمع ديمقراطي حديث.

ثانيا- تطور مفهوم الإشراف التربوي:

يقول بول منيرو (1958) «إن مفهوم الإشراف بمعناه وممارساته المتعارف عليها الآن لم يتبلور في التربية والتدريس إلا حديثا» (5).

ففي التربية البدائية كان الكاهن هو المعلم الرئيسي لأبناء الأمة، والمشرف المطلق على تسيير أنشطتها التربوية، بما في ذلك إعداد المعلمين، أو الكهنة الجدد والعرفان والكتاب ورجال الفن والعلم. و كانوا يمثلون نفوذ الكهنة في التربية، والإشراف، والحياة العامة حتى كانوا يمثلون أعلى، وأوسع الطبقات الاجتماعية، ويمارسون سلطة أوسع على الشعب، والفراغة.

وفي التربية الصينية القديمة، كان الإشراف محدودا بالدولة، وبموظفيها الحريصين على تعليم المبادئ الكنفوشية واستمرار الإمبراطورية. وقد تمتع المشرفون في الحياة الصينية بمنزلة رفيعة، وامتيازات متعددة.

أما في التربية اليونانية القديمة، فقد أخذت الدولة أيضا على عاتقها مسؤوليات الإشراف على التدريس والمعلمين بواسطة مجالس الشيوخ والجمعيات العامة المكونة من المواطنين الأحرار، وكان يدعى بالمشرف Paedonomus يعينه على أداء مهماته مساعدين.

أما في التربية عند العرب في الجاهلية فقد كان يركز بيد الآباء، وشيوخ القبائل، وحكائنها، ومعلمي الكتاتيب. أما في عصر الإسلام فقد أصطبغ الإشراف بالمبادئ الدينية، وذلك بحكم المعلم المنقيد بتعاليم الدين حيث كان مربيا، ومشرفا في آن واحد.

ويقول عبد الله عبد الدائم « إن الإشراف تطور تطورا كبيرا في الحضارة الإسلامية، حيث تمثل نقابة المعلمين التي تولت رعاية شؤون منتسبيها، والإشراف عليهم، والدفاع عن حقوقهم حتى أن الحاكم كان لا يتدخل في مثل هذه الأمور إلا في الأحوال الطارئة». أما في التربية المعاصرة عند العرب، يعرف الإشراف التربوي بالموجه أو بالمفتش، فمثلا في دولة مصر التي عرفت هذه الآلية منذ أواخر 1868. و ظهرت أول لائحة سنة 1883 تشمل اختصاص مجلس المعارف، والمفتشين نذكر منها ما يلي: (6)

- المفتشون هم أعين نظار المعارف يبصر بهم أحوال المدارس.
- المفتش عبارة عن متعاون لناظر المعارف يرسله إلى المدارس والمكاتب متى شاء ليقدم له التقارير.
- لا يسوغ للمفتش أن يخاطب نظار المدارس والمكاتب، ولا يعلمهم بذهابه للتفتيش عندهم بل يكون ذهابه، وتفتيشه مفاجأة لإمكان الحصول على الثمرة المطلوبة.

والشيء الملاحظ أن دور المفتش في هذا البلاد كان عمله عبارة عن عملية مراقبة لتصيد أخطاء المعلمين، وكانوا يقفون خلف الباب أو النافذة يسمعون ما يريدون في حجرة الدرس والمعلمون من جانبهم يرسلون من يقفني أثر المشرف وقت نزوله من القطار القادم ليخطرهم بمقدمه مما جعل حياة المعلمين يسودها الخوف والقلق. ولا يزال هذا المفهوم التفتيشي الاستبدادي للإشراف موجودا إلى حد اليوم في

عدد كبير من المدارس، ومع أنه نشأ في وقت مضى إلا أنه استمر بسبب افتراضهم أنهم متفوقون في الإعداد، والخبرة، أو بسبب السلطة المخولة لهم. أما في التربية الأوروبية والإنجليزية، فقد لازم مفهوم الإشراف نظرياً، وتطبيقياً، قرينه التفتيش الذي ساد بدوره في التربية الأمريكية. فلقد بدأ الإشراف التربوي في الولايات المتحدة سنة 1654 حيث أقر المجلس العام ماتشوستس على أن أعضاء مجالس المدن مسؤولة عن اختيار المعلمين من ذوي الإيمان الصحيح والأخلاق الطيبة. أما الخطوة الثانية في تطور الإشراف فكان سنة 1709 حين عينت لجنة من المواطنين العاديين لزيارة المدارس، وفحص طرق التدريس بها، والتعرف على كفاءة المعلمين، ووضع الوسائل الكفيلة لتحسين التعليم، وإدارة المدارس إدارة جيدة.

ويمكن أن نلخص هذه النبذة التاريخية المختصرة عن الإشراف التربوي أن هذه العملية قديمة قدم الإنسان على الأرض، ومع هذا فإنه لم يظهر كعملية متخصصة تهدف قياس التدريس، وتوجيهه إلا حديثاً خلال القرنين التاسع عشر والقرن العشرين، حيث يعرف أحياناً بالموجه التربوي، وأحياناً أخرى بالمفتش. وتشير فاطمة الزهراء حراث (1994) أن المشرف التربوي أصبح دوره الآن غير مقتصر على مراقبة المعلم، وتتبع عمله لتقييم أدائه أثناء عملية التدريس بل تجاوز هذا الدور إلى الإشراف على العديد من النشاطات التكوينية، والتعليمية من خلال التكوين التربوي للمعلم إلى المساهمة في تطوير المناهج وكل ما يتصل بالعملية التعليمية. (7)

ثانياً- أهداف الإشراف التربوي:

يحدد الإشراف في التربية التقليدية بقياس وتقييم التدريس لأغراض ذات صيغة إدارية في الغالب، متمثلة في تجديد خدمة المعلم أو إلغائها، أو نقله أو ترقيته أو معاقبته، وهذا النوع من الإشراف هو السائد في بيئتنا التربوية. أما الإشراف التربوي في التربية الحديثة فالأمر يختلف تماماً عما كانت عليه، ويمكن أن نوجز بعض أهدافه، كما يلي:

- توفير بيئة نفسية واجتماعية ومادية مدرسية مشجعة للتعليم.
- توفير متطلبات المدارس من الكفاءات البشرية والتجهيزات اللازمة.

- تشجيع المعلمين المجدين وتشخيص المقصرين لإصلاحهم.
- مساعدة المعلمين على تتبع البحوث النفسية والتربوية ونتائجها وعلى المشرف التربوي أن يولّد عند المعلم حب الاطلاع والدراسة والتجريب، وذلك لغرض تطوير أساليب تدريسه وتمكنه من تغطية نقائصه في الميدان المهني.
- يهدف الإشراف التربوي إلى جعل المجتمع يدرك ما تواجهه المدرسة من صعوبات ويساهم في اقتراح الحلول المناسبة لها. والمشرف مسؤول عن حماية المدرسين من النقد الموجه من طرف الأولياء، فمن واجبه أن يستمع وأن يناقش وأن يفهم لأنه مسؤول عن سير العمل في المدرسة. (8)

ثالثًا: مجالات الإشراف التربوي:

تجسد مجالات الإشراف مثيلاتها لتقييم التدريس وتسهل كل عامل وظاهرة تكوّن التدريس أو تؤثر عليه. فالإشراف التربوي إذن يخص نفسه بمدخلات وعمليات ونتائج التدريس، أو بعبارة أخرى كافة ميادين وجوانب العملية التربوية والتعليمية، وهي كالتالي:

أ - مدخلات التدريس:

- المعلم وما يتصف به من خلفية وظيفية واجتماعية واقتصادية وكفاءات ومعارف وخصائص جسمية ونفسية وصحية.
- التلاميذ وما يتصفون به من خلفيات اجتماعية واقتصادية، وما يمتلكه من خصائص جسمية وعقلية ونفسية.
- الإدارة والمجتمع والمنهج الدراسي والبيئة المدرسية.

ب- عمليات التدريس:

- عمليات التحضير قبل الدرس.
- عمليات التنفيذ خلال التدريس.

ج- نتائج التدريس:

- وتتكون مما يلي:
- تحصيل التلاميذ المعرفي، والوجداني، والحركي.
- التعديلات المستحدثة في سلوك المعلمين.

- التعديلات المستحدثة في سلوك الإداريين، والبيئة المدرسية، والبيئة الاجتماعية.

رابعاً- صفات المشرف التربوي:

تعد شخصية المشرف عنصراً هاماً في القيادة التربوية، لأن صفاته وخصائصه الشخصية لها أثر كبير في تحديد اتجاهات واستجابات المعلمين لنواحي الإشراف، ويقصد هنا بالشخصية مجموعة الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد. وتؤثر هذه الخصائص منفردة أو مجتمعة في سلوك وتصرفات الفرد، كما يكون لمظاهرها المختلفة وقع على الآخرين، وتؤثر في استجاباتهم للفرد.

أ- صفاته الإنسانية:

إن القيم الإنسانية التي يحملها المشرف ونظراته العامة لمتبوعيه وتقييمه لهم ومعايير العملية الخاصة بكفاية الإنجاز أو كماله، تؤثر كلها لدرجة ملحوظة على سلوكه الوظيفي. والافتتاح أن العمل التربوي يركز أساساً على العمل الإنساني التعاوني الذي يتصف بتشابك العلاقات بين الأفراد الذي يشرف على توجيههم وزرع الروح الجماعية، وتوطيد العلاقات بين أفراد الجماعة التربوية داخل المؤسسات التربوية وخارجها. ومن التربويين من يرى أن أساس كل نجاح في العمل التربوي هو العلاقات الإنسانية، وتعتبر من مقومات المشرف الناجح. فمن أهم أسس العلاقات الإنسانية ما يلي:

- الشعور بقيمة إنسانية المعلم وبتثمين عمله وذلك باحترام رأيه عندما يقدمه دون التصادم معه لمجرد أنه مخالف لرأي المشرف، والتخلي بالاتزان واللياقة سلوكاً وفكراً مع اتساع الأفق.

- تشجيع العمل الجماعي التعاوني بين المعلمين أنفسهم والإدارة والأولياء، وإيجاد جو ثقة بين هؤلاء الأطراف، وكذلك العدل والمساواة في معاملة الجميع، والرفع من معنوياتهم، وتقبل النقد الخ...

ب- صفاته القيادية:

يقول محمد الأفندي (1976) إن نجاح العمل الجماعي في كل مجالات الحياة يرتبط بوجود قيادة حكيمة، تشرف على تخطيط العمل وتنسيق جهود العاملين فيه وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة، والأهداف التي يسعى إلى بلوغها المشرف التربوي والمدرسون والعاملون في حقل التعليم هي من أهم ما تسعى إلى تحقيقه أي جماعة، وهو الصالح العام، وهو تربية جيل صالح يحمل على عاتقه بناء الوطن والدفاع عنه. لا يكفي أن يقال أن عهد الاستبداد والتسلط قد انتهى، وإن المشرف التربوي يجب أن يمارس الديمقراطية في تصرفاته، فالديمقراطية قد تحققت، وأن كل شيء يسير كما ينبغي، ذلك أن ممارسة الديمقراطية ليست بالأمر اليسير. وعلى المشرف التربوي أن يضيف على سلوكه الوظيفي والشخصي مسحة إنسانية، وأن يكون مخلصا متمتعاً بشخصية ديناميكية قوية جذابة متصفاً ببعد النظر، والاعتماد على سيكولوجية معامليه، ومعرفة للنظم الاجتماعية الموجودة داخل مجتمعه يزيده أكثر تفهماً بوسطه الاجتماعي. (8)

ج- صفاته الجسمية والصحية:

يفضل أن يتمتع المشرف التربوي بصحة جيدة ومظهر جسماني لائق، فالمشرف الذي يعاني من أمراض قد لا يستطيع بسبب سوء صحته بذل المجهود الكافي، كما أن الاستجابة النفسية للمرض، قد تتدخل في العلاقة الإشرافية، وتؤثر فيها على نحو غير مرغوب فيه.

د- صفاته النفسية:

إن الشخصية القوية الجذابة الديناميكية ركن من أهم الأركان في عملية الإشراف، ومن أهم الصفات النفسية التي لها قيمة هامة في علاقاته بالآخرين في التأثير كقائد تربوي وهي: الثقة بالنفس والحماس والقدرة على العمل والتعامل مع الآخرين من خلال أساليب حيوية مرحة، ومبتكرة.

هـ- صفاته العملية:

- بحكم ارتباط المشرف ارتباطا وثيقا بالعملية التعليمية (المعلم والمتعلم والمنهاج) يفضل من المشرف كفاءة تربوي التحلي بما يلي:
- القدرة على الاتصال والتخاطب مع الآخرين.
 - القدرة على تطوير وتحسين أساليب التفاعل بين المعلمين.
 - تحسين وتطوير أساليب التدريس لدى المعلمين بما يتفق مع خصائصهم الشخصية.
 - تنفيذ دورات تدريبية وحلقات مناقشة.
 - أن يكون قادرا على استعمال تقنيات البحث، ومتمكنا من معرفة المواد الدراسية.
- وتبرز صفاته العملية ومهاراته فيما يلي: دوره في عملية التدريس، وفي تقويم نمو التلاميذ، وتدريب المدرسين، ومعالجة مشكلات المدرسين المهنية والشخصية، وفي تطوير وتقويم المادة الدراسية

خامسا- أنواع الإشراف التربوي:

الإشراف التربوي بمفهومه العام هو مجموعة الخدمات والعمليات التي تقدم بقصد مساعدة المعلمين على النمو المهني مما يساعده في بلوغ أهداف التعليم، ويقصد بالمهني كل ما يتعلق بمهنة التدريس. وعرض هذه الأنواع من الإشراف التربوي لا يعني أن المشرف لا بد أن يحيط بها ويتقنها، وأن أحدهما هو الأفضل وهي الحل الأمثل لمشاكل التعليم، بل المقصود أن يطلع المشرف التربوي على الاتجاهات المختلفة في حقل الإشراف التربوي، ويعرف الأسس الفكرية والتربوية التي كانت سببا في ظهورها. وهذا يعطي للمشرف التربوي منظورا أكبر وخيارات أكثر للعمل في حقل الإشراف التربوي. وهذه الاتجاهات هي مفتوحة للتطور والتعديل بما يناسب شخصية المشرف أو بيئته التربوية.

و لقد صنف المربون الإشراف التربوي إلى ثلاثة أقسام حسب ما يلي:

1- حسب العلاقة المطبقة بين المعلم والمشرف ويضم:

أ- الإشراف الاستبدادي (الديكتاتوري)

ب- الإشراف الديمقراطي.

2- حسب الطريقة والأسلوب المستعمل في عملية الإشراف ويضم:

أ - الإشراف الدبلوماسي:

ب- الإشراف الحر:

3- حسب الغاية والهدف من عملية الإشراف و يضم:

أ - الإشراف التصحيحي.

ب- الإشراف الوقائي.

ج - الإشراف البنائي.

د- الإشراف الإبداعي.

1- الإشراف حسب العلاقة المطبقة بين المعلم والمشرف:

أ- الإشراف الاستبدادي (الديكتاتوري): إن هذا النوع من الإشراف ينبثق من كون الموجه أكثر إعدادا وخبرة في ميدان التربية والتعليم وأعرف بالأساليب والطرق المناسبة، وهذا يخول له السلطة ويجعله الأمر والناهي، وما على المعلم إلا أن يطبق الخطط والتعليمات التي يقررها المفتش دون نقاش، وهو الذي يرسم خطة العمل ويحدد طرق تنفيذها، وأن هذا المشرف يهتم عادة بالاجتماعات لا لمناقشة خطة العمل ودراستها بل لتبليغهم آراءه وأفكاره.

أنه يتجاهل من يعملون معه، وحينما يقوم أعمالهم يظهر عليهم الخوف والاضطراب خشية عقابه، وكثيرا ما يحاول الضعفاء منهم التقرب إليه عن طريق التملق والرياء، وإخفاء الأخطاء ليحظوا برضاه باعتباره مركزا للقوة والتسلط.

إن هذا النمط الإشرافي، أسلوب استبدادي يلزم العاملين بالطاعة والخضوع لمشئته المشرف، مما يجعل هذه الجماعة معدومة النشاط وصلتهم بالمشرف غير إنسانية، فهذه الجماعة تعمل دون تخطيط سليم لأن الخطة وضعها المشرف.

و يمكن أن نستنتج أن لهذا النوع من الإشراف مجموعة من العيوب يمكن حصرها فيما يلي:

- ارتكاز دور المشرف على مراقبة المعلم في مدى تطبيق التعليمات الرسمية وتأكيد على أهمية الملفات والسجلات في تنظيم وتسيير عملهم.

- تتم عملية الإصلاح والتوجيه عن طريق العقاب المتمثل في منح المعلم التقديرات المتدنية.
 - انحصار عمل المشرف على مراقبة وتنفيذ المقررات والتعليمات الرسمية وطاعته العمياء لرؤسائه.
 - يقتل كل بوادر النمو والابتكار عند المعلم وهذا ينعكس بالسلب على نفسياتهم وبالتالي على نشاطهم في القسم.
- والإتجاه الاستبدادي اتصفت به المدرسة القديمة فاهتمت بالشكليات، وأهملت التلميذ الذي هو محور العملية التربوية والإدارية، فكان التنقيش متأثراً بهذه التربية وكانت مهمة المفتش منصبة على متابعة المدارس عن طريق التنقيش لما للكلمة من معنى لغوي ومحاسبة المعلمين، وتتبع أخطائهم وهفواتهم ثم التأكيد على تنفيذ التعليمات الرسمية من غير مراعاة لأي وضع وأية حالة من الحالات وهذه الصورة التي تصف الواقع وتهتم بتحسينه بعيدة عن تحقيق الأهداف التربوية.
- ب- الإشراف الديموقراطي:** إن هذا النوع من الإشراف يركز على العلاقات الإنسانية، ويراعي الجانب السيكولوجي ممن يعملون معه، فهو يستمد معناه وأبعاده من طبيعة العملية التعليمية، ومن حاجة المعلم للنمو المستمر، فإتساع مجالاته خارج قاعة القسم. فلم يعد يقتصر عمله على تقويم عمل المعلم بل على عمل توجيه القوى المختلفة التي تؤثر في تربية التلاميذ. ووضع نصب عينيه الإهتمام بمساعدة القائمين على التربية وليس تقويمهم فحسب، وغدا الإشراف مهنياً وتربوياً ونفسياً في آن واحد. إن هذا المشرف يقدر كل فرد و يؤمن بقدرة الجماعة على التفكير، يحترم جهودهم ويشركهم في وضع خطة العمل، فيعملون في وحدة كفريق متفاعلين عن اقتناع. إن جو هذه الجماعة تسوده المحبة والمودة والثقة المتبادلة فينشطون في توافق وانسجام بما يحقق مستوى أداء أفضل، وهذا الإشراف يحقق لهذه الجماعة مبدأ تكافؤ الفرص، دون مساواة مطلقة في الحقوق والواجبات فتقدير كل فرد مرهون بقدرته على العمل والإنتاج.

❖ وفيما يلي مميزات الإشراف الديمقراطي:

- يرفع من روح الجماعة ويزيد من إنتاجها ويوفر لكل فرد الأمن والطمأنينة، فيعملون في نشاط وتعاون و إيجابية.
- تشجيعهم على المشاركة في أعمال التخطيط وتنفيذ الإشراف والمبادرة الفردية لحل مشكلاتهم.
- تنمية الشعور الفردي لديهم بأنهم جزء من الأسرة المدرسية.
- تشجع التفاعل والعلاقات الإنسانية المتعاونة فيما بينهم.
- ينظر إلى ظاهرة الاختلاف في الآراء على أنها ظاهرة صحية لا بد من الاستفادة منها وتوظيفها بما يحقق نمو وتطوير المعلم ليدفعه للمبادرة والابتكار.
- يتقبل منهم ما يقدمونه سواء أكان تأييدا له، أو توجيها لخطواته أو حتى معارضة لرأيه، وهو بذلك يكسب الاحترام والثقة والأمن والاطمئنان النفسي.
- الأخذ برأي الذي توافق عليه الأغلبية طبعاً ليس في كل الحالات وخاصة في بعض الحالات التي يريد المشرف أن يدخل شيئاً جديداً على النشاط التربوي، فلا ينتظر حتى يقنع المعارضين له بهذه الصفة تفقد الأشياء الجديد قيمتها.
- إن الإشراف الديمقراطي خير أسلوب يحقق للتربية والتعليم أهدافها في حدود إطارنا الاجتماعي لأنه أسلوب يتيح الفرص المتكافئة للمعلمين والتلاميذ ليعملوا في جو من الحرية الموجهة يفكرون، ويجربون، وبيّنكرون، ويتبعون الأسس العلمية في العمل.

كما يتصف المشرف الديمقراطي عموماً باتخاذ من سلطة الانتماء أساساً رئيسياً لسلوكه وبخلفية واسعة في علم النفس والعلاقات الإنسانية وإيمانه بالعدل والأخوة الإنسانية وبالطبيعة الخيرة لتابعيه وميله الفطري للتعاون والعطاء وحب الغير.

2- الإشراف حسب الطريقة والأسلوب المستعمل:

أ- الإشراف الدبلوماسي: هو مشرف يتيح لأفراد جماعته الفرصة لعرض آرائهم وأفكارهم ليتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وميولهم حتى يصبح على بينة من أمرهم، فإذا تأكد أن هناك من يخالفونه يعمل على استمالتهم ويقربهم إليه، ويسعى إلى

جلبهم إليه وهذا بالمكافآت والترقيات وبهذا يضمن موافقة المعلمين الفردية والجماعية. كما أنه يعمل أن يختار معلما يتخذه صديقا لأنه يرى ثقة الجماعة فيه، فيأخذ بنصائحه ويستعين به في توزيع المسؤوليات على الآخرين وهذا يسبب في ظهور انقسامات واختلافات بين جماعة المعلمين بحيث يصنف هناك فريق المستشارين وهم الأقلية يسيطرون ويتحكمون وفريق المسيرين وهم الأكثرية وهم مغلوبون على أمرهم.

ومن صفات هذا المشرف أنه حساس جدا، ويمتاز بالهدوء وبشوشا رقيق في تصرفاته يتغلب على معارضيته لصالح مقترحاته في جميع المواقف. والشيء الذي نستنتجه أن نظام العمل مع هذا المشرف يكون شكليا ومظهريا معرض للفوضى والارتجال، ويبدو من شكله أنه ديمقراطي، ولكن محتواه استبدادي.

ب- الإشراف الحر: ويسمى كذلك بالإشراف السلبي، ويؤمن هذا المشرف بأن كل فرد من العاملين معه مسؤول عن نفسه في أداء عمله دون نقد أو توجيه لأنه يعتقد أن أي تدخل من الغير مهما قصد به يعوق نشاط الجماعة. ويعتقد كذلك أن الحرية المطلقة تؤدي إلى النجاح وكذلك يعطي لكل من يعملون معه حرية مطلقة، فالمعلم حر في استعمال أساليب وطرائق التدريس حسب ما يراه مناسباً. ولهذا النمط من الأشراف عيوب أساسية نذكر منها ما يلي:

- تعيش الجماعة التربوية في فوضى.
- الارتجالية وعدم التخطيط في كل ما يقوم به المشرف وهذا ينعكس بالسلب على المعلم والتلميذ في آن واحد.
- عدم وضوح الأهداف.
- تضييع حقوق الجماعة (عدم تحقيق الغايات و أهداف المجتمع.
- المشرف يبقى على الحياد (متفرجا)
- لا تظهر إمكانيات المعلمين.
- لا تساعد على روح المبادرة والإبداع.

3- الإشراف حسب الغاية والهدف المستعمل:

أ- الإشراف التصحيحي: إن الإشراف التربوي عملية تعاونية تشخيصية علاجية، لذا ينبغي أن يعمل الموجه على تشخيص الموقف التعليمي وإبراز ما فيه من قوة

وضعف، وتوجيه المعلمين لعلاج الضعف وتحاشي المزالق وتدارك الأخطاء، وهذا ما يهدف إليه الإشراف التصحيحي الذي يعتمد أساسا على الوقوف على الأخطاء والتي قد يقع فيها المعلم أثناء العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها. واكتشاف الأخطاء سهل، والصعب هو إدراك ما يترتب على الأخطاء من ضرر، فقد يكون الضرر بسيطا وقد يكون جسيما.

ويوجد نوعين من الأخطاء: النوع الأول وهو لا يلغي عملية التعلم ولا يبطلها ولا تقف كحاجز لتحقيق الأهداف التربوية المسطرة، كعدم معرفة طرح الأسئلة على التلاميذ أو طريقة الوقوف في الصف. أما النوع الثاني من الأخطاء فهو يؤدي إلى عرقلة سير الأهداف التربوية ونمو التلاميذ من الناحية العقلية، ويؤثر سلبا على شخصياتهم كإعطاء معلومات خاطئة للتلاميذ، واستعمال طريقة غير سليمة وغير علمية في التدريس.

وعندما يكتشف المشرف أخطاء بسيطة، ينبغي عدم السكوت عليها، يكفيه أن يلفت نظر المدرس إليها في الحال على اعتبار أنها سهو وقع فيه، ويشير إليها بأسلوب لبق وبعبارات لا تحمل أي تأديب أو سخرية، ولا تسبب للمدرس أي حرج. أما في حالة الأخطاء الكبيرة، فالمشرف هو أحوج إلى استخدام لياقته وقدرته على معالجة الموقف دون أن يلجأ إلى المواقف الرسمية، وقد يجلس مع المدرس في اجتماع فردي، ثم يشير إلى بعض المبادئ والأسس بحيث يجعل المدرس يدرك تمام الإدراك أنه يجب أن يتخلص من الأخطاء التي وقع فيها، وهنا تكمن فاعلية الإشراف التصحيحي.

ب- الإشراف الوقائي: وهو مشرف غني بخبراته يستطيع تبصير من يعملون معه وإرشادهم إلى ما قد يحدث في موقع العمل من أخطاء، فهو قادر على أن يدلهم على نقاط القوة والضعف، ولهذا يحمى من يعملون معه من الوقوع في الأخطاء أثناء العمل والتنفيذ. وقد يرجع إلى أشياء ليست له فيها حيلة، ولا يستطيع أن يتصرف إزاءها، أيا كانت الأسباب فإن مسؤولية المشرف التربوي يمكن التنبؤ بها حتى يخفف من حدتها وأثارها الضارة وأن يمد يد المساعدة للمعلم ليستطيع هو بنفسه من مجابتهها والسيطرة عليها.

وخلال معالجة المشرف لهذه المشاكل يزود المعلم ببعض الأدوات والمبادئ التي تناسب كل مشكل واضعا في اعتباره شخصية المدرس ومدى قوته وثقته بنفسه، ويعتمد على إشراك المعلم في المناقشات والاقتراحات والافتراضات ويرتبط بعضها ببعض، وتؤدي إلى تصور ما قد يحدث له في المستقبل، وبهذا تزداد ثقته بنفسه على مواجهة المتاعب، ويمكن أن نلخص دور الإشراف الوقائي أنه يعصم المدرس من أن يفقد ثقته بنفسه عندما تواجهه مشاكل، ويمنحه القدرة على الاحتفاظ بتقدير التلاميذ واحترامهم إياه وعلى مواصلة النمو في المهنة.

ج- الإشراف البنائي: هو مشرف متعاون يبذل كل جهده في مساعدة من يعملون معه، يدرس المواقف ويحصر الإمكانيات ويعد الوسائل اللازمة للتنفيذ، ويمد من يعملون معه بكل جديد في مجال تخصصهم بما يحقق لهم النمو المهني. وإن الإشراف التربوي ليس عبارة عن تصيد للأخطاء ولا هو مجرد تصحيح لها فهذا يتعدى مرحلة إبراز الأخطاء وتصحيحها ومعالجتها إلى مرحلة البناء.

إن الإشراف التربوي ينبغي أن يكون بنائيا يتجاوز مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء وإحلال الجديد الصالح محل القديم الخاطيء، وبداية الإشراف هي الرؤية الواضحة للأهداف التربوية، وللوسائل التي تحققها إلى أبعد مدى. إن الإشراف البنائي هي رؤية مستقبلية لذلك يجب أن يشرك المشرف المدرسين معه في رؤية ما ينبغي أن يكون عليه التدريس الجيد، وذلك من خلال المناقشة بين المعلمين وأن يشجعهم ويوجههم وأن يهيئ لهم الوسائل اللازمة لذلك، وأن يستثير المنافسة بينهم على أداء أحسن ويوجهها لصالح العملية التعليمية.

د- الإشراف الإبداعي: يواجه النظام التعليمي تحديا لا مثيل له، فلم يعد المعلم التقليدي والمشرف التقليدي ذو فعالية لمواجهة التحديات الحاضرة والمستقبلية المتمثلة في ثورة المعلومات، فلا بد لنا من إشراف إبداعي يساند المعلم ويربي الجيل القادم ويطور من منظوماتنا التربوية. والإشراف الإبداعي يجب أن نعتز من أول الأمر بأنه نادر لا يقتصر على مجرد إنتاج الأحسن، وتقديم أعلى أنواع من النشاط الجمعي وإنما يشحذ الهمم، ويحرك القدرات الخلاقة.

ويعتبر المشرف المبتكر (الإبداعي) مسؤولاً عما يلي:

- منح تابعيه حرية معالجة مشاكلهم، واختيار الحلول المناسبة لها أو تطويرها.
 - توفير جو عملي واجتماعي متفاعل مفتوح مع تابعيه وأفراد المجتمع المدرسي الآخرين.
 - توفير خدمات مساعدة لتحرير تابعيه من المسؤوليات الروتينية الكتابية، والإدارية والنفرغ أكثر لمزيد من التفكير المجرد.
 - تشجيع تابعيه على التقويم الذاتي المتواصل لأفكارهم ومنجزاتهم.
 - التنويه المناسب بأراء تابعيه و أفكارهم وأعمالهم المجددة.
- ولكي يكون المشرف مبدعا يجب أن يتصف بصفات شخصية منها الصبر واللباقة ومرونة التفكير، والثقة بقدرته المهنية مع التواضع، وشغفه المتواصل بالبحث، والتجريب وحكمه الموضوعي على الآخرين، و قبوله للأفراد كما هم، وتقهمه لأرائهم.

ويختلف الإشراف الإبداعي عن البنائي في المدى الذي يذهب إليه في تحرير العقل والإرادة، وإطلاق الطاقة عند المدرسين للاستفادة من قدراتهم ومواهبهم إلى أقصى حد ممكن في تحقيق الأهداف التربوية.

سادسا- أساليب الإشراف التربوي:

إن الإشراف التربوي قيادة لها أساليبها، وطرقها المتنوعة، والمتطورة لتواجه الواقع التربوي بوعي ونضج في التفكير، وصدق في القول، والعمل ومن ابرز الأساليب الإشرافية ما يلي: الزيارات المدرسية، الزيارات الصفية، اجتماعات المعلمين، الندوات التربوية، الدروس التطبيقية، والنشرات التربوية، والبحوث الإجرائية، والقراءات الموجهة، والزيارات المتبادلة...

ويلاحظ أنه ليس هناك أسلوب واحد يستخدم في الإشراف يمكن أن يقال عنه أنه أفضل الأساليب التي يستخدم في جميع المواقف، والظروف، حيث أن كل موقف تعليمي يناسبه أسلوب من الأساليب، كما أنه قد يستخدم في الموقف التعليمي الواحد أكثر من أسلوب. وأن لكل أسلوب إشرافي استخداماته، ومقوماته تحدد فاعليته، ونجاحه.

أ- زيارة المدرسة:

تتم زيارة المدرسة لمعاينة واقعها التربوي، والإداري بشكل عام وهي زيارة استطلاعية ومتابعة ميدانية فعلية، يستطيع من خلالها معاينة كل الجوانب المتوفرة فيها لضمان سير العمل والتدريس الجيد للتلاميذ. وربما في حالات أخرى يكون مضطرا للمعاينة بسبب طارئ أو توجيه استعجالي في موضوع معين مثل عقد مجلس المعلمين لدراسة أمر يتعلق بالمدرسة.

يقف المشرف التربوي عند زيارة كل مدرسة على ما يلي:

- الوضعية المادية: موقع المدرسة، المرافق، والتجهيزات، والوسائل...

- الوضعية التربوية: التنظيم التربوي، مساهمة المدير في ترتيب العمل التربوي والبيداغوجي.

- الوضعية الإدارية: التحكم في مجال التسيير والسجلات وترتيب الوثائق واستغلال العلاقات الإجبارية، والعلاقات داخل المدرسة، والجهات الوصية...

- النشاطات التربوية والأعمال المكملة: التعاضدية المدرسية، والمطعم المدرسي، والنشاطات الثقافية والرياضية، وجمعية أولياء التلاميذ...

ويعد كل زيارة يجدر بالمشرف التربوي أن يبينه المدير بكل النقائص المسجلة أثناء الزيارة ويحاول جاهدا مع مدير المؤسسة على إيجاد الجو الملائم، والضروري لتدريس التلاميذ بشكل جيد. وتنتهي كل زيارة للمؤسسة بتقرير مفصل عن الوضعيات المذكورة المسجلة وإرسال نسخة للمدير المعني ونسخة إلى الجهات المعنية للاضطلاع واتخاذ الإجراءات الضرورية إن اقتضت الحاجة.

ب- زيارة المدير:

باعتبار المدير مسؤولا عن مؤسسة هامة فلا بد أن تكون له شخصية إدارية حازمة تعمل بنظام محكم، وتخطيط واضح حتى يمكنه من تحقيق الأهداف المرسومة. زيادة على مهامه الإدارية يعتبر المدير مشرفا، وموجها تربويا باعتبار أنه يعيش عن كثب أو بالقرب من المعلمين، الجاد منهم والمتلاعب والمتهاون والقوي والضعيف. فمن واجبات المشرف التربوي زيارة مدير المؤسسة لأنه هو الركيزة الأساسية للسير الحسن للمدرسة. والمدير يحتاج بدوره إلى توجيهات، ومتابعة وتقويم من طرف

المشرف، وهذه الزيارات تساهم في تكوينه ومساعدته لكي يتحكم أكثر في تسيير المؤسسة، وتكوين الروح الجماعية، والإنسانية بفضل قوة شخصيته، وانضباطه، وحزمه، وعنايته المستمرة بكل ما هو موجود داخل مدرسته.

ج- زيارة الفصول الدراسية:

منذ وقت بعيد وزيارة حجرة الدراسة تعد وسيلة من وسائل الإشراف التربوي، وقد احتلت منزلة هامة من بين نواحي النشاط الإشرافي، ففي كثير من المدارس يتكون برنامج الإشراف كله من زيارات الفصول والاجتماعات الفردية واجتماعات المعلمين. وللزيارات أنواع: منها الاستطلاعية، وتوجيهية، وتحقيق، وتقويم وتثبيت وكذلك زيارة المعلم في القسم تأخذ أشكالاً منها:

- الزيارة الفجائية التي تتم عادة في جو من السرية، والكتمان يقصد منها ضبط العيوب والأخطاء.

- الزيارة الرسمية التي يغلب عليها الطابع التفتيشي " البوليسي " .

- الزيارة التقليدية التي تهدف إلى مجرد كتابة تقرير عن العمل والعاملين .

وهذه الزيارات تتنافى كلية مع المفهوم السليم للزيارة، فالزيارة التي ننشدها ينبغي أن تكون بعيدة عن المفاجأة، والرسمية، والتقليدية، فتكون زيارة زميل لزميله تتم في جو من المحبة والمودة. كما ينبغي أن تتم حسب حاجة المعلم لتصبح زيارة مقبولة، وهادفة. أما الزيارات المرغوبة فيها يمكن حصرها في ثلاثة أنواع:

أ- الزيارة المبرمجة والمخطط لها:

التخطيط عبارة عن تفكير يسبق تنفيذ أي عمل واتخاذ قرارات بما يجب القيام به من أعمال. إذن هو إعداد للمستقبل واتخاذ العدة لمواجهته، وبدون تخطيط يصبح عملنا فوضى وجهدا ضائعا لا ترجى منه فائدة. فمن واجب المشرف التربوي أن يضع أهدافا لكل زيارة يقوم بها للمعلم إذ القيام بزيارة دون هدف محدد، وواضح يعيق من تحقيق الفائدة المرجوة من الزيارة، وهناك فرق شاسع بين المشرف الذي يدخل القسم، وليس في ذهنه شيء محدد إلا مراقبة المعلم، ووضع القسم، وبين الذي يدخل الفصل وقد وضع في ذهنه أهدافا محددة لما سوف يقوم به في الزيارة ومن المفيد أن يضطلع عليها المعلم مسبقا حتى تكون الزيارة مثمرة ومفيدة. ويوفر

المشرف التربوي كثيرا من الوقت والجهد يمكن أن يستغله في أعمال أخرى وخاصة أن جل المشرفين يشكون من العدد الهائل من المعلمين.

ب- الزيارة بطلب من المعلم:

من السياسة الحكيمة، والإجراء النفسي السليم أن يزور المشرف الفصول عند ما يدعى لذلك لأن مثل هذه الزيارة تتم بكل تأكيد في ظروف تساعد على تحليل العمل تحليلًا تعاونيًا. وسوف يحس فيه المعلم بأنه يقدم أحسن ما عنده ويشعر بالفخر في عمله بدرجة تدفعه إلى عرضه للآخرين.

يرى بعض المعلمين أن تتم كل الزيارات بناء على دعوة من المعلم، ولكن هناك بعض المعلمين الذين يعانون من مشاكل خاصة، ومهنية فلا ينتظر منهم الدعوة لزيارة فصولهم، وقد يدعو بعض المعلمين المشرف لمشاهدة دروس أعدت إعدادًا خاصًا، ولا تمثل العمل العادي بالفصل، ورغم أن المشرف الكفاء يدرك تماما التصنع في مثل هذه المواقف من التدريس. و يجب أن لا يكون المشرف رهنا لنوع واحد من الزيارات بل عليه التنوع من هذه الزيارات ما أمكن بشرط أن تكون هادفة ومخطط لها بإحكام حتى يجني الثمار منها.

ج- الزيارات المتبادلة بين المعلمين:

يقصد منها تبادل الزيارات بين المعلمين تحت إشراف المشرف التربوي، أو هي تلك الزيارات التي تنتج لكل منهم ليشهد زميله وهو يدرس، ويناقش معه العمل الذي يقوم به إنما تحقق نفس الأغراض التي تحققها زيارات المفتش، بل أنها قد تكون أكثر فائدة للمدرس الذي لا يعمل مع المفتش على أساس من الاحترام المتبادل. وهذه الزيارات المتبادلة تحقق ما يلي: الاستفادة من طرائق التدريس المختلفة، ومقارنة المعلم بين عمله وعمل زملائه، وتبادل الخبرات في الوسائل التعليمية وأساليب تدريس المادة.

إن تبادل زيارات المعلمين في مدارسهم وسيلة الإطلاع على النتائج الجديدة، فعن طريقها يطلع المعلم الزائر على سلوك غيره بصورة طبيعية بعيدة عن التكلف فيلمس عن قرب الكثير من الحلول التي توصل إليها زملاؤه ويلم بنتائج

البحوث والتجارب التي قاموا بها. ويؤدي تبادل الزيارات لبعضهم البعض إلى تحقيق الصلة الاجتماعية التي تزيد من الألفة والترابط بين أفراد الأسرة التربوية. ويجب أن يقر في جميع الأذهان أن زيارة الفصول الدراسية ليست إظهار للاستعلاء ولا إبراز للسلطة، ولا محاولة للتهوين في شأن المدرس أمام تلاميذه، وإنما هي وسيلة للتعاون على خدمة التلاميذ في أحسن صورة ممكنة، يستفيد بها المدرس من خبرات المشرف، وتجاربه، ويستعين في حل مشكلاته وتضع مجهودات المشرف التربوي حين يتسم بالتعالي وعدم الود، وينتج عن هذه الزيارات القليلة، والإجراءات الشكلية، والموقف المتشامخ من جانب المشرف، توتر المعلم والتلاميذ، وعصبيتهم، واستجابتهم بطريقة غير طبيعية أثناء الزيارة.

وإن من أهم الانتقادات الموجهة لملاحظة ما يحدث في القسم هو أن المشرف غالبا ما يهتم بنشاط المعلم أكثر من اهتمامه بتعلم التلاميذ. ومن أهم ما يلاحظه المشرف في القسم ما يلي:

- الجانب المادي في حجرة القسم: التهوية، الإنارة، التدفئة، النظافة، الأمن، التجهيزات الوسائل المتوفرة...
- **التنظيم التربوي:** استعمال الزمن، التوزيعات (السنوية، الشهرية، الأسبوعية) الكراسات دفتر الحضور والغيابات، وكذلك دراسة وثائق المعلم، والتلاميذ، ومنها كراسات القسم وكراسات الدروس، وكراس التداول.
- **إعداد الدروس:** المذكرات (الوضوح، الطرائق، الوسائل المحضرة، والمستخدم، أساليب التقويم).

- **ملاحظة الدروس:** توظيف فنيات الملاحظة، والتحليل...

إن الغرض من الزيارات أنها تساهم مساهمة كبيرة في تحسين التعلم، والتعليم عندما تؤدي بطريقة علمية، وكذلك الزيارات المخطط لها، والمبرمجة بإتقان تساهم في تكوين المعلم علميا، ومهنيًا، وتساعد على تحرير الطاقات، والإمكانات المبدعة، والخلاقة ولهذا يجب على المشرف التربوي أن يكتسب ثقة المعلمين،

والعاملين في المؤسسة، وأن تربطه معهم علاقة إنسانية ومهنية وكل هذا يساعد على القيام بعمله ببسر ويدفع بالعملية التربوية نحو الأفضل.

ج- مدة الزيارة:

يتحكم في المدة التي تستغرقها زيارة أحد الفصول الدراسية طولا أو قصرا أمران: أولهما، وأهمهما، الهدف الذي من أجله يزور المشرف التربوي الفصل، وثانيهما، هو مدى ما توصلت إليه الزيارة في تحقيق ما تتم من أجله. ومن المنطق عليه الآن أن الزيارات يجب أن تستمر على الأقل حصة دراسية كحد أدنى، أما الزيارات القصيرة فيمكن القيام بها لأسباب إدارية كالتفتيش على أحد الجوانب التنظيم التربوي، ولكنها ليست زيارات إشرافية في طبيعتها.

إن مدة الزيارة تحكمها طبيعة الزيارة، ونوعها، إما زيارة توجيهية أو مراقبة أو تثبيت، وكذلك طبيعة بعض الدروس التي تدرس على شكل وحدات، لذا يجب على المشرف التربوي أن يزور المعلم عدة مرات حتى يرى كيف كانت نهاية العمل. وإذا لاحظ المشرف أن المدرس قد بدا عليه الارتباك الشديد، وأصبح غير قادر على مواصلة الدرس، فيستحسن منه أن ينصرف بطريقة ذكية لا تثير الانتباه من طرف التلاميذ على أن يعود إلى زيارة المعلم مرة أخرى، وقبل ذلك يقوم بتوجيه المعلم ويناقش معه في الزيارة حتى يشعر المعلم بالاطمئنان، وبذلك يزول الاضطراب، والارتباك.

سابعا- واقع التفتيش في الجزائر:

إن الإشراف التربوي في بلادنا يعاني كثيرا من النقائص والمعوقات بالرغم من الشوط الكبير الذي قطعه المنظومة التربوية في بلادنا في ديمقراطية التعليم، وتوفير الإطارات الجزائرية في جميع مستويات التعليم. وهذا التطور الذي شهده ميدان التربية، والتعليم لم تواكبه إستراتيجية محكمة في التكوين، ينشطها مشرفون تربويون مؤهلون. وقد عبر عن ذلك وزير تربية سابق في الحكومة الجزائرية (1968) حيث قال: « وإذا نظرنا إلى عجزنا عن مسايرة التطور، وإقبال جماهير شعبنا على التعليم، فإننا ندرك أن محاكمة المدرسة شيء لا بد منه وإن الحل يتطلب القيام بإصلاح الوضع المتأزم في التعليم»(9) كما أن قطاع الإشراف التربوي ليس

على ما يرام، وهذا ما أشار إليه علي بوعنافة (1993) حيث قال: «إن الإشراف التربوي (المفتش) لم يتغير، ولم يسع إلى البحث عن عناصر فاعلة في العملية التعليمية كعلم النفس وعلم النفس التربوي وعلم المناهج وعلم الاجتماع التربوي والتربية... الخ، ومن العلوم التي ظلت تبحث عن أنجع السبل لنجاح العملية التربوية. فالندوات التربوية من الأجدر أن تتغير، وتتحول من شيء روتيني معروف مسبقاً إلى ورشات وعمل وإبداع ونقاش تربوي بين المعلمين» (10)

وفي نفس السياق أشارت دراسة لمباركي بوحفص (1993) إن التقويم المطبق حالياً في المدارس الأساسية الطور الأول والثاني، يعتبر ضمن التقويم السيئ، وأن اتجاهات المعلمين نحو شخصية المفتش، وطريقة تقويمه سلبية (11).

إن تقويم المشرف التربوي لم يحقق أهدافه، وهذا راجع بالأساس إلى أن 65% من المعلمين في المرحلة الابتدائية، هم من حملة شهادات دون المستوى الجامعي. كما أن التكوين أثناء الخدمة الممارس في الميدان فإنه يتصف بالمنمطية، والارتجالية. فهو ينحصر في الزيارات الميدانية للمعلم في أقسامهم، وعلى بعض الندوات، والملتقيات التربوية التي يشرف عليها المشرف التربوي، وتنحصر في إلقاء بعض الدروس التطبيقية، وتليها بعض المناقشات الهامشية التي تقتصر إلى الموضوعية العملية.

و يعبر عن ذلك العربي مراد (1995) أن الضغط أصبح شديداً على المشرفين في ميدان التربية من طرف التلاميذ وأولياءهم والمجتمع ككل. بينما نجد الواقع أن نمط التكوين عندنا يتسم بالمنمطية، والجمود مما لا يساعد على تحرير الطاقات والإمكانات المبدعة. (3)

و يضيف رابح قدوري (1994) في دراسته عن تقويم المشرف للمعلم فيقول: «إن تقويم المعلم، يكاد ينحصر في التقرير السنوي الذي يقوم به رئيس المؤسسة من جهة، وتقرير المشرف من جهة أخرى، فالتقرير الإداري السري هو الذي يضمنه رئيس المؤسسة ملاحظاته، وتقديراته حول المعلم من خلال نشاطه السنوي. ولاشك أن عوامل شخصية وذاتية، قد تتدخل في هذا التقويم، ولا يمكن بأية حال من الأحوال تجاهلها. كما أن التقرير التربوي الذي يقوم به المفتش إثر زيارة مفاجئة في الغالب للمعلم في قسمه تلعب المصادفات دوراً كبيراً في تحديد مناه، فقد

يكون يوم الزيارة يوما للمعلم حقا أو قد يكون عليه. وأيا كانت نتيجة هذا التقرير، فإنه لا يمكن تسميته تقويما. لأنه ينصب على جانب واحد ضيق من جوانب مهنة التدريس، ووظيفة المدرس. فهو يقتصر على تقدير مدى عناية المدرس بإعداد دروسه وسعة مادته، وموقفه في الفصل، والوسائل التعليمية التي يستخدمها، وطريقة التدريس التي يتبعها، وأوجه النشاط التي يقوم بها والمتصلة بدروسه... أي أنه تقويم يهتم بجانب واحد وهو التحصيل عند التلاميذ وأي تحصيل؟» (12).

والغرض أصلا من هذا التقرير التربوي (الذي يعتبر تقويما عند البعض) هو اطلاع الإدارة المسؤولة للاستفادة به في تصنيف المعلم، وهذا الجانب الإداري في التقرير هو الذي يثير الكثير من المعلمين، ويدفعهم أحيانا إلى الاصطدام بالمشرف. وتؤكد الدراسات أن من أهم عوامل نجاح المشرف كمقوم ما يلي:

- أن يكون مدركا لعملية التقويم الموضوعي، وذلك بابتعاده عن النظرة الذاتية.
 - أن يكون قادرا على تشخيص وتحليل مواطن الضعف والقوة في العملية التربوية.
 - أن يكون تقويمه للتلاميذ على أساس مدى استجاباتهم لمدرسيهم. (13)
- وتؤكد العديد من الدراسات على أهمية العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي حيث تعرف بأنها تقوم على التفاعلات بين الأفراد حيث يجتمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة، وهي أيضا تكامل الأفراد في موقف عمل لدفعهم للعمل معا، بشكل منتج، ومتعاون، فيه رضا اقتصادي ونفسي واجتماعي. إن الشعور بقيمة إنسانية المعلم وبتثمين عمله، وباحترام رأيه عندما يقدمه، دون التصادم معه لمجرد أنه مخالف لرأي المشرف، كل هذا يوفر حرية الفكر، والعمل الفعال. و مما لا شك فيه، أن العلاقة التي تربط المشرف التربوي بالمعلم متسلطة كانت، أو ديمقراطية، لا تكمن في طريقة تعامله معه، ولكنها تكمن في إقامة مناخ مناسب لاستغلال أكبر لطاقت المعلم، وتحسين أدائه المهني.

ويلخص كيمبول وايلز أهمية العلاقات الإنسانية في «أن إحدى وظائف الإشراف هي خلق جو انفعالي سليم للمدرسة. فبعض المدارس أماكن تسودها السعادة، والبهجة، والانكباب على العمل، وبعضها الآخر أماكن كثيفة منفرة، يبغضها المدرسون والتلاميذ على السواء، ويتجنبونها ما استطاعوا إلى ذلك سبيلا. و في النوع الأول من المدارس، يحب المدرسون بعضهم بعضا، ويجدون متعة في وجودهم

مع التلاميذ. أما في النوع الثاني من المدارس فالمدرسون لا تكاد تربطهم رابطة، ويبتعدون عن التلاميذ في أقرب وقت مستطاع. ومعظم الفرق بين هذين النوعين من المدارس، يرجع إلى الطريقة التي يعمل بها المشرف مع الأشخاص، ويهيئ السبيل إلى عقد الروابط بينهم». (14)

إن العلاقات الإنسانية لها تأثير إيجابي على عمل المدرسة عموماً، ولأن الفرد الذي يشعر أن هناك من يعمل على راحته، ومن يعمل ليوفر له الأمن، والطمأنينة النفسية، وأن هناك من يفكر في مصلحته، فإن ذلك يحتم عليه أن يبذل كل ما في وسعه، بل يبذل قصارى جهده إلى رفع المستوى العلمي والتربوي لتلاميذه. كما أن العلاقات الإنسانية تزيد من دافعية المعلم للعمل. ويقول محمد عبد الرحيم عدس في قضية العلاقات: « إن المشرف التربوي هو رجل العلاقات الذي ينظم مختلف عمليات التفاعل، والاتصال»، وهذه المهنة تتطلب ما يلي:

- التنسيق بين مختلف أطراف العملية التربوية.
 - تهيئة البيئة المناسبة لمختلف عمليات التغيير والتطوير.
 - إثارة حماسة المعلمين ورفع الروح المعنوية لديهم.
- إن دور العلاقات الإنسانية في العمل الإشرافي هام للغاية، وخاصة أنه يتعامل مع الأفراد، وهؤلاء يختلفون في مستوياتهم الثقافية، والعلمية، وبيئاتهم. كما أن للمشرف التربوي علاقات أكبر من علاقته بالمعلم، وتتمثل في الإدارة والمحيط بشكل عام. ولذا عليه أن يحترم شخصية كل من يتعامل معه، وإشاعة روح الطمأنينة، والراحة في العمل، والتواضع في العمل وتوثيق الروابط الأخوية، وإشاعة روح العمل الجماعي، والتعاوني. وهذه العلاقة الإيجابية عامل من عوامل نجاح المعلم في عمله، ولها عظيم الأثر في نمو المعلم تربوياً ومهنياً، وتنعكس آثاره على نفوس المتعلمين حيث يقبلون على العمل بكد ونجاح. وتؤكد الاتجاهات الحديثة في التربية والإدارة، أن المناخ الاجتماعي الذي يعيش فيه العامل يحقق إنتاجاً أوفر، وأفضل إذا شعر فيه بالطمأنينة والثقة، وبالتالي تزداد القدرة على التكيف والرضا في العمل.

ويضيف كلا من منصور حسين، ومحمد مصطفى زيدان (1976) «إن مقياس نجاح المشرف لا يكون بمدى سيطرته، واستبداده بالأفراد بل بمقدار نجاحه في تكوين علاقات إنسانية معهم». (5)

إذن إن التقويم التربوي هو ركن من أركان العملية التربوية، التي تتمثل في تقويم الأهداف، والمناهج والطرائق والوسائل، وكل ماله علاقة بالعملية التعليمية التعلّمية. فمن خلال التقويم نجعل العملية التربوية عملية ديناميكية يشارك فيها الجميع. وأن هدف التقويم هو الحكم الموضوعي على العمل الذي نريد أن نقومه من حيث نقاط ضعفه، وقوته وإيجاد الوسائل، والسبل لتطويره، وإصلاح اعوجاجه. وتعتبر العملية التقويمية بأنها عملية شاملة، و مستمرة استمرار حياة البشر. فالإنسان يحتاج دائما إلى من يقوم عمله في جميع مجالات الحياة لمعرفة هل هو في الوجهة الصحيحة أم لا؟. ويشهد العصر الذي نعيش فيه تطورات متسارعة في جميع ميادين الحياة، وبالخصوص في الجانب التكنولوجي منه. فمن هنا يتحتم علينا إعادة النظر في نظامنا التربوي لتساير التطور، فلا مجال للضعفاء في هذا العصر.

ثامنا- مشاكل الإشراف التربوي:

إن مشاكل الإشراف عديدة ومتعددة، يمكن حصرها في ثلاثة أنواع وهي:

1- المشاكل التربوية:

أ- **العدد الضخم من المعلمين:** يشرف المشرف التربوي على عدد هائل من المعلمين، وبمستويات مختلفة من المساعد إلى الأستاذ المجاز. وكثيرا من المشرفون يشكون من ردود الفعل لبعض المعلمين وهي ترجع إلى أسباب مختلفة، وهذه الردود أكثرها استفزازية ومؤثرة على نشاط المشرف التربوي، ومن هذه الزاوية على المشرف دراسة كل حالة على حدة، وأن يتعرف على معلميه وخاصة على ما يطلق عليه (بالمدرس المشكل) وهو على أنواع:

1- المدرس المغرور:

وهو نوعان وأكثرهما شيوعا ما كان مصدره محاولة تغطية الجهل، والخوف، ومظهره الجرأة في الكلام أو في التعامل بقصد الإرهاب، والخداع... و المدخل الطبيعي لعلاج هذه الحالة أن تظهر للشخص أن التهريج والمظهرية لا فائدة منهما، ولا ضرورة لهما. والنوع الثاني من الغرور هو المبالغة في الثقة قدراته وأعماله مع ما يصاحب ذلك عادة من التباهي بالقول أو الفعل. و خير طريقة لمواجهة هذا النوع من الحالات هي الصراحة التي تتضمن الاعتراف بمقدرة الشخص، ولكن

مع الإشارة أن كثرة التحدث عنها يثير حفيظة الناس، وينتهي به، ولو بعد حين إلى الخيبة. (9)

2- المدرس شديد الحساسية: هو المعلم الذي يتأذى شعوره لأدنى سبب، فيثير مشكلة عسيرة، ولعل الخطوات الأولى في التغلب على شدة الحساسية هي التعرف على أسبابها... والشخص الحساس يكون عادة ذا عقلية ممتازة، فإذا جمع إلى ذلك حبه للإنصاف، والعدالة، وإدراك أن تعليقات الناس لا تحمل معنى الإساءة، فإن هذا الشخص يكون ممن ينتظر لهم النجاح في المراكز التي تتطلب العلاقات، والصلات العامة. ومواجهة الشخص الحساس تتطلب حديثا لبقا، وديا هادئا حتى يتغلب على حساسيته.

3- المدرس العنيد: إن للمدرس يرى دائما أن هناك سببا يدفع الشخص إلى الامتناع عن القيام بعمل ما وهو سبب وجيه في نظره على الأقل، ومع ذلك يستطيع المشرف التربوي أن يتعامل معه، ويتم التغلب على أسباب التذمر.

4- المدرس القلق:

يترتب على القلق، والهم النقص في أداء المعلم، ولا يمكن أن نقضي على القلق تماما. ولكن يمكن للمشرف التربوي الحد من حدة القلق، وذلك عن طريق مد يد المساعدة، والعطف عليه، ولعل الخطوة الأولى في المعالجة هو معرفة الأسباب بشكل موضوعي، ويرجع أسباب قلق المدرسين وسوء تكيفهم إلى في معظمها إلى ما يلي:

- ضعف صحة المدرس أو إصابته بمرض مزمن أو التعرض للإرهاق الشديد.
- عجز المدرس عن تحقيق مستوى ملائم من المعيشة.
- شدة طموح المدرس إلى مركز أحسن.
- الإساءة إلى المدرس من جانب المدير أو المشرف أو التلاميذ أو الأولياء.
- عجز المدرس على إنشاء علاقات اجتماعية طيبة قائمة على الاحترام والتقدير في محيط عمله.
- نقص أسباب الترفيه والاتصال الاجتماعي والتعبير عن الذات.

5- المدرس المتقدم في السن:

ومن خير الوسائل للقضاء على التذمر لدى المدرس المتقدم في السن، أن يطلب المشرف التربوي منه أن يعاونه، وأن يشركه معه في عمله، ويمكن تلخيص أسس معاملة المسن في بعض القواعد الآتية:

أ- اجعله شريك لك، استشره، واستعن به في الأمور التي يتقنها ولا تتردد في هذا الطلب أمام الغير.

ب- ألزم معه جانب الحذر أكثر مما يلزم مع صغار المدرسين، ولتكن ملاحظتك لعمله على انفراد.

ج- اجعل للجانب الإنساني نصيبا في تعاملك معه، كأن تسأل عن أبنائه وأسرته.

6- المدرس المتذمر:

التذمر والشكوى مظهر من مظاهر النكوص إلى عهد الطفولة، على المشرف التربوي أن يعرف الأسباب الحقيقية للشكوى، وأن يتعمق في ماضي الشخص وتاريخ أسرته، فقد يجد في ماضيه سببا لذلك. كما يجب على المشرف أن يتخذ موقفا وديا متعاوننا معه. (9)

2- المشاكل الإدارية:

يوجد عدد لا حصر له من المشاكل، ولكن يمكن إجمال البعض منها:

- 1- كثرة عدد المعلمين ينجم عنه مشاكل إدارية كثيرة من حيث تنصيبهم وإسكانهم، وعدم الالتحاق ببعض الأماكن النائية.
- 2- التغييات القصيرة والطويلة المدى والأمومة والاستيداع.
- 3- كثرة النزاعات: النزاع بين المعلمين وبين المعلمين والمدير والتلاميذ وكذلك الأولياء.
- 4- المشاكل المدرسية: وتكمن في البناءات المدرسية وتقدم البعض منها وعدم وجود مسكن المدير مثلا.
- 5- عدم اتخاذ الإجراءات القانونية لبعض الانحرافات الإدارية والمهنية.
- 6- التغييات الطويلة لبعض التلاميذ منها بسبب المرض أو الترحال خاصة في المناطق النائية.

7- انعدام وسائل الأمن في بعض المؤسسات التربوية

3- المشاكل الخاصة: يعاني المشرف التربوي مشاكل خاصة، تعيق من عمله على الوجه الأحسن ومنها:

1- غياب مكاتب للمشرف التربوي، وغياب الوسائل الضرورية لعمله.

2- استعمال السيارة الخاصة أو الوسائل العمومية ولكن بدون تعويض مادي.

3- التكوين المستمر لهؤلاء المشرفين وتحسين من مستواهم باستمرار.

خاتمة:

- يمكن أن نلخص أن العملية الإشرافية هي عملية فنية وقيادية وإنسانية غايتها هو تطوير وتقويم العملية التربوية. فالعملية الفنية تكمن في الدرجة الأولى في تحسين العملية التعليمية لكل من المعلم، والمتعلم، والمشرف. و على ضوء ما تقدم يمكن أن نسجل بعض الاقتراحات التي نراها هامة وهي:
- وضع إستراتيجية للتكوين واضحة المعالم بعيدة عن الارتجالية، ومحكمة الأهداف.
 - الاهتمام بالجانب التكويني للمعلم من حيث الكم، والكيف خاصة، وذلك بإتباع الأساليب العلمية، والحديثة في التكوين عوض التركيز فقط على الندوات الداخلية للمؤسسة.
 - إعادة الاعتبار للعلاقات الإنسانية في المجال التربوي وذلك من خلال المعاملة الطيبة المبنية على الاحترام والثقة المتبادلة، وذلك بتقدير المشرف لجميع المعلمين واحترام آرائهم ومقترحاتهم، وإشراكهم في القرارات التي تتخذ داخل المدرسة.
 - إعادة النظر في طريقة تكوين إطارات التربية خاصة بالنسبة للمعلمين والمشرفين، و الإداريين.
 - إلحاق تكوين المعلمين والمشرفين التربويين بالجامعة، وخاصة في معاهد علم النفس وعلوم التربية.
 - تشبيب هذا القطاع بإطارات طموحة، وتحمل مؤهلات علمية عالية لتساير التطور العلمي والتربوي.

المراجع المعتمدة:

- 1- الشايب، محمد الساسي، (1999) تقويم أهداف مناهج الرياضيات في الطور الثاني من التعليم الأساسي وفق تصنيف بلوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، ص 03.
- 2- دوجلاس و آخرون، (1963) الإشراف الفني في التعليم (ترجمة: وهيب سمعان وآخرون) مكتبة النهضة، القاهرة، ص 9.
- 3- العربي، مراد (1995) تقنيات التفيتش، مجلة عالم تنشيط الشباب، وزارة الشباب والرياضة، العدد 01.
- 4- الأفندي، محمد، حامد، (1976) الإشراف التربوي، ط2، عالم الكتب، القاهرة، ص 51.
- 5- حمدان، محمد زياد (1983) تقييم وتوجيه التدريس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 68.
- 6- سيد حسن حسين، (1969) دراسات في الإشراف الفني، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ص 97.
- 7- حراث، فاطمة الزهراء (1994) التوجيه التربوي- المجلة الجزائرية للتربية- نوفمبر، العدد 01، ص 42.
- 8- الأفندي، محمد حامد (1976) الإشراف التربوي ط2، عالم الكتب، القاهرة، ص 24.
- 9- العلوي، محمد الطيب (1982) التربية والإدارة بالمدارس الجزائرية، ط 01، ج 01 دار البعث، قسنطينة، ص 190.
- 10- بوعنافة، علي (1993) التقويم التربوي في المدرسة الجزائرية، جمعية الإصلاح الاجتماعي والتربوي، باتنة، الجزائر، ص 82.
- 11- مبارك، بوحفص (1993) اتجاهات المدرسين والمفتشين نحو عملية الإشراف، جمعية الإصلاح الاجتماعي، والتربوي، باتنة، الجزائر، ص 330.
- 12- قدوري، رابح (1994) مقياس تقويم المعلم، المجلة الجزائرية للتربية، وزارة التربية الوطنية، الجزائر، العدد 01، ص 87.
- 13- كيمبول وايلز، (1960) نحو مدارس أفضل (ترجمة: فاطمة محبوب) مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، ص 417

