# الباب الثاني
# الإشـــراف التربـــوي

## تطوير مفهوم الإشراف التربوي

كان يطلق على الإشراف التربوي قديماً(التفتيش) وهي تعني البحث عن جوانب التقصير أو الضعف لدى المعلم ومن ثم محاسبته على الأخطاء أو النواقص التي يجدها المفتش لدى المعلم عند زيارته له. وعادة ما تتصف هذه الزيارات بالمفاجئة والسرعة. وعلى ضوء ذلك يعد المفتش تقريره عن المعلم، لتقويمه فيعكس في هذا التقرير انطباعاته الشخصية دون الاعتماد على أسس علمية أو موضوعية.

لقد تطور مفهوم الإشراف التربوي وتطورت فلسفته وأساليبه تطوراً واضحاً وكبيراً في السنوات الأخيرة نتيجة مختلف الجهود التي سعت إلى تطوير النظام التربوي ورفع كفايته في نحو يؤدي إلى تطوير نوعية التعلم ورفع مستواه. فقديماً كان التفتيش وكان المفتش، وكانت ممارسة التفتيش والمفتشين تقوم على أساس استخدام السلطة، ورسم الأهداف، وتحديد الخطط والإجراءات الإدارية في المدرسة والتعليمية في غرفة الصف، وامتحان التلاميذ ورصد الأخطاء وتوجيه النقد واتخاذ الإجراءات الإدارية بحق المخالفين الذين يخرجون عن نطاق ما حدد لهم، وعليه كانت النظرة إلى التفتيش والمفتشين يملؤها الخوف والرهبة، وكانت العلاقة بينهم وبين المدارس والمعلمين علاقة سلبية لا مودة فيها ولا ثقة.

ونتيجة للتطور في الفكر التربوي فيما يتعلق بفلسفة التربية وأهدافها، وبمراحل النمو ومبادئه ونظريات التعلم، وبالأصول المرعية في العلاقات الإنسانية وديناميكية الجماعة، وأساليب الاتصال وتطور علم النفس والعلوم الاجتماعية



الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

والسلوكية الأخرى، فقد طرأ تغير في مفهوم الإشراف التربوي وتطورت أهدافه وأخذ ينظر إليه على إنه عملية تفاعل إنسانية تهدف إلى تحسين عمل المعلم وأدائه ومساعدته في تنمية وحل مشاكله ويؤكد هذا المفهوم على التعاون بين المشرف التربوي والمعلم في إطار الاحترام والعلاقات الإنسانية السليمة.

في ضوء ما تطور إليه الأشراف التربوي من التفتيش إلى التوجيه التربوي إلى الإشراف التربوي، يمكن تحديد مفهوم العملية الإشرافية وطبيعتها وعلاقتها بالتعلم والتعليم، فهدف الإشراف التربوي اليوم، تحسين العملية التعليمية بكل جوانبها.

فتحسين أداء المعلمين سيؤدي بالضرورة إلى تحسين تنفيذ المناهج الدراسية، وتطوير تعليم التلاميذ، وإلى الاهتمام بكل الموقف التعليمي، وإحداث التغيير الايجابي المرغوب في مختلف عناصره، في المعلم والمتعلم والمنهج والبيئة والتسهيلات المدرسية، وعلى هذا الأساس يجب إعداد ملاكات إشرافية كفوءة ومؤهلة.

لقد مر الإشراف التربوي بمراحل عديدة أخذت كل منها شكلاً خاصاً ويمكن أن نلخصها بالآتي:-

### 1. مرحلة الإشراف كتفتيش:

وكانت الزيارة الصفية في هذه المرحلة الأسلوب الرئيسي الذي أستخدمه المفتش بهدف متابعة عمل المعلم وتقويمه.

فكانت أداة التفتيش ووسيلته وأسلوب الزيارات (المفاجئة) للوقوف على حالة المدرسة وحضور الحصص، والاستماع إلى شرح المعلم وإلقائه، وتلمس عيوب المعلم، وتسجيل الأخطاء، والإبلاغ عنها رسمياً. الأمر الذي أدى إلى تكوين اتجاهات سلبية نحو التفتيش والمفتشين عند المعلمين.

مكتبة احمد
للاستنساخ
قرب باب الدخول

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

إن عملية التفتيش استهدفت عيوب المعلم ليس من أجل الإصلاح بل من أجل العقاب والتأنيب وكان الأسلوب الأكثر أتباعاً هو امتحان التلاميذ في المادة الدراسية لبيان كفاية المعلم في تلقينها، ولم يكن للمعلم دور ايجابي في هذه العملية. وقد تميز الأسلوب التفتيشي بأنه:

1. يفترض إن المفتش يتفوق في إعداده ومؤهلاته على سائر المعلمين فيحق له أن يعلمهم كيف يدرسون ولماذا يدرسون.
2. إن التفتيش يعتقد بوجود طرق معينة ناجحة للتدريس يعرفها المفتش وحده ويقدمها للمعلمين بشكل أوامر مفروضة عليهم.
3. يفترض التفتيش إن المعلم هو الحلقة الأضعف في البرنامج التعليمي وبحاجة للنصح والمتابعة.
4. إن المفتش هو صاحب السلطة الأول مما يجعله يلجأ إلى القسوة والتسلط ومفاجأة المعلمين وعدم احترام آرائهم
5. إن تقويم أداء المعلم من قبل المفتش أعتمد نتائج التلاميذ من خلال زياراته الصفية الأساس الوحيد لكفاءة المعلم.

وقد أدى التفتيش إلى نتائج سلبية تمثلت فيما يأتي:

1. تكوين اتجاهات سلبية عند المعلمين نحو عملية التفتيش.
2. إن الافتراض بأن المفتش يعرف أفضل طرق التدريس قد أغلق أمام المعلمين روح المبادرة والابتكار والتجريب للبحث عن طرق تدريس مناسبة والاكتفاء بالتطبيق الحرفي لأوامر المفتش.
3. انتشار جو الخوف والتوتر عند المعلمين وانعدام الثقة في المفتش/وبهذا تضعف الصلة بين المفتش والمعلم وتبعد المسافة بينهما وتضيع فرص التعاون والتفاعل بينهما مما يحد كثيراً من تحقيق أهداف الأشراف التربوي المنشودة.



الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

## 2. مرحلة الإشراف كتدريب وتوجيه:

وقد دخل الأشراف التربوي مرحلة أخرى بالاعتراف بضرورة الأخذ بالتدريب والإرشاد والتوجيه، وتتميز هذه المرحلة باعترافها بالحاجات وخاصة حاجات المعلمين الأساسية لتحقيق برامج التعليم لكن لم تعرف مفاهيم النمو الذاتي ومشاركة المعلمين وتدريبهم على القيادة الاهتمام اللازم، فبقيت قاصرة عن تحقيق الآثار الإيجابية المرجوة في تحسين عمليتي التعليم والتعلم.

## 3. مرحلة الأشراف كعملية ديمقراطية شاملة:

إن الإشراف التربوي عملية ديمقراطية تعاونية طرفها المشرف التربوي المعلم تهدف إلى اكتشاف وتفهم أهداف التعليم، ومساعدة المعلم ليتقبل هذه الأهداف، ويعمل على تحقيقها. والمشرف في إطار هذا المفهوم قائد تربوي يهتم بنمو المعلم وتطوره ومساعدته على حل مشكلاته. إن هذا المفهوم للإشراف التربوي يتميز بأنه يقوم على التعاون بين المشرف التربوي من جهة والمعلم من جهة أخرى. وهذا المفهوم يرفض التسلط، لذلك يحترم الاختلاف في الرأي ويعترف بالقيمة الحقيقية لكل اجتهاد.

ويهدف الإشراف التربوي الشامل إلى تحسين العملية التعليمية. فهو يولي اهتمامه لجميع عناصر التعليم والتعلم، والتي تتضمن المعلم والتلميذ والمنهج. والعملية الإشرافية. من هذا المنطلق، هي عملية التفاعل بين المشرف والمعلم، وبقدر ما يكون هذا التفاعل مفتوحاً، بقدر ما يتوفر للمعلم من الطمأنينة التي تساعد على تعديل سلوك المعلم التعليمي واتجاهاته نحو الإشراف التربوي وهذا ما تفتقر إليه المراحل الإشرافية السابقة. فالإشراف من هذا المنطلق عملية تعاونية تشخيصية تحليلية علاجية مستمرة ومن جهة أخرى فإن هذه المرحلة تؤمن بأن الإشراف عملية علمية، ترتبط بالتربية والإدارة معاً، فهي استخدام للمنهج العلمي ولنتائج العلوم المختلفة في الإشراف التربوي.

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

لقد أدى التطور في مجالات المعرفة في التربية وعلم النفس الاجتماعي والإدارة التربوية إلى حدوث تطور في فلسفة الإشراف التربوي بحيث أصبح هدف العملية الإشرافية، تحسين أداء المعلمين. على أن يتم ذلك في جو ديمقراطي يؤدي إلى إشباع حاجات المعلم. لذلك ينعكس هذا التحسن على أداء المعلم، وعلى مجمل العملية التعليمية. وفيما يلي أهم التطورات الحديثة للإشراف التربوي.

## أولاً: الإشراف التربوي نظير للتعليم:

طبقاً لهذا الاتجاه فإن الأشراف هو إجراءات يقوم بها أناس في النظام التربوي تؤثر في السلوك التعليمي للمعلمين يكون المشرف التربوي هو أحد المعلمين وأنه يمكن أن يفهم دوره أكثر عندما يتم توضيح عملية التعليم نفسها حيث إن العملية التعليمية تتكون من ثلاث عناصر أساسية هي نطلق عليها بالمثلث التعليمي (المنهج – المعلم – التلميذ) وإن هناك علاقة بين المعلم والمنهج المدرسي تتطلب فهم المعلم لمتطلبات المنهج وأدواته ودوره في تحسين المنهج وتطويره كما أن العلاقة بين التلميذ والمعلم تفرض قيام المعلم بتشخيص حاجات التلميذ لتحقيق النمو والتعلم الأفضل.

## ثانياً: المشرف باعتباره تطوير للمعلم:

وهذا يتطلب منه التركيز على المعلم بهدف تقويمه حيث يحاول المشرف التربوي تعريفه ببيئة العمل، عن طريق توضيح قواعد العمل المدرسي وتقاليده، في ممارسة المشرف لهذا الدور يرى نفسه أنه شخص يقوم بمساعدة المعلم ليساعد بالتالي نفسه ويتضمن هذا افتراض أن المعلم يمتلك القدرة والاهتمام ليعمل بشكل جيد.

مكتبة احمد
للاستنساخ
قرب باب الدخول

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

قرب الباب الأمامي
كلية التربية الاساسية



إذ إن الذين يؤكدون على هذا الاتجاه في الأشراف التربوي ينطلقون من الافتراضات الآتية:

1. إن المعلم هو الأداة الرئيسية أو مفتاح عملية التعلم.
2. تحقيق قدرات المعلمين على الإنجاز الجيد في حالة إعطاء الدعم الكافي لهم.
3. إن هذه القدرة في المعلم كافية لبذل أقصى الجهود لتحقيق الأهداف التربوية.

## ثالثاً: الإشراف الشامل:

يعد الإشراف التربوي الشامل الأداة الفاعلة لتشخيص الموقف التعليمي وتقويمه ووفقاً لهذا السياق فإنه يصمم المبادئ الآتية المشتقة من علم النفس الاجتماعي:

1- الاهتمام بالاجتماع الفردي الذي يقوم به المشرف بعد زيارة المعلم.
2- هدف البحث عن الحقيقة أكثر من العمل على إغناء الآخرين بآرائهم.
3- تقويم مشاركته الفعالة من خلال التغذية الراجعة من قبل الآخرين أكثر من الاعتماد على تقويمه الشخصي.
4- الموضوعية في النقاش.
5- مساعدة المعلم على معرفة نفسه.

فالإشراف إذن هو الجهود الدائمة، المنظمة، التي ترمي إلى مساعدة المدرس وتوجيهه، وتشجيعه على تنمية ذاته، وهذه التنمية التي تتحقق بعمله المتواصل، على أسس سليمة مع طلابه لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة.

فهو إذن عملية علاقة متبادلة تؤدي إلى نجاح وتقدم الخبرات التعليمية للتلاميذ. وهناك العديد من التعاريف للإشراف التربوي منها:

قرب الباب الأمامي
كلية التربية الاساسية
مكتبة احمد
الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

- الإشراف بصفة عامة معناه: التنسيق وإثارة اهتمام المدرسين وتوجيه نموهم بهدف توجيه نمو الطلبة حتى يشاركوا مشاركة ذكية في المجتمع الذي يعيشون فيه.
- إن الإشراف: مجهود منظم مستمر لتشجيع المدرسين على النمو الذاتي حتى يكونوا أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف التربوية عن العمل مع الطلبة.
- ويعني الإشراف: جميع الجهود الذي يبذلها القائمون على شؤون التعليم لتوفير القيادة اللازمة لتوجيه المعلمين من أجل تحسين التعليم. إن الإشراف الفني يتضمن إثارة اهتمام المدرسين بالنمو المهني واختبار ومراجعة الأهداف التربوية وأدوات التعليم وطرق التدريس.

وترجع فكرة الإشراف إلى ما يأتي:

1. يعني الإشراف العلاقة بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعة معينة، وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليه في تحقيق الأهداف.
2. يعني الإشراف تلك العملية التي من خلالها يتم النمو الفني للاختصاصين الذين يعملون مع الجماعات بحيث تزداد وتتحسن خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم في العمل الذي يقومون به.
3. يعني الإشراف إنه جزء من النظام الإداري وذلك لأنه يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وضمان الخدمات منها. وعليه فالإشراف التربوي من الفنون الإدارية القيادية، وهي عملية متابعة وتنفيذ السياسة التي سبق وضعها، وتقويم مراحل العمل المنتهية وتشخيص المعوقات والعمل مستقبلاً على تذليلها، ويتم ذلك من خلال التوجيه ومعاونة القائمين بالعملية التدريسية.

وقد ساعد على تطور الإشراف على هذا النحو عدة أمور من أهمها:-

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

مكتبة احمد كلية التربية الاساسية قرب الباب الأعلى



آ. الاعتراف بأن التربية قوة اجتماعية أساسية لنمو الشخصية الإنسانية وإنها نظام اجتماعي ديمقراطي فهي بناء على ذلك ليست عملية ميكانيكية تتعامل مع آليات التعلم من خلال آليات إدارية، والإشراف التربوي يعد لذلك جزءاً أساسيا من عملية اجتماعية أساسية.

ب. الاعتراف بأن التغيير مبدأ كوني يؤثر على جميع أوجه الحياة والتنظيم الاجتماعي وارتبط بذلك إن التغيير التربوي في المناهج والإدارة والتمويل وطرق التدريب وغير ذلك لم يعد فقط شيئاً أساسياً بل أمر مرغوب فيه.

ج. الاعتراف بأن الإشراف التربوي عملية اجتماعية، إنه يرتبط بالديمقراطية والتعاونية. ومن هنا صار ضروريا الأخذ بالتخطيط الجمعي،. وجماعية صنع القرار وحل المشكلات ذات الصلة بالتلميذ، ورعايته وإعداده للحياة أمر هام للإشراف الناجح.

د. إقرار أن الوظيفة الأساسية للإشراف التربوي تتمثل في القيادة داخل الجماعة الأمر اللذي استلزم أن تكون لدى المشرف مهارات القيادة ومهارات الإدارة وبخاصة إدارة العلاقات الإنسانية ومهارات إرشاد الجماعة.

هـ. التسليم بأن تحسين العوامل المختلفة للعملية التربوية تمثل الهدف الأسمى للإشراف التربوي. ومن هنا صار حتمياً الاهتمام بالإشراف التربوي كعملية ديمقراطية شاملة.

في ضوء ما تطور إليه الإشراف التربوي يمكن تحديد مفهوم الإشراف وطبيعته، وعلاقته بالتعليم والتعلم، فهو تنسيق وتوجيه نمو المعلمين بما يضمن توجيه كل تلميذ للمشاركة الفاعلة في المجتمع، كما إنه عملية ديمقراطية تعاونية منظمة. سلطة المشرف فيها تستمد من قوة أفكاره وموضوعيتها، وخبرته الهادية في عمله. فضلاً عن كونه علاقة إنسانية ووسيلة للحوار بين المعلم والمشرف التربوي، بدلاً من العلاقة التسلطية.

مكتبة احمد

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner



وقد ورد في دليل المشرف التربوي (إن الإشراف التربوي: 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 وتحقيق أهدافها).

إن أهم مميزات المفهوم الحديث للإشراف التربوي هي:

1. إنه عملية ديمقراطية تعاونية منظمة، تقوم على أسس التخطيط العلمي والتقويم الجماعي.
2. إنه يشمل جميع عناصر العملية التربوية ويعمل على تحسينها، وتطويرها، وتغييرها في الاتجاه الإيجابي.
3. يستعين بأساليب ووسائل ونشاطات متعددة ومتنوعة، كالزيارات الصفية، والمدرسية وتبادل الزيارات والخبرات.
4. يحترم جميع العاملين في الحقل التربوي ويراعي الفروق الفردية القائمة بينهم.
5. يؤكد على أهمية مساعدة المعلمين والعاملين التربويين الآخرين في النمو المهني المستمر وأهمية تحسين مستوى أدائهم.
6. إن سلطة المشرف التربوي تستمد من قوة أفكاره وموضوعيتها ومن مهارته وخبراته المتجددة.
7. الايجابية والعمق اللتين تعتمدان على نموذج التواصل المفتوح في حوار المشرفين التربويين وتفاعلهم الذي يؤدي إلى تغير سلوك المعلمين التعليمي في داخل الصف.

مكتبة احمد
للاستنساخ
قرب باب الدخول