

Educational Supervising and its impact on improving the Educational Performance of Teachers

Bayan Kamal Eddine

Saint Joseph University of Beirut. Lebanon

Email : bayankamal26@gmail.com

Received	Accepted	Published
11/07/2022	15/08/2022	05/09/2022

DOI: 10.17613/r56b-km11

Abstract

Educational supervision aims to provide a specialized service that aims to improve the teacher by providing the best teaching and learning conditions that enable him to contribute to the educational process by performing his role effectively. It is a technical service that aims primarily to improve the educational performance of the teacher, by urging and motivating him to self-development, and strengthening the bonds between him and his colleagues, which benefits the teacher and the student, and leads to the clarification of the objectives of education for both.

The supervision process needs continuous renewal and development in line with the needs and objectives of education, and consequently with the various needs of society. This requires the supervisor to work diligently to develop the potential of the teacher, and to constantly strive to develop his information and help him enlighten the way for him to grow in his profession while constantly motivating him to give in order to improve the teacher's educational performance. It shows us the great impact that the supervisor leaves in helping the teacher to succeed in his profession and support him to overcome difficulties and troubles, which is reflected in an improvement in his educational performance by refining his educational competencies, which makes him a leader in his class, holding the reins to achieve the goals of education, based on the achievement of his desired goals in each Class. However, this requires the supervisor to adopt supervisory methods that contribute to achieving this in line with the objectives of education.

Keywords: Supervising; Educational Supervisor; Educational Performance; the teacher; education

الإشراف التربويّ وأثره في تحسين أداء المعلّمين التعليميّ

بيان كمال الدين

جامعة القديس يوسف في بيروت. لبنان

الايمل: byankamal26@gmail.com

تاريخ النشر	تاريخ القبول	تاريخ الاستلام
2022/09/05	2022/08/15	2022/07/11

DOI: 10.17613/r56b-km11

ملخص

يهدف الإشراف التربويّ إلى تقديم خدمةٍ متخصصةٍ تهدف للارتقاء بالمعلّم من خلال توفير أفضل الظروف التعليميّة والتعلّميّة التي تمكّنه من المساهمة في العمليّة التربويّة عبر القيام بدوره بشكلٍ فعّالٍ. إنّهُ خدمةٌ فنيّةٌ تهدف بشكلٍ أساسيٍّ إلى تحسين أداء المعلّم التعليميّ، عبر حثّه وتحفيزه على النموّ الذاتيّ، وتقوية الروابط بينه وبين زملائه، ما يعود بالفائدة على المعلّم والتلميذ، ويؤدّي إلى توضيح أهداف التربية لكلاهما.

وتحتاج عمليّة الإشراف إلى التجديد والتطوير المستمرّين بما يتّفق وحاجات التربية وأهدافها، وبالتالي مع حاجات المجتمع المختلفة. ما يفرض على المشرف العمل الدؤوب على تطوير إمكانات المعلّم، والسعي الدائم إلى تنمية معلوماته ومساعدته في تنوير الطريق أمامه لينموّ في مهنته مع تحفيزه بشكلٍ دائيّ على العطاء في سبيل تحسين أداء المعلّم التعليميّ.

ويظهر لنا الأثر الكبير الذي يتركه المشرف في مساعدة المعلّم على النجاح في مهنته ومساندته لتخطّي المصاعب والمتاعب، ما ينعكس تحسّيناً في أدائه التعليميّ عبر صقل كفاياته التعليميّة، ما يجعله قائداً في صفّه، يمسك بزمام الأمور ليحقّق أهداف التعليم، انطلاقاً من تحقيق أهدافه المنشودة في كلّ حصّة دراسيّة. إلّا أنّ ذلك يتطلّب من المشرف اعتماد أساليب إشرافيّة تسهم في تحقيق ذلك بما يتناسب وأهداف التربية والتعليم.

الكلمات المفتاحية: الإشراف؛ المشرف التربويّ؛ الأداء التعليميّ؛ المعلم؛ التعليم

مقدّمة

يحتاجُ العاملون في كلّ مجالٍ من مجالات الحياة إلى من يرشدهم ويوجّههم ويشرف عليهم بُغية تطوير أعمالهم وتحسينها، ليزيدَ إنتاجهم وتعلوَ قيمة عملهم. وانطلاقاً من أهميّة العمليّة التعليميّة ودورها الكبير في إعداد الفرد ليصبح عضواً فاعلاً في مجتمعه، ومن كون المعلم هو ركنها الأساسي، برزت الحاجة الملحة إلى وجود من يشرف عليه وعلى أدائه التعليمي من باب التوجيه والتطوير لا المحاسبة والمطالبة، لا سيّما وأنّه يتعامل مع التلميذ كإنسانٍ في حالة تغيّر وتبدّل مستمرّ، لذا كان لا بدّ من إنشاء جهازٍ تربويّ عُرفَ بالإشراف التربويّ يواكب المعلم ويسدّد خطاه في كلّ مهمّة من مهامه التربويّة.

إلا أنّ الواقع الّلافت هو تحوّل الإشراف التربويّ إلى جهاز تفتيشٍ ومراقبةٍ في بلدنا وفي الكثير من البلدان العربيّة، حيث انحصر عمل المشرف التربويّ بمجموعةٍ من الزيارات الصفّيّة أثناء السنة الدراسيّة لمراقبة أداء المعلم واكتشاف ثغراته، والحكم عليه من خلالها بالفشل في مهمّته، ثمّ إقالته باعتباره الحلقة الأضعف في العمليّة التعليميّة، من دون تقديم أيّ تقويم لأدائه، أو إلقاء الضوء على ما يمتلك من نقاط قوّة وإبداعاتٍ في نواحٍ أخرى.

فاختصر الإشراف التربويّ عندها بإصدار حكمٍ على استمراريّة المعلم في المدرسة من خلال سير حصّة دراسيّة، بدل من أن يكون وسيلةً لتحقيق أهداف التربية، وخدمةً فنيّةً تقوم على أساسٍ من التخطيط السليم، وترتكز على التعاون والاحترام المتبادل بين المشرف والمعلم من خلال توجيه الأخير إلى أفضل الطرق والأساليب التعليميّة، وإعداده ومساعدته على امتلاك الأساليب والوسائل التربويّة الّلازمة، بشكلٍ يهدف إلى تحسين أدائه التعليمي وتنميته مهنيّاً، ما ينعكس إيجابيّاً على سير العمليّة التعليميّة.

من هنا، كان لا بدّ من تبيان الأثر الذي يتركه الإشراف التربويّ على أداء المعلّمين بشكلٍ عام، ومدى انعكاسه تحسيناً في أداء المعلّمين التعليمي، بالتزامن مع وجود عددٍ لا يستهان بهم من التربويّين الذين ينكرون ضرورة وجود مشرفٍ تربويّ في مؤسّساتهم معتبرين أنّ ما يقوم به المعلّمون أساساً منذ اختيارهم كافٍ لتأدية وظيفتهم ما داموا يتمتّعون بالكفاءة العلميّة المطلوبة وبالضمير المهنيّ المفترض. غير أنّه انطلاقاً من ملاحظتنا التطوّرات التربويّة السريعة الّتي دخلت على عالم التربية سواءً من حيث تجدد المواد التعليميّة والتعلّمية، أم من حيث الطرق الّتي يُفترض أن تُعتمد في التبليغ ونقل المعرفة، نجد بالمقابل الكثيرين ممّن يعتقدون أنّ الإشراف التربويّ له أثرٌ كبيرٌ في مساعدة المعلّمين وبخاصّةٍ الجدد منهم من خلال الخدمات التوجيهيّة التي تسهم في تحسين أدائهم وتوعيتهم على كلّ جديدٍ قد لا يكون بوسعهم أن يطلّعوا عليه من تلقاء ذاتهم. وبين هذين الرأيين، يقف عددٌ من التربويّين حائرًا في أيّ وجهة نظرٍ هي الأصح، ما يدعونا إلى العمل على توضيح مفاهيم الإشراف التربويّ ومفهوم الأداء التعليمي المطلوب من المعلّمين في عصرٍ تربويّ جديدٍ وحالةٍ تربويّة متجدّدة.

وفي ضوء ذلك نتساءل:

- ما هو مفهوم الإشراف التربويّ القديم؟ ما هي مراحل تطوّره؟ وما هي مميّزات الإشراف التربويّ الحديث؟
- ما هي أهداف الإشراف التربويّ؟ ما هي أنواعه؟ وما هي وظائفه؟
- ما هي الصفات الّتي يجب أن يمتلكها المشرف التربويّ؟ ما هي مهام المشرف التربويّ؟ وكيف يجب أن تكون العلاقة بينه وبين المعلم؟
- ما هي الأساليب الإشرافيّة الواجب اعتمادها من قبل المشرف التربويّ؟ وما هو أثر اعتمادها في تحسين أداء المعلّمين؟

ما يدفعنا إلى البحث في مقالنا هذا حول أهمية الإشراف التربويّ في تحسين أداء المعلّم في سبيل تحديد الدور الذي يلعبه المشرف لمساعدته على معالجة نواحي القصور في أدائه التعليمي، وكيف أنّ لغياب الإشراف التربويّ الأثر الكبير في فشل المعلّم في مهامه التعليمية.

لا سيّما وأنّه بعد الاطلاع على الدراسات السابقة حول هذا الموضوع، لاحظنا نقصاً في دراسة أثر الإشراف التربويّ في تحسين أداء المعلّمين الجدد بشكلٍ خاص، ممّا ولّد لدينا رغبةً كبيرةً في معالجة موضوعٍ جديدٍ قد يُسهم في سدّ ثغرة علميّة، ويعمل على إثراء معلوماتنا حول الصعوبات التي قد يواجهها المعلّم الجديد، وما يتعرّض له من مشاكل مهنيّة، تستدعي وجود من يسانده ويقدم له الخدمات اللازمة لتحسين أدائه.

1- مفهوم الإشراف التربويّ ومراحل تطوّره ومميّزاته

لطالما اعتُبر الإشراف التربويّ من الأركان الأساسيّة الفاعلة في أيّ نظامٍ تعليميٍّ، لما له من دورٍ كبيرٍ في تغيير واقع العمليّة التعليميّة - التعلّميّة، إلّا أنّه تعدّدت التعريفات التي تناولت مفهوم الإشراف على مرّ السنين، وما زال التداخل والالتباس والغموض موجوداً في هذا المجال حتّى يومنا هذا. لذلك سنحاول في هذا القسم إلقاء الضوء على المفهوم العام للإشراف التربويّ ومراحل تطوّره، والإشارة إلى أبرز مميّزاته.

1.1- مفهوم الإشراف التربويّ القديم

بدأ الإشراف التربويّ في أولى أشكاله عام 1954 في أميركا، حيث كان مجلس المدينة الذي يشترك فيه أولياء أمور التلاميذ يختار المعلّمين من ذوي السمعة الطيبة، ويعزل آخرين في حالة عدم تمتّعهم بالأخلاق السليمة، وقد استمرّ ذلك الوضع حتّى سُمح لبعض المواطنين بزيارة المدارس للتفتيش على المعلّمين. ومع نهاية القرن التاسع عشر، أصبح مدير المدرسة يهتم بشؤون الإدارة والإشراف معاً، إلّا أنّ الإشراف التربويّ في تلك الفترة بمفهومٍ تفتيشيٍّ يرتكز على البحث عن عيوب المعلّم، والاهتمام بالجوانب السلبية لديه مع إهمال أيّ نقاط قوّة قد يتمتّع بها. وكان ذلك يتمّ عبر مراقبة المشرف لأدائه داخل الموقف التعليمي، فيعمد إلى تقرير الواقع ومدى التزام المعلّم بقراراته، من دون أية مشاركةٍ فعّالةٍ وإيجابيةٍ من قبل الأخير. لذا كان التواصل بين المشرف كصاحب السلطة العليا والمعلّم أداة التنفيذ يحدث باتجاهٍ واحدٍ، عبر عمليّة إعطاء التعليمات وتنفيذها من دون أيّ مناقشةٍ لصحّتها أو عدمه، ما يحدّ من قدرة المعلّم على التجدّد والتطوّر ويخبت روح المبادرة والابتكار في التدريس ويشجّع على السير وفق نمطٍ معيّن.

فانعكس ذلك تلقائيّاً على نظرة المعلّم إلى أدمغة تلامذته باعتبارها أوعيةً تُملأ بالمعلومات عن طريق التلقين والحفظ تحت طائلة العقاب البدني أو النفسي. ضمن حلقةٍ مغلقةٍ تتمثّل بالمعلّم الذي يتلقّى الأوامر من المشرف، فيعمد بالتالي إلى إصدار الأوامر إلى التلميذ الذي يخضع بالنتيجة للمعلّم دون أيّ محاولة لإبداء الرأي.

وكانت عمليّة الإشراف سلطويّةً تؤدّي وظائفها بأسلوبٍ يتعمّد تصيّد العثرات وإملاء الملاحظات من دون أيّ مناقشةٍ من قبل المعلّمين، ذات انعكاساتٍ سلبيةٍ على العمليّة التعليميّة بشكلٍ عام، وتنتهي إلى إعداد طالبٍ خنوعٍ، يطبّق ما يُملى عليه دون أيّ تفكيرٍ.

إنّ هذا النوع من الإشراف قد كرّس لسنواتٍ طويلةٍ من التعليم القائم على علاقاتٍ تتخذ شكل الهرم، يترأسه مشرفٌ يدوّن التقارير خلال مدار العام عبر زياراتٍ فجائيةٍ، من دون تقديم أيّ تقويمٍ لأداء المعلم يهدف إلى معالجة نواحي القصور في أدائه، فيقيله أحياناً، أو يفرض عليه أساليبه في أحيانٍ أخرى. وفي ضوء تلك الممارسات، كانت النظرة إلى الإشراف يملؤها الخوف والرغبة، إذ مال المعلمون إلى إخفاء عيوبهم وأخطائهم ومشكلاتهم، خوفاً من الإشراف وسلطته التي ترسم الأهداف وتعطي الأوامر، وتحدّد الإجراءات والخطط التعليمية في المدرسة وفي غرفة الصفّ، بغضّ النظر عن أهميّة البيئة التعليمية، ومدى تناسب المنهاج التعليمي وحاجات التلاميذ، وتخيّر الوسائل التعليمية المناسبة لتطبيقه، ما انعكس سلبيّاً على عمليّتي التعلّم والتعليم، واستدعى عملاً وجهداً متواصلًا من قبل التربويين لتطويره وتجديده بغية تطوير العملية التعليمية.

2.1- تطوّر الإشراف التربوي

لقد تطوّر الإشراف التربوي منذ نشأته حتّى يومنا هذا، فمرّ بالكثير من المراحل التي غيّرت في مفهومه وأهمّتها:

1.2.1- من التفتيش إلى التوجيه

لقد مثل الإشراف القديم أو التفتيشي، الذي تكلمنا عليه، الصورة القاتمة للإشراف في حقبة تاريخية، استمرّ أثرها السلبي مدّةً من الزمن، مارس خلالها المفتش سلطته العليا من خلال زياراتٍ صفيّةٍ، لا تعود بالفائدة على المعلم، ولا تقدّم سوى اقتراحاتٍ تدوّن في سجلّات المدارس، فكان سلطةً هرميةً تؤدّي وظائفها بأسلوبٍ يتعمّد توجيه العقوبة دون الإجابة. إلاّ أنّه نتيجةً لتطوّر المعرفة وأدواتها، وظهور أساليب القياس العلمي، تطوّرت أهداف التربية من تلقين المعلومات إلى العناية بالمتعلم وبنموه المتكامل ونمو شخصيته، وتبدّلت القيم والعادات الاجتماعية، فانتشرت أفكار الحرية والكرامة الإنسانية والديمقراطية، وسرعان ما تعرّض الإشراف القديم للكثير من النقد، فاستُبدل التفتيش بما يسمّى بالتوجيه التربوي، ما شكّل دلالةً كافيةً على أن التفتيش بممارسته السائدة لم يعد يتماشى وأهداف التربية، أو يعمل على تحقيقها في سبيل خدمة الفرد والمجتمع، وتجلّت عدم قدرته في تأدية غرضه المنشود أو إحداث أيّ تعديلٍ في العملية التعليمية لمواكبة التطوّرات التربوية.

وبدأ الإشراف يتّخذ طابعاً توجيهياً يقوم على استعمال الأساليب الجماعية والفردية المتنوعة، وحدّد هدفه بمساعدة المعلم على النموّ في المهنة والكفاءة في الأداء، والعمل على تقبّل الفروق الفردية بين المعلمين، وتشجيع آرائهم ومبادراتهم، في ظلّ علاقة زمالية بينهم وبين المشرف، فالأخير يتولّى قيادة عمليّة الإشراف لترشيد العملية التعليمية من خلال إتاحة فرص النموّ الذاتي للمعلم الذي أصبح بإمكانه المشاركة في مناقشة أهداف التعليم وخططه.

إلاّ أنّ ذلك كلّهُ استمرّ ضمن إجراءاتٍ قائمةٍ على سلطةٍ وظيفيةٍ تُدار من طرفٍ واحدٍ وتجسّد صورةً واضحةً للمعلم كمنقذٍ لخطّة الموجه الذي يمارس سلطته عليه في جوّ تسوده بعض ملامح الديمقراطية، فاستُبدلت فيه أوامر المفتش بتوجيهات الموجه، بينما بقي المعلم لوحده يخطّ فيها ما يبتغيه المشرف من قراراتٍ وتطلّعاتٍ. فعلى الرغم من أنّ مرحلة التوجيه شهدت أسلوباً أكثر إيجابيةً نوعاً ما من قبل الموجه كأسلوبٍ إشرافيٍّ، إلاّ أنّ ملامح التفتيش بقيت تطغو عليه، فسرعان ما اكتشف التربويون بأنّ التغيير لم يلحق سوى الاسم ولم يشمل مفهوم الإشراف ككلّ.

1.2.2- من التوجيه إلى الإشراف

واستمر التطور في مفهوم الإشراف يسير ببطء سعيًا للنهوض بعملية التعلم والتعليم، يُدرك التربويون أنّ ذلك لن يتم إلا عن طريق المدرسين الذين من شأنهم أن يعملوا على تطوير العملية التعليمية مواكبةً للتطورات التي طرأت على ميادين الحياة البشرية، وبما أنّ الميدان التربوي هو الحجر الأساس في المجتمع، كان لا بدّ من سعي دؤوب لإحداث نهضة تربوية في مفهوم التوجيه التربوي، من خلال العمل على تحسين الأساليب المتبعة في الإشراف، ليتحوّل عندها من سيفٍ مسلطٍ على رقاب المعلمين إلى جهازٍ فنيٍّ ينظر إلى عملية التعلم والتعليم على أنّها عمليةٌ تشاركيّةٌ ما بين المشرف والمعلم والطالب، والكلّ يتحمّل مسؤوليته في القيام بالعمل المطلوب منه.

فحلّ الإشراف التربوي محلّ التوجيه، وجعل أهمّ أهدافه إحداث تعديلٍ وتغييرٍ إيجابيّ في مختلف عناصر العملية التعليمية. وانطوت بذلك صفحة التفتيش القاتمة، وأصبح الإشراف التربوي بمفهومه الحديث عملية قيادة ديمقراطية، فنيّة، إنسانية، منظّمة، وشاملةٍ ومستمرّة، تركز على التخطيط والدراسة والاستقصاء والتحليل والتقييم التشاركي، لها طابعٌ تجريبيٌّ وأسلوبٌ علميٌّ وسيلتها الاتصال بأنواعه المختلفة، وغايتها تطوير العملية التعليمية من خلال التفاعل بين المشرف ومدير المدرسة كمشرفٍ مقيمٍ، وبين الطالب كمحورٍ للعملية التعليمية، والمعلم كمحركٍ لذلك المحور ومنقذٍ للخطة التدريسية ومطوّرٍ لها.

1.3- مميّزات الإشراف التربوي الحديث

تميّز الإشراف التربوي بانتقاله من المفهوم القديم إلى المفهوم الحديث بمجموعةٍ من المميّزات والخصائص وأهمّها كونه أصبح عمليةً ديمقراطيةً قائمةً على الاحترام المتبادل وعلى الالتزام الأخلاقي، بعيدًا عن التسلّط والإكراه وفي أجواءٍ يسودها الحوار والمناقشة والإبداع، هدفها تحسين عمليّة التعلم والتعليم من خلال تحقيق النموّ المهنيّ للمعلمين ممّا ينعكس إيجابًا على أداءهم التعليمي. وأضحّت وظيفة الإشراف توظيف الجهود واستثمار الطاقات ووصولًا لتحقيق أهداف التربية، يحترم المعلم، وينظر إليه نظرةً شموليّةً عبر مهاراته ومعارفه واتّجاهاته وخصائصه النمائيّة. ويعترف بإمكاناته، ويعالج ثغراته، ويعزّز العلاقات الإنسانية في البيئة التعليمية.

تبدأ عملية الإشراف بالتخطيط الوقائيّ والعلاجيّ للقضايا التعليمية من خلال خططٍ دقيقةٍ وواضحةٍ تُبنى تشاركيًا بالاستناد إلى المنهجية العلمية، وتنتهي بالتقويم والتغذية الراجعة، والتقويم هنا ليس هدفًا في ذاته بل هو وسيلةً لتطوير العملية التعليمية والرفقيّ بها إلى المستوى المطلوب عبر تحفيز المعلمين وتشجيعهم على التجديد والإبتكار، والعناية بكلّ ما يمتّ بالعملية التعليمية بصلّة، في جوٍّ من التنظيم والتعاون والتفاعل والتواصل المفتوح بين المشرف والمعلم.

إنّ هذه المميّزات أعطت للإشراف طابعه التطويري، ما استلزم تحديدًا وتوضيحًا للأهداف والوظائف التي سعى المشرف بشكلٍ دائمٍ إلى تحقيقها وأدائها.

2. أهداف الإشراف التربوي ووظائفه وأنواعه

انطلاقاً من مفهوم الإشراف التربوي الحديث، سوف نعمل في هذا القسم إلى ذكر أهداف الإشراف التربوي ووظائفه وأنواعه ومميزاته. لعلنا نستطيع تبيان الدور الكبير الذي يلعبه في سبيل خدمة العملية التعليمية والعمل على تحسينها والرفق بها إلى أعلى درجات التطور.

2.1- أهداف الإشراف التربوي

انطلاقاً من كون الإشراف التربوي الحديث عملية شاملة تُعنى بكل ما يمتّ بالعملية التعليمية بصلته، كان لا بدّ من أن يكون هدفه الأساسي والأهمّ هو رؤية غايات التربية في سبيل تحسين عمليتيّ التعلّم والتعليم، من خلال مساعدة المعلّمين على تحسين أدائهم التعليمي، ثمّ تطوير المناهج وإدراك دور المدرسة المتميّز في تحقيق تلك الغايات. إلا أنّ هذا الهدف الأساسي يبقى تجرّيداً إذا لم يُترجم في ميدان التربية والتعليم إلى مجموعةٍ من الأهداف التطبيقية، التي سنصنّفها إلى أهدافٍ عامّةٍ تشمل العملية التعليمية ككلّ، وأخرى خاصّةً تُعنى بالمعلّم بشكلٍ خاص.

1.2.1- الأهداف العامّة

تتمحور أهداف الإشراف العامّة حول تطوير عمليتيّ التعلّم والتعليم إلى أقصى درجةٍ ممكنةٍ من خلال تحسين أداء النظام التعليمي وتطويره لتحقيق مزيدٍ من الفاعلية والكفاءة والإنتاجية، ما يشكّل مفهوم الجودة في التعليم، وذلك عبر تطوير الإستراتيجيات التعليمية التعلّمية وتوظيفها لدعم برامج التربية والتعليم. إلا أنّ ذلك يتطلّب من المشرف التنفيذ والمتابعة المستمرة للخطط التربوية بُغية إحداث التغيير والتطوير التربوي عبر الاطلاع الدائم على خلاصة الأبحاث التربوية والتجارب العالمية والمحلية ونقلها للبيئة المدرسية عبر المعلّمين.

كما يهدف الإشراف إلى العمل على القيام بمسحٍ شاملٍ للواقع التربوي، وتحليله، وتقصي الظروف المحيطة به، وإلى تحسين الظروف المدرسية من خلال تحسين العلاقة بين المعلّمين ومديري المدارس، وتقوية الصلة بين المدرسة والمجتمع، وتحقيق التعاون بينهما ما يساهم في بناء قاعدة ذات خطّة وأهدافٍ مشتركة، تعمل على تنسيق البرامج التعليمية لتحسين العملية التعليمية.

ويسعى الإشراف أيضاً إلى تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية بُغية توفير بيئةٍ نفسيةٍ واجتماعيةٍ ومدرسيةٍ وماديةٍ مشجّعةٍ للتعلّم، من خلال توضيح برامج المدرسة أمام الأهالي، وإقامة الروابط والجمعيات والمجالس التي تضمّ الآباء والمعلّمين لمناقشة القضايا المشتركة، بُغية الاستفادة من ذلك في التعامل مع محاور العملية التعليمية والتربوية.

إضافةً إلى أنّه يرمي إلى رسم صورةٍ واضحةٍ للأهداف التي تسعى المدرسة لبلوغها، حتّى يتمكن المعلّم من إدراكها والعمل على تحقيقها. ولعلّ هدفه الأهمّ هو إدراك مشكلات النشء انطلاقاً من إدراك المعلّمين لمشكلات تلاميذهم والعمل على إشباع حاجاتهم، ما ينعكس تحسّيناً في العملية التعليمية.

1.2.2- الأهداف الخاصة

وبما أنّ الهدف الأساسي للإشراف التربويّ هو النهوض بعملية التعليم، وانطلاقاً من أنّ المعلم هو محور هذه العملية كان لا بدّ من أن يعمد الإشراف إلى صياغة مجموعة من الأهداف الخاصة التي تُعنى بإعداد المعلم ليصبح قادراً على تنفيذ الهدف العامّ المنشود، وأهمّها هي العمل على إكسابه المهارات والخبرات التربويّة اللازمة لقيامه بدوره الفاعل في إنجاح العملية التعليميّة، من خلال العمل معه على تحليل سلوكه التعليمي، وتشخيص جوانب القوّة والضعف في أدائه، ثمّ معالجة نقاط ضعفه، وتنمية نقاط قوّته عبر تطوير مهاراته وقدراته ومساعدته على توظيفها في سبيل تحقيق غاية التعليم وهي نموّ التلميذ في مختلف مجالاته الحياتيّة. فهذه الأساسيّة حماية المعلم عبر رفض تحميله ما لا طاقة له به من الجهد والوقت، وحمايته من النقد الظالم من قبل أولياء الأمور.

إضافةً إلى تشجيعه على مواصلة التقدّم والتطور من خلال بث روح التنافس المميّ بين المعلمين، وترغيبه في مهنته وأداء مهمّته وتخطّي الصعوبات والمتاعب التي تواجهه، عبر إسناد العمل الصالح له ودفعه إلى النموّ المستمرّ، بمشاركته على التخطيط الجيّد لتدريس مادّته وتقديم رؤية واضحة لها، والتأكّد من صلاحية العمل المسند إليه، وحثّه على إدراك الصلة بين مراحل التعليم ومستوياته. فضلاً عن إرشاده للتعرف على أحسن الطرق التربويّة، للإفادة منها في تدريس مادّته، والاطلاع على كلّ جديد في ميدان تخصصه.

2.2- وظائف الإشراف التربويّ

وسوف نطلق من أهداف الإشراف التربويّ التي ذكرناها لتبيان وظائفه التي يفترض أن تتمحور حول تحسين الأداء التربويّ وزيادة فعاليّته والنموّ به إلى أرقى المستويات، وقد لاحظنا أنّ العديد من الباحثين في المجال التربويّ قد عمدوا إلى تصنيف هذه الوظائف تبعاً لطبيعتها إلى:

2.2.1- وظائف إداريّة

إذ يتولّى الإشراف التربويّ مسؤوليّة القيادة في العمل التربويّ، وما يرافقه من توجيه وإرشاد، فيقع على عاتقه التعاون مع إدارة المدرسة في عمليّة توزيع الصفوف والحصص بين المعلمين، وتوفير المناخ الإداري المناسب لنموّهم ونموّ التلاميذ وتحقيق أهداف العمليّة التربويّة.

2.2.2- وظائف تحليليّة

يقوم المشرف التربويّ من خلالها بمهمّة تزويد المعلمين بكيفيّة تحليل المناهج الدراسيّة من حيث المواصفات الفنيّة المحدّدة لها ووضع النماذج اللازمة لها.

2.2.3- وظائف ابتكارية

يتولى المشرف عملية ابتكار أفكار جديدة وأساليب مستعملة لتطوير العملية التربوية مع الالتفات إلى ضرورة وضعها موضع الاختبار والتجريب، ثم تعميم النتائج بعد ثبوت صلاحيتها.

2.2.4- وظائف تنشيطية

كما أن من مسؤوليات المشرف حثّ المعلمين على الإنتاج العلمي، والمشاركة في حلّ المشكلات التربوية القائمة في المدرسة، لمساعدتهم على النموّ الدّاتي، ومتابعة كلّ ما يستجدّ من أمور التربية والتعليم.

2.2.5- وظائف تدريبية

من أهمّ وظائف المشرف العمل على تعهّد المعلمين وتدريبهم بغيره تحسين مستوى أدائهم، من خلال تنظيم ورشات العمل التدريبية وحلقات البحث والنشرات التربوية.

2.2.6- وظائف بحثية

من الضروري أن يتولّى المشرف مهمة البحث الدائم على المشكلات والقضايا التي تعوق مسيرة العملية التربوية من خلال تكوين فريق بحثي في كلّ مدرسة، والتفكير الجادّ في حلّها.

2.2.7- وظائف تقويمية

إنّ اكتشاف نقاط القوة والضعف في أداء المعلم والعمل على علاجها وتداركها هي من أهمّ الوظائف التي يتولّاها المشرف، إذ يمكن من خلالها تقويم العملية التعليمية كلّها تقويمًا صحيحًا على أسس موضوعية دقيقة. ولا بدّ من الإشارة هنا إلى أنّ هذه الوظائف التي ذكرناها تستلزم من المشرف أن يعتمد أنواعًا مختلفةً من الإشراف كما سنرى لاحقًا.

2.3- أنواع الإشراف التربوي

لقد اتّخذ مفهوم الإشراف التربوي في مسيرته أنواعًا متعدّدة، وأبرزها:

2.3.1- الإشراف التصحيحي

يتمّ هذا النوع من الإشراف من خلال اجتماع فردي يسوده الثقة والمودة المتبادلة بين المشرف والمعلم. ويعتمد إلى بيان الأخطاء والثغرات عند المعلم، والإشارة إلى المبادئ والأسس التي تبين مدى الضرر الناجم عنها، للوصول بالمعلم إلى قناعة ذاتية بضرورة التخلّص منها، ومعالجتها عبر توجيه العناية البناءة الجادة إلى إصلاح الخطأ من دون الإساءة إلى فعاليته وقدرته، للوصول إلى أفضل الطرق لمزاولة مهنة التعليم.

2.3.2- الإشراف الوقائي

يهدف هذا النوع من الإشراف إلى التنبؤ بالأخطاء والثغرات قبل الوقوع بها، بُغية مساعدة المعلم على تقوية قدراته وتقويم نفسه ومواجهة الصعوبات والتغلب عليها والتقليل من أثارها الضارة، من خلال تقديم مناقشات واقتراحات تؤدي إلى تصوّر المشاكل المتوقع حدوثها في المستقبل، ما يساعد المعلم في وضع المبادئ الواجب اعتمادها لتوقّي المتاعب وإرشاده قبل الوقوع فيها.

2.3.3- الإشراف البنائي

يتجاوز الإشراف التربويّ البنائيّ مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء من خلال الرؤية الواضحة للأهداف التربويّة والوسائل التي تحقّقها، بُغية التقدّم بالمعلم مهنيّاً، عبر تنمية قدرته على التحسين المستمرّ لأدائه ما ينعكس بشكلٍ إيجابيٍّ في العمليّة التعليميّة.

2.2.4- الإشراف الإبداعيّ

لا يقتصر هذا النوع من الإشراف التربويّ فقط على إنتاج الأحسن وتقديم أعلى مستوى من النشاط الجماعيّ بين المعلمين، بل يسعى إلى تحرير عقولهم وإرادتهم وإطلاق طاقتهم في سبيل الإفادة من أكبر قدرٍ ممكنٍ من قدراتهم ومواهبهم من دون الاعتماد على التوجيه الخارجيّ. ولا بدّ من الإشارة هنا إلى أنّه كلّما استطاع المشرف أداء وظائفه واعتماد نوع الإشراف الملائم للموقف التعليميّ، تمكّن من تحقيق أهدافه التي يرنو إليها، إلّا أنّ ذلك يستدعي من المشرف امتلاك الصفات التي تساعد على النجاح في مهمّته كما يلي.

3. صفات المشرف التربويّ ومهامه وعلاقته بالمعلم

يُعتبر المشرف التربويّ العنصر الفعّال في العمليّة التعليميّة، لما لدوره من الدقّة والخطورة بمكانٍ إذ يستطيع أن ينهض أو يهوي بها إلى واقعٍ غير محمودٍ. فضعفه وعدم استطاعته القيام بدوره، يُضعف المعلم بالتالي ويترك آثاراً سلبيةً في عمليّة تعلّم التلاميذ الذين سيجتازون عندها مرحلةً تلو الأخرى من دون الإفادة تربويّاً من أيّ شيءٍ يُذكر. لذا لا بدّ من أن يتمتّع المشرف بمجموعةٍ من الصفات التي من شأنها أن تساعد في أداء مهمّته.

3.1- صفات المشرف التربويّ

يتطلّب نجاح المشرف في تحقيق الهدف الأساسيّ من وظيفته الإشرافية مجموعةً من الصفات التي تساعد على النجاح في أداء مهامه، ولعلّ أهمّها هي أن يكون منتمياً حقيقياً للمدرسة التي يعمل فيها، وأن يكون متمكناً من المادة التي يمارس عمليّة الإشراف في ميدانها، فمن المفترض أن يكون ممارساً لمهنة التعليم في مراحلها المختلفة لفترةٍ من الزمن، ما يبيّن له القدر الكافي من الخبرات التربويّة اللازمة للنجاح في عمله.

ولعلّ أهمّ الصفات التي يجب أن يمتلكها المشرف هي القدرة على العمل المستمرّ لنمّو المعلّمين في مهنتهم من خلال إبراز قدراتهم ورعاية ميولهم الخاصّة ومساعدتهم في فهم الاتجاهات الاجتماعية السائدة. كما ينبغي أن يكون مدرّكاً لما لتبادل الخبرات من أهميّة كبرى في تعزيز القدرات وتطوير المهارات، ويمتلك الرغبة الدائمة في التعلّم من الآخرين وتعليمهم بالتالي، وأن يكون قادراً على تقديم الأفكار الباعثة على التفكير والمثيرة للانتباه، ما يدلّ على سعة آفاقه، واطّلاعه الكبير على مادّته، ومدى تمكّنه من كافة الأساليب الإشرافية، فضلاً عن امتلاكه المرونة في استعمال أحدث الطرق ووسائل التدريس، ووضع المناهج وتطويرها وتقويمها والحكم على النتائج المؤدّية لها عبر الاعتماد على مبادئ علم النفس في التعامل مع التلاميذ.

وبما أنّ المشرف التربويّ هو المحرك الأساسيّ لذلك المجهود، فلا بدّ من أن يكون قد أوتي من العلم والخبرة ما يمكّنه من الوصول إلى الأهداف التي يخطّط لبلوغها بمشاركة المعلم والمتعلّم، وأن تكون لديه القدرة على القيام بالواجبات في الوقت المناسب وبكفاءة عالية، ما يهيئ له الخبرة الواسعة للإلمام بمهام وظيفته والبعد المعرفي للمادّة الدراسية التي تخصّص فيها، والقدرة على عرض الدروس النموذجية وتحليل معوّقات الدروس ومعرفة حاجات المعلّمين والبرامج المناسبة لتطويرهم وتدريبهم.

ولعلّ الحكمة في إصدارات القرارات مع مشاركة الآخرين هي من الصفات المهمّة الواجب توافرها لديه، إضافة إلى المهارة العالية في إيصال المعلومات والتعليمات بأقلّ وقتٍ وجهد ممكن، من خلال العلاقات الإنسانية التي يقيمها مع المعلّمين، والتي يُستند فيها على فهم مشاعرهم، ما يتيح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم.

فهو صاحب القيادة التربوية الناجحة والحكيمة في المدرسة، ويدرك تمامًا أنّ قراره ليس مسلّمًا به، ويتمتع بأسلوب ديمقراطيّ، لا يستعمل الأساليب الإنشائية المقاليّة الدالّة على رغبته في إبراز سلطته، واعياً لحاجات الإشراف والإمكانات المتاحة له والواجبات المطلوبة منه مع دراسة ما لديه من استعدادات علميّة ومهنيّة، تمكّنه من رؤية مستقبلية واضحة لعمله، وتؤهّله للقيام بدورٍ مميزٍ من خلال خلق سلوكياتٍ إيجابيةٍ لدى معلّميّه، عبر تشجيعهم على الابتكار والتجديد للوسائل التعليميّة، والتركيز على أهميّة العمل الجماعي الذي يعتمد على قيام كلّ فردٍ بعمله عن رغبةٍ وطواعيةٍ في جوّ تسوده روح التعاون والتفاعل والمشاركة المطلوبة منه.

وتأتي هنا براعة المشرف في اختياره أسلوبٍ إشرافيّ ملائمٍ للموقف التعليمي، وتأكّده من مدى تحقيقه للهدف الذي يرنو إليه، بطريقةٍ تعالج المشكلة التي يقع فيها المعلّم وتلبي حاجاته، مع مراعاة ظروف المدرسة والبيئة التي ينتمي إليها والإمكانات المتاحة. كما أنّه هناك مجموعة من الصفات الشخصية التي تساعد على التميّز في أداء الوظائف المطلوبة منه، وأبرزها أن يكون ذات شخصية ديناميكية قويّة جذابة تسعى لجذب المعلّمين نحو الأخذ بآرائها، فكّلما كان مخلصاً وصريحاً وصادقاً مع نفسه قبل الآخرين، ومحبّاً للفكاهة والمرح، ذا روحٍ طيبة، ميّالٍ للمودّة واللفكاهة والمرح، وصادقاً في تقديم النقد البناء الهادف إلى تصويب الأخطاء وليس فقط الإضاعة عليها بقصد الإساءة إلى المعلّم، كلّما تمكّن من استقطاب المعلّم تجاهه وكسر الحواجز بينهما، بُغية النموّ والتجدّد والتطور في عمله، في سبيل تحسين المواقف التعليميّة.

إنّ غياب هذه الصفات أو المقوّمات قد يُفشل المشرف التربويّ ويجعله غيرٍ قادرٍ على القيام بمهامه، ما ينعكس سلبيّاً على أداء المعلّم، وتحصيل التلميذ التعليمي.

3.2- مهام المشرف التربوي

لقد تطوّرت مهام المشرف التربويّ مع تطوّر مفهوم الإشراف، فاتّخذت مسارًا مختلفًا عن المسار التفتيشيّ والتوجيهيّ بشكلٍ واسعٍ، إذ لم يعد عمل المشرف محصورًا بمساعدة المعلم فقط، بل أصبح يشمل الطالب والبرامج الدراسيّة والوسائل التعليميّة والاختبارات، أي تطوير عمليّة التعلّم والتعليم من خلال العمل باستمرارٍ على تطوير كفاءات المعلم العلميّة، وترسيخ القيم والاتجاهات التربويّة لدى الطلاب بما يحقّق الأسس التي تدعو لها سياسة التعليم في البلاد. وبما أنّ المعلم يلعب دورًا أساسيًا في العمليّة التعليميّة، فأولى مهام المشرف تتجلى بتنمية وتطوير المعلم من خلال تقويم أدائه التعليميّ عبر مدّ يد العون والمساعدة للمعلم في مناخ يسوده الأمن والثقة والتعاون والإخلاص...

ولعلّ تقويم العمليّة التعليميّة هو إحدى أهداف الإشراف التربويّ الذي يتولّى مهمّة معرفة مدى بلوغ الأهداف التربويّة لإعادة النظر في بعض جوانبها وتعديلها وتطويرها عبر إعداد المواد التعليميّة المناسبة والتعريف بالموجود منها، واختيار المناهج التي تخدم الأهداف العامّة، فضلًا عن حسن انتقاء الكتاب المدرسيّ وتحديد المصادر التعليميّة الأخرى كالمراجع والكتب اللازمة لإثراء المنهج، من حيث المحتوى والأسلوب المتبع في التعلّم والتعليم، وكذلك توفير التسهيلات التعليميّة أي وضع المواصفات الضروريّة والمعايير والمواد والأدوات المختلفة التي يستعملها المعلمون في عملهم. ولعلّ الأهمّ هو حسن اختيار المعلمين ووضعهم في الأماكن المناسبة لاختصاصاتهم ومؤهلاتهم، ويتولّى أيضًا مهمّة التغيير والتخطيط لاستشراف المستقبل وفق إمكانات الواقع من خلال معرفة كلّ ما يجري في الميدان التربويّ من بحوثٍ ودراساتٍ لإيصالها إلى المعلمين بأسلوبٍ ملائمٍ. وانطلاقًا من كون المشرف التربويّ المسؤول الأوّل عن إعداد المعلمين، فمن المهمّ أن يسعى بشكلٍ دائمٍ إلى تحسين العمليّة التعليميّة عبر مواكبة المعلمين الجدد، وتحسين أداء المعلمين القدامى، من خلال تنظيم الاجتماعات الدوريّة لإعداد الخطط التدريسيّة السنويّة أو الشهريّة أو اليوميّة، أو تنظيم الدورات والبرامج التدريبيّة وتنفيذها أثناء الخدمة لتنميتهم مهنيًا وتبصيرهم بالمستجدّات التربويّة وإكسابهم أفضل المهارات والاتجاهات العالميّة، وتزويدهم بالخبرات والمهارات اللازمة بعد رصد أدائهم واحتياجاتهم ونقاط القوّة والضعف لديهم.

ومن أجل تحقيق أعلى مستوى من الدافعيّة لبلوغ الأهداف المرجوة، يعمل المشرف على دراسة خطط المواد الدراسيّة وتحليلها وتحضير الدروس التي يعدّها المعلمون، وتزويدهم بالتغذية التطويريّة الهادفة، والقيام بدراساتٍ وبحوثٍ إجرائيّةٍ تهدف لتحسين التعلّم والتعليم.

إلا أنّ ذلك كلّه يبقى تنظيرًا وحبيرًا على ورقٍ، إذا لم يترجمه المشرف بأعمالٍ وإنجازاتٍ على أرض الواقع من خلال التخطيط البناء لمختلف جوانب العمليّة التعليميّة، انطلاقًا من تنمية المعلمين مهنيًا وتحسين كفاءاتهم التدريسيّة في سبيل تقويم العمليّة التعليميّة لمعرفة مدى بلوغ الأهداف التربويّة وإعادة النظر في بعض جوانبها تطوير المواد التعليميّة المناسبة وتعديل المناهج وإثرائها بالمصادر التعليميّة والمواد والأدوات المختلفة التي تخدم هذه الأهداف.

3.3- علاقة المشرف التربويّ بالمعلم

انطلاقًا من سعي الإشراف إلى تحسين أداء المعلم التعليميّ ومواكبته في سبيل تطوير كفاياته التعليميّة وتزويده بالمهارات اللازمة للنجاح في أداء دوره بفعاليّة، وكنتيجّة للتطوّرات التي طرأت على مفهوم الإشراف التربويّ والتي أدت إلى ظهور

الإشراف بمفهومه الحديث، تغيرت نظرة المشرف إلى المعلم من متلقٍ للأوامر إلى اعتباره محورٍ أساسيٍّ للعملية التعليمية التعلمية، وبدأ الاهتمام من قبل المشرف بالعلاقات الإنسانية في العمل التربوي، عبر الأخذ بمبدأ مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين على أساس الاختلاف في القدرات والكفايات.

فبعد أن أصبح المشرف هو المرشد والموجه للمعلم، غلب طابع الزمالة المهنية على العلاقة بينهما، ما تُرجم مشاركة في العمل وترتكز على التعاون والتفكير والعمل والجهد في سبيل تحقيق الأهداف المرادة، فهي علاقة لا تعالي فيها أو سيطرة من قبل المشرف على المعلمين يتخللها براعة ومهارة في إعطاء الملاحظات البناءة بغية مساعدة المعلم في التغلب على صعوباته وإدراك مشكلاته والعمل على توضيحها ومعالجتها في حال الوقوع فيها، فضلاً عن التشجيع والتقدير المستمرين على ما يبذل من جهود في سبيل التطور مع إشاعة روح الافق لديه ما يتطلب صبراً وتأنياً من قبل المشرف في أداء عمله، وجهداً مشتركاً بينه وبين المعلم. إذ ينبغي أن تكون علاقتهما علاقةً إيجابيةً تستند على بثّ الروح المعنوية العالية في صفوف المعلمين وزرع الثقة بالنفس لديهم، والتأكيد على توفير الراحة لهم وحمايتهم من النقد الظالم، وتأمين تكافؤ الفرص فيما بينهم، ما يسمح لهم القيام بعملهم على أكمل وجه. إنها علاقة قائمة على الثقة والانفتاح والرغبة في الإصغاء، والتصرف السليم، فهما يعملان سوياً في سبيل تحسين تعلم التلاميذ عبر اختيار الأساليب التعليمية المناسبة والفعالة.

وكنيجة لهذا التطور والتغيير الذي طرأ على العلاقة بينهما، ظهرت أساليب إشرافية جديدة تتماشى ومفهوم الإشراف التربوي الحديث وتخدم أهدافه بشكلٍ أوضح، وسوف نعمد إلى تفصيلها في فيما يلي لنتبين دورها في خدمة العملية التعليمية عبر تطوير أداء المعلمين.

4. الأساليب الإشرافية المعتمدة وأثرها في تحسين أداء المعلمين

بما أنّ الإشراف هو وسيلة غايتها تحسين التعلم والتعليم ومساعدة المعلم على التطور والنمو بغية حصول المتعلم على أفضل تربية ممكنة. كان لا بدّ للمشرف من أن يكون بارعاً في ملاءمته للأسلوب الإشرافي مع الموقف الذي يشاهده، وفي اعتماده مجموعة متنوعة ومهمة من الأساليب الإشرافية التي يستطيع من خلالها تحقيق أهدافه وأداء وظائفه الموكلة بها، من أبرزها:

4.1- أساليب الإشراف المعتمدة من قبل المشرف التربوي.

تُعتبر أساليب الإشراف التربوي من المرتكزات الضرورية التي يستند إليها التنفيذ الصحيح للعمل الإشرافي، فالنجاح في تحقيق أهداف الإشراف متوقفاً على كيفية تقديم الخدمة الإشرافية بأسلوبٍ يبقي قناة الاتصال مفتوحة على مدار الساعة بين المشرف والمعلم من جهة، والمعلم والتلميذ من جهةٍ أخرى.

وتتعدّد أساليب الإشراف التربوي لتتداخل فيما بينها، فتتقسم إلى أساليب فردية وأخرى جماعية، أو أساليب مباشرة وغير مباشرة. فمن المؤكد عدم وجود أسلوبٍ واحدٍ يُستعمل في الإشراف التربوي يمكن تعميمه لكونه أفضل الأساليب، فكلُّ موقفٍ تعليميٍّ يستلزم أسلوباً مناسباً أو أكثر من الأساليب الإشرافية التي تنقسم إلى ما يلي:

4.1.1- أساليب إشرافية نظرية

تُترجم هذه الأساليب بقراءاتٍ موجّهةٍ يحدّد من خلالها للمعلّم أهمّ القراءات التي يستطيع الاطلاع عليها لتنمية مهاراته ومعلوماته، أو نشره إشرافيةً تتضمّن مقالةً تربويّةً أو كتابًا أو تقنيةً يلخصها المشرف ليقراها المعلّم ويطبّق ما يرد فيها. وقد يكون هذا الأسلوب الإشرافيّ عبارةً عن بحثٍ إجرائيّ يحتوي معالجةً علميّةً لموضوعيّةً للمشاكل التي قد يواجهها المعلّم خلال التعليم، ليتمّ بعدها تدريبه على استعمال الأساليب العلميّة في التفكير وحلّ المشكلات.

4.1.2- أساليب إشرافية جماعية

وقد تكون أساليب الإشراف جماعيةً كالندوة التربويّة التي تقتضي تقديمًا نظريًا لموضوعٍ من خلال نشاطٍ جماعيّ، أو طرحًا لمشكلةٍ ما عبر مناقشةٍ جماعيةٍ لجوانبها المختلفة، فيتبادل المشرف والمعلّمين الآراء والخبرات لمعالجتها وتقديم الحلول اللازمة لها.

ولا يمكن أن نغفل هنا دور الدورة التدريبية أو ورشة العمل التدريسية كنشاطٍ جماعيّ هادفٍ لتغيير سلوك المعلّمين ورفع كفاياتهم وتحسين أدائهم، من خلال تخطيط واضحٍ وفعالٍ لها عبر تعريفهم بموضوعاتٍ علميّةٍ ومهنيّةٍ وتربويّةٍ ذات صلةٍ وثيقةٍ بممارساتهم الصفية، وتنمية مهارات التخطيط والتنظيم والتقويم لديهم.

كما يُعتبر المشغل التربويّ من أهمّ الأساليب الإشرافية التي تهدف إلى تبادل الخبرات بين جميع الأطراف المشتركة في عملية التعليم في ظلّ جوّ تعاونيّ، ما يساعد في تدعيم العمل الجماعيّ عن طريق المشاركة الفعلية في حلّ المشكلات والتركيز على الواقعية منها التي تواجه المعلّم في عمله اليوميّ، وإيجاد الحلول لها، سعياً لتحقيق النموّ المهنيّ.

ويتميّز هذا النوع من الأساليب الإشرافية بإثارة اهتمام المعلّمين لتحسين أدائهم التعليميّ وتمهينهم لتحمل مسؤولياتهم من خلال عرضٍ واضحٍ للأهداف والوسائل والأفكار والأساليب والمواد والإجراءات والتقنيات التعليميّة الضرورية. ولا يخفى أيضًا أثر تبادل الزيارات بين المعلّمين في جذب اهتمامهم نحو تقويم عملهم ومقارنة أدائهم بالآخرين عبر تقريب وجهات النظر فيما بينهم بشكلٍ عامّ، والوقوف على نواحي الضعف والقوّة في أدائهم.

ونجد أيضًا الإشراف بالأقران الذي يهدف إلى تعزيزهم إيجابيًا تجاه مهمّة الإشراف، فعادةً ما يميلُ المعلّم إلى طلب النصّح والإرشاد من الزملاء أكثر من المشرف، فيشرف عليه زميلٌ قديمٌ ذو خبرةٍ ضمن خطّةٍ محدّدةٍ وتعاونٍ مع المشرف التربويّ عبر عقد لقاءاتٍ دوريةٍ بينه وبين المعلّمين لإجراء تحليلٍ موضوعيٍّ علميٍّ للأهداف المراد تحقيقها، وتدارس الإمكانيات الماديّة والبشريّة الكفيلة بمساعدة المعلّم بعددٍ من اللقاءات، لمراقبة تقدّمه وإدخال التعديلات اللازمة في سلوكه التعليميّ.

وتعتبر أيضًا الدروس التطبيقية المتبعة مع المعلّمين من الأساليب الهادفة لرفع كفاياتهم بشكلٍ خاصّ، وتحسين أدائهم عن طريق إكسابهم مهاراتٍ جديدةٍ في استعمال الأساليب التربوية الحديثة، وتشجيعهم على نهجٍ منهجيٍّ علميٍّ في التفكير لوضع الخطط عبر وضع أسلوبٍ بديلٍ أمام المعلّم ما يتيح له الربط بين ما هو نظريّ وما هو تطبيقيّ في ميدان التعليم، عبر برمجة الأفكار النظرية إلى واقعٍ عمليّ ملموسٍ وطرح المواقف التعليميّة الإيجابية التي يستطيعون عبرها الانطلاق لبدء حياته العملية بدايةً سليمةً.

4.1.3- أساليب إشرافية عملية فردية

كما يمكن للمشرف استعمال الأساليب الإشرافية الفردية التي تمتاز بفعالية أكثر من الأساليب الجماعية إذ تركز على أداء معلّم واحد، فتقف على نواحي الضعف لديه وتعمل على معالجة المشكلات التي تواجهه بشكل خاص. وتعتبر هنا الزيارة الصفية أولى الأساليب الإشرافية المعتمدة في سبيل تطوير العملية التعليمية، التي لا يخفى دورها العظيم وأثرها الإيجابي والفعال في تحسين أداء المعلّم، إذا ما تمت على أصولها، إذ أنه من واجب المشرف عقد لقاء بينه وبين المعلّم يجري خلاله توضيح استراتيجيات ملاحظة الأداء الصفّي من قبل المشرف، عبر شرح أهداف الزيارة والإعداد الدقيق لها وفقاً للأهداف العامة، ثم تقديم تخطيط تعاوني للدرس بما يتضمّن من تحديد للأهداف والأساليب والوسائل وعمليات التعلّم والمشكلات المتوقعة والتعزيز والتقويم. ويبي ذلك الزيارة الصفية التي لا تكون فجائية، لتشمل الحصّة بكاملها، لا يتدخل فيها المشرف أو يقاطع المعلّم إلا بعد الاستئذان منه في حال الرغبة بتقديم الإيضاحات أو توجيه الأسئلة للتلاميذ، ويغادر الصفّ عبر إيماء لطيف له، ثمّ يعقد لقاءً بينهما بعد الزيارة لتحليل كلّ ما ورد في الحصّة من مواقف تعليمية، وإجراء تخطيط مشترك لدرس جديد يهدف إلى ملاحظة التغيّرات الناجمة عن الزيارة السابقة ومدى التزام المعلّم بالملاحظات المعطاة. ومن الأساليب الإشرافية الفردية المعتمدة في الكثير من البلدان المتقدّمة هو الإشراف الكلينيكي الذي اعتُبر من أنجح الأساليب التي تساهم في تحسين أداء المعلّمين ويهدف إلى مواكبة من تنقصهم الكفاءة في أداء مهارة تعليمية أو أكثر وفق برنامج خاصّ معدّ مسبقاً. وهو موجهٌ لتحسين مهاراتهم التعليمية وممارساتهم الصفية عبر تسجيل كلّ ما يحدث في غرفة الصفّ وكلّ ما يصدر عنهم وعن التلاميذ أثناء تفاعلهم في عملية التدريس لتحسين طرائقهم وأساليبهم، حيث يشاهد المعلّم أداءه فينتقده ويسعى إلى تطوير ذاته، إلا أننا وللأسف نفتقر في عالمنا العربيّ إلى الآفاق الفكرية المفتوحة لتقبّل هذا النوع من الإشراف وللإمكانات المادية اللازمة لتطبيقه.

4.2- أثر الأساليب الإشرافية المعتمدة في تحسين أداء المعلّمين التعليمي.

مع تطوّر أساليب الإشراف التربوي، أصبح الإشراف خدمةً تعاونيةً تهدف إلى دراسة الظروف المؤثرة في عمليّتي التعلّم والتعليم، وتحسين أداء المعلّم التعليمي عبر تعزيز شخصيّة الإنسان فيه بشكل عامّ، ونقاط القوة في أدائه بشكل خاص، ثمّ معالجة نقاط الضعف فيه بالإشارة إليها بأسلوب تربوي لا يجرح المعلّم أو يثبط عزيمته. فقد أصبح للمشرف تأثيرٌ إيجابيٌّ على المعلّم، وبات لأساليبه الإشرافية المعتمدة أثرٌ كبيرٌ في تحسين أداء المعلّمين بشكل عامّ والجدد بشكل خاص، ولا سيّما في إدراك أهداف المادة التي يدرّسونها، واختيار طرائق التدريس المناسبة، وإعداد الأنشطة المدرسية، وانتقاء الوسائل التعليمية المناسبة التي تخدم تلك الأهداف وتحققها. فالمعلّم في بداية مسيرته المهنية يحتاج إلى التوجيه والمساعدة في التكيف مع البيئة المدرسية الجديدة بكلّ متطلّباتها، وتنمية اتجاهات وعلاقات إنسانية طيبة مع إدارة المدرسة والتلاميذ وزملائه في العمل، وتنقصه الخبرة الكافية لتعرّف الصورة الكلية للمنهج الذي سيدرسه والأهداف المطلوب منهم تحقيقها، ولعلّ حاجته الأساسية تصبّ في جانبي إدارة الصفّ وفي اختيار طرائق التدريس المناسبة. فهو يتخرّج من كليّات المجتمع، ولم يمارس بعد مهنة التعليم، ومعظم دراساته

تكون عادةً نظريّة إلا في القليل منها، وغالبًا ما يحتاج إلى من يأخذ بيده وينير له معالم الطريق، كالمشرف الذي من شأنه أن ييسّر له القيام بالواجبات، ويشيع في نفسه الثقة بمقدرتهم على إحراز النجاح.

ولعلّ أبرز أسباب القصور في أداء المعلّمين يعود إلى غياب الإعداد السليم، إذ أنّ المناهج تهتمّ اهتمامًا زائدًا بالمعارف من دون أدنى اهتمامٍ بالسلوك، وترتكز على الناحية النظرية دون الناحية التطبيقية، وفي كثيرٍ من الأحيان ما يكون تطبيق النظريات التربوية الحديثة بشكلٍ حرفيٍّ مستحيلًا نظرًا للاختلاف بين بيئةٍ وأخرى، فيأتي تدريب المعلّمين صورًا لا فائدة عملية منه.

كما يعمد المشرف إلى وضع معاييرٍ تصحيحيةٍ للتخفيف من المشاكل السلوكية داخل الصفّ، واستعمال أساليبٍ تأديبيةٍ متنوّعة وعادلةٍ ومقبولةٍ تربويًا لضبط السلوك بعد تحديد نماذج السلوك السيء والعمل على تعديله. وقد يلجأ في أحيانٍ كثيرةٍ إلى وضع نظامٍ للثواب والعقاب داخل الصفّ، ما يساعد المعلّم على ضبط النظام عبر استثمار اهتمامات التلاميذ وتحفيزهم للإقبال على الدراسة، أو تخصيص زياراتٍ صفيةٍ يعمد خلالها والمعلّم على توضيح هذين المفهومين للتلاميذ، لتبيان أهمية الانضباط وما يترتب عليه من تعزيزاتٍ يحصل عليها المتعلّم عند الالتزام، ويُحرم منها بالمقابل عند المخالفة، ثمّ يعمل على رصد عملية تعديل السلوك ومدى التقدّم الذي أحرزه المعلّم في إدارته الصفية.

ولا يمكن إغفال دوره الفعّال في تزويد المعلّم بطرائق التدريس وأساليبه اللازمة للنجاح في مهمّته، وإرشاده إلى ضرورة تنوع طرائق التعليم وأهمية اشتراك التلامذة في المناقشة. ويلعب أيضًا المشرف دورًا مهمًا في تزويد المعلّم بالقدرة على تشخيص صعوبات التلاميذ وإدراك الفروق الفردية بينهم، ورسم الخطط اللازمة لمعالجة نواحي الضعف لديهم، عبر تقديم البدائل والاقتراحات الكثيرة لعرض المادة التعليمية ومساعدته على البحث والابتكار.

ونستج هنا أثر الإشراف الوقائي في ميدان التعليم الذي يتبلور بالتنبؤ بالصعوبات التي ممكن أن يتعرّض لها المعلّم والعمل على توجيهه وإرشاده سلفًا قبل الوقوع فيها، والنظر بموضوعيةٍ إلى عثراته أخذًا بعين الاعتبار خبرته القليلة وتقديم العناية البناءة من خلال المقترحات البديلة من معارفٍ وأساليبٍ وملكاتٍ تربويةٍ مناسبةٍ ترسخ في نفسه المبادئ التعليمية دون الإساءة إلى قدراته أو التشكيك بها.

ولعلّ الأثر الكبير الذي يتركه المشرف في أداء المعلّم الجديد يظهر بدوره الإبداعي في الكشف عن قدرات المعلّم واستخراج نواحي تميّزه، وتبيان كيفية الاستفادة من ذكائه في سبيل تحقيق نموّه الدّاتي، عبر تشجيعه على الابتكار والتطور لا سيّما في مجال طرائق التدريس.

ومن خلال ما تقدّم، يظهر لنا الأثر الكبير الذي يتركه المشرف في سبيل مساعدة المعلّم في أداء مهمّته، وجعله يتعلّق بها، وفي مساندته لتخطّي المصاعب والمتاعب ليسير ثابتًا بخطى بعيدًا عن العثرات. ما ينعكس تحسینًا في أدائه التعليمي عبر صقل كفاياته التعليمية في مجالَي الإدارة الصفية وطرائق التدريس، ما يجعله قائدًا في صفّه، يمسك بزمام الأمور ليحقق أهداف التعليم، انطلاقًا من تحقيق أهدافه المنشودة في كلّ حصّة دراسية.

5. الخلاصة

كلّ سفينةٍ تحتاج إلى قبطانٍ بارعٍ ينقذها من العواصف وما يتخلّلها من أمواجٍ عاتيةٍ، ليوصلها إلى برّ الأمان، والقبطان هنا هو المشرف التربويّ، أمّا السفينة فهي العملية التعليمية بكلّ ما تحتويه من عناصر تبدأ بالمعلّم، فالتلميذ، فالكتاب المدرسيّ، فالمناهج الدراسية...، أمّا الأمواج فهي الصعوبات التي تمنع المعلّم والتلميذ من التقدّم والنموّ.

إنّ العملية التربويّة هي عمليّة متكاملة ذات عناصرٍ متداخلةٍ ومنسجمةٍ مع بعضها البعض، كلٌّ يؤدّي وظيفته في ظلّ تناغمٍ إيجابيٍّ فعّالٍ، وكلّ عنصرٍ منها يتأثرٌ بأسلوب الآخر وبكفائته وقدرته على أداء مهامه، ما يفرض على المشرف التربويّ القيام بالوظائف المنوطة به بشكلٍ فعّالٍ عبر اعتماد أنواعٍ وأساليبٍ إشرافيّةٍ فاعلةٍ ومتطوّرةٍ تؤدّي إلى النجاح في تحقيق الأهداف التي خطّطت لها برامج الإشراف التربويّ، بُغية تنمية العملية التعليمية والتحسين والابتكار والإبداع ليصبح الأداء التعليمي أكثر تألقاً وتطوّراً ومواصلةً للنموّ والتقدّم في المجالات التربويّة المختلفة. فذلك النمو لا يمكن قياسه إلّا من خلال قياس نموّ المعلّم ومدى قدرته على تحقيق الأهداف التعليميّة عبر رصد أداء التلامذة التعلّميّ.

وقد انطلقنا في موضوعنا منذ البداية من أنّ عمليّة الإشراف تهدف للنهوض بعملية التعلّم والتعليم، إنّها جهدٌ منظمٌ مستمرٌّ يعمل على تشجيع المعلّمين ليكونوا أكثر فاعليّةً في تحقيق الأهداف التربويّة عند التعامل مع التلاميذ، وذلك كلّه لا يمكن تحقيقه إلّا بتطوير المعلّم مهنيّاً عبر العمل المستمرّ والدؤوب على تحسين أدائه التعليميّ بواسطة أساليبٍ إشرافيّةٍ متعدّدةٍ تسعى إلى توضيح أهداف التربية لديه ومساعدته على تخطيط طرائق التدريس وإدارة الصّفّ، عبر تشجيعه على مواصلة التقدّم الذاتي، ما يتبلور دافعيّةً لدى التلميذ نحو التحصيل والمثابرة.

فمن مسؤوليّة المشرف أن يحسن ملاءمة تلك الأساليب للمواقف التعليميّة الملاحظة من قبله، ما يساهم بشكلٍ أساسيٍّ في تطوير كفايات المعلّم، فأبّ تقصيرٍ في ذلك سيترك آثاراً سلبيةً في العملية التعليمية بشكلٍ عام. وهذا يستلزم من المشرف أيضاً تنوع أساليبه عند مواكبة المعلّم الجديد لقياس مدى التحسّن والتقدّم المنشود في أدائه التعليمي، لما لذلك من أثرٍ كبيرٍ في الوصول به إلى أعلى مستوى من النموّ المهنيّ الذاتي، لا سيّما في نواحي الإدارة الصفّيّة وطرائق التدريس. فالمدارس الناجحة إنّما هي كذلك بفضل إشرافٍ تربويّ يعمل كعينٍ ساهرةٍ على كلّ ما يدور في فلك التعلّم والتعليم، ويتّصف بالمرونة والتواصل المفتوح مع المعلّم من خلال علاقةٍ إيجابيةٍ بينهما، تساعد المشرف على معاونته في حلّ المشكلات التي تواجهه، والعمل على تنمية وتطوير أدائه.

فالمشرف هو بمثابة قائدٍ تربويّ يمتلك مجموعةً من الصفات الشخصية والمهنيّة التي من شأنها أن تساعد في أداء الوظائف المتعدّدة الموكلة بها، وإذا ما استطاع تأدية واجبه على أكمل وجه، توصل إلى تحسين أداء المعلّم التعليمي من ناحية الإدارة الصفّيّة وطرائق التدريس.

لقد حاولنا في موضوعنا دراسة أثر الإشراف التربويّ في تحسين أداء المعلّمين، بيّد أنّه هناك نواحٍ أخرى مهمّة في العملية التعليمية من المهمّ دراستها، لذا نأمل التمكن في دراساتٍ لاحقةٍ تبيان الدور الإيجابي والمهمّ الذي يلعبه الإشراف في سبيل تنمية التعلّم والتعليم عبر تنمية المعلّم مهنيّاً في جميع جوانب أدائه التعليمي، علّنا نستطيع إلقاء الضوء على الأدوار الأخرى التي يلعبها المشرف التربويّ في سبيل الرقيّ بالعملية التعليمية - التعلّمية ككلّ، للكشف عن الأثر الكبير الذي يتركه الإشراف التربويّ في ميدان التربية والتعليم.

قائمة الببليوغرافيا

- أحمد، إبراهيم أحمد. (1978). الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفنيّ. بنها، مصر: دار المطبوعات الجديدة.
- الأفندي، محمد حامد. (1981). الإشراف التربويّ (الطبعة الأولى). الكويت: مكتبة الفلاح.
- بلقيس، أحمد. (1991). الإشراف التربويّ في مجال التربية الإسلاميّة. عمّان: معهد التربية.
- خالد، نزيه. (2006). الجودة في الإدارة التربويّة والمدرسيّة والإشراف التربويّ (الطبعة الأولى). بيروت: دار أسامة- دار المشرق الثقافيّ.
- طافش، محمود. (1998). قضايا في الإشراف التربويّ (الطبعة الأولى). عمّان: دار البشير.
- الطعاني، حسن أحمد. (2007). الإشراف التربويّ: مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه (الطبعة الأولى). عمّان: دار الشروق.
- عايش، أحمد جميل. (2011). تطبيقات في الإشراف التربويّ (الطبعة الثالثة). عمّان: دار المسيرة.
- العبيدي، محمد جاسم. (2010). الإشراف التربويّ والإدارة التعليميّة (الطبعة الأولى). عمّان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عدس، عبد الرحيم. (1990). الإدارة والإشراف التربويّ (الطبعة الأولى). عمّان: دار مجدلاوي.
- عطوي، جودت عزّت. (2010). الإدارة التعليميّة والإشراف التربويّ (الطبعة الرابعة). عمّان: دار العلميّة والثقافة.
- العياصرة، معن محمود أحمد. (2007). الإشراف التربويّ والقيادة التربويّة وعلاقتها بالاحتراق النفسي (الطبعة الأولى). عمّان: دار الحامد.
- قراقزة، محمود عبد القادر. (1978). نحو إداريّة واعية (الطبعة الأولى). بيروت: دار الوسام.
- متوّي، مصطفى. (1983). الإشراف الفنيّ في التعليم. الإسكندرية: دار المطبوعات الجديدة.
- مدانات، أوجيني، برزة، كمال. (1977). الإشراف التربويّ التعليمي. عمّان: دار مجدلاوي للنشر.
- المسّاد، محمود أحمد. (1986). الإشراف التربويّ الحديث: واقع وطموح. الأردن: دار الامل.
- الوقفي، راضي. (1990، أيار / آب). الإشراف التربويّ في مرحلة التعليم الأساسيّ. التربية الجديد. ص 33-49.

Romanization of Arabic Bibliography

- Ahmed, Ibrahim Ahmed. (1978). al-idārt al-t'limiwt wālnzārt wālīšrāf al-fnwī [Educational administration, vision and technical supervision]. Benha, Egypt: New Publications House.
- Al-Afandi, Muhammad Hamid. (1981). al-išrāf al-trbwyw [Educational Supervision]. Kuwait: Al Falah Library.
- Balkis, Ahmad. (1991). al-išrāf al-trbwyw fī mǧāl al-trbīf al-islāmīwt [Educational supervision in the field of Islamic education]. Amman: Institute of Education.

- Khaled, Nazih. (2006). al-ğūdī fī al-idārī al-trbwywī wālmdrsīwī wālīšrāf al-trbwyw [Quality in educational and school administration and educational supervision]. Beirut: Dar Osama - Dar Al Mashreq Taqafi.
- Tafesh, Mahmoud. (1998). qdāiā fī al-išrāf al-trbwyw [Issues in educational supervision]. Amman: Al-Bashir House.
- Al-Taani, Hassan Ahmed. (2007). al-išrāf al-trbwyw: mfāhīm, ahdāf, assh, asālīb [Educational supervision: its concepts, objectives, foundations, and methods]. Amman: Dar Al-Shorouk.
- Ayesh, Ahmed Jamil. (2011). tṭbīqāt fī al-išrāf al-trbwyw [Applications in educational supervision] (3rd ed.). Amman: Dar Al Masirah.
- Al-Obaidi, Muhammad Jassim. (2010). al-išrāf al-trbwyw wālidārī al-t‘līmīwī [Educational supervision and educational administration]. Amman: House of Culture for Publishing and Distribution.
- Adass, Abdel Rahim. (1990). al-idārī wālīšrāf al-trbwyw [Educational administration and supervision]. Amman: Majdalawi House.
- Atwi, Jawdat Ezzat. (2010). al-idārī al-t‘līmīwī wālīšrāf al-trbwyw [Educational administration and educational supervision] (4th ed.). Amman: House of Science and Culture.
- Al-Ayasra, Maan Mahmoud Ahmed. (2007). al-išrāf al-trbwyw wālqīādī al-trbwywī ū lāqthā bālāḥtrāq al-nfsī [Educational supervision and educational leadership and its relationship to burnout]. Amman: Dar Al-Hamid.
- Qaraqza, Mahmoud Abdel Qader. (1978). nḥū idārīwī wā‘ī [Towards a conscious management]. Beirut: Dar Al Wissam.
- Metwally, Mustafa. (1983). al-išrāf al-fnwī fī al-t‘līm [Technical supervision in education]. Alexandria: New Publications House.
- Medanat, Eugenie, Barzeh, Kamal. (1977). al-išrāf al-trbwyw al-t‘līmīwī [Educational supervision]. Amman: Majdalawi Publishing House.
- Al-Massad, Mahmoud Ahmed. (1986). al-išrāf al-trbwyw al-ḥdīt: wāq‘ ūṭmūḥ [Modern educational supervision: reality and ambition]. Giza: Dar Elamal.
- Waqfi, Radi. (1990, May). al-išrāf al-trbwyw fī mrḥlī al-t‘līm al-’asāsīwī [Educational supervision in basic education]. mğlī al-trbī al-ğdīdī [Journal of New Education]. pp. 33-49.