



جامعة بنغازي  
كلية الاقتصاد  
قسم العلوم السياسية

# تقويم تنفيذ سياسات التعليم العام في ليبيا

دراسة ميدانية لسياسة التفتيش التربوي في مدينة بنغازي  
خلال الفترة ( 2005 - 2010 )

إعداد الطالب  
عبدالسلام محمد يوسف الحضيري

بكالوريوس علوم سياسية - كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي  
خريف 2007

**إشراف الدكتور**

**فتححي البعجة**

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الإجازة العالية "الماجستير"  
في العلوم السياسية - كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي

ربيع 2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ

أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة الإسراء آية (85)

# الإهداء

إلى من لا أنس فضلهم دوماً

إلى من أحبوني أكثر من أنفسهم

إلى من منحوني الثقة وكانت سلاحي

إلى من أعطوني من حياتهم بلا حدود

إلى أمي وأبي

## الشكر والتقدير

يقتضي الواجب أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى الله عز وجل الذي وفقني إلى إتمام هذه الدراسة ثم إلى أستاذي الفاضل:

### د . فتحي البعجة

الذي لم يدخر جهداً لمساعدتي لإنجاز هذا المشروع.

ولا أنس أن أخص بالذكر الأخ و الصديق و المعلم الدكتور الفاضل

### د.أحمد الزروق

كما أتوجه بالشكر لجميع أعضاء هيئة التدريس بقسم العلوم السياسية الذين رافقوني في مسيرتي العلمية، وأيضاً كل الشكر إلى جميع الأصدقاء و الطلبة الذين مدوا لي يد العون و المساعدة.

نسأل الله أن يجزى عنى

كل هؤلاء خير جزاء.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية.
ب	الإهداء.
ج	الشكر والتقدير.
د	قائمة المحتويات.
ز	قائمة الجداول.
ط	ملخص الدراسة.
1	مقدمة.
6	الدارسات السابقة.
10	مشكلة الدراسة.
11	فرضية الدراسة.
11	تحديد المفاهيم.
13	أهداف الدراسة.
13	أهمية الدراسة.
14	منهج الدراسة.
15	مجتمع الدراسة.
15	أدوات جمع البيانات.
16	حدود الدراسة.

### الفصل الأول

#### السياسات العامة والتفتيش التربوي

19	المبحث الأول: السياسات العامة.
19	أولاً: مفهوم السياسة العامة.
23	ثانياً: مجالات السياسة العامة.
24	ثالثاً: أنماط السياسة العامة.
24	رابعاً: مراحل عملية السياسة العامة.

الصفحة	الموضوع
31	المبحث الثاني: المفهوم العام للسياسية التفتيش التربوي.
31	أولاً: تعريف التفتيش التربوي.
42	ثانياً: أهمية التفتيش التربوي.
44	المبحث الثالث: الأصول المعرفية والتطور التاريخي للتفتيش التربوي.

### الفصل الثاني: السياسة العامة لإدارة التفتيش التربوي

57	المبحث الأول: أهداف ووظائف التفتيش التربوي.
57	أولاً: أهداف التفتيش التربوي.
60	ثانياً: وظائف التفتيش التربوي.
65	المبحث الثاني: أنواع وأساليب التفتيش التربوي.
65	أولاً: أنواع التفتيش التربوي.
70	ثانياً: أساليب التفتيش التربوي.
80	المبحث الثالث: السياسة العامة لإدارة التفتيش التربوي في ليبيا.
85	أولاً: التركيبة الهيكلية لإدارة التفتيش التربوي في ليبيا.
87	ثانياً: الكيفية التي يتم بها اختيار رؤساء إدارات التفتيش التربوي والتفتيش التربويين في ليبيا.
89	ثالثاً: أهداف سياسة التفتيش التربوي في مدينة بنغازي.
90	رابعاً: وظائف التفتيش التربوي في مدينة بنغازي.
70	خامساً: الأساليب المتبعة في مدينة بنغازي لتحقيق أهداف سياسة التفتيش التربوي.

### الفصل الثالث

#### الدراسة الميدانية الخاصة بتنفيذ سياسة "التفتيش التربوي"

#### في مدينة بنغازي في الفترة (2005-2010)

97	التمهيد.
100	البعد الأول: بيانات عامة.
105	البعد الثاني: الإمكانيات والوسائل اللازمة لتسيير وتحقيق سياسة التفتيش التربوي.
108	البعد الثالث: القواعد القانونية والإدارية والإجرائية.

الصفحة	الموضوع
111	البعد الرابع: الوعي الإعلامي تجاه سياسة التفتيش التربوي.
113	البعد الخامس: بعض المتغيرات المؤثرة في سياسة التفتيش التربوي.
118	البعد السادس: كفاءة منفذي سياسة التفتيش التربوي.
124	البعد السابع: الصعوبات التي تواجه منفذي سياسة التفتيش التربوي أثناء أدائهم لعملهم.
133	الخاتمة.
140	المراجع.
	الملحق.

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
100	يبين الفئات العمرية المختلفة لأفراد العينة	.1
101	يبين مكان ميلاد أفراد العينة	.2
102	يبين مدة الخبرة لأفراد العينة	.3
103	يبين المؤهل العلمي لأفراد العينة	.4
103	يبين الأعداد والنسب من حيث النوع لأفراد العينة	.5
104	يبين الأعداد أفراد الأسرة الخاصة بأفراد العينة	.6
105	يبين الدخل الشهري بالدينار لأفراد العينة	.7
106	يبين النسب الخاصة باحتياج مقار التفتيش التربوي إلى صيانة	.8
107	يبين ما إذا كان نقص الأثاث المكتبي يعرقل أداء العمل بمقار التفتيش التربوي	.9
108	يبين وجود نقص في الإمكانيات المادية والبشرية في ممارس التعليم العام	.10
109	يبين مدى إلمام المفتشين التربويين بالقوانين والتشريعات الخاصة بسياسة التفتيش التربوي	.11
110	يبين ما إذا كان دمج المؤسسات التعليمية قد زاد من الأعباء الملقاة على كاهل المفتشين التربويين	.12
111	يبين رأي أفراد العينة بلاتحة التفتيش الخاصة بعام 2009-2010	.13
112	يبين أوجه القصور من قبل الأساتذة في توعية الطلاب بأهمية دور المفتش التربوي	.14
112	يبين مدى اهتمام مدراء المدارس العامة بوضع برامج تؤكد على أهمية دور التفتيش التربوي	.15
113	يبين الوسائل التي تعزز وعي الطلاب بأهمية سياسة التفتيش التربوي	.16
114	يبين مدى قدرة المناهج المعتمدة من قبل وزارة التعليم على إعداد الطالب النموذجي	.17
115	يبين أثر عمليات الدمج والفصل في قطاع التعليم على سياسة التفتيش التربوي وعملية تنفيذه	.18



الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
115	يبين وجود إدارات أخرى مخولة بالقيام بأعمال إدارة التفتيش التربوي	.19
116	يبين أثر المكافآت المالية في جدية العمل الذي يقوم به منفعذي سياسة التفتيش التربوي	.20
117	يبين النزاهة في اختيار المفتشين التربويين	.21
118	يبين أثر تطوير المناهج ي أداء المفتشين التربويين لأعمالهم	.22
119	يبين أثر انخفاض المستوى التعليمي للمفتشين التربويين في أدائهم لأعمالهم	.23
119	يبين ما إذا كان التفتيش وسيلة للتفرغ من العمل	.24
120	يبين ما إذا كان "إدارة التفتيش التربوي" تعاني من قصور في أداء المفتشين لأعمالهم	.25
121	يبين أثر الخبرة لدى المفتشين في تأدية مهامهم	.26
122	يبين النسب الخاصة بشأن السبب في قلة الخبرة التي يعاني منها المفتشون التربويون	.27
123	يبين النسب الخاصة بالبرامج التدريبية التي تلقها "المفتشين التربويين"	.28
123	يبين النسب الخاصة بطول وكثافة المناهج الدراسية	.29
124	يبين النسب الخاصة بطول وكثافة الطلابية داخل الفصول الدراسية	.30
126	يبين النسب الخاصة بالضرورة أشترك المفتش التربوي في تخطيط وتقييم المناهج الدراسية	.31
127	يبين النسب الخاصة بعدد الزيارات التي يقوم بها المفتش التربوي للمدارس	.32
128	يبين النسب الخاصة بالمجالات التعاون بين المفتشين والمعلمين	.33
128	يبين النسب الخاصة بالكفاءة والتأهيل المهني لدى المعلمين في المدارس	.34
129	يبين النسب الخاصة بالتفاهم والتقدير بدور المفتش من قبل المعلمين ومدراء المدارس	.35
130	يبين النسب الخاصة بعدد المدارس المكلف بها المفتش التربوي	.36
131	يبين النسب الخاصة بالدور المفتش التربوي تجاه المعلمين	.37

## ملخص الدراسة

تحمل هذه الدراسة عنوان "تقويم تنفيذ السياسات التعليمية في ليبيا" دراسة ميدانية لسياسة التفتيش التربوي في مدينة بنغازي في الفترة من 2005 - 2010 .  
واختص الفصل الأول بالسياسة العامة من حيث المفهوم والمجالات والأنماط وكذلك المراحل التي تمر بها السياسة العامة وهي مرحلة الصنع والتنفيذ والتقويم وكذلك الكيفية التي تصنع وتنفذ وتقوم بها السياسات التعليمية في المنطقة العربية وهذا ما اختص به البحث الأول إما البحث الثاني فقد خصص لدراسة إدارة التفتيش التربوي من حيث مفهوم التفتيش التربوي وأهميته والحاجة إليه إما البحث الثالث فركز على تطور مفهوم التفتيش التربوي عبر الفترات الزمنية المختلفة.

والفصل الثاني لهذه الدراسة فقد قسم إلى ثلاثة مباحث خصص الأول منها لدراسة أهداف ووظائف التفتيش التربوي إما البحث الثاني فتحدث عن أنواع التفتيش التربوي وأساليب المتبعة من أجل تحقيق النتائج المرجوة من سياسات التفتيش التربوي.

أما المبحث الثالث فقد ركز على طبيعة السياسة العامة لإدارة التفتيش التربوي في ليبيا من حيث البنية الإدارية، والتركيبية الهيكلية لإدارة التفتيش التربوي والكيفية التي يتم بها اختيار مدراء إدارات التفتيش التربوي وكذلك المفتشين التربويين، مروراً على أهم الأهداف والمهام والأساليب التي تسعى إدارة التفتيش التربوي في مدينة بنغازي إلى تحقيقها من أجل تطوير سير العملية التعليمية في ليبيا.

وكان الفصل الثالث عبارة عن دراسة ميدانية استهدفت المنفذين لسياسة التفتيش التربوي لمدينة بنغازي وكانت أسئلة الاستبيان المطروحة عليهم تركز على الأهداف والوظائف والأنواع والأساليب المتبعة لتحقيق الفائدة المنتظرة من سياسة التفتيش التربوي وكذلك اهتمت أسئلة الاستبيان بالظروف الاجتماعية للمفتشين التربويين وخبراتهم في مجال عملهم وتطرفت الأسئلة كذلك للقواعد والإجراءات القانونية التي تنظم عمل إدارة التفتيش التربوي والصعوبات التي تواجه المفتشين في أداء أعمالهم م ظروف البيئة المحيطة بهم وتعرضت الأسئلة أيضا لكفاءة المفتشين التربويين أنفسهم وكفاءة المعلمين ومدراء المدارس وما مدى التعاون بين جميع أطراف العملية التعليمية.

وهل أثرت جميع هذه العوامل سالفة الذكر بما فيها عوامل البيئة المحيطة في سياسة التفتيش التربوي سواء بالسلب أو الإيجاب من حيث تحقيق الأهداف المرجوة من هذه السياسة " التفتيش التربوي".

وقد استعمل في هذه الدراسة منهج دراسة الحالة ومدخل الساسة العامة واعتمدت الدراسة في جمع بياناتها على الكتب والدوريات وكذلك صحيفة الاستبيان فيم يخص الجانب الميداني لهذه الدراسة والتي استهدفت المنفذين لسياسة التفتيش التربوي وكانت النتائج العامة لهذه الدراسة هو التأثير الواضح للعوامل سالفة الذكر بما فيها عوامل وظروف البيئة المحيطة على مسار العملية التعليمية لسياسة التفتيش التربوي مما يستوجب ويتطلب من القائمين عليها تقويم هذه السياسة بما فيها من أهداف ووظائف وأنواع وأساليب و توجيهها نحو الهدف والغاية الأساسية القائمة من اجلها هذه السياسة - التفتيش التربوي- إن أو هو الارتقاء بالمعلم والمتعلم وجميع العوامل المحيطة بهم.

## المقدمة:

تعاظم الاهتمام بموضوع السياسة العامة بعد الحرب العالمية الثانية حين جرى التركيز على مفهوم السياسة العامة وكيفية بلورتها، والتبصر في أهدافها ومضامينها، وأساليب تنفيذها ضمن إطار تحليلي بحسب الأولويات والإمكانات المتوفرة بفعل تنامي الأصوات المناهضة بضرورة تدخل الدولة كمحرك للنشاط الاقتصادي.

ومع ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينيات، والاهتمام بدراسة منهج تحليل النظم الذي تحول الاهتمام به من التركيز على الدولة فقط إلى الأبعاد المتعددة التي تشكل حقيقة اجتماعية، ونتيجة لهذا التحول أصبحت الجماعات والقوى الاجتماعية هي ركيزة البحث والاهتمام والتحليل، وأصبح مفهوم السلوك هو الرمز المتحكم في دراسة علم السياسة، حيث حل مفهوم "النظام" بدلاً عن مفهوم "الدولة" لاعتماد الدراسة السلوكية على مفاهيم مثل: السلوك، الجماعات، العمليات، النظم وغير ذلك، فأصبح كل ما يختص بالدولة يطلق عليه "مدخلات ومخرجات" النظام السياسي، هذا كله استدعى إيجاد أدوات مناسبة للبحث العلمي والتي تتعلق بموضوعات وتحليلات السياسة العامة، وفقاً لذلك فقد تم الاعتماد على الجوانب الكمية من خلال قياس الرأي العام، وذلك بإجراء المسوحات التي تعتمد على صحيفة الاستبيان وإجراء التجريب في ضوء المناهج الإحصائية الصحيحة<sup>(1)</sup>.

وتوالى بعد ذلك كثير من الأبحاث والدراسات المختصة بالسياسات العامة، حيث ظهرت دراسات تتعلق بمفهوم "المجال العام" الذي يشتمل على النشاطات والتفاعلات لمنظومة المدخلات التي تتمثل في الأحزاب السياسية وجماعات المصالح والرأي العام والسلوك

---

(1) فتحي خليفة الفهداوى، "السياسية العامة: منظور كلى في البنية والتحليل"، (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2001)، ص 27.

الاجتماعي، أما منظومة المخرجات فهي تتمثل بالنشاطات والقرارات والتنظيمات والهيئات الحكومية المحلية والإقليمية والدولية.

كما ظهرت دراسات تتعلق بالقضايا السياسية التي تعنى بموضوعات الحياة الإنسانية والاجتماعية، كميّاه الشرب والاستهلاك والطاقة وحماية البيئة والأمن والسلامة وحقوق الأقليات ومعالجة الفقر. وبصورة عامة فإن علماء السياسة اليوم قد حولوا اهتماماتهم إلى دراسة موضوعات خاصة، تدرس بوصفها محاور مستقلة تعنى بها العلوم السياسية، مثل: سياسة التمدن، سياسة الرفاه، سياسة حماية البيئة، سياسة الحريات العامة، وسياسة مكافحة الجريمة من خلال الاهتمام بالمؤسسات السياسية والسلوك السياسي، والمؤثرات الثقافية والاجتماعية والشخصية، ودورها في صنع و تنفيذ السياسات العامة، إلى جانب معالجة السياسة العامة المقارنة "التقويم".

وتعتبر السياسات التعليمية جزءاً من السياسات العامة، فعند دراسة سياسة الصحة أو الاقتصاد، تأتي نقطة التقاء مهمة مع قضايا التعليم وتعتبر سياسة التفتيش التربوي جزءاً من السياسات التعليمية وتعنى سياسة "التفتيش التربوي" برامج الإرشاد والتفتيش التربوي اللذان يساعدان في تقويم العملية التعليمية من خلال التعرف على أداء المدرسين، وتحصيل الطلبة في اكتساب المعرفة والتخصص العلمي المناسب الذي يفيد الطالب والمجتمع في المستقبل وفقاً لقدراته واستعداداته الحقيقية<sup>(1)</sup>.

ويهدف التفتيش التربوي إلى المساهمة الفاعلة في متابعة وتنشيط العملية التعليمية ودراسة وتقويم جدوى الممارسات التربوية بالمؤسسات التعليمية، والكشف عن البدائل

---

(1) المرجع السابق، ص ص 28-30.

لتطويرها من أجل إيجاد مناخ تربوي تعليمي وفقاً لروابط وعلاقات إنسانية ومهنية قائمة على المشاركة والتعاون<sup>(1)</sup>.

كما يهدف التفتيش التربوي إلى المساهمة في تنظيم جهود المعلمين ورفع مستوى أدائهم وتطوير النمو الذاتي "المعرفي والمهني" لديهم والنمو الكامل للتلاميذ والطلاب من طريق البحوث والدراسات والنشرات والدوريات ووضع البرامج واتخاذ الأساليب والوسائل الكفيلة وتقديم النصائح الفردية من خلال اللقاءات والندوات ونقل التجارب الناضجة من مؤسسة تعليمية إلى أخرى لاستثمارها والاستفادة منها.

ويعمل التفتيش التربوي على متابعة تنفيذ القرارات التعليمية بمرحلتها التعليم الأساس والمتوسط وتقويم مستوى تنفيذها والمشاركة في تقديم المقترحات والتوصيات في شأن معالجة سلبياتها وتطوير إيجابياتها من مستوى التحصيل العلمي. كما يعمل على متابعة التطورات الحديثة في الميادين العملية، وتطوير أسلوبه وطريقة أدائه لتحسين مستوى العملية التعليمية وتمثل.

مهام "التفتيش التربوي" في الآتي<sup>(2)</sup>:

1. متابعة تطبيق القوانين واللوائح، والقرارات والتعليمات والنشرات المتعلقة بالعملية التعليمية.

---

(1) لائحة التفتيش التربوي، قرار اللجنة الشعبية العامة للتعليم (سابقاً) رقم 142 لسنة 1997.

(2) اللائحة التنظيمية لإدارة التفتيش التربوي، قرار اللجنة الشعبية العامة للتعليم (سابقاً) رقم (11) لعام

2008 مسيحي بشأن: تنظيم التفتيش التربوي

2. متابعة تنفيذ الخطط والبرامج العامة للمقررات الدراسية و كيفية استخدام الوسائل التعليمية المنفذة لها، بالصفوف والمراحل المختلفة و تقويم مدى ملاءمتها لتلاميذ وطلاب المرحلة التي وضعت لها ومدى مواكبتها للتطورات العلمية والتربوية.
  3. متابعة و تقويم مستوى الأداء لدى العاملين وتقديم التقارير والمقترحات بشأنهم.
  4. المساهمة في حصر الزيادة، والعجز في المعلمين بالمؤسسات التعليمية واقتراح الإجراءات اللازمة لسد العجز والتصرف في الزائدين.
  5. المساهمة في إعداد حركة تنقلات، وتنسيب، وإعادة تنسيب المعلمين.
  6. تقويم مستوى الأداء في أعمال وضع الجداول الدراسية بالمؤسسات التعليمية وفق معدلات الأداء.
  7. تقويم، ومتابعة مستوى تحصيل التلاميذ والطلاب ومقارنة النتائج خلال العام الدراسي بما تحويه سجلات رصد الدرجات، وتقديم التوصيات والمقترحات في شأنها.
  8. اقتراح تنظيم الدورات التأهيلية، والتنشيطية، ودورات رفع الكفاءة للمعلمين والمفتشين التربويين من خلال نتائج تقارير التفتيش.
- وتأتى هذه الدراسة في إطار تقويم تنفيذ السياسات التعليمية في ليبيا بصفة عامة، ودراسة حالة " لتقويم تنفيذ سياسة التفتيش التربوي كأحدى السياسات التعليمية في ليبيا، كمحاولة لتقويم عملية تنفيذ هذه السياسة من خلال التركيز على تحليل العمليات التنفيذية للبرنامج من حيث التشغيل والتكاليف<sup>(1)</sup>.

---

(1) فتحي خليفة الفهداوى، مرجع سابق، ص 74.

وبصفة عامة فإن معظم بحوث(\*) تقويم تنفيذ السياسات العامة تركز على سؤالين اثنين

هما:

أولاً: هل تم توجيه السياسة أو البرنامج نحو الهدف منها والقطاعات التي تتوجه نحوها أو المستهدفين منها.

ثانياً: هل اتبعت الممارسات المختلفة والجهود والتدخلات في تقييم السياسة ذاتها أو البرنامج ذاته، المبادئ التي تم إعلانها أم أن هناك انحراف بالممارسات عن المبادئ المعلنة<sup>(1)</sup>.

وذلك من خلال بعض المعايير التي قدمها إدوارد سوشمان، والتي يمكن اعتمادها في

إجراء عملية تقويم هذه السياسة وهي:<sup>(2)</sup>

1. **الإنجاز:** الذي يمثل الأداء والنتائج المتحققة عن ذلك الجهد، وينبغي أن يفوق الإنجاز أو الأداء مستوى الجهد.

2. **الكفاية:** التي تمثل درجة الأداء الكلى للبرنامج في ضوء الحاجة الكمية و الكلية لها.

3. **الكفاءة:** التي تمثل تقويم الطرق والخيارات البديلة في ضوء مفهوم النفقة وعلى أساس منها.

4. **العملية:** التي تمثل كيفية آلية عمل البرنامج أو عدم عمله، ولماذا؟ وتتضمن الاهتمام بدراسة المحاور الآتية:

---

(\*) كأمثلة على دراسات التقويم رسالة ماجستير بعنوان فادى محمد نوري المغربي، تقويم السياسات النفطية في ليبيا، دراسة حالة سياستي الإنتاج والأسعار خلال الفترة من 1969-2003، رسالة ماجستير غير منشورة، (بنغازي: جامعة قارونس، كلية الاقتصاد، 2004).

(1) أماني قنديل، معايير التقييم في علم السياسة، في: السيد عبدالمطلب غانم، محرر، تقويم السياسة العامة، (القاهرة، مركز البحوث والدراسات السياسية، 1989) ص ص 106 - 107.

(2) Edoeard A. Suchman, " Evaluation Research", (New York: Russell sage foundation, 1967): P P 61-66

نقلًا عن: فهمي خليفة الفهداوى، مرجع سابق، ص 320.



- تحديد الملامح الخفية للبرنامج التي تحدد فاعليتها.
  - تحليل تباين الفاعلية لدى الناس الذين يسعى البرنامج إلى خدمتهم.
  - تحديد الظروف المحيطة والمصاحبة للتشغيل الأفضل للبرنامج.
  - تحديد نطاق وإمكانية التأثيرات المصاحبة للبرنامج.
- إضافة إلى ذلك يمكن تحديد مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس أداء البرنامج في عملية التقييم على النحو الآتي<sup>(1)</sup>:

1. مدى تحقيق الأهداف.
  2. مدى الرضا والارتياح لدى العاملين والمتعاملين مع السياسة.
  3. مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات النافذة.
- ويمكن قياس المؤشرات والمعايير السابقة، من خلال دراسة سياسة التفتيش التربوي وذلك باستخدام استمارة استبيان تستهدف المنفذين لسياسة التفتيش التربوي وهم "المفتشون التربويون" في مدينة بنغازي.

### الدراسات السابقة:

يزخر الأدب التربوي في مجال التفتيش التربوي بالعديد من الدراسات التي تتناول موضوع التفتيش التربوي من عدة جوانب مختلفة منها خدمات التفتيش التربوي المقدمة للمعلمين وممارسات المفتشين كما يتصورها المعلمون والمديرون والأساليب التفتيشية التي يتبعها المفتشين لتحقيق أهداف التفتيش التربوي، ونوع العلاقة القائمة بين كل من المعلم والمفتش التربوي.

---

(1) فتحي خليفة الفهداوى، مرجع سابق ، ص 322

وأخيراً أهم الاتجاهات الحديثة في مجال التفتيش التربوي وهنا سرد لبعض من الدراسات

السابقة في مجال التفتيش التربوي، وذلك على النحو التالي:

### 1. دراسة إبراهيم محمد أبو فروة<sup>(1)</sup>:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب التفتيش في التعليم الابتدائي بطرابلس والإجراءات المتبعة في تنفيذها والأهداف التي يسعى المفتشون لتحقيقها والصعوبات التي تواجههم والمقترحات لتطوير أساليب التفتيش الحالية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المفتشين لا يراعون العديد من الإجراءات السليمة في زيارتهم واجتماعاتهم بالمعلمين كما أن هناك فروق بينهم وبين المعلمين حول أهداف الزيارة، وعدم الأخذ بأساليب التفتيش الجماعية. وقد أوصى الباحث بضرورة الأخذ بهذا النوع من أساليب التفتيش وعقد ندوات تدريبية للمفتشين للاطلاع على أهداف وأساليب التفتيش التربوي.

### 2. دراسة عبدالمطلب حسين بارة<sup>(2)</sup>:

قد سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الوضع الراهن للتفتيش الفني في التعليم الإعدادي بطرابلس. وأسلوب المفتشين في تعاملهم مع المعلمين ومدى معاونته المفتشين للمعلمين. وأظهرت النتائج بأن ممارسات المفتشين تعكس ملامح أسلوب التفتيش الديمقراطي أما بالنسبة لأساليب التفتيش فما زالت تقتصر على الأساليب الفردية، وما زالت جهود المفتش في رفع كفاءة المعلم دون المستوى المطلوب فالتفتيش ما زال يتحرك في آفاق ضيقة ومحدودة سواءً من حيث الوسيلة أو الهدف.

---

(1) إبراهيم محمد أبو فروة، "أساليب الإشراف التربوي الفني في التعليم الابتدائي بطرابلس"، رسالة ماجستير منشورة، (طرابلس، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، 1982).

(2) عبدالمطلب محمد بارة، "واقع التفتيش التربوي الفني في المرحلة الإعدادية ومدى مطابقته للتوجيه التربوي الحديث"، رسالة ماجستير غير منشورة، مطبعة الإرشاد، الأردن، 1995.

### 3. دراسة محمد سليمان عيدة<sup>(1)</sup>:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع نظام التفتيش التربوي بالمدارس الأردنية من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين في ضوء معايير محدودة لمجالات رئيسية تشمل:

أولاً: المدخلات وتحوي (أهداف التفتيش - تنظيمه - اختيار المفتش)

ثانياً: العمليات وتحوي (وظائف التفتيش - أساليبه - أدوار المفتش).

ثالثاً: المخرجات و تحوي (التقويم).

واستخدم الباحث هنا تقويم مدخل النظم. وأظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المفتشين والمديرين في جميع مجالات التقويم تعزى لمتغيرات (الجنس - الخبرة - السلطة المشرفة) بينما أظهرت فروق تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) في مجال اختيار المفتشين لصالح حملة الشهادة الجامعية. وأوصى الباحث بضرورة إتاحة الفرص لكل من له صلة بالتعليم للمشاركة في عملية تقويم التفتيش التربوي وضرورة إخضاع أسس اختيار المشرفين للمراجعة الدائمة.

### 4. دراسة فاطمة الفلاح<sup>(2)</sup>:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع التفتيش التربوي بمرحلة التعليم المتوسط بمدينة بنغازي من وجهة نظر كل من المفتشين التربويين والمعلمين ومديري المدارس وذلك في ضوء الاتجاهات الحديثة للتفتيش التربوي من حيث (أهدافه، أنماطه، وظائفه، أساليبه، والعلاقة التفتيشية)، وكذلك تطرقت الدراسة إلى أهم صعوبات واقع التفتيش التربوي

---

(1) محمد سليمان عيدة، "تقويم نظام الأشراف التربوي في المرحلة الأساسية والدنيا في المدارس الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن. 1995.

(2) فاطمة الفلاح، "تقويم الأشراف التربوي بمرحلة التعليم المتوسط بمدينة بنغازي في ضوء الاتجاهات الحديثة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين ومديري المدارس"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاروينس، بنغازي، 1999.

والمقترحات لتطويره. وكذلك معرفة ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات (الجنس - المركز الوظيفي - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة).

ومن خلال الاستعراض السابق للدراسات السابقة التي تناولت موضوع "التفتيش

التربوي" بمختلف جوانبه يلاحظ أن أبرز ما ركزت عليه ما يلي:

1. اتفقت في جملتها على أهمية دور "التفتيش التربوي" الذي يقوم به تجاه العملية التربوية

التعليمية، بجوانبها كافة، وأكدت على ضرورة تبنى "التفتيش" لفلسفة واضحة ومحددة

وبالتالي أهداف واضحة.

2. توصلت إلى أن تطور "التفتيش التربوي"، شأنه شأن تطور أي عنصر آخر من عناصر

العملية التعليمية، يتطلب تقويماً مستمراً ومتابعة دائمة سواء من حيث أساليبه وأهدافه

وأساليب تقويم المعلم أو أسس اختيار المفتشين التربويين.

وقد ساهمت هذه الدراسات في إثراء البحث الحالي الواردة فيها ولاسيما الاتجاهات

الحديثة في مجال التفتيش التربوي من حيث الأهداف وأنماطه ووظائفه وأساليبه إضافة إلى

الاستفادة منها في منهجية البحث وتصميم الاستبيان الذي يمثل أداة لجمع البيانات.

وما يميز البحث الحالي عن غيره من الدراسات السابقة التي تم استعراضها في هذا

البحث تفردته بتقويم سياسة "التفتيش التربوي" من حيث (أهدافه، أنواعه، وظائفه، أساليبه) في

حين تناولت الدراسات السابقة هذه المجالات منفردة.

كما يتميز بكونه شمل مرحلة التعليم العام التي قليلاً ما حظيت بالبحث والدراسة عربياً

أما، محلياً، فلم تحظ هذه المرحلة بالبحث في مجال "التفتيش التربوي" سواءً على مستوى

مدينة بنغازي أو على مستوى الدولة الليبية بشكل عام.

## مشكلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تقويم سياسة "التفتيش التربوي" في ليبيا من حيث مدى تحقيقها لأهدافها، فأى سياسة عامة تصنع من أجل تحقيق أهداف وغايات معينة، فالنجاح أو الفشل يحكم عليه من خلال ما حققته من أهداف على أرض الواقع بكفاية وكفاءة.

وعليه فإن المشكلة التي تتناولها هذه الدراسة تتركز فيما إذا كانت سياسة التفتيش التربوي في ليبيا قد استطاعت تحقيق المهام والأهداف التي وضعت من أجلها بأفضل شكل وأقل تكاليف أي أن مشكلة هذه الدراسة تركز على الكشف عن الأهداف المنجزة والتي لم تنجز، وما هي تكلفتها من الناحية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية؟ وهل حققت السياسة هدفها؟ أم أن هنالك انحراف في التطبيق؟ وما هي أسباب هذه الانحرافات والإخفاقات في تنفيذها؟

وفي إطار التركيز على تنفيذ السياسات التعليمية فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة عن سؤالين أساسيين هما:

أولاً: هل نجحت سياسات ليبيا التعليمية المتمثلة في سياسة التفتيش التربوي في تحقيق المهام والأهداف الموضوعة لها؟

ثانياً: هل أثرت المتغيرات البيئية المحيطة بالسلب أو الإيجاب على تنفيذ سياسة التفتيش التربوي؟ أو ما هي الفرص أو القيود أمام تنفيذ هذه السياسة؟

وفي هذا الإطار فإن الخطوة الأولى المتبعة في تقويم سياسة "التفتيش التربوي" هي تحديد أهدافها الأساسية و ذلك من خلال مصادرها المختلفة منها على سبيل القرارات الخاصة بهذه السياسة.

أما الخطوة الثانية تتمثل في وضع معايير لقياس الأداء الفعلي لهذه السياسة من خلال هذه الأهداف وذلك بالاستعانة بالجانب الميداني للدراسة الذي يعتمد على استمارة استبيان تستهدف المنفذين لسياسة التفتيش التربوي وهم المفتشون في مدينة بنغازي. وفي هذا الإطار يسعى الاستبيان إلى التركيز على بعض الجوانب المتعلقة بهذه السياسة ومنها مدى المشاركة في إنجاح هذه السياسة، ومدى مساهمة هذه السياسة في تحقيق التقدم والتطور العلمي.

### فرضية الدراسة:

"أثرت عوامل البيئة المحيطة الوظيفية سلباً على أهداف السياسة العامة لإدارة التفتيش التربوي في مدينة بنغازي"

### تحديد المفاهيم:

1. **السياسة العامة:** "هي برنامج عمل هادف يعقبه أداء فردي أو جماعي في التصدي لمشكلة أو لمواجهة قضية أو موضوع"<sup>(1)</sup>. وهذه القضية في إطار هذه الدراسة هي سياسة "التفتيش التربوي" في ليبيا.
2. **تقويم السياسة العامة:** يقصد بتقويم السياسة العامة في إطار هذه الدراسة "عملية تحليل عدد من السياسات أو البرامج أو المشروعات من وجهة نظر البحث عن مزاياها وعيوبها المقارنة، ووضع نتائج هذه التحليلات في إطار منطقي"<sup>(2)</sup>.

---

(1) جيمس أندرسون، صنع السياسات العامة، ترجمة عامر الكبيسي، (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 1999)، ص 15.

(2) السيد عبدالمطلب غانم، معايير تقويم السياسة العامة في الإدارة العامة، في: السيد عبدالمطلب غانم (محرر) تقويم السياسة العامة، (القاهرة، مركز البحوث والدراسات السياسية، 1989)، ص 172.

3. **السياسة التعليمية:** هي "مجموعة القرارات والإجراءات المتعلقة بالقضايا التعليمية المختلفة والناجمة عن عملية تحديد الأهداف ونقلها إلى مستوى التنفيذ، مع مراعاة هذه القرارات في إطارها العام للفلسفة التعليمية للنظام السياسي"<sup>(1)</sup>.
4. **التفتيش التربوي:** هو جميع الجهود المنظمة التي يبذلها المسؤولون لتوفير القيادة للمعلمين والعاملين الآخرين في الحقل التربوي في مجال تحسين التعليم، مهنيًا، ويشمل إثارة النمو المهني للمعلمين وتطوير عملهم وإعادة صياغة الأهداف التربوية والأدوات التعليمية و طرق التدريس وتقييم العملية التربوية<sup>(2)</sup>.
5. **سياسة التفتيش التربوي:** تعني برامج الإرشاد والتفتيش التربوي اللذان يساعدان في تقييم العملية التعليمية من خلال التعرف على أداء المدرسين، وتحصيل الطلبة في اكتساب المعرفة والتخصص العلمي المناسب الذي يفيد الطالب والمجتمع في المستقبل وفقاً لقدراته واستعداداته الحقيقية<sup>(3)</sup>.
6. **البيئة المحيطة الوظيفية:** ويقصد بها في إطار هذه الدراسة الإمكانيات المادية والبشرية والأمر التنظيمية والإدارية والامتيازات الإدارية وكذلك القواعد والقوانين والتشريعات واللوائح المنظمة لعمل الإدارة التربوية وكذلك نسبة التعاون بين جميع أطراف العملية التنظيمية من مفتشين تربويين ومدراء مدارس ومعلمين وطلاب.

---

(1) عبير إبراهيم أمينه، "أثر التغيرات الهيكلية والتنظيمية لقطاع التعليم على تنفيذ وأداء سياسات التعليم العالي في الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية: دراسة تطبيقية على سياسة التنسيب بجامعة قاريونس 1980-1994"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاريونس، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، بنغازي، 1995، ص 54.

(2) لطوف عبدالله، "تحو تطوير التفتيش التربوي"، مجلة بناء الأجيال، تصدر عن المكتب التنفيذي لنقابة المعلمين في القطر السوري، السنة الثالثة، العدد التاسع، 1994.

(3) اللائحة التنظيمية لإدارة التفتيش التربوي، مرجع سابق.

## أهداف الدراسة

1. التعرف على الأهداف التي تسعى سياسة التفتيش التربوي إلى تحقيقها، وما هي تلك الصعوبات إن وجدت لتحقيق أهدافها.
2. تقييم تنفيذ سياسة التفتيش التربوي من خلال:
  - أ. التعرف على أبعاد تطبيق سياسة التفتيش التربوي، وهل نجحت في تحقيق أهدافها أم أنها فشلت في ذلك.
  - ب. التعرف على المتغيرات المحيطة والتي ساهمت في نجاح أو فشل سياسات التفتيش التربوي في تحقيق أهدافها.

## أهمية الدراسة:

1. تتبع أهمية الدراسة من أهمية قطاع التعليم، ودوره في تحقيق التقدم والتطور العلمي والذي ينعكس بدوره على تحقيق الأهداف التنموية في أي مجتمع.
2. تأتي أهمية الدراسة من كون قضية التعليم قضية محورية لأنها مرتبطة بالديمقراطية، فإذا ساد التعليم وتعمق أصبحت هناك فرصة للتطور الديمقراطي الذي يحتاج لبيئة مناسبة بها نوع من النظام والاستقرار، حتى يستطيع الإنسان في ظلها الممارسة والمشاركة السياسية.
3. تأتي أهمية الدراسة باعتبارها محاولة للنهوض بهذه السياسة و ذلك لإثراء هذا الحقل المعرفي، خاصة أن المكتبة العربية والليبية منه قديماً، تفتقد إلى هذا النوع من الدراسات التي تركز على الدراسات التعليمية خاصة في مجال تقييم تلك السياسات.



## مناهج و مداخل الدراسة:

### 1. منهج دراسة الحالة:

ويتم استخدام هذا المنهج في إطار هذه الدراسة من أجل دراسة حالة السياسة التعليمية المتمثلة في سياسة التفتيش التربوي في مدينة بنغازي، وذلك من أجل التعرف على كافة المتغيرات المرتبطة بهذه السياسة، ومدى تأثيرها على تحقيق الهدف منها.

### 2. المنهج الإحصائي:

يستخدم هذا المنهج في إطار هذه الدراسة في تحديد بعض المتغيرات وعلاقتها بسياسة التفتيش التربوي ودرجة تأثيرها فيه، سواء بالمساهمة في نجاحها في تحقيق أهداف هذه السياسة أو فشلها، وذلك من خلال استخدام هذا المنهج للكشف عن العلاقة بين المتغيرات المختلفة للدراسة، وذلك باستخدام بعض الأساليب الإحصائية كأسلوب "الدراسات الوصفية" والتي تعتمد على النسب والتكرارات.

### 3. مدخل السياسات العامة:

ويبحث هذا المدخل في كيفية تحديد وصنع وتنفيذ السياسات العامة ونواتج و آثار هذه السياسات، وسوف يستخدم في إطار هذه الدراسة للبحث في سياسة التعليم العام وتتبع كيفية وتحديد وضعها ودور التفتيش التربوي في هذا القطاع، وكذلك معرفة مدى تحقيق الأهداف المرجوة وتحديد أهم المتغيرات التي ساهمت في نجاح أو فشل هذه السياسة في تحقيق أهدافها.

## مجتمع الدراسة:

يتمثل في مجتمع القائمين على تنفيذ سياسة التفتيش التربوي وهم "المفتشون التربويون" في مدينة بنغازي. حيث تنقسم إدارة التفتيش التربوي في مدينة بنغازي إلى ثلاثة مكاتب للتفتيش التربوي وهي:

1. مكتب البركة للتفتيش التربوي.

2. مكتب الصابري للتفتيش التربوي.

3. مكتب السلاوي للتفتيش التربوي.

وسوف يتم إجراء دراسة ميدانية للمفتشين الواقعين في نطاق هذه المكاتب الثلاثة

كمجتمع دراسة وعددها (150) مفتش تربوي<sup>(1)</sup>.

## أدوات جمع البيانات والمعلومات:

نظراً لوجود عدة أهداف تسعى الدراسة لتحقيقها في نفس الوقت، سيتم الاعتماد على

أساليب البحث الكمية والكيفية لجمع البيانات المختلفة منها:

1. الدراسات المكتبية الوثائقية وتتمثل في الوثائق والكتب والدوريات كمصدر ثانوي لجمع البيانات.

2. الدراسة الميدانية وذلك من خلال استخدام الأدوات الأساسية لجمع البيانات ألا وهي

"الاستبيان"، وذلك كمصدر أولى لجمع البيانات ومن ثم استخلاص المعلومات.

---

(1) دليل المؤسسات التعليمية، العام الدراسي 2009-2010، مكتب التخطيط والمتابعة، قسم الإحصاء التربوي بنغازي.

## حدود الدراسة:

### 1. الحدود الزمنية:

تحدد الفترة الزمنية لهذه الدراسة في الفترة من 2005 إلى 2010 وهي الفترة التي تم فيها تغيير اسم الإدارة التربوية من "إدارة التوجيه التربوي" إلى "إدارة التفتيش التربوي" وكذلك هي الفترة التي تم فيها فصل المدن الواقعة تحت تفتيش هذه الإدارة وهي مدن (بنغازي - سلوق - قمينس) وسوف يتم الاكتفاء بدراسة سياسة إدارة التفتيش التربوي في مدينة بنغازي خلال تلك الفترة كمجتمع للدراسة.

### 2. الحدود المكانية:

على الرغم من أن هذه الدراسة تأتي ضمن إطار السياسات العامة بصفة عامة، والسياسات التعليمية بصفة خاصة، إلا أن هذه الدراسة ستقتصر على دراسة التفتيش التربوي كسياسة من السياسات التعليمية في ليبيا دون غيرها من السياسات، مع التركيز على مدينة بنغازي كنطاق مكاني لهذه الدراسة.

# **الفصل الأول**

## **السياسات العامة والتفتيش التربوي**

## تمهيد:

يتناول هذا الفصل من الدراسة السياسة العامة باعتبارها إحدى فروع حقل الإدارة العامة من حيث مفهومها، ومجالاتها، وأنماطها ومراحلها المتمثلة في مراحل الصنع والتنفيذ والتقييم، مع تسليط الضوء على الكيفية التي تصنع وتنفذ وتقوم بها السياسات التعليمية الذي سيكون محور اهتمام المبحث الأول في حين يتطرق المبحث الثاني إلى المفهوم العام للتفتيش التربوي وأهميته والحاجة إليه باعتباره أحد فروع إدارات السياسات التعليمية، أما المبحث الثالث لهذا الفصل، فقد خصص للتعرف على الأصول المعرفية والتطور التاريخي لمفهوم التفتيش التربوي كإدارة تسعى إلى ضمان نجاح واستمرار الدور الفاعل للعملية التعليمية وقد قسم هذا الفصل من الدراسة إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

**المبحث الأول: السياسات العامة .**

**المبحث الثاني المفهوم العام للتفتيش التربوي.**

**المبحث الثالث: الأصول المعرفية والتطور التاريخي للتفتيش التربوي.**

# المبحث الأول

## السياسات العامة

أولاً: مفهوم السياسة العامة:

تتعدد تعاريف "مصطلح السياسة" العامة شأن غيره من المصطلحات المستخدمة في نطاق العلوم الاجتماعية فعرفها كارل فريدريك على أنها "برنامج عمل مقترح لشخص أو جماعة أو لحكومة في نطاق بيئة محددة لتوضيح الفرص المستهدفة والمحددات المراد تجاوزها سعياً للوصول إلى هدف أو لتحقيق عرض مقصود، بمعنى أنها سلوكاً موجهاً وهادفاً". وعرفها "روبرت ايستون" تعريفاً واسعاً بقوله إنها "العلاقة بين الوحدة الحكومية وبيئتها"<sup>(1)</sup>.

كما عرفها "ريتشارد هو فيريرت" على أنها "مجموعة قرارات يتخذها فاعلون معروفون بهدف تحقيق غرض عام". أما "ريتشارد روز" فعرف السياسة العامة بأنها "سلسلة من الأنشطة المترابطة قليلاً أو كثيراً وأن نتائجها تؤثر على من تهمهم مستقبلاً وليست قرارات منفصلة". بمعنى أن السياسة العامة (ليست قراراً بفعل شيء وإنما برنامج أو نسق من الأنشطة غير المحددة).

ويعرفها "خيرى عبدالقوي" على أنها تلك العمليات والإجراءات السياسية وغير السياسية التي تتخذها الحكومة بقصد الوصول إلى اتفاق على المشكلة والتعرف على بدائل حلها وأسس

---

(1) تامر كامل محمد الخزرجي، النظم السياسية الحديثة والسياسات العامة، (عمان، دار مجدلاوى للنشر والتوزيع،

المفاضلة بينها تمهيدا لاختيار البديل الذي يقترح إقراره في شكل سياسة عامة ملزمة تنطوي على حل مرضى للمشكلة"<sup>(1)</sup>.

أما "جيمس أندرسون" فقد عرفها بقوله "إن السياسة العامة هي برنامج عمل هادف يعقبه أداء فردي أو جماعي في التصدي لمشكلة أو لمواجهة قضية أو موضوع". وهذا التعريف يركز على ما يتم فعله في إطار ما يستوجب أو يراد فيه، تميزا للسياسة عن القرار الذي هو مجرد خيار من بين عدة خيارات أو بدائل.

يضاف إلى ذلك فإن السياسة العامة هي تلك التي تطورها الأجهزة الحكومية من خلال مسؤولياتها، كما أن بعض القوى غير الحكومية أو غير الرسمية قد تسهم أو تؤثر في رسم وتطوير بعض السياسات العامة وتستمد خصوصيتها من كونها متخذة من قبل السلطات المخولة أو النظام السياسي، وهؤلاء عادة هم المشرعون والقياديون الذين يتمتعون بالسلطات لرسم السياسات والتصرفات في إطار صلاحياتهم التي تكون عامةً مقيدة ومحددة وليست مطلقة"<sup>(2)</sup>.

وقد قدم "توماس داي" تعريفا للسياسة العامة يعتمد على إبراز أركان وعناصر السياسة العامة فهي "هدف أو مجموعة من الأهداف واختيار مجموعة من الأفعال لهذه الأهداف مع توافر أعلى النية حولها أو من خلال اتصال محدود بين عدد من الفاعلين تتفق نواياهم حول الأهداف والأفعال ثم تنفيذ هذه النية"<sup>(3)</sup>.

ووفقا لهذه التعاريف يلاحظ السياسة العامة تتضمن أربعة عناصر هي<sup>(4)</sup>:

---

(1) المرجع السابق، ص 28-29.

(2) جيمس أندرسون، مرجع سابق، ص 15.

(3) تامر كامل محمد الخزرجي، مرجع سابق، ص 28.

(4) أماني قنديل، مرجع سابق، ص 112.

1. هدف أو مجموعة من الأهداف.
2. اختيار مجموعة من الأفعال تحقق هذه الأهداف.
3. إعلان الفاعلين لهذه السياسة أو اتفاق محدد بين عدد منهم.
4. تنفيذ هذه السياسة.

واتفق الباحثون على أن دراسة السياسة العامة لا تخرج عن مجالات أو مستويات ثلاثة فهي إما أن تتجه إلى مضمون هذه السياسة وإلى تنفيذها أو تتجه إلى عملية صنعها. ويرى **الموند** أن صنع السياسة العامة هو "المرحلة المحورية في العملية السياسية، وهي النقطة التي تتحول منها المطالب السياسية إلى قرارات سلطوية".

ويلاحظ أنه مع اختلاف التعبيرات أو الاصطلاحات المستخدمة في الحقل سواء كان مصطلح السياسة العامة أو تحليل السياسات العامة، أو متى علوم السياسات العامة، فإن صنع السياسة العامة يشكل مجالا أساسيا للبحث والاهتمام .

وتسعى هذه الدراسة للإجابة عن سؤال أو أكثر مما يلي: من يصنع السياسة العامة؟ ما هي عمليات الاختيار والتفاعل، ماذا عن إطار الاختيار؟ ما هي قضايا هذه السياسات؟ أو أهدافها؟ هل يتوفر فيها بعد ابتكار؟ وما هو تقييم هذه السياسات من خلال ما حققته من نتائج؟ ويحدد علماء السياسة ثلاثة أنماط رئيسة لتعريف السياسة العامة وهي إما "أن تكون متغيرا تابعا أو متغيرا مستقلا أو كلاهما معا"<sup>(1)</sup>. فعندما تؤثر عوامل مختلفة على السياسة العامة تعتبر متغيرا تابعا، وعندما تؤثر السياسة العامة في العوامل الأخرى فإنها تعتبر متغيرا

---

(1) الموند جبرائيل وآخرون، السياسة المقارنة إطار نظري، ترجمة: محمد زاهي بشير المغربي (بنغازي)، منشورات جامعة قارونس، 1996.



مستقلا، وعندما يتم التعامل مع السياسة العامة "عملية" فإنها تعتبر نتيجة وسببا في نفس الوقت وفيما يلي توضيح تلك الأنماط.

### 1. السياسة العامة كمتغير تابع:

وهو نتيجة لقيام النظام السياسي بممارسة نشاطاته من خلال السلطة التشريعية حيث تختص في العادة السلطة التشريعية بسن القوانين والتشريعات التي تنظم الحياة العامة في إطار الدولة. ويلاحظ أن هذا التعريف يؤكد على السياسة العامة في حد ذاتها، حيث ينصب محور التركيز على السبل المتاحة لتحسين المحتوى حتى يمكن صناعة قرارات أفضل. ويعكس هذا المفهوم عموما رأى أصحاب المدرسة الكلاسيكية.

### 2. السياسة العامة كمتغير مستقل:

حيث يركز هذا النوع من التعاريف على أهمية الدور الذي تلعبه السياسة العامة كعامل مؤثر في العديد من المجالات داخل وخارج إطار الدولة، فالسياسة العامة وفق هذا المنظور تؤثر على القطاعات المختلفة مثل التعليم والصحة والبيئة والتنمية والفقر والعلاقات الخارجية وبالتالي فإن محور التركيز لم ينصب على السياسة العامة في حد ذاتها ولكنه تعدى ذلك إلى تحديد القطاعات والنشاطات بالسياسة العامة خلال مراحل تشكلها المختلفة.

### 3. السياسة العامة كعملية:

وهنا تعتبر السياسة العامة متغيرا تابعا ومستقلا في الوقت نفسه وبالتالي يلاحظ أن هذا المفهوم يضفي سمة التعقيد والتداخل على المراحل المختلفة للسياسة العامة، ووفقا لهذا المنظور فإن السياسة العامة تعتبر عملية تتأثر بالبيئة المحيطة بها وتكون نتيجة لذلك متغير تابع نتيجة لتفاعل العديد من العوامل الداخلية والخارجية، إلى جانب كونها متغير مستقل يؤثر

في البيئة المحيطة من خلال نظام ما يعرف بالنتائج ونظام التغذية العكسية التي تؤثر بدورها في البيئة المحيطة بأبعادها وجوانبها المختلفة<sup>(1)</sup>.

### ثانياً: مجالات السياسة العامة:

تتضمن السياسة العامة كافة المجالات المجتمعية وقطاعاتها الإنتاجية والخدمية والمعنوية، وتمثل مجموعة السياسات العامة نظاماً معقداً ومفتوحاً وأهم مجالات السياسة العامة ما يلي:

1. **السياسة السياسية:** وتمثل الخيارات السياسية الكبرى مثل طبيعة النظام السياسي ومؤسساته وهويته وأهدافه ووسائله وإطاره القانوني .
2. **السياسة الاجتماعية:** وتمثل الخيارات القيمية والأخلاقية والدينية وتحديد طبيعة البناء الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية.
3. **السياسات الاقتصادية:** يمكن حصرها في الخيارات الإستراتيجية التي تتعلق بالنظام الاقتصادي والعلاقات الاقتصادية.
4. **السياسات المالية:** وتتعلق بتأثير النظام واستخدام المصادر المالية العامة للتأثير في النظام المجتمعي.
5. **السياسات التربوية التعليمية:** وتمثل خيارات إستراتيجية للنظام التعليمي بما تتضمن من أهداف ومؤسسات تتعلق بتطوير قدرات العنصر البشري.
6. **السياسات الصحية:** تتضمن خيارات النظام الصحي ومؤسسات رعاية الإنسان.

---

(1) مصطفى عبدالله خشيم، مبادئ علم الإدارة العامة، (طرابلس، منشورات الجامعة المفتوحة، 2002).

7. السياسات (الزراعية، التجارية، الصناعية) وهي مجموعة خيارات متخصصة لتفعيل القطاعات الإنتاجية وتعزيز قدراتها مع القطاعات الأخرى<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: أنماط السياسة العامة:

يمكن معرفة أداء السياسة العامة من خلال المخرجات أي وفقاً لأنواع الأعمال والأفعال التي تقوم بها الحكومة من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها، ويمكن تصنيف الأفعال أو المخرجات ضمن أربعة عناوين تتمثل في الآتي:

1. استخراج الموارد: النقود، السلع، الأشخاص، الخدمات واستخراجها من البيئتين الداخلية والدولية.

2. النشاط التوزيعي: النقود، السلع، والخدمات وللمن يتم توزيعها.

3. تنظيم السلوك الإنساني: استخدام القسر والإغراء لفرض الطاعة والامتثال - أو لضمان السلوك المرغوب.

4. الأداء الرمزي: الخطابات السياسية، العطلات والطقوس وذلك لتوفير نماذج ملهمة ولتنقيف السكان والتنشئة للصغار والمسألة الشرعية، وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى حقيقة التشابك والتداخل فيما بينها<sup>(2)</sup>.

### رابعاً: مراحل عملية السياسة العامة:

يقصد بعملية السياسة العامة كافة المراحل والخطوات المتسلسلة منطقياً كحلقات متصلة ومتكاملة ومتفاعلة كنظم فرعية مفتوحة في نظام كلى موحد هو نظام السياسة العامة وهذه المراحل هي:

---

(1) نائل عبدالحافظ العوامة، تحليل السياسة العامة: مدخل نظامي تطبيقات من الأردن والخليج العرب"، (عمان،

مركز أحمد ياسين الفني، 1999)، ص ص 71-82.

(2) المرجع السابق، ص 71-80.

## المرحلة الأولى: تصميم السياسة العامة أي تمثيل التخطيط الاستراتيجي:

ويطلق أحيانا على عملية التصميم عملية رسم السياسة العامة وبالتالي فان "رسم" و"تصميم" السياسة هي مصطلحات مترادفة. وتتطلب السياسة العامة مستويات ملائمة من التحليل والدراسة المنظمة، والإبداع الإنساني والخبرة والمعلوماتية، ويشمل تصميم السياسة العامة الخطوات والنشاطات التالية:

1. تحديد الأهداف الإستراتيجية وبناء الأهداف وفقا لأسس كمية ونوعية وأولويات مدروسة بحث تكون الأهداف واضحة ودقيقة ومفهومة وقابلة للتنفيذ والقياس والتقويم الملائم ويعتبر التخطيط الاستراتيجي للأهداف والسياسات المتعلقة بها بمثابة وظيفة إدارية وعملية نظامية وعقلانية تسهم في وضوح المستقبل والسيطرة عليه.
2. التحليل البيئي أي التعرف على النظام البيئي وما يحتويه من فرص ومحددات مثل دراسة مصادر التمويل وتحليل الطلب وسوق العمل والتنافس والمواد الخام والقدرات التسويقية والمشكلات الاحتمالية والمتغيرات التكنولوجية والبيئية عموما.
3. تحديد التوجهات السياسية المرتبطة بنظام السياسة العامة والمؤثرة فيه مثل معدلات النمو الاقتصادي والسكاني والناجح المحلي والقومي والضرائب والمساعدات الخارجية وأية افتراضات مؤثرة في مجال السياسة العامة.
4. تحديد التوجهات السياسية والفكرية العامة للدولة مثل التوجه نحو القطاع العام وآليات عمله أو الخصخصة وآليات عملها.

5. بناء نظام السياسة العامة وفقا لمعايير الاختصاص الوظيفي والمهني والقطاعي والمؤسسي بحيث يكون هناك تكامل و انسجام في مختلف أنواع و مجالات السياسة العامة للدولة<sup>(1)</sup>.

6. ترجمة السياسة العامة إلى خطط وبرامج تنفيذية ملائمة أي وضع نظام للتخطيط والبرمجة بحيث توجد خطط شاملة وبدائل تخطيطية فرعية وبرامج متكاملة لإخراج السياسة العامة إلى حيز التنفيذ.

7. اتخاذ قرار السياسة العامة أي مناقشة نظام السياسة العامة على المستويات الكلية والجزئية "السياسات الفرعية" من قبل الجهات المخولة قانونا بذلك وفقا للبناء الدستوري والقانوني والمؤسسي للدولة.

وهذا يعنى تبنى الخيارات الإستراتيجية بصورة رسمية وقانونية مما يعطيها الشرعية وقابلية التنفيذ المطلوبة للمرحلة الثانية مرحلة " تنفيذ العامة".

وفي إطار صنع السياسات العامة تكتسب عملية صنع التعليمية في الأقطار العربية خصائص عدة في ضوء اعتبارات كثيرة منها عدم وضوح القواعد والإجراءات التي تنظم هذه العملية، وعدم استقرار بناها وهيكلها، كذلك محدودية مشاركة القوى الاجتماعية المختلفة في صنع السياسات العامة بشكل عام والسياسة التعليمية بشكل خاص والتأثير السلبي للتغيرات المتعاقبة والمتكررة على قمة مؤسسات التعليم على استقرار السياسة التعليمية.

---

(1) كمال، المنوفى، السياسة العامة وأداء النظام السياسي في على الذيب هلال "محرر" تحليل السياسات العامة قضايا نظرية ومنهجية، (القاهرة، مركز البحوث والدراسات السياسية، 1988م).

ورغم أن هذه الظواهر تفرض اهتماما خاصا بتحليل صنع السياسة التعليمية، إلا أن هذا الاهتمام في واقع الأمر محدود للغاية، حيث يصعب أن يكون هذا التحليل محايدا لاقتراجه من النظام السياسي<sup>(1)</sup>.

### المرحلة الثانية: تنفيذ السياسة العامة:

وهي المرحلة التالية للتصميم والتي تتضمن كافة النشاطات والإجراءات التي تساعد في تطبيق السياسات العامة وترجمتها إلى واقع عملي ملموس. ويعني ذلك قيام الأجهزة الحكومية بوظائفها التنفيذية وفقاً لنطاق اختصاصها القانوني، ويشمل ذلك تنفيذ الخطط والبرامج العلمية المصممة لتنفيذ العامة في مختلف المجالات والقطاعات.

إن تنفيذ العامة يعني القيام بالبرامج والمشروعات التنفيذية المتكاملة، وتتضمن النشاطات التنفيذية العامة ما يلي:

1. التنسيق والتعاون بين الأجهزة والمؤسسات المعنية بتنفيذ العامة بناءً على أسس الاختصاص الوظيفي والقانوني.
2. توفير المخصصات المالية الملائمة لتطبيق برامج السياسات العامة لأن التمويل عنصر حيوي لا يمكن تنفيذ أية سياسة عامة بدونه.
3. توفير الكفاءات البشرية المؤهلة والمدربة بالكيفية والكمية والنوعية والتوقيت الملائم وتقسيم الأعمال والنشاطات بينها.

---

(1) عبير إبراهيم أمينه، مرجع سابق، ص 54

4. خلق المناخ الملائم للتنفيذ من حيث الإطار التشريعي الملائم والوعي الاجتماعي والإعلامي المناسب والتدريب والمعلومات والحوافز والاتصال والقيادة والفعالة وغيرها.

5. استخدام التكنولوجيا والوسائل والإجراءات ونظم العمل الفعالة والملائمة لتطبيق العامة. وفي نفس الإطار فإن الاقتراب من تحليل تنفيذ السياسات العامة بصفة عامة والسياسة التعليمية بصفة خاصة هو اقتراب متعدد الزوايا يطلق عليه البعض مدخل ثقافي وهو يقترح أربعة محاور أساسية يمكن الاستفادة منها في دراسة السياسات التعليمية ألا وهي:

1. محور العلاقات الإنسانية والذي يهتم بسلوك الفاعلين في المؤسسات التعليمية.
2. محور سياسي- اجتماعي يهتم بالتفاعل داخل كل جماعة وبينها وبين الجماعات الأخرى ( أنماط الصراع، التكامل أو التعاون).
3. محور هيكلي يركز على المنظمة ذاتها كمجموعة من القواعد السلوكية المنظمة.
4. محور النظم و يهتم بنظام العلاقات بين المنظمات و بعضها البعض وبينها وبين البيئة وسائر النظم الأخرى<sup>(1)</sup>.

#### المرحلة الثالثة: تقويم السياسات العامة:

عرفت الموسوعة الدولية للعلوم الاجتماعية التقييم بأنه، "نشاط بحثي يسعى إلى الموضوعية والمصادقية، ويتوجه نحو الفعل في البرامج والسياسات مستخدماً تقنيات العلوم الاجتماعية".

---

(1) المرجع السابق، ص 56.

وهي عملية متواصلة وموازية لكافة مراحل السياسة العامة بما في ذلك مرحلة التصميم (قبل التنفيذ)، مرحلة التنفيذ (تقويم أي) ومرحلة التقويم اللاحق (بعد التنفيذ). وتتضمن عملية التقويم التحليل المستمر والتغذية المعلوماتية المتواصلة لضمان سير السياسات العامة في الاتجاهات الملائمة وفقا للمعايير المحددة.

ويتطلب تقويم السياسات العامة بطريقة علمية وموضوعية إجراء دراسات منظمة باتباع المنهجية العلمية والفنية الملائمة، وأن يكون التقويم عملية عقلانية وشاملة ومتواصلة في كافة مراحل السياسة العامة.

وبالتالي فإن تقويم السياسة العامة بهذا المعنى يتضمن التحليل المستمر والعلم لهذه السياسات، ويمكن استخدام أدوات كمية ونوعية (وصفية) لتحليل السياسات العامة وتقويمها في مختلف مراحلها<sup>(1)</sup>.

ولقد ركز بعض الباحثين على الأسس والمعايير والمبادئ العامة التي يجب اللجوء إليها عند تقييم السياسات العامة للنظم السياسية على اختلافها بغض النظر عن طبيعتها وخصائصها وذلك لمعرفة مدى قدرتها على توفير مجموعة من القيم الأساسية التي تهدف إلى الرفع من مستوى الأفراد والجماعات في جميع المجالات، ومن أهم هذه المعايير:

أ. مدى صدور هذه السياسات من السلطات الشرعية المخولة باتخاذ مثل هذه السياسات.

ب. مدى تحقيق هذه السياسات لمبدأ العدالة بين الأفراد، والجماعات المختلفة.

ج. مدى كفاءة هذه السياسات في تحقيق الأهداف المنشودة.

ولا تقتصر عملية التقييم في هذا الشأن على فترة أو مرحلة محددة، فقد تتم هذه العملية

أثناء صنع السياسات العامة، أو صنع البرنامج، وتوفر حينها معلومات تساعد في عملية

---

(1) نائل عبدالحافظ العوامة، مرجع سابق، ص ص 71-82.



الاختيار، ونقل من تحيز صناع السياسة، كما قد يتم التقييم أثناء عملية التنفيذ ويسمى عندئذ بتقييم المتابعة والذي يركز على الأداء والأهداف أي ينصب باختصار على مخرجات السياسات العامة وليس على نواتجها، حيث يتم تقييم هذه النواتج بعد فترة كافية من التنفيذ حتى تحدث مخرجات السياسة آثارها على المجتمع، وهنا يسمى بتقييم الأثر في مراحل مختلفة طالما أن السياسية لم تعط نتائجها النهائية، وأخيراً قد يتم التقييم بعد تحقيق النتائج النهائية لتقرير إمكانية الاستمرار في السياسة أو توقيفها<sup>(1)</sup>.

وفي إطار السياسات التعليمية تشكل بحوث التقييم درجة عالية من الأهمية وذلك لاتسام هذه السياسات بالجمود والمحافظة نوعاً ما، حيث يصعب إجراء تغييرات متعاقبة وجذرية، ومن هنا يأتي التأكيد دائماً على أهمية مواكبة التقييم لعملية التنفيذ. فمنذ اللحظة الأولى التي يظهر فيها أي تغيير لعناصر العملية التعليمية على بحوث التقييم يجب إن تبدأ بطريقة تدريجية، وفي مراحل متتابعة عملية التقييم لتبحث في أبعاد هذا التغير ويتم التركيز على دور التقييم في ترشيد السياسات والبرامج التعليمية، فضلاً عن دوره في تخصيص الموارد وذلك في ضوء العجز الذي تعاني منه كثير من الدول العربية<sup>(2)</sup>.

---

(1) أماني قنديل، معايير التقييم في علم السياسة، مرجع سبق ذكره، ص 90.

(2) عبير إبراهيم أمينه، مرجع سابق، ص 57.

## المبحث الثاني

### المفهوم العام لسياسة التفتيش التربوي

أولاً: تعريف التفتيش التربوي:

تستخدم كلمة "التفتيش" في نواحٍ كثيرة من الحياة، وعادة ما تدل على مراقبة الآخرين، أو توجيههم وإثارة نشاطهم بقصد تحسين أدائهم.

وكلمة "التفتيش" - كاصطلاح - تعنى وجود علاقة مهنية بين المشرف، وبين من يقوم بالإشراف عليهم، توجد السلطة في المؤسسة، ويتقبلها الطرفان.

ويعرف "رايننج" التفتيش بقوله "إنه الإشراف المقترن بالسلطة لعمل الآخرين". وتعرف "مارجريت وليامن" التفتيش بأنه: "عملية ديناميكية بواسطتها يساعد الأخصائيون المسؤولين عن تنفيذ أجزاء من خطط برامج المؤسسة العلمية ليستغلوا معلوماتهم، ويستخدموا مهاراتهم لأقصى حد، وتحسين قدراتهم، ليؤدوا وظائفهم على أحسن وجه ممكن ويشعروا هم والمؤسسة بالرضا".

ويميل البعض إلى تعريف التفتيش بوظائفه المختلفة بمعنى أن التفتيش هو اختيار الشخص المناسب لكل وظيفة، وإثارة اهتمام كل شخص بعمله وتعليمه كيفية أدائه، وقياس الأداء، وتقديره للتأكد من فاعليته التامة، وتصويب الأخطاء عند الضرورة ونقل العاملين إلى العمل الأكثر ملاءمة لكل شخص، لأداء العمل بمهارة وعناية وبذكاء، وحماس على أكمل وجه<sup>(1)</sup>.

---

(1) مصطفى متولى، الإشراف الفني في التعليم - دراسة مقارنة - قراءات، (الإسكندرية، دار المطبوعات الجديدة، ط3، 1983) ص 19-21.

ويحمل التفتيش في التعليم نفس المفهوم للإشراف ولكن يطبق عادة على أوجه النشاط المتصلة بالتعليم. ولما كان الموقف التعليمي يتضمن الطالب، المدرس، طرائق التدريس، الوسائل التعليمية المؤثرة والمساعدة على التعليم، أصبح من الضروري أن يقدم الباحث تعريفات مختلفة للتفتيش التربوي، في ضوء الإطار الواسع لمفهوم الموقف التعليمي. يختلف الباحثون في تعريفهم للتفتيش التربوي وتباين اتجاهاتهم ومفاهيمهم حسب نظرتهم إليه وفهمهم له وإلمامهم بجوانبه وتحليلهم لإطاره ومضمونه. فمنهم من جعله يقتصر على مباشرة التعليم داخل حجرات الدراسة، وتقدير عمل المعلمين، ومنهم من جعله يمد المدرس بما يحتاج إليه من مساعدة، وهناك من جعله يستهدف تزويد التلاميذ في جميع المراحل بمستوى أفضل من الخدمات التربوية. فلا يوجد تعريف واحد للتفتيش التربوي يقبله جميع المختصين، فقد تعددت تعاريف التفتيش التربوي وتباينت وذلك تبعاً لاختلاف وجهات النظر بين المؤلفين والعلماء والمدارس التي ينتمون إليها، بالإضافة إلى افتقاره لنظرية شاملة يركز عليها.

وعلى الرغم من اختلاف التعاريف فإنها، في مجموعها، تعطى نظرة متكاملة لعملية التفتيش التربوي من حيث إنه يستمد فلسفته وأهدافه مما للمجتمع من فلسفة وأهداف، وأنه تعبير عن حياة المجتمع والمثل السائدة فيه. وهو أيضاً خدمة فنية تعاونية تربوية اجتماعية، حيث يهدف إلى تحسين الظروف التي تؤثر في عملية التربية و التعليم بتوجيه المدرس وإرشاده وسط جو من التعاون بين المفتش التربوي والمدرس يسوده الاحترام المتبادل<sup>(1)</sup>.

---

(1) أحمد إبراهيم أحمد، الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي، (القاهرة، دار الفكر العربي، 1987) ص 52.

ونظرا لكثرة هذه التعاريف، وصعوبة حصرها، فإن الباحث سيكتفي بعرض بعض منها بما يتناسب وأهداف الدراسة، بشكل موجز، حتى يتم الخروج منها بمفهوم عام للإشراف التربوي. ولعل أقرب الأهداف وأشملها وأهمها ما تضمنته التوصية رقم (42) الصادرة عن المؤتمر الدولي للتعليم المنعقد في جنيف، بعوة من المنظمة التربوية للثقافة والعلوم "اليونسكو"، التي من بينها ما يلي<sup>(1)</sup>:

1. ينبغي أن يكون الهدف الأساس من التفتيش التربوي هو العمل بمختلف الوسائل على النهوض بجميع المؤسسات التعليمية وتحقيق الاتصال المتبادل بين رجال التربية وبين المدرسة والمجتمع.
  2. يعتبر التفتيش أداة لخدمة المعلمين والجمهور من خلال شرح السياسة التعليمية وعرض النظريات التربوية الحديثة.
  3. ضرورة مساهمة التفتيش في تهيئة الوسائل التي تيسر للمدرسين النجاح في القيام بعملهم من خلال إيجاد فرص الاستفادة من التدريب واحترام شخصياتهم وأرائهم حتى يبادروا إلى الابتكار كلما سمحت لهم الظروف بذلك.
  4. من الأهمية بمكان أن يبذل المفتشون كل ما في وسعهم لخلق جو من التفاهم والتعاون والاحترام بين المعلمين وأولياء الأمور لنجاح البرامج التعليمية مهما كان نوعها.
- ويرى "محمد منير مرسى" أن أهم ما يتميز به المفهوم الحديث للتفتيش التربوي ما يلي:

1. أن يستهدف الإشراف والإرشاد، لا تصيد الأخطاء.
2. مساعدة المعلمين على النمو المهني، وتحسين مستوى أدائهم وتدريبهم.

3. أن يتميز بالطابع التجريبي، والأسلوب العلمي، وهذا يعنى أن تكون الممارسات التربوية الجارية موضع تساؤل مستمر، وأن توضع موضع الاختبار والتقييم والبحث والتحليل العلمي الدقيق.

4. أن يقوم على أساس أن يستمد المفتش التربوي سلطته ومكانته من قوة أفكاره ومهاراته التربوية، ومعلوماته المتجددة باستمرار، وخبراته النامية المتطورة، ومدى تأثير كل ذلك في معلميه.

5. أن يقوم على أساس المشاركة والتعاون بين المدرس والمشرف، وهذا يتطلب أن تقوم العلاقة بينهما على أساس ديمقراطي سليم، وأن تكون الصلة بينهما على أساس قوى من العلاقات الإنسانية الصحيحة<sup>(1)</sup>.

وهناك من يرى أن مفهوم التفتيش التربوي هو توجيه أنشطة المعلمين للتأكد من كفاءة التدريس، وعملياته بسبب عدم إعداد المعلمين إعداداً كاملاً. فإذا كان إعداد المعلمين عالياً كان إشراف مدير المدرسة تعاونياً في سبيل المصلحة العامة المتبادلة بينه وبين المعلمين، ومساعدة كل منهم للآخر، أكثر من أن يكون عملية إشرافية عليا، أو فوقية لتحسين التدريس، ورفع كفاءة المعلمين<sup>(2)</sup>.

ويضمن "موثر وبيريل" في كتابهما (الإشراف: المهنة التي تثير المعارضة) ما يلي:

---

(1) محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، (القاهرة، عالم الكتاب، 1984)، ص ص 347-348.

(2) عبد المؤمن فرج الفقي، الإدارة المدرسية المعاصرة، (بنغازي، جامعة قارونس، 1994)، ص 403.

"نحن نعتبر أن مهمات التفتيش هي تعليم المعلمين كيف يعملون، وأن العمل فيها مع المعلمين كأفراد، ووظيفة فرعية مهمة، وقيادة مهنية في إعادة صياغة التعليم العام بمناهجه، وطرائق تدريسه، وأشكاله على وجه التحديد"<sup>(1)</sup>.

وفي محاولة لمعرفة ماذا يعنى التفتيش التربوي بالنسبة لمجموعة من المعلمين طلب منهم إن يذكروا المعنى الذي يتبادر إلى ذهنهم لمجرد سماعهم كلمة (التفتيش تربوي)، وأن يسجلوا أربع أو خمس كلمات أو عبارات، وكانت نتائج الاستجابات كما يلي:

مساعد، ناصح، مرجع "مصدر للمعرفة"، زائر لفصلي، منسق، مستشار مناهج، قائد دكتاتور، خوف، استشارة، الابتكار، مساعد لحل مشاكل مادة دراسية، مطور البرامج التعليمية، المعاقبة على الأخطاء، متابعة عمل المعلمين، تزويد المعلمين بالمعدات والأفكار الجديدة. ومما لوحظ على هذه الاستجابات تكرار كلمة "مساعد" أكثر من أي كلمة أو عبارة أخرى، تليها بالترتيب "الناصح"، "المنسق".

وطبقت نفس التجربة مع مجموعة من المشرفين في وظائف مختلفة فكانت استجاباتهم المتكررة: مساعد، مستشار، صديق وقائد هي أكثر الكلمات تكراراً، تلتها كلمات وعبارات أخرى هي: سفر، اجتماعات كثيرة، مؤتمرات فردية، تفاعل سلبي في بعض المواقف، وشغالة النحل. وهذا الوصف للإشراف التربوي، كما جاء في استجابات المعلمين والمشرفين، رغم أنه لا يعتبر تعريفاً واضحاً للإشراف - يحمل معنى الصدق والواقعية، لأنه صادر عن إدراك الأشخاص المعنيين بالموضوع الذي يمارسونه فعلاً<sup>(2)</sup>.

---

(1) محمد عيد ديراني، "درجة التزام المشرف التربوي في الأردن بأصول الزيارة الصفية كما يراها المعلمون والمشرفون" مجلة كلية التربية، جامعة المنصور، العدد التاسع والعشرون، 1995، ص 24.

(2) المبروك إبراهيم صافار، فاعلية التوجيه التربوي والتحصيل العلمي، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الذي نظمه مؤتمر معلمي بنغازي تحت شعار "نحو أداء تعليمي أفضل" 1989، ص ص 7-8.

وقد سرد "شعلان وآخرون" مجموعة من التعاريف، لمجموعة من الكتاب، موضحة

لمفهوم التفتيش التربوي الديمقراطي نذكر منها ما يلي:

عرفه **هارولد سبيرن** في كتابه "تحسين الإشراف التربوي"، بقوله: "إن المقصود

بالتفتيش التربوي هو بيان أوجه النشاط التي تختص - أولاً ومباشرة - بدراسة، وتحسين

الظروف التي تحيط بالمدرسين، وبتعلم التلاميذ وغيرهم".

وقد عبر **ماك تمرين** عن مفهوم التفتيش التربوي في كتابه "الإشراف التربوي" بقوله:

"الإشراف التربوي هو عملية توجيه ناقد للعملية التربوية، والنتيجة الأخيرة للإشراف يجب أن

تكون تزويد التلاميذ بخدمات تعليمية أحسن"<sup>(1)</sup>.

ومن التعاريف السابقة يستخلص **شعلان وآخرون** التعريف الآتي للتفتيش التربوي:

"التفتيش التربوي خدمة فنية تعاونية، تهدف إلى دراسة الظروف التي تؤثر في عملية

التربية، وعملية التعليم، والعمل على تحسين هذه الظروف، التي تكفل لكل تلميذ أن ينمو نموا

مطردا وفق ما تهدف إليه التربية المنشودة"<sup>(2)</sup>. ومن تحليل التعريف السابق يتبين أن التفتيش

التربوي يتضمن:

1. **خدمة تربوية:** فالمفتش التربوي يقوم بتوجيه المدرس وإرشاده ويعمل على تهيئة

الظروف لنموه المهني ونمو تلاميذه في كافة الاتجاهات.

2. **عملية تعاونية:** فالمفتش التربوي والمدرس زميلان في المهنة يتعاونان في العمل

لتحقيق أهداف المدرسة في جو من الاحترام والحب المتبادل.

---

(1) محمد سليمان شعلان وآخرون، الإدارة المدرسية والإشراف الفني (القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1987)،

3. خدمة اجتماعية: فالمفتش يجب ألا يوجه عنايته نحو الدرس وطرق تدريسه فحسب بل ينبغي أن يهتم أيضاً بدراسة العوامل التي تيسر عملية التعليم ومن بينها العوامل المتعلقة بالتلاميذ خارج المدرسة. وهذه العوامل، التي تؤثر في عملية التعليم تتطلب دراستها ووضع الحلول لها معاونة المفتش التربوي في توجيهاته.

أما الأفندي فيشير إلى أن الإشراف يعمل على "النهوض بعمليتي التعليم والتعلم كلتيهما"<sup>(1)</sup>.

وأورد فيقر ودنلاب مجموعة من التعاريف للتفتيش التربوي لمجموعة عن الكتاب، منها تعريف وايلزولوفيل الذي يرى فيه أن "السلوك التفتيشي" - كما يفترض أن يكون هو:

- نظام سلوكي إضافي توفره المنظمة (المدرسة) بشكل رسمي لغرض التفاعل مع النظام السلوكي التعليمي على نحو يضمن تغيير وتحسين وتوفير الفرص التعليمية للتلاميذ وتحقيقها بالفعل.

أما جيوفاني وستارات فيؤكدان إشراف الموارد البشرية عندما يبينان أنه يجب إيلاء مزيد من الاهتمام لدمج الحاجات الضرورية مع أهداف المدرسة ومهمتها المدرسة ويعرفان التفتيش بأنه عملية أولئك المسئولون عن تحقيق جانب من أهداف المدرسة والذين يعتمدون مباشرة على الآخرين لمساعدتهم في تحقيق هذه الأهداف"<sup>(2)</sup>.

أما فيقرودنلاب فيستخدمان التفتيش مرادفا لعملية التفاعل التي تتم بين فرد، أو أفراد، وبين المدرسين بقصد تحسين أدائهم أما الهدف النهائي من ذلك كله فهو "تعليم التلاميذ"، وقد

---

(1) محمد حامد الأفندي، الإشراف التربوي، (القاهرة، عالم الكتاب، الطبعة الثانية، 1979)، ص 14.

(2) محمد عيد ديرانى، "درجة التزام المشرف التربوي في الأردن بأصول الزيارة الصفية كما يراها المعلمون والمشرفون"، مرجع سابق، ص 24.



يتضمن تحقيق هذا الهدف تغيير سلوك المدرس وتعديل المناهج وإعادة تشكيل البنية التعليمية وهذه الرابطة المعقدة بين هؤلاء الأفراد والمدرسين والتي تعرف بالاتصال الإشرافي لا تشكلها علاقة واحدة بل جملة من العلاقات التي تسير جنباً إلى جنب<sup>(1)</sup>.

هناك من يرى التفتيش على أنه الاتصال بالموظفين والمدرسين عن طريق رؤسائهم و ترشيدهم بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة فالتفتيش أذن ليس تنفيذ للأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذ أعمالهم<sup>(2)</sup>.

ويبين أبو فروه أن التفتيش التربوي بالمفهوم التربوي الحديث هو: "عبارة عن جهود مبذولة لمساعدة المدرسين على النمو مهنيا وعمليا وفهم وظيفتهم واستيعاب الأهداف التربوية واختيار المادة التعليمية والأدوات المناسبة وأساليب وطرق التدريس والتقييم التي تكفل تعليم التلاميذ بفاعلية، وتضمن نموهم نموا مطردا وفق أهداف المجتمع التربوي والعمل باستمرار لتحسين العملية التربوية بتوفير المستلزمات وتذليل كافة الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف المنشودة بالكيفية والنوعية المطلوبة"<sup>(3)</sup>.

وقد قدم المختصون في مجال علم النفس عدة تعاريف للتفتيش التربوي، نذكر منها تعريف ميرل. م. أولسن الذي يعرف التفتيش على أنه "عملية تفاعل قيادية بين طرفين: أحدهما المشرف، والآخر المشرف عليه تستهدف التعاون على استقصاء طبيعة الموقف بقصد تبيان نواحيه وتعريف المشرف بما لديه من قدرات واستعدادات وبما يتوافر في البيئة من إمكانات وفرص وكيفية الإفادة منها، كل ذلك بقصد التوصل إلى معرفة أمثل للحلول الممكنة

---

(1) المرجع السابق، ص ص 23-24.

(2) إبراهيم مطاوع، وأمنية حسن، "الأصول الإدارية للتربية (جدة، دار الشروق للنشر والتوزيع والإعلام، 1982، ط1، ص 207.

(3) إبراهيم محمد أبو فروه، مرجع سابق.

وبغرض معاونة المشرف على مساعدة نفسه باختيار الحل الذي يلائمة الاضطلاع بمسئولية تنفيذه".

أما المختصون في مجال المناهج وطرق التدريس فقد عرفوه بأنه "عملية تهدف إلى توجيه العملية التربوية وترشدها من خلال تقويم عنصر هذه العملية وتطوير العاملين ومساعدتهم على حل المشكلات التي تصادفهم وذلك في سبيل تطوير الموقف التعليمي بجميع عناصره وعملياته الإجرائية المتعددة".

ويعرفه ويلز بأنه "نظام من التفاعل بين المفتش التربوي والمدرس يدفع المدرس إلى تطوير ذاته بحيث يصبح المنهج مجموعة تصميمات وخبرات وفعاليات تسعى إلى تغيير سلوك التلاميذ عن طريق التفاعل والتخطيط والعمل الواعي"<sup>(1)</sup>.

ويحرص بعض المربين على تعريف التفتيش التربوي عن طريق العلاقات التي تربط بينه وبين غيره من الأقسام التربوية. وقد أوضح المربي بي شامب دور الإشراف التربوي في تحقيق النظريات التربوية. بقوله أن الإشراف التربوي جزء من نظريات التربية يقوم على أساسها ويسير حسب نظرياتها الفلسفية<sup>(2)</sup>.

من خلال استعراض التعاريف السابقة للإشراف يتضح أنها متشابهة إلى حد كبير، رغم وجود بعض الاختلافات في النقاط التي تؤكد عليها، فهي في مجموعها تعطى نظره متكاملة لعملية الإشراف وفهم لوظيفتهم واستيعاب للأهداف التربوية واختيار المادة التعليمية والأدوات المناسبة وأساليب وطرق التدريس والتقييم التي تكفل تعلم التلاميذ بفاعلية وتضمن

---

(1) صالحه سنقر، تطوير التوجيه التربوي في مجال التعليم الابتدائي بسوريا، (دمشق، منشورات وزارة الثقافة والإرشاد، 1980) ص 42.

(2) المرجع السابق، ص 43.

نموهم نموا مطردا وفق الأهداف التربوية للمجتمع والعمل باستمرار على تحسين العملية التربوية بتوفير المستلزمات وتذليل كافة الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف المنشودة بالدرجة والنوعية المطلوبة<sup>(1)</sup>.

إن التعاريف السابقة تتفق مع بعضها إلى حد كبير حول مجموعة من الأهداف أو المبادئ التي يتضمنها تعريف التفتيش التربوي والتي تشمل<sup>(2)</sup>:

1. أن يسعى لتحقيق النمو المتكامل للتلاميذ عن طريق تقديم المساعدة اللازمة للمدرسين لتأدية مهامهم على الوجه الأكمل.
2. أن يركز على العلاقات الإنسانية بين المفتشين التربويين والمدرسين بصفته مسؤولين عن تنفيذ الأهداف التربوية.
3. أن تسعى إلى توجيه المدرسين وإرشادهم وتزويدهم بكل جديد في مجال عملهم وذلك بتحسين جميع الظروف المحيطة بهم بما يساعدهم على النمو الشخصي والمهني.
4. أن تسعى للكشف عن الصعوبات التي تعترض تحقيق الأهداف بغرض التعديل والتحسين والتطوير.

بالإضافة إلى ذلك فإن التعريفات السابقة يتضمن كل منها اتجاها أو آخر من الاتجاهات التي يتضمنها التفتيش التربوي والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

#### أ. التفتيش عملية تعاونية ديمقراطية:

التفتيش عملية تعاونية يؤمن بالتعاون الديمقراطي الذي يتم فيه الأخذ والعطاء وتبادل وجهات النظر فيتعاون التفتيش التربوي والتلاميذ في جو من الاحترام والود والثقة

---

(1) إبراهيم محمد أبو فروة، المرجع لسابق، ص .

(2) صالحة سنقر، تطوير التوجيه التربوي في مجال التعليم الابتدائي بسوريا، مرجع سابق، ص ص 43-44.

المتبادلة لتحقيق أهداف المدرسة والتعاون الديمقراطي الذي يعمل فيه الأفراد كفريق لتحقيق أهداف مشتركة.

#### ب. التفتيش خدمة تربوية:

لأنه يستهدف توجيه المدرس وإرشاده والعمل على تهيئة الظروف الملائمة للنمو المهني ونمو تلاميذه في الاتجاهات السليمة، كما أن التفتيش التربوي عملية تعليمية ليست غاية في حد ذاتها وإنما وسيلة تهدف إلى مساعدة المدرسين لاكتساب الكفاءة الذاتية والمهارة التربوية التي تمكنهم من تقديم أحسن الخدمات التعليمية.

#### ج. التفتيش وسيلة لتحقيق أهداف التربية: عن طريق الاهتمام بنمو المدرسين وإثارة

اهتمامهم بالنقدم المهني ومساعدتهم في تفهم أساليب الأداء وممارسة أوجه النشاط المختلفة وتدعيم الجانب الإنساني من العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، وتنمية التلاميذ كمواطنين قادرين على المشاركة في بناء وتقديم المجتمع.

#### د. التفتيش يهتم بكل ما يؤثر في عملية التربية والتعليم:

فهو ليس قاصرا على توجيه العناية بالمدرسة وطريقة التدريس أو المنهج أو الوسائل التعليمية فحسب وإنما يتعدى ذلك إلى دراسة العوامل التي تسهل أو تعوق عملية التعلم في موقف معين - سواء ما يتصل منها بالتلميذ أو المدرسة أو البيئة - والعمل على تحسينها.

#### هـ. التفتيش وسيلة لتحسين العملية التعليمية:

فهو يحل مشاكل المدرسين والتلاميذ ويهتم بتطوير وتحسين الوسائل السمعية والبصرية وتنمية خدمة البيئة والمجتمع وتوفير القيادة التربوية لتنسيق جهود المدرسين وتسيير نجاحهم في تحقيق رسالتهم على نحو يرفع من شأنهم وذلك بتوفير فرص الاستفادة من

التدريب والاتصال بالحياة الخارجية والحد من العزلة الفكرية والتشجيع على الابتكار والتجريب من أجل تحسين مستوى التعليم<sup>(1)</sup>.

### ثانياً: أهمية الإشراف التربوي:

من واجبات رجال التربية والتعليم إعداد ما يناسب كل مرحلة تعليمية من مناهج، ووسائل تعليمية، وطرائق تدريس، وأهداف نشاط تتفق وأهداف المراحل التعليمية المختلفة الأهداف والتي تقابل مرحلة نمو خاصة لها حاجاتها ومطالب نموها، مما يجعل العملية التعليمية من العمليات المعقدة التي تتطلب جهداً لا يستهان به؛ لأن غايتها الإنسان وتتمثل مهام التفتيش التربوي في النقاط التالية<sup>(2)</sup>:

1. متابعة تطبيق القوانين واللوائح، والقرارات والتعليمات والنشرات المتعلقة بالعملية التعليمية.
2. متابعة تنفيذ الخطط والبرامج العامة للمقررات الدراسية وكيفية استخدام الوسائل التعليمية المنفذة لها، بالصفوف والمراحل المختلفة وتقويم مدى ملاءمتها لتلاميذ وطلاب المرحلة التي وضعت لها ومدى مواكبتها للتطورات العلمية والتربوية.
3. متابعة و تقويم مستوى الأداء لدى العاملين وتقديم التقارير والمقترحات بشأنهم.
4. المساهمة في حصر الزيادة، والعجز في المعلمين بالمؤسسات التعليمية واقتراح الإجراءات اللازمة لسد العجز والتصريف في الزائدين.
5. المساهمة في إعداد حركة تنقلات، وتنسيب، وإعادة تنسيب المعلمين.

---

(1) مصطفى متولي، مرجع سابق، ص 25-26

(2) اللانحة التنظيمية لإدارة التفتيش التربوي، مرجع سابق.

6. تقويم مستوى الأداء في أعمال وضع الجداول الدراسية بالمؤسسات التعليمية وفق معدلات الأداء.

7. تقويم، ومتابعة مستوى تحصيل التلاميذ والطلاب ومقارنة النتائج خلال العام الدراسي بما تحويه سجلات رصد الدرجات، وتقديم التوصيات والمقترحات في شأنها.

8. اقتراح تنظيم الدورات التأهيلية، والتنشيطية، ودورات رفع الكفاءة للمعلمين والمفتشين التربويين من خلال نتائج تقارير التفتيش.

## المبحث الثالث

### الأصول المعرفية والتطور التاريخي للتفتيش التربوي

مر الإشراف التربوي بمراحل عديدة، أخذاً في كل مرحلة منها شكلاً خاصاً، ويمكن

تلخيص هذه المراحل فيما يلي:

أولاً: مرحلة الإشراف كتفتيش:

إن المتتبع لتاريخ الإشراف التربوي يجد أنه ابتداءً - أول الأمر - على مستوى التفتيش، الذي يعني تلك العملية التي كان يقوم بها شخص واحد، هو (المفتش) بزيارة المدرسين للإطلاع على جوانب القصور ونقاط الضعف لديهم، ومن ثم محاسبتهم على الأخطاء والنواقص والهفوات التي يجدها خلال زيارته.

لقد ظهر الأخذ بأسلوب التفتيش في أوائل القرن السابع عشر في الولايات المتحدة الأمريكية عندما شكلت لجان من المواطنين في بوسطن عام 1709م لزيارة المدارس بغرض التفتيش على المبنى والمعدات والمدرسين وتحصيل التلاميذ، وشمل التفتيش على المدرسين بعد ذلك طرق تدريسهم والأساليب المستخدمة في التعليم، وتطورت هذه العملية التفتيشية باختيار أحد المدرسين وتكليفه بواجبات إدارية معينة ثم فنية بعد ذلك كمدير للمدرسة، وكان فحوى التفتيش "مراقبة" العملية التعليمية بكافة مكوناتها، و"التبليغ" عن أي تقصير أو مخالفة لتقرير عقاب المخطئ، وكانت أداة التفتيش ووسيلته أسلوب الزيارات "المفاجئة" للوقوف على حالة المدرسة في وضعها "الطبيعي"، ومن ثم كان "حضور" الحصص و"الاستماع" إلى شرح

المدرس وإلقاءه وفحص سجلات المدرسة وسائل أساسية للتفتيش، بل كان هناك من المفتشين من يغالي في تلمس "عيوب" المدرس والمدرسة، و"تسجيل" الأخطاء والإبلاغ عنها رسمياً<sup>(1)</sup>. لقد قام هذا النوع من الإشراف على السيطرة والتسلط، وظهر في ظل نظام اجتماعي اتسم بالارستقراطية وتمركز السلطة واتخاذ العقاب وسيلة ناجحة لتوجيه الآخرين، وكان يساير طبيعة النظام الاجتماعي القائم، ويخدم أهدافه، وكانت من أهم خصائصه مراقبة أعمال المدرس لمجازاة المحسن، ومعاقبة المسيئ. وفي إطار هذه العملية وهذا المفهوم ضاعت العلاقات الإنسانية، إذ أن "المفاجأة"، خلقت جواً من الرعب والتوتر النفسي بين المدرسين بالمدارس.

ومن هنا ارتبط التفتيش بالجبر والإكراه ذلك لأن الرغبة في تحسين أداء المدرس دفعت بعض المفتشين إلى "إجبار" المدرسين على تنفيذ أوامره، باعتبار أن هذا الأسلوب سيؤدي إلى تطوير للتعليم والمدرسين. وكان من نتيجة هذه الإجراءات اللاموضوعية تولد نظرة سلبية لدى المدرسين إزاء مفتشيهم، تمثلت بالرفض والخوف وعدم الثقة، باعتبار أن المفتش صاحب السلطة، وأنه - بموجب السلطة المخولة له - يعاقب من يشاء من المدرسين، وفقاً لأهوائه ورغباته الشخصية<sup>(2)</sup>.

وفي ضوء هذا المفهوم تتحدد مهمة المفتش في الكشف عن نقاط الضعف لدى المدرسين، وتصيد الأخطاء التي يقعون فيها من خلال زيارة خاطفة لا تستغرق سوى فترة زمنية قصيرة، تجري عادة مرة أو مرتين خلال العام الدراسي في أحسن الأحوال، وفي ختام

---

(1) عبدالغنى عبود وآخرون، الإدارة المدرسية والإشراف الفني، (القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1992) ص ص 132-133.

(2) عباس مهدي وآخرون، الإدارة و الإشراف التربوي، (بغداد، مكتب فرح للطباعة، ط4، 1994) ص 111



هذه الزيارة السريعة يعد المفتش تقريره التقويمي عن المدرس، ويعطيه تقديراً يعكس فيه انطباعاته الشخصية دون الاعتماد على أسس موضوعية.

ومما لا شك فيه فإن للتقدير، إذا كان سلبياً، تأثيراً على المدرس من حيث استمراره أو بقاؤه في مدرسته، ذلك أن النقل إلى مدرسة بعيدة أو نائية من أكثر الإجراءات التي كان يستخدمها المفتشون إزاء المدرسين الذين لا يرضون عنهم لأسباب مختلفة<sup>(1)</sup>. فالإشراف التربوي الذي كان يقوم به المفتشون القدامى هو عبارة عن عملية تفتيش على المدرسين، هدفها معرفة عيوب وجوانب الضعف لدى المدرس، ليس من أجل الإصلاح، بل من أجل العقاب والتأنيب. وكان الأسلوب الأكثر اتباعاً هو امتحان التلاميذ في المادة التي يعلمها المدرس لبيان كفاية المدرس في تلقينه هذه المادة، ولم يكن للمدرس دور إيجابي في هذه العملية، وكان التركيز على سلوك المدرس داخل الفصل، خصوصاً ما يرتبط بهذا السلوك من ناحية ضبط النظام وأساليب تلقين المادة<sup>(2)</sup>. وقد أتصف الأسلوب التفتيشي في ظل تلك المعطيات بما يلي:

1. يفترض هذا الأسلوب أن المفتش يتفوق في إعداده ومؤهلاته على سائر المدرسين، ومن هنا يحق له أن يعلم كيف يدرسون؟ وماذا يدرسون؟
2. كان التفتيش يعتقد بوجود طرق معينة ناجحة للتدريس يعرفها المفتش وحده، وتتلخص مسؤولياته في تقديمها للمدرسين بشكل أوامر مفروضة عليهم.
3. يفترض التفتيش أن المدرس هو الحلقة الضعيفة في البرنامج التعليمي، لذا تركزت جهود المفتش على تقديم النصح للمدرس في محاولة لإصلاح البرنامج التعليمي من

---

(1) المرجع السابق، ص110.

(2) رداح الخطيب، وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي، اتجاهات حديثة، (الرياض، مطبعة الفرزدق التجارية، 1987).

- خلال المدرسين، وهذا يعني أن المفتش كان يهمل سائر العوامل المؤثرة في الموقف التعليمي مثل المنهج، والبناء المدرسي، وحاجات التلاميذ والمجتمع المحلي.
4. المفتش هو صاحب السلطة الأولى، لذا كان التفتيش يعتمد أسلوب القسوة والتسلط، ومفاجأة المدرسين، وعدم احترام آرائهم.
5. كان التفتيش عملية شخصية تهدف إلى معرفة العيوب والأخطاء، دون أن يكون قادراً على وضع مقترحات إيجابية للعلاج.
6. يقوم المفتش المدرس من خلال نتائج التلاميذ، فكان في أثناء زيارته للصفوف يمتحن التلاميذ، ويعتبر النتائج الأساس الوحيد لتقويم عمل المدرس<sup>(1)</sup>.
- إن الافتراض الذي يقوم عليه أسلوب التفتيش افتراض خاطئ، هذا الافتراض الذي بني على أساس أن المفتش هو الشخص القدير والتمكن من تحديد وتقدير ما يناسب كل موقف تعليمي مسبقاً، إذ ليس من المعقول فكرة الأسلوب الواحد الأمثل المناسب للمواقف التعليمية كافة. أن ما يقوم به المفتش - غالباً - هو نقل خبراته التعليمية عندما كان مدرساً، ويحاول فرضها على المدرسين دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات العديدة التي طرأت على ميدان التربية، ولا التغيرات المتنوعة في المواقف التعليمية، ولا الفروق الفردية القائمة بين المدرسين، أو بين الطلبة<sup>(2)</sup>.

إن لكل إنسان شخصيته الفريدة المتميزة، فشخصية كل معلم تختلف عن شخصية المفتش، كما أن الطلبة يختلفون في جوانب نموهم عن بعضهم البعض في الصف الواحد،

---

(1) المرجع السابق، ص ص 180-187.

(2) خميس فرج المسلاتي، السلوك الإشرافي السائد لدى المشرفين التربويين كما يدركه مدرسو مدارس مرحلة التعليم المتوسط بمدينة بنغازي وفقاً لبعض المتغيرات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة قاروينس، بنغازي، 2002، ص 29.

ويختلفون كذلك من صف لآخر، ومن مرحلة لأخرى، فضلا عن اختلافهم من جيل إلى جيل، فالمجتمع في حركة ديناميكية مستمرة متطورة، وتنعكس هذه الحركة على مجتمع المدرسة باعتباره جزءاً من المجتمع الكبير<sup>(1)</sup>.

إن برنامج الإشراف التربوي على مستوى التفتيش دائماً ما يكون على مستوى منخفض يستحق ما يلحق به من سمات سيئة، حيث يظهر المفتش كشخص يحمل سوطاً في يده، وينظر إليه نظرة رفض وخوف، حيث نجد إن المدرسين في هذا الوضع يبحثون عن نمط يرسمه لهم رؤسائهم، ليحاولوا تقليده والعمل وفقه. أما التجريب والفردية والتخطيط الحر والمرونة في أساليب التعليم - تبعاً للمواقف التعليمية المختلفة - فتصبح كلها أموراً مستحيلة في ظل هذا النوع من الإشراف الجامد، ويصبح التدريس عاجزاً عن أداء الغرض منه عندما يضطر المعلمون إلى الاهتمام بالعوامل المعينة التي تبني عليها التقديرات، ويهملون الجوانب الأخرى التي قد تكون مهمة أو أكثر من غيرها، ولكنها لا تؤخذ في الاعتبار عند وضع التقديرات، إما لأن المشرف لا يهتم بها، أو لأنها يصعب تقديرها. وعلى هذا الأساس تضعف الصلة بين المفتش وبين المدرس، وتبعد المسافة بينهما، وتضيع فرص التعاون والتفاعل بينهما<sup>(2)</sup>.

إن الإشراف التربوي لا يكون فعالاً، ويمكن من تحقيق الأهداف المرسومة، إلا إذا تم في جو من العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المشرف والمدرس. وهذا النوع من العلاقات يشجع المدرس على بذل المزيد من الجهد المتواصل، وعلى القيام بمحاولات عديدة بهدف تهيئة الظروف التي تساعد على تحسين عملية التعليم، وتحقيق تعليم أفضل، وهذا يتطلب النظر إلى الإشراف التربوي نظرة تقدمية متطورة في أسس ومفاهيم جديدة، فلا بد أن يعني

---

(1) عباس عبد مهدي، وآخرون، مرجع سابق، ص ص 112-113.

(2) رداح الخطيب، وآخرون، مرجع سابق، ص ص 180-181.

الإشراف التربوي - وفقاً لهذه النظرة - بالدعم والإسناد والمعاونة والمساعدة للمدرس إذ لم يعد إشرافاً وتوجيهاً وإصداراً لأوامر والتعليمات، بل مشاركة تعاونية، وتحمل مسؤولية مشتركة إزاء العملية التربوية وتطويرها، دون اقتصارها على طرف واحد هو المدرس<sup>(1)</sup>.  
إن ردود الفعل السلبية إزاء الأساليب، والممارسات الخاطئة التي كانت تتبع في العملية الإشرافية، أدت إلى الدعوة إلى نوع جديد من الإشراف ينبغي أن يتماشى مع التطورات المختلفة في مجالات الحياة كافة، ويقوم على أساس النظرة الموضوعية السليمة إلى طبيعة العلاقات التي تربط المشرف بالمدرس، وعلى أساس الفهم الواسع لمتطلبات العملية التربوية، وبالسبل الكفيلة بتحقيق أهدافها<sup>(2)</sup>.

#### ثانياً: الإشراف التربوي كـتدريب وتوجيه:

لقد أكد الإشراف مرة أخرى على الاعتراف بضرورة الأخذ بالتدريب والإرشاد والإشراف، لكن هذه المرحلة ما تزال تعكس مفهوماً يرى أن المستويات الإدارية العليا تعرف أحسن من غيرها، وأنها هي التي تقرر "الوصفة" الإصلاحية من أساليب وطرق ومواد.  
وتتميز هذه المرحلة باعترافها بالحاجات - وبخاصة حاجات المدرسين - كأساس لتحسين التعليم، ولكنها لم تعرف مفاهيم النمو الذاتي، ومشاركة المدرسين وتدريبهم على القيادة، وقد حددت مفهوم الإشراف في عدة نقاط، تمثلت في الآتي:

1. وضع خطة لمتابعة وتقييم كل ما يتعلق بالمواد الدراسية.
2. إعداد برامج الزيارات الميدانية وتنفيذها لمتابعة كل ما يتعلق بالمواد الدراسية والأنشطة وإعداد تقارير متابعة دورية عن الزيارات.

---

(1) خميس فرج المسلاتي، مرجع سابق، ص 31.

(2) عباس عبد مهدي، وآخرون، مرجع سابق، ص ص 111-112

3. حصر مشكلات تنفيذ المواد الدراسية، واقتراح حلول لها.
  4. نشر النشرات الفنية لكل مادة دراسية.
  5. وضع سياسة التدريب وإعداد البرامج التدريبية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس.
- وفي ضوء ذلك فإن وظيفة "الموجه" و"الموجه الأول" قد تضمنت القيام بالواجبات التالية<sup>(1)</sup>:

- الإشراف على تنفيذ المناهج الدراسية.
  - الإشراف والإرشاد والتقويم، ومتابعة مستويات الكفاءة لهيئات التدريس.
  - عقد المؤتمرات الدراسية، وبحث ما يتصل بالمادة من مناهج وكتب ومعينات.
  - القيام بزيارات ميدانية للمدارس لاستطلاع أحوال المادة وتقويمها.
  - تضمين التقارير الفترية مشكلات ومستويات تدريس المادة.
- ومع أن هذه المرحلة تعد تطوراً نحو الأفضل، فإن أسلوب "الإملاء" ما يزال هو المسيطر، وما يزال دور من يوجهون "غائباً" إلى درجة كبيرة، وما يزال الإشراف التربوي يقف تقريباً عند هذه المرحلة<sup>(2)</sup>.

### ثالثاً: الإشراف كعملية ديمقراطية شاملة:

إن التطورات الكبيرة التي تحققت في مجال الفكر التربوي، وما تضمنه من فلسفة وأهداف تربوية ومراحل النمو ومبادئه ونظريات التعليم المختلفة وديناميات الجماعة وأساليب الاتصال، وما تحققت في مجال العلوم التربوية والنفسية والعلوم الاجتماعية والسلوكية، وتطور

---

(1) فاطمة الفلاح، تقويم الإشراف التربوي بمرحلة التعليم المتوسط بمدينة بنغازي في ضوء الاتجاهات الحديثة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين ومديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي: جامعة قارونس كلية الآداب، 1999، ص 73.

(2) عبدالغنى عبود وآخرون، مرجع سابق، ص 133-134.

النظرة الشاملة للعملية التعليمية، فرض تطويراً جديداً لمفهوم الإشراف التربوي، ومبادئ تحقيق أهدافه، حيث أن الهدف الرئيس للعملية هو التعلم من أجل تحقيق أهدافها، كل هذه الأمور جعلت من الضروري أن يطرأ تغيير جديد على مفهوم الإشراف التربوي وأن يتطور من اهتمامه بالفرد، وهو المدرس، إلى اهتمامه بالموقف التعليمي.

وتأسيساً على ما تقدم أصبح الإشراف التربوي يعني أحد الوسائل والأساليب الهامة المستخدمة لتحسين العملية وتطويرها، فهو " في ضوء المفهوم " الجديد قيادة تربوية هدفها تهيئة الفرص المناسبة لنمو المدرسين، وتطويرها، مهنيًا، بغية الارتقاء بمستوى التعليم، وذلك من طريق استخدام الأساليب التربوية الملائمة، والاستفادة من التطورات الحاصلة في هذا المجال<sup>(1)</sup>.

وقد ساعدت عدة أمور على تطور الإشراف كعملية ديمقراطية شاملة، من بينها:

1. الاعتراف بأن التربية قوة اجتماعية أساسية لنمو الشخصية الإنسانية، وأنها نظام اجتماعي ديمقراطي، فالتربية ليست عملية ميكانيكية تتعامل مع آليات التعلم من خلال آليات إدارية، والإشراف التربوي - صار لذلك - جزءاً أساسياً من عملية اجتماعية أساسية.
2. الاعتراف بأن التغيير مبدأ طبيعي، يؤثر على جميع أوجه الحياة والتنظيم الاجتماعي، وارتبط بذلك أن التغيير التربوي في المناهج والإدارة وطرق التدريب وغير ذلك لم يعد فقط شيئاً أساسياً، بل أنه أصبح أمراً مرغوباً فيه.
3. الاعتراف بأن الإشراف التربوي عملية اجتماعية، إذا أنه يرتبط بالديمقراطية والتعاونية، ومن هنا صار ضرورياً الأخذ بالتخطيط الجماعي، وجماعية "صنع

---

(1) عباس عبد مهدي، وآخرون، مرجع سابق، ص ص 112-113.

القرار"، حيث أن التعاون بين جميع الهيئات ذات الصلة بالمتعلم ورعايته وحمائته وتربيته أمر هام للإشراف الناجح.

4. إقرار أن الوظيفة الأساسية للإشراف التربوي تتمثل في القيادة داخل الجماعة، ولذا فإن المشرف التربوي ينبغي أن تكون لديه مهارات القيادة ومهارات الإدارة، وبخاصة إدارة العلاقات الإنسانية، ومهارات إرشاد الجماعة.

5. التسليم بأن تحسين العوامل المختلفة للعملية التربوية يمثل الهدف الأسمى للإشراف التربوي، ويشمل هذا تحسين العوامل المؤثرة على تعليم الأطفال داخل مدارس التعليم الأساسي وخارجها.

ومن هنا صار حتمياً الاهتمام بالإشراف التربوي، بحيث يشمل تحسين العوامل المؤثرة على التعليم والمدرس والمنهج والمبنى والتجهيزات والإدارة وغيرها<sup>(1)</sup>.

مما سبق يمكن القول بأن عملية الإشراف التربوي بمفهومها الحديث تتميز بما يلي:

1. تعتمد على التفاعل السليم والديمقراطي بين المشرفين والمدرسين بهدف تحقيق النمو المتكامل للتلاميذ.

2. تهدف إلى توجيه المدرسين وإرشادهم وتزويدهم بكل جديد في مجال عملهم يساعدهم على النمو الشخصي والمهني.

3. محورها الأساس تحسين الخدمات التعليمية، وتتجه بصورة رئيسة إلى المدرس باعتباره الركن الهام في كل المواقف التربوية، ولا بد أن تتجه إليه الجهود لتزاد كفاءته، ويرتقي أدائه.

---

(1) عبدالغنى عبود وآخرون، مرجع سابق، ص ص 134-135.

4. ينصب اهتمامها على جميع العوامل والظروف التي تؤثر في تعلم التلاميذ كالمناهج،  
والوسائل التعليمية، وطرق التدريس، ونظم الامتحانات، ومشكلات التلاميذ والمدرسين،  
والعلاقات السائدة في المجتمع المدرسي<sup>(1)</sup>.

---

(1) رداح الخطيب، أحمد الفرخ، مرجع سابق، ص 129.



## الخلاصة

لقد تم في هذا الفصل من الدراسة استعراض أهم ما كتب من أدبيات في موضوع السياسة العامة من خلال التعرض لمفهوم السياسة العامة كما يراها الباحثون العرب والأجانب على حدٍ سواء، ومن ثم التعرض لمجالات السياسة العامة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتعليمية مروراً بعد ذلك على الأنماط المختلفة للسياسة العامة مثل النمط الاستخراجي والنمط التوزيعي والنمط التنظيمي والنمط الرمزي حيث إن أغلب النظم السياسية تستخدم هذه الأنماط الأربعة من أجل تنظيم وتنسيق أمور الحياة في الدولة. كما تعرض هذا الفصل للمراحل المتتالية التي تمر بها السياسة العامة من مرحلة الصنع ومرحلة التنفيذ ومرحلة التقويم واختص هذا الفصل في أحد عناوينه بالكيفية التي تدار وتمر بها السياسة التعليمية من صنع وتنفيذ وتقويم للسياسة التعليمية وهذا ما جاء في المبحث الأول، وتناول المبحث الثاني من هذا الفصل المفهوم العام للتفتيش التربوي باعتبار أن التفتيش التربوي إدارة متفرعة من وزارة التعليم. وبعد تبين المفهوم العام للتفتيش التربوي وجب علينا استعراض أهم المراحل التاريخية التي مر بها هذا المفهوم وكذلك توضيح الأصول المعرفية التي انطلق منها عبر فترات زمنية مختلفة وهذا ما تناوله المبحث الثالث وقد استعرض هذا الفصل من الدراسة التراتبية الهرمية والتدرج في عرض المواضيع فبدأ بعرض لمفهوم السياسة العامة على أساس أنها تضم بداخلها جميع القطاعات فتم التركيز على قطاع التعليم ودراسة السياسة التعليمية كجزء من السياسة العامة لأي دولة، وبعد ذلك تم تناول إدارة التفتيش التربوي من حيث المفهوم والتطور التاريخي باعتبارها إدارة متفرعة وتابعة للسياسات التعليمية.

**الفصل الثاني**  
**السياسات العامة**  
**لإدارة التفتيش التربوي**

## تمهيد:

يتناول هذا الفصل طبيعة السياسة العامة لإدارات التفتيش التربوي من حيث الأهداف والوظائف التي تسعى هذه الإدارة إلى تحقيقها وهذا سيكون محور اهتمام المبحث الأول، أما المبحث الثاني فسيطرح فيه الأنواع التي يختارها المفتشون التربويون لاستخدامها من أجل تعزيز دور الإدارة التربوية في العملية التعليمية، وكذلك التطرق إلى الأساليب المتبعة من قبل المفتشين التربويين سعياً منهم إلى تحقيق أهداف إدارتهم، وسنتناول المبحث الثالث طبيعة السياسة العامة لإدارة التفتيش التربوي في ليبيا من حيث البنية الإدارية للتعليم في ليبيا وكذلك التركيبة الهيكلية لإدارة التفتيش التربوي مروراً على الكيفية التي يتم بها اختيار كلاً من رؤساء الإدارات التفتيشية التربوية و المفتش التربوي، وأخيراً تسليط الضوء على الأهداف والمهام والأساليب التي تتبعها إدارة التفتيش التربوي في مدينة بنغازي من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية، و بناءً على ما سبق سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي :

**المبحث الأول: أهداف ووظائف التفتيش التربوي**

**المبحث الثاني: أنواع وأساليب التفتيش التربوي.**

**المبحث الثالث: السياسة العامة لإدارة التفتيش التربوي في ليبيا.**

# المبحث الأول

## أهداف ووظائف التفتيش التربوي

أولاً: أهداف التفتيش:

"إن الهدف الرئيس للتفتيش التربوي هو تحسين عمليتي التعليم والتعلم بما تتضمناه من

معلم و متعلم ومنهج و أساليب و طرق و بيئة وإدارة"<sup>(1)</sup>

ولئن تحدث بعض الباحثين بشيء من التوضيح عن أهداف كثيرة ومتنوعة في هذا

المجال، إلا أنها جميعاً مشتقة من هذا الهدف الرئيس وتخدم أغراضه وفيما يلي عرض لأهم

هذه الأهداف الفرعية للتفتيش التربوي الحديث كما ذكرها بعض الباحثين والكتاب وذلك على

النحو الآتي<sup>(2)</sup>:

### 1. توضيح أهداف التربية:

يهدف التفتيش التربوي إلى مساعدة المعلمين على إدراك غايات التربية وفهم فلسفتها

ودور المدرسة في تحقيق هذه الأهداف التربوية، وإذا كان من بين أهداف التربية الحديثة

تحقيق النمو المتوازن للمتعلمين من النواحي المعرفية والحسية والجمالية والانفعالية والأخلاقية

والروحية والجسمية، فإنه على المفتش التربوي أن يوضح رؤية المعلمين لتلك الأهداف،

ويساعدهم على توظيف النشاطات والخبرات التي يمر بها المتعلمون في المدرسة وخارجها

لخدمة هذه الأهداف. وعلى المفتش أن يدرك أن غاية ما تهدف إليه التربية الحديثة هو القيادة

الاجتماعية والنهوض بالمجتمع عن طريق التأثير في أساليب حياة الفرد وتوجيهها إلى ما يلائم

---

(1) يعقوب حسن نشوان، الإدارة والإشراف التربوي، (عمان، دار الفرقان، ط3، 1992)، ص 244.

(2) فاطمة الفلاح، مرجع سابق، ص 19.

طبيعة هذا العصر<sup>(1)</sup>، وهي تستخدم المناهج الدراسية في سبيل تحقيق ذلك، وما تحويه مختلف أوجه النشاط كوسيلة ليكتسب المتعلم عن طريقها خبرات جديدة تمكنه من تحقيق هذا الهدف<sup>(2)</sup>.

## 2. تحسين العلاقات المهنية في المدرسة:

ومن أهداف التفتيش التربوي الأساسية كذلك تحسين العلاقات بين المعلمين وتقوية روح التعاون وتحقيق الانسجام بينهم، حيث إن العلاقات الشخصية الحسنة في المدرسة خاصة، وبين زملاء المهنة، عامة، من مصادر رفع الروح المعنوية للمعلمين، ولهذا كان فهم طبيعة الشخصية وطريقة تكيفها مع غيرها من الشخصيات والعوامل البيئية الأخرى من العوامل التي تساعد المفتش على تحسين الموقف التعليمي، وكذلك فإن فهم مشكلات العلاقات بين المعلمين جانب مهم من مهام المفتش التربوي، وذلك أن الاتجاه الجديد يحمله مسؤولية الارتقاء بالعلاقات المهنية في المدرسة إلى مستوى رفيع<sup>(3)</sup>.

## 3. التغلب على الصعوبات التعليمية:

من بين أهداف التفتيش التربوي أيضا تشخيص الصعوبات التي تواجه المعلمين والطلبة في عملية التعليم والتعلم، ورسم الخطط المناسبة للتغلب على هذه الصعوبات، ومن أهم جهودات المفتش مساعدة المعلمين على كشف مادة التعليم وتمييزها ومساعدتهم على تفادي الأخطاء والمغالطات التي تظهر في ممارستهم التعليمية، ومساعدتهم أيضا في تكييف التدريس لملائمة مستوى الطلبة، ومحاولة تشخيص مشكلات الطلبة الدراسية وتوفير المواد والوسائل

---

(1) فاطمة الفلاح، مرجع سابق، ص 19.

(2) عبد المطلب حسين بارة، مرجع سابق، ص 41.

(3) فكرى حسن ريان، التوجيه الفني في التعليم، (القاهرة، عالم الكتب، 1972)، ص 198.

المعينة على التدريس واكتشاف الفروق الفردية بين الطلبة حتى يصل المعلم بكل طالب إلى أقصى ما تمكنه طاقاته ومواهبه.

#### 4. ربط البيئة مع المدرسة:

يهدف التفتيش بمفهومه الحديث إلى إشراك البيئة المحيطة مع المدرسة، وذلك بمساعدة المعلمين على تنمية السلوك المهني الذي يستطيعون من خلاله التعامل مع أولياء الأمور، وأفراد المجتمع المحلي على مختلف مستوياتهم بلباقة وحكمة كما يستطيعون تكوين علاقات مفيدة بين المدرسة والبيئة المحيطة بها<sup>(1)</sup>.

#### 5. مساعدة المعلمين على إدراك مشاكل الطلبة:

يقع على عاتق المعلم مهمة تنمية اتجاه الطلبة نحو مادته إلى أقصى درجة ممكنة، وتتأثر اتجاهات الطلبة نحو المواد بعلاقتهم بمعلميها ويبرز دور المفتش التربوي هنا بمساعدة المعلم وتوجيهه إلى تحسين طريقتة في التدريس لإثارة اهتمام طلبته، بالإضافة إلى مساعدة المعلم على فهم المرحلة التي يعيشها الطلبة وإدراك حاجاتهم وأن يبذلوا كل ما يستطيعون من جهد لإشباعها، وإعداد الاختبارات المختلفة لتشخيص مشكلاتهم ووضع الحلول المناسبة لها<sup>(2)</sup>.

#### 6. تقويم نتائج التدريس:

أصبح التفتيش التربوي بمفهومه الحديث لا يقتصر على تقويم المعلم فقط بل أصبح يركز اهتمامه على مساعدتهم على التحسن والنمو المهني المستمر، فالتقويم يعد جزءاً هاماً من العملية التعليمية (التربوية المهنية) لأنه يقدم للمعلمين الفرص للترقي والنمو المهني خلال

---

(1) عبدالمطلب حسين بارة، مرجع سابق، ص 42.

(2) سليمان عبدربه محمد، "الإشراف التربوي بمدارس التعليم الأساسي بمصر، الواقع وتطويره، دراسات المؤتمر السنوي الثاني لإدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير"، ص 168.

قنوات النجاح في العمل ومعالجة نواحي الضعف ودفعهم لرفع الكفاءة المهنية لديهم، وهناك عدد من معايير التقييم للمعلم وهي: (المهارات الصفية - شخصية المعلم - التمكن من المادة الدراسية - تحصيل الطلبة - دفتر تحضير الدروس)<sup>(1)</sup>.

ولعل تحقيق هذه الأهداف تكون على عاتق المفتش التربوي، ولن يستطيع تحقيقها ما لم يكن مؤهلاً لذلك من خلال الخبرة الكافية، والكفاءة المهنية، بالإضافة إلى المؤهلات العلمية التي تتناسب مع ما يقوم به من عمل، إضافة إلى الاطلاع الواسع والمستمر في هذا الميدان التربوي.

### ثانياً: وظائف التفتيش التربوي:

وظائف التفتيش التربوي هي المهام أو الأدوار التي يقوم بها المشرف التربوي تحقيقاً للأهداف المأمولة من التفتيش التربوي. فقد أشار ويلزوبوندي إلى المهام التالية: وضع وتطوير معايير خاصة للتفاعل، تقييم المعلمين، ملاحظة التدريس، عقد اللقاءات مع العاملين في الحقل التربوي، تنظيم برامج تدريبية لهم وتقييم التدريس

كما حدد كل من الكيلاني وملحم<sup>(2)</sup> مهام المفتش التربوي في ثلاثة مجالات رئيسية، هي:

1. التنمية المهنية.
2. تطوير المنهج.
3. تحسين عملية التعليم والتعلم.

وفي إطار هذه المجالات يمارس المفتش أدواراً عدة وهي:

---

(1) محمد عيد دبراني، مرجع سابق، ص 330.

(2) تيسير الكيلاني، وأياد ملحم، التوجيه الفني في أصول التربية والتدريس، (بيروت، مكتبة لبنان، 1986)، ص 31.

1. الإرشاد، حيث يعمل كمستشار متخصص في المادة العلمية ويقدم الاقتراحات البناءة للمعلمين.

2. التنسيق، حيث يشكل حلقة اتصال بين المعلمين وبين الإدارة وينسق البرامج التعليمية ويقوم لجان التقويم والتطوير.

3. التقويم، حيث يساعد المعلمين في تقويم نمو الطلبة وتقويم المنهج وأساليب التدريس إلى جانب تقويم المعلمين.

ويتفق أغلب الباحثين على أن المهام الرئيسة للمفتشين التربويين تتمثل في:

1. النهوض بالنمو المهني للمعلمين.

2. تطوير المناهج الدراسية.

3. تقييم العملية التعليمية بما تتضمنه من مجالات مختلفة.

وبناءً على ما سبق ذكره من وظائف، ونظراً لشمولية مفهوم التفتيش التربوي لجميع مجالات العملية التربوية من (متعلم، معلم، منهج تعليمي، طرق تدريس، وسائل تعليمية)، سوف يحدد البحث الحالي وظائف التفتيش التربوي وفقاً لهذه المجالات الخمسة السابقة، وأول هذه المجالات هو:

### 1. المتعلم:

تركز التربية الحديثة على المتعلم ككل متكامل يتضمن جوانب عقلية وجسمية وعاطفية واجتماعية، وكل موقف تعليمي يجب أن يكون وسيلة لتحقيق النمو المتكامل لهذه الجوانب جميعاً. وباعتبار المتعلم أحد المجالات الهامة للعملية التعليمية ومحورها الأساس يبرز دور المفتش التربوي تجاه المتعلم من خلال المساعدة على:



- أ. اكتساب المعلمين المهارات والاتجاهات المفيدة لكيفية التعامل مع المتعلمين.
- ب. الاهتمام بتوزيع المتعلمين على الفصول الدراسية بطريقة علمية وسليمة ومواجهة المشكلات التي قد تنشأ عن ذلك ومحاولة حلها.
- ج. متابعة ودراسة سلوك المتعلمين وتصرفاتهم وإعداد السجلات المناسبة لذلك.
- د. تقييم أعمال المتعلمين ومراعاة الفروق الفردية بينهم وتنمية ميولهم بإتاحة الفرص لهم بممارسة نشاطاتهم الخاصة.
- هـ. تنظيم لقاءات بين المعلمين والمتعلمين لبحث المشكلات الدراسية لديهم<sup>(1)</sup>.

## 2. المعلم:

أصبحت التربية الحديثة في حاجة ماسة إلى معلم منفتح واعٍ مدرك لمشكلات البيئة وقادر على المساهمة الفعالة والتأثير المنظم لتحقيق أهداف العملية التعليمية ومهما كانت أسس إعداد المعلم جيدة فإنه بحاجة دائمة إلى من يساعده على تحقيق ما سبق ذكره، وهنا يأتي دور المفتش التربوي الذي يعمل على:

- أ. أن ينمي لدى المعلم مهارات التعلم الذاتي بحيث يكون قادراً على دراسة نشاطاته وتقويمها، ومهارات التعلم المتبادل بين المعلمين بحيث يكون قادراً على التعلم من الآخرين

- ب. أن يساعد المعلمين في حل مشكلاتهم الخاصة بانضباطية تامة في داخل الفصل.
- ج. أن يعد تقريراً سنوياً عن إنجازات وحاجات المعلمين كل حسب مادته الدراسية<sup>(2)</sup>.

---

(1) رشيد الحمد، "برنامج إعداد الموجهين الفنيين وتحسين أدائهم"، مجلة التربية، الكويت، مركز البحوث التربوية، السنة الأولى، العدد الثالث، 1987، ص134.

(2) رشيد الحمد، مرجع سابق، ص144.

### 3. المنهج التعليمي:

يعرف المنهج بأنه عبارة عن "مجموع الخبرات التربوية - الثقافية والاجتماعية والرياضية والفنية - التي تهيئها المدرسة لتلاميذها داخل المدرسة وخارجها بقصد مساعدتهم على النمو الشامل في جميع النواحي وتعديل سلوكه طبقاً لأهدافها التربوية"<sup>(1)</sup>.  
وعملية بناء المنهج وتطويره عملية مستمرة، فمن المستحيل أن يبقى منهج دراسي مناسب لوقت معين ملائماً بنفس الدرجة على مر السنين، كذلك لا يكون ملائماً تمام الملائمة لجميع الطلبة. وأهم دور للمفتش التربوي بالنسبة للمنهج الدراسي يتضح فيما يلي:

- أ. يشارك في صياغة وتقييم محتوى المنهج الدراسي ومعلوماته.
- ب. يشارك في اشتقاق الأهداف التعليمية وتحديد سلوكيات لإمكانية تنفيذها وقياسها.
- ج. يساهم في تأليف الكتب الدراسية في مجال تخصصه.
- د. يساعد المعلمين على تطبيق منهج الدراسة وتحقيق أهدافه.
- هـ. يعد وحدات تدريسية لبعض موضوعات المنهج كنماذج يسترشد بها المعلمون<sup>(2)</sup>.

### 4. طرق التدريس:

تعد طرق التدريس ركناً من أركان المنهج لأنها الوسائل التي توصل المعلومات التربوية للطلبة، والتربية الحديثة لا تعترف بطريقة تدريس واحدة وتفضلها عن الأخرى لأن كل موقف تعليمي له ظروف خاصة تتمشى مع طريقة تدريس معينة ويقاس نجاح طرق التدريس بمدى تأثيرها في تحصيل المتعلمين ومدى تحقيقها للأهداف التعليمية المطلوبة، ويتمثل دور المفتش التربوي في هذا المجال فيما يلي<sup>(3)</sup>:

---

(1) الدمرداش سرحان ومدير كامل، "المناهج" (القاهرة: دار الهنا للطباعة، الطبعة الثانية، 1969) ص 7.  
(2) فكرى حسن ريان، "التوجيه الفني في التعليم" مرجع سبق ذكره، ص 205  
(3) مرجع سابق، ص 54.

- أ. تزويد المعلمين بالمراجع والمجلات العلمية التربوية الحديثة.
- ب. تزويد المعلمين بكل ما يحدث من تطورات حديثة في مجال طرق التدريس.
- ج. مساعدة المعلمين على نقد طرق التدريس على أساس علمي موضوعي.
- د. مشاركة المعلمين في البحث والاطلاع المستمرين فيما يخص هذا المجال.

## 5. الوسائل التعليمية:

هي الوسائل التي يستخدمها المعلم لنقل الخبرات التعليمية للطلبة، فمن مزاياها أنها تمكن من تحقيق فاعلية التعليم والتعلم عن طريق تقديم الحقائق والمعلومات العلمية بطريقة تناسب إدراك الطلبة، ويتحدد دور المفتش التربوي في هذا المجال فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- أ. توضيح قيمة الوسائل التعليمية للمعلمين من الناحية العلمية والتربوية.
- ب. يخطط ويشرف على الاستخدام الفعال للأجهزة والأدوات التعليمية الخاصة بمادته الدراسية.
- ج. يختبر صلاحية وكفاءة الأجهزة والمرافق الخاصة بالمادة ويقترح المناسب منها للتدريس.
- د. يدرّب المعلمين على حسن استخدامها وكيفية الاستفادة منها<sup>(2)</sup>.

---

(1) فاطمة الفلاح، مرجع سابق، ص 46.

(2) خميس فرج المسلاتي، مرجع سابق، ص 40.

## المبحث الثاني

### أنواع وأساليب التفتيش التربوي

أولاً: أنواع التفتيش التربوي:

لقد كان من نتيجة التطورات التي تمت في ميدان التفتيش التربوي ظهور أنواع متعددة منه، تهدف إلى خدمة العملية التربوية و تقديم العون والمساعدة للعاملين في مجال التعليم<sup>(1)</sup>. وعلى الرغم من تعدد التصنيفات والتسميات لأنواع التفتيش التربوي فأنها تدور جميعها حول نقطة جوهرية هامة، وهي تحسين مستوى العملية التربوية من خلال عملية التفتيش الفعال التي يقوم بها شخص أعد إعدادا مناسباً لأداء هذه المهمة وفي الفقرة التالية لكل نوع من أنواع التفتيش التربوي:

#### 1. التفتيش الإبداعي:

هو عملية بناءة لا يحدد فيها برنامج التعليم، ولا يقرر من الجهات العليا، ولا يقوم فيها تطوير برنامج التفتيش على جهد فردي، بل يقوم على جهد تعاوني تستخدم فيه نتائج البحث العلمي بذكاء وتميز، هذا النوع من التفتيش يحرك القدرات الخلاقية لدى المفتش لبيدع، ويبتكر، ويخرج أفضل ما يمكنه في مجال العلاقات الإنسانية. ولكي يكون المشرف مبدعاً هناك عدة صفات شخصية لابد أن يتميز بها، ومن بينها: "الصبر، اللياقة، مرونة التفكير، الثقة بقدرته المهنية مع التواضع، الرغبة في التعلم من الآخرين، الاستفادة من تجاربهم وخبراتهم، فهم الناس والإيمان بقدراتهم والرؤية الواضحة الشاملة للأهداف التربوية، مع الاستعداد للسير

---

(1) عباس عبد مهدي، وآخرون، مرجع سابق، ص 112-113.

في أي سبيل توصل إليها، سواء رسمها هو أم غيره<sup>(1)</sup>. والمفتش المبدع لا يتقيد بالحرفيات، ولا يفرض أفكاره وأدائه على زملائه العاملين ولا يجبرهم على الإيمان بها واتباعها، وإنما هو الذي يستفيد مما يفعله الآخرون، ويأخذ منه العبرة في الكثير من الأحيان، وهو الذي يعمل في صفوف المدرسين، ولا يحرص على تصدرهم دائماً .

## 2. التفتيش البنائي:

ليس التفتيش التربوي عثورا على الأخطاء ولا هو مجرد تصحيح لها وما ينبغي للمفتش أن يذكر الخطأ أو يشير إليه ما لم تكن لديه مقترحات لتصحيحه أو خطة يؤدي اتباعها إلى علاجه أي أن التفتيش ينبغي أن يكون بنائيا يتجاوز مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء وإحلال جديد صالح محل القديم الخاطئ وبداية التفتيش هي الرؤية الواضحة للأهداف التربوية<sup>(2)</sup>.

## 3. التفتيش الديمقراطي:

يعتمد هذا النوع من التفتيش على القيادة الرشيدة التي تدرس وتحسن العملية التعليمية، وتدعو إلى مساهمة كل من يهمله أمر تحسين التعليم، وتخدم هذه المساهمة، وتوفر الحرية لها، وتعمل وفق القيم الديمقراطية. والإشراف الديمقراطي يثق في إمكانيات المدرسين على النمو، وقدرتهم على المشاركة في إمكانيات المدرسين على النمو، وقدرتهم على المشاركة في توجيه أنفسهم، ويؤمن بقدرتهم على التقويم الذاتي، وإمكانية التحسن عن طريق التدريب والتعلم المستمرين<sup>(3)</sup>. وهذا التفتيش يمكن هذه الجماعة من أن تحقق مبدأ تكافؤ الفرص دون مساواة مطلقة في الحقوق والواجبات، فتقدير كل فرد مرهون بقدرته على العمل والإنتاج.

---

(1) محمد حامد الأفندي، مرجع سابق، ص 36.

(2) المرجع السابق، ص 64.

(3) مصطفى متولي، مرجع سابق، ص 32.

#### 4. التفتيش العلمي:

ويقوم هذا النوع من التفتيش على استشارة المدرسين بالبحث والتجريب في مجال الدراسات المهنية، لتحديد مدى فاعلية وصحة الطرق والوسائل المستخدمة في التدريس، والتي تؤدي إلى تحسين أساليبه<sup>(1)</sup>. والتفتيش العلمي هو أسلوب يتميز بالاتجاه العلمي، والمفتش فيه "يعتمد على الأسس العلمية في حل المشكلات، وبحث المواقف، ووضع الخطط، وتقدير النتائج ولا يتعصب لفكرة معينة، ولا ينحاز لوجهة نظر خاصة، ويحترم أفكار الجماعة ووجهات نظرهم، فيطرحها للمناقشة، فإذا ثبتت صحتها وتأكدت أخذ بها، وإلا استبعدت، ووضعت - بدلا منها - فروض جديدة محل التجربة، حتى تصل الجماعة إلى الحلول السليمة"<sup>(2)</sup>.

#### 5. التفتيش القيادي:

هذا النوع من التفتيش يشجع الاستقبال الفكري والتعاون بين المدرسين والمفتشين وبذل الجهود لإنماء إمكانيات الفرد إلى أقصى درجة والاعتماد في التقويم على جمع البيانات وتحليلها. وهذا النوع من التفتيش يتصف بالنظرة العلمية، ويستغل الطرق والمبادئ العلمية لتحسين عملية التعلم/ وهو مبدع يحافظ على المهارة في التدريب ويشجع المبادرة ويحث المدرسين على النمو وبذل الجهود لتحسين أنفسهم<sup>(3)</sup>.

---

(1) المرجع السابق، ص 34.

(2) أحمد على الفنيش، ومحمد مصطفى زيدان، "التوجيه الفني التربوي"، (طرابلس، الشركة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، 1979) ص ص 25-26.

(3) مصطفى متولي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

## 6. التفتيش الدبلوماسي:

وهذا النوع من التفتيش يتيح الحرية الكاملة لأفراد جماعته، بحيث يعبر كل فرد عن آرائه وأفكاره، ومن هذه الآراء والأفكار يكون المشرف فكرة عن شخصيتهم وميولهم وأهوائهم، فإذا كان هناك من يخالفونه يعمل على استمالتهم، وفي سبيل تحقيق ذلك يستعين بوسائل الإغراء والوعود المعسولة كالترقية والمكافآت... الخ .

## 7. التفتيش بالأهداف:

يعتبر نمط الإدارة بالأهداف أحد المداخل الهامة والحديثة في الإدارة وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس، وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها تحديدا واضحا، وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم في ضوء النتائج المتوقعة، واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم العملية الإدارية.

والتفتيش بالأهداف يسعى إلى اشتقاق مجموعة محددة، وواضحة من الأهداف من

الهدف العام وهي:

- أ. تطوير المناهج الدراسية، وتحسين تنفيذها .
- ب. تطوير المدرسين مهنيًا .
- ج. تحسين تحصيل التلاميذ في الجوانب الثلاثة: المعرفي، النفسي الحركي والأفعالي.
- د. توفير الإمكانات المادية والمعنوية من أجل تحقيق الأهداف التربوية.
- هـ. تنظيم عمليات التعلم والتعليم الصفية .
- و. ترشيد الاستفادة من خامات البيئة والمجتمع المحلي في العملية التربوية.

## 8. التفتيش التشاركي:

هو ذلك التفتيش الذي يعتمد على جميع الأطراف المعنية بأهدافه من مفتشين تربويين، معلمين وتلاميذ، فالسلوك الإشرافي - هنا - نظام مستقل، وكذلك السلوك التعليمي للمدرسين، والسلوك التعليمي للمتعلم. والتفتيش التشاركي يؤكد على المبادئ التالية<sup>(1)</sup>:

أ. أن الهدف الأساس للتفتيش التربوي هو سلوك التلميذ، فالمشرف التربوي الذي يعمل ضمن هذا المنحى يؤمن بأن أهدافه الإشرافية، ونشاطاته، وأدواته التي يستخدمها يجب أن تركز في سبيل تحسين تعلم التلميذ باعتباره محور العملية التربوية برمتها.

ب. أن سلوك المدرس التعليمي هو في الأساس لخدمة سلوك التلميذ، ومن أجل ذلك فإن هذا السلوك التعليمي يحتاج إلى زيادة فعاليته وأثره في تطوير سلوك التلميذ، ويتطلب ذلك التخطيط الفعال من جانب المدرسين لتحديد الأهداف السلوكية التي يرغب المدرس في أن يبلغها التلاميذ في إطار الأهداف العامة للتربية، وكفاية الدرس في صياغة الأهداف السلوكية التي تحدد بوضوح الخطط التعليمية المناسبة تصبح - في ضوء هذا الإطار - من مسؤولية المفتش التربوي، أو مدير المدرسة باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً.

ج. يعتمد التفتيش التشاركي على المصادر الإنسانية، سواء أكانت التلاميذ أو المدرسين أو المفتشين التربويين أو الإداريين، وهذه المصادر يجب أن تتفاعل مع بعضها على نحو إيجابي واعتبار جميع الأطراف شركاء في الهدف، وهذه سمة هامة للتفتيش التشاركي.

---

(1) فاطمة الفلاح، مرجع سابق، ص 37.



د. يتحتم على نظام التفتيش التشاركي الاستمرار في دراسة حاجات السلوك التعليمي، وكذلك دراسة الإمكانيات المادية، والموارد البشرية المتوفرة التي تفيد في تلبية حاجات هذا النظام، ويبلور إستراتيجية لاستخدام هذه المصادر.

### 9. التفتيش التصحيحي:

وفي حالة وقوع المدرس في الأخطاء أثناء أداء عمله (التدريس) فالمفتش يكون في حاجة ماسة إلى استخدام لباقتة وقدرته لمعالج الموقف دون أن يقوم بأي تصرفات أو إجراءات شكلية يكون من آثارها قيام حواجز التكلف والتصنع بين المشرف والمدرس وأساليب ذلك عديدة منها الاجتماع مع المدرس وتوفير جو من الثقة المتبادلة بينهما و طرح بعض الأسس والمبادئ التي توضح للمدرس الأخطاء التي وقع فيها وتجعله يدرك تمام الإدراك ضرورة التخلص منها.

### 10. التفتيش الوقائي:

إن الخبرات التي اكتسبها المفتش التربوي أثناء اشتغاله بمهمة التدريس وأثناء الزيارات التي يقوم بها للمدرسين و اطلاعه على أساليب التدريس التي يقومون بها تمكنه من التنبؤ بالصعوبات التي يمكن أن تواجه المدرس الجديد عندما يزاول مهنته ومحاولة التقليل من آثارها الضارة وتقديم سبل المساعدة للمدرس ليقوى نفسه ويستطيع فيما بعد التصدي لهذه المشاكل والتغلب عليها، وبذلك يحمى المفتش المدرس من الوقوع في الأخطاء أثناء العمل والتنفيذ وذلك باتباع التفتيش الذي "يعصم المدرس من أن يفقد ثقته بنفسه عندما تواجهه متاعب لم يعد نفسه لملاقاتها ولم يستطع أن يتكهن بأنها توشك أن تحدث ويمنحه القدرة على الاحتفاظ بتقدير التلاميذ واحترامهم إياه وعلى التحكم فيها"<sup>(1)</sup>.

---

(1) محمد حامد الأفندي، مرجع سابق، ص 64.

## ثانياً: أساليب التفتيش التربوي:

يقصد بأساليب التفتيش التربوي الطرق التي يقوم بها المفتشون لمساعدة المدرسين على رفع مستوى أدائهم، حتى يتمكنوا من السير بالعملية التعليمية، وفقاً لأحدث المعلومات، وأحدث طرق التدريس التي تساعد على نموهم المهني<sup>(1)</sup>.

وقد حدث تطور كبير في أساليب التفتيش واستحدثت أساليب كثيرة ومتنوعة، مثل: الورش التعليمية، والبحوث التربوية، القراءات الموجهة، المؤتمرات التربوية، الدورات التدريبية، اللجان والدروس النموذجية، النشرات، تبادل الزيارات، المحاضرات، والاجتماع الفردي، الاجتماعات العامة.

ولئن تعددت أساليب الحديث، وتنوعت أشكالها، من أساليب فردية، وأخرى جماعية، وأصبح أمام المشرف فرصة أكبر للمفاضلة، والاختيار بين مختلف هذه الأساليب، فإن أهم عنصر في جعلها فعالة ومساهمة في تحسين العملية التربوية، وفي نمو المدرسين، هو حسن اختيار الأسلوب الذي يلائم الموقف التعليمي، وإمكانات المدرسين، وما يفرضه الواقع من اعتبارات .

إن فاعلية أساليب التفتيش التربوي في تحسين العملية التربوية يتوقف على حسن اختيارها، بحيث تلائم الموقف التعليمي، وإمكانات المدرسين، كما تتوقف أيضاً على مدى التخطيط لها، ومهارة الأشخاص القائمين على توجيه استخدامها. وفيما يلي بعض الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند اختيار أسلوب التفتيش التربوي واستخدامه<sup>(2)</sup>.

---

(1) عبدالله بالقاسم العرفي، "الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها"، (بنغازي، منشورات جامعة قارونس، 1993، ص 120.

(2) إبراهيم محمد أبو فروة، مرجع سابق، ص 38-40.

أولاً: أن يهدف استخدام أساليب التفتيش التربوي إلى تحسين العملية التربوية، فعقد مؤتمر لا يعد هدفاً في حد ذاته، وإنما الهدف ما يسفر عنه هذا المؤتمر من نتائج تسهم في حل مشكلات المدرسين في عملهم المدرسي، وما ينتج عن ذلك من تحسين في أدائهم لوظيفتهم التربوية.

ثانياً: أن يكون هناك ارتباط وثيق بين الأساليب المختارة للتفتيش التربوي، والمشكلات التي تشغل بال المدرسين.

ثالثاً: ضرورة استخدام أساليب متنوعة في برامج التفتيش التربوي، فالمواقف التعليمية متعددة، ومستويات المدرسين المهنية والعلمية والثقافية متباينة، ومشكلاتهم متنوعة.

رابعاً: يتوقف حسن استخدام أساليب التفتيش التربوي، ومن ثم فائدتها، على درجة التخطيط والتنظيم في استخدام هذه الأساليب، وكذلك مدى التقييم والمتابعة لها .

خامساً: ينبغي أن تتاح فرص المشاركة للمدرسين عند استخدام أساليب التفتيش التربوي، تجسيدا لمبدأ الديمقراطية في مجال التفتيش.

ومن الممكن أن تصنف أساليب التفتيش إلى قسمين: أساليب فردية، وأساليب جماعية.

## أ. الأساليب الفردية في التفتيش:

### 1. زيارة المدرسة:

من مهام التفتيش التربوي ربط المدرسة بالمجتمع المحلي، وإيجاد علاقات متينة بين المدرسين وأولياء أمور التلاميذ، ومعاونة المدرسين في دراسة مشكلات البيئة المحلية وإيجاد الحلول المناسبة.

وبطبيعة الحال فإن ذلك يتطلب من المشرف أن يكون وثيق الصلة بالمدرسة وبمدرسيها، وأن يكون ملماً بفعاليتها المختلفة في كل الميادين وحتى يتسنى له ذلك بصورة جيدة لابد له من إشراك الإدارة والمدرسين، ليعملوا معه بشكل تعاوني ليضمن مساعدتهم له وكذلك نموه المهني من خلال تقييم أعمالهم في الوقت نفسه، وحتى تكون زيارة المشرف للمدرسة أكثر إيجابية يجب أن تكون مبنية على تخطيط سليم، ويفضل أن تبدأ بالخطوات التالية:

أ. أن يضع المفتش خطة للمدرسة التي سيزورها، ويضمن هذه الخطة كل ما توافر لديه من معلومات عن ظروف هذه المدرسة ومشاكلها و الوقت المخصص لها في برامجه، حيث إن مثل هذه الخطة تضمن للمفتش منهجا مهنيا متكيفا مع احتياجات المدرسة، وإمكانياته الوظيفية والشخصية.

ب. الاتفاق مع إدارة المدرسة على موعد زيارته، ويمكن أن يكون ذلك عن طريق جدول زمني محدد، يرسله المفتش إلى المدارس التي بعهدته، ويحدد فيه زيارته لكل مدرسة، حتى يتفادى عيوب الزيارات المفاجئة.

ج. جمع البيانات، والمعلومات الكافية من إدارة التربية عن المدرسين، من حيث إعداد كل واحد منهم، ومؤهلاته، ومدة خدمته، وغيرها، ليكون المفتش على بينة من الأمر عند زيارته الميدانية لهم.

## 2. زيارة الصف الدراسي:

ويستخدم هذا الأسلوب التفتيشي بغية تحقيق أغراض عديدة منها: تحديد حاجات المدرسين الثقافية والعلمية والمهنية - سواء أكانت هذه الحاجات خافية عنهم أم مخفاة من قبلهم - وجمع معلومات بغرض استخدامها في إعداد وتخطيط البرنامج التفتيشي، والوقوف

على ما يبذله المعلمون من جهد لتنفيذ ما تم الاتفاق عليه، واكتشاف المواهب والمميزات التي يتمتع بها كل معلم، وتقييم أعمال وجهود المدرسين<sup>(1)</sup>.

ويمكن حصر الزيارات الصفية في ثلاثة أنواع<sup>(2)</sup>:

أ. **الزيارات المفاجئة:** يطلق على هذا النوع أيضا اسم (الزيارات غير المحددة)، وهي زيارات تتم دون أن يعرف المدرس مسبقا بموعدها، ويتميز هذا النوع من الزيارات بمزايا كثيرة، منها:

• إتاحة الفرص لدراسة العمل الطبيعي بالفصول دراسة تعاونية بين المفتش والمدرس.

• المساعدة على ملاحظة أثر البرنامج العام للتحسين في فصول دراسية طبيعية.

• مساعدة المفتش على تنظيم برنامج الزيارات دون التقيد بالمدرسين.

• المساعدة على اكتساب معلومات، قد يكون لها قيمة في تطوير البرنامج التفتيشي.

ب. **الزيارات التي تتم بعد إخطار المدرس:** لم يعد التفتيش التربوي، بمفهومه الحديث، مهتما بجانب واحد من العملية التربوية، وإنما أصبح مهتما بكافة جوانبها، المتمثلة في: المدرس، التلميذ، المادة التعليمية، الوسيلة التعليمية، طريقة التدريس. وزيارة المفتش شرف للمدرس لم تعد ترمى إلى ضبط أخطائه، وحصر هفواته، وإظهار عجزه وجهله أمام التلاميذ، وإنما تهدف إلى جمع معلومات حول جوانب العملية التربوية داخل الفصل، وتقييمها في ضوء الأهداف المرسومة، والاستعانة بالمعلومات ونتائج المتابعة والتقييم في تخطيط العملية التربوية، وبذلك أصبح هدف الزيارة مشتركا بين المدرس

---

(1) خميس فرج المسلاتي، مرجع سابق، ص 64.

(2) المرجع السابق، ص 65.

والمفتش، وزال التوتر والخوف عن المدرس، بل أصبح مرحبا بالزيارة، داعيا لها، مقدرًا لأهميتها.

ج. **الزيارات التي يطلبها المدرس:** ويتم هذا النوع من الزيارات بناءً على دعوة يوجهها المدرس إلى المشرف لزيارته، بهدف إطلاعه على نشاط تعليمي أعده، ويشعر المدرس بالفخر في إطلاع المشرف عليه. وقد يدعو المدرس المشرف لزيارته أيضاً طلباً للمساعدة في حل مشكلة تربوية تواجهه أو للاستعانة به في تطبيق أسلوب تعليمي جديد، أو القيام بتجربة علمية دقيقة، أو المشاركة في نشاط ثقافي أو شرح درس تعليمي تخصصي<sup>(1)</sup>.

### 3. **المقابلة الفردية بعد زيارة الصف:**

تعتبر زيارة المفتش للصف الدراسي خطوة تمهيدية ضرورية للاجتماع، أو المقابلة التي تعقد بعد هذه الزيارة بين المفتش والمدرس وتكمن أهمية زيارة المفتش للصف في توفير الأساس الضروري لتحديد جوانب العمل لهذه المقابلة.

والمقابلة الفردية بين المفتش والمدرس تعد واحدة من وسائل التفتيش وذلك لما توفره للمشرف من فرصة للتعرف والاطلاع على المشكلات الشخصية والمهنية للمدرس وجهها لوجه، وتتاح لهما بذلك فرصة للتعارف والتفاهم وتبادل الآراء والمعلومات فيما يخصهما معا من مشكلات العلم والتعليم فهي مناسبة يطرح فيها المدرس للمناقشة ما يواجهه من قضايا وتحديات.

---

(1) فاطمة الفلاح، مرجع سابق، ص 83.

## ب. الأساليب الجماعية في التفتيش:

### 1. اجتماعات المدرسين:

من الأهداف الأساسية للتفتيش تنظيم وتنسيق جهود المدرسات ليعملوا معاً، وبشكل تعاوني، على وضع برامج لتحسين العملية التربوية، وتنفيذ هذه البرامج، وقد تعددت الأساليب لتحقيق هذا الغرض. ويعد اجتماع المشرف بمدرسي المدرسة بشكل جماعي من الأساليب المهمة التي يلجأ إليها المعلمون، حيث يوفر هذا الأسلوب فرصة الاستماع إلى آراء كثيرة حول مشكلة محددة ويساعد على تبادل الخبرات والآراء<sup>(1)</sup>.

### 2. الورشة التربوية أو المشغل:

الورشة التربوية نوعاً من التنظيم الجماعي في ميدان التربية يضم عدداً من المدرسين والمفتشين وأصحاب الخبرة في ميدان التربية في موقف تعليمي مشترك ويعقد هذا التنظيم في المدرسة أو في أي مكان آخر لفترة معينة يحددها المشتركون فيه وقد يستغرق أياماً قليلة أو أكثر من ذلك بكثير.

وقد حدد بعض المختصين أهداف الورشة التربوية في عدة نقاط منها:

أ. إيجاد المدرسين في مواقف تساعد على إزالة الحواجز بينهم مما يمكنهم من زيادة حسن التفاهم.

ب. إتاحة فرصة النمو للمدرسين عن طريق العمل نحو أهداف مشتركة.

ج. توفير الفرصة للمدرسين لحل مشكلات تواجههم وتهمهم.

د. وضع المدرسين في مواقف يتحملون فيها مسؤولية التعلم.

---

(1) خميس فرج المسلاتي، مرجع سابق، ص 71.

### 3. البحث التربوي:

إن المشكلات في ميدان التربية كثيرة جدا وتعد مساهمة المفتش في تعيين وتوجيه البحوث العلمية التي يقوم بها المعلمون لاكتشاف هذه المشكلات وتحديد أساليب جديدة لحلها من أفضل الوسائل لتحسين التعليم وتحقيق النمو المهني للمدرسين. ولا تتوقف أهمية البحث التربوي على تحقيق النمو المهني للمعلمين ولكنها ذات قيمة للمفتش أيضاً، وهناك أنواع كثيرة من المشكلات يمكن المشرف أن يوجه عناية المعلمين إلى بحثها ودراستها ومنها على سبيل المثال:

- أ. رسوب التلاميذ.
- ب. سوء سلوك التلاميذ وأسبابه.
- ج. الأسس في توزيع التلاميذ على الفصول.
- د. توزيع نصاب المعلمين.
- هـ. إشراك التلاميذ في أوجه النشاط المختلفة، وكثير غيرها<sup>(1)</sup>.

### 4. الدروس التوضيحية:

إن القيمة الحقيقية للدروس التوضيحية تكمن فيما يتعلمه المعلمون فيها من أنواع وأساليب جديدة في التدريس ومعرفة كيفية استعمال بعض الوسائل التعليمية الجديدة، إلا أن الدروس التوضيحية إذا لم يحسن الأعداد لها ومتابعتها قد تظهر بعض العيوب لعل أشهرها:

أ. ليس من السهل أن يدرك جميع المعلمين الذين يحضرون هذه الدروس المعنى الكامل للفكرة التي يراد توضيحها في درس واحد، أو بعض الدروس المحدودة.

---

(1) عبدالمطلب حسين بارة، مرجع سابق، ص ص 89-92.



ب. من المحتمل أن يهتم المدرس الذي يحضر الدروس التوضيحية بالتفاصيل التي توضح

تطبيق مجموعة من المبادئ الأساسية بدلا من الاهتمام بالمبادئ نفسها وقد يقلد هذه

التفاصيل دون فهم للمبادئ التي تنطوي عليها.

ج. يوجد عنصر المخاطرة دائما في الدروس التوضيحية لأن نجاحها ليس له صفة الدوام

وفي هذه الحالة يتضاءل حماس المشاهدين للأساليب التي توضحها هذه الدروس

وكثيرا ما يتحول انتباههم إلى أشياء غير أساسية تدعو إلى توجيه النقد إليها<sup>(1)</sup>.

#### 5. تبادل الزيارات بين المدرسين:

تبادل الزيارات بين المدرسين من مدرسة واحدة أو من مدارس أخرى مجاورة أسلوب

من أساليب التوجيه الجماعية التعاونية يشترك في الأعداد له المعلمون القائمون بالتدريس

والمفتش وغيرهم ممن يعينهم الأمر، ويتيح هذا الأسلوب للمدرس الفرصة كي يلاحظ كيف

يقوم معلم آخر بعملية التدريس في فصل بصورة طبيعية وعادية بخلاف ما يحدث عادة -

أثناء الدروس التوضيحية - حيث يغلب عليها الطابع الرسمي ويحضرها عدد كبير من

المدرسين لمشاهدة الدرس ويصحب ذلك -عادة- جو من التوتر غير الطبيعي في الفصل.

#### 6. النشرات التوجيهية:

من الأساليب الحديثة التي يستخدمها المفتش في توجيه المعلمين ما يعرف بالنشرات

التوجيهية وهذه النشرات عبارة عن عرض لمجموعة من الأفكار والآراء والمقترحات

والمخلصات والقرارات والمناقشات التربوية وما شابه ذلك في صورة مجلات أو نشرات

دورية أو في لوحات خاصة في المدارس وغيرها من الوسائل المماثلة.

---

(1) إبراهيم محمد أبو فردة، مرجع سابق، ص 50-51.

وما يميز النشرات التوجيهية أنها تضمن اتصالاً دائماً وإثارة مستمرة ومنظمة للنمو المهني لدى المدرسين مهما بعدت مدارسهم وتضاءلت فرص استفادتهم من أساليب التفقيش الأخرى<sup>(1)</sup>.

---

(1) المرجع السابق، ص 50-51.

## المبحث الثالث

### السياسة العامة لإدارة التفتيش التربوي في ليبيا:

التفتيش التربوي أحد المكونات الأساسية للإدارة التعليمية وهو جوهر عملية فنية موجهة أساساً لمتابعة وتطوير العملية التعليمية من خلال مراقبة معدلات الأداء، المقرر الدراسي، والوعاء الزمني المخصص لمواد الدراسة والمبنى التعليمية، والمعلم بحيث يتم كل ذلك بالتعاون والمشاركة مع جميع الجهات ذات العلاقة.

ويتصف التفتيش التربوي بالحيوية والديناميكية والتطور، ويهدف إلى الإرشاد والمساعدة على تحسين مستوى الأداء والنمو المهني للمعلمين لا إلى تصيد الأخطاء، والمفتش التربوي بحكم اتساع دائرة عمله، وانطلاقاً من ارتفاع حصيلة خبراته الناجحة، وبحكم ما يتاح له من اتصال بالعديد من زملائه خلال نشاطهم المهني سيتسنى له أن ينقل التجارب ويقدم المساعدات وينسق الجهود في مناخ ودي هادف إلى تذليل الصعاب وإيثار الصالح العام واحترام تقاليد المهنة<sup>(1)</sup>.

ويعتبر التفتيش التربوي في ليبيا من أهم العناصر التي تلعب دوراً بارزاً وقيادياً في تحسين العملية التعليمية في مدارس التعليم العام عن طريق العمل على نمو المعلمين أثناء الخدمة، واستكمال النقص في أعدادهم، وربطهم بأحدث التيارات التربوية والاجتماعية، ومشاركتهم في حل المشكلات المختلفة وتذليل الصعوبات التي تحول دون أدائهم بواجباتهم بشكل سليم، ونقل آرائهم ورغباتهم إلى المسؤولين والعكس إلى جانب التعميم الأساليب الحديثة، فالتعليم، ونقل التجارب الرائدة والمبتكرة بين المدارس التي يتم التفتيش عليها، وتهيئة عناصر

---

(1) محمد اعريبي زكري، الإشراف الفني التربوي، (ليبيا، الدار العربية للكتاب، 1985)، ص 16.

قيادية تتمكن من الاضطلاع بمسؤوليات أعلى، وتحسين جهود وفعاليات مدارس التعليم العام مع المؤسسات الأخرى لخدمة المجتمع<sup>(1)</sup>.

ولكي يكون تفتيش التربوي أداء لتحسين العملية التربوية، لا بد أن يتوفر له الكثير من المقومات والصفات التي تجعله قادراً على تحقيق هذا التحسن بالفعل، غير أن التفتيش التربوي في ليبيا يعاني على ما يبدو نقصاً في العنصر البشري المعد مهنيّاً، ويواجه صعوبات يكاد يتفق على أغلبها المفتشون التربويون وغيرهم من المسؤولين عن أنفسهم، كما يواجهه له المعلمون وبعض رجال التعليم انتقادات كثيرة من بينها: تسلط وعدم القدرة على التقييم الموضوع السليم للمعلمين، وزيارات المباغثة القصيرة.

وقد تطور مفهوم التفتيش التربوي في ليبيا عبر الفترات الزمنية المختلفة من حيث الهدف والمنهج وطريقة التدريس، حيث أصبح يختلف اختلافاً بيناً عما كان عليه من قبل. فبعد أن كان الاهتمام منصباً على الناحية العقلية للتلميذ، صارت العناية تشمل جميع نواحي الشخصيات. وتفتح المجال أمامه لأن ينمو إلى أقصى حد ممكن، فبعد أن كانت طرق التدريس جافة ومملة، تعتمد على الإلقاء من جانب المعلم، ولاستماع والحفظ من قبل التلميذ، أصبحت الطرق الحديثة أكثر قدرة على استنثارت التلميذ، وتقوم على أساس فاعليته ونشاطه وخبرته. وتبعاً لذلك تطورت المناهج من مجرد مقررات دراسية نظرية تتم دراستها داخل الفصل، إلى مناهج تزغر بحياة أساسها حاجات التلاميذ، من خبرات ومهارات واتجاهات وميول، كما اهتمت بعلاج مشكلاتهم التربوية والاجتماعية<sup>(2)</sup>.

---

(1) عمر بشير الطويبي، "النظرة الجديدة للإشراف الفني في التعليم"، مجلة كلية التربية، العدد التاسع، ليبيا، 1977، ص 182.

(2) وزارة التعليم والتربية، "التوصيات الختامية لأول حلقة دراسية للتوجيه التربوي"، طرابلس، مطابع التعليم والتربية، 1973.

إن هذا التطور في مفهوم التفتيش التربوي والعملية التعليمية، جاء نتيجة لتغلل الفلسفة ديمقراطية في التربية، وتقدم الأبحاث والتجارب التربوية والسيكولوجية، وزيادة الفهم للوظيفة الاجتماعية للتعليم والتربية. ومن غير المعقول أن تظل الفكرة عن التفتيش التربوي وسط كل هذه التطورات ثابتة لا تتغير، وأن تبقى أجهزته وخدماته جامدة. لذلك قد بادرت أمانة التعليم والتربية بإعادة تنظيم إدارة التفتيش التربوي، حيث صدر القرار رقم 722 لسنة 1971م الذي يقضي بإعادة التنظيم لإدارات التفتيش التربوي في مرحلة التعليم العام. كما صدر القرار رقم 1184 لسنة 1973م، بشأن تشكيل وتحديث اختصاص لجان شؤون التفتيش التربوي بذات المرحلة. وبموجب هذا القرار تشكلت لجنة برئاسة الأمين العام للمجلس الأعلى للتعليم والتربية، وست أعضاء آخرين من بينهم عمداء التفتيش التربوي. ومهمت هذه اللجنة اختيار المفتشين التربويين بمرحلة التعليم العام، وفق مواصفات ومعايير تضع هذه اللجنة لمن يتم ترشيحه لاشتراك في مسابقة تجرى لهذا الغرض. وحرصهم من الأمانة على رفع كفاءة هذه الإدارة التربوية نص القرار نفسه على تقام دورات تمهيدية للناجحين فالمسابقة وبعدها يصدر القرار من أمين التعليم لينتدبهم لوظائف التفتيش التربوي، وتحت تجربة لمدة سنة قبل تعيينهم في وظيفة المفتش التربوي<sup>(1)</sup>.

وبالرغم من تلك الجهود التي بذلتها أمانة التعليم فقد برزت صعوبات متعددة استمرت تحد من فاعلية التفتيش التربوي في مرحلة التعليم العام. ومن هذه الصعوبات ضعف إمكانيات غدارة التفتيش التربوي حيث أن أغلب المفتشين التربويين هم في الواقع من المعلمين الذين وصلوا إلى هذه الوظيفة عن طريق معيار الاقدمية في التدريس فقط، وعدم وجود معايير يتم

---

(1) وزارة التعليم والتربية، "تقرير عن أعمال وزارة التعليم والتربية وأهم إنجازاته"، طرابلس، مطابع التعليم والتربية، 1974.

على أساسها اختيارهم لهذا الدور الهام، وارتفاع عدد المعلمين بالنسبة للمفتشين، وعدم توفر العناصر المدربة والمأهلة لهذا المجال، وكثرة الأعمال المكلف بها المفتشون التربويون إلى جانب التفتيش على المعلمين. كما توجد صعوبات أخرى تتعلق بالظروف الطبيعية للبيئة الليبية. ومن مظاهر ذلك نقص الطرق وصعوبتها، وعدم توفر وسائل النقل والمواصلات، والتباعد الجغرافي بين المدارس واتساع مساحة الدولة الليبية. وتقديماً لهذه الصعوبات وفي سبيل تذليلها أقامت أمانة التعليم والتربية العديد من المؤتمرات والندوات وورش العمل والحلقات الدراسية وكانت أول حلقة دراسية للتفتيش التربوي للتعليم بمعهد نصر الدين القمي عام 1973م، وشارك فيه مشرفون تربويون، ورؤساء أقسام: التوجيه والامتحانات وعدد من الأساتذة من بكلية التربية، وذلك لدراسة شؤون التفتيش التربوي، ومساهمته في النهوض بمسيرة العملية التربوية، والتعرف على الطرق المتبعة في العمل من خلال هذا اللقاء، بهدف الوصول إلى طريقة تكون أكثر إيجابية، ويلتزم بها الجميع. وكان من أهم الموضوعات التي تناولتها هذه الحلقة الدراسية<sup>(1)</sup>:

أولاً: دور التفتيش التربوي في تطوير العملية التربوية.

ثانياً: الإشراف التربوي كضابط هام من ضوابط العملية التربوية.

ثالثاً: دور التفتيش التربوي بين التخطيط والتنفيذ والتقييم.

هذا وقد أصدر أمين التعليم والتربية قرار رقم 1109 لسنة 1978م، بشأن تنظيم أعمال

المفتشين التربويين وفيما يلي بيان تلك الأعمال التي يجب على المفتشون التربويون القيام بها:

---

(1) وزارة التعليم والتربية، "إنجازات وزارة التعليم والتربية"، طرابلس، مطابع التعليم والتربية، 1973.

1. متابعة التعليمات والنشرات الصادرة من الأمانة والإشراف على تنفيذها والاتصال بالمسؤولين كلما ما دعت الحاجة لتوريد مستلزمات المدرسة وحاجاتها من معامل وكتب وأثاث والعمل على تذليل ما قد يعترض النهوض بمهمتها.
2. العمل على رفع كفاءة المعلمين علمياً ومهنيّاً وتصنيفهم حسب صلاحية كل منهم وذلك لمعالجة الفئة غير الصالحة واقتراح الدورات التدريبية اللازمة لهم.
3. المتابعة الدقيقة لأعمال التلاميذ التحريرية وللإختبارات اليومية والفترية وسجل رصد الدرجات وامتحان آخر العام للتأكد من حسن سيرهم.
4. متابعة حسن تطبيق المقررات الدراسية وإبداء الرأي في الكتب المدرسية والوسيلة التعليمية المنفذة لها بقصد تطويرها<sup>(1)</sup>.

وقد توالى قرارات أمانة التعليم عبر فترات زمنية مختلفة اتباعاً نحو سياسة تفتيشية أفضل حيث عملت نقادي القصور والنقص في مضامين القرارات والقوانين والتشريعات واللوائح التنظيمية الإدارية الصادرة عنها. مواكباً للتقدم والتطور العلمي الذي يحدث في مجال التفتيش التربوي. وسوف نعمل على سرد أغلب التغييرات والتطوير الذي حدث على الإدارة التربوية عبر الفترات الزمنية المختلفة وذلك من خلال استعراض التركيبة الهيكلية والبنية الإدارية الكيفية التي تتم بها اختيار المفتشين التربويين وكذلك من خلال استعراض الأهداف والوظائف والأساليب التي تستخدمها إدارة التفتيش التربوي سعياً إلى تحقيق أهدافها ومن هنا سوف يتم توضيح البنية الإدارية لإدارة التفتيش التربوي في ليبيا من خلال هذا

العرض:

---

(<sup>1</sup>) أمانة التعليم والتربية، تشريعات التعليم، طرابلس، مطابع أمانة التعليم والتربية، 1977.

## 1. التركيبة الهيكلية لإدارة التفتيش التربوي في ليبيا:

تتكون إدارة التفتيش التربوي في ليبيا من التقسيمات التالية:

1. مكاتب التفتيش التربوي في المناطق.
2. قسم تفتيش العلوم الأساسية.
3. قسم تفتيش العلوم الاجتماعية.
4. قسم تفتيش العلوم التطبيقية.
5. قسم تفتيش علوم اللغات.
6. قسم تفتيش العلوم الاقتصادية.
7. قسم تفتيش النشاط المدرسي.
8. قسم الشؤون العامة<sup>(1)</sup>.

وتباشر هذه الأقسام مهامها من خلال وحدات تخصصية تغطي المواد الدراسية للعلوم

التي تعي بها.

وتتحدد مهام هذه الأقسام المكونة لإدارة التفتيش التربوي وفقاً لما يلي:

1. متابعة أعمال التفتيش التربوي من خلال ما يرد للإدارة من تقارير من مكاتب التفتيش التربوي بالمناطق وإعداد ما يلزم من تقارير، وإحصائيات، ومقترحات، بهدف الرفع من مستوى الأداء في مجال التفتيش التربوي، وإدارات المؤسسات التعليمية، باعتبار مدير المدرسة مفتشاً مقيماً.

---

<sup>(1)</sup> قرار اللجنة الشعبية العامة للتعليم (سابقاً) رقم (22) لسنة (2006) بشأن التنظيم الداخلي للجنة العامة للتعليم.



2. متابعة تنفيذ معدلات أداء المعلمين، والموجهين، واقتراح إعادة توزيعهم بما يسد العجز،  
ويحقق معدلات الأداء المقررة<sup>(1)</sup>.

أما مكتب متابعة التفتيش التربوي فيختص بما يلي<sup>(2)</sup>:

1. تلقي تقارير مكاتب التفتيش بالمناطق، وتخليصها، وعرضها على مدير الإدارة متضمنة  
ملاحظاته ومقترحاته.

2. اقتراح ما يلزم من إجراءات للتنسيق بين مكتب التفتيش التربوي، بالمناطق، ومتابعة  
تنفيذها من خلال ما يحال إليه من تقارير.

3. إعداد مقترح التقارير الدورية، والنهائية عن عمل الإدارة.

أما أقسام الشؤون العامة بمكاتب التفتيش التربوي فتختص بما يلي:

1. متابعة الشؤون الوظيفية للمفتش بالمكاتب مع المختصين بإدارة الشؤون الإدارية.

2. القيام بأعمال الطباعة، والعلاقات، والخدمات العامة، بما في ذلك الاهتمام بالمقار  
وتأمين محتوياتها، والأشراف على صيانتها.

3. العمل على توفير القرطاسية اللازمة لعمل المكتب .

4. استلام البريد الوارد، وعرضه على مدير المكتب وتنفيذ تأشيراته.

5. إعداد المراسلات التي تصدر عن المكتب وتقديمها للتوقيع، وتنفيذها<sup>(3)</sup>.

---

(1) اللائحة التنظيمية لإدارة التفتيش التربوي، قرار اللجنة الشعبية العامة للتعليم (سابقاً) رقم (11) لعام 2008.

(2) قرار اللجنة الشعبية العامة للتعليم (سابقاً) رقم (155) بشأن التنظيم الداخلي للجهاز الإداري للجنة العامة للتعليم  
والبحث العلمي.

(3) اللائحة التنظيمية لإدارة التفتيش التربوي، قرار اللجنة الشعبية العامة للتعليم (سابقاً) رقم (11) لعام 2008.

2. الكيفية التي تتم بها اختيار رئيس إدارة التفتيش والمفتش التربوي في ليبيا:

أ. كيفة اختيار رئيس إدارة التفتيش التربوي :

يتم اختيار رئيس قسم التفتيش التربوي بالإدارة، وبمكاتب التفتيش التربوي من بين العاملين فعليا بالتفتيش التربوي. على أن يكون من ذوي المؤهلات العليا، ويشترط لذلك خبرة لا تقل عن (10) عشر سنوات في مجال التفتيش التربوي.

أبرز مهام رئيس قسم التفتيش التربوي:

1. الإشراف على أمناء الوحدات المكونة للقسم، وتكليفهم وتنسيق العمل بينهم، وتقييم أدائهم، واقتراح ما يلزم بشأنهم.
2. القيام بجولات تفقدية وتفتيشية دورية ومفاجئة للأقسام المناظرة بمكاتب التفتيش التربوي بالمناطق، ويجوز لرئيس القسم أن يكلف من ينوب عنه في هذه الجولات من أمناء الوحدات التابعة للقسم مباشرة.
3. عقد اجتماعات دورية، واستثنائية بأمناء الأقسام المناظرة بالمكاتب لمتابعة سير العمل وسبل تطويرها.
4. دراسة التقارير المقدمة من أمناء الوحدات بالقسم وما تتضمنه حالة كل مادة ومقرراتها ومفردات مناهجها ووضع التوصيات والمقترحات بشأن تطويرها وتحديثها وكذلك المقدمة من أمناء الأقسام المناظرين بالمكاتب للتعرف على حركية القسم ومتابعة طريقة الأداء.

5. حضور الاجتماعات وورش العمل ذات العلاقة بالمواد التي يغطيها ملاك القسم ويكون ذلك بتكليف من إدارة التفتيش التربوي على أن يكون له حق اختيار من ينوب عنه من أمناء الوحدات إن تعذرت مشاركته بعد أشعار الإدارة<sup>(1)</sup>.

#### ب. كيفية اختيار المفتش التربوي :

1. أن يكون من بين المدرسين المشتغلين بالتدريس فعلاً، ومن مواطن الدولة الليبية.
2. أن يكون حاصلاً على إحدى المؤهلات التالية.
  - أ. إجازة التدريس العامة: بالنسبة للمفتشين المرشحين للإشراف بالشق الأول من التعليم الأساسي (من الصف الأول إلى الصف الرابع).
  - ب. إجازة التدريس الخاصة: بالنسبة للمفتشين المرشحين للإشراف بالشق الثاني من التعليم الأساسي من (الصف الخامس إلى الصف التاسع بمرحلة التعليم الأساسي).
  - ج. مؤهل جامعي: بالنسبة للمفتشين المرشحين للإشراف بمرحلة ما فوق الإلزام.
  - د. أن يكون المرشح قد مارس التدريس في المرحلة المرشح للإشراف فيها.
3. ألا تقل المدة التي قضاها المرشح للإشراف في التدريس عن خمس عشرة سنة (15) لحملة الإجازة العامة ، وأثنى عشر سنة (12) لحملة الإجازة الخاصة، وتسع سنوات (9) لحملة المؤهلات الجامعية غير التربوية.
4. أن يكون المرشح للإشراف حاصلاً على تقدير ممتاز عن ثلث المدة المذكورة على الأقل، لا يقل عن جيد جداً في باقي المدة.
5. أن يزكى من قبل المفتش والمنسق المختص، وتعتمد التزكية من خبير القسم أو المادة بمكتب الخبراء، على أن تشمل التزكية على العناصر التالية:

---

(<sup>1</sup>) قرار اللجنة الشعبية العامة للتعليم (سابقاً) رقم (25) لسنة (2006) بشأن التنظيم الداخلي للجنة العامة لتعليم.

- أ. الكفاءة العلمية.
- ب. المهارة المهنية.
- ج. الجانب الأخلاقي.
- د. حسن التصرف في المواقف المختلفة.
- هـ. اللياقة الصحية.
- و. قوة الشخصية ومدى التأثير الإيجابي بين زملائه<sup>(1)</sup>.

### 3. أهداف سياسة التفتيش التربوي مدينة بنغازي:

1. يهدف التفتيش التربوي في مدينة بنغازي إلى المساهمة الفاعلة في متابعة، وتنشيط العملية التعليمية، ودراسة، وتقويم جدوى الممارسات التربوية بالمؤسسات التعليمية، والكشف عن البدائل لتطويرها من أجل إيجاد مناخ تربوي تعليمي وفقاً لروابط، وعلاقات إنسانية، ومهنية قائمة على المشاركة، والتعاون.
2. يهدف التفتيش التربوي إلى المساهمة في تنظيم جهود المعلمين في مدينة بنغازي ورفع مستوى أدائهم، وتطوير النمو الذاتي (المعرفي والمهني) لديهم، والنمو الكامل لتلاميذ والطلاب عن طريق البحوث، والدراسات، والنشرات، والدوريات، ووضع البرامج، واتخاذ الأساليب، والوسائل الكفيلة، وتقديم النصائح الفردية، ومن خلال اللقاءات، والندوات، ونقل التجارب الناجحة من مؤسسة تعليمية إلى أخرى لاستثمارها، والاستفادة منها.

---

(<sup>1</sup>) لائحة التفتيش التربوي لسنة (1997) بشأن الشروط الواجب توافرها لدى المفتش التربوي.

3. يعمل التفتيش التربوي على متابعة تنفيذ القرارات التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي، وتقديم مستوي تنفيذها، والمشاركة في تقديم المقترحات والتوصيات في شأن معالجة سلبياتها، وتطوير إيجابياتها للرفع من مستوى التحصيل العلمي.

4. يعمل التفتيش التربوي على متابعة التطورات الحديثة في ميدان عملة وتطوير أسلوبه وطريقة أدائه لتحسين مستوى العملية التعليمية في مدينة بنغازي<sup>(1)</sup>.

#### 4. وظائف التفتيش التربوي في مدينة بنغازي:

أ. متابعة تطبيق القوانين، واللوائح، والقرارات، والتعليمات، والنشرات المتعلقة بالعملية التعليمية، بالمؤسسات التعليمية.

ب. متابعة تنفيذ الخطط، والبرامج العامة للمقررات الدراسية، وكيفية استخدام الرسائل التعليمية المنفذة لها بالصفوف، والمراحل المختلفة، وتقويم مدى ملائمتها لتلاميذ، وطلاب المرحلة التي وضعت لها، ومدى مواكبتها للتطورات العلمية والتربوية.

ج. متابعة، وتقويم مستوى الأداء لدى المعلمين، وتقديم التقارير، والمقترحات بشأنهم.

د. المساهمة في حصر الزيادة والعجز في المعلمين بالمؤسسات التعليمية واقتراح الإجراءات اللازمة لسد العجز، والتصرف على الزائدين.

هـ. المساهمة في إعداد حركة تنقلات وتنسيب، وإعادة تنسيب المعلمين.

و. تقويم مستوى الأداء في أعمال وضع الجداول الدراسية بالمؤسسات التعليمية وفق

معدلات الأداء<sup>(2)</sup>.

---

(1) قرار اللجنة الشعبية العامة للتعليم (سابقاً) رقم (25) لسنة (2006) بشأن التنظيم الداخلي للجنة العامة لتعليم.

(2) اللائحة التنظيمية لإدارة التفتيش التربوي، قرار اللجنة الشعبية العامة للتعليم (سابقاً) رقم (11) للعام (2008).

ز . تقويم، ومتابعة مستوى تحصيل التلاميذ والطلاب، ومقارنة النتائج خلال العام الدراسي بما تحويه سجلات رصد النتائج ، وتقديم التوصيات والمقترحات في شأنها.

ح . اقتراح تنظيم الدورات التدريبية، والتنشيطية، ودورات رفع الكفاية للمعلمين والمفتشين التربويين من خلال نتائج تقارير التفتيش<sup>(1)</sup>.

## 5. الأساليب المتبعة في مدينة بنغازي لتحقيق أهداف سياسة التفتيش التربوي:

يوجد في كل مكتب من مكاتب التفتيش التربوي قسم يتولى القيام بالزيارات المفاجئة، والدورية للمؤسسات التعليمية، للوقوف على مدى التزام المفتشين بالبرامج المتعددة وجمع ملاحظات إدارات المدارس والمعلمين في هذا الشأن وهناك في مدينة بنغازي ثلاث مكاتب تقوم بهذه الزيارات المفاجئة لتقويم أداء المعلمين ومدراء المدارس وهذه المكاتب هي:

1. مكتب التفتيش التربوي (الكيش).

2. مكتب التفتيش التربوي (السلوي).

3. مكتب التفتيش التربوي (بنغازي المركز).

ويضع المفتش التربوي برنامج عمل سنوي مترجماً إلى برامج عمل نصف شهرية تسلم لرئيس وحدة التفتيش التربوي المختص، كل ذلك وفق معدلات الأداء المقررة، والجداول المعتمدة للمفتش وللمعلمين المسند ليه التفتيش عليهم<sup>(2)</sup>.

ويؤدي المفتش التربوي أربع زيارات سنوياً كحد أدنى للمعلمين المكلف بالتفتيش عليهم

بحيث تتضمن كل زيارة:

---

(<sup>1</sup>) أحمد القماطي، تطوير الإدارة التعليمية في الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية، (الدار العربية للكتاب، 1978) ص 155 - 160.

(<sup>2</sup>) محمد عربي زكريا، مرجع سبق ذكره، ص 22.

أ. شقاً إحصائياً وتفقدياً يتعلق بحصر المعلمين المكلف بالتفتيش عليهم، وتطبيق معدلات الأداء، والإلتزام بالخطة الدراسية المعتمدة.

ب. شقاً توجيهياً يتعلق بالتأكيد على المقررات الدراسية للصفوف المختلفة وسبل تنفيذها، وإصدار النصائح للمعلم بما يضمن حسن الأداء.

ج. شقاً تقويمياً يتعلق بتقويم مستوى أداء المعلم، ومستوى استيعاب الطلاب.

د. ويجب أن يعد المفتش تقريراً نهائياً عن كل زيارة يتضمن وصفاً بما قام به، وما يره من مقترحات.

- ويقدم المفتش التربوي كشفاً نصف شهري بتقارير التفتيش عن الزيارات التي قام بها للمعلمين، مع مراعاة تحويل الملاحظات ذات الصفة المستعجلة، أو الطارئة في حينها إلى رئيس الوحدة ليتولي بدوره اتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.

- ويسلم المفتش التربوي في نهاية العام الدراسي تقارير وخلصاً عمله عن كفاية المعلمين المكلف بمتابعتهم، وما يقترحه في شأنهم، مرفقة بتقرير ي تناول فيه ملاحظاته وتوصياته فيما يلي:

1. الإدارة المدرسية من حيث تأثيرها على تأثيرها الإيجابي، والسلبى على سير اليوم الدراسي والعملية التعليمية عموماً.

2. المعلمون من حيث الكفاية في المادة، ومدى تطبيقهم للمناهج الدراسية، وقيافتهم، وما يكون تناهي لعمله عن سلوكهم، وسمعتهم، وشواهد ذلك.

3. الوسائل التعليمية، المعامل المدرسية، مواد التشغيل من حيث توفرها، وتوظيفها واستخدامها.

4. مستوى التحصيل لدى التلاميذ، والطلاب .

5. السلبيات والإيجابيات التي واجهت المفتش التربوي.
6. النشاط المدرسي، ومدى ارتباطه، وتوظيف برامجه في خدمة تحقيق الأهداف العامة بالنسبة لمفتش مادة النشاط .
7. التوصيات والمقترحات.
- وبالتالي وفي نهاية هذه الزيارات يقوم المفتش التربوي بتقديم تقريراً مفصلاً عن سير إجراءات تقويم الطلاب، والتلاميذ والمعلمين.
- ويكون لتقرير المفتش التربوي الدرجة المحددة لمستوى الأداء بالنموذجي تقرير الكفاية، ويتعين لأغراض ترشيح المعلم للترقية عند توفر باقي الشروط الموجودة في لائحة اختيار "المفتش التربوي" أن يحصل على ما نسبة (50%) من درجة تقرير المفتش، ودرجة جيد في التقرير المجمع من الكفاية<sup>(1)</sup>.

---

(1) قرار اللجنة الشعبية العامة للتعليم (سابقاً) رقم (55) لسنة 2006، بشأن تنظيم الجهاز الإداري الداخلي لأمانة العامة لتعليم والبحث العلمي.



## الخلاصة

لقد تم في هذا الفصل استعراض أهم ما كتب من أدبيات في موضوع السياسة العامة الخاصة بإدارة التفتيش التربوي من حيث أهداف ووظائف التفتيش التربوي والأنواع والأساليب التي تتبعها هذه الإدارة التربوية سعياً منها إلى تحقيق أهدافها وصولاً إلى النتائج المرجوة للعملية التعليمية، حيث تم تناول طبيعة السياسة العامة لإدارات التفتيش التربوي من حيث الأهداف التربوية وطبيعة العلاقة المهنية في المدارس وكيفية التغلب على الصعوبات التعليمية من خلال ربط المدارس بالبيئة المحيطة والتي تشمل جميع أطراف العملية التعليمية وكذلك تقويم أداء أطراف العملية التعليمية إذا لزم الأمر.

وتم كذلك استعراض الوظائف التربوية والتي يلزم توفرها والالتزام بها من جميع أطراف العملية التعليمية سواء كان المعلم أو المتعلم وفاعلية المناهج التعليمية وطرق التدريس والوسائل التعليمية المتبعة لإظهار هذه الوظائف بالشكل المطلوب.

واستعرض هذا الفصل أبرز أنواع التفتيش التربوي مثل التفتيش الديمقراطي والبنائي والإبداعي والعلمي والقيادي، وهذه تعتبر أكثر الأنواع استخداماً من قبل المفتشين التربويين ولكن هذا لا يمنع من وجود أنواع أخرى للتفتيش التربوي مثل التفتيش التصحيحي والدبلوماسي والتشاركي والتفتيش بالأهداف، ولكنها تعتبر أقل استخداماً نظراً للمحدودية في الفائدة التعليمية التي تحققها هذه الأنواع من التفتيش التربوي.

وسعى هذا الفصل لتوضيح الأساليب التفتيشية التي يستخدمها المفتشين التربويين والتي تنحصر في الأساليب الفردية مثل زيارة المدرسة وزيارة الصف الدراسي حيث تستخدم في

زيارة الصف الدراسي طريقتان هما الزيارة المفاجئة والزيارة التي يتم من قبلها إخبار المعلم بها.

وهناك أسلوب آخر يتبعه المفتشون التربويون وهو الأسلوب الجماعي ويشمل الاجتماع بالمعلمين وإقامة الورش التدريبية والدروس التوضيحية والنشرات التوجيهية وتبادل الزيارات بين المعلمين للاستفادة من الخبرات المتفاوتة للمعلمين في المدارس المختلفة.

وتطرقنا هذا الفصل أيضاً إلى طبيعة السياسة العامة لإدارة التفتيش التربوي في ليبيا من

حيث :

البنية الإدارية للتعليم والتركيبية الهيكلية لإدارة التفتيش التربوي مروراً على الطرق المتبعة في ليبيا بخصوص اختيار كلاً من: مدراء الإدارات التفتيشية التربوية وكذلك الكيفية التي يتم من خلالها اختيار المفتشين التربويين في المدارس وأخيراً وضحنا في هذا الجانب من الدراسة أهم الأهداف والمهام والأساليب التي ترسمها السياسة العامة لإدارة التفتيش التربوي في مدينة بنغازي سعياً منها للوصول إلى أعلى مراتب التطور والتقدم في الأداء التنفيذي لهذه الإدارة وبالتالي تحقيق أهداف العملية التعليمية في مدينة بنغازي.

# **الفصل الثالث**

## **دراسة ميدانية**

**خاصة بتنفيذ سياسة التفتيش**

**التربوي في مدينة بنغازي**

**2010 – 2005**

## تمهيد:

اهتمت هذه الدراسة بالسياسات العامة لإدارة التفتيش التربوي في ليبيا وقد تم اختيار مدينة بنغازي كعينة دراسية يتم تعميم نتائجها على الدولة الليبية في الفترة الممتدة من العام 2005 وحتى العام 2010.

حيث إن هذه الفترة هي التي تحول فيها اسم "إدارة التوجيه التربوي" إلى التسمية الجديدة "إدارة التفتيش التربوي". وحسب هذا المبرر لاختيار فترة الدراسة فإنه من المتوقع أن يصاحب هذا التغيير في المسمى تغيير في السياسة العامة لهذه الإدارة من حيث القواعد والإجراءات واللوائح والقوانين التي تنظم عمل هذه الإدارة من المتوقع أيضاً التغيير في الأهداف والوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة، وكذلك الوسائل والأنماط وأنواع التفتيش التربوي التي تعتمد عليها هذه الإدارة في تحقيق أهدافها التي ترسمها والنتائج التي تنتظرها من هذه السياسة العامة.

وبناءً على كل ما تقدم، وخدمة لأغراض هذه الدراسة، فقد تقرر القيام باستبيان القائمين على تنفيذ هذه السياسة وهم "المفتشون التربويون في مدينة بنغازي".

ويعتمد مبرر اختيار مدينة بنغازي كعينة للدراسة لأن هذه المدينة هي المكان الرسمي الذي تتواجد فيه "إدارة التفتيش التربوي"، وهي أيضاً المدينة التي يقيم بها الباحث، وعلى أساس أن هذه الإدارة تتبع نفس القواعد والقوانين على مستوى ليبيا، فإن تعميم نتائج الدراسة التي مكانها "مدينة بنغازي" على باقي مدن ليبيا سيكون ذا جدوى، وسوف تساهم بشكل أو بآخر في تطوير وتنظيم سير العملية التنظيمية وتقويمها على مستوى الدولة الليبية.

وقد قام الباحث باختيار العينة من نوع عينات "المسح الشامل" وكانت العينة مكونة من جميع " المفتشين التربويين" في مدينة بنغازي وكان عددهم (150) مفتش تربوي والمقسمين على ثلاثة مكاتب للتفتيش التربوي، وهذه المكاتب هي:

1. مكتب التفتيش التربوي فرع " الكيش".
2. مكتب التفتيش التربوي فرع " الصابري".
3. مكتب التفتيش التربوي فرع " السلاوي".

وتم في هذه الدراسة إعداد استبيان بطريقة علمية، عرض من خلالها على مجموعة من الأكاديميين المختصين في مجال الدراسات الكمية - فكانت هذه المجموعة الأكاديمية المختصة بمثابة لجنة التحكيم لهذه الدراسة "الاستبيان" وهذه اللجنة هم:

1. د.عبدالرحيم البديري.
2. د.صلاح أبو النجا.
3. د.صبري جبران.
4. د.عبدالقادر البديري.
5. د.عمر العفاس.
6. د.يوسف القماطي.
7. د.أحمد مامي.

ومجلس قسم العلوم السياسية و كان ذلك في مناقشة مقترح هذه الدراسة.

وتناول الاستبيان في أسئلته مجموعة من الأبعاد العلمية، اهتمت بالبيانات العامة للعينة من حيث: العمر، المؤهل، الخبرة التعليمية والظروف الاجتماعية لأفراد العينة، وكذلك تطرق الاستبيان لأهداف ووظائف ووسائل وأنواع وأساليب التفتيش التربوي المعمول بها في هذه

الإدارة "أدارة التفتيش التربوي". كما تم تناول ظروف البيئة المحيطة بتنفيذ هذه السياسة وما مدى تعاون مدراء المدارس وأعضاء هيئة التدريس في هذه المدارس مع المفتشين التربويين. وتطرق أيضاً أسئلة هذا الاستبيان لنظام القواعد و الإجراءات و اللوائح القانونية والميزانية المالية الخاصة بالمفتشين التربويين.

وبوجه عام تناولت هذه الدراسة جميع المواضيع التي من شأنها التأثير سواء بالسلب أو بالإيجاب على تنظيم و تطوير سير العملية التعليمية والتنظيمية لإدارة التفتيش التربوي.

وبعد الانتهاء من استبيان العينة المتمثلة في "المفتشين التربويين في مدينة بنغازي" في الفترة الممتدة من (3-11-2010) إلى (3-12-2010) وذلك من خلال استخدام القوانين والأساليب الإحصائية خاصة الأسلوب الوصفي، ذات العلاقة بهذا النوع من الاستبيانات. تم استخراج النتائج النهائية من استمارات الاستبيان والبالغ عددها (128) استمارة من إجمالي العدد الكلي البالغ عددها (150) استمارة استبيان حيث كان الفاقد (22) استمارة استبيان لهذه الدراسة، وكذلك تحديد درجة المصادقية لهذه العينة، وكانت هذه النسبة "69%" وهي نسبة جيدة بالنسبة لهذا النوع من الدراسات - أي الدراسة الوصفية- التي تعتمد على النسب والتكرارات...الخ.

وسوف يتم استعراض نتائج هذا الاستبيان والتعليق على الأجوبة التي توصلت إليها الدراسة آمليين أن تساهم هذه النتائج، ولو بقدر قليل في تطوير وتحسين سير العملية التعليمية في إدارة التفتيش التربوي.

## البعد الأول: بيانات عامة:

### 1. العمر:

تم تحديد عمر العينة والتي تبلغ (128) فرد، حيث تبين أن نسبة (64.8%) من إجمالي العينة تتراوح أعمارهم ما بين (41) سنة إلى (50) سنة.

وهذا يوضح أن أغلب أفراد العينة في سن مناسبة للعمل والتركيز وتقديم الإضافة والفائدة العلمية لهذه الإدارة إلا وهي إدارة التفتيش التربوي، والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

### الجدول رقم (1)

يبين الفئات العمرية المختلفة لأفراد العينة

العمر	التكرارات Frequency	النسبة Percentage	النسبة التراكمية Cumulative Percentage
40-30	14	10.9	10.9
50-41	83	64.8	75.8
65-51	31	24.2	100.0
المجموع	128	100.0	

### 2. مكان الميلاد:

تم من خلال هذا السؤال تحديد مكان الميلاد لأفراد العينة والتي تبلغ (128) فرداً، حيث تبين أن مكان ميلاد نسبة (82.0%) من أفراد العينة في مدينة بنغازي، وذلك لأن العينة كانت عينة مسح شامل للمفتشين التربويين لمدينة بنغازي، كما هو موضح في الجدول رقم (2).

## الجدول رقم (2)

يبين مكان ميلاد أفراد العينة

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	المدينة
82.0	82.0	105	بنغازي
93.0	4.7	6	المرج
98.4	3.1	4	أجدابيا
85.9	2.3	3	البيضاء
95.3	2.3	3	درنة
88.3	2.3	3	مصراتة
83.6	1.6	2	طرابلس
99.2	0.16	2	سرت
	100.0	128	المجموع

### 3. مدة الخبرة:

تم من خلال هذا السؤال تحديد مدة الخبرة للعينة حيث يوضح الجدول رقم (3) أن نسبة (42.2%) من أفراد العينة تتراوح خبرتهم ما بين (11) إلى (20) سنة، تليها نسبة (28.1%) حيث تتراوح خبرتهم ما بين (21) إلى (30) سنة.

وهذا يوضح بأن أغلب المفتشين التربويين في مدينة بنغازي لديهم الخبرة الكافية لتحقيق

أهداف سياسة التفتيش التربوي.



### الجدول رقم (3)

يبين مدة الخبرة لأفراد العينة

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرار Frequency	عمر أفراد العينة
17.2	17.2	22	10-1
59.4	42.2	54	20-11
87.5	28.1	36	30-21
100.0	12.5	16	أكثر من 31 سنة
	100.0	128	المجموع

#### 4. المؤهل العلمي:

تم من خلال هذا السؤال تحديد المؤهل العلمي لأفراد العينة حيث يوضح الجدول رقم

(4) إن نسبة (31.3) من أفراد العينة تحمل مؤهلاً جامعياً تليه نسبة (23.2) تحمل مؤهلاً

ثانويًا تليه نسبة (21.1) تحمل مؤهل أعدادي وتليه نسبة (16.6) تحمل مؤهل ابتدائي وأخيراً

نسبة (7.8) من من أجابوا في خانة المؤهلات أخرى.

وهذا يوضح أن أغلب المفتشين التربويين لديهم مؤهل علمي مناسب للإيفاء لمتطلبات

الوظيفة التربوية والتعليمية.

#### الجدول رقم (4)

يبين المؤهل العلمي لأفراد العينة

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	المؤهل العلمي
31.3	31.3	40	جامعي
54.5	23.4	30	ثانوي
75.6	21.1	27	أعدادي
92.7	17.1	21	ابتدائي
100	7.8	10	مؤهلات أخرى
	100.0	128	المجموع

#### 5. النوع:

تبين من خلال هذا السؤال أن ما نسبته (53.1%) من أفراد العينة ذكور أما نسبة الإناث فهي (46.9%)، كما هو موضح في الجدول رقم (5). وهذا يوضح بأن هناك تكافؤ في الفرص فيما يخص المجال والحق الوظيفي للجنسين.

#### الجدول رقم (5)

يبين الأعداد والنسب من حيث النوع لأفراد العينة

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	النوع
53.1	53.1	68	ذكور
100	46.9	60	إناث
	100.0	128	المجموع

## 6. عدد أفراد الأسرة بما فيهم المفتش التربوي:

تبين من خلال هذا السؤال أن نسبة (65.6%) من المفتشين التربويين تتكون أسرهم من

(6) أفراد فما فوق، والجدول رقم (6) سيعرض ذلك.

ويمكن من خلال هذا المؤشر القول بأن أغلب المفتشين التربويين لديهم أعباء عائلية إلى

جانب عملهم الأساس وهو التفتيش التربوي.

### الجدول رقم (6)

يبين الأعداد أفراد الأسرة الخاصة بأفراد العينة

عدد أفراد الأسرة	التكرارات Frequency	النسبة Percentage	النسبة التراكمية Cumulative Percentage
3-1	5	3.9	3.9
5-4	39	30.5	34.4
6 فما فوق	84	65.6	100.0
المجموع	128	100.0	

## 7. الدخل الشهري بالدينار:

من الواضح من خلال سؤال العينة أن حوالي (48.4%) من أفراد العينة تتراوح

مرتباتهم ما بين (400) إلى (499) دينار ونسبة (46.9%) تتجاوز مرتباتهم (500) دينار،

وهو مرتب جيد نسبياً يكفل للمفتش التركيز في أداء عمله التربوي وعدم السعي لإيجاد فرصة

عمل أخرى من أجل تحسين وضعه المعيشي، كما هو موضح في الجدول رقم (7).

الجدول رقم (7)

يبين الدخل الشهري بالدينار لأفراد العينة

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	الدخل الشهري بالدينار
4.7	4.7	6	399-300
53.1	48.4	62	499-400
100.0	46.9	60	500 فما فوق
	100.0	128	المجموع

البعد الثاني: الإمكانيات والوسائل اللازمة لتسيير وتحقيق سياسة التفتيش التربوي:

1. أغلب مراكز ومقار التفتيش التربوي تحتاج إلى صيانة:

تبين من خلال نتيجة الاستبيان أن نسبة (51.6%) من أفراد العينة توافق على أن مقار

التفتيش التربوي تحتاج إلى صيانة بينما توافق نسبة (46.1%) على ذلك بشدة.

وهذا يوضح بأن مقار التفتيش التربوي تفتقر لمقومات النجاح في العمل فإذا كانت هذه

المقار غير صحية أو لا توجد بها مكيفات أو يوجد بها نقص في متطلبات العملية الإدارية

والتعليمية فهذا بالتأكيد سيعود بالسلب على أهداف سياسة التفتيش التربوي، كما هو موضح في

الجدول رقم (8).

## الجدول رقم (8)

يبين النسب الخاصة باحتياج مقار التفتيش التربوي إلى صيانة

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرار Frequency	رأى العينة
53.9	51.6	66	موافق
100.0	46.1	59	موافق بشدة
2.3	2.3	3	غير موافق
	100.0	128	المجموع

2. نقص الأثاث المكتبي والقرطاسية اللازمة لتسيير العمل اليومي يعرقل أداء وسير

العمل اليومي بمقر التفتيش التربوي:

تبين من خلال الجدول رقم (9) أن معظم أفراد العينة موافقة (43%)، وموافقة وبشدة بنسبة (53.1%) على أن نقص الأثاث المكتبي والقرطاسية تعرقل أداء وسير العمل اليومي، فلا يمكن لأي إدارة أو مؤسسة أن تعمل وترتقي في تنظيم أداؤها اليومي في ظل نقص المتطلبات اليومية من أوراق وآلات تصوير وغيرها.

وإدارة التفتيش التربوي هي إحدى الإدارات التي يجب أن يتوفر فيها جميع العوامل التي تساعد على نجاح هذه السياسة، فالنقص في القرطاسية والأثاث المكتبي سيؤدي حتما إلى تعطيل عمل هذه الإدارة وعرقل جميع استراتيجياتها وخطتها المرسومة.

### الجدول رقم (9)

يبين ما إذا كان نقص الأثاث المكتبي يعرقل أداء العمل بمقار التفتيش التربوي

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	رأى العينة
3.9	3.9	5	غير موافق
46.9	43.0	55	موافق
100.0	53.1	68	موافق بشدة
	100.0	128	المجموع

### 3. يوجد نقص في الإمكانيات المادية والبشرية في مدارس التعليم العام:

يستعرض الجدول رقم (10) من خلال تحليل صحف الاستبيان أن معظم أفراد العينة توافق على وجود نقص في الإمكانيات المادية والبشرية في المدارس العامة بنسبة (64.1%)، موافقة بشدة بنسبة (31.3%) فالنقص في الإمكانيات المادية يرجع إلى عدم وضع الميزانية المالية ورصدها بما يغطي احتياجاتها المادية.

وبالتالي لا تجد الإدارة العديد من الفرص لتتحرك من خلالها وصولاً إلى نتائج مرضية في ظل النقص في العوامل المادية، أما الإمكانيات البشرية فيرجع سببها إلى الغياب المتكرر للعديد من الموظفين عن أداء أعمالهم سواء بالايجازات أو بالانقطاع وغيرها من أساليب التهرب من العمل وبالتالي يؤدي كل هذا التقصير في العمل إلى نتائج سيئة على قوة وفاعلية وأداء "إدارة التفتيش التربوي".

## الجدول رقم (10)

يبين وجود نقص في الإمكانيات المادية والبشرية في ممارس التعليم العام

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	رأى العينة
68.8	64.1	82	موافق
100.0	31.3	40	موافق بشدة
4.7	4.7	6	غير موافق
	100.0	128	المجموع

البعد الثالث: القواعد القانونية والإدارية والإجرائية:

### 1. إلى أي مدى إمامك بالقوانين والتشريعات الخاصة بسياسة التفتيش التربوي:

تبين من خلال نتيجة الاستبيان أن معظم المفتشين التربويين ملمين بالقوانين والتشريعات الخاصة بمجال عملهم. وذلك بنسبة (55.5%) وإن تراوحت بنسب الإمام كما هو موضح في الجدول رقم (11) وهذه النتيجة ليست مستغربة، فمن المفروض والطبيعي أن يكون المفتش التربوي ملم بالإجراءات والقواعد واللوائح والتشريعات والقوانين التي تنظم مجال عمله، وأن يكون مطلع على جميع التعديلات والتغييرات في اللوائح وأن يطبق هذه القوانين في مهامه المطلوبة منه تجاه المعلم والتلميذ ومدراء المدارس وجميع أطراف العملية التعليمية.

## الجدول رقم (11)

يبين مدى إمام المفتشين التربويين بالقوانين والتشريعات الخاصة بسياسة التفتيش التربوي

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	رأى العينة
79.7	55.5	71	ملم
24.2	23.4	30	ملم إلى حد ما
100.0	20.3	26	ملم جدا
0.80	0.8	1	غير ملم
	100.0	128	المجموع

### 2. دمج المؤسسات التعليمية زاد من الأعباء الملقاة على كاهل المفتشين التربويين:

تبين من خلال نتيجة الاستبيان أن نسبة (53.9%) من المفتشين التربويين يرون أن دمج المؤسسات التعليمية قد زاد من الأعباء الملقاة على عاتقهم وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (12) بينما توافق نسبة (32%) على ذلك بشدة ولا ترى بقية العينة (14.1%) أن دمج المؤسسات التعليمية قد زاد العبء على المفتش التربوي. فالدمج الذي يحدث في بعض الأحيان سواء على مستوى الوزارات مثل وزارة التعليم والتربية أو على مستوى الإدارات التعليمية أو حتى على مستوى المدارس نفسها فهذا كله من شأنه أن يربك أداء وعمل المفتش التربوي فلا يستطيع التركيز في عمله وأحيانا لا يعرف إلى أي إدارة أو مؤسسة يتبع من حيث الإجراءات الإدارية وغيرها وكل هذا يفقد المفتش القدرة على التركيز في أداء عمله على أكمل وجه وبالشكل المناسب والمطلوب.



## الجدول رقم (12)

يبين ما إذا كان دمج المؤسسات التعليمية قد زاد

من الأعباء الملقاة على كاهل المفتشين التربويين

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	رأى العينة
100.0	55.5	71	موافق بشدة
44.5	23.4	30	موافق
21.1	21.1	27	غير موافق
	100.0	128	المجموع

3. تعتبر لائحة التفتيش التربوي بشأن تنظيم التفتيش التربوي لعام 2009-2010

بنغازي لا تحقق أهداف التوجيه التربوي:

تبين من خلال نتيجة الاستبيان أن نسبة (71.9%) من المفتشين التربويين لا يوافقون على أن لائحة التفتيش التربوي بشأن تنظيم التفتيش التربوي لعام 2009-2010 بنغازي لا تحقق أهداف التوجيه التربوي، وهذا يعنى بأن اللائحة منظمة وأن القوانين والتشريعات كفيلة بالارتقاء بسياسة التفتيش التربوي وتخدم وتحقق أهدافها وذلك ما هو موضح في الجدول رقم (13). ولكن ما هو موجود على أرض الواقع من صعوبات وعراقيل تواجه عمل هذه الإدارة مرتبط بصعوبات البيئة المحيطة وعدم التعاون والانسجام بين جميع أطراف العملية التعليمية التربوية.

### الجدول رقم (13)

يبين رأي أفراد العينة بلائحة التفتيش الخاصة بعام 2009-2010

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	رأى العينة
71.9	71.9	92	غير موافق
97.7	25.8	33	موافق
100.0	2.3	3	موافق بشدة
	100.0	128	المجموع

البعد الرابع: الوعي الإعلامي تجاه سياسة التفتيش التربوي:

1. يبدو القصور واضحا من قبل الأساتذة في توعية الطلاب و تعريفهم بأهمية دور

المفتش التربوي:

تبين من خلال نتيجة الاستبيان أن نسبة (48.4%) من معظم المفتشين التربويين يوافقون على أن الأساتذة لا يقومون بدورهم في توعية الطلاب و تعريفهم بأهمية التفتيش التربوي، بينما نسبة (33.6%) توافق على ذلك بشدة كما هو موضح في الجدول رقم (14) ويرجع ذلك إلى مدى خبرة و قدرة المعلم على توصيل المعلومة والطريقة التي يستخدمها المعلم في سبيل ترشيد و لفت انتباه الطلاب في الصف و أثناء الحصص الدراسية، وعلى المفتش إيجاد الأسلوب الأمثل للتغلب على هذه المشكلة، إلا وهي عدم قدرة المعلم على توعية طلابه. فهناك العديد من الأساليب التفتيشية والتي من الممكن أن يستخدمها المفتش في سبيل رفع قدرة و كفاءة المعلم من أجل إيصال المعلومة و توضيح جميع الأمور الغامضة للطلاب أثناء الحصص الدراسية.

## الجدول رقم (14)

يبين أوجه القصور من قبل الأساتذة في توعية الطلاب بأهمية دور المفتش التربوي

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	رأى العينة
66.4	48.4	62	موافق
100.0	33.6	43	موافق بشدة
18.0	18.0	23	غير موافق
	100.0	128	المجموع

2. هل تعتقد بأن هناك عدم اهتمام من مدراء المدارس العامة بوضع برامج توعية إعلامية

تؤكد على أهمية دور المفتش التربوي:

تبين من خلال نتيجة الاستبيان، ومن خلال الجدول رقم (15) أن النسبة متقاربة بين من يرى أن مدراء المدارس غير مهتمين بوضع برامج التوعية وبين من يرى أن هناك اهتمام من قبل مدراء المدارس ببرامج التوعية، وهذا يطرح فكرة إصدار قوانين وتشريعات تلزم المدراء بضرورة إعداد برامج توعية وفي أوقات محددة للطلاب الموجودين في المدرسة، وبالتالي التغلب على هذه المشكلة، ألا وهي التفاوت في نسبة الاهتمام من قبل المدراء بالالتزام بإعداد وتطبيق برامج التوعية داخل المدرسة.

## الجدول رقم (15)

يبين مدى اهتمام مدراء المدارس العامة بوضع برامج تؤكد على أهمية دور المفتش التربوي

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	رأى العينة
100	53.1	68	لا
46.9	46.9	60	نعم
	100.0	128	المجموع

3. ما هي وسائل التوعية في اعتقادك التي تعزز وعي الطلاب بأهمية هذه السياسة

(التفتيش التربوي):

تبين من خلال نتيجة الاستبيان أن نسبة (74.2%) من المفتشين التربويين يرون بأن كل ما ورد ذكره من وسائل التوعية لها أثرها الواضح في توعية الطلاب بدور التفتيش التربوي. كما هو موضح في الجدول رقم (16) فهذه العوامل، مجتمعة، من شأنها توسيع مدارك الطالب وتجعله منفتح على جميع الأساليب والأنواع ومصادر تلقي المعلومة وكل ما هو جيد وجديد في مجال التفتيش التربوي.

الجدول رقم (16)

يبين الوسائل التي تعزز وعي الطلاب بأهمية سياسة التفتيش التربوي

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	رأى العينة
17.2	10.2	13	الندوات والملتقيات
25.8	8.6	11	المناهج الدراسية
7.0	4.7	6	الصحف والمجلات
2.3	2.3	3	الإذاعة المرئية والمسموعة
100.0	74.2	95	كل ما سبق
	100.0	128	المجموع

البعد الخامس: بعض المتغيرات المؤثرة في سياسة التفتيش التربوي:

1. هل المناهج المعتمدة من قبل وزارة التعليم كفيلة بإعداد الطالب النموذجي:

تبين من خلال نتيجة الاستبيان أن معظم المفتشين التربويين يرون أن المناهج المعتمدة

من قبل وزارة التعليم كفيلة بإعداد الطالب النموذجي بينما (21.9%) فقط لا ترى ذلك.

إن هذا السؤال قريب جدا من السؤال الخاص بالقوانين والتشريعات المعمول بها في إدارة التفتيش التربوي، فالمناهج المعتمدة من وزارة التعليم ذات فائدة وهي مناهج من شأنها إعداد الطالب المثالي والنموذجي ولكن ظروف تنفيذ و كيفية إيصال المعلومة الموجودة في هذه المناهج والظروف البيئية المصاحبة للعملية التعليمية تعيق تحقيق أهداف هذه المناهج والجدول رقم (17) يوضح النسب الخاصة بهذا السؤال.

#### الجدول رقم (17)

يبين مدى قدرة المناهج المعتمدة من قبل وزارة التعليم على إعداد الطالب النموذجي

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	رأى العينة
90.6	68.8	88	موافق
21.9	21.9	28	غير موافق
100	9.4	12	موافق بشدة
	100.0	128	المجموع

2. هل أثرت عمليات الدمج والفصل في قطاع التعليم على سياسة التفتيش التربوي وعملية تنفيذه.

تبين من خلال نتيجة الاستبيان أن نسبة (71.9%) من المفتشين التربويين يرون أن عمليات الدمج والفصل في قطاع التعليم ليس لها تأثير على سياسة التفتيش التربوي. فمهما تغيرت السياسات واندمجت الإدارات وانفصلت الوزارات فإنه، وحسب نتائج الاستبيان وأجوبة أفراد العينة، الموضحة في الجدول رقم (18) كانت إدارة التفتيش التربوي مستقلة في أداء أعمالها ووظائفها المختلفة فهي إدارة وإن كانت تابعة لوزارة التعليم، لها قوانينها ولوائحها وتشريعاتها الخاصة التي تنظم مسار عملها.

### الجدول رقم (18)

يبين أثر عمليات الدمج والفصل في قطاع التعليم على سياسة التفتيش التربوي وعملية تنفيذه

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	رأى العينة
100	71.9	92	لا
28.1	28.1	36	نعم
	100.0	128	المجموع

3. هل توجد إدارات أخرى تقوم بالأعمال المخولة قانوناً لإدارة التفتيش التربوي:

تبين من خلال نتيجة الاستبيان أن نسبة (87.5%) من المفتشين التربويين لا يرون أن

هناك إدارات أخرى تقوم بالأعمال التي تقوم بها إدارة التفتيش التربوي.

وتؤكد البيانات الموضحة في الجدول رقم (19) على ضرورة توحيد الجهة التي تصدر

القوانين، وهذا هو الطلب الذي ينادي به المفتشون التربويون، فوجود إدارة واحدة تجمع تحت

مظلتها المفتشين التربويين من شأنه ضمان استقرار وثبات القوانين والسياسات ووصولها

للمفتشين بشكل واضح ومستمر وبدون مغالطة أو تعددية في الجهات التي تصدر القرارات

والقوانين.

### الجدول رقم (19)

يبين وجود إدارات أخرى مخولة بالقيام بأعمال إدارة التفتيش التربوي

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	رأى العينة
100	87.5	112	لا
12.5	12.5	16	نعم
	100.0	128	المجموع

4. قلة أو انعدام المكافآت المالية الخاصة بمنفذي سياسة التفتيش التربوي تؤدي إلى عدم

الجدية في العمل وعدم نجاح هذه السياسة.

تبين من خلال نتيجة الاستبيان أن نسبة (72.6%) من المفتشين التربويين يرون أن قلة وانعدام المكافآت المالية تؤدي إلى عدم الجدية في العمل وتعتبر المكافآت المالية في المناسبات الوطنية، وكذلك عند قيام المفتش بجهد إضافي مثل تكليفه بمدارس إضافية للتفتيش عليها، لها دور مهم في تركيز المفتش ورفع روح العمل والفاعلية لديه فإذا لم تكن هناك مكافآت مالية فإن ذلك سيؤدي إلى تآمر وتقصير وانعدام الرغبة في أداء العمل بإخلاص لعدم وجود حافز مالي والجدول رقم (20) يوضح ذلك.

الجدول رقم (20)

يبين أثر المكافآت المالية في جدية العمل الذي يقوم به منفذي سياسة التفتيش التربوي

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	رأى العينة
89.1	61.7	79	موافق
27.3	27.3	35	غير موافق
100	10.9	14	موافق بشدة
	100.0	128	المجموع

5. هل تعتقد أن اختيار المفتشين التربويين لا يتم بطرق نزيهة وفق الضوابط والنظم

المعمول بها:

تبين من خلال نتيجة الاستبيان أن نسبة ضئيلة فقط من المفتشين التربويين، حوالي (1.6%) يرون أن اختيار المفتشين التربويين لا يتم بطرق نزيهة وفق الضوابط والنظم المعمول بها، كما هو موضح في الجدول رقم (21).

وهذا يؤكد وجود معايير للنزاهة والجدارة في اختيار المشرفين، ومن خلال اللوائح والقوانين التي تنظم عمل إدارة التفتيش التربوي هناك مقاييس وضوابط يجب توفرها في من يرغب في شغل وظيفة مفتش تربوي منها على سبيل المثال الخبرة العلمية وإدراكه لمعنى التفتيش التربوي وأهدافه و أنواعه وأساليبه المختلفة.

#### الجدول رقم (21)

يبين النزاهة في اختيار المفتشين التربويين

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	رأى العينة
100	98.4	126	لا
1.6	1.6	2	نعم
	100.0	128	المجموع

6. تطوير المناهج أدى إلى تغيير كبير في المفاهيم والنظريات العلمية في المناهج الدراسية مما أثر على أداء المفتشين:

تبين من خلال نتيجة الاستبيان أن معظم المفتشين التربويين أي ما نسبته (78.2%)، يرون أن تطوير المناهج أدى إلى تغيير كبير في المفاهيم والنظريات العلمية في المناهج الدراسية مما أثر على أداء الموجهين، كما هو موضح في الجدول رقم (22).

وهذه نتيجة تعنى أن تغيير المناهج من وقت لآخر له أثر كبير على بعض النظريات العلمية والتي يجب أن تبقى ثابتة مهما تقدم العلم، فتطوير المناهج، وجلب مناهج جديدة من دول أخرى تختلف في الثقافة والمدارس العلمية وطرق التدريس، يؤثر على أداء المفتشين وكذلك على تحقيق أهداف هذه السياسة ألا وهي سياسة التفتيش التربوي.



## الجدول رقم (22)

يبين أثر تطوير المناهج ي أداء المفتشين التربويين لأعمالهم

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	رأى العينة
73.4	51.6	66	موافق
100	26.6	34	موافق بشدة
21.9	21.9	28	غير موافق
	100.0	128	المجموع

البعد السادس: كفاءة منفذي سياسة التفتيش التربوي:

### 1. انخفاض المستوى التعليمي لأغلب المفتشين التربويين يؤدي إلى مشاكل وصعوبات

في أداء المفتشين لأعمالهم مما يؤثر على تنفيذ هذه السياسة.

تبين من خلال نتيجة الاستبيان أن معظم المفتشين التربويين نسبته (68.8%)، يرون أن

انخفاض المستوى التعليمي لأغلب المفتشين التربويين يؤدي إلى مشاكل و صعوبات في أداء

المفتشين لأعمالهم مما يؤثر على تنفيذ هذه السياسة.

شهادة المفتشين، أنفسهم الموضحة في الجدول رقم (23)، تؤكد على أن الصعوبات

والمشاكل في أداء الإدارة التربوية وصعوبات تنفيذ سياسة التفتيش، مما يستدعي تقويمها

ترجع في الأساس إلى انخفاض المستوى التعليمي للعديد من المفتشين. فبحسب المؤهل العلمي

للمفتشين التربويين الذين استهدفهم الاستبيان تبين انخفاض مستوى المفتشين، فمنهم من هو ذو

مستوى ثانوي أو إعدادي وحتى ابتدائي وهذا يعني عدم قدرة المفتش على مواكبة التغيير

والتطور والتقدم العلمي مهما كانت خبرته العلمية في مجال التفتيش التربوي لأن التقدم في

الوظيفة لا يعن القدرة على مواكبة التطور العلمي المستمر.

## الجدول رقم (23)

يبين أثر انخفاض المستوى التعليمي للمفتشين التربويين في أدائهم لأعمالهم

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	رأى العينة
70.3	39.1	50	موافق
31.3	31.3	40	غير موافق
100	29.7	38	موافق بشدة
	100.0	128	المجموع

## 2. بعض المفتشين يرى أن التفتيش وسيلة للتفرغ من العمل:

تبين من خلال نتيجة الاستبيان أن نسبة (77.3%) من المفتشين التربويين لا يرون أن التفتيش وسيلة للتفرغ من العمل. وتبين هذه النتيجة رغبة المفتشين التربويين في تقديم الدعم والمشورة والخبرة التعليمية التي يمتلكونها إلى الأجيال القادمة والمساهمة في رقى وتقديم المجتمع في جميع مناحي الحياة وخاصة العلمية منها، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (24).

## الجدول رقم (24)

يبين ما إذا كان التفتيش وسيلة للتفرغ من العمل

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	رأى العينة
77.3	77.3	99	غير موافق
98.4	21.1	27	موافق
100	1.6	2	موافق بشدة
	100.0	128	المجموع

إدارة التفتيش التربوي تعاني من قصور في أداء المفتشين لعملهم في تقويم وإرشاد المعلمين.

تبين من خلال نتيجة الاستبيان أن نسبة كبيرة من المفتشين التربويين بما يقارب (85.9%) لا يوافقون على أن الإدارة تعاني من قصور في أداء المفتشين لعملهم بينما نسبة ضئيلة فقط يرون ذلك.

وهذا يبين أن المفتشين التربويين العاملين لدى إدارة التفتيش التربوي مدركون للسياسة العامة التي تتبعها هذه الإدارة من أهداف ووسائل وأساليب ووظائف مختلفة للتفتيش التربوي ولكن القصور في الأداء قد يرجع لصعوبات موجودة في البيئة المحيطة بهذه الإدارة التربوية أو على سبيل المثال انعدام المكافآت المالية أو عدد المدارس المكلف بها المفتش أو عدم تعاون المدراء والمعلمين مع المفتش التربوي وهذا من شأنه التأثير على جودة وفاعلية أداء المفتشين التربويين بشكل خاص وأداء الإدارة التربوية بشكل عام، والجدول رقم (25) يوضح ذلك.

#### الجدول رقم (25)

يبين ما إذا كان "إدارة التفتيش التربوي" تعاني من قصور في أداء المفتشين لأعمالهم

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	رأى العينة
85.9	85.9	110	غير موافق
93.7	7.8	10	موافق
100	6.3	8	موافق بشدة
	100.0	128	المجموع

3. قلة الخبرة لدى المفتشين في مجال التدريس وعدم فهم بعض المفتشين لطبيعة عملهم

أدى إلى قصور في هذا المجال .

تبين من خلال نتيجة الاستبيان أن نسبة (39.1%) من المفتشين التربويين غير موافقين على أنهم يعانون من قلة الخبرة بينما يؤيد الباقي هذا الرأي، وإن كان بتفاوت بسيط من حيث شدة الموافقة، كما هو موضح في الجدول رقم (26).

ويعتبر هذا السؤال من الاستبيان قريب جدا من السؤال السابق والذي يتحدث عن انخفاض المستوى التعليمي ولكن السؤال الحالي يختص بالبعد الذي يتعلق بالخبرة التعليمية فقد يكون هناك العديد من المفتشين التربويين الذين يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع (جامعي وعالي ماجستير أو دكتور) ولكن ليس لديهم الخبرة التعليمية الكافية فقد يكونوا استلموا وظيفة التفتيش منذ مدة قصيرة فلا توجد لديهم الخبرة والمهارة في تنفيذ الأساليب والأنواع المختلفة من التفتيش التربوي.

الجدول رقم (26)

يبين أثر الخبرة لدى المفتشين في تأدية مهامهم

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	رأى العينة
88.3	49.2	63	موافق
39.1	39.1	50	غير موافق
100	11.7	15	موافق بشدة
	100.0	128	المجموع

4. قلة الخبرة التي يعاني منها بعض المفتشين ترجع في الغالب إلى نقل المدرس إلى

العمل الجديد بدون أن يتلقى دورات تأهيلية وتدريبية مناسبة لهذا العمل.

تبين من خلال نتيجة الاستبيان أن نسبة (80.5%) من المفتشين التربويين يوافقون على

أن قلة الخبرة التي يعاني منها بعض المفتشين ترجع في الغالب إلى نقل المدرس إلى العمل

الجديد بدون أن يتلقى دورات تأهيلية وتدريبية مناسبة لهذا العمل، كما هو موضح في الجدول

رقم (27).

فمن المتعارف عليه أن المفتش التربوي قبل أن يتولى هذا المنصب أو الوظيفة كان

معلم يدرس مادة معينة في إحدى المدارس، ولكن وظيفة التفنيس تختلف عن وظيفة التدريس

فالأساليب والأهداف تختلف بين الوظيفتين فلا بد من الإعداد المسبق والالتحاق بالدورات

التدريبية والبرامج التأهيلية التي من شأنها إعداد المفتش بالشكل المطلوب تمهيدا لتحقيق أهداف

هذه الوظيفة.

الجدول رقم (27)

يبين النسب الخاصة بشأن السبب في قلة الخبرة التي يعاني منها المفتشون التربويون

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	رأى العينة
67.2	47.7	61	موافق
100	32.8	42	موافق بشدة
19.5	19.5	25	غير موافق
	100.0	128	المجموع

5. البرامج التدريبية التي تعرض لها بعض المفتشين التربويين لم تلق الضوء على

#### الاحتياجات الحقيقية لهم:

تبين من خلال نتيجة الاستبيان أن معظم المفتشين التربويين يوافقون على أن البرامج التدريبية التي تعرض لها بعض الموجهين لم تلق الضوء على الاحتياجات الحقيقية لهم، وأن ما نسبته (14.1%) فقط غير موافقة، كما هو موضح في الجدول رقم (28). فبالرغم من وجود دورات تدريبية وبرامج تأهيلية ولكن في بعض الأحيان تكون الطرق التي تلقى بها المحاضرات دون المستوى وقد تكون عديمة الفائدة فيما يخص إيصال المعلومة أو أن المادة العلمية المتبعة في هذه الدورات والبرامج ليست حديثة أو أن وقتها غير مناسب للمفتشين فلا تؤدي الغرض الفائدة والنتيجة المرجوة منها وهي تطوير وتنمية فاعلية أداء المفتشين التربويين.

#### الجدول رقم (28)

يبين النسب الخاصة بالبرامج التدريبية التي تلقها "المفتشين التربويين"

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	رأى العينة
76.6	62.5	80	موافق
100	23.4	30	موافق بشدة
14.1	14.1	18	غير موافق
	100.0	128	المجموع

البعد السابع: الصعوبات التي تواجه منفذي سياسة التفتيش التربوي أثناء أدائهم لعملهم:

1. طول وكثافة المناهج الدراسية ترهق المفتش التربوي مما يجعله غير قادر على وضع

التوصيات المناسبة للمعلم في طريقة تقديم الدروس للطلاب:

تبين من خلال نتيجة الاستبيان أن معظم المفتشين التربويين يوافقون على أن طول وكثافة المناهج الدراسية ترهق المفتش التربوي مما يجعله غير قادر على وضع التوصيات المناسبة للمعلم في طريقة تقديم الدروس للطلاب بينما نسبة (21.1%) فقط لا توافق على ذلك، كما هو موضح في الجدول رقم (29).

ومن خلال هذه النسب تبين بأن طول وكثافة المناهج الدراسية تؤثر على أداء المفتشين التربويين، ومن خلال أجوبة المفتشين أنفسهم فإنه يوجد حلول لهذه الإشكالية وهو زيادة عدد المفتشين العاملين لدى إدارة التفتيش التربوي وبالتالي التوزيع المريح والتقسيم العادل بين المفتشين فيما يخص المدارس المكلفين بها المفتشين التربويين، أو تقليص حجم وكثافة المناهج الدراسية من خلال دمج المواضيع والنظريات العلمية المتشابهة والتركيز على المادة العلمية التي تفيد الطلبة حسب أعمارهم وقدراتهم الاستيعابية والمرحلة الدراسية المقيدون بها.

الجدول رقم (29)

يبين النسب الخاصة بطول وكثافة المناهج الدراسية

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	رأى العينة
68.8	47.7	61	موافق
100	31.3	40	موافق بشدة
21.1	21.1	27	غير موافق
	100.0	128	المجموع

2. الكثافة الطلابية داخل الفصول الدراسية تؤثر على تركيز المفتش أثناء الزيارة المدرسية.

تبين من خلال نتيجة الاستبيان أن نسبة (49.2%) من المفتشين التربويين يوافقون على أن الكثافة الطلابية داخل الفصول الدراسية تؤثر على تركيز المفتش أثناء الزيارة المدرسية بينما توافق نسبة (32.8%) على ذلك بشدة بينما (18%) فقط من إجمالي العينة لا ترى أن الكثافة داخل الفصول لها تأثير على عمل المفتش.

من خلال هذه النسب فإنه يستوجب على القائمين على الأمور التنظيمية والشؤون الطلابية بالمدارس مراعاة القدرة الاستيعابية للفصول الدراسية وتوزيع وتقسيم الطلبة وفقاً لهذه القدرة الاستيعابية حتى يتمكن كل من المفتش التربوي والمعلم من أداء أعمالهم والمهام المطلوبة منهم بالشكل السليم والمطلوب في تحقيق العملية التعليمية والفائدة العلمية والحقيقية المرجوة منها، والجدول رقم (30) يوضح ذلك.

الجدول رقم (30)

يبين النسب الخاصة بطول وكثافة الطلاب داخل الفصول الدراسية

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	رأى العينة
67.2	49.2	63	موافق
100	32.8	42	موافق بشدة
18.0	18	23	غير موافق
	100.0	128	المجموع



3. يجب أن يشترك المفتش التربوي في تخطيط وتقييم محتوى المناهج الدراسية:

تبين من خلال نتيجة الاستبيان أن معظم المفتشين التربويين، حوالي (95.3%)، يوافقون على أنه يجب إشراك المفتش التربوي في تخطيط وتقييم محتوى المناهج الدراسية، كما هو موضح في الجدول رقم (31).

فلا بد من أن يشترك المفتش التربوي ويواكب جميع مراحل الإعداد والتخطيط التي تمر بها المناهج الدراسية سواء في مرحلة الإعداد والتخطيط أو الطباعة أو المراجعة وكذلك مرحلة التقييم إذا استدعى الأمر ذلك، إذ تبين أن المناهج الدراسية غير مجدية أو أنها يتم تدريسها بطرق قديمة لا تحقق الغرض الأساس الموضوع من أجله، إلا وهو الارتقاء بمستوى الطلاب والسياسة التعليمية بشكل عام.

الجدول رقم (31)

يبين النسب الخاصة بالضرورة أشترك المفتش التربوي في تخطيط وتقييم المناهج الدراسية

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	رأى العينة
46.1	41.4	53	موافق
100	53.9	69	موافق بشدة
4.7	4.7	6	غير موافق
	100.0	128	المجموع

4. عدد الزيارات التي يقوم بها المفتش التربوي كقيلة بإعطاء التوجيه المناسب للمعلم

والطالب:

تبين من خلال نتيجة الاستبيان أن معظم المفتشين التربويين يوافقون على أن عدد الزيارات التي يقوم بها المفتش التربوي كقيلة بإعطاء التوجيه المناسب للمعلم والطالب، بينما

لم يوافق على ذلك سوى ما نسبته (7.8%) من أفراد العينة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (32).

وتبين نتيجة هذا السؤال من البيانات المجمعة صحيفة الاستبيان بأن عدد الزيارات التي يقوم بها المفتش للمدرسة مناسب جدا فهو يرى ومن خلال هذه الزيارات المحددة قدرته على تقييم الوضع الدراسي والمستوى التعليمي في المدرسة سواء مستوى الطلاب والمعلمين، وكذلك القدرة الإدارية ومدى التعاون من قبل مدراء المدارس مع المفتشين التربويين.

#### الجدول رقم (32)

يبين النسب الخاصة بعدد الزيارات التي يقوم بها المفتش التربوي للمدارس

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	رأى العينة
68.8	60.9	78	موافق
100	31.3	40	موافق بشدة
7.8	7.8	10	غير موافق
	100.0	128	المجموع

#### 5. هل توجد مجالات تعاون وثيقة بين المعلم و المفتش التربوي:

تبين من خلال نتيجة الاستبيان أن نسبة (70.3%) من المفتشين التربويين يرون أن هناك مجالات تعاون ما بين المعلم و المفتش التربوي، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (33).

وتبين من خلال تحليل إجابة هذا السؤال بأن هناك مجالات للتعاون بين المفتشين والمعلمين وهي كما حددها بعضها المفتشين تنحصر في المجالات التالية: تبادل المراجع العلمية، وإلقاء المحاضرات العلمية على المعلمين، والقيام بدورات تدريبية من قبل المفتشين

للمعلمين يوضحون من خلالها للمعلمين الأنواع والأساليب التربوية التي تحقق أهداف التفتيش التربوي وتقتضى على الصعوبات التي تواجه المعلمين أثناء أدائهم لوظائفهم.

### الجدول رقم (33)

يبين النسب الخاصة بالمجالات التعاون بين المفتشين والمعلمين

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	رأى العينة
70.3	70.3	90	نعم
100	29.7	38	لا
	100.0	128	المجموع

### 6. يوجد نقص في الكفاءة و التأهيل المهني لدى العاملين في المدارس:

تبين من خلال نتيجة الاستبيان أن معظم المفتشين التربويين (59.4%) يوافقون، بينما توافق نسبة (35.2%) بشدة على وجود نقص في الكفاءة والتأهيل المهني لدى العاملين في المدارس، كما هو موضح في الجدول رقم (34).

وهذا قد يرجع لعدم خبرة المعلمين التعليمية ونقص في قدرتهم على إلقاء المحاضرات والحصص أو الارتباك أمام الطلبة نظراً لغياب الجرأة والشجاعة الأدبية لدى بعض المعلمين.

### الجدول رقم (34)

يبين النسب الخاصة بالكفاءة والتأهيل المهني لدى المعلمين في المدارس

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	رأى العينة
64.8	59.4	76	موافق
100	35.2	45	موافق بشدة
5.5	5.5	7	غير موافق
	100.0	128	المجموع

7. عدم وجود تفاهم و تقدير لدور المفتش التربوي من قبل المعلمين ومدراء المدارس:

تبين من خلال نتيجة الاستبيان أن نسبة (34.4%) فقط من المفتشين التربويين لا يوافقون على ذلك، بينما تري النسبة الباقية أنه لا يوجد تفاهم من قبل المعلمين ومدراء المدارس، كما هو موضح في الجدول رقم (35).

وتبدو النسبة متساوية فهناك من يقول من المفتشين بأنه يحضي بالاحترام والإجلال والتقدير من قبل المعلمين والمدراء في المدارس، والبعض الآخر يرى العكس تماما فهم لا يجدون القدر الكافي من الاحترام والتقدير، وهذا قد يرجع إلى عدم تفهم المعلمين والمدراء لوظيفة المفتشين، فهم يرون فيه الشخص الذي يعاقبهم ويعمل على رصد أخطائهم وكتابة التقارير في حقهم، فلذلك يكون المفتش غير مرغوب بوجوده في المدرسة.

#### الجدول رقم (35)

يبين النسب الخاصة بالتفاهم والتقدير بدور المفتش من قبل المعلمين ومدراء المدارس

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	رأى العينة
75.8	41.4	53	موافق
34.4	34.4	44	غير موافق
100	24.2	31	موافق بشدة
	100.0	128	المجموع

8. كثرة عدد المدارس المكلف بها المفتش التربوي تؤدي إلى تقصيره في أداء المهام

#### المكلف بها:

تبين من خلال نتيجة الاستبيان أن نسبة (12.5%) فقط من المفتشين التربويين لا يوافقون على ذلك بينما تري النسبة الباقية أن كثرة عدد المدارس المكلف بها المفتش التربوي تؤدي إلى تقصيره في أداء المهام المكلف بها، كما هو موضح في الجدول رقم (36).

فلا بد من إعادة التوزيع والتقسيم العادل للمدارس المكلف بها المفتش التربوي كل حسب مجال تخصصه، حتى تتحقق الأهداف المرسومة لهذه الوظيفة التربوية وتغاديا للإخفاق والتقصير في أداء الأعمال والمهام المطلوبة من المفتشين التربويين.

#### الجدول رقم (36)

يبين النسب الخاصة بعدد المدارس المكلف بها المفتش التربوي

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	رأى العينة
73.4	60.9	78	موافق
100	26.6	34	موافق بشدة
12.5	12.5	16	غير موافق
	100.0	128	المجموع

9. دور المفتش التربوي يقتصر على ملاحظة أداء المعلم فقط:

تبين من خلال نتيجة الاستبيان أن نسبة (60.2%) من المفتشين التربويين لا يوافقون على ذلك بينما تري النسبة الباقية أن دور المفتش التربوي يقتصر على ملاحظة أداء المعلم فقط.

وتبين من خلال تحليل نتائج هذه الفقرة بأن عمل ودور المفتش لا ينحصر فقط في ملاحظة أداء المعلمين ورصد وتسجيل أخطائهم، بل، وحسب أجوبة المفتشين فإن هناك أدوار ومهام أخرى يقوم بها المفتش تجاه المعلمين. فهم يقومون بإرشاد المعلمين ومدّهم بأحدث الطرق والأساليب والأنواع المتبعة في مجال التعليم وصولاً للأهداف والمستوى الحقيقي الذي تتطلبه العملية التعليمية، والجدول رقم (37) يوضح ذلك.

#### الجدول رقم (37)

يبين النسب الخاصة بالدور المفتش التربوي تجاه المعلمين

النسبة التراكمية Cumulative Percentage	النسبة Percentage	التكرارات Frequency	رأى العينة
60.2	60.2	77	غير موافق
92.2	32.0	41	موافق
100	7.8	10	موافق بشدة
	100.0	128	المجموع

# الخاتمة

## خاتمة الدراسة:

تمحورت هذه الدراسة حول موضوع تقويم تنفيذ السياسة العامة لإدارة التفتيش التربوي.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المدى الحقيقي الذي توصلت إليه نتائج وأهداف الإدارة التفتيشية التربوية وهل أثرت ظروف ومتغيرات البيئة المحيطة على تحقيق هذه الأهداف سواء بالسلب أو الإيجاب.

وتم في هذه الدراسة توضيح المفهوم العام للسياسات العامة باعتبار السياسة العامة هي الحقل الأساسي الذي تتفرع منه السياسات الأخرى التي تتبناها القطاعات العامة في الدولة فالسياسات التعليمية هي إحدى فروع السياسات العامة وسياسة التفتيش التربوي هي إحدى فروع السياسات التعليمية .

ووضحت الدراسة في هذا السياق مفهوم التفتيش التربوي وتطوره التاريخي عبر فترات زمنية مختلفة وكذلك الأصول المعرفية التي أنطلق منها هذا المفهوم التربوي مروراً على السياسة العامة للتفتيش التربوي من الناحية التنظيمية والإدارية من حيث الأهداف والوظائف والأنواع والأساليب المتبعة داخل إدارات التفتيش التربوي في مختلف بلدان العالم.

ومن ثم تطرقت الدراسة إلى أهم السياسات المتبعة لدى إدارة التفتيش التربوي في ليبيا، من حيث البنية الإدارية والتركيبية الهيكلية للإدارة التربوية، وأهم الطرق المتبعة فيما يخص اختيار مدراء الإدارات والمفتشين العاملين لدى إدارة التفتيش التربوي، وعرضت الدراسة كذلك في قسمها الأول أهداف ومهام وأساليب عمل السياسة العامة لإدارة التفتيش التربوي في مدينة بنغازي.



وحتى نتوصل إلى تقييم المستوى التنفيذي لأداء إدارة التفتيش التربوي في مدينة بنغازي، تناولت هذه الدراسة في قسمها الثاني الميداني أهم الأبعاد المؤثرة في سير عمل إدارة التفتيش التربوي وسياستها العامة في مدينة بنغازي، وتمثل هذه الأبعاد في المحاور التالية:

1. البيانات العامة للمفتشين التربويين بما فيها الخبرة التعليمية.
2. الإمكانيات والوسائل اللازمة لتسيير وتحقيق أهداف سياسة التفتيش التربوي.
3. القواعد القانونية والإجرائية والإدارية المعمول بها لدى إدارة التفتيش التربوي.
4. الوعي الاعلامي اتجاه سياسة التفتيش التربوي.
5. المتغيرات المؤثرة في سياسة التفتيش التربوي.
6. كفاءة منفذي سياسة التفتيش التربوي.
7. الصعوبات التي تواجه منفذي سياسة التفتيش التربوي أثناء أدائهم لعملهم.

وبناء على ما سبق فقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن حصرها في النقاط

التالية:

1. بينت الدراسة تمتع المفتشين التربويين في مدينة بنغازي بخبرة تعليمية جيدة جداً تتراوح في متوسطها العام ما بين (11) و (20) عام من الخبرة التعليمية لأغلب المفتشين التربويين، وهذا من شأنه تنفيذهم لسياسة التفتيش التربوي اتجاه المدارس المكلفين بها بالشكل المناسب و المطلوب.
2. التأثير الواضح لنقص الإمكانيات المادية والبشرية ومستلزمات العملية التعليمية على أداء وفاعلية ومستوى سير العملية التنظيمية لهذه الإدارة وبالتالي الانحراف على المسار الفعلي الذي رسمته السياسة العامة لهذه الإدارة التربوية.

3. تباين تأثير التغيير في اللوائح والقوانين والتشريعات على سير العملية التربوية وكذلك تباين تأثير عمليات الدمج والفصل والإلغاء الذي حدث في هذه الإدارة.

4. كشفت الدراسة عن تدنى في مستوى فاعلية النواحي التنظيمية والإدارية في المدارس حيث يتم فيها تنفيذ السياسة العامة لهذه الإدارة من حيث كفاءة المعلمين في إيصال المعلومة إلى الطلاب وكذلك القدرة الاستيعابية للفصول الدراسية من حيث العدد المناسب من طلبة داخلها، وأيضاً التوزيع السيئ وغير العادل لعدد المدارس المكلف بها المفتش التربوي مما يزيد الأعباء الملقاة على عاتقه وبالتالي انخفاض مستوى الكفاءة والفاعلية في أداء المفتشين التربويين بشكل خاص وأداء السياسة العامة والإدارة التربوية بشكل عام.

5. أسفرت الدراسة عن تدنى في مستوى وجدوى البرامج التأهيلية والدورات التدريبية التي يخضع لها المفتشون التربويون في بداية استلامهم لوظائفهم وبالتالي تقصير في فهم السياسة التربوية والإستراتيجية القائمة عليها من أهداف ووظائف وأنواع وأساليب تربوية.

6. قلت المكافآت المالية للمفتشين التربويين وتعدد مصادر إصدار القرارات فيما يخص تسيير عمل إدارة التفتيش التربوي وغياب الضوابط والنظم الإدارية فيما يخص اختيار وتعيين المفتشين التربويين، كلها عوامل أثرت سلباً على الأداء التنفيذي لإدارة التفتيش التربوي، ومن ثم انخفاض الدور الرقابي والتقويمي للإدارة التفتيشية التربوية على المدارس بما فيها من مدراء ومعلمين وطلاب.

7. التأثير الواضح للتطور العلمي وخاصة في المجال الإلكتروني والطرق الحديثة للتدريس والمناهج الدراسية وإدخال تقنيات جديدة فيما يخص العملية التعليمية، وعدم مواكبة

المفتشين التربويين لهذه التطورات والتغيرات أثر بشكل واضح وكبير على قدرة وفاعلية الدور المطلوب منهم، وبالتالي محدودية الدور الرقابي والتقويمي على العملية التعليمية في المدارس من قبل إدارة التفتيش التربوي في مدينة بنغازي.

8. محدودية الاهتمام بالجانب التوعوي الإعلامي من قبل المعلمين ومدراء المدارس فيما يخص توعية الطلاب اتجاه دور المفتش التربوي وكذلك إيصال المعلومات أثناء الحصص والتعامل مع الطلاب حسب المرحلة العمرية والقدرات العقلية لهم، حيث كشفت الدراسة عن غياب شبه تام للندوات والملتقيات العلمية وانعدام النشاطات الثقافية والتي هي في غاية الأهمية بالنسبة للطلاب في هذه السن المبكرة من مراحل الحياة التعليمية.

9. ندرت أوجه التعاون بين المفتشين التربويين وكلاً من: مدراء المدارس والمعلمين والطلاب أدى إطراب في العلاقة بينهم وبالتالي الانحراف عن الأهداف الحقيقية والدور الأصيل للمفتش التربوي، فروح التعاون وتقبل الآخر والرغبة في الاستفادة كلها عوامل من شأنها أنجاح أي عمل وأي سياسة في مختلف المنظمات والإدارات والمؤسسات التعليمية.

## مقترحات توصلت إليها الدراسة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات والتوصيات وهي:

1. تعديل الاسم الحالي لإدارة التفتيش التربوي والاستعانة باسم "الأشراف التربوي" أو "التوجيه التربوي" لأنه و حسب التطور التاريخي لمفهوم "التفتيش التربوي" كان التفتيش مرتبط بالعقاب وباصطياد أخطاء المعلمين فبالنتالي ارتباك وتوتر المعلمين من زيارة المفتش التربوي، ولكن عندما تكون المهمة قريبة من الأشراف على أداء المعلم أو توجيه وإرشاده بالأساليب والأهداف وسبل تحقيق أعلى قدر من الفاعلية والكفاءة في العمل مما يجعل المعلم وجميع أطراف العملية التعليمية يتعاونون ويتفاعلون مع المرشد أو المشرف أو الموجة وصولاً للنتائج والأهداف الحقيقية التي ترسمها هذه الإدارة التربوية.
2. القيام بالدراسات التقييمية في مجال السياسات العامة حتى يتم التغلب على الصعوبات المصاحبة لعملية تنفيذ تلك السياسات، فالسياسات العامة بها العديد من القطاعات التي تحتاج إلى متابعة مستمرة وصولاً للمستوى المطلوب من حيث الأداء والفاعلية.
3. العمل على تفادي الصعوبات الموجودة في البيئة المحيطة بإدارة التفتيش التربوي من نقص في الإمكانيات المادية والبشرية أو انعدام المكافآت المالية أو قلة الخبرة التعليمية وانخفاض المستوى التعليمي، وكذلك عدم تعاون مدراء المدارس والمعلمين وجميع أطراف العملية التعليمية مع المفتشين التربويين، وهذا يأتي عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لهذه السياسة حتى تحقيق جميع الأهداف و النتائج التي تسعى هذه الإدارة التربوية إلى الوصول إليها.

4. العمل على الالتزام بجميع القوانين واللوائح والتشريعات المعمول بها في هذه الإدارة التربوية، وتبليغ المفتشين التربويين بجميع التطورات والتغيرات التي تحدث في هذه القوانين واللوائح والتشريعات حتى يتعرف المفتش على الأهداف والأعمال المطلوب تأديتها وكذلك التعرف على حقوقهم من هذه الإدارة وما الواجب الذي تطلبه الإدارة التربوية من جميع المفتشين التربويين العاملين لديها.
5. إن تكون النظرة لوظيفة المفتش بقدر كبير من الإجلال والاحترام والتقدير وذلك ما هو معمول به في كثير من الدول المتقدمة ولاشك إن هذه النظرة تنعكس بالتالي على المفتش وشعوره بالاعتزاز بوظيفته ومن ثم تفانيه وحبها وقيامه بالبذل والتضحية بلا حدود.
6. إن تكون معايير القبول لوظيفة المفتش محددة بكثير من الاشتراطات والمقاييس الفنية والتعليمية وضرورة توافر المهارات والقدرات اللازمة والمكاملة
7. توفير كل ما من شأنه تطوير المعلم علميا وعمليا مجانا مثل أحدث الكتب في شتى المجالات وشبكة المعلومات الدولية وآخر ما توصل إليه العلم في مختلف التخصصات وأجراء دورات تعليمية وبرامج تنقيفية لهم في مجال تخصصهم إذا استدعى الأمر ذلك
8. أن يكون طول المنهج الدراسي مناسباً وموزعاً على طول العام الدراسي وان يكون توزيع عددا المدارس عادلاً بين المفتشين.
9. تعاون المفتش مع المعلم بما يرفع من مستواه العلمي والتعليمي وبما ينعكس على العملية التعليمية بشكل ايجابي.

## قائمة المراجع

## أولاً: الوثائق:

1. اللائحة التنظيمية لإدارة التفتيش التربوي، قرار اللجنة الشعبية العامة للتعليم (سابقاً) رقم (11) لعام 2008 بشأن تنظيم التفتيش التربوي.
2. اللائحة التنظيمية لإدارة التفتيش التربوي، قرار اللجنة الشعبية العامة للتعليم (سابقاً) رقم ( 25 ) لعام 2006 بشأن تنظيم الداخلي للجنة العامة للتعليم.
3. لائحة التفتيش التربوي، قرار اللجنة الشعبية العامة للتعليم (سابقاً) رقم (142) لعام 1997.
4. دليل المؤسسات التعليمية، العام الدراسي 2009-2010 . مكتب التخطيط والمتابعة. قسم الإحصاء التربوي، بنغازي.
5. قرار اللجنة الشعبية العامة للتعليم (سابقاً) رقم ( 155 ) لعام 2009 بشأن تنظيم الداخلي للجهاز لأدارى للجنة العامة للتعليم و البحث العلمي.

## ثانياً: الكتب:

1. أحمد، أحمد إبراهيم، الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي، (القاهرة، دار الفكر العربي، 1987).
2. أندرسون، جيمس، صنع السياسات العامة، ترجمة عامر الكبيسي، (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 1999).
3. الخزرجي، تامر كامل محمد، النظم السياسية الحديثة والسياسات العامة، (عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004).

4. خشم، مصطفى عبدالله، مبادئ علم الإدارة العامة، (طرابلس، منشورات الجامعة المفتوحة، 2002).
5. الخطيب، رداح، وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي.. اتجاهات حديثة، (الرياض، مطبعة الفرزدق التجارية، 1987).
6. سرحان، الدمرداش، وكامل، منير، المناهج، (القاهرة، دار هنا للطباعة الطبعة الثانية، ط2، 1969).
7. سنقر، صالحة، تطوير التوجيه التربوي في مجال التعليم الابتدائي بسوريا، (دمشق، منشورات وزارة الثقافة والإرشاد القومي، 1980).
8. شعلان، محمد سليمان، وآخرون، الإدارة المدرسية والإشراف الفني، (القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1987).
9. ريان، فكرى حسن، التوجيه الفني في التعليم، (القاهرة، عالم الكتب، 1972).
10. زكري، أحمد اعريبي، الإشراف الفني التربوي، (ليبيا، دار العربية للكتاب، 1985).
11. صافرى، المبروك إبراهيم، فاعلية التوجيه التربوي والتحصيل العلمي، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الذي نظمه مؤتمر معلمي بنغازي تحت شعار "تحو أداء تعليمي أفضل"، 1989.
12. عبود، عبدالغنى، وآخرون، الإدارة المدرسية والإشراف الفني، (القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1992).
13. العوامة، نائل عبدالحافظ، تحليل السياسة العامة: مدخل نظامي، تطبيقات من الأردن والخليج العربي، (عمان، مركز أحمد ياسين الفني، 1999).



14. غانم، السيد عبدالمطلب، معايير تقويم السياسات العامة في الإدارة العامة في:  
السيد عبدالمطلب غانم "محرر" تقويم السياسة العامة، (القاهرة، مركز البحوث  
والدراسات السياسية، 1989م).
15. الأفندي، محمد حامد، الإشراف التربوي، (القاهرة، عالم الكتاب، ط2، 1979).
16. الفهداوى، فتحي خليفة، السياسة العامة: منظور كلى في البنية والتحليل (عمان، دار  
المسيرة للنشر والتوزيع، 2001).
17. القماطى، احمد، تطور الإدارة التعليمية في الجماهيرية العربية الشعبية الاشتراكية،  
(ليبيا، الدار العربية للكتاب، 1978)
18. قنديل، أماني، معايير التقييم في علم السياسة في: السيد عبدالمطلب غانم "محرر"  
تقويم السياسة العامة، (القاهرة، مركز البحوث والدراسات السياسية، 1989م)
19. الكيلانى، تيسير، وملحم، أباد، التوجيه الفني في أصول التربية والتدريس، (بيروت،  
مكتبة لبنان، 1986).
20. متولي، مصطفى، الإشراف الفني في التعليم - دراسة مقارنة - قراءات،  
(الإسكندرية، دار المطبوعات الجديدة، ط3، 1983م).
21. مطاوع، إبراهيم بهجت، وحسن، أمينة أحمد، الأصول الإدارية للتربية، (جدة، دار  
الشروق للنشر والتوزيع والإعلان، 1982).
22. المنوفى، كمال، السياسة العامة وأداء النظام السياسي في: على الدين هلال "محرر"  
تحليل السياسات العامة قضايا نظرية ومنهجية، (القاهرة، مركز البحوث والدراسات  
السياسية 1988م).

23. مهدي، عباس عبد، وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي، (بغداد، مكتب فرح للطباعة، ط4، 1994).
24. الموند جبرائيل وآخرون، السياسة المقارنة إطار نظري، ترجمة: محمد زاهي بشير المغربي (بنغازي: منشورات جامعة قاربيونس، 1996).
25. نشوان، يعقوب حسن، الإدارة والإشراف التربوي، (عمان، دار الفرقان، ط3، 1992).
26. مرسى، محمد منير، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، (القاهرة، عالم الكتاب، 1984).
27. نصار، هبة أحمد، تقييم السياسات العامة، قضايا للمناقشة، في على الدين هلال "محرر" تحليل السياسات العامة قضايا نظرية ومنهجية، (القاهرة، مركز البحوث والدراسات السياسية، 1980م).

### ثالثاً: الرسائل العلمية:

1. أبو فردة، إبراهيم محمد، "أساليب الإشراف التربوي الفني في التعليم الابتدائي بطرابلس"، رسالة ماجستير منشورة، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس، 1982.
2. أمينيه، عبير إبراهيم، "أثر التغيرات الهيكلية والتنظيمية لقطاع التعليم على تنفيذ وأداء سياسات التعليم العالي في الجماهيرية الليبية: دراسة تطبيقية على سياسة التنسيب بجامعة قاربيونس 1980-1994"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاربيونس، كلية الاقتصادية والعلوم السياسية، بنغازي، 1995..

3. بارة، عبدالمطلب حسين، "واقع التفتيش التربوي الفني في المرحلة الإعدادية ومدى مطابقته للتوجيه التربوي بمفهومه الحديث"، رسالة ماجستير منشورة، (المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس، 1985).
4. عيدة، محمد سليمان، "تقويم نظام الإشراف التربوي في المرحلة الأساسية والدنيا في المدارس الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، (الأردن، 1995).
5. الفلاح، فاطمة، "تقويم الإشراف التربوي بمرحلة التعليم المتوسط بمدينة بنغازي في ضوء الاتجاهات الحديثة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين ومديري المدارس"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاريونس كلية الآداب، بنغازي، 1999.
6. المسلاتي، خميس فرج، "السلوك الإشرافي السائد لدى المشرفين التربويين كما يدركه مدرسو مدارس مرحلة التعليم المتوسط بمدينة بنغازي وفقا لبعض المتغيرات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة قاريونس، بنغازي، 2002.
7. المغيربي، فادي محمد نوري، "تقويم السياسات النفطية في ليبيا خلال الفترة من 1969-2003"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاريونس، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، بنغازي، 2004.

## رابعاً: الدوريات:

1. رشيد، الحمد، "برنامج لإعداد الموجهين الفنيين وتحسين أدائهم"، مجلة التربية، مركز البحوث التربوية، الكويت، السنة الأولى، العدد الثالث، 1989.
2. عبدالله بالقاسم، العرفي، "الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها"، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، 1993.
3. عمر بشير الطويبي، "النظرة الجديدة للإشراف الفني في التعليم"، مجلة كلية التربية، العدد التاسع، ليبيا، 1977.
4. لطوف، عبدالله، "نحو تطوير التفقيش التربوي"، مجلة بناء الأجيال، تصدر عن المكتب التنفيذي لنقابة المعلمين في القطر السوري، السنة الثالثة، العدد التاسع، 1994.
5. محمد عيد، ديراني، "درجة التزام المشرف التربوي في الأردن بأصول الزيارة الصفية كما يراها المعلمون والمشرفون" مجلة كلية التربية، جامعة المنصور، العدد التاسع والعشرون، 1995.
6. وزارة التعليم والتربية، "التوصيات الختامية لأول حلقة دراسية لتوجيه التربوي"، طرابلس، مطابع التعليم والتربية، 1973.
7. وزارة التعليم والتربية، "تقرير عن أعمال وزارة التعليم والتربية وأهم إنجازاته"، طرابلس، مطابع التعليم والتربية، 1974.
8. وزارة التعليم والتربية، "إنجازات وزارة التعليم والتربية"، طرابلس، مطابع التعليم والتربية، 1973.
9. أمانة التعليم والتربية، تشريعات التعليم، طرابلس، مطابع أمانة التعليم والتربية، 1977.

الملحق

## استمارة استبيان خاصة بمنفذي سياسة التفتيش التربوي

وهم (المفتشين التربويين) في مدينة بنغازي

الأخ المبحوث...

تحية طيبة وبعد،،

إن استمارة الاستبيان الحالية هي جزء من الدراسة التي يجريها الباحث **عبد السلام محمد يوسف الحضيبي** لاستكمال درجة التخصص العالي (الماجستير) في العلوم السياسية من جامعة بنغازي تحت عنوان: **تقويم تنفيذ سياسات التعليم في ليبيا (دراسة ميدانية لسياسة التفتيش التربوي خلال الفترة 2005-2010)**، ويهدف موضوع الدراسة إلى التعرف على سياسة التفتيش التربوي، وما وفرته المتغيرات البيئية المحيطة من ظروف وفرص ملائمة، أو عوائق وقيود تحد من تحقيق أهدافها، ولقد تم اختياركم ضمن عينة هذه الدراسة. والباحث يرجو منكم التعاون من خلال الإجابة بدقة وصدق وموضوعية على جميع الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة تحقيقاً للأهداف المرجوة، ونحيطكم علماً بأن جميع المعلومات الواردة في هذه الاستمارة لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بمنتهى السرية والاهتمام.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحث: **عبد السلام محمد يوسف الحضيبي**

## البعد الأول:

### بيانات عامة:

1. العمر:.....
2. مكان الميلاد:.....
3. مدة الخبرة التعليمية:.....
4. المؤهل العلمي: .....
5. النوع:  ذكر  أنثى
6. عدد أفراد الأسرة بما فيهم الموجه:.....
7. الدخل الشهري بالدينار:  
 من 300-399 دينار.....  400-499 دينار.....  500 دينار فما فوق

## البعد الثاني:

### الإمكانيات والوسائل اللازمة لتسيير وتحقيق سياسة التفتيش التربوي:

1. أغلب مراكز ومقار التوجيه التربوي تحتاج إلى صيانة.  
 موافق بشدة.....  موافق.....  غير موافق
2. نقص الأثاث المكتبي والقرطاسية اللازمة لتسيير العمل اليومي يعرقل أداء وسير العمل اليومي بمقر التفتيش التربوي.  
 موافق بشدة.....  موافق.....  غير موافق
3. يوجد نقص في الإمكانيات المادية والبشرية في مدارس التعليم العام  
 موافق بشدة.....  موافق.....  غير موافق

### البعد الثالث:

#### القواعد القانونية والإدارية والإجرائية

1. إلى أي مدى إمامك بالقوانين والتشريعات الخاصة بسياسة التفتيش التربوي في ليبيا.  
 ملم جداً.....  ملم.....  ملم إلى حدٍ ما.....  غير ملم
2. دمج المؤسسات التعليمية زاد من الأعباء الملقاة على كاهل المفتشين التربويين.  
 موافق بشدة.....  موافق.....  غير موافق
3. تعتبر لائحة التفتيش التربوي بشأن تنظيم التفتيش التربوي لعام 2009-2010 بنغازي لا تحقق أهداف التفتيش التربوي.  
 موافق بشدة.....  موافق.....  غير موافق

### البعد الرابع:

#### الوعي الإعلامي تجاه سياسة التفتيش التربوي

1. يبدو القصور واضحاً من قبل الأساتذة في توعية الطلاب وتعريفهم بأهمية دور التفتيش التربوي.  
 موافق بشدة.....  موافق.....  غير موافق
2. هل تعتقد بأن هناك عدم اهتمام من مدراء المدارس بوضع برامج توعية وإعلامية تؤكد على أهمية دور التوجيه التربوي.  
 نعم .....  لا .....
3. ما هي وسائل التوعية في اعتقادك التي تعزز وعي الطلاب بأهمية هذه السياسة (التفتيش التربوي) من بين الوسائل الآتية:

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> المرئية والمسموعة  | <input type="checkbox"/> المناهج الدراسية | <input type="checkbox"/> الصحف والمجلات |
| <input type="checkbox"/> الندوات والملتقيات | <input type="checkbox"/> كل ما سبق        |   |



## البعد الخامس:

بعض المتغيرات المؤثرة في سياسة التفتيش التربوي؟

1. هل المناهج المعتمدة من قبل وزارة التعليم كفيلة بأعداد الطالب النموذجي.  
 موافق بشدة.....  موافق.....  غير موافق
2. هل أثرت عمليات الدمج و الفصل في قطاع التعليم على سياسة التفتيش التربوي و عملية تنفيذه؟  
 نعم .....  لا .....
3. هل توجد إدارات أخرى تقوم بالأعمال المخولة قانونا لإدارة التفتيش التربوي؟  
 نعم .....  لا .....
4. قلة أو انعدام المكافآت المالية الخاصة بمنفذي سياسة التفتيش التربوي تؤدي إلى عدم الجدية في العمل و عدم نجاح هذه السياسة.  
 موافق بشدة.....  موافق.....  غير موافق
5. هل تعتقد أن اختيار المفتشين التربويين لا يتم بطرق نزيهة وفق الضوابط و النظم المعمول بها؟  
 نعم .....  لا .....
6. تطوير المناهج أدى إلى تغيير كبير في المفاهيم والنظريات العلمية في المناهج الدراسية مما أثر على أداء المفتشين التربويين.  
 موافق بشدة.....  موافق.....  غير موافق

## البعد السادس:

### مدى كفاءة منفذي سياسات التفتيش التربوي

1. انخفاض المستوى التعليمي لأغلب المفتشين التربويين يؤدي إلى مشاكل وصعوبات في أداء أعمالهم مما يؤثر على تنفيذ هذه السياسة.  
 موافق بشدة.....  موافق.....  غير موافق
2. بعض المفتشين يرى أن التفتيش وسيلة للتفرغ من العمل.  
 موافق بشدة.....  موافق.....  غير موافق
3. إدارة التفتيش التربوي تعاني من قصور في أداء المفتشين لعملهم في تقويم وإرشاد المعلمين.  
 موافق بشدة.....  موافق.....  غير موافق
4. قلة الخبرة لدى المفتشين في مجال التدريس وعدم فهم بعض المفتشين لطبيعة العمل أدى إلى قصور في هذا المجال.  
 موافق بشدة.....  موافق.....  غير موافق
5. قلة الخبرة التي يعاني منها بعض المفتشين التربويين ترجع في الغالب إلى نقل المدرس إلى العمل الجديد بدون أن يتلقى دورات تأهيلية وتدريبية مناسبة لهذا العمل.  
 موافق بشدة.....  موافق.....  غير موافق
6. البرامج التدريبية التي تعرض لها بعض المفتشين التربويين لم تلق الضوء على الاحتياجات الحقيقية لهم.  
 موافق بشدة.....  موافق.....  غير موافق

## البعد السابع:

الصعوبات التي تواجه منفذي سياسات التفتيش التربوي أثناء أدائهم لعملهم

1. طول و كثافة المناهج الدراسية ترهق المفتش التربوي مما يجعله غير قادر على وضع التوصيات المناسبة للمعلم في طريقة تقديم الدروس للطلاب.  
 موافق بشدة.....  موافق.....  غير موافق
2. الكثافة الطلابية داخل الفصول الدراسية تؤثر على تركيز المفتش أثناء الزيارة المدرسية.  
 موافق بشدة.....  موافق.....  غير موافق
3. يجب أن يُشرك المفتش التربوي في تخطيط و تقويم محتوى المناهج الدراسية.  
 موافق بشدة.....  موافق.....  غير موافق
4. عدد الزيارات التي يقوم بها المفتش التربوي كفيلة بإعطاء التفتيش المناسب للمعلم والطلاب.  
 موافق بشدة.....  موافق.....  غير موافق
5. توجد مجالات تعاون وثيقة بين المعلم و المفتش التربوي.  
 نعم .....  لا .....
6. يوجد نقص في الكفاءة و التأهيل المهني لدى العاملين في المدارس.  
 موافق بشدة.....  موافق.....  غير موافق
7. عدم وجود تفاهم و تقدير لدور المفتش التربوي من قبل المعلمين و مدراء المدارس.  
 موافق بشدة.....  موافق.....  غير موافق

8. كثرة عدد المدارس المكلف بها المفتش التربوي تؤدي إلى تقصيره في أداء المهام المكلف بها.

موافق بشدة.....  موافق.....  غير موافق

9. دور المفتش التربوي يقتصر على ملاحظة أداء المعلم فقط.

موافق بشدة.....  موافق.....  غير موافق