



جامعة بغداد

كلية التربية للعلوم الصرفة / ابن الهيثم

قسم علوم الحياة

الادارة والاشراف التربوي والتعليم الثانوي

المرحلة : الثانية (صباحي ومساءلي)

القسم : علوم الحياة

مدرسة المادة : أ.م. د. مي فيصل أحمد

اختصاص/ ادارة تربوية

الفصل الاول

التطور التاريخي للإدارة

تعد الإدارة قديمة قدم المجتمعات الإنسانية، ولها مداخل عديدة ونظريات متعددة تبلور الإطار العام لما يعرف بعلم الإدارة، ومع ظهور الثورة الصناعية وبرز منظمات كبيرة الحجم أصبح هناك اهتمام متزايد بالإدارة مما انعكس على تزايد البحوث والدراسات في الدول الصناعية والتي ساهمت بشكل ملحوظ في زيادة الاتساع والعمق في المعرفة الإدارية، وللإدارة مدارس فكرية تتكامل في فروضها وتتطور وفق اعتبارات زيادة حجم ونوعية التطور الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات . ولكن قبل أن ندخل في تفاصيل المدارس نود أن نشير إلى معنى المدرسة بشكل عام وأهميتها وأسباب تعددها .

يستخدم مصطلح المدرسة **school** أو المدخل **Approach** إلى مجموعة المتخصصين أو العلماء الذين يشتركون في رؤيتهم وتعريفهم وتفسيرهم لظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها وفهمها . وبهذا المعنى فإن هؤلاء المنتمين إلى مدرسة معينة لا يشترط أن يكونوا في المكان الواحد ولا أن يعيشوا في نفس الفترة الزمنية ولا يعرف بعضهم بعضا . إنما يشتركون في رؤيتهم وافتراساتهم حول الحقيقة العلمية للاختصاص الذي يصنفون ضمنه .

وان أهمية دراسة المدارس الإدارية ومعرفة روادها وأفكارها يسهم في تشكيل تراكم وتكامل جهود مختلفة ومتنوعة نصب باتجاه اتساع نطاق علم الإدارة وزيادة مكوناته واغناء مفاهيمه كما إن هذه المدارس تعطي رؤى مختلفة لكيفية الارتقاء بالممارسة الإدارية وتحسين قدرة المدراء في إدارة منظماتهم وتحقيق نتائج أفضل .

إن أسباب تعدد وتنوع المدارس أو المداخل يرتبط بالاجتهادات المختلفة في دراسة الظواهر الإدارية ورؤية الباحثين وطريقة تعاملهم مع الأسباب والنتائج المرتبطة بدراسة هذه الظواهر .

أولاً: المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) **Classical School** وتعد هذه المدرسة من أقدم المدارس في نشأتها التاريخية وتضم مجموعة من الاتجاهات وكما موضح في المخطط الآتي:

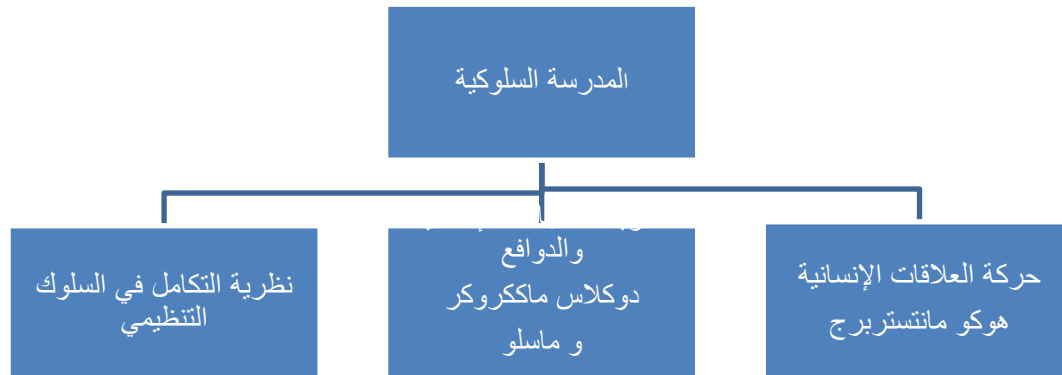


***** الإدارة العلمية :** يعد فردريك تايلور مؤسس هذا الاتجاه ووضع أهم أفكاره بخصوص التعامل الإداري ودراسة الوقت والحركة (تحليل الحركات وأنشطة الأعمال ووضع أوقات قياسية لأدائها) ، تركز هذه الإدارة على اختيار العاملين وتدريبهم ودعمهم بالتخطيط السليم للعمل .

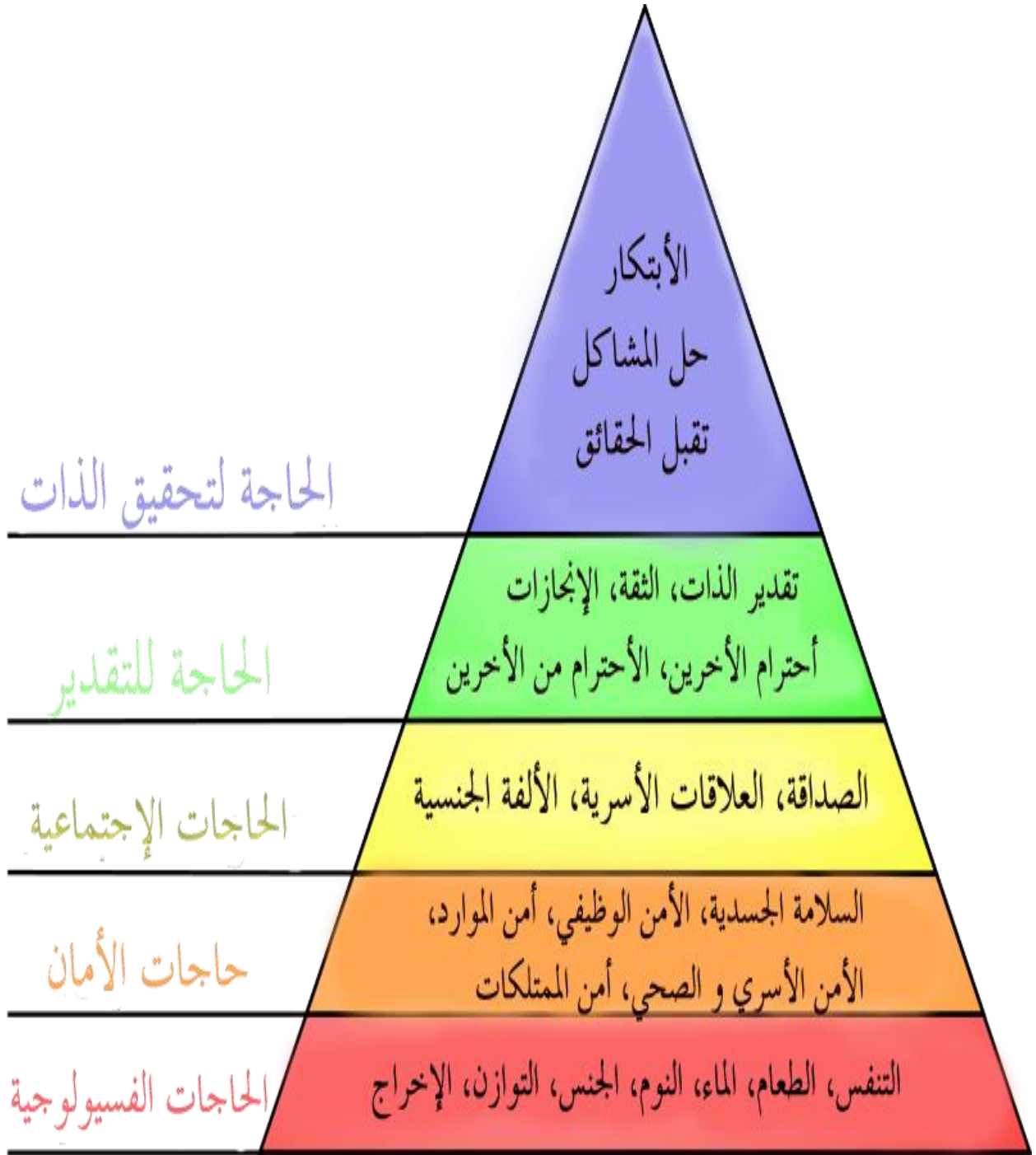
****المبادئ (العمليات) الإدارية:** يعد هنري فايول مؤسس هذا الاتجاه ويركز على الاهتمام بالوظائف الإدارية وأنشطة المنظمة ووضع أربعة عشر مبدأ لتحسين الممارسات الإدارية (تقسيم العمل ، والسلطة والمسؤولية ، والقواعد المنظمة للعمل ، ووحدة الأمر ، ووحدة الاتجاه ، وخضوع مصالح الفرد لمصالح المنظمة ، ومكافأة العاملين بعدالة ، والمركزية ، والتدرج الهرمي ، والترتيب ، والعدالة ، واستقرار الكادر ، والمبادرة ، وروح الفريق)

***** الإدارة البيروقراطية :** يعد ماكس ويبر مؤسس هذا الاتجاه، البيروقراطية في تاريخ الفكر الإداري للمدخل التقليدي كانت تعني النظام المثالي الذي يعتمد على العقلانية والكفاءة في الإدارة عكس ما يدور في ذهنه لأن حول المنظمات الكبيرة بالحجم واللوائح والإجراءات البطيئة والروتين بالعمل ، وبين ويبر أهم خصائص التنظيم البيروقراطي منها التدرج الهرمي للسلطة ، والتحديد الواضح للواجبات لتحقيق أهداف المنظمة، والتخصص الوظيفي وتقسيم العمل، ووضوح الإجراءات واللوائح، وإلغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية، وضرورة اتصاف الموظف بعنصر الكفاءة .

ثانيا : المدرسة السلوكية Behavioral School يعد السلوك الإنساني هو المجال الرئيسي لاهتمامات علماء هذا المدخل ، حيث استهدفت أبحاثهم اكتشاف طرق جديدة يمكن ان تؤدي إلى تحسين فاعلية المنظمة من خلال تعديل سلوك الفرد وسلوك الجماعة، وشملت هذه المدرسة مجموعة من النظريات وكما موضح بالمخطط الآتي :



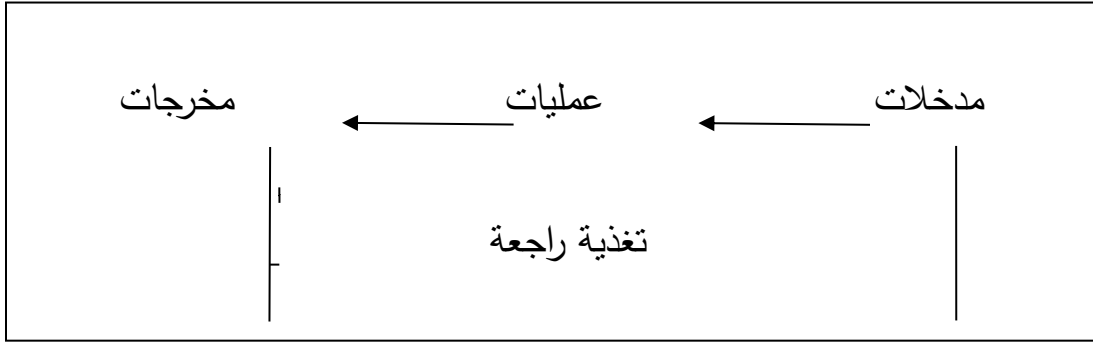
- 1- حركة العلاقات الإنسانية :** أكدت هذه الحركة على إن للجوانب الاجتماعية والإنسانية دورا أساسيا لتحسين الإنتاجية إذ إن هناك عوامل أساسية منها مناخ العمل الجماعي ومرحلة بين بعضهم الأمر الذي يؤدي إلى أداء العمل بنشاط وفي ظل العمل الثاني فقد شعر العاملون بأهميتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات وسماع آراءهم باستمرار. هذه الحركة أكدت على إن الجوانب الإنسانية والاجتماعية تسهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وليس الظروف المادية والحوافز لوحدها.
- 2- نظرية الحاجات الإنسانية :** تعد نظرية الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة .والمقصود بالحاجة Need هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه ، وهذا المفهوم حيوي للمدربين لان الحاجات تولد ضغوطا تؤثر في عمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم وقد أشار ماسلو إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات ووضعها في تسلسل هرمي ابتداء من الحاجات الفسيولوجية وانتهاء بحاجات تحقيق الذات . وكما موضح بالشكل الاتي :



ان هذه النظرية قائمة على أساس مبدئين أساسيين: الأول، مبدأ الحرمان من الإشباع حيث الحاجات المشبعة لا اثر لها في دفع الفرد لسلوك معين في حين إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها . أما الثاني فهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات أي إن الحاجات في مستوى أعلى لانفعل الا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى منه قد أشبعت . وفي إطار الفكر السلوكي فان نظرية ماسلو تحت المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة من خلال العمل لكي ينعكس ايجابيا على الأداء والإنتاجية .

3- **نظرية X ونظرية Y:** افتراضات نظرية X بان العاملين لا يحبون العمل ولا يرغبون بتحمل المسؤولية ولا طموح لديهم ويحفزون بالحوافز المادية فقط . أما المدراء يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة ، ولا يعطون العاملين مجالا لإبداء الرأي في أعمالهم، إن هذا الجو يخلق مناخا سلبيا وشعورا بالتبعية يجعل العاملين يؤديون عملهم وفق ما يقال لهم وحسب المتطلبات . أما افتراضات نظرية Y إن العاملين يحبون العمل ومستعدين لتحمل المسؤولية وقادرين على ممارسة الرقابة الذاتية ولديهم قدرات إبداعية ، أما المدراء فأنهم يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جوا من الحرية وتكريس الجهود للعمل وتحمل المسؤولية وهذا يخلق الشعور بالرضا والتقدير وتحقيق الذات .

ثالثا : المدارس الحديثة Modern Schools إن تطور المدارس جاء مستندا ومكملا للتوجهات السابقة والافتراضات التي قامت عليها المدارس السابقة ومن أهم مداخل المدارس الحديثة هو **مدخل النظم system Approach** ويرى هذا المدخل المنظمة عبارة عن نظام مفتوح تتعامل مع بيئتها باستمرار وتأخذ منها مدخلاتها لتقوم بتحويلها من خلال تداؤبية أجزائها الفرعية جميعا إلى مخرجات ، **والنظام system** هو مجموعة من الأجزاء المتكاملة تعمل مع بعضها بشكل متدائب لغرض تحقيق الأهداف المحددة لها . ويمكن النظر للإدارة كنظام له مدخلات مثل الافكار والمعلومات والبيانات والافراد ، وعملياتها هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والتقويم ، ومخرجاتها تكون نتائج مرغوبة او أهدافاً مطلوباً تحقيقها كما مبين في الشكل الاتي :



البيئة (المجتمع)

1- **المدخلات** : هي ما يعطي للإدارة مقوماتها الأساسية وتحديد غايتها ، فضلاً عن ان لها دوراً رئيساً في نجاح او فشل النظام المدرسي بأكمله. وتتضمن المدخلات الآتي:

- رسالة المدرسة وفلسفتها واهدافها.
- السياسات والتشريعات التربوية
- الموارد البشرية في المدرسة (المدير وطاقم الجهازين الاداري والتعليمي والتلاميذ وموظفي الخدمات الساندة) .
- الموارد والامكانيات المادية (المبنى والمرافق والتجهيزات والاموال) .
- الخدمات الاضافية التي تساعد المدرسة في اداء عملها (خدمات صحية وارشادية ورياضية وغيرها) .

2- **العمليات** : تشير الى التفاعلات والانشطة التي يتم عن طريق تحويل المدخلات الى المخرجات ،وهي عمليات معقدة ومتفاعلة معاً، لكن يمكن تيسير فهمها عن طريق النظر اليها على انها وظائف وانشطة ادارية محددة تتضمن :

- التخطيط: يتم عن طريقه تحديد الغايات والوسائل ، ووضع البرامج ، ورسم السياسات ، وتحديد الميزانيات.
- التنظيم : يتم عن طريق تقسيم الاعمال وتوزيعها ، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات ، وطرائق الاتصال بين العاملين والتنسيق بينهم.
- القيادة : يتم عن طريقها التفاعل بين المدير والمرووسين والمواقف القيادية ، بحيث يتم توجيه المرووسين والتعرف على حاجاتهم وحفزهم على العمل بفاعلية.
- الرقابة : يتم عن طريقها تقويم النتائج (قياس مدى مطابقتها للخطة الموضوعة ومعالجة القصور والانحرافات) .

وتشمل العمليات جميع النشاطات والممارسات والفعاليات الإدارية والفنية الموجهة لتحسين العملية التعليمية والتربوية وتطوير أداء المدرسة .

3- **المخرجات** : وهي المحصلة النهائية لمجمل العمليات والمؤثرات في البيئة الداخلية للمدرسة وبيئتها الخارجية . وهي صنفان :

- مخرجات انتاجية : خريجون جيدون ، وأداء تعليمي وتربوي كفاء ، وقرارات وسياسات وأساليب عمل مستحدثة
- مخرجات قيمية : علاقات إنسانية سليمة ، تعاون وعمل جمعي ، ومعنويات عالية ، ورضا عن العمل ، وجدية وإخلاص ، وتوجهات سليمة للتحديث والتطوير

4- **بيئة المنظمة** : وهي البيئة التي تتفاعل فيها المنظمة وتؤثر في ادائها وفاعليتها، وهي صنفان:

- بيئة خارجية : تقع خارج حدود المنظمة (المدرسة) ومنها الإدارات التعليمية والتربوية العليا وما تعتمد من فلسفة تربوية وأهداف ، وسياسات ، وما تتخذه من قرارات ، وقواعد وأنظمة العمل ، أيضا مجمل الظروف والأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتربوية التي يعيشها المجتمع.
 - بيئة داخلية : تقع داخل حدود المنظمة (المدرسة)، ومنها المناخ السائد في المدرسة ، ونوعية المدرسين والعاملين الآخرين ، والنمط الإداري المتبع فيها ومجموعة القواعد والأنظمة التي تحكم عمل المدرسة ، وطبيعة المبنى المدرسي ، والتجهيزات والمتطلبات ، ونوعية الطلبة ، والعلاقات الإنسانية وحوافز العمل .
- 5- **التغذية الراجعة** : وهي ترتبط بالعمليات الادارية والتعليمية والمخرجات والبيئة ، بحيث انها توفر للإدارة المدرسية معلومات دقيقة وكافية تساعد ها على تحسين عملياتها ومخرجاتها.

مفهوم الادارة : Concept of Management

تعددت المفاهيم الحديثة للإدارة نظرا لاختلاف النظريات والمداخل الفكرية للإدارة المعاصرة ، ومن تعريفات الإدارة ما يلي :

- 1- تعريف فريدريك تايلور : التحديد الدقيق لما يجب على الأشخاص عمله بأحسن وأكفا الطرق
- 2- تعريف هنري فايول: الادارة تتنبأ، تخطط، تنظم، تصدر أوامر، تنسيق، تراقب.
- 3- تعريف تيشستيررنارد: ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته .
- 4- تعريف دونيللي: العملية التي يتم القيام بها من خلال شخص واحد أو عدة أشخاص لتنسيق الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الآخرون بغرض تحقيق نتائج معينة لا يمكن انجازها بواسطة فرد واحد .

5- وعرفها آخرون بأنها : الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والافكار والوقت من خلال العمليات الادارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الاهداف .

6- عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بأقل تكلفة وأعلى جودة .

التعريف الشامل للإدارة : عملية فكرية تنعكس في الواقع العملي للمؤسسات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات أو خريجين تنتج بشكل فاعل وكفؤ محققة الاهداف التي تم صياغتها مسبقاً .

الادارة علم أم فن ؟ Art or Science :

- لقد ظهر مفهوم الإدارة كعلم له أصوله ومفاهيمه ونظرياته في أوائل القرن العشرين . ، فالإدارة جهود تحتاج إلى قدرات معرفية وخبرة تنمو بالممارسة ،وتقوم على أسس علمية ومبادئ أخلاقية تحكم علاقات الأفراد ، وتوجه جهودهم نحو الهدف المشترك أن الاتجاه الحديث في الإدارة التربوية يؤكد على الاهتمام بالنظرة التحليلية للمبادئ العلمية، وإرسال قواعد الإدارة على أصول علمية يمكن أن يهتدي الإداري بها وهو يمارس عمله ، واستخدام الطرق العلمية في الممارسة وفي البحث عن المعلومات الجديدة وتصنيفها ومعالجتها وتداول ووضع الفروض واختبارها . والإدارة لها نظرياتها الخاصة بها .
- الإدارة من الإداري لابد أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية ولبقة تعكس الخبرة والتجربة والممارسة . فضلاً عن ذلك الإدارة تعمل مع العنصر البشري في التنظيم هذا بدوره تحكمه عادات وتقاليد مختلفة وسلوك وتصرفات مختلفة مما يتطلب أحياناً طرق غير علمية للتعامل ومن ثم تتطلب فنا ومعرفة في كيفية فهمها والتجاوب معها .
- وبناءً على ذلك الإدارة الفعالة والجيدة تكون أحسنت التعامل في فن استخدام العلم في العلمية الإدارية من خلال الاعتماد على ذكاء وموهبة الإداري في توظيف الأساليب العلمية والنظريات على مختلف الوظائف الإدارية مما يؤدي إلى أفضل أداء وأفضل النتائج .

مستويات إدارة النظام التربوي :

تتمثل مستويات ادارة النظام التربوي بالإدارة التربوية والادارة التعليمية Educational Aministration والادارة المدرسية school management ، فالإدارة التربوية تمثل المستوى الاعلى في ادارة نظام التعليم العام، وتتمثل بوزارة التربية ، وتليها الادارة التعليمية ، وهي حلقة الوصل بين الادارة التربوية والادارة المدرسية ، وتتمثل هذه الادارة بالمديريات العامة للتربية في محافظات العراق ، ثم الادارة المدرسية التي تمثل الادارة التنفيذية في سلم ادارة نظام التعليم العام.

وتتولى الادارة التربوية عدة مسؤوليات منها رسم السياسة التربوية في الدولة ، ووضع القوانين والانظمة ، واتخاذ القرارات ، وتحديد الاهداف التربوية العامة ، ووضع الخطط ، وتحديد الميزانيات العامة ، والاشراف الاداري والمالي والتربوي على نظام التعليم.

وتتحمل الادارة التعليمية وضع الخطط لعمل نظام التعليم في ضوء الاهداف والخطط العامة التي تضعها وزارة التربية ، وتوفير الامكانيات والتجهيزات والمتطلبات فضلا عن الموارد البشرية المطلوبة لعمل المدارس بشتى انواعها ومستوياتها ، وتطوير اداء هذه المدارس التعليمي والتربوي والاشراف الاداري والتربوي على عملها.

اما الادارة المدرسية فهي المسؤولة عن تنظيم عمل المدرسة وفعاليتها وانشطتها من تعليم وتعلم، وتنفيذ الخطط والبرامج وفقاً للسياسات المعتمدة وانظمة ولوائح العمل ، وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع ، والتنمية المهنية للمعلمين والمدرسين ، وتحسين عملية التعليم والتعلم . وتمثل ادارة المدرسة الجهاز التنفيذي لعمل نظام التربية والتعليم الذي يعمل على وفق الانظمة والقوانين والقرارات والتوجيهات الصادرة عن الادارة العليا (وزارة التربية) ، وترتبط هذه الادارة ادارياً وفنياً ومالياً بالإدارة التعليمية (المديريات العامة للتربية) وتعد هذه الادارة من اهم الادارات كون المدرسة تتعهد الاجيال بالتعليم والتربية والاعداد الامثل للحياة ، وتستهدف تنمية شخصية الطالب بصورة متكاملة بما يتفق مع فلسفة المجتمع واهدافه والصالح العام للدولة .

خصائص الإدارة التربوية الحديثة :

تتميز الإدارة التربوية الحديثة بعدة خصائص منها :

- 1- توافر رؤية مستقبلية واضحة لدور نظام التربية والتعليم في عملية التنمية والتقدم.
- 2- القدرة على ترجمة السياسة التربوية والأهداف التربوية العامة بصورة برامج تعليمية متنوعة ومتجددة ومشاريع تعليمية وتربوية تلبي حاجات المتعلمين ومطالب نموهم ، وحاجات المجتمع ومطالبه في التنمية والتقدم .

- 3- ادراك أن جوهر عمل الإدارة التربوية ينصب على ما يحدث داخل الصف والمدرسة بشتى مستوياتها ، بوصف المدرسة هي الميدان الفعلي لعمل نظام التربية والتعليم .
- 4-الحرص على تحسين العملية التعليمية والتربوية وتطويرها باستمرار بما يمكن المدرسة من الاستجابة الفاعلة للتغيرات التي تحصل في المجتمع ، ومواجهة تحديات العصر، وفي مقدمتها الانفجار المعرفي ، والتقدم العلمي المتسارع ، والتطور التكنولوجي المذهل ولا سيما في مجال المعلومات والاتصالات.
- 5-الاهتمام الفعلي بتطوير المناهج الدراسية وطرائق التدريس وتحديثها باستمرار ل تقادي تقديم معرفة متقدمة للطلاب لا تتسجم مع تطور المعارف والعلوم في العصر الحالي .
- 6-القناعة التامة بضرورة الانتقال من التعليم الى التعلم ، وذلك بجعل الطالب محور عملية التعليم والتعلم ، وتنمية مهاراته في التعليم الذاتي ، وتجاوز مظاهر التلقين من جانب المدرس والحفظ والاستظهار من جانب الطالب السائدة .
- 7-ان تتميز الإدارة التربوية بالاهتمام الجاد بالتنمية المهنية للمدرسين والمديرين والمشرفين عن طريق البرامج التدريبية والندوات والحلقات الدراسية لتحديث معارفهم وتطوير مهاراتهم وأساليب عملهم .
- 8-القدرة على تنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع ، وجعل المدرسة مركز إشعاع حضاري في المجتمع ، كما في الحصول على الدعم المجتمعي المطلوب لعمل المدرسة .
- 9-القدرة على تجاوز سلبيات الامور ومعالجة التربية المشكلات التي تواجه المدرسة .
- 10-التوجيه لا يقاف مظاهر التردى في نظام التربية والتعليم ، وتكثيف الجهود لأغراض التطوير النوعي اعتماد على البحوث والدراسات العلمية بدلاً عن الاعتماد على الآراء والاجتهادات الفردية .

وظائف الإدارة التربوية :

لإدارة وظائف أساسية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم ، وفي ما يلي عرض موجز لهذه الوظائف:

أولاً: التخطيط

يعد التخطيط وظيفة أساسية من وظائف الإدارة ، وهو حجر الأساس للقيام بأداء جميع النشاطات والفعاليات الإدارية المختلفة ، ويتعدى القيام بالوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتنسيق ورقابة وتقييم ما لم يوجد تخطيط سليم لأنشطة هذه الإدارة.

وأن التخطيط هو عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى تحقيق أهداف معينة ، أي هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة . ويقصد به كذلك رسم طريق الوصول إلى الغاية المراد تحقيقها، ويشمل :

- 1- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجمعي بأقل التكاليف الممكنة .
- 2- رسم السياسات، أي مجموعة القواعد التي ترشد المرؤوسين في إتمام الأعمال.
- 3- التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال في المستقبل وتحديد حاجات العمل من القوى البشرية والمادية .
- 4- إقرار الإجراءات، أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ شتى الأعمال.
- 5- وضع برامج زمنية تبين الأعمال المراد تنفيذها مرتبة زمنياً .

وللتخطيط كوظيفة إدارية أهميته الكبيرة ، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

- 1- يساعد على تحقيق أفضل النتائج بأقل جهد وكلفة.
- 2- يساهم في رفع كفاءة الأداء وجودته.
- 3- العمل على الربط المنطقي والعمل للقرارات والتوجيهات.
- 4- يساعد على التوظيف الأمثل للموارد والإمكانات المتوفرة.
- 5- يتلافى التخطيط مخاطر الحكم والتقدير الشخصي للإدارة.
- 6- يزيد من فاعلية المسؤولين ويساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة.

ثانياً: التنظيم

التنظيم وظيفة إدارية وتأتي بعد عملية التخطيط مباشرة، إذ تختص بتنظيم وترتيب إجراءات الخطة المرسومة ليتسنى إنجازها بكفاءة إنتاجية عالية على أيدي العاملين من أصحاب الاختصاص ، وكذلك تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المنظمة وتوزيعها بين القوى العاملة فيها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. ويرتبط التنظيم ارتباطاً مباشراً بوظيفة التخطيط ، لأن التنظيم يمثل أحد الأسس لتحقيق الأهداف ، فالخطط الجيدة تفقد قيمتها وتصبح جامدة يتعذر تنفيذها إذا لم يكن هناك تنظيم للجهود البشرية والموارد التي توجه أساساً لتحقيق الأهداف المرسومة .

ويعني التنظيم تجميع أوجه النشاط المطلوبة لتحقيق الأهداف والخطط وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود .

كما يعرف بأنه تصميم الهيكل العام للإدارة وتنسيق الأعمال فيها وربط بعضها ببعض وتحديد العمل والمسؤوليات المعهود بها إلى الأفراد حتى يمكن استثمار طاقاتهم بصورة فاعلة الى أقصى حد ممكن وتوجيهها توجيهاً صحيحاً نحو الأهداف المرسومة للإدارة .

ويشمل التنظيم عدة عناصر، من أهمها :

- 1- تقسيم العمل: أي تقسيم أوجه النشاط على مجموعة من الواجبات المتجانسة المتشابهة التي يستطيع الفرد القيام بمجموعة منها لغرض تحديد المسؤولية عن كل مجموعة من الواجبات.

2- تحديد السلطات: أي إعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات وربط المستويات الإدارية بعضها مع بعض من الناحيتين الأفقية والرأسية بقصد تنسيق المجهود الجمعي.

3- تنمية الهيئة الإدارية: أي وضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كل في منصبه الملائم ، وما يتطلب ذلك من تعيين وتدريب وترقية ونقل وفصل.

ثالثاً : التوجيه

التوجيه وظيفة أساسية للإدارة التربوية ، بعد وضع الخطة وتقسيم العمل وإسناد الصلاحيات وتنسيق جهود العاملين لتنفيذ أعمالهم . ويعد التوجيه مرحلة مهمة وحيوية في العملية الإدارية ترمي الأخذ بيد أفراد القوى العاملة بالمشروع بواسطة القيادة الرشيدة ، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف ، ويضمن توفير بيئة عمل مناسبة تساعد في إطلاق العاملين لقدراتهم .

أيضاً يقصد به الإرشاد والتعليم وإيجاد الحوافز والإشراف على العاملين وتنفيذهم للأوامر والتعليمات وتمكينهم من انجاز مهماتهم ، وذلك يتحقق بالمسؤولية الإدارية التي تعني تنمية قدراتهم إلى أقصى حد ممكن.

فالتوجيه عملية قيادية مشتركة بين الإداريين والأفراد لتوفير فرص لهم كي تساعد على الاختيار الأمثل من الحلول التي تطرحها الإدارة التي تتلاءم مع المسؤوليات الملقاة على عاتقهم وتنفيذها بصورة كاملة. لذا يمكن القول إن وظيفة التوجيه تعني بعث الحياة في المنظمة وذلك بقيادة العاملين وإصدار التعليمات إليهم والإشراف عليهم في أداء أعمالهم ، ورفع روحهم المعنوية وترغيبهم في العمل ، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

ويشمل التوجيه :

- الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم إلى كيفية إتمام الأعمال بواسطة إصدار التعليمات والشرح والوصف.
- رفع الحالة المعنوية للمرؤوسين والالتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم في تنفيذ الأعمال.
- ويهدف التوجيه الإداري إلى خلق الجو المناسب لأداء العاملين لواجباتهم وإرشادهم لأحسن أسلوب للعمل وأفضل طريقة للأداء، ويشمل أبعاداً رئيسية هي:

1- القيادة : وهي تختلف من نظام إلى نظام آخر ، وتوجد مداخل لتمييز نماذجها منها:

المدخل الايجابي : ويعمل على توفير الفرصة لمكافأة العاملين وتحليل حاجاتهم ودوافعهم لتهيئة الموقف الذي يساعد المرؤوس على إشباع حاجاته.

المدخل السلبي : ويقوم على أسلوب التخويف والعقاب لتوجيه المرؤوس لتحقيق الأهداف ، ويرتكز هذا المدخل على الرقابة الشديدة واستغلال السلطة الرسمية .

2- التحفيز : وتفرضه الرغبة في تحسين الأداء ورفع كفاية العاملين وإنتاجيتهم ، ومن مسؤولية الإدارة العمل على تحلي نفوس العاملين بالرضا عن العمل لتضمن تفانيهم ، وإبعاد القلق والتوتر .

3- الاتصال : هو عنصر مهم في التوجيه ، ويربط بين أفراد القوى العاملة ، والاتصال عملية مهمة في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين لا نجاز الأعمال ، فهو وسيلة لنقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من المستوى الإداري الأعلى إلى المستوى التنفيذي وبالعكس .

رابعاً: الرقابة

تعد الرقابة من العمليات الإدارية التي ترمي إلى التأكد من جودة الأداء ، وحسن الإنتاج وتحقيق الأهداف المرسومة مع ما يرافق ذلك من توجيه وتطوير وإصلاح ، وتعني أيضاً التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة .

وان الرقابة عبارة عن جهد منظم لوضع معايير الأداء مع الأهداف والتخطيط لتصميم نظم معلومات تغذية عكسية لمقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً لتقدير ما إذا كان هناك انحرافات وتحديد أهميتها ، ولاتخاذ أي عمل مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المنظمة يتم استخدامها بأكثر الطرائق فعالية وكفاية ممكنة في تحقيق أهداف المنظمة.

وتشمل الرقابة العناصر التالية:

- تحديد المقاييس والمعايير الرقابية التي يمكن بواسطتها معرفة ما إذا كانت الأعمال التي تتم بواسطة الآخرين مطابقة للأعمال التي تقرر سلفاً.
- مقارنة الأداء (النتائج) بالمعايير الرقابية لمعرفة انحرافات التنفيذ عن التخطيط.
- دراسة أسباب انحرافات التنفيذ عن التخطيط ، والعمل على تلافيها بحل المشكلات وتصحيح الأخطاء بقصد تحقيق الأهداف الموضوعة أو إعادة تحديد أهداف جديدة.

وتصنف الرقابة إلى:

1- الرقابة بحسب مصادرها، وتقسم على نوعين :

أ- الرقابة الداخلية : إي تقوم داخل الجامعة من الإدارات العليا والوحدات التنظيمية عن طريق

المتابعة والإشراف والتوجيه ، ويتم ذلك على شكل تقارير دورية ، ورقابة المجالس والبيانات

المالية الدورية .

ب- الرقابة الخارجية : وتكون من خارج الجامعة كالوزارة والدوائر القضائية ، وتهتم بالمخالفات

القانونية ، والرقابة الاجتماعية كالمنظمات المهنية والصحافة ، والرقابة المالية التي تقوم بها

الأجهزة المختصة بالدولة .

2- الرقابة بحسب التوقيت الزمني :

هي التي تكشف مدى ملاءمة الوسائل والأساليب المعتمدة لتنفيذ الخطة، وهي على ثلاثة أنواع: هي الرقابة المستمرة ، والمرحلية، وبعد تنفيذ الخطة .

3- الرقابة بحسب وسائل المعلومات، وتشمل :

أ- الرقابة على الوثائق والسجلات الخاصة بالجهاز الإداري والتحقق من صحتها

ب- الرقابة على أداء العاملين وسلوكهم .

خامساً : التقييم

يعد التقييم العملية الإدارية المنظمة التي تقوم بتحليل جميع الإمكانيات، والمعلومات ونتائج الأداء . وعن طريقه تتم معرفة مدى الدقة في وضع الأهداف وملاءمة الخطط للإمكانيات المتاحة ، ومعرفة المشكلات التي ظهرت عند تنفيذ الخطة وحجم الانجاز الذي تحقق من خلال الأهداف التي وضعت ، ويكون التقييم شاملاً ومستمرًا ومتنوعاً على وفق أسس علمية .

والعمل الإداري " يتطلب على دوام اتخاذ قرارات بعضها يخدم أغراضاً وقتية وبعضها يتعلق بالغايات البعيدة ، وهذه القرارات لا تكون صائبة إن لم تستند إلى عملية التقييم المستمر للموارد المادية والبشرية ، وللخطط والبرامج وللاستراتيجيات المتبعة والوسائل المعتمدة ولتنظيم الوقت ، إذ يسند التقييم للقياس الذي يعطي للإدارة بيانات ومعلومات دقيقة " .

ويُعد التقييم من الوظائف الإدارية المهمة لضمان سير المؤسسة بالاتجاه الصحيح، وهو الوسيلة للتأكد من سلامة تنفيذ الخطط والبرامج والكشف عن كفاءة أداء العاملين لمهامهم وتشخيص جوانب القوة والضعف لشتى الأعمال ، فضلاً عن التغذية الراجعة التي يُرشد بها القائمون على إدارة المؤسسة المعنية لوضع السبل الكفيلة لتطويرها .

وأنها عملية شاملة تتضمن إصدار حكم معين، وفي ضوءها يتم التطوير والتحسين .

العوامل المؤثرة على الادارة التربوية :

إن الأنشطة والممارسات والاعمال التي تقوم بها الادارة التربوية في كل بلد من بلدان العالم تخضع لظروف وعوامل متباينة بين بلد وبلد اخر . وبذلك تختلف هذه الادارة من حيث الاسس والمبادئ ، والصيغ والاجراءات ، ايضاً السياسات والخطط والبرامج ، والقرارات . كذلك من حيث الانظمة والقوانين التي تحكم عملها .

ويمكن توضيح هذه العوامل على النحو الآتي:

-العوامل الاجتماعية والسكانية:

تخضع الادارة التربوية في أي مجتمع للعديد من القوى والضغوط الاجتماعية التي لا يمكن تجاهلها ، إنما يجب مراعاتها والتغلب على المشكلات الناتجة عنها. ومثال ذلك القيم العامة السائدة في المجتمع ، وأنماط التفكير والسلوك ، والعادات والتقاليد التي تمثل البيئة المحيطة بالمدرسة ، والاطار العام لعمل الادارة التربوية . وعلى سبيل المثال حين يتسع طموح الاباء وتزداد توقعاتهم ويقوى حرصهم على تعليم أبنائهم ، فان ذلك يفرض على الادارة التربوية ضغوطاً لا بد من الاستجابة لها ومواجهة الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم ننحو عام أو على أنواع أو مستويات محددة منه. فنتجه الادارة لتوسيع الطاقات الاستيعابية لنظام التعليم بزيادة عدد المدارس، أو زيادة عدد القاعات الدراسية في المدارس الموجودة، وقد يأتي هذا التوسع على حساب جودة التعليم المقدم في تلك المدارس مما يتسبب بمشكلات جديدة للإدارة عليها معالجتها.

ومن المشكلات في هذا المجال ضعف أو عدم توافر الدعم الاجتماعي المطلوب لعمل المدرسة ، ومن المعلوم أن المدرسة لا تنجح في عملها من دون ذلك . وفي هذا الوضع تواجه الادارة والمدرسة متاعب وأعباء إضافية .

وينبغي ملاحظ أن الزيادة في نمو السكان والتحضر وبناء الاحياء السكنية الجديدة يفرض على الادارة التربوية توفير الخدمات التعليمية الملائمة لحاجات السكان بكل ما تتطلب من بناء المدارس وتجهيزها بالأثاث والمختبرات والمعلمين والمتطلبات التعليمية والتربوية . فضلاً عن ذلك مواجهة مطالب العصر لا سيما تطور العلم والمعرفة ودخول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات الحياة على نطاق واسع تتطلب مراجعة البرامج التعليمية والمناهج الدراسية وإعادة تخطيط العملية التعليمية بما يستوفي تلك المطالب.

-العوامل الاقتصادية والسياسية:

يعد النظام الاقتصادي القوة المحركة للسياسة ،والسياسة كنظام وسلوك وإجراءات وقرارات تمثل الاطار الذي تتحرك فيه الأنشطة الاقتصادية المتنوعة . وتختلف الدول بعضها عن بعض في الامكانيات والظروف الاقتصادية ، وفي نوع النظام الاقتصادي والسياسي السائد فيها . ومهما كانت طبيعة النظام الاقتصادي أو السياسي ، فان هناك اهتماماً واضحاً من الدولة بإعداد الاجيال والتنمية البشرية لتوفير القوى البشرية المطلوبة لعمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق التقدم ، ونظام التربية والتعليم هو المسؤول عن ذلك . وعلى مستوى الدول المتقدمة أو الناشئة يعد هذا النظام من اهم واخطر النظم واوسعها نظراً لتعامله مع افراد المجتمع على اختلافهم والعمل على إعدادهم وفقاً لفلسفة الدول والمجتمع . وبذلك تتجه كثير من الدول للسيطرة على النظام التعليمي والتحكم بسياساته وأهدافه ، وبرامجه ومناهجه الدراسية ، والقوانين والانظمة التي تحكم عمله لا سيما في التنظيم الاداري المركزي . وفي الدول التي تعتمد التنظيم الاداري

اللامركزي مع اتساع نظام التعليم الخاص (الاهلي) يكون دور الدول رقابي واشرفي بموجب معايير محددة لأداء النظام التعليمي واعتماد المساءلة لإدارات المدارس على تنوعها وتعدد مستوياتها ومحاسبتها في حالة عدم ارتقاء أداء المدرسة الى مستوى تلك المعايير . فهذه الدول لا يمكن أن تقبل بأي تردٍ او تدني في أداء نظام التعليم.

وتختلف الدول عادة من حيث أوضاعها الاقتصادية وقدرتها على تمويل نظام التعليم لاسيما اذا كان التعليم مجانياً . إذ يتطلب نفقات كبيرة تستقطع نسبة عالية من الدخل القومي . وفي حالة عدم كفاية التمويل تتعرض الادارة التربوية لمشكلات وربما أزمات تؤثر سلباً في مستويات اداء هذا النظام.

-العوامل الطبيعية والجغرافية:

الظروف الطبيعية وقساوة المناخ في الدول شديدة البرودة وكثيرة الامطار على مدار السنة وانخفاض درجات الحرارة الى مستويات واطئة جداً في الشتاء كما في دول اوربا الشمالية والولايات الشمالية في أميركا، او الدول التي تعاني من ارتفاع درجات الحرارة الى مستويات عالية صيفاً ، كما في العراق ودول الخليج العربي ؛ تفرض هذه الازواضع المناخية مصاعب إضافية على الادارة التربوية في توفير المباني المدرسية المجهزة بمعدات وأجهزة تكييف مركزية وبمرافق مغلقة للنشاط المدرسي. وتؤثر العوامل الجغرافية أيضاً في الادارة التربوية ، ففي المناطق الجبلية او الصحراوية والارياف حيث تتباعد الاحياء السكنية والقرى ذات الكثافة القليلة ، وعدم توافر الطرق ووسائل النقل المناسبة ، وتردي الخدمات في تلك المناطق ؛ يولد مشكلات وصعوبات للإدارة في تلبية مطالب المواطنين من الخدمات التعليمية .

الاتجاهات السائدة في الإدارة التربوية:

المركزية واللامركزية مفهومان يعبران عن مدى تفويض السلطة الى المستويات الادارية الأدنى في الهرم الاداري . واعتمدت بعض الدول النظام المركزي في تسيير مؤسساتها، في حين ان دولاً أخرى اعتمدت النظام اللامركزي . وتوجد اسباب ومبررات لاعتماد اي من النظامين في مقدمتها الفلسفة التي تعتمدها الدولة وسياساتها العامة ، ويتضح ذلك في طبيعة الانظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية للدولة .

والنظام الاداري المركزي هو نظام تنحصر فيه الصلاحيات بالقيادة الادارية التي تمثل المستوى الاداري الاعلى ، ودور المرؤوسين تنفيذ ما تصدره القيادة العليا من قرارات . أما النظام الاداري اللامركزي فتكون فيه بعض الصلاحيات بيد القيادة الادارية الاعلى حصراً ، وتخول المرؤوسين ممارسة بعضها الاخر من الصلاحيات وتحملهم مسؤولية هذه الممارسة .

ان استخدام اي من الاسلوبيين يتوقف على عدة عوامل، أهمها :

1- درجة الانتشار الجغرافي للمؤسسات والادارات التعليمية ، فكلما واتسع انتشارها ازداد الميل نحو اللامركزية.

2- نوعية الرؤساء واستعدادهم لتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات.

3- درجة التوسع في الاعمال الادارية والانشطة التربوية ، فكلما اتسعت يقوى التوجه نحو اللامركزية .

4- الانظمة والقوانين التي تعمل بموجبها المؤسسات التربوية .

5- قدرة الادارات التعليمية المحلية وكفاءتها وخبرتها في تسيير شؤون نظام التعليم بنحو جيد .

6- وجود وضع مؤسساتي في البلد يحكمه النظام والقانون الذي يطبق على الجميع من دون استثناء ، والالتزام بالنظام ، والا فان التحول الى اللامركزية يؤدي الى الفوضى والاضطراب .

*** ما المركزية واللامركزية :**

المركزية تعني حصر السلطات والصلاحيات بيد الحكومة المركزية في الدولة ، أو بيد الادارة العليا حين نتحدث على مستوى المنظمة او المؤسسة الواحدة ، وهي التي تضع السياسات وتتخذ القرارات .

اما اللامركزية فيعرفها (فايول) بأنها " كل شيء يزيد من اهمية المرؤوسين في التنظيم " ويتضح من ذلك ان اللامركزية تستند الى اعطاء المرؤوسين صلاحيات مختلفة يستطيعون فيها ممارسة أدوارهم في المنظمة .

• واللامركزية تعني توزيع الوظائف الادارية بين الحكومة المركزية وبين هيئات وسلطات محلية منتخبة ، وتمارس هذه الهيئات وظائفها بإشراف ورقابة الحكومة المركزية .

• اللامركزية تعبر عن مدى تنوع نقل السلطة من الادارة المركزية الى الادارات الدنيا في صورة تفويض وتوزيع السلطة عبر عدة مستويات (الحكومة المركزية ، والاقليم ، والمحافظه ، والقطاع التعليمي ، والمدرسة) وتمتعها بمساحة اوسع من حرية التصرف واتخاذ القرارات وتطوير أساليب العمل المدرسي .

وعليه فان المفاهيم شائعة الاستخدام - مفهوم المركزية واللامركزية . وعندما يأتي ذكر اي منها ، نجد ان ذلك غالباً ما يكون مصحوباً بنظرة قيمية ؛ لان بعضهم يظن بان اللامركزية كلها مزاي وان المركزية كلها عيوب، بينما حقيقة الامر غير ذلك تماماً حيث اننا نجد هناك دواعي لاعتماد المركزية او اللامركزية.

وقبل ان نبدأ في عرض الاسباب التي تؤدي الى اعتماد المركزية أو اللامركزية يجدر بنا ان نعرف بطريقة علمية، ما المركزية واللامركزية. واذا اردنا ان نعرف عليهما بطريقة واضحة وموجزة ، فانه يمكن

القول بأننا اذا تصورنا البناء التنظيمي لأي مؤسسة الذي يفترض تجمع كل السلطة (خاصة سلطة البت في الامور) في قمة البناء التنظيمي ، فان ذلك أوضح مثال للمركزية ، بينما نجد ان في بعض الاحيان . نتيجة الحاجة الى تحقيق الاهداف في اسرع وقت ممكن ، ولكبر حجم المنظمات يدفع الرئيس الاعلى في المنظمة بعضاً من سلطاته (خاصة سلطة البت في الامور) الى المستويات الادنى في التنظيم . وكلما زادت السلطات الممنوحة للمستويات الدنيا في التنظيم كان ذلك أصدق تعبير عن اللامركزية . ولذلك لا يمكن المفاضلة بين المركزية واللامركزية ولكن يتأتى التفضيل ، من حيث تناسبه لظروف المؤسسة وطبيعة اعمالها .

• الاسباب التي تدعو الى اعتماد المركزية :

1- الحاجة الى توحيد القرارات أو الاجراءات تجاه المواقف التشابهية (التأمينات ، والمعاشات، والجزائيات، والحوافز)

2- صغر حجم المشروع أو المنظمة بدرجة يجعل من السهل على الرئيس الأعلى أن يكون على علم بكل صغيرة وكبيرة فيه - ويسهل عليه أيضاً اتخاذ القرارات بأسرع وقت ممكن . إذا كانت الأعمال التي يقوم بها المرؤوسون نمطية متكررة فإنه يسهل صياغة القرارات لهم مسبقاً ، وعليهم أن يقوموا بتنفيذها دون الحاجة إلى تفويضهم السلطة للتصرف من وحي خبراتهم .

3- إذا كان ملاك العاملين بالمؤسسة ذوي خبرة محددة لدرجة لا يطمئن معها الرئيس الأعلى لتفويضهم السلطة للبت في الأمور .

4- تجمع نشاط المؤسسة في مقر واحد مع سهولة الاتصال بين العاملين .

5- مع بداية نشأة المؤسسة، أو التوسع في نشاطها نجد لزماً على الرئيس الأعلى أن يتابع كل صغيرة وكبيرة بنفسه بوصفه مسؤولاً عن فهم فلسفة المؤسسة واهدافها وعدم استيعاب العاملين لها بنفس الدرجة .

6- هناك بعض الأعمال التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام، فنجد أن الرئيس الأعلى يجعلها تابعة مباشرة له ، أو أن تكون لها إدارة تتبعها تقوم بإصدار القرارات من دون تفويض كالوحدات الحسابية أو الشؤون القانونية أو إدارة الميزانية .

* الاسباب التي تدعو الى اعتماد اللامركزية :

1- عندما لا يكون هناك حاجة لمراجعة القرارات، إذ إنها لا تؤثر كثيراً في درجة تحقيق المنظمة لأهدافها .

- 2- كلما اتسع نطاق عمل المنظمة ، وكبر حجمها من حيث تزايد عدد العاملين فيها ، وتعدد التخصصات فيها ، كان ذلك ادعى الى اعتماد اللامركزية .
- 3- اذا كانت الاعمال الموكلة الى المرؤوسين فنية متجددة ، فلن نجد افضل من اللامركزية أسلوباً للعمل يسمح للمؤسسة تحقيق اهدافها .
- 4- اذا توافر للمؤسسة ملاك من العاملين ذوي الخبرة والمهارة لدرجة يطمئن معها الرئيس الأعلى الى عدم الحاجة الى الرجوع اليه في اتخاذ القرارات ، يتم التوجه نحو اللامركزية .
- 5- إذا ندرت وسائل الاتصال ذات الكفاءة بين اقسام المؤسسة أو تعددت الأبنية التي تضم نشاطها، وفي سبيل انجاز الأعمال بسرعة يمكن ان تعتمد اللامركزية.
- 6- إن استقرار العمل في المنظمة ، لدرجة تسمح بتنميته من حيث خطوات ومتطلبات كل مرحلة ، ووضوح الأهداف لدى العاملين بالمنظمة يؤدي الى تفضيل اعتماد اللامركزية .
- 7- مراعاة العوامل الانسانية والديمقراطية في الادارة - كثيراً ما نلجأ الى نظام المشاركة من قبل العاملين في الادارة وخاصة في اتخاذ القرارات وهذا أصدق تعبير عن اللامركزية .
- ومن مبررات التوجه نحو اللامركزية في إدارة التعليم هو جعل التعليم والتربية اكثر قدرة على تلبية حاجات المجتمع المحلي ، ومحاولة إيجاد مصادر بديلة لتمويل التعليم وعدم الاعتماد على التمويل من الحكومة المركزية بالإفادة من امكانات المجتمع المحلي فضلاً عن التطبيقات الديمقراطية وتكافؤ الفرص التعليمية ، والارتقاء بجودة التعليم .

• أما الأهداف المتوخاة من تطبيق لامركزية الإدارة في التعليم، فهي عديدة، منها :

- 1- تحقيق نوعية أفضل من التعليم
 - 2- تلبية الحاجات المحلية الفعلية من التعليم
 - 3- تحسين عمليات النظام التربوي
 - 4- تنمية اهتمام المجتمع المحلي بالتعليم
 - 5- تقوية علاقة المدرسة بالمجتمع
 - 6- تخفيف العبء عن الإدارة التربوية المركزية
 - 7- زيادة مدخلات التعليم وتحسين نوعيتها
 - 8- عدالة توزيع الخدمات التعليمية
 - 9- تخفيض الفساد الإداري على المستوى المركزي
- فوائد وإيجابيات المركزية :

- 1- تساعد المركزية في بناء سلطة تنفيذية قوية تتمكن من تحقيق الالتزام بالسياسات العامة والقرارات ، وبتنفيذ برامج ومشروعات التنمية .
- 2- تساعد المركزية على توحيد وتجانس النظم الإدارية المتبعة وتحقيق التنسيق بين الأنشطة الإدارية وتقليص النفقات .
- 3- تمكن المركزية من تنظيم توظيف الموارد والإمكانات المتاحة وتحول دون استنزافها أو تبديدها .
- 4- عمل المركزية على تسهيل جهود الدولة في تحقيق التكامل والتنسيق والموازنة في برامج ومشروعات التنمية التربوية وشموليتها لجميع الأقاليم أو المحافظات والمناطق المحلية ولجميع المواطنين .
- 5- تسهل المركزية إيجاد وضع مؤسسي يحكمه النظام والقانون وليس رغبات أو دوافع ووجهات نظر أفراد أو جهات معينة .
- 6- المحافظة على وحدة المنافع والخدمات التربوية المقدمة للمواطنين وتجانسها .
- 7- وحدة الأسس والمعايير التي تقوم عليها الأنشطة والفعاليات التعليمية والتربوية في الأقاليم والمحافظات.

• عيوب المركزية وسلبياتها :

- 1- ان القرارات المهمة والقرارات الروتينية تصدر من السلطات المركزية من دون مشاركة ، أو حتى من دون اطلاع الجهات المحلية المعنية بها .
- 2- المبالغة في التطبيقات المركزية غير المطلوبة لتأدية الاعمال والمهام في المستوى الأعلى للهرم الإداري .
- 3- تركيز السلطات والصلاحيات في العاصمة يتسبب في تأخير اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات نتيجة الإجراءات الإدارية الروتينية .
- 4- زيادة مسؤولية الدولة (الحكومة المركزية) وتعقد وظائفها وكثرة أعباء العمل والضغوط.
- 5- المركزية أحياناً تحول دون تنمية القدرات والمهارات القيادية في الأقاليم والمحافظات .
- 6- تحول المركزية دون توسيع قاعدة المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات .
- 7- ضعف مرونة النظام المركزي بسبب تركيز السلطة والقوة والموارد في الحكومة المركزية .
- 8- ضعف عمليات المتابعة والتقويم والرقابة لأداء مؤسسات الدولة واجهزتها الإدارية.
- 8- تأخير العمل بسبب اتكال العاملين على الأجهزة المركزية وانتظار القرارات والتعليمات المركزية لمعالجة ظروف معوقة وحالات استثنائية .

* فوائد اللامركزية وإنجابتها :

- 1- مرونة وسرعة اتخاذ القرارات ، وإيجاد حلول للمشكلات في نطاق العمل والحيلولة دون تفاقمها .
- 2- تشجيع المواطنين على مزيد من التعاون والمشاركة في المهمات الرسمية.
- 3- تساعد في تنمية القدرات والمهارات القيادية وتحمل المسؤولية على المستوى المحلي .
- 4- سهولة عملية الاتصال بحيث تتم بصورة مباشرة من دون أية تعقيدات روتينية .
- 5- تخفف عن السلطة المركزية أعباء العمل والضغط .
- 6- تترك سبل التنفيذ للمستويات الإدارية الدنيا، وبذلك تخلص الإدارة العليا من القلق بشأن الطرائق والأساليب والوسائل التنفيذية .
- 7- تحمي المؤسسات العامة من تدخلات السياسيين وغيرهم في مجالات التطبيق الإداري

* عيوب اللامركزية :

- 1- ان اللامركزية ليست دائماً هي الحل الناجح لمشكلات التعليم ومشكلات الإدارة ، الا اذا توافرت الظروف المناسبة والقيادات الكفؤة والمخلصة.
- 2- الحاجة الى توافر القوى العاملة المدربة والفنية للقطاعات التنفيذية ، وهذه لا يمكن توفيرها بسهولة مما يعرقل مسيرة اللامركزية .
- 3- تحتاج اللامركزية الى توافر الخبراء والمختصين والمخططين الذين تفتقر الأقاليم والمحافظات اليهم ، مما يقود الى هدر الأموال والجهود والموارد .
- 4- ان التطبيقات اللامركزية تتطلب مستويات عالية من الحرص والإخلاص في العمل، ومن الوعي الجماهيري وإدراك المصلحة العامة والتمسك بها، والا تحولت هذه التطبيقات الى فوضى واضطراب .
- 5- زيادة الأعباء المالية والضغط بسبب تكرار الخدمات الاستشارية، والإدارات للشؤون القانونية والإدارية على مستوى المحافظات والمناطق ؛ لأن النظام اللامركزي يجعل كل وحدة في المؤسسة التعليمية مستقلة .
- 6- تتطلب اللامركزية التعاون والعمل الجمعي ، والإشراف والرقابة الفعالة ، والمسؤولية والمساءلة ، والنزاهة والشفافية في ظل سيادة القانون. وفي حالة غياب ذلك فان التطبيقات اللامركزية تكون عبثية ونتائجها سلبية وضارة .
- 7- امكانية ظهور المصالح الفردية والفئوية ونموها على حساب المصلحة العامة.

8- تحول اللامركزية دون وحدة الأسس والمبادئ والمعايير التي تقوم عليها الأنشطة والفعاليات التعليمية والتربوية في الأقاليم والمحافظات والمناطق .

الإدارة المدرسية :

تعد المدرسة بمستوياتها المختلفة (الابتدائية والمتوسطة والإعدادية) الميدان الفعلي لعمل نظام التربية والتعليم . إذ تقوم بجميع العمليات والنشاطات والممارسات التعليمية والتربوية والثقافية في إطار السياسة التربوية والأهداف التربوية العامة . فالمدرسة تتعهد الأجيال بالتعليم والتربية والإعداد الأمثل للحياة ، وتستهدف تنمية شخصية الطالب بصورة متكاملة في الجوانب العقلية والمهارية والوجدانية .

وتمثل ادارة المدرسة الجهاز التنفيذي الذي يعمل على وفق الأنظمة والقوانين والقرارات والتوجيهات الصادرة عن الإدارة العليا (وزارة التربية) ، وترتبط هذه الإدارة إدارياً وفنياً ومالياً بالإدارة التعليمية (المديرية العامة للتربية في المحافظة) .

• الادارة المدرسية هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين في المدرسة من إداريين ومدرسين وفنيين لتحقيق الاهداف التربوية ، بشكل يتسق مع ما تهدف اليه الدولة او المجتمع من تربية ابنائها تربية صحيحة وعلى اسس سليمة.

• الادارة المدرسية هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بايجابية داخل المدرسة وفقاً لسياسة عامة. وفلسفة تربوية تضعها الدولة ، رغبة في اعداد الناشئين بما يتفق واهداف المجتمع والصالح العام للدولة.

• الادارة المدرسية هي توجيه نشاط مجموعة المدرسين والتلاميذ والاباء نحو تحقيق اهداف المدرسة من خلال تنظيم جهود الجميع وتنسيقها ، وهي وظيفة قيادية وانسانية ضرورية لتسيير عمل المدرسة . ووظيفتها استثمار الامكانيات والقدرات والتسهيلات المادية والبشرية الموجودة في المدرسة لغرض تحقيق الهدف التربوي للمدرسة.

• الادارة المدرسية: مجموعة من العمليات التي يقوم بها اكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل . وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة والمدرسين والمرشدين والعاملين الآخرين بمشاركة أولياء الأمور . ويقوم بالأعمال الإدارية والفنية المطلوبة لقيام المدرسة بواجباتها ، والسعي لتحسين العملية التربوية التعليمية، وتحقيق التعاون بين جميع العاملين في المدرسة ومع المجتمع ، واعتماد المشاركة والمشاورة ، وإشاعة العلاقات الإنسانية السليمة.

أهداف الإدارة المدرسية:

شهدت الإدارة المدرسية الحديثة اتجاهات جديدة بحيث لم تعد تهدف الى مجرد تسيير شؤون المدرسة والمحافظة على النظام وضبط الطلبة فيها ، او تلقين الطلبة وحشو اذهانهم بالمعارف والمعلومات ، او المحافظة على الابنية والتجهيزات المدرسية ، بل اصبحت اهدافها تتمحور حول تهيئة الظروف وتوفير الامكانيات التي تساعد المتعلم على النمو المتكامل ، وحول المساعدة في تحسين العملية التعليمية لتحقيق ذلك النمو ، وفي تحقيق أهداف المجتمع بما يتطلب ذلك من تعاون وتنسيق مثمر بين كل اطراف العمل في المدرسة والمجتمع.

علاقات الادارة المدرسية :

اولاً: علاقة الادارة المدرسية بالمديرية العامة للتربية :

ترتبط المدرسة (الابتدائية ، الثانوية) إدارياً وفنياً ومالياً بالمديرية العامة للتربية في المحافظة ، وهذا يعني ان المديرية العامة هي الجهة الرئيسية التي تلجأ اليها ادارة المدرسة لتوفير العديد من المتطلبات المادية والبشرية التي تتطلبها العملية التربوية وقيام المدرسة بنشاطاتها مثل الابنية وما تحتاجه البرامج المدرسية من تجهيزات ومتطلبات . لذلك تقوم المديرية العامة للتربية بإصدار الاوامر والتعليمات لتنظيم شتى أنشطة المدرسة ، كما انها الجهة التي تشرف على المدرسة وتراقب اعمالها وتقويم أدائها . ولا بد من وجود علاقة سليمة تربط ادارة المدرسة بالمديرية العامة، وهذه العلاقة يمكن أن تكون عاملاً مهماً في تطوير عمل المدرسة وتحقيق اهدافها .

ثانياً : علاقة الادارة بالمدرسين:

تستمد هذه العلاقة اهميتها من اهمية الدور الذي يقوم به المدرسون والمعاونون بوصفهم الاداة الاساسية لتنفيذ البرنامج التربوي . وعلى مهارتهم واخلاصهم وكفاءتهم وحماسهم في العمل يتوقف الى حد كبير نجاح العملية التربوية . لذا يصبح توطيد العلاقة الانسانية بين مدير المدرسة والمدرسين امراً في غاية الاهمية ، وينبغي المدير ان يعقد الاجتماعات الدورية مع المدرسين وان يشاركهم في شتى المواقف والظروف ، وان يشيع روح اللفة والمحبة بينهم ، وان يقدم الارشاد والتوجيه وبخاصة لحديثي الخبرة ، وان يهتم بمساعدتهم لتخفيف مشكلاتهم . وان يراعي القابليات والكفاءات في توزيع المسؤوليات ، ويشجع الابتكار والتجريب لدى التدريسيين، ويثمن جهودهم . وان يتفقد سير التدريسيات في المدرسة بزيارتهم في صفوفهم للاطلاع على قدراتهم العلمية والفنية ، والتعاون معهم بإشراكهم في التخطيط للعملية التعليمية والإفادة من مقترحاتهم وملاحظاتهم .

ثالثاً: علاقة الادارة بالطلبة :

يعد الطلبة وسيلة التربية وغايتها ، فالمدير والمنهج والادارة والنظام التربوي ليست الا وسائل وجدت لمساعدة الطلبة على النمو جسمياً واجتماعياً لتحقيق بناء شخصية متكاملة قادرة على التصرف بالنحو السليم واتخاذ القرارات المناسبة والقدرة على حل المشكلات التي تواجههم في شتى مناحي الحياة .

ومن مهمات مدير المدرسة في هذا المجال الآتي :

1. الاهتمام بالمشكلات والصعوبات التي تواجه الطلبة داخل المدرسة وخارجها وإيجاد الحلول المناسبة .
2. العمل على تنمية الاتجاهات السليمة لدى الطلبة وذلك بتهيئة الجو المناسب والظروف والنشاطات الملائمة .
3. تكوين علاقات يسودها الحب والاحترام والتقدير مع الطلاب.
4. توثيق العلاقة بين المعلمين والمدرسين وطلبتهم لضمان الفهم المشترك بين الجانبين والاحترام والطاعة .

رابعاً : علاقة الادارة بأولياء أمور الطلبة:

إن التعاون بين البيت والمدرسة يعد من المتطلبات الاساسية لنجاح العملية التربوية في جوانبها المختلفة ، وفي مقدمتها توافر الدعم المجتمعي المطلوب لعمل المدرسة.

ومن اهم واجبات المدير في هذا الشأن :

- 1- أن يعمل المدير على ايجاد جو من التعاون بين أولياء الطلبة واعضاء الهيئة التعليمية. ولتحقيق هذا التعاون يستحسن وجود ممثلين عن اولياء امور الطلبة في مجلس المدرسين لتوثيق الصلة بالمدرسة .
- يستحسن ان يفيد المدير من الامكانيات المادية والعلمية لأولياء امور الطلبة.
- يفضل ان يستغل المدير المناسبات التي تجمع بين الاباء وابنائهم كإقامة المعارض والحفلات والمباريات لاطلاع الاباء على امكانيات ابنائهم وتقدمهم في المدرسة. والقيام بنشاطات مشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي ، والتعريف بأهداف المدرسة ورسالتها ، وبيان الصعوبات والمشكلات التي تعوق عمل المدرسة ، وفتح أبواب المدرسة لبعض نشاطات المجتمع المحلي .

مهام مدير المدرسة :

- المهام الادارية:** تتمثل في الاعمال الادارية اليومية لتسيير شؤون المدرسة ، واعداد الخطة السنوية للمدرسة ، وتنظيم السجلات والملفات الدقيقة ، تشكيل اللجان وتحديد مهماتها ، وحفظ النظام والانضباط المدرسي ، متابعة تنفيذ الخطة ، والاشراف على المدرسين والطلبة ، ومعالجة المشكلات التي قد تحصل .
- المهام الفنية :** وهذه تتعلق بالجوانب الفنية لعمل المدرسة ، ومن ذلك طبيعة العملية التربوية والتعليمية وتوفير متطلباتها من الكتب المنهجية . ومتابعة توفير المتطلبات التعليمية والاجهزة والمواد المختبرية وتطوير

المناهج الدراسية وطرائق التدريس ، متابعة ما يحدث فعلاً في قاعة الدرس وتطوير اساليب الاشراف والتقويم ، ومتابعة نمو الطلبة ، والنمو المهني للمدرسين.

المهارات الادارية :

* يتوقف نجاح مدير المدرسة الى حد كبير على ما لديه من مهارات ادارية .
ومن اهم هذه المهارات (المهارات التصورية او الادراكية ، والمهارات الفنية ، والمهارات الانسانية).

1- المهارات الادراكية (التصورية):

يقصد بها قدرة المدير على التفكير وابتكار افكار جديدة ، وتصور (رؤية) المدرسة ككل (نظام متكامل العناصر) ورؤية مستقبل المدرسة كمؤسسة تعليمية وتربوية ذات كفاءة وفاعلة ، وتوقع الاحداث المستقبلية وعمليات الاصلاح والتطوير التي يجب ان تنفذ على مستوى المدرسة لمواجهة متطلبات المستقبل . أيضاً الاحساس بالمشكلات والتقنن بإيجاد الحلول لمعالجتها . والمهم في الامر قدرة المدير على ادراك عناصر العملية التعليمية وكيف تطور هذه العملية (كيف نعلم وكيف يتعلم الطالب) أي ادراك ما ينبغي ان يتم داخل قاعة الدرس ، وداخل المدرسة للمحافظة على جودة التعليم وملاءمته .

2- المهارات الفنية:

هذه المهارات ترتبط بما لدى المدير من معرفة علمية متخصصة ودراية في الادارة والتربية ، وما يستند اليه من مفاهيم وحقائق واسس ومبادئ ونظريات في المجالين . وعليه ترتبط المهارات بالجانب العلمي لكل من التربية والادارة . وبالتالي تعبر هذه المهارات عن قدرة المدير على تطبيق المعرفة النظرية وتحويلها الى ممارسة في عمله الاداري والتربوي ، ومن ذلك فهم نظم التعليم وقوانينه ، واساليب التعليم وطرائقه واستراتيجياته ، ووضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة وتنظيم الاجتماعات ، واعداد التقارير والمراسلات ، وكيفية التعامل مع الاخرين. والأمر المهم في هذه المهارات هو كيفية إنجاز المهمات والقيام بالأعمال سواء أكانت ادارية أم تعليمية وتربوية بكفاءة ، وكيفية تحسين العملية التعليمية وتطوير أداء المدرسة .

3- المهارات الانسانية:

ترتبط المهارات بقدرة المدير على التعامل مع الاخرين وتفهم حاجات وميول ومشاعر العاملين والاهتمام بها ، وكيفية توجيه العاملين وتنسيق جهودهم وتحفيزهم لعمل تعاوني جمعي ، والفهم المتبادل بينه وبينهم واحترام الآراء وقبول وجهات النظر المختلفة ومناقشتها وصولاً لما هو أصوب. وكيفية تعزيز الثقة بين العاملين وبينهم وبين الادارة ودفعهم الى العمل من دون اكراه مما يعزز الروح المعنوية للعاملين ورضاهم الوظيفي.

أنماط الإدارة المدرسية:

أولاً : الإدارة التسلطية :

تقوم الإدارة التسلطية على السيطرة والتفرد ، إذ ينفرد المدير بالسلطة واتخاذ القرارات وفرضها على العاملين وجوهر هذا النمط هو حصر جميع السلطات والصلاحيات بيد الإدارة والمدير يتخذ القرارات للعاملين ويوجههم إلى كيفية العمل من دون أن يسمح لهم بمناقشة قراراته وتعليماته أو المشاركة في رسم سياسة المدرسة ، وأنه لا يهتم بكسب ولاء العاملين أو بناء علاقات إنسانية معهم مما يجعل المناخ السائد في المدرسة رسمياً جافاً يقود إلى عزلة إدارة المدرسة عن المدرسين والعاملين الآخرين وضعف الثقة المتبادلة .

- مميزات : -

1- التدرج في السلطة من الأعلى إلى الأسفل ، فالمدير يتبع مسؤولاً أعلى منه في مديرية التربية والتعليم ، ويأتمر بأوامره وتوجيهاته ، ثم إنه يوجه تعليماته وأوامره للمعلمين وغيرهم من العاملين لتنفيذها والالتزام بها .

2- الفصل التام بين التخطيط والتنفيذ ، فيتم وضع الخطط التعليمية وتصميم البرنامج الدراسي والموضوعات وغيرها من قبل إدارات أعلى من إدارة المدرسة ، ويوجه المدير المعلمين والمدرسين لتنفيذها من دون مشاركتهم في التخطيط والتقييم .

3- سيادة مظاهر الولاء الشخصي للمدير من قبل المعلمين والمدرسين وللرئيس الأعلى من قبل المديرين نتيجة حرص كل مرؤوس على طاعة رئيسه، فتظهر بذلك مظاهر النفاق والمداهنة من المرؤوسين لرؤسائهم . ويقابل هذا الولاء شعور متدن جداً من الولاء للمرؤوسين أو الحرص على رضاهم وتلبية رغباتهم .

4- غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقييم، إذ يوجه المدير تعليماته إلى المعلمين وغيرهم والالتزام بها ، ويتم تقييمهم وفقاً لمدى اتباعها والخضوع لها ويقوم المدرسون باتباع الطريقة نفسها مع طلابهم .

5- غياب دور المدرسين عن المشاركة في الإدارة ، إذ يقوم المدير بالتخطيط لتنفيذ السياسات الصادرة عن الإدارة التعليمية ، وبالانفراد في تحديد طريقة ذلك وفي اتخاذ القرارات . ويلزم المدرسون بالرجوع إليه في كل عمل يقومون به، مما يؤدي إلى طمس شخصية المدرسين .

6- عدم احترامها ، وعدم احترام فرديتهم وخصوصياتهم ، وبالتالي تنامي مظاهر القلق والاضطراب والضغط وضعف الانتماء للمهنة لدى المعلمين .

- سلبياتها :

1. ضعف العلاقات الإنسانية في المدرسة، وضعف الروح المعنوية لدى العاملين وعدم رضاهم عن العمل .
2. ضعف الاهتمام بالنمو المهني للمدرسين وتطوير كفاياتهم .
3. يضع المدير نظام العمل في المدرسة ويحدد خطواته من دون استشارة العاملين .
4. يتوقع المدير من العاملين الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر والتعليمات .
- 5- غياب احترام شخصيات التلاميذ وفرديتهم نتيجة إلزامهم باتباع طرائق محددة في التعليم والسلوك .
- 6- التركيز على الجانب التحصيلي المعرفي للتلاميذ وإهمال الجوانب الأخرى الروحية ، والعاطفية ، والنفسية ، والاجتماعية ، والجسمية المطلوب .

ثانياً : الإدارة الترسلية (المتساهلة) :

يتميز هذا النمط الإداري بالمغالة في إعطاء الحرية للمعلمين والتلاميذ . ويتميز المدير بالشخصية المرحلة ، وبالاطلاع الواسع الغزير في ما يتعلق بمهنته ، وبالمهارة الفنية . ويرى المدير أن دوره في المدرسة يتمثل في تهيئة الظروف الملائمة وتوفير البيئة السليمة لقيام المعلمين بالتدريس ، وقيام التلاميذ بالتعلم على وفق الأسلوب الذي يرونه مناسباً وفعالاً دون أي من تدخل أو تقييد لحريتهم . وينظر المدير الترسلية للمعلمين على أنهم مستشارون ، ويعاملهم جميعاً على قدم المساواة ، فيتيح لكل فرد حرية بيان الرأي والدفاع عنه في المسائل المطروحة للنقاش ، في حين يحجم عن تقديم وجهة نظره في موضوعات المناقشة ، مما يجعل المدرسين والمرووسين غير مدركين لموقفهم منه ، أو موقفه منهم . ونظراً لإعطاء الحريات الواسعة للمدرسين والعاملين تظهر الإدارة وكأنها غير موجودة ، وتكون الأعمال غير منظمة ، وكل فرد يعمل من دون توجيه أو رقابة، فتعم الفوضى في المدرسة والتسيب وانعدام التعاون وضعف العمل الجمعي، وغياب دور المدير . ويعد هذا النمط من أقل الأنماط من حيث نتائج العمل ، والتهرب من المسؤولية من قبل العاملين ، وضعف الاهتمام بالعملية التعليمية في المدرسة وشعور المدرسين بعدم القدرة على التصرف لغياب قواعد وأنظمة العمل ، وانعدام التوجيه والرقابة.

- خصائصها :

- 1- المدير يدعو لاجتماعات مع المعلمين ، وتدور نقاشات مطولة قد تنتهي من دون اتخاذ قرارات بشأن ما يناقشه من موضوعات .
- 2- لا يتم إلزام المعلمين بالأخذ برأي ما إذا ما تم الاتفاق عليه.

3- لا يقوم المدير بضبط الشؤون المتعلقة بتسيير الحياة اليومية في المدرسة وكتابة التقارير عنها ، وبتابعة الغياب ، بل يفوضها إلى بعض المعلمين ويصرف هو معظم وقته مع المدرسين في بحث ما يعتقلونه من مشكلات مهمة تتطلب المعالجة .

ثالثاً : الإدارة الديمقراطية :

تعتمد الإدارة الديمقراطية المشاركة الجمعية في اتخاذ القرارات ورسم السياسات ، ووضع الخطط وتنفيذها ، وتفويض المدير بعض سلطاته للعاملين في المدرسة . واعتماد الإقناع واحترام حرية العاملين في الاختيار ، والقرار النهائي يكون دائماً للأغلبية ، ولا يلجأ المدير الى التسلط والتفرد أو التهديد والتخويف .

- مميزاتها :

- 1- بناء علاقات انسانية سليمة واحترام متبادل بين المدير والعاملين .
- 2- اشاعة جو التعاون والعمل الجمعي وشعور العاملين بأنهم مجموعة واحدة .
- 3- اتخاذ القرارات عن طريق المشاركة والاستشارة .
- 4- استشارة المدرسين والعاملين الآخرين عند توزيع المسؤوليات .
- 5- للطلبة دور مهم في تسيير شؤون المدرسة .
- 6- ان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يعزز الروح المعنوية والحماسة للعمل .
- 7- احترام الرأي والرأي الآخر وتعزيز التفاعل بين المدير والمدرسين .
- 8- يتطلب هذا النمط الإداري قدرات ومهارات ادارية وفنية عالية المستوى .
- 9- مساعدة المدير للمدرسين والعاملين الآخرين على تحديد الأعمال التي ينبغي القيام بها ، والتفكير معهم في وسائل أداء تلك الأعمال .
- 10- يصرف المدير كثيراً من وقته في تخطيط العمل وتنظيمه بمشاركة المدرسين والعاملين في المدرسة ، ويشجع المبادرات لتطوير أداء المدرسة .

- أسسها :

- 1- الإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والتلاميذ ، ومراعاتها بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما لديه من قدرات وميول واتجاهات واستعدادات .
- 2- وعدم إخضاع الجميع لتعليمات وأوامر أحادية المنهج والاتجاه وقولبتهم في قالب واحد ، وبذلك يتم تشجيع الابتكار ، والإبداع ، والتجديد ، والتجريب لدى المعلمين والتلاميذ .

- 3- التحديد الواضح لوظيفة كل عضو في المدرسة ، ومهامه ، وسلطاته بنحوٍ يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات والمسؤوليات .
- 4- تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتشجيع التعاون بينهم بما يدعم تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيداً عن الذاتية والأنانية .
- 5- إشراك المعلمين والعاملين والتلاميذ في إدارة المدرسة في تحديد السياسات ، والبرامج ، واتخاذ القرارات ، وفي وضع الخطط وتنفيذها .
- 6- تكافؤ السلطة مع المسؤولية ، إذ يقوم المدير - تماشياً مع مبدأ المشاركة في الإدارة - بتفويض بعض الواجبات والمهام للمرؤوسين بما يتفق واستعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم ، وبمنحهم السلطات التي تتكافأ معها لتسهيل عملهم وتوفير فرص الأداء الأفضل .
- 7- اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل والرغبة في ذلك عند إسناد العمل إلى المرؤوسين ، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، مع مراعاة العدالة في توزيع المهام وإسنادها للمرؤوسين وفي معاملة التلاميذ ، من دون محاباة أو تحيز .
- 8- الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المدرسة ، قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره ، وتوجيهه توجيهاً بناءً ، وتعزيز انتمائه لمجموعته ، وثقته بنفسه وبالآخرين ، واحترامه للعمل الجمعي، والشورى والالتزام ، والولاء للقيم والمبادئ وليس للأشخاص.
- 9- مراعاة التوازن في وضع البرنامج المدرسي وتنفيذه ، وفي اتخاذ القرارات بحيث تراعى الاختلافات في وجهات النظر والاجتهادات من دون أن تغطي ناحية على أخرى .
- 10- وضع برنامج للعلاقات العامة يتم عن طريق توثيق العلاقة بين المدرسة من ناحية ، والمجتمع المحلي والسلطات التعليمية من ناحية أخرى ، وذلك بتعريفهم بسياسات المدرسة ، وأنشطتها ، وبرامجها ، وبالقيام بأنشطة اجتماعية ، وثقافية ، وبيئية لخدمة المجتمع المحلي وتعزيز مشاركته في تربية النشء .

رابعاً : الإدارة الدبلوماسية :

يعتمد هذا النمط الإداري على ممارسة أسلوب يتسم باللباقة والدبلوماسية ، إذ يبذل المدير جهده في إظهار علاقات حسنة مع المعلمين والتلاميذ، والظهور بمظهر جذاب ، واغتنام كل فرصة للتفاخر بحسن علاقاته مع الجميع على الرغم من عدم إشراكهم في وضع سياسة العمل في المدرسة أو تحديدها . ويسعى المدير الدبلوماسي جاهداً إلى استمالة من يخالفونه في الرأي خصوصاً من ذوي النفوذ من المعلمين كسباً لموافقتهم ، ويعتمد في ذلك وسائل الإغراء والوعود البراقة ، وليس إلقاء الإوامر .

ويخطط المدير الدبلوماسي للاجتماعات ، ويشرك معه بعض المدرسين والتلاميذ من ذوي النفوذ لبيدو كأنه ديمقراطي ، بحيث يناقش معهم الموضوعات المطروحة للوقوف على آرائهم ، ومحاولة كسب تأييدهم لرأيه ، ومساندتهم له ، نظراً لإدراكه أن معارضتهم تؤدي إلى رفض آرائه ومقترحاته . ومن سلوك الإدارة الدبلوماسية أن المدير يقوم بتأجيل المناقشة أو إحالة الموضوع على لجنة لدراسته وتقديم التوصية بشأنه في حالة شعوره بوجود معارضة من قبل المعلمين أو الطلاب للآراء المعتمدة من إدارة المدرسة . وهو يواجه المدرسين والعاملين الآخرين بأسلوب مرن، ويعتمد اللباقة والكياسة للتأثير فيهم والحصول على مساندتهم .

- مميزات :

يسعى المدير للظهور على مسرح الأحداث في جميع المواقف التي يتبين نجاح المدرسة فيها ، بحيث يسند جميع أشكال النجاح فيها إليه ، في حين يتوارى ويحتجب عن الظهور في حالة وقوع خلل أو فشل في العمل المدرسي، وينسب ذلك إلى المعلمين والتلاميذ ، بل لا يكاد يتحفظ في وضع العراقيل والصعوبات أمام البرامج والأنشطة التي لا تحظى بموافقة ، ليبرهن على صحة آرائه وتنبؤاته ، وواقعية تحفظاته وخبراته التعليمية والإدارية .

ان اعتماد أي من هذه الأنماط الإدارية يخضع لمجموعة من العوامل ، منها :

- 1- **عوامل تخص المدير :** قدراته ومهاراته ، ميوله واتجاهاته ، ثقته بنفسه وبالعاملين معه ، خصائصه الشخصية واستقراره النفسي وتوازنه الانفعالي.
- 2- **عوامل خاصة بالعاملين :** إدراك العاملين لأهداف المدرسة ، وقدراتهم وخبراتهم ، ومدى تماسك العاملين وفاعليتهم في العمل ، وثقتهم بأنفسهم ، وتعاونهم وحرصهم وجديتهم في العمل .
- 3- **عوامل خاصة بأوضاع المدرسة :** مثل القيم والتقاليد السائدة في المدرسة ، وطبيعة المجتمع الذي تخدمه المدرسة . أيضاً طبيعة المشكلات التي تواجه المدرسة والأزمات التي تمر بها . ففي حالة المشكلات المعقدة يميل المدير الى تنظيف السلطة واتخاذ القرارات لشعور بالحاجة المباشرة وضرورة الإسراع باتخاذ الإجراءات المناسبة اعتماداً على سلطته ، وكلما كانت أوضاع المدرسة مستقرة يتجه المدير الى مشاركة المدرسين والعاملين الآخرين في ادارة المدرسة . وبذلك نجد الإدارة لا تتحدد بنمط إداري معين ، إنما تتحول من نمط الى آخر تبعاً للظروف التي تفرض اتباع نمط معين .

المدرسة والمجتمع

المدرسة والمجتمع :

كانت المدرسة قديماً معزولة عن الوسط الذي تعيش فيه ،لا يربطها بالبيئات التي حولها أي رابط مادي أو اجتماعي، وتقتصر مهمتها ضمن حدود الكتاب المدرسي، ولا تعنى بما يحدث في البيئة من أوجه نشاط ولا يهتمها دراسة أسباب تصرفات تلاميذها وسلوكهم وظروف بيئاتهم وما يواجهون من مشكلات يومية، وكان الآباء ينظرون إلى المدرسة وكأنها دائرة إدارية لا يجوز التدخل في شؤونها .وبمعنى آخر فإن التعاون بين البيت والمدرسة كان شبه معدوم، ويتطور الحياة والعلوم وأنظمة التعليم أصبح من الأهمية أن يتم هذا التكامل بين البيت والمدرسة بوصفها أهم مؤسستين تربويتين في المجتمع فأصبحت مهمتها إعداد النشء والأجيال للحياة والمجتمع ، فغدت المدرسة مركز إشعاع تربوي وعلمي واجتماعي في البيئة والمجتمع المتواجد فيه فهي تدأب على رفع مستوى الحياة فيه وهذا يتطلب منها توثيق صلاتها بالبيت الذي تربي فيه طلابها ومنه انطلقوا للحياة واكتسبوا معارفهم وخبراتهم منه وانطبوعوا بثقافة واتجاهات أبويهم، وبالتالي فإن توثيق الصلة بالبيت يجعل المدرسة أداة مؤثرة وفعالة في توجيه الأبناء وتعليمهم .

وبذلك نرى أن توثيق الصلات بين البيت والمدرسة شرط أساسي لرفع مستوى فاعلية المدرسة ونجاح العملية التربوية. والمدرسة لا تتجح في عملها من دون توافر الدعم المطلوب.

وإن السرعة في التغير والتطور يفرض على المدرسة الخروج من حيزها وتنشيط الاتصال بالبيت بقدر ما تسمح به الظروف والإمكانات وكذلك فإن الآباء والأمهات عليهم أن يدركوا ضرورة أن يكون هناك اتصال دائم بين البيت والمدرسة ليساعدوا بالتالي أبناءهم للخروج بما هو أفضل لهم ولمستقبلهم ولتجنب كل ما هو معوق لمسيرة حياتهم ودراساتهم.

وسائل تحقيق التعاون بين المدرسة والمجتمع:

تختلف هذه الوسائل وتتنوع من مجتمع إلى مجتمع آخر، ومن مشكلة إلى أخرى وفي هذا الإطار هناك مجموعة من الوسائل التي يمكن عن طريقها تحقيق التعاون المنشود ويمكن تقسيم هذه الوسائل كالاتي:

أولاً : وسائل اتصال تتم داخل المدرسة:

1- التواصل بين المدرسة والأسرة (نظام اليوم المفتوح).

2- تقارير المدرسة إلى أولياء أمور الطلبة.

3- زيارة المدرسين لأولياء الأمور .

4- مجالس الآباء والمدرسين.

في ما يلي استعراض لهذه الوسائل بشيء من التفصيل :

1- **التواصل بين المدرسة والأسرة :** إن التواصل بين الأسرة والمدرسة والمعلمين وقطاعات المجتمع المختلفة ضروري إذا ما كانت علاقة الأسرة والمدرسة قوية وذات تأثير في مستوى الطلاب ويجب أن يكون هذا التواصل على نطاقين (بمعنى التبادل المستمر بين المدرسة والمجتمع) واندماج عدد من الناس فيه ، وفضلاً عن إلى ذلك هناك حاجة لعلاقات خاصة بين الأسرة والمدرسة والآباء لكي يشتركوا بحرية في المعلومات الخاصة بالطلاب.

عناصر التواصل بين المدرسة والأسرة : إن أهم عناصر التواصل هي :

أ- الطلاب ب- المعلمون ج- الإدارة د- أولياء الأمور
وذلك بحكم أنهم الأقرب إلى البرامج المدرسية والقادرون على تفسيرها من مواقع المعرفة والخبرة.

وسائل التواصل بين المدرسة والأسرة :

أ- اشتراك الآباء في أنشطة المدرسة.

ب- إرسال مذكرات مختصرة للآباء ونماذج من عمل أبنائهم.

ج - اللقاء مع الآباء والاتصال بهم عن طريق المكالمات الهاتفية أو اللقاءات.

د - زيارات المدرسة والمعارض الفنية والثقافية المختلفة .

هـ- تسجيل أنشطة المدرسة بالصوت والصورة وإرسالها إلى الآباء.

وسائل تواصل المجتمع مع المدرسة :

أ- المساعدة والمشاركة في البرامج التعليمية.

ب- التبرع ببعض المبالغ لمساعدة المدرسة في إقامة بعض المشاريع .

ج- الإشراف على الرحلات المدرسية والقيام ببعض الأعمال الكتابية.

د - تقديم خدمات استشارية للمدرسة.

هـ- القيام برعاية المدرسة وحفظها في حالة كونها مغلقة .

و- انفتاح المرافق العامة والخاصة في مساعدة المدرسة كالملاعب والمتاحف ومؤسسات الانتاج.....

2- تقارير المدرسة الى الآباء :

تهدف هذه التقارير إلى إيجاد نوع من التواصل بين المدرسة والأسرة في ما يتعلق بمراقبة حالة

الطالب الدراسية مما يدفع إلى العمل المشترك بينهما في مجال تنمية قدرات الطالب الدراسية والجسمية

وغيرها. كما تفيد هذه التقارير من ناحية أخرى وذلك عن طريق التعرف على الظروف المعيشية للطلاب وطبيعة البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها بقصد مساعدة المرشد في إيجاد الطرائق الناجحة والمناسبة في مساعدة الطالب المتأخر دراسياً.

3-زيارة المعلمين للآباء:

تتوقف هذه الزيارات على استعداد المعلمين للقيام بها، وهي تتطلب مهارة ولباقة وقدرة على الاتصال بالمستويات الجماهيرية، ولا يمكن تكليف المعلم بمعنى فرضها عليه إلا في حالات نادرة، وقيامه بها إنما يتم على أساس من التطوع فقط، وتوافر هذه الزيارات للمدرسة تواصلاً مع البيت مما يضمن استمرار الصلة بهؤلاء الآباء وبمن في المجتمع، ونلاحظ ابتعاد الآباء عن المدرسة وتحاشيهم الاتصال بها، لذلك لا يمكن أن نتوقع اتصال المعلمين بكل الآباء. لذلك تلجأ المدرسة الى عكس الصورة بأستدعاء أولياء الأمور لزيارة المدرسة للتداول معهم فيما يخص أبنائهم في الحالات التي تتطلب ذلك.

4- مجالس الآباء والمعلمين:

كثيراً ما نلاحظ عقد مثل هذه المجالس، ولكن ما مدى فاعلية هذه المجالس في تحقيق التواصل المنشود بين البيت والمدرسة. إن مثل هذه المجالس قد تتمكن من تقريب وجهات النظر وإحداث نوع من التفاهم بين الآباء والمعلمين مما يؤدي بالتالي إلى التعاون بين البيت والمدرسة، ويحقق الأهداف التي من أجلها تقوم هذه المجالس. وبين التصور والواقع تتضح لنا الفجوة العميقة، إذ إن هذه المجالس لا يتم تفعيلها وأحياناً يصبح القانون الشكلي هو الملزم الوحيد الذي يجبر المدرسة على عقد اجتماع لمجلس الآباء أو الأمهات، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى نجد أن هناك تجاوباً سلبياً من أولياء الأمور وقد يحدث هذا لقلّة الوعي بأهمية مثل هذه المجالس أو الهرب من دفع التبرعات التي تطلبها المدرسة لإقامة مشروع معين، أو شعور أولياء الأمور بعدم جدوى هذه الاجتماعات.

وإذا نظرنا بتمعن إلى أهداف مثل هذه المجالس لوجدنا أنها تحقق جزءاً كبيراً من التعاون الذي ننشده بين البيت والمدرسة إذا تمت إدارة هذه المجالس باتجاه تحقيق هذه الأهداف.

أهداف مجلس الآباء:

- 1 - توثيق الصلات بين أولياء الأمور والهيئة التدريسية بما يحقق تعاونهم على تنشئة الطلاب ليصبحوا مواطنين صالحين في المجتمع.
- 2 - دراسة حاجات الطلاب ومشكلاتهم والمشاركة في تلبية هذه الحاجات والعمل على حل تلك المشكلات.
- 3 - رعاية الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة واقتراح البرامج التي تنمي قدراتهم بما يسهم في رفع المستوى التعليمي والاجتماعي لديهم.

- 4 - دراسة متطلبات المجتمع المدرسي والمساعدة في حل ما يعترضه من مشكلات تؤثر في الأداء وإعداد الخطط المناسبة للنهوض به.
- 5 - تأكيد دور المدرسة كمركز إشعاع في المجتمع المحلي وتنشيط ذلك الدور.
- 6 - مشاركة المدرسة في التصدي للظواهر الاجتماعية والاقتصادية والأخلاقية التي تضر المجتمع واتخاذ التدابير المطلوبة للحد من آثارها.
- 7 - توعية الطلاب نحو العناية بالمرافق العامة في البيئة المحيطة بالمدرسة والمحافظة عليها.
- 8 - توعية الطلاب نحو مشاركة فاعلة في المسابقات والأنشطة المدرسية المختلفة.
- 9 - التوعية بأهمية التزام الطلبة وأولياء الأمور بالقواعد والأنظمة التي تعمل بموجبها المدرسة .
- 11 - فسح مجال لأولياء الأمور لعرض ما لديهم في ما يخص أبناءهم والمشكلات التي تواجههم ، أيضا ما يخص المدرسة ومجريات الأمور فيها بحرية ومن دون تحفظ .

ثانياً : وسائل التواصل خارج المدرسة :

تتضمن هذه الوسائل الآتي :

أ- وسائل الإعلام وتشمل :

- 1- الصحف والمجلات 2- الإذاعة 3- التلفزيون 4- الإنترنت.

الصحف والمجلات:

يمكن عد هذا النوع من الوسائل أحد محققات التواصل بين الأسرة والمدرسة وقد زاد عدد هذه الصحف والمجلات وتنوعت فكان منها السياسي والديني والفني والاقتصادي والاجتماعي .
أما المجلات التربوية فهي موجودة الآن وإن لم تكن بالكثرة ولا بالمستوى المطلوب ويمكن تحقيق التواصل عن طريق هذه المجلات والصحف بواسطة الآتي:

- 1- نشر مقالات تتعلق بطبيعة وأهداف المواد الدراسية .
- 2- نشر مقالات توضح وتعطي الأنشطة المدرسية المختلفة .
- 3- نشر مقالات تتعلق بتنقيف المجتمع حول التعاون مع المدرسة .
- 4- إصدار مطبوعات متنوعة توضح طبيعة عمل المدرسة وأهدافها .
- 5- نشر حوارات ولقاءات مع الأسرة تتعلق بالمشكلات الدراسية التي تواجه أبناءهم .

الإذاعة :

تعد الإذاعة من أهم وسائط التربية وإحدى الوسائل المحققة للتواصل المنشود، فمن طريقها يمكن إذاعة برامج ثقافية وإرشادية تعالج مشكلة عدم التواصل بين البيت والمدرسة كذلك إذاعة برامج تتعلق

بمشكلات التلاميذ حتى يكون الآباء على وعي بها مما يؤدي إلى التآزر بين البيت والمدرسة في مجال إيجاد الحلول المناسبة .

التلفزيون:

يعد يعتبر أكثر الوسائل المرئية والإذاعية انتشاراً في العصر الحالي لاعتماده على الصوت والصورة المباشرة من دون الحاجة إلى معرفة القراءة، لذا فإن تأثيره يعدّ عاماً بالنسبة إلى جميع أفراد المجتمع، ويمكن من خلاله زيادة التواصل بين البيت والمدرسة، وذلك عن طريق:-

- أ- عرض برامج توضح فائدة التواصل بين البيت والمدرسة على مستقبل الطالب .
- ب- عرض أفلام وندوات عن موضوع التواصل المثمر .
- ج- عرض مقابلات مع الأهالي الحريصين على التواصل واستمراره مع المدرسة وإظهار إيجابيات هذا التواصل .

د- عرض مقابلات متخصصة عن أهم قضايا التربية والتعليم.

هـ- عرض جلسات ولقاءات لأغراض التوعية والإرشاد والتوجيه.

الإنترنت :

لعل استعمال شبكة المعلومات من أهم وسائل التثقيف والتوعية والتواصل التي يمكن فعلاً تطويرها لخلق آليات اتصال جيدة بين أولياء الأمور والمعلمين والطلاب وإدارات المدارس ، وهناك العديد من المواقع التربوية الهادفة ومواقع الكثير من المدارس التي فتحت المجال للتواصل مع البيت ومع الآباء والأمهات والمجتمع بنحو عام.

النشاط المدرسي

النشاط المدرسي :

النشاط المدرسي من أهم الممارسات التي يمكن عن طريقها توظيف المواد المدرسية بما يخدم البيئة ويعزز بحق العملية التعليمية ويجعلها تخرج من حيز المعارف النظرية إلى حيز الحقائق والخبرات العملية .

تعريف النشاط المدرسي :

هو البرنامج الذي تنظمه المدرسة متكاملًا مع البرنامج التعليمي، والذي يقبل عليه الطالب برغبة، ويزاوله بشوق وميل تلقائي بحيث يحقق أهدافاً تربويةً معينةً ، سواء ارتبطت هذه الأهداف بتعليم المواد الدراسية أم باكتساب خبرة أم مهارة أم اتجاه علمي أم عملي في داخل الفصل أو خارجه، وفي أثناء اليوم الدراسي أو بعد انتهاء الدراسة على أن يؤدي ذلك إلى نمو في خبرة الناشئ ، وتنمية مواهبه وقدراته واهتماماته في الاتجاه المرغوب فيه.

وقد تعددت المصطلحات الدالة على النشاط ومنها:

-الأنشطة المنهجية الإضافية

-أنشطة الصف الإضافية

-أنشطة خارج الصف

-الأنشطة المنهجية المصاحبة

والمصطلحان الثالث والرابع أكثر تعبيراً عن النظرة السليمة للنشاط المدرسي ،إذ إن لكل من نوعي النشاط داخل الصف وخارجه أهميته في تحقيق الأهداف التربوية.

وترى التربية الحديثة أن غاية النشاط المرجوة أن يقتصر على وجه واحد من وجوهه ،أي إذا أثار جانباً من الحاجات والميول وترك الجوانب الأخرى. ومن هنا وجب أن يتجاوز النشاط ضروب النشاط العقلي إلى غيرها من الحاجات النفسية والاجتماعية .والمدرسة الحديثة لا تفرض على الطالب من الأعمال إلا ما يفسح المجال لميوله ومواهبه ووظائفه النفسية ، ولا تكون التربية فعالة منتجة إلا إذا قامت على أساس الحاجة ،الحاجة إلى المعرفة ،إلى البحث ، وإلى النظر ، وإلى العمل ، فالحاجة هي التي تجعل من استجابة الطالب عملاً حقيقياً وفعالاً والطالب يكتسب صفات أخلاقية مهمة عن طريق جهده الخاص عن طريق الإشباع اليومي لحاجته الفردية ، لأن اقتناع الفرد واحترامه لذاته يوافر على المجتمع مشقة المشكلات الشخصية التي يستطيع الفرد أن يحلها بجهوده الذاتية ، وكلما استطاع الإنسان بقوته الذاتية إرضاء حاجته الشخصية عرف كيف يقدر القيم المادية والفكرية التي يقدمها له المجتمع بنحو أفضل ، وفي الوقت نفسه

يتعلم أهمية إنجازات الفرد في ما يتعلق بالجماعة والتأثير المتبادل بين الجماعة والفرد ، ويعيش الحقيقة الموضوعية المتمثلة في تطابق الحاجات الفردية والاجتماعية وعدم تعارضها .

ولما كان للنشاط دوره في بناء الفرد جسمياً وعقلياً ونفسياً واجتماعياً وإنسانياً ، فقد احتلت مناشط الطلبة في خارج أوقات الدوام الأهمية الكبرى في إبراز شخصيات الناشئين إبرازاً كاملاً ، وتربيتهم على الوعي وتحمل المسؤولية والتفكير المبدع ، وتشجيع الحياة المرحية والتفاؤل ، ففي طريق هذه المناشط تتشكل علاقة الطالب بالجماعة والعالم المحيط به بطريقه أكثر فاعلية من أجل تطوير الشخصية من جوانبها كافة.

أهداف النشاط المدرسي :

يجمع المربون على أهمية النشاط المدرسي في رفد العملية التربوية والكشف عن ميول الطلاب وتنمية مهاراتهم وإظهار قدراتهم حتى أصبح هذا النشاط جزءاً مهماً من المناهج الدراسية، ويخصص له ما يكفي من الوقت والإمكانات لتحقيق أهدافه التربوية والثقافية والعلمية والاجتماعية، ويهدف النشاط المدرسي في مراحل التعليم المختلفة إلى :

- 1- تهيئة مواقف تربوية محببة إلى نفس التلميذ ، ويمكن عن طريقها تزويده بالمعلومات والمهارات المراد استيعابها وتعلمها تحقيقاً لأهداف المنهج المدرسي المقرر .
- 2- تعميق أثر الخبرات التعليمية في الحياة التعليمية.
- 3- اكتشاف المواهب والعمل على تنميتها وتوجيهها في الاتجاهات السليمة.
- 4- علاج بعض الحالات النفسية التي يعانيها بعض الطلاب مثل : الخجل والتردد والانطواء على النفس.
- 5- ربط الحياة المدرسية بالحياة الاجتماعية.
- 6- تدريب الطلاب على حب العمل واحترام العاملين وتقديرهم.
- 7- تدريب الطلاب على الانتفاع بوقت فراغهم في ما يقيدهم ، وفي ذلك وقاية لهم من التعرض للانحراف.
- 8- تنشئة التلاميذ على تخطيط العمل وتنظيمه وتحديد المسؤولية.
- 9- تنشئة الطلاب على العمل التعاوني والروح الرياضية .

ويمكن أن تصنف هذه الأهداف في مجالين اثنين :

أولهما يتعلق بالمدرسة، فالنشاط يثري عملية التربية التي تقوم بها المدرسة، ويفتح هذه المؤسسة الاجتماعية والثقافية على العالم المحيط بها فتؤثر في الواقع وتتأثر به ، كما أنه يساعد على اكتشاف الموهوبين والناخبين من الطلاب في شتى الميادين.

وثانيهما يتعلق بالطالب نفسه، إذ إن النشاط المدرسي يسهم في بنائه عن طريق النشاط بناء يتسم بالإبداع والإنتاج، كما أنه يتدرب على دراسة المشكلات المطروحة ، وعلى تحمل المسؤوليات والتعاون والتضامن ، فيزوّد بالمهارات التي تعينه على التلاؤم مع الوسط المحيط والمجتمع.

وهكذا تهدف التربية الحديثة إلى تنمية جيل مدرك متفاعل مع البيئة التي يحيا فيها عندما تتخذ من فعاليات النشاط وسيلة من وسائل اكتشاف الميول والهوايات والإمكانيات الفردية والاجتماعية. كما تهدف إلى تعويد الناشئين احترام وتقدير العاملين ، وتنمية روح الجماعة، وحل بعض المشكلات النفسية والاجتماعية عند كثير منهم.

وظائف النشاط المدرسي :

الوظيفة الأولى : وهي وظيفة فردية ، بمعنى تخص الفرد الطالب ، وتتضح في جانبين :

1. جعل التعليم ملائماً لحاجات الطالب، ملبياً لميوله.
2. الجانب الثاني متداخل مع الأول ونتيجة له ، وهو أن يكون النشاط المدرسي وسيلة من وسائل التوجيه المدرسي، فيتم عن طريقه توجيه الطلاب في المرحلة الثانوية نحو الدراسات المناسبة لهم ، وهنا تبرز أهمية النشاط لأنه يساعد المعلمين على كشف القابليات الفعلية للطلاب، وخاصة إذا كان هذا النشاط متنوعاً يشمل النشاط اليدوي والفني والاجتماعي والثقافي.

الوظيفة الثانية : هي وظيفة اجتماعية ، فأنواع النشاط التي سيمارسها الطالب في المجتمع هي التي ينبغي أن يتعرف عليها في المدرسة ، بحيث تكون المدرسة مدرسة للحياة.

بعض المعوقات خصوصاً في المرحلة الثانوية تتمثل في:

- عدم تخصيص وقت ومكان لممارسة الأنشطة مطلقاً مما جعل هذا الأمر حجر عثرة في طريق الطالب الذي يسعى للنشاط أو المدرس المشرف عليه في تنفيذ خطة لا مكان لها سوى الورقة التي دوّنت عليها.
- عدم تخصيص المبالغ المطلوبة للقيام بهذه الأنشطة ، فيجد المدرس نفسه في النشاط الصحفي مثلاً يعتمد على طلابه بأساليب تُخل من مكانته أو تقلل من مصداقيته ، هذا إذا بالحسبان النشرات السنوية التي تمنع تكليف الطلاب بأي تكاليف مادية ، وكأنني بقول الشاعر :
ألقاه في اليم مكتوفاً وقال له إياك إياك أن تبتل بالماء
- عدم مراعاة المدرس المشرف على نشاط ما في جدول الحصص أو في المناوبات أو في أعمال الريادة ، بحيث تجد غياب التنسيق بل والمنهجية في تنفيذ هذه الأنشطة.

- إلقاء تبعة الأنشطة على المدرسين المبرزين فقط ، من دون النظر إلى ما يبذلونه من جهد عند التقييم السنوي لهم ولغيرهم مما يسبب - في أغلب الأحيان - إحباطاً وعدم جدية لهذه الأنشطة من القائمين على العملية التعليمية.

وما يُقال عن المدرس في تقديره يُقال عن الطالب ، فغالباً ما يُشارك المبرز جداً من الطلاب وربما بإلحاح من مدرسه تحت مظلة الترغيب في زيادة درجات النشاط وغير النشاط أو الترهيب بالحرمان من هذه الدرجات إلى غير ذلك من الأساليب المعروفة ...

إن الدرجات المخصصة للنشاط ضمن درجات المادة غير مفهومة أهي للأنشطة الخاصة بالمادة التي يدرسها المعلم وتخدم التحصيل الدراسي أم هي للنشاط المدرسي بنحو عام؟! فلو كانت للمادة فإن معظم الطلاب حقيقة لا يشتركون في أنشطة المادة ويتحصلون عليها أو على جزء منها مفروضاً، وعلى كل حال فإن النشاط المدرسي ليست له علامات تعززه وتسانده أو حتى تُغري بالانخراط فيه.

والزام الطالب بنشاط ذاتي بحثي في النصوص أو في القراءة وهذا في مادة اللغة العربية من دون النظر إلى مدى ملاءمة ذلك لقدرات أو ميول الطالب يتعارض مع المبدأ في أن يُترك له حرية الاختيار لموضوع متصل بمنهجه بإشراف مُدرّسه.

أنواع الأنشطة :

- النشاط اليدوي والحرفي ، والفني ، والثقافي ، والاجتماعي ، والرياضي ، والعلمي ...
- النشاط الفني : مثل الاعمال اليدوية والحرفية ، والرسم ، والنحت ، والموسيقى ، والمسرح
- النشاط الثقافي : الأنشطة الثقافية دور كبير في تنمية المواهب الادبية وتسهم في توعية الطلبة في المجالات الوطنية والاجتماعية والدينية ومن هذه الأنشطة (الندوات ، والمهرجانات الثقافية ، والنشرات)
- النشاط الاجتماعي : تقوية العلاقة في ما بين الطلبة وبينهم وبين المدرسين والادارة ، ومساعدة الطلبة الفقراء ، والمشاركة في أنشطة المجتمع .
- النشاط العلمي : الأنشطة العلمية مثلاً إعداد التقارير العلمية والبحوث المصغرة ، والنشرات العلمية ، وعقد الندوات والحلقات الدراسية ، وجلسات المناقشة.
- النشاط الرياضي : تشكيل الفرق الرياضية في المدرسة ، واجراء مباريات على مستوى المدرسة والمدارس الاخرى ، ومسابقات رياضية على مستوى المحافظة .

الإدارة الصفية

الإدارة الصفية :

الإدارة الصفية ذات أهمية خاصة في العملية التعليمية ؛ لأنها تسعى إلى توفير وتهيئة جميع الأجواء والمتطلبات النفسية والاجتماعية لإحداث عملية التعلم بصورة فعالة .
فالتعليم في رأي بعضهم هو ترتيب وتنظيم وتهيئة جميع الشروط التي تتعلق بعملية التعليم سواء تلك الشروط التي تتصل بالمتعلم وخبراته واستعداداته ودافعيته ، أم تلك التي تشكل البيئة المحيطة بالمتعلم في أثناء حدوث عملية التعلم ، إن هذه الشروط والأجواء تتصف بتعدد عناصرها وتشابكها وتداخلها وتكاملها مع بعضها .

مفهوم الإدارة الصفية :

أخذت إدارة الصف مدلولات ومفاهيم متعددة، ومن انسبها ذلك التعريف الذي يرى أن الإدارة الصفية تمثل مجموعة من النشاطات التي يسعى المعلم عن طريقها الى توفير جو صفى تسوده العلاقات الاجتماعية الايجابية بين المعلم وتلاميذه وبين التلاميذ أنفسهم داخل غرفة الصف .
وبذلك يمكن تحديد مفهوم الإدارة الصفية على انها تلك العملية التي تهدف الى توفير تنظيم فعال ، وذلك عن طريق توفير جميع الشروط المطلوبة لحدوث التعلم لدى التلاميذ بنحو فعال .
أهمية الإدارة الصفية :

يمكن تحديد أهمية الإدارة الصفية في العملية التعليمية بوصف عملية التعليم الصفى عملية تفاعل إيجابي بين المعلم وتلاميذه ، ويتم هذا التفاعل عن طريق نشاطات منظمة ومحددة تتطلب ظروفًا وشروطًا مناسبة تعمل الإدارة الصفية على تهيئتها ، كما تؤثر البيئة التي يحدث فيها التعليم في فعالية عملية التعلم نفسها ، وفي الصحة النفسية للتلاميذ، فإن كانت البيئة التي يحدث فيها التعلم بيئة تتصف بتسلط المعلم ، فإن هذا يؤثر في شخصية تلاميذه من جهة ، وفي نوعية تفاعلهم مع الموقف التعليمي من جهة أخرى .
ومن الطبيعي ان يتعرض الطالب داخل غرفة الصف الى مناهجين : احدهما أكاديمي ، والآخر غير أكاديمي ، فهو يكتسب اتجاهات مثل : الانضباط الذاتي والمحافظة على النظام ، وتحمل المسؤولية ، والثقة بالنفس ، وأساليب العمل التعاوني ، وطرائق التعاون مع الآخرين ، واحترام آراء ومشاعر الآخرين . إن مثل هذه الاتجاهات يستطيع التلميذ أن يكتسبها إذا ما عاش بأجوائها وأسهم في ممارستها، وهكذا عن طريق الإدارة الصفية يكتسب التلميذ مثل هذه الاتجاهات في حالة مراعاة المعلم لها في إدارة صفية فعالة .

عناصر الإدارة الصفية :

- 1- العناصر البشرية : تشمل التدريسي، ويعد من اهم عناصر ادارة الصف، وكذلك الطلبة الذين يكون لهم دور مباشر في إدارة الصف .
- 2- العناصر المادية : تشمل البيئة المادية لغرفة الصف بما تحويه من مواد تعلم واجهزة واثاث وغيرها .
- 3- المناخ النفسي والاجتماعي : يتضمن علاقات اجتماعية وانسانية وانماط التواصل والتفاعل الصفّي .
- 4- المنهاج المقرر : يتضمن اهدافاً تربوية ومحتوى معرفياً ووسائل وانشطة وتقويماً .
- 5- النمط الاداري : قد يكون دكتاتورياً او ديمقراطياً أو فوضوياً، إذ يكون الاثر المباشر في ادارة الصف في ما يتعلق بالتشريعات والقواعد والانظمة .
- 6- عملية التدريس : تعني جميع الاجراءات التي يقوم بها التدريسي مع طلبة الصف لتحقيق مهام واهداف تعليمية .

العوامل المؤثرة على الإدارة الصفية :

هنالك عدة عوامل تؤثر على الإدارة الصفية منها :

- 1- القدرة على ضبط الصف .
- 2- الطريقة والاسلوب المتبع في إدارة الصف وتنظيمية .
- 3- الصحة العقلية والجسمية .
- 4- المهارة في التعامل الانساني داخل الصف.
- 5- الصبر والهدوء وقوة الشخصية .
- 6- المظهر العام اللائق والمناسب.

المجالات المهمة للإدارة الصفية

إن المعلم الجيد هو المعلم الذي يهتم بإدارة شؤون صفه عن طريق ممارسته للمهام التي تشتمل عليها هذه العملية بأسلوب ديمقراطي يعتمد على مبادئ العمل التعاوني والجمعي بينه وبين تلاميذه في إدارة هذه المهام التي يمكن أن تكون أبرز مجالاتها على النحو الآتي :

أولاً: المهام الإدارية الاعتيادية في إدارة الصف :

هناك مجموعة من المهام الاعتيادية التي ينبغي على المعلم ممارستها والإشراف على إنجازها على وفق تنظيم يتفق عليه مع تلاميذه ، ومن بين هذه المهام :

-تفقد الحضور والغياب .

-توزيع الكتب والدفاتر .

-تأمين الوسائل والمواد التعليمية .

-المحافظة على ترتيب مناسب للمقاعد .

-الإشراف على نظافة الصف وتهويته وإضاءته.

مثل هذه المهام وأن كانت مهمات سهلة بسيطة لكنها مهمة وأساسية، وأن إنجازها يضمن سير العملية التعليمية بسهولة ويسر ، ويتوافر على المعلم والتلاميذ الكثير من المشكلات ، فضلاً الى توفير الجهد والوقت في حالة اعتماد المعلم لتنظيم واضح ومحدد ومتفق عليه بينه وبين تلاميذه لا نجازها على أساس اعتماد مبدأ تفويض السلطة .

ثانياً: المهام المتعلقة بتنظيم عملية التفاعل الصفّي :

تمثل عملية التعليم عملية تواصل وتفاعل دائم ومتبادل ومثمر بين المعلم وتلاميذه أنفسهم ، وقد أكدت نتائج الكثير من الدراسات ضرورة إتقان المعلم مهارات التواصل والتفاعل الصفّي ، والمعلم الذي لا يتقن هذه المهارات يصعب عليه النجاح في مهماته التعليمية . ويمكن القول بأن نشاطات المعلم في غرفة الصف هي نشاطات لفظية ويصف بعضهم الأنماط الكلامية التي تدور في غرفة الصف في كلام تعليمي ، وكلام يتعلق بالمحتوى ، وكلام ذي تأثير عاطفي . ويعتمد المعلم هذه الأنماط لأثارة اهتمام التلاميذ للتعليم ولتوجيه سلوكهم وتوصيل المعلومات لهم .

وصنف بعضهم الآخر السلوك الصفّي داخل الصف إلى:

أ - كلام المعلم .

ب - كلام التلميذ .

كما صنف كلام المعلم إلى :

أ - كلام مباشر .

ب - كلام غير مباشر .

فالكلام المباشر هو الكلام الذي يصدر عن المعلم من دون إتاحة الفرصة أمام التلميذ للتعبير عن رأيه فيه ، أي إن المعلم هنا يحد من حرية التلميذ ، ويمنعه من الاستجابة، وبهذا يمارس المعلم دوره ويكون دور التلميذ هو الانتباه والإصغاء لكلام المعلم .

ومن أنماط هذا الكلام :- التعليمات التي تصدر عن المعلم للتلاميذ ، أما **كلام المعلم غير المباشر** فيضم تلك الأنماط التي تتيح الفرصة أمام التلميذ للاستجابة والكلام بحرية داخل غرفة الصف وذلك حين يعتمد المعلم أنماطاً كلامية مثل ما رأيكم ؟ هل من إجابة أخرى ...؟ وقد قسم كلام التلاميذ على قسمين : فقد يكون كلامهم ، استجابة لسؤال يطرحه عليهم المعلم ، وقد يكون الكلام صادراً عن التلميذ . وهناك حالة أخرى يطلق عليها حالة التشويش والفوضى ، إذ ينقطع الاتصال بين الأطراف المتعددة داخل غرفة الصف . وفي ما يلي أصناف التفاعل اللفظي الصفي في التصنيف الأخير :

أ - كلام المعلم غير المباشر:

يأخذ كلام المعلم غير المباشر الأنماط الكلامية الآتية:

-**يتقبل المشاعر** : وذلك حين يتقبل المعلم مشاعر التلاميذ ويوضحها لهم من دون إحراج ، سواء أكانت مشاعر إيجابية أم سلبية ، فلا يهزأ المعلم بمشاعر التلاميذ وإنما يتقبلها ويقوم بتوجيهه .

-**يتقبل أفكار** التلاميذ ويشجعها : يعتمد أنماطاً كلامية من شأنها أن تؤدي إلى توضيح أفكار التلاميذ وتسهم في تطويرها .

-**يطرح أسئلة على التلاميذ**: وغالباً ما تكون هذه الأسئلة من نمط الأسئلة التي يمكن التنبؤ بإجابتها ، وبالتالي يطلق عليها الأسئلة الضيقة، أي محدودة الإجابة، ولا تتطلب توظيف مهارات التفكير العليا .

-**يطرح أسئلة عريضة** : وهي تلك الأسئلة التي تتطلب الإجابة عنها توظيف مهارات تفكيرية مختلفة كالتحليل والتركيب والاستنتاج والتقويم ، التي يعبر التلاميذ فيها عن أفكارهم واتجاهاتهم ومشاعرهم الشخصية .

ب - كلام المعلم المباشر:

ويأخذ كلام المعلم المباشر أنماطاً مختلفة فهو :

-**يحاضر ويشرح**: ويتضمن هذا النمط الكلامي قيام المعلم بشرح المعلومات أو إعطائها ، فالمعلم هنا يتكلم والتلاميذ يستمعون . وبالتالي فإن تفاعلهم يتوقف عند استقبال الحقائق والآراء والمعلومات .

-**ينتقد أو يعطي توجيهات :** ويتضمن هذا النمط قيام المعلم بإصدار الانتقادات أو التوجيهات التي يكون القصد منها تعديل سلوك المتعلمين ، وبالتالي فإن المعلم يصدر التعليمات والتوجيهات والتلاميذ يستمعون . ويتضح أن تفاعل التلاميذ في النمطين السابقين هو تفاعل محدود جداً .

أما بالنسبة إلى كلام التلاميذ فيأخذ الأشكال الآتية :

-**استجابة التلاميذ المباشرة :**

ويقصد بها تلك الأنماط الكلامية التي تظهر على شكل استجابة لأسئلة المعلم الضيقة أو استجاباتهم الجمعية .

- **استجابة التلاميذ غير المباشرة :**

ويقصد بها تلك الأنماط الكلامية التي تأخذ شكل التعبير عن آرائهم وأفكارهم وأحكامهم ومشاعرهم واتجاهاتهم .

- **مشاركة التلاميذ التلقائية :**

إذ يبادر التلاميذ بالتحدث ، ويظهر ذلك في الأسئلة أو الاستفسارات التي تصدر عن التلاميذ لمعلمهم . وقد اضاف بعض التربويين في تصنيفهم لأنماط التفاعل اللفظي داخل غرفة الصف . فترات الصمت والتشويش واختلاط الكلام ، إذ حيث ينقطع التواصل والتفاعل ، ويأخذ هذا الشكل الأنماط الآتية :

أ - **الكلام الإداري:** مثل قراءة إعلان أو قراءة أسمائهم .

ب - **الصمت:** وهي أوقات الصمت والسكوت القصيرة ، حيث ينقطع التفاعل .

ج - **التشويش :** وهي أوقات اختلاف الكلام ، إذ حيث تدب الفوضى في الصف ويصعب فهم الحديث أو متابعة أو تمييز الكلام الذي يدور . ويمكن القول إن التفاعل الصفّي يتوقف على قدرة المعلم على تنظيم عملية التفاعل وذلك بتوظيفه أنماطاً كلامية مناسبة وخاصة الأنماط الكلامية غير المباشرة ، وأساليب كلامية تؤدي إلى تحقيق تواصل فعال بين المعلم والتلاميذ في الموقف التعليمي .

ومن أهم هذه الأساليب الكلامية :

- أن ينادي المعلم تلاميذه بأسمائهم .

- أن يستعمل المعلم الألفاظ التي تشعر التلميذ بالاحترام والتقدير مثل : من فضلك ، تفضل وشكراً ، وأحسن .

- أن يتقبل المعلم آراء وأفكار التلاميذ ومشاعرهم ، بغض النظر عن كونها سلبية أو ايجابية -أن يكثر المعلم من اعتماد أساليب التعزيز الايجابي الذي يشجع المشاركة الايجابية للتلميذ .

-أن يستخدم المعلم أسئلة واسعة وعريضة وأن يقلل من الأسئلة الضيقة التي لا تحتل إلا الاجابة المحددة مثل لا أو نعم أو كلمة واحدة محددة وإنما عليه أن يكثر من الأسئلة التي تتطلب تفكيراً واسعاً واستثارة للعمليات العقلية العليا.

-أن يعتمد النقد البناء في توجيه التلاميذ ، وينبغي أن يوجه المعلم النقد لتلميذ محدد، وعليه أن لا يعمم .
- أن يعطي التلاميذ الوقت الكافي للفهم وأن يتحدث بسرعة مقبولة بكلمات واضحة تتناسب مع مستويات تلاميذه.

-أن يشجع التلاميذ على طرح الأسئلة والاستفسار .

ولا بد من الإشارة الى أهمية حركات المعلم في تشجيع التلاميذ على التفاعل في الموقف التعليمي ، وهي تتعلق بوسائل الاتصال غير الكلامية مثل حركات المعلم وإشاراته وتعبيرات وجهه ، فينبغي على المعلم أن لا يصدر أي حركة أو إشارة من شأنها أن تشعر التلميذ بالاستهزاء أو السخرية أو الخوف ، لان هذا يؤدي إلى عدم تشجيعه على المشاركة في عملية التفاعل الصفي .

الأنماط الكلامية غير المرغوب فيها التي لا تشجع حدوث التفاعل الصفي :

- 1- استعمال عبارات التهديد والوعيد .
- 2- إهمال أسئلة التلاميذ واستفساراتهم وعدم سماعها .
- 3- فرض المعلم آراءه ومشاعره الخاصة على التلاميذ.
- 4- الاستهزاء أو السخرية من أي رأي لا يتفق مع رأيه الشخصي.
- 5- التشجيع والاثابة في غير مواضعها ودونما استحقاق.
- 6- اعتماد الأسئلة الضيقة .
- 7- إهمال أسئلة التلاميذ من دون الاجابة عنها .
- 8- احتكار المعلم الموقف التعليمي من دون إتاحة الفرصة للتلاميذ بالكلام .
- 9- النقد الجارح للتلميذ سواء بالنسبة إلى سلوكهم أم إلى آرائهم .
- 10- التسلط بفرض الآراء أو اعتماد أساليب الارهاب الفكري .

ثالثاً: المهمات المتعلقة بإثارة الدافعية للتعلم :

تؤكد معظم نتائج الدراسات والبحوث التربوية والنفسية أهمية إثارة الدافعية للتعلم لدى التلاميذ بوصفها تمثل الميل إلى بذل الجهد لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة في الموقف التعليمي . ومن أجل زيادة دافعية التلاميذ للتعلم ينبغي على المعلمين القيام باستثارة انتباه تلاميذهم والمحافظة على استمرار هذا الانتباه ، وأن يقنعوهم بالالتزام لتحقيق الأهداف التعليمية ، وأن يعملوا على استثارة الدافعية الداخلية للتعلم فضلاً عن

اعتماد أساليب الحفز الخارجي للتلاميذ الذين لا يحفزون للتعلم داخلياً ، ويرى علماء النفس التربوي وجود مصادر متعددة للدافعية منها :

***الانجاز بوصفه دافعاً:**

يعتقد أصحاب هذا الرأي أن إنجاز الفرد وإتقانه لعمله يمثل دافعاً داخلياً يدفعه للاستمرار في النشاط التعليمي ، فعلى سبيل المثال أن التلميذ الذي يتفوق أو ينجح في أداء مهمته التعليمية يؤدي به ذلك ويدفعه إلى متابعة التفوق والنجاح في مهمات أخرى ، وهذا يتطلب من المعلم العمل على إشعار التلميذ بالنجاح وحمايته من الشعور بالخوف من الفشل .

***القدرة بوصفها دافعاً :**

يعتقد أصحاب هذا الرأي أن أحد أهم الحوافز الداخلية يكمن في سعي الفرد الى تنمية قدرته ، إذ يستطيع القيام بأعمال في مجتمعه وبيئته ، تكسبه فرص النمو والتقدم والازدهار ، ويتطلب هذا الدافع من الفرد تفاعلاً مستمراً مع بيئة لتحقيق أهدافه ، فعندما يشعر التلميذ أن سلوكه الذي يمارسه في تفاعله مع بيئته يؤدي إلى شعوره بالنجاح ، تزداد ثقته بقدراته وذاته وأن هذه الثقة الذاتية تدفعه وتحفزه لممارسة نشاطات جديدة ، فالرضا الذاتي الناتج عن الأداء والانجاز يدعم الثقة بالقدرة الذاتية للتلميذ ويدفعه إلى بذل جهود جديدة لتحقيق تعلم جديد وهكذا . وهذا يتطلب من المعلم العمل على تحديد مواطن القوة والضعف لدى تلاميذه ومساعدتهم على اختيار أهدافهم الذاتية في ضوء قدراتهم الحقيقية وتحديد النشاطات والأعمال الفعلية التي ينبغي عليهم ممارستها لتحقيق أهدافهم ومساعدتهم على اكتساب مهارات التقويم الذاتي .

***الحاجة إلى تحقيق الذات كدافع للتعلم :**

وضع بعض التربويين الحاجة إلى تحقيق الذات في قمة سلم الحاجات الانسانية، فهم يرون أن الانسان يولد ولديه ميل إلى تحقيق ذاته ، ويعدون هذا الميل قوة دافعية إيجابية داخلية توجه سلوك الفرد لتحقيق النجاح الذي يؤدي إلى شعور الفرد بتحقيق وتأكيد ذاته ، ويستطيع المعلم استثمار هذه الحاجة في إثارة دافعية التلميذ للتعلم عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لتحقيق ذاته عن طريق النشاطات التي يمارسها في الموقف التعليمي ، وبخاصة تلك النشاطات تبعت في نفسه الشعور بالثقة والاحترام والاعتبار والتقدير والاعتراف .

أما أساليب الحفز الخارجي لأثارة الدافعية لدى التلاميذ فأنها تأخذ أشكالاً مختلفة ، منها التشجيع واعتماد الثواب المادي أو الثواب الاجتماعي أو النفسي أو تغيير البيئة التعليمية ، أو اعتماد الأساليب والطرائق التعليمية المختلفة مثل : الانتقال من أسلوب المحاضرة إلى النقاش فالحوار فالمحاضرة مرة أخرى ، أو عن طريق تنويع وسائل التواصل مع التلاميذ سواء كانت لفظية أم غير لفظية أم باستعمال مواد ووسائل تعليمية

متنوعة ، أم عن طريق تنويع أنماط الأسئلة الحافرة للتفكير والانتباه ، فضلاً عن توفير البيئة النفسية والاجتماعية والمادية المناسبة في الموقف التعليمي المثيرة للدافعية ، وفي ما يلي اقتراحات يسترشد بها المعلم في عملية اعتماد الثواب أو العقاب لأهميتها في عملية استثارة الدافعية للتعلم :

1- أن الثواب له قيمته الايجابية في إثارة دافعية وانتباه التلاميذ في الموقف التعليمي ، ويسهم في تعزيز المشاركة الايجابية في عملية التعلم ، وهذا يتطلب من المعلم أن يكون قادراً على استخدام أساليب الثواب بصورة فعالة ، وأن يحرص على اعتماده في الوقت المناسب ، وأن لا يشعر التلاميذ بأنه أمر روتيني ، فعلى سبيل المثال هناك معلمون يرددون عبارات مثل: حسناً أو ممتاز ...من دون مناسبة ، وبالتالي فإن هذه الكلمات تفقد معناها وأثرها .

2- أهمية توضيح المعلم سبب الإثابة ، وأن يربطها بالاستجابة أو السلوك الذي جاءت الاثابة بسببه.

3- أهمية تنويع المعلم أساليب الثواب.

4- أهمية عدم إسراف المعلم في اعتماد أساليب الثواب ، وأن يحرص على أن تتناسب الاثابة مع نوعية السلوك ، فلا يجوز أن يعطي المعلم سلوكاً اعتيادياً إثابة ممتازة ، وأن يعطي في الوقت ذاته الاثابة نفسها لسلوك متميز .

5- أهمية ربط الثواب بنوعية التعلم .

6- أهمية حرص المعلم على اعتماد أساليب الحفر الداخلي .

ولكن أهمية اعتماد أساليب الثواب لا تعني عدم لجوء المعلم إلى اعتماد أساليب العقاب ، فالعقوبة تعد لازمة في بعض المواقف ، وتعد أمراً لا مفر منه . وعلى المعلم مراعاة المبادئ التالية في حالة اضطراره لاعتماد أساليب العقاب :

1- تعد العقوبة أحد أساليب التعزيز السلبي الذي يستخدم من أجل تعديل سلوك التلاميذ عن طريق محو أو إزالة أو تثبيط تكرار سلوك غير مستحب عند التلاميذ ، وبعبارة أخرى يعتمد العقاب لتحقيق انطفاء استجابة غير مرغوب فيها .

2- يأخذ العقاب أشكالاً متنوعة منها العقاب اللفظي واللوم والتأنيب ، وهناك عقوبات اجتماعية ومعنوية ، وبالتالي فإن العقوبات تتدرج في شدتها .

3- يمثل إهمال المعلم لسلوك غير مستحب في بعض الأحيان تحفيزاً سلبياً لهذا السلوك عند التلميذ، ويمثل هذا نمطاً من أنماط العقوبة .

4- يمثل تعزيز المعلم للسلوك الايجابي لدى تلميذ عقوبة للتلميذ الذي يقوم بسلوك سلبي .

5- ينبغي أن يقترن العقاب مع السلوك غير المستحب .

- 6- ينبغي ألا تأخذ العقوبة شكل التجريح والاهانة ، بل يجب أن يكون الهدف تعليمياً وتهذيبياً .
- 7- يجب أن لا يتصف العقاب بالقسوة ، وأن لا يؤدي للإيذاء الجسدي أو النفسي وأن لا يأخذ صفة التشهير بالتلميذ .

8- يجب التذكر دائماً أن الأساليب الوقائية التي تؤدي الى وقاية التلاميذ من الوقوع في الخطأ أو المشكلات، وذلك أجدى وانفع من الأساليب العلاجية .

- 9- يجب الابتعاد عن العقوبات الجمعية وينبغي أن لا تؤثر عملية العقوبة في الموقف التعليمي .

رابعاً: المهمات المتعلقة بتوفير أجواء الانضباط الصفّي :

في الحديث حول الانضباط الصفّي يجب التذكر أن الانضباط لا يعني جمود التلاميذ وانعدام الفاعلية والنشاط داخل غرفة الصف ، وذلك لأن بعض المعلمين يفهمون الانضباط على أنه التزام التلاميذ بالصمت والهدوء وعدم الحركة والاستجابة إلى تعليمات المعلم ، كما أن بعض المعلمين مازالوا يخلطون بين مفهومين هما : مفهوم النظام ومفهوم الانضباط ، فالنظام يعني توفير الظروف المطلوبة لتسهيل حدوث التعلم واستمراره في غرفة الصف ، ويمكن الاستدلال من هذا المفهوم على أن النظام غالباً ما يكون مصدره خارجياً وليس نابعاً من ذات التلاميذ . في حين يشير مفهوم الانضباط إلى تلك العملية التي ينظم بها التلميذ سلوكه ذاتياً لتحقيق أهدافه وأغراضه، وبالتالي فإن هناك اتفاقاً بين مفهوم النظام والانضباط بوصفهما وسيلة وشرطاً لازمين لحدوث عملية التعليم واستمرارها في أجواء منظمة وخالية من المشتتات أو العوامل المنفرة أو المعوقة للتعلم لكن الفرق يكمن في مصدر الدافع لتحقيق النظام أو الانضباط ، فالنظام مصدره خارجي، أما الانضباط فمصدره داخلي من ذات الفرد، ولا شك في أن الانضباط الذاتي في غرفة الصف على الرغم من أهميته وضرورته للمحافظة على استمرارية دافعية التلاميذ للتعلم يعد هدفاً يسعى المربون إلى مساعدة التلميذ على اكتسابه ليصبح قادراً على ضبط نفسه بنفسه.

ومن أبرز الممارسات التي يتوقع من المعلم القيام بها لتحقيق الانضباط الصفّي الفعال بغية إتاحة فرص التعليم الجيد للتلاميذ :

- 1- أن يعمل المعلم على توضيح أهداف الموقف التعليمي للتلاميذ .
- 2- أن يحدد الأدوار التي يتحملها التلاميذ في سبيل بلوغ الأهداف التعليمية المرغوب فيها .
- 3- أن يوزع مسؤوليات إدارة الصف بين التلاميذ جميعاً ، إذ يحرص على مشاركة التلاميذ في تحمل المسؤوليات كل في ضوء قدراته وإمكاناته .
- 4- أن يتعرف على حاجات التلاميذ ومشكلاتهم ، ويسعى إلى مساعدتهم على مواجهتها .

- 5- أن ينظم العلاقات الاجتماعية بين التلاميذ ، وأن ينمي بينهم العلاقات التي تقوم على الثقة والاحترام المتبادل ويزيل من بينهم العوامل التي تؤدي إلى سوء التفاهم .
- 6- أن يعتمد أساليب التعزيز الايجابي بأشكالها المختلفة .
- 7- أن يلجأ إلى تقسيم التلاميذ على مجموعات وفرق صغيرة على وفق متطلبات الموقف التعليمي .
- 8- أن يعتمد استراتيجيات تعليمية متنوعة ، فيغير وينوع في أساليبه التعليمية ولا يعتمد أسلوباً أو نمطاً تعليمياً محدداً.
- 9- أن يعتمد أساليب التفاعل الصفي التي تشجع مشاركة التلاميذ وأن يغير وينوع في وسائل الاتصال والتفاعل سواء في الوسائل اللغوية أم غير اللغوية ، وعليه أن يغير نغمات صوته تبعاً لطبيعة الموقف التعليمي .
- 10- أن يعتمد في تعامله مع تلاميذه أساليب الادارة الديمقراطية مثل العدل والتسامح والتشاور ، وتشجيع أساليب النقد البناء واحترام الآراء .
- 11- أن ينوع في الوسائل الحسية للإدراك في ما يختص بالسمع واللمس والبصر .
- 12- أن يجنب التلاميذ العوامل التي تؤدي إلى السلوك الفوضوي .
- 13- أن يخلق أجواء صفية تسودها الجدية والحماسة واتجاهات العمل المنتج.
- 14- أن يعمل على مساعدة التلاميذ على اكتساب اتجاهات أخلاقية مناسبة مثل : احترام المواعيد واحترام آراء الآخرين ، والمواظبة ، والاجتهاد ، والثقة بالنفس وال ضبط الذاتي .
- 15- أن يفسح المجال أمام التلاميذ لتقويم سلوكهم وتصرفهم على نحو ذاتي .

المشكلات الصفية :

اولاً : أسباب المشكلات الصفية : تعود (للمدرس ، وللطلبة أنفسهم، وللبيت، وللبيئة المحلية، للقاعات المدرسية، والمستلزمات تكنولوجية التعليم، وعزل الصوت، التهوية والمجتمع الذي يعيش فيه الطلبة) . وأسباب ظهور المشكلات الصفية هي:(الملل والضجر ، والاحباط والتوت، وميل الطلاب إلى جذب الانتباه، وتباين مستويات الطلبة في القدرات العقلية) .

ثانياً :مصادر المشكلات الصفية هي:(العوامل النفسية، والاجتماعية، والصحية، وعدم الاهتمام بالطلبة، وضعف شخصية المدرس) .

أنواع مشكلات الإدارة الصفية :

- 1- النوع الفردي : تلك المشكلات التي يثيرها طالب واحد بقصد الاخلال بنظام الصف، وهذا الطالب إما أن يكون طالباً مشتت الانتباه وإما مهملاً وإما كسولاً وإما سيئ التصرف وإما متمرداً وإما شريراً .
- 2- النوع الجمعي : تلك المشكلات التي تحدث بصورة جمعية يقوم بها بعض الطلبة أو أجمعهم داخل الصف أو ضد مدرس أو مجموعة من المدرسين .

الفصل الثاني

الاشراف التربوي

مفهوم الاشراف التربوي :

تباينت وجهات نظر الباحثين التربويين بشأن مفهوم الاشراف، ولعله من المفيد أن نذكر ببعض التعريفات ؛ لأنها ستساعدنا بلا شك في توضيح دور الاشراف التربوي في تحسين نتائج العملية التعليمية، ومن هذه التعريفات :

1- جميع جهود المبذولة للتأثير في أداء المعلم من أجل تحسين عملية التعليم والتعلم، فهو عمل تعليمي يطلع المعلم على حقائق جديدة، وتدريب يدرسه على مهارات جديدة، وتنسيق يحركه في اطار خطة منظمة موضوعة بالتعاون معه، وتغيير يستهدف إحداث التغيير في سلوكه وسلوك طلبته، واستشاري يقدم المقترحات وبدائل الحلول، وبذلك هو عملية تساعد المعلمين على امتلاك القدرات تعلم الطلبة بنحو يحقق الاهداف التربوية .

2- الاشراف التربوي هو عملية فنية يقوم بها تربويون متخصصون بقصد النهوض بعمليتي التعليم والتعلم .

3- جهود مبذولة لمساعدة المعلمين على النمو مهنيًا وعلميًا، وفهم وظيفتهم واستيعاب الاهداف التربوية، واختيار المادة التعليمية والادوات المناسبة، واساليب وطرائق القياس والتقويم التي تضمن تعلم التلاميذ بفعالية .

اهداف الاشراف التربوية :

1- تحسين عملية التعليم والتعلم عن طريق مساعدة المعلم على دراسة المناهج والكتب المقررة وتحليلها ونقدها والمشاركة في تطويرها ، وعلى فهم خصائص المتعلمين واكتشاف ميولهم وحاجاتهم ، وتكييف المادة العلمية وفقاً لخصائصهم ، ومساعدة المدرس على معالجة مشكلاته المهنية والشخصية ، وتحديد الصعوبات التي تواجه المتعلمين وتقويم أدائهم وبناء علاقات طيبة مع المدرسين الآخرين واولياء الامور .

2- تشجيع النمو المهني للمعلمين عن طريق اشراكهم في الحلقات الدراسية والدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات واللجان .

3- التعرف على حاجات المعلمين في مجال العمل والسعي الى توفيرها؛ لأن ذلك يسهل على المعلم القيام بعمله نحو افضل ويحفزه.

- 4- التعرف على الصعوبات التي تواجه المتعلمين ، وتشخيصها وتحليلها واقتراح الحلول العلمية لتذليل هذه الصعوبات.
- 5- استثمار الإمكانيات (البشرية والمادية) المتوفرة في المدرسة والمجتمع المحلي بنحوٍ أفضل ، والاستفادة منها في تحسين العملية التربوية وتطويرها.
- 6- توضيح الاهداف العامة للتربية ، والاهداف بالمناهج الدراسية، وايضاً ايضاح خصائص المجتمع وظروفه وما تتطلب من جهود تربوية لمواكبة التغير المستهدف.
- 7- تقويم أداء المعلمين لتحديد جوانب القوة والضعف.
- 8- توفير مشورة فورية للمعلمين ولإدارة المدرسة.
- 9- تحسين وتطوير اداء المعلمين والعاملين في ادارة المدرسة وظيفياً.
- 10- تنسيق الجهود وإدارة وتوجيه عمليات التغيير في التعليم الرسمي لتلبية حاجات المجتمع التربوية المتغيرة باستمرار ولمواكبة معطيات العصر الحالي، وتوفير بيئة نفسية واجتماعية ومادية مدرسية مشجعة على التعلم والتعلم.

مراحل تطور الاشراف التربوي

1- مرحلة التفتيش :

ساد هذا النوع من الاشراف في البلاد العربية لمدة طويلة ، صحيح ان تطوراً قد حصل، الا أن كثيراً من مضامينه ما زالت قائمة في نظمنا التعليمية ، وكان محتوى التفتيش (المراقبة) ينصب على العلمية التعليمية بجميع امكاناتها والتبليغ عن اي نقصير أو مخالفة بتقرير يرفعه المفتش لعقاب المخطئ.

واعتمد التفتيش اسلوب الزيارات المفاجئة للوقوف على حالة المدرسة في وضعها الطبيعي ، وحضور الدروس والاستماع الى شرح المعلم / المدرس واللقاءه ، وفحص سجلات المدرسة ، وكان هناك من المفتشين من يغالي في تلمس عيوب المعلم والمدرسة وتسجيل الأخطاء والابلاغ عنها رسمياً.

وفي اطار هذا المفهوم ضاعت العلاقات الانسانية ، إذ ان هذه الزيارات المفاجئة وتصيد الاخطاء نتج عنها جو من الرعب والتوتر النفسي بين العاملين في المدارس، إذ ارتبط التفتيش بالجبر والاكراه ، والرغبة في تحسين الاداء دفعت بعض المفتشين الى إجبار المعلمين على تنفيذ أوامره ظناً منهم أن هذا الاسلوب سيؤدي الى تطوير التعليم والمعلمين.

تعود هذه المرحلة الى ما قبل عام 1930، إذ كان الاشراف في تلك المدة - على اختلاف مسمياته كالتفتيش والمراقبة أو غير ذلك من المسميات - يستمد قوته من قوة السلطة التي يمتلكها المشرف (المفتش)

، ومن النظريات التي يعتمد عليها التفتيش نظرية الادارة العلمية ، الامر الذي منح هذه العملية طابع الامر والنهي تجاه المعلمين، إذ كان ينظر إليهم على أنهم غير قادرين بما فيه الكفاية على تدبّر أمور العملية التعليمية ، وأنهم يحتاجون الى المراقبة والتفتيش المستمرين لضمان التزامهم بالعمل الموكل إليهم من دون تقصير ، وكان أسلوب التلقين هو الاسلوب السائد في علاقة المشرف بالعلم فضلاً عن الى مظاهر الاستعلاء والسيطرة التي كان يمارسها المفتشون ، وذلك نتيجة لاعتقاد المشرفين (المفتشين) بأنهم يعلمون المواد الدراسية وطرائق تدريسها في وقت لا تتوافر هذه الدراية لدى المعلمين ، وأن المعلمين يحتاجون الى خبرات المفتشين لمعرفةا ، وكان إجبار المعلمين على اتباع اسلوب تدريسي معين يختاره المشرف أمراً مألوفاً ، وكان ذلك نتيجة للصلاحيه الواسعة التي كان يحظى بها المفتشون.

وأثبتت هذه الطريقة عدم نجاحها في التفاعل ضمن نظام تربوي إنساني جُلّ تعاملاته تتم مع البشر ، فالنظام التربوي لا يمكن التعامل معه بوصفه خط إنتاج في مصنع يتطلب آليات ومهارات محددة بعينها للخروج بقوالب ذات شكل محدد ، فالامر في النظام التربوي مختلف تماماً ، إذ يعتمد على الابتكار والمرونة في طرح الافكار وتبادلها مع الاخرين ، ويقوم على الأخذ بكل جديد ومفيد وتوظيفه في خدمة هذا النظام.

2- مرحلة الاشراف كتدريب وتوجيه وارشاد :

صحيح أن الاشراف دخل مرحلة جديدة بالسعي لتنمية المعلمين مهنيّاً ، وتركيز المشرفين على عمليات الارشاد والتوجيه للمعلمين ، الا أن المفهوم السائد يرى أن المستويات الادارية العليا تعرف أحسن من غيرها، وهي التي تقرر العمليات الاصلاحية والاساليب والطرائق والاجراءات لهذه الاصلاحية ، ومما يميز تلك المرحلة الاعتراف بحاجات المعلمين كأساس لتحسين برامج التعليم، ولكن مفاهيم النمو الذاتي للمعلمين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتدريبهم على القيادة ؛ لم تحظ بالاهتمام المطلوبة.

وتميزت بالتعامل الديمقراطي الذي يتميز بالاحترام والتلطف الى المعلم ، بوصفه قادراً على الابداع وابتكار الاساليب التدريسية المفيدة، الى جانب الاهتمام بالتطور المهني للمعلم ، إلا أن من أهم المآخذ على تلك المرحلة من تاريخ تطور مفهوم الاشراف أنه أساء توظيف العلاقات بين المشرفين والمعلمين، وتحولت الى علاقات شخصية لا تأخذ البعد المهني بالحسبان في كثير من دول العالم، الامر الذي تطلب إعادة النظر في مضمون الاشراف بإطار اوسع يلبي احتياجات النظرة الشاملة للعملية التعليمية التعليمية.

3- مرحلة الإشراف التربوي الحديث :

وهي المرحلة القائمة حتى يومنا هذا (العقد الاول من القرن الحادي والعشرين)، وتشمل تداخل عمليات الاشراف وتكاملها بعضها مع بعض وعدم التركيز على جانب من دون جانب آخر، وذلك بفعل دراسة جوانب القوة والضعف في المرحلتين السابقتين ، وما نجم عنها من نتائج إيجابية وسلبية على حد سواء

، الامر الذي دعا الى اتخاذ عدة تدابير لتنظيم علاقة المشرفين التربويين بأطراف العملية التعليمية في الميدان بغية تنسيق الجهود للوصول الى نتائج مفضلة.

وعليه يؤمن الاشراف التربوي الحديث بتعدد مصادر الاشراف ، ولم يعد قاصراً على المشرفين التربويين فحسب ، فمن أهم التطورات التي شهدتها الاشراف التربوي هو تنويع مصادر العملية الاشرافية وعدم حصرها بفرد واحد أو جهة واحدة، وأن تكون العلاقة بين جميع الاطراف علاقة زمالة ومشاركة قائمة على اساس الاحترام والعلاقات الانسانية ، وبذلك صار الاشراف التربوي عملية ديمقراطية وتعاونية منظمة تقدم على التخطيط والدراسة والاسلوب العلمي، وانتقل من موقف الاهتمام بالمعلم وتحسين أدائه ، وتعديل سلوكه التعليمي الى الاهتمام بالموقف التعليمي - التعليمي ككل، وإحداث الاصلاح والتطوير في شتى عناصره كالمدراس، والطلبة، والمنهج الدراسي، وبيئة المدرسة، والتسهيلات، والتجهيزات المدرسية، والادارة الصفية..

في هذه المرحلة ساد الفهم أن الاشراف عملية ترتبط بعملية التربية وعملية الادارة مما يفرض المنهج العلمي في الاشراف التربوي ، إذ ساعدت أمور عدة على تطور الاشراف بهذا المعنى، منها:

1- الاعتراف بأن التربية قوة اجتماعية اساسية مطلوبة لنمو الشخصية الانسانية ، وهي ليست عملية تتعامل مع آليات التعلم فحسب ، وبذلك صار الاشراف جزءاً من هذه العملية الاجتماعية.

2- أن التغيير مبدأ عالمي يؤثر في جميع اوجه الحياة والتنظيم الاجتماعي.

3- ترتب على عدّ الاشراف عملية اجتماعية أن ارتبط بالديمقراطية والتعاونية، مما دعا الى الاخذ بالتعاون والعمل الجمعي والتخطيط الجمعي، وتوسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار، ايضاً الهجوم الجماعي على المشكلة التي تحصل والتعاون بين جميع الهيئات ذات العلاقة لحلها.

4- الاقرار بأن الوظيفة الاساسية للاشراف التربوي هي القيادة، لذا على المشرف التربوي أن يمتلك المهارات القيادة والادارة ، ولا سيما المهارات الانسانية ، ومهارات الارشاد.

5- التسليم بأن الهدف الاسمي للاشراف التربوي هو تحسين العوامل المتنوعة للعملية التربوية، تلك العوامل المؤثرة في التعليم، والمعلم، والمبنى المدرسي، والمنهج الدراسي، والتجهيزات والادارة، وغيرها.

6- احترام الملاكات العاملة في العملية التعليمية من معلم وتلميذ واداري ومشرف وغيرهم وعدّ ذلك من اساسيا الاشراف التربوي ، واشراكهم في اتخاذ القرارات ، وإتاحة فرص النمو الذاتي ، وإيجاد مناخ للعلاقات الانسانية اساسية الحرية والثقة والمشاركة.

وينبغي أن نفهم أن التطور لا يتوقف عند حد معين ، فهو عملية مستمرة. ومن التطورات الملاحظة في العقدين الأخيرين ، والتي أدت الى تطور مفهوم الاشراف التربوي باتجاهاتها:

أ. الانتقال من التعليم الى التعلم.

ب. الانتقالية من التركيز على الجانب المعرفي الى تنمية شخصية الطالب بصورة متكاملة.

ج. تأكيد تلبية حاجات الفرد المتعلم ومطالب نموه.

د. تأكيد تلبية حاجات المجتمع ومطالبه في التنمية والتقدم.

الاتجاهات الحديثة في الاشراف التربوي :

تدعو الاتجاهات التربوية الحديثة الى أن يكون الاشراف التربوي الحديث عملية ديمقراطية تعاونية مستمرة متكاملة حتى يمكن تحقيق الاهداف المرجوة منه ، وفي ما يلي عرض موجز لهذه الاتجاهات.

1- الإشراف التربوي الحديث عملية علمية:

يجب أن يقوم الإشراف التربوي الحديث على اسس علمية تضع في الحسبان ظروف المعلم والمتعلم ، وإمكانيات المدرسة ، والأهداف التربوية العامة والخاصة، وتتطلب الاتجاهات العلمية في الاشراف أن تكون هناك دورات تأهيلية وتدريبية مستمرة للمشرف لمواجهة متطلبات العصر التقنية الحديثة للوقوف على أحدث الاتجاهات في مجال العمل بصفة خاصة، وفي العمل التربوي بصفة عامة ، ولا شك في أن مثل هذه الاتجاهات سوف ترفع كفاءة المشرفين ، وسوف ينعكس اثرها في عملية وفي عمل المعلمين في مدراسهم.

2- الاشراف التربوي الحديث عملية ديمقراطية:

وهذه الديمقراطية تعني أن يكون هناك مجال للمشاركة والمناقشة وتبادل الاراء في القضايا التي تطرحها طبيعة العمل المدرسي ، فقد تخفى عن المشرف بعض الدوافع التي جعلت معلماً ما يتخير طريقة معينة في المناقشة وبيان الرأي والاستماع الى وجهات النظر المتنوعة، مما يؤدي في النهاية إلى تبني اتجاه معين قد لا يكون بالضرورة نابعاً من المشرف.

3- الاشراف التربوي الحديث عملية تعاونية :

وهذا التعاون يتطلب أن ينتقل المشرف الخبرات المتميزة التي يتطلع عليها في بعض الصفوف أو لدى بعض المعلمين المتميزين إلى غيرهم من الصفوف الاخرى والمعلمين الآخرين ، وذلك بتنظيم لقاءات وزيارات يقوم فيها المعلمون بعرض تجاربهم وخبراتهم ومناقشتها، وبذلك يتم تبادل الخبرات.

ومن جهة اخرى يتطلب التعاون أن يقدم المشرف للمعلمين خبراته ووجهات نظره في علاج بعض المشكلات أو التغلب على بعض الصعوبات التي تواجههم، كما أن التعاون يتطلب إحساس الجميع المشرفين والمعلمين بأنهم شركاء في مسؤولية العمل المدرسي ، وأنهم جميعاً يتعاونون في تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة.

4- الإشراف التربوي الحديث عملية مستمرة :

يعني استمرار الاشراف أن يكون المشرف على اتصال دائم بالمعلمين ، وأن يكون مطلعاً باستمرار على ادائهم وأعمالهم في أثناء زيارته المتنوعة للصفوف بهدف الوقوف على معوقات التحصيل الدراسي وكيفية معالجتها.

5- الإشراف التربوي الحديث عملية تكاملية :

حتى يتكامل دور الاشراف وينسجم مع الواقع التربوي، لا بد من تنشيط قنوات الاتصال بين كل مجال دراسي ، وتحقيق الأهداف التربوية بشتى المناطق التعليمية لتبادل الخبرات بأقامة الندوات والحلقات النقاشية والتعليم المصغر لما لذلك من أثر فعال في نقل الخبرات والاتجاهات السليمة بين شتى الصفوف والمدارس لإثراء العملية التربوية بما يحقق أهدافها وتقريب وجهات النظر الميدانية بين المدراس المتنوعة.

6- الاشراف التربوي عملية متعددة الاطراف:

التحول بعملية الإشراف من كونها فردية يقوم بها المشرف باعتماد الزيارة الصفية، لتكون عملية متعددة الأطراف يشترك فيها المشرف والمدرس ومدير المدرسة ، والطلبة ، وأولياء الامور .

فلسفة الاشراف التربوي:

ترتبط فلسفة الاشراف التربوي بنحو وثيق بالفلسفة التربوية للمجتمع وبالسياسة التربوية العامة للدولة التي تعد الاشراف التربوي مرتكزاً على جعل المدرسة بكل أنواعها ومستوياتها قادرة فعلاً على تلبية حاجات المتعلمين ومطالب نموهم ، وحاجات ومطالب المجتمع في التنمية والتقدم في اطار معطيات العصر ، وتؤكد هذه الفلسفة تنمية شخصية الفرد المتعلم بصورة متكاملة من جميع الجوانب العقلية والمهارة والوجدانية ، أي من حيث المعارف والمهارة والخبرات والاتجاهات والقيم في اطار معطيات العصر ، وتؤكد هذه الفلسفة على تنمية شخصية الفرد المتعلم بصورة متكاملة من جميع الجوانب العقلية والمهارة والوجدانية ، اي من حيث المعارف والمهارات والخبرات والاتجاهات والقيم ليكون مواطناً قادراً على تنمية قدراته وإمكاناته الذاتية و تطويرها باستمرار عن طريق التعلم الذاتي ، وتوظيفها لتطوير المجتمع . وجوهر الاشراف التربوي هو أنه عملية اساسية من عمليات الادارة التعليمية والادارة المدرسية تقوم على الجهود الفنية المنظمة التي تبذل لتحسين عملية التعليم والتعلم ، والتطوير المستمر لأداء المدرسة بما يحقق الاهداف التعليمية والتربوية ، ويشمل هذا التحسين والتطوير جميع عناصر العملية التعليمية والعوامل المؤثرة فيها ، ومعالجة المشكلات وتذليل الصعوبات وتجاوزت العقبات التي تعوق عمل المدرسة ، وتوفير المتطلبات وتلبية حاجات المعلمين والطلبة ، ومن المهم توجيه جهود الاشراف التربوي نحو الاستثمار الامثل للإمكانات البشرية والمادية المتوفرة في المدرسة والبيئة المحلية والإفادة منها في تحسين العملية التربوية وتطويرها.

وتتضح أهمية الاشراف التربوي من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها والمهام التي يقوم بها ، كما موضحة في أدناه.

المهام الأساسية للإشراف التربوي :

لم يعد الإشراف التربوي بمفهومه الحديث مهمة واحدة وهي مساعدة للمعلم على تطوير أساليبه ووسائله في غرفة الصف ، بل صار للإشراف التربوي مهام كثيرة تتوافق مع مفهومه الجديد ، وهو تطوير الموقف التعليمي التعليمي بجميع جوانبه وعناصره ، وهذا المفهوم الشامل يمكن أن يحقق عن طريق مهام متعددة أهمها :

أولاً : تطوير المناهج : أن المناهج هي الوسيلة الأساسية المعتمدة لتحقيق أغراض التعليم، والتعلم وتعرف بأنها مجموعة المعارف والمهارات والخبرات المباشرة وغير المباشرة التي يتضمنها البرنامج التعليمي. وعناصر المنهج التعليمي هي الأهداف المقصود تحقيقها والمحتوى التي يتضمنه والطريقة سالتى سوف تتبع في تعليمه واسلوب التقويم.

ولا بد من ترتبط الأهداف التربوية بأهداف وفلسفة المجتمع، وينبغي اختيار محتوى المنهج من المعارف والمهارات والخبرات وتنظيمها بنحو يؤدي الى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ومراعاة محتوى المنهج الدراسي لحاجات المجتمع المتغيرة.

وتغيرت النظرة السابقة للإشراف التربوي من أن عملية تحسين المناهج هي وضع مقررات جديدة والغاء مقررات قديمة، ويعمل الإشراف داخل المدرسة في حين يعمل المسؤولون عن المناهج في مكاتب مركزية ، وكانت نقطة اللقاء الوحيد بين المشرفين ورجال المناهج ، هي في مسؤولية المشرفين بمراقبة تنفيذ المناهج ومعرفة مدى نجاح المعلم بها ، حتى صارت العلاقة السليمة بين الإشراف ورجال المناهج كما يحددها أدمز بقوله " إن الإشراف وسيلة من وسائل تطوير المنهج وتحسينه ، وإن عملية فصل النشاطات الإشرافية عن المناهج عملية تعسفية؛ لأن الإشراف لا ينمو دون نمو المنهج وأن عناية المشرفين تتركز في المشكلات التي تتعرض لتطوير المنهج".

كما يرى سبيرز (أن عملية تحسين المنهج لا تتم الا من خلال تعاون المعلمين ورجال المناهج والمشرفين التربويين وأن هذه العملية هي عملية الإشراف في أساسها.

وبما أن إعداد بعض المعلمين لا يمكنهم من ممارسة دورهم في تحسين المنهج ، ولا سيما أن بعضهم قد اعتاد على أساليب قديمة ومفهوم محدد للمنهج ويشعرون بالرضا والارتياح لهذه الأساليب لا يرون داعياً لاعتماد طرائق جديدة لذلك على المشرف التربوي أن يعمل مع المعلمين لأثارة اهتمامهم بالمفهوم الحديث للمنهج المدرسي ، ويعددهم لممارسة عملية تحسين المنهج ، وذلك بالوسائل الآتية:

أ. إعداد دراسات تجديدية للمعلمين تشتمل على تدريبات ومناقشات للمواقف التعليمية وطرائق التدريس المتنوعة ويقوم المشرف التربوي بتعريف المعلمين على الاتجاهات الحديثة في التربية وطرائق التدريس.

ب. توجيه المعلمين للتعرف على الكتابات والابحاث الحديثة في مجال المناهج واطلاعهم على المقالات والمجالات التي تبحث في ميدان المناهج والوسائل التعليمية للاهتمام بالمكتبة المدرسية وطرائق استعمالها من قبل التلاميذ.

ج. توجيه المعلمين لدراسة الكتب المدرسية ومدى ملاءمتها لمستويات وحاجات التلاميذ ومدى اشباعها لحاجات البيئة المحلية، وتكييف هذه الكتب مع ميول التلاميذ وحاجات المجتمع ، فالمعلمون هم الذين يعيشون مع التلاميذ ومع البيئة المحلية وبإمكانهم دراسة حاجات وميول التلاميذ ومشكلات البيئة المحلية لمراعاتها في المناهج المدرسية.

د. يستطيع المشرف من خبرته وزيارته ان يسهم مع المعلمين في اعداد دليل للمنهج المدرسي ، بحيث يكون هذا الدليل بعيداً عن فرض اساليب محددة التنفيذ المنهج ويعطي الحرية للمعلم باختيار الوسائل المناسبة.

هـ. تنظيم زيارات من متخصصين في التربية والمناهج لزيارة المعلمين والاجتماع بهم ومناقشتهم في المفهوم الحديث للمنهج ووسائل تطويره.

ثانياً : الاشراف على الموقف التعليمي والتعلمي وتنظيمه :

لا تقتصر عملية على وضع المنهج المتطور ، بل لا بد، اذا اريد لهذا المنهج من أن يحقق اهدافه بالصورة المرجوة من أن ينظم الموقف التعليمي التعلمي بصورة عامة، (فالمشرف التربوي يمكن أن يساعد المعلمين على وضع قواعد لتصنيف التلاميذ الى مجموعات بحسب العمر، أو الاستعداد العام او القابليات الخاصة أو غير ذلك من الاسس وبحسب ما يتطلب الموقف التعليمي).

كذلك يمكن ان يساعد جهاز الاشراف التربوي المعلمين في وضع جدول توزيع الدروس للصوف المتنوعة بنحوٍ مع طبيعة المواد التي تدرس وافضل الاوقاف التي يمكن ان تدرس فيها ... كما أن توزيع عناصر محتوى المنهج التعليمي بين السنة الدراسية يعد بعداً آخر من الابعاد التي يمكن أن يسهم جهاز الاشراف التربوي فيها ، وبدخل في اطار مهمة تنظيم الموقف التعليمي التعلمي، كل الامور التي لها علاقة مباشرة بمساعدة المعلمين على تحسين الامور المتعلقة بتنظيم غرفة الصف واستعمال الوسائل التعليمية فيها واطاعتها وجميع الجوانب المرتبطة بضمان صحة المتعلمين وراحتهم.

ولا بد من أن تأخذ عملية الاشراف التربوي هذه الظروف بالحسبان، فالمشرف التربوي يتفاعل مع المعلم مراعيًا امكانات بيئة وظروفها وواقع الطلاب واستعدادهم وقدراتهم، فضلاً عن توجيه المعلم في ما يتعلق بأساليب التدريس، والنظريات التربوية المتجددة بهدف أن ينمو نمواً مهنياً يستطيع معه فهم طلبته وفهم ظروفهم وبيئتهم ويتجنب المؤثرات السلبية التي قد تنجم داخل غرفة الصف أو خارجها، إذ إن هدف التربية

اليوم (هو مساعدة كل فرد على تطوير استعداداتهم وقدراته تطويراً كاملاً ليكرس هذه الاستعدادات والقدرات عملياً من أجل تحسين نفسه ومجتمعه).

ثالثاً: الإشراف على النمو المهني للمعلمين:

يقوم برنامج الإشراف الناجح على أساس مراعاة حاجات المعلمين ومشكلات، فجهاز التعليم يعاني من نقص في إعداد المعلمين كما أن التغيرات السريعة في مجالات الحياة ، وفي التربية بنحو خاص يتطلب ان يتابع المعلمون ما يستجد من تطورات في ميدان التربية، ومن هنا تبرز الحاجة الى النمو المهني للمعلم، ويتضح دور المشرف التربوي في إثارة المعلمين على الاهتمام بالإنجازات الحديثة في التربية.

والهدف من النمو المهني للمعلم هو مساعدة المعلمين على مواجهة مشكلاتهم، إذ يواجه المعلمون صعوبات ومشكلات مهنية فضلاً عن الى مجموعة مشكلات شخصية ، ولما كان الإشراف التربوي مسؤولاً عن توفير افضل الظروف التي يستطيع عن طريقها المعلمون أن يعملوا وهم يشعرون بالأمن، فإن مسؤولية دراسة مشكلات المعلمين والصعوبات التي يواجهونها من المسؤوليات المهمة التي يضطلع بها المشرف فيخطط لدراسة هذه المشكلات والتعرف الى اسبابها وتحليلها متعاوناً مع المعلمين للبحث عن حلول مناسبة لها.

وأن استعراض هذه المشكلات يشير الى انها تتعلق بشتى جوانب العملية التربوية ، كما ان للمشكلات الشخصية تأثيراً مهماً في اثاره دوافع المعلمين الى العمل وتكيفهم مع المهنة، وان معرفة هذه المشكلات شرط اساسي لبدء عملية توجيه المعلمين ومساعدتهم على النمو تخطط برامج الإشراف على اساس هذه المشكلات.

ويختلف المعلمون عادة في إعدادهم ، وخبراتهم فضلاً عن قدراتهم وميولهم واستعداداتهم الجسمية وظروفهم العامة ، ومن هنا تختلف حاجاتهم ومشكلاتهم واساليب الإشراف التي تناسب ملا منهم ، فمن يقوم بعملية الإشراف يجب ان يتعرف الى هذه الفروق قبل أن يبدأ عملية الإشراف والتخطيط لنمو المعلمين.

لذلك فإن التعرف الى المعلمين شرط مهم لبناء برنامج الإشراف، ولا يستطيع من يقوم بعملية الإشراف أن يعمل على تحسين التعليم من دون أن يعرف المعلمين، ومعرفة المعلمين تعني معرفة مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم والظروف التي يعملون بها ، واتجاهاتهم المهنية والشخصية، لذا لا بد أن يكون مع المشرف التربوي سجل تراكمي خاص يسجل فيه المعلومات الوافية عن مؤهلات المعلم وخبراته التربوية وبرامج اعداده واتجاهاته التربوية مما يساعد المشرف كثيراً على تحليل المواقف التعليمية والاساليب التي سيعتمدها المعلم.

رابعاً : الإشراف على طرق التعليم واساليبه :

يمكن الهدف النهائي لأي معلم في الصف في مساعدة طلابه على التعلم، ووظيفته ان يؤمن لطلابه تعلماً فعالاً يدوم اطول مدة ممكنة بأقل جهد ممكن، ويترتب على هذا أن مهمة المشرف التربوي هي ارشاد المعلمين ومعاونته في تحقيق هذا الهدف وذلك بتعريف المعلم بالعناصر التالية في عمليتي التعلم والتعليم :

1- طبيعة المتعلم وطريقة تعلمه.

2- البيئة التعليمية.

3- الطرائق التي يسهم بها المعلم في عملية التعلم.

(ان طرائق التدريس ركن من أركان المنهج يعتمد على الدراسة والبحث والتجريب والابتكار، ويتصف بالمرونة ليواجه الحياة المتطورة ، فالمعلم يختار الطريقة التي تناسب طلبته او يقدم او يؤخر في محتويات المنهج ، كما له ان يبتكر وسائل معينة تساعد على اداء رسالته فيتبع افضل الطرائق التعليمية التي تحقق الهدف من التربية والتعليم على المستوى الافقي والمستوى الرأسي بين التلاميذ).

وهذا الاتجاه يختلف كثيراً عن الاتجاه التقليدي الذي كان يلزم المعلم بطريقة تعليمية معينة تفرض عليه، فلا يحاول مناقشتها بوصفها امراً صادراً اليه من سلطة اعلى منه يجب عليه تنفيذها.

فالطريقة التعليمية في ظل الفكر التربوي الحديث ليست عملاً احتكاريّاً أو طريقة موحدة تفرض او تلقن ، يتبعها المعلمون وينفذها آلياً ، بل هي وسيلة تعتمد على حسن التصرف وفقاً للظروف القائمة ، ومعيّار نجاحها يتوقف على مدى اثرها في نفوس التلاميذ وفضلاً عما الى ما تقدم فلكل موقف تعليمي ظروف معينة، وكذلك لكل مجموعة من التلاميذ قدرات خاصة، وبالتالي لكل مدرس خبرته ومهارته وكفايته، مما يؤكد ضرورة العناية باختيار طرائق التدريس الملائمة، فالطريقة التدريسية الناجحة في موقف ليس معناه نجاحها في موقف اخر ، لان هناك عوامل مختلفة تؤثر في المواقف التعليمية العديدة ، لذلك من مهمات المشرف التربوي أن يتأكد بالتعاون مع المعلمين على أن تصبح الخطة التعليمية وطرائق التدريس تسير مع خبرات التلاميذ ومنفقة مع معلوماتهم ومشبعة لحاجاتهم ومغطية لاهتماماتهم.

خامساً : تقويم العملية التعليمية :

ان جهاز الاشراف التربوي بحكم علاقته المباشرة بالعملية التعليمية لتعليمه مسؤول مسؤولية مباشرة عن تقويم جوانب هذه العملية، وأن عملية التقويم التي يقوم بها جهاز الاشراف التربوي لا تقتصر على بيان مدى كفاية المؤسسة التربوية في تحقيق اهدافها بصورة عامة فحسب ، بل هي عملية متكاملة تشمل كل جانب من جوانب هذه المؤسسة وكل بعد من ابعاد نشاطاتهم هذا، ويجب أن نلاحظ ان المقصود بعملية التقويم في هذا المجال ليس اصدار حكم عام بل هو اعطاء قرار مبني على دراسة متعمقة للمجال المراد تقويمه.

فالتقويم هو مجموعة من الاجراءات التي يقصد من تطبيقها معرفة مدى تحقيق أهداف تعليمية معينة.

وهو هدف من اهداف الاشراف التربوي الرئيسة المتعلقة بتحديد مدى فاعلية البرنامج التعليمي ومدى كفاية القائمين بالخدمات التعليمية المتنوعة من معلمين واداريين وفنيين وغيرهم. فالتقويم وسيلة مهمة لمعرفة مدى التقدم الذي يحرزه الفرد أو الجماعة في تحقيق الاهداف التربوية، فعن طريق التقويم " يمكن تحليل المواقف والظروف القائمة لمعرفة نواحي القوة فتدعم، ونواحي الضعف فتعالج عند كل من المعلم والمتعلم على السواء".

والتقويم كعملية من عمليات الاشراف التربوي شيء معقد فهو لا يقيس تحصيل الطالب فحسب ، بل يحاول تقويم المعلم والاداري والمنهج وكذلك تقويم الاساليب المعتمدة في المواقف التعليمية التعليمية ، لا بد من مقارنة المخرجات الفعلية للعملية بأنموذج متوقع للمخرجات. وبنحو عام فإن عملية التقويم يجب أن تشمل كل الاطراف التي تسهم في عملية الاشراف التربوي، وأن تكون دائمة ومستمرة حتى تحقق هدفها في إحداث عملية التغيير والتطوير المستمر في العملية التعليمية التعليمية.

أسس الإشراف التربوي :

- 1- الاعتراف بحاجات المعلمين كأساس لتحسين برامج التعليم.
- 2- الاهتمام بالنمو الذاتي للمعلمين ومشاركتهم في اتخاذ القرار.
- 3- احترام الملاكات العاملة في العملية التعليمية من المعلمين والاداريين والمشرفين.
- 4- اشاعة مناخ للعلاقات الانسانية جوهر التعاون والمشاركة والثقة والعمل الجمعي.
- 5- التركيز على الاساليب الديمقراطية التعاونية والابتعاد عن الفردية والتسلط.
- 6- اعتماد مبدأ المسؤولية والمساءلة لمنع الاخطاء والاهمال والتسيب.
- 7- شمول جميع عناصر العملية التعليمية : المعلم، والطلبة، والمنهج الدراسي ، وطرائق التدريس، والمبنى المدرسي والتجهيزات، والادارة.
- 8- الاهتمام بالموقف التعليمي ككل متكامل وإحداث التحسين والتجديد في جميع عناصره.
- 9- تنويع اساليب الاشراف التربوي على وفق معطيات الموقف التعليمي والتربوي.
- 10- الاشراف التربوي من المهمات الاساسية للإدارة التعليمية والادارة المدرسية في تحسين التعليم والتعلم وتطوير اداء المدرسة.
- 12- عد الاشراف التربوي عملية تعاونية يشارك فيها المشرف ومدير المدرسة ، والمعلم والطلبة واولياء الأمور.

خصائص الاشراف التربوي الحديث :

- 1- الاشراف التربوي عملية قيادية تتوافر فيها مقومات الشخصية التي تستطيع التأثير في اطراف العملية التعليمية بقصد تحسين تلك العملية وتحقيق أهدافها.
- 2- أنه عملية تفاعلية تتغير نشاطاتها بتغير الموقف التعليمي والحاجات ومعطيات العمل التربوي في المدرسة.
- 3- عملية تعاونية ديمقراطية تحترم الآراء ووجهات النظر المتباينة ، وتناقشها بقصد التوصل الى حلول مناسبة للمشكلات التعليمية والتربوية.
- 4- أنه عملية انسانية تهتم بتنمية العلاقات الانسانية وتعزيز العمل التعاوني القائم على الاحترام والزمالة بعيداً عن مؤثرات السلطة والعقوبات وتصيد الاخطاء.
- 5- عملية مرونة لا تعترف بالإجراءات الروتينية ، وتسعى نحو تنويع الاساليب التعليمية والتربوية.
- 6- عملية مستمرة في سعيها نحو الافضل والمفيد عن طريق التواصل المستمر مع أطراف العملية الاشرافية (المشرف والمعلم والمدير والطالب واولياء الامور).
- 7- انه عملية واقعية تعتمد على الممارسة الميدانية في المدارس (الخبرة) في تشخيص جوانب القوة والضعف في العملية التعليمية.

أهمية الاشراف التربوي والحاجة اليه :

يرى معظم التربويين أن العملية التربوية تحتاج الى الاشراف التربوي، فهو ضرورة حتمية لعدة اسباب، هي

:

أولاً : التطورات والمستجدات في المجالات العامة ومنها مجال التربية:

نتيجة للبحوث والدراسات المتواصلة في مجال التربية ، وكذلك التقدم في ميادين المعرفة بنحو عام ، فإن الاحاطة بهذه المعارف المتجددة والدراسات والبحوث المتخصصة المتتالية أمر غير متاج لأغلب المعلمين ، ويعود ذلك الى عوامل كثيرة، منها طبيعة الاعداد المسبق للمعلمين وبخاصة القداماء منهم ، وطبيعة المسؤوليات التي تُثاقل بالمعلم ولذلك فإنه يتحتم وجود مشرفين لمتابعة تطور المعارف والممارسات التربوية الحديثة وضمان إحاطة المعلمين والإداريين بمستجدات التربية.

ثانياً : الإسهام في تطوير التعليم :

إن التربية هي الوسيلة الاساسية للإصلاح والتقدم ، فتحسين التربية هو من أهم ما يسهم في هذا الإصلاح والتطور والنمو بنحو فاعل ، وتحسين التربية والتعليم (من حيث النوع) يقوم على رفع مستويات المعلمين الأكاديمية والمهنية بما يطور ثقافتهم العلمية والمهنية لإدراك المستجدات والتطورات ضمن نطاق تخصصاتهم ومواجهة تحدياتها.

ونقوم عملية تطوير التعليم على حسن تربية المعلمين وإعدادهم للتدريس ، وذلك عن طريق إعدادهم قبل الخدمة في معاهد اعداد المعلمين ، وكذلك استمرار إعدادهم وتدريبهم في أثناء الخدمة بعد احتكاك المعلم بالمشكلات الميدانية ، حينها يقترن ما يتعلمه من حقائق تربوية بالواقع العملي ، وتكون الفرصة مواتية للتطوير والتقدم.

ثالثاً : عدم إمكانية متابعة مدير المدرسة جميع النواحي التدريسية والفنية والإدارية من :

إن المهام والمسؤوليات الملقاة على مدير المدرسة كبيرة ، الامر الذي لا يمكنه من متابعة جميع النواحي الفنية والادارية بفعالية ودقة ، فضلاً عن الى عدم إلمامه بجميع التخصصات ، فقد يستطيع مدير مدرسة ابتدائية متابعة معظم التخصصات، ولكن يستحيل ذلك لمدير مدرسة ثانوية ، لذلك فالمعلم به حاجة ماسة لشخص متخصص يشرف على عمله وينتقل له خبرة زملائه ليسهم في حل الكثير من المشكلات التي تواجهه ، وهذا الشخص هو المشرف التربوي الذي يتمتع .

رابعاً : تفاوت مستويات المعلمين :

لا بد من وجود مشرفين تربويين لمساعدة المعلمين على تحقيق أفضل النتائج في عملهم، ذلك أن المعلمين ليسوا على مستوى واحد من الإعداد الاكاديمي والمهني قبل الخدمة، فضلاً عن قدراتهم ومهارتهم التدريسية، لذا فأن تعاون المشرفين التربويين مع المعلمين من شأنه أن يجعل إعداد المعلمين قبل الخدمة وتدريبهم في أثناء الخدمة عملية متصلة الحلقات من شأنها أن تسهم في نموهم المهني .

خامساً : حاجة المعلمين إلى التوجيه :

في جميع المجالات السياسية والصناعية وغيرها، وفي جميع المؤسسات الخاصة منها والعامة تكون الحاجة ماسة إلى التوجيه والإشراف لتحديد الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد ومحاولة إشباعها وتهيئة فرص النمو واكتساب الخبرات والتقدم الوظيفي للعاملين، والمعلم أيضاً يحتاج إلى من يوجهه ويشرف عليه حتى يتقن أساليب التعامل مع الطلاب وتزداد خبرته التدريسية .

سادساً : الحاجة الى تبادل الخبرات بين المعلمين :

لا يستطيع المعلم بجهد الإفادة من خبرات زملائه في التخصص نفسه أو من المعلمين بنحو عام، ذلك أن هذا الامر يتطلب جهداً ووقتاً مضمينين لتحقيقه - وقد يكون من المستحيل تحقيقه - لذلك فأن الاشراف التربوي عن طريق أساليبه المتعددة يعتمد على تبادل الخبرات بين المعلمين في مجال التخصص وبين المعلمين بصفة عامة وعلى نطاق واسع .

سابعاً : الفجوة بين النظرية والتطبيق :

تهتم المساقات الجامعية التي يتلقاها (الذي سيكون معلماً بعد تخرجه في الجامعة) بالجانب النظري البحث في مهنة التعليم، ولا تهتم كثيراً بالجانب التطبيقي إلا في حدود ضيقة لا تكفي لممارسة المهنة على الوجه الأمثل، الأمر الذي استوجب تدخل الاشراف التربوي لمتابعة المعلمين الجدد ومساعدتهم في حياتهم المعنية الجديدة، هذا الى جانب وجود عدد كبير من المعلمين غير المؤهلين لمهنة التدريس مارسوا عملهم من دون إلمام بكثير من طرائق التدريس والعلوم التربوية، لذا يتطلب تنفيذ برامج إشرافية يقوم بها المشرفون التربويون تجاه هؤلاء المعلمين فلا بد من الاشراف المباشر عليهم للمضي قدماً من مهنة التدريس .

ثامناً: عدم الإلمام المعلمين الجدد بفنيات عملية التدريس :

إن عدم إلمام المعلمين الجدد بفنيات التدريس التي تحتاج الى الوقت والخبرة ، وكذلك عدم الإلمام بالفروق الفردية بين التلاميذ من حيث قدراتهم وحاجتهم الذي يحتاج الى خبرة طويلة في مجال التدريس ؛ يحتم ضرورة وجود المشرفين التربويين.

تاسعاً: المعلم المنقول :

إن دور المشرف التربوي لا يقتصر على زيارة المعلم في المدرسة وتوجيهه وإرشاده حول فنيات العمل التدريسي والقيام بتقييمه وكتابة التقارير حول أدائه المعلم ، الأمر الذي يثير استياء شريحة واسعة من المعلمين من جراء تلك الزيارة التي يغلب عليها - حتى وقتنا الحاضر وفي معظم النظم التربوية - طابع التفتيش والمراقبة، فالمشرف هو المعلم اكتسب خبرة ومهارة جيدة في العمل التدريسي ، ويعلم طبيعة المهنة ومتاعبها الأمر الذي يُلزمه التعامل بروح الزمالة مع المعلمين ، ولا يقف الأمر عند هذا الحد ، إذ تعد زيارة المشرف للمعلم جزءاً يسيراً من العمل الذي ينبغي أن يكون ضمن مسؤوليات المشرف ، فلا بد للمشرف من أن يقدم المساعدة للمعلم في اختيار وتحديد وتطبيق الخطط الدراسية والتنسيق معه في جزئيات العمل بما يعود بالفائدة على الطلبة ، فضلاً عن ضرورة إشراك المشرف التربوي في اختيار وصياغة المناهج الدراسية ضمن تخصصه ، وفتح المجال له للبحث والاستقصاء لاختيار المواد العلمية المناسبة للمناهج.

المهام الاشرافية لمدير المدرسة :

من الضروري لمدير المدرسة كقائد تربوي ومشرف مقوم أن يكون مؤهلاً لممارسة هذا الدور ، وأن يكون ملماً إماماً كبيراً بعملية الاتصال والتفاعل بنحو فعال، وأن يكون قادراً على تحليل مادة التعلم وكيفية صياغة الاهداف السلوكية واساليب تحقيقها وتقويمها، ومن المهم ان يكون لديه الدافع لتنمية المعلمين ومساعدتهم على النمو وتبصيرهم بأدوارهم المختلفة، وأن تكون لديه القدرة على التطوير والتجديد والتقويم السليم باعتماد وسائل تقييمية مختلفة وحديثة وأن يكون مؤمناً بالعلاقات الانسانية وأهميتها في رفع الكفاءة والانتاجية،

والاهم من هذا كله أم تكون لديه القدرة على الاقناع والمداولة بأسلوب هادئ وبموضوعية. وتشمل المهام الاشرافية لمدير المدرسة على:

1- تنمية المعلمين مهنيًا :

أن من اهم المهام الاشرافية التي يجب أن يسعى مدير المدرسة للوصول اليها هي تحسين كفايات المعلمين التعليمية وتطويرها مهنيًا وذلك بدراسة سجلاتهم التراكمية والتقارير الاشرافية السابقة واللجوء الى المشرفين التربويين للإفادة من آرائهم وذلك لتكوين فكرة شاملة عن حالة معلم والوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف لديه، ويجب على مدير المدرسة كمشرف مقوم أن يكون ملماً بالمناهج الدراسية من حيث أهدافها واساليبها وانشطتها والاطلاع على طرائق التدريس والوسائل التعليمية الحديثة ومن ثم عمل خطة اشرافية يقوم بموجبها بتصميم ورش العمل التربوية وتوجيههم عن طريق الاجتماعات الفردية أو الجماعية وتقديم الندوات والنشرات التربوية لمساعدتهم ، ومن الضروري أن يحدد المدير كمشرف مقيم الهدف من كل زيارة وذلك ليتمكن من تقديم الخدمات الاشرافية المطلوبة على الوجه الصحيح ، وعلى مدير المدرسة أن يقدم المساعدة للمعلمين ذوي الحاجات الخاصة كالمعلم القديم والمعلم حديث التخرج ، كما أن عليه أن يكتشف عن طريق زيارته الاشرافية نواحي الابداع والابتكار لدى بعض المعلمين للإفادة منهم وان يتعرف على قدراتهم ويمدهم بالمستحدثات التربوية التي تدعمهم مهنيًا.

2- التعرف على قدرة المعلم في ادارة الصف :

عند زيارة مدير المدرسة للمعلم في صفه سيلاحظ بلا شك قدرته على ادارة الصف ومدى توفير البيئة الصفية السليمة وقدرته على تحقيق الانضباط داخل حجرة الدراسة ومدى قدرته على التفاعل اللفظي مع طلابه وتوزيع المسؤوليات بينهم ومعاملتهم بنحوٍ عادل وقدرته على القيادة وتوزيع الادوار والتأكد من خلو حجرة الدراسة من المشكلات السلوكية والتربوية الصادرة من بعض الطلبة وذلك عن طريق ملاحظته لإدارة الصف ، ويقدم له البرامج التدريبية المطلوبة التي تعالج نقاط الضعف في هذا المجال.

3- تطوير المناهج الدراسية :

يقوم مدير المدرسة عادة بدراسة واقع المنهج الدراسي بكل ما يحتوي عليه من جزئيات ومقارنة بواقع المستجدات والتطورات التربوية ومن ثم القيام بتشكيل لجان من المتخصصين لدراسة المنهج ومقارنته بالمستجدات التربوية وتحديد اهداف التطوير والمشكلات التي يعاني منها المنهج الحالي وواجه القصور فيه ومن ثم جمع آراء ودراسات وتوصيات اللجان وتقديمها بتقرير مفصل الى الجهات المختصة.

4- دراسة وتحليل خطط المواد الدراسية :

من مهام مدير المدرسة كمشرف تربوي مقوم الاطلاع على كراسات التحضير للدروس اليومية الخاصة بالمعلمين وذلك للتأكد من سلامة صياغة الاهداف الاجرائية والتنوع في طرائق التدريس والوسائل واعتماد الاساليب التقويمية المتنوعة واختيار النشاطات الملائمة والمواظبة على عمل الخطة اليومية وعدم اعتماد الخطط القديمة . ويقوم المدير عادة بمناقشة ما توصلت اليه وتحليله لهذه الخطط مع المعلمين كل على انفراد لتوضيح ما يراه مناسباً حيال خطة كل منهم وتصميم ورش عمل لتدريب من يحتاج الى ذلك منهم وتزويدهم بالمستجدات التربوية حول هذا الجانب.

5- تطوير اساليب التقويم التي يتبعها المعلم مع تلاميذه عن طريق عملية الاشراف التربوي يقوم مدير المدرسة بدراسة الاساليب التقويمية التي يعتمدها كل المعلمين وتحليلها ومقارنتها وكل الاساليب المستحدثة ومن ثم يمكنه تزويد المعلمين بنشرات تربوية تخدم الجانب التقويمي وتمدهم بالأفكار والاساليب الحديثة والمتنوعة.

6- متابعة نمو التلاميذ عن طريق عملية الاشراف التربوي :

يقوم المدير عادة بملاحظة التلاميذ ومتابعة نموهم المعرفي والنفسي والاجتماعي والعاطفي واكتشاف الموهوبين منهم وتمييز بطيبي التعلم ومن ثم توفير الرعاية الكافية للمحتاجين منهم فضلاً الى معرفة المشكلات التي تواجه التلاميذ ومعرفة اساليبها والسعي الى علاجها وتشخيص مجالات الضعف والقصور لدى بعض التلاميذ وايجاد الحلول المناسبة كذلك التعرف على قدراتهم ومواهبهم وميولهم ، والإفادة منهم وتوظيفها لدعمها وتنمية عادة التلاميذ في القراءة والكتابة الفعالة واستحداث نشاطات تخدم هذا الجانب ومساعدتهم على غرس الثقة بالنفس والتحدث بطلاقة وتوظيف التعبير الشفوي لتقوية مهارات الاتصال لديهم، ويقوم المدير كمشرف تربوي بتقديم توجيهاته الى المعلمين والمشرفين الاجتماعيين لمتابعة الحالات التي تستوجب المتابعة وتقديم التقارير عنها.

7- تنمية الاتجاهات الايجابية للمعلمين :

من المعلمين من يمتلك بعض المواهب كالرسم والموسيقى والخط ونظم الشعر وكتابة القصة وما الى ذلك ، ومنهم من له القدرة على الابداع والابتكار وطرح الافكار الجديدة والمفيدة والقدرة على التنظيم والقيادة، وامتلاك الدافعية العالية للعمل وتحمل المسؤولية وهذا يشجع المدير كمشرف مقوم لأن يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين ويقدم لهم الحوافز ويقوي من علاقاتهم الانسانية مع بعضهم ، وبالتالي يعمل على تنمية هذه القدرة والاتجاهات واستغلالها لصالح العملية التربوية وتقديم الدعم والتشجيع المطلوبة وتقدير الاعمال الجيدة مهما يصغر حجمها.

8- تقويم اعمال المعلمين والعاملين في المدرسة :

بما أن مدير المدرسة يقوم بالاشراف على عملية التدريس ، لذا فإن من السهل عليه كتابة التقارير المفصلة والدقيقة التي يقوم بها طرائق الاداء التي يتبعها كل معلم ، وإذ كانت عملية التقويم مهمة ومستمرة ، وتخدم نجاح المدرسة في تحقيق الاهداف المنشودة ، فإن مدير المدرسة فضلاً عن الى كتابة التقارير المفصلة عن مستوى الاداء يقوم بوفير ادوات التقويم الفردي والجمعي كما أنه يقوم بوضع جدول خاص ببرنامج التقويم ، وذلك لتقويم اداء المعلمين والعاملين ومتابعة ورصد ودراسة نتائج التقويم مع المعنيين ثم تزويدهم بالتغذية الراجعة ، كما أنه يقوم بالإشادة بالمعلمين الاكفاء وارشاد المقصرين من المعلمين والتعرف على جهود الملاك التدريسي في مجال رفع المستوى العلمي للتلاميذ والعمل على تطوير معايير التقويم بمعايير جديدة ملائمة ومناسبة لتقويم الملاك التدريسي والاداري.

* التكامل بين دور المشرف ودور المدير الاشرافي:

أ. التخطيط المشترك بين المديرين والمشرفين التربويين: يظهر أن التنسيق والتكامل بين خطتي المشرف ومدير المدرسة أكثر أهمية والحاحاً لصلتهما المباشرة بالمعلمين والطلبة الذين يستهدفهم العمل الاشرافي بصورة رئيسة، وقد تم تحقيق التكامل والتنسيق بين خطتي المشرف والمدير واشتراكهما معاً في تحديد أهافهما واولوياتهما الاشرافية في غضون زمنية محددة (شهر ، فصل ، سنة) وهذا هو الامثل ، واذا تعذر التخطيط المشترك بينهما فمن الممكن تحقيق بعض التنسيق والتكامل بعد اطلاع كل من المدير والمشرف على خطة الاخر في وقت مبكر يسمح له بإجراء تعديلات على خطته اذا اقتضى الامر ذلك.

ب . المشاركة في تنفيذ الخطط الاشرافية : يشترك مدير المدرسة مع المشرف التربوي في تنفيذ الخطة الاشرافية على وفق الإدارات تناط بكل منهما، ومن المميزات التي توافرها عملية المشاركة في تنفيذ العملية الاشرافية الجمع بين خصائص كل من المشرف والمدير التي اشرنا اليها سابقاً كما أنها تهيئ للمشرف فرصة العمل مع اعداد اكبر من المعلمين في وقت واحد بوساطة المديرين، وتهيئ للمديرين فرصة ممارسة عمل اشرافي مبرمج يساعدهم في استكمال مهاراتهم وكفاياتهم الاشرافية، كما يتوقع أن تكون استجابة المعلمين وتقبلهم لنشاط اشرافي مشترك افضل من استجابتهم وتقبلهم لنشاط اشرافي ينفرد في قيادته المدير او المشرف وحده كما أن المدير نفسه يكون في الغالب اكثر تقبلاً وحماسة لا نجاح نشاط اشرافي يسهم في تنفيذه.

ويشارك مدير المدرسة المشرف في تقويم العملية الاشرافية في صورة كلية او جزئية عن طريق:

- القيام بزيارة مشتركة للمعلم في صفه للوقوف على مدى إفادته من البرنامج الاشرافي ومدى انعكاس هذا البرنامج على ادائه الفعلي ويساعده في حل مشكلاته.

- قد يقوم المشرف بإعداد اداة تقويمية لقياس تحصيل الطلبة في مرحلة او صف ما ويقوم المدير بتطبيق هذه الاداة في مدرسته واستخراج وتحليل نتائجها بالاشتراك مع المشرف.

- يقوم المديرون بمتابعة تطبيق المعلمين للملاحظات التي يبديها المشرفون في اثناء زيارتهم للمدرسة.

أنواع الاشراف التربوية

الاشراف الابداعي :

نظراً لوجود قصور في مفاهيم الاشراف السابقة والاعتراضات التي وجهت إليها ظهر مفهوم جديد اطلق عليه اصطلاح الاشراف الابداعي ، ويختلف الاشراف الابداعي عن البنائي في المدى الذي يذهب إليه في تحرير العقل والارادة واطلاق الطاقة عند المدرسين للإفادة من قدراتهم ومواهبهم الى اقصى حد ممكن في تحقيق الاهداف التربوية ، فالاشراف الابداعي يهيئ فرص النمو لكل معلم ولكل تلميذ في النظام التعليمي عن طريق تنمية مهاراته وقدراته ، تحت تشجيع وتوجيه مهني يقوم به خبير ، والاشراف الابداعي عملية بناءة لا يحدد فيها برنامج لتحسين التعليم ولا يقوم فيه برنامج الاشراف على جهد فردي بل على جهد تعاوني تُعتمد فيه نتائج البحث العلمي بذكاء وتميز ، والمشرف الابداعي هو الذي يغذي في العاملين أنفسهم نشاطهم الابداعي وقيادتهم انفسهم بأنفسهم ، وهو الذي يساعد المعلمين على التخلص تدريجاً من الاعتماد على التوجيه الخارجي ويجعلهم يعتمدون على ذكائهم ، والاشراف الابداعي يحفز الاختراع في المعلمين ويتيح لهم فرصة التعبير الخلاق.

الاشراف العلاجي أو العيادي:

من أفضل وسائل تحسين أداء المعلمين الاشراف العيادي، وتطلق عليها هذه الكلمة لتدل على الزيارة العلاجية التي يقوم بها المشرف التربوي للمعلم المحتاج إلى المساعدة وذلك للتشابه بين ما يقوم به المريض وما يقوم به المشرف للمعلم المتدرب أو الضعيف . والاشراف العيادي نظام يهدف الى تدريب المعلمين الذين لديهم قصور في بعض الكتابات التعليمية على وفق برامج تعد لذلك الغرض.

وقد عرف الاشراف العيادي بانه :

وسيلة إشرافية موجهة تهدف الى تحسين سلوك المعلمين داخل الصف الدراسي وممارساتهم لعملية التعليم والتعلم وذلك عن طريق تسجيل كل ما يحدث في قاعة الصف وتحليل أنماط هذا التفاعل في علاقة خاصة بين المشرف والمعلم بهدف تحسين تعلم التلاميذ ، وبهدف الاشراف العيادي الى معالجة قصور المعلمين عن القيام بمهامهم على الوجه الاكمل ، ومن أجل تحسين التعليم الصفي.

الاشراف الوقائي :

لم يخطئ العرب حين قالوا : الوقاية خير من العلاج ، إذ لا بد لنا لتجنب المشكلات المستقبلية من أن نعدّ أنفسنا بنحو جيد وأن نخطط بوضوح لما نعمله ، وكذلك الحال بالنسبة إلى المشرف التربوي الذي

يُفترض فيه أن يكون مُعلماً أصلاً ومارس مهنة التدريس مدة من الزمن وأثبت كفاءته فيها ، إذ يستطيع بذلك تقدير حاجات المعلمين المهنية والمشكلات التي قد يواجهها في الميدان ، فيفيد المشرف بذلك في إعداد الخطط الإشرافية المناسبة ، ووضع تصوّر لكيفية مساعدة المعلمين في فنيات المهنة وإدارة الأنشطة الصفية ومجابهة أية متاعب قد تحدث.

والمشرف التربوي هو في الأصل معلم اكتسب خبرة في أثناء ممارسته للتعليم مسبقاً وقيامه بزيارة معلمين ووقوفه على اساليب تدريسهم ، ولديه القدرة على ان يتنبأ بالصعوبات التي قد تواجه المعلم الجديد عند مزاولته التدريس فضلاً عن الى أن المشرف التربوي يتميز بقوة ملاحظته وقدرته على ان يدرك الأساليب التي تؤدي الى إحراج المعلم ، وإزعاجه ، وقلقه وجلب المتاعب له ، وهنا تأتي مهمة المشرف التربوي في التنبؤ بالصعوبة والمعوقات ، وأن يعمل على تلافيتها والتقليل من آثارها الضارة وأن يأخذ بيد المعلم ويساعده على تقويم نفسه ومواجهة هذه الصعوبات والتغلب عليها ذاتياً.

والصعوبات هنا متنوعة والمواقف متعددة ، وعلى المشرف التربوي أن يختار من الطرائق ويعتمد من الاساليب ما يتناسب مع الموقف الذي يواجهه ، فقد يشرح الموقف ويضع مع المعلمين خطة مواجهته والتغلب عليه أو تلافيه ، وقد يختار طريقاً آخر مع فريق آخر من المعلمين ، كأن يستدرجهم معه في مناقشات وافتراسات واقتراحات تؤدي الى تصور ما يمكن أن يحدث من أخطاء أو متاعب في المستقبل ، وبذلك يدرك المعلمون ما قد يعترضهم من متاعب إذا لم يعملوا على تلافيتها وتجاوزها ، وهنا لا بد من الإشارة إلى خير ما يفعله المشرف التربوي هو العمل على :-

أ. أن يغرس في نفوس المعلمين بعض المبادئ التربوية التي تعينهم على أن يتلافوا الوقوع في ما يمكن أن يعترضهم من متاعب.

ب. أن يقيم بينه وبينهم جسوراً من الثقة والمحبة بحيث تزول الشكوك وتترسخ الطمأنينة في نفوسهم.

ج. والاشراف الوقائي يعظم المعلم - نسبياً - من أن يفقد ثقته بنفسه عندما تجابهه متاعب وصعوبات لم يتسنّ له إعداد نفسه لمواجهتها ، أو لم يتوقعها ، لذا فإن هذا الاشراف يمنحه المقدرة على كسب تقدير الطلاب واحترامهم له والحفاظ على هذا المكسب ، وعلى مواصلة النمو والتطور في المهنة ومواجهة مواقف جديدة* .

* يحى محمد نيهان ، الاشراف التربوي بين المشرف ، المدير ، المعلم ، ص49. بتصرف

الإشراف التصحيحي :

يعد الإشراف التصحيحي مُكملاً للإشراف الوقائي ومعالجاً للثغرات التي قد تنجم عنه ، فإن وُجدت بعض الأخطاء الفنية في سلوك المعلم التدريسي فإنّ على المشرف التربوي مساعدة المعلم على تصحيح هذه الأخطاء وتجنب الوقوع فيها لاحقاً ، ومن أهم الأخطاء الفنية التي يمكن أن يقع فيها المعلم في :

- إعداد الخطط الفصلية.

- إعداد دفتر تحضير الدروس (الخطط اليومية).

- ضعف إدارة الصف (عدم ضبط الصف).

- ضعف اعتماد الوسائل التعليمية وتوظيفها في خدمة العملية التعليمية.

- اعتماد طرائق تدريسية لا تتناسب والمرحلة العمرية أو الدراسية للطلبة.

لذا فإنّ على المشرف أن يأخذ بيد المعلم من دون إشعاره بالحرَج أو بالنقص ، بل ينبغي أن يكون هدفه التعاون مع المعلم من أجل الخروج بحصة صفية مفيدة.

وبمقدور المشرف التربوي أن يساعد على تصحيح مثل الأخطاء ، وذلك التجاور معه وتعريفه بالبدائل التي يمكن أن تكون ملائمة أكثر من غيرها للمادة الدراسية أو للمرحلة التعليمية ، فقد لا ينتبه المعلم إلى أنّ الطريقة التي يعتمد عليها لا تتناسب والمرحلة الدراسية لطلبة صفوف المرحلة الابتدائية مثلاً ، أو قد يغيب عن ذهن المعلم مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة ، أو قد لا يأخذ بالحسبان أهمية التحليل والتطبيق والتقويم ، الأمر الذي يتطلب تدخل المشرف التربوي* .

وإذا كان لا بد من معالجة الخطأ داخل الحصة - إذا كان الخطأ فادحاً ولا يمكن تفاديه - فإنّ على المشرف التربوي الاستئذان من المعلم وتصحيح الخطأ من دون التسبب بأي إحراج للمعلم امام طلبته ، وأن يقوم في الوقت عينه بالإشارة بالمعلم والتعبير عن الثقة به وذلك بطريقة غير مباشرة وبنحو لا يثير انتباه الطلاب.

فإذا دخل المشرف التربوي صفّاً ، وفي نيته اكتشاف أخطاء المعلم فسوف يعثر عليها ، فالخطأ من سمة الانسان ، وقد يكون الخطأ يسيراً وقد يكون جسيماً بحسبهما يترتب عليه من ضرر ، والمشرف التربوي الذي يحضر الى المدرسة وفي نيته مسبقاً أن يفتش عن الأخطاء بسقطها فمهمته سهلة ميسرة ، إلا أن من واجب المشرف التربوي إذا كان الخطأ لا تترتب عليه آثار ضارة ، ولا يؤثر في العملية التعليمية أن يتجاوز عن هذا الخطأ أو ان يشير إليه إشارة عابرة ، بأسلوب لطيف ، بحيث لا يسبب حرجاً لمن أخطأ ، وبعبارات لا تحمل أي تأنيب أو تجريح أو سخرية ، أما إذا كان الخطأ جسيماً يؤدي الى توجيه التلاميذ توجيهاً غير

* يحيى محمد نيهان ، المرجع السابق نفسه ، ص52 ، بتصرف.

سليماً ، او يصرفهم عن تحقيق الأهداف التربوية التي خطط لها ، فالمشرف التربوي هنا يكون أحوج ما يكون الى توظيف لباقتة وقدراته على معالجة الموقف سواء في مقابلة عرضية أو في اجتماع فردي بحيث يتوافر جواً من الثقة والمودة بينه وبين المعلم ، عن طريق الاشارة الى المبادئ والاسس التي تدهم وجهة نظرة ، وتبين مدى الضرر الذي ينجم عن الأخطاء التي وقع فيها المعلم ، ثم يصل معه إلى إقناع بضرورة التخلص من هذه الاخطاء ، وهنا تكون فائدة الاشراف التربوي التصحيحي وفاعليته في توجيه العناية البناءة الى تصحيح الخطأ من دون إساءة الى المعلم او الشك في قدرته على التدريس.

الاشراف البنائي :

يعد التأكيد من تحقيق المستويين السابقين للأهداف المأمول تحقيقها ، وبعد تخطيط الجيد من قبل المشرف التربوي وتعرف الأخطاء والعثرات ومعالجتها ، فإنّ هذا قد لا يكفي للنهوض بعملية التدريس وتحقيق اقصى درجة من الفائدة للطلبة ، إذ لا بد من البناء على ذلك ومحاولة اقتراح بدائل تربوية مما اطلع عليه المشرف التربوي - بحكم وظيفته - وتعريف المعلم بها ، ولا شك في أن ذلك يعتمد على إدراك المشرف التربوي للأهداف التربوية ، وثقته بإمكانات وقدرات ومهارات المعلمين ورغبتهم في تطوير أنفسهم مهنيّاً عن طريق اكتساب سلوكيات مهنية حديثة تسهم في رفد العمل التربوي استراتيجيات واساليب مبتكرة تحقق فائدة عظيمة للطلبة.

ويمكن تلخيص مهمة الاشراف البنائي في النقاط الاتية :

- توظيف افضل الإمكانات المدرسية والبيئية في خدمة التدريس.
- العمل على تشجيع النشاطات الايجابية وتطوير الممارسات القديمة.
- إشراك المعلمين في رؤية ما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد.
- تشجيع النمو المهني للمعلمين وإثارة روح المنافسة الشريفة بينهم.

ويسهم الاشراف البنائي في استمرار التجديد والتطوير والتحديث في الممارسات والاساليب الإشرافية بغية تحسين السلوك التدريسي للمعلم وتجنب المواقف السلبية ، ويتحقق ذلك عن طريق مساعدة المعلمين على النمو المهني وتطوير مهاراتهم ، واقتراح اساليب تدريسية حديثة ومفيدة لتحل محل الاساليب التقليدية غير المحببة والاهتمام بحاجات المعلمين ومحاولة تلبيةها.

وللقيام بتلك المهام في المستويات الثلاثة السابقة ، ولتحقيق الهدف من عمله لا بد للمشرف التربوي من التركيز على متابعة المناهج المدرسية باستمرار ، والمطالعة المستمرة التي تمكنه من تعرف آخر المستجدات التربوية لإفادة المعلمين بها عن طريق زيارتهم في الميدان بنحو متكرر ، وليس كما هو متبع عادة لمرة أو مرتين في أثناء العام الدراسي ، كما عليه بناء علاقة مهنية إيجابية مع المعلمين وملاحظة عدة أمور عند

زيارته كمظهر للملم وقوة شخصيته وطريقة ضبطه للصف ، وطريقة تدريسه ومناقشته للطلبة ومدى تأثر الطلبة بالمعلم ، ومراعاته للفروق الفردية بينهم.

اساليب الاشراف التربوي

* الاساليب الفردية :

وهي الاساليب التي تتضمن علاقة بين المشرف والمعلم ، إذ يتم عن طريقها المساعدة لمعلم واحد بأشكال نظرية وعملية تستهدف المعلم بنحوٍ فوري ، وقد تكون هذه الاساليب دورية تتضمن لقاء المشرف بالمعلم في أوقات محددة مسبقاً أو بناءً على طلب من المعلم؛ إذ يحضر المشرف إلى المدرسة ويقدم للمعلم المساعدة التي يحتاج إليها، ويمكن إجمال الاساليب الفردية في الاشراف التربوية بالآتي:

1- الزيارة الصفية :

تعتبر الزيارات الصفية أكثر أساليب الإشراف التربوية شيوعاً وانتشاراً في النظم التربوية، وهي من أقدم تلك الأساليب إذ كانت تعتمد في أثناء حقبة التفتيش والتوجيه ، ولا زالت تعتمد في الاشراف التربوي بمفهوم وإجراءاته الحديثة ، كما يعد هذا الأسلوب الإشرافي من أكثر الأساليب الإشرافية التي تثير الاستياء لدى شريحة واسعة من المعلمين ، ذلك أنهم يعدونه أسلوباً يهدف إلى تصيد الأخطاء والعثرات في السلوك التدريسي للمعلم لتضمن تلك الأخطاء في التقرير النهائي للمعلم ، فضلاً عن إلى اعتماد الزيارة الصفية على عنصر المفاجأة ، إذ يقوم المشرف بزيارة المعلم من دون تحديد موعد مسبق يناسب الطرفين ، ناهيك عن تدخل المشرف في شؤون الحصة الصفية وإخراج المعلم أمام طلبته..

ويقصد بالزيارة الصفية أن يقوم المشرف التربوي بزيارة المعلم في الغرفة الصفية في أثناء قيامه بالنشاط التدريسي ، وذلك بهدف ملاحظة سلوك المعلم التدريسي وتقييم كل ما يدور داخل الغرفة الصفية في أثناء الزيارة ، كما يمكن تعريف الزيارة الصفية بأنها:

عملية منظمة وهادفة ومخطط لها مسبقاً يقوم المشرف التربوي فيها بمشاهدة كل ما يدور داخل الغرفة الصفية من سلوك المعلم وسلوك الطلبة والعوامل المؤثرة في العملية التعليمية في أثناء التدريس.

ويعتمد أسلوب الزيارة الصفية في الإشراف التربوي لتعرّف كيفية التدريس على ارض الواقع ، وملاحظة كيفية تعلم التلاميذ ، وتعرّف الحاجات الحقيقية للمعلمين ، وذلك بهدف مساعدة المعلم على تطوير ممارسته التعليمية وتحسين سلوكه التدريسي داخل الغرفة الصفية.

إن لزيارة المشرف التربوي للمعلم في الصف فوائد كثيرة ، إذا ما خطط لها و تم الاتفاق عليها مسبقاً ، ومن جهة أخرى تُعد الزيارة الصفية الوسيلة الوحيدة لجمع بيانات موضوعية وصادقة عن العملية التعليمية ، كأن

يرى المشرف المعلم كيف يقوم بالتدريس ، وكيف يعتمد الوسائل والاساليب ويوظفها في خدمة المنهاج ، وكيفية تعلمه مع التلاميذ ، فضلاً عن تعرف الصعوبات والتحديات التي تواجه المعلم اثناء عمله لمناقشتها والتوصل الى حلول مناسبة لها.

ولعل من أهم أنواع الزيارة الصفية : الزيارة المخطط لها التي تتضمن اتفاقاً مسبقاً بين المشرف التربوي والمعلم ، وقد يتدخل مدير المدرسة التي يتواجد فيها المعلم في عملية تنسيق وتنظيم الزيارة ، ويتبع لهذا النوع من الزيارات قيام المعلم أو مدير المدرسة (بالتنسيق مع المعلم) بدعوى المشرف لزيارة المعلم وحضور حصة صفية له، على أن تتم مراعاة جملة من الامور في هذا النوع من لزيارات تتضمن تعزيز جوانب الثقة والاحترام بين الطرفين ، والتخطيط بأسلوب تعاوني لدور كل من الطرفين في أثناء الزيارة فضلاً عن التقيد بأصول الزيارة الصفية - وسيتم التطرق لها في ما بعد ضمن هذا الفصل - إلى جانب عقد لقاء بعد الزيارة مباشرة بين المشرف والمعلم للتباحث في مجريات الزيارة.

أما النوع الثاني من الزيارات فهو الزيارات المفاجئة التي لا تتضمن اتفاقاً مسبقاً ، وهي من الزيارات المفضلة لدى كثير من المشرفين ، إلا أنها تثير عدة مخاوف لدى المعلمين ولا سيما أولئك الذين لم يكتسبوا خبرات طويلة في مهنة التعليم ، ولكن هذا النوع من الزيارات مطلوب من الناحية التربوية على افتراض أن المعلم يقدم افضل ما لديه دوماً من منطلق الامانة المهنية والمسؤولية الذاتية وأخلاقيات وقيم مهنة التعليم.

أهداف الزيارة الصفية :

لا شك في أن أهداف الزيارة الصفية التي يقوم بها المشرف التربوي للمعلم في الغرفة الصفية تتبع من أهداف الإشراف التربوي ، وقد تم الحديث سابقاً عن الهدف الرئيس للإشراف التربوي والمتمثل بتحسين عملية التدريس ، فلا بد للزيارة الصفية بوصفها أحد أهم الأساليب الإشرافية وأكثرها شيوعاً أن تؤمن بتحقيق هذا الهدف الرئيس فضلاً عن الى جملة من الأهداف الفرعية التي تسهم في المحصلة إلى الوصول لتحقيق الهدف العام للإشراف التربوي، وبالتالي الى تحقيق أهداف النظام التربوي، ولعل من أهم أهداف الزيارة الصفية الآتي :

- 1- تعرّف جوانب القوة وجوانب الضعف في سلوك المعلم التدريسي.
- 2- ملاحظة سلوك الطلبة التعليمي من حيث المشاركة والاستجابة للمعلم وتفسير أسباب سلوكهم.
- 3- ملاحظة الأنشطة الصفية عن قرب وملاحظة مدى توافقها مع الأهداف العامة للتربية.
- 4- مساعدة المعلم على وضع مخطط السنوية والفصلية واليومية.
- 5- تعرّف حاجات المعلمين ، والصعوبات والتحديات التي يواجهونها في الميدان.

6- اختيار أفضل الأساليب التدريسية التي يمكن للمعلم اتباعها وذلك بطريقة تعاونية بين المشرف والمعلم.

7- تعرّف حاجات الطلبة داخل الغرفة الصفية ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها.

8- التأكد من مدى تنفيذ المعلم لما تم الاتفاق عليه مع المشرف في زيارات سابقة أو دورات تدريبية أو غيرها.

2- الاجتماعات الفردية :

يقصد بالاجتماع الفردي مقابلة المشرف التربوي للمعلم لي طرح كل منهما آراءه وأفكاره بطريقة ودية وتعاونية حول الأنشطة التعليمية التي تحدث في الغرفة الصفية ، ومناقشة جوانب القوة والضعف في سلوك المعلم التدريسي بهدف تحسين المواقف الصفية عن طريق أسلوب الحوار الهادف المبني على الإقناع بين المشرفين التربوي والمعلم.

وقد يكون الاجتماعي الفردي هو الاجتماع ذاته الذي يسبق الزيارة الصفية ، إذ يتفق فيه المشرف والمعلم على التفاصيل التي ينبغي مراعاتها في أثناء الزيارة ويتحاوران فيها ، وقد يكون ذات الاجتماع الذي يعقب الزيارة الصفية (اللقاء البعدي) إذ تتم فيه مناقشة ما دار في أثناء الزيارة من أنشطة وفعاليات - وقد تم التطرق إلى هذين النوعين سابقاً) ، وقد يكون الاجتماع الفردي الذي يعقد بين المشرف التربوي والمعلم متفقاً عليه بينهما من دون القيام بزيارة للغرفة الصفية ، فقد يكون هنا الاجتماع بناءً على طلب من الشرف أو المعلم أو مدير المدرسة التي يوجد فيها المعلم ، وذلك لبحث ومناقشة مشكلة معينة مرتبطة بسلوك المعلم التدريسي، إذ يتم في هذا الاجتماع دراسة اسبابه المشكلة ومناقشة الجوانب المرتبطة بها ، والتعاون على إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه المعلم في عمله.

أهداف الاجتماع الفردي :

1. مناقشة السلوكيات التدريسية للمعلم.
2. تعرف الصعوبات والتحديات التي تواجه المعلم في عمله ومناقشتها واقتراح البدائل المناسبة لمواجهتها.
3. مناقشة المشكلات التي يواجهها الطلبة في الغرفة الصفية من حيث المنهاج والبيئة والأساليب التدريسية ، وذلك بالاعتماد على الموضوعية والنزاهة في طرح الاقتراحات ، والأفكار والآراء ولا سيما من جانب المعلم.
4. اقتراح استراتيجيات وأساليب ونشاطات تعليمية مناسبة لتحسين العملية التعليمية.

3- الإشراف عن طريق التعلم المصغر:

إن عدم الاقتناع بالعمل بنحو عام وبمهنة التدريس على وجه الخصوص يجعل المعلم فاقداً لبعض المهارات والاساسيات في صلب عمله ، الامر الذي يتطلب توفير الحاجات التي تساعد المعلم في عمله ،

وإكسابه المهارات والفنيات المطلوبة للقيام بمهنة التدريس على أكمل وجه، ولعل الشخص الأكثر ملاءمة للقيام بهذه المهمة - ضمن مستويات النظام التربوي - هو المشرف التربوي الذي يتبع عدة أساليب إشرافية لهذه الغاية ، ومن الأساليب الإشرافية الحديثة التي تهدف الى تعرف حاجات ومطالب المعلم داخل الغرفة الصفية والى مسح الصعوبات والتحديات التي تعوق عمله ، أسلوب الإشراف عن طريق التعليم المصغر .

وقبل الخوض في تفاصيل هذا الأسلوب الإشرافي المهم ، لابد من التنويه إلى أنه كبقية الأساليب الإشرافية الأخرى يتطلب العمل بأسلوب تعاوني بين المشرف والمعلم ، إذا عليهما - لإنجاح هذا الأسلوب - القيام بالتخطيط للموقف الصفّي الذي سيتبع فيه هذا الأسلوب فضلاً عن تنفيذه بجدية وحزم ، هذا الى جانب تحليل الموقف الصفّي ومراجعته في جو يسوده الاحترام المتبادل والثقة المتبادلة بعيداً عن النقد السلبي غير البناء أو التجريح والإهانة أو التقليل من قيمة الجهد المبذول من قبل المعلم كما ينبغي على المشرف التربوي والمعلم تقوم الموقف التعليمي بكل موضوعية ونزاهة ، ذلك أن الهدف من وراء هذا الأسلوب هو إحداث التغيير الإيجابي والقضاء على جوانب الضعف في سلوك المعلم التدريسي داخل الغرفة الصفية.

ويقصد بالتعليم المصغر قيام المعلم بتعليم عدد قليل من الطلاب لمدة زمنية قصيرة بوجود مشرف مختص ، واستعمال آلة تصوير في هذه العملية لتصوير وقائع هذه الحصة الصفية (التجريبية) ليتمكن المعلم والمشرف من مشاهدتها في ما بعد (بالصوت والصورة) بهدف تحليلها وملاحظة جوانب القوة والضعف في سلوك المعلم التدريسي والتعاون في طرح الحلول المناسبة لتحسينه ، ورفع كفاءة العملية التعليمية.

وتقوم فكرة التعليم المصغر على مهارة معينة - يفترض أن المعلم يعاني من قصور في تطبيقها - ضمن الموقف التعليمي الذي يكون موقفاً تعليمياً طبعياً وحقيقياً - او هكذا أن يكون - مع عدم إغفال وجود إحساس داخلي لدى كل من المشرف والمعلم والتلاميذ بأن هذا الموقف هو عملية تجريبية ، إلا أنه لا بد من الجدية فيه ، وذلك لا غرض التحليل والتقويم في ما بعد ، ويمكن تحليل فكرة التعليم المصغر بتفصيلاتها كالاتي :

يتم اختيار عدد قليل من الطلبة (خمسة طلاب مثلاً ، ويفضل أن تكون طريقة الاختبار عشوائية) وجمعهم في غرفة صفية اعتيادية، ويقوم المعلم بشرح جزء من درس معين امام طلبته كما يقوم بشرحه عادة ، ويقف المشرف في مكان مناسب داخل الغرفة الصفية وبحوزته آلة تصوير يصور بها ما يحدث في أثناء هذه الحصة (التجريبية) التي ينبغي ان لا تتجاوز مدتها (10-15) دقيقة ، وبعد الانتهاء من هذه الحصة يتم عقد اجتماع بين المشرف والمعلم لمناقشة ما تم في أثناء الحصة ، كما يتم عرض شريط (الفيديو) الذي يحتوي على ما تم تصويره لملاحظة سلوك المعلم التدريسي وسلوكيات الطلبة وتفاعلهم ومشاركتهم الحصة

الصفية، وتحديد المهارات التي تنقص المعلم في الموقف الصفّي ، ويتم ذلك كله بأسلوب تشاركي يقوم على احترام الرأي الآخر ، وإعطاء المعلم الفرصة لملاحظة سلوكياته التدريسية وتقويمها بموضوعية.

أهداف الإشراف عن طريق التعليم المصغر:

- تدريب المعلمين في أثناء الخدمة على المهارات التعليمية وأساليب التعليم الحديثة.
- اعتماد التعليم المصغر صفته تقنية إشرافية حديثة وإبداعية في مجال الإشراف.
- الاستفادة من التغذية الراجعة ؛ لأن المعلمين المتدربين يفيدون من عملية التقويم ومن ملاحظة عرض الشريط بأنفسهم.
- إثارة دافعية الطلاب للموقف التعليمي ومشاركة المعلم.

إن التعليم المصغر هو نتاج التفاعل ما بين طريقة وأداة في سبيل تطوير إعداد المعلمين ، وتحسين أدائهم الصفّي ، وتفعيل ممارساتهم التعليمية ، اما الطريقة فكونها تحليل العمل التربوي الى جملة من أنماط السلوك والقابليات ، يتم الكشف عنها وملاحظتها ومناقشتها وتجريبها وامتلاكها اخيراً ، واما الاداة فهي جهاز التسجيل الصوتي المرئي (آلة تصوير فضلاً عن جهاز تلفاز) الذي يتيح للمعلم الملاحظة الذاتية لسلوكه ، تلك الملاحظة التي لا يستغني عنها أي تدريب سليم ، كما يقدم للمعلم وسيلة مثلى من وسائل التغذية الراجعة.

ثانياً : الأساليب الجمعية :

وهي الأساليب التي تتضمن علاقة إشرافية بين مشرف أو أكثر وبين مجموعة من المعلمين ، ويتم عن طريق هذه العلاقة مناقشة المعلمين في عدة قضايا ، ويتم طرح أفكار عديدة تهم الميدان التربوي ، كما يتم عن طريق هذه العلاقة إيصال فكرة أو مجموعة من الافكار إلى المعلمين تختص بمشكلة ما تظهر على السطح ليتم التعامل معها ومعالجتها ، وتختلف الأساليب الإشرافية الجمعية وتتنوع وتعتبر اوسع انتشاراً من كثير من الأساليب الإشرافية الفردية ، فقد تأخذ أشكالاً متعددة سيتم توضيحها بالآتي :

1- الندوة التربوية :

وهي نشاط جمعي يهدف إلى بحث مشكلة تربوية محددة بالاشتراك مع المعلمين ، ويقوم عن طريقها عدة من المختصين أو المشرفين أو الخبراء التربويين بالحديث في موضوع تلك المشكلة أمام المعلمين ، وبعد انتهائهم من التحدث يفتح المجال للمعلمين لمناقشة الموضوعات المطروحة مع هؤلاء المختصين وبيان آرائهم ووجهات نظرهم تجاهها.

وتتضمن الندوة التربوية إتاحة الفرصة المناسبة للمناقشة وبحث المشكلات التربوية من جميع جوانبها بتفصيل دقيق عن طريق تبادل الآراء والأفكار بشأنها بين المشاركين في الندوة من خبراء ومعلمين ، كما تتضمن مناخاً مغايراً للمناخ المعهود في الاجتماعات واللقاءات التربوية الأخرى التي قد يشعر المعلمون فيها بالضيق والسيطرة الروتين الممل عليها.

أهداف الندوة التربوية :

1. إثراء خبرة معينة وموضوع محدد بأكثر من رأي أو رافد.
2. إتاحة الفرصة لنقاش فاعل ومثمر حول ما يتم عرضه من أفكار.
3. تحقيق التواصل بين المشاركة وتوفير فرص يتفاعل المعلمون عن طريقها.
4. المساعدة على تحقيق النمو المهني للمعلمين وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

2- اجتماعات المعلمين الجمعية:

هي لقاءات تربوية بمعلمي مادة دراسية أو صف معين أو مجموعة معلمين في تخصصات مختلفة لتحقيق التكامل بين جهودهم وتجميع الأفكار في مواجهة المشكلات التربوية، ومن أنواعها : الاجتماعات التي تضم فئة واحدة، وهي الاجتماعات التي يعقدها المشرف مع فئة المعلمين الذين تجمعهم حاجة مهنية مشتركة (مع معلمي الصف الثامن ، معلمي العلوم ، ومعلمي اللغة العربية ..)، والاجتماعات العامة، وهي الاجتماعات التي يعقدها المشرف مع جميع المعلمين في المدرسة أو مجموعة من المدارس بغية تقديم خدمة إشرافية لهم جميعاً.

أهداف اجتماعات المعلمين :

1. تزويد المعلمين ببعض المفاهيم التربوية وشرح أبعادها.
2. تحقيق درجة متقدمة من الفهم المشترك والمسؤولية المشتركة.
3. تحقيق النمو المهني وتحسن المشكلات والعقبات.
4. إتاحة الفرصة لمواجهة المشكلات التربوية بصورة عامة.
5. رفع الروح المعنوية للمعلمين عن طريق إشعارهم بأهمية دورهم.
6. تحديد ما ينبغي أن يقوم به المعلمون تحديداً واقعياً قابلاً للتطبيق.
7. طرح بعض التجارب والخبرات المتميزة ومناقشتها وتحليلها.
8. مساعدة المعلمين الجدد أو من تنقصهم الثقة بالنفس.
9. إتاحة الفرصة لممارسة الأساليب التعاونية والتدريب عليها.

3- المشغل التربوي :

هو نشاط تعاوني عملي يقوم به مجموعة من المعلمين بإشراف قيادات تربوية ذات خبرة مهنية واسعة بهدف دراسة مشكلة تربوية مهمة أو إنجاز واجب أو أنموذج تربوي محدد. ومن أمثلة الأهداف الإشرافية التي يمكن تحقيقها عن طريق المشغل التربوي:

- إعداد خطة سنوية أو يومية.
- تحليل محتوى وحدات دراسية.
- إعداد اختبارات.
- إنتاج وسائل تعليمية معينة.
- إعداد مواد علاجية لبطيئين التعليم.
- التخطيط لتجربة معينة.

أهداف المشغل التربوي :

1. وضع المعلمين في مواقف تساعد على إزالة الحواجز وتزويد من حسن التفاهم في ما بينهم.
2. توفير فرص امام المعلمين لمواجهة المشكلات التي تواجههم.
3. إكساب المعلمين خبرة في العمل التعاوني.
4. تعريف المعلمين بطرائق وأساليب جديدة يستطيعون اعتمادها عند العودة إلى مدارسهم.
5. توفير الفرص أمام المعلمين لإنتاج تقانات ووسائل تعليمية تقيدهم في عملهم المدرسي.
6. إيجاد المواقف المناسبة التي يقوم المعلمون عن طريقها بتقويم جهودهم واعمالهم.

4- تبادل الزيارات بين المعلمين:

وهي اسلوب إشرافي يترك أثراً في نفس المعلم ويزيد من ثقته بنفسه، لأنه يعتمد في مواقف طبيعية غير مصنعة ، ويتم في زيارة معلم أو اكثر لزميل لهم داخل الغرفة الصفية ، وقد تتم الزيارات المتبادلة بين معلمي مدرسة واحدة او مدرستين متجاورتين ، وبين معلمي مادة واحدة او مواد مختلفة ، وذلك بإشراف مدير المدرسة او المشرف التربوي.

أهداف الزيارات المتبادلة:

1. تبادل الخبرات بين معلمي المادة الواحدة في اساليب التعليم ، وطرائق معالجة بعض الموضوعات ، وتوظيف بعض المهارات فيها طرح الاسئلة والتقويم والوسيلة التعليمية ...الخ.
2. تقويم المعلم عمله عن طريق مقارنة أدائه بأداء الآخرين.
3. تقريب وجهات النظر بين معلمي المادة الواحدة والمعلمين بوجه عام.

4. تعميق فهم المعلمين واحترام بعضهم بعضاً.
5. تشجيع المعلمين المبدعين وتطوير ممارساتهم.
6. تشجيع المعلمين على إبداء آرائهم وطرح مشكلاتهم.

5- الدرس التطبيقي :

هو اسلوب علمي عملي، إذ يقوم المشرف التربوي أو معلم ذو خبرة بتطبيق أساليب تربوية جديدة ، أو شرح اساليب تقنية فنية ، أو استعمال وسائل تعليمية حديثة ، أو توضيح فكرة، أو طريقة يرغب المشرف التربوي في إقناع المعلمين بفعاليتها وأهمية تجربتها ، ومن ثم اعتمادها.

أهداف الدروس التطبيقية:

1. تقليل الفجوة بين النظرية والتطبيق.
2. إكساب المعلمين مهارة اعتماد بعض الأساليب المبتكرة.
3. إثارة دافعية المعلمين لتجريب واعتماد طرائق جديدة.
4. حفز التقدم المهني للمعلم وتطوير كفاءاته الصفية.
5. تحقيق التواصل الايجابي بين المشرف والمعلم وتوثيق الصلة بينهما.
6. إتاحة الفرصة للمشرف التربوي لاختبار فاعلية أفكاره وإمكانية تطبيقها.

واقع الاشراف التربوي في العراق

أولاً - التطور التاريخي للإشراف التربوي والاختصاصي في العراق

لو تتبعنا مسيرة التفتيش والإشراف التربوي في العراق منذ تأسيس الحكم الوطني عام 1921 للمسنا اهتماماً بارزاً بالإشراف التربوي ، إذ وضعت أول تعليميات خاصة بالتفتيش عام 1922 حددت علاقة المفتش بمن يعمل معهم كمدير المعارف والمعلم والمجتمع المحلي ومديرية التفتيش ومجالس معارف الالوية ، كما وضحت اغراض واسلوب عمل القائمين به ، وكانت دائرة التفتيش هي التي تنظ امور المفتشين وتوزعهم بين الالوية وتحديد اساليب عملهم وتوجيههم ، ووضع ساطع الحصري تعليمات وزارية تضمنت :

- 1- تعيين وتحديد واجبات مديري المعارف وصلاحياتهم.
- 2- تحديد اهداف التفتيش وواجبات المفتشين.
- 3- توضيح واجبات المدارس الالهية وكيفية مراقبتها.
- 4- تنظيم الاحصاءات المطلوبة عن المدارس.

وعند بداية الحكم الوطني عام 1921 كانت هناك ثلاث مناطق للمعارف هي منطقة معارف بغداد، ومنطقة معارف بغداد ومنطقة معارف الموصل، ومنطقة معارف البصرة.

وكان لكل منطقة مفتش خاص بها يشرف على سير التدريسيات وحسن تنفيذ القوانين والتعليمات. وفي عام 1932 تم التوسع في جهاز التفتيش ، إذ كان هناك مفتش عام للمعارف يعاونه سبعة مفتشين في المناطق الثلاث.

وفي عام 1935 استحدثت هيئة التفتيش التي كان يرأسها مفتش عام، وصارت إحدى مديريات وزارة المعارف (وزارة المعارف ، 1935 :ص3) ثم استبدل اسم المفتش العام الى رئيس المفتشين وذلك في عام 1945. وفي عام 1953 صار جهاز التفتيش يضم دائرتين هما التفتيش الاداري والاختصاصي – ورئاسة التفتيش الابتدائي ، ثم اعيدت مفتشية المعارف العامة سنة 1954 مرتبطة بوزير المعارف مباشرة (وزارة المعارف ، 1956 : ص1) وعند صدور قانون المعارف رقم 57 لسنة 1959 لم يدخل تغيير يذكر في هذا المجال.

وفي عام 1963 تضمنت تعليمات المفتشية العامة للتربية والتعليم تقسيم التفتيش الى ثلاث مناطق : الشمالية ، والوسطى، والجنوبية ، ثم نص نظام وزارة التربية رقم 17 لسنة 1967 على اعادة ارتباط مفتشي الالوية بمديريات التربية من الناحيتين الإدارية والمالية ، وتضمن نظام وزارة التربية رقم 13 لسنة 1972 تشكيل المديرية العامة للأشراف التربوي ، وكانت تتكون من قسمي الاشراف التربوي، والاشراف الاختصاصي، وقسمي تدريب المعلمين ، وتدريب المدرسين والقادة التربويين.

وتم الغاء المديرية العامة للأشراف التربوي في 1982/1/4 وقد وزعت اختصاصاتها في مركز الوزارة

بين :

أ. مديرية الاشراف الاختصاصي التي ارتبطت بالمديرية العامة للتعليم الثانوي.

ب. مديرية الاشراف التربوي التي ارتبطت بالمديرية العامة للتعليم الابتدائي.

ثم ارتبطت وحدات الاشراف الاختصاصي ووحدات الاشراف التربوي بالمديريات العامة للتربية في المحافظات ، في حين كانت المديريات العامة للأعداد والتدريب تتولى مسؤولية الاشراف الاختصاصي على مدرسي ومديري مؤسسات إعداد المعلمين ، وعهدت مسؤولية الاشراف في ما يخص الشؤون الرياضية الى المديرية العامة للتربية الرياضية من الناحية الفنية وبقاء الاختصاصيين التربويين مرتبطين إداريا في المديريات العامة للتربية في المحافظات.

وبعد دمج المديرتين العامتين للتعليم الثانوي في مديرية عامة سميت بالمديرية العامة للتعليم العام عام

1989.

وشكلت بعد ذلك اللجنة الدائمة للأشراف التربوي لرسم سياسة الاشراف التربوي وتطويره برئاسة وكيل الوزارة وعضوية المديرين العامين للتعليم العام والتربية الرياضية والاعداد والتدريب والاختصاصي الاقدم والمشرف الاول في كل من المديرية العامة للتربية في بغداد / الكرخ والرصافة ، وفي عام 1991 صار وزير التربية رئيساً للجنة ووكيل الوزارة نائباً للرئيس.

وفي عام 1998 استحدثت المديرية العامة للتفتيش والاشرف التربوي، وفي عام 2004 شكلت مديرية عامة لإعداد المعلمين والاشرف التربوي، وتضم أربعة اقسام هي الاشراف التربوي، والاشرف الاختصاصي ، وإعداد المعلمين ، والتدريب ، وفي منتصف عام 2005 شكلت المديرية العامة للأشراف التربوي، وتضم أربعة أقسام هي : الاشراف التربوي ، والاشرف الاختصاصي، والمتابعة والتقييم، والتفتيش التربوي.

ثانياً : الواقع الكمي للإشراف التربوي :-

أ. الاشراف التربوي :

ب. يبلغ عدد المشرفين التربويين في المدارس الابتدائية (1181) مشرفاً ومشرفة منهم (916) مشرفاً و(265) مشرفة وكما موضح في الجدول الآتي:

جدول : يبين المشرفين التربويين موزعين حسب الجنس والمحافظة للعام الدراسي 2005/2004

ت	المديرية العامة	الذكور	الاناث	المجموع
1	بغداد / الرصافة الاولى	45	31	76
2	بغداد / الرصافة الثانية	43	20	63
3	بغداد / الرصافة الثالثة	7	1	8
4	بغداد / الكرخ الاولى	25	30	55
5	بغداد / الكرخ الثانية	69	27	96
6	بغداد / الكرخ الثالثة	27	17	44
7	نينوى	47	11	58
8	ديالى	42	4	46
9	كركوك	46	10	53
10	صلاح الدين	45	3	48
11	الانبار	72	9	81
12	بابل	94	25	119
13	واسط	36	12	48
14	كربلاء	49	8	57
15	النجف	36	15	51

16	الديوانية	36	12	48
17	المتنى	27	2	29
18	ذي قار	79	10	86
19	ميسان	34	1	35
20	البصرة	63	17	80
	المجموع الكلي	916	265	1181

* تم الحصول على الاعداد المذكورة في الجدول من المديرية العامة لأعداد المعلمين والاشراف التربوي عام 2005.

ولو نظرنا الى اعداد المشرفين التربويين بحسب الاختصاص لوجدنا ان ثلثهم تقريباً ضمن الاختصاص العام وأن بعض الاختصاصات الاخرى للمشرفين التربويين لا تتوفر في بعض المديريات العامة للتربية في المحافظات وكما يوضح ذلك الجدول التالي:

جدول : اعداد المشرفين التربويين بحسب الاختصاص والجنس في المحافظات العام 2005/2004

ت	المديرية العامة	عام	ادارة	اسلامية	عربية	انكليزي	رياضيات	رياضة	فنية	تربية خاصة	رياض اطفال	المجموع
1	بغداد/الرصافة الاولى	28	13	3	3	8	4	6	5	2	4	76
2	بغداد/الرصافة الثانية	24	6	3	1	6	7	6	4	2	4	63
3	بغداد/الرصافة الثالثة	3	4	-	-	-	1	-	-	-	-	1
4	بغداد / الكرخ الاولى	16	10	7	3	6	3	4	2	1	3	55
5	بغداد / الكرخ الثانية	31	16	12	7	5	10	9	4	-	2	96
6	بغداد / الكرخ الثالثة	10	9	4	2	6	6	1	3	1	1	44
7	نينوى	12	13	7	3	3	7	5	2	2	2	58
8	ديالى	15	6	7	2	3	4	5	4	1	1	46
9	كركوك	22	5	3	-	6	5	6	3	1	1	53
10	صلاح الدين	11	8	6	2	6	6	4	8	1	1	48
11	الانبار	17	6	13	7	8	5	12	9	1	2	81
12	بابل	34	19	16	6	10	11	11	3	3	2	119
13	واسط	18	4	4	2	4	8	2	2	1	1	48
14	كربلاء	18	6	8	5	7	6	3	3	1	-	57
15	النجف	31	3	5	2	4	1	2	2	-	1	51
16	الديوانية	11	7	5	3	5	5	4	6	1	1	48
17	المتنى	7	3	3	1	5	1	3	4	2	-	29

86	1	1	2	4	9	13	–	6	14	34	ذي قار	18
35	1	–	1	3	2	2	2	4	8	12	ميسان	19
80	1	2	7	4	10	7	5	14	18	12	البصرة	20
1181	29	24	75	94	111	114	56	130	178	365	المجموعة	

وتقدر الحاجة الى المشرفين التربويين بـ (1017) مشرفاً ومشرفة بواقع (611) مشرفاً تربوياً و(406) مشرفاً تربوياً وكما موضح الجدول الآتي :

جدول : يوضح الحاجة من المشرفين التربويين حسب الجنس والمحافظة

ت	المديرية العامة	الذكور	الاناث	المجموع
1	بغداد/الرصافة الاولى	17	25	42
2	بغداد/الرصافة الثانية	26	19	45
3	بغداد/الرصافة الثالثة	32	31	63
4	بغداد / الكرخ الاولى	16	15	31
5	بغداد / الكرخ الثانية	21	36	57
6	بغداد / الكرخ الثالثة	29	29	58
7	نينوى	60	36	96
8	ديالى	67	26	93
9	كركوك	56	–	56
10	صلاح الدين	49	46	95
11	الانبار	26	–	26
12	بابل	8	15	23
13	واسط	42	23	65
14	كربلاء	8	19	27
15	النجف	11	15	26
16	الديوانية	18	20	38
17	المتن	19	5	24
18	ذي قار	26	15	41
19	ميسان	50	2	52
20	البصرة	30	29	59
	المجموع		406	1017

ثالثاً : الواقع النوعي للإشراف التربوي :

لم تقتصر جهود وزارة التربية في الوقت الحاضر على الجانب الكمي للإشراف التربوي والاختصاصي وتوفير الاعداد المطلوبة من المشرفين والاختصاصيين التربويين ، وإنما شملت تلك الجهود رفع مستوى المشرفين والاختصاصيين التربويين وذلك عن طريق إصدار التوجيهات والتعليمات المناسبة وتوفير برامج إعدادهم وتأهيلهم وتدريبهم ، وفيما يلي عرض موجز لا برز تلك الجهود.

أ. أهداف الاشراف التربوي والاختصاصي:

الاشراف التربوي والاختصاصي مفصل مهم في العملية التربوية وهو عمل فني متخصص ، وقد حددت وزارة التربية أهداف الاشراف كآآتي :

1. العمل بشتى الوسائل على النهوض بجميع المؤسسات التعليمية وتحقيق الاتصال المتبادل بين السلطات التربوية وبين المدرسة والمجتمع المحلي.
2. الاسهام في تهيئة الوسائل التي تسير للمعلمين النجاح في تحقيق اساليبهم على نحو يرفع من شأنهم وذلك عن طريق فحص الاستزادة من التدريب والعمل على تنمية إمكاناتهم العلمية والفكرية والتربوية وحفزهم على المبادرة والابتكار ومساعدتهم على تكوين علاقات انسانية ترفع روحهم المعنوية وتزيد من حماسهم واندفاعهم لتحقيق الاهداف التربوية وذلك في اطار تحقيق النمو المهني والعلمي والتربوي للمعلم.
3. العمل على خلق جو من التفاهم والتعاطف والاحترام المتبادل بين مديري المدارس والمعلمين واولياء الامور وافراد المجتمع بوجه عام.
4. توظيف الاشراف التربوي لخدمة المعلمين، والتوسع بهذه الخدمة عن طريق ابراز ابعاد السياسة التربوية وعرض النظريات وطرائق التدريس الحديثة والتعريف بالأهداف التربوية العامة والخاصة في العراق ، وكذلك نقل واقع المؤسسات التربوية وحاجتها الى المراجع الادارية والفنية في وزارة التربية والمديريات العامة للتربية لتحقيق التطوير والتجديد التربوي نحو الافضل.
5. الإسهام في تنفيذ خطط وزارة التربية بصورة ميدانية عن طريق رصد أبعاد الواقع التربوي وتحليله واستثمار الامكانات البشرية والمادية والمالية المتاحة وذلك بأقل جهد واكبر عائد ممكن وفي اطار توفير بيئات مناسبة للتعليم..
6. الإسهام في تطوير المناهج الدراسية والبرامج التعليمية والتدريبية واعتماد الاساليب الحديثة في تقويم والاستعانة بالاختبارات واساليب التقويم المناسبة بما في ذلك تقويم أعمال ونشاطات الطلبة لتحقيق التطوير المنشود في المناهج والكتب وطرائق التدريس والوسائل التعليمية والتقنية.

ب. مهام وواجبات الاشراف التربوي :

قامت وزارة التربية بتحديد مهام وواجبات ووظائف الاشراف التربوي والاختصاصي بالآتي :

- 1- **التخطيط** : يقوم المشرف والاختصاصي التربوي في برمجة التخطيط للتعليم وتحديد أهدافه وتشخيص حاجاته وامكانياته ومتابعة حركته لغرض تعميق الايجابية وتقويم السلبيات ومعالجتها.
 - 2- **التوجيه والتنسيق** : يسهم المشرف والاختصاصي التربوي في توجيه العملية التربوية وتوفير وسائل تقدمها وذلك عن طريق توجيه ادارة المدرسة ومعلميها وطلبتها وتنسيق الانشطة التربوية فيها ذات الصلة بالمناهج والكتب واساليب التقويم والعلاقات الانسانية وتنسيق جهود المعلمين عن طريق تشكيل او عقد المؤتمرات والمشاغل التربوية.
 - 3- **التدريب** : يعد التدريب من الوظائف والمهام الاساسية للأشراف التربوي وذلك عن طريق الاسهام في رسم برامج التدريب ورصد حاجاته وتنظيم نشاطاته ومتابعة المتدربين وتقويمهم لتحقيق التغذية الراجعة في البرامج التدريبية وضمان النمو المهني والعلمي والتربوي للمعلم.
 - 4- **التطوير التربوي** : يسهم جهاز الاشراف التربوي والاختصاصي بحكم مسؤوليته عن تطوير عمليتي التعليم والتعلم في تطوير جوانب العملية التربوية وفي مقدمتها تطوير المناهج الدراسية تأليفاً وتقويماً وتنقيحاً من حيث المحتوى والطريقة واسلوب تقديم المادة الدراسية وتشجيع المعلمين على نقد المناهج والكتب ، فضلاً عن توفير النشاط الثقافي والعلمي والاجتماعي ودفع المعلمين نحو الابداع والابتكار والإسهام مع اولياء الامور نحو ربط المدرسة بالبيت والمجتمع عن طريق تفعيل مجالس الآباء والمعلمين.
 - 5- **القيادة الادارية** : تؤكد حركة الاشراف التربوي على توجيه الانشطة داخل المدرسة وخارجها توجيهاً منتجاً عن طريق التعرف على المشكلات الادارية في المدرسة وتشخيص انعكاساتها على العاملين فيها وايجاد الحلول المناسبة لها ، فضلاً عن إتاحة الفرص لاكتشاف القدرات القيادية لدى المديرين والمعلمين واستثمارها لتطوير العملية التربوية.
 - 6- **تقويم العملية التربوية** : يركز التقويم في برنامج الاشراف التربوي على تحديد مدى فاعلية البرنامج التعليمي ومدى قدرات القائمين بالخدمات التعليمية من حيث مواجهة حاجات الطلبة ومطالب المجتمع ، بحيث تشمل عملية التقويم جميع عناصر العملية التربوية ولا سيما المعلم والطالب ، وان يكون التقويم عملية مستمرة تعتمد الاساليب الحديثة في التقويم.
- ج- آلية اختيار المشرفين والاختصاصيين التربويين:

أكدت وزارة التربية اتباع آلية متكاملة لاختيار العناصر الكفؤة للأشراف التربوي والاختصاصي بحسب الخطوات الآتية :

1- ارسال اعمام للمديريات العامة التربية في المحافظات بشأن من يرغب التقديم للأشراف التربوي والاختصاصي.

2- تشكيل في المديرية العامة للتربية لجنة برئاسة وعضوية من له خبرة وكفاية تربوية واختصاصي المواد المختلفة وممثل نقابة المعلمين تكون مهمتها:

- إعلان بدء في غضون سقف زمني محدد.
- اجراء اختبار تحريري بالمادة العلمية بحسب اختصاصه.
- مقابلة الناجحين في الاختبار التحريري واختيار الافضل ضمن مواصفات محددة.
- اعلام المديرية العامة للتفتيش والاشراف التربوي بأسماء المرشحين واختصاصاتهم لتمديد مواعيد مقابلاتهم.

3- يحدد للناجحين اختبار مركزي للمشرفين والاختصاصيين التربويين كل على حدة.

4- اجراء مقابلة مركزية للناجحين.

5- اقامة دورة تأهيلية للمشرفين والاختصاصيين التربويين الجدد في معهد التدريب والتطوير التربوي.

د- شروط اختيار المشرفين والاختصاصيين التربويين:

حددت وزارة التربية المواصفات التالية لاختيار المشرفين والاختصاصيين التربويين.

اولاً : المواصفات العامة :

- 1- حسن السيرة والسلوك.
- 2- غير معاقب بعقوبة انضباطية تخص (الامتحانات / التزوير / الاختلاس / القضايا الاخلاقية) طوال خدمته.
- 3- غير معاقب بعقوبة انضباطية للسنوات الثلاث الاخيرة - على أن لا تكون من ضمن القضايا المذكورة في (2) اعلاه.
- 4- شخصية متميزة بين اقرانه.
- 5- حائز على شهادة البكالوريوس.
- 6- لا يتجاوز عمره خمسة وخمسون عاماً (55 عاماً مقبول)
- 7- لا تقل خدمته الفعلية في التعليم عن:
- 20 سنة لخريجي معاهد ودور المعلمين ومعاهد الفنون الجميلة.

- 15 سنة لحملة البكالوريوس.
- 12 سنة لحملة الماجستير.
- 10 سنوات لحملة الدكتوراه.
- 10 سنوات للمتقدمين على اختصاص الحاسوب.
- (على ان يكون المتقدم قد مارس اختصاصه مدة لا تقل عن (5 سنوات).
- 8- درس الصفوف المنتهية لمدة لا تقل عن (3) سنوات بالنسبة إلى المتقدمين على الاشراف الاختصاصي وبالنسبة للإداري أن يكون مديراً او معاوناً لمدرسة مدة لا تقل عن (5) سنوات .
- 9- نسبة النجاح في الصفوف التي لا تقل عن (80%) للسنوات الثلاث الاخيرة.
- 10- تقارير الاختصاصيين والمشرفيين عنه (جيد جداً) فما فوق.

ثانياً : المواصفات الفنية :

1. مستوعب الفلسفة التربوية – والاهداف العامة للتربية.
2. ملم بالأنظمة المدرسية.
3. له اطلاع جيد عن الاشراف التربوي : فلسفته ، واهدافه ، واساليبه.
4. ملماً بطرائق التدريس المتنوعة.
5. له القابلية على التخطيط.
6. يؤمن بالتطور وله افكار مبدعة.

ثالثاً: المواصفات الإنسانية :

1. شخصية مؤثرة وجذابة.
2. علاقاته مع العاملين جيدة.
3. علاقاته الاجتماعية تتعم بالشفافية.
4. يحترم الآخرين.
5. يحترم الرأي الآخر.
6. يؤمن بالعدالة والمساواة.

هـ - تأهيل المشرفين والاختصاصيين التربويين:

أولت وزارة التربية اهتماماً كبيراً لموضوع تأهيل المشرفين والاختصاصيين التربويين وتدريبهم وذلك ضمن النشاطات التدريبية التي تم عقدها بالتعاون من المنظمات الدولية ولا سيما منظمتي اليونسكو

واليونيسف وضمن الخطط التدريبية التي تم رسمها في اطار مشروع رايس 2004/2003 أو مشروع كريتر عام 2005-2006.

واضطلع معهد التدريب والتطوير التربوي التابع للوزارة بمهمة عقد اربع دورات تأهيلية للمشرفين التربويين والاختصاصيين التربويين في عام 2005 كآآتي:

- 1- دورة المشرفين والاختصاصيين التربويين الاولى ، شارك فيها (359) مشرفاً ومشرفة.
- 2- دورة المشرفين والاختصاصيين التربويين الثانية ، شارك فيها (275) مشرفاً ومشرفة.
- 3- دورة المشرفين والاختصاصيين التربويين الثالثة ، شارك فيها (90) مشرفاً ومشرفة.
- 4- دورة المشرفين والاختصاصيين التربويين الرابعة ، شارك فيها (90) مشرفاً ومشرفة.

وقد شملت تلك الدورات التأهيلية المشرفين والاختصاصيين جميع المحافظات ما عدا منطقة كردستان ، علماً ان الدورات المذكورة تضمنت الموضوعات الآتية :

- الإدارة والعملية الادارية.

- القيادة الادارية.

- التشريعات التربوية.

- التحقيقات التربوية.

- المرتكزات الاساسية استراتيجية التربية.

- إدارة الجودة الشاملة.

- التجديد التربوي.

- إدارة الموارد البشرية.

- الاشراف التربوي الإداري.

- تقويم تحصيل الطلبة.

- تقويم الهيئات التدريسية.

و - أهم المشكلات التي تواجه الاشراف التربوي والاختصاصي:

على الرغم مما تبذله وزارة التربية من جهود متواصلة لتطوير جهاز الاشراف التربوي والاختصاصي ، فإن ثمة مشكلات ما زالت تواجهه ابرزها:

- 1- صعوبة تحقيق المشرف والاختصاصي التربوي المهام التي تناط به ولا سيما بالزيارات المقررة في الخطة السنوية للمدارس التي بعهدته ، وذلك لعدة اسباب في مقدمتها انقطاع اجور النقل وكثرة المهام التي تناط به واتساع الرقعة الجغرافية لزيارته التي تستوجب السفر الى مسافات بعيد.

- 2- ارتفاع نصاب المشرف والاختصاص التربوي في الزيارات السنوية مما يجعله ينتقل الى اكثر من مدرسة في اليوم الواحد.
- 3- النقص في عدد المشرفين والاختصاصيين التربويين وفي اختصاصات عديدة مما يؤدي الى صعوبة تحقيق المهمات الاشرافية المثبتة في الخطة وتلبية حاجة المدارس الى المشرفين والاختصاصيين التربويين.
- 4- صعوبة تحقيق اهداف وبرامج الخطة الاشرافية وتغطية الزيارات الاشرافية العامة والزيارات التقويمية فضلاً عن الواجبات الاخرى الملقة على عاتق المشرفين والاختصاصيين التربويين.
- 5- تكليف المشرفين والاختصاصيين التربويين ببعض المهام البعيدة عن طبيعة عملهم ومهامهم الاشرافية.
- 6- ضعف متابعة المذكرات المرفوعة من قبل المشرفين والاختصاصيين التربويين لدى الاقسام والشعب المعنية في بعض المديریات العامة للتربية.
- 7- الحاجة الى ايجاد معايير علمية وموضوعية دقيقة لتقويم وقياس عمل واداء المشرفين والاختصاصيين التربويين.
- 8- افتقار العمل الاشرافي الى الاساليب الفنية والمتنوعة التي تعزز دوره وتدعم جهود المشرفين والاختصاصيين التربويين.
9. كثرة عدد التحقيقات التي يكلف بها بعض المشرفين والاختصاصيين التربويين احياناً مما يؤدي الى تأخر إنجاز أعمالهم فضلاً عن تأثيراتها السلبية فيه.
10. ضعف الصلاحيات المناطة بالمشرف والاختصاصي التربوي مما يؤثر في مكانته ودوره بين المعلمين ومديري المدارس.

التعليم الثانوي

مفهوم التعليم الثانوي:

التعليم الثانوي هو آخر مرحلة من التعليم الإلزامي الذي يتلقاه جميع الطلبة، وذلك بعد اجتيازهم مرحلة التعليم الأساسي المتمثلة بالصفوف الابتدائية، وهي المرحلة التي تُقرر طبيعة التخصص الجامعي الذي سيلتحق به الطالب بعد تخرجه في الثانوية، أو طبيعة المهنة التي سيتعلمها لاحقاً، وهذا ما يُطلق عليه اسم التعليم العالي، وتُسمى مدارس التعليم الثانوي بالمدارس الثانوية.

تاريخ التعليم الثانوي في العراق:

تدار عملية التعليم في العراق عبر وزارة التربية العراقية. وبحسب تقرير اليونسكو، فإن العراق في حقبة ما قبل حرب الخليج الثانية عام 1991 كان يمتلك نظاماً تعليمياً يعدّ من أفضل أنظمة التعليم في المنطقة. كذلك كانت نسبة القادرين على القراءة والكتابة في السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين عالية، إذ كادت الحكومة في ذلك الوقت تقضي على الأمية تماماً عن طريق إنشاء حملات مَحو الأمية. لكن التعليم قد عانى الكثير بسبب ما تعرض له العراق من حروب وحصار ومشكلات أخرى، إذ وصلت نسبة الأمية حالياً إلى مستويات غير مسبوقة في تاريخ التعليم الحديث في العراق.

وهناك من اشار الى انه أنشئ نظام التعليم في العراق في عام 1921، وشمل كل المسارات العامة والخاصة. وفي 1960 كانت كتب الدراسة توزع مجاناً بين طلبة المرحلة الابتدائية، وتوزع مجاناً 60% من كتب الدراسة الثانوية. وفي أوائل السبعينيات صار التعليم عاماً ومجانياً على جميع المستويات والإلزامياً في المرحلة الابتدائية. وصار التعليم في العراق تنظمه وزارتان: وزارة التربية، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي. إذ إن وزارة التربية والتعليم هي المسؤولة عن تعليم الروضة والتعليم الابتدائي والثانوي والمهني، في حين أن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي هي المسؤولة عن التعليم العالي ومراكز البحوث.

شهد النصف الثاني من ثمانينيات القرن الماضي انخفاض الإنفاق على التعليم الناجمة عن حرب الخليج الأولى، الأمر الذي أدى بدوره إلى تحويل الكثير من الموارد العامة تجاه الإنفاق العسكري. بطبيعة الحال، أدى ذلك إلى انخفاض حاد في الإنفاق الاجتماعي العام. مع هذا، عانت ميزانية التعليم من عجز، استمر في النمو مع مرور السنين. إذ لم تواجد خطة استراتيجية لمعالجة هذه القضايا في ذلك الوقت. علاوة

على ذلك، فإن الآثار الناجمة عن حرب الخليج الأولى والعقوبات الاقتصادية التي استمرت لمدة 13 سنة تسببت في إضعاف المؤسسات التعليمية في العراق.

ووفقاً لتحليل اليونسكو في عام 2003 تفاقم النظام التعليمي في مركز/ جنوب على الرغم من توفير الأساسيات من برنامج النفط مقابل الغذاء. ولم يعانِ شمال العراق بقدر كبير مثل بقية مدن العراق بسبب برامج إعادة التأهيل وإعادة الإعمار المنظمة عن طريق الأمم المتحدة وعدة وكالات.

ومنذ 2003 ظهرت المشكلات الرئيسية التي تعوق النظام، وتشمل: نقص الموارد، وتسييس النظام التربوي، والهجرة والتشرد الداخلي من المعلمين والطلاب، والتهديدات الأمنية، والفساد. والأمية على نطاق واسع مقارنة مع قبل ذلك، إذ بلغت نسبة الأمية 39 ٪ لسكان الريف. تقريباً 22 ٪ من السكان البالغين في العراق لم يلتحقوا بالمدرسة، و 9 ٪ من المدارس الثانوية. إذ انخفضت نسبة المساواة بين الجنسين. **أهداف التعليم الثانوي وأهميته:**

- تهيئة شخصية الطالب على مواجهة واقع الحياة العملية.
- دفع الطالب نحو الابتكار والتجديد، عن طريق تمتعه بالعديد من المهارات الفكرية.
- التعرف على قدرات الطلبة ومهاراتهم وتطويرها.
- تحضير الطالب لمواصلة التعليم العالي، من باب تحقيق أعلى نقطة في عملية التعليم، وهي تكامل جميع مراحلها، للوصول إلى نتيجة عملية مُستحقة.
- الاعتناء على نحوٍ خاصٍ بالطلبة المتفوقين، أو الذين يمتلكون مهاراتٍ نوعية، وفي الإطار نفسه حث الطلبة الأقل قدرةً أو مهارة، لدخول دائرة المنافسة مع زملائهم المتفوقين.
- تعليم الطلبة بعض المفاهيم العملية، وطرائق تطبيقها على أرض الواقع؛ لإفادة المجتمع بها.
- تنمية شعور الطالب بالمسؤولية، تجاه نفسه، ودراسته، ومجتمعه والوطن أيضاً.
- تعريف الطلبة بحقوقهم وواجباتهم.
- الاتصال بواقع الحياة؛ لمعرفة حاجات المجتمع من جهة، وإعداد جيل من الطلبة الذين يُشاركون في تطوير المُجتمع من جهة أخرى.

السلم التعليمي في العراق:

يشير الدستور العراقي لعام 1970م إلى أن الدولة تضمن حق التعليم المجاني في جميع المستويات: الابتدائي والمتوسط والثانوي والجامعي لجميع المواطنين. وتمتد الدورة التعليمية الرسمية في العراق إلى (12) سنة منها (6) سنوات إلزامية لمرحلة التعليم الابتدائي، الذي يبدأ من عمر (6) سنوات، يتبعها (3) سنوات لمرحلة التعليم الثانوي، الذي ينقسم على ثانوي عام علمي أو أدبي وثانوي مهني صناعي أو زراعي أو تجاري. وهناك أيضاً معاهد المعلمين ومدة الدراسة فيها (5) سنوات بعد التعليم المتوسط. ويمكن للطلاب الذين ينهون المرحلة الثانوية ويحصلون على مؤهلات الحد الأدنى لمتابعة تعليمهم أن ينضموا مباشرة إلى الجامعات التي مدة الدراسة فيها أربع سنوات كحد أدنى أو المعاهد الفنية التي تمتد الدراسة فيها لمدة سنتين كحد أدنى. ويستطيع طلاب ومعاهد المعلمين وكذلك طلاب الثانوي المهني بأنواعه الذين يحصلون على درجات ممتاز في الامتحانات النهائية أن يلتحقوا بالكليات والجامعات لمتابعة تعليمهم العالي.

واقع التعليم الثانوي في العراق:

يتكون التعليم الثانوي من مرحلتين تمتد كل منها إلى ثلاثة أعوام. تمثل الأعوام الثلاثة الأولى المرحلة المتوسطة التي تؤدي إلى وزاري من الصف الثالث، والهدف الشامل لهذه المرحلة هو (مساعدة الناشئين الذين أكملوا الدراسة الابتدائية على تحقيق مطالب النمو في هذه المرحلة واستمراره جسدياً وعقلياً ووجدانياً وروحياً واجتماعياً، واكتشاف استعداداتهم وميولهم واتجاهاتهم، وتزويدهم بالعلوم والمعارف المناسبة لأعمارهم)، وتمثل الأعوام الثلاثة الأخرى المرحلة الإعدادية التي تؤدي إلى امتحان وزاري في الصف السادس. والهدف الشامل للتعليم الإعدادي هو (تمكين الناشئة الذين أكملوا دراستهم المتوسطة والتحقوا بالتعليم الإعدادي من مواصلة تطوير شخصياتهم من الجوانب الجسمية والعقلية والخلقية والروحية، واكتساب المهارات والاتجاهات الفكرية والعلمية الممهدة لمواصلة الدراسات العالية أو للأعمال المهنية والانتاجية بما يتلاءم مع خصائص النمو وأهداف المجتمع). وتدرس بعض المدارس في العراق المرحلة المتوسطة فحسب، وبالتالي على الطلاب إتمام دراستهم الإعدادية (المرحلة الثانوية الثانية) في مدرسة أخرى. وتدرس معظم المدارس المرحلتين المتوسطة والإعدادية، ويختار الطالب بعد السنة الأولى في المرحلة الإعدادية بين الدراسة العلمية أو الأدبية.

واهتمت وزارة التربية بمرحلة التعليم الثانوي بشقيها المتوسط والإعدادي وذلك لما تشغله هذه المرحلة من مكانة مهمة في السلم التعليمي، وهي تكمل المرحلة الابتدائية وذات تأثير بالغ في حياة الطالب وبناء شخصيته، بوصفها مرحلة عمرية مهمة (المراهقة والشباب) مما يتطلب اعطاء المزيد من العناية للنواحي الجسمية والعقلية والانفعالية والسلوكية للطلبة بما ينسجم مع الاهداف التربوية العامة واهداف المرحلة الثانوية

بصورة خاصة بمستوياتها المتوسط والاعدادي وما تفرضه خطط التنمية من حاجات ومطالب بشتى القطاعات الاقتصادية.

وفضلاً عن ان طبيعة التطورات المعاصرة في العالم والتغير السريع ومظاهر الثورة العلمية والتكنولوجية والانفجار المعرفي؛ تفرض على التعليم الثانوي ضرورة استيعابها واعتماد مبدأ التنوع في فروع وقنواته ليواكب طبيعة العصر ويلبي حاجات المجتمع.

أما التعليم المهني فالهدف الشامل له هو تمكين الناشئة الذين أكملوا دراستهم المتوسطة والتحقوا بالتعليم المهني من تطوير شخصياتهم بجوانبها الجسمية والعقلية والخلقية والروحية وتزويدهم بالمعارف والاتجاهات والميول والخبرات العملية والنظرية التي تؤهلهم لأداء الاعمال التي تناط بهم على وفق تخصصهم في الميدان العملي والانتاجي ليسهموا في بناء المجتمع واحداث التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تخدم المجتمع. وفضلاً عن الهدف الشامل هناك اهداف نوعية متخصصة توزعت بين فروع التعليم المهني الثلاثة:

1- اهداف التعليم الصناعي: مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الزراعة والتزود بالعلوم الاساسية واكساب الطالب المهارات الزراعية والتدريب على اقتصاديات العمل والاطلاع على احداث المستجدات العلمية والتطبيقية.

2- اهداف التعليم الزراعي: مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الزراعة والتزود بالعلوم الاساسية واكساب الطالب المهارات الزراعية والتدريب على اقتصاديات العمل وتموين اتجاهات ايجابية نحو العمل ومواكبة المستجدات العلمية والتطبيقية في المجال الزراعي.

3- اهداف التعليم التجاري: مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الأنظمة الاقتصادية الخدمية وتزويدهم بالعلوم النظرية الاساسية والتزود بالمهارات التجارية والسياحية واداء العمليات المتصلة بالتجارة والسياحة والتدريب على اقتصاديات العمل وتكوين اتجاهات ايجابية نحو العمل والعمل الجمعي.

وفضلاً عن ذلك توجد مدارس ثانوية متخصصة وتستغرق فيها الدراسة (3-4) سنوات وفقاً لتخصص الطالب، وتقدم تعليماً عاماً ومهنياً مع غلبة التدريب المهني، اذ منها يعد معلمين للتعليم الاولي، ويقوم مشروع هذه المدارس على مبدأ تأكيد الطابع الانتاجي في المدارس الابتدائية والثانوية لإبراز قيمة العمل الممزوجة بين الفكر النظري وتطبيقاته العملية، وتوثيق العلاقة بينهما فضلاً عن كشف المواهب والقابليات ورعايتها وتشجيع العمل الجمعي المبدع، واحترام العمل اليدوي. ومن هذه المدارس مدارس للكهرباء والإلكترونيات والحاسبات والتصميم والخياطة.

الواقع الكمي لأعداد الطلبة في المرحلة الثانوية:

بلغ عدد الطلبة المقبولين للعام الدراسي 2009-2010 (552859)، أما عدد الطلبة الموجودين فهو (1877434)، وعدد الطلبة التاركين (69865)، وبلغ عدد الطلبة الراسبين للعام 2008-2009 (489303) مقارنةً للعام الدراسي 2007-2008، إذ بلغ عدد الطلبة الراسبين (386747)، أما مرحلة التعليم المهني فيعد التعليم المهني أحد فروع نظام التعليم الثانوي ولكن بإدارة منفصلة، ويمتلك الطلاب حق الاختيار للتعليم الثانوي المهني مباشرة بعد المرحلة المتوسطة عوضاً عن الاستمرار في التعليم الأكاديمي العام.

وتهدف المدارس المهنية إلى تزويد الطلاب بالمهارات المهنية لتهيئتهم إلى الانخراط في أنواع المهن المتنوعة بعد التخرج، ويستطيع الطلاب أصحاب أفضل معدلات مواصلة دراستهم في الكليات الفنية. إذ بلغ عدد الطلبة المسجلين (73579) طالباً وطالبة للعام الدراسي 2004-2005، وتراجع هذا العدد إلى (58707) طلاب وطالبات للعام 2005-2007 بنسبة (20%) مقارنةً للعام الدراسي 2004-2005، وبنحو عام تراجعت معدلات الالتحاق، وإن كانت هي أصلاً متدنية على مستوى البلد مما يدل على عدم رغبة الطلبة في التوجه إلى التعليم المهني وذلك لعدم مقدرتهم على مواصلة دراستهم في الكليات الفنية لاقتصارها على قبول الطلبة الأوائل من الخريجين.

نقاط ضعف التعليم الثانوي:

على الرغم من الجهود الواضحة التي بذلتها الدول العربية لإصلاح التعليم والتطوير الذي حصل في السنوات الأخيرة في هذا التعليم، ما تزال التقارير الوطنية والدراسات تشير إلى نقاط ضعف ومشكلات وتحديات عديدة يواجهها التعليم الثانوي، مثل:

- 1- نقص الدراسات والبحوث المتعلقة به ويسوق العمل.
- 2- غياب التخطيط الاستراتيجي.
- 3- النقص في تنويع فروع.
- 4- عدم ملائمة مناهجه لسوق العمل.
- 5- ضعف تأهيل المعلمين.
- 6- اعتماد طرائق التدريس في كثير من الدول على أساليب التلقين.
- 7- الثنائية الموجودة في معظم الدول العربية بسبب تفريع التعليم الثانوي الحالي بين (تعليم عام علمي وادبي)، (وتعليم تقني ومهني) زراعة، صناعة، تجارة ... إلخ مع بداية الالتحاق بهذا التعليم، يقوم

على أساس الخط المرسوم منذ البداية نحو أحد هذين النوعين، بحيث يتعذر على الطالب الانتقال من مسار إلى مسار آخر.

8- تهتم البرامج التعليمية بالجانب الكمي، إذ إن كثرة المواد الدراسية لها منحى على حساب المضامين والنوعية.

9- الضعف في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليتي التعليم والتعلم.

10- ضعف الإشراف التربوي.

11- قلة الأنشطة التربوية اللاصفية، مما يؤثر في تكوين الشخصية المتكاملة للطلاب.

12- قلة البحوث العلمية التي تهتم بهذه المرحلة ومشكلاتها.

13- انخفاض نسبة الملتحقين بالفروع المهنية، وهم من ذوي المعدلات المتدنية في التعليم الأكاديمي؛

وغياب بعض التخصصات؛ لأنها مكلفة وتحتاج إلى تجهيزات خاصة؛ وتقتصر الفروع التجارية

والصناعية على الذكور فحسب، ويغيب التخطيط الاستراتيجي الذي يوائم بين التخصصات المتنوعة

ومتطلبات السوق المحلي، مما يجعل المناهج المطبقة لا تتسجم مع حاجات سوق العمل.

14- غياب البرامج التدريبية للمعلمين.

15- تعاني المرافق التعليمية من نقص في المكتبات والحاسب الآلي والمختبرات العلمية.

16- اقبال الطلاب على الفروع الأكاديمية على حساب الفروع المهنية بسبب نظرة المجتمع المتدنية إلى هذه التخصصات.

17- حاجة مدير المدرسة الثانوية إلى تأهيل لإكسابه مهارات قيادية وإدارية من شأنها النهوض بقدرته

على الاتصال والتواصل مع الهيئة التدريسية والمجتمع المحلي.

لهذا يتطلب نظام التعليم الثانوي مزيداً من التحديث والتطوير بنحو شامل من حيث فلسفته،

وأهدافه، ومساراته، ومناهجه الدراسية، وأساليب التدريس، والتقويم وأحداث تغييرات عميقة في هيكله،

والتوسع فيه لاستيعاب الطلب الاجتماعي المتزايد عليه حالياً، وتنويعه وتحسين نوعيته، وجعله مرناً ومتاحاً

للجميع، حتى يتمكن من مواجهة الأعباء والتحديات المعاصرة، من تزويد الطلاب بالمعلومات والمهارات

والاتجاهات العلمية والعملية التي تمكنهم من التنافس في مجتمع المعرفة سريع التطور، وتلبية حاجات عالم

العمل المتغيرة باستمرار، والقيام بالعمل المنتج، والعيش بكرامة.

تطوير هيكل التعليم الثانوي:

1- ربط سياسات تطوير التعليم الثانوي باستراتيجيات التنمية، والالتزام بتطبيق ذلك كجزء لا يتجزأ من

سياسة الدولة في سعيها لدفع عجلة التنمية المستدامة إلى الأمام.

2- تبني مفهوم التعليم الثانوي كمنظومة تعليمية متكاملة، والتعامل مع جميع جوانبها الهيكلية، الأهداف، والمناهج، وطرائق التدريس ووسائل التقويم، والمعلمين، والإدارة، والمباني المدرسية وتجهيزاتها ومراقبتها... إلخ، بحيث يتم تطوير وتحسين جميع الجوانب معاً، ذلك أن تطوير بعضها دون الأخرى لن يحقق التطوير المنشود.

3- تنويع اختصاصات التعليم الثانوي وبرامجه ومقرراته بحيث تلبي استعدادات المتعلمين وميولهم ورغباتهم وحاجات سوق العمل. وفتح تخصصات جديدة يحتاج إليها سوق العمل، مثل الالكترونيات الدقيقة، ومصادر الطاقة المتجددة، وتكنولوجيا الصناعات الغذائية، وصيانة الحاسبات الآلية وإصلاحها، وصيانة المعدات الطبية وإصلاحها، والانفتاح على التجديدات المعاصرة، بحيث تتم تلبية متطلبات المجتمعات العربية الجديدة والمتنوعة التي يفرضها التطور السريع في العلم والتكنولوجيا وفي مؤسسات العمل والإنتاج.

4- توفير العدد الكافي من الأبنية المدرسية والصفوف الدراسية المطلوبة للتعليم الثانوي لخفض عدد الطلبة في الصف.

5- توفير بيئات غنية وآمنة، وتزويدها بالمرافق المطلوبة، كالمكتبات والمختبرات والمعامل والورش والملاعب والوسائل والأجهزة التعليمية- التعليمية بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، التي تساعد الطلاب على التعلم الجيد وعلى تنمية مواهبهم واستعداداتهم، وتستثير دوافعهم، وتجذبهم إلى المدارس، وتضمن بقاءهم فيها، وتمكن المعلمين من القيام بأدوارهم.

6- تطوير المناهج الدراسية وتجديد محتويات المواد ورفع مستواها، وجعلها جذابة وفعالة، بحيث تلبي الحاجات التعليمية الفعلية للطلاب، وترتبط بجهود التنمية، ومتطلبات المجتمع المتغير، وحاجات سوق العمل في الحاضر والمستقبل.

7- إعطاء اهتمام خاص لمناهج العلوم والرياضيات والتكنولوجيا، والتوسع في إنشاء نوادي العلوم ومراكز الموهوبين والمبدعين، في الريف والحضر على السواء، بالتعاون مع جميع قطاعات المجتمع، وتشجيع الطلاب من الجنسين على الالتحاق بالفروع العلمية والتقنية والدراسات المهنية وإقناعهم بفائدتها لتحسين حياتهم.

8- تعزيز مكانة المعلمين وسائر العاملين في التعلم، بما في ذلك معلمو المواد الفنية والمهنية والصناعية، وتوفير الإعداد الأكاديمي والمهني المناسب قبل الخدمة، والاستمرار في تدريبهم في أثناء الخدمة بنحو إلزامي ودوري وفقاً لحاجاتهم التدريبية الفعلية لرفع كفاياتهم المهنية.

9- إحداث نقلة نوعية بالانتقال من التعليم إلى التعلم، وذلك بتطوير طرائق واستراتيجيات التدريس وتويعها والإقلال من أسلوب التلقين، وإعطاء مكانة كبرى للأساليب التفاعلية التي تفسح المجال أمام المتعلمين للمشاركة الفعالة، القائمة على الحوار والمناقشة وطرائق حل المشكلات والبحث والاستقصاء والاستكشاف والتحليل والتنظيم والنقد والطرائق العملية، والعمل التعاوني ضمن فريق، مما ينمي قدراتهم العقلية، وتفكيرهم الناقد، وطاقاتهم الخلاقية، وقدراتهم على الإبداع والابتكار، ويكسبهم مهارات التعلم الذاتي ومهارات التعلم مدى الحياة التي تجعلهم قادرين على تنمية أنفسهم في المستقبل والتكيف مع المستجدات؛ لأن مجتمع المعرفة يحتاج إلى أفراد قادرين على معرفة كيف يتعلمون ويتعاملون مع مصادر المعرفة المتعددة ووسائلها المختلفة.

المصادر :

- 1- الجبوسي ، محمد رسلان ، وجميلة جار الله ، الإدارة علم وتطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2000 .
- 2- سامي عريفيج ، الإدارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر ، عمان ، 2001 .
- 3- جودت عزت عطوي ، الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيم النظرية وتطبيقاتها العلمية ، الدار العلمية للثقافة والنشر والتوزيع ، عمان ، 2001 .
- 4- محمد عبد القادر عابدين ، الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2001 .
- 5- وليد احمد اسعد ، الإدارة التعليمية ، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .
- 6- جودت عزت عطوي ، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي - اصولها وتطبيقاتها ، الدار الثقافية والنشر ، عمان ، 2008 .
- 7- نشوان يعقوب ، الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان ، 1983 .
- 8- درة ، عبد الباري ، وآخرون ، الإدارة الحديثة ، المفاهيم والعمليات ، المركز العربي للخدمات الطلابية عمان - الأردن ، الطبعة الأولى ، 1994 .
- 9- الرفاعي ، فيصل الراوي ، وآخرون ، الإدارة التربوية - نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال ، مكتب الفلاح ، الكويت ، 2000 .
- 10- العلاق ، بشير عباس ، الإدارة مبادئ : وظائف وتطبيقات ، دار الجماهير للنشر ، طرابلس ، 1996 . العلاق ، بشير عباس ، الإدارة مبادئ : وظائف وتطبيقات ، دار الجماهير للنشر ، طرابلس ، 1996 .

- 11- كنعان نواف، القيادة الإدارية، مطابع الفرزدق ، الرياض ، 1995 .
- 12- مهدي حسن زويلف، الادارة نظريات ومبادئ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 13- اسامة محمد سيد، الادارة التعليمية بين المركزية واللامركزية ، العلم والايمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، 2008.
- 14- احمد يوسف سعد ، اللامركزية في التعليم (متطلبات الاعداد المؤسسي)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 15- أبو الوفاء وآخرون ، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية ، شركة الجلال للطباعة ، القاهرة ، 2000 .
- 16- ألدويك ، تيسير، وآخرون ، أسس الإدارة التربوية المدرسية والأشراف التربوي ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ب ت.
- 17- دياب إسماعيل محمد ، الإدارة المدرسية ،الإسكندرية : الدار الجامعية الجديدة، 2001 .
- 18- العزاوي ، نجم عبد الله ، المدخل إلى الإدارة ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، 1985 .
- 19- النصر ، خالد بن عبد الله ، المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها المعلم السعودي في المدارس الأهلية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود / كلية التربية ، 2004.
- 20- احمد عبد الباقي بستان ، وحسن جميل طه ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، ط1، الكويت : دار القلم ، 1983 .
- 21- سعاد عويد مزعل ، الكفايات الإدارية اللازمة للعمداء ورؤساء الأقسام العلمية في هيئة التعليم التقني ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية / ابن الهيثم ، جامعة بغداد ، 2007 .
- 22- الياس طه الحاج ، الإدارة التربوية والقيادة : مفاهيمها ووظائفها ونظرياتها ، ط1، مكتبة الأقصى عمان ، 1983.
- 23- الفقي ، عبد المؤمن فرج ، الادارة المدرسية المعاصرة ، منشورات جامعة قار يونس بنغازي، ص 15-28.
- 24- وهيب سمعان ومحمد منير مرسى، الادارة المدرسية الحديثة ، القاهرة : علم الكتب ، 1975 .
- 25- محمد سليمان د. جار الله ، اتجاهات في أصول التدريس بمدرسة التعليم الأساسي ، دار الفكر العربي .
- 26- د. عبد الرحيم ، د. عبد المجيد ، علم النفس التربوي ، مكتبة النهضة القاهرة.
- 27- د. عزت جرادات ، د. ذوقان عبيدات ، د. هيفاء أبو غزالة ، د. خيرى عبد اللطيف ، التدريس الفعال ، مكتبة دار الفكر .

- 28- وليد أحمد أسعد ، الإدارة التعليمية ، الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .
- 29- مكتب التربية لدول الخليج العربي ، " التعليم للجميع : دليل التخطيط لأعداد الخطة الوظيفية " للمقتدى العالمي للتربية ، مكتب اليونسكو للتربية في الدول العربية ، الرياض ، 2002 .
- 30- محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1984 .
- 31- زكي محمود هاشم ، أساليب الإدارة ، منشورات ذات السلال ، ط2، القاهرة ، 1989 .
- 32- مجيد إبراهيم دمة ، وعلي هداد رهيف ، الإدارة التربوية أسسها النظرية ومجالاتها العلمية ، مطبعة جامعة بغداد ، 1976 .
- 33- السامرائي ، فيصل يونس محمد ، المعوقات الإدارية والفنية للجامعات العراقية في علاقتها مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، رسالة ماجستير ، كلية التربية / ابن رشد ، جامعة بغداد ، 2002 .
- 34- أبو الخير ، كمال حمدي ، أصول الإدارة العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1974 .
- 35- زكي محمود هاشم ، الإدارة العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1976 .
- 36- جببش فوزي ، مبادئ الإدارة العامة - حالات تطبيقها في الإدارة اللبنانية ، بيروت ، 1977 .
- 37- برهوم ، احمد حمدان محمد ، واقع إدارة اجتماعات الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء الهيئة التدريسية وسبل تفعيلها ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التربية ، 2006 .
- 38- سامي عريفج ، الإدارة التربوية المعاصرة ، الطبعة الأولى ، دار الفكر ، عمان ، 2001 .
- 39- الاعظمي ، محمد والحلو ، بثينة ، " تقويم مجريه الامتحانات المركزية في وجهة الجامعات والتدريس " ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، العدد (35) ، الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية ، بغداد ، 2000 .
- 40- عطاري ، عارف وآخرون ، الإشراف التربوي - نماذجه النظرية وتطبيقاته العملية، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكوي، 2005.
- 41- الأسدي، سعيد وإبراهيم، مروان ، الإشراف التربوي ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.