الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي

إعداد

مضاوي علي محمد السبيل

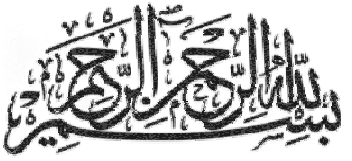
١٤٣٥هـ/٢٠١٣م

ح مضاوي علي محمد السبيل، ١٤٣٥هـ
فهرسة الملك فهد الوطنية
السبيل، مضاوي علي محمد.
الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي.- عنيزة، ١٤٣٥هـ.
١٤٤ص؛٢٤سم.
ردمك: ٢-٣٨٢٧-٠١-٦٠٣-٩٧٨
١. الإدارة المدرسية. ٢. الإشراف التربوي. ٣. الإبداع الإداري. أ. العنوان.
ديوي: ٣٧١.٤٢ ١٤٣٥/٣٣٩هـ

رقم الإيداع: ١٤٣٥/٣٣٩هـ
ردمك: ٢-٣٨٢٧-٠١-٦٠٣-٩٧٨

الطبعة الأولى

١٤٣٥هـ/٢٠١٣م


بسم الله الرحمن الرحيم

المحتويات

الموضوع	الصفحة
المقدمة:	٩
الفصل الأول: الإدارة المدرسية: مفاهيم ومهام.....	١١-٢٩
نشأة الإدارة المدرسية ومفهومها.....	١٣
وظيفة الإدارة المدرسية.....	١٥
أهداف الإدارة المدرسية.....	١٨
ديمقراطية الإدارة المدرسية.....	٢٠
أهمية الإدارة المدرسية.....	٢١
الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارة التربوية والتعليمية.....	٢٤
الميادين الإجرائية للإدارة المدرسية.....	٢٧
الفصل الثاني: الإدارة المدرسية: والبرامج المساندة.....	٣١-٤٢
الإدارة المدرسية والصحة المدرسية.....	٣٣
الإدارة المدرسية والبحث الموقفي.....	٣٥
الإدارة المدرسية والمناخ الإيجابي.....	٣٦
الإدارة المدرسية والتخطيط.....	٣٧
الإدارة المدرسية وأنماط الذكاء.....	٣٩

الإدارة المدرسية والتوجيه الفني التربوي..... ٤٢

الفصل الثالث: الإدارة المدرسية والإبداع..... ٤٣-٦٤

تعريف الإبداع..... ٤٥

سمات الإدارة المدرسية المبدعة..... ٤٦

معايير الإدارة المدرسية المبدعة..... ٤٨

خصائص الإدارة المدرسية المبدعة..... ٥١

النجاح في تحقيق الإبداع..... ٥٣

صفات مدير المدرسة المبدع..... ٥٦

مدير المدرسة المبدع وعلاقاته المختلفة ٦٠

الكفايات المميزة لمدير المدرسة المبدع..... ٦٢

مهام وواجبات مدير المدرسة..... ٦٢

الفصل الرابع- ماهية الإشراف التربوي:..... ٦٥-٧٩

مفهوم الإشراف التربوي..... ٦٧

الإشراف التقليدي..... ٦٩

الإشراف الحديث..... ٦٩

الحاجة إلى الإشراف التربوي..... ٧٠

وظيفة الإشراف التربوي..... ٧١

أهمية الإشراف التربوي..... ٧٢

خصائص الإشراف التربوي..... ٧٦

أنواع الإشراف التربوي ومميزاته..... ٧٨

الفصل الخامس- التخطيط للإشراف التربوي واتجاهاته الحديثة... ٨١-١٠٠

التخطيط والإشراف التربوي..... ٨٣

أسس التخطيط التربوي الفعال..... ٨٤

عناصر خطة الإشراف التربوي..... ٨٥

مراحل بناء الخطة الإشرافية..... ٨٦

الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي..... ٩٠

القدرات المهنية للمشرف التربوي..... ٩٥

الفصل السادس- التقنيات التربوية والتغذية الراجعة..... ١٠١-١٢٢

التكنولوجيا أو التقنيات التربوية..... ١٠٣

مفهوم التقنيات التربوية..... ١٠٣

التطور التاريخي للتقنيات التربوية ١٠٥

الحاسب الآلي وأنواعه واستخداماته التعليمية..... ١٠٧

الإنترنت واستخداماته التعليمية..... ١١٧

التغذية الراجعة مفهومها وأغراضها..... ١٢٠

الفصل السابع- الإشراف التربوي والجودة في التعليم العام..... ١٢٣-١٣٧

الإشراف التربوي والجودة..... ١٢٥

دور الإشراف التربوي في تحقق الجودة..... ١٢٦

قبول التغيير..... ١٢٨

تصور لتفعيل الإشراف التربوي في تحقيق الجودة..... ١٣٠
قائمة المراجع..... ١٣٩

المقدمة:

المدرسة هي الأساس الذي تنطلق منه القوى البشرية بكل تخصصاتها في بناء مجد دولهم؛ والطريقة التي تدار بها وأساليب العمل المتبعة فيها تمثل العمود الفقري لنجاحها في أداء رسالتها على الوجه المطلوب، فالقيادة الناجحة المبدعة تعمل على توفير مناخ صحي عام بالمدرسة، يعمل كل فرد فيه بارتياح وتسود فيه علاقات طيبة بين كل العاملين والطلبة.

فجودة الكوادر التعليمية ضرورة حتمية لتوفير مستوى تعليمي جدي متجدد طموح يسعى إلى إكساب الطلبة مقومات الإبداع، كما أن توفير التجهيزات الضرورية لمساندة العملية التعليمية من أثاث ومعامل، وورش وفصول وقاعات ومكتبات وملاعب وغير ذلك له أهميته الكبيرة في وضع الأساس أو البنية التحتية للمدرسة للقيام بوظيفتها، وتمثل الإدارة المدرسية، والإشراف التربوي جناحي التربية والتعليم في أي مجتمع من المجتمعات فهما أهم الركائز الأساسية التي يُعتمد عليها في تطوير العملية التعليمية.

فهما وجهان لعملة واحدة، أي لا يمكن أن ينفصلا عن بعضهما البعض، بل لابد من تلاحمهما من أجل الحصول على مخرجات تعليمية جيدة تستطيع النهوض بالمجتمع.

وقد مرت الإدارة المدرسية والإشراف التربوي بمراحل مختلفة، من التطور وخاصة في العقود الأخيرة لتتواكب مع التطورات التكنولوجية المتلاحقة التي اتسم بها عصرنا الحاضر، والذي تعاظم معها دور الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، اللذان يؤكدان على ضرورة العمل وفق المفاهيم الحديثة، كالديمقراطية، والحوار، والنقاش بين الإدارة المدرسية والمعلم والمشرف التربوي. والتي زادت أهميتها مع ما نشهده من تطور في وسائل الاتصال والحاسب الآلي والإنترنت مما يجعل المسؤولية الملقاة على عاتقهما أكبر من ذي قبل.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع فقد قمت بإعداد هذا الكتاب ليسهم بإذن الله تعالى في مساعدة المسؤولين في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي على التميز والإبداع، مستعينة بعد توفيق الله عز وجل بآراء وخبرات المتخصصين في هذا المجال.

مضاوي علي محمد السبيل

عنيزة- رمضان ١٤٣٤هـ

الفصل الأول

الإدارة المدرسية : مفاهيم ومهام

نشأة الإدارة المدرسية ومفهومها :

لقد شهدت الإدارة المدرسية العديد من مراحل التطور، وقد ظهرت الإدارة المدرسية في أحضان علم الإدارة، و لم تبدأ في الظهور كعلم مستقل عن علم الإدارة إلا منذ عام ١٩٤٦م، وقد يرى البعض أن الإدارة المدرسية قد نشأت من الإدارة التعليمية عندما وجدت المدرسة الحديثة، ويمكن القول بأن الإدارة التعليمية وجدت في نظم التعليم منذ نشأتها، فهي توضح الكيفية التي يتم بها إدارة التعليم بشكل عام بما فيها ما يتم في المدرسة، وهو ما يطلق عليه الإدارة المدرسية التي تعددت تعريفاتها فمنها:

الإدارة المدرسية هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إدارية وفنية بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً للتجانس مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة على أساس سليم[١].

وهي تلك الكيفية التي يدار بها نظام التعليم المدرسي وفقاً لتوجه المجتمع الذي يعيش فيه، وظروفه الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية، والثقافية المحيطة به، حتى تتحقق الأهداف التي ينشدها المجتمع من هذا النوع من التعليم[٢].

والإدارة المدرسية هي كل نشاط منظم مقصود وهادف يتحقق من

---

[١] بامشموس، سعيد محمد. المقدمة في الإدارة المدرسية.- جدة: كنوز المعرفة، ١٤٢٣هـ.- ص٥٩.

[٢] أبو الوفا، جمال ، وسلامة عبدالعظيم. اتجاهات الإدارة المدرسية.- الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠.- ص١٤٠.

ورائه الأهداف المرجوة من المدرسة،وهي ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية وتنظيم المدرسة، وإرساء حركة العمل بها على أساس يمكنها من تحقيق رسالتها في تربية النشء[١]. وهي جميع الجهود والأنشطة والعمليات التي تتم داخل المدرسة في ضوء المبادئ والقيم وطرق التربية بغرض إعداد الطالب المسلم من جميع النواحي للدين والدنيا معاً وجعله قادراً على التكيف بنجاح مع مجتمعه الإسلامي، وقادراً على إدراك مسؤوليته ورسالته لصنع حاضر هذا المجتمع ومستقبله، وهي أيضاً مجموعة العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد يمثلون إدارة المدرسة، وهي الجهود والأنشطة العملية المقصودة التي توظف قواعد علم الإدارة في توجيه العمل بالمدرسة نحو تحقيق أهداف المجتمع من العملية التعليمية[٢].

وهناك من يرى أن الإدارة فن عملي أكثر منها علم وإن كانت تتضمن كلا الجانبين فالإدارة تستخدم الملاحظة والاستقراء والاستنتاج المعروفة في العلم، كما أنها تستخدم المنطق والمبادئ والأصول المقررة المتصلة بها في مجال علم النفس وعلم الاجتماع، والفن يتطلب الحاسة السادسة والحدس والتخيل والتوقع، والإدارة عملية أخلاقية تقتضي التمسك بالقيم الأخلاقية والقواعد والأصول المرعية أو المتفق عليها،

---

[١] مرسي، محمد منير. الإدارة المدرسية الحديثة.- القاهرة: عالم الكتاب، ١٩٩٨.- ص٩٢.

[٢] دهيش، خالد بن عبدالله. الإدارة والتخطيط التربوي: أسس نظرية وتطبيقات عملية/ تأليف خالد عبدالله الدهيش، عبدالرحمن بن سليمان الشلاش، سامي عبدالسميع رضوان. –الرياض: مكتبة الرشد، ٢٠٠٥م.- ص ص ٥٧-٥٨

وتتعلق أيضاً بتوجيه طاقات المنظمة البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف المرجوة منها،وهي بإيجاز توجيه عمل الآخرين، وهي تتعلق بالتغيير والتطوير والتحسين أكثر ما تتعلق بالمحافظة على الوضع الراهن[1].

ولا تختلف القيادة الإدارية التي يتطلبها عمل المدرسة عن تلك التي يتطلبها نجاح مصنع أو عمل تجاري، إذ يعتمد النجاح فيها على نوع العلاقات الإنسانية التي يمارسها مدير/ مديرة المدرسة، وهناك أمر أساسي تقوم عليه الإدارة الناجحة وهو الإيمان بكرامة الفرد كشخص إذ أنه الدليل العام الموجه لكثير من التصرفات والتطبيقات العملية، ويميز هذا الأمر بين الشخص الديمقراطي، والشخص المتعسف، كما يميز بين المدير الذي يعمل معاونوه معه ومن أجله، والمدير الذي يعمل معاونوه من أجله فقط[2].

والإدارة المدرسية هي كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة، وهي ليست غاية وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية.

وظيفة الإدارة المدرسية:

امتدت وظيفة الإدارة المدرسية لتشمل الجانبين الإداري والفني، حيث أصبح مدير المدرسة مسؤولاً عن جميع الأعمال الإدارية والنواحي

---

[1] مرسي، محمد منير. المرجع السابق.- ص ص ١٧-١٩.

[2] فوكس، جيمس هارولد. الإدارة المدرسية: مبادئها وعملياتها/ تأليف جيمس هارولد فوكس، تشارلز ادوارد بس، رالف وندسور رافنز؛ ترجمة وهيب إبراهيم سمعان، وجابر عبدالحميد جابر، وعدلي كامل فراج.- ط٣.- القاهرة: مكتبة النهضة الحديثة، ١٩٨٣.- ص ص ١٠-١١.

الفنية، من مناهج وكتب مدرسية وطرق تـــدريس والعلاقـــة بـــالمجتمع والمدارس الأخرى وتأمين الموارد المالية وتطوير العمـــل ومتابعـــة جميـــع الأنشطة المدرسية والثقافية والاجتماعية والرياضية والتخطـــيط للـــبرامج والإشراف على تنفيذها.

وشهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم تعد وظيفتها مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً، ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفـــق الجدول الموضوع، وحصر حضور وغياب الطلاب، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول الطالب وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نمـــوه العقلـــي والروحي والبدني والاجتماعي، والتي تساعد على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع .

وهكذا أصبح تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية حجر الأســـاس في الإدارة المدرسية بعد أن كانت مبهمة وسط الاهتمام بالنواحي الإداريـــة، ولا يعني هذا التحول في وظيفة الإدارة المدرسية التقليل من شأن النـــواحي الإدارية، بل يعني توجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية الرئيسية.

وقد كان هذا التغيير في وظيفة الإدارة المدرسية نتيجة لتغير النظرة نحو العملية التربوية. فقد أظهرت البحوث والدراسات النفسية والتربوية أهمية الطفل كفرد وأهمية الفروق الفردية، وأوضحت أن العملية التربوية

عملية نمو في شخصية الطفل من جميع النواحي، حيث أكدت الفلسفات التربوية التقدمية أن الطفل كائن إيجابي نشط، كما أظهرت دور المدرس والمدرسة في توجيهه ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعده على نمو شخصيته، وتؤدي إلى نفعه ونفع مجتمعه، وكانت نتيجة هذه الآراء التقدمية تحول الإدارة المدرسية من الاهتمام بالأعمال الروتينية إلى الاهتمام بالطفل، وضرورة مساعدته للتمتع بطفولته، وحل مشكلاته اليومية، وإعداده لمسؤولياته في حياته الحاضرة والمستقبلية في المجتمع.

كما تغير الاتجاه نحو الإدارة المدرسية نتيجة تغير وظيفة المدرسة في المجتمع فقد أقام المجتمع المدرسي بادئ الأمر وأوكل إليها تربية أبنائه، وفهمت المدرسة وظيفتها على أنها نقل التراث الثقافي لهؤلاء الأبناء لإعدادهم لحياة الكبار، كما فهمت أيضا أنها ممكن أن تقوم بهذه الوظيفة بعيداً عن المجتمع، بعيداً عن مشكلاته، وأمانيه، وأهدافه، وقد ظهر في السنوات القليلة الماضية مفهوم جديد لوظيفة المدرسة وهو ضرورة العناية بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.

وكانت نتيجة هذا المفهوم زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع فقامت المدرسة بدراسة مشكلات المجتمع، ومحاولة تحسين الحياة فيه، بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي، وتوفير الظروف التي تساعد على إبراز فردية الطفل[1].

---

[1] الإدارة المدرسية. منتديات تربوي [http://tarbawee.com/thread3975.htm] [الإتاحة: مايو ٢٠١٣هـ]

أهداف الإدارة المدرسية:

لقد تغيرت النظرة الوظيفية للإدارة المدرسية والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها من وظيفة المحافظة على تطبيق النظام بما فيه من لوائح وتعاميم وقرارات تضمن سير العملية التعليمية وفق الجداول المحددة، إلى المفهوم الحديث الذي يجعل من التلميذ محور العملية التعليمية،ومن هذه الأهداف [1]:

١- العمل على كشف ميول الطلاب وقدراتهم واستعداداتهم الفطرية وتنميتها وتوجيهها بما يفيد الطلاب وينفع المجتمع.

٢- مساعدة الطلاب على تنمية مختلف جوانب شخصياتهم الروحية والعقلية والخلقية والنفسية والجسمية والاجتماعية بصورة متزنة.

٣- تربية وتشجيع الطلاب على التفكير الإبداعي والابتكار والتجديد وتنمية الثقة في النفس والجرأة لديهم.

٤- تبصير الطلاب بفلسفة المجتمع وقيمه قولاً وعملاً مع التركيز على احترام العمل اليدوي.

٥- إعداد الطلاب لفهم الحياة الحاضرة والماضية والاستعداد لمواجهة المستقبل واكتشاف الطلاب الموهوبين ورعايتهم.

---

(١) الإدارة المدرسية. منتديات تربوي [http://tarbawee.com/thread3975.htm] [الإتاحة: مايو ٢٠١٣هـ]

ومن أهداف الإدارة المدرسية أيضاً [1]:

١- السعي للوصول إلى تحقيق أهداف التربية والتعليم.

٢- بناء شخصية الطالب بناءً متكاملاً علمياً وعقلياً وجسمياً واجتماعياً.

٣- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيماً يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة.

٤- تطبيق ومراعاة الأنظمة التي تصدر من الإدارات التعليمية المسؤولة عن التعليم.

٥- توجيه استخدام الطاقات المادية والبشرية استخداماً علمياً وعقلانياً بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية.

٦- وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.

٧- إعادة النظر في مناهج المدرسة، ومواردها، وأنشطتها ووسائلها التعليمية.

٨- الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً، ومستقبلاً .

٩- العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء والمعلمين.

---

[1] الإدارة المدرسية ..أهدافها .. أهميتها .. وظائفها.[http://abdelkadir59.blogspot.com][الإتاحة: مايو٢٠١٣م]

١٠- توفير النشاطات المدرسية التي تساعد على نمو شخصية الطالب نمواً اجتماعياً.

١١- التعاون مع البيئة في حل ما يستجد من مشكلات تعاوناً فعالاً وإيجابياً.

ديمقراطية الإدارة المدرسية:

أصبحت الإدارة المدرسية عملية إنسانية اجتماعية تربوية تعنى بالفرد وتحترم شخصيته، وتحاول أن تجعله يتكيف مع المجتمع الذي يعيش فيه ويؤثر فيه ويتأثر به، وتغرس فيه العادات الاجتماعية المقبولة وتقوم الديمقراطية في الإدارة المدرسية على الأسس التالية[١]:

- تشجيع فردية الطلبة والمعلمين، والمحافظة على هذه الفردية فلا نربي الطلبة بالجملة بل نتوخى معرفة الفروق الفردية في الميول والقدرات والحاجات والاستعدادات ولا تخضع المعلمين لسلسلة من التعليمات المفروضة عليهم بل يسمح لهم بالتجريب والابتكار والإبداع.

- تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة وتشجيعهم على العمل كمجموعة متعاونة ينظرون إلى المنهج ككل لا على أساس مادة التخصص وحدها.

- المشاركة الفعالة الواسعة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ

---

[١] حسين، منصور، محمد مصطفى زيدان. سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوي.- القاهرة: مكتبة غريب.- ص ص١٠-١١

القرارات، ويشترك فيها: المعلمون/المعلمات، الطلبة، أولياء الأمور في مناقشة السياسات الخاصة بإدارة المدرسة.

- تكافؤ السلطة مع المسؤولية حيث يجب أن يقترن فرض بعض الواجبات والمسؤوليات على المعلمين، أو الطلاب بمنهج للسلطات يتكافأ مع هذه المسؤوليات.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- العدالة في توزيع العمل وتجنب الاختصاصات حتى لا يقع تداخل، أو احتكاك أو ازدواجية.
- إنشاء علاقات إنسانية سليمة بين إدارة المدرسة والمعلمين وبين المعلمين بعضهم وبعض.

أهمية الإدارة المدرسية:

تتعدد أهمية الإدارة المدرسية منها[1]:

- النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها، فتركز على كل ما يؤثر على الطالب من ضعف في الدراسة أو غياب أو صعوبات في التعليم، وتسهم في إيجاد الحلول التربوية المناسبة لذلك.
- تهيئة المناخ المناسب للمعلمين ليكونوا أكثر قدرة على التدريس وتحسين الخبرات التربوية التي يقدمونها للطلاب، والعمل على رفع

[1] دهيش. المرجع السابق .- ص٥٩

مستواهم المهني، والفني، وحثهم على الاطلاع المستمر على البحوث والدراسات التي تسهم في الارتقاء بالعملية التعليمية.

- توفير المناخ المناسب للعلاقات الإنسانية بين أفراد أسرة المدرسة.
- تنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية الطالب تنمية شاملة متكاملة، ومتوازنة وفقاً لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها.
- تعمل على تفاعل الطالب والمعلم، والمنهج والبيئة المدرسية بكل مكوناتها لينتج عنها ما هو مطلوب من متعلمين نمت شخصياتهم بالقدر المطلوب بأقل ما يمكن من الوقت والجهد والمال ليكون ذلك حافزاً على الإبداع.

فليس هناك موضوع أكثر أهمية من موضوع الإدارة، ذلك لأن مستقبل الحضارة الإنسانية ذاتها يتوقف على قدرتنا على تطوير علم وفلسفة وطريقة ممارسة الإدارة. فالإدارة المدرسية هي الإشعاعات المضيئة التي تحرك كل موظف في دائرة محدودة منظمة من أجل مجهود متميز وعمل مستمر وإنتاج متواصل في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد. ولقد اتسم العصر الذي نعيش فيه بالعديد من المسميات كعصر الفضاء، وعصر الكمبيوتر، والتغير السريع، والانفجار المعرفي، ولعلنا لا نخطئ إذا أطلقنا عليه تسمية أخرى وهي (عصر الإدارة العلمية). إذ لا يوجد نشاط أو اكتشاف أو جهد يلفت الأنظار إلا وكان وراءه إدارة.

وتستند الإدارة المدرسية في أهميتها على قواعد أساسية، وهذه القواعد تشكل في مجملها الفلسفة الأساسية من وراء وجود الإدارة وضرورتها في أي جهد جماعي ذي أهداف محددة[1].

القاعدة الأولى: تلزم الإدارة لكل جهد جماعي، وهذا يعني أن الجهود البشرية سواء كانت صغيرة أو كبيرة، تصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها في غياب تنظيم لتنسيقها وتوجيهها ومتابعتها.

القاعدة الثانية: الإدارة نشاط يتعلق بإتمام أعمال بواسطة آخرين، الأمر الذي يظهر دور الإداري في توجيه جميع الجهود نحو الهدف من أجل بلوغ الأهداف بأيسر الطرق، وأقل التكاليف.

القاعدة الثالثة: تحقق الإدارة الاستخدام الأمثل للموارد المادية والقوى البشرية.

القاعدة الرابعة: ترتبط الإدارة المدرسية ارتباطاً وثيقاً بقوانين الدولة والسلطة التشريعية فيها، حتى لا يحدث تناقض بين ما تهدف إليه الإدارة المدرسية وبين ما تهدف إليه الدولة، وحتى تتجه أهداف الإدارة المدرسية نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة.

القاعدة الخامسة: إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها عن طريق المواءمة بين مصلحة الفرد ومصلحة المدرسة.

---

[1] الإدارة المدرسية ..أهدافها .. أهميتها .. وظائفها. المرجع السابق.

الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارة التربوية والتعليمية:

تمثل الإدارة التربوية إحدى نقاط التلاحم القوي بين النظام التعليمي والإطار العام للمجتمع، على اعتبار أن أهداف التربية والمبادئ التي يستند إليها النظام التعليمي، وإدارته من الأمور التي لا يمكن تقريرها بمعزل عن سائر مؤسسات الدولة وتنظيمها[١]. وهي أيضاً الاشتراك في وضع السياسات والنشاطات العديدة المطلوبة لتأمين وتوجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف المؤسسة التربوية[٢].

ونجد أن كلمة الإدارة التعليمية مرادفة للإدارة التربوية باعتبار أن التربية أشمل وأعم من التعليم، أما الإدارة المدرسية فتتعلق بما تقوم به المدرسة، ويتم داخلها من أجل تحقيق رسالة التربية فيتحدد مستواها الإجرائي على مستوى المدرسة فقط[٣].

والإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية وصلة الأولى بالثانية هي صلة الخاص بالعام، وتتحدد الإدارة المدرسية بأنها على مستوى المدرسة، ولكنها في نفس الوقت لها ارتباطها بالمستويات العليا للإدارة التعليمية، كما أن لها صلتها بالمجتمع والبيئة التي تحيا فيها. ونرى أن الفارق بين الإدارة التعليمية والتربوية يكون في نطاق العمل وأهدافها،

---

[١] الجندي، عادل السيد. الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي: رؤية معاصرة.- الرياض: مكتبة الرشد، ١٤٢٣هـ.- ص٢٣.

[٢] نبراي، يوسف إبراهيم. الإدارة المدرسية الحديثة.- الكويت: مكتبة الفلاح، ١٩٩٣.- ص ٢٠.

[٣] سليمان، نجدة إبراهيم. تطوير الإدارة التعليمية: رؤية مستقبلية.- القاهرة: دار الشمس للطباعة، ٢٠٠٠م.- ص٢٥.

حيث يتسع هذا النطاق ليشمل الجانب التربوي في المجتمع بشموليتها هذا في حالة الإدارة التربوية، أما في حال الإدارة التعليمية؛ فالنطاق يركز على مساحة وأهداف فرعية أقل في المستوى، وليس في النوع، ولكن مع هذا تبقى هناك مساحة كبيرة للحركة وللتداخل عند التعامل مع المفهـــومين، بل قد يصل الأمر إلى التطابق في الاستخدام في كثير من الأحيان. والإدارة المدرسية هي جزء من الإدارة التعليمية، وكذا التربوية، والفرق بينهما في أن محور الإدارة المدرسية يدور حول كل ما تقوم به المدرسة في ســـبيل تحقيق رسالتها التعليمية، بينما يكون مجال الإدارة التربوية أوسع وأشمل من ذلك إذ يتصل بالنظام التربوي ككل في البلاد[١].

والإدارة التربوية هي جهود بشرية ودعم مادي من أجل تحقيـــق أهداف تربوية. إنها عملية النمو المتكامل للفرد في مختلف الجوانب المعرفية والروحية والشخصية والعقلية والجسمية والوجدانية والاجتماعية[٢].

والإدارة التعليمية هي التي تشرف علـــى العمليـــة التعليميـــة في قطاعات متعددة، فهي المشرف والمنفذ للسياسة التعليمية، في عدد كـــبير من المدارس، بمعنى أنها عملية تنظيم للإمكانيـــات البشـــرية في الإدارات واللجان والمدارس والفصول والمجموعات المختلفة، وكذلك الإمكانيـــات المادية من مبان وتجهيزات وتنظيم الأفكار والمبادئ العلمية والتربويـــة في

---

[١] نبراي ، يوسف إبراهيم. المرجع السابق.- ص٤٥.

[٢] فهمي، محمد سيف الدين، وحسن عبدالمالك محمود. تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي.- الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٩٣.- ص٦٩.

نظم تعليمية ومناهج تعليمية وأنشطة مختلفة[1].

ويلاحظ أن هناك العديد من الكتب العربية التي تحمل عنوان " الإدارة المدرسية " ولكنها تتناول مستويات من الإدارة فوق المستوى الإجرائي (المدرسة). ويبدو أن ذلك الخلط بين الإدارة التعليمية Educational Administration والإدارة المدرسية School Management يرجع إلى أن كثيرا من الكتب الأجنبية التي يعرفها المربون ودارسو الإدارة المدرسية ـــ بحكم أن الإدارة المدرسية في تلك البيئات تمثل أهم وحدة في الإدارة التعليمية، وتتمتع بحريات كثيرة في التصرف، وتقوم بأدوار رئيسية في اتخاذ القرارات لأن النظام التعليمي في تلك الدول نظام لا مركزي. وفي حقيقة الأمر فإن مصطلح الإدارة التعليمية يختلف عن الإدارة المدرسية من حيث المستويات، والأعمال، والاختصاصات.

فالإدارة التعليمية تعني: الأعمال والمسؤوليات العليا في الجهاز التعليمي المركزي واللامركزي كالتخطيط، تحديد الأهداف العامة، وضع المناهج، السلم التعليمي، مواعيد الامتحانات، تقديم المساعدة المادية والفنية للإدارة المدرسية ، وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة ، والإشراف والرقابة على الإدارة المدرسية لضمان سلامة التنفيذ ، ويرأسها على مستوى الوزارة وزير عضو في مجلس الوزارة، مهمته التنسيق بين سياسة

---

[1] الطخيس، إبراهيم عبدالله. الإدارة التربوية. – الرياض: دار ابن سينا للنشر، ٢٠٠١.- ص١٥

التربية والتعليم مع السياسة العامة للدولة.

وتعتبر إدارة التعليم في المناطق من الأجهزة الإشـــرافية والقياديـــة والإدارية لمساعدة الإدارة التعليمية العليا، بل هي الإدارة التعليمية المصغرة التي تشرف على تنفيذ السياسة المرسومة وفق الأنظمة والقوانين.

أما الإدارة المدرسية فهي الجهاز القائم علـــى تنفيـــذ السياســـة التعليمية، ويقوم على رأسها قائد تتركز مسؤولياته في توجيـــه المدرســـة لتودي رسالتها كاملة نحو أبنائها مع تنفيذ اللوائح والأنظمة الصادرة من إدارة التعليم. وبهذا فإن الإدارة المدرسية تعتبر جزءا من الإدارة التعليمية، وصورة مصغرة لتنظيماتها، واستراتيجية محدودة تتركز فيهـــا فعاليتـــها، والعلاقة بينهما علاقة الخاص بالعام[١].

الميادين الإجرائية للإدارة المدرسية:

تعمل الإدارة المدرسية على تنفيذ واجباتها من خلال عـــددٍ مـــن ميادين العمل، التي تم تصنيفها في سبع مجموعات رئيسية وهي[٢]:

١ - علاقة المدرسة بالمجتمع: لم توجد المدرسة إلا لخدمـــة المجتمـــع وتحقيق أهدافه في تربية الأبناء، ويتوقف نجاح المدرســـة في تحقيـــق هـــذه الأهداف على مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي توجد فيه، واضـــعة في اعتبارها خصائص هذا المجتمع وإمكاناته، ومدى طموحه وتطلعاتـــه، ومـــا

---

[١] الإدارة المدرسية ..أهدافها .. أهميتها .. وظائفها. المرجع السابق.

[٢] المرجع السابق

يتوقعه المجتمع منها، وربط أبناء المجتمع بالمدرسة من خلال برامج خدمة البيئة وبرامج تعليم الكبار وتبصير أبناء المجتمع بالأنشطة والجهود التي تقوم بها.

٢ - تطوير المناهج: ويقصد به تطوير العملية التربوية من حيث الأداء والمحتوى، وهذا يعني أن تعمل المدرسة باستمرار على تطوير أسلوب أدائها والطريقة التي تعلِّم بها الطلاب، وتطوير محتوى ما تعلمه لهم، وتفرض هذه المهام على المدرسة ضرورة ملاحقتها للتطورات الحديثة باستمرار في ميدان التربية، وما يستجد فيه من اتجاهات حديثة، وطرائق وأساليب مبتكرة.

٣ - شؤون الطلبة: تقوم الإدارة المدرسية بتوفير خدمات تعليمية وصحية واجتماعية متنوعة للطلبة، فهي إلى جانب إشرافها على تنظيم العمل المدرسي داخل الفصول الدراسية، تهتم بالتوجيه الفردي للطلاب الذين قد يعانون من مشكلات التحصيل والمتابعة المدرسية، وذلك بتوفير برامج الإشراف والتوجيه اللازم لهم، كما تؤدي أيضا خدمات في مجال حل المشكلات الاجتماعية مثل مشكلات التكيف الاجتماعي داخل المدرسة والمشكلات الأسرية التي قد يعاني منها بعضهم وتؤثر على أدائهم التحصيلي، وتعمل على توفير الخدمات العلاجية اللازمة للطلاب المرضى وتنظيم عملية الكشف الطبي الدوري عليهم للتأكد من عدم وجود مشكلات صحية تعوق عملية النمو السليم لهم.

٤ - شؤون العاملين: يتعلق هذا الميدان بتوفير القوى البشرية المؤهلة

اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية، ووضع الشروط والأسس المناسبة لاختيارهم وتوجيههم، وتوزيعهم على مجالات العمل المختلفة والإشراف عليهم، وتقويمهم، وتوفير فرص النمو المهني لهم، وإعداد السجلات الخاصة بهم والاحتفاظ بها وغير ذلك.

٥ - المبنى المدرسي والتجهيزات: من الميادين الهامة للإدارة المدرسية عملية الإشراف على المبنى المدرسي وإدارته وصيانة وتوفير جميع التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية من أثاث مناسب وأدوات تعليمية بسيطة أو معقدة حسب ما يتطلبه المستوى التعليمي الذي تقدمه المدرسة.

٦ - التمويل وإدارة الأعمال: تختص الإدارة المدرسية بمجال العمل في ميدان إعداد ميزانية المدرسة، وتوزيع ميزانية المقصف المدرسي، والإشراف على عمليات شراء بعض احتياجات المدرسة.

الفصل الثاني

الإدارة المدرسية : والبرامج المساندة

الإدارة المدرسية والصحة المدرسية[1]:

هناك اعتبارات رئيسية هامة تفرض على المدرسة القيام بدور هام في التربية الصحية للطلاب، في مقدمة هذه الاعتبارات أن صحة الطالب في ذاتها هدف رئيس من أهداف التربية، وعليها يتوقف إلى حدٍ كبير تحقيق الأغراض الأخرى للتربية، فلكي يتعلم الطالب يجب أن يتوفر له السلامة الصحية والصحة الجيدة، كما أن المدرسة بقيامها بهذا الدور تساعده على اكتساب المعرفة الصحية الصحيحة بدلاً من اعتماده معلومات خاطئة من رفاقه وربما من المنزل أيضاً، وقد تكون هذه المعلومات التي يتلقاها الطالب من المصادر الأخرى غير المدرسة غير سليمة بل قد يترتب عليها آثار خطيرة ولهذا ينبغي أن يكون للمدرسة دور بارز في الصحة المدرسية.

برنامج المدرسة للصحة المدرسية:

يجب أن يرتبط برنامج الصحة المدرسية ببرنامج التربية الرياضية في المدرسة، وتعتبر الإسعافات الأولية بالمدرسة جزءاً من برنامج الصحة المدرسية وأن تتوفر لها الخدمات الأساسية بصورة مستمرة، مع تخصيص حجرة للعناية الصحية يتوجه إليها الطلاب في حالة المرض أو الإصابة، على أن تحتوي على جميع مستلزمات الإسعافات الأولية وتكون مزودة بالأخصائيين والفنيين المدربين في هذا المجال.

---

[1] مرسي، محمد منير.- ص ص ١٩٦-١٩٨

الحياة المدرسية الصحية:

وهي تتطلب توفير البيئة الصحية الآمنة وتنظم اليوم المدرسي بصورة تحقق المناخ الصحي العام، وعدم الإجهاد الجسمي وإرساء العلاقات الشخصية السليمة بين العاملين بحيث تتحقق الصحة النفسية والاجتماعية بين العاملين والطلاب. ويرتبط ذلك بتوفير الشروط الصحية في البناء المدرسي والتجهيزات، ودورات المياه.

كما يجب العناية بالإضاءة والتهوية والتخلص من المهملات، وتوفير احتياجات الحريق، وينبغي الاستعانة بالطلاب أنفسهم في توفير العناية بنظافة المدرسة وأجهزتها ومبانيها، مع اتخاذ الاحتياطات الشديدة ضد انتقال الأمراض المعدية، وأن ننظر بعناية إلى المسألة في حال اكتشاف أي حالة مرضية ومواجهتها على الفور بإجراءات علاجية للحالة، وإجراءات وقائية للآخرين.

التربية الصحية:

يجب إلمام الطالب بقدر من المعرفة عن أحواله الجسمية ومعنى الصحة الجيدة ووسائل اكتسابها والمحافظة عليها، وكيف يتجنب المرض والحوادث، وكيف يحمي صحة الآخرين.

كما ينبغي أن يعرف قيمة الغذاء الجيد، ويمكن أن تستعين المدرسة بالأطباء والممرضين في تدريس التربية الصحية، وذلك بوسائل مشوقة محببة، وذلك عن طريق الأفلام والمعارض، والملصقات وغير ذلك من

الوسائل التي تنقل المعلومة بصورة ميسرة ومشوقة.

الإدارة المدرسية والبحث الموقفي[1]:

إن الإدارة المدرسية الفعالة تتطلب توفر المعرفة والمهارات الفنية والإنسانية لدى رجل الإدارة، وقد أثبتت نتائج البحوث أن إدارة المدرسة التي تربط بين التدريس وإدارة الفصل وحفظ النظام في المدرسة من جانب، وبين تنمية العاملين والمساعدة المباشرة للمعلمين وتطوير المناهج والبحوث الموقفية أو الإجرائية اللازمة من جانب آخر هي المدارس التي تحقق أهدافها بنجاح.

البحث الموقفي:

يجب أن يقوم البحث الاجتماعي على المواقف والإجراءات التي يتخذها الأفراد لتحسين ظروفهم وأحوالهم وأن البحث التربوي يجب ألا يتركز على التجارب المضبوطة التي تنعزل عن المواقف، أو الظروف الفعلية. وعندما يقوم الأفراد بالتخطيط للتغيير وينخرطون في أنشطة حقيقية؛ فإن النتائج التي يتوصلون إليها هي التي تحدد ما إذا كان النجاح قد تحقق، أو أنه من الضروري عمل تخطيط آخر واتخاذ موقف، أو إجراء آخر.

إن التعليم الذي يؤدي إلى تغيير السلوك بصورة رئيسية يكون غالباً نتيجة قيام الفرد نفسه بمحاولة تحسين الموقف الذي يحدث الفرق بالنسبة له. إن البحث الموقفي في التربية يقوم به الزملاء في المواقف المدرسية

[1] مرسي، محمد منير. المرجع السابق. – ص ص ٤٠-٤٢

لتحسين عملية التعليم والتعلم. ويمكن لمعلم واحد أن يقوم بالبحث لكن من الأفضل في معظم الأحوال أن يجري البحث كعمل تعاوني بين المعلمين لتحسين موقف مشترك بينهم. ويمكن للبحث الموقفي أن يكون ذا فائدة كبيرة بالنسبة لمديري المدارس لا سيما بالنسبة لاتخاذ قرارات معينة بشأن عملية التعليم والتعلم في المدرسة.

الإدارة المدرسية والمناخ الإيجابي[1]:

المدرسة التي تسعى للنجاح والإبداع هي التي يسيطر عليها مناخ إيجابي سليم، ويشعر الطلاب فيها بارتياح لحضورهم إليها كما يشعر المعلمون بارتياح لتدريسهم بها. وفيها يعمل الجميع معاً على تنشيط الاتجاه إلى الرعاية والاهتمام ويتطلب ذلك وجود إدارة مدرسية فعالة تستند في إدارتها على العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرار من جانب المعلمين وأولياء الأمور وممثلي المجتمع، ويجب أن تستهدف الإدارة المدرسية تكتل قوى هؤلاء من أجل العمل على تحقيق أهداف المدرسة، وأن يكون هناك متابعة مستمرة لأنشطة المدرسة وتغذية مستمرة لتصحيح المسار وضمان أداء كل فرد لواجبه الصحيح.

إن مديري المدارس في ممارستهم لدورهم في الإدارة المدرسية لا يؤثرون تأثيراً مباشراً على التحصيل الأكاديمي للطلاب بنفس الدرجة التي يؤثر بها معلموهم من خلال التعليم المباشر، لكن مديري المدارس يمكن أن

---

[1] مرسي، محمد منير.- ص ص٤٢-٤٤

يؤثروا على التدريس والممارسات التعليمية في الفصول الدراسية من خلال القرارات التي يتخذونها والتي تتعلق بصياغة أهداف المدرسة، ووضع مستويات عالية للتحصيل وتنظيم الفصول الدراسية من أجل الدرس والتعليم وتوفير المصادر الضرورية اللازمة للتعليم والتعلم، والإشراف على أداء المعلمين ومتابعة تقدم الطلاب والعمل على توفير مناخ إيجابي منظم للتعلم.

ومن حيث العلاقة المهنية بين القيادة التربوية والمعلمين فقد أثبتت بعض الدراسات أن المعلمين يفضلون نمط القيادة المهنية لا الإدارية حيث يقوم القادة التربويون بالتخطيط والمناقشة ونقد أعمال المعلمين إيجابياً وسلبياً.

الإدارة المدرسية والتخطيط[1]:

التخطيط في جوهره لا يخرج عن كونه عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة، وهو بعبارة أخرى مرحلة التفكير المنظمة التي تسبق العمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله، وكيف ومتى يتم عمله. وهناك فرق بين التخطيط والخطة، فالتخطيط عملية مستمرة، أما الخطة فهي وضع التخطيط في صورة برنامج موقوت بمراحل وخطوات وتحديد زمني ومكاني.

---

[1] السويد، فائز بن عبدالله. خبرتي في الإدارة المدرسية، ١٩٩٥.- ص ص ٣٥-٣٧.

إن كل عمل يقوم على العشوائية والعفوية وتلبيـــة الاحتياجـــات الآنية دون تخطيط يعد غير منظم ومآله إلى التعثر والفشل. لذا يجب وضع خطة لإنجاز العمل بطريقة منظمة إذ أنها عنصر أساسي ومهـــم لإنجـــاز العمل.

ومن البديهي أن الإدارة المدرسية تحتاج إلى كلا النوعين التخطـــيط والخطة،وذلك لتحقيق أهداف السياسة التعليمية في المجتمع. وإذا كانـــت الإدارة المدرسية التطويرية أفضل وأنجح وأميز من الإدارة التسييرية فـــبلا شك نختار الطراز الأول لأنه قائم على عمل منظم ومخطط ومبرمج.

والمدير الذي يسعى إلى نجاح إدارته ويرغب أن تكون إدارة متميزة متطورة قادرة على تحقيق الأهداف التربوية المرسومة في سياسة التعليم في المملكة عليه أن يدرك أهمية وضع خطة مرحلية زمنية مكانية لتنفيذها في مدرسته طيلة العام الدراسي، عندئذ نستطيع أن نقـــول أن هـــذه الإدارة حديثة وتربوية ومتميزة ومحققة للأهداف المنشودة.

كما يلزم عمل برنامج زمني ومكاني للنشاطات التعليمية على مـــدار العام ليكون المعلمون والإداريون والطلاب وأولياء أمورهم على علم مســـبق بما سيقدم من نشاطات خلال العام في المدرسة. على أن تكون هذه الخطـــة ذات أهداف تربوية وإدارية واجتماعية مبتدئة بأولويات العمل المطلوب. وأن تكون مرنة وقابلة للتنفيذ وواقعية غير خيالية ومناسبة لظروف المدرسة المادية والبشرية والمكانية وشاملة، ثم نشرع في المتابعة المستمرة واليومية للخطة.

ولا يجب أن يغيب عن البال أن تنفيذ الخطة يحتاج إلى توفر كل القوى البشرية في المدرسة من معلمين وإداريين، وطلاب. وإذا أحسن المدير عمليات التنظيم والتوجيه والتنسيق والمتابعة والتقويم المستمر للخطة بحيث يوكل كل عمل في الخطة لفرد أو جماعة لتحقيق ما ورد في الخطة بإشرافه ومتابعته المستمرة وإبراز أحسن الأعمال التي يقومون بها، وتهيئة الإمكانيات المادية وتوفير القوى البشرية وكل المتطلبات اللازمة لتحقيق الخطة بمراحلها المختلفة.

الإدارة المدرسية وأنماط الذكاء[1]:

تهتم أنماط الذكاء التسعة التي تم تحديدها كنتيجة للكتابات والأبحاث عن تفاصيل عملية التعلم، بمجموعة قدرات جماعية يمكن أن يطورها المعلمون لدعم وتنمية فاعلية المؤسسة التعليمية. وتتضمن هذه القدرات الجماعية استخدام الحكمة والفهم العميق والغريزة والخبرة بالإضافة إلى المعرفة والمهارات وطرق الفهم. فهذه الأنماط من الذكاء شديدة الأهمية مثل أهمية استخدام الوقود، والماء، والزيت داخل محرك السيارة، ويمتلك كل نمط من هذه الأنماط وظيفة مهمة ، ولكن لنجاح هذه الأنماط في تأدية وظيفتها الخاصة، يجب أن يتم التنسيق بين هذه الأنماط لتطبيقها جميعاً في آن واحد.

---

[1] ماجيلكرست، باربرا. المدرسة الذكية/ تأليف باربرا ماجيلكرست، كيت مايرز، جين ريد؛ ترجمة خالد العامري.- ط١.- القاهرة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، ٢٠٠٧م.- ص ص ١٧٥- ٢٣٧

وما يميز المدرسة الذكية عن غيرها هو القدرة على تطبيق المعرفة والمهارات التي لديها لتحقيق أكبر درجة من التأثير الإيجابي داخل الفصول وعبر المدرسة كلها بوجه عام. وتقوم المدرسة بهذا من خلال استخدام مزيج من أنماط الذكاء التسعة التي تتميز بارتباطها بعلاقات متداخلة فيما بينها، وسوف نوجز تفسيراً لهذه الأنماط في النقاط السريعة التالية:

١. **الذكاء الأخلاقي:** والذي يتضمن العدالة، واحترام الأشخاص، والمساواة في الحقوق والواجبات.

٢. **الذكاء الروحي:** ويتضمن البحث عن المعنى والسمو عن الأفعال الدنيئة، والعمل بروح الجماعة، والعلاقات المتبادلة المتداخلة بين فريق العمل.

٣. **الذكاء المعتمد على السياق:** تستطيع المدرسة الذكية التعرف على ملامح البيئة الشاملة المحيطة بها(المحلية، القومية، العالمية) دون أن تتأثر بها كلية أو تنفصل عنها، وذلك بمحاولة التكيف والانسجام، وتفهم الأبعاد المختلفة للسياق التي تمارس مهامها فيه، مع المرونة والإبداع والتكيف لوضع خطة عمل لتمكين الأساليب المنهجية في التعليم من التطور بمرور الوقت.

٤. **الذكاء الإداري:** وهو الذي يعتمد على التفكير الاستراتيجي، والتخطيط للتطوير، والترتيبات الإدارية المنظمة، مع توزيع مسؤوليات القيادة بصورة صحيحة.

٥. الذكاء الانفعالي: ويتضمن الوعي بالذات، والوعي والتقدير للآخرين، مع حسن إدارة الانفعالات، وتطوير الثقافة الانفعالية.

٦. **الذكاء الجماعي:** وهو الالتزام بهدف مشترك، ومحاولة ابتكار المعرفة، والرغبة الملحة في التعلم، وحب الثقافة والاستطلاع.

٧. **الذكاء التأملي:** ويتضمن تخصيص وقت للتأمل، مع الوضع في الاعتبار تقييم الذات، والتعلم، وتقييم عملية التعلم.

٨. الذكاء التربوي: أن يكون هناك رؤية واضحة جديدة لعملية التعلم، مع التدريس الهادف لتطوير التعلم، والتعاون بين الفصول المدرسية، للوصول إلى الإبداع من خلال عدم التمسك بما هو مألوف.

٩. **الذكاء التنظيمي:** ويتضمن التفكير المنظم، والتنظيم الذاتي وترابط أجزاء شبكة العمل، من أجل ربط الرؤية النظرية بالتطبيق العملي.

إن تلك القيادة هي القيادة التي تعمل على بناء المجتمع الإنساني من خلال تطوير الذكاء الأخلاقي والذكاء الروحي والذكاء الانفعالي والذكاء العام وتطبيق كل ذلك على عمليتي التعلم والتدريس وعلى المدرسة كوحدة متكاملة موحدة. ولا يهتم مثل ذلك المجتمع بنتائج الأداء في المقام الأول بل يهتم بتقديم أداء تعليمي عميق يستمر لفترة طويلة.

الإدارة المدرسية والتوجيه الفني التربوي[1]:

التوجيه الفني والتربوي يقوم على أساس أنه مفهوم حي ديناميكي متطور لا مفهوم جامد متحجر، ومن أهم ما يميز المفهوم الحديث للتوجيه الفني الذي يسهم في نجاح الإدارة المدرسية ما يلي:

- أن يستهدف التوجيه والإرشاد لا تصيد الأخطاء.
- أن يركز حول مساعدة المعلمين على النمو المهني وتحسين مستوى الأداء. وأن يتميز بالطابع التجريبي والأسلوب العلمي.
- أن يستمد الموجه سلطته من قوة أفكاره ومهارته الفنية المهنية ومعلوماته المتجددة باستمرار وخبراته النامية المتطورة ومدى تأثير كل ذلك على معلميه.
- المشاركة والتعاون بين المعلم والموجه.
- استخدام أساليب متنوعة لتطوير الأداء مثل: الزيارات والمؤتمرات، والندوات، والاجتماعات والمناقشات وتبادل المعلومات والخبرات .
- أن يكون التوجيه على أساس أن تقويم المعلم ليس هدفاً في حد ذاته وإنما وسيلة لتحسين مستوى أدائه والارتفاع بمستواه.

---

[1] مرسي، محمد منير. المرجع السابق.- ص ص ٢٤٧

الفصل الثالث

الإدارة المدرسية والإبداع

تعريف الإبداع:

الإبداع في اللغة يعني الخلق والإنشاء. **والإبداع اصطلاحاً:** هو القدرة على التنبؤ بالصعوبات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة، وإيجاد الحلول المناسبة لها، بالاعتماد على الأساليب العلمية التي تستند على الأفكار العميقة المبتكرة

وأما عن سمات المبدع: فهي الشعور بالرضا، والثقة بالنفس، وقوة العزيمة والإرادة، والقدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء، والقدرة على تحمل المسؤولية، والميل إلى المغامرة، والقدرة على الإقناع والتفاؤل والإحساس المرهف[١].

ومن سمات الطلاب المبدعين[٢]:

● **العقل المتسائل الخلاق:** وهي صفة تولد مع الإنسان وتعززها التربية والتدريب المبكر فهي صفة محيرة لأنها تتحدى فضول الأسرة حيث ينتمي شخصان إلى نفس الأسرة إلا أن أحدهما يتمتع بعقل متسائل بينما لا يتمتع به الآخر، فهو عقل خلاق لا يقبل بإجابة موحدة وسهلة بل يبحث في الأعماق لإيجاد البدائل.

---

[١] الغشيان، نادية فهد. تلخيص كتاب الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية للدكتور محمود طافش الشقيرات. جامعة الملك سعود. كلية التربية (ماجستير).- ص ص١-٦ [http://www.mediafire.com] [الإتاحة: مايو ٢٠١٣م]

[٢] الشلوي، مقبل بن ناجي عبدالعالي. دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع ورعاية التفوق لدى الطلاب. – جامعة أم القرى. كلية التربية، ٢٠٠٧م. (ماجستير).- ص ٧٠

● **القدرة على التحليل:** وهي القدرة على الحصول على المعلومات وتحليلها أو تجميعها ثم تقويمها والاحتفاظ بها بشكل منظم من أجل استخدامها في مواضعها الصحيحة.

● **النشاط المتميز:** وذلك بكثرة السؤال عما يدور حوله، وامتلاك درجة عالية من الذكاء، وإدراك الأشياء بطريقة تختلف عن إدراك الآخرين.

سمات الإدارة المدرسية المبدعة:

هناك مجموعة من السمات للإدارة المبدعة تتمثل فيما يلي[1]:

١.الرؤية الواضحة من خلال صياغة أهداف عامة محددة وترتيب آلياتها المطلوبة وتخطيط ومتابعة الأنشطة المرحلية.

٢.اللوائح هي البوصلة المعينة للمؤسسة في شق طريقها في عالم الإنتاجية واللوائح بحد ذاتها وسيلة وليست غاية.

٣.المرونة في التعامل مع المستجدات الخارجية ومعرفة الثوابت والمتغيرات في سياسة المؤسسة. الاستفادة من الأفكار الجديدة والتفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمستجدات.

٤.توثيق العلاقات القائمة على الاحترام والتقدير بين القادة

---

[1] سمات الإدارة الناجحة. منتديات الإمام الغزالي التعليمية[http://www.ghzali.com][الإتاحة: مايو ٢٠١٣م]

أصحاب القرار (إدارة المدرسة) والقاعدة من العمال والموظفين، والمعلمين.

٥.التقييم المستمر والتطوير الدائم وعدم الإسراف في الإشراف أو المتابعة.

٦.تنويع الحوافز ورفع الدافعية للعمل والإنتاج والإبداع عند أفراد المدرسة.

٧.الاعتناء بتجارب المدارس الأُخرى.

٨.التعامل مع المشكلات بجدية وعلمية وعدم تجاهلها داخل المدرسة.

٩.التنسيق والتلاحم بين جميع قطاعات المؤسسة التربوية رسمياً ووديا.

١٠. التنمية الدائمة لأفراد المدرسة لتطوير مهاراتهم من خلال الدورات لضمان التحسن المستمر من جهة وتبصير العاملين بالقوانين والحقوق والأهداف من جهة أخرى. ويجب أن تكون هذه الدورات غير مملة، أو مجهدة للعاملين وكلما توفرت رغبة العامل في الاشتراك في هذه الدورات مع توفير حق اختيار الدورة، أو مواعيدها كلما كان الإقبال عليها أنفع.

١١. توفير الاحتياجات المادية لدعم أداء المدرسة ومراجعة

الميزانية والشؤون المالية.

١٢. توطيد الروابط والعلاقات مع المؤسسات الأخرى فالإدارة المدرسية الناجحة لها جسور من التواصل والتعاون مع الأسرة ومؤسسات المجتمع.

١٣. الحزم في تطبيق القرارات يجب أن لا يكون على حساب النواحي الإنسانية فالموازنة والمرونة والحكمة أقصر الطرق لتطبيق روح القوانين ففرض القوانين لا يعني رفض القيم.

١٤. عدم إغفال رأي العاملين—الموافقين والمخالفين لسياسة الإدارة-في تقييم وتطوير البرامج واللوائح في المؤسسة وخير فلسفة هي الفلسفة التي تؤمن بأن تطوير المؤسسة يبدأ من الداخل فالعامل داخل المؤسسة قد يكون أفضل خبير لتطويرها.

١٥. تشجيع التجارب الإبداعية الفردية الناجحة والإعلان عنها والاستفادة منها على مستويات أوسع.

معايير الإدارة المدرسية المبدعة:

تقوم الإدارة المدرسية الحديثة على أصول علمية تهدي العمل في المدرسة وتوجهه، وينبغي على مديرة/ مدير المدرسة أن يكون على وعي بهذه الأصول حتى يستطيع أن يحقق الدور القيادي الذي يلعبه بالنسبة لمدرسته بدرجة عالية من الكفاءة وهناك عدة معايير رئيسة يمكن من

خلالها تقويم الإدارة المدرسية الجيدة منها[1].

● وضوح الأهداف المنشودة التي تعمل الإدارة المدرسية على تحقيقها. فالهدف من التربية هو النمو المتكامل لشخصية الفرد من جميع جوانبها الجسمية، والعقلية، والنفسية، والاجتماعية، والمدرسة هي وسيلة التربية في تحقيق ذلك.

● التحديد الواضح للمسؤوليات بمعنى أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل، وتحديد للاختصاصات والمسؤوليات، وأن يكون كل فرد في المدرسة من معلمين ومشرفين وموظفين، وعاملين، وطلاب على معرفة بواجباته ومسؤولياته وبالدور المنوط به.

● تفويض السلطات بطريقة تضمن حسن أداء العمل.

● أن تكون كل طاقات المدرسة مجندة لخدمة العملية التعليمية التربوية، فالإمكانات المادية والبشرية والعملية التي تقوم بها الإدارة المدرسية من تنظيم وإشراف وتقويم ليست غايات في ذاتها، وإنما هي وسائل لتحقيق الغاية الكبرى المنشودة من وراء تربية النشء.

● يجب أن تكون الروح السائدة في عمل إدارة المدرسة قائمة على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد واعتبارها غاية في ذاتها، وتفهم الدوافع البشرية والحاجات الإنسانية، وتتوخى العالة، وإنصاف الآخرين، وإظهار روح الود والاحترام لا التهديد والعدوان، وأن يكون أساس التفاهم

---

[1] مرسي، محمد منير. المرجع السابق .- ص ص٧٧-٧٩

الإقناع والاقتناع.

● وجود نظام جيد للاتصال سواء كان هذا الاتصال خاصاً بالعلاقات الداخلية للمدرسة، أو بينها وبين المجتمع المحلي، أو بينها وبين السلطات التعليمية الأعلى.

وهناك أيضاً مجموعة من المعايير للارتقاء بالإدارة المدرسية في عملها نحو تحقيق الإبداع منها[1]:

المعيار الأول: تتميز الإدارة الناجحة بتفويض واضح للصلاحيات وتعيين محدد للمسؤوليات التي تتناسب معها .

المعيار الثاني: أن الإدارة تخدم التعليم، ولذلك تتحدد وظائفها وتنظيمها ووسائل تنفيذها في ضوء أهداف المدرسة .

المعيار الثالث: يجب أن تعكس إدارة المدرسة العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة وأن تعكس أيضاً خصائص المعلمين الذين يقومون بهذا العمل.

المعيار الرابع: يجب أن تدبر الإدارة كل أنواع التنظيم والوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها حلاً مناسباً.

ولعل من أبرز المعايير للإدارة المدرسية الناجحة ما يلي:

١.القدوة وهي أن يكون مدير المدرسة قدوة حسنة في مظهره

[1] سمات الإدارة الناجحة. منتديات الإمام الغزالي التعليمية، المرجع السابق

وسلوكه وتصرفاته.

٢.القدرة على تكوين علاقات إنسانية قائمة على روح الأخوة.

٣.العدالة في التصرفات والأحكام بين زملائه وطلابه.

٤.الإحساس بالمسؤولية الملقاة على عاتقه.

٥.الإخلاص والأمانة في العمل.

٦.المرونة في تسيير أعمال المدرسة.

٧.البحث عن آراء الآخرين وأفكارهم.

٨.مواجهة المواقف والأزمات بهدوء وثبات.

٩.التعرف على الأخطاء وتفادي تكرارها.

١٠. العمل على تحقيق المصلحة العامة.

١١. التواصل مع أولياء الأمور والطلاب والمجتمع المحلي

خصائص الإدارة المدرسية المبدعة:

يمكن أن نستعرض خصائص الإدارة المدرسية المبدعة فيما يلي[١]:

● إن عملها معروف للمجتمع فيمكن أن يلعب أولياء الأمور دوراً فعالاً في توجيهه بشكل مباشر، ولا أحد يستطيع أن ينكر عليهم هذا الدور، بل تسعى الإدارة المدرسية الناجحة إلى تنمية العلاقة مع أولياء

[١] دهيش، خالد بن عبدالله. المرجع السابق .- ص ص٦٠-٦١

الأمور، واستقطابهم للمشاركة في فعاليات المدرسة ومناشطها.

● حسن التعامل مع الأنشطة المتعددة المنوطة بها حيث أنها تشرف على أعمال إدارية وفنية وتتعامل مع المعلمين والإداريين والعمال والطلاب والبيئة والأجهزة واللوازم المدرسية، وأي خلل في جانب من هذه الجوانب يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها.

● ضرورة التأهيل التربوي والإداري لعناصر الإدارة المدرسية لأنها تتعامل مع الطلاب، ومن أجلهم والتعامل مع الطلاب لا يترك للمحاولة والخطأ فلابد من التعرف على ميولهم وقدراتهم واحتياجاتهم والعمل على إشباعها.

● الحلم والحكمة في التعامل مع الفئات المتشابكة المعني التعامل معها حيث بالداخل (الطلاب- المعلمين- الإداريين...الخ) وبالخارج (أولياء الأمور، أعضاء المجتمع المحلي،المؤسسات ذات العلاقة،...الخ)

ومن الخصائص التي يجب توفرها في الإدارة المدرسية [1]:

١- أن تكون متمشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد.

٢- أن تتسم بالمرونة، وألا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة، وإنما ينبغي أن تتكيف حسب مقتضيات المواقف وتغير الظروف.

٣- أن تكون عملية، بمعنى أن تتكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف.

---

[1] الإدارة المدرسية ..أهدافها .. أهميتها .. وظائفها. المرجع السابق.

٤- أن تتميز بالكفاءة والفاعلية، ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية.

النجاح في تحقيق الإبداع:

يعتبر مدير المدرسة هو العامل الأساس في نجاحها كما أنه يمكن أن يتسبب في فشلها، وله دور كبير في تنمية الابتكار وتفجير الطاقات الإبداعية لدى أفراد المجتمع المدرسي، ولذا فإن إعداده والاستمرار في تدريبه وتوفير المتطلبات التي تجعله يتصف بخصائص إبداعية وابتكارية، كإعطائه بعض الصلاحيات في إدارة العمل المدرسي قد يسهم بلا شك في تحقيق هذا الدور. كما أنه لا بد وأن تكون لديه بعض الخصائص الإبداعية التي من خلالها يقود العملية التربوية والتعليمية بالمدرسة لأن الإبداع والابتكار يمثلان أحد الضرورات والعناصر المهمة في الإدارة التربوية وأحد السمات الأساسية التي ينبغي توفرها في المدير العصري، نتيجة لتزايد الطموحات وتعدد الحاجات وتنوعها، وتشكل ظاهرة العولمة وما تفرضه من تحديات في جميع نواحي ومجالات الحياة نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار في إدارة العملية التربوية والتعليمية وقيادة مدرسة العصر، والتي بلا شك أحوج ما تكون إدارتها إلى أسلوب يحمل بين طياته الإبداع، والابتكار، والتجديد والديناميكية في كل مناحي العمل الإداري، فالأسلوب الذي تدار به المدارس في السابق قد لا تكون له أهمية اليوم في مقابل هذه التحديات والتطورات المتسارعة في ميادين المعرفة المختلفة وثورة المعلومات، بل لأن الاستمرار بهذا الأسلوب

الإداري الروتيني التقليدي يؤدي إلى التوقف وهو بالتالي تراجع عن مسايرة الركب الحضاري المعاصر.

ويمكن القول بإن المدير العصري لا ينبغي أن يقف عند حد معين من الكفاءة والفعالية، ولا أن يقنع بما وصل إليه من أدائه لعمله بإخلاص، نعم فذلك أمر حسن، غير أنه بلا شك لا بد وأن يكون لديه الطموح والدافعية القوية لأبعد من ذلك بكثير، بحيث يكون على استعداد تام للتكيف مع متطلبات العصر من خلال تفجيره للطاقات الإبداعية الكامنة في النفس وحفز القدرات الابتكارية في العاملين معه، بحيث يصبح الإبداع والابتكار والتجديد والمرونة هو المحك الأساسي الذي يدير به العملية التربوية والتعليمية بمؤسسته التربوية، وفي تحركاته في المجتمع المدرسي.

إن الإبداع يقود إلى التجديد والتطوير والمدير المبدع عامل رئيس لنجاح العمل التربوي والتعليمي، وهذا الإبداع من خلاله نستطيع أن نواكب ركب الحضارة وأن يكون لنا موقع في الحضارة البشرية. وهناك أمر لابد من الإشارة إليه هنا وهو أن مدير المدرسة الناجح لكي يلتزم الإبداع في منهجه وسلوكه وأسلوبه وشخصيته عليه أولا أن يصنع التزاماً ذاتياً لتكريم الأفراد المبدعين، والتزاماً أوسع ليفتح نفسه للمشاركة وإشراك غيره في تحقيق الإبداع، ويستلزم هذا التعهد في جميع أعماله.

إن المؤسسات الإبداعية والمديرين الخلاقون هم الذين يزيدون من فرص التفاهم ويعملون على تشجيع الأفراد إلى تطوير أفكارهم وإبداع

اقتراحاتهم لتحسين ظروف العمل وفتح المجالات الأوسع للمزيد من البذل والعطاء، أما المؤسسات المنغلقة على نفسها أو المديرون الذين لا يجدون للآخرين موقعاً بينهم ولا يحترمون آراء الآخرين فإنهم يحكمون على أعمالهم بالفشل وعلى أنفسهم بالتراجع شيئاً فشيئاً.

ومن الواضح جلياً.. أن الانفتاح على الآخرين، واحترام آرائهم أمر ليس من السهل قبوله، أو الاعتراف به لأنه يتوقف على الإيمان بمواهب الآخرين وقدراتهم.. وهذا هو الآخر أمر صعب ما لم يؤمن أصحاب القرار بواقعية وإنصاف بهذه الحقيقة، لقد أصبح اليوم العمل الجماعي هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق التقدم والتفوق على أي صعيد ومعترك فإذا لم نؤمن بذلك بمنطقية فإن الواقع والتجربة والنتائج هي الحكم الفيصل الذي سيضطرنا إلى القبول بها أخيراً وحينئذٍ فإما نقبلها بسعة صدر أو تتجاوزنا المرحلة لتجد بدائل أفضل. باعتبار أن الإدارة الخلاقة هي الجهد الجماعي المتكامل، فلا يمكن للإبداع والابتكار أن يظهر ويأخذ دوره في مجالات العمل إلا بتشجيع الجميع لتقديم أقصى ما عندهم من جهود وإمكانات في تحقيق الأهداف ولكي يتحقق ذلك فإنه يجب على الإدارة المدرسية أن تولي الاهتمام الأكثر لتشجيع العمل بروح الفريق.. بكل ما فيه من تماسك معنوي وتعاضد في الجهود وتكامل في النشاطات[1] .

والإبداع في الإدارة المدرسية متعدد المجالات كالنجاح في قيادة

---

[1] البيضاني، خالد فهيد. الإبداع في الإدارة التربوية " رسالة الجامعة". ع ٩٨٩.-الرياض: جامعة الملك سعود. [http://www.Ksu.edu.sa/sites/ksuarabic] [الإتاحة: مايو ٢٠١٣م]

الآخرين والقدرة في التأثير عليهم والحل المتميز لأزمة ما أو مشكلة ما، والتجديد في فكرة وتطبيق برنامج تربوي غير مسبوق، والتأثير على أولياء أمور الطلاب وجعلهم يدعمون المدرسة مادياً ومعنوياً...الخ. ومن الطبيعي أن مقومات الإبداع مغروسة في نفوس المديرين فمنهم من استطاع أن يرعى مقومات الإبداع في نفسه حتى ظهرت وأثمرت ومنهم من لا زالت تلك المقومات مكبوتة داخل ذاته يخشى عليها من الموت.

فالمبدع هو الشخص المرن، ذو الأفكار الأصيلة، المتمتع بالقدرة على إعادة تعريف الأشياء أو إعادة تنظيمها، والذي يمكنه التوصل إلى استخدام الأشياء المتداولة بطرق وأساليب جديدة تعطيها معان تختلف عما هو متداول أو متفق عليه بين الناس[1].

صفات مدير المدرسة المبدع:

هناك مجموعة من الممارسات المميزة لمدير المدرسة المبدع أهمها[2]:

- ينجز الأعمال الإدارية بكفاية عالية.
- يتقبل النقد الإيجابي.
- يحافظ على هدوئه.
- يتجنب الظلم والمحاباة.
- يصغي للآراء المعارضة بانتباه ويدرسها.

---

[1] الضالع، خالد بن إبراهيم. مدير المدرسة والإبداع. **شذرات من الإدارة المدرسية**، ج٥.- القصيم: الإدارة العامة للتربية والتعليم، ١٤٢٦هـ.- ص ص ٦١-٦٢

[2] الغشيان، نادية فهد. المرجع السابق .- ص١٨

- يتجنب فرض آرائه على الآخرين.
- يشارك في الأنشطة والمناسبات الاجتماعية.
- يتميز بالمرونة، ويميل لأسلوب القيادة التربوية.
- يعتمد الأسلوب الجماعي في التعامل مع المشكلات علمياً.
- يشجع المعلمين على تجريب وممارسة الأفكار.

ويعتبر توفر الخصائص المهنية والصفات الشخصية لمدير المدرسة أمراً هاماً لنجاح العمل الإداري فالطالب يحاول تقمص شخصية مدير المدرسة الذي يمثل القائد الإداري. ومن أهم الخصائص المهنية والصفات الشخصية الواجب توافرها في مدير المدرسة[١].

أ. خصائص مهنية:

١. المعرفة التامة بأهداف التعليم في المرحلة التي يعمل بها.
٢. الإلمام التام بوسائل تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج.
٣. الإيمان بمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها.
٤. معرفة خصائص نمو الطلاب.

ب. صفات شخصية:

١. الاستقامة.
٢. الذكاء والطموح وروح المبادرة.

---

[١] الإدارة المدرسية. منتديات تربوي [http://tarbawee.com/thread3975.htm] [الإتاحة: مايو ٢٠١٣هـ]

٣. الثقة بالنفس وقوة الإقناع وحسم الأمور.

٤. الاهتمام بمظهره العام والتمتع بصحة جسمية ونفسية جيدة.

٥. الاستقرار والثبات الانفعالي بعيداً عن سرعة الانفعال والغضب.

٦. المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيّف.

٧. الحزم وسرعة اختيار البدائل.

٨. القدرة على المبادرة، وتحمل المسؤولية، وتحديد الأهداف.

٩. أن يمتلك دافعاً قويا نحو النجاح وتحقيق أهداف المدرسة.

١٠. لديه قدراً معقولاً من الخبرة والتخصص لفهم العمل وإتقانه.

١١. أن يكون محبوباً يتّسم ببشاشة الوجه وحسن الحديث.

١٢. أن يتّسم بالعدل والإنصاف.

١٣. أن يتّسم بالمرونة وسعة الأفق.

١٤. أن يعتمد على سلطة الثقة لإيجاد جوّ من روح التعاون الجماعي.

ج. مهارات فنية:

ينبغي أن يكون لدى المدير مهارة فنية وعلمية في مجال التدريس والإدارة لكسب الثقة وتحقيق الأهداف، مثل:

-إلمامه بطبيعة الهيكل التنظيمي في المدرسة ووظائف وأهداف كل مستوى إداري.

-القدرة على بلورة أهداف مدرسته مع السياسة التعليمية للدولة.

-القدرة على تلمس جوانب القصور في العملية التربوية التعليمية على مستوى المعلم والطالب والمنهج والإدارة والعمل على إصلاح الخلل.

د. مهارات إنسانية:

هي ترتبط بمحاولة المدير كسب الثقة، واحترام مرؤوسيه من خلال بناء جسور من الود وتفهم المشاعر والظروف الاجتماعية والإنسانية من أجل تعزيز الثقة ومضاعفة الإنتاج.

هـ. مهارات فكرية:

وهي القدرة على التفكير الجاد بكل المتغيرات والمستجدات ووضع التصور المناسب لمواجهتها، والقدرة على التنبؤ لتقرير مستوى المدرسة في جميع المجالات.

مدير المدرسة المبدع وعلاقاته المختلفة[1]:

هناك فرق بين نجاح القائد وفاعليته، فالنجاح يقاس بمدى الإنجاز للمهام الموكلة للفرد. بينما تقاس الفاعلية بمدى حسن الاستثمار الأمثل لقدرات العاملين في المدرسة لأداء مهامهم، لهذا فإن القيادة المدرسية الناجحة تتمثل في قدرة مدير المدرسة على إحداث التفاعل بين متطلبات العمل والعاملين (المعلمون- التلاميذ – الدوائر الرسمية -أولياء الأمور، المجتمع المحلي) وأن يكون مدير المدرسة الناجح واعياً مدركاً لدوره ومركزه، فيحاول التجديد والتطوير، وأن يكون لديه القدرة على ترجمة العلاقات وتوجيهها بصورة هادفة إلى أعمال وأفعال بدلا من الأقوال والشعارات.

أ. علاقة مدير المدرسة بالمعلمين: على مدير المدرسة أن يحرص على تكوين علاقة مهنية وإنسانية بينه وبين المعلمين، وتطوير هذه العلاقة بحيث يشعر كل واحد بمدى أهمية وقيمة ما يقدمه من جهد، مع إعطائهم هامشاً من الحرية، وأن يكون على مستوى من الوعي والإدراك للمشكلات التي قد تعترض المدرسين باعتباره مشرفاً، وقائداً تربوياً ليقوّي من معنوياتهم، ويدفعهم لمضاعفة جهدهم بصورة تلقائية.

ب. علاقة مدير المدرسة بالطلاب: ينبغي أن تكون علاقة مدير

---

[1] الإدارة المدرسية. منتديات تربوي . المرجع السابق

المدرسة مع الطلاب ترمي إلى مساعدتهم للارتقاء بهم في مختلف المستويات سلوكيا ومعرفياً، وروحياً، وجسمياً، واجتماعياً، وثقافياً، وتربوياً.

ج. علاقة مدير المدرسة بالإدارة: تشرف على الإدارة المدرسية الإدارة التعليمية وينبغي على إدارة المدرسة أن تحرص على تكوين علاقة جيدة أساسها الاحترام، والتعاون، وتقديم الإرشادات، والتوجيهات، والمقترحات.

د. علاقة مدير المدرسة بأولياء الأمور والمجتمع الأهلي: تحاول الإدارة المدرسية الناجحة توثيق علاقة التواصل مع أولياء الأمور باعتبارهم الشريك الآخر في إنجاح العملية التعليمية .

إن الإدارة المدرسية الناجحة تسعى لتذليل الصعاب أمام المعلم، وتتيح له الفرصة لإبراز مواهبه وقدراته، وتفتح له المجال لإظهار ما لديه من مهارات تربوية، إضافة إلى تحفيزه وتشجيعه، وبذلك يزيدُ عطاؤه. ومن المهم أن يشعر المعلم بأن الإدارة المدرسية مُعينة له في أداء مهمته ورسالته السامية، وأنهما عبارة عن جزءٍ واحد، كلٌّ منهما يكمِّل الآخر، ويسد ثغرة ما في العملية التعليمية، فالشعور بهذه الرابطة الوثيقة يمثل عاملاً مهماً في نجاح الإدارة المدرسية [١].

---

[١] الإدارة المدرسية الناجحة. صحيفة الوطن البحرينية،٢٠١٣/٣/٢٢م [http://www.alwatannews.net] [الإتاحة: مايو ٢٠١٣]

الكفايات المميزة لمدير المدرسة المبدع[1]:

١.**الكفايات العلمية:** ومنها القدرة على التخطيط السليم، وممارسة استراتيجيات التدريس الحديثة، والإحاطة بمسائل القياس والتقويم، والقدرة على تطبيق نظريات التعلم، والتواصل مع الآخرين.

٢.**الكفايات العملية:** وتتمثل في القدرة على فهم النظام الذي يقوم عليه المجتمع المدرسي، وتنفيذ الخطط الدراسية بمستوياتها المختلفة الشهرية والفصلية والسنوية.

٣.**الكفايات الشخصية:** وتتمثل في الانتماء الصادق للمهنة، وسعة الصدر، وتقدير أحوال العاملين معه، والثقة بالنفس، وأن يكون لديه القدرة على التأثير والتفاهم وكسب وتقدير واحترام كل من يتعامل معهم

مهام وواجبات مدير المدرسة[2]:

أولاً : التركيز على العمل الإداري:

- الإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة والمحافظة عليها.

- إعداد الجداول المدرسية .

---

[1] الغشيان، نادية فهد. المرجع السابق.- ص٢٠.

[2] الإدارة المدرسية. منتديات تربوي . المرجع السابق

- متابعة سير العمل ورفع التقارير للإدارة التعليمية

- الإشراف على حفظ النظام بين الطلاب.

- مراجعة برامج وإجراءات التدريس المحددة من قبل الإدارة التربوية

ثانياً : التركيز على الأعمال التربوية :

وتتضمن جميع المهام المرتبطة بتغيير سلوك المعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور بغية تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة ومنها:

- تحفيز المعلمين بأقصى جهد ممكن فيها.

- العمل مع المعلمين على تطوير، وتنمية، وتحسين الأنشطة المدرسية.

- إشراك المعلمين في وضع خطط تقويم وتسجيل التقدم المدرسي للطلاب.

- تشجيع الدراسات المستمرة لتطوير المناهج وأساليب التدريس.

- إتاحة الفرصة أمام النمو المهني للمعلمين بالمدرسة.

- العمل على تأمين مركز فني للموارد التعليمية وتسهيل استخدام التقويم والتوجيه المستمر للمعلمين.

- تحسين البرامج التعليمية

ثالثاً : التركيز على التوجيه للطلاب :

- تهيئة المناخ المناسب والبيئة التربوية التي تتناسب مع ميول التلاميذ واستعداداتهم واهتماماتهم وحل مشاكلهم.

- توفير الإمكانات اللازمة لإتمام عملية التوجيه للطلاب في المدرسة والاستفادة من الكفاءات المتاحة.

- دعم وتشجيع الأخصائي الاجتماعي أو المرشد الطلابي وعدم تكليفه بأعمال إدارية تعيقه عن القيام بمهامه

- المشاركة المباشرة في توجيه الطلاب وإرشادهم بالمدرسة باعتباره قائداً تربوياً.

- متابعة وملاحظة الظواهر السلوكية غير المقبولة.

- الاتصال بأولياء الأمور للتعاون مع المدرسة في تحقيق احتياجات البرامج

- حث المعلمين، وتشجيعهم على رعاية الطلاب، وحل مشكلاتهم بالتعاون مع المرشد الطلابي.

الفصل الرابع

ماهية الإشراف التربوي

مفهوم الإشراف التربوي:

مرَّ مفهوم الإشراف التربوي بتطورات كثيرة ومتنوعة، حيث حددت وظيفته بالمراقبة الدورية على المدارس وهياكلها وأجهزتها ومديريها، ومعلميها ومدى تقدم المتعلمين من النواحي العلمية، ثم الحكم وما يتبع ذلك من اتخاذ قرارات بالثواب أو العقاب، إلى أن أخذ الإشراف بالمفهوم الشامل للإشراف والذي يسعى لتحليل جميع العناصر المؤثرة في عمليتي التعليم والتعلم.

وهو عملية تربوية قيادية إنسانية هدفها الرئيس تحسين عمليتي التعليم والتعلم من خلال مناخ العمل لجمع أطراف العملية التربوية التعليمية مع تقديم وتوفير كافة الخبرات والإمكانات المادية والفنية لنمو وتطوير جميع هذه الأطراف وما يلزمها من متابعة وذلك وفق تخطيط علمي وتنفيذ موضوعي بهدف رفع مستوى التعلم وتطويره[١].

وهو أيضاً: العملية التي تسعى إلى تحسين وتطوير عملية التعليم والتعلم بكامل جوانبها، ودعم المعلم بتنمية مهاراته وتقديم يد العون والمساعدة له ليتمكن من التدريس على أحسن وجه، وبما ينعكس بصورة غير مباشرة على التحصيل الطلابي وتحقيق الأهداف الخاصة والعامة للمدرسة، وتحقيق أهداف المجتمع في بناء جيل المستقبل[٢].

---

(١) الحبيب، فهد. التوجيه والإشراف التربوي بدول الخليج العربية.- الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٩٦.- ص٤١. نقلاً عن الغامدي، تركي. فاعلية استخدام التطبيقات الإلكترونية في الإشراف التربوي .-ص ١١

(٢) المغيدي، الحسن محمد . الإشراف التربوي الفعال.- الرياض: مكتبة الرشد، ١٤٢٦هـ .- ص ٧١. نقلاً الغامدي، تركي.- ص١٢

ومن خلال تأملنا في الممارسات الإشرافية التقليدية نرصد كثيراً من الإيجابيات، وكذلك بعض السلبيات، فقد كان المفتشون يمارسون أعمالهم بالتفتيش على المعلمين من خلال الزيارات المفاجئة إلى الصفوف لمعرفة مدى تقيدهم بالتعليمات والأوامر التي تصدر إليهم، ومعرفة عيوبهم وأخطائهم من أجل محاسبتهم عليها، وكان للمفتش سلطة قوية تمكنه من نقل المعلمين وترقيتهم من عدمه، وكتابة التقارير بعزلهم، والهدف الأساسي للتفتيش كان مراقبة المدارس والمعلمين للتأكد من قيامهم بالتدريس الجيد، وكان المفتش غالبا ما يمارس عمله بكل تعال وجفوة وتسلط، فكان مجيئه للمعلم عملية مزعجة، وأصبح المعلمون يتزلفون إليه ليس حباً فيه بل خوفاً من عقابه. فنتج عن ذلك سلبيات كثيرة منها[١] :

* اهتمام المعلمين بإخفاء عيوبهم وأخطائهم خوفا من محاسبة المفتش.

* تعطل إبداع المعلمين حيث اهتموا باتباع التعليمات وعدم الخروج عليها.

* وجود علاقات متوترة وسيئة بين المفتشين والمعلمين.

* تنامي الخوف وعدم الثقة لدى المعلم.

* ولإبراز التطور الحاصل على مستوى التصور والممارسة إليكم

---

[١] جمال الدين، عماري. الإشراف التربوي واقع وآفاق . شبكة ينابيع تربوية [www.yanabeea.net] [الإتاحة: يوليو ٢٠١٣م]

هذا التوضيح الذي يبين الفارق بين نوعين من الممارسة الإشرافية:

الإشراف التقليدي:

١. يركز على الهفوات وتصيد الأخطاء.

٢. إصدار الأحكام.

٣. تقديم الوصفات الجاهزة.

٤. مراقبة وتقويم إجمالي.

٥. له طابع فردي عمودي.

٦. تركيز على عمل المعلم وشخصيته.

٧. تهيب وتخوف وتحفظ.

٨. مجرد منفذ للتعليمات.

٩. تفتيش ومراقبة وتوجيه.

الإشراف الحديث:

١. الاهتمام بنمو المعلم.

٢. ملاحظة وتحليل وتشخيص العوائق.

٣. مصاحبة المعلم في عملية التحليل الذاتي، وجعله منخرطـــاً في عملية تحسين أدائه.

٤. إشراك المعلم في التخطيط والملاحظة والتحليل والاقتراح والتقويم والعلاج.

٥. له طابع جماعي تشاركي.

٦. تركيز على تقويم الموقف الصفي.

٧. ثقة واحترام متبادل، وتواصل مفتوح، وعلاقة حميمية.

٨. تقدير شخصية المعلم، واعتباره شريكا أساسيا.

٩. مرافقة وتنسيق وتعاون.

الحاجة إلى الإشراف التربوي:

يحتاج العاملون في كل مجال من مجالات الحياة إلى من يرشدهم ويوجههم ويشرف عليهم، حتى تتطور أعمالهم من حسن إلى أحسن، وحتى يرتفع مستوى الخدمة التي يؤدونها، وحتى يتزايد إنتاجهم وتعلو قيمته، والمعلم يحتاج كغيره إلى من يوجهه، ويرشده، ويشرف عليه، حتى يتقن أساليب التعامل مع الطلاب، ويزداد خبرة بمهنة التدريس، وحتى يستطيع أن يحقق الأهداف التي تعمل المدارس على بلوغها، بتكوين شخصية الأبناء وإعدادهم للحياة في مجتمع زاخر بالصعاب، مليء بالمشكلات حتى إذا خرجوا إليها كانوا مسلحين بالخبرات، فلا ترتعد لها فرائصهم، ولا يقفون أمامها موقف الضعيف أو العاجز[١].

(١) الأفندي، محمد حامد. الإشراف التربوي. - ط٢. - القاهرة: عالم الكتب، ١٩٧٦. - ص٣

وظيفة الإشراف التربوي:

الإشراف التربوي يعمل على النهوض بعمليتي التعليم والتعلم كليهما، ومعنى أن تشرف هو أن تنسق، وأن تحرك وأن توجه نمو المعلمين في اتجاه يستطيعون معه باستخدام ذكاء التلاميذ أن يحركوا نمو كل تلميذ وأن يوجهوه إلى أغنى وأذكى مساهمة فعالة في المجتمع وفي العالم الذي يعيشون فيه وفيما يلي بعض مهام الإشراف التربوي[1]:

١. مساعدة المعلمين على فهم وظيفتهم، والإيمان بها إيماناً يدفعهم إلى الإخلاص في أدائها، ويحملهم على التفاني في القيام بها، على خير وجه يستطيعونه، وبذلك يمكنهم توجيه نمو التلميذ نحو الاشتراك الإيجابي في حياة المجتمع.

٢. مساعدة المعلمين على فهم الأهداف التربوية، ومراجعتها، وانتقاء المناسب منها.

٣. المساعدة على وضع الخطط السليمة القائمة على أسس علمية والمناسبة للموقف الذي توضع من أجله.

٤. المساعدة في وضع البرامج وأساليب النشاط التربوي التي تشبع ميول المتعلمين وتستجيب لحاجاتهم.

٥. المساعدة على فهم وسائل التعليم، وطرقه وأدواته، وتوفيرها

[1] الأفندي، محمد حامد. المرجع السابق. ص ص ٨-٩

لتكون في خدمة المتعلمين.

٦. المعاونة في متابعة ما يجد من أمور التعليم، واقتباس المناسب من كل جديد.

٧. المعاونة في متابعة الخطط الموضوعة، والعمل على تحسين الظروف المؤثرة في التعليم.

٨. المعاونة على تقويم العملية التعليمية كلها تقويماً سليماً، على أسس صحيحة.

٩. المساعدة على أن ينمو المعلمون في مهنتهم نمواً ذاتياً، وتوجيه هذا النمو فردياً كان أم جماعياً إلى السمو بمهنة التدريس، والارتفاع بمستوى الأداء فيها.

١٠. العمل على تنسيق جهود المعلمين، وجمع شملهم حول مبادئ خلقية ومهنية، يلتزمون بها.

١١. الإشراف التربوي خدمة فنية يقوم بأدائها فنيون متخصصون.

أهمية الإشراف التربوي:

تنبع أهمية الإشراف التربوي من عدة جوانب يمكن إجمالها في النقاط التالية:

١. التربية لم تعد محاولات عشوائية، لكنها عملية منظمة لها نظرياتها ولها مدارسها الفكرية التي تسعى جميعها إلى الرقي بالإنسان.

٢. الإنسان بطبيعته يحتاج إلى المساعدة والتعاون مع الآخـــرين، ومن هنا تنبع حاجة المعلم إلى المشرف التربوي كونه مستشاراً ومشاركاً له في العملية التعليمية.

٣. التحاق عدد من غير المؤهلين تربوياً للعمل في مهنة التدريس يتطلب وجود المشرف التربوي ذلك المخطط والمدرب والمرشد.

٤. اصطدام بعض المعلمين القدامى المؤهلين تربوياً بواقـــع قـــد يختلف في صفاته وإمكاناته عما تعلموه سابقاً.

٥. ضرورة التدريب على الاتجاهات المعاصرة والطرق الحديثة في التدريس الذي يؤكد الحاجة إلى الإشراف التربوي.

٦. حاجة المعلم المبتدئ إلى التوجيه والمساعدة للتكيف مع الجـــو المدرسي، وتوطيد علاقاته مع إدارة المدرسة والطلبة، وكذلك التعـــرف على الصورة الكلية للمنهج الذي سيدرسه، والأهداف المطلوب تحقيقها، وكيفية التغلب على المشكلات التي تواجهه، والتعرف على وسائل التقويم المناسبة[١].

---

(١) الغامدي، تركي بن صالح بن عبدالكريم الكراني. فاعلية استخدام التطبيقات الإلكترونية في الإشراف التربوي بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمكة المكرمة؛ إشراف عبدالحميد محمد جماع. جامعة أم درمان الإسلامية: معهد بحوث ودراســات العــالم الإســلامي- قســم التربيــة- قســم تكنولوجيــا التعلــيم ، ٢٠١١م.- ص ص ١٣- ١٤[http://crmang.com][الإتاحة:يوليو٢٠١٣]

أهداف الإشراف التربوي:

يهدف الإشراف التربوي إلى تحسين العملية التربوية التعليمية، من خلال اهتمامه بجميع المحاور، المعنية بالعملية التعليمية، والسعي لمساعدتها والرقي بها، ويمكن إبراز أهم أهدافه في النقاط التالية[1]:

١. رصد الواقع التربوي، وتحليله، ومعرفة الظروف المحيطة بـــه، والإفادة من ذلك في التعامل مع محاور العملية التعليمية والتربوية.

٢. تطوير الكفايات العلمية والعملية لدى العـــاملين في الميـــدان التربوي وتنميتها.

٣. تنمية الانتماء لمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها، وإبراز دورها في المدرسة والمجتمع.

٤. التعاون والتنسيق مع الجهات المختصـــة للعمـــل في بـــرامج الأبحاث التربوية والتخطيط وتنفيذ وتطوير برامج التعلـــيم، والتـــدريب، والمناهج، وطرق التدريس، وكافة مجالات التعليم.

٥. العمل على ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية لدى القـــائمين على تنفيذ العملية التعليمية.

٦. تنفيذ الخطط التي تضعها وزارة التربية والتعليم بصورة ميدانية.

٧. النهوض بمستوى التعليم وتقوية أساليبه للحصول على أفضل

---

[1] الغامدي، تركي . مرجع سابق.- ص ص ١٥-١٨

مردود للتربية.

٨. تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة بشرياً، وفنياً، ومادياً، حتى يمكن استثمارها بأقل جهد وأكبر عائد.

٩. تدريب العاملين في الميدان على عملية التقويم الذاتي وتقويم الآخرين.

١٠. المشاركة الفاعلة في تهيئة وإعداد المعلم الكفء للقيام بفعاليات عمليتي التعليم والتعلم.

١١. إكساب المعلم المهارات والخبرات التربوية واستراتيجيات التدريس الحديثة في تخصصه.

١٢. مساعدة المعلمين على الوقوف على أحسن وأحدث الطرق التربوية والاستفادة منها في تدريس موادهم، والاطلاع على الجديد في ميدان تخصصهم.

١٣. مساعدة المعلم في الحصول على ما يحتاجه من وسائل معينة على التدريس.

١٤. العمل مع المعلم لتحقيق سلوكه التعليمي وتشخيص جوانب القوة والضعف لديه.

١٥. تنمية مهارات مدير المدرسة والمعلم ومساعدتهما على توظيفها.

خصائص الإشراف التربوي ومميزاته :

يتميز الإشراف التربوي الحديث بخصائص متعددة منها[1]:

١. إنه عملية قيادية تتوافر فيها مقومات الشخصية القوية التي تستطيع التأثير في المعلمين والطلاب وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التربوية، وتعمل على تنسيق جهودهم، من أجل تحسين تلك العملية وتحقيق أهدافها.

٢. إنه عملية تفاعلية تتغير ممارستها بتغير الموقف والحاجات التي تقابلها ومتابعة كل جديد في مجال الفكر التربوي والتقدم العلمي.

٣. هو عملية تعاونية ترحب باختلاف وجهات النظر مما يقضي على العلاقة السلبية بين المشرف والمعلم، وينظم العلاقة بينهما لمواجهة المشكلات التربوية وإيجاد الحلول المناسبة لها.

٤. إنه عملية تعنى بتنمية العلاقات الإنسانية والمشاركة الوجدانية في الحقل التربوي لتحقيق الترجمة الفعلية لمبادئ الشورى والإخلاص والمحبة والإرشاد في العمل والجدية والعطاء.

٥. يشجع البحث والتجريب والإبداع وتوظيف نتائجها لتحسين التعليم.

٦. يهدف إلى بناء الإشراف الذاتي لدى المعلمين.

---

(١) الغامدي، تركي. مرجع سابق. - ص ص ١٨-١٩

٧. يعد عملية شاملة تعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها.

٨. يعتبر وسيلة هامة لتحقيق أهداف السياسة التعليمية خاصة وأهداف التربية عامة.

٩. إنه عملية تحترم الفروق الفردية بين المعلمين وتقدرها، فتقبل المعلم الضعيف، أو المتذمر، كما تقبل المعلم المبدع، والنشيط.

ومن خصائص ومميزات الإشراف التربوي أيضاً إنه [١]:

* **عملية استشارية:** تقوم على احترام رأي كل من المعلم والطالب، وتهدف إلى تهيئة فرص تعليمية متكاملة، وتشجع على الابتكار والإبداع من ناحية، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات من ناحية أخرى.

* **عملية منظمة:** تعتمد على التخطيط أساسا لها.

* **عملية قيادية:** تتمثل في القدرة على التأثير في المعلمين والمديرين والتلاميذ، وغيرهم ممن له علاقة بالعملية التعليمية، لتنسيق جهودهم من أجل الارتقاء بهم.

* **عملية تعاونية:** حيث يتعاون كل من المشرف ومدير المدرسة والمعلم وولي الأمر والمسؤول وحتى الحارس ولما لا، لإنجاح العملية التربوية والتعليمية.

---

[١] جمال الدين، عماري. المرجع السابق.

أنواع الإشراف التربوي:

تعددت أنواع الإشراف التربوي تبعاً لتطور مراحل الإشراف وكذلك مفهومه وهذه الأنواع تساعد المشرف التربوي على ممارسة الدور الإشرافي الفعال ومن هذه الأنواع[1]:

١. الإشراف التصحيحي:

ويهدف هذا النوع من الإشراف إلى مساعدة المعلمين في تصحيح الأخطاء الموجودة لديهم بأسلوب تربوي يراعى فيه مشاعر المعلم وإنسانيته. ويتمثل في قيام المشرف التربوي بإصلاح الأخطاء التي يقع فيها المعلم أثناء عمله التربوي وذلك، بتصحيح مساره بقدر الإمكان وجعله بالشكل الذي يحقق الأهداف التربوية. فإذا كان الخطأ لا يترتب عليه الإضرار بالعملية التعليمية؛ فعليه أن يتجاوز عن هذا الخطأ أو أن يشير إليه إشارة عابرة وبأسلوب لطيف لا يسبب الحرج لمن أخطأ.

٢. الإشراف الوقائي:

يهدف هذا النوع من الإشراف إلى تجنيب المعلم الوقوع في الأخطاء المتوقعة، وتذليل الصعوبات التي قد تواجهه، وذلك من خلال خبرة المشرف التربوي في هذا المجال، وتتمثل مهمة المشرف في توقع الصعوبات والعراقيل التي قد تواجه المعلم ويعمل على تلافيها والتقليل من

---

[1] الغامدي، تركي. مرجع سابق .- ص ص ٢٦-٣٠

آثارها الضارة، وأن يأخذ بيد المعلم ويساعده في تقويم نفسه ومواجهة الصعوبات.

٣. الإشراف البنائي:

يهدف هذا النوع من الإشراف إلى الانتقال من مرحلة التصحيح إلى مرحلة البناء وإحلال الجديد المناسب محل القديم غير المناسب. وهو إشراك المشرف التربوي للمعلمين في رؤية ما ينبغي أن يكون عليه التدريس الجديد، وتشجيع نموهم، واستثارة المنافسة بينهم، وتوجيهها لصالح العملية التعليمية.

٤. الإشراف الإبداعي:

لا يقتصر هذا النوع من الإشراف على مجرد إنتاج الأحسن وتقديم أعلى نوع من النشاط وإنما يشحذ الهمم ويحرك القدرات لتخرج أحسن ما تستطيع ويختلف الإشراف الإبداعي عن البنائي في المدى الذي يذهب إليه في تحرير العقل والإرادة وإطلاق الطاقة عند المعلم للاستفادة من قدراته ومواهبه إلى أقصى حد ممكن في تحقيق الأهداف التربوية معتمداً على أساليب علمية تستند إلى أفكار مبتكرة يتمخض عنها اكتشافات جديدة وأعمال مميزة.

الفصل الخامس

التخطيط للإشراف التربوي واتجاهاته الحديثة

التخطيط والإشراف التربوي:

تعتبر التربية والتعليم من أهم الوسائل الإنتاجية الاستثمارية، فالتعليم لا يعد الأفراد الآن لكسب العيش فحسب، والتربية لا تعمل على تنمية الشخصية الإنسانية فقط، بل إنهما أصبحا معاً في هذا العصر عنصرين أساسيين في تشكيل حياة الفرد والمجتمع، وفي النهوض بالأمم ثقافياً واجتماعياً. ويعد التخطيط التربوي هو العملية المستمرة والمرشدة التي تستهدف تنظيم شؤون التربية والتعليم في المجتمع، وعلاج المشكلات التربوية بحلول واقعية ملائمة للإمكانيات ومسايرة لمقومات المجتمع وأهدافه وتوفير تعليم مناسب لقدرات واستعدادات الطلاب واحتياجات مجتمعهم بحيث يستطيعون الإسهام الفعال في التنمية الشاملة[1].

من هنا يتضح أهمية التخطيط في المجال التربوي لذا ينبغي على المشرف التربوي أن يتخذ من التخطيط الجيد المبني على أسس علمية سليمة أداة من الأدوات التي يستخدمها في تحقيق رسالته نحو المعلمين وانعكاس ذلك على الطلاب من خلال المردود الإيجابي الذي يظهر على مستواهم العلمي والتربوي والذي يعد تغذية راجعة متميزة بالإيجابية.

---

[1] مصطفى، صلاح عبدالحميد، فدوى فاروق عمر. مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي .- الرياض: مكتبة الرشد، ١٤٢٤هـ.- ص ص ١٥٠-١٥١.

أسس التخطيط التربوي الفعال[1] :

- المرونة: لتتناسب والتغيرات المحتملة دون أقل خسارة.
- وضوح الأهداف وإمكانية تحقيقها.
- البعد عن التعقيد فالخطة البسيطة هي التي تنص على إنجاز أهدافها بأقل عدد من العوامل والقوى والمؤثرات في ظرف معين؛ لأن التعقيد غير الضروري يؤدي إلى صعوبات في تنفيذ الخطة والرقابة عليها.
- التناسق بين مكونات الخطة؛ لتحقيق الأهداف المرجوة.
- يجب أن تكون الخطة ملزمة لجميع الوحدات الإدارية وذلك بمشاركة جميع الأطراف المعنية في وضعها.
- الاستمرارية التي تقتضي دوام البحث والتحليل والتعديل على الخطة باستمرار حسب ما تقتضيه متغيرات العصر.
- الواقعية وما تقتضيه من التلاؤم مع الإمكانات والموارد.
- مراعاة الأولويات عند التخطيط.
- التوازن بين عناصر الخطة.
- أن تكون الخطة قابلة للتقويم لبيان مدى الأوجه الإيجابية أو السلبية فيها.

---

[1] عبدالواحد، عيد . الإشراف التربوي: وظائفه، مجالاته، أنماطه، وكيفية التخطيط له/ إعداد فاطمة الحماش، جيهان العتيبي – ص ص ٣٠-٣١ [http://supervision2010.files.wordpress] [الإتاحة: يوليو ٢٠١٣م]

عناصر خطة الإشراف التربوي[1]:

أولاً- الأهداف: الهدف من الخطة هو تحسين العملية التربوية وتتحقق أهداف الخطة عن طريق:

- المعلم من حيث تحسين معلوماته وتحسين مهاراته وتحسين موقفه واتجاهاته.
- تحسين المنهج والكتاب.
- تحسين وسائل التدريس.
- تحسين وسائل التقويم.

ثانياً- الوسائل: من وسائل الإشراف على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- الزيارات الصفية.
- الندوات والدورات.
- الزيارات.

ولعل أهم النشاطات اقتصاداً في الجهد هو النشرات ويليها الدورات والندوات أما الزيارات فهي أكثر النشاطات التوجيهية كلفة

---

(١) عبدالواحد، عيد . الإشراف التربوي: وظائفه، مجالاته، أنماطه، وكيفية التخطيط له. مرجع سابق .- ص ص ٣١-٣٢

مادياً وزمنياً. وتعطي الأولوية عادة للمعلمين الجدد والمعلمين الذين بحاجة. ومعلمي المناطق النائية والقرى والمعلمين الذين لم يزاروا سابقاً.

ثالثاً- التوقيت الزمني: يحدد الزمن الذي سيتم تحقيق أهداف التخطيط ووسائله ويوزع هذا الزمن على مدار العام الدراسي حسب الأهمية وحجم الأهداف والوسائل.

رابعاً- التقويم: يتضمن قياس التغير وقياس مدى نجاح خطة الإشراف بأهدافها وأساليبها ووسائل تقويمها، ويدخل قياس مدى التغير في النواحي التالية:

- سلوك التلميذ وتحصيله.
- مهارات المعلم ومواقفه واتجاهاته.
- المنهج والكتاب.

مراحل بناء الخطة الإشرافية[1]:

أولاً- مرحلة جمع البيانات والإحصاءات الأولية:

تعد هذه المرحلة أساسية وهامة في عمل المشرف التربوي، إذ عن طريقها تستخرج مجموعة من المؤشرات والموجهات لأهداف خطته ونشاطاتها، وهذه المرحلة تتضمن:

---

[1] عبدالواحد، عيد. مرجع سابق .- ص ص ٣٣- ٣٦

- عدد المدارس التي يشرف عليها ومراحلها وتوزيعها الجغرافي.
- نوعية البيئات المدرسية التي يشرف عليها ومدى انسجام إداراتها ومعلميها.
- عدد المعلمين والمديرين ومؤهلاتهم وسنوات خبراتهم.
- مستويات تحصيل الطالب كما أظهرتها نتائج الاختبارات وخصوصاً في المادة التي يشرف عليها.
- تقديرات الأداء الوظيفي للمديرين والمعلمين.
- التقنيات والإمكانيات المادية المتوافرة في المدارس.

ثانياً- تنظيم المعلومات والبيانات والإحصاءات وتبويبها:

لكي يسهل تناول المعلومات والبيانات وتوظيفها في الكشف عن الحاجات الإشرافية يمكن تنظيمها على النحو التالي:

- حفظها وتبويبها في الحاسب الآلي حسب نوعية البيانات وموضوعاتها أو تنظيمها في ملفات خاصة حسب المجالات الإشرافية.
- تلخيصها في بطاقات خاصة سهلة التناول.
- مع التأكيد في هذه المرحلة على ضرورة تحديث المعلومات والبيانات وتنميتها من المصادر المتاحة.

ثالثاً- مصادر المعلومات والبيانات والإحصاءات:

توجد عدة مصادر يمكن أن يستقي منها المشرف التربوي معلومات وبيانات وافية في المجالات التي يستهدفها ومنها:

- الاستبيانات التي تعممها الإدارة التعليمية.
- نتائج اجتماعات وزيارات العام الماضي.
- نتائج تحصيل الطلاب مثل الخلاصة النهائية لنتائج طلاب المرحلة الثانوية التي تصدر عن الإدارة العامة للتعليم.
- نماذج أسئلة الاختبارات الفصلية والنهائية التي يعدها المعلمون.
- الملاحظات الموضوعية غير المتسرعة التي يدونها المشرفون التربويون عن المديرين والمعلمين والطلاب.
- أقسام الإشراف التربوي في إدارات التعليم ولاسيما ما يتعلق منها بالمعلمين الجدد والمقررات الدراسية المعدلة.

رابعاً- مرحلة وضع الخطة الإشرافية:

نظراً إلى أن عملية الإشراف عملية تعاونية وتحقيق أهدافها يتطلب تضافر جهود كل من المشرف، والمعلمين والمديرين كذلك يجب أن تكون معطيات الخطة نابعة من تعاون بعض من يعنيهم الأمر مما يضمن تأييد جميع أطرافها وأن هذه الخطوات تتمثل في الآتي:

- تحديد الأهداف العامة للخطة السنوية بحيث تشتمل على

مجالات الإشراف التربوي.

- تحديد الأهداف ذات الأولوية والتي من الممكن إنجازهـــا في الفترة الزمنية المحددة للخطة.

- وضع مجموعة من الأنشطة والأساليب الإشرافية التي تكفـــل تحقيق أهداف الخطة وذلك مثل: الندوات، والزيارات الصفية، والنشرات الدورية، والدروس النموذجية وغيرها.

- تحديد الصيغة النهائية للخطة ومناقشتها مع بعض المســـتفيدين منها.

خامساً- مرحلة التنفيذ:

لتسهيل تنفيذ الخطة العامة تجزأ إلى خطـــط فصـــلية، وشـــهرية، وأسبوعية تترابط معاً في وحدة عضوية واحدة، وتأخذ الصورة التنفيذيـــة عدة أشكال مثل: الزيارات الصفية، أو البرامج التدريبية وعموماً يشتمل أي نشاط إشرافي على المكونات التالية:

- تحديد أهداف النشاط الإشرافي بصورة إجرائية.
- تحديد البرنامج والوسائل المناسبة للقيام بالنشاط الإشرافي.
- تحديد البرنامج الزمني لتنفيذ النشاط ومكانه.
- تحديد أسماء المشرفين أو المديرين أو المعلمين المتعاونين في تنفيذ النشاط الإشرافي، وتحديد مهامهم بدقة.

- التنسيق مع الفئة المستهدفة من المعلمين في تحقيق أهداف البرنامج وتحديد توقيته الزمني.
- تحديد الأنشطة التقويمية المناسبة لقياس مدى تحقق أهداف النشاط أو البرنامج.

الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي:

نظراً إلى التحولات المعاصرة في التربية والتعليم، والتغير في أدوار المشرف التربوي جعل الإشراف التربوي يسعى إلى تطوير وتحديث أساليبه الإشرافية بما يتناسب مع هذا التطور، ومن هذه الاتجاهات[1]:

١. الإشراف بأسلوب النظام:

يعرف هذا الأسلوب بأنه أسلوب يقوم على اعتبار الإشراف مكوناته ووظائفه وعملياته ونتاجه نظاماً تربوياً إنسانياً يهدف إلى تطوير المعلم ورفع فعالياته بأساليب منطقية وتقنية محكمة. وينظر هذا النوع إلى العملية الإشرافية بأسلوب النظام على أنها سلسلة من التفاعلات والأحداث بين المعلم والمشرف التربوي، تبدأ بتحديد الحاجات التربوية للمعلمين بواسطة الاستطلاعات والمقابلات والاتصالات الشخصية والاجتماعات العامة من قبل المشرف التربوي، ويتم بعدها عملية التطوير والبناء حتى يتم إنتاج ممارسات مهنية تدريسية إبداعية من قبل المعلمين تسهم في إيجابية العمل التربوي في الميدان التربوي.

---

[1] الغامدي، تركي. مرجع سابق .- ص ص ٤٤-٥٠

٢. الإشراف بالكفايات الوظيفية:

هو أية معرفة أو مهارة أو قيمة أو صفة شخصية يتوجب من المعلم امتلاكها؛ لصلتها المباشرة بتعليم التلاميذ وبالتدريس الموجه لها. ويتطلب من المشرف التربوي تحديد الكفايات الوظيفية المطلوب أداؤها مع المعلمين لتسهم في إحداث تدريس ناجح وفعال قائم على حاجيات التلاميذ الشخصية والتربوية.

٣. الإشراف بالأهداف:

يهدف هذا النوع من الإشراف إلى التركيز على تحقيق الأهداف المتفق عليها من قبل جميع الأطراف من مشرف، ومدير، ومعلم، ويمكن تعريف هذا النوع بأنه نظام يشارك به المشرفون التربويون والمعلمون والمديرون، بتحديد أهداف تربوية مشتركة، وتحديد مسؤولية كل طرف في تحقيق هذه الأهداف.

٤. الإشراف التعاوني:

هو الذي يعتمد على مشاركة جميع الأطراف المعنية من مشرفين ومعلمين،ومديرين، وطلاب ويهدف إلى رفع كفاءة الإشراف التربوي في تطوير العملية التربوية، وذلك من أجل تحقيق نقلة نوعية في النظام التعليمي، والمشاركة في متابعة التطوير والإبداع في المدرسة، وتفعيل دور المشرف التربوي إدارياً وفنياً باتصاله المستمر بالميدان، وتعزيز التعاون والتكامل بين جميع أطراف العملية التعليمية.

٥. الإشراف العيادي:

هو أسلوب إشرافي موجه نحو تحسين سلوك المعلمين الصفي وممارستهم التعليمية الصفية عن طريق تسجيل الموقف التعليمي الصفي بكامله وتحليل أنماط التفاعل الدائرة فيه، بهدف تحسين تعلم التلاميذ، ويعتبر من التجديدات في الإشراف التربوي لأنه يعتمد على تحليل العملية التدريسية وأداء المعلم داخل الصف؛ بهدف تحسين عمل المعلم. وهذا الإشراف يحتاج من المشرف التربوي أن يكون لديه مهارات عالية وقدرات كافية لتأدية الدور المناسب له، لأن مهمة المشرف التربوي مساعدة المعلم على التخلي عن الأسلوب التقليدي في التدريس والاتجاه إلى تنمية أسلوب جديد يقوم على القيم والمواهب والقدرات العالية.

٦. الإشراف التطويري:

يركز هذا الأسلوب على المستويات التطويرية للمعلم ؛ لأنه يؤمن بمراحل تطور المعلمين وتنوع خبراتهم وحاجاتهم وقدراتهم على التعلم، وهو ما يشجع الإشراف على التطوير باختيار طرق للإشراف تناسب الفروق الفردية بين المعلمين، والسعي لزيادة قدراتهم إلى أعلى مراحل التفكير والدافعية والتي تشعر المعلم بمسؤولية تنمية نفسه واللحاق بركاب الزملاء.

٧. الإشراف بالأقران (الرفاق- الزملاء):

هذا الإشراف يتم بين معلمين أو مجموعة من المعلمين على العمل

معاً من أجل تحسين أدائهم التدريسي وتحسين مستوى طلابهم، من خلال تبادل الزيارات الصفية، وكذلك تبادل الأفكار والخبرات فيما بينهم ويكون هناك تدريب مشترك، ويعتبر مسانداً للإشراف الذي يقوم به المشرف التربوي، ويعزز هذا النوع من الإشراف العلاقات الإنسانية والمهنية بين المعلمين.

٨. الإشراف المتنوع:

يقوم الإشراف المتنوع على فرضية اختلاف المعلمين فيما بينهم من جميع النواحي، سواء في القدرات أو في الخبرات، وكذلك في الاهتمامات، وعلى المشرف التربوي مراعاة ذلك عند الإشراف على معلميه، وتوفير الخبرات المتنوعة لعملية الإشراف.

٩. الإشراف العلمي:

هو الذي يستخدم الطريقة العلمية ويطبق طرق القياس على وظائف المدرسة ونتائجها ويجمع البيانات الكمية والموضوعية ويحللها ويقومها بوسائل إحصائية، فهذا الأسلوب يجعل المشرف التربوي أكثر ثقة في أحكامه، وأكثر تمسكاً برأيه، ويجعل المعلم أكثر التزاماً بهذه الأحكام، وهو يبتعد إلى حد ما عن النظرية الشخصية والذاتية للمشرف في الحكم على المعلم.

١٠. الإشراف المصغر:

يهدف هذا الأسلوب إلى مساعدة المعلمين على اجتياز البدايات الصعبة في مهنة التدريس وهذا الأسلوب يمكن المعلم من الوقوف على أخطائه ثم العودة مرة أخرى لتصحيحها، وهو أسلوب تدريبي مستحدث للتطوير المهني للمعلمين، يعتمد على الاستخدام المنظم الهادف لموقف تعليمي فعلي، وهو يعد من أكثر أساليب الإشراف التربوي قيمة وحيوية.

١١. الإشراف عن طريق المنحنى التكاملي:

ويقصد به استخدام جملة من الأدوات والوسائل الإشرافية المختلفة التي يوظفها المشرف التربوي لتحقيق أهداف معينة، ومن هذه الوسائل أوراق العمل، حلقات النقاش، الاجتماعات، الزيارات الصفية، الدروس التوضيحية،...الخ، بحيث يمكن استخدام هذه الوسائل أو بعضها على نحو متكامل يكمل بعضه بعضاً للوصول إلى الغاية المنشودة. وهذا الأسلوب يساعد المشرف التربوي على تحقيق أهدافه وفق أساليب إشرافية متنوعة تساعده على التنقل فيما بينها وفق ما يقتضيه الموقف التعليمي.

١٢. الإشراف عن بعد:

هذا الإشراف من النوع الحديث الذي يتواكب مع عصر المعلومات والاتصالات وهو يعتمد على وسائل سمع بصرية وإلكترونية ووحدات فيديو، إضافة إلى استخدام الإنترنت بتقنياتها المختلفة، ومن ذلك الوسائط التقليدية (المواد المطبوعة، أشرطة الكاسيت، الراديو،

التلفزيون) أو الحديثة (الحاسب الآلي وبرمجياته وشبكاته، والقنوات الفضائية، والهاتف المحمول وما يحتوي عليه من إمكانات تواصل، وهذا النوع يقدم حلولاً عديدة لمشكلات واقع الإشراف الآن، وخاصة في نقص وسائل وإمكانات العمل ووسائل النقل وكثرة المهام الإشرافية للمشرفين، بل يقدم مواد تدريبية وتوجيهية وإرشادية للمعلم دون إشراف مباشر، أو التقاء المعلم والمشرف التربوي وجهاً لوجه.

١٣. الإشراف الإلكتروني:

هو طريقة لنقل الأسلوب الإشرافي للمعلم بأسلوب متزامن أو غير متزامن وباعتماد مبدأ التعلم الذاتي أو التعلم بمساعدة وباستخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسب وشبكات ووسائط متعددة من صوت وصورة، ورسومات وآليات بحث ومكتبات إلكترونية، سواء كان ذلك عن بعد أو في الفصل الدراسي مباشرة، ويتم فيها استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتعلم بأقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة.

القدرات المهنية للمشرف التربوي:

إن مكانة المشرف التربوي وتأثيره في المجتمع التربوي مستمدة من قوة أفكاره وموضوعيتها ومن قدراته ومهاراته المهنية المتميزة ومن معلوماته المتجددة وخبراته النامية المتطورة ومن قدرته على إحداث التغيير الإيجابي في مختلف مكونات الموقف التعليمي التعلمي. فلقد أصبحت صفتا التغير والتجديد في قدرات المشرف التربوي متطلباً رئيساً لمواكبة

التطورات المتلاحقة في بيئات التعلم المختلفة. فإلى جانب القدرات المهنية الأساسية، يحتاج المشرف التربوي إلى عدد من القدرات المهنية الجديـــدة، كي تساعده على تنفيذ مهامه في الوقت الراهن، بما يتناسب مع التطورات في تقنية المعلومات والاتصال واندماجها في بيئات التعلم من جهة والتغير في النظرية التربوية التي يتعلم بها الفرد من جهة أخرى. ومن أبرز القدرات المهنية الجديدة للمشرف التربوي ما يلي[1]:

أولاً- التخطيط الاستراتيجي: ويتضمن القدرات التالية:

- مفاهيم التخطيط الاستراتيجي.
- بناء الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية.
- بناء أدوات تقدير الاحتياجات.
- تحليل الموقف.
- استخدام الأدوات.

ثانياً- إدارة الجودة الشاملة: وتتضمن القدرات التالية:

- مفاهيم الجودة الشاملة في التعليم.
- إدارة الجودة الشاملة في العمليات التربوية.
- معايير إدارة الجودة الشاملة في العمل الإشرافي.

---

[1] الإدارة العامة للإشراف التربوي. الإشراف التربوي في عصر المعرفة. - الرياض: وزارة التربية والتعليم وكالـــة الوزارة للتعليم- الإدارة العامة، ١٤٢٩هـــ .- ص ص ٢٦-٣٠.

- بناء نظم إدارة الجودة الشاملة وهندستها في العمل الإشرافي.
- أساليب قياس جودة الخدمات التربوية في العمل الإشرافي.

ثالثاً- تصميم بيئات التعلم: وتتضمن القدرات التالية:

- مفاهيم التصميم التعليمي.
- تصميم بيئات التعلم المدعمة بالتقنية.
- تصميم بيئات التعلم البنائية.
- تصميم المواد التعليمية الرقمية.
- توظيف نماذج التصميم التعليمي في العمل الإشرافي.

رابعاً- نماذج الإشراف الحديثة: وتتضمن القدرات التالية:

- الإشراف العيادي.
- الإشراف التشاركي.
- الإشراف التطوري.
- الإشراف البنائي.
- الإشراف عن بعد.
- الإشراف الإلكتروني.
- الإشراف المتنوع.

خامساً- التقويم التشاركي والتقويم البديل: ويتضمن القدرات التالية:

- مفاهيم التقويم التشاركي واستخدام أدواته.
- تحليل المواقف التعليمية باستخدام المؤشرات الكمية والنوعية وإصدار الأحكام.
- التطبيقات الإحصائية في التقويم ومعالجة البيانات.
- استخدام أدوات التقويم البديل.

سادساً- التعلم الإلكتروني الرقمي: ويتضمن القدرات التالية:

- حزمة البرامج الأساسية (مايكروسوفت أوفس)
- استخدام الوسائط المتعددة في التدريس.
- أساليب دمج التقنية في التعليم.
- مفاهيم التعلم الإلكتروني.
- استخدام تقنية الإنترنت في عمليات التعليم والتعلم.

سابعاً- نماذج التدريس واستراتيجياته: وتتضمن القدرات التالية:

- مهارات التدريس.
- تنمية مهارات التفكير.

- نماذج التدريس المباشرة وغير المباشرة.

ثامناً- القيادة والاتصال: وتتضمن القدرات التالية:

- النمو المهني وتطوير الذات.
- دينامية العمل الجماعي وتوزيع الأدوار.
- توظيف أساليب الاتصال الفاعلة في العمل الإشرافي.
- توظيف الموارد البشرية والمادية.

ومن الصفات الواجب توافرها في القيادة الإشرافية[1]:

- يقود عمليات التغيير المستمرة والتطوير.
- يشجع العمل الإبداعي بمختلف الوسائل.
- يحدث التأثير الإيجابي داخل المجتمع التربوي وخارجه.
- يشارك في بناء الخطط الإشرافية وتنفيذها وتقويمها.
- يخطط لعمله ويقومه باستمرار.
- ينمي قدراته المهنية ذاتياً.
- يحفز العاملين معه، ويعينهم على بناء قدراتهم المهنية.

ولتطوير أداء المشرفين يجب عقد الدورات التدريبية لتطوير

(١) إدارة الإشراف التربوي. المرجع السابق .- ص ٣٥.

مهاراتهم، وتضمين برامج إعداد المشرفين أساليب الإشراف التطـــويري لرفع مستوى استخدامهم له في ممارساتهم العملية، كما ينبغـــي تكثيـــف برامج إعداد المعلمين في المستوى الجامعي وقبل الخدمة بحيـــث تتضـــمن أساليب الإشراف التربوي الحديثة بما فيها أساليب الإشراف التطوري[1].

[1] شديفات، يحيى محمد، سليمان أحمد القادري. أثر استخدام الإشراف التربوي التطوري في تحسين الممارسة التدريسية لمعلمي العلوم في محافظة مفرق. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، مج١٧، ع١ ذو الحجة ١٤٢٥هـــ/يناير ٢٠٠٥م. - ص ص١٢٧ - ١٧٠

الفصل السادس

التقنيات التربوية والتغذية الراجعة.

التكنولوجيا أو التقنيات التربوية:

يتسم عصرنا الحالي بالتقدم العلمي والتقني العظيم الذي أسهم في إحداث كثير من التغيرات في شتى ميادين الحياة المختلفة،الاجتماعية، والثقافية والاقتصادية والتربوية وغيرها. ولم يعد ممكناً ترك العملية التعليمية بمراحلها المختلفة دون أن تتناول هذه التكنولوجيا الحديثة لمسايرة التطورات السريعة في هذا العصر، التي أصبح استخدامها واقعاً لابد منه.

مفهوم التقنيات التربوية:

كلمة تقنيات تعريف للفظة تكنولوجيا Technology وهي لغوياً: هي كلمة يونانية الأصل تتكون من مقطعين هما[١][٢]: Techno "بادئة" تعني "فن ، صنعة، تطبيق"، وlogy : " لاحقة" تعني "علم"، كما ترد في كثير من أسماء العلوم على سبيل المثال: جيولوجي Geology علم الأرض.

وهي كما جاءت في(ويبستر:Webster's) تتكون من مقطعين هما[٣]:

---

[١] كدوك، عبدالرحمن. تكنولوجيا التعليم : الماهية والأسس والتطبيقات العملية .- ط١.- الرياض:المفردات ، ٢٠٠٠.-ص ١٤-٢١.

[٢] منصور ، أحمد عامر. تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الابتكاري/ تأليف أحمد عامر منصور؛ تقديم سيد خير الله.-ط٢ .- المنصورة(مصر): دار الوفاء للطباعة والنشروالتوزيع،١٩٨٩.-ص٢٩.

[٣] **Merrian- Webster's Collegiate Dictionary .- 10th ed .-United States of America, 1993.-p. 1210**

Techno "هي مهارة أو فن، و logy : " تعني التطبيق العملي للمعرفة البشرية أي أسلوب تنفيذ مهمة ما، باستخدام الأساليب والعمليات التقنية.

اصطلاحاً:هي مصطلح، يشير إلى كل الطرق التي يستخدمها الناس في اختراعاتهم واكتشافاتهم؛ لتلبية حاجاتهم، وإشباع رغباتهم، ويطلق كثير من الناس على عصرنا هذا عصر التقنية، وتشمل التقنية استخدام كل من الأدوات البدائية والفائقة التقدم، وأيضاً أساليب العمل القديمة والحديثة[1].

إن كلمة تكنولوجيا توحي للسامع بأهمية الآلات التعليمية، والأجهزة والماكينات، والتلفزيون، والوسائل التعليمية، الحاسب الآلي، الألعاب الإلكترونية،...الخ. وبسبب تلك التسمية؛ فإن المصطلح يعني أشياء مختلفة جداً، لمختلف الناس، ومعانيه كذلك تختلف وتتنوع، كاختلاف وتنوع استخدام الوسائل السمعية والبصرية في عمليات التدريس، وفي تطوير المناهج. فالتكنولوجيا بأشكالها هي المطلب الأساسي من مطالب العصر، وأصبح التقدم التكنولوجي يدخل في كل المجالات بغض النظر عن شكلها أو نوعها؛ فكان للتعليم النصيب الوفير والكبير في التطور والتقدم. ويعد الحاسب الآلي، والإنترنت، ناتجاً من نواتج التقدم العلمي والتقني المعاصر، كما تعد في الوقت ذاته إحدى الدعائم التي تقود هذا التقدم؛ مما جعلها في الآونة الأخيرة محور اهتمام المربين، والمهتمين

---

[1] الموسوعة العربية العلمية، ج ٧. –الرياض: مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع،١٩٩٦ .- ص ٦٧.

بالعملية التعليمية، لذا فسنلقي الضوء في هذا الفصل على الحاسب الآلي والإنترنت وأهميتهما في العملية التعليمية.

التطور التاريخي للتقنيات التربوية:

كانت وسائل الاتصال قبل سنوات قليلة ألواح الإردواز التي يكتب عليها بالطباشير، وبعدها المواد السمعية، والبصرية ثم جاءت الحاسبات الإلكترونية في الأماكن التي يتعلم فيها الطلبة وقد أخذت هذه المصادر التكنولوجية التعليمية مكانها إلى جانب منتجات تكنولوجية أخرى متمثلة في المواد المتنوعة المطبوعة على الورق[1].

ويعتبر القرن الحادي والعشرون ميلاداً لتطور التقنيات التربوية، نتيجة للتكنولوجيا المتقدمة، حتى إنها أصبحت من سمات هذا العصر، وانعكس أثر ذلك على حياتنا الفكرية والثقافية، وتأثر بذلك أسلوبنا في الحياة، وتأثر التعليم بذلك تأثراً كبيراً، كما أن الإمكانات الهائلة لوسائل الإعلام وما تقدمه من معلومات تشكل تحدياً كبيراً للمدرسة وفلسفتها. ولما كان التعليم لا يحدث إلا بالتواصل والتفاعل بين أطراف العملية التعليمية، فقد حظيت عملية الاتصال التعليمي باهتمام كبير من لدن المهتمين بالتعليم، وجرى عليها من التعديل والتطوير ما أوصلها إلى ما هي

---

[1] عيسى، مصباح الحاج.... وآخرون. التقنيات التربوية بين النظرية والتطبيق .- عمان : مكتبة الفلاح ،١٩٨٥.- ص ٣٣. نقلاً عن الغامدي، تركي.- ص ٧٥.

عليه الآن[1].

ويمكن إيجاز مراحل تطور تقنيات التعليم إلى[2]:

١. حركة التعليم البصري:

هو مجموعة الكفايات البصرية التي يستطيع الإنسان تطويرها من خلال الرؤية، واستخدام خبرات حسية أخرى في الوقت نفسه، وكان ينظر إلى التقنيات في هذه الفترة على أنها أداة سواء كانت صورة أو نموذجاً أو سواهما تقدم خبرة مرئية محسوسة للمتعلم.

٢. حركة التعليم السمعي البصري:

يشر ذلك إلى استخدام أنواع مختلفة وشاملة من الأدوات من قبل المعلمين، وذلك لنقل أفكارهم وخبراتهم عن طريق حاستي السمع والبصر. وهذه المرحلة أضافت إلى المرحلة السابقة عنصر الصوت فقط.

بعد ذلك ظهرت الوسائط المتعددة التي اندمجت فيها الصورة مع الصوت بظهور وسائل الاتصال الحديثة والحاسب الآلي والإنترنت. وهناك تصنيف على أساس أنواع هذه التقنيات وهو:

١. الوسائل التقليدية:

وهي الأدوات التي يستخدمها المعلم داخل الفصل بكل يسر

---

(١) عطية، محسن علي. تكنولوجيا الاتصال في التعليم الفعال.- عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.، ٢٠٠٨.- ص٢٠. نقلاً عن الغامدي، تركي.- ص ٧٦

(٢) الغامدي ،تركي بن صالح بن عبدالكريم الكراني.مرجع سابق .- ص ص ٧٦- ٨٠

وسهولة دون تعقيد، مثل: السبورة، والكتاب المدرسي، والخارطة...الخ.

٢. الوسائل الحديثة:

وهي الأدوات التي ظهرت خلال العقود السابقة، وبداية القرن الحالي ويمكن تقسيمها إلى:

أ. **الوسائل السمعية:** مثل الراديو، والمسجل، والإذاعة المدرسية.

ب. **الوسائل البصرية:** مثل جهاز عرض الصور المعتمة، والشرائح، والشفافيات...الخ.

ت. **الوسائل السمعية والبصرية:** مثل التلفاز، الحاسوب، الإنترنت.

الحاسب الآلي وأنواعه واستخداماته التعليمية[١]:

أ. تعريف الحاسب الآلي:

هو " جهاز إلكتروني مصمم بطريقة، تسمح باستقبال البيانات واختزانها ومعالجتها، وذلك بتحويل البيانات إلى معلومات صالحة للاستخدام، واستخراج النتائج المطلوبة لاتخاذ القرار، وهو أيضاً" آلة لمعالجة المعلومات والبيانات الحسابية وفق نظام إلكتروني، وذلك باستخدام لغة خاصة وهذه الآلة تستطيع تنفيذ العديد من الأوامر المخزنة بها بسرعة

---

[١] موسى، جمعة إبراهيم. تأثير التكنولوجيا على الميول القرائية للأطفال: دراسة ميدانيةمع تخطيط مستقبلي؛ إشراف نبيلة خليفة جمعة، وسيدة ماجد ربيع. - جامعة المنوفية: كلية الآداب - قسم المكتبات والمعلومات، ٢٠٠٦.(دكتوراه). - ص ص ٥٢-٥٣

فائقة. ولقد شاع استخدامه في الآونة الأخيرة في مختلف ميادين الحياة، وأثبت كفاءة عالية، وفرت الجهد والوقت والتكاليف؛ مما ساعد على التفكير في الاستفادة بإمكانياته في الميادين التربوية، وقد أطلقت على الحاسب الآلي عدة مسميات بالعربية منها (الحاسب الآلي، والحاسب الإلكتروني، والحاسوب)؛ وذلك لكون اسمه مشتقاً من الفعل الإنجليزي To Compute بمعنى يحسب، كما أطلق عليه أيضاً العقل الإلكتروني، والحقيقة أن الحاسب الآلي على الرغم من أنه مبني أساساً على منطق رياضي فإنه أصبح يؤدي معالجات رياضية وغير رياضية، ومن هنا فهو ليس حاسباً فقط، بل يستخدم في كافة مجالات الحياة.

ب. أنواع أجهزة الحاسب الآلي: تتنوع أجهزة الحاسب بحسب الغرض منها إلى ما يلي:

١. **حاسب خاص أحادي الغرض:** وهو يستخدم لتطبيق محدد لا يتعداه، ويطلق عليه أحياناً مسمى "حاسب التحكم "؛حيث يستخدم في مهام خاصة، نحو عمليات التحكم والمراقبة للأجهزة المختلفة، نحو الأجهزة الصناعية أو الطبية، أو وسائل النقل كالطائرات والسيارات، ووسائل الاتصال كالسنترالات، وغيرها.

٢. **حاسب عام متعدد الأغراض:** وهو يستخدم في تطبيقات شتى ومجالات متعددة، حيث يمكن تقسيم أجهزة الحاسب الآلي متعدد الغرض إلى ثلاثة أنواع رئيسة بحسب قدرتها على المعالجة والتخزين وبحسب

استخداماتها وهي:

- **الحاسب الآلي الشخصي:** ويستخدم عادة من قبل فرد أو مؤسسة صغيرة لأعمال الحوسبة والتخزين للبيانات وله قدرة محددة على المعالجة نسبياً. وتتعدد أشكال الحاسب الآلي الشخصي إلى أشكال مختلفة أهمها:

الحاسب الآلي المكتبي.

الحاسب الآلي المحمول.

الحاسب الآلي المنزلي.

- **الحاسب الآلي المتوسط:** يتمتع هذا النوع بقدرات متوسطة، من حيث المعالجة والتخزين تفوق تلك المتوافرة للحاسب الشخصي بأضعاف كثيرة . ويستخدم عادة في المؤسسات والهيئات المتوسطة الحجم، ويسمح بتعدد المستخدمين للجهاز والمهام في الوقت نفسه؛ حيث يسمح لعدد من١٠ إلى ٢٠٠ مستخدم بأن يقوموا بتشغيل برامجهم في وقت واحد على الجهاز، وغالباً ما يكون لكل مستخدم وحدة طرفية هي "جهاز يتكون من شاشة عرض ولوحة مفاتيح، وترتبط بجهاز الحاسب الآلي عن طريق كيبل توصيل، " يمتد من موقع المستخدم إلى موقع الحاسب الآلي المتوسط ومن الأمثلة عليه الحاسب الآلي المستخدم في المدارس و الجامعات والشركات.

-**الحاسب الآلي المركزي:** يتميز هذا النوع بقدرة كبيرة على المعالجة

والتخزين، وبالتالي فهو ذو تكلفة عالية للغاية، ويستخدم من قبل المؤسسات الضخمة كالشركات الكبيرة والحكومات، والمكتبات الكبرى؛ لتخزين كمية عظيمة من البيانات ومعالجتها. كما يتيح هذا الحاسب الآلي إمكانية تعدد المستخدمين وتعدد المهام للجهاز؛ حيث يمكن أن يبلغ عدد مستخدمي الجهاز في وقت واحد ما يزيد عن ألف مستخدم يرتبطون بالجهاز عن طريق وحدة طرفية خاصة لكل مستخدم .

جـ. مميزات الحاسب الآلي التعليمية :

ولما يتمتع به الحاسب الآلي من مميزات لا توجد في غيره من الوسائل التعليمية؛ فقد اتسع استخدامه في العملية التعليمية، ومن هذه المميزات:

- **التفاعلية:** حيث يقوم الحاسب الآلي بالاستجابة للحدث الصادر عن المتعلم؛ فيقرر الخطوات التالية بناءً على اختيار المتعلم ودرجة تجاوبه. ومن خلال ذلك يمكن مراعاة الفروق الفردية للمتعلمين؛ حيث يتم تشكيل حلقة دراسية ثنائية الاتجاه بين البرنامج والمتعلم؛ وبذلك يتمكن التلميذ من مراجعة ما تعلمه، ودراسة ما يريد، وإذا احتاج إلى مساعدة لحل نقطة صعبة عليه؛ فإن البرنامج يقوم بتزويده بما يحتاج لفهم ما صعب عليه.

- **تحكم المتعلم بالبرنامج:** لدى المتعلم الحرية في تعلم ما يشاء متى شاء، وله أن يختار الجزء أو الفقرة التي يريد تعلمها، ويراها مناسبة له؛

وبذلك تكون لديه الحرية في اختيار ما يريد تعلمه، والكمية المطلوبة.

- **نقل المتعلم من دور المتلقي إلى مستنتج:** إن استخدام الحاسب الآلي في العملية التعليمية، يساعد على أن ينقل المتعلم من دور المتلقي للمعلومات والمعارف والمفاهيم من قبل المعلم، إلى مستنتج لهذه المفاهيم والفرضيات من خلال المعلومات والبيانات التي يقدمها له البرنامج حول موضوع ما ويقود الطالب إلى استنتاج الفرضية أو المفهوم.

-**الإثارة والتشويق:** الإثارة والتشويق في العملية التعليمية أمر مهم جدا، وعنصر له دور أساسي في التفاعل الجيد بين التلاميذ والمادة العلمية، والحاسب الآلي تتوفر فيه هذه الصفة؛ حيث يتم مراعاة وجودها عند تصميم البرامج التعليمية التي تحاول جذب الطلاب إلى التعلم دون ملل أو تعب.

كما يوجد مزايا أخرى لاستخدام الحاسب الآلي تتمثل في:

- إنشاء بيئة تعليمية نشطة وتفاعلية بين الآلة والإنسان، وتنمية مهارات الطلاب.
- تنمية اتجاهات الطلاب الإيجابية نحو المواد التي يرونها صعبة ومعقدة .
- العرض بالصوت والصور والحركة أو الرسم والنموذج؛ مما يوفر خبرة للطالب أفضل.

- تقليل نسبة الملل والسأم بين الطلاب من التعلم، وتوفير فرص التعلم الفردي بينهم.
- يساعد على مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب.
- يساعد على نقل عملية التعليم والتعلم إلى المنزل لاستمرار اكتساب المهارات.
- يوفر قدراً كبيراً من الأنشطة المختلفة والبرامج المتنوعة، التي تساعد على اكتساب معلومات خارج المادة الدراسية.
- يختزن قدراً كبيراً من المعلومات ويقوم بعدد كبير من العمليات.
- أداء الوظائف والأعمال أسرع من المدرس، ويوفر عنصر الإثارة والتشويق.
- استخدام عنصر التحدي؛ للتدرج من الأسهل إلى الأصعب.
- استخدام أساليب التعزيز لحث الطالب على مواصلة الدراسة.

د. تطبيقات الحاسب الآلي في التعليم:

تطورت أساليب استخدام الحاسب الآلي في التعليم، وأصبح الاهتمام الآن مركزاً على تطوير الأساليب المتبعة في التدريس بمصاحبة الحاسب الآلي أو استحداث أساليب جديدة، يمكن أن يسهم من خلالها الحاسب الآلي في تحقيق بعض الأهداف التعليمية، ومن التطبيقات التي يستخدم فيها الحاسب الآلي في العملية التعليمية ما يلي:

١. **التطبيقات الإدارية:** وذلك بوجود برامج للنواحي المالية والإدارية؛ وهذا يساعد على التخلص من كم الأوراق والملفات التي تحتاج إلى مساحات كبيرة لحفظها، وتحتاج إلى جهد للتعامل معها ومراجعتها، وهذه البرامج تساعد المسؤولين على الرجوع إليها بسرعة كبيرة وبسرية تامة.

٢. **تطبيقات تخطيط المناهج :**

أ- **ملف مصادر المعلومات:** توجد برامج خاصة لإنشاء ملفات خاصة بمصادر المعلومات المتوفرة في المدرسة وفي المدارس الأخرى مثل : الكتب ، أشرطة الفيديو ، التسجيلات الصوتية ، الشرائح ، النماذج، وجميع المصادر التعليمية التي تحتاجها العملية التعليمية. وفي حالة وجود شبكة بين المدارس أو المؤسسات التعليمية في المنطقة؛ فإنه بإمكان جميع المدرسين معرفة المصادر المتوفرة في المدارس الأخرى، وهذا يؤدي إلى التعاون فيما بينهم وتبادل المصادر والخبرات الأخرى.

ب- **ملف إنتاج المواد التعليمية:** ويتمثل في وجود ملف رئيس يحتوي على المواد التعليمية التي أنتجت في المنطقة، مثل أوراق العمل ومفردات المقررات، والواجبات وغيرها؛ مما يساعد كثيراً من المدرسين والمشرفين التربويين على الاستفادة من خبرات غيرهم في إنتاج المواد التعليمية المستخدمة.

٣. **تطبيقات البحث التربوي:** ويتمثل في وجود برامج للبحث التربوي

مثل:البرامج الإحصائية التي تساعد في تحليل البيانات وإجراء العمليات الإحصائية المطلوبة في البحث، كما يمكن توفير معلومات عن الأبحاث التي أجريت في شتى المجالات المختلفة؛ حتى تساعد المدرسين على اختيار الأبحاث المناسبة التي تتناسب مع وضعهم التعليمي وخبراتهم، والإمكانات المتاحة لهم.

٤. **تطبيقات تطوير المهنة:** وتتمثل في برامج التدريب والتطوير على رأس العمل، التي تنتج خصوصاً للمدرسين أو المشرفين التربويين؛ لتطوير مهاراتهم، وهذه البرامج يمكن للمدرسين أن يحصلوا عليها وهم في مواقع عملهم، وسوف تساعدهم في تصميم برامج وحلقات تدريسية وغيرها.

٥. **تطبيقات للمكتبة** :غالبا توجد في كل مدرسة مكتبة، قد تكون صغيرة، أو زاخرة بكل المعارف، حسب حجم هذه المدرسة، وأصبح وجود الحاسب الآلي في هذه المكتبات من المتطلبات الأساسية لإنشاء أو تأسيس المكتبة؛ لتحويلها من النظم التقليدية إلى النظم الآلية التي تمكن المستفيد من الحصول على احتياجاته بسهولة ويسر.

٦. **تطبيقات الخدمات الخاصة:**

- **إرشاد مهني:** يحتاج الطلاب إلى الإرشاد المهني، الذي قد يدلهم إلى الأماكن التي تتوفر فيها فرص العمل، وتتناسب مع وضعهم الأكاديمي، وخبراتهم السابقة، فهناك ملفات على الحاسب يوجد بها كل المهن والأعمال المتوفرة خارج هذه المؤسسة التعليمية، وبإمكان الطالب أن

يدخل إلى الحاسب معلومات عن نفسه وخبراته ويقوم الحاسب بمقارنة هذه المعلومات مع المهن الموجودة، ويختار المناسب منها، وقد يرشد الطالب إلى مراكز تدريبية معينة، يتدرب فيها على مهنة معينة ثم بعدها يستطيع أن يبحث عن العمل المناسب.

- **تشخيص ومعالجة:** بالإمكان أن تقدم معلومات مهمة لتشخيص بعض المشاكل التعليمية ومعالجتها. والحاسب يمكنه تقييم الحالة بمقارنة المعلومات المعطاة عن المشكلة مع المعلومات الموجودة في الحاسب سابقا، ويستطيع أن يعطي معلومات مهمة تعمل على حل هذه المشكلة.

٦. تطبيقات الاختبارات:

- **بناء الاختبار:** المدرسون دائما يحتاجون إلى بعض المساعدات لبناء اختبار مناسب لتقييم طلاب الصف، ويوجد برامج خاصة، تحتوي على عدد كبير من الأسئلة، وعندها يقوم المدرس بتحديد نوعية الأسئلة التي يرغب فيها وكميتها، وكذلك نموذج الإجابة.

- **تصحيح الاختبار:** سواء أعد الاختبار بواسطة الحاسب الآلي أو بغيره؛ فإنه بالإمكان تصحيحه بواسطة الحاسب الآلي، باستخدام ورقة الإجابة النموذجية مع إجابات الطلاب، في أورق خاصة للتعامل مع الحاسب الآلي.

- **تقييم الاختبار وتحليله:** استخدام نظام بناء الاختبار وتصحيح الاختبار ومن خلال النتائج المخزونة في الحاسب الآلي لأوراق الطلاب

التي تم تصحيحها من قبل ومن خلال هذه البيانات بإمكان الحاسب الآلي أن يقوم بعدد من التحليلات، ليعطيها معلومات عن قوة الاختبار، ويقوم بعمل مقارنات بين نتائج المجموعات المختلفة.

٨. **تطبيقات المعينات التعليمية:** يمكن استخدام الحاسب الآلي في كثير من البرامج التي يمكن استخدامها في العملية التعليمية مثل: الرسوم والنماذج، وعرض الفيديو، وعرض الصور الثابتة، والشرائح وغيرها، ويمكن استخدام برامج المحاكاة التي يمكن أن تعرض التجارب العلمية التي من الصعب أن يتم القيام بعمل عرض حقيقي لها في الفصل الدراسي.

٩. **تطبيقات إدارة التدريس** :برامج الحاسب الآلي متوفرة لمساعدة المدرس؛ حيث بالإمكان حفظ الأنشطة التدريسية لكل مادة أو موضوع على الحاسب الآلي، ويقوم المدرس بتوزيع الطلاب على أجهزة الحاسب، ويطلب من كل منهم نشاطاً يتناسب مع قدراته وميوله.

١٠. **تطبيقات التعلم بمساعدة الحاسب :** وذلك بوجود برامج في جميع التخصصات، يمكن الاستفادة منها في تدريب الطلاب، واستخدامها لمساعدة المدرس في القيام بدوره على أكمل وجه.

الإنترنت واستخداماته التعليمية:

الإنترنت هي شبكة عالمية، تربط عدة آلاف من الشبكات وملايين أجهزة الحاسب الآلي المختلفة الأنواع والأحجام في العالم. وتكمن فائدة الإنترنت في كونها وسيلة يستخدمها الأفراد والمؤسسات للتواصل وتبادل المعلومات، والإنترنت هي حصيلة جهود وإسهامات مشترَكة، لعدد كبير من المنظمات والمؤسسات والمعاهد، التي تُسهم بأنظمتها الحوسبية، وبمواردها في خدمة هذه الشبكة وصيانتها وتحديثها. وبناءً عليه، لا يستطيع أي شخص أو مؤسسة (حكومية أو غير حكومية) أن يدّعي مِلكِية الإنترنت، أو يدّعي السيطرة الكاملة عليها. وهي مصدر من مصادر المعلومات الحديثة ، تتكون من مفردات عبارة عن ملايين الحاسبات الموجودة في آلاف الأماكن حول العالم، ويمكن لمستخدمي هذه الحاسبات الأخرى العثور على المعلومات أو المشاركة في ملفات في ضوء البروتوكولات الخاصة بالشبكة، وهي شبكة البريد الإلكتروني، أو شبكة تجارة إلكترونية، أو شبكة بحث علمي في المكتبات الرقمية والإلكترونية[1].

[1] مراد، عبدالفتاح. المكتبات الإلكترونية والرقمية وشبكة الإنترنت.- الإسكندرية، ٢٠٠٤.- ص٩-١١.

تطبيقات الإنترنت في العملية التعليمية[1]:

نظراً لكون الإنترنت من أهم الوسائل المعلوماتية التي يمكن استخدامها في التعليم، فإنه يمكن اقتراح مجموعة من أهم تطبيقات الإنترنت في التعليم:

أ. **في مجال المناهج الدراسية:** للإنترنت استخدامات عديدة في مجال المناهج الدراسية منها:

١. كوسيلة مساعدة في المناهج، بحيث يمكن وضع المناهج الدراسية في صفحات مستقلة في الإنترنت، وتتاح الفرص للطالب وولي الأمر بالدخول لتلك الصفحات في المنزل .

٢. كوسيلة تعليمية مساعدة في تناول المناهج وشرح موضوع معين.

ب. **في مجال التدريس:** للإنترنت استخدامات عديدة في مجال التدريس منها:

١. الحصول على المعلومات المطلوبة من العديد من المواقع.

٢. تعزيز طرق التدريس وأساليبه.

٣. حل مشكلات الطلاب الذين يتخلفون عن زملائهم لظروف قاهرة، مثل المرض وغيره، وذلك من خلال المرونة في وقت التعلم ومكانه

---

[1] موسى، جمعة إبراهيم. المرجع السابق .- ص ص ٥٩-٦٣

وكيفيته.

٤.زيادة ثقة الطالب بنفسه، وذلك بتنمية المفاهيم الإيجابية تجاه التعليم الذاتي.

٥. عمل بنوك الأسئلة.

٦. الاطلاع على الدروس النموذجية.

جـ. في مجال تنمية الموارد البشرية: للإنترنت استخدامات عديدة في مجال تنمية الموارد البشرية منها:

١. عقد البرامج التدريبية، سواء كانت للهيئة الإدارية، أو التدريسية، أو الإشرافية، وهكذا يمكن متابعة الدورات التدريبية، والاستفادة منها لأكبر عدد ممكن، ويمكن لأي فرد متابعة هذه الدورات من المنزل إذا كان مشتركاً في الإنترنت.

٢. عقد اجتماعات بين مديري ومديرات المدارس دون اللجوء إلى السفر إلى مكان واحد،بهدف تبادل الخبرات والاطلاع على التجارب التربوية

٣. استقبال المحاضرات والندوات وورش العمل من أي مكان.

التغذية الراجعة مفهومها وأغراضها:

١. مفهوم التغذية الراجعة:

التغذية الراجعة هي عبارة عن استجابة ضمن نظام يعيد إلى المعطي جزءاً من الناتج، وهذا يؤثر على استمرار النشاط واستمرار الإنتاجية لذلك النظام، والعملية التعليمية التي يعد المشرف التربوي عمودها الفقري يعتبر عاملاً أساسياً في تحقيق التغذية الراجعة الإيجابية من خلال دوره الفاعل مع المجموعة المعنية بالعملية التعليمية وعلى رأسها المعلم وإدارة المدرسة، ويتجلى ذلك عندما يستخدم المشرف التربوي أفضل الأساليب في متابعة الارتقاء بمنظومة العملية التعليمية. واضعاً في حسبانه العناصر الأساسية للتغذية الراجعة وهي كما يلي[١]:

الناتج: وهو أن يكون الطالب قد أنتج شيئاً ما.

البيئة: وهي أن يحدث الناتج في بيئة تعكس معلومات في الصف، يعكس المعلم بنشاط معلومات أو يوجه الانتباه تجاه المعلومات المنعكسة.

التغذية الراجعة: وهي المعلومات المرتبطة بهذا الناتج والتي يتم إرجاعها للطالب، حيث تعمل كمعط أي كمعلومات يمكن استقبالها وفهمها.

التأثير: وهو أن يتم تفسير المعطى واستخدامه أثناء قيام الطالب

---

[١] دايرسون، مارغريت. التغذية الراجعة. ترجمة مدارس الظهران الأهلية. - الدمام: دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م. - ص ص١-٤

بالاشتغال على الناتج.

ويمكن تشبيه التغذية الراجعة بالكشاف الضوئي الذي ينير أعمالنا إلا أنه يضيء باتجاهنا فقط بعد أن نكون قد قمنا بعمل ما.

٢. تأثير التغذية الراجعة[١]:

يتعين على المعلم أن يساعد الطالب في خطوتين هما:

- إدراك المعلومات التي تعكسها البيئة.
- ربط هذه المعلومات بعمل ما.

ويمكن أن تؤثر المعلومات المدركة وذات الصلة بالعمل على العمل اللاحق، والتغذية الراجعة تؤثر على العمل من خلال تقديم تأكيد للصحة أو الخطأ، وتقديم معلومات لتصحيح الأعمال وتعزيز أو تغيير المشاعر. ويتعين على المعلمين أن يخططوا لكيفية توجيه الطالب لإدراك معلومات التغذية الراجعة المهمة. وأن يحاولوا أن يقدموا معلومات التغذية الراجعة مباشرة بعد أداء العمل، ويخططوا لطرق تجعل الطلاب يتذكرون أعمالهم لكي يتم تقديم معلومات التغذية الراجعة في وقت تكون فيه الأعمال مازالت حية أو حاضرة في الذاكرة، وأن يقدم المعلم التغذية الراجعة على نحو متسق. فالمعلم يلعب دوراً حيوياً في إدارة الطلاب لكي يستطيعوا أن يدركوا معلومات التغذية الراجعة ثم يربطوا المعلومات بأعمالهم السابقة.

---

[١] دايرسون، مارغريت. المرجع السابق.- ص ص ٩-١٧

٣. أغراض التغذية الراجعة[١]:

يجب أن يستخدم المعلم التغذية الراجعة للأغراض التالية:

- تأكيد صحة أداء أو سلوك معين وأنه يجب تكراره من قبل الطالب وزملائه، وكذلك لتحديد الأداء الخاطئ وأنه يجب عدم تكراره من قبل الطالب أو زملائه.
- تقديم معلومات يمكن استخدامها لتصحيح أو تحسين الأداء.
- توجيه الطالب لكي يكتشف المعلومات التي يمكن استخدامها لتصحيح أو تحسين الأداء.
- زيادة الشعور بالسعادة المرتبطة بالأداء الصحيح.
- زيادة الشعور بالخجل أو الخوف أو الألم لكي لا يعمد الطالب إلى تكرار تصرف ما.

[١] دايرسون، مارغريت. المرجع السابق.- ص ٣٤.

الفصل السابع

الإشراف التربوي

وتحقيق الجودة في التعليم العام

الإشراف التربوي والجودة:

إن محاولة السعي للنهوض بالعملية التعليمية وتحقيق تعليم أفضل أصبح رهنا بتطبيق إدارة الجودة في مجال التعليم العام وذلك لمواجهة المتغيرات التي تجتاح المجتمع، وأيضا لتحقيق طموحات المجتمع في ضوء ما يشهده من تغييرات وكذلك لتحسين أوضاع العملية التعليمية، وبما أننا اليوم نرغب في تطوير التعليم والنهوض به وذلك من خلال تطبيق إدارة الجودة فإن هذا يتطلب الإلمام بمحاور الجودة كخطوة رئيسة في تحقيقها بمراحل التعليم العام. ولعل من بين هذه المحاور وأهمها الإشراف التربوي وذلك لكون الإشراف يرتبط بعمليات الإدارة والتي تتحقق من خلال مجموعة وظائف فتبدأ بوظيفة التخطيط كعملية عقلانية منظمة توضع بغرض ترجمة الأهداف إلى سلسلة من الخطوات المتتابعة في رؤية مستقبلية واضحة بالإضافة إلى عملية التنظيم وتوزيع الوظائف بين مختلف أفراد النظام، وكذلك الرقابة للتأكد من أن الأهداف المرسومة يتم تحقيقها وفق الغاية المنشودة وجميع هذه الوظائف هامة لتحقيق الأهداف المرسومة.

كما أن الإشراف التربوي يهدف إلى تحقيق أهداف المدرسة ومساعدة العاملين في الحقل التعليمي لكي يصبحوا ذوى مهارة وكفاية عالية بقدر الإمكان في تأدية عملهم، ويساعد على تشخيص المشكلات والأخطاء والعمل على معالجتها، ويعمل على تطوير وتحسين مستويات الأداء داخل المدرسة، فالمعلم الذي يقوم بمهنة التدريس يحتاج إلى من

يوجهه ويرشده ويشرف عليه، حتى يتقن أساليب التعامل مع طلابه، ويزداد خبرة بمهنة التدريس ويستطيع أن يواجه اختلاف المواقف والتغيير المستمر لأنه مهما كانت أسس إعداد المعلمين متينة، ومهما توافرت لديهم من رغبات ذاتية في تطوير أنفسهم يبقى للمشرف التربوي الذي يرافق المعلم أثناء الخدمة أثره الكبير في تحسين التعليم وأساليبه الذي يؤدى بدوره إلى تطوير العملية التعليمية[1].

دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة:

اتخذ الإشراف التربوي في المملكة أشكالاً متنوعة من حيث مفهومه وأهدافه وأساليبه فتحول دور المسؤول عن الإشراف من مفتش إلى موجه ثم مشرف يهتم بتدريب المعلم على مهارات التدريس والاتجاهات الحديثة، والمعاصرة التي تساعد على النمو، وتوفير الخدمات التربوية والفنية للمديرين والإداريين، الأمر الذي جعل الإشراف التربوي عملية تشمل جميع جوانب العملية التربوية. وهو يعد من المسائل المهمة التي يجب أن تتطور جوانبها المختلفة لكي نضمن تحقيق الجودة في التعليم. خاصة وأن جوهر إدارة الجودة يهدف بالدرجة الأولى إلى إرضاء الطالب والمجتمع، وتنمية العلاقات المبنية على الصراحة والثقة، والعمل كفريق أو

---

[1] الشربيني، غادة حمزة. دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. كلية التربية للبنات – الأقسام الأدبية بابها. - ص ص ١-٣٨.[http://www.moudir.com][الإتاحة: يوليو ٢٠١٣م]

مجموعات منظمة، والتحسين التدريجي والمستمر، والاعتماد على الإحصاءات والمعلومات وتفسيرها في عصر المعلوماتية، والاهتمام بالحوافز للحث على زيادة الإنتاجية بلا حدود، وتوفير الفرص له لإتقان عمله، والتعاون والترابط والاعتماد المتبادل لتحقيق الأهداف المنشودة[1].

إن الإشراف التربوي هو صمام أمان العملية التربوية، وهو المسؤول عن تحقيق العديد من محاور الجودة في النظام التعليمي مثل جودة المعلم وممارساته داخل الفصل وأساليب تدريسه وتوجيه لطلابه وتغلبه على مشكلاتهم النفسية والسلوكية، وكذلك جودة المناهج وأساليب التقويم والتدريس، والعمل على إعادة النظر في المناهج من حيث تحقيقها للأهداف، ومن حيث مدى مناسبة الكتاب المدرسي للمادة ومناهجها، وأيضا جودة الطالب وذلك من خلال خلق الجو المناسب الذي تتوحد فيه الصلة بين الطالب ومعلمه، والتعرف على حاجات الطلاب وميولهم والعمل على تلبيتها وتنميتها – بقصد توجيه الاهتمام بممارسة الأنشطة اللامنهجية والاهتمام بالمتأخرين دراسيا وتوجيه اهتمام المعلمين بهم وإكسابهم سلوكيات مرغوبة تهيئ للطالب مواقف شبيهه بمواقف الحياة، والعناية باختيار طرق التدريس المناسبة لكل موقف تعليمي، وتدريب المدرس على استخدام الوسيلة قبل عرضها على الطلاب.

---

[1] الشرقاوى ، مريم محمد إبراهيم (٢٠٠٢ م): إدارة المدارس بالجودة الشاملة ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية. –ص ١٢. نقلاً عن الشربيني، غادة حمزة ، مرجع سابق.

ولعل هذا يفرض على المشرف التربوي تبني نمطاً معيناً من أنماط القيادة وهو النمط التحويلي، والذي يعني أن القائد التحويلي يخلق رؤية مشتركة، ويحفز الآخرين من خلال إيصال هذه الرؤية إلى مستويات عديدة، ويولد الدافع عند الآخرين ليفكروا بشكل مختلف ويتفوقوا، ويمنحوا الآخرين اعتبارات فردية ويهيؤون المناخ التنظيمي الذي يساعد الآخرين في إنجاز أنشطة ذات قيمة فيشعرون بقيمتهم. وهذا يبين أن هذا النوع من القادة يستطيعون أداء تلك المهام الجوهرية، وهى تحفيز المعلمين وإعادة الحيوية والنشاط لهم، واستثمار مواهبهم، ومساعدتهم على التعرف على الجديد، وتحسين التطور المهني والعمل كعنصر حافز لتحسين المؤسسة التعليمية [1].

قبول التغيير:

إن الوقوف على المشكلات والمعوقات التي تواجه الإشراف التربوي يعد مؤشراً لضرورة إحداث تغيير وتحول من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف، ولكون الإشراف جزءاً من عملية التطوير الواسع الذي يحدث في المجتمع المحلى والدولي وبالتبعية ينبغي للإشراف التربوي أن يتطور، ولعل هذا التغيير المنشود يفضي إلى تغيير في البيئة المحيطة وذلك من خلال تغير الغايات والنتائج. والتغيير عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو

---

[1] الشربيني، غادة حمزة .مرجع سابق.

أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، وللتغيير أنواع متعددة منها ولعل التغيير المطلوب للإشراف التربوي هو تغير مخطط وتقدمي وشامل لمنظومة الإشراف التربوي ككل وبإمكان الإشراف التربوي أن يتبع عدة مناهج للتغيير وهى[1]:

- التغيير التكنولوجي: والذي يشمل الأدوات والمعدات والطرق والأساليب .
- التغيير التنظيمي: والذي ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وإدارتها وأقسامها ووحداتها.
- التغيير الإنساني: وهو متعلق بأفكار الناس واتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم .
- التغيير في العمل: أو تغيير الواجبات الوظيفية، إما من الناحية الكمية أو الناحية النوعية أو كليهما.

ولإحداث هذا التغيير فان الأمر يتطلب تخطيطاً جيداً، فالتخطيط عملية أساسية لتطوير الحياة بشكل عام وتطوير العمل التعليمي والتربوي بشكل خاص، وهو الذي يهتم بتصميم استراتيجيات تجعل المؤسسة قادرة على الاستخدام الأمثل لمواردها والاستجابة التامة للفرص التي تتاح لها في بيئتها الخارجية. والتخطيط السليم يبدأ بالغاية والنتائج المرغوبة وصياغة

---

[1] الشربيني، غادة حمزة ، مرجع سابق. .

هذه المخرجات المقصودة على شكل أهداف ومقاصد للمخرجات تكون مدونة خطيا ، حيث أن هذه الرسالات ذات الصيغة الدقيقة تشكل الأساس المتين لجميع عمليات التخطيط والتطبيق والتقييم وبالتالي تحسين جودة العملية التعليمية والتقييم يدل على تحقيق الهدف وبالتالي لابد من وجود هدف[١]

تصور لتفعيل الإشراف التربوي في تحقيق الجودة :

فيما يلي خطوات تصور مقترح لتفعل دور الإشراف ف تحقق الجودة ف مراحل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية[٢]:

الهدف من تقديم التصور المقترح : يستند هذا التصور إلي عدة مبررات منها :

- الحاجة إلى إبراز أهمية التقويم في التوجيه التربوي وبيان مجالاته وأساليبه مع التعرض لأهم بنود التقويم في بطاقة تقويم الأداء الوظيفي .

الحاجة إلى تحسين مخرجات العملية التعليمية.

الحاجة إلى تغيير النمط الإداري الحالي وتحويله إلي نمط تشاركي وتعاوني.

---

(١) لو كاس، آن ف. قيادة التغيير في الجامعات الإدارة والأدوار المهمة لرؤساء الأقسام في الكليات، ترجمة وليد شحادة، الرياض ، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٦ م.-ص ٢٧٢. نقلاً عن الشربيني، غادة . مرجع سابق.

(٢) الشربيني ، غادة .-مرجع سابق

خلق اتصال فعال بين أطراف العملية الإشرافية.

. **المبادئ التي يقوم عليها التصور المقترح :** هي مبادئ تستحق أن تحتذى وتحاكى من قبل عدد كبير من المؤسسات لكونها ظروفا وشروطاً وممارسات مؤسسية معروفة تأكدت بالاختبار العملي التجريبي في العديد من الدراسات بوصفها جيدة أو واعدة . وهذه المبادئ تتمثل فما يلي:

- خلق حاجة مستمرة للتعليم.
- تبنى فلسفة جديدة للتطوير .
- منع الحاجة إلى التفتيش.
- عدم بناء القرارات على أساس التكاليف فقط.
- تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة .
- الاهتمام بالتدريب المستمر.
- توفير قيادة ديمقراطية واعية.
- القضاء على الخوف لدى القيادات.
- إلغاء الحواجز في الاتصالات .
- منع الشعارات والتركيز على الإنجازات والحقائق.
- منع استخدام الحدود القصوى للأداء.
- تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة

المدخل الذي يتبناه التصور المقترح: هو مدخل العمل الجماعي أو العمل كفريق " والذي يعنى مجموعة من الأفراد المدربين لديهم الرغبة و الدافعية للعمل ويكونون متحدين حول هدف واحد ولديهم صلاحيات تفويض لتنفيذ قراراتهم وترجع أهمية هذا المدخل إلى :

- ديننا الحنيف الذي يدعو إلى الترابط والوحدة قال تعالى "واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا " وقال الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم " يد الله مع الجماعة " و قال أيضا " المؤمن للمؤمن كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضا" وهذا إشارة إلى أهمية العمل الجماعي .

هذا المدخل يخلق مجتمعا يعتمد على التجارب الفكرية المشتركة، وهذه المشاركة تجعل العمل أكثر فاعلية فمن المعروف أن الكل اكبر من مجموع الأجزاء بمعنى أن الأثر الذي يتركه العمل الجماعي اكبر بكثير من الأثر الذي يتركه عمل كل فرد من أفراد الفريق بمفرده ، فلا يمكن لوحدة واحدة أو قسم بمفرده تحسين وتعزيز الجودة الكلية لأداء عدد كبير من الطلاب ، تختلف حاجاتهم وسماتهم وخصائصهم اختلافا شديدا فهناك حاجة للجهود الدؤوبة.

العمل الجماعي يخلق ثقافة احترام الاختلاف.

- العمل الجماعي يخلق روابط اجتماعية إيجابية وذلك من خلال الاتصال بين أفراد الفريق.

- العمل الجماعي يسهم في تحسين عملية الاتصال.

العمل الجماعي يخلق مجموعة من القيم مثل التعاون والمشاركة وتحمل المسؤولية .

- يحقق النمو المهني للعاملين كافة بالإدارة التربوية وذلك نتيجة لتحملهم مسؤوليات متعددة وكثيرة .

آليات التنفيذ:

١. **الموارد اللازمة:** للحصول على الفائدة المرجوة ينبغي استخدام موارد المكان وهذه الموارد تشمل:

أ - موارد مادية: وتتضمن التمويل والمبنى ويعد التمويل من العناصر الهامة عند القيام بعملية التخطيط، لذا ينبغي تحديد الموارد والإمكانات المتاحة ومصادر الإنفاق وذلك من أجل تحقيق مبدأ هام من مبادئ التخطيط وهو الواقعية ومكن أن يكون للتمويل مصادر متعددة منها الحكومي أو التبرعات والهبات والخدمات الاستثمارية داخل مكاتب الإشراف وهنا يجب الإشارة إلى أن عنصر التمويل ليس بالضرورة أن يعتمد على حجم الميزانية بقدر ما يعتمد على الحكمة في الإنفاق.

ب ــ موارد تكنولوجية: وبإمكان هذه الموارد أن تشكل صيغا جديدة للمشاركة والتفاعل والاتصال بين المشرف والمدرسة والمعلم ويمكن كذلك أن تكون مهمة لإثراء العملية التعليمية فالبريد الإلكتروني

يمكن أن يكون وسيلة للنقاش والاتصال. والموارد التكنولوجية يجب أن تضم :

قاعدة معلومات تربوية تضم المعلومات كافة التي يحتاجها المشرف عند قيامه بعملية الإشراف.

قاعدة معلومات تخصصية لتمكن كل مشرف من الاطلاع على الجديد في تخصصه.

قاعدة معلومات عامة تزود المشرف بالجديد في مجالات الحياة كافة، وذلك ليكون على تواصل مع المتغيرات المحلية والعالمية .

ج - موارد بشرية: أي انتقاء الأفراد الذين يملكون الاستعداد لتبنى مبادئ الجودة واستخدامها بشكل دائم عند إصدار القرارات المهمة إضافة إلى الاسترشاد بهديها في الأنشطة اليومية، كذلك ينبغي تبنى ثقافة جديدة يمكنها إيجاد قدر من الترابط والتماسك بين أفراد العمل، ثقافة تقدر المواهب وتشجع الإنجاز وتدعو إلى إتقان العمل وحسن الأداء لإخراجه في أفضل صورة ، وتحترم الفروق الفردية وذلك بغرض إحراز النجاح .

٢ .**الهيكل التنظيمي الإداري:** ويشمل:

- **مدير الإشراف** وهو الشخص القائم بالإشراف على جميع المهام الإدارية والفنية والتي تحددها لائحة الإشراف.

- وحدات الإشراف وتضم :

وحدة إدارية : تقوم بجمع التقارير الواردة من المشرفين، ومتابعة التزام المدارس بالتوجيهات، وتعيين مشرفين جدد.

وحدة إشرافية: تقوم بالإشراف على المعلمين والتلاميذ والمناهج الدراسية

وحدة إرشادية: هدفها تقديم النصائح لمختلف التخصصات بالمدرسة .

وحدة فنية: تقوم بوضع معايير الجودة المطلوبة لتحسين الأداء في المدارس.

وحدة تعاونية: تسعى إلى إقامة علاقات ودية تعاونية مع المجتمع المحلى ، وإقامة علاقات إيجابية مع وسائل الإعلام.

وحدة تخطيطية: تقوم بالتخطيط للبرامج المختلفة تعليمية، تدريبية.

وحدة تطويرية: تهدف إلى تحسين وتطوير العمل الإشرافي من خلال إعادة النظر في الفلسفة والأهداف من آن لآخر والتخطيط للبرامج التدريبية اللازمة لذلك.

وحدة المتابعة: وتقوم بمتابعة الأعمال وتوجيه فريق المشرفين لأعمالهم والتعرف على المشكلات التي تواجههم وتقديم الحلول لهم.

وحدة التقويم: تقوم بتقويم عمل المشـــرفين التربـــويين داخـــل المدارس.

وحدة التدريب: تقوم بمهمة تدريب المعلمين والإداريين بالمدارس والمشرفين أيضا.

مراحل العمل الإشرافي:

ويمكن تحديد مراحل العمل الإشرافي على النحو التالي :

١. **مرحلة الاستعداد للإشراف:** وفيها يتم تحديد المدرسة المـــراد الإشراف عليها ثم تحديد البيانات المراد الإشراف عليها وتكـــوين فريـــق الإشراف، و إبلاغ المدرسة بخطة الإشراف.

٢. **مرحلة الإشراف:** يوزع أفراد فريق الإشراف كل على حسب تخصصه (متابعة المناهج من خلال والزيارات الصفية، متابعة حالة المباني المدرسية ومدى الاستخدام الأمثل لها ، الاطلاع على خطـــط المدرســـة ومدى تنفيذها.

- **مرحلة ما بعد الإشراف:** فيها يـــتم الاجتمـــاع بالمـــديرين والمعلمين والإداريين كل على حدا لمناقشة الإيجابيات والسلبيات. وكتابة التقرير النهائي لتقديمه لمدير الإشراف ويراعى عند كتابة التقرير:

أ. أن يدون أي شخص من أطراف العملية التعليمية ملاحظاتـــه خاصة عند كتابة فريق العمل للتقارير الشخصية.

ب. أن تكون التقارير موضوعية وحيادية تتضمن الإيجابيات والسلبيات.

ت. تجنب عقد المقارنات أثناء كتابة التقارير.

ث. أن يكون التقرير واضح وموجز

٣. **مرحلة ما بعد الإشراف:** يقوم مدير الإشراف بعقد اجتماع مع رئيس فريق الإشراف لمناقشة التقرير، وتقوم مكاتب الأشراف بوضع خطة لمعالجة بعض السلبيات خلال فترة زمنية محددة.

٤. **التنظيم والتنسيق:** لضمان تحقيق الأهداف ينبغي القيام بعملية التنظيم والتنسيق بين مكاتب الإشراف والوزارة ، بين مكاتب الإشراف والمدارس،و بين مكاتب الإشراف وبعضها.

٥. **المتابعة والتقويم:** المتابعة ليست مجرد الإشراف على تنفيذ الخطة ولكنها عملية تحليلية لجميع مراحل تنفيذ العمل الإشرافي هدفها اكتشاف مواطن الضعف والقوة ومعالجة نواحي الضعف ،أما عملية التقويم فهي تشكل الأساس الذي ننطلق منه لتعديل الوضع الراهن في سبيل الوصول إلى المأمول، فالوقوف على المعلومات الخاصة بالأداء إن أحسن استخدامها فإن ذلك يسهم في توفير المجال المطلوب للتفكير في جودة أداء كل فرد. فلا سبيل للجودة إلا بالتقييم الفعال .

قائمة المراجع:

١. أبو الوفا، جمال ، وسلامة عبدالعظيم. اتجاهات الإدارة المدرسية.- الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠.

٢. الإدارة العامة للإشراف التربوي. الإشراف التربوي في عصر المعرفة.- الرياض: وزارة التربية والتعليم وكالة الوزارة للتعليم- الإدارة العامة، ١٤٢٩هـ.

٣. الإدارة المدرسية الناجحة. صحيفة الوطن البحرينية،٢٢/٣/٢٠١٣م [http://www.alwatannews.net] [الإتاحة: مايو ٢٠١٣]

٤. الإدارة المدرسية. منتديات تربوي [http://tarbawee.com] [الإتاحة: مايو ٢٠١٣هـ].

٥. الإدارة المدرسية:أهدافها:أهميتها وظائفها[http://abdelkadir59.] [الإتاحة: مايو٢٠١٣م].

٦. الأفندي، محمد حامد. الإشراف التربوي.- ط٢.- القاهرة: عالم الكتب، ١٩٧٦.

٧. بامشموس، سعيد محمد. المقدمة في الإدارة المدرسية.- جدة: كنوز المعرفة، ١٤٢٣هـ.

٨. البيضاني، خالد فهيد. الإبداع في الإدارة التربوية " رسالة الجامعة".ع ٩٨٩.-الرياض: جامعة الملك سعود.[http://www.Ksu.edu.sa/sites] [الإتاحة: مايو ٢٠١٣م].

٩. جمال الدين، عماري. الإشراف التربوي واقع وآفاق . شبكة ينابيع تربوية [www.yanabeea.net] [الإتاحة: يوليو ٢٠١٣م].

١٠. الجندي، عادل السيد. الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي: رؤية معاصرة.-الرياض: مكتبة الرشد، ١٤٢٣هـ.

١١. الحبيب، فهد. التوجيه والإشراف التربوي بدول الخليج العربية.- الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ١٩٩٦.

١٢. حسين، منصور، محمد مصطفى زيدان. سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوي.- القاهرة: مكتبة غريب.

١٣. دايرسون، مارغريت. التغذية الراجعة. ترجمة مدارس الظهران الأهلية.- الدمام: دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م.

١٤. دهيش، خالد بن عبدالله. الإدارة والتخطيط التربوي: أسس نظرية وتطبيقات عملية/ تأليف خالد عبدالله الدهيش/ عبدالرحمن بن سليمان.

١٥. سليمان، نجدة إبراهيم. تطوير الإدارة التعليمية: رؤية مستقبلية.- القاهرة: دار الشمس للطباعة، ٢٠٠٠م.

١٦. سمات الإدارة الناجحة. منتديات الإمام الغزالي التعليمية [http://www.ghzali.com/vb] [الإتاحة: مايو ٢٠١٣م].

١٧. السويد، فائز بن عبدالله. خبرتي في الإدارة المدرسية، ١٩٩٥.

١٨. شديفات، يحيى محمد، سليمان أحمد القادري. أثر استخدام الإشراف التربوي التطوري في تحسين الممارسة التدريسية لمعلمي العلوم في محافظة مفرق. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، مج١٧، ع١ ذو الحجة ١٤٢٥هـ/يناير ٢٠٠٥م.

١٩. الشربيني، غادة حمزة. دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. كلية التربية للبنات – الأقسام الأدبية بابها.[http://www.moudir.com][الإتاحة: يوليو ٢٠١٣م].

٢٠. الشرقاوى، مريم محمد إبراهيم (٢٠٠٢ م): إدارة المدارس بالجودة الشاملة ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية.

٢١. الشلاش، سامي عبدالسميع رضوان. – الرياض: مكتبة الرشد، ٢٠٠٥م.

٢٢. الشلوي، مقبل بن ناجي عبدالعالي. دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع ورعاية التفوق لدى الطلاب. – جامعة أم القرى. كلية التربية، ٢٠٠٧م. (ماجستير).

٢٣. الضالع، خالد بن إبراهيم. مدير المدرسة والإبداع. شذرات من الإدارة المدرسية، ج٥.- القصيم: الإدارة العامة للتربية والتعليم، ١٤٢٦هـ.

٢٤. الطخيس، إبراهيم عبدالله. الإدارة التربوية. – الرياض: دار ابن سينا للنشر، ٢٠٠١م.

٢٥. عبدالواحد، عيد. الإشراف التربوي: وظائفه، مجالاته، أنماطه، وكيفية التخطيط له/ إعداد فاطمة الخماش، جيهان العتيبي. [http://supervision2010.files][الإتاحة: يوليو ٢٠١٣م].

٢٦. عطية، محسن علي. تكنولوجيا الاتصال في التعليم الفعال.- عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.، ٢٠٠٨.

٢٧. عيسى، مصباح الحاج.... وآخرون. التقنيات التربوية بين النظرية والتطبيق .- عمان : مكتبة الفلاح ،١٩٨٥.

٢٨. الغامدي، تركي بن صالح بن عبدالكريم الكراني. فاعلية استخدام التطبيقات الإلكترونية في الإشراف التربوي بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمكة المكرمة؛ إشراف عبدالحميد محمد جماع. جامعة أم درمان الإسلامية: معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي- قسم التربية- قسم تكنولوجيا التعليم ، ٢٠١١م [http://crmang.com][الإتاحة:يوليو٢٠١٣].

٢٩. الغشيان، نادية فهد. تلخيص كتاب الإبداع في الإشراف التربوي

والإدارة المدرسية للدكتور محمود طافش الشقيرات. جامعة الملك سعود. كلية التربية (ماجستير).- ص١٨ [http://www.mediafire.com] [الإتاحة: مايو ٢٠١٣م].

٣٠. فهمي، محمد سيف الدين، وحسن عبدالمالك محمود. تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي.-الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٩٣.

٣١. فوكس، جيمس هارولد. الإدارة المدرسية: مبادئها وعملياتها/ تأليف جيمس هارولد فوكس، تشارلز ادوارد بس، رالف وندسور رافنز؛ ترجمة وهيب إبراهيم سمعان، وجابر عبدالحميد جابر، وعدلي كامل فراج.- ط٣.- القاهرة: مكتبة النهضة الحديثة، ١٩٨٣م.

٣٢. كدوك، عبدالرحمن. تكنولوجيا التعليم : الماهية والأسس والتطبيقات العملية .- ط١.- الرياض: المفردات ، ٢٠٠٠.

٣٣. لو كاس، آن ف. قيادة التغيير في الجامعات الإدارة والأدوار المهمة لرؤساء الأقسام في الكليات، ترجمة وليد شحادة، الرياض ، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٦ م.-ص ٢٧٢.

٣٤. ماجيلكرست، باربرا. المدرسة الذكية/ تأليف باربرا ماجيلكرست، كيت مايرز، جين ريد؛ ترجمة خالد العامري.- ط١.- القاهرة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، ٢٠٠٧م.

٣٥. مراد، عبدالفتاح. المكتبات الإلكترونية والرقمية وشبكة الإنترنت.- الاسكندرية: عبدالفتاح مراد، ٢٠٠٤.

٣٦. مرسي، محمد منير. الإدارة المدرسية الحديثة.- القاهرة: عالم الكتاب، ١٩٩٨م.

٣٧. مصطفى، صلاح عبدالحميد، فدوى فاروق عمر. مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي .- الرياض: مكتبة الرشد، ١٤٢٤هـ.

٣٨. المغيدي، الحسن محمد . الإشراف التربوي الفعال.- الرياض: مكتبة الرشد، ١٤٢٦هـ .

٣٩. منصور ، أحمد عامر. تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الابتكاري/ تأليف أحمد عامر منصور؛ تقديم سيد خير الله.-ط٢.- المنصورة(مصر): دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع،١٩٨٩.

٤٠. الموسوعة العربية العلمية، ج ٧. – الرياض: مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع،١٩٩٦.

٤١. موسى، جمعة إبراهيم. تأثير التكنولوجيا على الميول القرائية للأطفال: دراسة ميدانية مع تخطيط مستقبلي؛ إشراف نبيلة خليفة جمعة، وسيدة ماجد ربيع.- جامعة المنوفية: كلية الآداب- قسم المكتبات والمعلومات، ٢٠٠٦.(دكتوراه).

٤٢. نبراي، يوسف إبراهيم. الإدارة المدرسية الحديثة.- الكويت: مكتبة الفلاح، ١٩٩٣م.

43. Merrian- Webster's Collegiate Dictionary .- 10th ed .-United States of America, 1993.

المؤلفة في سطور:

- حاصلة على بكالوريوس اللغة العربية.
- رئيسة شعبة الإدارة المدرسية في إدارة التربية والتعليم للبنات ف عنيزة.
- حصلت على عشرات الدورات التدريبية في مجال التعليم والتطوير الإداري.
- عضو ة فاعلة في العديد من اللجان العلمية.
- عضوة فاعلة في العديد من الجمعيات الخيرية، واللجان الاجتماعية.
- صدر لها العديد من المؤلفات أهمها:
  - § الكتاتيب، ١٤١٩هـ
  - § إبداع الماضي وأمل المستقبل، ١٤١٧هـ
  - § عنيزة مدينة الريادة، ١٤١٦هـ.
  - § قطرات من مطبخ جدتي، ١٤٣٢هـ.
  - § تجارب منتقاة من الميدان، ١٤٣٤هـ
  - § دليلك في إعداد الخطة التشغيلية، ١٤٣٤هـ.
  - § *الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي*. ١٤٣٥هـ.
  - § أحاجي وألغاز زمان، ١٤٣٥هـ.
- لها عدد من البحوث والدراسات في مجال التعليم.
- قدمت العديد من الندوات والمحاضرات وورش العمل، في مجال التعليم وخدمة المجتمع.