

كفايات مدير المدرسة كمشرف تربوي

اعداد

م.م. فيصل يونس محمد

مركز البحوث التربوية والنفسية / جامعة بغداد

الفصل الاول

أهمية البحث .

لقد تطورت مفاهيم الباحثين والمتخصصين والانظمة التي تعمل المدرسة بموجبها بتطور العصر ، وحدثت تغييرات كبيرة في مفاهيم الادارة المدرسية ونمط القيادة ، حيث تغير هذا المفهوم من تسيير الواقع الحالي وفقاً للواقع والقوانين الى مفهوم جديد هو الادارة المستقبلية التي تقوم على الرؤى والسياسات والاستراتيجيات التي تتفاعل مع متغيرات المستقبل واصبحت مهمة مدير المدرسة لتنسيق هذه الرؤى والسياسات والاستراتيجيات المستقبلية وفقاً لمبادئ المشاركة الجماعية والشفافية (البيلاوي ، ٢٠٠٢ : ٢٣٨-٢٤٧) .

والادارة المدرسية هي احدى اوجه الادارة التعليمية التي تعني بمفهومها العلمي ، العملية التي تتم من خلالها تعبئة الجهود البشرية والمادية وتوجيهها من اجل تحقيق اهداف المدرسة التعليمية ، فهي كل نشاط يتحقق من ورائه الاهداف التربوية تحقيقاً فعالاً ، وفي هذا الاطار تعني النواحي الادارية والفنية جميعاً ، وتهتم بالمعلم والمنهج وطرق التدريس والنشاطات المدرسية والاشراف الفني وتمويل البرامج التعليمية وتنظيم العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع (المعهد العربي للتخطيط ، ١٩٨٢ : ١١) .

وان وجود ادارة علمية حديثة هي من اهم المتطلبات الهادفة الى تطوير العملية التربوية وتحسين جوانبها ، وبأمكان هذه الادارة ان تؤدي دوراً قيادياً مسؤولاً في توجيه العملية التربوية وتحقيق اهدافها (احمد ، ١٩٨٥ : ١٠) ، وتتضح هذه الاهمية من خلال التطورات العلمية والتقنية في العصر الراهن التي شملت ميادين متعددة من المعرفة ، وادت الى ازدياد مجالات النشاطات البشرية واتساعها نحو مزيد من التخصص ، مما ادى الى احداث تغييرات واسعة في الانماط الادارية لمواجهة مشكلات التنظيم البشري والعلاقات الانسانية وتعقيدها (مرسي ، ١٩٧١ ، ١١) .

ومن بين ما اهتمت به الادارة التربوية الحديثة ، الاشراف التربوي بوصفه عنصراً هاماً من عملياتها الاساسية وجزءاً اساسياً من مكوناتها الرئيسية ، الهدف منه تحسين العملية التعليمية بأبعادها المختلفة وعملياتها المتعددة ، فهو ذلك الجزء الذي يعنى بالعناصر البشرية المكونة للتنظيم الاداري او المؤسسة الادارية التربوية من اجل اقامة علاقات انسانية تجعل جميع الافراد العاملين في قطاع التربية يقدمون اسهاماتهم بصورة كاملة (الحدراوي ١٩٨٨ : ٣)

فالإشراف التربوي دوره الهام في اعداد وتطوير الهيئة التعليمية من خلال اهتمامه بتقويم النظام التربوي بجوانبه المختلفة ، ودوره الاساس في تنمية المعلمين مهنيًا وعلميًا واسهاماته بدراسة وتحليل المشكلات التربوية التي تعترض سبل التعليم وتوفيره للمواطنين ، واهتمامه بمبدأ العلاقات الانسانية التي تسود اطراف العملية التربوية وجميع الافراد الذين يؤثرون في سيرها (وزارة التربية العراقية ١٩٧٦ : ٢-٤) ، ويرى علماء تربويون ان الاشراف مهمة قيادية وتدريبية ، وان هذه المهمة تعتبر ان تعليم المعلمين كيفية التعلم والقيادة المهنية في اعادة تشكيل التربية العامة ، وبتحديد ادق تطوير مناهج التربية وكيفية تدريسها واشكالها .

ويمكن تحديد الاشراف على انه سلوك يعمم رسمياً من قبل المؤسسة المسؤولة عن التعليم والتي تؤثر في سلوك المعلمين وبطريقة تسهل عليهم تربية التلاميذ وتحقيق اهداف المؤسسة التربوية ، كما يعرف الاشراف الفني بصورة اكثر تطوراً بأنه مهمة قيادية تمتد جسور الاتصالات بين الادارة والمناهج والتدريس وتنسيق الانشطة المدرسية المصاحبة للتعليم (رفاعي وآخرون ، ٢٠٠٠ : ١٧٣) ، ومن مهامه ايضاً اتخاذ القرارات واختيار الاشخاص لتولي المسؤوليات المختلفة ، وتشجيع ودعم المبدعين وطرح الاراء وافكار الحديثة والتأكيد على ان يكون العاملين فيه قدوة صالحة معهم في سلوكهم التعليمي .

وهنا يجب ان لا نغفل كون الادارة المدرسية ليست غاية في حد ذاتها وانما هي وسيلة تحقيق اهداف العملية التربوية ، وتهدف الادارة الى تنظيم المدرسة على اسس تمكنها من تحقيق الرسالة المناطة بها في تربية النشئ ، وتقوم على قواعد واصول علمية توجه العمل في المدرسة من خلالها ، ولذا يجب على مدير المدرسة ان يكون على وعي تام بهذه الاصول والقواعد ليتسنى له القيام بدوره القيادي بدرجة عالية من الكفاية(الدويك وآخرون، ب ت : ١٣)

فالادارة المدرسية لها دور كبير في تحقيق العملية التعليمية بجميع نواحيها الادارية والفنية والانسانية ، فهي المسؤولة عن كل ما يتصل بالهيئة التعليمية والتلاميذ والمناهج وطرق التدريس والاشراف الفني والنهوض بالمكتبات وتنظيم العلاقة بين المدرسة وبينتها والمجتمع المحلي ، وعلاج التأخر المدرسي وانتظام الطلاب والخدمات الصحية المقدمة لهم ، والتوجيه والارشاد واشراك اولياء امور التلاميذ بكل ما يعود بالمنفعة على ابنائهم وتشجيع العلاقة الايجابية بين المعلمين (المطلق ١٩٨٩ : ١٣٠-١٣١) .

الحاجة الى البحث :

ان مديري المدارس بحاجة الى مهارات تجعل مسؤولية التحفيز والتطوير تتضمن القدرة على حض الافراد وتجنب اتجاهات الاعتماد على الغير وتشجيعهم على تكوين اتجاهات الاستقلال دون الوصول الى درجة الفردية المطلقة (جونز ١٩٨٩ : ٣٨٤) .

لقد ظل دور مدير المدرسة الاشرافي هامشياً او ثانوياً بعد ان كان هذا الدور مقصوراً على المشرفين التربويين حيث كانوا الى عهد قريب يضطلعون بمهام الاشراف على المعلمين، الا ان دور المدير بدا يتعزز تدريجياً مع بروز فكرة المشرف المقيم وشيوع تطبيقاتها ، وبرزت اهمية تكامل دوره كونه متفرغاً لبلوغ دور كل منهما والاهداف المشتركة ، فمدير المدرسة يعد الاقدر على تحسس الحاجات وتحديد الاولويات المباشرة لطلابه وبيئته المحلية ، وهو الاعرف بالخصائص المشتركة لهذه الاطراف والخصائص المجيزة لكل منها ، كما انه بحكم كونه اكثر التصاقاً بالعملية التعليمية داخل المدرسة يكون في الغالب اقدر على المتابعة وملاحظة التغييرات والتغذية الراجعة .

ان هذا الدور الاشرافي لمدير المدرسة لا يلغي للمشرف التربوي المتفرغ مميزاتة الخاصة ، من ابرزها تفرغه ونظريته الشمولية للعملية التربوية بحكم زيارته لعدد من المدارس وتعامله مع اعداد كبيرة ومتنوعة من المديرين والمعلمين والطلبة (عطوي ، ٢٠٠١ : ٢٩٠) ، ولهذا فأن هناك حاجة لتوضيح الدور الذي ينبغي ان يضطلع به مدير المدرسة كمشرف تربوي وتحديد كفاياته في هذا المجال ليستكمل قدراته الذاتية في تحقيق اهداف العملية التربوية وتنميتها .

اهداف البحث :

تعرف كفايات مدير المدرسة الواجب توافرها لديه ليكون قادراً على ممارسة العمل الاشرافي (كمشرف مقيم) في مدرسته .

حدود البحث :

يتحدد البحث في اطار الادبيات التي تعنى بمواصفات مدير المدرسة والعمل الاشرافي وتطور مفاهيمها من وجهة نظر الكتاب التربويين المعاصرين .

المصطلحات :

١- الكفاية :

*عرفها كود Good " القدرة على تطبيق المبادئ والتقنيات الجوهرية لمادة حقل معين في المواقف التعليمية " (Good 1973 :110) .

*وعرفها زيدان واحمد " القدرة على ممارسة الاعمال التي تتطلبها وظيفة من الوظائف " (زيدان واحمد ١٩٧٩ : ١٠٢) .

*هاد سام و د. هستون " القدرة على عمل شيء او احداث نتائج متوقع .

*باتريشيا " اهداف سلوكية محددة بدقة تتضمن كل المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لممارسة مهنة التعليم او انها الاهداف العامة التي تعكس الوظائف المختلفة التي على المعلم . ان يكون قادراً على ادائها (مرعي ، ١٩٨٣ : ٢١) .

*شيشولم . " توفر ما يفي المهمة حقها في الاداء من امتلاك المعرفة الضرورية والمهارات والاتجاهات اللازمة لبلوغ مستوى مقبول من الاداء (الخطيب ورداح ، ١٩٨٦ : ١٦٢) .

التعريف الإجرائي :

مجموعة الخبرات التعليمية والمهنية والحياتية التي تراكمت لدى الفرد جعلته قادراً على اداء عمله ، وصفة لمستوى عطائه وقابليته على تحسين انتاجية ادائه .

٢- مدير المدرسة :

*المدرس الذي تعهد اليه ادارة المدرسة ، وهو رئيس الهيئة التدريسية والمشرف على المدرسة (الياس ، ١٩٨٤ : ١٢) .

*هو احد اعضاء الهيئة التدريسية الذي تعهد اليه ادارة المدرسة ويفضل ان تكون لديه خبرة لا تقل عن خمس سنوات في التدريس كشف فيها عن الكفاية العلمية والتربوية وعن القابلية للادارة والتنظيم (الدوري ، ٢٠٠٢ : ١) .

*التعريف الإجرائي :

" الشخص الذي يتولى ادارة المدرسة من اعضاء الهيئة التعليمية فيها ، تميز بخبرته وسلوكه التعليمي والمهني وقدرته على اتخاذ القرارات ذات الصلة بالعملية التعليمية وانشطة المدرسة "

الفصل الثاني

مفهوم الإدارة المدرسية :

اهتمت الدراسات والبحوث المعاصرة كثيراً بالإدارة المدرسية كونها تتولى تحقيق الأهداف التربوية ، وتهدف الى تنظيم المدرسة على اسس تمكنها من تحقيق الرسالة المناطة في تربية النشئ وتقوم على قواعد واصول علمية توجه العمل في المدرسة من خلالها .

وقد جرت تعريفات للإدارة المدرسية منها " الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) ، اداريون وفنيون بغية تحقيق الاهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف اليه الدولة من تربية ابنائها تربية صحيحة على اسس سليمة " وعرفت ايضاً بأنها كل نشاط تتحقق من ورائه الاغراض التربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا او هيئات داخل الادارة المدرسية " (سليمان ، ١٩٧٨ : ٢٩٢) وعرفها (مصطفى ، ١٩٨٢ : ١٨) بأنها " حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الامكانيات البشرية والمادية في خدمة اهداف عمل من الاعمال ، " الادارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الافراد .

ويتحدد نشاط المدرسة في ضوء السياسة التربوية للدولة والتي من اهدافها التخطيط وبناء المناهج ووضع الكتب المدرسية واختيار طرق التدريس ووسائل الاتصال التعليمية واختيار المؤهل المناسب لكل مجال ، وتعيين العاملين ، والنشاطات ، وتقديم العملية التربوية (عبود ، ١٩٧٩ : ٧٧) . لهذا فأن مدير المدرسة لم يعد حافظاً للنظام والتأكد من سير المدرسة وفقاً للبرنامج والجدول المحدد ، بل اصبحت الادارة المدرسية تمتلك مواصفات خاصة تتعامل مع الانسان ، وفي سبيل رقيه وتطوره ، ومن هذا فأن الادارة المدرسية هي .:

- ١- وحدة من وحدات الادارة التعليمية او التربوية الاشمل .
 - ٢- حصيلة الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه (معلمين واداريين وغيرهم) لتحقيق الاهداف التربوية داخل المدرسة .
 - ٣- تعنى بالجانب الاداري والفني كونها جزءاً من الإدارة الأم .
 - ٤- ذات صلة وثيقة بجميع عناصر العملية التعليمية التعليمية فتهتم بالمعلم والمنهج وطرق التدريس والنشاطات المدرسية والاشراف والتقييم(الاحمد وآخرون ، ١٩٨٦ : ١٠٠-١٠٢) .
- وافرزت الدراسات والبحوث ادواراً رئيسية مؤثرة في النظام المدرسي والانضباط ومنها الحاجة للاشراف على التعليم كونه ليس تجارة بل هو سياسة وتخطيط ومنهج يجب اتباعه ، ولا يجوز ترك الباب على مصراعيه (صليبيا ١٩٦٧ : ٢٦٢) ، واعطت لمدير المدرسة دوراً كونه قائداً تربوياً ومشرفاً مقيماً يعنى بالدرجة الاساس بأدراك حاجات المدرسة بجميع عناصرها وحاجات الطلبة ، وكذلك دور المعلم كونه العنصر الاساس في نظام المدرسة ويعمل مدة اطول مع الطلبة (عطوي ، ٢٠٠١ : ١٥٩-١٦٧) .

وبما ان الادارة تعد استراتيجية منظمة تقوم على أساس اعتبار المؤسسة نظاماً له اهداف يمكن تحديدها بوضوح ، ويمكن متابعة تحقيقها خلال فترة زمنية معينة عن طريق التنسيق ويجاد الحوافز لدى العناصر المختلفة التي يتكون منها هذا النظام (منقريوس، ١٩٦٢ : ٧١) ، فالمدرسة كمؤسسة تربوية لابد لها من ادارة كأي مؤسسة اخرى ، وإذا كانت المؤسسات لها انتاج مادي ، فانتاج المؤسسات التربوية هو الانسان .

خصائص مدير المدرسة كقائد :

- وضعت دراسات خصائص لمدير المدرس كقائد لها منها .:
- ١- قيادة المدرسة لابد ان تتصف بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيرات المتسارعة في العالم الذي نعيشه بأعتبار ان التربية اعداد للحياة .
 - ٢- الرؤى المستقبلية وتمثل بقدرة القائد على استشراف مستقبل المهنة وطموحاتها ورسم صورة عقلية لما يأمل ان تكون عليه مدارس المستقبل وفقاً للطموحات التربوية.
 - ٣- خلق بيئة المعرفة التي تتصل بكل المواد الدراسية .
 - ٤- تعظيم دور المعلم ليصبح بمثابة قيادة تعليمية حيث تزايدت الحاجة الى حكمته ومساعدته في ادارة عملية التعلم في سياقات متعددة (البيلاوي ، ٢٠٠١ : ٢٤٧) .

انماط الإدارة المدرسية :

هناك أنماط متعددة للإدارة التربوية للمدرسة ، لذلك نجد مدير المدرسة وغيره من اعضاء الهيئة التدريسية والذين فوضت لهم بعض السلطات في الادارة يسرون على نمط واحد في تسييرهم للمدرسة ومن هذه الانماط .:

- ١- يضع بعض المديرين في ذهنه صورة مسبقة معينة لمدرسته فيرسم الخطط والسياسات التربوية التي تكفل تحقيق هذه الصورة ، والمدرسون في هذا اللون من الادارة يعرفون موقعهم من مديرهم ، اذ يظهر المدير الود والاحترام لمن ينسجم سلوكه من المعلمين مع هذه الصورة ، بينما يظهر الجفاء والنفور لمن يخالفها .
- وتكون اجتماعات ادارة المدرسة قصيرة ، وتدور مناقشاتها مع من يصطفهم المدير من المدرسين ويعطي فيها بياناته وخطته بسرعة وايجاز ودون تحضير مسبق ، ويهتم المدير عادة في هذه المدرسة بالانتاجية لذلك يضع الوسائل لسير المدرسة بدقة وانتظام ويكون متحمساً لعمله ويطلع على جميع التفاصيل الصغيرة والكبيرة للتأكد من سير الاعمال وفق تخطيطه . ويكون المدير في هذه المدرسة اوتوقراطي ويرى الادارة على انها اصدار القرارات والتعليمات .
- ٢- هناك مدرء يؤمنون بالمبادئ الديمقراطية ، فيقرر ان مدرسته ينبغي ان تسير وفق فلسفة واسس ديمقراطية ، لذلك يناقش المدير المشكلات مع ذوي النفوس من المدرسين قبل عرضها في

اجتماعات الهيئة التدريسية لانه يدرك ان موافقة هؤلاء المدرسين تعني موافقة الجميع ، كما انه اذا اقترح احد المدرسين موضوعاً لم يسبق طرحه فإنه يحيله على لجنة لدراسة المقترح واتخاذ قرار بشأنه ، عادة يرأس المدير الاجتماعات ويشارك في النقاشات ويشرك البعض في التخطيط ، كما ان لديه القدرة على التوجيه اللطيف ، وعادة يكون المدرسون راضين عن ادارتهم رغم عدم اشتراكهم في رسم سياسة المدرسة.

٣- ويرى مدراء آخرون دورهم بخلق بيئة وجو مدرسي يسمحان بقيام المدرسين بالتدريس وفق الاسلوب الذي يروونه ملائماً ومناسباً لهم ، ويتميز المدير بشخصيته المرحة ومعرفته الغزيرة في النواحي الفنية المتعلقة بمهنته ، ويؤمن بالديمقراطية وبضرورة ملاءمة البرنامج المدرسي لحاجات التلاميذ وميولهم ويعطي الحرية للمدرسين والتلاميذ للابتكار والابداع ، ويستمتع المدير لكل مدرس بصبر ولا يصدر حكمه بل يترك ذلك لمن يعنيه الامر ، ويتعرف بشكل مستمر على المشكلات التي يرغب المدرسون بحثها اما القرارات التي تتخذ ليس لها تأثير لانه يترك لكل فرد الحرية في طريقة العمل ، وكل ما يأمله المدير في اجتماعاته المطولة ان تؤدي الى توجيه كل عضو من هيئة التدريس الى عمله دون ضغط او اكراه . وفي هذا النمط من الادارة لا يتميز احد على آخر رغم وجود تفاوت في اداء المدرسين وجميعهم يعملون كأستشاريين لدى المدير .

٤- ويتميز النمط الرابع من مديري المدارس بالهدوء والوضوح في رأيه بالنسبة لبرنامج المدرسة والعملية التربوية ، ويستوعب جميع آراء الهيئة التدريسية ، ويؤمن ان نجاح المدرسة يكون بمقدار ما يتحقق من اهداف تربوية واجتماعية ، ويسعى المدير في الاجتماعات التي يرأسها للحصول على قرار جماعي والى تحديد المسؤولية ، ويرى ان واجبه مساعدة اعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ قرار ما ، ويعرف المدير والمدرسون في هذه المدرسة موقف كل منهم من الاخر .

وفي هذه الانماط الاربعة يوجد مدراء يأخذونها وتتداخل اعماله الادارية فيها فربما يكون ديمقراطياً في موقف وبشكل آخر في موقف ثاني(الدويك وآخرون، ب ت : ١٥-١٨)

ادوار مدير المدرسة :

جرت دراسات عديدة حول عمل مدير المدرسة وتضمنت ادواره ومنها :.

١- دوره كمخطط للعمل التعليمي ويتمثل بدراسة الاهداف العامة للتعليم واهداف المرحلة التعليمية التي تنضوي تحتها مدرسته ثم اهداف السياسة التعليمية المركزية والمرحلية ، وكذلك اهداف مدرسته والتي تمثل المخرجات التي يريد تحقيقها والاعراض التي تتخذ كموجهات للسلوك الاداري والفني ، ويمكن لمدير المدرسة ان يقوم :.

أ-تحديد انواع الانشطة والاعمال التي ينبغي تنفيذها لتحقيق الاهداف .

ب-تحديد المصادر البشرية والمادية التي يمكن استخدامها لتحقيق الاهداف .

ج- كيف يمكن سلسلة الأنشطة لتحقيق أكبر فائدة واستخدام الموارد بأقصى فاعلية وتنسيق لتحقيق الاهداف .

د- حسن استخدام الوقت وتنظيمه لتنفيذ خطة العمل .

٢- دوره كمنظم لتنفيذ واجب او تحقيق اهداف ، وتتطلب منه عملية التنظيم ان يسعى لتحديد المسؤوليات والسلطات ونواحي الاشراف وعملية الاتصال والمهام والموارد التي يحتاجها وتوقيت الاداء ، ويختار الافراد ويضع محكات لتقويم الاداء .

٣- دوره كمشرف تربوي وتهدف الى حسن سير العملية التعليمية .

٤- دوره في تنمية العلاقات الانسانية مع المعلم والتلميذ والقوى البشرية في المدرسة وخارجها ويعمل على تعميق الشعور بالانتماء وحب المدرسة والتفاني في خدمة العملية التربوية فيها .

٥- دوره في العمل مع الجماعات المختلفة ، هيئة التدريس والطلاب ومجلس الاباء وجماعات النشاطات والفصول ، ويساعد على بلوغ نضجها وتنمية روح العمل مع الفريق ، واعتماد المشاركة أسلوباً ووسيلة للنمو .

٦- دوره في عملية القرار التعليمي لحل المشكلات وكذلك ليهيئ المناخ لتنفيذ القرارات ويعمل على الافادة من نتائج عملية التقويم .

٧- دوره في عملية الاتصال لتحسين العملية التعليمية ، ويعمل على تدريب العاملين وتوجيههم وحفزهم على تنمية معارفهم .

٨- دوره في ربط مدرسته بالبيئة كونها مؤسسة اجتماعية ، انشأت لخدمته وتربية ابنائه وليعملوا مع بيئتهم .

٩- دوره كمسؤول عن النواحي الادارية والمالية لضمان حسن سير الاعمال .

١٠- دوره كمقوم للعمل المدرسي وذلك من خلال تحديد اهداف مدرسته ووضع مقاييس ومحكات او معايير لقياس الاداء .

الكفايات اللازم توافرها في مدير المدرسة :

١- كفايات شخصية وتتمثل بحب الناس والسعي لصدقتهم ، ويتمتع بالثبات والمزاج غير المتقلب ويفكر في شعور الآخرين قبل ان يتخذ قراراً ، ويتصف بالصدق والشجاعة ويتفهم الاساليب الديمقراطية والقدرة على الابداع والابتكار ويطور قابليته وكل ما يزيد فهمه للعمل التعليمي .

٢- كفايات التخطيط التعليمي وتمثل إيمانه بأهمية تحديد الاهداف وغايات العمل ويدرس الواقع المادي والبشري لمدرسته ، ويدرس سياسات التعليم على المستوى العام والمحلي ويحللها ويضع سياسات عمل مدرسته واولويات تنفذ اهدافها ويحسن استخدام الوقت لتنفيذ الخطط .

٣- كفايات التنظيم وتتمثل بوضع اهداف للتنظيم داخل المدرسة ويحدد الاعمال المختلفة في اطاره وصفات العاملين في كل موقع ، ووضع الجدول الزمني للمدرسة ويوزع المسؤوليات على الاعضاء

بعدالة ويفوض بعض سلطاته للآخرين ليتحملوا اعباء اعمالهم، ويشرف على انتظام الدراسة والانشطة التربوية وشؤون اعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب وجدول اعمال مجالس الآباء .

٤- كفايات الاشراف التربوي وتتمثل بتهيئة بيئة تعليمية افضل لتطوير العملية التعليمية وجميع من في المدرسة .

٥- كفايات العلاقات الانسانية وتمثل ايمانه بالعمل الديمقراطي التشاركي وتشجيع المعلمين على الاحتفاظ بعلاقات مهنية وشخصية ويتيح للفراد - عاملين وتلاميذ - فرص التعبير عن آرائهم ويحترم رأي الآخرين واشعارهم ان طموحاتهم وقدراتهم موضع الاعتبار في النشاط المدرسي ، ويؤمن بمسؤوليته في بناء روح مغنوية عالية بين الآخرين وتلبية حاجات المعلمين وحفزهم مادياً ومعنوياً .

٦- كفايات العمل مع الجماعات وتنميتها برسم الطرق المجدية للعمل الجماعي ويشجع الآخرين على القيادة ويعاون في حل المشكلات ، ويساعد الآخرين على الشعور بالمسؤولية في تنفيذ الاعمال .

٧- كفايات دورة القرار التعليمي وايمانه بمشاركة اعضاء المدرسة بذلك وفي دراسة المشاكل وتقويم القرارات والافادة من نتائج التقويم .

٨- كفايات الاتصال من خلال الاحتفاظ بسجلات للمعلومات الضرورية عن العاملين والتلاميذ والامور المدرسية ، وايجاد قنوات متعددة للاتصال ومناقشة الامور معهم .

٩- كفايات ربط المدرسة بالبيئة لان التربية عملية اجتماعية والمدرسة جزءاً من المجتمع

١٠- كفايات النواحي المالية والادارية والاشراف على شؤون الخدمات .

١١- كفايات التقويم كوسيلة لتحسين العمل التعليمي (حجي ٢٠٠٠: ٣٨٣-٣٩٦) .

كفايات مدير المدرسة كقائد تربوي :

يتطلب نجاح مدير المدرسة كقائد تربوي توفر مجموعة من المهارات الاساسية اللازمة ، وهي

جميعها لازمة لنجاح الاداري بدرجات ومن هذه المهارات .:

١-المهارات الذاتية - تعد شخصية المدير وصفاته وخصائصه الشخصية ذات اثر كبير في تحديد اتجاهات واستجابات المعلمين لنواحي النشاط الاشرافي ، ومن الصفات الشخصية التي يجب توافرها.:

أ-القوة الجسمية والعصبية لانها ضرورية لمدير المدرسة وذلك لتعدد مهماته وتنوعها وحاجته الى الجهد المركز وانجاز المهمات بوقت محدد .

ب-قوة الشخصية التي يفترض توفرها في مدير المدرسة للتأثير على الآخرين (المرووسين) ويجذب ثقتهم ، ويكون قادراً على اصدار القرارات دون تردد ، وكذلك دون تسرع او تهور .

ج- الحيوية والنشاط في العمل لانعكاس ذلك على المعلمين ليشيع فيهم النشاط والحيوية والحماس لتحقيق الاهداف التربوية .

د- الطلاقة اللفظية وهي وسيلة هامة للتواصل الجيد بين المدير ومرعوسيه ، وايصال المعلومات والتعليمات اليهم بأقل وقت وجهد .

هـ- الصحة النفسية وما يلزمها من استقرار نفسي وعاطفي للمدير مما يساعده على الاحتفاظ بأعصابه سليماً تحت ضغط العمل والمهام الكثيرة ، واحتفاضه بقدرته على التركيز والتفكير واصدار الاحكام ، مما تجعله قادراً على مواجهة المشكلات بثقة واتزان وهدوء .

و- سعة الافق والقدرة على حسن التصرف في المواقف المختلفة واليقظة لمواجهة المشكلات والازمات وان يكون قدوة حسنة للمرؤوسين مما ينعكس عليهم لاحساسهم بالراحة لوجود مثل هذا المدير .

ح- العدالة التامة التي ينبغي توفرها في تعامله مع مرعوسيه دون محاباة او تحيز او طائفية او عصبية او السماح بوجود الوشاية بين المرؤوسين .

ط- حسن الإصغاء والتواضع مع الاخرين دون ضعف او تراخ .

٢- المهارات الانسانية - وتعني قدرته على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم ، ويتطلب ذلك وجود الفهم المتبادل ومعرفة لارائهم وميولهم واتجاهاتهم . ويرتبط بهذه المهارة مجموعة من السمات ابرزها الاستقامة وتكامل شخصية المدير او القائد ، وسلامة النهج والهدف والتطلع الى المثل العليا ليكون قدوة حسنة ، وكذلك الامانة والاخلاص والخلق الطيب ليساعده على خلق الثقة بقيادته لدى مرعوسيه .

وتتطلب المهارة الانسانية ان يكون المدير قائداً قادراً على :

- بناء علاقات طيبة مع مرؤوسيه .
- ادراكه الواعي لميول واتجاهات مرؤوسيه .
- فهمه لمشاعر مرؤوسيه وثقته بهم .
- تقبله لاقتراحات مرؤوسيه لاطهار روح الابتكار لديهم .
- خلق الاطمئنان وتلبية طلباتهم واشباع حاجاتهم .

٣- المهارات الادراكية - وتعني القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده (المدرسة) وفهمه للترابط بين اجزائه ونشاطاته واثر التغييرات التي تحدث في جزء منه على بقية الاجزاء وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة بالمجتمع .

وتعتمد هذه المهارة على المهارة الانسانية حيث ان توافرها ينعكس على سلوك مرؤوسيه ويطلع سلوكهم بطابع يتميز بالابداع والتعاون .

٤- المهارات الفنية المتمثلة بالمعرفة والقدرة بأستخدامها بشكل يحقق الاهداف ، ويمكن الحصول على هذه المهارة بالدراسة والخبرة والتدريب ، ومن اهم خصائصها ومميزاتها .:

أ- أنها تتميز بالمعرفة الفنية والقدرة على التحليل وتبسيط الاجراءات المتبعة باستخدام الادوات والوسائل الفنية اللازمة لانجاز العمل .
 ب- انها اكثر تحديداً من المهارات الاخرى ويمكن التحقق من توافرها بسهولة .
 ج- اصبحت مألوفاً في عصر التخصص عصر الادارة الحديثة .
 وتتطلب هذه المهارات الاساليب والطرائق التي يستخدمها المدير في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها ، وقدر ضروري من المعلومات والاصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الاداري ، وتتطلب هذه المهارات توفر : .

- أ-مهارات تتعلق بالتعليم وتطوير المناهج .
- ب-مهارات تتعلق بالتلاميذ وبنموهم المتكامل .
- ج-مهارات تتعلق بتطوير المعلمين .
- د-مهارات تتعلق بالمدرسة .
- هـ-مهارات تتعلق بالتخطيط الدراسي .
- و-مهارات تتعلق بالتقويم .
- ح-مهارات رسم السياسة التعليمية للمدرسة .(العمارة ، ١٩٩٩ : ٩٥-١٠٢) .

مهام وواجبات مدير المدرسة : .

يعد مدير المدرسة المسؤول الاول عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي وواجباته متعددة ومتنوعة ويمكن تصنيفها الى مجالين : .
 اولاً : المهام الادارية .

وتتضمن ما يأتي :

- ١-ادارة شؤون التلاميذ بهدف تربيتهم واعدادهم كمواطنين قادرين على التكيف والنمو المتكامل جسماً وعقلياً وعاطفياً واجتماعياً لبناء ذاته ومجتمعه ، وكذلك في تحقيق اهداف التربية ، وتشتمل على : .
 أ-تنظيم التشكيلات المدرسية للمساعدة على تحديد الاحتياجات الفنية والادارية ، والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة لتبليتها لضمان سير التدريس .
- ب-تنظيم قبول التلاميذ الجدد وتسجيلهم ومتابعتهم بما يتماشى مع التعليمات الادارية واعداد البطاقات الخاصة بهم وارشادهم .
- ج-تنظيم السجلات والملفات .
- د-رعاية النظام والانضباط المدرسي .
- هـ-تنظيم وادارة نشاطات التلاميذ المنهجية الصفية واللاصفية .
- و-تنظيم البرامج الاعلامية في المدرسة .

- ز-رعاية شؤون التلاميذ الصحية والاجتماعية والتوجيه والارشاد المدرسي .
- ح-تنظيم الامتحانات المدرسية وادارتها ونتائجها .
- ٢-رعاية شؤون العاملين لضمان سير العمل واشعارهم بالرضا الوظيفي وتتضمن :
- أ-تنظيم عمليات مشاركة العاملين ومساهماتهم بالمهام الادارية المختلفة التي تتصل باللجان والنشاطات المدرسية المختلفة .
- ب-تنظيم عمل المعلمين في اطار اعداد الجدول المدرسي .
- ج-تنمية العلاقات الانسانية بين العاملين في المدرسة ورعايتها بما في ذلك تشكيل لجان اجتماعية وعرض برنامج عمل للعاملين وتقويمه .
- د-رعاية حاجات العاملين ومنطلقاتهم والعمل على تلبيتها .
- هـ-تنظيم ادارة شؤون المتدربين قبل الخدمة وفي اثنائها والمعلمين البدلاء .
- ز-تنظيم وادارة عملية التواصل بين العاملين في المدرسة باتجاهاتها ومستوياتها .
- ح-ممارسة صلاحيات المدير في اتخاذ الاجراءات المناسبة المتصلة بالعاملين في المدرسة.
- ط-اعداد التقارير الدورية والسنوية عن العاملين وتقديمها الى الادارة والمسؤولية في النظام التربوي.
- ٣-تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي من خلال دراسة واقعة وتنظيم برنامج خدمة المدرسة له وتحديد حاجاته فضلاً عن تنظيم برنامج للاستفادة من امكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية .
- ٤-تنظيم التسهيلات المادية المدرسية ومنها تهيئة البناء المدرسي المناسب وتوفير الراحة النفسية للطلاب وادارة الغرف المدرسية والمكتبة والمختبر وتنظيم التجهيزات المدرسية وبرامج الصيانة للبناء والتجهيزات والعمل على تحسينها .
- ٥-ادارة الشؤون المالية لضمان تسيير العملية التربوية واعداد الملفات الخاصة بذلك وجمع التبرعات الطوعية وتنظيم ربح الجمعية التعاونية في المدرسة وادارتها .
- ٦-تنظيم الاتصال والتواصل بين المدرسة والادارة التربوية ومنها المراسلات الخطية والاطلاع على التعليمات وتنظيم وادارة الاجتماعات التربوية ووضع خطة لذلك .
- ٧-التقويم الختامي ومتابعة الجوانب الادارية وخطة العمل العلاجية التي تتصل بالتقويم .
- ٨-تحسين العمل الاداري ، وتشمل تمتعه بمواصفات قيادية ليكون مؤثراً في الاخرين وتمتعه بروح معنوية عالية وقدرة على فهم الذات ومهام عمله والمشاركة الواعية للمرؤوسين في التخطيط والتنفيذ والتقويم والمتابعة ، وتنظيم الوقت وتحقيق غايات الجماعة وتعزيز تماسكها .

ثانياً : المهمات الاشرافية :

وتشتمل على :

- ١-تنمية المعلمين مهنيًا ويتطلب ذلك دراسة السجلات والتقارير الاشرافية السابقة وزيارة الصفوف والاستئناس بأراء المشرفين التربويين ، ويستطيع استخدام وسائل اشرافية لرفع كفايات المعلمين ومنها

الندوات التربوية والاجتماعات الفردية والجمعية والنشرات التربوية لتزويد المعلمين بالمعلومات اللازمة لزيادة ثقافتهم فضلاً عن العمل على تحسين سلوك المعلمين من خلال الزيارات الصفية والاجتماعات وتحديد حاجات المعلمين ودراسة خططهم الدراسية وتوظيف أساليب التدريب والنمو المهني وإيجاد نظام للتقويم .

٢- إثراء المناهج الدراسية وتحسين تنفيذها ويمكن تحقيقه من خلال دراسة واقع المناهج وتحديد العناصر المنهجية المنوي دراستها والاهداف المنشودة لتلك الدراسة وتشكيل لجان خاصة لذلك وتوفير التسهيلات المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ الدراسات .

٣- القيام بدراسات وبحوث إجرائية نحو تحسين العمل وممارسة العاملين او توظيف بحوث اخرى منتمية لمعالجة المشكلات التي تعترض العمل .

٤- دراسة وتحليل خطط المواد الدراسية ومذكرات الدروس التي يعدها المعلمون وتزويدهم بالتغذية الراجعة الهادفة .

٥- تحديد اساليب وادوات التدريب والنمو المهني المتاحة في حدود الامكانيات المتوفرة ومنها الاجتماعات الفنية والزيارات الصفية والندوات والحلقات الدراسية والاستعانة بالمختصين وتنفيذ مشاغل خاصة بتوظيف اساليب التدريب وادواته .

٦- العمل على توفير فرص النمو المتكامل للمتعلمين جسدياً وعقلياً واجتماعياً ونفسياً ورعايتها ويتضمن ذلك دراسة حاجات المتعلمين والتعرف على مشكلاتهم بالتعاون مع الاطراف المعنية وتوفير المستلزمات المادية والبشرية اللازمة لتسهيل الدراسة .

٧- ايجاد نظام مستمر لتقويم عمل العاملين في المدرسة ومتابعتهم فردياً وزمرياً وجماعياً .

٨- العمل على تحسين وتطوير اساليب القياس والتقويم لمختلف مباحث الدراسة المقررة في المنهاج .

٩- اقامة نظام فعال للتقويم التكويني والمتابعة ودراسة مستويات التحصيل المدرسي للطلبة وتحديدتها (العمارة ، ١٩٩٩ : ١٠٧-١٤٢) .

الكفاية التعليمية :

ويقصد بالكفاية قيام نظام عمل معين بأداء عمله بأقل قدر من الهدر ضمن الوقت المحدد والموارد المستخدمة ، وتحقيق افضل انتاجية له مع تناقص الهدر الى اقل مستوياته ، والكفاية هي داخلية وتتمثل بقدرة النظام على تحقيق اهدافه بأقل قدر من التكاليف والوقت القياسي المحدد للانتاج ، والكفاية الخارجية هي قدرة النظام على الانسجام مع النظام الاجتماعي بصفة عامة وقدرته على خدمة المجتمع والدولة ، وتحقيق الاهداف الاجتماعية التي انشأ من اجلها هذا النظام ، ويعبر عن هذا الدور الذي يقوم به هذا النظام بالنسبة للمجتمع بالانتاجية (رفاعي وآخرون ، ٢٠٠٠ ، ١٤١) .

والكفاية تتوافق مع توافر .:

أ- قدر من الامكانيات اللازمة لمواجهة الحياة .

- ب-سمات وقدرات لدى الفرد تجعله يؤدي العمل بأداء حسن .
- ج-صفات يحتاج اسباغها على فرد ما ان يؤهل للتمكن تأهيلاً رسمياً .
ويمكن تحديد الكفاية التعليمية على ما يأتي .:
- ١- كفاية معرفية تتضمن النواحي المعرفية والمعلومات والافكار والمدرجات اللازمة للأداء الجيد والتي بدونها لا يستطيع المتعلم اكتساب المهارات الضرورية لهذا الأداء .
- ٢- كفاية الاداء وتتضمن المهارات الضرورية للعمل الذي يعده المتعلم له .
- ٣- الكفايات الوجدانية ، وتتصل بالميول والاتجاهات والقيم المرتبطة بالعمل الذي سيمارسه المتعلم مستقبلاً وجوانب البرنامج التعليمي .
- ٤- كفايات المخرج او المنتج ، وتتصل بالاداء الميداني للمتعلم كنتيجة لاكتسابه للنوعيات الثلاث من الكفايات السابق ذكرها المعرفية والادائية والوجدانية .
- ان وظائف الاداء التعليمية تتطلب الى جانب الكفاية التعليمية والمهنية كفايات اخرى ادارية ، وقد وضع روبرت ل كاتز Robert L . Katz في دراسته عن مهارات المدير الفعال نظرية هامة عن الكفايات اللازمة للمديرين ، ورأى ان هناك ثلاث كفايات اساسية يحتاجها المديرون يمكن تصنيفها الى .:
- ١- كفايات تقنية لمدير المدرسة تعنى بالجوانب الادارية .
- ٢- كفايات انسانية وهي تشير الى المهارات الشخصية التي يحتاجها مدير المدرسة ليعمل بنجاح مع الناس مهما يختلف الموقف الاجتماعي .
- ٣- الكفايات الادراكية للمدير ليرى الصورة الكلية والعلاقات بين أجزائها .
- ان توافر هذه الكفايات تحدد مستوى مسؤولية المدير تجاه المدرسة والادارة العليا (حجي ، ٢٠٠٠ : ٣٥٣-٣٥٦) .

الفصل الثالث

مدير المدرسة والاشراف التربوي

الأشرف التربوي :

تطور مفهوم الاشراف التربوي وفلسفته واساليبه في السنوات الاخيرة بتطور الجهود التي سعت الى تطور النظام التربوي ورفع كفايته لتحسين نوعية التعليم ، وكانت ممارساته تعتمد على التفتيش ، وتقوم ممارسات المفتشين على استخدام السلطة ورسم الاهداف وتحديد الخطط والاجراءات الادارية في المدرسة والتعليمية في الصف ، وامتحان التلاميذ وتصيد الاخطاء وتوجيه النقد والمحاسبة ، وتميزت النظرة الى التفتيش بالخوف والسلبية .

وطرأت تغييرات على مفهوم الاشراف بتطور الفكر التربوي وتطورت اهدافه واساليبه ، واخذ ينظر اليه على انه عملية تفاعل انسانية تهدف الى تحسين عمل المعلم وادائه ومساعدته في تنمية نفسه وحل مشاكله ، ويؤكد هذا المفهوم على التعاون بين الموجه التربوي وبين المعلم في اطار الاحترام والعلاقات الانسانية ، واصبح مفهومه في ما بعد ابعد واشمل من ذلك حيث اخذ يلبي احتياجات النظرة الشاملة للعملية التعليمية التعلمية واحداث التغيير الايجابي المرغوب في مختلف عناصره في المعلم والمتعلم والمنهج والبيئة والخدمات المدرسية .

الاشراف وظيفية ادارية : ان درجة نجاح اي نشاط يتوقف على كفاءة ادارته ، فالادارة منظومة ينطوي تحتها مجموعة من المنظومات الفرعية او العمليات او الوظائف المترابطة المتكاملة وصولاً الى تحقيق هدف محدد في اطار بيئي وزماني معين ، ورغم تعدد الدراسات الادارية حول العمليات او الوظائف التي تتضمنها فأنها تجتمع على وجود اربع وظائف لها وهي التخطيط والتنظيم والاشراف والتوجيه والرقابة ، وتعد هذه الوظائف مترابطة ومعها يتحقق نجاح العمل المدرسي لانها تنظر الى العملية التعليمية نظرة علمية .

فالاشراف بصفة عامة احد عناصر الادارة التي يمكن عن طريقها التحقق من ان جهود العاملين في المنظمة تسير في الطريق المرسوم نحو تحقيق الاهداف بكفاية عالية ، وهو عملية تربوية وتعليمية وليس وسيلة لكشف وتصيد الاخطاء (بهجت ، ب ت : ١٣) .

ويحدد التنظيم الاداري نوع الاشراف ومسؤولياته في المدرسة كونه (التنظيم) يعني بتقسيم اوجه النشاط التعليمي اللازم لتحقيق اهداف المدرسة وتجميع مكونات كل نشاط ، وقد يعطي التنظيم سلطات لمدير المدرسة تمكنه من الاشراف على تقويم المعلمين والامتحانات ويتابع تنفيذ العاملين التوجيهات وتنفيذ اعضاء المدرسة للخطط والمناهج الدراسية وغيرها .

ويرى بوردمان (Bordman) الاشراف التربوي بأنه " الجهد الذي يبذل بهدف اثاره اهتمام المعلمين ، وتوجيه نموهم باستمرار كأفراد وكأعضاء جماعة ليتمكنوا من فهم وظيفة التعليم ، واداء اعمالهم بفاعلية اكثر ، وتوجيه نمو التلاميذ نمواً مستمراً ليكونوا قادرين على المشاركة الفعالة في مجتمع ديمقراطي يعيشون فيه " ويراها كيمبال وايلز (Kimball Wiles) بأنه " كل من يساعد على تحسين الموقف التعليمي من اجل التلميذ المتعلم ، وهو خدمة اساسها مساعدة المعلم ليتمكن من اداء عمله بطريقة افضل "

وللقيام بوظيفة الاشراف يتطلب ما يأتي .:

- ١- وجود فلسفة مقبولة واهداف متفق عليها .
 - ٢- تنمية عملية لتنفيذ برنامج تربوي يهدف الى تحقيق الاهداف .
 - ٣- وجود هيئة فنية وادارية وتنظيم لتنفيذ البرنامج وتحسينه (حجي ، ٢٠٠٠ : ٢٩٥-٣٠٩) .
- ان تحقيق النقاط الثلاثة اعلاه يتم وفقاً للتنظيم الاداري المعتمد والتخطيط المعمول به والاهداف المحددة ، واذا كان الاشراف بهذا المعنى فهو عملية ادارية تشمل كافة مراحل التعليم وتنظيماته ومستوياته الادارية وكافة جنبات نظامه ، والمدرسة كمنظومة تربوية من اكثر منظومات التعليم حاجة الى الاشراف .

مميزات الاشراف التربوي الحديث : الاشراف التربوي .:

- ١- عملية قيادة ديمقراطية تعاونية منظمة تقوم على التخطيط والدراسة والاستقصاء والتحليل والتقييم التشاركي بأسلوب علمي .
- ٢- يشمل جميع عناصر العملية التربوية من معلم ومتعلم ومناهج واساليب وبيئة ويعمل على تحسينها وتغييرها بالاتجاه المرغوب .
- ٣- يستعين بوسائل واساليب ونشاطات جماعية وفردية متنوعة كالزيارات الصفية والمدرسية وتبادل الزيارات والخبرات والندوات والاجتماعات الفردية والجماعية والدورات والمشاكل والورشات التربوية والدروس التوضيحية والتطبيقية والنشرات والقراءات والبحوث التربوية .
- ٤- يبنى الاشراف على احترام سائر العاملين التربويين وتقبل الفوارق الفردية بينهم ، وتشجيع آرائهم ومبادراتهم وتأكيد العمل الجماعي التشاركي فيما بينهم .
- ٥- يؤكد على اهمية مساعدة المعلمين وجميع العاملين التربويين الآخرين على النمو المهني المستمر وتحسين مستوى أدائهم .
- ٦- يستند المشرف التربوي في عملية الاشراف التربوي سلطته ومكانته وتأثيره في المدارس وفي المعلمين من قوة افكاره وموضوعيتها ، ومن مهارته الفنية المهنية ، ومعلوماته المتجددة وخبراته المتنامية .
- ٧- يتطلب مفهوم الاشراف التربوي ان تكون العلاقة بين سائر الاطراف علاقة زمالة ومشاركة .
- ٨- تتطلب عملية الاشراف التربوي تقييم اهداف الاشراف التربوي وخطته وبرامجه ووسائله واساليبه ونشاطاته المستخدمة ومردوده ونتائجه ، ووضع وسائل قياس مناسبة للتقويم والاستفادة منها في بناء خطط الاشراف التربوي وبرامجه .
- ٩- تقويم عناصر الموقف التعليمي التعليمي كوسيلة لتحسين مستوى الاداء .
- ١٠- يعتبر الاشراف التربوي مدير المدرسة عون للمشرف التربوي في تحقيق الاهداف وعليه (المدير) ان يمارس دوره مشرفاً تربوياً مقيماً في مدرسته .

١١- يتميز الاشراف التربوي بصفتي الايجابية والعمق اللتين تعتمدان على نموذج التواصل المفتوح في حوار المشرفين والمعلمين وتفاعلهم الذي يؤدي الى تغيير سلوك المعلمين التعليمي التعليمي (الدويك وآخرون ، ب ت : ١١٤-١١٦) .

دور المشرف التربوي وعلاقته بإدارة المدرسة : ويتناول .:

١- علاقة المشرف بمدير المدرسة ، حيث يستفاد من اوجه الشبه في عمليهما مع الاستفادة من تميز المشرف بمسؤوليته على عدد من المدارس وان تكون هناك علاقة تعاون حقيقي وتأزر باتجاه الاهداف وبناء ثقة متبادلة ورغبة صادقة في العمل والتشاور في حل المشكلات .

٢- علاقة المشرف بالمعلمين بهدف اثاره الرغبة الصادقة للعمل المتواصل لدى المعلم في حقل التعليم ، والعمل على رفع المستوى الثقافي والمهني وتحسين طرائق تدريسه لتحسين مستوى التلاميذ واكسابهم المهارات والعادات الحسنة ، وتكوين وجهات نظر صحيحة لديهم نحو محيطهم ومجتمعهم .

٣- علاقة المشرف بالمشكلات الادارية ، والعمل مع ادارة المدرسة لتحليلها والوقوف على اسبابها ، والتعاون مع مدير المدرسة والهيئة التعليمية كلها وخلق اجواء مناسبة للعمل في المدارس والانصراف الى رفع مستوى التلاميذ (يحيى ، ١٩٦٨ : ١٠١-١٠٦) .

مدير (ناظر) المدرسة والاشراف .:

تعرف اختصاصات مدير المدرسة بأنها ادارية وفنية في آن واحد ولا يمكن تغليب اي منهما على الاخرى ، ومن هنا فان ناظر (مدير) المدرسة مشرف (موجه) فني مقيم مما يجعله على صلة دائمة بالامور الفنية التربوية والتعليمية ، فمهام مدير المدرسة ادارية لا يمكن ان يؤديها دون دراية بفنيات العملية التعليمية ، وهو بذلك لديه خبرات متعددة في ميادين التربية يستطيع من خلالها توجيه المعلمين ويتطلب منه .:

- ١- ان يتدارس اهداف المرحلة التعليمية ، واهداف المناهج والمقررات الدراسية ومحتواها مع المعلمين .
- ٢- ان يناقش مع المعلمين في مدرسته الطرق المثلى للوصول الى الاهداف .
- ٣- ان يكون على صلة بالتطورات المستمرة في ميادين التربية وعلم النفس والمناهج الدراسية .
- ٤- ان يكون على دراية بالتغييرات والتجديدات في المقررات الدراسية واهدافها .
- ٥- ان يعقد اجتماعات ولقاءات دورية مع هيئات التدريس في مدرسته .
- ٦- ان يتابع عمل المعلمين ليتحقق من قيامهم بعملهم وتحقيقهم لاهداف المدرسة الابتدائية
- ٧- ان يشرف اشرافاً مستمراً على النشاطات المختلفة الداخلية والخارجية ايماناً بأن المنهج ليس فقط عدداً من المواد الدراسية .
- ٨- ان يطلع على الاعمال التحريرية للمعلمين والتلاميذ وان يقف على مواطن القوة والضعف
- ٩- ان يأخذ بيد المعلم الذي يشعر بحاجة الى مساعدة وتوجيه .

- ١٠- ان يشجع معلميه على الابتكار والتجديد في ميادين طرق التدريس وانتاج الوسائل التعليمية ، وربط المدرسة بالبيئة وغير ذلك .
- ١١- ان ينسق العمل الفني بين التخصصات المختلفة ، وان ينمي روح العمل على اساس الفريق بين العاملين في المدرسة .
- ١٢- توجيه وتدريب المعلمين الجدد لغرض تحقيق التكيف مع البيئة المدرسية والمناخ التربوي وتوضيح سياسة المدرسة والمجتمع وارشادهم الى تفاصيل العمل وتوضيح الاهداف المطلوب تحقيقها .

وهذا التوجيه لمدير المدرسة يأخذ أشكالاً متعددة منها الحلقات التثقيفية والبرامج التدريبية والاجتماعات ، ووضع تخطيط لذلك ، فضلاً عن قيامه بورش تدريب للمعلمين الجدد ولتبادل الافكار والخبرات ودراسة المشكلات واقتراح علاجها ، واقامة علاقات متينة مع المعلمين والعاملين . (حجي ، ٢٠٠٠ : ١٥٨) .

الأسس التي يستند عليها الدور الإشرافي لمدير المدرسة :

لقد شاعت فكرة ان يكون مدير المدرسة مشرفاً تربوياً مقيماً نتيجة لتطور التربية بوجه عام ووظيفة المدرسة بشكل خاص ، واخذ المربون يهتمون كثيراً بهذا الموضوع كون ان المدير هو المسؤول الالهم في هذه العملية ، فهو الذي يعيش في المدرسة ويعرف مشكلاتها وحاجاتها ، ويعرف قدرات وحاجات ومشكلات المعلمين وكذلك ما يتعلق بالطلبة والبيئة المحلية ، وهذا يتطلب مهارات وكفايات خاصة يقتضي إعداده وتدريبه بصورة مستمرة للقيام بمثل هذا العمل .

ووضع المربون اسساً لدور المدير الإشرافي ، منها : .

- ١- القيادة ، وتتمثل في القدرة على التأثير في المعلمين والطلبة وغيرهم من ذوي العلاقة بالعملية التعليمية التعليمية في المدرسة لتنسيق جهودهم من اجل تحسين هذه العملية وتطويرها .
- ٢- الديمقراطية ، وتقوم على اساس احترام المعلمين والطلبة وغيرهم من المتأثرين بالعمل الإشرافي والمؤثرين فيه ، وتسعى لتهيئة فرص متكافئة لنمو كل فئة من هذه الفئات وتشجيعها على الابتكار والابداع لتحقيق ذاتها .
- ٣- التعاون ، ويقوم على تفاعل ومشاركة جميع ذوي العلاقة بالعملية من مديرين ومعلمين وطلبة واولياء امور في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والتقويم .
- ٤- الشمول ، اي يعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين التعليم وتطويره ابتداءً من الفلسفة التي تقوم عليها التربية والتعليم وانتهاءً بالنتائج النهائية التي تم احداثها في سلوك المتعلمين .
- ٥- العلمية ، اي ان يعتمد على البحث والتجريب وتوظيف نتائجها لتحسين التعليم . (عطوي ٢٠٠١ : ٢٨٣) .

مجالات الدور الاشرافي لمدير المدرسة :

ويهدف دور مدير المدرسة الاشرافي التي تحسين العملية التعليمية التعليمية في مدرسته ، وتشتمل مجالات عمله في ذلك عدة مجالات اهمها .:

١- التخطيط الفعال لعمله بالتعاون مع المعلمين والاطراف الاخرى ، بعد التعرف على حاجات المعلمين .

٢- اغناء المنهاج وتقييمه من خلال جمعه المعلومات من الطلبة والمعلمين بطريقة علمية حول مدى ملاءمتها للطلبة والبيئة واقتراح استراتيجيات ووسائل لتطبيقها .

٣- التنمية المهنية لنفسه وللمعلمين بأطلاعه على ما يستخدم في الادارة التربوية والاشراف التربوي ، وتوفير مصادر حديثة للمعلومات وتبادلته للخبرات المهنية مع المعلمين في مدرسته والمديرين في المدارس الاخرى .

٤- تفعيل دوره في الامتحانات والاختبارات التحصيلية من خلال مساعدته للمعلمين وتفسيره لنتائج الاختبارات وتوظيفها في تحسين ادائهم واداء طلبتهم .

٥- ادارة الصفوف ، وذلك بمساعدة المعلمين على التخطيط الفعال وحل مشكلات الانضباط والنظام التي تواجههم داخل الصف ، وتدريبهم على استخدام اساليب متعددة لجلوس الطلاب وتوزيعهم على فرق ومجموعات لتنويع اساليب التعليم .

٦- العلاقة مع الزملاء والمجتمع المحلي ، بقيامه بعلاقات انسانية مع المعلمين والعمل معهم بروح الفريق ، وتوثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع من خلال نشاطات مجالس الآباء والتخطيط للاستفادة من الطاقات البشرية والمادية المتاحة في المجتمع المحلي لزيادة فاعلية دور المدرسة .

٧- تقويم العملية التربوية في المدرسة ، ويشمل ذلك تقويم اداء المعلمين وفق معايير محددة وكذلك اداء الطلبة من حيث التحصيل الدراسي والنمو الانفعالي والاجتماعي والجسمي والعقلي ، واجراء بحوث اجرائية لحل مشكلات معينة فضلاً عن التقدم الذاتي لعمله وفق معايير خاصة وتشجيع المعلمين على القيام بمثل هذا التقويم .

كفايات مدير المدرسة الاشرافية :

يتطلب في مدير المدرسة ليمارس دوره الاشرافي توافر الكفايات الآتية :

١- الاتصال والتفاعل وايجاد الجو الصحي لهذه العملية بحيث يشعر المعلمون بالطمأنينة .

٢- الكفايات الفنية وتمثل بقدرة المدير على تحليل عملية التعلم واستخدام الاساليب الاشرافية المتنوعة .

٣- التخطيط الدراسي وقدرته على تحليل عملية التعلم وتحديد الاهداف السلوكية واساليب تحقيقها ووسائل تقويمها .

٤- تنمية المعلمين بمساعدتهم على النمو وادراك ادوارهم المتغيرة .

- ٥- العمل مع الجماعات ، اي القدرة على تنظيم العمل في مجموعات صغيرة ومجموعات كبيرة.
- ٦- ممارسة التوجيه الذاتي والحرص على النمو المهني المستمر .
- ٧- تطوير المناهج ، القدرة على دراستها وتحليلها وتقويمها .
- ٨- التقويم باستخدام وسائل تقويمية متنوعة واستخدام التقويم التكويني .
- ٩- التغيير والتطوير ووضع استراتيجية لذلك باستخدام البحث العلمي .
- ١٠- كفايات العلاقات الانسانية والقدرة على التعامل مع المعلمين .
- ١١- كفايات العلاقات العامة والقدرة على كسب تأييد رجال البيئة والعمل معهم لتطوير العمل المدرس (عطوي ، ٢٠٠٠ : ٢٩٢-٢٩٤) .

الاساليب الاشرافية لمدير المدرسة كمشرف مقيم :

- ١- الزيارات الصفية ، وهي اداة فعالة للتحليل التعاوني لاداء المعلم ولتزويده بتغذية راجعة حول ادائه وسلوكه كمنظم للتعلم وقدرته على تطبيق ما يتقنه من مهارات ادائية وما يعرفه من معلومات تربوية ونفسية وما يتمناه من اتجاهات ايجابية نحو مهنة التعليم والمتعلمين بصورة فعلية في التعليم الصفّي ، وتساعد الزيارات الصفية المنظمة والمخططة للمعلم على قياس اثر سلوكه على المتعلمين بصورة فورية وتتيح فرصاً للنماء المهني لاسيما ما يتعلق بتنمية كفايات التخطيط للتدريس والتواصل الفعال والمناقشة وكفايات التركيب والتحليل وحل المشكلات .
 - ويتم في الزيارات الصفية مشاهدة وسماع كل ما يصدر عن المعلم والتلاميذ من اداء في الموقف التعليمي التعليمي ، وهناك اهداف للزيارات الصفية اهمها : .
 - أ-ملاحظة المواقف التعليمية بطريقة مباشرة وطبيعية .
 - ب-الوقوف على حاجات الطلاب والمعلمين الفعلية للتخطيط .
 - ج-الوقوف على مدى تطبيق المعلم للمنهاج .
 - د-تقويم مدى تنفيذ المعلمين لما اتفقوا عليه مع المدير .
 - هـ-جمع المعلومات الاساسية عن المشكلات التعليمية المشتركة للطلاب .
 - و-ملاحظة مدى تقدم الطلاب وتفاعلهم مع المعلم .
 - ز-تحسين اداء المعلم التعليمي في جوانب محددة وتزويده بالتغذية الراجعة التطويرية .
 - ح-اتاحة الفرصة امام المعلم لتحليل ادائه موضوعياً .
- ٢- تبادل الزيارات لدى المعلمين ، ويتم فيها زيارة معلم لآخر في نفس المبحث او مبحثاً مختلفاً في نفس المدرسة او في مدرسة اخرى ، ومن اهدافها التعرف عن كثب على كيفية تطبيق واستخدام الاساليب والوسائل التربوية وتقويم المعلم لعمله من خلال مقارنة ادائه بالآخرين وتقريب وجهات النظر بين معلمي المبحث الواحد ، والوقوف على نواحي القوة والضعف في المنهاج والاهداف التربوية ، ومقارنة مدى تفاعل الطلاب في صفوف ومدارس مختلفة .

- ٣- الاجتماعات ، وهي احدى الاساليب الاشرافية وتهدف الى تحسين نوعية العملية التربوية في المدرسة ، ومن هذه الاجتماعات الفردية او الزميرية او الجماعية .
- ٤- الدروس التوضيحية وهي اسلوب اشرافي للموقف التدريبي المخطط والمنظم والهادف الذي تتاح فيه الفرصة امام المعلم لمشاهدة عرض ادائي عملي لمهارات تعليمية محددة ليتعلم اداؤها بما يساعده على تحسين كفايته التدريسية واساليب تعلم تلاميذه (العمارة ، ١٩٩٩ : ١٧٧-١٩٤) .

التكامل بين المشرف التربوي والمدير المشرف :

- يمكن الاستفادة من مزايا المشرف التربوي والمدير المشرف ليكمل احدهما الاخر في المجالات التربوية ، ويمكن ان يتم هذا التكامل من خلال :
- ١- التخطيط المشترك بين المدير والمشرف التربوي وتنسيق خطتيهما لصلة ذلك بالمعلمين والطلبة ، واهداف عملها .
- ٢- المشاركة في تنفيذ الخطط الاشرافية وفقاً للدوار المنوطة بالمشرف التربوي وبمدير المدرسة ، وميزة ذلك انها تهيء للمشرف فرصة للعمل مع اعداد كبيرة من المعلمين في وقت واحد من خلال المديرين ، كما تهيء للمديرين فرصة ممارسة عمل اشرافي مبرمج يساعدهم في استكمال مهاراتهم وكفائاتهم الاشرافية ، كما يتوقع ان تكون استجابة المعلمين وتقبلهم لنشاط اشرافي مشترك افضل من استجابتهم لنشاط اشرافي ينفرد في قيادته المدير او المشرف وحده ، كما ان المدير يكون اكثر تقبلاً وحماسة لانجاح نشاط اشرافي يساهم في تنفيذه .
- ٣- المشاركة في تقويم العمل الاشرافي ومتابعة نتائجه وتقويم المعلمين ، وتناول جميع عناصر هذا العمل (الاهداف والوسائل والانشطة المتبعة لبلوغ الاهداف) ووسائل التقويم والادوار المختلفة للاطراف المشاركة في العملية من حيث مدى فاعلية كل من هذه الاطراف في تنفيذ دوره (عطوي ، ٢٠٠٠ : ٢٩٠) .

تقويم عمل مدير المدرسة كمشرف مقيم :

يعد التقويم عملية مهمة يجب ان يضطلع بها المدير وذلك لتقدير ما يبذل من جهود لتحقيق اهداف معينة في ضوء ما اتفق عليه من معايير وما وضع من تخطيط مسبق والحكم على مدى فاعلية هذه الجهود والعقبات التي تعترضها بهدف تحسين الاداء ورفع الكفاية الانتاجية وتحقيق الاهداف .

والتقويم كما يراه متخصصون تربويون بأنه عملية مستمرة ضرورية يقصد منها تحقيق اهداف التدريس والطرائق والمناهج والوسائل التعليمية المستخدمة لمعرفة مدى كفايتها، وهو يتضمن ايضاً

جمع المعلومات وتصنيف وتحليل وتفسير البيانات او المعلومات الكمية والكيفية المتعلقة بظاهرة او

موقف او سلوك بقصد استخدامها في اصدار احكام (المدرسي ، ٢٠٠٤ : ١٠)

ويضع (محمد ، ٢٠٠٤ : ١٧٦) اهدافاً تنظيمية للتقويم تتمثل بما يأتي .:

- ١- الحصول على المعلومات اللازمة لتوجيه التلاميذ علمياً او مهنياً .
 - ٢- الحصول على معلومات عن مدى كفاية المعلم في طريقة تدريسه واسلوبه .
 - ٣- قياس كفاية اجهزة المدرسة ووسائلها وبيان نواحي القصور فيها .
 - ٤- لان التقويم يمثل جزءاً أساسياً من النسق او النظام التربوي ، والعلاقة اساسية بينه وبين مقومات العملية التعليمية وتتضمن الاهداف العامة والسلوكية والتدريس ومحتواه ومستواه ونوع التعليم والتقويم والوسائل المتبعة لتحقيق هذه الاهداف .
- اما (عطوي ، ٢٠٠٠ : ٢٩٧) فيرى ان تقويم مدير المدرسة كمشرف مقيم يجب ان يتناول العناصر الآتية .:
- أ- الاهداف من حيث اهميتها ومدى تحققها وملاءمتها للفئات الموجهة اليها والتي استخدمت معها .
 - ب- الاساليب من حيث ملاءمتها للاهداف ، وفعاليتها .
 - ج- اساليب تقويم الاهداف من حيث فعاليتها في كشف مدى تحقق الاهداف وسهولة استخدامها في المدرسة .
 - د- الادوار المختلفة للاطراف المشاركة في عملية التقويم (المدير . المعلمين . الطلاب . اولياء الامور . المشرف التربوي . الادارة التربوية) ودورهم في تطبيق الخطة ورضاهم عنها .
- ويمكن لمدير المدرسة كمشرف مقيم ان يعطي لنفسه فرصة موضوعية لتقويم ممارساته التربوية بحيث يقف على نواحي الضعف والقوة ويعدها ، ويشجع المعلمين على تقويم ممارساتهم ، وذلك بوضع (بطاقة التقويم الذاتي للمدير) تركز على دوره الإشرافي .

الفصل الرابع

الاستنتاجات

دور مدير المدرسة الإشرافي يصمم اساساً من قبل المؤسسة التربوية العليا ، وعليها تقع مسؤولية تنمية هذا الدور .

- ١- ان وجود مدير مدرسة كمشرف مقيم يعد مكوناً أساسياً تعتمد عليه الادارة التربوية ، ومهمة ضرورية يهدف الى تحسين العملية التعليمية التعليمية .

- ٢- ان تفعيل الكفاية الاشرافية لمدير المدرسة تتصل بكل مكونات الادارة المدرسية وعلاقتها العامة وعناصرها الاساسية المعلم والطالب والبيئة المحيطة بالمدرسة .
- ٣- الكفاية الاشرافية لمدير المدرسة ترتبط بالعمل الجماعي ، وتوظيف ذلك في رفع مستوى العملية التعليمية التعلمية وتحقيق الاهداف التربوية الموضوعة من قبل الجهات العليا او في اطار مدرسته .
- ٤- رفع الكفاية الاشرافية تعتمد على القدرة التخطيطية والتنفيذية لاهداف المدرسة بما في ذلك العملية الادارية والتعليمية التعلمية والانشطة المتصلة بها .
- ٥- يعد التقويم الخارجي والداخلي على اسس ومعايير دقيقة من ابرز الصفات التي تقوم على الكفاية الاشرافية لمدير المدرسة .

التوصيات

- ١- الاهتمام بكفاية ادارة المدرسة واكسابها مهارات ادارية ونمذجة الانشطة المدرسية .
- ٢- تنمية قدرات مدراء المدارس الاشرافية ووضع ستراتيجية تربوية وادارية تعنى بإدارات المدارس .
- ٣- الاهتمام بجمع المعلومات وبالتوثيق المدرسي بهدف تحسين عمليات التخطيط وحسن اختيار الاهداف وكيفية متابعة عمليات التنفيذ .
- ٤- ايجاد آلية واضحة للعلاقة بين المشرف التربوي والمدير (كمشرف مقيم) على اسس التعاون والتكامل المهني والتربوي .
- ٥- وضع الفلسفة التربوية والاهداف المطلوب تحقيقها بين يدي المشرفين التربويين ، ومدراء المدارس لغرض فهمها بشكل دقيق .
- ٦- اطلاع مدراء المدارس والمشرفين التربويين على الادبيات الحديثة للاشراف التربوي للاستفادة من الخبرات المتقدمة في هذا المجال .

المقترحات

- ١- وضع برامج تدريبية لمدراء المدارس على الكفايات الادارية بما فيها الاشرافية .
- ٢- وضع برامج اخرى للمشرفين التربويين تتضمن اسس الاختيار لهذه المهمة والكفايات المطلوب توافرها فيهم وكيفية التعامل والتعاون مع إدارات المدارس .
- ٣- وضع برامج تدريبية للتقويم والتوجيه كون ذلك مهمة أساسية في تنمية وتحسين أي عمل إداري .

المصادر

-

- ١- احمد ، ابراهيم احمد ، ١٩٨٥ ، نحو تطوير الادارة المدرسية (دراسات ميدانية) ط١ ، دار المطبوعات الجديدة ، القاهرة .

- ٢- الاحمد ، د. عبد الرحمن احمد و د. مصباح الحاج عيسى و د. فاروق حمدي العزاوي و د. حسين جميل طه ١٩٨٦ ، الادارة والخدمات التعليمية في التعليم العام بالكويت ، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي ، ادارة مشاريع البحوث بالتكليف، الكويت .
- ٣- الياس ، طه الحاج ، ١٩٨٧ الادارة التربوية والقيادة- مفاهيمها وخصائصها ونظرياتها ط ١ ، مكتبة الاقصى ، القاهرة .
- ٤- البيلاوي ، د. حسن ٢٠٠٢ ، رؤية مستقبلية للبيئة المدرسية في القرن الجديد ، ندوة التعليم الاساس في الوطن العربي- آفاق جديدة ٢٠٠١ ، مؤسسة عبد الحميد شومان، المؤسسة العربية للدراسات والنشر- منتدى الفكر العربي- دار الفارس للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- ٥- التل ، سعيد ١٩٧٥ ، الاشراف التربوي- معناه وابعاده- مجلة رسالة المعلم الاردنية- العددان ٣ و ٤ - عمان - الاردن .
- ٦- جونز ، آن ١٩٨٩ ، القيادة في مدارس الغد ، مجلة كلية التربية ، العدد ٤ السنة ٤ جامعة الامارات المتحدة - الامارات العربية المتحدة .
- ٧- حجي ، د. احمد اسماعيل ، ٢٠٠٠ ، الادارة التعليمية والادارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة .
- ٨- الحدراوي ، حسين عبد الله فشل ، ١٩٨٨ ، السلوك القيادي للمشرفين التربويين من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في مدينة بغداد، رسالة ماجستير- كلية التربية، جامعة بغداد .
- ٩- الخطيب ، احمد ورداح الخطيب ، ١٩٨٦ ، اتجاهات حديثة في التدريب ط ١- الفرزدق التجارية- الرياض .
- ١٠- الدوري ، سامي عبد الفتاح رؤوف ، ٢٠٠٢ ، مدى افادة مديري المدارس الثانوية في البرنامج التدريبي لاعداد المديرين ، رسالة ماجستير- كلية التربية ابن رشد- جامعة بغداد .
- ١١- الدويك ، تيسير وحسين ياسين ومحمد عبد الرحيم عدس ومحمد فهمي الدويك ، ب.ت اسس الادارة التربوية والمدرسية والاشرف التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان ، الاردن .
- ١٢- رفاعي، د. فيصل و د. جمان عبد المنعم احمد وفهد عبد الرحمن الرويشد ٢٠٠٠، الادارة التربوية نظرياتها- تطبيقاتها في التعليم ورياض الاطفال- مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع - الكويت - الامارات العربية المتحدة.
- ١٣- زيدان ، محمد مصطفى واحمد محمد عمر ١٩٧٩ - معجم مصطلحات علم النفس - مكتبة الانجلو المصرية - القاهرة .
- ١٤- سليمان ، عرفات عبد العزيز ١٩٧٨ ، استراتيجية الادارة في التعليم- ط ١- مكتبة الانجلو المصرية - القاهرة .

- ١٥- صلبيا ، د.جميل ، ١٩٦٧ ، مستقبل التربية في العالم العربي-مكتبة الفكر الجامعي-منشورات عويدات-بيروت ، لبنان .
- ١٦- عبود، عبد الغني ب.ت-ادارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة – دار الفكر العربي-القاهرة-
- ١٧- عطوي ، جودت عزت ٢٠٠١ ، الادارة المدرسية الحديثة – مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية-الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع-عمان-الاردن .
- ١٨- العميرة ، د.محمد حسن، ١٩٩٩ ، مبادئ الادارة المدرسية-دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة-عمان-الاردن .
- ١٩- محمد ، د.محمد جاسم ، ٢٠٠٤ ، سايكولوجية الادارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام-مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع-عمان-الاردن .
- ٢٠- مرعي ، توفيق ، ١٩٨٣ ، الكفايات التعليمية في ضوء النظم-ط١- دار الفرقان،الاردن.
- ٢١- مرسي ، محمد منير ، ١٩٧١ ، الادارة التعليمية-اصولها وتطبيقاتها ط١-القاهرة .
- ٢٢- مصطفى ، صلاح عبد الحميد ١٩٨٢ ، الادارة المدرسية في ضوء الفكر المعاصر-دار المريخ-الرياض .
- ٢٣- المطلق ، محمد عبد الرحمن ، ١٩٨٩ ، دور المعلم والمدير وموجه الادارة المدرسية في العملية التعليمية-مجلة التوثيق التربوي-العدد ٣ ، وزارة المعارف السعودية-التطوير التربوي-مركز المعلومات - مطابع الدرعية .
- ٢٤- المعهد العربي للتخطيط ، ١٩٨٢ ، العلاقة بين الادارة المدرسية والادارة التعليمية-منشورات المعهد-الكويت .
- ٢٥- الموسوي ، محمد حبيب مهدي . ٢٠٠٤ . تقويم مناهج الاعداد المهني لطلبة كليات التربية في كل من العراق والاردن – دراسة تحليلية مقارنة – اطروحة دكتوراه-كلية التربية ابن رشد – جامعة بغداد .

- ٢٦-وزارة التربية – المديرية العامة للتخطيط التربوي –١٩٧٦-مشروع الخطة الخمسية للاشراف التربوي (١٩٧٦-١٩٨٠) – الاشراف الابتدائي عدد ١٢٢ – جمهورية العراق .
- ٢٧- يحيى ، محمد مصطفى ١٩٦٨-المشكلات التربوية في المدرسة ومقترحات حلها . مطبعة سلمان الاعظمي – بغداد .

28- Good Carter V. 1973 .Dictionary of education 3rd ed , New york .

