" دور الإشراف التربوي في تطوير مهـــام المشرفـــة المقيمـة " مديرة المدرسة " للنهوض بالعملية التربوية في ضوء المستجدات الحديثة"

د / صباح إبراهيم عبد الحليم سمنودي

- **مقدمة** :

إذا كان التغير بصورة عامة ، عملية مفادها تحول الفرد أو المنظمة من حالة عدم التكيف مع محصلة التأثير بين المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية فإن التحول من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات قد فرض أسساً مختلفة لأنماط اجتماعية مغايرة وأساليب ونظم إدارية جديدة . كما تطلب فهما جديداً للعمل المنتج والقادر على الإسهام في التنمية الشاملة ، حيث يتحول جزء من العمل إلى قطاع الخدمات . وتقاس فعالية العمل بالقدرة على الابتكار والإبداع(١) .

ويرجع التغير المتسارع في العالم الحديث إلي مزيج من العوامل منها :

- انفتاح واسع وتنافس اقتصادي عالمي .
- تحسن تدريب العاملين .
- تكنولوجيا أفضل وتأكيد هائل للجودة وإرضاء العملاء .

المدرسة منظومة اجتماعية يتغير فيها دور المديرة كمشرفه تربوية بسرعة وتحتاج الاتجاهات التقليدية التي تتناول الإشراف إلى تطوير وتدعيم لكي يكون لها معنى وتتلاءم مع متغيرات القرن الحادي والعشرين ، حيث تغيرت أهداف التعليم إلى(٢) :

- تركيز المنهج على أهمية المهارات ذات الفائدة الكبيرة في مكان العمل .
- تركيز المنهج على أهمية تدريس القيم الشخصية والاتجاهات والسلوكيات والأخلاقيات العظيمة .
- وضع مقاييس لتحديد مدى إتقان الطلاب للمنهج التقليدي .
- الاستجابة إلى التنوع الثقافي والعرقي .
- تشجيع التعليم مدى الحياة .

وفي هذا السياق تتكون حياة الطالبة الناجحة في مدرسة القرن الحادي والعشرين من :

- المعرفة الأكاديمية .
- الاتجاه نحو العمل والمجتمع والمدرسة والرفاق والذات .
- القدرة على المشاركة البناءة في الحياة المدرسية كمؤيد وكقائد وكفرد وكعامل لخدمة بيئة المدرسة .
- القدرة على الانتقال بنجاح في مراحل التعليم .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ويعتبر الإشراف التربوي أحد الأدوار التي تقوم بها مديرة المدرسة بطريقة واقعية لتحقيق الأهداف من خلال آخرين ، وتحسين عملية التعليم والتعلم وزيادة فعالية البرنامج التعليمي وانه(٣) :

- يرتبط بالقيادة الناجحة الواعية .
- يعمل على تهيئة الفرص أمام المعلمات لكي ينمو مهنياً .
- يرتبط بأهداف عملية التعليم وعملية التربية .
- يحاط ببيئته ومجتمعه ، بما يهدف إليه من مساعدة المتعلم على المشاركة في الحياة الاجتماعية .
- يقوم على الفكر والممارسة الديمقراطية .
- يتصل بعملية التقويم (تقويم كل من التلميذة والمعلمة والإدارة والعملية التعليمية) .
- يشمل كل مدخلات العملية التعليمية من معلم ، ومتعلم ، وناظر ، وإداري ومنهج .

ومن ثم فإن نجاح مدارس القرن الحادي والعشرين يرجع إلى فعالية إشراف المديرة التي ستكون قادرة على إحداث تجديدات جوهرية تسهم في تدعيم إنجازات كل من الطالبة والمعلمة ، وتحسين مدخلات العملية التعليمية من خلال الارتباط بين الإشراف التربوي والديمقراطية والتشاركية والتعاونية من ناحية والوظيفة القيادية لمديرة المدرسة من ناحية أخرى والتي تدعو إلى تمكنها من كفاءات القيادة وكفاءات إرشاد الجماعة مع الإيمان بأن التغير مبدأ كوني يؤثر على جميع أوجه الحياة والتنظيم الاجتماعي وثقافة المدرسة والبيئة المحيطة بها . إن القيادة المدرسية ممثلة في مديرة المدرسة ملزمة . أخلاقيا . برعاية مصالح التلميذات وتحسين أحوالهم ، وأن المبادئ الأخلاقية تحتوي على خمس مستويات للممارسة الطيبة لتلك القيادة وهي(٤) :

- تواجد وجهة النظر .
- دعوة الآخرين للمشاركة في إبدائها .
- التعرف على الممارسات التعليمية الجيدة .
- تنمية عادات التفكير التأملي .
- التركيز على ما يراه الطلاب عند اتخاذ القرار .

وإذا كانت مديرة المدرسة كقائدة تعليمية تمثل التنظيم الإداري ، فإن حسن اختيارها من النواحي الشخصية والعلمية والمهنية والأخلاقية يعتبر أساسا مهما لنجاح الإدارة التعليمية والمدرسية من ناحية ، وتقدم نموذجاً يحتذي به الطالبات والمعلمات من ناحية أخرى .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ويندرج تحت حسن الاختيار مراعاة العدالة في الاختيار والتأكد من توافر الشروط اللازمة لشغل الوظيفة فيمن يختار ومن أهم هذه الشروط تأتي الصفات القيادية من النواحي الشخصية والخلقية .

فالقيادة ليست علماً وفنا فقط وإنما هي علم وفن وأخلاق ، وإذا غاب الخلق عن القائد الإداري تفشى الفساد الإداري في التعليم ، وهذا الفساد في جوهره فساد خلقي . كما أن العملية التعليمية تحتاج إلى الإدارة الواعية ، والقيادة الناجحة التي تصل إلى وضعها عن جدارة واستحقاق ، قيادة تعبر عن الحق وتلتزم بالمسئولية(٥) .

وقد تناولت دراسة (Addi&Chen ،١٩٩٥)(٦) تأثير سلوكيات مديري المدارس كقادة تربويين في إعادة تنظيم المدرسة من خلال دراسة استكشافية لأدوار مدراء وقيادات مدرسية على ضوء اتجاه النظام نحو تنظيم المدرسة ، والتي هدفت إلى التعرف على مدى استخدام المدراء للسلوكيات الإشرافية ، وتفعيل سلوكيات المعلمين ومبادرات إعادة التنظيم المدرسي ، وقد توصلت إلى النتائج التالية :

- تشجيع المعلمين الشخصي لتعزيز مشاركتهم في الإدارة المدرسية كان شائعا في المدارس الرسمية ذات التنظيمات الصارمة .
- أكثر ما ميز مدراء المدارس هو وجود مزيج من المناخ الإشرافي وقيادة جماعية تامة الرضا .
- إعادة التنظيم المدرسي يتطلب وقتاً وطاقة وفكراً أكبر من صلاحيات المعلم ويعتمد النجاح فيه على سلطة ورؤية وقيادة مدير المدرسة .

كما أوضحت دراسة (Portin ،١٩٩٨)(٧) الدور المتغير لمدير المدرسة وذلك في الاجتماع السنوي لجمعية مديري مدارس ولاية واشنطن ، فيما يلي :

- ظهور تغيرات أساسية في دور المدير في المدارس العامة بواشنطن .
- يواجه المديرون نمواً متزايدا في تفاعلات ومهام غاية في التعقيد في الوقت الذي يواجهون قيودا على كفاءاتهم وقدراتهم في إدارة مدارسهم .
- ظهور تعقيد متزايد في شكل عناصر التغير المدرسي والبرامج المدرسية .
- كفاءة المديرين على القيادة وتطور مجتمعات قيادة تشاركيه ، هي في الواقع مقيدة بالفعل بالطبيعة الغامرة للمسئولية المضافة ، عبء الابتكار المستمر ـ التفويض غير الواضح بالنسبة لتحديد الاتجاه الحقيقي التهديدات الفعلية للمعنويات .
- أوضحت التحديات التي كشفت عنها البيانات أن هناك حاجة ماسة للقيادة التفويضية والتشاركية التي يتوزع فيها مركز السلطة وتتقاسم الإدارة .
- الحاجة إلى بناء الأهلية (القدرة) على القيادة المدرسية .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- **مشكلة الدراسة** :

تشير الدراسات إلى وجود قصور في الممارسات التربوية لمديرات المدارس في مجال شئون هيئة التدريس ، وفي مجال النمو المهني والوظيفي للمعلمات وذلك على حساب الأعمال الإدارية ، والكتابية ، كما كشفت عن وجود اختلافات بين ما تنشده المعلمات من كفاءات ينبغي توفرها لدى المديرات وبين واقع ممارستهم .

كما تشير أيضاً الدراسات إلى أن نظام التوجيه المتبع يضطر المعلمة إلى اخفاء مشاكلها الحقيقية ولا يساعدها على حال مشاكلها التربوية ، وإن الاشراف لا يحقق مهامها في مجال التجديد والابداع وفي مجال العلاقات الإنسانية هذا إلى جانب حاجة المعلمات إلى خدمات الإشراف في مجال تنميتهم المهنية(٨) .

ومع تغير مفهوم الإدارة المدرسية نتيجة للدراسات التربوية والنفسية والإدارية أصبحت وسيلة لغاية هي تنمية شخصية المتعلمة عقلياً وجسمياً ووجدانياً واجتماعياً من جهة ، وتحسين العملية التربوية من اجل تحقيق هذه التنمية وتوجيهها من جهة أخرى ، وتنمية المجتمع التي تعمل فيه من جهة ثالثة(٩).

ونظرا لأهمية التنظيم الإداري المدرسي في توجيه وتنفيذ العملية التعليمية داخل وخارج المدرسة ، فإن المديرة التي تشغل قمة هذا التنظيم تقوم بدور فعال ومهم في قيادتها له وتحقيق أهدافه من خلال أدوارها المتعددة وسلوكها القيادي الذي يمثل عنصراً حيوياً في إدارة وتنظيم مدرستها ومن ثم تتوقف عليه فعاليتها وكفاءتها كما أنه لم يعد دور مديرة المدرسة قاصراً على إدارة مدرستها ، ولكنها أيضاً مطالبة بالتعاون والتنسيق مع عناصر أخرى في العملية التربوية كالموجهات ، ومستشارات المواد الدراسية المختلفة ، والمدرسات الأوائل.

وقد أوضحت دراسة (Cubb ، ١٩٧٥) أن انصراف مدير المدرسة عن دوره كمشرف تربوي يؤدي إلى انصراف المعلمين عن الاهتمام بعملية الإشراف التربوي في جميع أبعادها ، وفي ميل التلاميذ إلي الفوضى والتخريب وعدم تحمل المسئولية ، وهذا من ناحية ومن ناحية أخرى يعاني مدير المدرسة من صراع الدور لديه بسبب ما يلي(١١) :

- قيامه بوظيفتين تكون أدوارهما غير متوافقة .
- عدم إجماع العاملين بالمدرسة على محتوى الدور المطلوب من مدير المدرسة .
- تعارض مفهوم مدير المدرسة لديه مع توقعات الشخص التالي له في الوظيفة وهو ناظر المدرسة .
- وجود توقعات متضاربة تجاه دور مدير المدرسة من قبل نفسه ومن قبل ناظر المدرسة .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- عدم تقابل توقعات مدير المدرسة لدى ذاته ووضوحها .
- الصراع ضمن المجموعة المرجعية المحددة لدور مدير المدرسة كالمدرسين والمدرسين الأوائل والوكلاء .

كما أن استقراء الواقع الحالي يشير إلى أن الإدارة المدرسية قاصرة عن تسيير العمل المدرسي بشكل روتيني بحيث يقتصر عمل مديرة المدرسة على الحفاظ على النظام المدرسي ، والإشراف على حضور الطالبات ومتابعة تحصيلهم الدراسي إلى حد ما ، أي أن مديرة المدرسة تركز على دورها الإداري فقط دون أدوارها الفنية الأخرى ، الأمر الذي يؤدي إلى غموض الدور لديها وذلك لعدم وضوح مضمون هذا الدور والافتقار إلى تحديد مضمونة ، حيث تكون المديرة في هذه الحالة عاجزة عن الأداء الصحيح بسبب عدم إعلامها بمستوى هذا الدور ، أو أنها غير متأكدة مما لديها من معلومات حول ما هو متوقع منها .

ومن ثم يمكن تحديد المشكلة البحثية في الأسئلة التالية :

١. ماهية الإشراف التربوي ودلالاته ؟
٢. ما أبعاد الإشراف التربوي لمديرة المدرسة من خلال الاتجاهات العالمية الحديثة ؟
٣. كيف يمكن الاستفادة من الاتجاهات العالمية الحديثة في تطوير أداء وآليات الإشراف التربوي لدى مديرة المدرسة .

- **أهداف الدراسة** :

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية الإشراف التربوي ، وتحيد أبعاده لمديرة المدرسة من خلال الاتجاهات العالمية الحديثة ، والاستفادة منها في تطوير مفهوم وآليات دور مديرة المدرسة كمشرفة تربوية .

- **منهج الدراسة** :

تعتمد الدارسة الحالية على المنهج المقارن ، مع الاهتمام بآلية المسح التربوي كأحد مكوناته ، للتعرف على أبعاد الإشراف التربوي من خلال الاتجاهات العالمية الحديثة في بعض الدول المتقدمة وتحليلها ومحاولة الاستفادة منها في إبراز دور مديرة المدرسة وتطويرها كمشرفة تربوية .

- **مصطلحات الدارسة** :

١. **الإشراف التربوي** : **Educational Supervision**

هو جميع الجهود التي يبذلها القائمون على أمر التعليم بتفوير القيادة اللازمة لتوجيه المعلمين من اجل تحسين التعليم ، ويتضمن إثارة اهتمامهم نحو نموهم المهني واختيار أهداف التربية ، ووسائل الإشراف وطرق التدريس

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ومراجعتها وتقويم المعلم(١٢) . وهو الجهد الذي يبذل بهدف إثارة اهتمام المعلمين ، وتوجيه نموهم باستمرار كأفراد وكأعضاء في جماعة ، ليتمكنوا من فهم وظيفة التعليم ، وأداء أعمالهم بفعالية أكثر ، وتوجيه نمو التلاميذ نموا مستمرا ليكونا قادرين على المشاركة الفعالة في مجتمع ديمقراطي يعيشون فيه(١٣) .

٢. **مديرة المدرسة** : School Principal

هي قائدة فريق العمل المدرسي الذي يضم الوكيلات والجهاز الإداري المعاون(١٤) . وهي القائد الذي يقود الجماعة في تحديد الأهداف والتخطيط وتنفيذ العمل وتحقيق التقدم في الأداء ، ووضع معايير يقاس بها هذا الأداء ساعية إلى الحفاظ على وحدة الجماعة ، وإحساس أفرادها بلذة الإنجاز(١٥) .

- **أهمية الدراسة** :

يمكن أن يستفيد من هذه الدراسة المشتغلون بالبحوث التربوية ، وبخاصة مجال الدراسات المقارنة والإدارة التعليمية ، والباحثون في مراكز البحوث والمهتمون بقضايا الإشراف التربوي ، والعاملون في ميدان التربية والتعليم حيث تسلط الدراسة الضوء على الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي من منظور عالمي في بعض الدول المتقدمة بغية الاستفادة منها .

- **إجراء الدراسة** :

لتحقيق هدف الدراسة والإجابة عن أسئلتها قامت الباحثة بما يلي :

- تقديم إطار نظري حول الإشراف التربوي ودلالاته ودور مديرة المدرسة فيه .
- عرض لأبعاد الأشراف التربوي من خلال المسح التربوي للدراسات الأجنبية ذات العلاقات مبرزة لدور مديرة المدرسة فيه .
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في توضيح مفهوم الإشراف التربوي الحديث وأبعاد والاستفادة منه في المدرسة .

- **الإطار النظري** :

إذا كان الهدف الأساسي للإدارة المدرسية هو حسن سير العملية التعليمية وتحسينها باستمرار ، لكي تواجه التغيرات ، فإن مديرة المدرسة تساعد المعلمات بعامة والجدد منهم بخاصة على فهم أهداف المرحلة التي يعملون بها ، ودراسة المناهج الدراسية ومساعدتهم على تنفيذها ، والوقوف على أحدث الطرق التربوية للإفادة منها في تعليم تلميذاتهم وتعلمهم والعمل علي تنميتهم مهنيا وتخصصيا وثقافيا / فهي تعمل على اكتشاف الإيجابيات لتدعمها والسلبيات للقضاء عليها ، وتحفزهم على أداء عملهم على أحسن وجه ، ومن ناحية أخرى الوقوف على المشكلات التي تواجه تنفيذ المنهج وتحول دون نمو التلميذات والعمل على حلها ، هذا بجانب مساعدة التلميذات على الاختيار بين المواد

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الاختيارية . الأمر الذي يتطلب منها دراية بأساليب التوجيه الفني والتوجيه المهني معاً وهما شقان أساسيان للإشراف التربوي(١٩) .

١. مفهوم الإشراف التربوي : Educational Supervision

يعتبر الإشراف التربوي عملية فنية ، شورية قيادية ، إنسانية شاملة غايته تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها ، فهو : (١٧)

- عملية فنية تهدف إلى تحسين التعليم والتعلم من خلال رعاية وتوجيه وتنشيط النمو المستمر لكل من الطالبةٍ والمعلمة والمشرفة وأي شخص آخر له أثر في تحسين العملية التعليمية فنياً كان أم إدارياً .
- عملية شورية : تقوم على احترام رأي كل من المعلمات والطالبات وغيرهم من المتأثرين بعملية الإشراف والمؤثرين فيه ، وتسعى إلى تهيئة فرص متكاملة لنمو كل فئة من هذه الفئات وتشجيعها على الابتكار والإبداع من ناحية والمشاركة في صناعة واتخاذ القرار من ناحية أخرى .
- عملية قيادية : تتمثل في المقدرة على التأثير في المعلمات والطالبات وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية ، لتنسيق جهودهم من اجل تحسين تلك العملية وتحقيق أهدافها .
- عمليةٍ إنسانية : تهدف قبل كل شيء إلى الاعتراف بقيمة الفرد بصفته إنساناً ، لكي يتمكن من بناء صرح الثقة المتبادلة بينه وبين المعلم ، وليتمكن من معرفة الطاقات الموجودة لدى كل فرد يتعامل معه في ضوء ذلك
- عملية شاملة : تعني بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم .

٢. أهداف الإشراف التربوي :

يهدف الإشراف التربوي إلي تحسين وتطوير عملية التعليم والتعلم بمعناها الشامل والمستمر وذلك من خلال(١٨):

- مساعدة المعلمة على أساس الاحترام والتقدير وبذلك الجهد من اجل تذليل الصعوبات التي تواجهها .
- إجراء البحوث الميدانية لتقصي المشكلات التربوية .
- إتاحة الفرصة لنمو مهارات المعلمة مع التركيز على نموها الذاتي .
- المساعدة في تطوير جميع وسائل التعليم من طرق تدريس ، ووسائل تعليمية وإدارة الصف الدراسي ، وتطوير الدروس وتقديم دروس نموذجية ، والمساعدة في صياغة الاختبارات ، والأسئلة الصفية .
- معالجة المشكلات المهنية .
- بذل الجهود من اجل إيجاد الحلول والبدائل التي تسهم في تخطي المشكلات المنهجية .
- الإسهام في تحديد مشكلات التلميذات وتحديد خصائصهم واحتياجاتهم ومساعدة المعلمة في إشباعها .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- ربط المدرسة والمعلمة بالمجتمع وتقديم الخدمات المنشودة لهم .

٣. سمات الإشراف التربوي الحديث وخصائصه :

لما كان الهدف الأساسي لتطوير الأداء المدرسي وضمان التعلم الفعال بحيث يتحقق النمو الشامل للتلاميذ ، فإن برامج تطوير الأداء المدرسي وزيادة فعاليتها تعتمد على مدى فعالية برامج التطوير المهني للمديرة والمعلمات بالمدرسة(١٩) والذي ينعكس أثره على تحسين مخرجات العمل التعليمي الذي تمارسه المعلمة وتلميذاتها. ومن ثم يتميز الإشراف التربوي الحديث بالايجابية الديناميكية والأفعال الديمقراطية بهدف تحسين العملية التعليمية المتعلقة بالتلميذات والمعلمات والمشرفات والموجهات وأولياء الأمور والمجتمع المحلي وتتضح هذه السمات والخصائص فيما يلي(٢٠) :

- توجيه العناية نحو أسس التربية وتنظيم التعليم وتحسينه في إطار الأهداف العامة للتربية .
- تحسين كل العوامل التي تسهم في نمو العملية التربوية بدلاً من التركز على تحسين أداء المعلمات أثناء الخدمة .
- عدم التركيز في التعليم على معلمة أو مجموعة من الأفراد ولكن بعمل المعلمات كأفراد متعاونين بهدف تحسين الموقف التعليمي ، وهدف الإشراف هو تحسين المجموعة ككل .
- جعل المعلمة عضواً فعالاً متعاونا في الجماعة التي تختص بتحصين التعليم
- العمل على توضيح حاجات المعلمات في الحقل التربوي .
- الاعتماد في المقام الأول على الأسلوب الديمقراطي الذي لا يؤمن بأن يعمل كل فرد كما يجب ، ولكن بما يشمله من الديناميكية والفهم والحساسية لدور القائد التربوي .
- عملية شاملة حيث يشمل تنظيم المنهج وتحسينه وتطويره ، ويكون ذا طابع مفتوح لكل تلميذه حتى نهاية المرحلة التي تدرس فيها .

ويتحدد السلوك الإشرافي في بعدين أساسيين هما(٢١) :

- **البعد الأول** : الاعتبار Consideration وهو بعد ذو قطبين أحدهما موجب والآخر سالب ، يتسم الأول بالمصداقية والدفء بينما يتسم الآخر بالعلاقة التسلطية وغير الشخصية .
- **البعد الثاني** : تحديد البنية : Initiating structure ويدل على المدى الذي تخطط المشرفة عليه أدله للأنشطة الجماعية الموجهة نحو إحراز الأهداف وكيف توجهها .

٤. مواصفات المشرفة الجيدة :

من الموصفات المميزة للمشرفة الجيدة Good Supervisor أن تكون حازمة واقعية منفتحة مرنة تخدم من تشرف عليهم كشخصيات وكمهنيين في مرحلة

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

النمو والتطوير وتكون لديها أيضاً حساسة للفروق الفردية كالنوع والجنس والأصل العرقي بين من تقوم بالإشراف عليهم .

هذا بالإضافة إلى أنها تكون مريحة في سلطتها وتتمتع بالقدرة على الملاحظة التي تسعى إلى مساعدة المعلمات على النمو إلى جانب تمتعها بوعي كاف بحدودها وصلاحياتها كمشرفه ومقدرة على كيفية التأثير بأسلوب خاص كما تمتلك روح الدعابة التي تساعد في التغلب على الجمود أثناء العمل والمواقف الصعبة ، وإنجاز العمل على أكمل وجه ، وهذه المهام تعتبر علامات مميزة في عملية الإشراف .

هذا إلى جانب امتلاكها مهارات مهنية مثل : مهارات نظرية التعلم الوظيفي وتطوير الأهداف على المدى القصير والتقييم ، كما انها تحدد المشكلات وتقدم حلولاً متداخلة أو بديلة لمحتوى المشكلة أو المعلمات والعاملات مع تسهيل عملية التفكير وعصف الذهن لإيجاد بدائل ، مطورة لأنماط وأساليب خاصة بنمو العاملات .

٥. مديرة المدرسة كقائدة في القرن الحادي والعشرين :

لما كانت مديرة المدرسة تحتل مركزاً رئيسيا بالنسبة للعملية التعليمية في مدرستها فعليها عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة ، وهي التي توجه رسم الخطط المختلفة وتتبع تنفيذها ، وهي التي يمكنها التعرف على قدرات المعلمات والإداريات وتوجه جهودهم وتنسقها وتذلل الصعاب أمامهم لتمكنهم من النجاح في عملهم كمربين وبالتالي فإن نجاح المدارس في القرن الحادي والعشرين يرجع إلى تأثير المديرة القائدة لأن القيادة القوية ستكون هي الصفة الفردية التي تمتاز بها هذه المدارس دون غيرها(٢٢) .

ومن ثم لابد أن تكون مديرة المدرسة قادراً على(٢٣) :

- تدبير وضوح الرؤى . Devise and articulate a vision
- وضع إستراتيجية لإنجازها . Set a strategy for achieving it
- بناء شبكة من الناس يوافقون على ، ويستطيعون المساعدة في إنجاز الرؤى Build aNetwork of people who agree with and can help to accomplish the vision
- إيجابية هؤلاء الناس (الآخرين خارج المؤسسة) للعمل بجدية لإنجاز الرؤى MotivateThese people (and others outside the organization) to work hard to realize the vision.

وذلك لأن المديرة هي المسئولة عن المدرسية كما أنها أعلى سلطة فيها ومسئوله عن القيادة التعليمية . والعلاقات الاجتماعية . ومسئولة عن هيئة

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

التدريس التي تشمل المعلمات والسكرتارية وأيضاً اختيار المعلمة وتقييمها وشخصية التلميذات والمبنى والميزانية وإدارة شئون الأفراد ، والإشراف على الكتب والحضور والانصراف ، وإدارة الأعمال ، كما أنها حلقة الاتصال بالإدارة التعليمية العليا (الإدارة والمنطقة التعليمية) .

هذا إلى جانب أنها مسئوله عن حفز المعلمات على الإسهام في دعم القرار ومشاركه الأمهات والمجتمع في صناعة واتخاذ القرار ، مما يساعد في إيجاد فرق ولجان من المعلمات والأمهات للعمل معها الأمر الذي يفرض متطلبات ويفرض توقعات جديدة لأنواع القيادة أو المهارات القيادية التي تحتاجها المديرة ، ومن ثم يجب أن يتوافر لديها مهارات وكفاءات جديدة وواجبات ، لكي تعمل على تنمية وتقدم المدرسة .

٦. واجبات مديرة المدرسة كمشرفة تربوية تتحدد هذه الواجبات فيما يلي (٢٤) :

- تنمية المعلمات مهنياً ومتابعة هذه التنمية والارتفاع بمستواها من ناحيتين . استمرار النمو الأكاديمي في مجال التخصص .
  . تنمية المعلمات مسلكيا وذلك في مجال طرق التدريس واستعمال الوسائل التعليمية وتنمية القدرة على التقويم والقياس والنشاطات الصفية .
- تطوير الكتب والمقررات الدراسية ، وذلك من خلال مساعدة المعلمات في تحليل المقررات والكتب ومقارنتها ، وتلافي العيوب التي توجد فيها وتحديث ما بها من معلومات ، وذلك بالرجوع إلي المراجع والكتب الإضافية بالاتفاق مع المعلمات والمعنيات .
- التنسيق بين المعلمات من حيث توجيههم نحو إفادة بعضهم بعضاً ، ووضع برامج تدريب للذين هم في حاجة إليها من قبل القادرين عليها .
- تأمين الوسائل والتسهيلات واستعمالها ، ويتم ذلك من خلال تهيئة الوقت المناسب وبالحجم اللازم للعملية التعليمية التربوية ، وتذليل الصعاب غير المتوقعة في الحصول على الوسائل التعليمية .
- الزيارات الصفية وتقويم المعلمات .
- ضبط المدرسة .

٧. مهارات وكفاءات مديرة المدرسة كمشرفة تربوية(٢٥) :

لكي تستطيع مديرة المدرسة القيام بالواجبات السابقة يجب أن تمتلك المهارات والكفاءات التالية :

- المهارات الشخصية : وتتمثل في المبادرة والحزم والقدرة على التذكر والكفاية والنشاط والطاقة .
- العمليات : تهتم بمساعدة الانفعالات الاجتماعية ومنها المواجهة وحل المشكلات والتحفيز واستثارة الطاقة الكامنة لدى الأفراد والجماعات وبناء جسور الثقة بين الأفراد والقدرة على التفاوض.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- المحتوى التعليمي : القدرة على ابتكار الأفكار والحلول ، والقدرة على العرض والتنفيذ وتطوير المواد.

بينما تتضح الكفاءات فيما يلي :

- كفاءات تقنية . Technical Competencies
- كفاءات إنسانية . Human Competencies
- كفاءات إدراكية . Conceptual Competencies

وتتضح أنماط الكفاءات الأساسية لمديرة المدرسة في الإجابة عن الأسئلة التالية :

- هل تمتلك المديرة القدرة على تحديد المشكلات التي تريد علاجها في المدرسة بدقة ؟
- هل تمتلك الرؤية كتربوية ؟ وهل تفهم وترى مضامين معظم الاتجاهات والقوى الاجتماعية التي تؤثر. وستؤثر. على التعليم والمجتمع ؟
- هل تشعر بحاجة قوية لتكون قائدة ؟ وهل لديها قدرة عالية لوضع أهداف جديدة وتنفيذها ؟ وهل تبحث عن فرص للتدريب على القيادة ؟
- هل ترغب في حساب درجة المخاطرة في المبادرة القيادية وتواجه المقاومة والمعارضة والنقد المهني أو الشخصي ؟

كما أن المديرة الناجحة تحتاج إلى عدد من المعتقدات الأخلاقية أو قيم تمكنها من توجيه كفاءتها في إدارة العمل المدرسي مثل :

- تمثل القيم الاساسية عند اتخاذ القرار .
- تحقق المسؤوليات المهنية بأمانة وتكاملية .
- تحقق المسؤوليات المهنية وعدم دعم أو الانتماء إلى التنظيمات المناهضة للحكومة .
- دعم الواجبات الأساسية وحماية الحقوق المدنية والإنسانية للجميع .
- تنفيذ السياسات التعليمية والقواعد الإدارية .
- السعي إلى وضع مقترحات لتصحيح القوانين والسياسات والقواعد التي ترى أنها تتلاءم مع الأهداف التربوية .
- تجنب الوصول إلى أوضاع تحقق لها مكاسب شخصية عن طريق القوى السياسية والاجتماعية والدينية والاقتصادية .
- قبول الدرجات العلمية أو الشهادات المهنية من المؤسسات المعتمدة فقط .
- الاحتفاظ بمستويات أخلاقية عالية والبحث عن فعالية المهنة من خلال البحث والتنمية المستمرة .

٨. تطور الإشراف التربوي :

لقد مر الإشراف التربوي بعدة مراحل هي :

- مرحلة التفتيش والإدارة العلمية .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- مرحلة التأثر بالبيروقراطية.
- مرحلة العلاقات الإنسانية .
- مرحلة الاهتمام بتطوير المناهج .
- مرحلة الارتباط بالتعليم الصفي .
- مرحلة الإشراف كإدارة .
- مرحلة الإشراف التكاملي أو التوافقي .

ويمكن تحديد أنماط الإشراف التربوي فيما يلي(٢٩) :

أ ـ النمط الأوتوقراطي : Autocratic **ويتم من خلال** :

- تحديد جميع السياسات والاستراتيجيات
- تحديد المهام وتشكيل فرق العمل .
- اتخاذ الأسلوب الفردي في الثناء والنقد.
- المحافظة على المسافات الفردية والشخصية .

ب ـ النمط الديمقراطي : Democratic style **وفيه** :

- تقوم الجماعات بتحديد جميع السياسات والإستراتيجيات
- تقدم الجماعات النصائح الفنية عندما يتطلب الأمر ذلك .
- تكون الجماعات موضوعية في الثناء والنقد والعقاب .
- تقوم الجماعات بالمشاركة في الحوار والنقاش .

ج ـ النمط المتمركز حول العمل : Task -Oriented style **ويتم من خلال** :

- التركيز على العمل وترى أن الغاية تبرر الوسيلة .
- تعتقد أن الذين يتم الإشراف عليهم يحتاجون الإشراف دائم عن قرب .
- تهمل الجوانب الإنسانية وتظهر في صورة قاسية .

د ـ النمط المتمركز حول العاملين : Employee-style

- تؤكد على الوفاء بالاحتياجات الفردية .
- تحاول أن تجعل العاملات لديها في حالة مزاجية طيبة وتسأل باستمرار عن المشكلات حتى تلك المشكلات غير المرتبطة بالعمل .

هـ ـ النمط الناقد : Critical style

- لا تتحمل الأخطاء وسوء جودة العمل أو السلوك غير المنتظم أو الآراء الفردية .
- تتضمن سلوك البحث عن الأخطاء ونقد الزملاء وإشعارهم بعدم كفاءتهم في العمل .

و ـ النمط المؤسسي : Institutional style

- تركز على المنظمة
- ترتبط بتنظيم العمل وتتمتع به .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- تضحي بالاهتمامات الشخصية للاستفادة العامة لصالح المنظمة .
- يسودها شعور دائم بالعدالة
- قلة الاحتياجات والرغبة الحقيقية .
- للتأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة مع التمتع بطريقة منظمة في التعبير عن الاحتياجات الحيوية .
- أسلوب مرن في التعامل وإدارة العملية الإشرافية .

مع ملاحظة أنه لا يوجد أسلوب إشرافي يعتبر فعالاً وناجحاً بصورة مطلقة حيث يعتمد كل أسلوب في تطبيقه على عدة متغيرات من أهما :

- طبيعة العاملين .
- طبيعة العمل .
- البيئة العامة .

ولما كانت الوظيفة الأساسية للإشراف هي تقويم العوامل المؤثرة على التعليم والتعلم وتحسينها ، كما أنه يتميز بالإيجابية والديناميكية والأفعال الديمقراطية بهدف تحسين العملية التعليمية ، يمكن تحديد هذه الأنماط في(٢٧) :

- الإشراف التصحيحي : correction / supervison style وتتم فيه معالجة الأخطاء في الممارسات التربوية والتعليمية حيث لا تقف المشرفة التربوية عند كشف الأخطاء ، بل تتعدى ذلك إلى معالجتها .
- الإشراف الوقائي : precautionary supervision style وفيه تساعد المشرفة من تشرف عليهم على التكيف مع المواقف العملية وتستطيع بخبرتها التبوء بما يمكن أن تقابلهم من معوقات ، ومن ثم تعاونهم على مواجهتها .
- الإشراف البنائي / الإبداعي : Constructional / Innovation supervisions style وفيه تحقق وظيفة البناء والابتكار ، إذ أن المشرفة التربوية تبتكر أفكاراً جديدة وطرقا مستحدثة ، تسهم في تطوير العملية التربوية وتحسين التعليم والتعلم والمواقف المرتبطة بهما . وتمشياً مع كون الإشراف التربوي عملية علمية ، فإن مديرة المدرسة . كمشرفة ناجحة . ينبغي أن تخضع ما يتفتق عنه ذهنها للتجريب قبل التطبيق والتعميم .

كما أن الإشراف التربوي الناجح هو الذي لا يقتصر على نوع أو جانب واحد مما سبق ، بل أنه ذلك الإشراف الذي يجمع بينهم جميعاً .

- **أبعاد الإشراف التربوي لمديرة المدرسة من خلال الاتجاهات العالمية الحديثة** :

من خلال المسح التربوي للدراسات والبحوث الأجنبية أمكن التواصل إلى أهم الاتجاهات العالمية الحديثة في الإشراف التربوي في كل من الولايات المتحدة

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الأمريكية والمملكة المتحدة وهولندا ونيوزيلندا وكندا ، وتم تصنيفها في الأبعاد التالية :

- عملية الإعداد .
- القيادة التشاركية وتفويض السلطة وتحسين الأداء التعليمي .
- المناخ التربوي وعلاج المشكلات السلوكية .
- التنمية المهنية لهيئة التدريس .
- الاستقلالية والاعتماد على الذات والابتكار .
- استخدام تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال عن بعد .
- تطبيق مبادئ التربية الخاصة وفلسفتها .
- التنمية المهنية لمديرة المدرسة .
- المحاسبية والتفتيش في تقويم الأداء الإشرافي لمديرة المدرسة .

البعد الأول : عملية الإعداد : تتم عملية إعدادٍ مديرات المدارس لمزاولة الإشراف التربوي من خلال برامج تكسبهم استقلالاً زائداً يمكنهم من اتخاذ القرارات الخاصة بعملية الإشراف ، والتعرف على أساسيات الإشراف الناجح وأساليب القيادة وتقنياتها ، وتحليل الدور المتغير لمديرة المدرسة ، لكي يتلاءم مع متغيرات العصرٍ ، كونها عضوا في فريق تربوي يشارك في إعادة تنظيم المدرسة واعتبارها عاملاً حتمياً في تحقيق برامج المدرسة بنجاح . وأكدت دراسة (١٩٩٨. O.Dnnell) بمقاطعة إلباسو Elpaso ولاية تكساس على أنه :

- يجب إعداد المديرين في مجالات المناخ ، والاتصال ، المجتمع التواصل الإدارة الإرشاد والتوجيه والإشراف .
- يجب أن تأخذ برامج أعداد المديرين في الاعتبار توقعات المعلمين بالنسبة لمديري البيئة التعليمية داخل المدرسة والبيئة الخارجية .
- اختيار المدير يعتبر بمثابة أقصى تكيف بين المدير والمجتمع المدرسي . ومن ثم فعلى مديرة المدرسة الأخذ في الاعتبار السياق الثقافي والبيئي الذي يسود المدرسة .

ويتم ذلك من خلال برنامج يقدم في جامعة فلوريدا Florida University تبعا لاحتياجات المتدربين واحتياجات طبيعة العمل المدرسي ذاته ، وقدٍ ساهم البرنامج في التنمية المهنية لهؤلاء القادة . وهناك عدة نماذج تأخذ أشكالاً منها :

أ . رؤية شرائط الفيديو ، الوسائل السمعية ، المشاركة في عدة مناقشات وورش عمل من قبل المديرة المتدربة ، ومع تهيئة مناخ نفسي لها متضمنا العوامل المعرفية العقلية ، والسلوكية والأسرية.

ب . في إطار ربط عملية الإشراف بالقيادة لدى مديرات المدارس تمم دراسة ثلاث مقررات هي :

- **يتناول الأول :** أساسيات الإشراف الناجح : حيث يناقش نظرات الدافعية الأساسية ويقدم إطاراً عاماً للوظائف والمهارات الحيوية المطلوب توافرها في القادة المشرفين في الوقت الحالي .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- **يتناول الثاني :** أساليب القيادة وتقنياتها : حيث يدور حول الأسلوب القيادي للمتدرب ومدى تفويضه للسلطات والمسئوليات ، وتحفيزه للعاملين لأداء أفضل ، ويناقش النظيرات المعاصرة للقيادة ، وتشجيع الطلاب لاستكشاف وتفسير أساليب القيادة الخاصة بهم ، الأمر الذي يسمح بعمل الجميع بفهم ووعي أفضل ، وعن كيفية تأثير أساليب القيادة على بيئة العمل وأداء الفريق .
- **يتناول الثالث :** اختيار وترقية الموظفين والعاملين / ويقدم هذا المقرر الإطار النظري والعملي لممارسات وتقنيات مقابلة واختيار وتعيين المتقدمين ، كما يضمن تخطيط وتطوير الوظائف الخاصة بالعاملين ، وعمليات الاختيار والقوانين ذات التأثير المباشر على ممارسات المؤسسة في اختيار العاملين مع التركيز على الاتجاهات الحديثة . وتختلف أساليب الإشراف تبعاً للمتدرب ومهاراته وكفاءاته وبصفة عامة يحصل المديرات المتدربات على استقلال زائد يمكنهم من اتخاذ القرارات الخاصة بعملية الإشراف ويتم الإشراف خلال عملية التدريب على المشرفات المتدربات من مديرات المدارس بواسطة عدد من المشرفات المتميزات ، وأعضاء هيئة التدريس القائمين على البرنامج(٣٠) .

كما توفر جامعة أولد دومينيون Old Dominion University بولاية فيرجينيا Virginia University ثلاثة برامج في القيادة التربوية والإشراف لإعداد مديري المدارس ، الأول منها يهيئ الدارسين لتحمل مسئوليات القيادة في المدرسة بعد منحهم رخصة عملية ، وشهادة متقدمة في مجال الإدارة التربوية والإشراف التي تؤهل الناجحين لعضوية رابطة فرجينيا المعتمدة وأيضا درجة الماجستير في التربية والإدارة التربوية . الذي يؤكد على : إعداد المدير Principal Preparation ، الإشراف Supervision تكنولوجيا الإشراف Supervilion Technology، الإدارة والإشراف Administration and Supervilion وذلك وفق ما يلي :

- **أولا : القبول (الالتحاق)** : Admission

يشترط لالتحاق الدارسين بهذا البرنامج ما يلي :

- تلبية متطلبات الجامعة .
- الحصول على معدل ٢و٧٥ من ٣ في التخصص في الدرجة الجامعية الأولى .
- تقديم خطاب توصية من المدير الذي يشرف عليه أو مستشار أو كفيل .
- تقديم مقال يوضح لماذا يريد الالتحاق بالبرنامج .
- الحصول على تقدير مقبول في اختبار التسجيل للدراسة الجامعية بهذا البرنامج .Graduate Revord Examination (GRE) بمجموع نقاط على المستوى الوطني طبقا لتقديرات عام ١٩٩٥ كالتالي ٤٥٠ نقطة في

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

المستوى (V) ٤٩٨ نقطة في المستوى (Q) ٥٣٠ نقطة في المستوى (A) في الإدارة أو مقياس اختبار ميلر Miller Analogies Test (MAT) ٤٧٠ نقطة في المتوسط الوطني National Mean .

- **ثانيا : التخرج يشترط للحصول على المؤهل العلمي ما يلي :**
  - النجاح الكامل في امتحان الكتابة الشامل .
  - اجتياز متطلبات دراسة المقررات .
  - كتابة مقال نقدي وتقديم عرض Presentation حول المهارات المهنية للإداري .

- **ثالثاً : متطلبات البرنامج :**

لما كانت درجة المؤهل في الدراسة المتقدمة Certificate (CAS) of Advanced Study مصممه من اجل تعزيز وتطوير المعرفة والمهارات الضرورية لأدوار القيادة في المدارس الحكومية والخاصة في الكليات والجامعات وغيرها من المنظمات ذات العلاقة بالتعليم والتدريب فإنها تتطلب ما يلي :

١- الحد الأدنى : يتمثل هذا الحد في ١٨ ساعة من ٣٠ ساعة معتمدة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية ، تهيئ الخريج للعمل كمدير مدرسة وفي حالة عدم تحقيق هذا الحد يمكن للدارس العمل على اكتمال متطلبات المستوى (B) كطالب غير نظامي ، ولكنه لا يحصل على مكافأة ، وذلك مع إظهار براعة وكفاءة في استخدام الكمبيوتر في الإدارة التربوية والإشراف .

٢- المقررات الإجبارية : (١٨ ساعة معتمدة) :

تتمثل هذه القرارات الدراسية فيما يلي :

- تمويل المدرسة الحكومية . Puplic School Finance
- تقييم وتنمية الموارد البشرية . Human Resource Development and Evaluation .
- حلقة بحث متقدمة في الإدارة التربوية Advanced seminar in Educational .
- حلقة بحث في قيادة تخطيط البرنامج Leadership Seminar in Prcgran Planning
- بحث مجالي في الإدارة المدرسية والإشراف Field Research in SchoolAdministration and Supervision

٣- مقررات اختيارية : يتم الاختيار بمعدل ١٣ ساعة معتمدة من بين المقررات التالية :

- النظام السياسية & التشريع والتعليم المدني Political System & Legislation and Urban Education

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- تاريخ وفلسفة إصلاح المدرسة الحكومية الأمريكية History and Philosophy of American Puplic School Reforme
- تنمية هيئة التدريس Staff Development
- حلقة بحث في القيادة Seminar in Leadership
- قضية معاصرة في القيادة التربوية المدنية Contemporary Issues in Urban Educational Leadership

كما يقدم مركز التعليم العالي بفيرجينيا الشمالية Northern Virginia Higher EducationGraduat center(٣٢) بجامعة أولد دومينيون Old Dominion بولاية فيرجينيا برنامج إعداد مدير المدرسة Principal Preparation Programmeالذي يمنح درجة الماجستير في التربية ، أو شهادة دراسة متقدمة مع إجازة العمل مدير مدرسة (إبتدائية ، إعدادية ، ثانوية) . وذلك من خلال الفصول الدراسية التالية :

- **أولاً : فصل افتراضي Virtual Classroom:**

خلال (Spring 2002-Fall 2001) ويوفر مقررات هذا البرنامج مركز التعليم العالي بفيرجينيا الشمالية . وفور انتظام الدارسين بالبرنامج يجتازون سلسلة متعاقبة من القرارات ، بالإضافة إلى مسلك عملي ، ويطلب من الدارسين اجتياز اختبار تحريري (خلال الساعات المتعمدة التسعة الأولى من المسك العملي) مع اختبار شامل وتقييم الحقائب الدراسية البريدية . وعقب اكتمال كل متطلبات النجاح يحصل الدارس على درجة الماجستير في الإدارة التربوية مع الإجازة (الرخصة) الرسمية للولاية في الإدارة . والدارسون الحاليون بدرجة الماجستير يمكنهم التسجيل للحصول على شهادة برنامج درجة الدراسة المتقدمة(CAS) .

- **ثانياً : برنامج الدراسة : يتم البرنامج الدراسي طبقاً لما يلي :**

١ ـ spring 2001: يحتوي على مقررين متطلب كل منهما (٣ ساعات معتمدة) وهما :

- توجيه رئيسي وقيادة تعليمية Principal Orintation and Instructional Leadership
- برنامج تقويم وبحث وتخطيط Program Evaluation , Reseaech and Planning

٢ . Summer 2001 يتضمن دراسة مقررين متطلب كل منهما (٣ ساعات معتمدة) وهما :

- تقييم وتطوير المناهج Curriculum Development and Assessment

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- العلاقات الإجتماعية والسياسية للمدرسة School Community Relations and Politics

٣ . Full 2001 : يتضمن مقررين دراسيين متطلب كل منهما (٣ ساعات معتمدة) وهما :

- مجال ملاحظة وممارسة (ماجستير فقط) Field Observation and Practicum
- قانون المدرسة الحكومية Public School Law

ويجب اجتياز الدارس اختباراً تحريرياً قبل نهاية نصف السنة الدراسية .

٤ . Spring 2002 : يتضمن مقرراً دراسياً يتطلب (٣ ساعات دراسية) وهو :

- التقييم والإشراف التعليمي Instructional Supervision and Assessment . هذا بجانب مجموعة من الخدمات الوظيفية لأنواع متعددة من السكان .

٥ . Summer 2002 : يتضمن مقرراً دراسياً يتطلب (٣ ساعات دراسية) وهو

- تقويم وتنمية الموارد البشرية Human Resource Development and Evaluation . بالإضافة إلى دراسة تخطيط النظم التربوية ومتطلباتها المستقبلية (خاصة بشهادة الدراسة المتقدمة CAS) وتدريب عملي على الإدارة والإشراف .

٦ . Full 2002 : يتضمن أربعة مقررات دراسية يتطلب كل منهم (٣ ساعات معتمدة) وهي

- تمويل المدرسة الحكومية Public School Finance
- بحث قضايا نقدية Critical Issues Research) خاص بالماجستير)
- قيادة حلقة بحثية في تخطيط المناهج Lcadership Seminar in Program Planning (خاص بشهادة الدراسة المتقدمة) .

وينتهي البرنامج الدراسي باختبار شامل مع ملاحظة أن الدارسين سواء في درجة الماجستير أو شهادة الدراسة المتقدمة يجب أن يظهروا كفاءة في استعمال الكمبيوتر أو الحصول على حلقة بحث لمدة ٣ ساعات معتمدة في استخدامات الكمبيوتر في الإدارة والإشراف .

أما الدارسين في شهادة الدراسة المتقدمة فيحصلون على حلقة بحث متقدمة في الإدارة التربوية .

وفي جامعة فيرجينيا Verginia University(٣٣) أيضاً يوجد برنامج لإعداد مدير المدرسة في مستوى الماجستير في مجال الإدارة التربوية تحت مسمى Master,s in Educational Principal Preparation with Administration متضمناً عدة مقررات دراسية هي :

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- **أولاً : القيادة الجماعية** Leadership Cluster ، **ومتطلباتها ٦ ساعات معتمدة متضمنة ما يلي :**

7 قيادة التقييم والتطوير Leadership Assessment & Development متطلباتها (٣ ساعات معتمدة) وتشمل : قيادة التقييم وتطوير تحليل الأبحاث المرتبطة بفعالية القيادة مع التأكيد على الأفراد كقادة ، ودور القادة التربويين في إدارة الموارد البشرية ، ويسهم المشارك في تقييم القيادة إجرائيا ، ومناهج محاكاة لتقديم مؤشرات لأنماط القيادة الفردية المؤثرة

7 إدارة المدرسة الحكومية ٠ العامة) Puplic School Administration ومتطلباتها (٣ ساعات معتمدة) ، تتضمن : مقدمة في إدارة المدرسة شاملة التنظيم ، والهيكل التنظيمي للمدرسة ، والأسس القانونية (الشرعية) لإدارة المدرسة ، والسلطة والمسئولية ، ورقابة مختلف المستويات الحكومية على التعليم ، والإدارة والإشراف لمشكلات التعليم .

7 إدارة المدرسة الابتدائية ومتطلباتها Elementary School Principalship (٣ ساعات معتمدة) ويتم فيها التأكيد على القيادة التربوية ، والعمل مع مختلف المدارس وهياكل قوى المجتمع ، ومسئوليات المدير نحو تطوير المناهج ، والعلاقات العامة ، والتنمية الفردية وإعادة الهيكلة والجدولة ، وإدارة برامج التأكيد على الطلاب المعرضون للخطر (الذين يعانون من أزمات) At Risk Students .

- **ثانياً : اختيار مقرر واحد من بين ثلاثة مقررات هي :**

7 إدارة المدرسة الثانوية Secondary School Principalship : ومتطلباتها (٣ ساعات معتمدة) متضمنة مقدمة عن بنية وثقافة المدارس الثانوية تجاه المسئوليات التصورية عند مديري المدارس الثانوية ، وإعادة تشكيل أدبيات المدرسة الثانوية ، وتأكيدات خاصة على تقويم المعلمين ، وانضباط التلاميذ وسياسة التطوير على مستوى التعليم الثانوي.

7 إدارة المدرسة المتوسطة . Middle School Primcipalship : ومتطلبات (٣ ساعات معتمدة) وتتضمن مقدمة في بنية وثقافة المدارس المتوسطة والمسئوليات التصورية لدى مديري المدارس المتوسطة ، واتجاه أدبيات تجديد المدرسة المتوسطة ، وتأكيدات خاصة بتقويم المعلم ، وانضباط التلاميذ وسياسة التطوير على مستوى المدرسة المتوسطة .

7 الإحصاء التعليمي Educational Statistic : متطلباته (ساعات معتمدة) تتضمن موضوعاً وصفياً لاستنتاج أسلوب إجرائي محدد يتضمن اختبار الفروض ،واختبار (ت) T.Test ، والارتباط والانحراف الخطي البسيط .

- **ثالثاً : تسلسل الاتصال Communication Cluster :**

متطلباته (٣ ساعات معتمدة) أو الحصول على بديل ويتضمن اتصالات تنظيمية Organizational communications : تشمل التخطيط لاهتمامات الأفراد في النظرية والممارسة للاتصالات في النظم التعليمية ، ويحوي

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

المقرر تطبيقات متنوعة ، حيث يدرس الطلاب علم البلاغة ، والإعداد للكلام والحديث ، والبحث في القرارات المتصارعة ، والاتصالات البينشخصية التعليمية وقيادة العملية البحثية.

- **رابعاً** : **تسلسل القيادة التعليمية** **Instructional Leadership Cluster**

ومتطلباتها (٩ ساعات معتمدة) متضمنة ما يلي :

7 إدارة مدرسية شخصية School Personal Administration : متطلباتها (٣ ساعات معتمدة) تتضمن النظرية والتطبيق في المشكلات الإدارية لدى كل من هيئة التدريس وموظفي المدرسة من حيث تحديد المرتبات ، وسن التقاعد ، وتصنيفات الترقية ، والتدريب أثناء الخدمة مع التأكيد على مشاركة العالمين التربويين في الأنشطة الإدارية .

7 سياسة المناهج والتعليم : Policy In Curriculum and Instruction : متطلباتها (٣ ساعات معتمدة) ، تدور حول بؤرة تركيز سياسة التطوير والتنفيذ على المستوى المحلي ، والمسئوليات الرسمية لسياسة محلية مطمئنة مع مجلس المدرسة ، بالإضافة إلى صنع سياسات القرارات يومياً داخل المكتب المركزي ، ومستويات المدرسة بواسطة الإداريين والمعلمين والغرض من هذا المقرر هو تقديم فرص تحليل السياسات المطورة أو المنفذة على مستوى القسم المحلي للمدرسة .

بالإضافة إلى أحد المقررين التاليين :

7 تقييم وتنمية الهيئة التعليمية Evaluation and Development of Educational staff : متطلباته (٣ ساعات معتمدة) متضمنة تقييم وتنمية الشخصية التعليمية وتمثل مسئولية ضخمة للإدارة التعليمية وتجهيزات التلاميذ مع نطاق من الصفات لتنمية الهيئة التعليمية وتقديم التسهيلات ، وتعزيز مهارات التلاميذ في جمع المعلومات وتحليل أداء المعلمين ، وتكون الخطط المساعدة للتنمية والمصادر الشرعية والسياسية المرتبطة بالإمداد والتمويل وانتقاء وتنمية هيئة التدريس ، موضع مناقشة .

7 مقدمة في الإشراف التعليمي Introduction to Supervision of Instruction : متطلباته (٣ ساعات معتمدة) تتضمن التصور الأساسي والإشراف التربوي الحديث وخدمة متطلبات التنظيمات الإدارية أو اختصاصي المناهج .

- **خامسا** : **تسلسل الإدارة المدرسية** **School management clutter** :

متطلباته (٩ ساعات معتمدة) ويتضمن ما يلي :

7 المدرسة والعلاقات المجتمعية School and Community Relations : متطلباته (٣ ساعات معتمدة) ويتضمن دراسة الفلسفة والمبادئ والأساليب والوكالات والممارسات المتضمنة في المدرسة الجذابة وبرامج العلاقات

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

المجتمعة مع توجيه اهتمام خاصة نحو دور مديري المدارس في نظام منسق على مستوى عريض ، وبناء نظام اتصالات على مستوى الشبكات .

- 7 قانون المدرسة : School Law متطلباته (٣ ساعات معتمدة) يتضمن قوانين المدرسة ، وتنظيماتها ، وتنظيمات المجالس التعليمية بالولاية وقرارات محكمة الأوضاع القانونية للمعلمين والطلاب والأموال والمباني القانونية وغير القانونية للمدرسة ، والمسئوليات القانونية لموظفي المدرسة . مع اختيار أحد المقررين التاليين :
- 7 تمويل المدرسة School Finance : متطلباته (٣ ساعات معتمدة) ويشمل المشكلات والمبادئ الخاصة بالتمويل في المدارس المختلفة مع تأكيدات خاصة على إجراءات الميزانية ونظم المحاسبات .
- 7 تمويل التعليم : السياسة والممارسة Education Finance: Polocy and Practice :
- 7 متطلباته (٣ ساعات معتمدة) وفيه يكون التوجه العام نحو المشكلات والمبادئ المتضمنة في تمويل المدارس الحكومية ، وتتزايد في الموضوعات التالية : اقتصاديات التعليم ومميزات تحديد الرسوم لأغراض المدرسة .

- **سادسا : قضايا نقدية وأصول التربية : Critical Issues and Foundations of education**

يتم ذلك من خلال مقررين يتطلب كل منهما (١ ساعة معتمدة) وهما :

- 7 العلاقات البينشخصية في المنظمات التعليمية Intrpcrsonal relations in Educational Organizations : يقدم فيه عرضا لابتكار . والحفاظ على العلاقات الفعلية داخل المنظمات التعليمية ، والتصورات النفسية ، ومهارات العلاقات الإنسانية الملازمة لتقوية اجتهادات وقدرات التلاميذ في تفعيل القيادة في البيئة المدرسية .
- 7 خصائص الأفراد ذوو العلاقة بتعليم غير العاديين Charactristics of people with learning Disabilies ويتم فيه دراسة معنى وفكرة الزمالة في تعليم المعوقين ، والخصائص الفرعية لهؤلاء الأفراد عير العاديين متضمنا طبيعة وأسباب وتقييم واساليب تعليم هؤلاء الفئات .

وفي جامعة كنتوكي : University of Kentuchy(٣٤) يقدم قسم الإدارة والإشراف بكلية التربية بها برنامجا لإعداد مدير المدرسة من مستوى الماجستير في التربية أو درجة التخصص ، ويعد هذا البرنامج الأفراد ليكونوا قادة في مستوى المديرين ومساعديهم في مدارس كنتوكي. يضع قسم الإدارة والإشراف Department of Administration and supervision منهجا لشهادة " المدير " تمهيد للحصول على ترخيص بعضوية جمعية القيادة Institute Leadership Licensure consortium ، وقد اتخذت لجنة التربية للمعايير المهنية بكنتوكي معايير خاصة في نوفمبر ١٩٩٨ كمحك للمعرفة المستمرة والقيم ومستوى الأداء كبداية للتعرف على البراعة لدى المدير .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- **أولاً** : **متطلبات القبول** : Requirements for Admission

يجب توافر متطلبات للقبول في هذا البرنامج ، ومنها الحصول على الدرجة الجامعية الأولى ، للالتحاق بقسم الإدارة والإشراف متضمنة وغير مقصورة على ما يلي :

- درجة البكالوريوس من معهد أو مؤسسة معتمدة للتعليم العالي .
- أن يكون المعدل الحاصل عليه الدارس المتقدم ٣,٧٥ من ٤ للمستوى (A) في كل برامج الإعداد الجامعية .
- شهادة صلاحية للدراسة بجامع كنتوكي .
- ثلاث خطابات توصية .
- موافقة لجنة القبول بقسم الإدارة والإشراف .
- تحقيق النجاح في برنامج " معلم امتياز" أي معلم تحت التمرين بكنتوكي Kentucky Teacher Internship Program
- اجتياز أي اختبارات يعقدها قسم التربية بكنتوكي Kentucky Department of Education اثناء تقديم طلب الالتحاق .

- **ثانيا المقررات الدراسية** : **تنقسم المقررات الدراسية إلى مستويين كما يلي** :

- **المستوى الأول** : (**٢١ساعة معتمدة**) **ويتضمن** :

- مقدمة في إدارة وقيادة المدرسة Introduction to School Leadershipo & Administration
- قيادة تنمية الموارد البشرية في المدارس Leadership for Human Resources Development on schools
- قيادة برامج تحسين المدرسة Leadership for School Program Impovement
- تمويل المدرسة والخدمات المساندة School Finance & Support Services
- قانون المدرسة والأخلاقيات School Law & Ethics
- القضايا الوالدية والشرعية في التربية الخاصة Legal & Parental Issues in Special Education
- ممارسة قيادة المدرسة school leadership Particum

- **المستوى الثاني** : (**١٢ساعة معتمدة**) **ويتضمن** :

- قيادة برنامج المدرسة التعاوني Leadership for School Program Collaboration
- قيادة العلاقات المجتمعية بالمدسة – Leadership for School Community Relations
- قيادة حل مشكلات المدرسة Leadership for school Problem Solving
- أسس بناء المنهج Principles of Curroclum Construction

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

7 المدرسة الابتدائية The Elementary School
7 المدرسة المتوسطة The Middle School
7 المدرسة الثانوية The Secondary School

مع ملاحظة ان المقررات (٧,٥٦) تركز على المستويات المختلفة لخبرات التلاميذ بالمدرسة الابتدائية وأيضا ملاحظة أن الدارس الذي يقبل تحت درجة الماجستير ، فئة (٢) بالبرنامج الاختياري سوف يكمل مقررات المستويين الأول والثاني للانضمام إلى برنامج "مدير امتياز" أي مدير تحت التمرين بكنتوكي .

- **ثالثا : التقييم المستمر** : Continuous Assessment :

تتطلب خطة التقييم المستمر للبرنامج من الدارس إعداد حقيبة برامج أثناء فترة اجتياز مقررات البرامج ، ويقدم كل دارس حقيبة برامجه إلى مدير الدراسات الجامعية.

وعند اكتمال كل مقررات البرنامج ، يحدد مدير الدراسات الجامعية جدولا يضم ثلاثة أعضاء من الكلية ، لتقييم كل حقيبة برنامج تم استلامها مع اختلاف فريق التقييم من دارس إلى آخر .

كما يقوم عضوان من الكلية في فريق التقييم بتحديد نسبة حقيبة البرنامج كمقبول . لاكتمال نجاح الدارس في حقيبة البرنامج مع ملاحظة ألا يحصل الدارس على تقديرين "مقبول " ويمكن للطالب تقديم عمل آخر تقليدي يدعم حقيبة البرنامج لإعادة التقييم مرة أخرى ، وللطالب فرصة ثانية للتقييم الثالث لاتزيد عن ثلاثة مقابلات تقيمية حتى اكتمال نتائج التقييم وحصول الدارس على تقدير "غير مقبول " يستبعد من البرنامج ولا يحصل على الشهادة العلمية .

وهناك العديد من الدراسات التي تؤكد على أهمية إعداد مديري المدارس كقادة ومشرفين تربويين في الولايات المتحدة ومنها(٣٥) :

دراسة ليندا كلارك ستيفينس Linda Clark Stevens 2000 في جامعة شرق كارولينا carolid East Carolia University بعنوان Selelcted North Carolina principals Preparation of the instructional Leadership behavior importance and practice of prencipals, and Preservice

ودراسة ثريسالو انستروم Theresa Iou Anstrom 200 بعنوان The Effectiveness of a Cohort Licenure standerds on and Ieadership practices

ودراسة جانيبت لورين هينوود Janet Laurene Henwood 2000 في جامعة دينفز University 2000 وهي بعنوان The Use of descreptoce

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

of Clorado Licenure standerds on Peincipal Perparation Peograms

وفي إنجلترا تقدم كلية التربية بجامعة مانشستر Faculty of Education at the Universituy of Manchester (٣٦) برامج مصممة لتجهيز القيادات المدرسية المدربة والمستشارين بالمهارات المهنية (الوظيفة) والخبرات العملية والوثائق الأكاديمية لقيادة برامج عالية الجودة للمستفيدين منهم .

وتمنح شهادة لإعداد مديري المدارس من أجل دفعهم نحو المرحلة التالية من الوظيفة والتماس الحصول على الامتياز التربوي وللمديرين تحت التمرين (مدير امتياز) لقيادة التغير التنظيمي ، وذلك من خلال برنامج بعض الوقت Part Time Program لمدة عام واحد ، يبدأ في أول يناير من كل عام في جامعة مانشستر ، وفي مركز المؤتمرات بالجامعة أو في المركز الرئيسي للمؤتمرات المحلية ..

ويتكون البرنامج من ثلاثة وحدات هي :

- تنمية القيادة التربوية الاستشارية . Educational Leadership Development and Consultancy .
- التغير الفردي والتنظيمي . The Dynamics of Individual and Organizational Change
- استعمالات عملية (تطبيقية) من خلال إطار تنظيمي Practical applicanions withen an Organizational Setting.

والحصول على هذه الشهادة يؤهل الدارسين للحصول على درجة الماجستير في جامعة مانشستر من ناحية والعمل كمدير مدرسة من ناحية أخرى .

وفي كندا تقدم جامعتي تورونتو Toronto University وأونتاريو Ontario University مقررات لبرنامج شهادة مدير مدرسة في مختلف المواقع في أونتاريو منذ عام ١٩٨٥ في كل من : Cambridge , New Liskeard , Barii , Peterborough . Thunder Bay وخلال عامي ١٩٨٧ و ١٩٩٣ تم توزيع هذا البرنامج لمسئولي الحكومة في مناطق شمال غرب الإقليم القطبي لكندا متضمنة Baker Lake , Iqalut (٣٧) Y , Iowkanif , Inuvik , Correcmine :

- **اولاً : متطلبات القبول والتسجيل : تتكون من جزأين :**
- **الجزء الأول :**

١. الحصول على الدرجة الجامعية الأولى .

- تقديم شهادة خبرة تفيد العمل بالتدريس في التعليم الإعدادي أو الثانوي في السنوات الخمس الماضية .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

7 إتمام النجاح في نصف عدد المقررات المتطلبة لدرجة الماجستير التي تقدمها إحدى الجامعتين .

- **الجزء الثاني** :

النجاح في الجزء الأول لبرنامج تأهيل مدير المدرسة Principal,s Qualefication Program الذي يركز على جوهر الموضوعات المقدمة من وزارة التعليم والتدريب في أونتايو . Ontario University of Education and Traninig في مقررات الجزء الأول .

- **ثانيا** : **المقررات الدراسية** :

7 إدارة التغييرات في استعمالات الفصل الدراسي . Managing Changes in Classroom Practices

7 القيادة التربوية وتحسين المدرسة Educational Leadersip and School Improvement

7 حلقة بحث حول القيادة والتغير التربوي Reseach Seminar on Leadership and Educational change

7 القيم المهنية والشخصية للقيادة التربوية Personal and Professional Values of Educational Leadership.

7 التلمذة (مرحلة امتياز تحت التمرين) في الإدارة التربوية Internship in Educational Leadership

7 قراءة فردية وبحث في الإدارة التربوية (مستوى الدكتوراه) Individual Reading and Research in Educational Administration.(Doctoral,s Level)

7 تقييم الموظفين المهنيين في التعليم Evaluation of Professional Personnel in Education.

7 التربية والنظام التعليمي والمجتمع في السياق الإداري Education and Educational System And an Administrative Context.

7 القيادة التربوية وتحسين المدرسة Educational Leadership and School Improvement.

7 قراءة فردية وبحث في الإدارة التربوية (مستوى الماجستير) Individual Reading and Research in Educational Administration (master.s Level)

7 بحث مجالي في الإدارة التربوية Foeld Research in Educational Administration

7 النظرية الإدارية ومشكلات التعليم Administrative Theory and Education Problems.

7 مدخل للبحث في الإدارة التربوية Introdution to Research in Educational Administration

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

• **البعد الثاني : القيادة التشاركية وتفويض السلطة وتحسين الأداء التعليمي :**

تعتبر القيادة التشاركية وعملية تفويض السلطة وتحسين الداء التعليمي من وظائف الإشراف التربوي ، والمتمثلة في إسهام مديرة المدرسة في رفع النمو المهني للمعلمة ومستوى التعليم والتعلم وتنمية هيئة التدريس ، هذا بجانب دورها القيادي في زيادة مشاركة ونجاح التلميذات في الدراسة ، مع إتاحة الفرص امام المعلمات للمشاركة في صناعة واتخاذ القرار التربوي ، وتطوير المجتمعات المدرسية بصورة ديمقراطية ، وهو امر ضروري لإحداث التغير التربوي .

إن مديرة المدرسة الديمقراطي تهتم بإشراك المعلمات والطالبات في إدارة مدرستهم ، ليس لمجرد تحقيق نتائج افضل وجعل المعلمات والطالبات في سعادة أكثر ، بل لتربيتهم وتدريبهم على مسئولياتهم وحقوقهم كمواطنين ، إن مديرة المدرسة من هذا النوع سوف تتيح الفرص للآخرين المناقشة السياسات وتنفيذها(٣٨) .

ومما لاشك فيه أن دور مديرة المدرسة قد تغير في الآونة الأخيرة فالمديرة القوية القادرة وحدها على إدارة وتسيير أمور المنظمة بأكملها ، لم تعد موجودة لقد حل محلها بسبب التزايد المتنامي في متطلبات النظم المعقدة ، مديرة من نوع جديد ، مديرة قادرة على أن تضع بمهارة ووعي جهود الأفراد المتعددين والمتنوعين في خلفياتهم ، وشخصياتهم ، وخبراتهم معاً في فريق واحد فعال(٣٩) والعمل على نموهم وتطورهم من خلال خلق الفرص ليعمل أفراده معا يتشاركون في اهتماماتهم وأفكارهم وخبراتهم لإيجاد حلول صحيحة لمشاكلهم المشتركة وتحقيق أهدافهم العامة .

وقد تناولت دراسة (Stemiel,1995)(٤٠) في شمال كارولينا Carolinaالدور المتغير لمديرة المدرسة كقائد في ضوء الاتجاه الحديث نحو التشاركية في صناعة القرار وبيان حاجة المديرين لفهم صناعة القرار التشاركي ، ووصف الاستراتيجيات للاتجاه نحو مصالحة ، ذات أساس مقبول من خلال مناقشة حول مائدة مستديرة ، تشتمل على معلمين يصنعون قرارات غير متعارضة كما أوضحت الدراسة ان مدير المدرسة لن يفقد شيئا إذا كانت القرارات مقبولة من قبل التلاميذ وأنه يجب على المديرين الموازنة بين حاجة الإدارة وحاجة التشارك ز وفي نيوزيلندا تناول Robertson (٤١) عام ١٩٩٥ في دراسته اتجاهات المديرين في تطبيق القيادة التشاركية من خلال دراسة ميدانية شملت ١٢ مدرسة ابتدائية تستخدم أسلوب المشاركة لتنمية القيادة الوظيفية لديهم ، حيث لاحظ المديرون ممارسات بعضهم في مدارسهم ، ثم عقد مقابلات

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

شخصية نتج عنها تغذية راجعة لهم . وقد ركز المديرون على الأهداف المدرسية والوظيفية مما ساعدهم على تقليل شعورهم بالوحدة وتسهيل التفكير التأملي والذي أدى إلى إدراك بصورة أوسع لممارسة المديرين في نيوزيلندا ، وقد أعطى البرنامج للمديرين شعوا بالوحدة ، والقوة للتعامل مع المشكلات المحلية والعالمية وعن دور القيادة في تطوير مجتمعات ديمقراطية جاءت دراسة (Rusch 1995.) بولاية أو هايو Ohio لتحدد القيم الخفية المساندة للتكوين الإجتماعي للديمقراطية في المدارس والكشف عن الكيفية التي ينظر بها مديرو المدارس الديمقراطية للعلاقات المختلفة بين المدارس والمجتمعات وبين المعتقدات الديمقراطية والممارسات مع تحديد العوامل التي تشجع على الممارسات الديمقراطية . وقد توصلت الدراسة إلى :

- أن قادة المدارس المطبقين لممارسات ديمقراطية يفهمون القيادة كفكرة وليست كعملية ، مع إظهار المساواة في لغتهم وسلوكهم ويرون "معا لنتعلم " كثقافة مدرسة ، ويشتركون في القدرة على البناء ويقبلون حالة "الداخلي الخارجي" .
- يقود التفاعل بين الباحثين والممارسين في عملية البحث المشترك إلى فهم أعمق للأفكار المتضمنة التي تحدد الممارسات الديمقراطية ، وتقدم اقتراحات لكيفية تعلم القيادة في عملية إعداد دورات تدريبية إدارية .

وفي هذا السياق قامت دراسات (Alford,1998)(٤٣) بولاية تكساس بالتعرف على دورة القيادة في زيادة مشاركة ونجاح التلاميذ في المقررات المتقدمة بالمدرسة الثانوية ، وذلك من خلال مقابلة لستة من مديري المدارس بالولاية حققوا النجاح في تشجيع المشاركة العظيمة للطلاب والنجاح في هذه المقررات .

وتشير النتائج إلى أن الممارسات والعمليات في القيادة التربوية للمدير واضحة في تقنية الاتصال ، وتغير السياسة ، وتنفيذ ساعات العمل الإضافية والقيادة الاجتماعية والاحتفال بإنجاز التلاميذ ، مما أدى لزيادة إنجازهم في مقررات المستوى المتقدم .

وكانت من التحديات التي تناولتها الدراسة : مساعدة التلاميذ في التعرف على إمكانياتهم ، وتغيير أفكارهم عن مديريهم السابقين ، وتدريبهم على اكتساب كفاءات التفوق واستراتيجيات الإبداع مع توفير فرصة التنمية المهنية للمعلمين .

كما تناولت دراسة (Joseph & Blasé,1998)(٤٤) كيفية إمكان المديرين الممتازين من ترقية عملية التعليم والتعلم ، من خلال دراسة ميدانية ضمن أكثر من ٨٠٠ معلم من معلمي الفصول والذين تم سؤالهم عن أحسن الأسس التي تشجع المعلم على النمو والتطور ، وحسن الممارسة المهنية ، وذلك

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

من خلال وصف تفصيلي للاستراتيجيات والسلوكيات والمواقف وأهداف الإشراف التعليمي التي تؤثر على التعليم داخل الفصل مركزة على ثلاثة أفكار رئيسية للقيادة التعليمية وهي :

- التشاور مع المعلمين .
- ترقية المعلمين ودفعهم نحون التنمية المهنية .
- تشجيع أفكار وتأملات المعلمين أنفسهم .

مع مناقشة قواعد استخدام الرؤية والثناء والاستقلالية ، جنباً إلى جنب مع النبذ والنقد والسيطرة ، وآثار كل ذلك على المعلمين ، وتم تقديم صورة للقيادة التعليمية الناجحة في دليل للمديرين المتعلمين الحاليين والمستقبليين الذين يرغبون في تنمية بيئات تعاونية ، تأملية قادرة على حل المشكلات في مجال التعلم .

وتعد المدارس ذاتية الإدارة (S.B.M)School-Based-Management مثالاً للإدارة التشاركية ، حيث لا مركزية اتخاذ القرار والتي تعتبر من أفضل استراتيجيات الثمانينيات من القرن العشرين التي دعت إلى إصلاح المدرسة ، حيث كانت المدارس تتضمن طرقا لإدارة الميزانية والمناهج والقرارات الشخصية وتنمية الحماس لها ، وقد قال المؤيدون لهذا النظام أنه يقدم أفضل البرامج للتلاميذ ، لأن جميع الموارد ستكون ميسرة لتلبية احتياجاتهم مباشرة ، كما أكدوا على أن هذا النظام يضمن صدور قرارات عالية الجودة ، لأنها قرارات جماعية وليست فردية ،وحيث لا ترتبط القيادة كلية بالفرد القائد ، بل ترتبط أيضاً بالعلاقات الوظيفية بينه وبين أعضاء الجماعة في مواقف معينة ، كما يعطي للمدارس مزيداً من الاستقلال في العلاقة مع السلطات المحلية ، مع مزيد من المرونة للمعلمين ومزيد من الإختبارات الفردية ومتابعة التلاميذ وخلق بيئة للتعبير الناقد لهم . هذا بجانب التركيز على التدريب أثناء الخدمة للمعلمين وإعطاء فرص أكبر لإرتباط المدرسة مع المدارس الأخرى وشبكات المعلومات ، أي مزيد من اللامركزية مقابل المركزية ، وعلى الجانب الأخر لا يرى المعارضون أن هذا النظام سيحقق تغيراً جوهريا .

ومن أجل إعادة تعريف أدوار وسلوكيات الإدارة المدرسية الناجحة جاءت دارسة (Martin,1995)(٤٥) لتصنف بعض الإصلاحات في الإدارة المدرسية من خلال مشاركة ٣٠ مدير المدارس ولاية تتيسي Tennessee State الأمريكية التي قامت بتطبيق نموذج الإدارة المدرسية الذاتية School-Based-Management (SBM) والتي أشارت إلى أن سلوك القيادة التقليدي وأسلوب الإدارة الذاتية في المدارس غير متناسقين ، وإن العلاقات التعاونية بين المعلمين ومديري المدارس يشوبها كثير من المشكلات وبخاصة عندما تكون واجبات المعلين وتقويم أدائهم يقرره مديرو المدارس . وقد أشارت هذه الدراسة إلى أن :

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- المديرين كانوا مترددين ومتحيرين في أدوارهم الجديدة في ضوء هذا النموذج .
- وصف ٦٤ ٪ من المديرين أدوارهم القيادية بأنها غير محددة بشكل كاف وغير مفهومة .
- أفاد المديرون بأنهم يريدون مساعدة المعمين على التأقلم مع نموذج الإدارة المدرسة الذاتية غير أنهم يشعرون بعدم الرغبة في انتقال جزء من السلطة إلى المعلمين .
- أفاد ٧٣ ٪ من المديرين بأنهم غير مستعدين لهذا النوع من النماذج الإدارية .
- لا يمكن تطبيق نموذج الإدارة المدرسية الذاتية بنجاح إلا إذا كان المديرون مستعدين لتبنى أساليب ديمقراطية للقيادة .

وقد أكدت ذلك دراسة (McCoy,1995) بولاية لويزيانا Louisianaعلى نوعية القيادة المؤثرة للمدرسة ، والتي ترتبط بالتغير التربوي متناولة قيادة الفريق ، التنمية المهنية ، تفويض المعمين ، المشاركة الجماعية ، وركزت على مفهوم القيادة مقابل الإدارة ، مع وصف التحديات التي تواجه قائد المدرسة ، مع توضيح العوامل التي جعلت القيادة المؤثرة ضرورية لتحقيق التغير التربوي وذلك باستخدام مدخل جماعية القيادة المدرسية ، مع الموازنة بين مهارات الإدارة والاتجاه نحو تقليل السلطة والكفاح لخفض البيروقراطية والنظم المقيدة الأخرى ، والإقرار بأن التغير يتعطل بفعل نقص المشاركة في صنع القرار التربوي .

- **البعد الثالث : المناخ المدرسي وعلاج المشكلات السلوكية :**

يساعد المناخ الصحي في المدارس على التركيز على العملية التعليمية ، مع الحماس القوي والتعليمات الواضحة من المديرة يؤدي هذا المناخ إلى تحقيق الأهداف . كما أنه في المناخ غير الصحي يصعب عمل القيادة حيث يعملِ المرؤوسون بشكل عدائي ويكونون غير راضين ، وهنا يتأثر البرنامج التعليمي سلباً ويمكن تحديد ست خطوات تساعد مديرة المدرسة على بناء مناخ مدرسي صحي هي :

- استخدام المعلمات بيانات ومعلومات ومشاعر مشتركة وحل مشكلات مشتركة .
- مشاركة المديرة للمعلمات في إدارة الأنشطة كزميلة .
- يعمل كل من المديرة والمعلمات سوياً في إدارة الزمالة كشركاء متخصصين لتحقيق أهداف واسعة ، مشتركة ، وهي تحسين أداء كل من المعلمة والمديرة .
- يتطلب بناء مناخ صحي وجود مواقف حقيقية ومشاكل حقيقية والعمل على استخدام بيانات أيضا واقعية.
- ينتج المناخ الصحي عن طريق التحسين المستمر والمباشر لطريقة التعليم والتعلم داخل الفصل .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- يتطلب هذا اتصالاً لحظياً في شكل التغذية الراجعة كناتج للتحليل المشترك ، حيث يسمح ذلك للمعلمات بالمقارنة بين ما تم التوصل إليه وما كان يجب تقديمه في الدرس، وكذلك المقارنة بين معلوماتهم ومعتقداتهم وما لدى الآخرين .

وعن الطرق التي يمكن أن تحقق بها مديرة المدرسة شعار " مدارس آمنة " بمشاركة التلميذات والمعلمات وأولياء الأمور ، قدمت دراسة (Stephens,1995) (٤٧) دليلاً يساعد على تحقيق الأمن المدرسي ومواجهة الفوضى الناتجة عن سلوكيات التلاميذ ذوي النشاط الزائد ومنع العنف وكيفية التعامل كمربين مع مشكلات الشغب في مدارس ولاية إنديانا Indiana وذلك من خلال :

- تحديد مناخ المدرسة بواسطة التعرف على قضايا قمة الأمان .
- تحديد أهداف المدرسة الآمنة .
- تنمية خطة الوصول إلى أهداف المدرسة الآمنة .
- بناء شبكة مساندة لتطوير السياسة ومضمنات الخطة .
- الحفاظ على نظام التقويم المستمر .

كما أوضحت هذه الدراسة أنه لكي تتم السيطرة على الجريمة والعنف في المدرسة يجب ابتاع ما يلي :

- اعتبار القانون هو قلب تخطيط المدرسة الآمنة .
- إقامة معسكرات أكثر أمناً من خلال التصميم البيني الجيد والإدارة .

- **البعد الرابع : التنمية المهنية لهيئة التدريس :**

تلعب مديرة المدرسة دوراً مهماً في رفع النمو المهني للمعلمات ، وبث الثقة في نفوسهم ، وابتكار التنمية الفعالة لهم مما ينعكس على أدائهم التعليمي ومستوى الخدمة التعليمية والتربوية المقدمة لتلميذاتهم . وفي هذا السياق جاءت دراسة (Henershot,1996) (٥٠) الاستطلاعية حول ما تؤديه الممارسات المتحولة للقيادة لدى مدير المدرسة عن التنمية المهنية للمعلم مستخدماً المنهج الإثنوجرافي ، معتمداً على ملاحظة المشاركين والمقابلات المنظمة والوثائق ، في جمع البيانات وتحليلها ، وقد توصلت الدراسة إلى أوجه التفاعل التي تعبر عن كيفية ترقية مدير المدرسة للنمو المهني للمعلم ، وذلك من خلال التركيز على :

- خلق الروابط وإنشاء العلاقات .
- تشجيع النمو عن طريق تحديد الاهتمامات والاحتياجات .
- التزود بالموارد الضرورية .
- الممارسات الرسمية وغير الرسمية للاشتراك في صنع القرار واتخاذه .
- الاعتراف بالأفراد والجماعات .

وأن على مدير المدرسة إدراك ما يلي:

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- أن المنو المهني للمعلم هو عملية تطور فردية وجماعية في آ ن واحد .
- أن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين انخراط المعلم في الفرص المتاحة للنمو وبين نظرة المدير لأهمية النمو المهني للمعلم .
- أن صيغة الاتصال المتبادل هي المفتاح لنمو وتطور المعلم
- أن التعاون عملية مهمة إلى التوجه نحو نمو المعلم .
- النظر إلى المعلمين على أنهم شركاء فعليون في البر مجة التعليمية للمدرسة .

وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة نهائية وهي " الثقة " حيث تنمو الثقة بين المدير والمعلمين ، وبين المعلمين وبعضهم البعض من خلال المسئولية ، القدرة على التنبؤ ، والثبات لدى هؤلاء الأفراد والجماعات .

ومع إعلان اللجنة الدولية الخاصة بالامتياز في مجال التربية عام ١٩٨٣ في الولايات المتحدة الأمريكية ، والتي أخذت على مسئوليتها مواجهة وحل أزمات التعليم العام ، وبذل الجهود من أجل التنمية المهنية مع إبراز دورة وأهمية المدير في تحديد نجاح برنامج الهيئة العاملة بالمدرسة . ركزت دراسة (Dufour,1998) (٥١) على المدير كقائد ، وكيف يبتكر مناخا" للتنمية المهنية الفعالة لهيئة العاملين بالمدرسة وكيف يعمل على وضع صيغة تربط بين الواجب وللالتزام ، وكيف يبدأ في ممارسة تنمية مهنية فعالة لهذه الهيئة وربط هذه التنمية بإشراف المعلم مع تقديم المداخل البديلة لإحداثها ، وقد تناولت هذه الدراسة أربعة افتراضات :

- تطوير المدرسة يعني تطوير الأفراد .
- يعتبر المدير بمثابة المفتاح في تحقيق أقصى نحاج لأي مجهود يبذل في تطوير وتنمية هيئة وأفراد المدرسة ، وبالتالي فهو يقوم بدور مهم ورئيسي في تطوير المدرسة .
- أن المدارس التي تبحث عن التطوير الفعال يجب أن تلتزم ببرامج تطوير المعلمين بها ذات الأغراض والأهداف المباشرة .

- **البعد الخامس** : **الاستقلالية والاعتماد على الذات والابتكار** .

تلعب مديرة المدرسة دوراً مهما في القيادة المبدعة والمبتكرة للمدرسة الفعالة وإعادة بناء المدرسة ، وبإبتكار مناخ تعليمي إيجابي ، والعمل على تحسين نوع الحياة فيها ، وذلك من أجل تحسين فعالية اتخاذ القرار مما يدفع المدرسة نحو تحقيق السبق والتفوق .

وتشير دراسة (Marra & Schweiker 1998)(٥٢)إلى أن لمدير المدرسة دوراً كبيراً في إحداث التغير في ثقافة المدرسة ، وذلك من خلال دراسة تناولت مدرستين من المدارس الابتدائية في مقاطعة ريفية في Mid Atlantic state ولاية وسط اتلانتيك بلقاءات مع ١١ مديراً ومعلماً عند بداية التغيير في

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

استخدام منهج لغوي متكامل ، وبعد عامين تم مسح لإمكانيات المدرستين وتحليل لخطط التدريس لدى ٣٠ من المعلمين .

أظهرت النتائج أن المعايير الثقافية للجماعة والمعرفة قد تزايدت وأثرت على عملية التغيير وتأثرت بها ، كما أفاد المعلمون الذين كان يرأسهم مدير مطور أنه عمل على زيادة العديد من المعايير الثقافية على نحو فعال ، أما المعلمين الذين كان يرأسهم مدير مسهل للأمور ، فقد أفادوا بأنه لم يؤثر مباشرة على المعايير الثقافية ، إلا انه سمح بالزيادة تظهر من خلال الاستفادة من الكفاءات لديهم .

كما قام جرا هام Grahan ، عام ١٩٩٧(٥٣)ببحث مسحي تم إجراؤه على ٥٠٠ مدير مدرسة ابتدائية (متوسطة وثانوية) وعرض نتائجه في المؤتمر القومي الخاص بابتكار جودة المدرسة في الفترة ٢٠ . ٢٢ مارس ١٩٩٧ بولاية أوكلاهوما Oklahoma state مركزاً على أربعة مجالات في الإدارة وهي :

- أدوار المديرين ومفهومها كإداريين بنائيين .
- الأوقات المنقضية في هذه الأدوار .
- تجهيز خريج المدرسة .
- مستويات الرضا عن المهنة .

وقد أظهرت النتائج أن :

- المستجيب النموذجي يقضى ما بين ٤٦ . ٦٠ ساعة أسبوعياً في التعامل مع الأنشطة بالمدرسة وبخاصةٍ الأنشطة ذات العلاقة بالإدارة .
- المستجيبين يقضون وقتاً كافياً في الإشراف على الطلاب وعلى المدرسة وحضور الاجتماعات والتعامل مع المواقف المختلفة التي تتعلق بالنظام داخل المدرسة .
- غالبيةٍ المستجيبين عبروا عن رضاهم عن عملهم وزملائهم وهم يقضون وقتاً قليلاً في ممارسة دورة المديرين التعليميين وهو الدور الذي دربوا عليه في برامج الخريجين .
- تقدم مدارس تدريب الخريجين بالفعل التدريب اللازم في مجالات الاتصال القيادة العلاقات العامة ومهارات صناعة القرار .
- يفتقد المديرون للإعداد الجيد في عمل الجداول الخاصة بالفصول والتنظيم العام .

وعن القضايا والأمور التي تكمن وراء الإدارة والسمات الإدارية لمدير المدرسة نفسه على أنه الفرد الذي يقوم بإعداد وترتيب الحالات التنظيمية . تناولت دراسة (Hughes & Ubben 1998) (٥٤) ما يلي :

- المحيطات الاجتماعية والتنظيمية والقيادة التعليمية والتقدم نحو صناعة القرار واتخاذه ، والمدرسة والمجتمع والحقوق الشرعية والمسئوليات لكل من المعلمين والطلاب .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- تصميم برنامج المدرسة وتوزيعه مع الأفكار الخاصة بإعادة بناء المدرسة وابتكار مناخ تعلمي إيجابي ، وإعادة بناء المنهج ، وإعادة تشكيل بنية التعليم
- التحكم في نظام إدارة الأفراد مع مناقشات تطوير الموارد البشرية والتعيين بالمدرسة .
- أساليب الإدارة وتقنياتها مع التركيز على استخدامات الكمبيوتر في إدارة المدرسة والميزانية ، وإدارة المباني المدرسية .

وأوصت بضرورة دمج النظرية بالتطبيق مع تشجيع الحلول المكيفة طبقاً للمواقف المختلفة مع التركيز على الممارسات التي يستفيد منها المعلمون جيداً في المشاركة في صنع القرار .

كما تناولت دراسة (Kidweell, & Karr, 1998) (٥٥) تحسين جودة الحياة Ouality of life في المدارس ومؤسسات الأعمال ، مركزة على المجهودات التي يجب أخذها في الاعتبار في كل من المحيطات المهنية والمدرسية ، والتي بذلت لتحسين فعالية اتخاذ القرار في المحيطات التنظيمية مثل :

- التوقعات المرتبطة والنتائج التي تظهر بوضوح في المحيطات التنظيمية المتعددة .
- الاتجاهات القديمة والمتضمنة : الإدارة بالأهداف والرضا المهني وعوامل التنظيمات الفعالة ، مثل إثراء المهنة ، والإبداعية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية .
- بعض الاتجاهات الحالية في صناعة القرار والمؤدية إلى نظرية "مجتمع المديرين " التفويض المتزايد للعاملين ، توضيح المفهوم الذي يسلم باشتراك المعلمين في صناعة القرار دور مدير مدرسة في صناعة القرار استخدام التدريب المعرفي ونماذج الإشراف الإكلينيكي ، الاتصال الفعال الذي يعمل على زيادة منح السلطة للعامل والاشتراك الأبوي ، والعمل ،والمدرس ذاتية الإدارة، والتي تعتبر الآن بمثابة مفتاح في تعزيز المشاركة والمسئولية لكل المشاركين .

ثم جاءت دراسة (Robert & Dufour ,1998)(٥٦) لتبين خصائص المدارس التي تستمر في تقديم أحسن ما لديها من تعليم لطلابها مركزة على نقطتين مهمتين هما :

- الأولى : البحث في المدارس الفعالة وخصائصها .
- الثانية : دارسة ممارسات العمل الفعالة والقيادة التي تكمن خالف هذه الممارسات .

وقد قدمت الدراسة عشر نتائج تفيد الذين يهتمون بدفع المدرسة نحو السبق والتفوق وتكون بمثابة دليل للمدير لتطوير المدرسة هي :

- تطوير الأفراد شيء حاسم في تطوير المدرسة .
- المدارس المتميزة على دراية تامة بأهدافها .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- العمليات اليومية بالمدرسة توجهها عدد من القيم الأساسية .
- المدرسة الفعالة يكون لديها المديرون الفعاليون في مهامهم .
- يعتبر تشكيل الثقافة التنظيمية والمناخ شيء حاسم وفعال في ابتكار المدرسة المتميزة .
- يعكس المنهج قيم المدرسة ويركز على النقاط التي تساعد المعلمين والتلاميذ على تحقيق ما يسعون إليه .
- المدارس المتميزة تراقب كل ما هو مهم ومفيد .
- المعلمون في المدارس المتميزة هم بمثابة مديرين في فصولهم .
- تشارك المدارس المتميزة في التقدم نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها .
- تلتزم المدارس المتميزة دائماً بالتجديد المستمر .

وفي هولندا Netherlands أوضحت دراسة (Hooge , 1995) (٥٧) أن استقرار السياسة التعليمية منذ عام ١٩٨٨ قد أتاح الفرصة لمزيد من الاستقلال للمدارس، حيث تم تحليل الدور المتغير لمديري المدارس الذي نتج عن مثل هذه السياسات وأشارت إلى ان هناك قيماً أساسية في سلوك قائدي المدارس نحو أدوارهم المتغيرة كمديرين أكثر استقلالاً وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها :

- أن قائدي المدارس لا يمكنهم الهروب من قيمهم أثناء تماشيهم مع التغير نحو المدرسة المستقلة .
- أبلغ المديرون بأن التوتر قد انتابهم بين كونهم مهنيين تربويين وكونهم رؤساء تنفيذيين ، وبين كونهم مشاركين في المسئولية ، وكونهم أعضاء في الفريق ، هذا بجانب شعورهم بضغط العمل وقدرتهم علي تأجيل المهام .

- **البعد السادس** : **استخدام تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال عن بعد** :

يتناول هذا البعد خلفيات مديرات المدارس حول تكنولوجيا المعلومات واستخدامهم لها وذلك لأن تطور الأدوات المعلوماتية بعامة والحاسوبية بخاصة بالإضافة إلى ظهور التكنولوجيا الشاملة ، وبروز تكنولوجيا المعلومات التي تمارس تأثيراً قوياً على المعدل الكلي للمنتجات والخدمات وإعادة تنظيمها بشكل حذري ، ومن بينها تكنولوجيا الاتصال التي انعكست على كل من الوقت والمكان ولم يعد البعد المكاني قيداً بل أصبح مورداً . الأمر الذي يدعو إلى نشر ثقافة الحاسوب واستخداماتها .

ومن ثم تناولت دراسة (Brigid ,& Flynn 1996) استخدام مديري المدارس لوسائل الاتصال عن بعد ، حيث أجرى مسح إلكتروني على شبكة الإنترنت لعينة من مديري المدارس المشاركين في الشبكة الإلكترونية بلغ عددها ٧٤ فرداً ، وتم إرسال استفتاء مكون من ٧٧ سؤالاً من نوعية الاختيار من متعدد استند في أساسها النظري على نظرية انتشار المستحدثات لروجرز .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

وقد توصلت الدراسة إلى :

- شيوع استخدام وسائل الاتصال عن بعد لدى عدد كبير من مديري المدارس البالغين من العمر أكبر من ٤٠ عاما الذين يربو دخلهم على ٥٩ ألف دولار ، والحاصلين على درجتي البكالوريوس والماجستير .
- أن نسبة استخدام وسائل الاتصال عن بعد موزعة بالتساوي على المناطق المختلفة مدعمة بذلك وجهة نظر وروجرز الخاصة بالانتشار الأفقي .
- وجود دعم محلي لاستخدام وسائل الاتصال عن بعد على نحو أكبر مما كان مفترضا ،حيث أشار ٦٢ من أصل عينة المستجيبين بنسبة ٨٣,٧٨٪ أن السلطات المحلية تسهم في تمويل هذا الاستخدام من الميزانية المحلية .
- استخدام مديري المدارس على مختلف المستويات لوسائل الاتصال عن بعد لأغراض متنوعة على رأسها أغراض الاتصال وانعكاس ذلك على نمو المعلمين فيما بعد ، كما كشف smith في دراسته عام ١٩٩٧ (٥٩) عن وجود علاقة بين مدى خلفيات مديري المدارس حول تكنولوجيا المعلومات وبين مستوى ثراء تكنولوجيا المعلومات في مدارسهم ، وذلك باستخدام أسلوب العينة المناظرة في إجراء الدارسة التي شملت ٣٢ من مديري المدارس الابتدائية بولاية نيويورك ، وذلك باستخدام استفتاء مكون من ٥١ جزئية هدفت إلى تحديد خلفيات المديرين حول الكمبيوتر ومستويات التكنولوجيا المستخدمة وأساليب الإدارة وأسفرت الدارسة عن نتائج منها :
  - وجود فروق جوهرية بين المديرين في كفاءات استخدام الكمبيوتر وبصفة خاصة الكفاءات المتعلقة بإدارة التكنولوجيا كقادة تعليميين .
  - بناء على معيار الثروة المناظرة ، فإن نقص وسائل التمويل أو سلطة التحكم في الميزانية ذو علاقة ضعيفة بوجود المدرسة الفقيرة تكنولوجيا وهي علاقة أضعف من العلاقة بين ارتفاع الكفاءة التكنولوجية لدى مديري المدارس الثرية تكنولوجيا وبين وجود هذه المدارس ، ومن ثم أوصت الدارسة بضرورة تضمن هذه الكفاءات المتميزة لدى مديري المدارس الثرية تكنولوجيا في برامج التنمية المهنية وبرامج إعداد وتدريب المديرين .

- **البعد السابع** : **تطبيق مبادئ التربية الخاصة وفلسفتها** :

يتناول هذا البعد دور مديرة المدرسة في تطبيق فلسفة دمج ذوي الاحتياجات الخاصة من المعوقين في مدارس العاديين ، حيث تقوم هذه الفلسفة على أساس تطبيق إستراتيجية الدمج Mainstreaming التي تنادي بإدماجهم في برامج المدارس النظامية العادية ، مما أدى إلى تبنى اتجاهات جديدة حررت المعوقات من أسر المؤسسات الخاصة العزلية التي تعزلهم عن الحياة الاجتماعية Deinstitutionalization ، وأن تتاح لهم قرص الحياة اليومية وظروفها العادية مما يتاح لأفرادها العاديين من أفراد المجتمع وبحيث يشاركون في نشاطات الحياة اليومية الطبيعية بأقصى ماتسمح به

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

استعداداتهم وإمكاناتهم ، وهو ما يعرف بالتطبيع Normalization ويتطلب ذلك استبعادا تاما للتصنيفات والمسميات الخاصة بالمعوقات ولا تستخدم في الإشارة للطفلة لإزالة الوصمة التي تلحق بها ، وما يترتب عليها من أمراض نفسية تزيد من عزلتها عن المجتمع .

وفي هذا السياق حاول Ewald في دارسته عام ١٩٩٦ (٦٠) التعرف على تأثير المدير في تسهيل العمل بالمدارس الدمجية ، بحيث تشتمل فصول التعليم العام على أطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة ، وحيث قامت حقوق هؤلاء الأطفال في الحصول على برامج تعليمية جيدة بإلزام المعلمين بتطبيق برامج دمجية لم يطبق منها إلى الآن إلا القليل مما يوثق هذه الجهود الناجحة لإحداث التغيير المنشود .

وتفيد الدارسة بأن أسلوب المدير في الإدارة عامل حتمي لإنجاز أي تجديد بنجاح ، كما أن أغلب التجارب الناجحة في مجال دمج الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة ترجع إلى التعاون والالتزام بين مديري المؤسسة .

وقد تم تصميم هذه الدراسة لفحص سلوكيات المدير في مجال الإدارة وأثرها على تحقيق برنامج الدمج الناجح لطلاب التربية الخاصة داخل فصول التعليم العام ، باحثة عن إجابات للأسئلة التالية :

- ما العوامل التي يحددها المديرون وغيرهم والتي من شأنها دعم أو إحداث الدمج الناجح ؟
- ما مصادر التأثير التي يستخدمها المديرون لتدعيم عملية التغيير ؟
- ما العلاقة بين العوامل البيئية المحيطة بالمدرسة وبين استراتيجيات التغير لدى المدير ؟
- لو أن هناك تغيرات تحدث نتيجة لجهود المدير في إطار تنفيذ التطبيقات الدمجية، فما هي هذه التغيرات ؟

وفي عام ١٩٩٧ قام Short (٦١) استقصاء حول مفاهيم مديري المدارس الحكومية بجنوب كارولينا south Carolina حول احتياجاتهم التدريبية في مجال التربية الخاصة مع تحديد الأوقات والمناهج التي يفضلها المديرون لتلقي برامج التدريب في هذا المجال ، وأيضا إيجاد العلاقة المنطقية بين هذه المفاهيم وبين المتغيرات المستقلة التالية:

- نوع المدرسة (ابتدائية . متوسط . ثانوية)
- الاتصال الشخصي مع الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.
- كم التدريب السابق في المجال الأكاديمي للتربية الخاصة .
- الخبر السابقة أو الحالية في مجال إدارة برامج تدريب التربية الخاصة وقد توصلت إلى النتائج التالية :
- ١/ شعور المديرين بحاجة (متوسطة - عالية) للتدريب في المجالات :

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

أ . نماذج التضمين الخاصة بالطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة داخل فصول التعليم النظامي .
ب. مناهج تطوير وتحسين مهارات لتدريس .
ج. تقييم فعالية برنامج التربية الخاصة .
د. المواد والوسائل التعليمية الخاصة بالتربية الخاصة .

- ٢/ وجود ضعف في الحاجة التدريبية المرتبطة بطرق التدريس في التربية الخاصة ، واللوائح الخاصة بالحفاظ على التسهيلات المكملة للطلبة المعوقين .
- ٣/ البرامج الجامعية الخاصة بالتربية الخاصة زادت مع الشعور بالحاجة إلى التدريب على معالجة آثار نقاط الضعف في تعليم هؤلاء الطلاب .
- ٤/ أظهر مديرو المدارس (ابتدائي . متوسط . عال) للبرامج الإقليمية المقدمة أثناء الخدمة ،ولزيارات المدارس والبرامج الأخرى .

- **البعد الثامن : التنمية المهنية لمديرة المدرسة :**

يتناول هذا البعد احتياجات المديرات لبرامج تنمية مهنية لهم ، بل حتميتها مدعمة بالمعرفة والكفاءات والخبرات، حتى يتمكنوا من مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، الأمر الذي ينعكس على قدراتهم على قيادة المدرسة بكفاءة تعليمية ، يساعدون أنفسهم ومدارسهم من خلال الأنشطة التدريبية المرتبط بهذه الاحتياجات وكيفية تعلمهم القيادة .

ومن ثم جاءت دراسة (word, 1996) (٦٢) لتحديد احتياجات النمو المهني للمديرين حديثي التعيين بالمدارس الخاصة بمقاطعة كولومبيا Colombia district ، وجري البحث عن أوجه الشبه والاختلاف في الاحتياجات ، من حيث علاقتها بالمشاركة في برامج لإعداد المديرين التي تكفلها المقاطعة والمشاركة في الإعداد التعليمي الفردي والخبرة في الوظيفة .

وقد شملت الدارسة الميدانية جميع مديري المدارس الخاصة بالمقاطعة الذين تم تعيينهم أو توليهم مناصبهم في الفترة بين أول أكتوبر ١٩٩١ وحتى أول أكتوبر ١٩٩٤ ،وكان عدد المديرين الذين تم تعيينهم ٤٥ ، وعدد الذين تم توليهم مهام المنصب ٩ أفراد .

وتوصلت الدارسة التي النتائج التالية :

- يرى معظم المديرين حديثي التعيين أنهم في حاجة لتنظيم واسع من التدريب في مجال الميزانية والماليات .
- يرى المديرون حديثي التعيين ان تنمية المهارات الإدارية حتمية لتحقيق نموهم المهني.
- ضرورة التدريب أثناء الوظيفة ، النمو المهني ، العمل في برنامج أثناء الخدمة ، التدريب في الجامعة .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- أظهر المديرون الحاصلون على درجة البكالوريوس اختلافاً كبيراً في إدراكهم لاحتياجات نموهم المهني بالنسبة للمديرين الحاصلين على درجة الماجستير أ والدكتوراه .
- يجب على المناطق التعليمية التفكير في سبل بديلة لتحديد وتنمية قيادات المدارس وتنظيم برامج التنمية والسماح بالسعي وراء الاهتمامات والحاجات الفردية .
- حتمية قيام برامج التنمية المهنية بتقديم قاعدة عريضة من المعرفة والكفاءات والخبرات لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين .

كما قام cooper عام ١٩٩٦ (٦٣) بدارسة لتحديد ما إذا كان برنامج القائد ١ ٢ ٣ الذي تم تطويره من قبل الجمعية القومية لمديري المدارس القانونية ، وما إذا كانت الجمعية تدعم مشاركة كفاءات الاتصال الفعال لمديري المدارس وتحسن قدرتهم على الإدارة وعلى تطبيق كفاءات القيادة التعليمية أثناء عملهم اليومي ، وتمت الدارسة الكيفية في ٦ مناطق تعليمية بولاية ميسوري Missouri state معتمدة في زيارات اليوم الواحد للموقع على مقابلة اثنين مع المعلمين واحد المديرين من إجمالي ٣٦ معلماً ، ٥٧ مدير مدرسة ،وقد توصلت الدارسة إلى :

- رضا المعلم والمدير عن الاستخدام المتصل والاستخدام أثناء الوظيفة لعدد من العناصر الداخلية وهي على وجه التحديد : كفاءات الإدارة ، كفاءات الاتصال المحسنة ،مشتملة على التدريب والتغذية الراجعة والحساسية .
- الرضا عن تحسين الذات من خلال النمو المتواصل طوال الحياة التطور المرتبط برضا المعلم والمدير .
- وجود تعارض بالنسبة للإدارة والقيادة التعليمية حيث تحظي كفاءات القيادة التعليمية بأولوية ضئيلة بوجه عام داخل الوظيفية على الرغم من اعتبارها جزءا رئيسيا من برنامج القائد .
- لا يوجد دليل على قيام البرنامج بمساعد فريق المهنيين والطلاب على أن يصبحوا أكثر فعالية في مواجهة رسالة وأهداف المدرسة .

وقد أوصت الدارسة بالآتي :

- ضرورة المزيد من التدريب المركز لأفراد المكتب الإداري المركزي ، ولجان التربية وهيئات المجتمع على ابتكار مدارس فعالة تلائم القرن الحادي والعشرين .
- المزيد من السبل الفعالة لتنمية كفاءات الاتصال لدى مديري المدارس .
- مزيد من الانتباه لمزيد من السبل المتخصصة لتوجيهها لكفاءات القيادة التعليمية . وفي هذا السياق تعرف Riicciaardi (٦٤) من خلال دراسته عام ١٩٩٦ على احتياجات التنمية المهنية للمدرين من ذوي الخبرة في جنوب كارولينا South Carolina بناء على احتياجات التدريب المتصلة بمجالات الأداء الإحدى والعشري التي طورها المجلس القومي لسياسة

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الإدارة التربوية متناولة احتياجات التدريب المتصلة بالخصائص الديموجرافية للمديرين والمدارس وكذلك العلاقة بين احتياجات التدريب والمفاهيم حول تقديرات الأداء في المنصب ، وقد تمثلت عينة الدارسة في ١٤٠ مدير ممن لديهم على الأقل سنتين من الخبرة في مجال الإدارة المدرسية ،وجاءت نتائج الدارسة كما يلي :

- حدد المديرون أهم احتياجاتهم التدريبية في مجالي : تخطيط المناهج والتعليم وبيئة التعلم .
- عدم وجود تنوع واضح في احتياجات التدريب نتيجة للخصائص الديموجرافية للمدرين أو المعلمين .
- وجدت درجة ضئيلة من التوافق بين احتياجات التدريب لدى المديرين وبين مفاهيم الأداء
- ذكر المديرون أن معظم أنشطتهم التدريبية تقع في نطاق أربعة مجالات هي : التعليم وبيئة التعلم ، وتخطيط المناهج ، والتطبيقات التنظيمية والقانونية ، والقيادة .
- الأخذ في الاعتبار كل مما يلي :
  - الفترة الزمنية التي يتم فيها التدريب
  - محتوى التدريب .
  - موقع التدريب .
  - دعم الشبكة المتاحة قبل وأثناء وبعد التدريب .
  - أنشطة المتابعة المتصلة بالتدريب .

وأخيراً جاءت دارسة Donohue عام ١٩٩٦(٦٥) لتتناول كيفية النمو المهني لمديري المدارس أثناء الخدمة ،وكيفية تعلمهم القيادة حيث يمثلون الركن المهم في إطار الجهود المبذولة بهدف إصلاح المدارس الأمريكية ، الذين يرجى منهم أن يكونوا قادة تعليميين ، مكونين للرؤية ،وسائط لإحداث التغيير ،ومشكلين للثقافة داخل مدارسهم .

وتشير الدراسة إلى تطبيع المديرين اجتماعياً وتدريبهم في معظم فترات تاريخهم المهني على أن يصبحوا إداريين أكثر من كونهم قادة ، ومن ثم هناك اهتمام بالنمو المستمر للمديرين . وقد عمدت هذه الدراسة إلى اختبار كيفية تعلم وقيادة مجموعة صغيرة من المديرين الملتحقين بمعهد تدريب صيفي لمدارسهم خلال فترات تواجدهم بالخدمة ، كما تكشف عن دوافع وحاجات المديرين كمتعلمين ،وعن مصادر المفاهيم والأفكار الحديثة القابلة للتطبيق في عملهم ، كما اختبرت انتقال التعلم من موقع التدريب إلى المدرسة ، وقد كشفت النتائج الرئيسية على أن المديرين:

- يتعلمون من خلال الاستبصار المشترك والخبرات الموجودة لدى غيرهم من المديرين .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- يكتسبون الوعي الذاتي والمهني والشخصي نتيجة للتدريب المكثف .
- لديهم قدرة على التركيز بفاعلية على مهام التعليم الممتد خلال الإجازات عندما تنحصر متطلبات وظائفهم .
- يعملون على نقل الأطر والمفاهيم الجديدة التي يعتبرونها ذات نفع لمهامهم الإدارية من موقع التدريب إلى موقع العمل .

وأكدت الدراسة على ما يلي :

- حضور المديرين برامج صيفية ممتدة على اعتبار أنها مصادر قيمة للمعرفة والتعرف على كيفية أداء الأشياء .
- القيام بتشكيل أطر عمل محلية لتسهيل الاحتكاك بغيرهم من المديرين ممن يتوسمون فيهم الخبرة والحكمة .
- أن يساعد المديرون أنفسهم ومدارسهم عن طريق تعلم وتطبيق نموذج نظامي مترابط لحل المشكلات.

- **البعد التاسع : نظام المحاسبية والتفتيش في تقويم الأداء الإشرافي لمديرة المدرسة**

لما كان لعملية تقويم الأداء أهمية بالغة في العملية التعليمية بكافة عناصرها على كل المستويات ،فقد أولتها الدول المختلفة اهتماما بالغا ، من أجل الوقوف على كفاءة نظمها التعليمية والكشف عن أوجه القوة وأيضا أوجه الضعف ،ومن ثم وضع الحلول المناسبة لعلاجها ، وفي هذا الإطار يتم تقويم الأداء في العملية التعليمية ككل ومن بينه أداء مديرة المدرسة كمشرفة تربوية فيها ، وتعرض الدارسة الحالية لنمطين أنماط نظم تقويم الأداء وهما المحاسبية والتفتيش .

- **أولاً : نظام المحاسبية Accountability system (٦٦) :**

بدأ هذا النظام باسطة المنطقة التعليمية المختصة بالمدارس الابتدائية والثانوية في يناير ١٩٩٩ في مدارس ومناطق ولاية لويزيانا وذلك عقب ملاحظة الانحدار في مستوى الطلاب بها مقارنة بباقي الطلاب بالولايات الأخرى وذلك باستخدام مقاييس الأداء الأمريكية ، بدءا من نتائج الاختبارات ونسبة الرسوب ومعدلات العلاج وحتى التوظيف.

وقد أهتمت الهيئة التشريعية بولاية لويزيانا عام ١٩٩٧ بوضع نظام تفويض المحاسبية للمدرسة أو المنطقة التعليمية ،وأجازت تفويضها لمجلس إدارة المدرسة الابتدائية والثانوية وتم تطبيقه على نطاق واسع على مستوى الولاية.

ويتضمن هذا التفويض ٢٦ عضواً من جميع أنحاء الولاية والذين يمثلون كل من : المحافظ ، والمدير العام للتعليم في الولاية ،ومجلس إدارة المدارس الابتدائية والثانوية ، والسلطة التشريعية ، والآباء والمعلمين ،ومدير المنطقة ومجالس إدارة المدارس والجمعيات الأهلية وجمعيات الأعمال .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ويقصد بنظام المحاسبية Accountability في التعليم الحكومي قيادة التدريس في الفصول إلى تغيير أساسي ، ووضع أهداف محددة للمدارس والطالبات ، مع إنشاء طريقة سهلة وواضحة للتفاهم والاتصال بين المدرسة وأعضاء المجتمع المحلي ليطلعوا على كيفية أداء المدرسة ، وإخبار المدرسة بفعالية عرض النمو في تقدم الطالبة ، وهذا مع تركيز الانتباه والطاقة والموارد للمدارس التي تحتاج إلى تحسين في مستوى تقدم الطالبة .

ويعتمد نظام المحاسبية على مبدأ النمو المستمر حيث من المتوقع من كل مدرسة أن تحسن أو تعرض نموها الأكاديمية وتقارن نفسها بنفسها .

وتتمثل القواعد الأساسية لهذا النظام في :

- على كل الطالبات أن يتعلموا كيفية الوصول إلى المستويات الأعلى .
- الحاجة الملحة إلى تطوير تقدم الطالبات .
- وضوح النمو المستمر في مستوى تقدم الطالبات على مستوى كل المدارس .
- التركيز على نتائج تقدم المستوى الطلابي الذي من الممكن قياسه .
- يؤثر الفقد بشكل قوي على تعليم الطالبه ولكنه على أيه حال لا يمنعهم من التعليم .
- تدفع الحوافز والإجراءات التصحيحية المتعلمين والمجتمعات والطالبات لتحسين مستوى التعليم لديهم .
- إشراك كل من الآباء والمتعلمين وأعضاء المجتمع في تلبية حاجة التطور والمراجعة والخطط لتحسين مستوى التعلم لديهم .
- المرونة الكافية لكل من الأقاليم ومواقع المدرسة التي تساعد على تحسين التعلم في المدارس .
- وضع الجمهور بصفة أساسية ضمن عملية المحاسبية الإدارية .
- تعاون كل من الطالبات وأولياء الأمور والمعلمات وأعضاء المجتمع على الوصول لتحقيق أهداف التعليم .
- وضع نظام المحاسبية بطريقة مبسطة .

مؤشرات النمو : تتضح هذه المؤشرات فيما يلي :

- النمو الأكاديمي المثالي : المدرسة التي يزيد معدل نموها عن ٥ نقاط .
- النمو الأكاديمي المتعارف عليه : المدرسة التي يقل معد نموها عن ٥ نقاط بشيء يسير .
- الحد الأدنى للنمو الأكاديمي : هي مدرسة تحاول تحسين مستواها ولكنها لم تتمكن من الوصول إلى معدل النمو السليم .
- المدرسة التي ينحدر مستواها : هي المدرسة التي لها مقياس أداء مدرسي تنازلي .

درجات الأداء : رغم أن نظام المحاسبية يركز على النمو إلا أن الأداء يرتبط بمستوى المعدلات العادية ، فأي مدرسة ذات درجة أداء ٣٠ فأقل سوف

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

تعطى مستوى علمياً غير مقبول وكذلك أداء غير مقبول من الناحية العلمية ، وتدل مستويات ألانجاز التعليمي داخل هذه المدارس أنها تحتوي على ٥٠ ٪ تقريباً من التلاميذ في المستوى غير المقبول (الضعيف) ، ٤٠ ٪ في المستوى المقبول ، ١٠٪ منهم في المستوى الجيد في اختبارات التحصيل القياسي .

أما المدارس ذات مستوى الأداء العالي ١٠٠٪ أو أعلى : تكون مستويات الأداء فيها كما يلي :

- مدرسة ذات انجاز علمي: يصل أداء هذه المدرسة ما بين ١٠٠- ١٢٤,٩ .
- مدرسة ذات تميز علمي : يصل مستوي أدائها ما بين ١٢٥- ١٤٩,٩ .
- مدرسة ممتاز علميا: يصل مستوى أدائها إلى ١٥٠ فأكثر .

الإجراءات التصحيحية: الهدف من هذه الإجراءات هو منح المدارس الأدوات والمواد التي تساعدهم على تحسين مستوى تلميذاتهم ، وهو أيضاً توقع الجهود المكثفة من قبل الطالبات أنفسهم ، وأوليا الأمور والمعلمات وإدارة المدرسة وقطاع التعليم كله من أجل تحسين مستوى الأداء داخل المدرسة .

- **ثانياً : التفتيش** : (٦٧)

يتم هذا النظام في إنجلترا من خلال مكتب المعايير التربوية for standards in office cofsteb Education وهو مكتب للإشراف على المدارس ،والذي انشى في أول سبتمبر ١٩٩٢ ، ذو هيئة حكومية غير وزارية مستقلة عن وزارة التعليم والعمل .

يهدف إلى تطوير معايير التحسين من جودة التعليم وإنجازاته خلال الإشراف المنتظم والمستقل مع تقديم النصح والإرشاد بخصوص الأداء العام .

والمهمة الرئيسية للمكتب هي إدارة النظام المستقل للإشراف على المدارس في ظل قانون التعليم لعام ١٩٩٢ ، ويقوم بعملية الإشراف على حوالي ٢٤٠٠٠ مدرسة في إنجلترا ، خاضعة لتمويل الدولة إما جزئيا أو كليا .

معايير الإشراف (تشمل الإطار العام والمبادئ والإجراءات) وهي :

- جودة التعليم التي تقدمها المدرسة .
- المعايير التربوية التي تحققها المدرسة .
- كيفية إدارة الموارد المالية .
- النمو الروحي والخلقي والاجتماعي والثقافي للطلاب .

آلية الإشراف : تجرى عملية الإشراف في إنجلترا كما يلي :

- يتم الإشراف بواسطة فريق من المشرفين (المفتشين) المستقلين التابعين للمكتب ، والذي يضم (٣- ٨) أفراد من بين الذين اجتازوا التدريب الذي يقدمه المكتب بنجاح ، إضافة إلى الذين يختارون بناء على انتقاء تنافس من بين عدد من المشرفين الذين يتمتعون بالخبرة ، والكفاءة اللازمة .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- يتم تقديم تقرير إلى كل من المدرسة والسلطات التعليمية المحلية ومكتب المعايير التربوية ، وتقوم المدرسة بدورها بإرساله إلى جميع أولياء الأمور والمكتبة المحلية ، ووسائل الإعلام مصحوبا بخطة عمل كاستجابة لما جاء بالتقرير خلال أربعين يوما وتكون متاحة لاطلاع أولياء الأمور عليها .
- وبدءا من سبتمبر ١٩٩٧ أصبح على المشرفين تحديد أوجه الضعف في المدرسة كي يعي ذلك كل من المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحيط بها .

- **المقترحات والتوصيات** :

من خلال المسح التربوي السابق تقدم الدارسة مجموعة من المقترحات التوصيات التالية، والتي تهدف إلى تطوير الإشراف التربوي في المدرسة ،وذلك فيما يلي :

- أولا : إعادة النظر في طرق تعيين مديرات المدارس بحيث يتم الاختيار بطريقة انتقائية عبر اختبارات تنافسية تعقد لهم ، من بين ذوي الخبرة المشهود لهم بالكفاءة الإشرافية .
- ثانيا: إنشاء برامج إعداد إشرافية من المستوى الجامعي تدرس فيها مديرات المدارس مقررات إشراف تساعد على إعدادهم لمزاولة القيادة المدرسية وذلك في كليات التربية مع التدريب على الإشراف التربوي بإحدى المدارس تمنح بعدها ترخيص بممارسة الوظيفة كمشرفة تربوية على غرار برنامج جامعة فلوريدا .
- ثالثا : إدخال نظام " مدير امتياز" بحيث تقضى المرشحة للعمل كمدير مدرسة فترة من العمل تحت التدريب وإثبات صلاحيتها لمهام المنصب على غرار نظام " طبيب الامتياز " .
- رابعا: عمل دراسات تجديدية في الإشراف التربوي لمن يزاول المهنة كمديرة مدرسة في ضوء التغيرات المستقبلية .
- خامسا : إنشاء هيئة إشرافية مستقلة عن وزارة التربية والتعليم ، وتكون تابعة مباشرة لسلطة الدولة على غرار المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا في مصر ،ومكتب المعايير التربوية في إنجلترا ،ولجان قومية للمحاسبية ، وتقويم الأداء كما في ولاية لويزيانا بحيث تضم هذه الهيئة وهذه اللجان أعضاء من هيئة التدريس بالجامعات المعنيين بالإشراف التربوي وتكون مهمتها :
  - وضع معايير للإشراف التربوي الصحيح .
  - الإشراف على مديرات المدارس وتقويم أدائهم وفق هذه معايير .

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة فيما يلي :

- القيام بدراسات أثنوجرافية تعتمد على الملاحظة المباشرة من أجل وضع معايير للمدرسة الآمنة وتحديد مناخ المدرسة من خلال التعرف على

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

قضايا قمة الأمان ، ومن ثم يمكن رفع الوعي الثقافي للمديرات حول طبيعة المرحلة السنية لتلميذات مدارسهم وكيفية التعامل معها ، وترقية النمو المهني للمديرات من خلال تقديم وصف تفصيلي للاستراتيجيات والسلوكيات والمواقف ،وأهداف الإشراف التعليمي الذى يؤثر على التعليم داخل الفصل من حيث التشاور مع المعلمات وترقيتهم ،ودفعهم نحو التنمية المهنية وتشجيع أفكارهم ، هذا بجانب أعداد دليل للمديرات للتعليمات حول تنمية البيئات التعاونية القادرة على حل المشكلات المختلفة ،والتي تسهم في تكوين حملة قوية ضد الشغب بالمدارس تحت إشراف مديرة المدرسة .

- دعم التكامل بين الدور الفني والإداري لدى مديرة المدرسة تحت مظلة الإشراف التربوي وتشجيع المعلمات الشخصي لتعزيز مشاركتهم في إدارة المدرسة من قبل المديرات بحيث يتوفر مزيج من المناخ الإشرافي وقيادة جماعية تامة الرضا . هذا بجانب إجراء دراسات مسحية للتعرف على إمكانات المديرات وكفاءاتهم الإشرافية وقدراتهم على تغيير ثقافة المدرسة الأخذ بها عند التقييم .
- إجراء دراسات تحدد احيتاجات النمو المهني للمديرات حديثي التعيين حتى يمكن تقديم برامج تدريبية صيفية ممتدة تقدم لهم من خلالها قاعدة عريضة من المعرفة والخبرات والأنشطة المختلفة لمواجهة تحديات القرن الحادي ولعشرين ، وأيضا تشكيل أطر عمل محلية لتسهيل الاحتكاك بين المديرات وغيرهم ممن يتوسمون فيهم الخبرة والحكمة .
- إجراء دراسات مسحية للتعرف على خلفيات مديرات المدارس حول تكنولوجيا المعلومات ، ومن ثم عقد دورات تدريبية مناسبة على استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية والحاسب الآلي في الإدارة المدرسية ،وجعل إجادة إحدى لغات الحاسب الآلي احد مقومات الاختيار الانتقائي لوظيفية مديرة المدرسة .
- إجراء دراسات تقوم على تطوير برامج تدريب مديرات المدارس على تطبيق فلسفة الدمج للأطفال المعوقين وفق استراتيجيات الدمج المختلفة والمناسبة ، إلى جانب دراسات عن المعوقات التي تحول دون تطبيق هذه الفلسفة ،وكيفية إزالتها سواءا كانت إمكانات مادية أو بشرية .
- إجراء دراسات مسحية لمعرفة مدى فهم المديرات لآلية صناعة القرار التشاركي وتنفيذه ، وأخرى لمعرفة التحديات التي تواجه قائد المدرسة ، وتضمينها في دليل للمديرات يسهم في مساعدتهم على إعادة تعريف أدوار وسلوكيات الإدارة المدرسية الناجحة ، وتدعيم الاتجاه الديمقراطي في الممارسات المدرسية ،وعلاقتها بالبيئة المحيطة بالمدرسة .

- **المراجع والهوامش** :

1- Gary Born : **process management to quality Improvement** . John willy & sons , west Sussex England , 1991p , 161 .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2- California state Department of education , roads to the future ; strategic plan for education options in the 21it . Century , snmmary report .1997.Tomas H,D davenport : Process Innovation reengineering work through information technology , Harvard BUSINESS PROCESS . boston , Massachusetts , ernest & young 1993 , pp , 12-15.

maring , beavis : good practice in educational supervision UK ,2001,pp,2026

٣-أحمد إسماعيل حجي : **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية** ، القاهرة ، دار الفكر العربي ١٩٩٧ ، ص ٣٠٩.

٤- بدر الدين علي : أخلاقيات الإدارة التعليمية في المجتمع الأمريكي ، الموتمر السنوي الخامس " **أخلاقيات الإدارة التعليمية** " ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية جامعة عين شمس ، الفترة بين ٢٥-٢٧ يناير ١٩٩٧ص ١٢٣ .

٥-أحمد اسماعيل حجي : كلمة في افتتاحية ، المؤتمر السنوي الخامس " **أخلاقيات الإدارة التعليمية** " الجمعية المصرية للتربية المقارنة وإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية جامعة عين شمس ، الفترة بين ٢٥-٢٧ يناير ١٩٩٧ ص ١٨ .

6- Chen Michael , addi Audrey: educational leaders influencing behaviors and school restructuring preliminary Praft . Israel . paper presented at the annual meeting of the American educational researeh association , sonfransico , CA, april 18-22-1995 .

7- portten , Bradley s : complexity and capacity : a survey of principal role change in Washington state 1998 , in **(ERIC)no ED414624**

٨-أميرة شاهين : واقع الإشراف التربوي وتوقعات المعلمين منه في مجال التنمية العلمية والمهنية القاهرة **مجلة دراسات تربوية** ، المجلد السادس ، الجز ٣١، ١٩٩١/٩٠ .

9- Dejonzka , E,L: **Educational administration Glossary** , USA , Greenwood , press , 1983 .

10- Cubb , j. J.: **The Principal as supervisor in Educational Leadership** Association for Supervision and Curriculum Development , Washington , Nov. 1975 .

١١ ـ أحمد إبراهيم أحمد : **الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية** ، القاهرة ، دار الفكر العربي ،١٩٩٩،ص٢١٣

12- Carter Cook : **Dictionary Of E dncatioh** , 1945.

١٣ ـ أحمد إسماعيل حجي : **إدارة بيئة التعليم والتعلم ، النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة** ، القاهرة ، دار الفكر العربي ٢٠٠٠ ـ ص ١٠٩ .

١٤ ـ المرجع السابق ص ص ٣٨ ـ ٣٩ .

١٥ ـ ..... **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية** ، مرجع سابق ص ١٨٥.

١٦ ـ المرجع السابق ، ص ٣٧٤ .

١٧ ـ المملكة العربية السعودية : وزارة التربية والتعليم ، **مفهوم الإشراف التربوي وتطوره** ، ٢٠٠٠ ـ

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

محمد منير مرسى : **الإدارة المدرسة الحديثة** : القاهرة عالم الكتب ١٩٩٨ ، ص ٩٥ .

18- Lovell, J.T.; Instructional supervision, Emerging perspective, The roles and responsibilities of instructional supervisors, ed.A.W.Sturgess, Washington, DC Association for supervision and Curriculum Development. 1996,pp, 33-38 .

Lovell, J.T., and wiles, K.: **Supervision for Better School** .5 Ed. Englewood 17-Sykes, G -

.:Reform of and as Professional Development, **phi Delta Kappan** , vol. 77, no7, - 1996,pp. 465-467 .

١٩ ـ سليمان عبد ربه محمد : الإشراف التربوي بمدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية ، الواقع وتطويره ، المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، **"إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير "** الفترة بين ٢٢ ـ ٢٤ يناير ١٩٩٤ ، ج٢ . ص ص ١٦٣ ـ ١٨٢

ـ تيسير الدويك وآخرون : **أسس الإدارة التربوية المدرسية والإشراف التربوي** ، عمان ، الأردن دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٩٨ ، ص ص ١١٥ ـ ١٢٦

٢٠ ـ فؤاد أبوحطب : سيكولوجية الإدارة (ندوة) المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية " **إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير** " الفترة بين ٢٢ـ٢٤ يناير ١٩٩٤ ، ج١ . ص ص ٧٣ ـ٧٤ .

21- California State Development of Education, Sacramento report, Roads To The future, Strategic Plan for Education aL-options in century 21th. Summary report, 1997 .

22- Louis, v, Gerstner and others; reinventing education,

Lntrepreneurship in American`s public schools penguin group USA, 1994,pp, 118-119 .

٢٣ ـ عزت العزيزي ، توفيق مرعي : **الإدارة التربوية والإشراف التربوي** ، سلطنة عمان ، ١٩٩٣ ، ص ص ١٨٢ ـ ١٨٣ .

- Zepeda: At Cross-Purposes: What do Teachers Need, Want, and Get From Sally, J. Supervision ? University of Oklahoma; Judith A. Ponticell, Texas Tech University, Vol. 14, No. 1, fall 1998 .

٢٤ ـ خالد علي منصور : استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ، المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية " إرادة التغيير وإدارته في الوطن العربي " الفترة بين ٢١ ـ ٢٣ يناير ١٩٩٥ ، ص ١٧٣ .

ـ أحمد إسماعيل حجي : **الإدارة التعليمية والإدارية المدرسية** ، مربع سابق ص .٣٥٦

٢٥ ـ المرجع السابق ، ص ص ٣٥٦ ـ ٣٥٧.

26- Bill Crimando; supervisory styles http://www.siu.edu./department/coc/ras111/24/1998 .

٢٧ ـ أحمد إسماعيل حجي : المرجع السابق . ص ٣٠٩ .

28- Florida State University : Pricipal and supervision, college of Education AL-Leadership/ Administration . 2001 .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

29- University of Florida : Supervision ,hp . uf . edul chp / supervision html.1999…….Leadership and Supervision

http://www.buck.edulLife/Long/Lead3Link.html.1999

30- Old Domination University : Certificate of Advanced Study Educational Administration and Supervision Majer Emphasis Area, Administration and Supervision, Department of Educational Leadership and Counseling, Norfolk, Virginia State , 2001

31 - Old Dominion University : Principal Preparation Program, Northern Virginia Higher Education Graduate Center. 2001

32- University of Virginia : Principal Preparation with a Master's-in Educational Administration Option , School of Continuing and Professional Studies . 2001

33- Department of Administration & Supervision Instructional Leadership : Principal Preparation Program within the Mater's of Education or Specialist Degree, University of Kentuchy, Collage of Educaotion 200

34- Stevens, Linda Clark : Selected North Carolina Principals ' Perceptions of the Importance and Practice of Pricipals ' Instrucional Leadership Bhaviors and preservice Prepartation Pracitces East Carolina University , 2001

Seen :

Anstrom, Theresa Lou : The Effectiveness of a cohort model for principal – preparation programs and leadership practices. Geogre mason university, 2000

Henwood , Janet Laurence : The influence of Colorado Licensure standerds on principal preparation programs , University of Denver, 2000.

Sullivan , Deborah Gary : The Use of Descriptive Statitics by campus principal implications for principal preparation programs, texas A&M University , 2000.

Glazer, Barbara Gail : The preparation of school principal : A study of the Bank Street college principals institute (New York City), New York University, 2000.

35 – University of Manchester : Developing Today's Leaders for Education's tomorrow, A center in the faculty of Education, university of Manchester, England, 2001.

36 – University of Ontario : principal qualification courses, Canada , 2001 – university of Toroto : principal qualification courses. Canada, 2001

٣٧ ـ أحمد اسماعيل حجي : كلمة في افتتاحية المؤتمر السنوي الخامس " أخلاقيات الإدارة التعليمية " ، مرجع سابق ، ص١٦ .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

٣٨-سامي عبدالله خصاونة : أساسيات في الإدارة المدرسية ، عمان ، الأردن ، ١٩٨٦، ص ص٢٥-٢٦.

39 – Steimel , Eric L : Shared Decision making with collective bargaining. U.S. North Carolina. 1995.

40 – Robertson , Jan M. : Towards leadership praxis through principals partenerships in newsealand. Paper presented at the annual meeting of American educational research association, San Francisco, CA, April, 18-22-1995.

41 – Rusch, Edith A: Ledership in Evolving democratic school communities , U.S. Ohio, paper presented at the annual meeting of the American Educational research association , san Francisco, CA April , 18-22-1995.

42 – Alford, Betty : leadership for increasing the participation and success of students in high school advanced courses. 1998, in (ERIC) No. ED 413 145

43 – Blasé, Jo Blasé, Joseph : Handbook of instructional leadership. How really good principals promote teaching and learning, 1998 , in (ERIC) no. ED 419 267

44 – Martin, Oneida L & Heflin, John F. : Redefining leadership roles for site-based management system. U.S. Tennessee. Paper presented at the Annual meeting of the mid-south Educational research association Biloxi MS , Nov., 8-10-1995.

45-stephens , Ronald D. : Safe school . A Handbook for violence prevention, U,S Indiana paper presented at the annual meeting of the American Educational R research Association , San Francisco , CA APRIL , 18-22-1995.

46- Henderson of Susan Marie : an exploratory search for how an teacher professional development , dissertation abstract international , how 56 , no 7 January 1996 , p .2505 – A .

47- Dufour , Richard p : the principal as staff developer ,1998 in ERIC on ED 419270.

48- Sehweider & Mara , Karin E : The principals Roles and in Effecting a Change in school culture mid Atlantic state 1998 in ERIC no , ED 410663 .

49- Graham , Michael W . : School Principals , Their Roles and preparation , 1998 In ERIC no ED 411576

50- Ubben , Gerald Coughs , larry w : the principal : creative leadership for Effective school , 1998 , in ERIC , no ED , 416585 .

51- Karr & Kidwell , p, J : improving the " quality of life" in school and business organization Historical and contemporary ternds,1998 in ERIC on ED 419267 .

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

52-Duforu , Richard Eaker , Robert : creating the new American school , A Guide to principals school improvement , Transforming

Schools , 1998 in ERIC, no ED 419267

53- Hooge , edith : values increasing Autonomy and managing the primary school , Netherlands paper presented at the annual meeting of American education research association , san Francisco , AC , April , 18-28-1995 .

54- Flynn maquie & Maary Brigid : A study of the ses of telecommunication by school administrators , dissertation abstracts international , vol . 57 no 5 nov 1996 pp . 1925 -1926 – A .

55- smith , Theodore j : principals information technology backgrounds the extent of this relationship to a technology rich school , Dissertation abstracts international , vol.57 , no 11 may 1997 , p4618-A .

56- Ewald , Ronda use : principals , influence in facilitating inclusive schools . Dissertation abstracts international. Vol 57, no 10, Noy . 1996, p 1924- A .

57- short , Bebra carpenter : An investigation of south Carolina public school principals , perception of their special education training needs Dissertation Abstracts International , vol 57 ko . 11 , may 1997 p 1945-A.

58- word , john Alonzo: Principal's perception of their professional development needs, Dissertation Abstracts international . vol 56,no,10, April 1996 , p . 3815 – A .

59- Cooper , jerry lee : An analysis of the school principal's PROFESSIONAL Development in the leader (1-2-3) program ,dissertation abstracts international vol , 57 no2 Aug , 1996 p. 523 .

60- Ricciardi , Patricia Diana : the professional Development needs of experienced principals in south Carolina dissertation abstracts international , vol 57 no 4 oct , 1996 p 1404 – A .

61- Donohue , timothy Kevin : the in service Development of principals , how they learn to Lend Dissertation abstracts international , vol 57 , no 5 noy , 1996 p 1923- A .

62- Louisiana state board of elementary and secondary education : Louisiana's school and District Accountability system , USA , January 1999.

63-OFSTED , Alexander House, http : www ofsted goy , UK/ about , htm , crown copyring. ntLondon, 1998.

******

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com