الفصل السادس
مدير المدرسة والإشراف الفنى

مقدمة .

أولاً : العلاقة بين المشرف الفنى والمربى

ثانيا : العلاقة بين المعلم والمشرف التربوى

ثالثا : مبادئ العلاقة بين المشرف التربوى والمعلم

رابعاً : صفات وخصائص مدير المدرسة كمشرف فنى

خامساً: أوجه الإشراف الفنى لمدير المدرسة

سادساً: دور مدير المدرسة فى الإشراف الفنى

سابعاً: دور الإدارة المدرسية فى الإشراف الفنى

ثامناً : دور المشرف التربوى ومدير المدرسة كمشرف مع المعلم المستجد

تاسعا : عقبات الإشراف الفنى لمدير المدرسة

عاشراً: صعوبات القيام بعملية الإشراف الفنى

الفصل السادس
مدير المدرسة والإشراف الفنى

مقدمة :

يعتبر مدير المدرسة هو المسئول الأول أمام وزارته ومجتمعه عن النهوض بالتدريس وبذلك لابد أن يختار بعناية ودقة وأن يكون على كفاءة إدارية وفنية عالية وإلا فإن المدرسة بكل معنوياتها تشعر للخطر الشديد وتتعطل كل قضايا التعليم فيها.

كما يمثل مدير المدرسة فى كثيراً من الحالات القوة الرئيسية المخططة والمقررة للأسباب والممارسات التربوية والإدارية فى مدرسته، وهو أيضاً بشخصيته وفلسفته وأساليبه التربوية قد يكون العامل الحاسم فقط لنجاح أو فشل العملية التربوية فى مدرسته، بل أيضاً لنجاح أو فشل الطلاب المعلمين وبرامج التربية العربية لكلية التربية.

وأن مدير المدرسة هو أولى الأفراد العاملين بالمدرسة لأن يدرك دوره الأساسى فى المدرسة وبينما يرى بعض المديرين أن مسئولياتهم تنحصر فى الشئون الإدارية والمالية فقط، وإن البعض الآخر يرى أن مسئولياتهم تتسع فتشمل تحسين وتطوير المناهج التربوية وأساليب التعليم.

وأن الأنشطة المتوقع أن يقوم بها مدير المدرسة متنوعة ومختلفة فى طبيعتها وكذلك فى أهميتها، ومن أجل أن تتحقق هذه المسئوليات وبطريقة فعاله وبكفاءة، فعلية أن يضع الأولويات نحو تحقيق هذه المسئوليات،و ليس من الضرورى أن تكون هذه الأولويات صحيحة أو خاطئة، ولكنها فى الوقت نفسه تكون مهمة من أجل تحقيق أهداف المدرسة، وبالإضافة إلى ذلك فإن مدير

المدرسة عليه أن يكتسب ثقتهما كاملاً لهذه المسئوليات التى تقع على عاتقه فى معرفة تحليل كيفية قضاء يومه المدرسى، وإعادة تكيفه مع جدول المدرسة والعمل الربط بالعاملين معه.

فالمدير غير المؤهل علما وخبرة المغلق فى شخصيته والتقليدى فى أساليبه وفلسفته ونظرته للتعلم والتعليم والمتعلمين، وقد يحول العملية التربوية فى مدرسته إلى مهمة يومية ثقيلة تزحمها القوانين والأحكام والإجراءات الانضباطية المباشرة السلبية، وقد نجد هذا النوع من الشخصية الإدارية لاتهمها عمليات التعلم والتعليم بقدر المحافظة على الروتين اليومى وتنفيذ الأحكام المدرسية الموضوعة كما هى دون مرونة أو تعديل لتتفق مع طبيعة الظروف اليومية المتغيرة للمدرسة وتستجيب لمتطلباتها.

أما المدير المؤهل مفتوح الشخصية المرن غير التقليدى فى أساليبه وفلسفته التربوية، الإنسان فى سلوكه ومعاملته وأهدافه، فقد تكون معه المدرسة كخلية نحل متعاونة معطاءة وتربيتها غنية وممتعة هدفها نماء الإنسان المتعلم سواء كان هذا تلميذاً أو معلماً أو إدارياً أو متدرباً.

وهناك أيضاً المدير ضعيف الشخصية مؤهل كان أو غير مؤهل والآخر قوى أو متسلط الشخصية، وكلا النوعين فى الواقع يمثل حالة متطرفة غير مرغوبة فى التربية المدرسية، تنعكس آثارها غالباً بالفوضى فى الحالة الأولى واستياء مجتمع المدرسة وتدمره فى الثانية، وكما هو الأمر فى الشخصية الإدارية غير المؤهلة.

وقد ينظر مدير المدرسة فى بعض الأحيان إلى أن الإشراف على مدرسى المدرسة هو من اختصاص موجهى المرحلة والمدرسين الأوائل وبالتالى فهو ينظر إلى دورة فى هذا المجال باعتباره دوراً هامشياً وهذه نظرة غير صحيحة باعتبار أن الهدف من عملية الإشراف هو مساعدة المعلمين بهدف تحسين البرنامج

الدراسى والمدير الفعال هو الذى يفهم طبيعة عمل المعلمين وما هو مطلوب منهم حتى يستطيعوا مساعدتهم على أداء أدوارهم.

ويرى دونالد توماس Donald Tomas أن مهمة مدير المدرسة هى من أصعب المهام وهذا يرجع إلى تنوع واختلاف الأدوار التى يقومون بها بالإضافة إلى أن زيادة المعلمين داخل المدرسة ومحاولة تحسين أدائهم فإنه من الصعب أن يجد المدير وقتاً كافياً للتحدث مع المعلم أو يجد فرصة مناسبة للتخطيط من أجل العمل المدرسى. وفوق ذلك كله فنجاح المدرسة يعتمد فى المقام الأول على ما يفعله المعلمون مع التلاميذ فى الفصل وليس ما يحدث داخل مكتب الإدارة وإن مدير المدرسة يقع عليه عبء المشاركة فى عملية الإشراف الفنى وإن كان الجانب الأكبر من هذه العملية يقع على عاتق الموجه الفنى والمدرس الأول. وتجمع كل نظريات التربية وإدارة التعليم على أهمية وضع مدير المدرسة فى العملية التعليمية بكافة جوانبها ومن بينها عملية الإشراف الفنى، مع تقدير الدور الذى تقوم به الإدارة المدرسية فيها، فتهيئة الجو الصالح لعمل المعلم هى فى حد ذاتها صورة من صور الإشراف الفنى.

أولاً : العلاقة بين المشرف الفنى والمربى :

تتأثر العلاقة بين الرئيس والمرؤوس أو بين أجهزة الحكومة وأفراد الشعب بنوع النظام الذى يسوده المجتمع.

يؤمن نظامنا الديمقراطى التعاونى بالفرد وقيمته بل ويستمد نجاحه واستقراره من تدعيم إيمان الفرد بمسؤولياته ووضوح الأهداف فى ذهنه ومتابعة تحقيق هذه الأهداف عن وعى قائم على الاقتناع العلمى التابع من الفكر المستنير.

ينبغى أن تقوم العلاقة بين المشرف الفنى والمربى على أساس من الحرية طالما أن الحرية كما أوضحها الميثاق هدف من أهداف النضال العربى، وهى فى الوقت نفسه وسيلة الديمقراطية التى تسعى للوصول إليها فى تنمية الفردية والروح الاجتماعية وتمثل المسئولية، والحرية التى تنشدها فى مجال الإشراف الفنى تقوم على أساس تحمل المربى مسؤولية العمل المنتج المشروط بوضوح الأهداف والسيطرة على الوسائل المؤدية إليها والتصرف فى حدود تخطيط عام قائم على العلم وأسلوبه.

إن الحرية التى تنادى بها هى حرية المربى (المدرس) فى مناقشة رأى المشرف الفنى على ضوء الخبرات العلمية التى اكتسبها المربى فى الميدان وإمكانيات مدرسته وتلاميذه للحرية فى تطبيق الطريقة التى تروق له ويراها مناسبة لمستوى تلاميذه العقلى والتحصيلى ومستوى مدرسته المادى، طالما أن هذه الطريقة تحقق الأهداف المرجوة وتقوم على أسس سليمة من مبادئ التربية وعلم النفس فليست العبرة بطرق التدريس وإنما المهم هو الأثر المطلوب إحداثه فى شخصيات التلاميذ.

الحرية فى القيام بأنواع النشاط التى تسهل على المربى عمله وعلى التلاميذ فهم الحقائق وإدارك العلاقات بينها، والتى تتفق مع مستوى التلاميذ وإمكانيات المدرس فليس هناك نشاط بالذات يمكن تعميمه فى جميع المدارس وبالنسبة لجميع التلاميذ. وإنما المفروض أن ينبع النشاط من مواقف تعليمية يشعر فيها المربى والتلاميذ بالحاجة إليه لخدمة عمليات تعليمية أو قومية الحرية فى التجريب ويعنى هنا بالتجريب تجريب منهج معين أو على الأقل تنظيم جديد لموضوعات المنهج المقرر أو تجريب طريقة من طريق التدريس أو أسلوب من أساليب النشاط بشرط أن يكون التجريب خاضعاً لتخطيط مدروس ومتدرجاً تحت الخطة العامة والمدرسة مع تقبل الخطأ غير المقصود، إذ أن تجريه الصواب

والخطأ كما يؤكد الميثاق هى فى الأمم كشأنها فى حياة الأفراد طريق النضج والوضوح.

الحرية فى استخدام الكتاب المقرر الذى يناسب التلاميذ وبيئه المدرسة هذا فى حالة وجود أكثر من كتاب واحد للمنهج الواحد، وكذا الحرية فى وضع المناهج التى تناسب ظروف البيئة ومستوى التلاميذ.

أهم النواحى التى يجب أخذها فى الاعتبار عند تقييم عمل المربى :

لقد كان الشائع قديماً أن يصدر المفتشون (لا المشرفون الفنيون) أحكامهم على المربين بناء على نتائج الفصول المدرسية وعدد من ينجح من التلاميذ، إلا أن هذا أساس غير عادل لتقييم عمل المربى، فالحكم على صلاحية المربى للتدريس من نتائج نجاح تلاميذه ليس مقياساً عادلاً لكفاءة المربى، لأنه لا يأخذ فى الاعتبار استعداد التلاميذ وتحصيلهم السابق وقوتهم عندما تسلمهم المربى وظروفهم التى أحاطت به مدة تدريسه لهم.

ومن الاعتبارات الهامة التى ينبغى الاحتياط منها فى تقييم عمل المربى العامل الشخصى فى المشرف الفنى أو ناظر المدرسة، فلكل مشرف فنى أو ناظر مدرسة معاييره الخاصة وله مبادئه ومستوياته وله ما يتوقعه وما ينتظره من المربى وفق المستوى الذى يضعه لنفسه، ولهذا فسوف لا يكون من السهل أن يتساوى الحكام أو الرؤساء فى أحكامهم على المربين مادامت معاييرهم مختلفة.

ولهذا يجب أن ندخل فى اعتبارنا عن الحكم على المربى ما يأتى :

أولاً : مدى حرصه على البقاء فى المدرسة أكبر وقت ممكن سواء طلب منه أو لم يطلب منه ذلك.

ثانيا : مدى حرص المربى على دراسة المناهج الدراسية تعقدها والمساهمة فى تعديلها بما يناسب بيئة المدرس وما يحاوله من جهود فى طرق التدريس التى تساعد على حسن تنفيذ المنهج ويجب أن يعنى بتحضير دروسه ورسم خطة توزيع عمله على شهور السنة و تدوين خطوات عمله والاحتفاظ بها منظمة، ويجب أن يكون ملماً بمادته ومستعداً لزيادة ثقافته العامة والخاصة وأن يكون قادراً على إفادة تلاميذه ومدى نجاحه فى مهمته كمربى داخل الفصل.

ثالثاً : مدى اشتراك المربى فى الهوايات العملية والجمعيات المدرسية، ومدى اشتراكه فى رفع الروح المعنوية للمدرسة، سواء باشتراكه فى تنفيذ قوانينها بروحه أو بعمله على بث روح الرضى والاستقرار فى الجو المدرسى فبعض المدرسين يسيئون إلى الجو المدرسى كثيراً بما يشبعونة فيه من روح التذمر والمخالفة والخروج على اللوائح.

رابعاً : مدى اشتراك المدرس فى دراسة تلاميذه والإشراف على نواحى حياتهم وحل مشكلاتهم ومسك سجلاتهم أو الاشتراك فى حل البطاقات المدرسية بما يضمن ضمن حسن الإفادة منها، ومدى مشاركته فى النشاط الثقافى والإصلاح الاجتماعى فى البيئة المحيطة بالمدرسة، وكذا مدى إقباله على النشاط الرياضى ومبلغ استعداده لمشاركة التلاميذ فى ألعابهم ونشاطهم ومسابقاتهم ومبلغ اشتراكه فيما يقومون به من رحلات وزيارات.

خامساً: مدى حرص المربى على المواظبة والحضور فى المواعيد وعلى تجنب التخلف عن المدرسة لأسباب مصطنعة، فبعض المربين يحرصون على الإفادة من جميع فرص الأجازات الممكنة لهم ويتحايلون على ذلك بشتى

الطرق بحيث يكونون مطيعين للقوانين، ولكن فى نفس الوقت مفسدين للعمل والروح المدرسية.

سادساً: مدى استجابة المربى لما يطلب إليه من الأعمال الإضافية التى يكلف بها من آن لآخر سواء أكانت حصصاً إضافية أم أعمالاً إدارية ويدخل فى ذلك الروح التى تظهر فى قيامه بهذه الأعمال ومبلغ ما يظهره من تعاون أو تذمر ويجب أن يلم المربى إلماماً تاماً بالشئون الإدارية بالمدرسة وما يتعلق منها بشأن التغذية وعمل المناقصات وتنفيذ اللوائح كما يجب أن يسهم فى معاونة الجهاز الإدارى بالمدرسة على تسيير الأمور.

سابعاً: الروح الخلقية والآثار التى تركها فى تلاميذه من عطف واحترام وبث للمبادئ والمثل العليا وكذا المرونة واللياقة فى معاملة أولياء الأمور والاتصال بالأهالى والآثار التى يتركها فى نفوسهم وما يترتب على ذلك من سمعة له وللمدرسة.

ثامنا: مدى احترام المربى لدستور مهنة التدريس والعمل على رفع شأن المهنة.

ثانياً : العلاقة بين المعلم والمشرف التربوى :

تعتمد العلاقة القائمة بين المعلم والمشرف التربوى على الأسلوب الذى تتم فيه عملية الإشراف التربوى، حيث أنها تتغير من مجرد المراقبة إلى المساعدة والثقة المتبادلة وبدل من مجرد التفتيش ومحاولة تصيد الأخطاء إلى محاولة للتعاون المثمر فى العمل وقد وصف كل من بيركالدويل وميديكان العلاقة بين الأستاذ والمشرف كما يلى :

- الأستاذ هو شريك مربى
- المشرف هو مرشد ذو مؤهلات