الفصل الخامس

الدراسة المقارنة

أولاً ـ الدراسة التحليلية المقارنة ، وتشتمل أوجه التشابه والإختلاف بين دولة قطر ودول المقارنة في كل محور من محاور الدراسة :

المحور الأول : ـ تطور نظام الإشراف التربوي (التوجيه ٠

المحور الثاني : ـ تطور مفهوم الإشراف التربوي ٠

المحور الثالث : ـ وظائف الإشراف التربوي ٠

المحور الرابع : ـ الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي ٠

المحور الخامس : ـ واجبات المشرفين التربويين ومسؤولياتهم ٠

المحور السادس : ـ أسلوب عمل المشرفين التربويين ٠

المحور السابع : ـ معايير اختيار المشرفين التربويين ٠

ثانياً ـ البرنامج المقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي(التوجيه)في دولة قطر ٠

الفصل الخامس

الدراسة المقارنة

أولاً ـ الدراسة التحليلية المقارنة : ـ وتشمل أوجه التشابه والاختلاف بين دولة قطر ودول المقارنة في كل محور من محاور الدراسة ٠

بعد تناول نظام التوجيه التربوي في قطر وأنظمة التفتيش والإشراف في كل من المملكة المتحدة ،والولايات المتحدة الأمريكية ، يتعين على الباحثة أن تقوم بعملية التحليل المقارن لاستخلاص أوجه التشابه والاختلاف في جوانب الظاهرة موضع الدراسة، وذلك في ضوء القوى والعوامل الثقافية لكل دولة من الدول الثلاث، وبيان إمكانية الاستفادة من الخبرة الانجليزية والأمريكية في مجال تطوير نظام التوجيه التربوي في دولة قطر ٠

ومما لا شك فيه فإن القوى والعوامل والظروف الاجتماعية،والسياسية، والاقتصادية قد شكلت التربية وأهدافها،وجعلت جوانب العملية التعليمية مختلفة في كل بلد من البلاد، ومن المؤكد أن لكل بلد خصوصيتها،ولكن الاستفادة من تجارب الدول الأخرى يكون ممكناً وإيجابياً إذا ما قمنا بتطويع هذه التجارب بما يتلاءم مع ظروفنا وأحوالنا وبما ينسجم مع بيئتنا وقضايانا،ومن هذا المنطلق لابد أن يكون هناك اختلاف في مفهوم الإشراف وأهدافه وتنظيمه واختيار مشرفيه وصفاتهم وطريقة عملهم حسب الظروف التي نشأ فيها الإشراف٠ فالإشراف الذي ينشأ في مجتمع يؤمن بالديمقراطية يختلف عن ذلك الذي يتطور في ظروف بيروقراطية لا تؤمن بالتطوير والتجديد ،وفيما يلي سنتناول الأمور السابقة بالتحليل والمناقشة للتعرف على أوجه التشابه والاختلاف في ظل مجتمعاتها التي تطورت فيها ٠

المحور الأول : تطور نظام الإشراف التربوي،وأوجه التشابه والاختلاف في دول المقارنة الثلاث :

١ ـ تتشابه ظروف نشأة الإشراف (التوجيه) التربوي في قطر مع ظروف نشأة التفتيش في بريطانيا ، والإشراف في أمريكا ، في أن كلاً منها نشأت بناءً على الحاجة إلى ضرورة وجود نظام يشرف على التعليم ويقيمه ٠

ففي قطر أدى ظهور المدارس في عام ١٩٥٢م وتطورها بعد ذلك ، إلى الحاجة إلى وجود جهة تقوم بالإشراف على التعليم وتقييمه، فأنشأت إدارة التفتيش في عام ١٩٥٦م من مفتش واحد ،وكان لحداثة النظام السياسي ووقوع البلاد تحت الانتداب البريطاني في تلك الفترة أثر على ضعف الاهتمام بالتعليم وتطويره ، وبالتالي قلة عدد المتعلمين ،مما دفع البلاد إلى الاعتماد على المدرسين والمفتشين من البلاد العربية المجاورة ٠ كما ساهم النظام الاجتماعي الذي كان يتصف بالبداوة والتأخر الحضاري إلى ضعف اهتمام الناس بالقيم والتعليم الا في قطاعات صغيرة من المجتمع ، وفي ظل هذا الإطار السياسي والاجتماعي نشأ نظام تفتيش يتصف أيضاً بالبدائية والبساطة ٠

وفي بريطانيا : ـ ظهر نظام التفتيش في بداية الأمر بناء على الحاجة إليه في المجال الصناعي ، ثم تطور ليدخل مجال التعليم الذي سيطرت عليه الكنيسة لسنوات كثيرة حتى تضمن ولاء الناس لها ، وبذلك كان التفتيش أيضاً يقوم به مفتشون يعينون من قبل الكنيسة ، وبعد ذلك تحرر التعليم من سلطة الكنيسة، كما تحرر التفتيش تبعاً لذلك ، وقد ساعد النظام الاجتماعي الذي لا يؤمن بالتغيير السريع ،ويتمسك بالتقاليد على استمرار استخدام مصطلح التفتيش للتدليل على نظام الإشراف والرقابة على التعليم ٠

وفي أمريكا : ـ أدى هروب المهاجرين الأوائل إلى أمريكا وسيطرة حكوماتهم واضطهاد حكامهم ، إلى إنشاء العديد من المدارس ذات الاتجاهات والفلسفات المختلفة التي تتفق مع الاختلاف في متطلبات الشعب الأمريكي في تعليم أبنائهم، وقد ساهمت حاجة الشعب الأمريكي إلى التأكد من مدى تنفيذ هذه المدارس للاتجاهات والقيم المطلوبة في تطلع المجتمع الأمريكي للتغير والتطوير باستمرار في ظهور كثير من فلسفات واتجاهات الإشراف ، حيث يتضح أنه لا يوجد هناك في الولايات المتحدة نظام إشراف واحد ،وإنما عدة أنظمة تنبثق من إطار موحد

يعكس فلسفة المجتمع الموجود فيه .

٢ - تختلف أسباب نشأة الإشراف في دولة قطر عن تلك الأسباب في دولتي المقارنة :

ففي دولة قطـــر : - فرضـت طبيعة نشـأة النظام التعليمي وجود نظام للتفتيش للمتابعـة والرقابـة علـى سلامة سير العمليـة التعليميـة ، وعلـى مـدى تنفيـذ الموجهين والمعلمين للقواعد واللوائح المرسومة من قبل القيـادات الإداريـة في وزارة التربية والتعليم .

أما في بريطانيا : - فإن مشاركة المواطنين في الإنفاق على التعليم ، ومسـاهمتهم في قدر قد يكبر أو يصغر حسب طبيعة المدارس التي يضعـون فيهـا أبنـاءهم ، فعلـى قدر مشاركة أولياء الأمور في الإنفاق على التعليم تكون حجم المساءلة ،لذلـك فـإن أحد أسباب نشأة التفتيش في بريطانيا يعود إلى مطالبة المواطنين في التعـرف علـى أوجه إنفاق المساعدات والمساهمات التي يدفعونها للمدارس ، وهذا معناه أن هناك إشرافاً من قبل المواطنين على التعليم .

وفي أمريكا : - فقد جعـل الدسـتور التعليـم مـن حـق الولايـات ، وعـدم مسـاهمة الحكومة الفيدرالية فيه إلا من خـلال المسـاعدات الماليـة الـتي تقدمهـا للولايـات الفقيرة ولبعض البرامج التي تتبناها الحكومة الفيدراليـة ،مثـل برامـج المعوقـين والمتفوقين، ومساهمة أولياء الأمور في الإنفاق علـى التعليـم ورغبتهـم في التعـرف على ما يتعلمه أبناؤهم ساعد في ايجاد أسباب قوية لنشأة الإشراف الـذي يختلـف من ولاية لأخرى حسب طبيعة المجتمع المحلي واحتياجاته .

٣ - تختلف العوامل التي ساعدت على نشأة الإشراف في دولة قطر عـن العوامـل الـتي ساعدت على نشأته في دولتي المقارنة .

ففي دولة قطر : - نشأ الإشراف في السبعينيات وليد نظـام تعليمـي حديـث ،وفي كنف نظام اجتماعي جديد اهتم في البداية بوضع بناه التحتيـة في جميـع مجـالات الحياة ومنها المجال التربوي وما تطلبه ذلك من إنشاء مـدارس وإعـداد مدرسـين

واستقبال طلاب في مراحلهم التعليمية الأولى ، لذلك اعتبر التوجيه في هذه الفترة نظاماً جديداً لم تتبلور أسسه أو أهدافه ولم يوضح له توصيف يحدّد طبيعة عمل افراده ومسؤولياتهم إلا من خلال المنشورات والقرارات التي تصدر كلما استجد في الأمر جديد ، واستمر الأمر كذلك حتى صدرت في عام ١٩٩٠م لائحة رئاسة التوجيه التربوي التي تنظم أهداف الرئاسة وموقع رئاسة التوجيه وتبعيتها في هيكل الوزارة ، ومهام الموجهين بجميع فئاتهم ، ولكنها لم تتعرض لطبيعة عملية التوجيه في دولة قطر أو فلسفتها ، ولم تحدد معايير اختيار الموجهين ، أو كفاياتهم ٠

وفي بريطانيا : ـ وُجد الإشراف في البداية بناءً على عوامل دينية ،حيث كانت الكنيسة هي التي تسيطر على التعليم وتديره ، وغالباً ما كان يتم تعيين قساوسة للتفتيش على المؤسسات التعليمية المرتبطة بالكنيسة ، ثم كان أول دخول لمفتشي الحكومة بناءً على عوامل اقتصادية في المصانع ، حيث كانت مهمة المفتش دراسة أوضاع المصانع ، ثم تطورت هذه النظرة إلى رغبة الناس في التعرف على طبيعة التعليم المنفذ في المدارس، خاصة وأن الأهالي يساهمون في الإنفاق على التعليم ،وبناء على هذه العوامل الاجتماعية كان سلطة الإشراف على المدارس هي مجرد تقديم للمساعدة ، ولكن مع الوقت ومع إنشاء المدارس وزيادة سلطة الأهالي على التعليم ، زادت صلاحيات المفتشين وخاصة على المستوى القومي في الإشراف على التعليم ، ومتابعته ، وتقويمه ٠

وفي الولايات المتحدة : ـ يعتبر الإشراف التربوي وليد العديد من العوامل التي ساعدت على نشأة الإشراف وتطوره بسرعة فائقة ، ونظراً لان المجتمع الأمريكي هو خليط من الأجناس ، فقد كانت العوامل الاجتماعية من أهم العوامل التي ساعدت على نشأت الإشراف في الولايات المتحدة ،حيث كان يتم اختيار لجان خاصة من عموم الناس في المدن للتفتيش على المدارس بهدف مراقبة مستوياتها

وتحديد طبيعة المناهج التي تقدم ومدى ملاءمتها لاتجاهات الأهالي ، ونظرا للعوامل السياسية والاقتصادية وتطوراتها المتلاحقة في الولايات المتحدة ، وخاصة أن الإشراف على التعليم في الولايات المتحدة هو من سلطة الولاية والسلطة التعليمية المحلية كان من أهم العوامل في تكثيف دور المدرسة وزيادة صلاحياتها، حيث لا يوجد في الولايات المتحدة سلطة تفوق سلطة المدرسة • كما زادت سلطة المدير في التنظيم الإداري والإشرافي ، وزادت من الصلاحيات المخولة من مراقبي التعليم إلى مديري المدارس •

٤ ـ تختلف دولة قطر عن دولتي المقارنة المملكة المتحدة (والولايات المتحدة الأمريكية) في مشاركة جهات غير حكومية ومحلية في النظام •

ففي دولة قطر : ـ تقوم وزارة التربية والتعليم بوضع قوانين النظام التعليمي ولوائحه، كما تقوم الجهات المختلفة التابعة للوزارة ومنها رئاسة التوجيه التربوي بتنفيذ هذه القرارات واللوائح ، بينما لا تساهم المشاركة الشعبية من خلال مجالس الآباء في إبداء الرأي حول السياسات الموضوعة والأهداف المرسومة للتعليم ، وهذا يعكس إلخلفية الثقافية للمجتمع القطري الذي لا يزال يعتبر الأهالي غير قادرين على تقرير مستقبل أبنائهم ، كما يعكس المركزية في وضع القوانين وتنفيذها، مما يعتبر أحد الأسباب لوجود فجوة بين الأهداف المرسومة والأهداف المنفذة بالفعل •

وفي المملكة المتحدة : ـ تتدخل جهات عديدة في المشاركة في النظام من داخله وخارجه ، فبالإضافة إلى الجهاز المسؤول عن مستوى التعليم من مفتشي صاحبة الجلالة وفرق التفتيش ، حيث يعتبر وجود المفتش غير المختص من خارج الجهاز ودوره في الحكم على التقويم المدرسي دلالة على مدى حياد عملية الإشراف (التفتيش) وعلى مشاركة جهات عديدة في النظام ، كما تؤدي مجالس الآباء ووسائل الإعلام دوراً مهماً في التأثير في مستوى التعليم في المدارس ، فمن

خلال التقرير الذي ينشر عبر وسائل الإعلام يستطيع جميع أولياء الأمور التعرف على مستوى المدارس التي يتعلم بها أبناؤهم ، فالمدارس التي تحت المستوى يمتنع الآباء عن إرسال أبنائهم إليها ، مما يعني نهاية المدرسة في بعض الأحيان، ومن خلال وجود هذه الجهات المختلفة تحاول جميع المدارس رفع مستواها وتحسين أدائها باستمرار ، وهذا كله يعكس إلخلفية الثقافية للمجتمع البريطاني ، والديمقراطية الموجودة في نظامه التعليمي.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية : ـ تساهم مجالس الآباء مساهمة كبيرة في المدارس سواء من خلال تقديم المساعدات ، أو من خلال رسم السياسات ووضع الأهداف ، والتأكد من مدى تنفيذ هذه المدارس للأهداف والقيم الموضوعة، كما تقوم الهيئات على مستوى الولاية والتي تتكون من أشخاص تربويين ومتخصصين بتقويم التعليم في مدارس المناطق التابعة لهم .

وتنتشر هذه الهيئات على طول الولايات المتحدة وعرضها . وتقوم بنشر تقاريرها عن المدارس التي تزورها ،وتتسابق المدارس في الحصول على شهادة مستوى من هذه الهيئات ،وتنشر نتائج تقاريرها على الرأي العام والمدارس التي دون المستوى، تقل شعبيتها ، ويبتعد عنها الأهالي مما يؤدي إلى إغلاقها في النهاية إذا لم تحاول رفع مستواها ، وبذلك نرى أن إلخلفية الثقافية للمجتمع الأمريكي تعكس طريقة عمل نظامها التربوي ،والإشراف من خلال النظام الديمقراطي والمشاركة الشعبية .

ويمكن لنظام التوجيه التربوي في دولة قطر الاستفادة من الأنظمة الإشرافية في المملكة المتحدة ،والولايات المتحدة الأمريكية في ضرورة مشاركة الأهالي في وضع السياسات التعليمية ، وإطلاعهم على مستوى المدارس والتطورات المتوقعة بناءً على المستجدات التربوية ،وذلك من خلال إنشاء مجالس للآباء تتكون من نخبة من المتعلمين والمثقفين الذين يمكن أن يساهموا في شرح سياسات التعليم، مما

يساعد في تطبيقها ، كما يمكن أن يطبق النظام الإشرافي بعض المستجدات في الأنظمة الأخرى بما يتلاءم مع احتياجات النظام التعليمي وخلفية المجتمع القطري ٠

المحور الثاني : ـ تطور مفهوم الإشراف التربوي ، وأوجه التشابه والاختلاف بين دول المقارنة الثلاث :

١ ـ تتشابه قطر مع دولتي المقارنة في أن هذه الدول مرت جميعاً بنفس مراحل تطور مفهوم الإشراف ٠

ففي قطر : ـ بدأ مفهوم الإشراف التربوي بالتفتيش منذ عام ١٩٥٦ وحتى عام ١٩٧١م حيث اتخذ طابع الرقابة وتصيد الأخطاء وتوقيع العقوبة على مَن لا ينفذ التعليمات حرفياً والاعتماد على الزيارة الصفية المفاجئة ، وقد أخذ النظام هذا الاتجاه كنتيجة لحداثة النظام التعليمي ولقلة المتعلمين من أبناء البلد في ذلك الوقت، بالإضافة إلى أن المعلمين لم يعدوا الإعداد الكافي والمناسب للمرحلة التي يقومون بالتدريس فيها، ومن هنا ساد الاعتقاد أن المعلم بحاجة إلى مراقبة مستمرة ،وأن المفتش يعرف ويفهم أكثر من المعلم ، ثم تطور هذا المفهوم إلى مفهوم التوجيه بعد عام ١٩٧١م ٠ وبدأت مرحلة التوجيه التربوي نظراً لنمو الحركة العلمية وظهور نظريات علم النفس التي تنأدى بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين الموجّه والمعلم ، ولتزايد أعداد المدرسين المعدين تربوياً وأكاديمياً ٠ فبدأ التفتيش يتجرد من مسماه القديم، وأصبح يطلق عليه التوجيه التربوي ، وظهرت الاتجاهات الجديدة التي تنادي بالاهتمام بالمواقف والمشكلات التعليمية، والاهتمام بالمعلم ومشكلاته ، والعمل على عقد الاجتماعات مع المعلمين، وأصبح ينظر إلى التوجيه كخدمة تعاونية ، ولكن ليس معنى ذلك أن هذه الاتجاهات بدأت تسود في الميدان ،وأن الموجهين آمنوا إيماناً مطلقاً بهذه الأفكار ،وظل كثير من الموجهين يتبعون الأساليب القديمة (التفتيش) مع

الاختلاف في المسميات فقط.

وفي بريطانيا : ـ ظل مفهوم التفتيش يستخدم في الإشراف على التعليم ومتابعته، كما أطلق على الأشخاص الذين يقومون بهذه المهام المفتشون . وبالرغم من إطلاق هذا المفهوم الذي يرتبط بأذهان سامعيه بالاستبداد والمراقبة، إلا أنه في الواقع نظام إشرافي متطور يتصف بالديمقراطية والإيمان بها ليس فقط كأسلوب سياسي وإنما كطريقة وأسلوب حياة تنظم جميع معاملات الناس وعلاقاتهم ، فنرى أن عملية التفتيش هي عملية تعاونية بين المفتشين والمعلمين من أجل رفع كفاية المعلمين وتطوير أدائهم ، وبالتالي تنمية قدرات المتعلمين ، وتحقيق أهداف العملية التعليمية ، وقد تطور نظام التفتيش في بريطانيا تطوراً كبيراً خصوصاً في السنوات الأخيرة وذلك للتطور المستمر في الأبحاث والتجارب التربوية والنفسية، كما انعكست الحرية الفردية المسؤولة التي يعطيها النظام في بريطانيا للشعب إلى بث روح الابتكار والمبادأة والاعتماد على النفس من قبل المعلمين ، مما ساعد على حب المهنة وتطويرها .

وفي الولايات المتحدة : ـ تطور مفهوم الإشراف من مفهوم التفتيش والمفتشين الذي كان في البداية تحت سلطة الكنيسة إلى مفهوم الإشراف تطوراً سريعاً ملموساً، متأثراً بالتطورات العلمية والمهنية في مجال الإدارة والاقتصاد ، وعلم النفس، حيث تطورت مفاهيمه آخذة بالمفاهيم العلمية ، ثم المفاهيم الديمقراطية، فالمفاهيم الإبداعية ، وأخيراً في النصف الثاني من هذا القرن دخلت مفاهيم جديدة مثل الإشراف العيادي ، وإشراف الأنداد ، والإشراف المصغر .... إلخ ، كل هذه المفاهيم تبين السرعة في معدلات التغير التي يمر فيها تطور الإشراف في أمريكا وهو انعكاس لسرعة التطورات الحياتية الأخرى في المجتمع والتي أثرت بدورها في تطور الإشراف ونموه في ظل الديمقراطية التعاونية ، والإيمان بقيمة الفرد ودوره في التطوير ، وأهمية العلاقات الإنسانية ودورها الفاعل في نمو التربية

وتطورها ، وقد ساعدت ثورة المعلومات التي سادت العالم آخيرا إلى انهيار أسطورة المشرف العارف بكل شيء ،واختفت النزعة التي تقول بوجود طريقة واحدة مثلى ينبغي اتباعها ، كل هذه الأمور ساعدت على استقرار مفهوم الإشراف في الولايات المتحدة وتطوره وإعطاء المعلمين الحرية في التجريب لتطوير التعليم ، واعتبار المدرسة بيئة متكاملة لها شخصية اعتبارية مستقلة تستطيع من خلالها صياغة نظامها التعليمي حسب ما تراه مناسباً لطلابها ، وتأخذ بالمستجدات التربوية التي تتلاءم مع البيئة المحلية، فليس بالضرورة أن يكون ما هو مناسب في بيئة معينة مناسباً لبيئة أخرى ، كما إن إعطاء الحرية للوالدين في اختيار التعليم الذي يناسب أبناءهم ساعد في ايجاد روح المنافسة بين المدارس نحو الأفضل ، وهذا يميز طبيعة الإشراف في الولايات المتحدة الذي يختلف من مدرسة إلى أخرى ومن منطقة إلى أخرى ومن ولاية لأخرى ٠

٢ ـ تختلف العوامل التي أدت إلى تطور مفهوم الإشراف في قطر عنها في كل من المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية ٠

ففي قطر : ـ كان المفهوم السائد في البداية هو " التفتيش " نظراً لانسجام ذلك مع بداية وجود النمط التعليمي النظامي في الدولة ، وما تطلب ذلك من إنشاء مدارس جديدة ،والتعاقد مع مدرسين من الدول العربية الشقيقة ، وهذا تطلب وجود سلطة إشرافية رقابية صارمة تساعد على تعرف السلطة التربوية على جميع دقائق العمل التربوي ، وهذا بالطبع يتفق أيضاً مع الأوضاع الاجتماعية والسياسية والتعليمية السائدة آنذاك ، بالإضافة إلى أن هذا المفهوم كان هو المستخدم في جلّ الدول العربية ، وبحكم أن التعليم السائد في الدولة كان مقتبساً من أنظمة عربية أخرى ،فلا بد أن ينطبق ذلك على المفهوم كذلك ، ثم تطور هذا المفهوم نظراً للتطورات في المجالات العلمية والتربوية إلى مفهوم التوجيه التربوي ، وهو المفهوم المستخدم حتى الآن ٠

وفي بريطانيا : ـ فإن استمرار نظام الإشراف في المملكة المتحدة في استخدامه لمفهوم التفتيش ، يتفق مع الخلفية الاجتماعية السائدة في المجتمع البريطاني من عدم حبه للتغيير السريع ، لذلك استمر استخدام مفهوم التفتيش هناك بالرغم من أن هذا الاستخدام في المفهوم فقط ،ولكن مضمونه وطريقة قيام جهاز التفتيش بعملهم وما يتميز به من دقة وخصوصية لا تعكس معنى هذا المفهوم ،وإنما تظهر لنا نظاماً دقيقاً متميزاً على درجة عالية من الكفاية ، كما أن الرغبة من قبل المهتمين بشؤون التربية والأهالي في ضبط الإشراف على التعليم ومتابعته أيضاً شجعت على استمرار استخدام هذا المفهوم في المملكة المتحدة ٠

وفي الولايات المتحدة : ـ تطورت المفاهيم الإشرافية تطوراً كبيراً وتنوعت، وذلك نتيجة لتعدد الأنظمة التعليمية فيها ، ولكن يعتبر مفهوم الإشراف هو المفهوم الشائع المستخدم على مستوى الولايات ، كما ظهرت كثير من المفاهيم الجديدة فيها، مثل مفهوم الإشراف العيادي ، والإشراف المصغر ، والإشراف من أجل العلاقات الإنسانية ،ويرجع السبب وراء ظهور هذه المناهيم وتعددها إلى مجموعة من العوامل، ومن أهمها العوامل الاجتماعية المتمثلة في نفور المجتمع الأمريكي من استخدام المفاهيم التي تنم عن التفتيش والرقابة ، كما أن الرغبة في التطور والتغيير السريع والمستمر ، وتقبل المستجدات والمستحدثات التربوية ، وانحدار المجتمع من أصول اجتماعية مختلفة ، ساعد على تنوع الاتجاهات والقيم،وبالتالي تنوع الأنظمة التعليمية، وتعدد المفاهيم الإشرافية وتنوعها بالشكل الذي يلبي احتياجات المجتمع وتطلعاته ٠

وترى الباحثة أنه لا يمكن تطبيق جميع هذه المفاهيم في نظامنا التعليمي في دولة قطر، نظراً لعدم مرونه النظام التعليمي ،واعتماده على المركزية، سواءً في إدارته أو في تطويره ، ولكن يمكن أن نأخذ من هذه المفاهيم ما ينسجم مع طبيعة المجتمع القطري ويتلاءم مع احتياجاته، خاصة وأن دولة قطر دولة صغيرة ونامية يمكنها

أن تستفيد من بعض التجارب المفيدة في هذا المجال ، كما أنه من المفيد أن نستخدم مفهوم الإشراف التربوي بدلاً من التوجيه لأنه أعم وأشمل ويحمل صفة الاستمرارية ، ويعكس المشاركة والتعاون التي يمكن أن تتم بين المعلم والموجّه ، كما أن استخدام مفهوم الإشراف يمكن أن يزرع قدراً أكبر من الثقة في نفس المعلم من حيث وجود شخص يشرف عليه ويقوّم عمله لا شخص يوجهه ،وذلك على افتراض أن المعلم على قدر من الكفاية والحب للمهنة ، كما أن إعطاء مديري المدارس والمدرسين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار ،والمشاركة في رسم السياسات والأهداف يخفف من حدة المركزية في العمل ، ويساهم في تطوير العمل الإشرافي ويحقّق الأهداف المطلوبة .

المحور الثالث : ـ وظائف الإشراف التربوي في دول المقارنة الثلاث وأوجه التشابه والاختلاف بينها .

١ ـ تتشابه وظائف الإشراف في دولة قطر مع دولتي المقارنة من حيث أن هذه الوظائف توضع بناءً على إلخلفية الاجتماعية والتربوية للمجتمعات .

ففي دولة قطر : ـ تشتمل وظائف الإشراف فيها على مهام إدارية ، وتخطيطية وتنظيمية ، وتقويمية ، ومتابعة ، وتنشيطية ، ولم تحدّد هذه الوظائف بصورة مباشرة أو واضحة في لائحة التوجيه التربوي ، وإنما اشتقتها الباحثة من مهام المشرفين (الموجهين)، كما أن حداثة النظام التعليمي في الدولة وإلخلفية الاجتماعية قللت من فرصة تنوع وظائف الإشراف وتصنيفها وتحديدها كما هو الحال في دولتي المقارنة، كما نلاحظ تأكيدها على وظيفة التقويم للطالب والمعلم في الفصل فقط وتتناسى ما عداها من مدخلات العملية التعليمية .

وفي المملكة المتحدة : ـ تتنوع وظائف الإشراف وتشتمل وظائف مفتشي صاحبة الجلالة على وظيفة فنية ، وتدريبية ، وإدارية ، واستشارية ، وتخصصية ، وتنظيمية ، واجتماعية ، بينما يقوم المفتشون على المستوى المحلي بوظائف ذات

صفة تنفيذية ، وفنية ، وتدريسية ، وتمارس هذه الوظائف بدقة وموضوعية من قبل مفتشي صاحبة الجلالة ، أو المفتشين على المستوى المحلي، وتطورت هذه الوظائف بناءً على قانون التعليم لعام ١٩٨٨م ، وقانون المدارس لعام ١٩٩٢م ، والتي ركزت على المتابعة والتقويم لجميع مدخلات العملية التعليمية من معلم ، وطالب ، ومنهج ، وإدارة مدرسية ، وبيئة تعليمية من قبل مفتشي صاحبة الجلالة • ولأن كل نظام تعليمي هو إفراز طبيعي للمجتمع الموجود فيه، لذا فإن وظائف الإشراف انعكاس للظروف البيئة والاحتياجات المجتمعية والأسرية ، مما يساعد على سهولة تطبيقها •

وفي الولايات المتحدة : ـ تتصف وظائف الإشراف بالتعدد والتنوع والشمولية وذلك حسب احتياجات الولايات واحتياجات المناطق التعليمية، وتشتمل هذه الوظائف على مهام إدارية ، وإرشادية ، وفنية ، وإشرافية ، وتعاونية ، وتخطيطية ، وتطويرية، ومتابعة ، وتقويم ، وتدريب ، وكل شخص في الهيكل التنظيمي مسؤول عن مجموعة من الوظائف التي تمارس بدقة وكفاية نظراً لكفاية الأشخاص الذين يقومون بالعمل الإشرافي ، ونظراً لأن هذه الوظائف مصنفة ومحددة في قوانين التعليم في كل ولاية ،مما يساعد على الدقة في التنفيذ ،كما أن وظيفة التقويم تعتبر تقويمية لجميع مدخلات العملية التعليمية ،مما يؤدي إلى نجاح العملية التعليمية وتحقيقها للأهداف المرسومة •

٢ ـ تختلف دولة قطر عن دولتي المقارنة المملكة المتحدة ،والولايات المتحدة الأمريكية في وجود فجوة في وظائف الإشراف بين الواقع العملي وما ينبغي أن يكون عليه هذا الواقع، فبالرغم من أن وظائف الإشراف قد صممت ووضعت من قبل القيادات العُليا في الدولة، وفي ضوء الاتجاهات العلمية وما ينبغي أن يكون عليه الواقع العملي الميداني ، الا أن التنفيذ العملي غالباً ما يظهر وجود فجوات وعقبات بين الواقع والمأمول ،وكلما قلت المسافة بين ما ينفذ وما ينبغي تنفيذه ، دل ذلك على

نجاح الإشراف في تحقيق وظائفه ، كما نلاحظ محدودية الوظائف وازدواجية البعض الآخر ، فبعض الوظائف يقوم بها رئيس التوجيه التربوي، ورئيس توجيه المادة، ومساعدة رئيس توجيه المادة على نحو سواء ، بالإضافة إلى عدم وجود تحديد لهذه الوظائف أو تصنيف لها في لائحة التوجيه التربوي ، حيث لم تحدد هذه الوظائف في محاور ،ولم تشتق منها المهام ، وإنما صنفت مهام الموجهين فقط مما يضاعف من وجود الفجوة بين الواقع والمأمول .

وفي المملكة المتحدة : ـ نلاحظ تعدد الوظائف وتنوعها وتطورها ، فبالإضافة إلى الدقة في تنفيذ هذه الوظائف من قبل المفتشين المعدين وذوي الكفاءة ، والذين يتم اختيارهم بناءً على معايير دقيقة ، تم تصنيف هذه الوظائف من خلال الدليل الفني للعملية التعليمية ، والأدلة الصادرة من الجهاز المسؤول عن التعليم، مما يقلل من الفجوة بين الواقع العملي وما هو مخطط له ، كما يزيد من فاعلية التطبيق ويرفع من مستواه .

وفي الولايات المتحدة الأمريكية : ـ نظراً لقيام كل ولاية بوضع نظامها التعليمي فإن وظائف الإشراف تتحدد ضمناً كذلك حسب احتياجات كل ولاية ، وهذا من شأنه أن يقلل من مساحة الفجوة بين الواقع والمفروض ، كما أن التطورات التربوية الكثيرة التي تطرأ على الأنظمة التعليمية وظهور الكثير من التجارب الناجحة يجعل تحديد وظائف الإشراف بدقة وتنفيذها بفاعلية أمراً وارداً ، بالإضافة إلى أن وضع معايير مضبوطة لاختيار المشرفين والتدريب المستمر لهم يساعد على زيادة تطبيق وظائف الإشراف بفاعلية ،وبالتالي وصول أنظمة الإشراف إلى أهدافها المرسومة.

وترى الباحثة أن وظائف الإشراف في دولة قطر يمكن أن تستفيد من هذه الوظائف في دولتي المقارنة من خلال :

١ ـ التنويع في وظائف الإشراف، بحيث تشمل جميع المهام المطلوبة من المشرفين، وبما يحقق الأهداف المرسومة ٠

٢ ـ اختيار الوظائف بما يتلاءم مع خصوصية المجتمع القطري ونظامه التربوي والاجتماعي ، وانتقاء ما يتناسب مع الاحتياجات مما يقلل من الفجوة بين التنفيذ على أرض الواقع وما هو مخطط من قبل سلطة التعليم ٠

٣ ـ شمولية هذه الوظائف ، بحيث تشمل جميع مراحل عمليات الإشراف (التوجيه) في دولة قطر ، وتشمل جميع مدخلات العملية التعليمية من معلم وطالب ومنهاج وبيئة مدرسية ٠

٤ ـ تصنيف الوظائف وتحديد المهام اللازمة لكل وظيفة ٠

المحور الرابع : ـ الهيكل التنظيمي للإشراف ، وأوجه التشابه والاختلاف بين دول المقارنة الثلاث :

١ ـ تتشابه دولة قطر مع المملكة المتحدة من حيث مركزية الإدارة ، بينما تختلف في ذلك مع الولايات المتحدة الأمريكية ٠

ففي دولة قطر : ـ تتبع رئاسة التوجيه التربوي الوكيل المساعد للشؤون التعليمية، كما يتبع الرئاسة رؤساء التوجيه للمواد(للبنين) ، ومساعدة رئيس التوجيه للمواد (بنات) ومساعدة رئيس التوجيه للمرحلة الابتدائية (من الصف الأول وحتى الرابع الابتدائي لتوجيه المرحلة الابتدائية بنات) ، وهي مركزية الإدارة والتخطيط ، كما أن رئاسة التوجيه التربوي لا توجد كتنظيم مستقل له وحده هرمية إدارية مستقلة ، وإنما هناك تداخل في المهام مع إدارات أخرى،مثل رئاسات التعليم الابتدائي والإعدادي والثانوي ، بالإضافة إلى تبعيتها إدارياً وفنياً إلى مساعد الوكيل للشؤون التعليمية ، وبالرغم من هذا التشتت الإداري لرئاسة التوجيه التربوي إلا أن للجهاز وحدته واستقلاليته الإشرافية وتكامله في

تحقيق الأهداف وممارسة الاختصاصات والمهام والواجبات والصلاحيات الواردة في لائحة التوجيه التربوي لعام ١٩٩٠م ، كما أن الجهاز يقوم بالمتابعة الفنية للعناصر المختلفة من مساعدي رؤساء توجيه وموجهين متخصصين وموجهين للصفوف من الأول وحتى الرابع الابتدائي وفق تسلسل وظائفه ومهامه ، ولكن تبقى هناك ازدواجية في التبعية ، فالموجهين يتبعون فنياً رئيس توجيه المادة ، بينما يتبعون إدارياً رئيس التوجيه التربوي ، والموجهات يتبعن فنياً مساعدة رئيس توجيه المادة، بينما يتبعن إدارياً مساعدة رئيس التوجيه التربوي التي تتبع بدورها إدارياً وفنياً رئيس التوجيه التربوي، بالإضافة إلى وجود تداخل وازدواجية في العمل بين رئاسات التعليم ورئاسة التوجيه التربوي من حيث ترشيح المعلمات للتعيين وتوزيعهن على المدارس ٠

وفي المملكة المتحدة : ـ يعتبر الهيكل التنظيمي للإشراف (التفتيش) مركزي الإدارة والتخطيط وأن كان الأمر يختلف عن الوضع في قطر، حيث إن سلطات التعليم المحلية والمدارس تشارك في تنفيذ عمليات التفتيش حيث يوصف نظام التفتيش في المملكة المتحدة بأنه إدارة محلية لنظام قومي ، كما يعمل الجهاز من خلال هيكل تنظيمي مستقل في إدارته عن وزارة التربية والتعليم ،ولكنه يعمل لخدمتها ويؤدي الجهاز وظيفته من خلال فريق كبير من المفتشين، حيث تنحدر السلطة من رئيس المفتشين إلى المساعدين ثم إلى المفتشين في التخصصات المختلفة،كما يعتبر رئيس المفتشين ومفتشي صاحبة الجلالة لمختلف التخصصات، والإداريين العاملين بالجهاز موظفين دائمين في الرئاسة ، بينما يعتبر المفتش كاتب التقرير ، والمفتش المختص ، والمفتش غير المختص موظفين غير دائمين في الجهاز ،وإنما يتم التعاقد معهم وفق أسس محددة وفي إطار روح تنافسية للحصول على العقود التفتيشية ٠

وفـي الولايات المتحدة الأمريكية : ـ فـإن نظـام الإشـراف لامركـزي الإدارة أو التخطيط ،حيث إن من صلاحية كل ولاية الإشراف علـى شـؤونها التعليميـة مـع تفويض قدر كبير من الصلاحيات لسلطات التعليم المحلية وللمدرسة في الإشـراف على التعليم وتقييمـه ، ويعتـبر مراقـب التعليـم في سـلطة التعليـم المحليـة هـو المسؤول الإداري الرئيسـي في الإشـراف علـى التعليـم ،ويتبعـه مراقـب التعليـم المساعد في المناطق الكبيرة ،وفي المناطق الصغيرة يكون هناك مراقب للتعليم ويتبعه مديرو المدارس المختلفـة الابتدائـي والثـانوي الذيـن يكونـون مسـؤولين مسـؤولية مباشرة عن تقويم التعليم في مدارسهم وكتابـة التقـارير عـن ذلـك إداريـاً وفنيـاً ، بينما في المناطق الكبيرة يوجد منسقو التعليم للمراحـل التعليميـة المختلفـة الذيـن يكونون مسؤولين فنياً عن المواد ، بالإضافة إلى مديـري المـدارس ومشـرفي الأقسـام الذيـن يعتـبرون مشـرفين مقيمـين مسـؤولين عـن تقويـم العمليـة التعليميـة في مدارسهم.

وتنحدر السلطة من مراقب التعليم إلى المراقب المساعد (في حالة وجـوده) ،ومـن ثم إلى منسقي التعليم (في حالة وجودهم)، ثم إلى مديري المدارس .

وينقسم المشرفون على التعليم إلى فئتين :ـ فئة موجودة في سلطة التعليم المحليـة مثل مراقب التعليم والمراقب المساعد ، وفئة يمكن أن تزور المـدارس وتسـاعدهم في تحديد الحاجة مثل منسقي التعليم ، بينما توجد الفئـة الثانيـة في المـدارس مثـل مديري المدارس ومديري الأقسام ، والمعلمين والمشرفين .

٢ ـ تختلف دولة قطر عن كل مـن المملكـة المتحـدة ،والولايـات المتحـدة ، مـن حيـث السمات العامة لتنظيم هيكل الإشراف .

ففي دولة قطر : ـ يتسم الهيكل التنظيمي بأنه تنظيم تغلـب عليـه المركزيـة في اصدار التعليمات والازدواجية في تلقي التعليمات ، حيـث يقـوم رئيـس التوجيـه التربوي بإصدار التعليمات إلى رؤساء توجيه المـواد وإلى مسـاعدة الرئيـس لتعليـم

البنات ، ومساعدة رئيس التوجيه التربوي لتوجيه المرحلة الابتدائية ورئيس توجيه المرحلة الابتدائية وهؤلاء جميعاً على نفس خط السلطة ، يقومون بإصدار تعليماتهم لمن يتبعهم من موجهي مواد ومساعدات رئيس توجيه مواد ، وموجهات مواد ، وموجهي وموجهات المرحلة الابتدائية • وهذا بدوره يخلق كثيراً من التداخل والازدواجية في العمل تؤثر سلباً في سير عملية الإشراف (التوجيه)، كما أن تنظيم الإشراف (التوجيه) وفق النظام الثنائي من حيث علاقته بالسلطات الإدارية يؤدي إلى ازدواج السلطة وازدواج الإدارة والإشراف، وتزداد المشكلة تعقيداً عندما يعمل كل منهما في اتجاه مضاد للآخر •

وفي المملكة المتحدة : ـ يتسم الهيكل التنظيمي بأنه تنظيم دقيق محدّد الصلاحيات وفق تصنيف وظيفي واضح منعاً للإزدواجية والتداخل ، والجهاز المسؤول عن التعليم يعتبر جهازاً مستقلاً في خدمة الوزارة ،وينظم هيكله من خلال رئيس المفتشين ومفتشي صاحبة الجلالة ، ومن ثم المفتشون المتعاقدون (المفتش كاتب التقرير والمفتش المتخصص ، والمفتش غير المتخصص) ، وهؤلاء يتم اختيارهم وفق أسس واضحة مدروسة، كما أن الجهاز مسؤول عن جميع ما يخص المفتشين من النواحي الإدارية والفنية منعاً للتداخل والتضارب ، ويعمل الهيكل التنظيمي للتفتيش وفق التنظيم المتوافق بين السلطات الإشرافية والإدارية، مما يساهم في نجاح البرنامج الإشرافي وزيادة كفاءة العملية التعليمية•

وفي الولايات المتحدة الأمريكية : ـ يتسم الهيكل التنظيمي بأنه تنظيم محدد ومنظم وفق احتياجات الولايات وطبيعتها ، ووفق حجم المناطق التعليمية وظروفها والأهم من ذلك وفق طبيعة المدرسة واحتياجاتها • فنلاحظ وجود مراقب التعليم في كل تنظيم ، بينما مراقب التعليم المساعد يختلف وجوده حسب حجم المنطقة واحتياجاتها ، وكذلك الحال بالنسبة لمنسقي التعليم ، بينما يعتبر المدير كمشرف مقيم هو أحد أهم أقطاب العملية الإشرافية في الولايات المتحدة

الأمريكية ، ومن أجل تحقيق الأهداف المرسومة ومنعاً للازدواجية والتداخل يتم تنظيم العلاقة بين الهيئات الإدارية والإشرافية وفق النظام المتوافق بالرغم من طغيان الأعمال الإدارية على الأعمال الإشرافية في بعض المدارس الثانوية ،وذلك للمسؤولية الجسيمة الملقاة على مديري هذه المدارس ، ولما كان التعليم من سلطة المنطقة التعليمية والمدارس فيها فإن مراقب التعليم ومساعديه ومديري المدارس مسؤولين عن الإشراف على المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية ، وهم الذين يقومون بتقديم تقاريرهم النهائية عن مستوى التعليم في مناطقهم إلى وزارة التعليم في الولاية ٠

المحور الخامس : ـ واجبات المشرفين ومسؤولياتهم في دول المقارنة الثلاث ، وأوجه التشابه والاختلاف بينها ٠

١ ـ تتشابه دولة قطر مع دولتي المقارنة في تحديدها لمهام كل فرد حسب موقعه في الهيكل التنظيمي للإشراف ٠

ففي دولة قطر : ـ حددت واجبات ومسؤوليات كل شخص في التنظيم حسب موقعه في الهيكل التنظيمي ، فقد تضمنت اللائحة واجبات ومسؤوليات رئيس التوجيه ومساعدة رئيس التوجيه التربوي ، وواجبات ومسؤوليات رئيس التوجيه الابتدائي ، ومساعدة رئيس التوجيه الابتدائي ، ورؤساء توجيه المواد ومساعداتهم والموجهين والموجهات ٠

وفي المملكة المتحدة : ـ تحددت واجبات ومسؤوليات المفتشين حسب وظائفهم ومواقعهم في الهيكل التنظيمي للتفتيش ،فهناك واجبات رئيس المفتشين والمفتش كاتب التقرير ، والمفتش المتخصص ، والمفتش غير المتخصص ٠ ويقوم هؤلاء المفتشون بمهامهم المحدّدة في دليل المفتشين ٠

وفي الولايات المتحدة : ـ حددت واجبات المشرفين ومسؤولياتهم بدقة حسب مواقعهم في العملية الإشرافية ،وفيما إذا كانوا يقومون بعملهم في سلطة التعليم

المحلية كمراقب التعليم ، ومساعده ، أو كانوا يقومون بعملهم كمنفذين ومساعدين في العملية الإشرافية كالمنسقين ، أو كانوا يؤدون عملهم في المدارس كما هو حال المديرين ، وكل فرد من هؤلاء تحددت واجباته ومسؤولياته بدقة وبطريقة تكاملية بحيث لا يحدث هناك تداخل أو تعارض فيها ٠

٢ - تتشابه دولة قطر مع دولتي المقارنة في أن واجبات ومسؤوليات الأشخاص الذين هم على قمة الهيكل التنظيمي إدارية أكثر منها إشرافية ٠

ففي دولة قطر : ــ يقوم رئيس التوجيه التربوي ومساعدة الرئيس بأعمال إدارية أكثر منها فنية ،ومنها التعاون مع المعنيين بالرئاسة بالتخطيط لفعاليات التوجيه التربوي ، وتوجيه خطط الموجهين حسب ما تحققه المصلحة العامة ، وإلى متابعة وتوجيه العمل في الميدان ، وتنظيم الاجتماعات الدورية ومخاطبة الجهات المعينة بالوزارة ٠

وفي المملكة المتحدة : ــ يقوم رئيس المفتشين بواجبات إدارية منها كتابة التقارير في أي قضية لها علاقة بوظيفته ، واستبدال كاتب التقرير إذا لم يكن مناسباً ، وترقية المفتشين الأكفاء عن طريق تشجيع التنافس بينهم ، وإعداد التدريب المناسب للمفتشين ٠

وفي الولايات المتحدة الأمريكية : ـ يقوم مراقب التعليم على مستوى الولايات ومستوى سلطة التعليم بواجبات إدارية لضبط العملية الإشرافية وضمان حسن سير العمل بها ،حيث يقوم بتسلم وتوزيع الأموال الفيدرالية على المدارس ، وإشعار سلطات التعليم المحلية بأي تغييرات يقترحها المجلس الأعلى ،ومتابعة إحصاءات التلاميذ ، والمشاركة في وضع ميزانيات المدارس ، كما يقوم مراقب التعليم على المستوى المحلي ببعض الواجبات الإدارية مثل الموافقة على قرارات تعيين المعلمين ، وإعداد التقرير النهائي المقدم إلى سلطة تعليم الولاية ، والاحتفاظ بسجلات يدون فيها معلومات عن إعداد الطلبة الحقيقي ٠

٣ ـ تختلف دولة قطر عن دولتي المقارنة المملكة المتحدة والولايات المتحدة في طريقة توزيع الواجبات والمسؤوليات ٠

ففي دولة قطر : ـ يقوم رئيس التوجيه التربوي عن مدارس البنين ، ومساعدة رئيس التوجيه التربوي عن مدارس البنات بواجبات إدارية أكثر منها فنية ، ومن ثم تتوزع الواجبات والمسؤوليات ونلاحظ عبء الواجبات الملقاة على رئيس توجيه المادة ومساعدة رئيس توجيه المادة ،فبالإضافة إلى الأعباء الموكلة بكل موجّه يقومون بواجبات إدارية مثل توزيع العمل بين موجهي المادة ، وتقويم فعاليات الموجهين ، وعقد الاجتماعات الدورية ، واقتراح الدورات التدريبية ، وكل هذا يؤدي إلى تضارب المسؤوليات ، بالإضافة إلى أن كثرة الأعباء من المشكلات التي تعرقل عمل الموجّه ، وتؤدي إلى آثار عكسية على العملية الإشرافية ٠ كما أن قيام نفس الأشخاص بنفس المسؤوليات يساعد على ازدواجية العمل وهدر للطاقات، ونلاحظ أن الموجهات في وضع أدنى من الموجهين حيث إن رئاسات التوجيه بيد الموجهين ،وأن توجيه البنات تابع لتوجيه البنين ٠ كما أن قيام الموجهين في المرحلة الابتدائية بمسؤوليات توجيه المدرسين في كل المواد قد يقلل من فاعلية العملية الإشرافية ،وذلك لأن هناك خصوصية بكل مادة وعلى موجّه المرحلة أن يكون على معرفة ودراية بالموضوعات العلمية لكل مادة ، وطرق تدريسها ٠

كما أن تبعية رئيس توجيه المرحلة الابتدائية إلى رئيس التوجيه ، ووجود رؤساء توجيه المواد الذين يتبعون مباشرة رئيس التوجيه يقلل من فرص التعاون والتنسيق في أداء المهام بين توجيه المراحل الإشرافية المختلفة ، كما أن قيام الموجّه بواجبات ومسؤوليات إدارية قد يؤدي إلى حدوث تداخل بين مهامه ومهام مدير المدرسة الإدارية، لأنه من الصعب تحديد الوظائف التي تعتبر إدارية أو توجيهية صرفة ، فقد يحدث اختلاف بين أداء كل من المدير والموجه لمهمة تقويم

المعلم ، أو توزيع الجدول المدرسي ، كما أن اعتبار الموجّه المرجع الأساسي لمعلمي مادته بوصفه أكثر خبرة واطلاعاً كما ورد في اللائحة ، ينبغي أن يؤخذ به بكثير من التحوط وذلك لأن هناك كثير من المعلمين على مستوى عال من الكفاءة والخبرة، مما يقلل من فاعلية هذه الفرضية ، بالاضافة إلى أن الموجّه قد يلجأ إلى الأساليب التسلطية في أدائه لمهامه ، كما أن اعتماد النظام الإشرافي (التوجيهي) في دولة قطر على الكوادر العربية المتنوعة (في قطاع البنين) يعني اختلاف آلية تطبيق الموجهين لواجباتهم ومسؤولياتهم ، مما يعني اختلاف أكثر في تنفيذ المهام والمسؤوليات عنه في توجيه البنات حيث يتميز توجيه البنات بالتجانس لأن الموجهات القطريات تشكل أغلبية عظمى فيه .

وفي المملكة المتحدة : ـ يقوم رئيس التفتيش بواجبات إدارية أكثر منها فنية،ومن ثم تتوزع الواجبات والمسؤوليات بدقة بين أعضاء الفريق، فكل عضو في فريق التفتيش يقوم بواجبات محددة ،فالواجبات التي يقوم بها كاتب التقرير تهدف في مجموعها إلى كتابة التقرير النهائي على درجة عالية من الدقة بعد القيام بواجبات محددة مثل تحديد أيام الدورة التفتيشية ومقابلة أولياء الأمور ، ومتابعة المعلومات والملفات الواردة مع بقية المفتشين ، وتنسيق مواقع المفتشين ، ومناقشة الظواهر والاقتراحات ، ومن ثم تقديم التقرير النهائي وملخصه إلى الجهاز المسؤول عن التعليم ، ولمثل الحكومة وأولياء الأمور في الوقت المحدد . ويقوم المفتش المتخصص بمتابعة المواد الدراسية التخصصية وأساليب التدريس وطرائقه ،بينما يقوم المفتش غير المتخصص كشخص محايد بتزويد العملية التفتيشية بآراء محايدة خارج نطاق التعليم ، كما يقوم ممثل الحكومة باعتباره شخصاً مسؤولاً ومنسقاً للعملية التفتيشية بالتعليق على نموذج المواصفات الموضوع من قبل الجهاز المسؤول عن التعليم ، وإبلاغ الجهاز المسؤول عن المناهج الخاصة،وإعلام السلطات المحلية عن الدورة التفتيشية ،وتزويد مديري المدرسة

ومعلميها بالنصح والمعلومات وإلخبرات الجديدة ، والإعداد للمقابلة بين المفتش وبين أولياء الأمور ، ويضع خطة عمل تفصيلية للموضوعات الرئيسة التي تناولها التقرير والتي تحتاج إلى متابعة .

وفي النظام التفتيشي الدقيق للمملكة المتحدة تحدّدت واجبات المفتشين ومسؤولياتهم بصورة دقيقة ،كما أن استخدام دليل التفتيش التربوي على المدارس، الذي يعتبر المرجع الرئيسي لجميع المفتشين التربويين في أعمالهم التفتيشية لجميع المدارس من مرحلة رياض الأطفال وحتى المرحلة الثانوية ، ساعد على جعل واجبات المفتشين ومسؤولياتهم ذاتُ بعد تأثيري تظهر بوضوح أثناء قيام المفتشين بواجباتهم .

وفي الولايات المتحدة الأمريكية :- تعكس الخبرة التربوية الطويلة في مجال الإشراف قوة النظام التربوي ومن ثم التنظيم والفاعلية في توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المسؤولين عن الإشراف من مراقبي تعليم ومساعدين ومنسقين ورؤساء أقسام ومديرين ، ولذلك فبالرغم من وجود مسؤوليات إدارية يقوم بها مراقب التعليم على مستوى الولاية ،وأخرى يقوم بها مراقب التعليم على مستوى المنطقة إلا أنه لا يوجد تداخل في هذه المسؤوليات، فالمسؤوليات واضحة ومحددة ومدروسة بناءً على احتياجات المناطق التعليمية وبناءً على المواقف التي تحصل في الميدان .

فبينما يقوم مراقب التعليم المساعد بواجبات ومسؤوليات تعاونية تنسيقية تتضمن كل ما من شأنه رفع كفاية وفاعلية المدارس من تطوير للبرنامج التعليمي ، وتخطيط البرامج التعليمية ، والتنسيق والتوجيه لأعمال فريق الإشراف ، بالاضافة إلى القيام بعمليات الإشراف في المناطق الصغيرة ، يقوم منسقو التعليم بواجبات إشرافية مهمة من تطوير للسياسة التعليمية ، والتعرف على المشكلات التعليمية والمشاركة في حلها ، والمساهمة في تنظيم برامج التقويم ومساعدة

المديرين أثناء قيامهم بعمليات التقويم ، وإعداد التقارير الخاصة التي تهم مراقب التعليم والمراقب المساعد والمجلس الاستشاري، والتي تتضمن المعلومات الوافية عن كل ما يتصل بأمور التعليم ، أما مدير المدرسة فيعتبر في التعليم الأمريكي قائد التعليم والمصدر الرئيس لتقويم مدرسته بجميع مدخلاتها من طلبه،ومدرسين ومناهج، وإدارة ،وبيئة مدرسية ،وبيئة محلية ، بالإضافة إلى مسؤوليته في حل المشكلات التي تواجهه في العمل والمشاركة في حل مشكلات أعضاء هيئة التدريس • وفي تنفيذ الخطط الموضوعة ، كما يقوم بعمل تقرير يرفعه إلى سلطة التعليم المحلية يتضمن تحليلاً متكاملاً لجميع فعاليات مدرسته وأوجه القوة والضعف ، كما يساهم في اقتراح خطط لتطوير مدرسته ، وبذلك تتميز الولايات المتحدة في الدور الكبير الذي يقوم به مدير المدرسة باعتباره موجهاً مقيماً وهذا قد يؤثر في عمله الإداري ويؤدي إلى ضخامة العبء الذي يقوم به خاصة في المدارس الكبيرة •

ويمكن لدولة قطر أن تستفيد من الدقة في تحديد واجبات ومسؤوليات كل فرد في التنظيم الإشرافي في دولتي المقارنة ، بالإضافة إلى إمكانية الاستفادة من طرق التنسيق بين واجبات ومسؤوليات المشرف مع واجبات مدير المدرسة الإشرافية ومسؤولياته ،بحيث لا يحدث تعارض وتداخل في عمليات الإدارة والإشراف والتقييم لكل من الموجّه والمدير، حيث ترى أن هناك قدراً كبيراً من التنسيق والتنظيم بين واجبات ومسؤوليات الأشخاص العاملين في التنظيم •

المحور السادس : ـ أسلوب عمل المشرفين في دول المقارنة الثلاث ، وأوجه التشابه والاختلاف بينها •

١ ـ تتشابه دولة قطر مع دولتي المقارنة في التركيز على التقويم وعملياته ، باعتباره أسلوباً مهماً في الكشف عن أوجه القوة (الإيجابيات) ،والتعرف على أوجه الضعف (السلبيات) الموجودة في النظام الإشرافي ،لدراستها ووضع الحلول المناسبة لها •

ففي دولة قطر : ـ يركز نظام الإشراف (التوجيه) من خلال أسلوب الموجهين والموجهات على عمليات التقويم للتعرف على مستوى الأداء في العملية التعليمية من أجل الحصول على تغذية راجعة يمكن أن يستفاد منها في عمليات التطوير ، وتركز عمليات التقويم هذه على تقويم المعلم داخل غرفة الفصل ، والوقوف على المستوى الذي أمكن للتلميذ تحصيله من الأهداف المنشودة ، وذلك من أجل تحقيق أهداف الإشراف (التوجيه) الموضحة في لائحة التوجيه التربوي والتي تركز في مجملها على تقويم المعلم ،وتقويم الطلاب .

وفي المملكة المتحدة : ـ يقوم النظام الإشرافي من خلال مفتشي صاحبة الجلالة ، وبناءً على دليل المفتشين بعمليات تقويم شاملة من أجل الوصول إلى أهداف الإشراف التي تتميز بأنها أهداف شاملة وعريضة ،تستهدف تقويم جميع مدخلات العملية التعليمية من أجل المساهمة في تقديم أسس تطوير النظام التعليمي،ومن أجل الوصول بالنظام إلى أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية . وبذلك يبدو أسلوب التفتيش أكثر فاعلية وشمولاً ، بالإضافة إلى المرونة والثقة المتبادلة بين العاملين في الجهاز التفتيشي ، بينما يقوم المشرفون (المفتشون) على المستوى المحلي بعمليات التقويم التي تستهدف التأكد من وجود تعليم فعّال يكفي لمقابلة حاجات السكان في المناطق المختلفة ، ويقدمون تقارير إلى سلطات التعليم المحلية ويكون لتوصياتهم أثراً في المستقبل المهني للمدرسة.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية : ـ يركز نظام الإشراف في الولايات المتحدة على متابعة وتنفيذ الخدمات التعليمية ومراقبة ومتابعة العمل اليومي وتقويم البرامج التعليمية الموضوعة لتنفيذ تلك الأهداف الشاملة والعريضة ، لذلك يعتبر التقويم لجميع مدخلات العملية التعليمية هو ما يميز أسلوب العمل الذي يقوم به المشرفون من مراقبي تعليم وموجهين ومنسقين ومستشارين ، ومديرين ، ومدرسين، وذلك حسب موقع كل منهم وموقفه . وعملية التقويم في الولايات

المتحدة تتم إما على مستوى الولاية والذي يعتبر إشرافا على البرامج ،وإما على مستوى المنطقة التعليمية والذي يعتبر إشرافاً على تنفيذ البرامج ، وإما إشرافاً على مستوى المدرسة، حيث تعتبر عمليات الإشراف والتقويم ومدى فاعليتها من مسؤولية مدير المدرسة.

٢ - تتشابه دولة قطر مع دولتي المقارنة في مسؤولية الموجّه عن عملية التوجيه .

ففي دولة قطر : - يكون المشرف (الموجّه) التربوي مسؤولاً عن الإشراف على المعلمين في مراحل تعليمية مختلفة من الابتدائي حتى الثانوي ، مما يساهم كثيراً في زيادة فاعلية عملية الإشراف ، وذلك من خلال قدرة الموجّه في التعرف على المستوى الحقيقي للتلاميذ في المراحل التعليمية،والحكم على مدى كفاية المعلمين، بالإضافة إلى زيادة خبرة الموجّه .

وفي المملكة المتحدة : - يقوم المفتشون من خلال فريق التفتيش بزيارة المدارس سواءً كانت ابتدائية أو ثانوية صغيرة أو كبيرة ، ولكن تختلف المدة التي يقيم فيها المفتشون في المدرسة حسب نوعها وحسب حجمها ،وفريق التفتيش يمكن أن يقوم بالتفتيش على جميع المدارس بجميع مستوياتها الابتدائية والثانوية ،ولا يوجد هناك فرق محددة للابتدائي أو الثانوي، ومن ثم يقوم المفتش كاتب التقرير برفع تقريره النهائي عن المدرسة ومستواها إلى الجهاز المسؤول عن التعليم وإلى الرأي العام .

وفي الولايات المتحدة : - يقوم مدير كل مدرسة بالإشراف على مدرسته من خلال تقويم جميع مدخلاتها ،ومنها حضور دروس المدرسين ،ويكون هدفه في ذلك التطوير وليس التقويم ،ويساعده في ذلك رؤساء الأقسام ومنسقو المواد في حالة المواد التخصصية التي لا يستطيع المدير تقييمها لوحدة ، وتقوم سلطات التعليم المحلية بمتابعة التقارير التي تقررها عن مستوى المدارس ، وكما تقوم بمتابعة المدارس، التي تكون تقاريرها تحت المستوى .

٣ ـ تختلف دولة قطر عن دولتي المقارنة في أسلوب أداء المشرفين لعملهم ٠

ففي دولة قطر : ـ يأخذ أسلوب الإشراف التربوي (التوجيه) الصورة القائمة على الإشراف الموجّه (المركزي) من خلال قيام الموجهين في المستويات المختلفة من رؤساء توجيه المواد ، ومساعدات رئيس التوجيه والموجهين والموجهات للمواد المختلفة بمتابعة مدى سير العملية التعليمية وفق الأهداف المرسومة ، ويتم ذلك بناءً على خطوات محددة قبل الدورة التوجيهية ، وخطوات تتم أثناء الزيارة التوجيهية ،وخطوات تتم بعدها ،ومن هذا المنطلق تعتبر الزيارات التي يقوم بها الموجّه تقويمية للمعلم لوضع التقرير النهائي السنوي أكثر منها توجيهية أو تطويرية ،كما أن العملية الإشرافية تستهدف مدخلاً واحداً وهو المعلم،وبناءً على بعض الزيارات أثناء العام الدراسي٠

وفي المملكة المتحدة : ـ يأخذ أسلوب الإشراف التربوي (التفتيش) أسلوب الاستشارة والاسترشاد برأي المفتشين التربويين على مختلف فئاتهم، المفتش كاتب التقرير ، والمفتش المتخصص ، والمفتش غير المتخصص ، دونما إلزام ،كما أن عملية التفتيش هي عملية تقويمية شاملة دقيقة لجميع مدخلات العملية التعليمية في النظام المدرسي ،من مدرسين ،وطلبة ،ومناهج ،وإدارة مدرسية ، وأنشطة ،وبيئة تعليمية ،واجتماعية ، يقدم المفتشون من خلالها تقارير شاملة ، تشتمل على معلومات عن مستوى المدارس ، وتلقي الضوء على نوعية وكفاية المدارس التي تناولتها العملية التفتيشية ٠

وتشتمل الدورة التفتيشية التي يقوم بها مفتشي صاحبة الجلالة على المستوى القومي على خطوات دقيقة محدّدة تحدد في الخطوات التي تسبق الزيارة للمدارس،ومن ثم التي تتم أثناء الزيارة، وأخيراً الخطوات التي تعقب الزيارة وتشتمل على كتابة التقرير النهائي والذي يشتمل مع معلومات تفصيلية عن جميع ما تم ملاحظته أثناء الزيارة يعكس نقاط القوة والضعف التي تمت

ملاحظتها في المدرسة ، ومن ثم يزود الجهاز المسؤول عن التعليم بنتائج التقرير بالإضافة إلى نشرها على الرأي العام بعد حصول مفتشي صاحبة الجلالة على الموافقة على النشر ، كما ترسل نسخة من التقرير إلى سلطات التعليم المحلية وجميع الجهات المهتمة بشؤون التعليم ، وتقوم المدارس التي يكون تقديرها تحت المستوى بوضع خطة علاجية لرفع مستواها ، ويتم متابعتها من قبل مفتشي صاحبة الجلالة أو ممثل الرعاية الاجتماعية ، من أجل التعرف على مستوى التطور الذي قطعته المدرسة ٠

كما يأخذ أسلوب العمل على المستوى المحلي الأسلوب التشاركي بين المفتشين المحليين والمدارس ، وتوصف اساليب العمل التي يقوم بها المفتشون على المستويين المركزي والمحلي بأنها خدمات مكملة لبعضها البعض ٠

وفي الولايات المتحدة الأمريكية : ـ يعتبر الإشراف ضمن اختصاص سلطات التعليم المحلية وسلطة المدرسة ، وبالتالي يأخذ الإشراف أسلوب الاستشارة والمتابعة، ويختلف أسلوب عمل المشرفين حسب حجم الولاية والمنطقة التعليمية والمدارس، وحسب الخلفية الاجتماعية والاحتياجات الاقتصادية والتعليمية لمواطني المنطقة الموجودة فيها المدرسة ٠

وتقوم الولاية بأسلوب المتابعة والضبط للتقارير التي ترفعها لها سلطات التعليم المحلية في الولاية ،وتضم هذه التقارير جميع البرامج التي توضع ضمن خطة المدرسة ،وينبغي أن تحصل على موافقة الولاية ، وتقوم الولاية بوضع المدارس التي تقديرها تحت الربع السفلي من المعدل المطلوب ولم تحسن مستواها تحت سلطتها ٠

أما أسلوب الإشراف على مستوى المنطقة التعليمية فهو أسلوب المتابعة والتقويم لمدى فاعلية النظام وكفاءته أكثر منه زيارة للفصول التي تقوم بها سلطات التعليم المحلية حسب نظام التعيينات ، كما يقوم منسقي البرامج ومختصي المواد

التابعين للمناطق التعليمية بالإشراف على البرامج التعليمية وزيارة الفصول لمساعدة المدرسين في مهامهم ، ومن ثم تقوم سلطات التعليم المحلية برصد جميع خطط المدارس ونتائجها ومراجعة أي مدرسة ترى أن تقديرها تحت المستوى المطلوب ،وتطلب منها التحسين ، والارتقاء بالمستوى ٠

أما أسلوب العمل على مستوى المدرسة فإنه من سلطة المدير أو مساعده وتعتبر زيارة الفصول من أهم الأساليب التقويمية التي يستخدمها المدير في تعرف مستوى مدرسية وإعادة تأهيلهم ،ويتبع المدير في الزيارة الصفية خطوات محدّدة قبل الزيارة وأثنائها ، وبعدها ، ووظيفة المدير هنا ليس تقويم المعلم وانما تحليل الوضع من أجل التطوير ، وبعد أن يقوم المدير بعمل تقييم شامل لمدرسته، يرفع تقريراً لسلطة التعليم المحلية التابعة لها مدرسته يضمنها مقترحات التطوير، ويمكن لدولة قطر ونظامها الإشرافي الاستفادة من أسلوب عمل المفتشين على المستوى القومي في المملكة المتحدة ،وذلك من خلال التركيز على الفرق الإشرافية بدلاً من الاعتماد على نظام الموجّه الواحد لتقييم المعلم ،كما أن بقاء المفتشين لفترة محددة في المدارس يساعد على فهم الموجهين لطبيعة العمل ولطبيعة الأشخاص العاملين في النظام المدرسي ، كما يساعد على موضوعية التقييم ٠ كما أنه يمكن الاستفادة من طريقة التقييم الشاملة التي تقوم بها الفرق الإشرافية لجميع عناصر العملية التعليمية، بالإضافة إلى أن ما تقوم به الفرق من وضع تقارير شاملة عن جميع المدارس التي تقوم بزيارتها ،ومن ثم نشرها على الرأي العام فإنها تعكس مدى قوة وفاعلية العملية الإشرافية، وهذا يمكن أن يكون من أوجه الاستفادة الهامة للنظام الإشرافي في دولة قطر ٠

كما يمكن الاستفادة من الدور الذي يقوم به مدير المدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية من مهام إشرافية يمكن أن تكون مساعدة لدور الموجّه في دولة قطر ،ولكن بعد أن يحصل المدير على التأهيل والتدريب الكافي للقيام بهذه المهام ٠

المحور السابع : ـ معايير اختيار المشرفين التربويين في دول المقارنة الثلاث ، وأوجه التشابه والاختلاف بينها ٠

١ ـ تتشابه دولة قطر مع دول المقارنة في ضرورة حصول عناصر الإشراف التربوي بمختلف مستوياتها على المؤهل الجامعي ، وإلخبرة التربوية وتقارير الأداء الشخصية ، وتتحدد هذه المعايير وفق الخلفية الاجتماعية ، والثقافية لكل مجتمع من المجتمعات ووفق احتياجات كل مجتمع على حدة ٠

ففي دولة قطر : ـ حدد القرار الوزاري رقم(٦٣) معايير اختيار الموجهين ، مركّزاً على الدرجة الجامعية الأولى لجميع العاملين في قطاع التوجيه من موجّه مرحلة ، وموجّه ،ومساعدة رئيس توجيه مادة ، ورئيس توجيه المادة ، ومساعد رئيس التوجيه التربوي ،ورئيس التوجيه التربوي ، بالإضافة إلى خبرة في التدريس لا تقل عن ثلاث سنوات،بالإضافة إلى اجتياز المقابلة الشخصية بنجاح ٠

وفي المملكة المتحدة : ـ حددت معايير اختيار المفتشين بناً على قانون التربية والمدارس لعام ١٩٩٢م ٠ والذي وضع أسس ومعايير دقيقة وواضحة لاختيار المفتشين في ظل التنافس الشديد، فهناك معايير لاختيار رئيس المفتشين،وللمفتش كاتب التقرير ،والمفتش المتخصص ،وغير المتخصص، ونلاحظ اشتمال هذه المعايير بالاضافة إلى المؤهل مواصفات خاصة بكل وظيفة تركز على اجتياز برامج الدورات التدريبية من جهاز التفتيش ، والكفاية المهنية والشخصية المتوازنة ، وذلك لأن أعضاء الفرق التفتيشية يختلفون في تخصصاتهم التربوية والمهنية ٠

وفي الولايات المتحدة الأمريكية : ـ حددت معايير دقيقة مهنية وشخصية لاختيار المشرفين التربويين من مراقب التعليم ،والمراقب المساعد ،ونظار المدارس، فبالإضافة إلى الدرجة الجامعية ركزت معايير الاختيار على صفات شخصية، مثل الذكاء والنشاط والمرونة وحب الاستطلاع وتحمل المسؤولية ٠

٢ ـ تختلف دولة قطر عن دول المقارنة في أن معايير الاختيار في كل دولة بنيت على الخلفية الثقافية لكل مجتمع ، وبناءً على احتياجات كل مجتمع ، والتي تنعكس آثارها على طبيعة نظام التعليم ،ومنه نظام الإشراف ،ومعايير اختيار المشرفين، ففي دولة قطر : ـ بحكم طبيعة المجتمع القطري وحداثة النظام التعليمي فيها، فإن معايير اختيار المشرفين التربويين تعتبر معايير بسيطة، ولم تتضمن أي معايير شخصية واضحة ودقيقة ، كما أنه لم تحدد في لائحة التوجيه التربوي أي معايير خاصة بالموجهين، ويتم اختيار الموجهين بناءً على الترقية من صفوف المعلمين ، لذلك فإن معايير اختيار الموجهين في حاجة إلى تحديد وتطوير في ضوء المستجدات والمتطلبات المجتمعية الحاضرة ،

وفي المملكة المتحدة : ـ تحددت معايير اختيار المفتش بناءً على العوامل الاجتماعية والتربوية المعمول بها في النظام البريطاني،ونظراً لقدم النظام التعليمي البريطاني ولطبيعة المجتمع البريطاني،فقد حدد قانون التربية والمدارس معايير دقيقة وواضحة لتعيين أي شخص في التنظيم ، وذلك عن طريق التعيين لرئيس المفتشين ومفتشي صاحبة الجلالة،ويتم الاختيار عن طريق التنافس المبني على الكفاءة للمفتش كاتب التقرير وأعضاء فريق التفتيش الآخرين وذلك يتم بأعلى المواصفات،

وفي الولايات المتحدة الأمريكية : ـ بناءً على الخلفية الاجتماعية للمجتمع الأمريكي، ولتعدد الأنظمة التعليمية في الولايات المختلفة، ولأن سلطة الإشراف على التعليم من صلاحيات السلطات المحلية ، فإن مراقب التعليم يتم انتخابه بناءً على اعتبارات سياسية واجتماعية من قبل مجلس التعليم في سلطات التعليم، ومن ثم يتم اختيار مراقب التعليم المساعد والمشرفين في المناطق التعليمية بناءً على معايير محددة موضوعية في قوانين كل ولاية من الولايات وتبعاً لاحتياجاتها المجتمعية ،وبحكم دور مدير المدرسة وقيامه بمهام إشرافية تخصصية في

مدرسته ، فقد حدّدت معايير دقيقة لاختيار مدير المدرسة تتضمن برامج تأهيلية للقيام بالعمليات الإشرافية في مدرسته.

ويمكن لنظام الإشراف (التوجيه) في دولة قطر الاستفادة من هذه المعايير ، بالاهتمام بتطوير كوادر التوجيه ،من خلال متابعة كل ما هو جديد ،والاطلاع المستمر على المستجدات والمستحدثات التربوية ، بالإضافة إلى التركيز على المعايير الشخصية عند وضع معايير جديدة للمشرفين التربويين (الموجهين) في الدولة ، وضرورة التركيز على معاير الاداء،فالموجه الذي يثبت جدارة في العمل،وتميز في العملية الإشرافية،ينبغي أن يحصل على تقدير يختلف عن غيره من الموجهين .

كذلك يمكن الاستفادة من ضرورة وضع معايير دقيقة وموضوعية خاصة تضمن في لائحة التوجيه التربوي تتعلق باختيار الموجهين ،وترتبط بطبيعة عمل الموجّه الإنسانية والتي قد تختلف عن كثير من المعايير المطلوبة في غيرهم من موظفي الدولة ،وتتفق مع واجبات الموجهين ومسؤولياتهم ،وأن يتم اختيار الموجهين بناءً على الانتقاء القائم على تشجيع التطوير الذاتي ، واختيار أفضل العناصر، وبما يتفق مع طبيعة المجتمع القطري واحتياجاته .

وفي ضوء الخبرة البريطانية والأمريكية ومن خلال محاور الدراسة تقترح الدراسة ما يلي : -

١ - وضع لائحة جديدة للإشراف التربوي (التوجيه) تتضمن تصنيف مفصل لنظام الإشراف التربوي من جميع جوانبه الإدارية والفنية .

٢ - تغيير مسمى التوجيه التربوي إلى مسمى الإشراف التربوي، لأن ذلك يتماشي مع المستجدات والمستحدثات التربوية، ولما لهذا المصطلح من شمولية ودقة للعملية الإشرافية ، وإن يكون هذا التغيير في المضمون وليس في المفهوم فقط .

٣ ـ إنشاء إدارة عامة للإشراف التربوي ذات كيان مستقل تتبع مساعد الوكيل للشؤون التعليمية ، وتتألف من مفتشين على درجة عالية من الكفاية والفاعلية لتطوير النظام التعليمي ٠

٤ ـ إنشاء أقسام وشعب بإدارة الإشراف للشؤون الإدارية والمالية وشؤون التدريب والمناهج، والشؤون الفنية ، تكون مسؤوله عن جميع احتياجات الإشراف الإدارية والفنية ٠

٥ ـ إنشاء كادر وظيفي خاص بالمشرفين التربويين ،يتناول معايير اختيارهم وترقياتهم، وربط هذا الكادر باللائحة الجديدة للإشراف التربوي ٠

٦ ـ تفعيل دور أولياء الأمور في العملية التعليمية والتربوية ،وإنشاء مجالس للآباء، تتكون من نخبة من المتعلمين والمثقفين لإبداء مقترحاتهم ، ومساهماتهم في الأهداف والسياسات الموضوعة ،مما يساعد في التغلب على الصعوبات والمشكلات ، ويساهم في تحقيق تفاعل بين وزارة التربية والمجتمع المحلي ٠

٧ ـ عمل تقارير عامة عن مستوى المدارس وتطورها ، ونشرها على الرأي العام ٠

٨ ـ إنشاء قسم لتدريب الموجهين في الإدارة العامة على المستجدات والمستحدثات الجديدة في الإشراف التربوي حتى يطبقوها في الميدان ، ويدربوا المدرسين عليها٠

٩ ـ تطوير الهيكل التنظيمي للإشراف بطريقة تمنع الازدواجية والتداخل بين الصلاحيات والمهام ، وبحيث تنظم العلاقات بين الهيئات الإدارية والإشرافية وفق النظام المتوافق ، ووفق تنظيم يشتمل على جميع الفئات الإدارية والفنية المعنية بتنظيم العملية الإشرافية بطريقة فعالة ٠

١٠ـ استخدام نظام الفريق للقيام بالدورة الإشرافية بدلاً من نظام الموجّه الواحد ، بحيث تكون عملية التقويم شاملة لجميع عناصر العملية التعليمية ،مما يجعل عملية التقويم إيجابية وفعالة ومحايدة ، وترفع شأن العملية التقويمية ، وتساعد

في تطوير العملية التربوية لتحقيق الأهداف الموضوعة .

١١- وضع معايير دقيقة موضوعية لاختيار الموجهين ترتبط بطبيعة عمل الموجّه ، وتتفق مع واجبات الموجهين ومسؤولياتهم .

ثانياً . البرنامج المقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي (التوجيه) : .

بعد أن تم تحليل نظام الإشراف (التوجيه التربوي بدول المقارنة الثلاث دولة قطر ، والمملكة المتحدة ، والولايات المتحدة الأمريكية تحليلاً مقارناً والتعرف على أوجه التشابه والاختلاف في ضوء العوامل الثقافية لكل نظام منها للتوصل إلى تطوير نظام الإشراف التربوي (التوجيه) في دولة قطر وفق محاور الدراسة ، وبعد تقديم بعض المقترحات لتطوير نظام الإشراف التربوي (التوجيه) ، تحاول الباحثة تطوير هذه المقترحات ، ووضعها في صورة برنامج مقترح لما يمكن أن يكون عليه نظام الإشراف التربوي (التوجيه) في دولة قطر ، من خلال الاستفادة من التجربتين البريطانية والأمريكية في هذا المجال ويتضمن التصور محاور الدارسة كالتالي : -

المحور الأول :

١ - نظام الإشراف التربوي (التوجيه) :

تطور نظام الإشراف التربوي (التوجيه) في دولة قطر كما هو الحال في جميع الدول بناءً على الخلفية الثقافية للمجتمع القطري ، ونظراً للدور الحيوي الهام الذي يقوم به نظام الإشراف التربوي (التوجيه) في دولة قطر من تقويم للعملية التعليمية وتطوير لها ، تقترح الباحثة تطوير نظام الإشراف التربوي من خلال إدارة واحدة متكاملة للإشراف التربوي تابعة للشؤون التعليمية وتحت مسمى إدارة الإشراف التربوي ، بحيث تضم جميع الأقسام المسؤولة عن الأعمال الإدارية والمالية ، والتدريب ، والمناهج ، والفنية (الإشراف التربوي الفني للمراحل الثلاث) ، بالإضافة إلى مسؤولياتها عن نمو الكوادر الإشرافية والتعليمية للإشراف التربوي ، كما تقترح الباحثة تطوير لائحة الإشراف

التربوي (التوجيه) لتتلاءم مع التطورات الحالية والتربوية بحيث يتضمن ذلك جميع ما يخص الإشراف والمشرفين في الجوانب الإدارية والفنية للإشراف التربوي بالإضافة إلى تضمنها معايير دقيقة وواضحة لاختيارالمشرفين التربويين وبذلك تصبح إدارة الإشراف التربوي نظام متكامل مسؤول عن عمليات التخطيط والتنظيم ، والتنفيذ، والتقويم ، والتطوير والتدريب يمكن أن يستفيد منها جميع العاملين في النظام التعليمي ٠

المحور الثاني ـ تطور مفاهيم الإشراف التربوي : ـ

تتعدد المفاهيم الخاصة بالإشراف التربوي (التوجيه) وتكثر التساؤلات حول هذه المفاهيم ومدى دلالة كل منها أكثر للوظيفة المطلوبة ، ونظراً لشموليةت مفهوم الإشراف ولتضمنه جميع عناصر العملية التعليمية من معلم ، وطالب ، ومنهج ، وإدارة مدرسية وبيئة تعليمية ، فإن الباحثة تقترح : ـ

تعديل مفهوم التوجيه التربوي إلى الإشراف التربوي ، وأن يكون هذا التعبير تطوراً إلى تغيير المضمون وليس المفهوم فقط ، كما أن استخدام مفهوم الإشراف يتلاءم مع المفاهيم المستخدمة في الأنظمة التربوية الحديثة ، ويساعد في تنمية العلاقات الودية المبنية على الثقة المتبادلة بين المعلم والمشرف والاحترام المتبادل وغير المشروط ، كما أنه من المفيد لتطوير نظامنا الاستفادة من المفاهيم الجديدة للإشراف مثل الإشراف المصغر ، وإشراف الأنداد ، والإشراف العيادي بحيث تكون إدارة التوجيه المقترحة مسؤولة عن تدريب المشرفين (الموجهين) على هذه المفاهيم وطريقة تطبيقها مع المدرسين في المدارس مما يساهم في رفع كفاية النظام وزيادة فاعلية عملية الإشراف (التوجيه) ، أي أن مفهوم الإشراف الذي ندعو إليه يكون واسعاً في مجاله شاملاً في مضمونه متنوعاً في أساليبه ٠

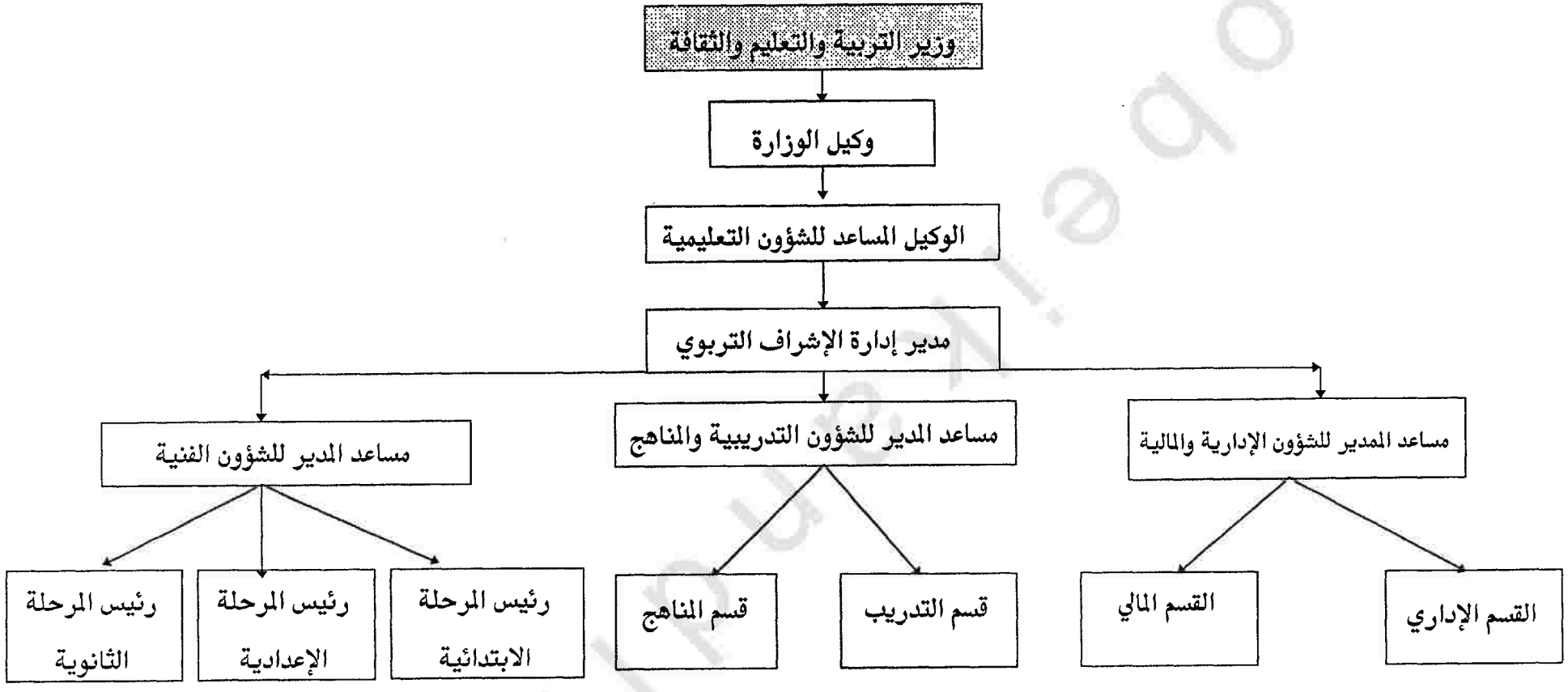
المحور الثالث ـ وظائف الإشراف التربوي : ـ

تتعدد الوظائف التي يقوم بها الموجه التربوي في دولة قطر ، ولكن هذه الوظائف موجودة ضمناً حيث لم تحدد لائحة التوجيه التربوي وظائف الإشراف ، وإنما قامت الباحثة باشتقاقها من خلال المهام ، لذلك تقترح الباحثة إعادة النظر في لائحة التوجيه التربوي بحيث تتضمن تصنيف دقيق وواضح لوظائف الإشراف ، ومن خلال هذه الوظائف تتحدد الواجبات والمسؤوليات المطلوبة من كل موجّه حسب موقعه في الهيكل التنظيمي ، حتى لا تحدث فجوة بين الواقع التطبيقي وبين المطلوب ، كما لابد من إعادة تطوير هذه الوظائف تبعاً للمستجدات التربوية في الميدان وتبعاً لتطور العملية الإشرافية ،

المحور الرابع ـ الهيكل التنظيمي للإشراف : ـ

تتضمن لائحة النظام الداخلي للتوجيه التربوي تنظيماً لرئاسة التوجيه التربوي وفق هبيكل متشعب في تبعية الموجهين التربويين ، لذلك تقترح الباحثة هيكلاً تنظيمياً للإشراف التربوي (التوجيه) من خلال الاستفادة من الهياكل الموجودة في نظامي الإشراف في المملكة المتحدة والولايات المتحدة وبما يتفق مع احتياجات وظروف المجتمع القطر ي، وبما يتلاءم مع التطور التعليمي ، والتوسع الكمي في الدولة ، وذلك وفق التسلسل الوظيفي والموضح في الصفحة اللآحقة :

مدير إدارة الإشراف التربوي : ـ ويكون تابعاً لمساعد الوكيل للشؤون التعليمية ، ويكون مسؤولاً عن جميع الأقسام الإدارية والفنية التابعة له ، والتي من مسؤوليتها تزويده بتقرير سنوي مفصل شاملاً لجميع فعاليات الأقسام متضمناً أوجه القصور والقوة ، والاحتياجات المستقبلية ،



الهيكل التنظيمي المقترح لإدارة الإشراف التربوي

ويندرج تحته حسب التسلسل الوظيفي ثلاثة مساعدين :

١ ـ مساعد المدير للشؤون الإدارية والمالية : ـ ويكون مسؤولاً عن جميع الأمور الإدارية والمالية من خلال منسق عام ٠

٢ ـ مساعد المدير لشؤون التدريب والمناهج : ـ ويهتم هذا القسم من خلال منسق عام بالتعرف على الاحتياجات التدريبية وتنظيم الدورات المطلوبة وتقييمها ، كما أنه يكون مسؤولاً عن نقل صورة الميدان ، فيما يتعلق بالمناهج بكل جوانبها وتشمل الأهداف والمحتوى وطرق التدريس وأساليب التقويم ٠

٣ ـ مساعد المدير للشؤون الفنية : ـ ويشمل على رؤساء المراحل الابتدائية والإعداية، والثانوية ، ولكل مرحلة من هذه المراحل يوجد منسق عام لجميع المواد (يقوم بالتخطيط والتطوير للعملية الإشرافية الفنية) ومشرف عام لكل مادة من المواد (مشرف عام للغة العربية ، ومشرف عام للغة الإنجليزية ، ومشرف عام للرياضيات، ومشرف عام للعلوم ، ..... الخ ٠

وأخيراً المشرف التربوي : ـ لمختلف التخصصات ، بما فيها مشرف المرحلة ، ويقوم بالإشراف على المدارس حسب تخصصه ٠

وكذلك لابد من إيجاد مجلس أعلى للإشراف التربوي حيث يجتمع فيه مدير إدارة الإشراف مع مساعديه الثلاثة يناقشون فيه ما يتم انجازه من أعمال ، وما يعترضهم من صعوبات ، وما يقترحونه لتطوير العمل في الإدارة ويعدون تقريراً سنوياً بذلك يرفع إلى الوكيل المساعد للشؤون التعليمية ، بالإضافة إلى ضرورة القيام باجتماعات دورية منظمة بين منسقي المراحل الثلاثة (الابتدائية ، والإعدادية ، والثانوية) ، حتى يكون هناك وضوح في العمل ولتجنب الازدواجية والتداخل ، ولتحقيق التعاون البناء لنجاح العمل، بالإضافة إلى اجتماعات دورية كذلك بين منسقي الأقسام الثلاثة ٠

المحور الخامس ـ واجبات المشرفين التربويين (الموجهين) ومسؤولياتهم : ـ

حددت لائحة النظام الداخلي للتوجيه التربوي واجبات ومسؤوليات كل شخص في نظام التوجيه في دولة قطر بمختلف فئاتهم ، ولكن من خلال القاء نظرة على هذه المهام نلاحظ تداخل بعضها في البعض الآخر ، بالإضافة إلى تكرار المهام لدى بعض العناصر في التنظيم ، لذلك تقترح الباحثة ضرورة تعديل واجبات الموجهين ومسؤولياتهم في ضوء الاحتياجات والمتطلبات الحالية لنظام التوجيه ، وفي ضوء المستجدات التربوية الحديثة ، وفي ضوء ما هو متبع في الأنظمة التربوية المتقدمة مثل النظامين البريطاني والأمريكي ، ولابد من تصنيف واجبات الموجهين ومسؤولياتهم ضمن مجالات محدّدة تأخذ في اعتبارها وظائف الإشراف، مثل مجال الطالب ، والمنهج ،والإدارة المدرسية، والوسائل ، والمكتبة المدرسية ، مما يسهل عملية التقويم ويساعد على عدم تكرار الواجبات والمسؤوليات ، وهذا يتطلب اضفاء المرونة الكافية على العملية الإشرافية والتخفيف من حدة الروتين والمركزية الإدارية بالإضافة إلى ضرورة وجود تنسيق وتعاون بين قطاع التوجيه والإدارات المدرسية .

المحور السادس ـ أسلوب عمل الموجهين التربويين : ـ

يعتمد أسلوب عمل الموجهين التربويين في دولة قطر على الزيارة الصفية لتقويم البرنامج التعليمي من خلال تقويم المعلم ، وبناءً على خطوات محددة تسبق الزيارة الصفية ، وخطوات أثناء الزيارة ، حتى تنتهي هذه الخطوات بكتابة تقرير عن المعلم في بطاقة التقويم بناءً على ما تم متابعته في الزيارة الصفية، ونظراً لكون أسلوب عمل الموجهين يعتمد على تقويم مدخل واحد هو المعلم متناسياً ما عداه من مدخلات تكون في مجموعها نظام متكامل ، بالإضافة إلى افتقار التقويم إلى الموضوعية والذي يتم بناءً على بعض الزيارات الصفية خلال العام الدراسي ، مما يؤثر في فاعلية الإشراف التربوي . لذا تقترح الباحثة

ضرورة تنظيم أسلوب عمل المشرفين من خلال خطة عمل متكاملة يشترك فيها المشرف العام ، والمشرف التربوي ، وبحيث يقومان كفريق إشرافي بزيارة المدرسة كوحدة متكاملة من خلال متابعة جميع مدخلاتها ولعدد من الأيام حسب حجم المدرسة ، وبحيث تكون زيارة الفريق للتقييم بهدف التطوير ، كما يقوم الفريق بعمل لقاءات ميدانية مع أولياء الأمور ، والمعلمين ، والإداريين للتعرف على وجهة نظرهم حول الأمور التي تهم المدرسة، والمجتمع المحلي ، ومن ثم يقوم الفريق بعمل تقرير متكامل عن حالة المدرسة من خلال استمارات وبطاقات تقويم تعد لهذا الغرض ، وبحيث تكون شاملة لجميع عناصر النظام التعليمي كل على حده ، ومن ثم يرفع هذا التقرير إلى مدير إدارة الإشراف التربوي والمناهج ، والذي يقوم بدوره إلى وضع تقرير متكامل عن حالة المدارس في الدولة ، ويرفقه إلى الوكيل المساعد للشؤون التعليمية ، كما تقترح الباحثة مشاركة مدير المدرسة أو وكيلها مع فريق الإشراف حيث أن لديه خبرة وخلفية كاملة بالمعلمين في مدرسته، وهذا يعوض ما قد يوجه للإشراف من نقد بأنه اشتمل على عينة قليلة من المواقف التدريسية لأن مدير المدرسة تكون عليه واجبات إشرافية بصفة دورية وتقترح الباحثة أن تخصص نسبة ٢٠٪ من الدرجة في بطاقة التقويم لإدارة المدرسة .

المحور السابع - معايير اختيار المشرفين التربويين : -

لم تحدد لائحة النظام الداخلي للتوجيه التربوي معايير اختيار الموجهين التربويين في دولة قطر ، وأنما حددت هذه المعايير ضمن تعميم رقم (٦٣) والذي يتضمن القيادات الإدارية في الدولة . لذلك تقترح الباحثة أن يكون هناك تصنيف دقيق لمعايير إختيار المشرفين التربويين حسب موقع كل منهم في الهيكل ، وحسب واجبات كل فرد في التنظيم ومسؤولياته ، كذلك لابد أن تفي المعايير الموضوعة بمتطلبات النظام الإشرافي التربوي ، والمشرفين التربويين في الميدان

بدولة قطر ، كما أنه لابد أن تأخذ هذه المعايير في اعتبارها متطلبات واحتياجات الميدان التربوي من المشرفين التربويين (الموجهين) وخاصة في قطاع البنين الذي يتألف من كوادر من البلاد العربية وقلة من الكوادر الوطنية ، لذلك لابد أن تشجع هذه المعايير الكفاءات الوطنية من المدرسين والذين أثبتوا جدارتهم في العمل في الترقية إلى وظيفة مشرف مع ضرورة وضع هؤلاء في دورات تدريبية إشرافية قبل دخولهم سلك الإشراف ، وعدم التركيز على سنوات الخدمة في سلك التدريس كمعيار للترقية ، بالإضافة إلى ضرورة التركيز على المقابلات الشخصية قبل الحصول على وظيفة مشرف كمعيار للإختيار ، وعدم الاعتماد على تقارير الاداء فقط ، وذلك لأن الحصول على درجة ممتاز كتقدير في سلك التدريس قد لا تؤهل المدرس ليكون موجهاً ناجحاً، وعلى كل حال تقترح الباحثة المعايير الآتية لاختيار المشرفين التربويين في دولة قطر حسب موقع كل منهم في التنظيم المقترح٠

معايير اختيار المشرف التربوي :

١) أن يكون حاصلاً على مؤهل جامعي، ويفضل الحاصل على الدبلوم الخاص ٠

٢) أن يكون قد أمضى في التدريس ما لا يقل عن ١٠ سنوات لغير القطريين، و٥ سنوات على الأقل للقطريين ٠

٣) أن يجتاز اختباراً تحريرياً ، ومقابلة شخصية ٠

٤) أن يقدم بحثاً في موضوع تحدده إدارة الإشراف ٠

٥) أن تكون تقاريره في السنوات الثلاث الأخيرة ممتاز ٠

٦) أن ينتدب للعمل لمدة ستة شهور كفترة اختبار ويعين بعد ثبوت صلاحيته ٠

٧) أن يحضر دورة تدريبية مكثفة (شهر على الأقل) في أسلوب وعمليات الإشراف التربوي٠

معايير اختيار المشرف العام : ـ

- أن يكون حاصلاً على مؤهل جامعي عالٍ ، الماجستير أو الدكتوراه ٠
- أن يكون لديه خبرة خمس سنوات على الأقل كمشرف تربوي ٠
- أن يجتاز المقابلة الشخصية والامتحان التحريري ٠
- أن تكون تقاريره في السنوات الثلاث الأخيرة ممتاز ٠
- أن يكون ذا شخصية قيادية متميزة ٠
- أن يكون قادراً على بناء علاقات إنسانية جيدة ، وقادراً على الاتصال والتواصل ٠
- أن يحصل على دورة تدريبية مكثفة لمدة شهر على الأقل في أسلوب وعمليات الإشراف التربوي ٠

معايير اختيار المنسق العام : ـ

١ ـ أن يقضي خمس سنوات مشرفاً عاماً ٠

٢ ـ أن يكون مشهوداً له بالكفاءة من خلال زملائه ورؤسائه في الإشراف والإدارة ٠

٣ ـ أن لا يكون قدر صدر ضده أي إجراء جزائي يتعلق بعمله كمشرف (شكوى من المعلمين ، أو خلل في تقاريره) ٠

٤ ـ أن يتحلى بمعايير شخصية متميزة أهمها (العمل بروح الفريق ، وأسلوب القيادة الفعالة) ٠

المراجع

obeikandl.com

المراجع العربية

أ) اللوائح والتقارير والنشرات الحكومية :

١ ـ إدارة شؤون الموظفين ، دليل الموظفين ، وزارة التربية والتعليم ، ١٩٩٣م ٠

٢ ـ احمد رجب وعبد الغني النوري ، الادارة التربوية في قطر ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، تونس ، ١٩٨٧م ٠

٣ ـ الجهاز المركزي للاحصاء ، المجموعة الاحصائية السنوية ، العدد الثاني عشر ، قطر ، ١٩٩٢م ٠

٤ ـ رئاسة التوجيه التربوي ، لائحة النظام الداخلي للتوجيه التربوي ، وزارة التربية والتعليم ، الدوحة ، قطر ، نوفمبر ، ١٩٩٠م ٠

٥ ـ رئاسة التوجيه التربوي ، بطاقة تقويم معلم ، وزارة التربية والتعليم ، دولة قطر ، د٠ت ٠

٦ ـ رئاسة التوجيه التربوي ، اعداد الموجهين والموجهات والاداريين في رئاسة التوجيه التربوي لعام ١٩٩٧/٩٦م ، وزارة التربية والتعليم ، دولة قطر ، ١٩٩٦م ٠

٧ ـ رئاسة التوجيه التربوي ، بطاقة معلم ، وزارة التربية والتعليم ، دوولة قطر ، د٠ت ٠

٨ ـ رئاسة التوجيه التربوي ، استمارة توجهه عامة ، وزارة التربية والتعليم ، دولة قطر ، د٠ت ، دت ٠

٩ ـ عبد البديع صقر ، تقرير عن معارف قطر ، الدوحة ، ١٩٥٦م ٠

١٠ـ قرار مجلس الوزراء رقم (٨) ، قطر ، ١٩٧١م ، ملحق رقم (١) ٠

١١ـ قرار وزاري رقم (٥) بشأن اعادة تشكيل اللجان الادارية والفنية الدائمة ، ١٩٧١م ٠

١٢- وزارة معارف قطر ، قرار وزاري ، تاريخ ١٣٨٢/٧/١٨هـ الموافق ١٩٦٣//١٥م٠

١٣- وزارة معارف قطر ، التقرير السنوي لعام ١٣٨٤/٨٣هـ الموافق ١٩٦٤/٦٣م ٠

١٤- وزارة معارف قطر ، التقرير السنوي لعام ١٣٨٥/٨٤هـ الموافق ١٩٦٥/٦٤م ٠

١٥- وزارة معارف قطر ، قرار وزاري رقم (٦) ، ١٣٨٤هـ الموافق ١٩٦٤م ٠

١٦- وزارة معارف قطر ، التقرير السنوي لعام ١٣٨٧هـ الموافق ١٩٦٧م ٠

١٧- وزارة التربية والتعليم ورعاية الشباب ، التقرير السنوي لعام ١٣٩٣/١٣٩٥هـ الموافق ١٩٧٤/٧٥م ، دولة قطر ٠

١٨- وزارة التربية والتعليم ورعاية الشباب ، امر اداري رقم (٦١) ، دولة قطر ، ١٩٧٦م ٠

١٩- وزارة التربية والتعليم ، منشور رقم (٣) ، دولة قطر ، ١٩٧٧م ٠

٢٠- وزارة التربية والتعليم ، تطور التربية والتعليم في دولة قطر ، تقرير مقدم للدورة (٣٦) لمؤتمر التربية الدولي ، جنيف ، ١٩٧٧م ٠

٢١- وزارة التربية والتعليم ، واقع التربية واتجاهاتها في دولة قطر ، ١٩٨٥م ٠

٢٢- وزارة التربية والتعليم - منشور رقم (٦) ، دولة قطر ، ١٩٨٦م ٠

٢٣- وزارة التربية والتعليم ، تقرير عن تطور التربية في دولة قطر مقدم الى مؤتمر التربية الدولي في جنيف ، الدوحة ، ١٩٨٨م ٠

٢٤- وزارة التربية والتعليم ، منشور رقم (٥) ، دولة قطر ، ١٩٨٩م ٠

٢٥- وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري رقم (٦٣) ، دولة قطر ، ١٩٩٢م ٠

٢٦- وزارة التربية والتعليم ، التقرير الأحصائي السنوي، دولة قطر، ١٩٩٦/٩٥م ٠

٢٧- وزارة التربية والتعليم ، الاحصائية السنوية لعام ١٩٩٧/٩٦م ، الدوحة ٠

٢٨- وزارة التربية والتعليم ، تعميم رقم (٢٤٦) ، الدوحة ، ١٩٩٦/١٢/٤م ٠

ب) **الكتـــب :**

١ ـ احمد حسن عبيـد ، فلسفة النظـام التعليمـي وبنيتـه السياسـية التربويـة ، الطبعة الأولى ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٧٦م ٠

٢ ـ ايزابيل فيفر وجين دنلاب ، الاشراف التربوي على المعلمين ، ترجمـة عيد ديزاني ، عمان ، الاردن ، ١٩٩٣م ٠

٣ ـ ايرل٠ن٠ منتلمان ، مرجع جغرافية امريكا ، ١٩٩٤م ٠

٤ ـ ديو بولد ب ٠ فان والين ، مناهج البحث في التربيـة وعلـم النفـس ، مكتبـة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٥م ٠

٥ ـ روبـرت هولـدن ودورثـي جنيفـنز ، نظـام التعليـم في الولايـات المتحـدة الامريكية ، ١٩٨٦م ٠

٦ ـ روبـرت م كرونـدي ، موجـز تـاريخ الثقافـة الامريكيـة ، ترجمـة مـازن ، الأهلية للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان ، ١٩٩٥م ٠

٧ ـ روبرت ريتشي ، التخطيط للتدريس ، ترجمة محمد أمين المفتي وآخـرون ، دار المريخ للنشر ، ١٩٨٢م ٠

٨ ـ علي السلمي، تحليل النظم السلوكية،مكتبة غريب، القاهرة،بدون تاريخ ٠

٩ ـ عادل حسن غنيم وآخرون ، التاريخ الاجتمـاعي للمـرأة القطريـة المعـاصرة ، جامعة قطر ، ١٩٨٩م ٠

١٠ـ فاخر عـاقل ، معـالم التربيـة ، دار العلـم للملايـين ، الطبعـة الرابعـة ، بيروت ، ١٩٨١م ٠

١١ـ محمد منير مرسي ، الاتجاهات المعاصرة في التربية المقارنة ، عالم الكتـب ، ١٩٧٧م ٠

١٢ـ محمد منير مرسي ، المرجع في التربية المقارنـة ، عـالم الكتـب ، القـاهرة ، ١٩٨١م ٠

١٣ـ محمد سيف الدين فهمي ، المنهج في التربية المقارنة ، الطبعة الثانية ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٥م ٠

١٤ـ مركز الوثائق والدراسات الانسانية ، الخريطة الاجتماعية لمدينة الدوحة ، الدوحة ، ١٩٩٣م ٠

١٥ـ المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، استراتيجية تطوير التربية العربية ، الطبعة الأولى ، ١٩٧٩م ٠

١٦ـ وهيب سمعان ومحمد منير مرسي ، المدخل في التربية المقارنة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، بدون تاريخ ٠

١٧ـ وهيب سمعان ، الثقافة والتربية في العصور الوسطى ، (دراسة تاريخية مقارنة ، دار المعارف ، مصر ، ١٩٦٢م ٠

١٨ـ وهيب سمعان ورشدي لبيب ، دراسات في المناهج ، الطبعة الرابعة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٢م ٠

١٩ـ وهيب سمعان ، دراسات في التربية المقارنة ، مكتبة الانجلو المصرية ، بدون تاريخ ٠

٢٠ـ هـ٠و٠د وجلاس ، ر٠بنت ، ش بودمان ، الاشراف الفني في التعليم ، ترجمة وهيب مسعان وآخرون ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٦٣م٠

ج) الرسائل العلمية :

١ ـ امينة عباس كمال وشكري سيد احمد ، دراسة استطلاعية لاراء الموجهين ومديري المدارس والمعلمين حول نظام التوجيه التربوي المطبق حديثاً في دولة قطر ، مركز البحوث التربوية ، جامعة قطر ، ١٩٩٥م ٠

٢ ـ ابراهيم على هاشم السادة ، التعليم الابتدائي في دولة قطر في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة ، رسالة دكتوراه ، جامعة الازهر ، كلية التربية ٠

٣ ـ عبد الكريم محمد أحمد القاسم ، تطوير نظام اختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٢م ٠

٤ ـ على هودة باعباد ، دراسة مقارنة لإوضاع القيادات التربوية في مجال التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، وجمهورية مصر العربية ، والولايات المتحدة الامريكية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٢م ٠

٥ ـ كامل عبد الرحمن غنيم ، دراسة تحليلية لواقع التنظيم الإداري وأثره في الادارة التعليمية في دولة قطر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة الأزهر ، ١٩٧٨م ٠

٦ ـ محمد احمد محمود المساد ، خصائص السلوك الإشرافي وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو الإشراف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، إربد ، ١٩٨٣م ٠

٧ ـ محمد أحمد إبراهيم أحمد ، دراسة مقارنة لبعض جوانب التوجيه الفني بالمرحلة الثانوية العامة بين مصر والسودان ، رسالة ماجستير ، جامعة الزقازيق ، كلية التربية ، ١٩٨٢م ٠

٨ ـ مصطفى متولي ، دراسة مقارنة لنظام الإشراف الفني في التعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية وبعض البلاد الاجنبية ، رسالة ماجستير غير منشورة، ١٩٧٢م ٠

ب) المؤتمرات والندوات والدوريات :

١ ـ احمد السبيعي ، قضايا التغير في المجتمع القطري خلال القرن العشرين ، ندوة قضايا التغير في المجتمع القطري،حولية كلية الانسانيات والعلوم الاجتماعية ، جامعة قطر ، ١٩٩١م ٠

٢ ـ السيد عبد العال ، الإشراف التعليمي في دولة قطر ، ورقة مقدمة إلى مؤتمر الإشراف التربوي ، بغداد ، ١٩٨١م ٠

٣ ـ جون كاربنتر ، توظيف البحث التربوي لتطوير القيادة المدرسية ، ورقة عمل مقدمة إلى لقاء المسؤولين المعنيين بالتخطيط والتطوير التربوي بوزارات التربية والتعليم والمعارف ومديري مراكز البحوث التربوية بجامعات دول الخليج العربي ، الدوحة ، قطر ، ١٩٩٦م ٠

٤ ـ عبد العزيز الشتاوي وعادل الأحمر ، الإشراف التربوي في الوطن العربي ، واقعه وسبل تطوره ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، تونس ، ١٩٨٤م ٠

٥ ـ فريق خبراء اليونسكو،تقويم النظام التعليمي في دولة قطر وتطويره،الدوحة ، ١٩٩٠م ٠

٦ ـ فاروق العادلي ، الثبات والتغير في عادات القطريين ، ندوة قضايا التغير في المجتمع القطري ، حولية كلية الانسانيات والعلوم الاجتماعية ، جامعة قطر، ١٩٩١م ٠

٧ ـ عبد الفتاح جلال ، " نحو تطوير التعليم الابتدائي " ، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر تطوير مناهج الابتدائي في جمهورية مصر العربية ، القاهرة ، فبراير ، ١٩٩٣م ٠

٨ ـ مصطفى احمد الزعتري ، نحو استراتيجية جديدة لتطوير الادارة التربوية ، التربية الجديدة ، العدد ٢٣ ، السنة الثامنة ، الامارات العربية المتحدة ، ١٩٨١م ٠

٩ مكتب التربية العربي لدول الخليج العربية ، الإشراف التربوي واقعه وتطويره ، الرياض ، ١٩٨٥م ٠

obeikandl.com

المراجع الأجنبية

أ) اللوائح والتقارير والنشرات الحكومية :

1 - Central Office of Information , History and Function of Government Department , London , 1993.
2 - Department of Education , Act Assembly , C 994 Item 132, S1-46 , Virginia State .
3 - Des , Government Statistical Service , 1988, Table A1.
4 - DFE, Inspecting School , Aguide to the Inspector Provision of the Education School Act 1992 in England , 1993.
5 - HMSO, Education Reform Act 1988 , Chapter 40 , reprinted 1982.
6 - HMI, Handbook for the Inspection of School , The framework Part 9 , 1993.
7 - HMI, Handbook for the Inspection of School ,Part 2, 1992 .
8- Office for Standards in Education : Guidance on the inspection of Secandary School, The OFSTED Handbook , HMSO , 1995 .
9- Office For Standards in Education , New Release OFSTED Schools Report, April, 1995 .
10- Office for Standards in Education , Corporate Plan (improvement through inspection) 1995 - 96 to 1997 - 98 , U.K, 1994 .
11- Office for Standards in Education , Guidance on the Inspection of Special School , The OFSTED Handbook , 1995 .
12- Office for Standands in Education: Guidance on the Inspetion of Elementary School , The Ofsted Handbook , 1995 .
13- Office for Standards in Education (OFSTED) Inspecting Independent School , HMI Methods and procedures , 1993 .
14- Office for Standards in Education , Planning Improvement, Crown copyright , 1995.
15- Office for Standards in Education,West Bridg Ford High School,report from the Office of Her Majesty's Cheif Inspector of School , London , 1994 .
16- Office for Standards in Education,Water Field School,report from the office of Her Majesty's Cheif Inspector of School , London , 1994 .
17- Office for Standards in Education, Akiva School, report from the office of Her Majesty's Cheif Inspector of School , 1994 .
18- Office For Standards in Education , Education School Act 1992 .
19- Oregan Department of Education, Organ Laws Relating to Public Schools and Community Colleges , 1995.
20- Report of the Board Education of Incentives for Consolidating School Divisions Functions , Senta Document , Vacode 22.1 - 210 , 22.1 - 211, Virginia , 1993 .
21- Report of the Board of Education on Incentives for Consolidating School Divisions Functions , Senate Document,Vocode 22.1 - 70, 22.1 - 18, 22.1 - 254, 22.1 - 257, Virginia 1993.
22- The department of Eduction, Senate Document No .6. , Virginia, 1993 .

ب) الكتب الاجنبية :

1 - Barber, Michael. and others., Governing Bodies And Effective School , Department of Education , London , 1995.

2 - Blakie , J., Inspecting and Inspectorate , Routledge and Keganpaul , 1970 .

3 - Blumberg , A., Supervisors and Teachers : a private coldwar, Berkely, Cal . Macmillan Publishing Corportation , 1980 .

4 - Brain, Holmes.,Comparative Education , Some Consideration of Method , London , 1981 .

5 - Bush , Tony. and West , John ., The Principles of Education Management, University of Leicester , Longman Group LTD, 1994.

6 - Casteffer , William .B., The Personnel Function in Education Adminstration, Fourth Edition , New York , USA, 1986.

7 - Cogan , M.,Clinical Supervision , Boston , Houghtion Miffilin, 1973.

8 - Edmonds,E.L.,The School Inspector, Routledge and Keganpaul, 1972.

9- Edmund , King.D., Other School's and Ours , third Ed , London 1969

10- Eye, G.et.al., Supervision of Instruction, Ny,Harper and Ro, 1955 .

11- Gathere, W.A., Control and Guidance : The role of the inspecton in Houghs,M.(ED) Adminstering Education , The Athlone Press of the University of London , 1975 .

12- Gosden ,J., The Deveplopment of Education Adminstration in England and Wales , 1996.

13- Harris , Ben ., Supervisory in Education , 3rd edition , N.J, Prentice Hall Inc, 1985.

14- Harris , Ben., Supervisory Behavior in Education , Englewood Cliff , Prentice Hall , 1963.

15- Haward,A.E.Dick., Commentaries on the Constitution of Virginia , 1974.

16- Hucio,William. and Mcneil, John., Supervision in Thought and Action , Mc craw-Hill , U.S.A, 1979.

17 - Lovel,J., Supervision for Better School , 5th edition , N,J,Prentice - Hall, Inc., 1995.

18- Moorer , S.H., Supervision : The Keystone to Educational Progress , Florida State, Department of Education , April 1956.

19- Neagley, Ross. and Evanse , W., Handbook for Effective Supervision of Instruction, Prentice - Hall Inc , Englewood Cliffs , NJ, 1964.

20- Sapbier,Jon., How to Make Supervision and Evaluation Real work , Research for Better Teaching , U.S.A, 1993.

21- Sergiovanni , T.and. Start, H., Supervision : Human Perspectives, NY, Mc craw - Hallbook Co, 1983 .

22- Sharp , Paul . and Dunford , John ., The Education System in England and Wales , United Kingdom , Copyright Licening Agency, 1990 .
23- Statham , Tune . and Mackinnon , Donald.The Education File , The Handbook of Education Information in U.K, 2 nd Ed , London , 1991.
24- Thomson , D. Scott., The Knowldge and Skill Base , National Policy Board for Educational Adminstrations , Technomic Publishing Co,Inc, Florida , U.S.A. 1993.
25- Wiles,K. and Lovil , J., Supervision For Better Schools , 4th Ed , Englewood Cliff, NJ, Prentice Hall , Inc , 1975.
26- Wood,David. and Orlik , Susan ., School Review Inspection , London , 1994 .

جـ)الموسوعات العلمية :

1 - Bolam,R.,School Inspectors And Advisers , In Mitzel , T.(Ed) , Encyclopedia of Educational Research , Vol 2 , NY Freepresss .
2 - Sills , David ., International Encyclopedia of The Social Science , The Mac Millan Company , Newyork , 1972.
3 - The New Encyclopedia Britannica , Vol, 18 . Macropaedia .
4 - Whiteker, Joseph ., Almank , Fourth Year of Our Lord , London , 1995.

د) الرسائل العلمية :

1 - Alatari , Arif ., Role Perception and Performance of Instrucional Supervisions as Perceived by Teachers and Supervisors in the Public School of Qatar , Doctoral dissertation , 1989.
2 - Akinniyi, Gloria . Obiageli., Perceptions and preferences of Principals and Supervisory behavior , The University of Wisconsin ,Doctoral dissertation, 1987.
3 - Cavelillian , Joan ., The Urban Elementary Principal As An Instructional Supervision, Michigan State University , Doctoral dissertation, Apr . 1992.
4 - Carpeter , John .A., School Leadership Improvement , Paper Prepared Specifically for the Forum , Doha , Qatar , 1997.
5 - Ernestine , Johns. Virginia., Analysis of Supervisory Tasks Performed in Elementary Schools , Doctoral dissertation, Temple University , U.S.A. 1984.
6 - Friend , M., Supervision of Instruction , The Perception of Selected Educator , Doctoral Dissertation , University of Southern Mississippi, 1986.

7 - Sadler,Delcia. Burson ., Survey of Activities and Behaviors reported by Principals and Supervisors Relating to Instructional Supervision, Education Deploma , April 1991.
8 - Streitman , Jeffry. Bruce ., Supervising Counselor in Suburban Secondary School , Fordham , Education Deploma , Sep , 1991 .

هـ) الدوريات الأجنبية :

1 - Pearce , J., School Oversight in England and Wales , European Journal of Education, No 4,Vol,21,1986 .

obeikandl.com