

الفصل الرابع

دور المدرسين

من المعروف ان النظريات التقليدية فى علوم التنظيم والادارة تهتم أساسا وقبل كل شىء بتحقيق الاهداف المنشوة للمنظمة أو المنشأة المراد ادارتها ، وينظر الى العملية الادارية على أنها وسيلة لترتيب واستخدام الموارد المتاحة سواء منها الموارد المادية أو الموارد البشرية للوصول الى مجموعة أهداف محددة . وكانت النظريات الادارية تتمركز حول اداء وانجاز الأعمال المطلوبة فى المنظمة أو المؤسسة «Task - Centered» أما الافراد العاملون فى هذا الاطار الفلسفى للتنظيم والادارة فيعتبرون أدوات سلبية يتلقون الاوامر والتوجيهات ويقومون بأداء ما يطلب منهم من أعمال ، وليس لهم حرية المبادأة أو المشاركة فى اتخاذ أى قرارات متعلقة بما يقومون به من أعمال ، أو حتى التأثير بطريقة أو بأخرى على ما يجرى من أحداث .

ولا شك أن هذه النظرية التقليدية فى العلوم الادارية تماثل تماما النظرية التقليدية فى التربية بالنسبة لدور المدرس وعلاقته بالتلاميذ . وهذه للأسف ، ما زالت النظرة السائدة

حتى الآن في كثير من نظم التعليم وفي المدارس والجامعات وفي
أذهان بعض المدرسين . فالدرس وفقا لهذه النظرية ، هو
العنصر الاساسي في الموقف التعليمي ، وهو المهيمن على مناخ
الفصل الدراسي وما يحدث بداخله . بمعنى ان المدرس هو
المحرك لدوافع التلاميذ والمشكل لاتجاهاتهم عن طريق أساليب
التدريس المتنوعة ، والتي تعتمد في غالبيتها على الكلام
والمحاضرات التي قد تصبحها أحيانا السبورة والطباشير .
وينحصر اهتمام المدرس في تحقيق أهدافه هو ، التي تدور في
معظمها حول تلقين المادة الدراسية . أما التلميذ فهو أداة
سلبية ، عليه ان يأخذ أو يتقبل ما يعطى له دون مناقشة ،
ويغفل تماما دوره كأحد المتغيرات الأساسية في الموقف التعليمي ،
ان لم يكن هو المتغير الرئيسي .

ثم تغيرت نظريات علوم الادارة والتنظيم وجاءت نظريات
جديدة كانت رد فعل لاغفال العنصر البشري والعلاقات الانسانية
في العملية الادارية تبعا للنظرية التقليدية . واهتمت
النظرية الثانية بالدرجة الاولى بالعامل الانساني وباتجاهات
العاملين وبما يعتنقونه من آراء ومبادئ وبما بينهم من فروق
فردية وما يجمعهم من علاقات اجتماعية . وأصبح العاملون في
المنظمة أو المؤسسة يشاركون مشاركة فعلية في اتخاذ القرارات
بها بحيث يوفقون بين أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة .
وزاد الاهتمام بالعلاقات البشرية بحيث تركزت الادارة حولها
ويطلق على هذا النوع من أساليب الادارة ادارة العلاقات
«Relationship - Centered»

وإذا نظرنا الى ما حدث في ميدان التربية والتعليم نجد
تماثلا بين ما حدث فيه من تغيرات وما حدث في نظريات الادارة .
فقد زاد الاهتمام بدور التلميذ ومشاركته الايجابية في العملية
التعليمية ، وانتشرت دراسات الفروق الفردية والميول

والاتجاهات والقدرات ، واتيحت الفرصة للتلاميذ لاختيار ما يرغبون دراسته من موضوعات مستعنيين بالمدرس كموجه ومرشد عندما يحتاجونه . تبع ذلك زيادة التساهل والتسامح مع التلاميذ والمبالغة في محاولة ارضاء رغباتهم ، ورأينا طريقة المشروع والتعليم الفردي والتدريس الجماعي وفيضان الوسائل التعليمية ، مما طغى في بعض الأحيان على الاهداف الاساسية للعملية التعليمية .

والواضح ان هاتين النظريتين في العلوم الادارية وما ماثلهما من اتجاهات تربوية ، هما نقیضان لمحور الاهتمام ، ولكل منهما مساوئه وعيوبه ولكن في كل منهما خير . . . لذلك ظهر اتجاه ثالث يجمع بين محاسن كل من النظريتين السابقتين ، وهو ما يعرف حاليا بالنظرية الحديثة للادارة والتنظيم . يتلخص هذا الاتجاه في أنه كما يهتم بأهداف المؤسسة وتحقيقها فإنه في نفس الوقت لايفغل الجانب البشري والعلاقات الانسانية أى أنه «Task and Relationship - Centered»

ونفس هذا التطور حدث في ميدان التربية واعداد المعلم ، الذى كما سبق أن اوضحت يمر بثورة أساسها التكنولوجيا والنظرة العلمية . وأصبح ينظر الى المدرس على أنه مدير للعملية التعليمية يوفق فيها بين العلاقات الانسانية وتحقيق الاهداف المنشودة . وزاد الاهتمام بدراسة نوع القرارات التى يتحتم على المدرس اتخاذها بشأن مراحل وجوانب عملية التدريس المختلفة .

جوانب عملية التدريس

ومن هذا المنطلق يقسم روبرت دريبين (١) العملية التعليمية

Dreeben, R., The Nature of Teaching, Keystones of Education (١)
Series Scott, Foresman and Co. Illinois 1970 P. 87.

الى أربعة جوانب يمكن تحديد وتوصيف كل منها حسب ما تتضمنه من عناصر ومكونات تكنولوجية ، وتتلخص هذه الجوانب فيما يلى :

(١) عملية التدريس ، ويقول دربين ان الأسئلة التكنولوجية فيها تدور حول طرق تقديم المواد الدراسية للتلاميذ وتصميم الأنشطة التعليمية فى الفصل .

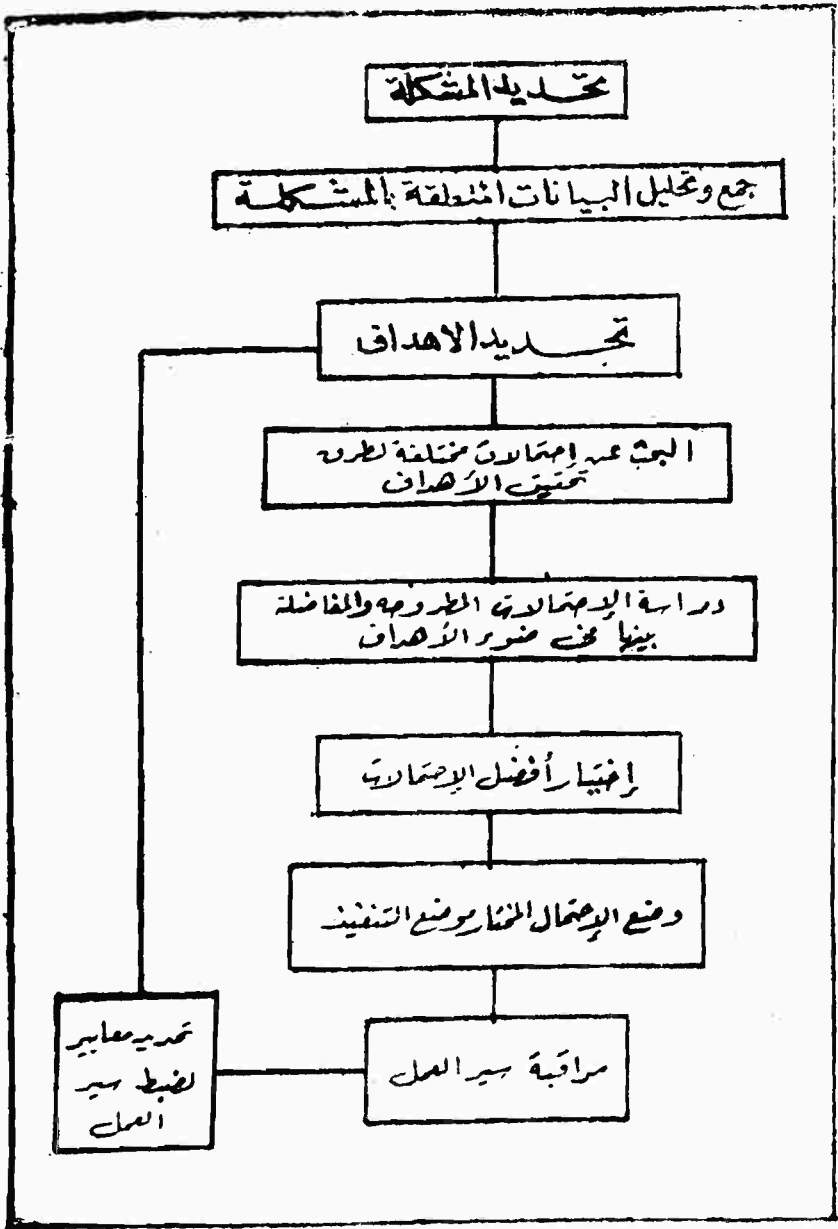
(٢) الدافعية أو التشويق ، وهى الوسائل التى يستخدمها المدرس لحث تلاميذه على الاشتراك التلقائى فى الأنشطة التعليمية ، ولخلق روح الولاء والانتماء للمدرسة والنظام العلمى ككل .

(٣) الجانب الثالث فى رأى دربين هو ضبط الفصل وكيفية حصول المدرس على انتباه التلاميذ لما يدرس ، وطرق حفظ النظام فى الفصل مع خلق مناخ مريح ومشجع على التعلم .

(٤) جانب آخر من جوانب العملية التعليمية هو قدرة المدرس على تغيير النظام التقليدى للفصل الدراسى ، كمحاولة المدرس الخروج بالعملية التعليمية خارج اطار حجرة الدراسة كاستغلال امكانات البيئة من حدائق أو مستشفيات أو مكتبات . كذلك تغيير طريقة المدرس الواحد الواقف أمام فصل واحد كاستخدام التدريس لجماعات صغيرة فى مواضيع مختلفة أو قيام مجموعة من المدرسين بالتدريس لفصل واحد ، أو مجرد تغيير ترتيب مقاعد التلاميذ الثابتة وكذلك استعماله الوسائل التعليمية المناسبة فى التدريس .

وفى دراسة أخرى ركز ايفور ك . دافيس (١) على أربعة مهام رئيسية للمدرس / المدير . ويقول دافيس ان اتخاذاً

Davies, Ivor K., The Management of Learning Mc. Graw Hill, (١)
London 1971, P. 24.



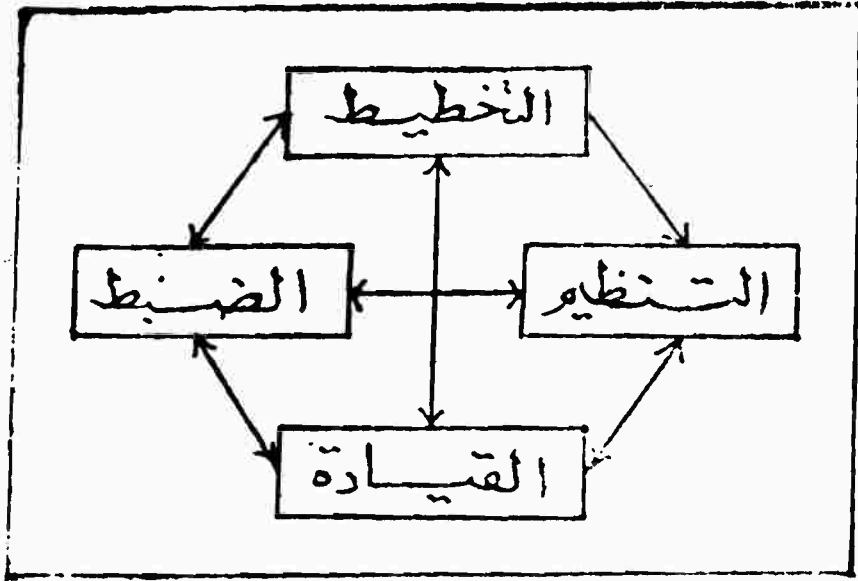
تعليل الخطوات المتتابعة لصنع القرار

القرارات هو لب وجوهر عمل المدرس ، وهذا ليس بالشئ الجديد فالمدرس منذ القدم يتخذ القرارات العديدة أثناء قيامه بعمله . ولكن هناك فرق بين أنواع القرارات ، ففي الماضي اتصفت قرارات المدرس بأنها عفوية أو وليدة اللحظة ، وكانت قرارات قصيرة المدى تبعا لما يقابله لحظة بلحظة من مواقف . أما اليوم فلم يعد هذا النوع من القرارات ممكنا ، والمطلوب ان يتخذ المدرس قرارات بعيدة المدى وأخرى قصيرة الامد . فهو يضع قرارات عدة قبل الدرس ، وقرارات عديدة أثناء الدرس ، وقرارات أخرى بعد انتهاء الدرس . وتتسم هذه القرارات بأنها حاسمة ومعقدة في نفس الوقت وذلك لأن المتغيرات التي يفاضل بينها المدرس عند اتخاذ قراراته غير واضحة تماما وأيضا هي دائمة التغير . وهذا بالضرورة يحتم تدريب المدرس على اتخاذ القرارات السليمة كجزء هام في اعداده لمهنة التدريس . الشكل الموضح في صفحة ٣٣ يوضح خطوات صنع القرار .

وبتبسيط شديد ، يمكن تحليل المهارات المطلوبة لكي يتخذ الفرد قرارا حكيما في : أن عليه أن يقدر ويحدد بوضوح الاهداف والغايات المطلوب تحقيقها . ثم عليه ان يتعرف على الاحتمالات والاساليب أو المسارات المختلفة التي قد توصله لتحقيق تلك الاهداف ، وأن يفاضل بين هذه الاحتمالات ويختار ما يراه أصلحها . فعلى المدرس أن يقرر ما يراد تحقيقه لتلاميذه من أهداف وهو في هذه الحالة يتخبر بين احتمالات متعددة ليصل إلى تقرير ماذا يدرس ، وعليه أن يقرر متى يدرس كل موضوع ، وعليه ان يقرر كيف سيقوم بتدريس هذا الموضوع ، وعليه ان يقرر أين سيدرس هذا الموضوع . والمدرس الناجح يختلف عن المدرس الفاشل في أن الاول يعرف تماما الاجابة على ما سبق من أسئلة واتخذ بشأنها القرارات المناسبة . أما الثاني

فيتترك اتخاذ القرارات جانبا ويمشى فى طريق لا يعرف تماما الى أين يقوده أو هو نفسه لا يعرف أين يريد ان يذهب .

وبناء على ما تقدم يقسم دافيس مهام المدرس / المدير الى :



مهام المدرس / المدير للعملية التعليمية

أولا : التخطيط

وهو بلا شك حجر الزاوية فى عمل المدرس / المدير ، وصعوبة التخطيط تأتى من عدم قدرة المدرس على التنبؤ بنتائج تدريسه وعدم قدرته على تحديد أهداف مادته وكل وحدة منها وكل درس فيها . ثم عدم قدرته على كتابة محتوى المقرر الدراسى بطريقة منظمة وتحديد تسلسل الموضوعات اما على أساس منطلق المادة أو نفسيات التلاميذ ، وتحديد الوقت اللازم لتدريس كل جزء فى هذا المقرر ، وكذلك تحديد ما يلزمه من موارد سواء كانت مصاريف نقدية أو أجهزة وآلات تعليمية . فاذا لم تكن للمدرس القدرة على تحديد تلك الاشياء فانه يصبح

من الصعب عليه مساعدة التلاميذ على الانتقال مما هم فيه الى حيث يريدون أن يكونوا . واتخاذ هذه القرارات يتطلب بالضرورة قدرة خلاقة وتفكيراً ابتكارياً مرناً لأن الأنشطة التي يتعامل معها المدرس في هذه الخطوة أنشطة متشعبة وغير محددة المعالم تماماً . لذلك نشيد بأهمية تدريب المدرس على التخطيط السليم الذي أصبح ضرورة حتمية في تكنولوجيا التعليم .

ثانياً : التنظيم

تتضمن هذه الخطوة عملية خلاق متعمد لبيئة تعليمية يراها المدرس مناسبة لما يريد تحقيقه من أهداف . كذلك تتضمن توزيع المسؤوليات والواجبات على المشاركين في العملية التعليمية ومنهم بالضرورة التلاميذ أنفسهم . ان عملية التنظيم أو ترتيب الموارد المتاحة لا تعتبر هدفاً في حد ذاتها ، ولكنها وسيلة لبلوغ الأهداف بدون اللجوء الى الأوامر والقوانين . فهي تمكن التلاميذ من العمل في ضوء أهداف واضحة لهم وفي اطار مسؤوليات موزعة ، يشعر كل فرد فيها بدوره وأهميته مما يشجعهم على العمل الجماعي والتعاوني في سبيل التعلم . والقدرة على التنظيم تتطلب من المدرس فهماً وتقديراً للإنسان والعلاقات الانسانية ، وتستوجب توازناً بين العمل والراحة ، بين الجد والترفيه ، بين المسؤوليات والواجبات بهدف تحقيق أهداف البرنامج التعليمي المنشودة .

ثالثاً : القيادة والتوجيه

وتعتبر هذه المقدرة من القدرات الشخصية للمدرس فهي تشير الى ما يقوم به المدرس لدفع حماسة التلاميذ وتشجيعهم على العمل . فالمدرس مسئول عن توجيه التلاميذ ودفعهم للعمل

التلقائي الايجابي ، وعليه مراقبتهم والاشراف عليهم حتى يحققوا
الأهداف المتفق عليها . ومع ان هذا المفهوم يبدو بسيطاً الا أنه
في الواقع يتطلب عملاً وجهداً ومثابرة فائقة من المدرس .
والهدف الأساسي من عملية القيادة والتوجيه هو دفع التلاميذ
لتحمل مسئولية تعلمهم وقبولهم لهذه المسئولية الضخمة . وعن
طريق القيادة الرشيدة والتوجيه السليم يستطيع المدرس تحقيق
التفوق والنبوغ بين التلاميذ وتهيئة المسار المناسب لكل منهم
حسب قدراته وميوله . والقرارات المتعلقة بالقيادة والتوجيه
تتطلب أيضاً قدرة على التفكير الابتكاري وحسن التصرف
واللباقة وتعتمد على جاذبية المدرس وشخصيته الى حد كبير .
وهي في معظم جوانبها صفات نوعية وليست كمية .

رابعاً : الضبط

وهو العمل الذي يقوم به المدرس ليقرر ما اذا كانت قيادته
لتلاميذه وتوجيههم سيؤدي فعلاً لتحقيق الأهداف المنشودة .
والضبط هو أصعب مراحل العملية الادارية لأنه يعمل على
التحكم في الأحداث للتمشي مع التخطيط الموضوع . ومع ان
التخطيط يسبق الضبط الا أن الخطط المرسومة لا تحقق نفسها
ذاتياً . ان التخطيط يفيد المدرس في التعرف على الموارد المتاحة
وأنسب الطرق للتصرف فيها ، بينما الضبط أو التحكم يمكنه
من متابعة التقدم الذي تم وضبط أي انحرافات عن المسار
المرسوم بحيث يمكن اصلاحها في وقت مناسب . وتعتمد
القرارات في هذا المستوى على مقارنة كمية ونوعية بين ما هو
واقع من سلوك الطلبة ودرجة استيعابهم لما يدرس ومدى
مشاركتهم في العملية التعليمية فعلاً ، وبين المستويات المتفق عليها
في التخطيط . والى حد كبير تتضمن عملية الضبط قرارات قد
تتصف بالصرامة والعزم وخاصة اذا استدعى الأمر تعديل المسار
أو تصحيح اسلوب العمل .