الفصل الرابع

نظام الإشراف التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية

- نبـــــــــذة تاريخيـــــــــــــة ٠
- تطـــــــور النظـــــــام التعليمـــــــي ٠
- تنظيـــــــم التعليـــــــم وإدارتـــــــه ٠
- تطـــــور نظام الإشـــــــراف التربـــوي ٠
- تطـــور مفهوم الإشـــــــراف التربـــوي ٠
- وظائـــــف الإشـــــراف التربـــــــوي ٠
- الهيكل التنظيمـــي للإشـــــراف التربـوي ٠
- واجبات المشرفين التربويين ومسؤولياتهم ٠
- أســـــلوب عمـــل المشـــرفين التربوييـــن ٠
- معايير اختيار المشـــــــــرفين التربويين ٠

obeikandl.com

الفصل الرابع

نظام الإشراف التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية

ناقشنا في الفصل الثالث نظام الإشراف التربوي (التفتيش) في المملكة المتحدة كإحدى دول المقارنة،وسنحاول من خلال هذا الفصل عرض نظام الإشراف التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية، من خلال مناقشة نظام التعليم وتنظيمه،وإدارته ، واستعراض التطور التاريخي لنظام الإشراف التربوي وتطور مفهوم الإشراف ووظائفه، وهيكله التنظيمي،وواجبات المشرفين ومسؤولياتهم،وطريقة عملهم،ومعايير اختيارهم .

يعتبر الإشراف التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية كما يقول هاريس : " هندسة تربوية تحتاج إلى صبر وجهد وخطوات مرتبة لتحقيق الأهداف بالتدريج ، وهو أكثر الأعمال التربوية التي تتطلب جهداً وعملاً " [1] .

والإشراف التربوي الحديث إيجابي ، وديناميكي ، وديمقراطي ، وتصمم الأعمال لتطوير التعليم من خلال نمو جميع الأطراف المعنيين :من طلاب ، ومعلمين ، ومشرفين ، وإداريين ، وأولياء الأمور ،ومن أهم مميزات الإشراف الحديث في أمريكا أنه :

١ ـ يتهتم بنمو وتغذية العلاقات الإنسانية الإيجابية .

٢ ـ يعطي الفرصة لجميع الأطراف بالقيام بمسؤولياتهم .

٣ ـ ذو نظرة شمولية تحتوي خبرات المراحل التعليمية المختلفة ، من رياض الأطفال وحتى المرحلة الثانوية .

٤ ـ يتابع عمليات التعليم والتعلم ، ويصل دور التوجيه إلى أبعد من التعليم التقليدي داخل الأصول الدراسية ، ليصل إلى تكتيكات العملية التعليمية المختلفة [2] .

ولكي نلم بنظام الإشراف الأمريكي ، لابد لنا أن نتطرق إلى تشكيلة هذا المجتمع، ولخلفيته الثقافية، التي أثرت بدورها في نظام التعليم هناك ، وشكلته بالطريقة التي تتفق مع الاختلافات الكبيرة في طبيعته ،لتعدد الأعراق والجنسيات الموجودة فيه .

---

(1) Harris , Ben., Supervisory Behavior in Education ,op.cit.,p 38 .
(2) Ibid , p 17

نبذة تاريخيـة :

تقع الولايات المتحدة الأمريكية في الجـزء الأوسط مـن قـارة أمريكـا الشـمالية ، وتمتد من كندا شمالاً وحتى المكسيك جنوباً ، ومن المحيط الأطلسي شـرقاً وحتـى المحيـط الهادي غرباً ، وعدد ولاياتها إحدى وخمسون ولاية ، وتبلغ مساحة الولايات المتحـدة مـا يزيد على ثلاثة ملايين من الاميال المربعة ، ونظراً لمساحتها الشاسعة المترامية الأطـراف يتنوع فيها المناخ تنوعاً بيناً ، إذ توجد به عدة أقاليم مناخية ، تبدأ بالإقليم شبه المـداري جنوباً ، وحتى الإقليم البارد شمالاً [1] .

ويتكون سكانها من خليط من الأجناس المهاجرة ،جاءت بصورة عامـة مـن أوروبـة، وبصفة خاصة من بريطانيا طلباً للحرية السياسية أو الدينية ، وآخرون أتوها فراراً مـن الجـوع والفقر ، وبلغت حركة الهجرة ذروتها خلال المدة من ١٩٠١م إلى عام ١٩١٠م .

ويزداد عدد السكان بسرعة في الولايات المتحـدة الأمريكيـة ، حيـث بلـغ في عـام ١٩٩٣م (٢٤٨,٧٠٩,٨٧٣) مليون نسمة ، بمعـدل نمـو سـنوي (٩,٨) ، ويـتركز (٥٤,٣٪) معظمهم في ولايات ـ كالفورنيـا ، وتكسـاس ، وفلوريـدا ، ويعيـش حـوالي ٧٥٪ مـن عـدد السكان في العواصم ، ويوجد في الولايات المتحدة الكثير من الأقليات ، وأكبر هذه الأقليات من السود والذين بلغ عددهم ثلاثين مليوناً عام ١٩٩٠م بنسـبة ١٢,٣٪ من المجموع الكلي لنسبة السكان ، ويشكل البيض حوالي ٨٣,٩٪ من عدد السكان ، بينما يشـكل الأمريكيـون الأصليون ٠,٨٪ والآسيويون وجزر الباسفيكي ٣٪ [2] .

---

(١) ايرل٠ن٠ منتلمان ، مرجع جغرافية أمريكا ، ١٩٩٤م ، ص ٥ .

(٢) روبرت م كروندي ، موجز تاريخ الثقافة الأمريكية،ترجمة مازن حماد،الأهليـة للنشـر والتوزيـع ، الأردن ، عمّان ، ١٩٩٥م ، ص ٢٠٠ .

وتكمن أصالة الأمريكيين في قدرتهم على المواءمة بين الأفكار القديمة التي جلبوها معهم من مواطنهم الأصلية والبيئة الجديدة ، وذلك أن أمريكا نفسها اختراعاً أوربياً ، وتعتبر الولايات المتحدة قلعة الرأسمالية ، وتتبع النظام الجمهوري الانتخابي [١] .

وقد انطلقت الحضارة الأمريكية من انجلترا كحركة دينية وسياسية ثورية ، تكونت من هؤلاء المهاجرين الأوائل الذين قدم أكثرهم من الدول الأوربية ناقلين معهم جزءاً من حضارتهم [٢] ، وقد أسس هؤلاء المهاجرين مدارسهم طبقاً لتقاليدهم في الجهات التي استقروا فيها لتعليم أبنائهم تحقيقاً لاهداف دينية وأخرى دنيوية، واطلعوا بالإشراف عليها وإدارتها ، وكانت اللغة الانجليزية هي لغة التدريس الأصلية لكثرة عدد السكان الذين يتكلمون الانجليزية ، وكان ذلك هو النواة لتلك اللامركزية التي يتسم بها التعليم الأمريكي اليوم،والمرتبط أيضاً بطبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية الذي يؤمن بالديمقراطية والحرية الفردية في أوسع صورها [٣] .

وبذلك نرى أن الولايات المتحدة الأمريكية تختلف عن غيرها من بلاد العالم في أنها بلاد بلا تاريخ ،وذلك لأنها خليط من أولئك الذين نزحوا من أنحاء عديدة من العالم، كما أنها حديثة التكوين ليس لها التاريخ الحضاري الذي يمتد إلى أعماق التاريخ ، وقد ساعدت الثورات الدينية والفكرية في أوربا على العديد من الهجرات إلى أمريكا ، وتكوين المستعمرات فيها ، هذه المستعمرات التي كأنت خليطاً من المجتمعات المتنافرة ، التي تختلف كل منها عن الأخرى في مميزاتها حسب البلد الذي قدم منه المهاجرون ، وبقيت هذه المستعمرات تابعة للتاج البريطاني حتى النصف الثاني من القرن الثامن عشر ،حيث حصلت على استقلالها، وبذلك نستنتج أن الدستور الأمريكي ما هو إلا توفيق بين الفلسفة الأوربية الغربية والخبرة العملية للمستعمرين الأمريكين في عصر التنوير [٤] .

---

(١) المرجع نفسه ، ص ١٧ .

(٢) روبرت ريتشي،التخطيط للتدريس،ترجمة محمد أمين المفتي وآخرون،دار المريخ للنشر،١٩٨٢م ، ص ٣٠ .

(٣) المرجع نفسه ، ص ٣٠ .

(٤) وهيب سمعان ، الثقافة والتربية في العصور الوسطى، (دراسة تاريخية مقارنة) ، دار المعارف ، مصر ، ١٩٦٢م، ص ٢٨ .

وحتى نستطيع فهم النظام التعليمي الأمريكي لا بد لنا من إطلالة على تطور هذا النظام وتنظيمه وإدارته حتى يتسنى لنا من خلال ذلك فهم النظام الإشرافي وتحليله .

١ . تطور النظام التعليمي :

تنطلق فلسفة التربية في الولايات المتحدة من الفلسفة الرأسمالية والبرجماتية ، وهي المعبّر الحقيقي عن العقلية الأمريكية ، وفي ضوئها يتم فهم طبيعة الشعب الأمريكي والتربية الأمريكية التي تقوم على الحرية الاقتصادية والسياسية ، وإقامة الحياة على أساس من الصراع ، والتنافس ، وتأكيد الحرية ، وتتأثر هذه الفلسفة بالخلفية الاجتماعي، والثقافية لهذا المجتمع ، مما يؤثر بدوره في النظام التعليمي الذي يتصف بالمرونة الزائدة في الإشراف على التعليم ومتابعته ، وإعطاء الحرية للمعلمين والمتعلمين ، والمدارس الخاصة والطائفية ، والتنوع حسب ظروف البيئة ، مع الاهتمام بالعلوم والتكنولوجيا [١] .

وينظر إلى التعليم في المجتمع الأمريكي على أنه من مقومات الديمقراطية التي ينمو فيها النظام التعليمي ، ويعتبر الهدف الأساسي من التعليم في أمريكا تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية للميع إلى اقصى ما تسمح به إمكاناتهم وقدراتهم ، دون النظر لحالتهم الاجتماعية أو الاقتصادية ، أو أصولهم أو عقائدهم ، أو لونهم ، وجنسهم ، ولتحقيق هذه الفلسفة تنظم شؤون التعليم بالطريقة التي تحقق تكافؤ الفرص بدون تدخل الحكومة الفيدرالية أو حكومات الولايات بفرض المناهج ، وتخطيطها وتنظيمها ، الذي هو من اختصاص السلطات المحلية، حيث تكيفه وفق حاجاتها وحاجات مجتمعاتها وطلابها [٢] .

---

(١) محمد منير مرسي ، المرجع في التربية المقارنة ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٨١م ، ص ١٧٥ .

(٢) وهيب سمعان ورشدي لبيب ، دراسات في المناهج ، الطبعة الرابعة ، مكتب الأنجلو المصرية، القاهرة ، ١٩٨٢م، ص ٧٥ .

" وقد كان من نتيجة عدم التدخل وعدم إشراف سلطة مركزية على التعليم ، أن تميز التعليم الأمريكي بالتنوع والمرونة،وأصبحت نظمه لا تجري على وتيرة واحدة ، ولا تتشابه في مستواها ونوعها في أي جهة من الجهات،ويؤكد غالبية الأمريكيين أن الرقابة الفيدرالية على التعليم ليست مرغوبة أو ضرورية بالفعل،وأن الولايات والهيئات المختلفة تستطيع بمواردها تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية ورفع مستوى التعليم " [1] .

ولما كان النظام التعليمي الأوربي من النظم التي نقلها هؤلاء المهاجرون من أوربا إلى وطنهم الجديد ، بعد تكييف هذا النظام بما يتلاءم مع الأوضاع الجديدة ، فقد قام عدد من المفكرين بوضع مدارس ومناهج جديدة لتطبق في ولايات معينة ، ثم تنتشر في بقية الولايات، وينظر الى التعليم في المجتمع الأمريكي نظرة تقدير وإجلال باعتباره السبيل الذي يمكن أن يقود الولايات إلى التطور والازدهار ، ونتيجة لذلك استطاع الأمريكيون أن يسبقوا الأوربيين في توفير مرحلة تعليم إلزامي تمتد من سن ست سنوات إلى ثماني عشرة سنة ، وفي جعل التعليم مهنة لا يمارسها إلا الذين تم إعدادهم لها [2] .

وكان نظام التعليم يقوم على أساس مدرسة البلدة حيث فرض المؤتمر القاري في ١٧٨٧م على كل بلدة جديدة ضرورة توفير قطعة من الأرض للمدارس العامة ، ونتيجة لاتساع البلاد قررت كل ولاية اعتماداً على السلطات التي يمنحها لها الدستور الإشراف على المدارس ، ووضع البرامج الدراسية ، والأهداف الخاصة بالمدارس ، بالإضافة إلى جمع الأموال لتشييد المدارس ودفع رواتب المعلمين [3] .

---

(٢) وهيب سمعان ، دراسات في التربية المقارنة ، مكتب الأنجلو المصرية،القاهرة ، بدون تاريخ ، ص ٢٠٤ .

(١) أحمد حسن عبيد ، فلسفة النظام التعليمي وبنية السياسة التربوية ، الطبعة الأولى ، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٦م ، ص ٩١ .

(٣) روبرت هولدن ودورثي جنيفنز ، نظام التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية ، ١٩٨٦م ، ص ٥ ـ ١٢ .

وقد لاقى تطور التعليم اهتماماً قليلاً لعدة سنوات بعد حرب الثورة ، وكانت اهتمامات الناس مركزة أساساً على أمور مثل وضع دستور ، أو تأسيس وإدارة نظام منظم للولايات ، وقد كان هناك وقت قليل للتعليم في الحياة الصارمة للأوائل ، وكان المعلمون قليلين ، واستخدمت الكنائس والمنازل وكبائن المعيشة مكاناً للمدرسة ، ومع عام ١٨٢٥م حققت الأمة الأمريكية قدراً معيناً من الاستقرار القومي ، وبدأت الرابطات العمالية تتشكل ، وبدأ الوضع الاجتماعي والاقتصادي للناس في التحسن .

بدأ شعور المواطنين في حاجتهم إلى تعليم شامل أكثر وضوحاً،وبدأت مجموعة العمال المطالبة بفرص تعليمية أكثر لأطفالهم،وذلك من خلال توفير مدارس مجانية غير طائفية. وفي عام ١٨٦٥م هبّ عدد من القادة المبرزين لمساعدة النضال في معركة المدارس المجانية ، أمثال هوارس مان الذي يعرف (بأب المدارس الأمريكية الأهلية المجانية) [١] .

وكان من أهداف المدارس المجانية أن تتصف بما يلي :

- أن تكون مجانية ومفتوحة للجميع .
- أن تكون ذات نوعية ممتازة،حتى يكون لجميع الآباء الرغبة في إرسال أطفالهم إليها.
- مشتركة بمعنى أن جميع الأطفال يحضرون ، ويخدمون ، كقوة موحدة لتماسك المجتمعات .
- تدعم جماهيرياً من خلال الضرائب على المجتمع المحلي بأكمله .
- تحكم جماهيرياً من خلايا المعنيين والمنتمين الرسميين من الشعب والمسؤولين عن المجتمع المحلي بأكمله ، وليس لأي مجموعة سياسية ، أو اقتصادية ، أو دينية .

---

(١) روبرت ريتشي ، التخطيط للتدريس ، مرجع سابق ، ص ٣٠٥ .

وفي عام ١٨٧٤م أصبح للولاية حق تقديم المعونة إلى المدارس العامة ، ولو أدى ذلك إلى فرض الضرائب على الأغنياء الذين لا ينتفعون مباشرة من تلك المدارس ، وقد سنت عدد من الولايات وخاصة في نيوانجلند وبعض الولايات الوسطى قوانين تجبر المجتمعات المحلية على تمويل ما يمكن اعتباره مدارس ابتدائية أهلية [١] .

وبعد الحرب الأهلية ومن عام ١٨٦٥م ـ ١٩١٨م ، حدثت هناك تطورات هائلة في العلوم والتكنولوجيا ، وأصبحت القوى المتاحة أكثر ، وتم اختراع آلات جديدة ، وقد أدى التصنيع إلى تكوين شركات ، وطرق في الإدارة ، كما أدى التقدم في الطب إلى تعزيز الصحة العامة ، وانخفاض معدل الوفيات من الأطفال ، ومع استمرار حركة الهجرة إلى الداخل احتاج المجتمع أكثر إلى التعليم ، وإلى عدد أكبر من المعلمين المدربين ، إضافة إلى الحاجة إلى بناء مدارس أكثر وأفضل . وخلال هذه الفترة تم وضع الكثير من أسس التعليم الموجودة في الولايات المتحدة ، كما لاقى مفهوم المدارس العليا الأهلية المجانية لجميع النشء قبولاً ، ومن أجل إنجاح التعليم الإلزامي صدر قانون الزامية الذهاب للمدرسة ، وازداد عدد المدارس الثانوية العليا ، وأدخلت المواد المهنية في المناهج ، واصبح التعليم من المرحلة الابتدائية حتى الجامعة متوافراً للجميع ، واستطاع أن يجتذب لخدمته أفضل أعضاء المجتمع تدريباً وخبرة [٢] .

وباعتبار النظام التعليمي يضم بين جنباته هذا العدد الهائل من الطلبة المتعددي الأجناس والخلفيات الثقافية والاجتماعية ، فأنه يعكس صورة حقيقة للمجتمع الأمريكي الذي يؤمن بالتجديد والتغيير باستمرار محاولاً بناء هذا المجتمع الجديد واضعاً قواعده ومحدَّداً للهوية الأمريكية [٣] .

---

(١) ل. مكيرجي ، التربية المقارنة ، مرجع سابق ، ص ١٤٨ .

(٢) روبرت ريتشي ، التخطيط للتدريس ، مرجع سابق ، ص ٣١٢ .

(٣) روبرت هولدن ، ودورثي جنيفر ، مرجع سابق ، ص ص ٥ ـ ١٢ .

وفي عام ١٩٧١م أنشئت وزارة التربية والتعليم كوزارة مستقلة وتولت معظم البرامج التعليمية والتربوية بعد أن كانت في السابق جزءاً من وزارة الصحة والتربية والرعاية الاجتماعية ، وتقوم الوزارة حالياً بوضع أكثر من مائة وخمسين برنامجاً فيدرالياً لمعونة التربية ، بما فيها برامج قروض الطلاب ، والبرامج المهنية ، والبرامج الخاصة بالمعاقين، حيث رصدت في عام ١٩٨٥م مبلغ مليون دولار لإعداد مدرسي مدارس المعوقين ، كما زادت البرامج والأنشطة المعدة للمعوقين في الولايات [١] .

ويبدأ سن التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية من سن السادسة ، أو السابعة ، أو الثامنة ، ويستمر حتى الرابعة عشرة أو الخامسة عشرة ، أو السادسة عشرة ، وعموماً يمكن القول أن التعليم الأمريكي يستمر على مدى اثنتي عشرة سنة ، وتعتبر هذه الفترة إجبارية بالنسبة لكثير من الولايات مع بعض الاختلافات بينها [٢] .

كما نظمت المدارس المحلية للأقاليم في الولايات المتحدة أخذاً بأحد الأنماط التالية (٣,٣,٦) ، أو (٤,٢,٦) ، أو (٨ ـ ٤) ، ويمر الطلاب في دراستهم بالمراحل الآتية : ـ

ـ المرحلة الابتدائية : ـ لا تزال المدرسة ذات الست سنوات هي النمط السائد في الولايات المتحدة الأمريكية ، وبرنامج التدريس في المرحلة الابتدائية يختلف باختلاف النظام والأهداف التعليمية لكل مدرسة ، فالبرنامج التقليدي يقتضي تدريس مواضيع مقررة ، ويعتمد الترفيع من صف لآخر على اتقان التلاميذ لمهارات محدَّدة في القراءة والكتابة والجغرافيا والتاريخ والموسيقى والفنون [٣] .

---

(1) The New Encyclopaedia Britannica , Vol , 18, op.cit., p 63 .

(2) Ibid ., p 63 .

(٣) روبرت هولدن ، ودورثي جينفنز ، مرجع سابق ، ص ١٢ .

- المرحلة الثانوية : - ومدتها ست سنوات أيضا ،وتنقسم إلى مرحلتين، التعليم الثانوي الأدنى (Junior) والتعليم الثانوي العالي (Senior) ،وبإمكان الطالب في المرحلة الثانوية العليا أن يختار بين موضوعات دراسية مختلفة ،وتنوع التعليم في هذه المرحلة إلى : -
  - تعليم ثانوي أكاديمي: يؤهل الطالب لمتابعة دراسته العليا في الكليات والجامعات ٠
  - تعليم ثانوي فني : ويوفر هذا البرنامج التدريب المهني في أربعة ميادين : التعليم الزراعي ، وإدارة الأعمال ، والاقتصاد المنزلي ، والتعليم الصناعي والتجاري ٠
  - تعليم ثانوي عام : يجمع بين النوعين الأكاديمي والمهني ،ويلتحق به الذين لا يتوقعون الدخول إلى الجامعة ولكنهم يريدون الحصول على الشهادة الثانوية ٠

وتعتبر المدرسة الشاملة التي تقدم فرصاً تعليمية لكل الشباب في المجتمع المحلي بعض النظر عن خلفيتهم ومستواهم الاقتصادي ، والاجتماعي ، من مظاهر النظام التعليمي الأمريكي ، ويوجد في الولايات المتحدة الأمريكية ٩٠٪ من المدارس الثانوية تطبق نظام المدرسة الشاملة ، ويدرس فيها الطلاب من سن ١٤ - ١٧ سنة [١] ٠

ويمكن للوالدين اختيار إرسال أطفالهم إما للمدارس المجانية ، أو إلى المدارس الخاصة التي تتقاضي أجراً ، وهناك تشابه في التنظيم والمناهج بين المدارس الخاصة والمدارس العامة ، والأغلبية الساحقة من الطلاب تلتحق بالمدارس العامة [٢] ٠

---

(١) روبرت ريتشي ، مرجع سابق ، ص ٢٤٣ ٠

(2) The New Encyclopaedia Britannica , vol 18 . op .cit.,p 63 .

ويعتبر النظام التعليمي الأمريكي متأثراً في أسسه بالأنظمة التعليمية التي كانت تطبق في الدول التي قدم منها المهاجرون ناقلين معهم خلفياتهم الثقافية ، ولكنهم قاموا بتطويره بما يتناسب مع أوضاعهم الجديدة في أرضهم الجديدة ، ونظراً لاتساع نظام التعليم الأمريكي واتسامه بالتعدد والتنوع إلى أقصى الحدود ، فإنه من الصعوبة رسم صورة كاملة موحدة له ٠ وإنما هي أقرب إلى أن تكون صورة لواحد وخمسين نظاماً تعليمياً مختلفاً ومتنوعاً بحسب طبيعة كل ولاية ، وأحوالها ، واحتياجاتها وتاريخها المستقل ٠

ومن هنا ،فإن النظام التعليمي الامريكي يعكس خطوطاً عريضة وإطاراً واسعاً جداً، إذ أن لكل ولاية من الولايات نظامها التعليمي الخاص بها ٠ وتقوم السلطات التعليمية في كل مدينة وقرية من كل ولاية بتطبيق النظام التعليمي بما يتفق مع احتياجاتها وظروفها ٠ ولتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية بين الطلاب ، ونظراً لوجود فروق في الإمكانات المادية ، وفي قدرات السلطات التعليمية في الولايات لتمويل برامجها التعليمية على الوجه المطلوب ، تقوم الحكومة الفيدرالية بتقديم الإعانات والمساعدات للولايات حسب نسب مقررة ٠

إن تنظيم التعليم وإدارته في الولايات المتحدة الأمريكية يختلف هو الآخر من ولاية لأخرى ، وذلك حسب حجم كل ولاية ، واحتياجاتها ٠

٢ ٠ تنظيم التعليم وإدارته :

يأخذ تنظيم التعليم وإدارته في الولايات المتحدة نمطاً من الإدارة اللامركزية ، حيث يعتبر تنظيم التعليم وإدارته من اختصاص الولايات وسلطاتها المحلية٠ وبالرغم من أن الحكومة الفيدرالية (بحكم الدستور) لا تشرف مباشرة على التعليم الا أنها تسهم بصورة أو بأخرى في أمور التعليم ،وبذلك تشترك ثلاث جهات في تنظيم التعليم وإدارته في أمريكا: الحكومة الفيدرالية ، وحكومات الولايات ، والحكومة المحلية ٠

ولا يوجد في الولايات المتحدة نظام قوي للتعليم فوق قوة المدرسة ، وحيث إن دستور الولايات المتحدة لم يذكر التعليم ، ولما كانت قرارات المحكمة في تاريخ الولايات المتحدة قد أيدت مسؤولية الولايات في استمرار التعليم المجاني ، فإنه لا توجد أسس

شرعية لنظام قومي ٠ ويتضمن دستور كل ولاية إجراءات لتنظيم التعليم وإدارته بالمدارس العامة ٠ وفي الواقع يوجد في الولايات المتحدة اثنان وخمسون نظاماً تعليماً يطلق عليها النظم الأمريكية للتعليم وليس النظام القومي [١] ٠

ومن هنا نستخلص أن السلطة المحلية هي التي تدير المدارس ، وحكومة الولاية مسؤولة شرعاً عن وضع نظام تعليمي ، والحكومة الفيدرالية هي التي تدعم التغيير الذي يشجع اتساع وتحسين التعليم في النظم التعليمية الواحدة والخمسين ، كما أنها تشعر بحاجات المجتمع من خلال وكالاتها مثل مكتب الولايات المتحدة للتربية ، ومكتب الفرص الاقتصادية التي تقدم ما يطلق عليه بالمال المحرك لحكومات الولايات لتطوير برامج تعليمية جديدة لأداء أفضل ٠

وحتى يتم فهم طريقة تنظيم التعليم وإدارته في الولايات المتحدة فهماً جيداً ينبغي تحليل طبيعة عمل كل من هذه الجهات الثلاث على حدة ٠

أ) **الحكومة الفيدرالية :**

تعتبر الحكومة الفيدرالية بحكم الدستور غير مسؤولة مباشرة عن التعليم الذي يعتبر من مسؤولية الولايات ، ولكن الحكومة الفيدرالية مطالبة بموجب الدستور ضمان المصلحة القومية والرفاهية العامة ، لذلك تقوم وكالات التربية الفيدرالية بعملية تنسيق التعليم والعمل على ضمان حقوق الأقليات العرقية والمعاقين [٢] ٠

وقد تردد السكان في الماضي في السماح للحكومة الفيدرالية بأن تدفع الأموال للتعليم خشية أن يمكنها ذلك من السيطرة عليه،ولم يبدأ الشعب بالتوجه إلى الحكومة الفيدرالية طالباً منها المساعدة إلا بعد أن بدأت تكاليف التعليم تفوق قدرة الولايات والحكومات المحلية،وكان الرئيسان كنيدي وجونسون من المساندين الأقوياء

---

(١) روبرت ريتشي ، التخطيط للتدريس ، مرجع سابق ، ص ٢٣٢ ٠

(2) Carpenter,John.A., School Leadership Improvement , paper prepared specifically For Tthe Forum , DOHA ,Qatar ,1997,p 9 .

للمساعدات الفيدرالية للتعليم ، وقد ألزم قانونا التعليم الابتدائي والثانوي لعام ١٩٦٥م الحكومة الفيدرالية بصرف (١,٣) الف مليون دولار للمدارس في الولايات المحتاجة في ذلك العام وحده ، واستمر ذلك الاتجاه نحو زيادة الدعم الفيدرالي للتعليم في حكومات نيكسون ، وفورد ، وكارتر ، وريجان ، وفي عام ١٩٨٥م خصصت وزارة التعليم أكثر من (١٨,٤٦) ألف ميلون دولار لإدارة برامج تعليمية رئيسة [١] .

وفي عام ١٩٩٦م بلغ الإنفاق الفيدرالي على التعليم ٧ مليارات دولار من إجمالي الإنفاق القومي على التعليم المدرسي الابتدائي والثانوي ، وتعتبر اليوم المشاركة الفيدرالية في الإنفاق على التعليم مثاراً للجدل ، حيث دعا السناتور بوب دول في حملتة الانتخابية الأخيرة إلى الغاء وزارة التربية والتعليم الأمريكية ، بينما دافع كلنتون عن استمرار بقائها على مستوى الوزارة [٢] .

ويعمل في وزارة التربية (المكتب الفيدرالي) متخصصون لإعطاء خدمات استشارية وقيادية ، إضافة إلى قيامهم بالبحوث . وتعتبر وزارة التربية ، مسؤولة عن صياغة السياسة التربوية وتنظيم الأنشطة التربوية على المستوى القومي ، ويعين الوزير بواسطة الرئيس وبنصح وموافقة من الكونجرس ، وهو مسؤول عن إدارة التعليم وتطبيق التشريع التربوي، وممارسة أي وظائف أخرى تربوية تعينها له الكونجرس والمكتب التنفيذي للرئيس [٣]

وظائف الحكومة الفيدرالية في التعليم :

ومن المهام التي تقوم بها الحكومة الفيدرالية لخدمة التعليم ما يلي :

١ ـ جمع البيانات والإحصاءات اللازمة عن النواحي التعليمية المختلفة ، ويعتبر جمع البيانات عن التعليم في بلد بهذا الاتساع من الأعمال الشاقة .

---

(١) روبرت هولدن ودورثي جنيفر ، مرجع سابق ، ص ٧ .

(2) Carpenter,John . A .,op.cit .,p.9 .

(3) روبرت ريتشي ، مرجع سابق ، ص ٢٣٥ .

٢ ـ تشجيع التعليم ٠

٣ ـ نشر المعلومات عن المدارس ٠

٤ ـ الإسهام في بعض البرامج التعليمية كالتعليم المهني ، وتعليم المعوقين ، وتعليم الموهوبين ، والخدمات الزراعية [١] ٠

٥ ـ القيام بالأبحاث عن تطوير التعليم ، وتطوير المناهج ،وذلك لأن أقسام التعليم في الولايات تفتقر إلى مصادر التمويل الكافي والعاملين لكي تمارس هذه الأنشطة الأساسية لتحسين التعليم ٠

٦ ـ بعض الولايات والمناطق التعليمية لا تستطيع توفير فرص تعليمية متكافئة للشباب ، وتتحمل الحكومة الفيدرالية على عاتقها مسؤولية أكبر في توفير هذه الفرص في تلك المناطق ٠

٧ ـ هناك اتفاق فيدرالي بزيادة الإنفاق على التعليم بسبب القدرة المحدودة للحكومات والولايات بالإنفاق الكلي الكافي ،حيث صرح وزير الولايات للتعليم في عام ١٩٧١م(وهو العام الذي أنشئت فيه وزارة التربية كوزارة مستقلة)أن الحكومة الفيدرالية يجب أن تدفع ٢٥٪ من تكاليف التعليم بدلاً من ٦,٩٪ التي كانت تدفعها [٢]

٨ ـ تنظيم المؤتمرات وإعداد المدارس والفصول الدراسية لتثقيف الرجال والنساء في المناطق الريفية ٠

٩ ـ الإشراف على تعليم الهنود الحمر ، وتعليم السود الذين يشكلون ١٢,٨٪ من سكأن أمريكا [٣] ٠

وتقوم الحكومة الفيدرالية (وزارة التربية) بنشر المعلومات عن الحالة التعليمية في البلاد عن طريق مطبوعاتها ومعروضاتها التي تدعو إليها ، وتقدم مطبوعاتها بالمجان أو بسعر رسمي،كما تقوم بالإشراف على توزيع الإعانات التي يقرها الكونجرس لكافة

---

(1) The New Encyclopaedia Britannica , Vol 18 ,op . cit ., p 63 .

(٢) روبرت ريتشي ، مرجع سابق ، ص ٢٣٦ ٠

(٣) روبرت هولدن ، ودورثي جينفر ، مرجع سابق ، ص ٦ ٠

النواحي التعليمية في الولايات المختلفة ، وتضم مكتبة قومية تشتمل على كل ما يتعلق بنواحي التعليم الأمريكي ، ويشرف وزير التعليم الذي يعينه رئيس الجمهورية لمدة غير محدودة على وزارة التعليم ، وتتضمن أعماله بالإضافة إلى الإشراف على أعمال الوزارة وتقديم تقرير سنوي للكونجرس تقديم نتائج أعمال وزارته،وبحوثه ، وتوصياته [1] .

وبالرغم من هذه المهام التي تمارسها السلطات الفيدرالية في النهوض بالتعليم والمساهمة في تمويله ، فإن تنظيم التعليم وإدارته في جميع الولايات يكون من اختصاص حكوماتها التي تقوم بوضع قوانين التعليم وسياساته ، ومن ثم تعطي للسطات المحلية الحرية في إدارة أمور التعليم .

ب ـ **حكومة الولاية** :

تتمتع كل ولاية بالصلاحية الدستورية التي تخولها حق تأسيس وتوجيه التعليم فيها ، والتعليم الأمريكي في جوهره يدار من قبل الولاية ، ويتم تشغيله بمعرفة المجتمعات المحلية [2] .

وتقوم وزارة التربية في الولاية بتقديم الخدمات الإدارية والتقنية والإشرافية للتعليم العام ، كما تحصل على معونة الولاية والحكومة الفيدرالية المالية ، وفي ولاية فرجينيا تحصل وزارة التربية على حوالي ٣٧ مليون دولار كمعونة مالية سنوياً للخدمات والبرامج التعليمية [3] .

ولما كانت كل ولاية من الولايات مسؤولة عن نظامها التعليمي فإن سياساتها وممارساتها تختلف عن بعضها البعض ، وبصفة عامة تتحمل حكومة الولاية ومجلس إدارة التعليم فيها ، ومراقب التعليم المسؤولية الرئيسة عن التعليم في الولاية ، ويقوم المجلس التشريعي في الولاية بسن القوانين المتعلقة بالتعليم للمدارس العامة وغير العامة في الولاية .

---

(١) المرجع نفسه ، ص ٦ .

(2) Carpenter John.A.,op.cit.. , p8 .

(3) Department of Education, Act of Assembly , c 994 Item 132, S1-46 , Virginia State .

ومجلس التعليم في الولاية هو الذي يقرر السياسات التعليمية تماشيا مع قوانين الولاية ، وأعضاء مجلس التعليم ينتخبون من قبل السكان ، أو يعينون من قبل حاكم الولاية ، ويعملون لفترات تتراوح بين عامين وستة أعوام ، ويمنحون سلطة صياغة السياسات المتعلقة بالشؤون التعليمية [١] .

ويتكون مجلس التعليم في كل ولاية من المشرف الرئيس للتعليم (مراقب التعليم) ، ويطلق عليه في بعض الولايات (المشرف العام على التعليم) " State Superintendent of Schools " ، ويساعده هيئة من الموظفين المختصين الذين يمثلون إدارة التعليم في الولاية ، ويوجد في مكتب التعليم عدد من الوحدات الإدارية ، وهي هيئة المقاطعات والمدن ومناطق المدارس ،ويختلف حجم مكتب التعليم في الولايات من ولاية لأخرى حسب حجم الولاية وعدد السكان فيها وتوزيعهم [٢] .

ويختار مراقب التعليم في معظم الولايات بالانتخاب العام ، كما يتم اختياره في بعض الولايات من قبل المجلس،أو قد يتم تعيينه من قبل الحاكم في ولايات أخرى ، ويخدم المراقبون أو المشرف العام لمدة تتراوح بين سنة وست سنوات ،ومدة بقائهم يقررها عادة مجلس التعليم،وهم مسؤولون عن إدارة الولاية وتطبيق السياسات التي يصادق عليها المجلس، وفي ولاية مثل فرجينيا يشترط في مراقب التعليم أن يكون خبيراً تربوياً، ويعين من قبل الحاكم ،كما يمكن لمراقب التعليم أن يوقف عن العمل من قبل الحاكم ، لتصرفات مشينة تصدر منه ، أو لعدم كفاءته أو لإهماله في وظيفته ، ويتم ذلك بعد الاتفاق في الأصوات بين أعضاء مجلس التعليم . وخلال فترة التوقيف يحدث تعيين مؤقت لفرد آخر يتولى مهام مراقب التعليم [٣] .

---

(١) روبرت هولدن ودورثي جيفنر ، مرجع سابق ١٠ .

(٢) روبرت ريتشي ، مرجع سابق ، ص ٢٣٦ .

(3) Haward . A.E.Dick., Commentaries on the Constitution of Virginia , 1974 , pp 931 - 933 .

وتختلف قدرة كل ولاية في تمويل برامجها التعليمية ، كما تختلف الخدمة التعليمية من ولاية إلى أخرى ٠ وفي ولاية مثل فلوريدا تساهم بنصف التمويل الذي تحتاجه المناطق التعليمية ، أما النصف الآخر من التمويل فتوفره السلطة المحلية من مصادرها ٠ وتقوم الإدارة التعليمية في الولايات بتحديد معايير معتمدة للقيادة والمعلمين والمنهج ، والموظفين ، والإدارة المالية ، والخدمات، وقبول الطلاب في الجامعات ،وتقوم بمراجعة واعتماد البرامج وسيرها من خلال الزيارات التفقدية ، ومتابعه معدلات التحصيل في اختبارات تعتمد على مستوى الولاية ، وتضطلع الولاية بمهمات أخرى مثل تحديد الأولويات تبعاً للحاجات السكانية والكيانات الاقتصادية والعلاقات مع الولايات الأخرى [١] ، وتوفير حد أدنى من التعليم لكل طفل من أطفال الولاية ، وتوفير البيانات اللازمة عن المدارس والاحتفاظ بها ، وشراء المعدات والأجهزة للمدارس [٢] ٠

جـ - السلطة التعليمية المحلية :

تقسم كل ولاية إلى مناطق محلية ، وفي عام ١٩٤٦م كان هناك (١٠١٠٠) منطقة تعليمية ، والآن وبعد مرور خمسين عاماً وفي عام ١٩٩٦م أصبح عددها (١٤٧٧٢) منطقة تعليمية ، وذلك نتيجة لدمج كثير من المناطق التعليمية الصغيرة في مناطق أكبر تسمى باسم " المناطق التعليمية الموحدة ، وكثير من السلطة التي تتمتع بها الولاية تخول للسلطات التعليمية المحلية، والمسماة مناطق مدرسية School districts ، وتسمى المناطق التعليمية في بعض الولايات مثل ولاية فلوريدا مناطق مقاطعات،فيما يتصادف مع التقسيم السياسي المعروف باسم المقاطعات، وفي بعض الولايات الكبيرة يعمل نظام المقاطعات كمستوى وسيط بين إدارة الولاية والمنطقة التعليمية المحلية ، وتقوم المناطق التعليمية المحلية بتخطيط وإدارة نظام المدارس من المرحلة التمهيدية مروراً بالمرحلة الثانوية وتعليم الكبار ، كما أنها تقوم بتصميم البرامج وتنفيذها وتعيين الموظفين والتقويم[٣]، وبالتعاقد لتشييد المباني المدرسية ، ووضع سياسة للتعليم تتفق واحتياجات

---

(1) Carpenter , John.A.,op.cit ., p10 .

(٢) روبرت هولدن ودورثي جينفر ، مرجع سابق ، ص ١٠ ٠

(3) Carpenter,John.A., op.cit., p 7 .

المجتمع المحلي ، وإعداد ميزانية التعليم في المدينة وفرض ضريبة لشؤون التعليم حسب فقر وغنى المنطقة المسؤولة عنها السلطة التعليمية [١] .

وكل هذه الأعمال تتم في حدود سياسة الولاية التي تقوم بعمليات التقويم الدورية وهي التي توافق على البرامج .

ويعتبر المجلس المحلي هو مصدر الإشراف على السياسة والتشغيل في المنطقة التعليمية . وينتخب أعضاء المجلس من المواطنين الذين يقطنون المنطقة، ويختلف عدد أعضاء كل مجلس من المجالس حسب حجم المدينة التي يتولى الإشراف عليها وعدد المدارس فيها ،وتشمل سياسات المجلس القيام بعمليات التخطيط والتوظيف ، والأمور المالية ، والطلاب ، والمنهج ، والامتحانات والعلاقات مع الأهالي والعلاقات الحكومية ، ويختار المجلس المحلي مسؤولاً تنفيذياً يسمى مراقب عام المدارس " School Superintendent" من مجموعة قائمة مرشحين مؤهلين لهذا العمل ، وتحدِّد لوائح الإدارة مواصفات الوظيفة ، ويجوز أن يعين هؤلاء المراقبين تعييناً تجريبياً لمدة سنتين إلى أربع سنوات ، وهناك أشخاص لا يمكن أن يتولوا منصب مراقب تعليم محلي مثل أعضاء الهيئات الحكومية ، وأعضاء مجلس إدارة المدرسة ، وضباط الولاية الاتحادية ، ورؤساء الاحزاب السياسية [٢] .

ولما كان النظام التعليمي في الولايات المتحدة بهذا التنوع والاختلاف نظراً لاتِّساع حجم الولايات المتحدة ، ولتنوع طبيعتها المناخية،والسكانية ، والاجتماعية، ولما كانت كل ولاية من الولايات هي عبارة عن نظام تعليمي قائم بذاته، ويختلف في تنظيمه وإدارته،فإنه من الصعوبة بمكان تحديد نمط واحد معين للإشراف التربوي في الولايات المتحدة ، وذلك لأن نظام الإشراف انما هو انعكاس للنظام التعليمي ، لذلك لابد أن يتأثر به في طبيعته ، واتساعه . ولذلك فإنه سوف يتم هنا متابعة نظام الاشراف

---

(١) وهيب سمعان ، دراسات في التربية المقارنة ،مرجع سابق ، ص ٢٠٤ .

(2) Report of the Board Education of Incentives for Consolidating School Divisions Functions , Senate Document , Vacode 22. 1 - 210 ,22. 1 - 211 , (Virginia) 1993 .

من خلال المحاور التي تم التعرف عليها في الفصول السابقة وهي : ـ التطور التاريخي لنظام الإشراف التربوي في الولايات المتحدة ، وتطور مفهومه ، ووظائفه ، ومن ثم تعرف هيكله وواجبات مشرفيه ومسؤولياتهم ، وأسلوب عملهم ، وأخيراً معايير اختيارهم حتى تصبح لدينا صورة متكاملة عن هذا النظام ٠

٣ ـ المحور الأول : ـ تطور نظام الإشراف :

إن الإشراف على التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية هو وليد العديد من القوى والعوامل ذاتها التي صاغت النظام التعليمي في الولايات المتحدة ٠ وحددت شكل المدارس فيه ، كما أن أهدافه ووسائله تتفق مع أهداف المدارس وتتحدد وفقاً لها [١] ، وبذلك فانه ينبغي مناقشة قضية الإشراف في الولايات المتحدة في ضوء تطور المدارس الأمريكية إذ ـ كما سبق ذكره ـ أن الإشراف على التعليم من مسؤولية السلطات المحلية، وتتمتع هذه السلطات بدرجة كبيرة من الحرية في تصريف شؤون التعليم بما يتفق وحاجات المجتمع المحلي ، ويشرف على تصريف شؤون التعليم مراقب التعليم بالسلطة المحلية ، أو مديرو المدارس ، ويساعدهم المشرفون الفنيون وغيرهم من العاملين في الإشراف ٠

وارتباطاً مع طبيعة النظام التعليمي فقد كان الإشراف في المدارس الحكومية الأمريكية خاضعاً في البداية لبعض الوعاظ الكنسيين واللجان الخاصة التي تتشكل من أناس عاديين لهم صلاحية التفتيش على المدارس٠كما كانت تسيطر على الإشراف وجهة النظر التقليدية التي تنظر إلى المعلم على أنه أداة يجب الإشراف عليه للتأكد من أنه يقوم بالتعليمات والأساليب التعليمية الملقاة عليه من كبار المشرفين بصورة آلية [٢] ٠

---

(1) Lovel,j., Supervision for Better School,5th ED ,NJ, Prentice Hall, Inc., 1985,p 239 .

(1) Hucio, Willian.and Mcneil,John., Supervision In Thought And Action , Mccraw - Hill, USA. 1979, p 3 .

وفي تلك الفترة كان الإشراف معنياً إلى حدٍّ كبير بإدارات المدارس ومحتوى المنهج المحدد أكثر من أهتمامه بتحسين التدريس ٠ وكانت مهام المشرف تحكميه في طبيعتها أكثر منها تنفيذية أو استشارية ، فكان يطلب منه إصدار الأحكام على المعلم وليس على التدريس أو على مستوى تعلم التلاميذ ٠ وكانت القرارات تتخذ استناداً إلى ما يعتقد المشرف أنه رآه ٠ ويبدو أن العلاج دائماً كان يتم بإزاحة المعلم أو استبداله ٠ وكان الإشراف عبارة عن إجراء اختباري تم وضعه لمعرفة مقدار ما قام المعلم بتدريسه للأطفال، وبناءً عليه كان يتم تقدير المعلم [١] ٠ وهو بهذا كان نوعاً من الصورة التقليدية للتفتيش ٠

وكان يفترض أن المشرف والذي كان يسمى المفتش يعرف عن المادة أكثر مما يعرفه المعلم ٠ وأنه قادر على التدريس بشكل أفضل منه ٠ وكانت ملاحظاته وتدريسه الاستعراضي ، والمؤتمرات والاجتماعات التي يعقدها كلها قائمة على الفكرة السائدة بأن المعرفة والمهارات المحددة كانت تنتقل من المفتش إلى المعلم [٢] ٠

ومع بداية القرن الثامن عشر بدأ الإدراك بالحاجة إلى المشورة والنصح، وبأن الإشراف يجب أن يكون أكثر من مجرد إصدار الأحكام على المعلدين ٠ ومع ظهور المدارس العادية في القرن التاسع عشر ، بدأ الإشراف يختص ليس فقط بعملية تقويم المعلمين ، وأنما أيضاً بمساعدتهم من أجل تحسين عملية التدريس ٠ وحلّت علاقات أكثر ودية بين المعلمين والمشرفين محل العلاقات المستبدة ٠

إن تزايد مسؤوليات المدارس وأعدادها أثناء هذه المرحلة ، علاوة على النقص في أعداد المعلمين المعدين إعداداً كافياً ، وإضافة نشاطات من خارج المنهج ، وظهور مناهج جديدة كالموسيقى ، والرسم ، والاقتصاد المنزلي ، وما أعقب ذلك من تأكيد على اللغات الأجنبية والرياضيات والعلوم ، أدى إلى تعيين مدرسين خاصين ومشرفين عامين لإدارة الفصول ولمساعدة المدرسين ، وفي المدارس الكبيرة يفرغ مدير المدرسة للإدارة والإشراف طول الوقت ،

---

(1) Eye ,G.et.al., Supervison of Instruction, Ny, Harper and Row, 1955, p5 .
(2) Al Atari , Arif ., op .cit ., p 149 .

وفي العديد من المدن نظمت إدارات إشراف خاصة يوجد فيها مشرفون خاصون لمساعدة الإدارات المدرسية فيما يتعلق بالمناهج الخاصة مثل اللغات ، والرياضيات والدراسات الاجتماعية والعلوم [١] .

وفي بداية القرن العشرين ولظهور الادارة العلمية ركز الاشراف على الطرق العلمية في الادارة والاشراف ، وقد أدت التحديات الاجتماعية والتعليمية وظهور نظرية الإشراف الديمقراطي والإشراف التعاوني ، ومفهوم الإشراف من أجل العلاقات الانسانية إلى تعديل المهام الرئيسة للمشرف خلال النصف الثاني من هذا القرن ، وبدأ الكتاب ينظرون إلى الإشراف كأداة للتوجيه لا كأداة للتفتيش . وكان هناك اعتراض أن تدار الأنظمة التعليمية بواسطة السلطة المنفردة دون أن يكون للمدرسين دور فيها . وقد جادل الذين يعارضون فرض المناهج المدرسية بالإكراه ، بأنه وجود للأمور المطلقة ، فالمناهج والطرائق التعليمية تعتمد على مجموعة من الظروف الخاصة ، وقد ساعدت هذه الفلسفة كثيراً فيما بعد على تطوير الممارسات الإشرافية، ورفع مستوى الإدارة عن خطورة وفاعلية الإشراف التربوي . في هذه الفترة تزايد الاتجاه نحو الإشراف الذي يوثق العلاقة بين المشرف والمدرس ، ويجعل العلاقة بينهما ودية بدلاً من العلاقة الرسمية التي كانت سائدة قبل ذلك ، وأصبح هذا النوع من الإشراف يحترم العلاقات الإنسانية ويشجع على المشاركة في وضع السياسات التعليمية [٢] .

وتطور الإشراف تطوراً كبيراً في القرن العشرين خاصة في النصف الثاني منه ، وقد شهدت السبعينيات ظهور نماذج عديدة في الإشراف كإشراف الأنداد، والإشراف التحليلي، والإشراف العيادي ،وكلها تشتمل على مفاهيم تساعد المعلمين على تحسين طرائق تدريسهم ، وحل مشكلاتهم ، وإحداث التغيير الإيجابي المطلوب في التعليم من خلال الاهتمام بوضع الخطط التعاونية [٣] .

---

(1) Hucio,William. and Mcneil,John., op.cit, p 4 .
(2) Beatty , P.J., op .cit . p 226 .
(3) Cogan,M., Clinical Supervision , Boston , Houghtion Miffilin , 1973, p9 .

وفي العقود الأخيرة من الثمانينيات تزايد عدد مشرفي التعليم زيادة كبيرة ، وأظهرت الإحصاءات أن هذه الزيادة قد بلغت ١٥٤٪ ما بين عامي ١٩٦٠ ـ ١٩٨٠م ، ويتفاوت حجم الهيئة الإشرافية حسب حجم الولاية والمنطقة التعليمية الموجودة فيها ، كما يتضح وجود الهيئة الإشرافية ضمن هيئات العاملين في المناطق التعليمية المحلية في أكثر من ٩٤٪ من جميع المناطق .

وتعزى هذه الزيادة إلى زيادة الخدمات التعليمية لجميع التلاميذ وتطور البرامج التي تمولها الحكومة الفيدرالية ، وتزايد اعداد المقيدين في المدارس ، والتغير في الهيكل التنظيمي ، والتركيز على التعليم المهني والفني [1] .

وبعد أن استعرضنا تطور نظام الإشراف التربوي ، فمن المفيد أن نتعرف تطور مفهومه وتطور وظائفه وبالتالي عرض لهيكله التنظيمي باعتبار ذلك بداية لتحليل النظام الإشرافي في الولايات المتحدة الأمريكية .

٤ ـ المحور الثاني : ـ تطور مفهوم الإشراف :

ارتبطت مفاهيم الإشراف التربوي في الولايات المتحدة في تطورها بتطور النظام الإشرافي ، فقد كان مفهوم التفتيش وما يرتبط به من نظرة تقليدية للمعلم والعملية التعليمية هو المفهوم السائد في البداية،ومع ظهور المدارس العادية في القرن التاسع عشر أخذ مفهوم الإشراف يتطور إلى المفهوم الذي يختص ليس فقط بعملية تقويم المعلمين وانما بمساعدتهم من أجل تحسين عملية التدريس،ونظراً للاتجاهات الديمقراطية وظهور نظريات العلاقات الانسانية،سادت مفاهيم الإشراف من أجل العلاقات الانسانية،وقد تطور الإشراف كثيراً في النصف الثاني من هذا القرن وظهرت مفاهيم جديدة كإشراف الأنداد،والإشراف التعاوني، والإشراف التحليلي،والإشراف العيادي وهذه المفاهيم تنادي الى تنظيم عملية الاشراف

---

(1) Alatari , Arif .,op.cit .,p 100 .

وتصنيف مراحلها بحيث تشتمل كل مرحلة من مراحل الإشراف على خطوات محددة موزونة تهدف جميعاً إلى زيادة فاعلية العملية الاشرافية من أجل رفع كفاءة النظام التعليمي من خلال الاهتمام بالعمليات الإشرافية وتفاعلها ، كما تشمل على مفاهيم تساعد المعلمين على تحسين طرائق تدريسهم وحل مشكلاتهم واحداث التغير المطلوب في العملية التعليمية [1] .

٥ . المحور الثالث : ـ وظائف الإشراف التربوي :

تتعدد وظائف الإشراف في الولايات المتحدة الأمريكية وتتنوع حسب موقع كل مشرف في الهيكل التنظيمي ، ويعتبر تطوير تعليم الطلاب الوظيفة الأساسية للإشراف في الولايات المتحدة المريكية وتشمل وظائف الإشراف على ما يلي : ـ

- وظيفة ادارية : ـ

حيث يقوم مراقب التعليم على مستوى الولاية بتوزيع الاموال الفيدرالية على المدارس حسب ما هو مخطط ، وجمع تقارير التفتيش ، ومتابعة احصاءات الطلاب كما يقوم بتعيين مشرفي سلطات التعليم المحلية ، بينما يقوم مراقب التعليم بالموافقة على قرارات تعيين المدرسين ، والاحتفاظ بسجلات عن اعداد الطلاب والخدمات التعليمية المقدمة في المدارس ، وإعداد التقارير السنوية للنفقات في المدارس التابعة لهم ، والتأكد من التزام المدارس بالتوجيهات بينما يقوم مراقب التعليم المساعد بمسؤوليات التوظف المتصلة بالترفيه والنقل والتعيين ، ويقوم مدير المدرسة بالتعرف على مصادر جمع الأموال ونسبتها .

- وظيفة ارشادية : ـ

يقوم مراقب التعليم بتقديم النصائح لمختلف الأقسام في المدارس .

---

(١) راجع ص ص ١٥٩ ـ ١٦٢ من هذا الفصل .

- وظيفة إشرافية : -

الإشراف على البرامج التعليمية ، كما يقوم مراقب التعليم المحلي بالإشراف على العاملين من غير هيئة التدريس ، ويقوم مدير المدرسة بالإشراف على العملية التعليمية في المدرسة من معلمين وطلاب وإداريين وبيئة تعليمية وما يتطلب ذلك من جمع معلومات وتحليل للمشكلات وايجاد الحلول لها والتعاون في وضع فلسفة تربوية تتلاءم مع فلسفة التعليم ٠

- وظيفة فنية : -

يقوم مراقب التعليم على مستوى الولاية بوضع معايير الجودة المطلوبة في المدارس، والمحاولة في تحسين الأداء في المدارس التي اخفقت في تطبيق معايير الجودة ، بينما يساعد مراقب التعليم ومنسقي التعليم في المستوى المحلي بالمساعدة في إعداد التقرير النهائي السنوي المقدم إلى سلطة التعليم المحلية ، (مراقب التعليم والمراقب المساعد) ٠

- وظيفة تعاونية : -

من خلال اقامة علاقات ودية تعاونية مع المجتمع المحلي ، كما يقوم مدير المدرسة بعمل علاقات ايجابية مع وسائل الاعلام ٠

- وظيفة تخطيطية : -

يقوم مراقب التعليم مع المراقب المساعد برسم السياسة التعليمية ، وتخطيط البرامج، ووضع خطط التدريب ، ويقوم مدير المدرسة بوظيفة المخطط من خلال وضع الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف في مدرسته والتخطيط للمناهج ٠

- وظيفة تطويرية : -

يقوم مراقب التعليم المساعد ومنسقي التعليم في المدارس الكبيرة الإعدادية والثانوية بتحسين وتطوير البرنامج التعليمي والاطلاع على الأنظمة الأخرى والاستفادة منها، ومتابعة كل ما هو جديد ويقوم منسقي التعليم في تطوير فلسفة التعليم الثانوي ٠

- وظيفة متابعة : -

يقوم مراقب التعليم المساعد بمتابعة الأعمال وتوجيهها لفريق التفتيش من (مفتشين ومنسقين ونظّار) ، كما يقوم منسقو التعليم بتعرف المشكلات التعليمية وتقديم الحلول لها ، ويقوم مدير المدرسة بالتعرف على احتياجات الطلاب ومتابعتها وتوفيرها .

- وظيفة تقويمية : -

يقوم مراقب التعليم المساعد بتقويم العاملين في حقل التربية وعمليات الاشراف في المدن الصغيرة ، ويقوم المدير بعمليات التقويم في مدرسته .

- وظيفة تطويرية : -

يقوم مدير المدرسة بالتعرف على احتياجات المعلمين ويخطط وينظم البرامج التدريبية التي تتلاءم مع هذه الاحتياجات .

- وظيفة تدريبية : -

يقوم مدير المدرسة كمشرف مقيم بمهمة تدريب المعلمين او المشاركة في البرامج التدريبية [1] .

٦ . المحور الرابع:- الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي للولايات المتحدة الأمريكية

يرتبط الهيكل التنظيمي للإشراف بحجم السلطة التعليمية المحلية الموجود فيها ، لذلك أصبح من الصعب القول أن الهيكل التنظيمي للإشراف في منطقة تعليمية معينة مطابق تماماً لما هو موجود في منطقة أخرى ، وهناك أسباب كثيرة تساعد على وجود هذا الاختلاف في الهياكل التنظيمية للإشراف لعل من أهمها : اختلاف الظروف المحلية من منطقة لأخرى ، وربط التعليم بحاجات المجتمع المحلي ، والنمو السريع في النظم التعليمية [2] ولكن هذا لا يمنع من وجود سمات مشتركة رئيسة في جميع الهياكل التنظيمية .

---

(١) راجع ص ص ١٧٣ – ١٧٧

(2) Harris ., op. cit ., p 116 .

ولما كان تشغيل التعليم في امريكا هو من سلطة المجتمعات المحلية فمن الأحرى أن يكون الإشراف كذلك،ولكن من خلال قوانين كل ولاية وتشريعاتها ٠

وتختلف الهياكل التنظيمية للإشراف في المناطق الصغيرة عن المتوسطة والكبيرة ففي المناطق الصغيرة التي لا يزيد عدد الطلاب في المدارس في الصف الأول وحتى الثاني عشر عن ١٠٠٠ تلميذ،وتضم مدرسة واحدة أو مدرستين ابتدائية،ومدرسة ثانوية واحدة،يصل عدد المدرسين العاملين في هذه المدرسة إلى ٢٥ مدرساً ونظراً لقلة عدد الموظفين في هذه المدارس[1] فإن الإشراف ينظم بشكل أفقي حيث يكون مراقب التعليم على اتصال مباشر بالمشرفين ، والذين يكونون على مستوى واحد من السلطة وعلى اتصال مباشر بمراقب التعليم وبالتالي يعتبر مراقب التعليم في المجتمعات الصغيرة مديراً ومشرفاً في نفس الوقت والتنظيم الرئيسي الذي يتبع في المناطق الصغيرة يكون كالتالي : ـ

- مراقب التعليم : ـ

يعمل كمستشار وإداري ، كما يقوم بزيارته للمدرسين واختيار الموظفين الجدد ، ويساعد النمو المهني للمدرسين ، بالإضافة إلى مساهمته في تطوير السياسات لقطاع الطلاب ذوو الحاجات الخاصة ، وتقييم العلاقات والبرامج الطلابية ٠

- مدير المدرسة : ـ

يلعب مدير المدرسة في القرى دوراً مهماً كقائد في المدرسة ، ويقضي المدير نصف وقته تقريباً للقيام بأعمال اشرافية مثل التخطيط للقاءات مع المدرسين ، والزيارات الصفية ، والبحوث التربوية وتطوير المناهج ، وغيرها من البرامج التربوية التي تهدف الى تحسين العملية التعليمية ٠

- يقوم مشرفان من المتخصصين في المواد الدراسية التخصصية كالموسيقى ، والرسم ، والرياضة بعمليات الإشراف [2] ٠

---

(1) Neagley, R.and Evanse ,W., Handbook for Effective Supervision of InStruction , Prentice Hall, Inc, Engle wood Cliffes , Nj, 1964 , P 23 .

(2) Harris , op .cit ., p 116 .

في المناطق المتوسطة الحجم التي تقع في الضواحي المتوسطة الحجم وفي الغالب حول المدن ، وفي المناطق الريفية القريبة يتم تنظيم المدارس فيها من خلال وحدات كبيرة،وفي هذه المقاطعات توجد على الأقل مدرسة ثانوية عليا وأخرى دنيا ، بالإضافة إلى المدارس الاولية (الابتدائية) ويصل عدد الطلاب في هذه المدارس من(١٠٠٠ ـ ٦٠٠٠) تلميذ من رياض الاطفال وحتى المراحل الثانوية،ويتراوح عدد المدرسين في هذه المدارس ما بين (٢٥ ـ ١٢٥) مدرساً في المرحلة الابتدائية ، و(١١٥) في المرحلة الإعدادية فإن التنظيم في هذه المناطق يكون اكثر تعقيداً من المناطق الصغيرة نظراً لحجم المدارس والطلاب ٠

ومن أشكال التنظيم في المناطق المتوسطة كالتالي : ـ

- مراقب التعليم : ـ (ويقوم بدور كبير للتنسيق لعملية الإشراف ولتطوير المناهج)
- مدير ابتدائي متفرغ(في حالة مباني المدارس المتفرقة والتي لا تكون في مبنى واحد٠
- مدير مدرسة ثانوية (متفرغ) ٠
- مساعد مدير مدرسة متفرع (في حالة المدارس التي تضم اكثر من ٦٠٠ طالب) ٠

وفي هذه الحالة يقوم مدير المدرسة كقائد في مدرسته بالإتصال مباشرة بمراقب التعلم في جميع القضايا الادارية والاشرافية ، وهناك شكل آخر يتضمن :

- مراقب التعليم ٠
- مراقب التعليم المساعد بالاضافة إلى أو
- منسق التعليم الابتدائي ٠
- منسق التعليم الثانوي (وهذا يوجد في حالة المناطق المتوسطة الكبيرة جداً) ٠
- مدير مدرسة ابتدائية متفرغ ٠
- مدير مدرسة ثانوية متفرغ ٠

- مساعد مدير مدرسة متفرع(في المدارس التي تضم أكثر من ٦٠٠ طالب) [١] .

وفي هذه الاشكال التنظيمية في المناطق المتوسطة الحجم يقوم مراقب التعليم بتفويض السلطة والمسؤولية إلى مراقب التعليم المساعد أو إلى المنسق في التعليم الابتدائي اذا لم يكن هناك مراقب تعليم مساعد ، وفي هذه الحالة يقوم مراقب التعليم بدور المنسق لبرامج التعليم الثانوي،وفي المدن المتوسطة يتم تفويض السلطة والمسؤولية من مراقب التعليم المساعد إلى المنسقين في التعليم الابتدائي والثانوي ، ويعتبر مراقب التعليم المساعد والمنسقين تابعين للسلطة التعليمية ومسؤولين عن المناهج والتعليم ، ويعتبر المديرون مسؤولين أمام مراقب التعليم المساعد والمنسقين الخاصين في الشؤون التعليمية والمناهج ، ومسؤولين أمام مراقب التعليم في الشؤون الإدارية ، وفي حالة المدن الصغيرة أو المتوسطة التي لا يوجد فيها مراقب تعليم مساعد أو منسق يقوم مراقب التعليم بمتابعة العملية التعليمية مع مديري المدارس في المرحلة الثانوية ، وعملية الإشراف تعتبر عملية تعاونية ديمقراطية بين جميع الاطراف المسؤولين عن العملية الإشرافية [٢] .

أما الإشراف في المدن والضواحي ذات المساحات الجغرافية الواسعة والنمو السريع في عدد السكان ، فإن تنظيم الإشراف يتخذ الشكل المتداخل والذي يتميز بوجود عدد من المشرفين لهم اتصال مباشر بمراقب التعليم مع مستويات كثيرة من المشرفين والمسؤولين عن عدد آخر من المشرفين ، وتبرز قوة هذا النوع من التنظيم من خلال تقديمه فرق عمل صغرى من المشرفين لهم اتصال مع مراقب التعليم ويشتمل تنظيم الإشراف في هذه المدن على عدد كبير من الإداريين والمشرفين من مراقب عام للتعليم، ومراقب التعليم ، ومراقب التعليم المساعد ، ومنسقي التعليم الابتدائي والثانوي ، والموجه المختص ، ونظار المدارس ، ووكلائها [٣] .

ويوضح الترتيب التالي مستويات الأشخاص الذين يمكن أن يتولوا وظائف إشرافية في المدن الكبيرة :

---

(1) Neagley R.and Evance,W.,op .cit ., 35 - 45 .
(2) Ibid , pp 31 - 32 .
(3) Harris., op.cit, 104 .

- مراقب التعليم للمدارس ٠
- مراقب التعليم المساعد (في بعض الاحيان يسمى منسق التعليم للمناهج)٠
- منسق التعليم الابتدائي ٠
- منسق التعليم الثانوي ٠
- مدير متفرغ لكل مدرسة ابتدائية تشتمل على ١٢ مدرسّة فأكثر ٠
- مدير متفرغ لكل مدرسة ثانوية ، بالإضافة إلى مساعد مدير في المدارس الثانوية التي يتجاوز عدد طلابها ٦٠٠ طالب و٢٥ مدرس ٠
- مدير قسم غير متفرغ (لكل قسم وفي بعض المقاطعات تفضل وجود مستشار ليخدم في هذا المجال) ٠

ويعتبر مراقب التعليم من الأشخاص الذين يقومون بدور مهم خاصة من النواحي الإدارية ،بينما يختص مراقب التعليم المساعد ومنسقو التعليم الابتدائي والثانوي بالأمور الفنية من تطوير المناهج وتحسينها ومتابعة نوعية التعليم وتطوره ، ونظراً لكبر حجم المدارس فإن مدير المدرسة كقائد تعليمي على مستوى المدرسة يقوم بدور مهم وحساس في تطوير البرنامج الإشرافي وتقييم مدخلات مدرسته ، كما يتعاون مع منسقي التعليم في تطوير السياسات التعليمية على مستوى المنطقة ويكون ذلك بإشراف مراقب التعليم المساعد ٠

ويقوم المجلس الإداري في المناطق التعليمية بدور مهم في تنسيق البرامج حيث يعتبر جميع المشرفين والاداريين أعضاء فيه ، وينبغي أن تكون قرارات المجلس مرنة بحيث تعطى فرصة للمدرسين ، حرية التصرف ، فإن كل إداري أو مختص ينبغي أن يشعر بالاستقلالية في مبناه وصفه ، ولكن ينبغي أن يشعر كل واحد منهم أيضاً أن عمله متمم لتطوير العملية التعليمية في المنطقة التعليمية التابع لها، وكل عضو في المجلس له الحق في المساهمة والتأثير في قرارات المجلس [1] ٠

---

(1) Nagley R.and Evance,W.,op.cit ., pp 53 - 60 .

وبذلك نرى أن الهيكل التنظيمي المستخدم سواء كان (أفقياً أو عمودياً أو متداخلاً) يضم مراقب التعليم ومساعديه للشؤون الإدارية والمالية، ولشؤون المناهج ، والموظفين ،ومن ثم تتفرع هذه الهياكل حسب حجم المنطقة التعليمية وحاجاتها، وعدد المدارس فيها إلى أقسام أصغر تشتمل على المنسقين والاستشاريين ومديري المدارس ووكلائها. وتحدد مهام الرؤساء والمرؤسين، كما يتم تنسيق الأنشطة والمهام من خلال الهيكل التنظيمي ، وجميع التنظيمات وعلى اختلاف أشكالها ، لابد أن يكون لها خط واضح لمواقع الموظفين ، وقد يحدّد هذا الهيكل من خلال بنية رسمية تشتمل على توصيف يبين مهام كل وظيفة ، وكل تنظيم لابد أن يضم أناساً يشغلون وظائف بينهم علاقات متبادلة تتفاعل مع بعضها البعض[1] .

ويوجد في الهياكل التنظيمية للإشراف في الولايات المتحدة العديد من المسميات التي تدخل تحت مسمى مشرف ،ويقوم أصحابها بمهام إشرافية ، ولكن عملهم لا يتخصص في مدرسة أو مادة معينة ، وإنما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمختلف المجموعات في النظام ، ويميلون إلى التأكيد على النشاطات في قمة الهرم التنظيمي على مستوى المنطقة التعليمية المحلية وهذه المسميات هي :

١ ـ المراقب المساعد : ويتعهد المراقب المساعد بالإشراف على قطاع واسع من المدارس،حيث يقوم بتقديم خدمات إشرافية يطلبها منه المدرسون والطلاب ، والمجتمع ، ومعظم المراقبين المساعدين لديهم لوائح توجيهية ومقاييس معينة يستخدمونها لاتمام عملهم،ولا يكون المراقب المساعد متخصصاً في مادة معينة ، وإنما يكون مشرفاً عاماً لجميع المراحل ، مما يمكنه من أن يكون مفيداً في إعطاء توجيهات في جميع المراحل والتخصصات .

---

(1) Casteffer, William.B., The Personnel Function in Education Adminstration, Fourth Edition, New York, USA, 1986 , p 477 .

٢ ـ المدير: وهو الموظف المدرب والمختص ، يعمل في مكتب مراقب التعليم للمدارس، ووظيفة المدير تكون في مرتبة أقل من المراقب المساعد ، وتعتبر وظيفته من الوظائف المهمة في الإشراف على المدارس ، حيث يكون مسؤولاً عن المناهج ، بالاضافة إلى قيامه بوظائف ادارية عامة .

٣ ـ المشرف: وفي بعض المناطق التعليمية يستخدم مسمى المشرف للأشخاص الذين يقومون بمهام إشرافية،ويدرب المشرف كشخص مختص يعمل في مكتب مراقب التلعيم للقيام بمهام إشرافية،ومرتبته أقل من مرتبة المراقب المساعد ، والمدير. ويختص المشرف كقائد تعليمي بإشرافه على مدى تنفيذ التعليمات،وهناك الكثير من القطاعات التي يشرف عليها المشرفون من الصعب تحديدها ،لأنها تختلف من منطقة لأخرى،حيث يمكن أن يسهم الإشراف في أي برنامج مدرسي وفي أي قطاع لجعل المدرسة تسير كما هو مرسوم لها،ويكلف المشرفون على التدريس احياناً بالعمل في الإشراف في مدرسة معينة عادة ما تكون من المدارس الكبرى[1] .

٤ ـ اختصاصي البرامج (Program Specialist) :

يطلق اختصاصي البرامج على الشخص الذي يمارس وظائف إشرافية تتمثل في المساعدة في رسم الخطط وتنفيذها ، وتقديم برامج التدريب وورش العمل ، كما يساهم في التنسيق للبرامج الخاصة بتطوير العاملين ، من خلال اختيار المدربين والمسؤولين عن ورش العمل ، ويحافظ على علاقة ودية متبادلة بينه وبين هيئة الموظفين العاملين في منطقته .

٥ ـ المقوّم :

وتكون من مسؤولية المقوم ، متابعة تطور البرامج ومدى سيرها وفق الخطط المرسومة بواسطة استخدام أدوات التقويم ،كما يقوم بوضع أساسيات التقويم ، ويقوم بتحليل المعلومات لقياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف ، ويعكس المقوّم نوعية ضبط البرامج خلال أيام تنفيذها .

---

(1) Hucio, William.and Mcneil, John.,op.cit., p 23 .

٦ ـ المنسّق : ـ

ومن اختصاصاته القيام بالتنسيق بين المدارس وبعض مؤسسات المجتمع، أو بين المدارس مع بعضها البعض ، ويعتبر المنسق في مرتبة أقل من المشرف ، ويقوم المنسق بخدمات مختلفة وتشاور مع المدرسين ، ويشرف على أنظمة الامتحانات ، وينسق برامج العلاقات العامة ، ويشرف على البرامج التدريبية للطلاب ، ويتابع سجلات القيد،ويتصل بأولياء أمور الطلاب ، كما أنه يقدم مساعدات للمدرسين الجدد .

٧ ـ الاستشاري : ـ

وتكون مهمته توفير خدمات واستشارات تخصصية لهيئة التدريس ولمديري المدارس ومجالسها ، ويشارك الاستشاريون في توفير العون النفسي والتكنولوجي للمعلمين، كما يقدمون المقترحات لأفضل الطرائق والأساليب والوسائل التعليمية في التدريس، ولكنهم ليس لهم سلطة في اتخاذ القرار [1] .

ويعتبر المراقب المساعد ، والموجه في قمة الوظائف الإشرافية ،ويعتمدان في السلطة المحلية للتعليم ، ويعكسان الاحتياجات الثابتة والمتكررة للمدارس، وهما مسؤولان عن مدى تطبيق المدارس للوائح التنظيمية، أما المشرف فيعتبر حلقة الوصل بين مكتب التعليم المحلي والمدرسين ، حيث يقوم بفتح قنوات اتصال متبادلة للسياسات والقرارات الهابطة ، والمعلومات والاقتراحات الصاعدة ، ويفترض من المشرفين أن يفكروا ، ويشعروا ، ويتصرفوا بتناغم مع السياسات الموضوعة من السلطات العليا ، ويمكن للمشرف أن يعمل مع مدرسيه في حل الكثير من المشكلات التي تواجهها المدرسة .

أما المسميات الأخرى للأشخاص الذين يمكن أن يقدموا خدمات إشرافية فهي خدمات يمكن أن توصف: أنها تخصصية بحيث تخص مجالاً معيناً ، كما أنها يمكن أن توجد في مدارس بعينها ، وخاصة المدارس الكبيرة التي تحتاج لاختصاصي البرامج والمنسق، وذلك لرسم الخطط وتنفيذها ، والتنسيق بين المدرسة والمجتمع [1] .

---

(1) Blumberg,A.,Supervisors andTteachers : A private Coldwar,Berkely,cal. MacMillan Publishing Corporation, 1980 , p . 211 .

(2) Ibid,p 212 .

٧. المحور الخامس : .واجبات المشرفين ومسؤولياتهم : .

تختلف مسؤوليات المشرفين حسب دور كل منهم في العملية الإشرافية ، وحسب مواقعهم في الهياكل التنظيمية ، وكل ولاية من الولايات تحدد مسؤوليات مشرفيها التي لا تختلف في إطارها العام .

واجبات مراقب التعليم ومسؤولياته (على مستوى الولاية) :

يعتبر مراقب التعليم مدير الإدارة التعليمية ، ومعيناً كسكرتير لمجلس التربية ومساعداً في توحيد فقرات قانون المدارس بالتعاون مع سلطات التعليم المحلية للوصول إلى الأهداف المطلوبة ،ومسؤولاً عن الإشراف على المسؤولين عن المدارس العامة ،والتأكد من أن أعمال المدارس تسير بشكل جيد ، ويقوم مراقب التعليم على مستوى الولاية بما يلي :

١ ـ تسلم ،وتوزيع الأموال الفيدرالية على المدارس حسب ما هو مخطط لها .

٢ ـ جمع تقارير التفتيش في المدارس الحكومية مع المساعد الإداري .

٣ ـ تقديم النصائح لمختلف الاقسام في المدارس فيما يتعلق بالتزامهم بمتطلبات القانون المتعلق بالحصول على الأموال وكيفية صرفها .

٤ ـ إشعار سلطات التعليم المحلية ، بأي تغييرات يقترحها المجلس الأعلى.

٥ ـ بذل الجهود في تعيين مشرفي سلطات التعليم المحلية ، ويقدم توصياته بتوقيف المشرفين .

٦ ـ يتابع إحصاءات الطلاب ،حتى يستطيع تعرف دخل المدارس ونصيبها من الضرائب ونصيبها من الإعانات الحكومية الفيدرالية .

٧ ـ المشاركة في وضع ميزانيات المدارس ، وتحديد الأموال التي ينبغي أن تصرف على كل سلطة محلية في الولاية ،بعد تحديد الأقسام المختلفة احتياجاتها من المصروفات .

---

(1) Sapbier , Jon ., How To Make Supervision and Evaluation Realwork, Research For Better Teaching, U.S.A, 1993 , pp 21 -22 .

٨ ـ الإشراف على البرامج التعليمية ، مع ضمان وصول نوعية الخدمات التعليمية إلى المستوى المطلوب ٠

٩ ـ يضع مراقب التعليم معايير الجودة النوعية المطلوبة في المدارس التي يوافق عليها مجلس الإدارة ، ويتم تقويم التعليم في المدارس على أساسها٠

١٠ـ الموافقة على برامج التعليم عن بعد والتعليم بالمراسلة ٠

١١ـ يحدّد مراقب التعليم سنوياً المدارس التي التزمت بمعايير الجودة الموضوعة والمدارس التي لم تلتزم بها ،ويرفعها إلى مجلس التعليم ٠

١٢ـ يقوم بدور المدير التنفيذي لوزارة التربية فيشرف على نشاطات المدارس في الولاية ٠

١٣ـ يساعد مجالس الإدارة على تطبيق خطط العمل ، ومحاولة تحسين الأداء في المدارس التي أخفقت في تطبيق معايير الجودة ، ويتابع فاعلية النصائح التي يقدمها لها [١] ٠

واجبات مراقب التعليم ومسؤولياته (على المستوى المحلي) :

يعتبر مراقب التعليم على المستوى المحلي مسؤولاً أمام مراقب التعليم على مستوى الولاية ، ويضطلع بمسؤوليات كبيرة ،حيث يعمل كمستشار للمجلس، ويقوم بمسؤوليات منها :

١ ـ الموافقة على قرارات تعيين المدرسين ،والقيام بتزكية الموظفين المعينين من مديري المدارس ومدرسيها ، كما أن تحديد مسؤوليات هؤلاء الموظفين تقع ضمن مسؤوليته ٠

٢ ـ يساعدفي إعداد التقرير النهائي السنوي المقدم إلى سلطة التعليم في الولاية٠

٣ ـ تطوير وتقويم البرامج التدريسية ، وتقييم مقترحات الميزانية المقدمة للمجلس وتنفيذ الميزانية ٠

---

(1) Organ Department of Education , Oregan Laws Relating to Public Schools and Community Colleges , 1995, p5 .

٤ ـ الاحتفاظ بسجلات يدون فيها معلومات دقيقة عن أعداد الطلاب الحقيقي، وعن الخدمات التعليمية المقدمة ، ونفقات المكتب ٠

٥ ـ إعداد تقديرات سنوية للنفقات التي ترفع لمجلس سلطة التعليم المحلية٠

٦ ـ حضور جميع اجتماعات المدارس أو ينيب عنه من يحضرها ٠

٧ ـ المساهمة في رفع كفاءة أداء المعلمين ، عن طريق تحسين ظروف العمل وتحديد التنظيم الداخلي للتعيينات ٠

٨ ـ المحافظة على علاقات ودية تبادلية مع المجتمع المحلي ٠

٩ ـ المسؤولية عن نقل طلاب المرحلة الثانوية من منطقة تعليمية محلية إلى منطقة تعليمية أخرى [١] ٠

١٠ـ الإشراف على العاملين من غير هيئة التدريس ٠

١١ـ التأكد من مدى التزام المدارس بتوجيهات المجالس المحلية وتوجيهات الولاية [٢] ٠

واجبات مراقب التعليم المساعد ومسؤولياته (على المستوى المحلي):

يعتبر مر اقب التعليم المساعدمسؤولاً أمام مراقب التعليم،ومن مسؤولياته الكثيرة التي يقوم بها متعاوناً مع مراقب التعليم،والمنسقين،ومديري المدارس ما يلي :

١ ـ مساعدة مراقب التعليم في رسم السياسة التعليمية ٠

٢ ـ المساعدة في تحسين وتطوير البرنامج التعليمي ، وتخطيط وتطوير برامج الأطفال غير الأسوياء ،وبرامج تعليم الكبار ٠

٣ ـ المتابعة لكل ما هو جديد في مجال اختصاصه ، والاطلاع على الأنظمة التعليمية الأخرى في الولايات ومحاولة الاستفادة منها ٠

---

(1) Report of the Board of Education on Incentives for Consolidating School Divisions Functions, Senate Document , Vacode 22 . 1 - 70 , 22.1 - 18 , 22.1 - 254 , 22.1 - 257 , Virginia 1993 .

(2) Carpenter ,op,cit.,p 7 .

٤ ـ تنسيق وتوجيه أعمال فريق الإشراف من مشرفين ومنسقين ونظّار ٠

٥ ـ وضع سياسة شاملة لتدريب أعضاء هيئات التدريس أثناء الخدمة ٠

٦ ـ تقويم العاملين في حقل التربية وتحمل مسؤولية سياسة التوظف المتصلة بالترقية والنقل والتعيين ٠

٧ ـ مساعدة المنسقين ومتابعة العمل معهم بطريقة تعاونية ٠

٨ ـ القيام بعمليات الإشراف في المدن الصغيرة [١] ٠

واجبات منسقي التعليم الابتدائي والثانوي ومسؤولياتهم :

منسقو التعليم أشخاص مسؤولون أمام مراقب التعليم في المدن الصغيرة ، وأمام مراقب التعليم المساعد في المدن المتوسطة والكبيرة ، وبالرغم من اختلاف مسؤولياتهم من جهة لأخرى إلا أنه يمكن تحديدها بما يلي :

١ ـ المساهمة في تطوير السياسة التعليمية للمدارس الإعدادية والثانوية ، وتطوير المناهج وأهدافها وتحسينها ، وتوفير الاحتياجات التعليمية من كتب ومراجع ووسائل مساعدة ٠

٢ ـ تعرف المشكلات التعليمية ، وتقديم الحلول العملية لها ٠

٣ ـ المساهمة في تنظيم برامج للتقويم ، واختيار التلاميذ وتصنيفهم ونقلهم ٠

٤ ـ المساهمة في تطوير فلسفة التعليم الثانوي ٠

٥ ـ مساعدة المديرين المختصين في التنظيم الإداري ، وطرائق التدريس ، والطرائق التجريبية ، وفي حل المشكلات ٠

٦ ـ إعداد التقارير الخاصة التي تمد مراقب التعليم والمراقب المساعد ، والمجلس الاستشاري بالمعلومات الوافية عن كل ما يتصل بأمور التعليم [٢]

---

(1) Nagley, R.and Evance, W.,and Evanse , pp 62 - 65 .

(2) Ibid, op. cit. , p 77 .

واجبات مدير المدرسة ومسؤولياته :

تزايدت مسؤوليات مدير المدرسة في التعليم الأمريكي ، وفي أي حجم من أحجام المناطق التعليمية يعرف المدير أنه قائد التعليم ووسيط بين المدرسة والمجتمع المحلي ، وتتمثل مسؤوليات مدير المدرسة بما يلي :

١ ـ جمع المعلومات من مصادرها عن جميع مدخلات مدرسته من طلاب وموظفين، وأولياء أمور ، ومجتمع محلي ، ومن ثم تنظيم هذه المعلومات حتى يسهل استخدامها ٠

٢ ـ تحليل المشكلات التي تواجهه في العمل ، والمشاركة في حل مشكلات أعضاء هيئة التدريس ، وتحديد الحلول المكنة ، وبحث أي معلومات إضافية ، تساعد الآخرين في تشكيل آرائهم حول المشكلات التي تواجههم ٠

٣ ـ الاشتراك مع هيئة المدرسة في وضع فلسفة تربوية تتلاءم مع فلسفة التعليم العامة ، وتطوير الأهداف التربوية بحيث تتلاءم مع الأهداف العامة ٠

٤ ـ يقوم بعملية الإشراف في مدرسته ، ويزور مدرسيه في فصولهم ويوجههم إلى أفضل الطرائق لتحسين طرائق التدريس ٠

٥ ـ يساهم في جعل الخطط والأهداف الموضوعة موضع التنفيذ ،ويسهل عمليات التنسيق والتعاون لتنفيذ المهام،ويساهم في تصحيح مسار مخرجات التعليم ٠

٦ ـ يتعرف حاجات التلاميذ البدنية ، والاجتماعية ، والقيمية ، ويساهم في خلق بيئة تعليمية مناسبة للتعلم، ويعمل على تطويرها باستمرار ٠

٧ ـ يقوم المدير بالتخطيط للمناهج من خلال فهمه لاحتياجات التلاميذ واحتياجات البيئة المحلية التي توجد فيها المدرسة ، ويضبط محتوى المناهج حسب التطورات العلمية والاجتماعية ٠

٨ ـ تطوير المعلمين من خلال التعاون معهم في تحديد احتياجاتهم ، ويخطط وينظم البرامج التي تطور قدراتهم وفعالياتهم ، ويشرف عليهم فرادى وجماعات ، ويزودهم بالتغذية الراجعة ٠

٩ ـ يقوم بعمليات التقويم،ويحدد ماهية القرارات للمعلومات المطلوبة عن الطلاب،والموظفين،والبيئة المدرسية،والامتحانات لتتم عملية التقويم بكفاءة ٠

١٠ـ يعرف مصادر جمع الموارد المالية ونسبتها من الجهات المساهمة في الانفاق على التعليم ٠

١١ـ يكّون علاقات إيجابية مع وسائل الإعلام ، ويطور هذه العلاقات لتكوين اتجاهات إيجابية تجاه قضايا المدرسة ٠

١٢ـ يقوم بعمل تقرير متكامل عن مدرسته تتضمن جميع مدخلال المدرسة ويرفعها إلى سلطة التعليم المحلية التابعة له مدرسته [١] ٠

واجبات المعلمين ومسؤولياتهم :

يقوم عدد كبير من المعلمين في الولايات المتحدة بأداء دور فعال في مسؤوليات توصف بأنها إشرافية خاصة للمعلمين المتدربين الجدد ، كما يشرف بعضهم على الهيئة التدريسية من زملائهم في عملية تطوير وترقية عمل الهيئة ، ويقوم عدد آخر منهم تحديداً بالمهام التالية :

١ ـ مساعدة المعلمين الجدد (المتدربين) في عملية التأهيل ٠

٢ ـ تنمية قدرات المعلم الجديد على التعامل مع الطلاب في الفصل ، وكيفية إدارة الفصل ٠

٣ ـ تمكين المعلم المبتدئ من التركيز على الأهمية التي تنطوي عليها عملية التعليم ، وجعلها مثمرة ومساهمة في تنمية المفاهيم ٠

٤ ـ إعطاء المعلم الجديدنظرة لاكتساب الخبرة،متخذاً من التعليم وسيلة للتعلم

٥ ـ حث المعلم الجديد على العمل التعليمي نحو الاحتراف ، من خلال ايجاد أوضاع يستطيع المعلم من خلالها اكتشاف طرق للتعامل مع تلك الأوضاع وممارستها [٢] ٠

---

(1) Thomson , D.Scott., The Knowldge and Skill Base, National Policy Board For Educational Adminstration, Technomic Publising , Co,Inc, Florida, U.S.A , 1993 .

(2) Hucio , William. and Mc neil,John.,op.cit.,pp 42 - 43 .

٨. المحور السادس : ـ أسلوب عمل المشرفين في الولايات المتحدة الأمريكية :

يقع الإشراف على التعليم ضمن اختصاص كل ولاية ، ويحدد حجم الولاية وعدد سكانها وعدد طلابها ومدارسها طريقة عمل المشرفين فيها ، وبخلاف متابعة مدى تنفيذ قوانين الولاية كما هو مرسوم لها ، فإن مسؤولية الإشراف على التعليم يقع ضمن اختصاص سلطات التعليم المحلية (School Districts) ، والمدارس فيها ، ويختلف أسلوب عمل المشرفين في حجمه وطبيعته حسب حجم الولاية والمنطقة التعليمية والمدارس ، وحسب الخلفية الاجتماعية ، والاحتياجات الاقتصادية والتعليمية لمواطني المنطقة الموجودة فيها المدرسة .

والجدير بالذكر أن المنظمات والهيئات غير الرسمية العاملة على المستوى القومي (الفيدرالي) تمارس قدراً من الإشراف على التعليم ، وهذه المنظمات هي عبارة عن اتحادات تنتشر في أرجاء الولايات المتحدة الأمريكية ، وتدار من أناس على مستوى عال من الكفاءة والمعرفة في مجال التربية والتعليم ، ويوجد حالياً في الولايات المتحدة ستة اتحادات للتعليم العام بالإضافة إلى اتحادات أخرى مختلفة تتناول المجالات المختلفة الأخرى مثل: الجامعات، ورياض الأطفال والمستشفيات ، ومكاتب المحاماة ..الخ ، وتتقدم المدارس بطلب إلى أحد هذه المنظمات الموجودة في إطارها الجغرافي لاعتمادها بناءً على ما تبعثه لها هذه المدرسة من خطط وتقارير ونتائج ، فتقوم هذه المنظمة بإرسال لجنة تتكون من خمسة إلى سبعة أشخاص، ويمكثون في المدرسة عدة أيام حسب حجم المدرسة، يقيّمون خلالها جميع خطط المدرسة لجميع مدخلاتها من طلاب ومدرسين، وتسهيلات، ثم يقومون بوضع تقرير عن المدرسة وفقاً لبنود " المعايير التقويمية " وتبعث بنسخة منه للمدرسة ، وإذا ما وجدت هذه اللجنة أن المدرسة دون المستوى المطلوب فإنها لا تمنح لها موافقة بالاعتراف أو المعادلة (Accrediting Aproval) ، والعكس صحيح ، والمدرسة التي لا تحصل على اعتراف هذه الهيئات لا يحق لخريجيها من الطلاب الالتحاق بالجامعات أو سوق العمل ، وتقوم هذه اللجنة بزيارة المدرسة كل خمس سنوات لمتابعتها [*] .

(*) لقاء مع البرفسور جون كاربنتر الخبير بجامعة فلوريدا الدولية على هامش لقاء المسؤولين المعنيين بالتخطيط والتطوير التربوي ، الدوحة ١٥ / ١٩٩٧/١م ، ص ٢ .

ويهدف عمل الإشراف في الولايات المتحدة الأمريكية بصفة عامة إلى ما يلي :

١ ـ رسم سياسة التعليم وفق حاجات المجتمع المحلي ٠

٢ ـ متابعة تنفيذ الخدمات التعليمية والصحية والترفيهية إلى جانب الأهداف التربوية، كوضع المناهج،وبرامج الدراسة،وعمل الامتحانات وتدبير التوجيه المهني للتلاميذ ٠

٣ ـ مراقبة ومتابعة العمل اليومي في المدارس،وذلك من أجل تعرّف كيفية سير العمل فيها٠

٤ ـ مساعدة المعلمين من أجل تحسين عملية التدريس ، والإشراف في الولايات المتحدة يتعامل بشكل متزايد مع تحسين التدريس وبدرجة أقل مع تقييم المعلمين ٠

٥ ـ تحديد وتقويم أهداف المدرسة ، وتخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التعليمية الموضوعة لتنفيذ تلك الأهداف ٠

٦ ـ تسهيل النمو المهني لأعضاء الهيئة التدريسية، وتنسيق عمل المتخصصين العاملين ٠

٧ ـ العمل على توفير القدر الكافي والمناسب من الوسائل والأدوات التعليمية [١] ٠

ويعتبر الإشراف في الولايات المتحدة وظيفة متميزة تمارس بأوضاع مختلفة ، وتنطلق باتجاهات مختلفة ، وذلك لأن الأشخاص الذين يقومون بعملية الإشراف من مدرسين، ومديرين ومستشارين ، ومنسقين ، وموجهين ، ومراقبي التعليم يمكن أن يقوموا بهذه الوظيفة بطرق مختلفة حسب موقع كل منهم وموقفه ٠

وأهم شيء يجمع هؤلاء جميعاً أن تكون لديهم رؤية واضحة لإهداف المدرسة ومصادر هذه الأهداف ونوعيتها ، كما أنه من المفروض أن تكون لديهم قدرة على مساعدة الآخرين للمساهمة في تحقيق الأهداف [٢] ٠

وعندما نقوم بوصف طريقة عمل المشرفين في الولايات المتحدة ، فإن هذا الوصف يمكن أن يندرج على نظام واحد وخمسين ولاية ، بالرغم من وجود بعض الاختلافات التي ترجع لاختلاف السياسات في كل نظام ٠

وهناك أدوار للمشرفين تكون على مستوى الولاية (State role) ،وأدوار على مستوى المنطقة التعليمية (District role) ،وأدوار على مستوى المدرسة (School role) ٠

---

(1) Lovel.,op,cit.,pp 239 - 240 .

(2) Hucio,William. and Mcneil,John.,op ,cit., p 49 .

أولاً ـ اسلوب عمل المشرفين على مستوى الولاية :

تضع كل ولاية تشريعاتها وخطوطها العريضة للإشراف على التعليم وتقويم المعلمين ، وعادة ما تقوم السلطات المحلية بالعمليات التنفيذية • وجميع البرامج التي تقدم في المدرسة ينبغي أن تحصل على موافقة الولاية ،وهذه البرامج توضع ضمن خطة كل مدرسة في تقرير يرفع للولاية ،وتضم في جزء منها التسهيلات،ونوعية البرامج وأدوات التقويم ونتائج الامتحانات التي تستخدم في كل مدرسة،كما تشتمل على نوعية المعلمين ومؤهلاتهم،وتعتمد الولاية البرامج كل ثلاث سنوات • والإشراف على مستوى الولاية هو إشراف على البرامج أكثر منه إشراف على المدرسين،ويزور فريق المشرفين الفصول حسب نظام التعيينات ويمكنهم أن يدخلوا أي فصل للمراقبة (*) •

ونتيجة للمخاوف الشعبية تجاه المدارس ، أصبحت سياسة التقويم التي تتبعها الولاية أكثر حدة ، حيث أصبحت المدارس التي تقع في الربع السفلي من حيث الانتاجية تفعل كل ما هو ممكن لرفع مستواها ، وفي بعض الولايات مثل فلوريدا فإن المدارس التي تتدنى فيها الانتاجية عن مستوى معين يتم إشعارها بذلك، وإذا لم تنجح هذه المدارس في رفع مستواها فإنها توضع تحت سلطة الولاية ، وما يتبع ذلك من إجراءات مثل تعيين إداريين جدد ، وتطوير المعلمين ومراجعة الميزانية والمناهج ، وقد وضعت مناطق تعليمية كاملة تحت سلطة الولاية في كل من نيويورك وشيكاغو • وفي عام ١٩٩٥م تلقت سبع وأربعون مدرسة في ولاية فلوريدا إنذارات من الولاية ،إما أن تحسن معدلات تحصيل طلابها ،وإما أن توضع تحت الإشراف المباشر للإدارة التعليمية بالولاية ، وعلى الفور قامت المدارس بعمل اللازم (١) •

هذا ما تقوم به الولايات المتحدة في الإشراف على التعليم على مستوى الولاية •

(*) لقاء مع البرفسور جون كاربنتر ، مرجع سابق ، ص ٣ •

(١) 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، ص ٨ •

ثانياً . أُسلوب عمل المشرفين على مستوى السلطة المحلية :

تعتبر السلطة المحليـة هـي المسؤولة عـن الإشـراف والتقويـم في العمليـة التعليميـة ، والإشراف على مستوى المنطقة هو إشراف على مدى فاعلية النظـام وكفاءتـه أكـثر منـه زيارة للفصول التي تتم كذلك حسب نظام التعيينـات،وقـد قـامت الكثـير مـن الولايـات بترسيخ دور السلطة التعليمية المحلية في الإشـراف على التعليم وتقويمه والاعتراف بأن المناطق التعليميـة المحليـة الأمريكيـة تقـوم أكـثر مـن الهيئـات القوميـة وهيئـات الولايات ببحث واتباع التحسينات المخطط لها ، وقد عكس مخطط ٢٠٠٠ لولاية فلوريدا هذا الاتجاه من خلال أهدافـه المتمثلـة في رفـع مسـتويات اللآمركزيـة مـن خـلال تمتـع المناطق التعليمية والمدارس بحرية تعميم البيئة والخبرات التعليمية لتلبي بشكل أفضل احتياجات كل طفل ، ويقترح المخطط تحركاً باتجاه المزيد مـن الرقابـة المحليـة ، ومـن مرونة التمويل مع بدء تنفيذ النظام الشامل الجديد [١] .

وتقوم الولايات بتفويض السلطة للمحليـات (المقاطعـات أو المنـاطق) لمتابعـة الإشـراف على التعليم وتحتفظ بسلطاتها الخاصة بوضع السياسـات الخاصـة بتحديـد المسـتوى والامتحانات ، والبرامج ، ومتابعة الميزانيات ، حيث إن ٥٠٪ مـن ميزانيـات المـدارس تأتي من الولايات ، بينما ٤٣٪ منها تأتي من السـلطات المحليـة ، و ٧٪ مـن الحكومـة الفيدرالية ، وتطلب الولايـة مـن كـل منطقـة تعليميـة أن تزودهـا بخططهـا وبرامجهـا التطويرية عن كل مدرسة من مدارسها الـتي تعتـبر جـزءاً مـن الخطـة العامـة للمنطقـة التعليميـة ، ويقـوم منسـقون للمنـاهج ومختصـون في المـواد تـابعون للمنطقـة التعليميـة بالإشـراف علـى الـبرامج التعليميـة والتدريبيـة وزيـارة المـدارس لمسـاعدة المدرسـين بخبراتهم في المواد الدراسية ولكن ليس لتقويمهم ، بينما تكون مسؤولية مدير المدرسـة الإشراف على المعلمين وتقويمهم . وفي الحالات التي يكون فيها المديـر غـير مختـص في المادة فإنه يستدعي مختصي المواد مـن البيئـة التعليميـة لمساعدته أثنـاء قيامـه بتقويـم العملية التدريسية في الفصول . وتقوم سـلطات التعليم المحلية برصـد نتائج جميـع

---

(١) جون كاربنتر ، توظيف البحث التربوي لتطوير القيادة المدرسية ، مرجع سابق ، ص ١٧ .

طلاب المدارس التابعة لها في شبكة الحاسب ، وتتم مراجعة هذه النتائج من قبل خبراء المواد، وفي الحالة التي يجد فيها هؤلاء المختصون ضعفاً لدى الطلاب في أي جزء من جزئيات المواد،يبادرون بالاتصال بمديري المدارس ويطلعونهم على هذا الضعف ، ليقوموا بتحسينه • وفي الحالات التي تظهر فيها تقارير مديري المدارس • وجود مشاكل حقيقية في أي مدرسة تقوم القيادات في السلطة التعليمية المحلية بالاعتراض على العمليات التنفيذية في المدارس بالإضافة إلى متابعتها لتقارير هيئة الموظفين • وهذه المتابعة والضبط للمدارس من قبل السطلة المحلية قد تشتمل على عمليات التدريب،والنقل، والطرد ، وتغيير المناهج حسب مواصفات الولايات واحتياجات الطلاب (*) •

ثالثاً . اسلوب عمل المشرفين على مستوى المدرسة :

يعتبر مدير المدرسة هو القائد التعليمي في المدارس الأمريكية حيث تعتبر عمليات الإشراف والتقويم ومدى فاعليتهما من مسؤولية مدير المدرسة •وتحدد عمليات الإشراف والتقويم نوعية المعلومات المطلوبة عن الطلاب ، وهيئة الموظفين وتسهيلات المدرسة ، والامتحانات ، والمخرجات التي ينبغي أن نحصل عليها لمقابلة المستوى المحدد من الأهداف (1) •

ويقوم مدير المدرسة أو مساعده ، أو رئيس القسم، في حالة المدارس الكبيرة بزيارة الفصول للتعرف نقاط القوة والضعف،ورصدها ،وبالتالي اقتراح ما ينبغي لعملية التطوير• ويمكن لجميع أعضاء هيئة التدريس أن يتطوروا وينموا أياً كان مستواهم من خلال برامج التدريب أثناء الخدمة،والبرامج التي تعدها الجامعات لتدريب العاملين• ويشترط في المديرين للقيام بعمليات التقويم والمتابعة أن يكونوا حاصلين على برامج

(*) لقاء مع البرفسور جون كاربنتر ، مرجع سابق ، ص٣ •

(1) Thomson,D.Scott., op.cit, pp 3-12 .

تدريب قبل الخدمة أو أثنائها في الإشراف والتقويم ،وخاصة في مهارات المراقبة الصفية ، وفي مهارات كتابة تقارير التقويم للمعلمين ، وهذه البرامج تجعل المدير أكثر قدرة على ملاحظة نواحي القوة والضعف في المدرس، كما تجعله قادراً على اقتراح أفكار جديدة للمتعلمين ، ويساعدهم في تعرف المشكلات ا لحقيقية في تصرفات المعلم [1] .

وفي بعض المدارس هناك ما يعرف بمدير القسم ،وهو يشبه المدرس الأول الذي يساعد المدير في عمليات التقويم . ومن المفترض أن تكون لديه خبرة في التدريس لا تقل عن خمس سنوات ، كما يعتبر المعلمون المرجعيون (Resource Teachers)، والمعلمون المساعدون (Helping Teacher) والمعلمون المتعاونون (Cooperating Teachers) مشرفين يعملون مع المعلمين ويلاحظونهم بشكل فردي لتحسين التعليم،كما أن ما يقوم به المعلمون عندما يساعدون زملائهم في تطوير موقف تعليمي يعتبر عملية إشراف . يشرف المرشدون عندما يطورون برامج علاجية لفئات معينة من الطلاب (Remidial work) . وبعض هؤلاء يقومون بالمسؤوليات الإشرافية كجزء من عملهم ، بينما يقوم البعض الآخر بها بشكل غير رسمي [2] .

وتعتبر الزيارة الصفية التي يقوم بها المدير وما يتبعها من جلسات نقاش وحوار مع المعلم من أهم الاساليب التقويمية التي يستخدمها المدير في تعرف مستوى مدرسيه وإعادة تأهيلهم .

وحتى تكون الزيارة الصفية التي يقوم بها مدير المدرسة فعّالة لابد أن تكون واضحة في خطواتها ،ومنظمة في مراحلها ،ومعدة إعداداً مسبقاً ،ومن أهم أهداف الزيارة الصفية التي يقوم بها مدير المدرسة :

---

(1) Sapbier,Jon., op.cit , p 19 .

(٢) ايرابيل فيفروجين دنلاب ، الإشراف التربوي على المعلمين ، ترجمة عيد ديراني ، عمّان ، الأردن ، ١٩٩٣م ، ص٢٨ .

١ ـ الاطلاع على الممارسات الصفية بشكل عام ٠

٢ ـ تحديد الممارسات الجيدة ،حتى يتم نقلها للآخرين للاستفادة منها ٠

٣ ـ تحديد المشاكل التي تحتاج لمعالجة ٠

٤ ـ تقويم المعلم وتصنيفه من حيث المستوى ٠

وينبغي أن تكون هناك علاقة ودية بين المعلم والمشرف ، وأن يفهم المعلم أن المشرف يمكن أن يقدم له أي مساعدة يريدها [١] وهناك إجراءات يقوم بها مدير المدرسة كمشرف مقيم لإتمام عملية الزيارة الصفية بكفاءة وفاعلية :

أ) الإجراءات التي تتم قبل الزيارة الصفية :

ومن الإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة قبل قيامه بالزيارة الصفية ما يلي :ـ

١ ـ تفهم طبيعة المدرس وخلفيته ٠

٢ ـ تحديد طبيعة الزيارة والهدف منها ،وكلما كانت الأهداف واضحة ومحدَّدة كانت الزيارة ناجحة ٠

٣ ـ تحديد المدرسين الذين يرغب المدير في زيارتهم ، وعادة ما يتفاءل المدرسون بزيارة المدير ،لانه يترتب عليها نتائج إيجابية في حالة نجاحها (كالعلاوات والترقيات) ٠

٤ ـ الاتفاق مع المعلم على طريقة جمع البيانات وتسجيلها وتحليلها ٠

٥ ـ تفهم طبيعة المنهاج ، فقد يستعين المدير بأحد منسقي المواد المتخصصين (في حالة بعض المواد التخصصية في المرحلة الثانوية) من رؤساء الأقسام ، أو منسقين من السلطات التعليمية المحلية ٠

٦ ـ طمأنة المعلم بأن هذه المراقبة لمصلحته ومن أجل رفع كفاءته ٠

٧ ـ الترتيب للتغذية الراجعة ، بحيث يعطي المعلم الفرصة للتعبير عن وجهة نظره أثناء المقابلة بعد اللقاء الصفي [٢] ٠

---

(1) Kimball Wiles , Supervision for Better School , op . cit ., p 306 .

(2) Harris,Ben.,op.cit.,p 156 .

ب) الإجراءات التي تتم أثناء الزيارة الصفية :

وبعد أن حددت الإجراءات للزيارة الصفية ، ولعملية المراقبة ،هناك إجراءات يقوم بها المدير أثناء الزيارة الصفية ،ومن هذه الإجراءات :

١ ـ أن يصل في بداية الحصة ، ويجلس في مكان يستطيع أن يرى فيه وجه المدرس والتلاميذ ٠

٢ ـ أن يكون المدير فعّالاً أثناء المراقبة ، بحيث تكون جميع حواسه موجهة إلى عملية التعليم والتعلم ، وإلى الأهداف المتوخاة من المراقبة ٠

٣ ـ لا يدخل في نقاش مع الطلاب أثناء عملية الملاحظة ٠

٤ ـ يستخدم لغة سليمة وواضحة أثناء تسجيل الأحداث ٠

٥ ـ يضع علاقات واضحة بين السبب والنتيجة ، ويقتبس حرفياً إذا كانت الكلمات مهمة [1] ٠

٦ ـ يستخدم المدير (كمشرف مقيم) أثناء قيامه بالزيارة الصفية أدوات تقويم ومتابعة ، وتختلف هذه الأدوات وتتنوع ٠ والاتجاه الحالي ينادي باتباع تقارير التقويم القصصية (التي تعطي الفرصة للمشرف أن يكتب رأيه عن المعلم بتوسع بحيث يراعي الفروق الفردية بين المعلمين ،فما يجوز على معلم لا ينطبق على معلم آخر) والابتعاد عن التقويم الذي يعتمد على القوائم التصحيحية،حيث إن هذه الأنواع من أدوات التقويم تشتمل على الكثير من العيوب ، ومن عيوب هذه الأدوات ما يلي :

- عدم اشتمالها على فقرات كافية تحقق الأهداف المحددة للزيارة الصفية ٠
- عدم سعة المكان حتى يسجل الملاحظ مشاهداته التي تزوده بالمعلومات ٠

---

(1) Harris ,Ben., op. cit. ,p156 .

- تحاول هذه القوائم قياس سلوك معين ، وتعطي المعلم التقدير على أساسه، وهذه غير مفيدة ، لأن هذا السلوك قد لا يظهر لعدم وجود الموقف المتناسب معه ، وإذا ظهر هذا السلوك فمن يضمن أن المعلم أحسن استخدامه ،وتشتمل تقارير التقييم القصصية على اليوم ، واسم المدرسة ، واسم المدرس ، ومستوى الدرس ، وحجم الفصل ، وطول فترة المراقبة ، والمرحلة الدراسية ،ومن ثم يقوم المدير بكتابة التقرير حسب الخطة الموضوعة [1]، ويقوم المدير أثناء عملية المراقبة بما يلي:
- تسجيل جميع المعلومات التي تمت ملاحظتها بعد مغادرته غرفة الصف حتى لا ينساها .
- تسجيل جميع المعلومات التي تمت ملاحظتها وتنسيقها بحيث تنسجم مع بعضها البعض [2] .

جـ) الإجراءات التي تتم بعد الزيارة الصفية :

بعد أن تتم عملية المراقبة الصفية يقوم المدير بما يلي :

١ - مراجعة النقاط الأساسية التي وردت في سياق الدرس الملاحظ ، وتوضيحها من أجل التركيز عليها أثناء الاجتماع مع المعلم .

٢ - الاجتماع بالمعلم لمناقشة ما تم ملاحظته ،على أن يتم ذلك في جو ودي ، وبحيث يدور النقاش بطريقة غير رسمية يستطيع المعلم أن ينقل خلالها جميع وجهات نظره ورأيه حول جميع النقاط ، ويمكن للمدير أن يبدأ النقاش مع المعلم بطريقة تشجع المعلم على الكلام وتعطيه الثقة بنفسه وبإمكاناته ، وعلى المدير أن يقوم بادارة النقاش بالطريقة التي توصل إلى الهدف .

---

(1) Sapbier. Jon. , op. cit. p 27 .
(2) Harris,op. cit. ,p157 .

٣ ـ وظيفة المدير في هذا الموقف ليس تقويم المعلم ، وإنما مساعدته على تحليل الوضع ، ومن أجل تطوير العملية التعليمية والتعلمية في الفصل ،ومن هنا يعتبر المدير مرجعاً ومسّهلاً، وليس موجّهاً [١] .

٤ ـ يقوم المدير بعمل تقرير عن جميع الجوانب التي قام بملاحظتها ، وإذا كان المدرس في المستوى المطلوب حسب معايير الولاية والمنطقة التعليمية يعطي له ملخص التقويم النهائي بذلك ، وتحفظ نسخة منه في ملفه لأهميته، ويستخدم كمرجعية أثناء ترقية المدرس ، أو مكافأته أو طرده من العمل . كما ترسل نسخة من هذا التقرير مع التقرير النهائي الذي يرفعه المدير في نهاية العام عن المدرسة ومدرسيها إلى المنطقة التعليمية المحلية . ومن ثم تعاد عملية تقويم هؤلاء المدرسين كل ثلاث أو أربع سنوات حسب قوانين الولاية والمنطقة التعليمية . وبالطبع قد يكون هناك اعتبارات مفاجئة وضرورية تستدعي تقويم المعلم خلال هذه الفترة .

٥ ـ محاضر الطرد تستغرق سنتين للمدرس الذي هو دون مستوى الكفاية المطلوب (Less than SatisFactory) ،حيث تعطى له الفرصة الكافية لتحسين مستواه ، فخلال السنة الأولى يقوم المدير بعمل زيارات متابعة متعددة ، إضافة إلى الزيارات المعتادة التي تتراوح بين زيارتين إلى ثلاث،ويقوم المدير أو رئيس القسم بعد عدة لقاءات ومناقشات مع المعلم بإخباره بأنه لم يحرز التقدم المطلوب،ثم يقابل المدرس مراقب التعليم ومساعده لشؤون الموظفين في المنطقة التعليمية،ويقومان بمراجعة ملف المعلم ويقرران حالته،وهل وضع في المستوى أقل من المطلوب أم لا ، وفي الشهر الثالث من السنة الأولى يتلقى المعلم رسالة من مراقب التعليم تتضمن نقاط الضعف التي يعاني منها، وبعد ذلك يقوم المدير واثنان من المديرين في حالة مدرس الابتدائي ،

---

(1) Harris , op.cit.,p167 .

واثنان من المديرين مع رئيس القسم في حالة مدرس الثانوي بمتابعة المعلم ، ويقوم هؤلاء الملاحظين بكتابة تقاريرهم ، ويقوم واحد من المراقبين بعملية جمع التغذية الراجعة للمعلم من هذه التقارير، واضافة إلى ذلك تعمل خطة علاجية من المنطقة التعليمية تستخدم كمرجع لعلاج المشاكل التي يعاني منها المعلم دون المستوى ٠

٦ ـ وفي العام الثاني يقوم الملاحظون بعمل سلسلة من دروس الملاحظة مرة أخرى، والتي تتراوح ما بين ثلاث وأربع زيارات ، وينظرون في مدى تقدم المعلم ، ثم يقوم المقوّمون الثلاثة بكتابة تقرير نهائي بناءً على ملاحظاتهم فيما إذا كان المعلم لا يزال دون المستوى ،أو أنه تطور إلى المستوى المطلوب ٠ ويعطى ملخص منه للمدرس ، والمدرس الذي دون المستوى يعلم رسمياً بذلك من خلال تقرير يوقع عليه المقوّمون الثلاثة [1] ٠

وبذلك نرى أن طريقة عمل المشرفين تتسلسل من وضع السياسات والبرامج كما هو في مستوى الولاية ، إلى الإشراف على مدى كفاءة النظام وفاعليته كما هو الحال في مستوى المنطقة التعليمية ، إلى التنفيذ التطبيقي والمتابعة العملية للبرامج والأهداف كما هو الحال في مستوى المدارس ، وحتى يستطيع المشرفين في الولايات المتحدة أداء عملهم باتفاق فقد وضعت معايير محددة لاختيار المشرفين في مستويات الإشراف المختلفة ، وهذا ما سيتم معرفته من خلال المحور التالي

٩ ـ المحور السابع : ـ معايير اختيار المشرفين التربويين :

معايير اختيار مراقب التعليم : ـ

تختلف المعايير المطلوبة للقيام بدور مراقب التعليم من ولاية لأخرى، ولكن هناك معايير عامة ينبغي أن تكون في الشخص الذي يقوم بعمل مراقب التعليم ٠

---

(1) Sapbier. Jon.,op.cit. ,p 21 -22 .

المعايير المهنية : ـ

١ ـ درجة الدكتوراه أو الماجستير في التربية ٠

٢ ـ دراسات عليا في الإشراف والإدارة تصل في مجموعها إلى نحو ٨٠ ساعة ، منها ٢٤ ساعة في مجال الإدارة التعليمية ، و ١٨ ساعة في مجال علم النفس الاجتماعي ، والاقتصاد ، والإدارة العامة ٠

٣ ـ خبرة ست سنوات من التدريس الجيد ، منها ثلاث سنوات على الأقل في مجال الإشراف أو الإدارة [١] ٠

المعايير الشخصية :

١ ـ أن يكون ذكياً وحاسماً ، نشيطاً ومرناً ، وناقداً مطلعاً على أحدث الآراء ، ولديه القدرة على التأثير في مشاعر الآخرين تأثيراً قوياً ٠

٢ ـ أن تكون لديه القدرة على رؤية مجال كل مشكلة بجميع نواحيها ٠

٣ ـ أن يتمتع بصحة جسمية ونفسية تمكنه من الاستقرار العاطفي وضبط النفس وأداء عمله بكفاءة ٠

٤ ـ أن يكون على درجة عالية من حب الاستطلاع، وأن يكون حساساً ولديه القدرة والمهارة في تكوين العلاقات الإنسانية مع الفرد والجماعة ٠

٥ ـ أن يتحمل المسؤولية ، ويدرك أهمية وظيفته ، ويكون على درجة عالية من المهارة التنظيمية ٠

٦ ـ أن يكون خلاقاً في اقتراحاته ، وذا عقلية متفتحة وجاذبية شخصية تشد إليه مجموعة من المساعدين الأذكياء [٢] ٠

---

(1) Ibid , p76 .
(2) Nagley R.and Evanse,W.,op.cit., 75 .

معايير اختيار مراقب التعليم المساعد :

نظراً لأن مراقب التعليم المساعد في القاطعات الكبيرة والمتوسطة يتولى مهام إشرافية مهمة ، لذلك فإن من أهم الصفات التي ينبغي أن تتوافر فيه ، ما يلي :

المعايير المهنية :

١ ـ درجة الدكتوراه أو الماجستير في التربية ٠

٢ ـ دراسات عليا تصل إلى ٧٠ ساعة ، منها ٢٠ ساعة في مجال مناهج التعليم الابتدائي والثانوي ، والإشراف الفني والعمل الجمعي ، و١٥ ساعة في الدراسات الإنسانية ٠

٣ ـ خبرة ثلاث سنوات في التدريس [1] ٠

المعايير الشخصية :

١ ـ أن يكون حساساً متمتعاً بالحماس للعمل،وشدة الشغف بحب الاستطلاع ٠

٢ ـ أن تكون لديه القدرة على خلق جو من الإثارة والنشاط بين أفراد جماعته٠

٣ ـ أن يكون ذا عقلية مرنة تسمح له بالاستماع إلى الأفكار الجديدة ومناقشتها٠

٤ ـ أن يؤمن بفلسفة تربوية ثابتة ، وتكون لديه القدرة على ترجمتها إلى اتجاهات في الأغراض والإجراءات والبرامج التربوية ٠

٥ ـ أن يكون قادراً على فهم الجوانب الإنسانية ،وبث الألفة والوئام بسرعة بين زملائه ، كما يكون على درجة كبيرة من الرضا النفسي ٠

٦ ـ أن يكون شخصاً ذا كفاءة عالية في مساعدة الآخرين لتطويرهم ، وأن تكون لديه قدرات عالية للتفاعل مع الآخرين ٠

---

(1) Ibid , p 80 .

obeikandl.com

معايير اختيار نظّار المدارس :

نظراً للدور الحيوي والمهم للمدير كموجّه مقيم فإن من الصفات التي ينبغي أن يتصف بها حتى يستطيع أن يضطلع بدوره بإتقان ما يلي :

المعايير المهنية :

١ ـ درجة الماجستير في التربية ، أو دبلوم خاصة في الإدارة المدرسية والإشراف الفني ٠

٢ ـ دراسات عليا بعد التخرج من الجامعة تتراوح مدتها ما بين ٤٥ و ٥٠ ساعة ، وتتضمن الجوانب الأكاديمية وعلم النفس التعليمي والاجتماعي ، وبرامج علاج التخلف في القراءة ، ومجالات الإدارة والمناهج ، ومجالات دور المدرسة في خدمة البيئة [١] ٠

٣ ـ مدة خبرة بالتدريس مقدارها ثلاث سنوات ٠

المعايير الشخصية :

١ ـ التمتع بصحة عقلية وجسمية تساعده على النشاط والحيوية ٠

٢ ـ القدرة عل العمل مع الآخرين والاتصال بهم ، والاحساس بالرضا عند مساعدتهم ، والمهارة في إثارة دوافعهم للعمل ٠

٣ ـ القدرة على ممارسة الدور القيادي الديمقراطي وتحمل المسؤولية ٠

٤ ـ الإيمان بفلسفة تربوية خاصة ، والقدرة على ترجمتها إلى اتجاهات ثابتة في الأغراض والبرامج التربوية ٠

٥ ـ القدرة على العمل مع الآخرين بكفاءة ،والتفاعل معهم في علاقات تبادلية٠

---

(1) Ibid ,P 88 .

ملخص الفصل :

من خلال متابعة هذا الفصل يمكن أن نلخص محتواه فيما يلي :

نظراً لكون الولايات المتحدة الأمريكية تكونت من المهاجرين الأوائل الذين قدم أكثرهم من الدول الأوربية ، فقد نقل هؤلاء معهم حضارتهم وخلفياتهم الثقافية ، وأسسّوا مدارسهم تبعاً لذلك ، كما أن كبر حجم الولايات المتحدة واتّساعها ساعد على تكون أنظمة تعليمية تختلف من ولاية لأخرى ، وأصبح لكل ولاية الحق في إنشاء وإدارة نظامها التعليمي على النحو الذي تراه مناسباً ، ونظراً لمسؤولية كل ولاية عن وضع نظامها التعليمي وإدارته ، تنفرد كل ولاية كذلك في الإشراف على تعليمها الذي يعتبر من مسؤولية السلطات المحلية ، التي تتمتع بحرية كبيرة في تصريف شؤون التعليم بما يتفق مع حاجات المجتمع المحلي ، وقد ساعد ذلك كثيراً على ظهور أفكار وتجديدات كبيرة في مجال التربية ، مما أدى إلى تحسين العملية التعليمية وتطويرها ، وفي كل ولاية دائرة للتعليم يشرف عليها مجلس التعليم في الولاية،وكل ولاية تقسّم إلى مناطق محلية،ولكل منطقة مجلس للتعليم،وإذا لم يستطع مجلس التعليم في المنطقة تحقيق المتطلبات التعليمية فيحق لمجلس التعليم في الولاية اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الموقف،ويوجد في مجلس التعليم لجنة للإشراف على التعليم، ويختلف حجم اللجان الإشرافية اختلافاً كبيراً حسب حجم الولاية والمنطقة التعليمية ، ويمارس مدير المدرسة في الولايات المتحدة دوراً كبيراً في العملية الإشرافية فيما يخص مدخلات مدرسته .

وقد تناول هذا الفصل نظام الإشراف التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال المحاور الأساسية التي تناولها في كل من دولة قطر ، والمملكة المتحدة .

وتناول المحور الأول تطور نظام الإشراف التربوي والذي كان في البداية يتبع لسلطة الكنيسة وكان يسيطر على الإشراف في تلك الفترة النظرة التقليدية التي تنظر إلى المعلم كأداة ، ومع بداية القرن التاسع عشر وظهور المدارس العادية ظهرت الحاجة إلى مساعدة المعلمين من أجل تحسين عملية التدريس وحلت العلاقات الودية ، وفي أوائل القرن العشرين ركز الإشراف على الإدارة العلمية ، وقد أدت نظرية الإشراف الديمقراطي

والاشراف التعاوني في النصف الثاني من هذا القرن إلى اعتبار الإشراف أداة للتوجيه لا أداة للتفتيش ، وتطور الإشراف تطوراً كبيراً في السبعينيات من هذا القرن ،وظهرت نماذج عديدة في الإشراف كإشراف الأنداد والإشراف العيادي والتعاوني ٠

ثم تناول المحور الثاني تطور مفاهيم الإشراف التي تطورت من مفهوم التفتيش إلى التوجيه ،ثم الإشراف ،ونظراً لطبيعة المجتمع الأمريكي وحبه للتغيير ظهرت مفاهيم جديدة كثيرة في الولايات المتحدة كالإشراف التعاوني ، والإشراف التحليلي ، وإشراف الأنداد ، والإشراف العيادي ٠

أما المحور الثالث فقد تناول وظائف الإشراف التربوي التي اشتملت على وظائف التنظيم والتخطيط ، والادارة ، والإشراف ، والتقويم ، والمتابعة والتطوير ، والتدريب ٠

ثم تطرق المحور الرابع إلى الهيكل التنظيمي للإشراف الذي يختلف حسب حجم السلطة المحلية الموجود بها ، وحسب عدد المدارس ونوعها ، ولكن هناك ست وظائف في قمة الهيكل التنظيمي يمكن أن يطلق عليها وظيفة مشرف ، وهي : مراقب التعليم ، مراقب التعليم المساعد ، منسق التعليم الثانوي أو الابتدائي ، والمنسق ، والمقيم ، ومختص البرامج، والمستشار الخاص ، كما يمكن أن يكون هناك أشخاص يتولون مهام إشرافية حتى لو لم يطلق عليهم هذا المسمى ، مثل مدير المدرسة ومساعده ، والمدرسين٠ كما يختلف تنظيم الإشراف في القرى عنه في المدن الصغيرة ، والمدن الكبيرة ٠ وأي نوع من تنظيم الإشراف لا يخرج عن واحد من ثلاثة، التنظيم الأفقي، أو العمودي ،أو المتداخل ، وبذلك يتم تكليف المناطق المحلية بقدر كبير من مسؤولية الإشراف على التعليم ، حيث يعمل مشرفو الولاية كموجهين للنظام المدرسي المحلي ، وفي بعض المناطق لا يوجد بها أي مشرفين ، بينما يتولى مديرو المدارس ورؤساء الأقسام مهمة الإشراف في مناطق أخرى ٠

ثم تناول المحور الخامس واجبات المشرفين ومسؤولياتهم التي تختلف حسب دور كل منهم في العملية الإشرافية ،حيث تختلف مهام مراقب التعليم ، عن المراقب المساعد ، عن المنسق ، ونظار المدارس ، والمعلمين ،بحيث يقوم مراقب التعليم ومساعده بمهام إدارية وإشرافية أكبر مما يقوم به المنسق والمدير ٠

أما المحور السادس فقد ناقش أسلوب عمل المشرفين في الولايات المتحدة ،حيث بيّن أن الإشراف في الولايات المتحدة من خلال ثلاثة مستويات ، مستوى الولاية التي تقوم بوضع السياسات والتخطيط لمستوى التعليم المطلوب في الولاية ، ومستوى السلطة التعليمية التي تقوم بمتابعة مدى التنفيذ لهذه السياسات ، وتقوم بوضع الخطط التنفيذية التي تحقق الأهداف ، وأخيراً مستوى المدارس التي تقوم بالتنفيذ الفعلي للخطط والسياسات ٠

وأخيراً تناول المحور السابع معايير اختيار المشرفين التربويين التي تتمثل في الحصول على شهادة الدكتوراه أو الماجستير كحد أدنى ، بالإضافة إلى حصوله على عدد من الدورات ، وسنوات محدَّدة من الخبرة في التدريس ، بالإضافة إلى معايير ذاتية تتمثل في المبادأة والتعاون وتوفر روح القيادة والابتكار والإبداع ٠

obeikandl.com