

Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

EISSN: 2253-0363
ISSN : 1112-9751

الإشراف التربوي والإداري وصراع الأدوار في المدرسة الجزائرية Educational and administrative supervising and the conflict of roles in the Algerian school

Belkacemi Bouabdellah 2 مسكين عبد الله 1
bouabdellah.belkacemi@cuniv-aintemouchent.dz abdallah.meskine@univ-mosta.dz

1 جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم Abdelhamid Ibn Badis University of Mostaganem

مخبر تحليل المعطيات الكمية والكيفية للسلوكيات النفسية والاجتماعية

Analysis quantitative and qualitative data for psychological and social behavior Laboratory

2 المركز الجامعي عين تيموشنت University Center of Belhadj Bouchaib-Ain Temouchent

مخبر الخطاب التواصلية الجزائري الحديث

The Modern Algerian Communication Discourse Laboratory

المؤلف المرسل: مسكين عبد الله : abdallah.meskine@univ-mosta.dz الإيميل Meskine Abdallah

تاريخ القبول: 2021-12-30

تاريخ الاستلام: 2020-07-15

ملخص:

يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن واقع الإشراف التربوي والإداري بالمدرسة الجزائرية، وتحليل صراع الأدوار بين المشرفين التربويين والإداريين في مرحلة التعليم الابتدائي، وأثر هذا الصراع على العملية التعليمية والمنظومة التربوية ككل.

كلمات مفتاحية: الإشراف التربوي، الإشراف الإداري، صراع الأدوار.

Abstract :

The current research aims to reveal the reality of educational and administrative supervising in the Algerian school, and analyze the conflict of roles between educational and administrative supervisors in the elementary education stage, and the effect of this conflict on the educational process and the educational system as a whole .

Keywords: educational supervising, administrative supervising, conflict of roles.

1. مقدمة:

ويؤدّوا وظيفتهم بصورة أكثر فاعلية قصد توجيه نمو التلميذ نحو المشاركة الفعلية في بناء التعلم "...: وانطلاقا من هذه التعاريف، يمكن القول بأن العملية الإشرافية عملية تستهدف تحسين أداء المعلمين وتطوير أساليب عملهم من أجل تحقيق نقلة نوعية لبلوغ الأهداف والغايات على أحسن وجه"¹.

وارتبط مفهوم الإشراف التربوي في المدرسة الجزائرية بالتفتيش، على اعتبار أن المفتش هو الأكثر تمثيلا لهذه المهمة، ويظهر ذلك من خلال النصوص التشريعية على اختلافها، فقد نصت المادة 24 من القانون التوجيهي للتربية الوطنية الصادر في 23 يناير 2008 على أنه: "يسهر سلك التفتيش في إطار المهام الموكلة له، على متابعة تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية والتعليمات الرسمية داخل مؤسسات التربية والتعليم بما يكفل ضمان حياة مدرسية يسودها الجد والعمل والنجاح".

يحتاج الموظفون -مهما كانت خبراتهم وكفاءاتهم- في كل مجالات العمل إلى من يرشدهم ويوجههم ويشرف على أعمالهم للرفع من مستوى أدائهم من جهة، ومشاركتهم المسؤولية من جهة ثانية، وللإشراف في المجال التربوي مهام إدارية وأخرى تربوية، وهما وجهان لعملة واحدة يعملان من أجل تطوير المردود المدرسي؛ حيث يرى يعقوبي (2004) أن التعاون بين المشرفين (الإداري والتربوي) والمعلمين لمن الأهمية بمكان في إطار المقاربة بالكفاءات، حتى أن "روس وإيفانسن Ross & Evans يعرفان عملية الإشراف التربوي في قولهما "إنها خدمة للمعلمين بالدرجة الأولى، تهدف إلى تطوير التعليم ومناهجه "...، كما أنها "عملية اتصال وتفاعل بين مختلف عناصر العمليات التربوية من أجل توفير فرص التعلم المناسب للمتعلمين" وهو كذلك "تنسيق وتوجيه للمعلمين لكي يدركوا مهامهم

صراع الدور انخفاض في الرضا وتدنٍ في المعنوية. كما أنه يفسح المجال لسلوك إداري غير واضح³.

وبالرجوع إلى صراع الأدوار بين المشرف التربوي والمشرف الإداري، فإنه من الناحية القانونية التي تعد الفصيل بين المنصبين؛ فإن القانون الأساسي الخاص بعمال التربية لم يفصل بين مهمة كل من مفتش التعليم الابتدائي للبيداغوجيا ومفتش التعليم الابتدائي للإدارة، وكل ما جاء في هذا الباب ما هو إلا مواد عامة لم تفصل بالتحديد ما هو إداري وما هو بيداغوجي، مع العلم أن المهام الادارية في المدرسة ما هي إلا وسيلة للارتقاء بالعمل البيداغوجي وتحقيق أهداف تربوية؛ فإضافة إلى لما جاء في المادة 165 من المرسوم التنفيذي 08/315 الصادر في 12 أكتوبر 2008، والمادة 140 مكرر من المرسوم التنفيذي 12/240 الصادر في 03 يونيو 2012 حول مهام مفتش التعليم الابتدائي بعنوان البيداغوجيا والإدارة والتغذية، وهي مهام غير مفصلة وغير دقيقة، فقد حاولت المفتشية العامة للبيداغوجيا بعد ظهور المنصب فعليا في سنة 2013 إصدار مذكرة منهجية تحت رقم 944/م.ع/2014 للفصل بين مهام المنصبين، إلا أنها لم تتمكن من الفصل النهائي بينهما وبقي صراع الأدوار وتداخل المهام يميز العمل اليومي لكل منهما؛ وعليه نطرح الإشكالية التالية: هل يعود صراع الأدوار بين المشرف التربوي والمشرف الإداري إلى جوهر النصوص التشريعية وغموضها في جانب تحديد الصلاحيات بدقة؟ أم هو مجرد صراع وهي يعود أساسا إلى الميل إلى التسلسل ونكران الآخر ومحاولة الانفراد بالرأي؟

1.1 أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في أهمية الموضوع الذي يتناوله؛ والمتمثل في التطرق لأهم المشكلات التربوية الناتجة عن تبني الوزارة لاستحداث منصب مفتش إدارة بمرحلة التعليم الابتدائي، وغياب النصوص التنظيمية

لكن من الملاحظ أن هذه المادة تتميز بالعموم والتجريد، إذ لم يفصل المشرع من خلالها في مهمة الاشراف التربوي بشكل دقيق، وهي من المآخذ المسجلة على المدرسة الجزائرية عموما، ويضاف إلى هذا الغموض إقدام الوزارة الوصية في إصلاحاتها الأخيرة على استحداث منصب جديد في رتبة مفتش التعليم الابتدائي (تخصص إدارة)، وقد أدى هذا الإجراء إلى ظهور الكثير من المشاكل التي تعود في مجملها إلى التداخل في الصلاحيات، وأصبح صراع الأدوار هو السمة الغالبة للحياة المدرسية في مرحلة التعليم الابتدائي، ومما تجدر الإشارة إليه أن جوهر المشكلة بيداغوجي بمرجعية قانونية، فبالرجوع إلى مهمة الاشراف التربوي بكونها مهمة قيادية مرتبطة بشخصية القائد، وترتكز على الكاريزما الشخصية للقائد بالدرجة الأولى وما مدى تمتعه بصفات التوجيه والإرشاد والحلم والعفو وسعة الأفق والتروي ... وغيرها من الصفات الدالة على الحكمة وحسن التدبير، فإن ذلك لن يكون بوجود شريك في القيادة نظرا لاختلاف الآراء وطبيعة الفعل الانساني في حد ذاته.

في هذا النوع من الصراع وهو (صراع الدور) فقد يحدث بأن تتشكل ميول متضادة ومتزامنة لقبول أمر محدد أو رفضه، للإقدام على سلوك محدد أو الإحجام عنه، و يؤدي إلى تشكيل (صراع الدور)، لأنها تمثل تعارضا بين دورين أو أكثر وذلك عندما يجد الفرد نفسه بمواجهتها، أو عندما يجد نفسه أمام مطالب بإنجازات أو أدوار تتعارض مع قيمه وأهدافه، أو لا تتفق مع خبراته واهتماماته².

إن صراع الدور أمر لا يمكن التحكم به أو تجنبه لأنه يمثل ظاهرة يعاني منها كل فرد، مع أن صراع الدور قد لا يكون بالضرورة سيئا، إلا أنه لا بد من أن ينظر له باعتبار، ويعمل على إدراكه واستيعابه، لأن غياب الوعي والاستيعاب العملي له؛ سيقود إلى نتائج هادمة، إذ يلزم

وتوجيه النمو المستمر لكل تلميذ نحو المشاركة الذكية العميقة في بناء المجتمع⁴.

ب. الإشراف الإداري: يخص المراقبة والمتابعة

لسير المؤسسة ونشاطات مؤطريها (مدير المؤسسة) من أجل ضمان السير الفعال والعمل على تطويره وتحسينه ورفع مستواه باستمرار، وتشمل العملية ما يلي:

✓ جانب التسيير للمؤسسة.

✓ الجانب البيداغوجي والتربوي.

✓ الجانب الإداري والمالي.

✓ الجانب العلائقي.

✓ الجانب المتعلق بالمؤطر⁵.

ج. صراع الدور: هو مجموع الالتزامات

والمطالب المتباينة المرتبطة بتوقعات الدور الواحد أو الأدوار المتعددة التي يؤديها الفرد إذ تسهم في خلق ضغوط نفسية من صعوبة تحقيق التوافق معها⁶.

ويعرف صراع الدور في البحث الحالي بأنه التداخل في ممارسة الصلاحيات بالنسبة لرتبتين تنتمي لسلوك واحد (التفتيش) ومتساويتان في التصنيف (المفتش باختصاص المواد والمفتش باختصاص الإدارة)، وهو ناتج عن سوء قراءة النصوص التنظيمية أو عدم وضوحها في غالب الأحيان.

2. الإشراف التربوي والإداري (التفتيش):

1.2 مفهوم الإشراف التربوي والإداري (التفتيش):

أ. لغة:

وردت كلمة "إشراف" بمعنى الرعاية والعناية؛ كما جاءت بمعنى الرؤية النافذة أو الحادة للأشياء. أما مصطلح "التفتيش" فهو مصدر لفعل "فتَّشَ" ومعناه تصفح الشيء، والتَّوَقُّ معرفة كنهه وحقيقته أي استقصاء وحَبِّ الاطلاع على الخبايا؛ و"المفتش" هو

وغموض النصوص التشريعية المحددة لمهامه، مما نتج عنه التداخل في المهام بينه وبين مفتش المواد، وبرز صراع الأدوار حول تلك الصلاحيات، وانعكاساته السلبية على العملية التربوية عامة، والمهام البيداغوجية لكل من الأستاذ والمدير خاصة.

2.1 أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تسليط الضوء على واقع الإشراف التربوي والإداري في المدرسة الجزائرية، وصراع الأدوار بين القائمين عليه؛ إضافة إلى ذلك فإنه يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

✓ التعريف بضوابط المراقبة والتفتيش في

مرحلة التعليم الابتدائي.

✓ التطرق لأهم النصوص التشريعية المسيرة

لسلك التفتيش.

✓ التعرف على مواطن التداخل في الصلاحيات

وانعكاساتها على الحياة المدرسية.

✓ تحليل طبيعة العلاقة بين رتبتي المفتش

التربوي والمفتش الإداري من منظور وزارة

التربية الوطنية.

3.1 منهج البحث:

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف الظاهرة موضوع البحث، ويفسّر ويقارن ويقيم من أجل الوصول إلى تعميمات ذات معنى، يثري بها رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة.

4.1 المصطلحات الأساسية في البحث:

أ. الإشراف التربوي: هو المجهود الذي يبذله

المسؤول عن هذه المهمة التربوية لاستثمار وتنسيق وتوجيه النمو المستمر للمدرسين في المدرسة، وذلك لكي يفهموا وظائف التعليم فهما حسنا ويؤدونها بصورة أكثر فاعلية، حتى يصبحوا أكثر قدرة على استثماره،

ومفاهيمه التربوية، وبين ما يحمله المعلم من فكر وقناعات ومفاهيم، وما ينتج عن ذلك من سلوك تعليمي يظهر من خلال الممارسة والأداء، بحيث يتوصل طرفا التفاعل إلى تأكيد فكرة ما أو تغييرها، أو تعزيز سلوك موجود أو تعديله مما له أثر على أداء المعلم الصفي ودوره في العملية التربوية"¹¹.

ويعرف العبيدي (2010) الإشراف بأنه "خدمة فنية تعاونية تهدف إلى دراسة الظروف التي تؤثر في عمليتي التربية والتعليم، والعمل على تحسين هذه الظروف بالطريقة التي تكفل لكل تلميذ أن ينمو نمواً مطرداً وفق ما تهدف إليه التربية المنشودة"¹².

من خلال التعاريف السابقة يستخلص الباحثان بعض محدّدات الإشراف التربوي التي تتمثل فيما يلي:

- ✓ يهدف الإشراف التربوي إلى نقل الخبرات المتراكمة لدى المشرف التربوي للمعلّمين من أجل تذليل الصعوبات التي تعترضهم أثناء المواقف التعليمية التعليمية.
- ✓ يساهم الإشراف التربوي في اطلاع المعلمين بالمستجدات على الساحة التربوية، بهدف تغيير طرق التفكير والممارسة بما يتماشى مع الواقع المعاش.
- ✓ الإشراف التربوي عبارة عن عملية قيادية تسعى لمساعدة المعلمين نحو النمو المهني المستمر وتحسين نواتج العملية التعليمية التعليمية.
- ✓ الإشراف التربوي عمل تعليمي وتربوي وتنسيقي وتغييري واستشاري يهدف إلى إكساب المعلمين القدرات لتنظيم تلاميذهم بشكل يحقق الأهداف التربوية.
- ✓ الإشراف التربوي يقوم على مبدأ الثقة المتبادلة بين المشرف التربوي والمعلّمين، والتفاعل المستمر بينها عن طريق تبادل

اسم فاعل من فعل "فَتَشَ" وبدل على الشخص الذي يقوم بتصفح الأشياء أو السلوكات بدقة والاطلاع عليها لمعرفتها المعرفة الكامنة ظاهراً وباطناً⁷.

ب. اصطلاحاً:

تتعدّد تعاريف الإشراف التربوي فمنها ما تراه عملية تفتيش تهتم بملاحظة أداء المعلم في حجرة الدراسة وبطرائق التدريس المتبعة والتركيز على مواطن الضعف أثناء تطبيقها؛ وتصف أخرى الإشراف التربوي بأنه عملية فنية قيادية ديمقراطية إنسانية تهدف إلى الارتقاء بمستوى أداء المعلم بهدف تحسين مخرجات العملية التعليمية التعليمية؛ وفيما يلي نوجز البعض من هذه التعاريف:

تعرف صليوو (2005) الإشراف التربوي بأنه "عملية الهدف منها تحسين مستوى المعلم عن طريق نقل الخبرات المتراكمة التي تكونت لدى المشرف على مدار السنين إلى المعلم وتوجيهه وإطلاعه على كل ما هو جديد في حقل التربية والتعليم وبالتالي هذا يؤدي إلى تحسين الناتج التعليمي"⁸.

ويعرفه العياصرة (2008) بأنه "عملية تربوية، قيادية، إنسانية، تعاونية، توجيهية تسعى إلى مساعدة المعلمين على النمو المهني لتحسين نوعية التعليم والتعلم لكي يكون أكثر فاعلية وقدرة على توجيه النمو المستمر لكل تلميذ نحو المشاركة الأكيدة في بناء المجتمع الديمقراطي الحديث"⁹.

أما العجي (2008) فيعرفه بأنه "عمل تعليمي يضع المعلم أمام حقائق جديدة، وتربوي يدرّبه على مهارات جديدة، وتنسيقي يحركه في إطار خطة منظمة موضوعة بالتعاون معه، وتغييري يستهدف إحداث التغيير في سلوكه وسلوك طلبته، واستشاري يقدم مقترحات وبدائل للحلول"¹⁰.

في حين يعرفه ريان وآخرون (2010) الإشراف التربوي بأنه "عملية يجري فيها تفاعل بين فكر المشرف وقناعاته

تتعدد أساليب الإشراف التربوي فمنها الفردية ومنها الجماعية؛ وتتجلى في الزيارات الصفية والندوات التربوية ونصف اليوم أو اليوم الدراسي والملتقيات الإعلامية أو التكوينية؛ ويمكن توضيحها فيما يلي:

أ. الزيارة الصفية: وتعرف بأنها "وسيلة من وسائل الاتصال المباشرة بين المشرف التربوي وعناصر الموقف التعليمي ككل، حيث يتمكن المشرف التربوي من ملاحظة المعلم داخل البيئة التعليمية التعليمية والاطلاع ومتابعة ما يجري في الصفوف الدراسية والمرافق التعليمية المختلفة"¹⁴.

إذن الزيارة الصفية تسعى إلى التعرف على طبيعة ظروف تدرس التلاميذ، ومدى تهيئتها لتشجيعهم على عملية التعلم، وكذا مدى ارتياح المعلم في تلك الظروف لتقديم أداء أفضل وتحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية.

وتتعدد الزيارات التفتيشية حسب طبيعتها وإجراءاتها وأهدافها، وهي كالتالي¹⁵:

✓ الزيارة التوجيهية: هذه الزيارة تكون قصيرة ولا تحرر في تقرير تربوي وإنما يمكن استغلال بطاقة زيارة مدرسة لتوثيق العملية، وتكون طويلة عندما تخص الأساتذة المتربصين وتوثق في تقرير تربوي لتأكيد التوجيهات والإرشادات المقدمة كتابيا.

✓ زيارة المراقبة والمتابعة: هذه الزيارة تكون قصيرة أو طويلة حسب طبيعة النشاطات المستهدفة بالمراقبة والمتابعة، ولتوثيقها - وخاصة الطويلة منها- يحضر التقرير التربوي بعد الانتهاء منها.

✓ زيارة الترقية بعلامة: هذه الزيارة تنجز في الوقت المناسب لها حسب طبيعتها

الأفكار ومناقشتها بهدف إعطاء خدمة أنجع للعملية التعليمية التعلمية.

✓ الإشراف التربوي عملية شاملة تهتم بدراسة جميع العوامل المختلفة التي تؤثر على سير العملية التعليمية التعلمية، بهدف تطوير الأداء التربوي للمعلم وتوفير البيئة المناسبة لتدريس التلاميذ.

أما الإشراف الإداري فهو عملية ترتبط بالواقع الفعلي، ولا تعتمد على فرد بعينه وموقع معين يشغله هذا الفرد، وإنما تعتمد على صياغة مقبولة للسلوك والممارسات الإدارية لكل العاملين في التنظيم الإنساني داخل المدرسة؛ ويرى إبراهيم (1994) أن تطور مفهوم الإشراف الإداري يعود إلى عدة عوامل هي:

✓ تغير مفهوم الإدارة، وذلك من حيث اتساع أهداف الإدارة اتساعا وربما تغير معه مفهوم الإدارة من التأثير بالتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية إلى أن تصبح الإدارة هي القوة المؤثرة في إحداث هذه التغيرات، كما تأثر مفهوم الإدارة المعاصر بالمفاهيم المرتبطة بقيادة الجماعات.

✓ تقدم البحوث الإدارية، وتزايد الاهتمام بالنمو الشامل لجميع الجوانب للمتعلم.

✓ انتشار مبدأ "ديموقراطية" التعليم، وإتاحة الفرصة أمام الجميع للتعليم والتعلم مما يعني معه توفير الخدمات التعليمية التي تحقق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، إذ لم يعد التعليم لطبقة معينة بل أصبح لطبقات الشعب.

وعليه يعرف سعود (1994) الإشراف الإداري بأنه "عملية تستهدف توجيه النشاط الجماعي توجيهها منتجا بحيث يؤدي إلى تكوين القيادة في الآخرين"¹³.

2.2 أساليب الإشراف التربوي:

وبالضرورة يحذر لها تقرير تربوي بعلامة حسب سلم التنقيط المعتمد.

✓ زيارة تفتيش التثبيث (امتحان ترسيم موظفي التعليم): هي الزيارة التي تخص الأساتذة المتربين أي المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصص وكذا أولئك الذين وظفوا مباشرة عن طريق المسابقة على أساس الشهادات، وتستهدف هذه الزيارة معرفة إمكانات واستعدادات الأستاذ المتدرب -بعد فترة التربص القانونية- لممارسة مهنة التدريس؛ أي الحكم على مدى تأهيله أو عدمه من خلال تقويم مستواه الثقافي والمهني.

ب. الندوة التربوية: وتعرف بأنها "اجتماع مجموعة من التربويين المتخصصين أصحاب الخبرة للإسهام في دراسة مشكلة تربوية وإيجاد الحلول المناسبة لها، وفيها تعطى الفرصة للمناقشة وإبداء الآراء حول الموضوع من قبل المشتركين فيها"¹⁶.

بمعنى أنّ الندوة التربوية تكون مبرمجة وفق مخطط التكوين الذي يقوم المشرف التربوي بإعداده محددا زمان ومكان إجرائها إضافة إلى تحديد فئة المعلمين المستهدفة لحضور هذا التكوين؛ والموضوع الذي سيتم تناوله؛ هذا الأخير يقوم المشرف التربوي باختياره حسب ما تقتضيه الحاجات والصعوبات التي يواجهها المعلمون أثناء المواقف التعليمية التعليمية؛ ويتم إبلاغ المعلمين بمخطط التكوين مسبقا بهدف الاستعداد له بما يكفل إثراء المناقشة والحوار بين جميع الأطراف المشاركة في الندوة.

ج. نص اليوم أو اليوم الدراسي: ويعرف بأنه "عملية تكوينية تنظم لفائدة مجموعة من الموظفين تستهدف دراسة إشكالية هامة متعلقة بسير العملية التعليمية التعلمية أو بأحد عناصرها أو وسائلها أو محيطها بغية الوصف والتشخيص الدقيق لاستكشاف الخلل الذي يؤثر سلبا، ومن ثم البحث عن الأسباب واقتراح الحلول والتعديلات الكفيلة بتحسين الوضعيات البيداغوجية"¹⁷.

وتركز هذه العملية التكوينية على المشاركة الفعالة للمتكوينين بهدف صياغة الحلول الكفيلة بتجاوز الصعوبات التي انبثقت عن الإشكالية محل المناقشة.

د. الملتقى الإعلامي أو التكويني: تعد الملتقيات من "العمليات التكوينية الاستثنائية والتي تنظم عادة بناء على مخطط التكوين الوطني أو الولائي وتدوم يومان فأكثر، وغالبا في بداية السنة الدراسية، وتتناول أساسا المستجدات في الحقل التربوي إما بهدف التبليغ والإعلام أو بهدف التكوين واكتساب المهارات اللازمة لتنفيذ ما هو جديد"¹⁸.

وقد تكون هذه الملتقيات لفائدة الموظفين الجدد (المتربين) من أجل تأهيلهم لأداء مهامهم بشكل سليم وفعال.

3.2 الإشراف التربوي والإداري (التفتيش) في الجزائر:

أ. تسمية المشرف التربوي في الجزائر:

يطلق على المشرف التربوي في الجزائر تسمية المفتش على حسب المادة (140 مكرر 20) التي يقول مضمونها

بأن يضم سلك مفتشي التعليم الابتدائي رتبة (01) وحيدة: "رتبة مفتش التعليم الابتدائي".

ب. مهام المشرف التربوي (المفتش) في الجزائر:

يحدد التشريع المدرسي الجزائري مهام مفتش التعليم الابتدائي كما يلي¹⁹:

- المهام: السهر على:

حسن سير المؤسسات التعليمية الابتدائية.

تطبيق التعليمات والبرامج والمواقيت الرسمية.

استعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال.

تكوين موظفي التعليم والإدارة في المدارس الابتدائية.

تفتيشهم ومتابعة أنشطتهم مراقبة وتقييما.

المشاركة في أعمال البحث في مجال الاختصاص.

قد يكلف بمهام التحقيق.

- الممارسة: تمارس الأنشطة في المدارس الابتدائية

والتحضيرية وأقسام التعليم المكيف والتربية التحضيرية

في القطاع العام والخاص وأقسام محو الأمية التابعة

للمقاطعة المسندة إليه.

- النصاب الأسبوعي: 40 ساعة نشاط وقد يستدعي

لضرورة المصلحة في فترة العطل الرسمية.

- شروط الترقية: يرقى بصفة مفتش التعليم الابتدائي في

حدود المناصب المطلوب شغلها عن طريق الامتحان

المبني، وبعد متابعة بنجاح تكوين متخصص يمتد سنة

دراسية واحدة من بين الأساتذة المكونين في المدرسة

الابتدائية الذين يثبتون 5 سنوات من الخدمة الفعلية

بهذه الصفة.

وفي بحثنا الحالي نحن بصدد التطرق لمهام مفتشي

التعليم الابتدائي (الإداريين والتربويين) وصراع الأدوار،

وحسب المادة 140 مكرر 21 من مشروع مرسوم

تنفيذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 08-315:

يمارس مفتشو التعليم الابتدائي مهامهم في أحد

الاختصاصات التالية:

✓ بعنوان اختصاص المواد:

ويكلفون، بهذه الصفة، بالسهر على حسن سير

المؤسسات التعليمية وتطبيق التعليمات والبرامج

والمواقيت الرسمية واستعمال تكنولوجيايات الإعلام

والاتصال، طبقا للنصوص التشريعية والتنظيمية التي

تحكم المنظومة التربوية.

كما يقومون بتكوين موظفي التعليم في المدارس

الابتدائية وتفتيشهم وكذا متابعة أنشطتهم ومراقبتهم

وتقييمها.

ويشاركون في أعمال البحث في مجال اختصاصهم،

ويمكن أن يتم تكليفهم بمهام التحقيق.

ويمارسون أنشطتهم في المدارس الابتدائية والمدارس

التحضيرية وأقسام التعليم المكيف والتربية التحضيرية

وأقسام محو الأمية، التابعة للمقاطعة المسندة إليهم.

✓ بعنوان اختصاص إدارة الابتدائيات:

ويكلفون، بهذه الصفة، بتفتيش وتكوين المديرين

ومتابعة نتائج آخر السنة وتحضير الدخول المدرسي.

كما يقومون بمنح رخص تخفيض السن بتكليف من

مدير التربية ويشرفون على الأقسام التحضيرية من

ناحية التسجيل وإعداد المحاضر والقوائم وتكوين

موظفي الإدارة في المدارس الابتدائية وتفتيشهم وكذا

متابعة أنشطتهم ومراقبتهم وتقييمها.

ويشرفون على الإحصاء الشامل للمؤسسات وإعداد

قوائم التلاميذ المقبلين على امتحان نهاية مرحلة التعليم

الابتدائي وإحضار الاستدعاءات وإعلان النتائج وإعداد

المحاضر.

ويمارسون أنشطتهم في المدارس الابتدائية والمدارس

التحضيرية وأقسام التعليم المكيف والتربية التحضيرية

وأقسام محو الأمية، التابعة للمقاطعة المسندة إليهم.

3. صراع الأدوار

1.3 مفهوم وأسباب صراع الأدوار:

توافق متطلبات وتوقعات الموظف من الدور، حيث يتم الحكم على أساس التوافق على مجموعة من الشروط التي لها تأثير في الدور الوظيفي²² ومن الممكن أن يكون هناك نوعان مختلفان من صراع الدور²³:

- أ- الصراع داخل الدور: وينشأ عن تعدد وتباين التوجهات التي تصدر في وقت واحد لشخص يشغل وظيفة واحدة أو يقوم بدور واحد، مما يجعل الاستجابة لكل هذه التوجهات في وقت واحد أمرا متعذرا.
- ب- الصراع بين الأدوار: وينشأ عن الأدوار المتعددة والمتزامنة التي تنتج عنها توقعات متضاربة.

وللتعرف على علاقات هذه الأدوار أنظر الشكل رقم (01).

تتعلق الأدوار المدركة بمجموعة النشاطات والأعمال التي يعتقد الفرد بضرورة أدائها، وتعادل الأدوار المدركة -في كثير من الحالات- الأدوار المتوقعة، إلا أن وجود عوامل أخرى كثيرة في موقف من المواقف قد يؤثر في إدراك الفرد ويؤدي إلى تشويهه، وبذلك تكون الأدوار المدركة غير محددة أو غير واقعية، أما الأدوار المؤداة في الطريقة التي يعمل بها الفرد فعليا، ويعتمد الدور المؤدي بوجه عام على الدور المدرك، وبالتالي على الدور المتوقع، وبقدر ما تكون الاختلافات بين الأدوار المتوقعة المدركة والمؤداة يزداد احتمال التوتر والصراع حول الأدوار²⁴.

وهناك مصطلحات تم صياغتها لتوضيح الاختلافات بين فعاليات تلك الأدوار الثلاث هما غموض الدور وصراع الدور.

فأما غموض الدور فهو عدم وضوح مدركات الفرد لواجبات الوظيفة وحدود السلطة والمسؤولية المرتبطة بها، وقد تساعد بعض الخصائص أو السمات الفردية

يعد الصراع (Conflict) إفرازا طبيعيا للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد سواء كان تعاوناً أو منافسة أو مهادنة؛ لذلك فإن وجوده في حياة الأفراد أو الجماعات أو المنظمات أو المجتمعات ظاهرة طبيعية، ويمثل الحراك الاجتماعي والتغيير في المنظمات باعاً قويا للصراع ذلك أن الثبات والاستقرار ليس من المظاهر الطبيعية، لأن التغيير والتبدل والتطور هو ثابت الحياة وطبيعتها، مما يجعل الصراع يسير بخط متواز ليكون ثابتاً من ثوابت طبيعة الأفراد والمنظمات والمجتمعات؛ لأن الصراعات توافق غالباً التغيرات والتطورات التي تحصل في مجمل العلاقات داخل الفرد وخارجه ومع محيطه²⁰.

ويحدث صراع الأدوار إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور الذي يقوم به الفرد أو عندما يواجه الفرد متطلبات متناقضة، ويعرف عبد المنعم الحنفي (1978) صراع الأدوار بأنه "ذلك الصراع الناشئ عن التناقض بين الأدوار التي يتعين على الفرد القيام بها في محيطه الاجتماعي"²¹.

كما يقع صراع الدور عندما لا يكون في مقدور الفرد الجمع بين توقعات مجموعتين أو أكثر حول الدور نفسه وتكمن العبرة في صراع الأدوار في أثر الصراع على السلوك الذي قد يؤدي إلى تزايد إحساس الفرد بالتوتر والإحباط.

وهو التناقض بين الأدوار المنظمة فقد يقوم أكثر من شخص بالدور، وقد ينشأ نتيجة لذلك صراع يؤدي إلى إعاقة تحقيق الأهداف، ومن العوامل التي تؤدي إلى الصراع عدم وضوح توقعات الدور وعدم إدراك الدور، وقد يحدث صراع بالدور داخل الفرد نفسه نتيجة عدم التوافق بين حاجاته وتوقعاته للدور الذي يقوم به في التنظيم، فقد يقوم بدور في التنظيم ويشعر أنه لا يلي حاجاته سواء الأساسية أو المعنوية، إذن ينتج صراع الدور إما بين الأفراد أو داخل الفرد نفسه، أو هو "عدم

ويعتبر الصراع على مستوى الفرد في المنظمة من أهم أنواع الصراعات بالنسبة للمنظمة فالفرد العامل من أهم عناصر الإنتاج، وهذا النوع من الصراع يعمل على تشتيت قدرته وإمكاناته العقلية والجسدية ويؤثر على سلوكه داخل المنظمة بطريقة تؤثر سلبا على تحقيقه لأهداف المنظمة.

2.3 الإشراف التربوي والإداري بين المهام وصراع الأدوار:

بما أن إمكانية تطوير أي نظام ومصادر تغييره كامنة فيه، يجب أن يتكفل المفتش، بدور المختص الميسر لعملية التغيير والتطوير هذه، عن طريق المساعدة في ضبط المجالات التي تتطلب تدخله، وكذلك الحرص على إزالة العوائق التي تعترض طريق المعلمين الفاعلين، فقد يلجأ البعض إلى تنظيم برنامج تدريبي قصير (ندوات تربوية، أيام دراسية أو ملتقيات) لفئة من العاملين ويعتبر ذلك ممارسة لأسلوب التطوير ... وفي حالة عدم تحقيق النتائج المرجوة يلقي اللوم على عدم ملائمة أسلوب التطوير متناسيا السبب الرئيسي وهو عدم استيعاب معناه وأهدافه وعدم الاعتناء بالتكوين الفعال للفاعلين.²⁷

وفي منظومتنا التربوية تم الإفراج عن تاريخ المسابقة للالتحاق برتبة مفتش الإدارة لأول مرة سنة 2013، رغم تعالي الأصوات من داخلها وحتى الشركاء بعدم الإقدام على هذه الخطوة، لما لها من سلبيات، غير أن الوزارة الوصية ومن ورائها المفتشية العامة للبيداغوجيا أصرت على ذلك خاصة بعد مطالبة المفتشين البيداغوجيين بضرورة تخصيص منحة للمهام الإدارية التي كانوا يقومون بها، هذا ما دفع الوزارة إلى تنظيم مسابقة للالتحاق بالرتبة الجديدة عوض البحث عن بدائل أخرى، وهو دليل على أن استحداث المنصب لم يكن إلا استجابة لانشغالات ظرفية، ولم يعتمد على دراسة علمية ولا على طرح أكاديمي.

في إحداث غموض الدور، حيث تشير الدراسات إلى أن الأشخاص الذين يوصفون بأنهم واثقون في أنفسهم يحسون بقدر أقل من الغموض في الدور وأنهم يقومون باستيضاح واجبات الوظيفة أسرع من الآخرين الذين تنقصهم الثقة بالنفس، وأما صراع الدور فيحدث حينما تسبب الطلبات والتوجهات المتعددة من شخص أو أكثر حالة من الشك في ذهن الفرد حول ما يجب عمله أو متى يؤدي ولمن يؤدي²⁵.

وقد ذكر العميان (2004) أسباب صراع الدور وهي²⁶:

- ✓ **الهيكل التنظيمي:** والذي يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور داخل المنظمة، فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لأهداف وسياسات وقرارات وأوامر قد تكون متقاربة أحيانا، فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها.
- ✓ **المركز:** يسبب المركز الوظيفي الذي يشغل الفرد في المنظمة صراعا ذاتيا له، حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة، كأن يعاني المشرف من صراع الدور اتجاه توقعات مديره وتوقعات رؤوسيه.

- ✓ **أسلوب الإشراف:** يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدرا رئيسيا من مصادر صراع الدور، فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لرؤوسيه أو لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة، فإن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته، وكذلك قد يعتمد المشرف إلى تكليف رؤوسيه بمهام تفوق قدراتهم وإمكاناتهم، مما يؤدي إلى حدوث نوع من القلق والتوتر لديهم

المرسومة، زيادة على مهامه الإدارية يعتبر المدير مشرفا، وموجها تربويا باعتبار أنه يعيش عن كثب أو بالقرب من المعلمين، الجاد منهم والمتلاعب والمتهاون والقوي والضعيف، فمن واجبات المشرف التربوي زيارة مدير المؤسسة لأنه هو الركيزة الأساسية للسير الحسن للمدرسة، والمدير يحتاج بدوره إلى توجيهات، ومتابعة وتقويم من طرف المشرف، وهذه الزيارات تساهم في تكوينه ومساعدته لكي يتحكم أكثر في تسيير المؤسسة، وتكوين الروح الجماعية، والإنسانية بفضل قوة شخصيته، وانضباطه، وحمزه، وعنايته المستمرة بكل ما هو موجود داخل مدرسته²⁸.

لذا نأمل أن يستعيد المدير دوره الحقيقي في الفعل التربوي من حيث تحديد أهداف المدرسة بالتعاون مع الطاقم التربوي ومع خبراء آخرين من المجتمع بما فهمه التلاميذ أنفسهم وأولياؤهم، ومن حيث حرصه على السير الحسن لعمليات التعليم/التعلم، نوعيته وتطوير مستوى التلاميذ (كما وكيفا) لتكون من أولويات مهامه، كما ينبغي أن تكون عمليات التنشيط البيداغوجي والاجتماعي (تنشيط الفوج التربوي في مناخ مؤسسي مسير ديمقراطي) شغله الشاغل، ويتمثل مفتاح هذا النشاط في درجة إشراك المعلمين والتلاميذ في اختيار الأهداف ذات الأولوية في التربية وفي التسيير²⁹.

- اعتماد الوزارة لمنصب مفتش الإدارة قياسا بما هو عليه الحال في مرحلتي التعليم المتوسط والثانوي، متغافلة على أن خصوصية مرحلة التعليم الابتدائي دون غيره تفرض الابتعاد عن ازدواجية المنصب، وبقاء المدير تحت سلطة مفتش واحد، ذلك أن المدير في مرحلتي التعليم المتوسط والثانوي إداري بامتياز ومهامه البيداغوجية مهام استشرافية رقابية بالدرجة الأولى، وفي حالات محدودة وقليلة، نظرا لوجود وسيطين بينه وبين الأساتذة وهما الأستاذ المنسق والمستشار.

وعليه وبعد تبني هذا الطرح مع الدخول المدرسي 2013/2014 عرفت المدرسة العديد من المشاكل وظهرت عراقيل عديدة، مما انعكس سلبا على أداء العاملين بالمدرسة من مديرين وأساتذة وحتى بقية الشركاء، وكان التصادم في المهام والتنازع حول الصلاحيات هو الطابع العام للمدرسة. وقد وصل الأمر ذروته وبلغت تلك الصدامات حتى الوزارة الوصية، مما دفع المفتشية العامة للبيداغوجيا إلى إصدار مذكرة توجيهية بتاريخ 2014/11/02 تحت رقم 944/ع.م/2014 لتوضح مهام كل تخصص، لكن ذلك لم يحد من الصراع بل زادت حدته، وهذا راجع إلى إغفال المذكرة للكثير من المهام وعدم ذكرها، بالإضافة إلى عدم الفصل النهائي في المهام بشكل واضح، وهو دليل على صعوبة ذلك الفصل.

ولقد خلص الباحثان إلى أن جوهر صراع الأدوار بين المشرف التربوي والمشرف الإداري لا يكمن في سبب واحد؛ بل هناك أسباب كثيرة ومتعددة، أدت بدورها إلى انعكاسات على السير العادي للمدرسة الابتدائية، ويمكن إيجاز هذه الانعكاسات فيما يلي:

- إهمال مدير المدرسة الابتدائية لدوره البيداغوجي، وانشغاله بالإدارة فقط، وهو أمر منافي لما جاء به القرار 91/831 الصادر في 1991 والمحدد لمهام مدير المدرسة، والذي نص على أن المهام البيداغوجية هي المهام الأساسية لمدير المدرسة، إلا أن الواقع يقول عكس ذلك، ويعتبر إسناد مهمة تقييم المدير من المفتش التربوي إلى مفتش الإدارة هو السبب الرئيسي وراء تملص المدير وتركيزه على المهام الإدارية دون غيرها، إرضاء لمن يشرف على منحه نقطة الأداء التربوي لا غير. والمدير باعتباره مسؤولا عن مؤسسة هامة فلا بد أن تكون له شخصية إدارية حازمة تعمل بنظام محكم، وتخطيط واضح حتى يمكنه من تحقيق الأهداف

مصالح مديريات التربية لينظر إليه بعين الرضا، ويمنح صلاحيات إضافية على حساب زميله.

وانطلاقا من ذلك يقدم الباحثان الاقتراحات

التالية:

✓ ضرورة العمل على إصلاح منظومة الإشراف

التربوي (التفتيش) باعتبارها أهم مدخل من مدخلات العملية التربوية بصفة عامة.

✓ التخلي عن منصب مفتش إدارة الابتدائيات؛

والرجوع إلى ازدواجية المهام في المدرسة الابتدائية تحت سلطة مفتش واحد.

✓ إشراك سلك التفتيش في عملية إصلاح

المنظومة التربوية بصفة عامة والإشراف التربوي بصفة خاصة باعتباره المنفذ والمقوم للبرامج والمناهج في آن واحد.

✓ العمل على تحيين النصوص التشريعية التي

تحكم سير المدرسة الابتدائية؛ منها على الخصوص المتعلقة بمهام مدير المدرسة باعتباره مشرفا مقيما.

✓ القيام بدراسات ميدانية تهدف إلى تطوير

عملية الإشراف التربوي (التفتيش)، وتضافر جهود القائمين على الفعل التربوي من أجل تحسين مخرجات العملية التعليمية التعلمية، والرقى بالمدرسة الجزائرية.

5. قائمة المراجع:

أولا: المؤلفات باللغة العربية

1- إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج،

التخطيط والإشراف التربوي

والتعليمي والإداري، الدار المنهجية

للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

2- العبيدي جاسم محمد، الإشراف

التربوي والإدارة التعليمية، دار

- غياب الدور البيداغوجي للمدير نتج عنه الارتجالية والعشوائية في تنفيذ التعليمات الصادرة من قبل الوزارة ميدانيا، خاصة من قبل الأساتذة، نظرا لعدم تمكن المدير من الوقوف على مدى تطبيقها إما جهلا بها أو تماطلا، أو اعتبارها أمرا ثانويا.

لذا فإن مساعدة مدير المدرسة تربويا وإداريا هي عملية يمكن أن يسهم فيها كافة المشرفين التربويين من منطلق ضرورة تكامل أدوار جهات الإشراف التربوي لتفعيل ما هو مأمول منها لتطوير العمل المدرسي، والتعامل مع مستجداته ومتطلبات تنفيذه³⁰.

4. خاتمة:

لقد توصل الباحثان من خلال هذه الورقة البحثية إلى أن صراع الأدوار بين المشرف التربوي والمشرف الإداري هو صراع حول الصلاحيات والمهام، يعود بالدرجة الأولى إلى طبيعة المدرسة الابتدائية في حد ذاتها، على اعتبار أنها لا تقبل بوجود منصبين في نفس التصنيف وبنفس القوة القانونية، ذلك أن المهام البيداغوجية والإدارية في المدرسة لا يمكن بأي حال من الأحوال الفصل بينهما، كون الثانية لم توضع إلا لتحقيق وتسهيل تطبيق الأولى، وهو ما يستدعي الرجوع إلى أحادية المنصب والتخلي عن تقسيم المهام.

كما توصل الباحثان إلى أن استحداث منصب مفتش إدارة المدرسة الابتدائية أدى إلى:

- عزوف المدراء عن مهامهم البيداغوجية

واهتمامهم بالأمور الإدارية، مما انعكس سلبا على تكوين الأساتذة ميدانيا، وجعل ممارستهم الميدانية بعيدة في كثير من الأحيان عن ما هو مرغوب فيه.

- صراع الأدوار بين المفتش الإداري والتربوي

ترتب عنه العشوائية في التسيير والتخطيط في كثير من الحالات من قبل موظفي مديريات التربية، فعوض أن يسعى المفتش إلى مراقبة مدى تطبيق التعليمات والبرامج الرسمية، أصبح كل منهما يبحث عن إرضاء

- الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- وتطبيقاته العملية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2005.
- 3- العجمي حسنين محمد، القيادة التربوية، الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008.
- 4- العياصرة معن محمود أحمد، الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاحتراق النفسي، دار الحامد، الأردن، 2008.
- 5- بن عبد الله محمد، المنظومة التعليمية والتطلع إلى الإصلاح، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2005.
- 6- حثروبي محمد الصالح، الدليل العملي لمفتش التعليم الابتدائي، دار الهدى، الجزائر، 2014.
- 7- ريان محمد هاشم وآخرون، الإشراف التربوي في مجال التربية الإسلامية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 8- زبدي ناصر الدين، سيكولوجية المدرس - دراسة وصفية تحليلية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 9- صليوو نونا سهى، الإشراف والتنظيم التربوي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 10- عطاري توفيق عارف وآخرون، الإشراف التربوي نماذجه النظرية
- وتطبيقاته العملية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2005.
- 11- لعمش سعد، الجامع في التشريع المدرسي الجزائري، دار الهدى، الجزء الأول، الجزائر، 2010.
- 12- يعقوبي عبد المؤمن، التدبير الإداري والتربوي، سلسلة علوم التربية والديداكتيك، العدد الرابع، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- ثانيا: المقالات
- 1- بوسعدة قاسم، الإشراف التربوي في الجزائر (التفتيش نموجا)، مجلة دراسات نفسية وتربوية، عدد 4، جوان 2010.
- 2- نوري محمد، صراع الأدوار لدى المرأة العاملة "دراسة وصفية لأثر خروج المرأة للعمل على أدوارها الاجتماعية"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 10، جانفي 2015.
- ثالثا: المذكرات والأطروحات الجامعية
- 1- جعفر فاكهة، صراع الدور وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى المرأة اليمينية العاملة في اليمن، رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة بغداد، 2002.
- 2- بوبكر عائشة، العلاقة بين صراع الأدوار والضغط النفسي لدى الزوجة العاملة "دراسة ميدانية بوحداث صحية لمدينة طولقة"، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم

- 2- وزارة التربية الوطنية، القرار رقم 91/831 الصادر في 1991 المحدد لمهام مدير المدرسة.
 - 3- وزارة التربية الوطنية، المرسوم التنفيذي 12/240 الصادر في 03 يونيو 2012 (المادة 140 مكرر).
 - 4- وزارة التربية الوطنية، المرسوم التنفيذي 08/315 الصادر في 12 أكتوبر 2008 (المادة 165).
 - 5- وزارة التربية الوطنية، تقنيات التفقيش "سند تكويني موجه لنمط التفقيش"، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2005.
 - 6- وزارة التربية الوطنية، مذكرة توجيهية رقم 944/م.ع/2014، المفتشية العامة للبيداغوجية، الجزائر في 2014/11/02.
 7. هوامش:
 - ¹ يعقوبي عبد المؤمن، التدبير الإداري والتربوي، سلسلة علوم التربية والديداكتيك، العدد الرابع، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص ص 102-104.
 - ² حسين بن سعيد سعيد الطويرقي، صراع الدور لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بمحافظة الطائف، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 19.
 - ³ حسين بن سعيد سعيد الطويرقي، صراع الدور لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بمحافظة الطائف، مرجع سابق، ص 20.
 - النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.
 - 3- حسين بن سعيد سعيد الطويرقي، صراع الدور لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بمحافظة الطائف، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014.
 - 4- فراس فواز فايز لهلبت، دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، مذكرة ماجستير في برنامج الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010.
 - 5- مراد سامي عاطف قنديل، غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني قطاع غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2016.
- رابعا: الوثائق والسندات التربوية
- 1- وزارة التربية الوطنية، القانون التوجيهي للتربية الوطنية الصادر في 23 يناير 2008 (المادة 24).

16. صليوو نونا سهى، الإشراف والتنظيم التربوي، مرجع سابق، ص 325.
17. حثروبي محمد الصالح، الدليل العملي لمفتش التعليم الابتدائي، مرجع سابق، ص 88.
18. المرجع نفسه، ص 88.
19. لعماش سعد، الجامع في التشريع المدرسي الجزائري، دار الهدى، الجزء الأول، الجزائر، 2010، ص 189.
20. حسين بن سعيد سعيد الطويرقي، صراع الدور لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بمحافظة الطائف، مرجع سابق، ص 12.
21. نوري محمد، صراع الأدوار لدى المرأة العاملة "دراسة وصفية لأثر خروج المرأة للعمل على أدوارها الاجتماعية"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 10، جانفي 2015، ص ص 81-80.
22. مراد سامي عاطف قنديل، غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني قطاع غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2016، ص 06.
23. بوبكر عائشة، العلاقة بين صراع الأدوار والضغط النفسي لدى الزوجة العاملة "دراسة ميدانية بوحداث صحية لمدينة طولقة"، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 28.
24. نوري محمد، صراع الأدوار لدى المرأة العاملة "دراسة وصفية لأثر خروج المرأة للعمل على أدوارها الاجتماعية"، مرجع سابق، ص 81.
25. بوبكر عائشة، العلاقة بين صراع الأدوار والضغط النفسي لدى الزوجة العاملة "دراسة ميدانية بوحداث صحية لمدينة طولقة"، مرجع سابق، ص 28.
4. زبدي ناصر الدين، سيكولوجية المدرس -دراسة وصفية تحليلية-، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 143.
5. وزارة التربية الوطنية، تقنيات التفتيش "سند تكويني موجه لنمط التفتيش"، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2005، ص 109.
6. جعفر فاكهة، صراع الدور وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى المرأة اليمنية العاملة في اليمن، رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة بغداد، 2002، ص 22.
7. حثروبي محمد الصالح، الدليل العملي لمفتش التعليم الابتدائي، دار الهدى، الجزائر، 2014، ص 30.
8. صليوو نونا سهى، الإشراف والتنظيم التربوي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 31.
9. العياصرة معن محمود أحمد، الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتهما بالاحترق النفسي، دار الحامد، الأردن، 2008، ص 66.
10. العجي حسنين محمد، القيادة التربوية، الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص 84.
11. ريان محمد هاشم وآخرون، الإشراف التربوي في مجال التربية الإسلامية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 106.
12. العبيدي جاسم محمد، الإشراف التربوي والإدارة التعليمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 56.
13. إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، التخطيط والإشراف التربوي والتعليمي والإداري، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص 90-92.
14. عطاري توفيق عارف وآخرون، الإشراف التربوي نماذجه النظرية وتطبيقاته العملية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2005، ص 242.
15. حثروبي محمد الصالح، الدليل العملي لمفتش التعليم الابتدائي، مرجع سابق، ص ص 107، 112.

²⁶. مراد سامي عاطف قنديل، غموض وصراع الدور

الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على
وزارة الاقتصاد الوطني قطاع غزة"، مرجع سابق، ص ص
39-40.

²⁷. يعقوبي عبد المؤمن، التدبير الإداري والتربوي، مرجع
سابق، ص 116.

²⁸. بوسعدة قاسم، الإشراف التربوي في الجزائر (التفتيش
نموجا)، مجلة دراسات نفسية وتربوية، عدد 4، جوان
2010، ص ص 111-112.

²⁹. يعقوبي عبد المؤمن، التدبير الإداري والتربوي، مرجع
سابق، ص ص 101-102.

³⁰. فراس فواز فايز لهلبت، دور المشرفين التربويين في تطوير
الإدارة المدرسية كما يراها مديرو المدارس الحكومية في
المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، مذكرة ماجستير في
برنامج الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح
الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010، ص 03.