

المراقبة والمتابعة

المراجع المعتمدة

- القرار الوزاري 175 المتعلق بمهام مدير الاكاديمية .
- القرار الوزاري 176 المتعلق بمهام مدير الثانوية .
- كتاب آراء ونظريات في الإدارة لصاحبه أحمد عبد السلام دباس .

التعريف

تعني المراقبة جملة الأنشطة التي تعتمد على الملاحظة والتحليل بهدف التأكد من مدى مطابقة العمليات المنجزة مع التوقعات المخططة وذلك لأجل تعديل وتصحيح سير هذه العمليات ، كما يقصد بها مدى تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات ، أما المتابعة فتعني لغة الإحكام والإتقان والمولاة بين الأعمال واصطلاحا تكون بمعنى مراقبة سيرورة العملية التربوية في مجالاتها وأبعادها المختلفة بغرض تحقيق الأهداف المستوخاة ، إذ لا يمكن أن يفيد اتخاذ قرار أو عقد اجتماع أو إعطاء تعليمات مالم تكن هناك متابعة مستمرة ودائمة لهذه العمليات بغرض ضمان سيرها في الإتجاه الصحيح وتقدير نتائجها وتحليل معطياتها وبذلك ندرك العلاقة القائمة بين التعريف اللغوي والاصطلاحي أو كمثل بين اتخاذ القرار وما يليه أو يتبعه من نشاط بغرض إعطائه الفعالية والتأثير لإحداث التغيير الذي نريده أو تحقيق النتائج التي نصبو إليها .

وهكذا نلاحظ أن عمليتي المراقبة والمتابعة متقاربتان من حيث المدلول إن لم نقل أنهما ترميان إلى نفس الهدف وهو اكتشاف مواطن الضعف للعمل على إصلاحها وعلاجها .

أي أن وظيفة المراقبة والمتابعة تمكننا من التعرف على مسار ونتائج الخطط والقرارات والنشاطات وتطبيق الأنظمة والتعليمات والاطلاع على أداء المرؤوسين واكتشاف الصعوبات للعمل على تذليلها وتصحيح المسار والانحرافات في الوقت المناسب .

كذلك فإن وظيفة المراقبة والمتابعة تعد إحدى الوظائف الأساسية التي يمارسها المدير والمتمثلة في عمليات (التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، المراقبة والمتابعة ، التقويم) .

وقد أفردنا لهذه الوظيفة (المراقبة والمتابعة) عرضا خاصا بغية تمكين مدير المؤسسة من معرفة أشكالها وآلياتها باعتبارها مجالا واسعا يشمل كثيرا من النشاطات التي تدخل في إطار تفعيل العملية التربوية داخل المؤسسة ، والتي نستعرضها فيما يلي :

أ.مختلف المجالس

تشكل مختلف المجالس التربوية أهم روافد عملية المتابعة والتقويم باعتبارها فرصا لاكتشاف مواطن الضعف والقوة في العملية التربوية ، باعتبارها موردا أساسيا للاقتراحات والتوصيلت وكذا اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين العمل التربوي ، وفيما يلي أهم الضوابط التي تساعد على تحقيق هذا الهدف .

- رئاسة هذه المجالس من طرف مدير المؤسسة شخصيا .
- تحضير هذه المجالس تحضيراً جيداً من طرف جميع المتدخلين ، كل في حدود صلاحياته واختصاصاته : مدير المؤسسة - نائب مدير الدراسات - مستشار التربية - المسير المالي - الأساتذة - رؤساء الأشغال .
- تحضير المعطيات والوثائق التي تساعد على دراسة مختلف النقاط المدرجة في جدول الأعمال
- استغلال التوصيات والمقترحات التي تنبثق عن هذه المجالس وتوظيفها في تحسين واصلاح مختلف العمليات التربوية .

- متابعة تنفيذ القرارات المتخذة وتقييم نتائجها .
- مراعاة التكامل والتفاعل بين هذه المجالس باعتبارها أداة لهدف واحد هو تحسين وتطوير الفعل التربوي في المؤسسة .

ب. زيارة الأساتذة في الأقسام

هذه الزيارات منصوص عليها بمقتضى المادتين 11 و 12 من القرارين 175 و 176 المتعلقين بمهام مدير الاكاديمية والثانوية ، وتعد هذه الزيارات عاملا أساسيا في تقويم الكفاءات ومجالا واسعا للمساهمة في تكوين وتوجيه الأساتذة الجدد وتحضيرهم لامتحان ترسيمهم ، كما تساعد أيضا على اكتشاف مواطن الضعف في مناهج التدريس وأساليبه للعمل على علاجها لتصحيحها من خلال مجالس الأقسام والتعليم أو الندوات المحلية ، وينبغي أن تخضع كل زيارة لما يلي :

- الاطلاع على وثائق الأستاذ والتلاميذ .
- إنجاز بطاقة زيارة تتضمن التوجيهات والإرشادات المقدمة على نسختين ، نسخة للمعنى وأخرى للملف .
- أن تتبع كل زيارة بمناقشة وحوار حول مواطن الضعف والقوة .
- إضفاء طابع التكوين والتوجيه على هذه الزيارات بدل التفتيش والتهديد والوعيد ، لأجل أن تحقق الهدف التربوي الأمثل والمتوخى من العملية .
- مراعاة الأحكام الواردة في المادة 11 من القرارين 175 و 176 اللذين يحددان مهام مدير الاكاديمية والثانوية .
- استثمار نتائج هذه الزيارات في مختلف المجالس والندوات المحلية .
- وإعطاء فعالية أكثر لهذه الزيارات يجب التطبيق الفعلي لأحكام المادة 12 من نفس القرارين وهي حضور كل تفتيش يجري في المؤسسة ، وتدوين الملاحظات والتوجيهات المسداة للأستاذ في دفتر خاص بغرض تحقيق التكاملية بين رئيس المؤسسة وهيئة التفتيش ، وكذا متابعة تطبيق هذه التوصيات في الميدان .

* أهمية هذه الزيارات

يمكن حصر أهمية هذه الزيارات في النقاط التالية :

- تضمن استمرار الوقاية والإشراف .
- تسهم في حث الموظفين على تطوير معلوماتهم وتحسين أدائهم .
- اكتشاف مواطن الخلل ومعالجتها في حينها قبل استفحالها .
- تكشف الطاقات والمواهب لاستغلالها في نشاطات تربوية أخرى كالندوات والملتقيات .
- تساهم في توطيد العلاقات الإنسانية والمهنية بين إدارة المؤسسة والفريق التربوي .

* أهم الجوانب التي يمكن أن تكون محل التركيز خلال هذه الزيارات

تخضع هذه العملية لطبيعة الأستاذ المزور (مرسم – متربص- مستخلف) لكن هناك نقاطا عامة لا مانع من ذكر بعضها ليستعين بها رئيس المؤسسة .

- سير الدرس: الطريقة ، استغلال الوسائل ، استعمال السبورة إلخ .
- احترام التعليمات : التوزيع ، المواقيت الرسمية ، البرامج ، المناشير الوزارية المختلفة ، استعمال دفاتر المراسلة إلخ .
- الاهتمام بوثائق وأعمال التلاميذ (الأدوات المدرسية ، تصحيح الكراريس ، تصحيح الفروض...)
- التجاوب بين الأستاذ والتلاميذ .
- مقارنة المرود بين مستوى القسم في الماضي ومستواه في الحاضر .
- القدرة على التبليغ .

- التحضير ، المذكرات ، الكراس اليومية إلخ .

* استغلال نتائج هذه الزيارات

يمكن استغلال نتائج هذه الزيارات في عدة مجالات نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما

يلي :

- حصر الثغرات والهفوات المشتركة لعلاجها عن طريق ندوة تربوية محلية .
- تساعد على منح علامة سنوية لكل موظف .
- يمكن أن تكون قاعدة عمل لهيئة التفتيش في اختيار مواضيع الندوات والملتقيات .
- امكانية إدراج بعض الجوانب في مختلف المجالس .
- دعوة الأساتذة إلى عقد جلسة تنسيقية في موضوع ما لوحظ به خلل تربوي .

ج. مراقبة دفاتر النصوص

دفتري النصوص وثيقة أساسية في حياة المؤسسة باعتباره همزة وصل بين الأستاذ وإدارة المؤسسة ، وبينه وبين هيئة التفتيش ، ولذا يجب مراقبة هذه الدفاتر بصورة دورية طبقا للمادة 10 من القرارين 175 – 176 ، على أن تستهدف هذه المراقبة ما يلي :

- احترام دورية أعمال المراقبة (فروض ، اختبارات ، وظائف منزلية ، استجابات شفوية وكتابية) .
- احترام الأعمال التطبيقية في المخابر والورشات وورشات التعليم التقني .
- احترام التوازن المنبثقة عن جلسات التنسيق .
- احترام البرامج الرسمية .
- تصحيح الفروض والاختبارات والوظائف المنزلية .
- احترام طريقة التسجيل .
- التسجيل المستمر للدروس حسب جداول العمل الأسبوعية .

ولضبط هذه العملية كلها يستحسن اعداد دفتر أو وثيقة خاصة للمتابعة تدون فيها كل الملاحظات والتوجيهات التي تقدم للأساتذة خلال الزيارات التربوية والتفتيشية وكذا مراقبة دفاتر النصوص ، وتكون حسب النموذج التالي :

* قسم الزيارات

التاريخ	الزائر	أهم التوجيهات المسداة
	مدير أو مفتش	

* قسم مراقبة دفاتر النصوص

تاريخ الفحص	القسم	أهم الملاحظات
.....	• • • • •

د. زيارة الأقسام

من السنن الحميدة أن يتبع كل مجلس قسم بزيارة يقوم بها مدير المؤسسة رفقة أعضاء الفريق الإداري والأستاذ الرئيسي قصد تشجيع التلاميذ المتفوقين ورفع معنويات الضعاف وتنبيه المهملين بناء على النتائج الدراسية وتقديرات الأساتذة وملاحظاتهم .

ه. متابعة استعمال دفاتر المراسلة

دفاتر المراسلة همزة وصل بين المؤسسة التربوية والعائلات ولا يمكن أن تؤدي هذه الوظيفة، وتحقق الغايات المنصوص عليها بمقتضى المذكرة الوزارية 161 إلا إذا حظيت بالناية والاهتمام من قبل جميع الأطراف ، لذا يجب على مدير المؤسسة متابعة ومراقبة استعمال هذه الوثيقة متابعة جادة وصارمة كما يلي :

- توفير هذه الدفاتر وتوزيعها على التلاميذ في مطلع السنة الدراسية .
- توعية التلاميذ والأولياء والأساتذة بأهميتها في توطيد العلاقة التربوية بين المؤسسة والعائلات .
- التأكد من ملء الجداول والبيانات الواردة في الصفحات الأولى بغرض توظيفها واستعمالها من قبل الأولياء .
- متابعة صب علامات الفروض والاختبارات في الخانات المخصصة لكل مادة والتأكيد على ضرورة تبليغها إلى الأولياء ، للإطلاع عليها وتوقيعها .
- توظيفها على مستوى المؤسسة توظيفا عمليا عن طريق تسجيل الغيابات والتأخرات أو ملاحظات حول السلوك والاهتمام ...

و. تقويم نتائج التلاميذ

تعد حصيلة النتائج المدرسية المحققة مؤشرا يوضح تطور المستوى الدراسي وفعالية جهود الأساتذة ، وهذا يقتضي تحليل هذه النتائج ودراستها وإجراء بعض المقارنات قصد اكتشاف العوامل والأسباب التي كان لها الأثر السلبي على التحصيل الدراسي (التقويم ، نوعية الفروض ، سلامة التصحيح – الحراسة ، كثافة أعمال المراقبة ، طرق التدريس ، نقص الوسائل ، حصص المذاكرة ، ظروف التمدرس...) وذلك للعمل على تذليل الصعوبات وإزالة العقبات التي تقلص من فعالية جهود كل من المعلم والمتعلم .

ز. متابعة نشاطات الأساتذة الرئيسيين ومسؤولي المواد

يضطلع مدير المؤسسة بمهمة متابعة ومراقبة نشاط الأساتذة الرئيسيين ومسؤولي المواد من حيث أداء المهام المنوطة بهم على ضوء ما جاء في القرارين 174 و 177 وكذا المنشور الوزاري رقم 255 بتاريخ 1993.11.30 ويتابع في هذا السياق ما يلي :

- عقد الجلسات التنسيقية الداخلية .
- تنظيم الندوات التربوية المحلية .
- تحقيق الانسجام والتنسيق في العمل .
- زيارة وتوجيه الأساتذة المبتدئين والمستخلفين .
- تنشيط مجالس الأقسام والتنسيق .
- تتبع تطور النتائج .
- ضبط التدابير التي تسمح بمعرفة مستوى التلاميذ .
- تنسيق التدريس في مستوى القسم .
- الاطلاع على الأوضاع الاجتماعية للتلاميذ .
- الاتصالات بأولياء التلاميذ الخ .

ولا يمكن تحقيق الفعالية في هذا المجال إلا إذا تم إعداد رزنامة دقيقة تضبط نشاطات هؤلاء الأساتذة منذ بداية السنة الدراسية (رزنامة جلسات التنسيق – رزنامة الندوات المحلية) .
هذا بالإضافة إلى احترام دورية الجلسات المنصوص عليها بمقتضى المادتين 14 و 17 من القرارين 174 و 177 على التوالي .

ح. مراقبة أعمال التلاميذ

وعلى مدير المؤسسة أن يتكفل أيضا بمتابعة ومراقبة أعمال التلاميذ ونشاطاتهم من خلال المجالات التالية :

- المواظبة والحضور .
 - حصص المذاكرة والمطالعة .
 - الكراريس والكتب المدرسية أثناء زيارته للأقسام أو الأساتذة .
 - أوراق الفروض والفروض المحروسة للتأكد من احترام الدورية الرسمية .
 - استغلال المكتبة المدرسية الخ .
- وفي الأخير يتعين على رؤساء المؤسسات اتخاذ التدابير الضرورية لضمان الفعالية في عملية المراقبة والمتابعة حتى لا يطغى عليها الطابع الشكلي أو تخرج عن إطارها الصحيح الذي يستهدف التكوين والتوجيه والعلاج لترقية العملية التربوية بشقيها التعليمي والتعلمي .