مجلة جامعة الملك سعود، م17، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية (2) ، ص ص 805-836
(1425هـ/2004هـ)

دور الإشراف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية

عبدالله بن حيسون المسعودي، * عبدالله بن سالم القاضي، مصلح بن سعيد القحطاني*****

* مدير عام التعليم بمحافظة الطائف (باحث رئيسي)، أستاذ مساعد، قسم الرياضيات، كلية المعلمين، مكة المكرمة، ** مدير إدارة التعليم الموازي، ماجستير إدارة تربوي، *** مشرف الإدارة المدرسية، ماجستير إدارة تربوية

(قدم للنشر في 1423/7/24هـ، وقبل للنشر في1425/1/5هـ)

ملخص البحث. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الإشراف التربوي لدوره في تطوير أداء مديري المدارس في ضوء ما استحدث من تنظيمات جديدة وردت من الوزارة.

ولتحقيق ذلك تم بناء استبانة حكمت من مجموعة من المحكمين في مجال الاختصاص. ووزعت على جميع مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف للمراحل الثلاث. وقد وصل عدد الاستبانات المستوفية الشروط (120) استبانة. وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) تم تحليل بيانات الدراسة التي كشفت عن عدد من النتائج منها:

1- قصور عام في ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم نحو المستجدات التي أحدثتها وزارة المعارف بقصد تطوير أداء الإدارة المدرسية وخاصة فيما يتعلق بإيضاح القواعد التنظيمية، ولائحة تقويم الطالب.

2- قصور في اهتمام مشرفي المواد الدراسية والإرشاد والنشاط نحو مناقشة القواعد التنظيمية وصلاحيات مديري المدارس، ولائحة تقويم الطالب.

3- أن إشراف الإدارة المدرسية يأتي في مقدمة أنواع الإشراف التربوي ممارسة لأدواره، يليه إشراف التوجيه والإرشاد الطلابي، ثم إشراف المواد الدراسية، ويأتي إشراف النشاط الطلابي أقل أنواع الإشراف التربوي ممارسة لأدواره.

وبناء على نتائج الدراسة يوصي فريق البحث بما يلي:

1- ضرورة إيجاد وحدة تنسيق بإدارات التعليم تعنى بما يصدر من تعاميم وتنظيمات من الوزارة أو الإدارة التعليمية لتكامل العمل بين جهات الإشراف على الميدان المدرسي.

2- ضرورة استحداث مسمى مشرف الإدارة التعليمية يرتبط مباشرة بمدير التعليم، من مهامه رصد مشكلات العمل المدرسي في الميدان، ومخاطبة جهات الإشراف التربوي بإدارة التعليم بوصف المشكلة القائمة.

3- ضرورة إيجاد جهة تنسيقية في الوزارة لكل ما يصدر عنها من تعليمات وتنظيمات تطويرية بناء على مقترحات إدارات التعليم.

4- وضع آلية تضمن متابعة الوزارة لما يصدر عنها من أمور تطويرية لخدمة العمل المدرسي.

5- عقد دورات مكثفة للمشرفين التربويين لتدريبهم على أساليب رعاية الطلاب الموهوبين والطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.

الفصل الأول: خطة الدراسة

مقدمة

برزت في السنوات الأخيرة جهود متعددة لوزارة المعارف بغرض تطوير الإدارة المدرسية من أبرزها:

- صدور القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام.
- صدور الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس.
- منح حوافز لمديري المدارس.
- صدور لائحة تقويم الطالب.
- النقلة النوعية لتفعيل برامج النشاط الطلابي.
- زيادة الاهتمام ببرامج التوجيه والإرشاد الطلابي.
- التوسع في برامج التربية الخاصة لخدمة الطلاب غير العاديين.

هذه الجهود تبرز أهمية الحاجة إلى نوعية خاصة من مديري المدارس؛ ليتعاملوا مع هذه المستجدات ومتطلبات تنفيذها وفق الأهداف المرسومة لذلك.

ولكي يقوم مدير المدرسة بجميع أعماله الإدارية والتربوية على أكمل وجه تظهر الحاجة إلى مساعدة المشرفين التربويين له من كافة التخصصات، لذا أصبح الإشراف التربوي بجميع تخصصاته من أهم العوامل التي تسهم إسهاماً مباشراً في تطوير الإدارة المدرسية؛ لكون الإشراف التربوي هو حلقة الوصل بين الميدان والسياسة التعليمية, وعليه

تقوم عملية التقويم والتطوير, فأصبح من ضروريات العملية التعليمية للوصول إلى أفضل النتائج والأساليب التعليمية والتربوية.

فكان من أولى اهتمامات الإشراف التربوي تطوير الإدارة المدرسية والسعي لتحقيق كل ما من شأنه تسهيل مهام العاملين بهذا المستوى من الإدارة التعليمية ، وتوفير كل ما يخدم العمل ويحقق الهدف المنشود. وحيث إن مسؤولية اختيار وتدريب وتطوير أداء القائمين على إدارات المدارس تقع على كاهل الإشراف التربوي بمختلف تخصصاته وجهاته؛ فإن هذا يتطلب المزيد من العناية بهذه الجوانب من قبل جميع المشرفين التربويين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يشير الأدب التربوي إلى أهمية دور الإشراف التربوي في مساعدة مدير المدرسة على أداء أدواره الإدارية والتربوية، إذ أن المشرف التربوي قد اكتسب خبرة حية من ممارسته للتعليم والإشراف فهو قادر على إثراء مدير المدرسة بهذه الخبرات ومساعدته على حل المشكلات.

وإذا كانت مساعدة مدير المدرسة تربوياً و إدارياً لا تقتصر على مشرف الإدارة المدرسية بل هي عملية يجب أن يسهم فيها عموم المشرفين التربويين من منطلق ضرورة تكامل أدوار جهات الإشراف التربوي وتفعيل ما هو مأمول منها لتطوير العمل المدرسي والتعامل مع مستجداته ومتطلبات تنفيذه؛ فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع ممارسة الإشراف التربوي لأدواره في تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1- ما مدى ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم في تطوير أداء مدير المدرسة كما يرى ذلك مديرو المدارس؟
2- أي أنواع الإشراف أكثر ممارسة لدوره في تطوير أداء مدير المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس؟
3- ما أهم مقترحات مديري المدارس لتطوير أدائهم؟

أهداف الدراسة

1- التعرف على مدى ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم نحو تطوير أداء مديري المدارس.
2- التعرف على أكثر أنواع الإشراف فاعلية نحو تطوير أداء مديري المدارس.
3- التعرف على أهم المقترحات التي يراها مديرو المدارس لتطوير أدائهم.

حدود الدراسة

تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام 1421هـ / 1422هـ بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية للبنين بمدينة الطائف؛ وذلك لخبرة مديري المدارس بالمدينة، ولضمان توفر شرط زيارة جميع تخصصات الإشراف التربوي للمدارس بها.

مصطلحات الدراسة

الإشراف التربوي

يعرّف الإشراف التربوي بأنه "عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها." [1 ، ص35]

ويعرّف الإشراف التربوي إجرائياً في هذه الدراسة على أنه عملية فنية منظمة تؤديها قيادات لها خبرات متنوعة (من مختلف التخصصات) لمساعدة من هم في موقع العمل (مدير، معلم، مرشد، رائد نشاط، محضر مختبر، ...) رغبة في تمكينهم من النمو المهني والثقافي والسلوكي وكل ما من شأنه أن يرفع مستوى عمليتي التعليم والتعلم.

الإدارة المدرسية

تعّرف الإدارة المدرسية بأنها "جميع الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة والذي يتكون من المدير ومساعديه والمعلمين والإداريين والفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة

وخارجها، وبما يتمشى مع ما يهدف إليه المجتمع من تربية أبنائه تربية صحيحة وعلى أسس سليمة". [2 ، ص22]

أما مدير المدرسة فهو: المسئول الأول في مدرسته والمشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية. [3 ، ص 138].

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً : الإدارة المدرسية

تعد الإدارة المدرسية أصغر تشكيل إداري في النظام التعليمي، ولكنها من أهم التشكيلات فيه؛ لأنها هي التي تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية بكل أهدافها ومراميها.

وقد تطور مفهوم الإدارة المدرسية واتسع مجالها ليشمل الجوانب الإدارية والفنية للعمل المدرسي في صورة متكاملة تهدف إلى توفير الوسائل والإمكانيات المادية والبشرية، وتهيئة ظروف العمل المناسبة التي تساعد على تحقيق أهداف العملية التربوية التي أنشئت المدرسة من أجلها. [2 ، ص69].

وتعد وظيفة مدير المدرسة من أخطر وأهم وظائف الإدارة المدرسية؛ فمدير المدرسة هو الإداري الأول فيها يتحمل المسؤولية كاملة أمام السلطات التعليمية عن حسن سير العملية التعليمية والتربوية بمدرسته، ومدى مسايرة الخطط والمناهج الدراسية للوائح والقواعد التعليمية الصادرة عن هذه السلطات. ولمدير المدرسة السلطة التنفيذية في مدرسته في حدود اختصاصاته وصلاحياته، وله سلطة إدارية على جميع العاملين بالمدرسة.

ويمكن تصنيف مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة وما ينبثق عنها من مهام وظيفية في خمسة محاور هي: [2 ، ص83]

1- تحسين البرامج التعليمية: ويشتمل هذا المحور على مهام تحديد البرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة والتخطيط لتطوير وتقويم هذه البرامج.

2- خدمات هيئة التدريس: ويشتمل هذا المحور على مهام توجيه وتقويم هيئة التدريس بالمدرسة وإتاحة فرص النمو المهني لهم.

3- خدمات شؤون الطلاب: ويشتمل هذا المحور على مهام الإرشاد النفسي للطلاب وتوجيههم ومساعدتهم في التصدي للمشكلات التي تواجههم.

4- الموارد المالية والمادية: ويشتمل هذا المحور على مهام الإشراف على الموارد المالية وإدارة المبنى المدرسي وتجهيزاته.

5- علاقة المدرسة بالمجتمع: ويشتمل هذا المحور على مهام الاتصال بالمجتمع والاستفادة من موارده في تحسين العمل المدرسي.

ويوجز الحجي أدوار ومسئوليات مدير المدرسة فيما يلي [4 ، ص418]:

1- التخطيط المدرسي: ويبدأ دوره التخطيطي بدراسة الأهداف العامة للتعليم وأهداف المرحلة التعليمية التي تنطوي تحتها مدرسته، وكيفية تحقيقها.

2- التنظيم المدرسي: وهو يقوم بعملية التنظيم من خلال تحديد المسئوليات والسلطات ونواحي الإشراف وعملية الاتصال وكذلك الأنشطة المدرسية بطريقة منطقية. فهو يحدد المهام والموارد التي يحتاجها وتقييم الأداء ويختار الأفراد ويحدد العلاقات ويضع محكّات التقويم، ثم يأتي دوره في تفويض سلطاته ومتابعة إنجاز المهام.

3- النمو المهني للمعلمين: فهو يعمل على تنميتهم مهنياً وتخصصياً وثقافياً ويتحقق ذلك من خلال الاجتماعات واللقاءات والزيارات الصفية وتنفيذ الأنشطة، كما يساعدهم على فهم أهداف المرحلة، ودراسة المناهج الدراسية بمفهومها الواسع كما يساعد المعلمين على معرفة أحدث الطرق التربوية والأساليب التربوية في مجال التدريس.

4- في العلاقات الإنسانية: وتنميتها بين العاملين وإيجاد روح معنوية عالية بينهم، ويتطلب ذلك ثقتهم فيه وفي إدارته عن طريق تحسين ظروف العمل وإشعارهم بالأمان والاحترام وتقدير عملهم الذي يقومون به. وتحقيق مبدأ العدل بين الجميع طلاب ومعلمين وأن يعمق الشعور بالانتماء وحب المدرسة والتفاني في خدمة العملية التربوية.

5- التقويم: وهو وسيلة تمكن مدير المدرسة من الوقوف على حسن سير العملية التعليمية، ومدى تحقيقها لأهدافها ومدى نجاح جهود تحسينها

وتطويرها. ومدير المدرسة يقّوم المعلمين والعاملين والطلاب، ويقوم المنهج، وهو بالتالي يقوم العملية التعليمية ككل.

وإذا كان على مدير المدرسة أن يقوم بمعظم هذه المسؤوليات والأدوار إن لم يكن جميعها، ولكي نكون منصفين؛ فإنه يجب ألا نتوقع أن كل مدير قادر على القيام بهذه المسؤوليات على أكمل وجه في وقت واحد، ولكن المهم أن يؤدي معظمها. وكلما تم ذلك اقترب مدير المدرسة من النجاح في مهنته .ومن هنا يبرز دور الإشراف التربوي بكافة تخصصاته في مساعدة مدير المدرسة على أداء أدواره التربوية والإدارية على وجه يسهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة من خلال تطبيق توجيهات وزارة المعارف الحديثة والتي تهدف إلى الارتقاء بالإدارة المدرسية.

ثانياً: جهود وزارة المعارف في تطوير الإدارة المدرسية

قامت وزارة المعارف منذ إنشائها عام 1373هـ وحتى اليوم بمجهودات كبيرة في مجال تطوير الإدارة المدرسية، واتخذت لذلك اتجاهات عدة منها:

1- إعداد مدير المدرسة

تتوقف عملية إعداد مدير المدرسة على ما تقدمه الكليات التربوية بالجامعات من برامج (بالرغم من عدم وجود كليات أو مراكز متخصصة تقدم برامج خاصة في مرحلة البكالوريوس لإعداد القيادات التربوية)؛ لذا فقد أوصى عدد من الدراسات بضرورة تضمين برامج إعداد المعلمين في كليات المعلمين وكليات التربية مواد ومفردات خاصة بالإدارة التعليمية والمدرسية بما يمكن المعلمين من فهم طبيعة العملية الإدارية بالمدارس وممارسة وظائفها. [2 ، ص252].

2- تطوير معايير اختيار المديرين

قامت وزارة المعارف بوضع أسس وشروط الاختيار السليم لمديري المدارس باعتبارهم القيادات التربوية اللازمة لنجاح العملية التعليمية والتربوية وتحقيق أهدافها. إلاّ أن العديد من الدراسات ومنها دراسة العرابي [6]، ودراسة السالك [5]، ودراسة الوذيناني [7] توصلت إلى أن هناك

قصوراً في شروط ومعايير اختيار مديري المدارس ووكلائها، وأنها بحاجة إلى التطوير والتحسين وإضافة بعض المعايير من عام لآخر؛ نظراً لتغير وتطور متطلبات الإدارة المدرسية في ظل التجديد والتطوير التربوي المتلاحق. لذا قامت وزارة المعارف بتشكيل لجنة لتطوير الإدارة المدرسية مهمتها مراجعة شروط ومعايير اختيار مدير المدارس ووكلائها.

3- التدريب أثناء الخدمة

يجمع رجال التربية على أهمية التدريب أثناء الخدمة على أساس أنه يأتي بعد احتكاك المدير بالمشكلات الواقعية في الميدان، وبذلك يكون التدريب تلبية لحاجة العمل الحقيقي. ويتم التدريب على رأس العمل من خلال مستويين هما: دورة مديري المدارس الابتدائية، ودورة مديري المتوسطة والثانوية، والتي تقام في كليات التربية وكليات المعلمين. وقد توصلت دراسة الشافعي [8]، ودراسة هجان [9]، ودراسة البيشي [10] إلى أن الدورات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة الثانوية تحقق أهدافها بدرجة متوسطة. ومن جهة أخرى تشير دراسة هجان [9]، ودراسة موسى [11]، وغيرها من الدراسات إلى أن الدورات التدريبية لمديري المدارس تعاني من بعض المشكلات منها: التركيز على الناحية النظرية مع قلة التطبيقات العملية وغلبة الصبغة الأكاديمية على طبيعة التدريب، وعدم مناسبة أساليب التقويم.

4- إنشاء شعبة الإدارة المدرسية

حيث تم إنشاء شعبة خاصة بالإدارة المدرسية ضمن إدارات الإشراف التربوي في جميع إدارات التعليم أنيط بها مهمة الارتقاء بعمل مديري المدارس وتهيئة المناخ المناسب لنجاحه والعمل على مساعدة مديري المدارس في التغلب على المشكلات التي يواجهونها.

5- تنظيم برامج تبادل الزيارات الميدانية بين مديري المدارس

يهدف هذا البرنامج إلى الوقوف على ما تقوم به إدارات المدارس من أساليب تربوية وتنظيمية داخل المدارس وخارجها؛ الأمر الذي يحقق انتقال الخبرات بين المديرين والاستفادة من الإيجابيات، والتخلّص من السلبيات

الموجودة بالمدارس. وتحرص وزارة المعارف على تنظيم وتفعيل برامج تبادل الزيارات بين الإدارات التعليمية، وداخل الإدارة التعليمية الواحدة.

6- استخدام وسائل التقنية الحديثة في مجال عمل الإدارة المدرسية

اعتمدت وزارة المعارف برنامج (معارف) بما يشتمل عليه من معلومات عامة عن المدرسة، وبيانات الطلاب، وبيانات المعلمين، وشؤون الاختبارات، والإرشاد الطلابي، والشؤون الإدارية والمكتبية، وتسعى الوزارة إلى ربط جميع المدارس بالإدارات التعليمية والإدارات التعليمية بالوزارة. هذا بالإضافة إلى انتشار العديد من البرامج المساندة كبرامج الجداول المدرسية، والنشاط الطلابي، وبرامج الأعمال المكتبية وغيرها.

7 – التدوير الوظيفي

وهو يعني نقل مدير المدرسة من مدرسة إلى أخرى، أو إعادته إلى التدريس بعد قضاء أربع سنوات في مجال الإدارة المدرسية؛ وذلك لتجنب احتكار الإدارة المدرسية من قبل فئة قليلة من المديرين، ولتلافي الرتابة التي تصيب أداء بعض المديرين ممن أمضوا سنوات طويلة في إدارة المدارس، إلى جانب إفساح المجال أمام كثير من المعلمين لاكتساب خبرات في الإدارة المدرسية؛ مما يسهم في تطويرها، إذ أن التغيير ضرورة للتطوير؛ لذا صدر التعميم الوزاري رقم 31/1442 وتاريخ 1414/3/28هـ والقاضي بتحديد مدة تكليف مدير المدرسة بعام واحد يمكن تجديده سنوياً ولفترة لا تتجاوز أربع سنوات يعود بعدها المكلف إلى العمل بالتدريس. وقد توصلت دراسة السلمي [12] إلى أن للتدوير الوظيفي إيجابيات منها: التخلص من المديرين غير الأكفاء، وكبح جماح التسلط الإداري في المدارس، وإتاحة الفرصة للأفكار الجديدة أن تأخذ مكانها في القيادة، وزيادة الوعي الإداري بين المعلمين.

8- صدور لائحة تقويم الطالب

صدرت اللائحة بموجب الموافقة السامية لخادم الحرمين الشريفين برقم 836/م وتاريخ 1419/8/6هـ بناء على قرار اللجنة العليا لسياسة التعليم رقم 10/ق/ع وتاريخ 1419/6/1هـ، وقد أظهرت إحدى أوراق

العمل المقدمة للقاء مديري التعليم التاسع عام 1422هـ أن لتطبيق لائحة تقويم الطالب العديد من الإيجابيات منها: معالجة ظاهرة الهدر التعليمي للطلاب، وزيادة المردود الاقتصادي، وأنها منحت مديري المدارس المرونة في التنفيذ واتخاذ القرارات اللازمة لتعديل المواقف في كثير من جوانب العملية التعليمية. [13].

9- صدور القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام

وتهدف هذه القواعد التي صدرت عام 1420هـ إلى إيجاد مرجعية موحدة للوائح والأنظمة التي تحكم العمل في المدارس، وتنظم العلاقة بين عناصر العملية التربوية والتعليمية. وتنبثق أهمية جمع تلك اللوائح والأنظمة من الضرورة الملحة لإطلاع العاملين في مدارس التعليم العام عليها، وهو ما يصعب تحقيقه نظراً لتفرق تلك اللوائح والأنظمة في ملفات التعاميم. وقد توصلت ورقة عمل قدمت إلى لقاء مديري التعليم التاسع عام 1422هـ إلى أن جمع القواعد التنظيمية للعاملين في المدارس يوفر مرجعية جيدة للتعرف على بعض اللوائح والأنظمة المنظمة للعمل المدرسي، كما أن تلك القواعد قد تسهم في توحيد سياسة العمل في المدارس، وأنها يمكن أن تسهم في تنمية مهارات العمل الإداري لدى القائمين على إدارة المدارس، وأيضاً تحقق فهماً أكبر للمهام وتحديداً أدق للمسؤوليات. [14].

10- منح الصلاحيات لمديري المدارس

منحت هذه الصلاحيات بقرار وزارة المعارف رقم 1/1139 وتاريخ 1421/3/17هـ، والتي استهدفت تطوير مستوى الأداء في عملية إدارة التربية والتعليم من خلال مشاركة مستويات الإدارة التعليمية في تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية، كما أن تفويض الصلاحيات يعد واحداً من أبرز الأسس التي تعتمدها الأساليب الحديثة في الإدارة؛ لما تلعبه من دور مهم في تخفيف الأعباء عن الإدارة العليا، وتوفير الوقت والجهد، وضمان سلامة القرار المتخذ. وهذه الصلاحيات وإن كانت في معظمها تمارس فعلاً من قبل مديري المدارس من قبل صدورها [15 , ص42]؛ إلاّ أن منح الصلاحيات لمديري المدارس يحقق العديد من الإيجابيات منها:

رفع الروح المعنوية للمدير، وإيجاد حلول عاجلة لبعض المشكلات، والحد من المركزية، وتعزيز مكانة مدير المدرسة في المجتمع التعليمي. [14].

11- منح الحوافز لمديري المدارس

صدرت هذه الحوافز بقرار وزارة المعارف رقم 31/52 وتاريخ 1422/1/20هـ، والتي استهدفت تهيئة الظروف التي تساعد مدير المدرسة على القيام بدوره الكبير، ولتشجيع مزيد من المتميزين على تولي إدارات المدارس.

12- صدور دليل أنظمة وتعليمات الاختبارات لجميع مراحل التعليم

صدر هذا الدليل عن الإدارة العامة للاختبارات بوزارة المعارف عام1421هـ، وهو يتوافق مع لائحة تقويم الطالب، ويستهدف توحيد إجراءات العمل المتعلقة بالاختبارات في جميع المدارس.

13- تطور النظرة للنشاط الطلابي

النشاط قسيم المنهج المقرر في تحقيق غاية المدرسة وأهدافها. فلم يعد النشاط ترفاً تزدان به المنظومة التربوية، ولا ترفيهاً يمكن الاستغناء عنه، بل صار جزءاً رئيساً ولبنة مهمة في صرح العملية التعليمية، وعنصراً مهماً من عناصر المنهج بمفهومه الحديث. ومن هذا المنطلق صدرت توجيهات وزارة المعارف بضرورة مشاركة جميع الطلاب في الأنشطة الطلابية. وإذا كان قسم النشاط الطلابي بإدارة التعليم يشرف على سبع وحدات - ولكل وحدة برامجها ومجالاتها المختلفة -؛ فإن على مدير المدرسة ولجنة النشاط ورائد النشاط بالمدرسة ومشرفي الجماعات والمجالات التخطيط لبرامجها والعمل على تنفيذها وفق الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة بالمدرسة.

14- برامج التوجيه والإرشاد الطلابي

وهي تعتمد على فاعلية مدير المدرسة في تهيئة الظروف المناسبة التي تساعد في تحقيق رعاية الطلاب وحل مشكلاتهم الفردية والجماعية، ورعاية قدراتهم وميولهم، وإشباع حاجاتهم، وتحقيق النمو المناسب لهم. فيرأس مدير المدرسة لجنة التوجيه والإرشاد، ولجنة رعاية السلوك، ولجنة الحالات السلوكية الطارئة، ومجالس الآباء والمعلمين، ويفتتح مراكز

الخدمات التربوية لخدمة الطلاب المتأخرين دراسياً، ويشارك في بعض الخدمات الإرشادية، ويتعهد الطلاب المتفوقين والموهوبين بالرعاية.

في ظل هذه التغيرات والتطورات في الميدان التعليمي؛ يتضح ضخامة العبء الملقى على كاهل مدير المدرسة – بالرغم من جهود وزارة المعارف التي سبقت الإشارة إليها – وهذا يلقي على الإشراف التربوي بمختلف جهاته وتخصصاته مسؤولية الارتقاء بأداء مدير المدرسة، الأمر الذي يبرز أهمية إيضاح العلاقة بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية.

ثالثاً: العلاقة بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية

يمكن النظر إلى الإشراف التربوي على أنه نظام فرعي من نظام كلي هو الإدارة التربوية. لذا فإنه يحدث تفاعل مستمر بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية يتمثل في محاولة كل منهما بلوغ أهداف معينة تهم الإشراف والإدارة المدرسية في الوقت نفسه. فالمشرف التربوي يسعى إلى تحسين العملية التعليمية وكذلك مدير المدرسة، لذلك فكل منهما يهتم بإعداد المعلمين، وتطوير كفاياتهم، وتحسين تحصيل الطلاب، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية من أجل تحقيق هذه الأهداف. ويمكن تحديد أنماط التفاعل بين المشرف التربوي ومدير المدرسة فيما يلي [16 ، ص47]:

1- زيارة الصفوف زيارات مشتركة بقدر الإمكان.
2- تحديد معايير التقويم التي تستخدم في الزيارة الصفية، ومن ثم الاتفاق على طريقة التقويم.
3- متابعة مدير المدرسة لملاحظات المشرف التربوي، ويتم ذلك بزيارة المعلم للوقوف على ما إذا كان المعلم قد أخذ بالملاحظات في الزيارة السابقة.
4- بحث مستويات التحصيل لدى الطلاب وتشخيص جوانب القوة والضعف.
5- وضع خطط علاجية لمواجهة مشكلات التحصيل، ومشكلات الغياب والتسرب.
6- العمل على توفير الأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية.

7- تقديم العون والمشورة لمدير المدرسة في الجوانب الإدارية المتصلة بالعمل التربوي في المدرسة.

8- تطوير كفاية مدير المدرسة الجديد في المساهمة في تنفيذ البرامج الإشرافية.

9- يقوم المشرف التربوي ومدير المدرسة بتنظيم برامج تبادل الخبرات بين المدارس للاستفادة من تجارب بعضهم البعض.

10- يمكن أن ينظم المشرف التربوي لقاءات دورية بين مديري المدارس في قطاعه من أجل تبني مشروعات تربوية معينة تكون مشتركة بين هذه المدارس، وتسهم في إثراء الجهود الفردية.

مما سبق يتضح أن العلاقة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة علاقة خاصة وحيوية، وأنه يوجد ارتباط وثيق بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية وتداخل في الوظائف التي يقوم بها كل منهما. وأن دور مدير المدرسة متمم ومكمل لدور المشرف التربوي، إذ أن مدير المدرسة أقرب إلى المعلمين والطلاب، وبالتالي فهو أكثر قدرة على تحديد حاجاتهم ومتابعة تلبية هذه الحاجات، والمشرف التربوي أكثر قدرة على تقديم المساعدة المتخصصة في المجال المحدد.

ولكي يتحقق التكامل في مستويات التخطيط والتنفيذ والتقويم والمتابعة لابد من اتخاذ إجراءات التنسيق والتعاون وبناء الثقة والعلاقات الإنسانية بين كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي. ومن الإجراءات التي تساعد على تحقيق التكامل بينهما ما يلي:

1- اطلاع المشرف التربوي على أوضاع المدرسة، والمشاركة في دراسة مشكلاتها لغرض تشخيصها وتحديد دوره في مجال المساعدة الممكنة التي يستطيع أن يقدمها ويوفرها.

2- دراسة المشرف التربوي لخطة مدير المدرسة ومشاركته في تخطيطها لتحديد دوره في تنفيذها.

3- استعداد المشرف التربوي لتقديم أي مساعدة فنية يطلبها مدير المدرسة.

4- الاشتراك بالأعمال الإشرافية المدرسية كاشتراك المشرف التربوي مع مدير المدرسة في ندوة أو ورشة عمل أو زيارة صفية أو مشروع ما.

5- تحديد العلاقات المهنية بين المشرف التربوي ومدير المدرسة بوضوح تام؛ لأن مجالات العمل بينهما كثيرة.ومن هذه المجالات: النمو المهني للمعلمين، وربط المدرسة بالمجتمع، ومساعدة المعلم المبتدئ، والاهتمام بتدريب المعلمين القدامى، وبمستوى الطلاب التحصيلي والسلوكي، ودراسة مشكلات الطلاب، والإفادة من نتائج الأبحاث العلمية لتطوير المناهج والإشراف التربوي.

رابعاً: الدراسات السابقة

أجريت العديد من الدراسات للتعرف على علاقة الإشراف التربوي بتطوير الإدارة المدرسية.

فقد توصلت دراسة (حبحب) إلى أن العلاقة بين مدير المدرسة والمشرف ليست كما ينبغي أن تكون عليه، وأن المشرف مقصر في مساعدة مدير المدرسة على توزيع المسؤوليات بدقة، كما أن المشرف لا يناقش مع مدير المدرسة التقارير الفنية بإيجابياتها وسلبياتها. [17]

وتوصلت دراسة (بستان) و(حجاج) إلى أن هناك علاقة بين المشرفين ومديري المدارس، وهذه العلاقة تتميز بتركيز المشرفين على الجوانب الفنية، وتركيز المديرين على الجوانب الإدارية. [18]

وبينت دراسة (بطاح) أن المشرف التربوي الأكثر تأهيلاً يكوّن علاقات أفضل مع مدير المدرسة كمشرف مقيم من المشرف غير المؤهل . وأنه كلما زادت خبرة المشرف التربوي كانت علاقاته مع مديري المدارس أفضل. [19]

وكشفت دراسة (العثيمين) أن مشرفي الإدارة المدرسية يؤدون واجباتهم ومسئولياتهم المنوطة بهم تجاه تنمية الكفاية الإدارية والفنية لدى مديري المدارس بدرجة متوسطة، وأن مشرفي الإدارة المدرسية يهتمون بتنمية عناصر الكفاية الإدارية أكثر من اهتمامهم بتنمية عناصر الكفاية الفنية. [20]

أما دراسة (الشايع) فأوضحت أن درجة فاعلية دور مشرفي الإدارة المدرسية الإداري بمنطقة حائل(71,54%) والفني التربوي(67,89%) والفني المهني (59,96%). [21]

وتوصلت دراسة (دعباس) إلى أن درجة ممارسة المهمات الإدارية من قبل المشرفين التربويين كانت متوسطة في معظمها، وأن أهم المجالات الإشرافية التي يولونها جل اهتمامهم هي مجال المتابعة والتقويم وأقلها اهتماماً مجال التخطيط. [22]

وتوصلت دراسة (غنيم) إلى أن مشرفي الإدارة المدرسية يرون أنهم يمارسون أدوارهم في تنمية المديرين في العمل الإداري من اتخاذ القرار والاتصال التربوي والإشراف على الطلاب بدرجة كبيرة، بينما يرى المديرون غير ذلك. [23]

وأبرزت دراسة (المنيع) أن المشرف يقوم بأداء مهامه الفنية بدرجة أكبر من قيامه بأداء مهامه الإدارية. [24]

أما دراسة (العريفي) فتوصلت إلى أن أهم مجالات الفاعلية لمشرفي الإدارة المدرسية حسب متوسطها الحسابي تتركز في المجالات التالية : (العلاقات الإنسانية، المتابعة والتقويم، التطوير الذاتي لمدير المدرسة، الاتصال التربوي ، التخطيط التنظيم ، الاجتماعات). [25]

وكشفت دراسة (الفاضلي) أن رؤية مشرفي الإدارة المدرسية لدورهم في رفع كفاءة أداء مديري المدارس مرتبة حسب أهميتها تحددت بسبعة كفاءات هي: (تخطيطية وتنظيمية، شخصية ، العلاقات الإنسانية ،التقويم ، النواحي المالية والإدارية ، دورة القرار التعليمي ، إشرافية). [26]

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة

منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً. [27، ص187]

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية الحكومية والأهلية النهارية للبنين بمدينة الطائف. وقد طبقت أداة الدراسة على كامل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (124) مدير مدرسة.

أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة. وقد قام فريق البحث بتصميمها، وهي تتألف من (12) عبارة تتناول دور الإشراف التربوي بمختلف تخصصاته في تطوير الإدارة المدرسية، بالإضافة إلى محور آخر يتألف من (8) عبارات يتناول المقترحات التطويرية التي يرى مجتمع الدراسة ضرورتها لتطوير الإدارة المدرسية.

صدق الاستبانة

بعد تصميم الاستبانة في صورتها الأولية، تم عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس بكلية المعلمين بالطائف، وكلية التربية بجامعة أم القرى، وبعض المشرفين التربويين. وقد تم الأخذ بآراء المحكمين في الصياغة النهائية لأداة الدراسة.

ثبات الاستبانة:

تمّ حساب معامل الثبات لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (α)، حيث بلغ (96,.).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدم أسلوب تحليل التكرارات لاستخراج المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة حول كل عبارة من عبارات المقياس.

نتائج الدراسة وتفسيرها

تناول الباحثون هنا تحليل بيانات الدراسة، كما تم عرض نتائجها وتفسيرها ومناقشتها، ثم تلخيص نتائج الدراسة وتوصياتها.

وقد اعتمد فريق البحث عند تفسير نتائج الدراسة على الحدود الحقيقية لفئات المقياس الخماسي المستخدم في الإجابة على فقرات الاستبانة، وذلك على النحو التالي:

1- تكون درجة ممارسة الدور متميزة عندما يكون المتوسط الحسابي من 4,5فما فوق.

2- تكون درجة ممارسة الدور عالية عندما يكون المتوسط الحسابي من 3,5 إلى أقل من 4,5.

3- تكون درجة ممارسة الدور متوسطة عندما يكون المتوسط الحسابي من 2,5 إلى أقل من 3,5 .

4- تكون درجة ممارسة الدور ضعيفة عندما يكون المتوسط الحسابي أقل من 2,5 .

السؤال الأول: ما مدى ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم في تطوير أداء مدير المدرسة؟

وللإجابة عن هذا السؤال

تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى ممارسة المشرفين التربويين (الإدارة مدرسية، المواد الدراسية، التوجيه والإرشاد، النشاط طلابي) لأدوارهم عند زيارتهم لمدير المدرسة. ويوضح الجدول رقم (1) ذلك بالتفصيل:

جدول رقم (1). استجابات مجتمع الدارسة حول دور الإشراف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية

رقم العبارة	الدور	المتوسط الحسابي لدور المشرف				المتوسط العام
		الإدارة المدرسية	المواد الدراسية	التوجيه والإرشاد	النشاط الطلابي	
10	يحرص المشرف على وجود التفاعل الإيجابي ذي الاتجاهين مع مدير المدرسة.	4, 15	3 ,88	3 ,68	3 ,74	3 ,86
11	يحرص المشرف على ترك الأثر الإيجابي في المدرسة من خلال زيارته لها.	4 ,16	3, 74	3, 46	3, 45	3 , 70

8	يحث المشرف مدير المدرسة والعاملين بها على العمل الإبداعي.	4, 11	3, 72	3, 35	3, 46	3, 66
4	يحرص المشرف على تفعيل التوجيه والإرشاد لتحسين مستوى الطلاب.	3, 98	3, 36	3, 71	3, 36	3, 60
5	يناقش المشرف المدير لربط برامج النشاط المدرسي بالمواد الدراسية.	3, 50	2, 98	3, 40	3, 73	3, 40
9	يشارك المشرف فريق العمل المدرسي، وتبني الأفكار التربوية الحديثة.	3, 57	3, 35	3, 13	3, 26	3, 32
12	يزود المشرف مدير المدرسة بالأفكار التربوية الإدارية الحديثة في مجال تحسين البيئة المدرسية.	4, 01	3, 15	3, 06	3, 04	3, 31

تابع جدول رقم (1).

رقم العبارة	الدور	المتوسط الحسابي لدور المشرف				المتوسط العام
		الإدارة المدرسية	المواد الدراسية	التوجيه والإرشاد	النشاط الطلابي	
7	يهتم المشرف بمناقشة المدير في رعاية الطلاب الموهوبين في المدرسة.	3, 83	2, 49	3, 43	3, 01	3, 19
1	يساعد المشرف المدير على ممارسة الصلاحيات المخولة له.	3, 96	2, 76	2, 83	2, 74	3, 07
6	يوجه المشرف المدير إلى ما يصدر من تعاميم ونشرات تساعد على معرفة الطلاب ذوي الإعاقات، ودوره نحوهم.	3, 22	2, 63	3, 50	2, 80	3, 03

3	يعرف المشرف المدير بأهداف لائحة تقويم الطالب ودوره في تطبيقها.	3, 44	3, 08	3, 08	2, 17	2, 94
2	يساعد المشرف المدير على تطبيق القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام.	3, 81	2, 62	2, 76	2, 56	2, 93
	متوسط المفردة لكل بعد	3, 77	3, 15	3, 28	3, 11	

يتضح من الجدول رقم (1) أن أعلى متوسط حسابي عام لأدوار جميع المشرفين التربويين هو (3, 86) ويتعلق بالتفاعل الإيجابي ذي الاتجاهين بين المشرف التربوي ومدير المدرسة. ويؤيده المتوسط الحسابي للعبارة المتعلقة بما يتركه المشرف التربوي من أثر إيجابي في المدرسة عند زيارته لها، حيث بلغ المتوسط (3, 70). ويمكن أن يعزى ذلك إلى وضوح أهمية العلاقة الجيدة بين المشرف التربوي والمدير من خلال تغيير النظرة السابقة عن المشرف حول تصيده للأخطاء ورصدها على مدير المدرسة، وقيام عمل المشرف التربوي على العلاقات الإنسانية.

وبالمقابل فإن أقل متوسط حسابي هو (2, 93)، ويتعلق بدور المشرف التربوي في مناقشة القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام ومساعدة المدير على تطبيقها. ويأتي بعد ذلك مناقشة لائحة تقويم الطالب بمتوسط هو (2, 94). وهاتان النسبتان تشيران بوضوح إلى قصور في دور المشرفين التربويين نحو عملين من أهم الأعمال التي يجب عليهم القيام بها، خاصة إذا علم أن هذين العملين هما مما استجد في العمل المدرسي؛ الأمر الذي يفترض معه إسهام جميع المشرفين على اختلاف تخصصاتهم في توضيح أهداف وبنود القواعد التنظيمية ولائحة تقويم الطالب، ومساعدة مدير المدرسة على تطبيقها.

كما يتضح من الجدول رقم (1) بشكل عام قصور في دور جميع المشرفين في كل التخصصات لتطوير الإدارة المدرسية، حيث إن معظم المتوسطات الحسابية لم تصل حتى إلى (5و3) درجة مما يعني أن المشرفين يمارسون أدوارهم بدرجة متوسطة أو أقل من المتوسطة .

ويتضح من تحليل نتائج كل تخصص على حدة (جدول رقم 1) ما يلي:

أ) الإشراف على الإدارة المدرسية: ظهر أن المتوسط العام لجميع الأدوار التي يمارسها مشرف الإدارة المدرسية بلغ (3, 77)، وهو ما يشير إلى أن مشرف الإدارة المدرسية يمارس أدواره بدرجة تزيد عن المتوسط بقليل - وهذا الدور دون المأمول - بالرغم من أن مشرف الإدارة المدرسية هو الأقرب إلى مدير المدرسة، وعليه تقع مسؤولية تطوير أداء وعمل الإدارة المدرسية. ويتضح قصور دور مشرف الإدارة المدرسية بشكل واضح فيما يلي:

1- توجيه المدير إلى ما يصدر من تعاميم ونشرات تساعده على معرفة ذوي الإعاقات والاحتياجات الخاصة. بمتوسط حسابي بلغ (3, 22).

2- مناقشة لائحة تقويم الطالب. بمتوسط حسابي بلغ (3, 44).

3- مناقشة مدير المدرسة لربط برامج النشاط بالمواد الدراسية. بمتوسط حسابي بلغ (3, 50).

ب) الإشراف على المواد الدراسية: يتبين قصور دوره بشكل واضح فيما يلي:

1- الاهتمام بمناقشة المدير في رعاية الموهوبين في المدرسة . بمتوسط حسابي (2, 49).

2- مناقشة القواعد التنظيمية مع المدير ومساعدته في تطبيقها. بمتوسط حسابي (62و2).

3- مناقشة الصلاحيات مع المدير ومساعدته على ممارستها. بمتوسط حسابي (2, 76).

4- مناقشة ربط برامج النشاط المدرسي بالمواد الدراسية. بمتوسط حسابي (2, 98).

5- مناقشة لائحة تقويم الطالب. بمتوسط حسابي (3, 08).

ج) الإشراف في مجال التوجيه والإرشاد: يتبين قصور دوره بشكل واضح فيما يلي:

1- مناقشة القواعد التنظيمية مع المدير ومساعدته في تطبيقها. بمتوسط حسابي (2, 76).
2- مناقشة الصلاحيات مع المدير ومساعدته على ممارستها. بمتوسط حسابي (2, 83).
3- تزويد المدير بالأفكار التربوية الحديثة لتحسين البيئة المدرسية. بمتوسط حسابي (3, 06).
4- مناقشة لائحة تقويم الطالب. بمتوسط حسابي (3, 08).
5- مناقشة ربط برامج النشاط المدرسي بالمواد الدراسية. بمتوسط حسابي (3, 40).

د) الإشراف على النشاط الطلابي: ويتبين قصور دوره بشكل واضح فيما يلي:

1- مناقشة لائحة تقويم الطالب. بمتوسط حسابي (2, 17).
2- مناقشة القواعد التنظيمية مع المدير ومساعدته في تطبيقها. بمتوسط حسابي (2, 56).
3- مناقشة الصلاحيات مع المدير ومساعدته على ممارستها. بمتوسط حسابي (2, 74).
4- مساعدة المدير على معرفة الطلاب ذوي الإعاقات ودوره نحوهم. بمتوسط حسابي (2, 80).
5- مناقشة رعاية الموهوبين مع مدير المدرسة. بمتوسط حسابي (3, 01).
6- يزود المدير بالأفكار التربوية الحديثة لتحسين البيئة المدرسية. بمتوسط حسابي (3, 04).
7- مشاركة فريق العمل بالمدرسة وتبني الأفكار التربوية الحديثة. بمتوسط حسابي (3, 26).

السؤال الثاني: أي أنواع الإشراف أكثر ممارسة لدوره في تطوير أداء مدير المدرسة؟

وللإجابة عن هذا السؤال:

تم ترتيب أنواع الإشراف تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لكل نوع، ويوضح الجدول رقم (2) ذلك بالتفصيل :

جدول رقم (2) . ترتيب أبعاد الدراسة بحسب المتوسط الحسابي

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي للبعد
1	الإشراف على الإدارة المدرسية	3, 77
2	الإشراف في مجال التوجيه والإرشاد الطلابي	3, 28
3	الإشراف على المواد الدراسية	3, 15
4	الإشراف على النشاط الطلابي	3, 11

يتضح من الجدول رقم (2) أن الإشراف على الإدارة المدرسية يأتي في مقدمة أنواع الإشراف التربوي ممارسة لأدواره بمتوسط بلغ (3, 77) بتقدير (غالباً)، يليه الإشراف على التوجيه والإرشاد الطلابي بمتوسط (3, 28) بتقدير (أحياناً)، ثم الإشراف على المواد الدراسية بمتوسط (15 ,3) بتقدير (أحياناً)، ويأتي الإشراف على النشاط الطلابي أقل أنواع الإشراف التربوي ممارسة لأدواره بمتوسط حسابي (3, 11) بتقدير (أحياناً).

السؤال الثالث: ما أهم مقترحات مديري المدارس لتطوير أدائهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال

تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أهم المقترحات لتطوير أداء مديري المدارس، والجدول رقم (3) يوضح ذلك:

جدول رقم (3) . استجابات مجتمع الدارسة حول أهم المقترحات لتطوير عمل الإدارة المدرسية

م	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي
1	7	إيجاد وحدة تنسيق تعنى بما يصدر عن إدارة التعليم من تعاميم وتنظيمات تخدم العمل المدرسي.	4, 56
2	8	استحداث مسمى مشرف إدارة تعليمية تكون مهامه عند زيارة مدير المدرسة رصد مشكلات وعوائق العمل في المدرسة، ومخاطبة الجهات المعنية بإدارة التعليم عن تلك المشكلات والعوائق، ومتابعة دورها في ذلك.	4, 42
3	6	إعادة توصيف مهام مشرف الإدارة المدرسية لما يخدم تكامل جميع برامج العمل في المدرسة.	4, 19
4	5	إسناد مهمة تنسيق ما يصدر من تعاميم وتنظيمات تخدم العمل المدرسي إلى قسم الإدارة المدرسية باعتباره الجهة المسؤولة عن ذلك.	3, 85
5	2	اهتمام المشرف التربوي بجميع جوانب العمل المدرسي وعدم اقتصار دور على مادة تخصصه.	3, 77
6	4	التنسيق المسبق لما يصدر عن جهات الإشراف بإدارة التعليم من تعاميم وتعليمات قبل إصدارها.	3, 40
7	1	أهمية تكامل توجيهات وملاحظات المشرفين التربويين بما يخص عمل المدير في المدرسة وتطوير الأداء.	2, 86
8	3	تعرف المشرف التربوي الزائر على ما يحتاجه مدير المدرسة أولاً ثم تقديم الخدمة المناسبة له بعد ذلك.	2, 61
		متوسط المفردة للبعد	3, 71

من الجدول رقم (3) يتضح ما يلي

1- ضرورة إيجاد وحدة تنسيق تعنى بما يصدر من إدارة التعليم من تعاميم وتنظيمات تخدم العمل المدرسي وحصلت على متوسط مرتفع وصل إلى (4, 56).

2- ضرورة توفر مشرف إدارة تعليمية تتبلور مهامه عند زيارة مدير المدرسة رصد مشكلات وعوائق العمل في المدرسة ومخاطبة الجهات المعنية بإدارة التعليم عن تلك المشكلات والعوائق ومتابعة دورها في ذلك. بمتوسط حسابي بلغ (4, 42).

3- إعادة بلورة مهام مشرف الإدارة المدرسية لما يخدم تكامل جميع برامج العمل في المدرسة. بمتوسط حسابي بلغ (4, 19).

ملخص نتائج الدراسة:

ظهرت من تحليل بيانات الدراسة النتائج التالية:

1- توفر التفاعل الإيجابي ذي الاتجاهين بين المشرف والمدير .

2- قصور عام في ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم نحو المستجدات التي أحدثتها وزارة المعارف بقصد تطوير أداء مديري المدارس وخاصة نحو إيضاح القواعد التنظيمية لخدمة العمل المدرسي، ولائحة تقويم الطالب.

3- قصور في اهتمام مشرف الإدارة المدرسية بتعريف مدير المدرسة بدوره نحو العناية بالطلاب ذوي الإعاقات والحاجات الخاصة، وكذلك نحو ربط برامج النشاط بالمواد الدراسية.

4- قصور في اهتمام مشرفي المواد الدراسية والإرشاد والنشاط نحو :

أ) مناقشة القواعد التنظيمية مع المدير ومساعدته في تطبيقها.

ب) مناقشة الصلاحيات مع المدير ومساعدته على ممارستها.

ج) مناقشة لائحة تقويم الطالب.

د) مناقشة ربط برامج النشاط المدرسي بالمواد الدراسية.

5- أن المشرف التربوي لا يزال يقدم خدمته بشكل عام من منظور مادته وما يراه هو دون معرفة حاجة مدير المدرسة وتقديم الخدمة من واقع الاحتياج.

6- أن الإشراف على الإدارة المدرسية يأتي في مقدمة أنواع الإشراف التربوي ممارسة لأدواره بمتوسط بلغ (3, 77)، يليه الإشراف في مجال التوجيه والإرشاد الطلابي بمتوسط (3, 28)، ثم الإشراف على المواد الدراسية بمتوسط (3, 15)، ويأتي الإشراف على النشاط الطلابي أقل أنواع الإشراف التربوي ممارسة لأدواره بمتوسط حسابي (11 ,3).

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة الميدانية يوصي الباحثون بما يلي:

1- ضرورة إيجاد وحدة تنسيق بإدارات التعليم تعنى بما يصدر من تعاميم وتنظيمات من الوزارة أو الإدارة التعليمية لتكامل الدور بين جهات الإشراف على الميدان المدرسي.

2- استحداث مسمى مشرف الإدارة التعليمية يرتبط مباشرة بمدير التعليم، ومن مهامه رصد مشكلات العمل المدرسي في الميدان، ومخاطبة جهات الإشراف التربوي بإدارة التعليم بوصف المشكلة القائمة.

3- ضرورة التنسيق بين جهات الإشراف بالوزارة فيما يتعلق بإصدار التعليمات والتنظيمات التطويرية في ضوء مقترحات إدارات التعليم.

4- وضع آلية تضمن متابعة الوزارة لما يصدر عنها من إجراءات تطويرية لخدمة العمل المدرسي؛ وذلك من خلال الزيارات المتكررة من مشرفي الوزارة، ومتابعة الأمانة العامة لإدارات التعليم بالوزارة لواقع التطبيق عن طريق استبانات تعد لكل مشروع تنظيمي جديد، وكذلك عن طريق عقد اللقاءات الدورية بين منسوبي الميدان والوزارة.

5- عقد دورات مكثفة للمشرفين التربويين لتدريبهم على أساليب رعاية الطلاب الموهوبين والطلاب ذوي الحاجات الخاصة.

6- ضرورة العمل على تحقيق التكامل بين جهات الإشراف لما يخدم العمل المدرسي، والتخلي عن النظرة الضيقة التي تعتمد على التخصص.

المراجع

[1] وزارة المعارف. *دليل المشرف التربوي*. الرياض: مطابع أطلس للأوفست، 1419هـ.

[2] فهمي، محمد سيف الدين؛ ومحمود، حسن عبدالمالك. *تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية*. الرياض: مطابع مكتب التربية العربي لدول الخليج، 1414هـ.

[3] وزارة المعارف. " القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام ". *مجلة التوثيق التربوي، العدد 44* ، (1420هـ)، 132 – 147 .

[4] الحجي، أحمد إسماعيل. *الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية*.القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 1995م.

[5] السالك، محمود محمد. " إعداد واختيار مديري المدارس بالمدينة المنورة ". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة. (1408هـ).

[6] العرابي، عبدالله عبيدالله. " تنظيم إعداد واختيار مديري المدارس الثانوية ". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، (1404هـ).

[7] الوذيناني، سعود سعد. " معايير وإجراءات اختيار مديري مدارس التعليم العام ". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، (1419هـ).

[8] الشافعي، أحمد عبدالحميد. " بعض مشكلات الدورات التدريبية لمدير المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية ". *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، العدد 70، (1998م).

[9] هجان، علي حمزة. " آراء مديري مدارس التعليم العام نحو برنامج تدريبهم أثناء الخدمة ". *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس*، الجزء 2، العدد 22 ، 1419هـ.

[10] البيشي، سعد مبارك. " تحليل فاعلية برنامج تدريب مديري المدارس بكلية المعلمين بأبها ". رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1422هـ.

[11] موسى، عبدالحكيم. " تقويم برامج مركز الدورات التدريبية بكلية التربية بجامعة أم القرى ". *مجلة جامعة أم القرى*، السنة 9، العدد 11، (1416هـ).
[12] السلمي، عبدالله عبد المنعم. " الإيجابيات والسلبيات الإدارية المتوقعة للتدوير الوظيفي لمدير المدرسة كما يتصور مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في مدينة جدة ". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، (1417هـ).
[13] الشغرود، حمد وآخرون. " لائحة تقويم الطالب ". *ورقة عمل مقدمة للقاء التاسع لمديري التعليم المنعقد بالمدينة المنورة*، (1422هـ).
[14] الإدارة العامة للتعليم بالمدينة المنورة. " القواعد التنظيمية وصلاحيات مديري المدارس ". *ورقة عمل مقدمة للقاء التاسع لمديري التعليم المنعقد بالمدينة المنورة*، (1422هـ).
[15] حريري، هاشم بكر. *مدى ممارسة مديري المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم من قبل وزارة المعارف*. مكة المكرمة: مطابع جامعة أم القرى، 1422هـ .
[16] نشوان، يعقوب. *الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق*. عمان: دار الفرقان، 1413هـ .
[17] حبحب، عبدالله محمد. *دور موجهي الإدارة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة*. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، (1408هـ).
[18] بستان، أحمد وعلي حجاج (1988م). ((العلاقة بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية في دولة الكويت.)) *المجلة التربوية، جامعة الكويت*، المجلد 5، العدد 17، (1988م).
[19] بطاح، أحمد. *علاقة المشرف التربوي بمدير المدرسة كمشرف مقيم* ، (1991).
[20] العثيمين، مسلم بن إسماعيل. *دور موجهي الإدارة المدرسية في تنمية كفاءة مديري المدارس المتوسطة والثانوية*. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود ، الرياض، (1413هـ).
[21] الشايع، عبدالله ناصر. *درجة فاعلية دور موجه الإدارة المدرسية إدارياً وفنياً*. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، (1413هـ).
[22] دعباس، عمر سليم. *فاعلية المشرف التربوي في تحسين الممارسات التربوية لمديري المدارس الحكومية بالأردن*. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، (1413هـ).
[23] غنيم، أحمد علي. "دور الموجهين التربويين للإدارة المدرسية في تنمية المديرين مهنياً في المملكة العربية السعودية". *مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة*، العدد 29، (1415هـ).
[24] المنيع، محمد عبدالله. "دراسة وجهات نظر موجهي الإدارة المدرسية ومديري المدارس للدور الذي يقوم به موجه الإدارة المدرسية في مدارس المملكة العربية

السعودية." *مجلة رسالة التربية وعلم النفس*، جامعة الملك سعود، العدد 3، (1413هـ).
[25] العريفي، سعود سعد. فاعلية مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير مجالات عمل مديري المدارس الثانوية في مدينتي الرياض وجدة. رسالة ماجستير ،كلية التربية، جامعة الملك سعود، (1420هـ).
[26] الفاضلي، خلف عابد. دور مشرفي الإدارة المدرسية في رفع كفاءة أداء مديري مدارس التعليم العام لمنطقة تبوك التعليمية. رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة (1424هـ),
[27] عبيدات، ذوقان وآخرون. *البحث العلمي: مفهومه - أدواته - أساليبه*. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، (1992م).

Role of Supervision of Education in Promoting the Performance of Schools Principals

*** Abdulla Haysoon Al-Masaudi **, Abdulla Salim Al Gadi and *** Mosleh Saeed Al Gahtani**

**General Manager of Taif Region Education, Ph.D. in Mathematics, Makkah College of Teachers*
*** General Manager of Parallel Education, M.A. in Educational Administration*
****Supervisor of School Principal, M.A. in Educational Administration*

(Received 24/7/1423H.; accepted for publication 5/1/1425H.)

Abstract. The aim of this study is to look at supervision of education in its role to promoting the performance of schools principals, based on the recent regulations from the Ministry of Education.

To achieve that aim; a questionnaire is designed which is aproved by a group of specialists. The questionnaire was distributed to all principals of the 3 levels of general education schools in Taif city. The responses that satisfied the study requirements were 120. The data was analyzed using statistical pack of social sciences (SPSS). The results included the following:

1. The role of education supervisors was generally not performed in full as specified from MOE, especially regarded as clarification of system regulations and student evaluation method.

2. The supervisors of study subjects, guidance and activities were less concerned to discuss:
   a. system regulations.
   b. authorities of school principals.
   c. student evaluation method.
3. The performance of role for different education supervision categories as rank ordered are as follows:
   (i) school administration.
   (ii) student guidance.
   (iii) study subjects.
   (iv) student activities.

Recommendations are :

1. It is necessary to establish a co-ordinating unit in education administration. Its duty is to take care of circulars and regulations issued by MOE of educational administration so that performance is (or can be) integrated between supervisors and schools.
2. It is necessary to create a job named supervisor of educational administration. His role includes:
   (a) define school problems.
   (b) address education supervisors in education administration to describe the current problem.
3. It is necessary to establish a co-ordinating body in MOE in charge of all its promotional regulations and instructions in response to suggestions for education administration.
4. Establish a system to ensure the follow-up of whatever issued by MOE regarding promotional regulations for schools.
5. Hold intensive training courses for education supervisors on care of gifted students and students with special needs.