

الكفايات اللازمة لمشرفي الإدارة المدرسية وأساليب تنميتها دراسة على مكاتب
الإشراف في مدينة الرياض

إعداد:

عثمان بن عبد الملك أمين

إشراف الأستاذ الدكتور:

عبد الرحمن بن أحمد محمد صائغ

المقدمة :

لكي يؤدي الإشراف التربوي دورة بكفاءة وفاعليه لابد للقائمين عليه من امتلاك عدد من الكفايات القيادية والأساسية ومنها : القدرة على التفكير البناء والتساؤل الهادف، استعمال الأسلوب العلمي في حل المشكلات ، المعرفة بالأساليب الإشرافية التي تمكنه من القيام بواجباته الإشرافية ، القدرة على الإقناع والتعبير عن الآراء وإدارة النقاش المساهمة فيه ، تحديد الاحتياجات التربوية ورسم الخطط المناسبة لتأمين هذه الاحتياجات (عطوي، ٢٠٠١م، ص ٢٤١).

والكفايات اللازمة للمشرف التربوي ينبغي أن تشتق أساساً من الدور الذي يقوم به المشرف نفسه ، " فنجاح المشرف في مهنته يتوقف على قدرته على إتقان الكفايات المهنية المرتبطة بالدور الذي يقوم به " (الخطيب و آخرون ، ١٩٨٧م، ص ٢٧١).

قد تساعد هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية على تحسين طرق إعداد واختيار وتدريب مشرفي الإدارة المدرسية .

مشكلة الدراسة :

إن واقع الحال الذي نعيشه في عملية الإشراف التربوي الإداري في العملية التعليمية، يشير إلى عدم فعالية مكاتب الإشراف التربوي ، هذا ما كشفت عنه دراسة كلاً من آل عثيمين (١٤١٣هـ ، ص ١٣٣) والتي ترى أن مساهمة موجهي الإدارة المدرسية في تنمية الكفاءة الإدارية والفنية لمديري المدارس دون المستوى المطلوب ، ودراسة المنيع (١٤١٨هـ ، ص ١٣٢) والتي ترى أن الموجه المشرف يقوم بأداء مهامه الفنية – بشكل عام – بدرجة أكبر من قيامه بأداء مهامه الإدارية.

ولعل من أبرز العوامل التي تحول دون فاعلية مشرفي ومشرفات الإدارة المدرسية هو انخفاض مستوى الكفايات المهنية اللازمة لأداء مهامهم الإشرافية هذا ما كشفت عنه دراسة (حمد ، ١٤١٤هـ ، ص ٢٤٢) والتي ترى أن من أبرز المشكلات التي تحول دون فعالية مكاتب الإشراف التربوي يتمثل في انخفاض مستوى الكفايات المهنية للمشرفين التربويين ، وانخفاض مستوى قدرتهم على القيادة التربوية .

وعليه فإن من الواجب إعادة النظر في الأساليب المتبعة في اختيار المشرفين والمشرفات التربويات ، بحيث يكون من أسلوب الجدارة والاستحقاق هو المعيار الأساسي في عملية الترقية وتقليد المناصب القيادية . وأما الأقدمية فيمكن اعتبارها عنصراً ثانوياً لأغراض الترجيح بين المرشحين عند تساويهم في مستوى الجدارة.

وبالتالي يجب أن يخضع اختيار وإعداد المشرفين التربويين وتدريبهم الذي يجب أن يكون مستمراً ومتواصلاً لخطوة واضحة المعالم متكاملة العناصر مبنية على الكفايات المهنية .

لذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي :

ما الكفايات اللازمة لمشرفي الإدارة المدرسية وأساليب تنميتها في مدينة الرياض؟

ويتفرع منه :

(١) ما واقع توفر الكفايات لدى مشرفي الإدارة المدرسية في مدينة الرياض ؟

(٢) ما أهمية الكفايات اللازمة لمشرفي الإدارة المدرسية ؟

(٣) ما أساليب تنمية الكفايات اللازمة لمشرفي الإدارة المدرسية ؟

أهداف الدراسة :

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

(١) الكشف عن واقع توفر الكفايات لدى مشرفي الإدارة المدرسية في مدينة الرياض .

(٢) تعرف أهمية الكفايات اللازمة لمشرفي الإدارة المدرسية .

(٣) تحديد أساليب تنمية الكفايات اللازمة لمشرفي الإدارة المدرسية .

أهمية الدراسة :

(١) تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي يؤديه مشرف الإدارة المدرسية في تحسين العملية التعليمية وتحقيق النمو المهني للمدراء .

(٢) وضع النتائج التي توصلت إليها الدراسة كمعلومات قد تساعد على حسن اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير مستوى مهارات مشرف الإدارة المدرسية وكفاياته المهنية لأداء وظيفته بالشكل المطلوب في المدارس .

حدود الدراسة :

(١) الحد المكاني: جميع مشرفي الإدارة المدرسية بمكاتب الإشراف التربوي الفرعية وهي كالتالي : مكتب الشمال ، جنوب ، وسط ، شرق ، وغرب التابعة لوزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض .

(٢) الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول للعام ١٤٣٠هـ/١٤٣١هـ .

مصطلحات الدراسة :

(١) الكفاية :

عرفها مرعي بأنها " القدرة على القيام بعمل شيء بكفاءة وفاعلية و بمستوى معين من الأداء " (مرعي، ٢٠٠٣م، ص ٢٥) .

(٢) مشرف الإدارة المدرسية :

هو شخص متخصص يبذل جهده ، ووقته لتنمية مهارات القيادة التربوية لدى مديري المدارس ، ورفع مستوى أدائهم وتمكنهم من كل ما تتطلبه العملية التربوية من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وتوجيه، وتقويم، وتهيئة الظروف التي تنمي استعداداتهم وقدراتهم . (وزارة المعارف، ١٤٠٧هـ ، ص ٢) .

ويقصد بمشرف الإدارة المدرسية في هذه الدراسة هو المشرف الذي يقوم بالإشراف على جميع العمليات الإدارية والفنية التي تتم في المدرسة لمساعدة مدير المدرسة وزيادة إلمامه بالمهام الإدارية والفنية والاجتماعية.

(٣) الأساليب :

يقصد بها تلك الطرق التي يتم بها تنفيذ العملية التدريسية والتنموية باستخدام الوسائل والامكانات المتاحة (الحربي ، ١٤٢٤هـ ، ٦).

ويقصد بها في هذه الدراسة الطرق والوسائل والإجراءات والبرامج المستخدمة في رفع فاعلية الكفايات وتنميتها لدى مشرف الإدارة المدرسية .

تصنيف الكفايات:

يصنف فهمي، ومحمود الكفايات اللازمة لنجاح القادة إلى أربعة أصناف:

(١) الكفايات الفنية وتتعلق بالأساليب والطرق التي يستخدمها القائد التربوي في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها.

(٢) الكفايات الإنسانية وتتعلق بالطريقة التي يستطيع بها القائد التربوي التعامل بنجاح مع أعضاء فريق العمل كافة ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء.

(٣) المهارات التصورية وتتمثل في درجة كفاءة القائد التربوي في ابتكار الأفكار والتعرف على المشكلات والإحساس بها ومحاولة البحث عن الحلول التي من شأنها تطوير أداء مؤسسته.

(٤) الكفايات القيادية: وتتمثل في تمكن القائد التربوي من التأثير على العاملين معه لدفعهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة وكذلك قدرته على التنظيم والتخطيط والتنسيق وقدرته على التعرف على قدرات العاملين معه لاستثمارها في تحقيق الأهداف (فهمي، ومحمود ، ١٤١٤هـ، ص٨٥).

ويرى الباحث أن الكفايات ومفهومها يجب أن يتطور ويتلاءم مع مستجدات العصر الحديث وخاصة بعد التقنية وتسارع المعرفة، فنجد الآن التدريب الالكتروني والتدريب عن بعد، ولذلك يجب أن يمتلك المشرف التربوي كفايات جديدة .

أساليب اشتقاق الكفايات:

ذكر البطي ١٤٢٥هـ أن هناك أساليب لاشتقاق الكفايات وهي:

(١) تبني نظرية تربوية حديثة.

(٢) أسلوب تخمين الكفايات المعتمد على تصورات الخبراء التربويين.

(٣) أسلوب تحليل المهام والأدوار التي ينبغي على المشرف أو المدير القيام بها.

(٤) الاستفادة من البحوث والدراسات وما توفره من معلومات ومعارف (البطي ، ١٤٢٥هـ، ص٥٦).

ويمكن القول بأن المزاوجة بين الأساليب السابقة تعد منهجية فاعلة لاشتقاق الكفايات لما يحققه ذلك من تنوع علمي يؤدي إلى نتائج عملية هادفة، ولكن تبقى المنهجية العلمية التي

يعتمدها الباحث في الوصول إلى القائمة النهائية وخطوات اعتمادها وقدرة الباحث على البحث من المصادر المختلفة هي الأساس في الوصول إلى القائمة النهائية المعتمدة.

طرق تحديد الكفايات:

تتمثل أهم الطرق والأدوات العلمية التي يستخدمها الباحثون في تحديد الكفايات على النحو التالي:

- (١) الملاحظة المنظمة: ويستخدمها الباحثون لرصد السلوك الفعلي للأداء.
- (٢) الاستبانة: وهي أداة علمية تستخدم لجمع البيانات عن حقل ما في التربية والتعليم وذلك عن طريق جمع المعلومات والبيانات اللازمة بعد القيام بعمليات الصدق والثبات اللازمين لتبني القائمة الخاصة بالكفايات.
- (٣) المقابلة الشخصية: وتستخدم عادة للتحقق والتأكد من النتائج التي يحصل عليها الباحث من خلال استخدامه لبعض أدوات البحث العلمي.
- (٤) تحليل الأدوار: ويستخدم في تحليل الأدوار والمهام التعليمية بغرض تحديد الكفايات التي تشتمل عليها تلك المهام.
- (٥) التنبؤ والاحتمال: ويستخدمه الباحثون في الغالب لاستقراء الصور المستقبلية لإعداد الفرد. (الناقة، ١٩٨٧م، ص ٢٨).

كفايات الإشراف التربوي:

حدد المغيدي الكفايات اللازمة للمشرف التربوي في تسع مهارات هي كما يلي: المهارات القيادية الديمقراطية، المهارات الإنسانية، مهارات تقويم حاجات الطلاب، مهارات تطوير النمو المهني للمعلم، مهارات المناهج الدراسية، مهارات العملية التعليمية، مهارات علاقة المدرسة بالمجتمع، مهارات التقويم، مهارات الاتصال التربوي (المغيدي، ١٤٢١هـ، ص ٤٨).

ولقد وضع المختصون في وزارة التربية والتعليم عدد من الكفايات اللازمة للمشرف التربوي في تسع وتسعين كفاية، تتدرج تحت ثمان مجالات رئيسية هي: تنمية المعلمين مهنيًا وتشمل على (١٩) كفاية، وتطوير المناهج وتشمل (١٨) كفاية، وتقديم الخدمات التقنية للعملية التعليمية وإدارتها وتشمل (٩) كفايات، وتنظيم العملية التعليمية وإدارتها وتشمل (١٠) كفايات، وتوفير الخدمات الأساسية للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة وتشمل (٨) كفايات، وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وتشمل (٨) كفايات، وتنمية علاقات إيجابية بين العاملين وتشمل (١٤) كفاية، وتقويم العملية التعليمية وتشمل (١٣) كفاية (وزارة المعارف، ١٤٢٣هـ، ص ٣-٤).

أساليب قياس الكفايات:

توجد العديد من الأساليب لقياس الكفايات ذكر (Remmers) أن من أهمها أسلوب مقاييس التقدير، حيث تعمل على إعطاء المعلم أو المشرف درجة في كل مهارة من المهارات التي تتضمنها الكفاية بحيث تحدد مستوى إتقان هذا المعلم أو المشرف للمهارة، وأسلوب مقاييس التقدير يعتمد على ملاحظة سلوك المتعلم فيقوم المقوم بتسجيل انطباعاته نحو السلوك الذي يحدث ويعتمد صدق مقاييس التقدير على وصف السلوك، وتصنيفه، وتحديد بصوره إجرائية

حتى يسهل على المقوم إعطاء تقدير دقيق لمستوى إتقان المعلم أو المشرف لهذا السلوك (الشمري، ١٩٩٩م، ص ٢٨).

وتعد المقابلة الشخصية بمثابة أداة يمكن من خلالها جمع المعلومات لتساعد في قياس الكفاية، ويمكن أيضاً أن تعد اختباراً شفهيّاً لعناصر الكفاية لمعرفة مدى إتقان المعلم أو المشرف لها، ويعتبر بعض الباحثين أن المقابلة بمفردها لا تصلح كمقياس للكفاية وإنما ينبغي الاستعانة بإحدى الطرق الأخرى، ومع ذلك يجب الإعداد والتخطيط للمقابلة الشخصية بهدف التحقق من بعض العناصر التي يصعب قياسها مثل الميول والاتجاهات، والقيم (هاشم، ١٩٨١م، ص ١٠٠).

وتستخدم بطاقة الملاحظة في التعرف على مدى تمكن المعلم أو المشرف من بعض الكفايات المهنية، وعادة ما يتم تحديد مستوى إتقان الكفاية بتقديرين اثنين فقط هما درجة واحدة وصفر، ويحسب للمعلم أو المشرف درجة واحدة إذا قام بإظهار الأداء ولا يحسب له أي درجة في حالة عدم إظهار الأداء مطلقاً (سليمان، ١٩٩٠م، ٧-٩).

وعلى الرغم من تعدد الأساليب السابقة في قياس الكفايات، فإنه ينبغي أن تتوافر فيها الموضوعية والصدق والثبات حتى تبعد عن الذاتية، وحتى تقيس كل الفقرات مقياس المهارة التي يتضمنها كل عنصر من عناصر الكفاية، وحتى يمكن الحصول على نفس البيانات عند إعادة استخدام نفس المقياس على نفس الأفراد وبنفس الظروف السابقة.

المبحث الثالث: الإشراف التربوي

أهداف الإشراف التربوي:

يمكن تحديد أهم أهداف الإشراف التربوي فيما يلي:-

- (١) إتاحة المجال للطالب كي يواجه الموقف التعليمي بأكمله على أرض الواقع ويتكيف معه بما تؤهله له معلوماته ودراسته.
- (٢) إعطاء الفرص الحقيقية لاكتساب الخبرات العملية، والمهارات الأساسية اللازمة لإعداد المدرس الناجح.
- (٣) استكمال النواحي الفنية اللازمة، والجوانب العملية التطبيقية لمدرس المستقبل والتي لا يمكن استكمالها إلا عن طريق التربية العملية.
- (٤) تدريب المعلم على جميع جوانب البيئة المدرسية كلها.
- (٥) تعويد المعلم في بداية الأمر على تحمل المسؤولية عن جميع الأعمال المسندة إليه، وذلك بالتخطيط من التنفيذ إلى التقويم والتغذية الراجعة.
- (٦) تنمية القدرة على النمو الذاتي، النقد البناء عن طريق ملاحظة المعلم نفسه، وملاحظته من قبل زملائه والمشرفين عليه.
- (٧) اشتراك المعلمين فعلياً في المشاركة في جميع النشاطات داخل المدرسة وخارجها.
- (٨) وضع الطالب في موقف تعليمي طبيعي.
- (٩) عرض الاتجاهات السلوكية المرغوب فيها، كآداب وأخلاقيات المهنة.
- (١٠) منح الفرصة لتنمية الروح القيادية في المعلم كقائد للمجموعة.

مراحل تطور الإشراف التربوي في المملكة:

مر الإشراف التربوي منذ بداية التعليم النظامي في المملكة العربية السعودية إلى الوقت الحاضر بخمس مراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة التفتيش العام ١٣٥٧ - ١٣٨٣ هـ:-

اهتمت وزارة المعارف التي كانت تسمى " مديرية المعارف " بالتفتيش الفني فكانت تختار له الكفاءات العلمية والتربوية من ذوي الخبرة الطويلة، ثم أخذت بتجربة نظام تفتيش القسم وفي عام ١٣٨١ هـ أصدرت وزارة المعارف عدداً من التعاميم تطالب المفتشين فيها بتنفيذ الآتي:

- (١) إرشاد الإداريين والمدرسين بما يكفل فهمهم لأهداف السياسة التعليمية العامة وروح المنهاج والعمل على رفع مستوى الوعي التربوي بينهم.
 - (٢) عقد جلسة عامة للإداريين والمدرسين لإفادتهم وحل مشاكلهم ودراسة الأساليب الحديثة في التربية والتعليم، والتعاون بين مفتش القسم والمفتش المركزي (الإداري).
 - (٣) مساعدة المدارس على الوقوف على أحدث النظريات التربوية وتطبيقها.
- ويلاحظ في هذه المرحلة أن الإشراف التربوي في المملكة كان تفتيشاً بكل معاني هذه الكلمة، وكان أسلوب عمل المفتشين يميل إلى تتبع عثرات المعلم ومحاسبته عليها.

المرحلة الثانية: مرحلة التفتيش الفني من ١٣٨٣ هـ - ١٣٨٧ هـ

وفي هذه المرحلة غير مسمى التفتيش العام إلى التفتيش الفني وأنشئت عمادة التفتيش الفني، وأُنيط بها الأعمال التالية:

- (١) توزيع المناهج، والمشاركة في وضع جدول الحصص الدراسية.
- (٢) حصر الزيادة والنقص في المدرسين أو الكتب أو الأدوات، وحصر احتياجات معامل المدارس من أدوات ومواد كيميائية.
- (٣) الاشتراك مع الجهات المختصة في وضع شروط المناقصات وطرحها لتأمينها.
- (٤) دراسة المناهج رغبة في تطويرها وإدخال التحسينات التي تقتضيها الحال بما يتلاءم مع ظروف البيئة والاتجاهات العامة في البلاد.
- (٥) مراجعة الكتب المقررة على المرحلتين المتوسطة والثانوية.
- (٦) الإسهام في لجان التعاقد وفي الإشراف على طباعة الكتب، والإسهام في وضع حركة المدرسين.

وفي هذه المرحلة تغير مسمى المشرف الفني إلى موجه تربوي كما أبعد عن الإشراف كل ما يتصل بالشؤون الإدارية (مركز المعلومات الإحصائية والتوثيق التربوي، ١٤٠٢ هـ، ٥١).

المرحلة الثالثة: مرحلة التوجيه التربوي ١٣٨٧ - ١٣٩٥ هـ

في هذه المرحلة صدرت تعاميم عديدة تؤكد على مفهوم التوجيه التربوي وتنادي بالارتقاء بهذه العملية عن التفتيش بمفهومه الضيق المنبؤ إلى الإشراف بمفهومه الواسع، وهذه التعاميم تحاول تصحيح مفهوم التوجيه التربوي لدى الموجهين التربويين، للقضاء على الممارسات السلبية التي

كان الموجهون يسلكونها تجاه المعلمين، ولعل ذلك يعزى إلى عدم وجود ضوابط تنظم عملية اختيار الموجهين التربويين. (السويلم، ١٤١٧هـ، ٣٥).

المرحلة الرابعة: مرحلة التوجيه التربوي ١٣٩٧ - ١٤٠١هـ

شملت هذه المرحلة تعديلات في الشكل القائم للتوجيه التربوي استهدفت تطوير عملية التربية والتعليم متناولة عناصرها المختلفة وهي المنهج والمدرس والإداري، والكتاب المدرسي والوسيلة التعليمية وارتباط الطالب بها جميعاً. وقد كان من صور التعديل تنفيذ خطة التوجيه التربوي بمفهومه الحديث وإيجاد مراكز إشراف ومتابعة المدارس خارج مقر إدارة التعليم وقصر تطبيق التوجيه التربوي الكامل على عدد من المدارس. وقد نص التعميم رقم ١/٧٩/١/٧/٣٢ بتاريخ ١٣٩٦/٢/١هـ على أن التوجيه التربوي يبنى على أمرين هما التقويم والإشراف. ثم صد تعميم وزاري برقم ٢٦/٣٣٠/١٠/٥/٤٢ في ١٣٩٦/٩/١٠هـ تضمن لأول مرة، قواعد وأسس اختيار الموجهين التربويين، وكانت على النحو التالي:

١. الصفات والخصائص الشخصية الواجب توافرها في الموجه التربوي: قوة الشخصية والقدرة على التأثير في الآخرين مع التحلي بالأخلاق الإسلامية، والعلاقات الإنسانية الإيجابية، والمظهر المناسب مع اللياقة الصحية، والقدرة على اتخاذ القرارات البناءة.

٢. الأسس والقواعد التربوية الواجب توافرها في الموجه التربوي: أن يكون حاصلاً على شهادة جامعية مع تأهيل تربوي وخبرة لا تقل عن ست سنوات منها ثلاث سنوات على الأقل في التدريب، وأن يكون متخصصاً في المادة التي يوجه فيها على مختلف المستويات، وأن تتوفر لديه القدرة على تقويم مدرسي مادته وتلاميذهم ومستوى المدرسة أو المعهد، وأن تكون مقدرته على الابتكار والتجديد في المجال التربوي.

وبتحليل محتوى هذا التعميم يتضح أن النظام في الفترة السابقة لصدور التعميم لم يكن يشترط أي مؤهلات علمية لدى المشرف التربوي سوى أن يكون أحد العاملين في التدريس، لذا فإن هذا التعميم يعتبر بداية تطور نوعي في مجال الإشراف، إذ كان العمل في الإشراف قبل هذا التعميم يغلب عليه الآراء الفردية والقرارات المفترقة إلى الأساس العلمي. (السويلم، ١٤١٧هـ، ٣٨).

المرحلة الخامسة: مرحلة التوجيه والتدريب التربوي ١٤٠١هـ - ١٤١٦هـ

وأبرز ما في هذه المرحلة هو إنشاء الإدارة العامة للتوجيه والتدريب التربوي وترتبط بالوكيل المساعد لشؤون التعليم، وحدد لها أهداف واختصاصات شملت عملية اختيار وتعيين الموجهين والمدرسين والموظفين الآخرين المراد اختيارهم للتوجيه التربوي (مركز المعلومات الإحصائية والتوثيق التربوي، ١٤٠٢، ٦٦)، وفي هذه المرحلة صدرت بعض التنظيمات لعملية اختيار المشرفين التربويين، إذ صدر التعميم الوزاري رقم ٣٧٧/١٠/٥/٤ في ١٤٠٢/٨/٢٠هـ متضمناً بعض التعديلات على القرار السابق رقم ٢٦/٣٣٠ الصادر في ٩٦/٩/١٠هـ وشملت هذه التنظيمات معايير اختيار الموجهين وكانت على النحو التالي:

الأسس والقواعد التربوية الواجب توافرها في الموجه التربوي:

أ - أن يكون حاصلاً على الشهادة الجامعية على الأقل مع خدمة تربوية لا تقل عن أربع سنوات منها ثلاث سنوات على الأقل في التدريس أثبت خلالها نجاحاً ملحوظاً واستعداداً ورغبة في العمل التربوي.

ب - أن يكون متخصصاً في المادة التي سيقوم بتوجيهها، وتمتعه بالقدرة على تقييم العملية التربوية والتعليمية، وأن لا يقل تقديره في السنوات الثلاث الأخيرة عن " جيد جداً "

المرحلة السادسة: مرحلة الإشراف التربوي من ١٤١٦ هـ - حتى الآن:

تبدأ هذه المرحلة بقرار معالي وزير المعارف رقم ١٤٩٤/٣٤/٤ وتاريخ ١٤١٦/٩/٢٢ هـ بتغيير مسمى " موجه تربوي " إلى " مشرف تربوي " وأن تكون مهمته تنمية العملية التربوية بجميع عناصرها ونما يتطلبه ذلك من رفع كفاية المعلمين وتحسين المناهج والوسائل التعليمية وتطوير البيئة المدرسية وتدعيمها من خلال التعاون بين المدرس والمدير والمشرف التربوي وتكامل أدوارهم. (السويلم، ١٤١٧ هـ، ٤٠).

مسؤوليات مشرف الإدارة المدرسية:

يساهم مشرف الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية من خلال قيامه بالمهام والواجبات المختلفة وهي كالتالي:

- (١) وضع خطة عمل مرنة للمدارس التي يشرف عليها، تتضمن الخطوط العامة لأهداف الزيارة، أخذاً بعين الاعتبار ظروف المدرسة المختلفة.
- (٢) الإلمام بالتطورات والمستجدات التربوية الحديثة، توجيه الإداريين وتوعيتهم للاستفادة منهم في رفع مستوى العملية التربوية والإدارية في المدارس.
- (٣) أخذ فكرة كافية عن المنطقة أو الحي الذي تقع فيه المدرسة، وذلك من كافة النواحي الصحية والاقتصادية والاجتماعية وعادات السكان وتقاليدهم.
- (٤) دراسة جميع اللوائح والتنظيمات الإدارية، والتعميمات والنشرات ومتابعة تنفيذها بالمدارس وملاحظة التوقيع عليها بالعلم كل حسب تخصصه.
- (٥) تطبيق نظام القبول والتسجيل، ومتابعة اللوائح والتعميمات الصادرة بهذا الشأن والإشراف على عملية تنظيم توزيع الطلاب على الفصول بداية العام.
- (٦) الإشراف على تنظيم الجدول المدرسي وتنسيقه وفق الخطة الدراسية الموضوعية، والأسس التربوية في إعدادة.
- (٧) الإشراف على سير الدراسة في المدارس ومتابعة الدوام الرسمي للموظفين والطلاب، وتطبيق قوانين الإدارة الخاصة بهذا الشأن.
- (٨) تزويد جميع الإداريين بالتوجيهات الإدارية اللازمة حتى يتمكن من الإلمام بالأنظمة الإدارية الحديثة، وتنفيذها خلال ممارستهم عملهم.
- (٩) متابعة أعمال الإداريين ونشاطهم والإشراف على خطة العمل من واقع السجلات المدرسية، وملفات الطلاب والمعلمين، دقة العمل فيها، وكيفية تنظيمها والعناية بها.
- (١٠) عقد اجتماعات دورية مع مدير المدرسة والإداريين، لمناقشة اللوائح المنظمة للعمل داخل المدارس وكيفية تنفيذها، وبحث كل ما هو جديد معهم.

(١١) الإشراف التام على نظافة المدرسة، وحسن استغلال مديري المدارس للمباني المدرسية والمرافق العامة، ورفع تقارير شهرية عن صلاحيتها واحتياجاتها من حيث الصيانة والنظافة.. الخ.

(١٢) الإشراف على تنظيم تسجيل العهد المدرسية ومتابعتها، من حيث طريقة تصنيفها، وحفظها والعناية بها، وحسن استغلالها حسب الاختصاص.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أنسب مناهج البحث لهذه الدراسة، وذلك لغرض التعرف على الكفايات اللازمة لمشرفي الإدارة المدرسية والكشف عن واقعها وأساليب تنميتها .

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي الإدارة المدرسية في مدينة الرياض وهم كما ورد في آخر إحصائية صادرة من وزارة التربية والتعليم ٢٠ مشرف إدارة مدرسية .

أفراد الدراسة : تم تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة من مشرفي الإدارة المدرسية التابعين لمكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض وعددهم ٢٠ عشرون مشرف إدارة مدرسية ، بحيث يكون في كل مكتب إشراف ٤ مشرفين إدارة مدرسية.

أداة الدراسة: قام الباحث بتصميم استبانة بناء على مقياس ليكرت الخماسي التدرج لقياس الكفايات اللازمة لمشرفي الإدارة المدرسية وأساليب تنميتها.

نتائج الدراسة

١. تمثلت خصائص عينة الدراسة في: (١٣) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٦٥.٠% من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس تربوي، و(١٩) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٩٥.٠% من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خبرتهم أكثر من ثلاث سنوات، و(١٧) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٨٥.٠% من إجمالي أفراد الدراسة عدد دوراتهم التدريبية في مجال الإشراف التربوي دورتان فأكثر.

٢. حصل علي خيار **التوفر** بدرجة متوسطة كلاً من محور كفايات التخطيط والتنظيم (٣.٣٦)، ومحور كفايات تحليل المشكلات ووضع القرار (٣.٢٢)، ومحور كفايات التطوير المهني والتدريب (٣.٠٨)، ومحور كفايات المتابعة والتقييم (٣.٣٦).

٣. حصل علي خيار **التوفر** بدرجة كبيرة كلاً من محور كفايات الاتصال والعلاقات العامة (٣.٥٧)، ومحور كفايات التوجيه والإرشاد (٣.٥٥).

٤. حصل علي خيار **التوفر** بدرجة كبيرة جداً كلاً من محور كفايات التخطيط والتنظيم (٤.٧٦)، وكفايات تحليل المشكلات ووضع القرار (٤.٦٥)، ومحور كفايات الاتصال والعلاقات العامة (٤.٧٤)، ومحور كفايات التطوير المهني والتدريب (٤.٦٤)، ومحور كفايات التوجيه والإرشاد (٤.٩٤)، ومحور كفايات المتابعة والتقييم (٤.٦٦)، ومحور أساليب تنمية الكفايات اللازمة لمشرفي الإدارة المدرسية (٤.٣٤)

توصيات الدراسة:

١. يجب أن إدراك أهمية العلاقات الإنسانية في رفع مستوى العمل لتحقيق أهدافه.
٢. تقدير ظروف العاملين الخاصة لإشباع حاجتهم الإنسانية، وضرورة انتهاز أسلوب الحوار دون فرض الرأي الشخصي، والعدالة في مساءلة المقصرين في أداء واجبهم المهني.

٣. توفير المناخ التنظيمي المناسب لعملية الاتصال بحيث يتمكن المرؤوسين من الاتصال بحرية دون خوف، واقتراح البديل المختلفة لحل المشكلات التربوية واختيار الأنسب منها.
٤. تحديد المشكلات التربوية واختيار الأنسب منها.
٥. الاطلاع على كل ما يستجد في مجال الإدارة المدرسية والإشراف التربوي.
٦. متابعة الاتجاهات المعاصرة في برامج التدريب أثناء الخدمة.

مقترحات الدراسة:

اجراء دراسة حول: تقويم أداء مشرفي الادارة المدرسية بناء على الكفايات اللازمه لهم، والكفايات اللازمة لمشرفي الادارة المدرسية باتباع مناهج بحثية مختلفة. وتصميم برنامج تدريبي مقترح لمشرفي الإدارة المدرسية قائم على الكفايات اللازمه لهم، وربط منهج الكفايات لمشرفي الادارة المدرسية بالعائد ومستوى الكفاءة، واجراء دراسة للتعرف على الصعوبات التي تحول دون استخدام بعض الأساليب التدريبية الحديثة في تدريب مشرفي الادارة المدرسية أثناء الخدمة.

أولاً: المراجع العربية:

- (١) آل عثيمين، مسلم إسماعيل مسلم (١٤١٣هـ): دور موجهي الإدارة المدرسية في تنمية كفاءة مديري المدارس المتوسطة والثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الملك سعود .
- (٢) الادارة العامة للتدريب التربوي والابتعاث (١٤٢٣هـ): دليل التدريب التربوي والابتعاث، وزارة التربية والتعليم، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- (٣) بخش، هالة طه (١٩٩١م) : الكفايات التعليمية اللازمة لمعلمي الكيمياء بالمرحلة الثانوية وطرق تنميتها، جدة، دار عكاظ للطباعة والنشر، الطبعة الأولى.
- (٤) البطي، عبد الله بن محمد ، (١٤٢٥هـ) الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية وأساليب تنميتها، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- (٥) جامل، عبدالرحمن عبدالسلام (٢٠٠١م): الكفايات التعليمية في القياس والتقويم واكتسابها بالتعليم الذاتي، ط٢، دار المناهج للنشر عمان.
- (٦) الحبيب، فهد ابراهيم (١٩٩٥م) الكفايات المهنية اللازمة توفرها لدى مديري المدرس، كما يدركها الموجهين، والمعلمون، والمديرون أنفسهم، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد(١٩) الجزء(٤) ص-ص ٩٩-١٤٧ .
- (٧) الحبيب ، عبدالرحمن محمد علي (١٤٠٤هـ): مشكلات التوجيه التربوي في المرحلة الثانوية (بنين) بمنطقة الرياض التعليمية، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود .
- (٨) الحربي ، عبدالرحيم نويجع (١٤٢٤هـ): أساليب التدريب الحديثة لمعلمي المواد الاجتماعية من وجهة نظر مشرفي المواد الاجتماعية ومعلميها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة الملك سعود، الرياض.
- (٩) حمد ، جهير عبد الله (١٤١٤هـ): تقويم الكفاءة الداخلية لمكاتب التوجيه التربوي بالرئاسة العامة لتعليم البنات في المنطقة الوسطى بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- (١٠) الحمد، عبدالله حمد (١٤٠٥هـ): البرامج التدريبية التي تنظمها مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية واتجاهات منسوبيها نحوها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

- (١١) حمدان، محمد زياد (١٩٩٤م) : الإشراف في التربية المعاصرة مفاهيم وأساليب وتطبيقات، عمان ، دار التربية الحديثة.
- (١٢) الخطيب ، رداح، أحمد الخطيب ، وآخرون (١٩٨٧م): الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، الرياض ، مطابع الفرزدق التجارية .
- (١٣) الخطيب، محمود أحمد، ورداح مهدي الخطيب (١٩٨٦م) اتجاهات حديثة في التدريب، الرياض، دار الفرزدق للنشر، الرياض.
- (١٤) الداود، فاعور فهد، (١٩٩٥م) كفايات المشرف التربوي كما يراها الإداريون والمعلمون والمشرفون أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة اليرموك ، أربد ، الأردن.
- (١٥) الدويك، تيسير وآخرون ،(١٩٩٨م): أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية.
- (١٦) الزايدى، أحمد محمد (١٤٢١هـ): الكفايات الأدائية اللازمة للمشرفين التربويين بمراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى.
- (١٧) السعود، راتب (٢٠٠٢م) : الإشراف التربوي اتجاهات حديثة، الأردن، عمان، مركز طارق للطباعة، الطبعة الأولى.
- (١٨) سلامة، عبد الحافظ محمد، (١٩٩٦م) وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم، عمان، الناشر دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- (١٩) فهمي، محمد سيف الدين وحسن عبدالملك محمود، (١٤١٤هـ): الاتجاهات الحديثة في التدريب، دار الكتاب العربي، الكويت.
- (٢٠) الناقة، محمود كامل (١٩٨٧م): البرنامج التعليمي القائم على الكفايات أسسه واجراءاته ، القاهرة، مطابع الطوبجي التجارية.
- (٢١) اللقائي ،أحمد حسين، وعلي الجمل(١٤١٦هـ): معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المنهاج وطرق التدريس، القاهرة، علم الكتاب، ط ١ .
- (٢٢) ماهر، أحمد (١٩٩٥م): دليلك الى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الاسكندرية، الدار الجامعية.
- (٢٣) المنظمة العربية للتربية والثقافة – قاموس تربوي، تونس: ١٩٨٩م.
- (٢٤) المنيع ، حمد إبراهيم (١٤١٨هـ): دور الموجه المشرف في رفع الكفاءة الإدارية والفنية لمديري مدارس التعليم العام بوزارة المعارف. دراسة ميدانية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود .
- (٢٥) الوهر، محمود كامل (١٩٩٥م) : تقويم برنامج تأهيل للمشرفين التربويين ومعرفة أثره على تطوير الاشراف التربوي. رسالة ماجستير ، غير منشورة، كلية التربى، الجامعة الأردنية.
- (٢٦) وزارة المعارف (١٤٠٧هـ): الإدارة المدرسية واقع وأمل ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة مديري التعليم في الرياض، الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب ، شعبة الإدارة المدرسية.
- (٢٧) وزارة التربية والتعليم دولة الامارات ١٩٨٩م، نشرة تربوية.
- (٢٨) وزارة التربية والتعليم (١٤٢٣هـ): وثيقة كفايات المشرفين التربويين، مركز التطوير التربوي ، الإدارة العامة للقياس والتقويم .

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- 48- Couchara, Carol Anne (1997) The Supervisory Role of Cooperating Teachers : A study of critical incidents, which influenced student teachers. DAI-A58/05,P.1662 Jan, England.
- 49- Bailey, M. Eynn (1987) the relationships among superisors competencies Jop expectations and position types ph.D. dissertation university of Texas.
- 50- Fulkert, Ronald F. (1997) competencies required to be a trainer. DAI-A58/04,P.1355, Oct, USA.
- 51- Robent, Joel Parkins (1981) supervesotrs, perceptions of selected competencies, East Tennesse State University.