



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية

واقع تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم

إعداد الطالب

خالد بن علي سلمان المطيري

إشراف الدكتور

عبدالرزاق بن أحمد ظفر

مطلب مكمل لنيل درجة الماجستير في المناهج والإشراف التربوي

الفصل الدراسي الثاني

(١٤٢٩ هـ - ٢٠٠٩ م)

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم ، ولتحقيق هذا الهدف أجابت الدراسة على الأسئلة التالية

- س ١ ما مدى تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها الخطة في مجال التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية ؟
 - س ٢ ما مدى تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها الخطة في مجال تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة ؟
 - س ٣ ما مدى تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها الخطة في مجال تطوير الحوسبة والمعلوماتية في البيئة التربوية ؟
 - س ٤ ما مدى تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها الخطة في مجال الإشراف التنفيذي للتقارير والدراسات والتجارب ؟
 - س ٥ ما مدى تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها الخطة في مجال تقييم الأداء الإشرافي والتعليمي؟
 - س ٦ ما المعوقات التي تحول دون تنفيذ الخطة من وجهة نظر رؤساء أقسام الإشراف والمراكز ؟
 - س ٧ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة لبحالات خطة مديري الإشراف التربوي تعزى إلى اختلاف العمل والمؤهل ، والخبرة في الإشراف ، والبرامج التدريبية في التخطيط ، وعدد المشاركة في إعداد الخطة ؟
- حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع رؤساء أقسام الإشراف التربوي ، وجميع رؤساء المراكز الإشراف التربوي واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، وقام الباحث ببناء الاستبانة مستفيداً من الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ، والتأكد من صدقها بعرضها على مجموعة من المحكمين ، ومن ثباتها باستخدام معامل كرونباخ حيث بلغت درجة الثبات (٠.٩٧) ، وهي درجة عالية مما جعل الأداة صالحة لأغراض الدراسة ، وقد تم جمع البيانات ثم تحليلها عبر برنامج (SPSS) باستخدام التكرارات ، والنسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، واختبار "ت" ، واختبار "ف" ولقد بيّنت نتائج الدراسة ما يلي
- ١- أن درجة تنفيذ برامج وأنشطة مجالات خطة مديري الإشراف التربوي الخمسة التنمية المهنية ، تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية ، تطوير الحوسبة والمعلوماتية في البيئة التربوية ، الإشراف التنفيذي للتقارير والدراسات والتجارب ، تقييم الأداء الإشرافي والتعليمي كانت عالية
 - ٢- أظهرت النتائج أن هناك قصوراً في تنفيذ بعض المهام التالية دراسة المقررات الدراسية وفقاً للخطة ، الاستفادة من تقنية المعلومات في تطوير طرائق التدريس ، تفعيل الانترنت في التدريب ، الحفز على إجراء البحوث والدراسات التطويرية ، إيجاد أدوات قياس مقننة ، إطلاع العاملين على تقارير الأداء الوظيفي الخاصة بهم
 - ٣- أن المعوقات التي تحول دون تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي كانت نتائجها عالية
 - ٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمل في المحورين (١ ، ٣) من الدراسة لصالح رؤساء مراكز الإشراف
 - ٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات: المؤهل الدراسي ، والخبرة في الإشراف ، والبرامج التدريبية في التخطيط ، والمشاركة في إعداد الخطة ، في جميع مجالات الدراسة
- وقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها
- العمل على المحافظة على تلك الدرجة العالية من التنفيذ لأنشطة وبرامج الخطة ، والاهتمام بمستوي تنفيذ دراسة المقررات الدراسية ، الحرص على الاستفادة من تقنية المعلومات في طرق التدريس ، وضرورة إطلاع العاملين على تقارير أدائهم الوظيفي ، والعمل على تذليل العقوبات التي تواجه تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي
- كما اقترحت الدراسة إجراء دراسة مماثلة تطبق على عينة مماثلة من العناصر النسائي ثم مقارنة النتائج معاً ، إجراء دراسة تتناول مميزات وعيوب خطة مديري إدارات الإشراف التربوي

Abstract

The research aims to identify the present situation of applying the educational supervising managers' plans in the different educational administrations. To achieve these goals, the research answers the following questions:

- Q1: What is the range of applying the activities and programs of the plans in the field of professional developing of the supervising and teaching stuffs?
- Q2: What is the range of applying the activities and programs of the plans in the field of organizing and applying the educational and supervising skills?
- Q3: What is the range of applying the activities and programs of the plans in the field of developing the computer and informational skills in the educational professions?
- Q4: What is the range of applying the activities and programs of the plans in the field of executive supervising of reports, researches, and experiments?
- Q5: What is the range of applying the activities and programs of the plans in the field of developing the supervising and educational performance evaluation?
- Q6: What are the obstacles of fulfilling the plans according to the views of the chairpersons of supervising departments and centers?
- Q7: Is there statistical differences among the responses of the sample about the educational supervising managers according to the variables of job, educational qualification, experiences in supervising, the training courses and programs in planning, the number of participations in preparing the plan?

The research's society consists of all the chairpersons of the educational supervising departments and all the chairpersons of the educational supervising centers. The researcher uses the questionnaire as the tool of his research to collect the required data. The researcher put the plan, using the theoretical literature of the research and the previous studies in that field. To insure the reliability of the tool, it is shown to the referees, and applying the Alpha Chronbuoch Reliability Coefficients. The reliability coefficient of the tool was (0.83) with high validity to research's questions. The researcher uses the SPSS (Statistical Program for Social Sciences). The tests applied on the data are frequencies, percentages, means, standard deviations, and T test.

The findings show the following

- 1- The degrees of applying the programs and activities of the five fields of the educational supervising managers' plans : the professional development, organizing and fulfill the supervising tasks, developing computer and information of the educational professions, the executive supervising of reports, researches and experiments, evaluating the supervising and educational performance, are highly performed.
- 2- There is a type of shortage in executing the following tasks: Studying the school curricula according to the plan, using the informational technologies in the field of teaching instructions, activating the internet in field of training, encouraging the scholarships and developing studies, finding the convincing measurement tools, showing workers their performance reports.
- 3- The obstacles of fulfilling the educational supervising plans are series.
- 4- There are statistical differences according to the educational qualifications, experiences in supervising, the training programs of planning, and the participation of plan preparing, in all the researches fields.

The researcher gives the following recommendations:

Keeping the highly degrees of fulfilling the activities and programs of the plan, taking care of the school curricula studies, taking in consideration the informational technologies to be applied in the field of teaching instructions, the importance of showing the workers' performance reports, overcoming the obstacles of fulfilling the supervising managers' plans.

The research suggests that similar researches should be applied among the female societies related to the advantages and disadvantages of the supervising managers' plans.

إهداء

إلى والدي العزيز أطل الله في عمره ، وأنعم عليه بالصحة والعافية
إلى روح والدتي الطاهرة ، طيب الله ثراها وأسكنها فسيح جناته ، وأسأل الله لها العفو والمغفرة
اعترافاً مني بكريم فضلها في حياتي ، وبما أحاطاني به من رعاية واهتمام وبدعائهما
الصالح أسأل العلي القدير أن يوفقني إلى برهما والإحسان إليهما في حياتهما ومماتهما

إلى زوجتي وأبنائي هلا وعامر كتب الله لهم الصلاح والصلاح
الذين ضحوا بوقتهم لانجاز هذه الدراسة ، وأعطوا بلا جزأ.

إلى أخواني وأخواتي متعهم الله بالصحة والعافية والذرية الصالحة
تقديراً وعرفاناً بدعمهم وتشجيعهم لي في طلب العلم

إلى أستاذي الفاضل مشرف الرسالة وفقه الله للعلم النافع والعمل الصالح
الذي ساعدني وأعانني بلا حدود في انجاز هذا العمل ، فله الأجر والثواب من المولى عز وجل
وأن يجعل ذلك في موازين حسناته

إلى كل من لهم الأثر الطيب في حياتي العملية والعلمية ، وأخص منهم
الأستاذ صالح محمد المغامسي مدير مدرسة النجاح النموذجية الابتدائية بالمدينة سابقاً
لما حظيت به من رعاية واهتمام وتشجيع أثناء فترة التربية العملية

الأستاذ محمود بن محمد عمر السالك مدير إدارة التربية والتعليم بمحافظة المهدي سابقاً
صاحب العلم الواسع والخلق الرفيع ، والإخلاص والتفاني في العمل ، تقديراً وعرفاناً بما قدمه
لي من رعاية وتشجيع أثناء مسيرتي العملية ، ولو أفردت كل البيان لما استطعت أن أوفيه حقه

الأستاذ عامر بن عواض اللويحق عضو مجلس الشوري
تقديراً لما حظيت به من دعم ورعاية أثناء مسيرتي العملية والعلمية

وإلى جميع زملائي في الميدان التربوي

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع ، الذي كانوا وراءه
وختاماً أسأل المولى عز وجل أن ينفعني بما علمني ، وأن يعلمني ما ينفعني ، وأن يصلح لي
الأعمال ويحقق الآمال ، أنه سميع مجيب الدعوات ، وهو على كل شيء قدير

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين القائل في كتابه الكريم ﴿ وَقَدْ آتَيْنَا لَقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ ﴾ والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين القائل (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) وعلى آله وصحبه التابعين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين وبعد فإنه يطيب لي أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى الصرح الشامخ في أظهر بقاع الأرض؛ إلى جامعة أم القرى، وأخص بالشكر مدير الجامعة ووكلائه، وسعادة عميد الدراسات العليا، وسعادة عميد كلية التربية، ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس بكلية التربية سعادة الدكتور صالح بن محمد السيف، وجميع أعضاء هيئة التدريس في القسم الذين اكتسبت منهم الكثير خلال دراستي المنهجية

كما أتقدم بالشكر والإمتنان وأسمى آيات العرفان لسعادة الدكتور عبدالرزاق بن أحمد ظفر الذي أشرف على الدراسة، وعلى جهوده الطيبة التي بذلها في مساعدتي، فلقد كان لتوجيهاته السديدة ونصائحه وإرشاداته النيرة في جميع المراحل التي مرت بها هذه الدراسة، مما كان له الأثر في التغلب على العديد من الصعوبات الدراسية، فجزأه الله خير الجزاء وجعل ما قدم في ميزان حسناته

كما أزجي جزيل الشكر وعاطر الثناء على كل من سعادة الأستاذ الدكتور سليمان بن محمد الوابلي وسعادة الدكتور فوزي بن صالح بنجر اللذان قاما بتحكيم خطة البحث، وتحكيم أداة الدراسة، وما قدما لي من توصيات كان لها الأثر الطيب في إثراء هذه الدراسة، وأكرر شكري وتقديري للأستاذين الفاضلين على تكرمهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة، وما أبدياه من ملاحظات قيمة أثرت في أخرج هذه الرسالة بالصورة الحالية والشكر موصولاً إلى كل من ساهم في تحكيم أداة الدراسة وأثراها برأيه وتوجيهه، وكل من تفضل بالإجابة على أداة الدراسة من زملائي رؤساء أقسام الإشراف التربوي ورؤساء مراكز الإشراف التربوي، وكل من ساعدني في توزيع وجمع أداة دراستي، فجزأهم الله خير الجزاء كما لا يفوتني أن أشكر كلاً من أخواني وزملائي الأستاذ عيسى بن فرج المطيري، والأستاذ سفر بن بخيت المدرع طالبا الدكتوراه بجامعة أم القرى، على ما تفضلا به من مشورة ونصح خلال دراستي، وزميل دراستي ورفيق دربي الأستاذ إبراهيم بن سليمان الكويتي، وجميع من تشرفت بزملائهم أثناء دراستي في هذا الصرح الشامخ، وأشكر أخي وزميلي الذي تفضل مشكوراً بالتدقيق اللغوي لدراستي المعلم حميدة إبراهيم حميدة صالح وختلاًماً. أسأل اله العلي التقدير للجميع التوفيق والسداد، وأن يجعل أعمالنا خالصة لوجه الكريم، أنه سميع مجيب، وآخر دعوانا إن الحمد لله رب العلمين

فهرس الموضوعات

الموضوع	رقم الصفحة
ملخص الرسالة باللغة العربية	أ
ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية	ب
الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
فهرس الموضوعات	هـ
فهرس الجداول	ز
فهرس الملاحق	ح
الفصل الأول : مشكلة الدراسة وأبعادها	
التمهيد والإحساس بالمشكلة	٢
مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.....	٤
أهداف الدراسة.....	٥
أهمية الدراسة.....	٥
حدود الدراسة.....	٦
مصطلحات الدراسة.....	٦
الفصل الثاني : الخلفية النظرية للدراسة	
: أولاً الإطار النظري	
المبحث الأول الإشراف التربوي.....	١٠
المحور الأولى . مفهومه وأهميته ، ووظائفه	١٠
المحور الثاني . القيادة الإشرافية	١٤
المحور الثالث . إدارات الإشراف التربوي	١٨
المبحث الثاني خطة مديري الإشراف التربوي	
المحور الأولى . الخطة	٢٣
المحور الثاني . مراحل الخطة .، ومعوقات تنفيذها	٢٦
المحور الثالث مكونات الخطة	٣٠

تابع فهرس الموضوعات

٥١	ثانياً الدراسات السابقة
٥٢	استعراض الدراسات السابقة
٥٦	التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الثالث إجراءات الدراسة الميدانية	
٦٠	منهج الدراسة
٦٠	أداة الدراسة وخطوات بنائها
٦٣	صدق الدراسة
٦٤	ثبات الدراسة
٦٦	مجتمع الدراسة
٧١	إجراءات التطبيق
٧١	المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها	
٧٤	إجابة السؤال الأول
٧٧	إجابة السؤال الثاني
٨٠	إجابة السؤال الثالث
٨٣	إجابة السؤال الرابع
٨٦	إجابة السؤال الخامس
٩٤	إجابة السؤال السادس
٩٨	إجابة السؤال السابع
الفصل الخامس : ملخص النتائج والتوصيات	
١٠٥	ملخص النتائج
١٠٨	التوصيات
١١٠	المقترحات
١١١	المراجع
١١٩	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١	حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ .	٦٥
٢	حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي	٦٥
٣	وصف مجتمع الدراسة	٦٦
٤	توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير العمل .	٦٧
٥	توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل الدراسي .	٦٧
٦	توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإشراف التربوي	٦٨
٧	توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير البرامج التدريبية في مجال التخطيط .	٦٩
٨	توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المشاركة في إعداد خطة مديري الإشراف التربوي .	٧٠
٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة في مجال (التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية) .	٧٤
١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة في مجال (تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة) .	٧٧
١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة في مجال (تطوير الحوسبة والمعلوماتية في البيئة التربوية) .	٨٠
١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة في مجال (الإشراف التنفيذي على التقارير والدراسات والتجارب) .	٨٣
١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة في مجال (تقويم الأداء الإشرافي والتعليمي) .	٨٦
١٤	المتوسطات الحسابية للعبارة التي كانت استجابات مجتمع الدراسة عليها بدرجة متوسطة في مجالات الخطة الخمسة .	٩٠
١٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة للمعوقات التي تحول دون تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي .	٩٤
١٦	اختبار التباين للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمل .	٩٨
١٧	اختبار التباين للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل .	١٠٠
١٨	نتائج اختبار ف للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة في الإشراف.	١٠١
١٩	نتائج اختبار ف للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير عدد البرامج التدريبية في مجال التخطيط .	١٠٢
٢٠	نتائج اختبار ف للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة لمتغير المشاركة في إعداد الخطة	١٠٣

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
١	استبانة استطلاعية	١٢٠
٢	الاستبانة في صورتها الأولى	١٢٣
٣	بيان بأسماء المحكمين	١٣١
٤	الاستبانة في صورتها النهائية	١٣٣
٥	خطاب عميد كلية التربية بخصوص تطبيق أداة الدراسة	١٣٩
٦	تعميم الوزارة رقم ٣١/٢٠٨ في ١٨/٥/١٤٢٦هـ بشأن الإطار العامة لخطة مديري الإشراف التربوي .	١٤١

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأبعادها

المقدمة والإحساس بالمشكلة

لقد تطور التعليم في بلادنا تطوراً كبيراً في فترة وجيزة ، وفي شتى المجالات ، وشمل التطور إدارة الإشراف التربوي الذي كان يقوم على التفتيش والتركيز على الزيارة الصفية فقط ، إلى جهاز تطور في مفهومه وأساليبه وأدواته التي يستخدمها ، فقد تعدى أسلوب الزيارة الصفية إلى مجموعة متنوعة من الأساليب التي تهدف إلى تحقيق النمو المهني للمعلمين ، والعمل على تحسين العملية التعليمية والتربوية من مختلف جوانبها ، والتأكد من تحقيق غايات التعليم وأهدافه .

ونظراً للتطور الكبير في المهام والواجبات التي يكلف بها الإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات خلال السنوات الأخيرة حيث ظهرت العديد من آليات الإشراف التربوي التي تهدف إلى تطويره ، فهذا الإشراف التربوي المتنوع الذي يهدف إلى توطين النمو المهني للمعلمين داخل المدارس بحيث تتحول المدرسة لمجتمع متعلم ، والإشراف المباشر الذي يسعى إلى إيجاد بيئة تربوية اجتماعية سليمة متفاعلة داخل المدرسة ومساعدة مدير المدرسة على تنسيق وتفعيل العمل الإشرافي ، بالإضافة إلى بزوغ العديد من التجارب التربوية كعناقيد التربية وتوطين الإشراف التربوي وغيرها ، والتي تهدف بشكل عام إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم ، مما ترتب عليه ضرورة الاهتمام بالتخطيط لاختيار أحسن الحلول الممكنة لتحقيق الأهداف المبتغاة والتخطيط للإشراف ضروري لتحسين التعليم وتجويده ، ويرسم صورة العمل ويحدد ملامحه ، ويساعد على تحديد الأهداف وتوضيحها ويضمن الإجراءات الكفيلة بتحقيقها بالإضافة إلى العمل على التطوير المستمر في الأداء والتنفيذ ، ويرى نشوان (٢٠٠٤م ، ص ٧٨) أن الخطة نتاج العملية التخطيطية وهي التعبير العملي والأدائي للتخطيط ترجمة وتفسيراً ، وأكد زريقات (١٤٢٦هـ ، ص ١٩) أن أهمية الخطة تكمن باعتبارها دليل لأي قائد تساعده على تحديد مسيرة عمله وتحديد نهجها ، وتحديد أهدافها والأساليب المتاحة والمناسبة لتحقيق كل هدف فيها

لذا فقد اهتمت وزارة التربية والتعليم ممثلة في الإدارة العامة للإشراف التربوي بالتخطيط، فعقدت ورشة عمل لمجموعة مختارة من مديري الإشراف ونخبة من المختصين في التخطيط التربوي لعمل خطة مقترحة لمديري الإشراف التربوي تحدد الأطر العامة للخطط عند التخطيط لإدارات الإشراف التربوي بالمناطق والمحافظات، والتي عمت لاحقاً برقم ٣١/٢٠٨ وتاريخ ١٤٢٦/٥/١٨ هـ، مما تطلب أن يكون لمديري الإشراف بإدارات التربية والتعليم القدرة العلمية والفنية اللازمة للتخطيط والتنفيذ والتقويم، وفتح المجال لمشاركة أوسع أثناء مراحل التخطيط والإشراف على تنفيذ البرامج والفعاليات، بمعنى أن يكون لديه القدرة على استثمار الطاقات البشرية والمادية لتحقيق أهداف هذا الجهاز بأقل جهد ووقت ممكن، وقد أشار الحضيبي (١٤٢٨ هـ، ص ٣٠١) أن من الكفايات القيادية الضرورية لمديري الإشراف التربوي التخطيط، والتنظيم والتنسيق، وكفايات التنفيذ والمتابعة والإشراف.

كما أن مجرد إعداد الخطة ليس كافياً، وإنما تأتي مرحلة في منتهى الأهمية وهي تنفيذها، التي هي عبارة عن تحويل ما رسم على الورق إلى أرض الواقع، وهذا ما نوه عنه عبد الخالق (١٤٢٦ هـ، ص ١٩٨) على أن تنفيذ الخطة يفوق أهمية إعدادها حيث أن أفضل الخطط إعداداً قد تفشل إذا أسيء تطبيقها بينما الخطة المعيبة فنياً يمكن أن تعطي نتائج مرضية إذا نفذت على نحو سليم، وأن أي مهام لا تنفذ تنفيذاً جيداً تكون عرضه للفشل والقصور في الوصول للغايات والأهداف المتوخاة لها، وأكدت دراسة الخطيب (٢٠٠٥م، ص ج) أن هناك قصور في ممارسة مديري إدارات الإشراف التربوي بمنطقة الرياض لبعض مهامهم العالية الأهمية لكونها تمثل جزءاً تخطيطياً وتنفيذياً في الجانب الإشرافي من المهام المطلوب إنجازها.

ومن خلال ممارسة الباحث مديراً لإدارات الإشراف التربوي بإدارة التربية والتعليم بمحافظة المهدي، ورؤيته ومشاهدته لما يجري في الميدان تولد لديه الإحساس بأهمية إجراء دراسة تتناول واقع تنفيذ خطة مديري إدارات الإشراف التربوي بالملكة العربية السعودية، رغبة في الوقوف على جوانبها الإيجابية والسلبية وتطويرها على ضوء النتائج التي تتوصل إليها الدراسة.

مشكلة الدراسة

نظراً لما تقدم انطلقت الدراسة كونها دراسة ميدانية لمعرفة مدى تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم بالملكة العربية السعودية وتحددت بالسؤال التالي

س ما واقع تنفيذ خطة مديري إدارات الإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم ؟

وقد تفرّع عن هذا السؤال الأسئلة

س ١ ما درجة تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف في مجال التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية من وجهة نظر رؤساء أقسام الإشراف والمراكز الإشرافية ؟

س ٢ ما درجة تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف في تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة من وجهة نظر رؤساء أقسام الإشراف والمراكز الإشرافية ؟

س ٣ ما درجة تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف في مجال تطوير الحوسبة والمعلوماتية في البيئة التربوية من وجهة نظر رؤساء أقسام الإشراف والمراكز الإشرافية ؟

س ٤ ما درجة تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف في مجال الإشراف التنفيذي للتقارير والدراسات والتجارب من وجهة نظر رؤساء أقسام الإشراف والمراكز الإشرافية ؟

س ٥ ما درجة تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف في مجال تقويم الأداء الإشرافي والتعليمي من وجهة نظر رؤساء أقسام الإشراف والمراكز ؟

س ٦ ما المعوقات التي تحول دون تنفيذ الخطة من وجهة نظر رؤساء أقسام الإشراف والمراكز الإشرافية ؟

س ٧ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لإجابات المجتمع لمحاور الدراسة تعزى إلى اختلاف العمل ، والمؤهل ، والخبرة في الإشراف ، والبرامج التدريبية في مجال التخطيط ، وعدد المشاركة في إعداد الخطة ؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى

- ١/ التعرف على واقع تنفيذ الأنشطة والبرامج التي اشتملت عليها الخطة في مجال التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية
- ٢/ التعرف على واقع تنفيذ الأنشطة والبرامج التي اشتملت عليها الخطة في مجال تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة
- ٣/ التعرف على واقع تنفيذ الأنشطة والبرامج التي اشتملت عليها الخطة في مجال تطوير الحوسبة والمعلوماتية في البيئة التربوية
- ٤/ التعرف على واقع تنفيذ الأنشطة والبرامج التي اشتملت عليها الخطة في مجال الإشراف التنفيذي للتقارير والدراسات والتجارب
- ٥/ التعرف على واقع تنفيذ الأنشطة والبرامج التي اشتملت عليها الخطة في مجال تقويم الأداء الإشرافي والتعليمي
- ٦/ التعرف على المعوقات التي تحول دون تنفيذ الخطة

أهمية الدراسة

- تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوعاً يهتم بتنظيم سير العمل في مجال الإشراف على نطاق واسع ، بدءاً من تنظيم وتنفيذ البرامج الوزارية والداخلية وانتهاء بتقويم الأداء الإشرافي للميدان التربوي ، كما يسترشد بها في إعداد خطط الأقسام الإشرافية التابعة للإشراف التربوي و تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي
- ١/ عدم وجود دراسات تناولت واقع تنفيذ خطة مديري إدارات الإشراف التربوي بالملكة العربية السعودية أو الوطن العربي على حد علم الباحث •
 - ٢ / أن موضوع الدراسة له ارتباط وثيق بقطاع مهم وكبير من العاملين في الميدان التربوي سواء كان من القيادات العليا ، والمشرفين التربويين ، ومديري المدارس والمعلمين وغيرهم
 - ٣/ يمكن توظيف نتائج الدراسة في تحسين آليات تنفيذ خطة مديري إدارات الإشراف التربوي مستقبلاً
 - ٤/ أن نتائج الدراسة قد تسهم في اطلاع المسؤولين بوزارة التربية والتعليم على واقع تنفيذ خطط مديري إدارات الإشراف التربوي وبالتالي العمل على تطويرها •

٥/ أن نتائج الدراسة قد تكون مفيدة لإجراء دراسات مستقبلية عن واقع تنفيذ خطط مديري إدارات الإشراف التربوي .

حدود الدراسة

أولاً الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على معرفة واقع تنفيذ خطة مديري إدارات الإشراف التربوي بالمناطق والمحافظات؛ من حيث أهدافها، ومصادرها ومحاور الخطة، وبرامجها وأنشطتها، وإجراءاتها التنفيذية، واليات المتابعة المتبعة .

ثانياً - الحدود المكانية : اقتصرت هذه الدراسة على جميع إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية .

ثالثاً - الحدود الزمانية : طبقت هذه الدراسة بفضل الله وتوفيقه في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ .

مصطلحات الدراسة

هناك بعض المصطلحات التي تعرضت لها الدراسة ، ويرى الباحث ضرورة توضيحها وتمثل في التالي

١/ واقع .. ومعناها في اللغة الواقع الحاصل ، وواقع الأمور قاربها وأناها . (موقع المعاجم العربية ، الوسيط) <http://lexicons.sakhr.com/intro/intro.aspx?fileurl=intro01.asp>

ويعرف الباحث الواقع إجرائياً بأنه ما يحدث فعلياً في خطة مديري الإشراف التربوي

٢/ تنفيذ .. ومعناها في اللغة تعهد بتنفيذ وعده بإنجازه والمباشرة في تحقيقه (موقع المعاجم العربية ، الوسيط) <http://lexicons.sakhr.com/intro/intro.aspx?fileurl=intro01.asp>

ويعرف الباحث التنفيذ إجرائياً بأنه ما تم انجازه في خطة مديري الإشراف التربوي

٣/ مفهوم الخطة :

ويعرف فليه وآخر (٢٠٠٤) الخطة في اللغة قدم خطة محكمه أي خطة عمل ، تصميماً منهاجاً ما يهتدي به لتحقيق هدف ما "ص ١٦١

وعرف عبد الدائم (١٩٩٢م) الخطة مجموعة تدابير تتخذ من أجل تحقيق معين ص ١٨

ويعرف الباحث الخطة إجرائياً بأنها مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تتخذ لتحقيق مجموعة من الأهداف ٠

٤/ مفهوم الإشراف التربوي

ويعرف فليه وآخر (٢٠٠٤) الإشراف التربوي بأنه "جميع الجهود التي يبذلها القائمون على أمر التعليم بتوفير القيادة اللازمة للإشراف على أداء المعلمين من أجل تحسين التعليم ص ٣٠ وعرف عبدالهادي (٢٠٠٢م) الإشراف التربوي بأنه " مجهود منظم ، وعمل ايجابي يهدف إلى تحسين عمليات التعلم والتعليم والتدريب. ص ١١

ويعرف الباحث الإشراف التربوي بأنه عملية قيادية إنسانية وخدمة تربوية تهدف إلى مساعدة المعلمين ورفع كفاياتهم وتحسين أدائهم للارتقاء بالعملية التعليمية والتربوية ٠

٥/ مديرو الإشراف التربوي

إجرائياً هم الذين يتولون قيادة إدارات الإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات في المملكة العربية السعودية ، ويتم تكليفهم من نائب وزير التربية والتعليم وعددهم بعدد إدارات التربية والتعليم (٤٢) مدير

٦ رؤساء الأقسام الإشرافية

إجرائياً هم القادة الذين يتولون رئاسة الأقسام الإشرافية بإدارات الإشراف التربوي بالمناطق والمحافظات التعليمية، والإشراف على أمورها وأوضاعها التعليمية ، وعددهم ٥٠٤ رئيساً

٧/ رؤساء المراكز الإشرافية

إجرائياً هم الذين يتولون قيادة مراكز الإشراف التربوي التابعة لإدارات الإشراف التربوي ، وهي مستقلة في مبانيها عن إدارات التربية والتعليم ، وتقع بعضها داخل المدن وأخرى خارجها ، وقد جرى تعديل مسمى مراكز الإشراف التربوي إلى مكاتب التربية والتعليم ، وعددهم (١٣٥) رئيساً

الفصل الثاني

الخلفية النظرية للدراسة

مقدمة

يقتضي البحث العلمي أن يرجع الباحث للأدبيات التي تطرقت إلى موضوع الدراسة ليبدأ من حيث انتهى إليه الآخرون ، ويستفيد من تجاربهم ، ويلم بطبيعة الصعوبات والعقبات التي واجهتهم ، ويحتاط من الأخطاء التي وقعوا فيها ، مكوناً له بذلك قاعدة صلبة ينطلق من خلالها ليخلق في آفاق دراسته ، مستفيداً من هذه الثروة المعرفية في بناء الجديد ، ومستعيناً بالنقد والتحليل الموضوعي الذي يثري المعرفة ويجدها بعيداً عن التبعية والتقليد ، لتكون جواباً شافياً لأسئلة الدراسة ويتناول هذا الفصل جزئين رئيسيين هما

أولاً الإطار النظري

ويناقش هذا الجزء مبحثين هما-

(أ) المبحث الأولي الإشراف التربوي ، ويشمل هذا المبحث على العناصر الفرعية التالية

١- مفهومه وأهميته ، ووظائفه

٢- القيادة الإشرافية

٣- إدارات الإشراف التربوي

(ب) المبحث الثاني خطة مديري الإشراف التربوي ، ويشتمل هذا المبحث على العناصر

الفرعية التالية

١- الخطة

٢- مراحل الخطة ، ومعوقات تنفيذها

٣- مكونات الخطة

ثانياً الدراسات السابقة

ويتناول هذا الجزء الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة بشيء من النقد

والتحليل والتصنيف ، وإيضاح مدى ارتباط هذه الدراسات مع الدراسة الحالية ،

والعناصر المشتركة بينها ، والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات

أولاً الإطار النظري

المبحث الأول الإشراف التربوي

يعتبر الإشراف التربوي هو العملية التي يتم فيها تحسين وتطوير العملية التعليمية ، ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية ، ونجاحه في دوره يشعر بالراحة والاطمئنان والاستقرار على العملية التربوية، وفي هذا المبحث يتناول الباحث مفهوم الإشراف التربوي وأهميته ، ووظائفه ، والقيادة الإشرافية ، وإدارات مديري الإشراف التربوي (الأقسام ، المهام) وأخيراً مهام مديري الإشراف الإدارية والمهنية

المحور الأول: مفهوم الإشراف التربوي وأهميته ، ووظائفه

مفهوم الإشراف التربوي

لقد تطور مفهوم الإشراف التربوي في العصر الحديث ، شأنه في ذلك شأن كثير من المفاهيم التربوية التي تنمو وتتطور نتيجة للتقدم العلمي والمعرفي الذي يشهده العالم والإشراف التربوي بمفهومه الحديث ، ذو نظرة شاملة للعملية التربوية والتعليمية تتجسد في المفهوم التالي للإشراف التربوي :-

عرّف اللقاني وآخر (٢٠٠٣م) الإشراف التربوي "بأنه نشاط علمي منظم تقوم به سلطات إشرافية على مستوى عالٍ من الخبرة في مجال الإشراف بهدف تحسين العملية التعليمية ويساعد في النمو المهني للمعلمين من خلال ما تقوم به تلك السلطات من الزيارات المستمرة للمعلمين وإعطائهم النصائح والتوجيهات من خلال الدورات التدريبية التي تساعد على تحسين أدائهم" ص ٤٤ كما عرفه فلية وآخر (٢٠٠٤م) بأنه جميع الجهود التي يبذلها القائمون على أمر التعليم لتوفير القيادة اللازمة لتوجيه المعلمين من أجل تحسين التعليم ويتضمن إثارة اهتمامهم وتحقيق نموهم المهني واختيار أهداف التربية ووسائل الإشراف وطرق التدريس ومراجعتها وتقويم المعلم " ص ٣١ في حين عرفته الإدارة العامة للإشراف التربوي بأنه عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها ص ٣٥.

ويعرف الباحث الإشراف التربوي بأنه هو عملية قيادية إنسانية وخدمة تربوية تهدف إلى مساعدة المعلمين ورفع كفاياتهم وتحسين أدائهم للارتقاء بالعملية التعليمية والتربوية .

وبالرغم من التطور في مفهوم الإشراف التربوي من الناحية النظرية لدينا ، إلا أن الممارسة الفعلية له في الميدان التربوي لا زالت دون المستوى المأمول ، كما أشارت كثير من الدراسات إلى أن ممارسة المشرفين التربويين في أعمالهم تطفئ عليها الصبغة التفتيشية ويرى الباحث أن يتم التركيز في ممارسة المشرفين التربويين على الأساليب الفاعلة التي تساهم في تحقيق المفهوم الحديث للإشراف التربوي الذي يعتمد على حسن التفاعل السليم والديموقراطي بين المشرفين التربويين والمعلمين بهدف مساعدة المعلمين على تنمية قدراتهم وكفاياتهم ، وتهيئة البيئة المناسبة للعملية التربوية والتعليمية

أهمية الإشراف التربوي

يعد الإشراف التربوي إحدى الركائز الأساسية المهمة لتطوير العمل التربوي ويعتبر حلقة وصل بين جميع مداخلات العملية التربوية ويرى الخطيب وآخرون (٢٠٠٠م) أن هذه الأهمية تأتي نتيجة لانتشار التعليم والنمو السريع في أعداد الطلبة والمعلمين والمدارس ونتيجة للتغيير الذي حدث في التربية من حيث الأهداف والأساليب تزايد الاهتمام بعملية الإشراف التربوي ، باعتبارها عملية فنية تهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم عن طريق مساعدة المعلمين على النمو ، من خلال استخدام أساليب متنوعة"ص ١٤٦ ويرى الثمالي (١٤١٧هـ) أن الإشراف التربوي ضرورة ملحة لتحسين العملية التعليمية والتربوية، فعن طريق الإشراف التربوي يتم تقديم الخبرات الجديدة في المجالات المعرفية وطرق التدريس، ويتم عن طريقه أيضاً تلمس المشكلات والمصاعب التي تواجه العملية التعليمية ومحاولة إيجاد الحلول الناجعة لها ص١٣ .

إن أهمية الإشراف التربوي للعملية التعليمية تتضح نتيجة لضرورة مواكبة التطور المستمر والنمو الدائم في العملية التعليمية والتربوية ، خاصة فيما يتعلق بالمادة العلمية وطرق التدريس والوسائل وأساليب التقويم والتأهيل والتدريب للمعلم أثناء الخدمة لمواجهة تلك التطورات ، وللتوسع الهائل في التعليم وانتشاره في المدن والقرى والهجر ، الذي يتطلب مد يد العون والمساعدة لها في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة منها

وظائف الإشراف التربوي

تعد وظائف الإشراف التربوي من الأمور المهمة التي تبرز أهميته ، وتلعب دوراً في نجاح العملية الإشرافية، فهي الوسيلة التي يتم عن طريقها تحقيق أهداف الإشراف التربوي ولقد تعددت الآراء واختلفت حولها في الأوساط العلمية والتطبيقية، فهي ما بين فريق بالغ في توسعها ، فجند الإشراف وكوادره في خدمة الجهات والأعمال بلا حدود ،

وفريق آخر اقتصر على المساهمة في برامج النمو المهني للمعلمين، ودراسة وتطوير المناهج ويرى الباحث أنه مهما اختلفت تلك الآراء تكون العبرة بمقدار مساهمة تلك الوظائف في تحقيق التحسين المستمر في أداء المعلمين ومديري المدارس، وتحسين العملية التربوي برمتها وبعد الاطلاع على أدبيات الدراسة التي تطرقت إلى وظائف الإشراف يلاحظ أنها انقسمت إلى قسمين هما -

القسم الأول قام بتصنيفها حسب وظائف الإدارة، باعتبار أن المشرف التربوي هو قائد تربوي: يتفق في ذلك كل من الثمالي (١٤١٧ هـ)، وشعلان وآخرون (١٩٨٧م، ص٥٢)، والفنيش وزيدان (٢٠٠٠م، ص١٢)، أبو فروه (١٩٨٢م، ص٢٥) على تحديد وظائف الإشراف التي يقوم المشرف التربوي بتنفيذها على النحو التالي -

- ١/ القيادة
- ٢/ التخطيط
- ٣/ التنظيم
- ٤/ التنسيق
- ٥/ التدريب
- ٦/ التقييم

ويضيف الثمالي (١٤١٧ هـ، ص ١٣١) إلى ذلك الوظيفتين التاليتين -

- ١/ التوجيه والتحفيز
- ٢/ الاتصال

كما حددت نوال الشيخ (٢٠٠٠م، ص٢٤) وظائف الإشراف التربوي في قطر في -

- ١/ وظيفة إدارية
- ٢/ وظيفة تخطيطية
- ٣/ وظيفة تنظيمية
- ٤/ وظيفة متابعة
- ٥/ وظيفة تقييمية
- ٦/ وظيفة تنشيطية

القسم الثاني التصنيف حسب الأدوار والمهام التي يقوم بها المشرف التربوي أثناء عمله

يتفق كل من دليل المشرف التربوي (١٤١٩ هـ، ص ٤٢)، و الأفندي (١٩٩٥م، ص ١٧)، وسهى صليوو (٢٠٠٥م، ص٤١)، وعلي (٢٠٠٦م، ص١١٣) على أن وظائف الإشراف التربوي تتمثل في التالي -

- ١/ وظائف إدارية:

- تحمل مسؤولية القيادة في العمل التربوي، وما يستتبع ذلك من توجيه و إرشاد واستشارة وتعيين وتنقلات الخ .
- التعاون مع إدارة المدرسة في عملية توزيع الصفوف و الحصص بين المعلمين
- حماية مصالح الطلاب، والإسهام في حل المشكلات الطارئة التي تخص كل من الطالب والمعلم

- المشاركة في عملية إعداد الجدول المدرسي

- المساعدة على وضع الخطط السليمة القائمة على أسس علمية
 - إعداد تقرير شامل في نهاية كل عام دراسي؛ يتضمن مختلف الفعاليات المتعلقة بالمادة، وطرق تدريسها، ومستويات أداء المعلمين، ومدى تعاونهم، وخطط المستقبلية لتطوير أدائهم في ضوء نتائج التقويم
 - الإسهام في توفير خدمات تعليمية أفضل للتلاميذ و المعلمين
- ٢/ وظائف تشييطية

- حث المعلمين على الإنتاج العلمي والتربوي.
- المشاركة في حل المشكلات التربوية القائمة في المدرسة ولدى إدارة التعليم.
- مساعدة المعلمين على النمو الذاتي، وتفهم طبيعة عملهم وأهدافه، مع تنسيق جهودهم ونقل خبرات وتجارب بعضهم إلى البعض الآخر.
- المساعدة على توظيف التقنيات التربوية والوسائل التعليمية، وطريقة الاستفادة منها والمشاركة الفاعلة في ابتكار وسائل جديدة أو بديلة.
- متابعة كل ما يستجد من أمور التربية والتعليم ونشرها بين العاملين في المدارس

٣ / وظائف تدريبيية :

- تعهد المعلمين بالتدريب، من أجل نموهم، وتحسين مستويات أدائهم، وبالتالي تحسين الموقف التعليمي عامة ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق الورش الدراسية
- ... الخ .

٤ / وظائف بحثية :

- الإحساس بالمشكلات والقضايا التي تعوق العملية التربوية
- السعي إلى تحديد هذه المشكلات والتفكير الجاد في حلها وفق برنامج يعد لهذا الغرض.

- تكوين فريق بحث في كل مدرسة أو قطاع لدراسة مشكلات المادة والتلاميذ والإدارة الخ واقتراح حلول واقعية لها

٥ / وظائف تقويمية :

- قياس مدى توافق عمل المعلم مع أهداف المؤسسة التربوية ومناهجها وتوجيهاتها
- اكتشاف نقاط الضعف في أداء المعلم والعمل على علاجها وتداركها.
- المعاونة في تقويم العملية التعليمية كلها تقويماً صحيحاً على أسس موضوعية دقيقة.

٦ / وظائف تحليلية

- تزويد المعلمين بكيفية تحليل المناهج وفق نماذج نظرية لتحليل المناهج وتطويرها ، وتحليل أسئلة الاختبارات .

٧/ وظائف ابتكاريه

- ابتكار أفكار جديدة ، وأساليب لتطوير العملية التربوية
 - وضعها موضع الاختبار والتجريب.
 - تعميمها بعد تجريبيها وثبوت صلاحيتها
- ويرى بصفر(١٤٢٦هـ ، ص٣٠) أن الإشراف التربوي ليس منصباً أو موقِعاً وظيفياً ثابتاً ، وإنما هو دور مرتبط بخصائصه التي تتمثل في تنظيم وتنفيذ برامج النمو المهني والإشراف على أعمال الهيئات التعليمية في المدارس ، ودراسة وتطوير المناهج ، وتيسير الإمكانيات والتسهيلات ودعم نجاح العلاقات الإنسانية والمهنية ، وتوفير وتوزيع الكوادر التدريسية والقيادية في المدارس ، والإشراف على توطيد مشاريع الإصلاح والتغيير ، وإجراء البحوث والتجارب ، وتقويم الأداء التعليمي تقويماً بنائياً ورسماً

ويتفق الباحث مع بصفر حول ما ذهب إليه ؛ لأن الوظيفة الأساسية للإشراف التربوي هي العمل بشكل مستمر على تحسين العملية التربوية والتعليمية بما يحقق الأهداف التي ينشدها المجتمع

المحور الثاني القيادة الإشرافية

مفهوم القيادة الإشرافية

أن كلمة قائد تعني الشخص الذي يستثمر طاقات الآخرين ، ويقيم علاقات جيدة معهم تجعلهم يتقبلون هذا الاستثمار الذي يساعد الجميع على تحقيق الأهداف الموضوعة وللتعرف على مفهوم القيادة الإشرافية لابد من الوقوف أولاً على مفهوم القيادة وأركانها وخصائصها ، وقد وردت عدة تعريفات للقيادة في المراجع العربية بطرق وصياغات مختلفة منها:

حيث أورد الأسدي (٢٠٠٧م) تعريف كل: من (تكد بأنها هي النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين ، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه ص٦ ، وتعريف (سيكر هيدسون) بأنها التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري ص٦.

كما أورد حسان ومحمد العجمي (٢٠٠٧م) عدة تعريفات للقيادة منها تعريف (ليكر) بأنه "المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهداف مشتركة " ،

وتعريف (اوردوای) بأنها النشاط الذي يمارسه شخص ما للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبونه ص ٢١٩ .

و يعرف البدرى (٢٠٠٢م) القيادة بأنها " السلوك الذي يقوم به الفرد حين يُوجه نشاط جماعة نحو تحقيق هدف معين" ص ١٠٥ ، في حين حدد بنيش نقلاً عن مصطفى (١٩٨٦م) القيادة " هي عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة" ص٣٤.

والقيادة الإشرافية هي عملية التفاعل بين الأفراد ضمن سلسلة من النشاطات الهادفة لمساعدتهم للعمل تجاه تحقيق الأهداف التربوية والإشرافية المتفق عليها في جو يسوده الود والاحترام المتبادل بين العاملين في المؤسسة التربوية

العناصر الجوهرية اللازمة للقيادة الإشرافية

تعتمد القيادة الإشرافية وقوة فعاليتها على عناصر جوهرية ، انفق عليها كل من الأسدى (٢٠٠٧، ص١٧٠) ، وعطوى (٢٠٠١م، ص٧٢) ، والدويك وزملاؤه (٢٠٠١م، ص٢٧) وتتمثل في التالي -

- ١ / تأثير المدير على مرؤوسيه معتمداً في ذلك على خبرته الشخصية بالنشاط الذي تعمل به المجموعة ، وإلمامه بشخصيات أفراد المجموعة ، وشحذ هممهم بالتحفيز والمكافأة
- ٢ / توحيد جهود الأفراد وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، من خلال إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات، وتنظيم العمل بروح الفريق الواحد، والتغلب على الصعوبات وتوفير المناخ الملائم الذي يسوده الانسجام والتعاون
- ٣ / بلوغ الأهداف الوظيفية التي تسعى المجموعة إلى تحقيقها ، بالإضافة إلى الأهداف الشخصية لكل فرد في المجموعة
- ويرى الباحث أن القيادة الإشرافية تتطلب قدرة من التأثير على العاملين لأجل تحقيق أهداف المؤسسة ، مستفيداً من دافعية العاملين بتلبية احتياجاتهم ، ورفع اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل ، والقيادة الإشرافية الناجحة تسهم في إحداث التأثير المطلوب من خلال فهم الناس والظروف المحيطة بهم

المهارات الأساسية اللازمة للقيادة الإشرافية

لكي يقوم القائد بدوره، ويؤدي المهام القيادية التي تسهم في زيادة فعالية العملية الإشرافية، لابد من توفر مهارات وكفايات قيادية وفنية تجعله قادراً على التأثير في سلوك العاملين، وأن تكون لديه القدرة على التجديد والابتكار والنظرة المستقبلية، كما تجعله أكثر قدرة على التعامل والتعاون، ومواجهه المواقف الطارئة بفاعلية (سلام، ١٩٩٧م، ص٥).

وقد وجد أن هناك اختلافاً واضحاً أثناء البحث في أدبيات موضوع المهارات القيادية
يمكن توضيحها ضمن تقسيمات متعددة من أبرزها

أ- اتفق كلاً من كنعان (١٩٨٥، ص٣١٨) ، والنوري (١٩٩٢، ص٣١) ، والأسدي
(٢٠٠٧، ص١٧٤) ، وحسان وآخر (٢٠٠٧، ص٧٦) إلى تقسيم المهارات القيادية إلى -

الأولى المهارات الذاتية

الثانية المهارات الفنية

الثالثة المهارات الإنسانية

الرابعة المهارات الذهنية

ب- وقسم كل من مرسى (١٩٨٩، ص١٥٥) وحمدات (٢٠٠٦، ص٢٠) المهارات القيادية إلى

الأولى المهارات التصورية

الثانية المهارات الفنية

الثالثة المهارات الإنسانية

ج- أما أحمد (١٩٩٧م، ص٦٩) فقد قسم المهارات القيادية إلى -

الأولى المهارات الإدراكية

الثانية المهارات الفنية

الثالثة المهارات الاجتماعية

د- وقسمها مجموعة من الباحثين إلى ثلاث مجموعات كما ورد ذلك عند المنيف

(١٩٨٠م، ص٣٠) بأنها تتكون من

الأولى المهارات الابتكارية

الثانية المهارات الفنية

الثالثة المهارات الإنسانية

ويلاحظ من التصنيفات السابقة للمهارات القيادية أن هناك اتفاقاً بين غالبية

الباحثين في تصنيفها إلى ثلاثة مجالات هما المهارات الإنسانية - المهارات الفنية - المهارات
الفكرية ، فيما يلي استعراض لتلك المهارات القيادية -

أولاً المهارات الإنسانية

وهي باختصار أن يكون لدى القائد القدرة على إنجاز عمل ما من خلال الآخرين ،
وتتضمن هذه المهارة أيضاً التفاعل الإيجابي ، والاتصال الإنساني داخل وخارج المؤسسة
الإشرافية ، وتتطلب هذه المهارة ما يلي

- / ١ التعامل مع جميع الأفراد على أساس الثقة والاحترام المتبادل
- / ٢ الإدراك الواعي لطبيعة وحاجات وميول ورغبات الأفراد ، والعمل على تحقيقها ،
وتفهم مشاعرهم وتقبل اقتراحاتهم وانتقاداتهم
- ٣/ الاستقامة وتكامل الشخصية، والاتصاف بالأمانة والصدق والتواضع (الزهراني ١٤٢٨، ص١٧)

ثانياً المهارات الفنية

وهي أن يكون لدى القائد القدرة على استخدام المعلومات والمهارات والطرق والوسائل اللازمة لإنجاز مهمة محددة، وهذه القدرة ناجمة عن التأهيل والخبرة والتدريب، ومن أهم المهارات الفنية الواجب توفرها في القائد ينبغي أن تكون -

- ١ - مهارات الاتصال
- ٢ - مهارات التعليم
- ٣ - مهارات تقديم المشورة لمساعدة الآخرين للوصول إلى قرارات مناسبة
- ٤ - مهارات جمع المعلومات وأجراء المقابلات
- ٥ - مهارات حل المشكلات
- ٦ - مهارات فنية تتصل بالعمل المهني ومتطلباته وأدواته (العجمي، ٢٠٠٧، ص٢٣٢)

ثالثاً المهارات الفكرية

وهي مهارات فكرية تحليلية، وهي القدرة على فهم المؤسسة ككل ومدى توافق مختلف الأعمال مع أهدافها ، أي تساعد القائد على رؤية المؤسسة ككل ، وإدراك العلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية ، وأن القائد الذي يتمتع بهذه المهارة يكون مبتكراً للأفكار الجديدة ، والقدرة على التنبؤ والإحساس بالمشاكل قبل وقوعها ، قادراً على وضع الحلول واختيار البدائل (حمادات ، ٢٠٠٦، ص٢١).

ويرى الباحث أن تلك المهارات الثلاث ضرورية لأي قائد ، وفي أي من المستويات الإدارية والإشرافية ، حيث تساعد على اتخاذ القرار السليم ، إلا أنه يمكن القول أن أهميتها النسبية تتفاوت حسب المستويات الإدارية والإشرافية ، كما أن نجاح القيادة الإشرافية مرهون بحسن أدائها لوظائفها الإدارية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وأن كل قائد إشرافي تمثل هذه العمليات جزءاً كبيراً من عمله ، فالتخطيط على سبيل المثال يضمن له النظر إلى الأمام ومحاولة توقع الظروف المستقبلية ، وحسن التنظيم يوجه الجهود نحو تحقيق الأهداف بفاعلية ويجنبها مناطق النزاع غير المثمر

المحور الثالث إدارات الإشراف التربوي

إدارة الإشراف التربوي هي إحدى الإدارات التي تتبع مساعد مدير التربية والتعليم للشؤون التعليمية بالمناطق ، وفي المحافظات لمدير الشؤون التعليمية بالمحافظات ، وذلك حسب الهيكل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم ، وتتولى الإشراف الفني والميداني للمدارس بهدف تحسين التعليم والتعلم من خلال رعاية ، وتوجيه وتنشيط النمو المستمر لكل من الطالب والمعلم والمشرف وأي شخص آخر له أثر في تحسين العملية التعليمية فنياً كان أم إدارياً

وتتكون إدارة الإشراف التربوي من الشعب التالية

- ١/ شعبة التربية الإسلامية •
- ٢/ شعبة اللغة العربية •
- ٣/ شعبة الصفوف الأولية •
- ٤/ شعبة المكتبات •
- ٥/ شعبة العلوم الطبيعية •
- ٦/ شعبة الرياضيات •
- ٧/ شعبة العلوم الاجتماعية •
- ٨/ شعبة اللغة الانجليزية •
- ٩/ شعبة التربية البدنية •
- ١٠ شعبة التربية الفنية •
- ١١ شعبة الإدارة المدرسية •
- ١٢ شعبة قضايا المعلمين •

و يتبع لإدارات الإشراف التربوي مراكز الإشراف التربوي التي تقوم بنفس الدور المناط بإدارات الإشراف التربوي في الإدارات التعليمية التي تكثر فيها المدارس وفق ضوابط محددة ، ومدير الإشراف التربوي هو الرئيس المباشر لمديري مراكز الإشراف التربوي ، ومديري المدارس بالمنطقة أو المحافظة التعليمية التابعة له •

مهام إدارة الإشراف التربوي

هناك مهام متعددة ومتشعبة للإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات، والتي يجب أن يهتم بها مدير الإشراف التربوي ، وله دور مؤثر في تفعيل هذه المهام بما يتلاءم مع الأهداف التربوية المأمول تحقيقها من عمليتي التعليم والتعلم ، وهذه المهام منها ما يختص بالفعاليات الإشرافية ومنها ما يتعلق بالتنظيم الإداري ، وقد حددت مهام إدارة الإشراف التربوي في القواعد التنظيمية للإشراف التربوي المعممة برقم ٣٢٠٥٣ بتاريخ ١٤٢٢/١/٢٢ هـ بما يلي

(أ) الفعاليات الإشرافية

- ١- إعداد وتنفيذ خطة شاملة لتكامل العمل التربوي و التعليمي في الميدان ، بالتنسيق مع القطاعات الإشرافية الأخرى ، وغيرهم من ذوي العلاقة
- ٢- دراسة خطط المشرفين التربويين، والتأكد من وفائها باحتياجات الميدان، وإعداد وتهيئة الإمكانيات اللازمة لنجاحها
- ٣- متابعة العمل الإشرافي ميدانياً للاطمئنان على مدى فاعليته و تعزيز الإيجابيات وتذليل الصعوبات وحل المشكلات
- ٤- تحليل تقارير مديري مراكز الإشراف التربوي والمشرفين التربويين والأخذ بالمقترحات الجيدة والبناءة
- ٥- المشاركة في تدريب المشرفين التربويين ومديري المدارس ووكلائها والمعلمين ، خاصة المكلفين أو المعينين حديثاً قبل مباشرتهم لأعمالهم
- ٦- الإشراف على مراكز الإشراف التربوي، واستكمال تجهيزها، وهيكلها الإداري وتفعيل دورها لتحقيق أهدافها
- ٧- تنسيق العمل وتحقيق التكامل بين مراكز الإشراف التربوي وأقسام الإشراف التربوي في الإدارة بما يخدم العملية التربوية التعليمية ، ويحقق أهداف الإشراف التربوي
- ٨- اقتراح الدراسات والبحوث والتجارب العملية في ميدان الإشراف التربوي، والمشاركة في تنفيذها
- ٩- تزويد الإدارة العامة للإشراف التربوي بتقرير شامل عن منجزات الإشراف التربوي في نهاية كل عام دراسي
- ١٠- تخطيط وإجراء المقابلات الشخصية للمتقدمين للعمل في التدريس وللمتقدمين لشغل عمل تربوي محدد ، من أجل المفاضلة بينهم

- ١١- المشاركة في إعداد الخطط التدريبي ة وتنفيذها
 - ١٢- تنمية العلاقات الإيجابية بين المدرسة والمجتمع المحلي
 - ١٣- تحليل المقررات الدراسية وإبداء المقترحات لتطويرها، وإرسال ذلك إلى الإدارة العامة للإشراف التربوي
 - ١٤- القيام بالمهام الإشرافية أو التدريبية التي توكل إليها (ب) التنظيم الإداري
 - ١- بناء قاعدة معلومات بشأن المشرفين التربويين والمدارس ومديريها ووكلائها والمعلمين لتوظيفها في تقويم الواقع وبناء الخطط المستقبلية
 - ٢- تقديم بيان بما تحتاج إليه الإدارة من المشرفين ، واتخاذ الإجراءات لتكليفهم وفق النظم والتعليمات المعتمدة بعد تحديد الاحتياج الفعلي من قبل الإدارة العامة للإشراف التربوي
 - ٣- المشاركة في إعداد احتياجات المعلمين، وتوزيعهم وفق إمكاناتهم بما يحقق التوافق بين تخصصاتهم وخبراتهم في المدارس وبين الأعمال والمهام التي تسند إليهم
 - ٤- إعداد الحركة الداخلية للمشرفين التربويين وتشمل مديري المراكز الإشرافية
 - ٥- اختيار واحد من المشرفين من كل قسم في الإشراف التربوي ليتولى رئاسة القسم بالإضافة إلى عمله ، وتحديد مدة تكليفه وما يجب أن يقوم به من مهام
 - ٦- الإشراف على الإجراءات المتبعة لاختيار مساعدي مديري المراكز، واستصدار قرارات تكليفهم
 - ٧- تحديد أسماء من يرشحون ليكونوا مديري المدارس ووكلائها وإنهاء إجراءات حركة تنقلاتهم وفق والضوابط المعتمدة
 - ٨- تشكيل لجنة للنظر في قضايا المعلمين في ضوء التعليمات المنظمة لذلك
 - ٩- تنفيذ الأنظمة والتعليمات الصادرة من الإدارة العامة للإشراف التربوي ويرى الباحث من خلال النظرة الأولى للمهام يتضح الآتي -
- ١ / أن هذه المهام فيها نوع من العمومية ويتضح ذلك على سبيل المثال في ١ من (أ) والتي تنص على (إعداد وتنفيذ خطة شاملة لتكامل العمل التربوي والتعليمي في الميدان، بالتنسيق مع القطاعات الإشرافية الأخرى ، وغيرهم من ذوي العلاقة)، وكما ورد في ١ من (ب) والتي تنص على (بناء قاعدة معلومات بشأن المشرفين التربويين والمدارس ومديريها ووكلائها والمعلمين لتوظيفها في تقويم الواقع وبناء الخطط المستقبلية)

٢ / تشعب هذه المهام وتداخلها ويتضح جلياً في ١٢ من (أ) والتي تنص (تتمية العلاقات

الإيجابية بين المدرسة والمجتمع المحلي) ، حيث يقوم النشاط الطلابي والتوجيه والإرشاد وغيرهم من الجهات الأخرى بتتمية هذا الجانب بصورة جلية، وفي ٣ من (ب) والتي تنص (المشاركة في إعداد احتياجات المعلمين، وتوزيعهم وفق إمكاناتهم بما يحقق التوافق بين تخصصاتهم وخبراتهم في المدارس وبين الأعمال والمهام التي تسند إليهم) وهذا عمل شؤون المعلمين بالإدارات وبالتالي سينعكس ذلك على صلب العمل الإشرافي وهو تنظيم ومساعدة المعلمين على النمو المهني وتهيئة البيئة المدرسية للتطوير ، وأرى أن تكون مهام إدارة الإشراف التربوي واضحة ومحددة لكي تسهل عملهم ، ويضمن عدم تضاربها وتضادها مع عمل الأقسام الإشرافية الأخرى ؛ لأن مثل ذلك التحديد يعد من الخطوات الأساسية لبلوغ أهداف التربية عموماً ، وأهداف الإشراف التربوي بشكل خاص

مهام مديري إدارة الإشراف التربوي

يعد مدير الإشراف التربوي القائد المحرك والموجه للطاقات والإمكانات المادية والبشرية لإدارة الإشراف التربوي بإدارة التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات ، ويتولى فيها المسؤوليات التي تعمل على تحقيقها ، ولاشك أن تحديد المهام ووضوحها للعاملين يعتبر الطريق المرشد والمساعد نحو إنجاز الأعمال ، وبالتالي تؤدي إلى بلوغ الأهداف الموضوعة من أجلها وفي الحقيقة لم يجد الباحث مهام محددة وواضحة لمديري الإشراف التربوي، مما جعله يسعى إلى تحديد مهام في ضوء المهام التي حددتها الإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم لإدارات الإشراف التربوي ، ويمكن تحديدها في التالي –

♦ مهام تخطيطية وإدارية

- ١ / إعداد الخطط السنوية والفصلية لنشاطات الإشراف التربوي ومتابعتها وتنفيذها .
- ٢ / تطبيق الأنظمة واللوائح والتعليمات الخاصة بالإشراف التربوي .
- ٣ / معالجة المشكلات والمعوقات التي تواجه نشاطات الإشراف التربوي في الإدارة.
- ٤ / متابعة مدى الالتزام بالأنظمة المبلغة للمدارس .
- ٥ / ترشيح المعلمين والمشرفين التربويين للدورات وللايفاد خارج المملكة.
- ٦ / التنسيق مع الإدارات والأقسام التعليمية والإدارية داخل المنطقة أو المحافظة بما يحقق سرعة إنجاز العمل وتحقيق الأهداف المنشودة على الوجه المطلوب
- ٧ / التنسيق مع إدارة شؤون المعلمين في ما يتعلق بمسح المدارس وتحديد النمو في عدد الصفوف والمدارس وحركة وتوجيه المعلمين .

٨ / تحديد احتياج الإدارة من القوى العاملة والتجهيزات والعمل على توفيرها بالتنسيق مع جهات الاختصاص.

٩/ الإشراف على تحديث وتنظيم السجلات والبيانات المتعلقة بنشاطات الإدارة وحفظها مع الاستفادة من التقنية في هذا الشأن.

١٠ / الإشراف على ترشيح المشرفين التربويين ومديري ووكلاء المدارس في ضوء المعايير الموضوعية.

♦ مهام فنية

١ / إعداد التقارير الدورية عن إنجازات الإدارة واقتراح تطوير الأداء فيها وتقديمها إلى صاحب الصلاحية.

٢ / العمل على توفير بيئة تربوية سليمة داخل المدارس بما يحقق شمولية الإشراف التربوي

٣ / متابعة سير العمل في الشعب والمراكز والوحدات المرتبطة بالإدارة والتنسيق بينها والتأكد من سلامة وفعالية الأداء فيها وتحقيق الانسجام والتكامل بينها ، ومدى تنفيذ المهام المسندة إليها.

٤ / تقييم أداء المعلمين والمشرفين التربويين ومديري ووكلاء المدارس ودراسة التقارير عن أدائهم وتحليلها وتلخيص نتائجها .

٥ / اقتراح البرامج الملائمة لتدريب المعلمين والمشرفين للرفع من مستواهم بالتنسيق مع إدارة التدريب التربوي .

٦ / متابعة أداء المدارس في المنطقة بشكل عام والعمل على تحسينه.

٧ / الحد من معوقات العمل في المدارس وعلاج المشكلات والظواهر السلوكية بالتنسيق مع جهات الاختصاص .

٨/ الإشراف على المستوى التحصيلي للطلاب وتحسينه من خلال خطط الإشراف التربوي.

٩ / الإشراف على إجراء التجارب التربوية والتعليمية والدراسات والبحوث ، لرفع مستوى التعليم والإشراف عليها وتقييمها .

١٠ / متابعة أعمال وخطط مديري ووكلاء المدارس وتنفيذ دورهم وتقييم أدائهم.

١١ / إجراء المقابلات للمعلمين الجدد في المدارس الحكومية قبل إصدار قرار تعيينهم.

١٢ المشاركة في النشاطات والبرامج واللقاءات المختلفة على مستوى الإدارة والوزارة .

١٣ / المشاركة في تقييم أسئلة الاختبارات من خلال المشرفين التربويين.

١٤ / تكوين المجالس واللجان التربوية والإشراف على برامجها وأعمالها وأساليب تقييمها

١٥ / الإشراف على زيارات المشرفين التربويين الفنية والميدانية.

- ١٦ / المشاركة في تقويم المناهج وتطوير المقررات الدراسية من خلال المشرفين التربويين .
١٧ / تقويم خطط ونشاطات الإشراف التربوي والتأكد من تنفيذها.

المبحث الثاني خطة مديري الإشراف التربوي

تمهيد

تعتبر الخطة التربوية عنصراً مهماً وفعالاً في النظام التعليمي ، وهي الوسيلة التي يتم من خلالها تطوير العملية التعليمية بمختلف عناصرها وأبعادها ، وتجسد هذه الخطة التوجهات والطموحات الجادة والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها أي جهاز
وحيث إن الإشراف التربوي هو المعني بتحسين عمليتي التربية والتعليم ، فإن التخطيط للإشراف يعتبر عملاً ضرورياً لتحسين التعليم وتجويده ، ويرسم صورة العمل ويحدد ملامحه ، ويساعد على تحديد الأهداف وتوضيحها ويضمن الإجراءات الكفيلة بتحقيقها ، بالإضافة إلى العمل على التطوير المستمر في الأداء والتنفيذ ، وتعتبر خطة مدير الإشراف التربوي ناتج العملية التخطيطية ، وهي تصف بالتفصيل الطريقة المتبعة من أجل تحقيق أهدافه ، واتخاذ السبل الكفيلة بتحقيقها

المحور الأول الخطة

مفهومها

للخطة عدة تعاريف تشير إلى مفهومها ، إلا إنها بالرغم من الاختلاف في ألفاظها تتفق في معانيها ، حيث اتفقت على وجود هدف تريد تحقيقه بواسطة وسائل مرسومة من أجل بلوغ هذا الهدف (مصطفى ، ١٤٢٨ ، ص ٢١٦) ، وقد عرفها عبد الدائم (١٩٩٢) بأنها مجموعة من التدابير المحددة التي تتخذ من أجل بلوغ هدف معين ص ١٨ ، بينما يقول هوانه وآخر (١٤١٤ هـ ، ص ٤٧) أنها ترجمة للعملية التخطيطية التي تكون عادة مستمرة باستمرار الخطط الموجودة فيها كما عرفها كنعان (١٩٨٥ ، ص ٩٧) بأنها مجموعة من التدابير المحددة والوسائل المنتقاة التي تنبع من أجل بلوغ هدف معين نريد الوصول إليه ، وذلك من خلال برنامج محدد يمر بخطوات محددة ، وأشار الرفاعي (٢٠٠٠ م ، ص ٩٣) بأن الخطة هي وضع التخطيط في صورة برنامج محدد يمر بمراحل وخطوات محددة زمانياً ومكانياً لتقدير الإمكانيات والموارد المتاحة والأهداف خلال فترة محددة ، متضمنة توقعات لما يتم تحقيقه في المستقبل

وخطة مدير الإشراف التربوي هي إعداد وتصور مسبق لكل الأنشطة والبرامج

والواجبات التي يسعى الإشراف التربوي لتحقيق أهدافه خلال العام الدراسي

علاقة الخطة بالتخطيط

التخطيط هو مجموعة من التدابير المتعددة التي تستخدم لتحقيق هدف معين أو بعبارة أخرى هو ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة والخطة تمثل جزء من التخطيط ، وتتضمن تفصيلاً عن الطريقة المتبعة من أجل تحقيق الأهداف العامة والمقاصد القريبة المستهدفة ، ويرى نشوان (٢٠٠٤م، ص٧٨) أن الخطة نتاج العملية التخطيطية ، وهي التعبير العملي والأدائي للتخطيط ترجمة وتفسيراً

مقومات الخطة الجيدة

- للخطة الجيدة مقومات عديدة يجب أن تتصف بها ، ومن أبرز تلك المقومات
- ١ / تحديد الأهداف يجب أن تنطلق الخطة من أهداف تسعى في تحقيقها ، فخطة بدون أهداف لا تعني شيئاً ، حيث يرى علاقي (١٤١٦هـ، ص١٠٣) أنه يجب أن تكون الخطط العامة والفرعية ذات صلة مباشرة في تحقيق الأهداف ، أي أن النتائج المحققة فعلاً محصلة الخطط المرسومة ، بينما أشار حجي (١٩٩٥، ص٥٤) أن وجود الأهداف ووضوحها ، يعمل على استثارة الدافعية وتوجيه الجهود ، واختيار الطرق المناسبة لتحقيقها ، وتقدير مدى الجهود التي تبذل ، ويؤكد مصطفى (١٤٢٨، ص٢٣٢) أن عدم وضوح الأهداف يجعل التعليمات المتصلة بها متأرجحة ، مما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد والمال
 - ٢ / الوضوح والواقعية أن تتسم الخطة بالوضوح وبعيدة عن الغموض ؛ لان ذلك يؤدي إلى صعوبات في التنفيذ ، وأن تتلائم فيها الإمكانيات المتاحة والممكنة المنشودة ، وقد أشار أبو عابد (١٤٢٥هـ، ص١٤٧) أنه ينبغي أن تكون الخطة واضحة وسهلة الإنجاز ، ملزمة لجميع أطرافها ، وواقعية تتناسب مع الموارد والإمكانات المتاحة
 - ٣ / المرونة أن تتسم الخطة بقدر مناسب من المرونة يجعلها قادرة على مواجهة الظروف الطارئة والصعوبات المتوقعة ، وهذا ما يؤكد أبو عابد (١٤٢٥هـ) أن تكون قادرة على التعامل بسهولة ويسر مع المشكلات أو الظروف الطارئة ، التي قد تحدث أثناء بناءها أو تنفيذها نتيجة لعوامل جديدة أو ظروف مستجدة لم تكن في الحسبان ، تستدعي حذف أو إضافة نشاط أو غيره بسبب من الأسباب ص٢٠٨
 - ٤ / المشاركة أن فتح المجال لمساهمة العاملين في بناء الخطة والمشاركة فيها من العوامل المؤدية لنجاحها ، وقد أشار نشوان (٢٠٠٤، ص٦٩) إلى أن المشاركة والتعاون بين العاملين والاستفادة من خبراتهم السابقة للبعض يساهم ويدعم في تنفيذها

- ٥ / التنسيق ويقصد به تنسيق الجهود التي يبذلها من يشترك في العمل من جهة ، والتنسيق بين جزئيات أو مفردات الخطة ، وبين الأهداف والوسائل والاستراتيجيات اللازمة لتنفيذ وفق أزمدة محددة ، ويرى أبو عابد (١٤٢٥هـ، ص ٢٠٩) أن هذا يرتكز على دور المخطط في عملية تجميع الجهود وترتيبها ، لتحقيق أهداف محددة ، في جو يسوده الاحترام والتفاهم ، مستخدماً قنوات وطرق الاتصال الفعال
- ٦ / قابلة للتقويم أن تتضمن الخطة إجراء تقويم لكل النشاطات والأدوات التي استخدمت وفق معايير محددة ، متلازمة مع نشاطات الخطة (صليوه، ١٤٢٥، ص ١٢٨).

أنواع الخطط

للخطط أنواع متعددة ، وتختلف هذه الأنواع تبعاً لاختلاف المدة والأهداف وحسب الأسس التي بني عليها التقسيم ، وهي تختلف تبعاً للزاوية التي ينظر إليها منها ، فهناك من يراها من زاوية مدة التخطيط للتعليم (طويلة الأجل ، ومتوسطة الأجل، وقصيرة الأجل)، وهناك من يراها من زاوية الشمولية (شاملة، نوعية، جزئية) وهكذا تتعدد بتعدد الزوايا ، ويرى الباحث أن تقسيم الخطط وفق البعد الزمني هو الأنسب لدراسته ؛ لأن موضوعها يتعلق بخطة قصيرة الأجل ، والخطط وفق هذا البعد تنقسم إلى ثلاثة أنواع أشار إليها كل من نشوان (٧٢، ٢٠٠٤) وعبدالحى (٢٠٠٦، ص ١٣٩) ورافدة الحريري (٢٢١، ١٤٢٨) على النحو التالي -

١/ خطة طويلة الأجل

وتتناول الخطط الخمسية في الغالب ، وهي من حيث المدة ما بين ٥ - ١٠ سنوات وقد تختلف الآراء حول مداها وتعتبر مهمة لإعداد خطط المنظمات الكبيرة ، والتي تضع أهداف بعيدة المدى تسعى لتحقيقها

٢/ خطة متوسطة الأجل

وتتناول الخطط التي تكون فترتها ما بين ٣ - ٥ سنوات ، ويتضمن هذا النوع من الخطط مجموعة من الخطط التفصيلية السنوية التي تتوافق معها لتحقيق أهداف مرحلية

٣/ خطة قصيرة الأجل

وتتناول الخطط التي تنفذ خلال فترة أقل من ٣ سنوات ، وقد تكون أسبوعية أو شهرية أو سنوية ، وتمتاز ببيانات تفصيلية نسبياً لما هو مستهدف تحقيقه خلال عام ، ويساعد هذا النوع من الخطط على دقة التنبؤ، ومن خلال عرض أنواع الخطط السابقة يتضح أن خطة مديري الإشراف التربوي التي هي موضوع الدراسة من النوع الثالث أي خطة قصيرة الأجل

المحور الثاني مراحل الخطة

للخطة مراحل تمر بها وخطوات معينة ، وقد اتفق كل من مصطفى وآخر (١٤٢٨ ، ص٢٢٤) ، وعبد الجواد (١٤٢٥ ، ص ٢٠٣) ، والطيب (١٩٩٣ ، ص ٨٧) على أنها تمر بثلاث مراحل ، وهي التالي

أولاً مرحلة التحضير وأعداد الخطة

وفي هذه المرحلة يتم تقويم الخطط السابقة ، وتحديد عناصر نجاحها أو فشلها وتشخيص الوضع الراهن والعوامل المؤثرة فيه سلباً وإيجاباً (البوهي، ٢٠٠١، ص٢٦) ، وتحديد الأهداف المراد تحقيقها في ضوء دراسة الواقع بناءً على أهداف الإشراف التربوي ومهامه وتحديد وسائل الخطة التي تضعها موضع التنفيذ ، حيث أشارت رافدة الحريري (١٤٢٨هـ، ص ٢٣٦) أن تلك المرحلة تترجم فيها الصور العامة والأهداف إلى صور رقمية ومؤشرات على هيئة أنشطة وبرامج في الخطة، مع رصد الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة ويمكن تلخيص تلك المرحلة في خطة مديري الإشراف التربوي بما يلي

١/ تكوين تصور كامل ومفصل للواقع المراد تخطيطه ، وذلك من خلال التالي

أ- تكوين فريق التخطيط الخاص بالخطة ، وتحديد آلية العمل وأهداف الفريق

ب - دراسة توصيات وتقارير المشرفين التربويين ، ومديري المدارس عن واقع الميدان التربوي ومشكلاته والصعوبات التي تواجهه ، وملاحظاتهم على الخطة السابقة

ج - مسح شامل ودقيق لنظام الإشراف التربوي ، وإمكاناته ، والإسقاطات المتوقعة ، بهدف تحديد مجالات التحسين والإجراءات اللازمة ، لتحقيق الأهداف الملقاة عليه خلال فترة التنفيذ

د - رصد الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة

/ ٢ تحديد أهداف الخطة في ضوء دراسة الواقع بناءً على أهداف الإشراف

التربوي ، ومهامه وينبغي أن تراعي في الأهداف ما يلي

أ - صياغتها بدقة في جمل عامة

ب - وضع الأهداف في شكل اتجاهات غير محددة ، وفي صور رقمية أو كمية

ج - أن تكون قابلة للتحقق ، وتعبر عن الواقع وتستجيب له

د - أن تكون واضحة ومحددة ، ومختصرة بقدر الإمكان

و - أن تتناسق الأهداف وتتكامل فيما بينها

ز - احتواؤها لجميع الأفكار الرئيسية في الرؤية (العسكر وآخرون،

١٤٢٦هـ، ص٣٦)

/ ٣ تحديد مشروعات وبرامج وأنشطة الخطة وهنا يتم تحديد وسائل الخطة ، وهي

تضعها موضع التنفيذ وتتخذ في هذه المرحلة التالي

أ - تقويم أوضاع الإشراف والميدان التربوي، وحصر مشكلاته ، وما ينبغي إحداثه من أجل تحقيق الأهداف المرسومة

ب - تحديد احتياجات الميدان التربوي في ضوء الإمكانيات المتاحة والمتوقعة، وتحديد أنسب الوسائل لتحقيقها

ج - تحديد مؤشرات ومعدلات النمو في الخطة ، مع مراعاة الظروف والاحتمالات الطارئة المختلفة

د - وضع برنامج مفصل وشامل لجميع أنشطة وبرامج الخطة

هـ - مراعاة الاحتمالات والظروف الطارئة في تنفيذ الخطة بوضع البدائل المناسبة لها

/ ٤ بعد الانتهاء من وضع الصورة النهائية للخطة ترفع إلى صاحب الصلاحية لدراستها

ومناقشتها لإقرارها واعتمادها

ثانياً مرحلة تنفيذ الخطة ومتابعتها

بعد إقرار الخطة من صاحب الصلاحية تبدأ مرحلة التنفيذ والمتابعة ، وهنا يتم تحويل

ما خطط له على أرض الواقع ، وتنفيذ الخطة يفوق أهمية إعدادها ؛ لأنه لا فائدة من خطة لم تنفذ ، كما أن أفضل الخطط إعداداً قد تفشل إذا أسيئ تطبيقها بينما الخطة المعيبة فنياً

يمكن أن تعطي نتائج مرضية إذا نفذت على نحو سليم (عبد الخالق ، ١٤٢٦هـ، ص ١٩٨)

ويرى البوهي (٢٠٠١م، ص٢٨) أنه يجب أن تحدد مؤشرات وملامح التنفيذ لكل من المعنيين

بالخطة بحيث توزع المسؤوليات والأعباء ، ويظل التنفيذ مستمراً حتى انتهاء الخطة ، ونوه

عبد الحى (٢٠٠٦م، ص١٤٩) أن مما يساعد على نجاح تنفيذ الخطة وضوح أهدافها وارتباطها

بوسائل تحقيقها ، وترجمتها إلى مشروعات محددة التقييم والبناء ، ووضوح أولويات

وإستراتيجية الخطة ، مع توفر الإمكانيات والظروف الملائمة على تطبيقها

وتقع مسؤولية تنفيذ الخطة على فريق التخطيط بالإشراف التربوي الذي يرأسه مدير

الإشراف ، ومن أسند إليهم مسؤولية متابعة الأشراف على تنفيذ الخطة بشكل عام ، أو

أجزاء محددة ، ويجب أن يقوموا بالتالي

أ - المراقبة يجب على فريق التخطيط أن يراقب التطبيق ، ويتابع ما تحقق بالإضافة إلى

متابعة أساليب العمل ، وتتم هذه الرقابة عن طريق تقديم نصائح فنية ، وأيضاً متابعة

الأعمال متابعة دائمة (النوري، ١٩٩٢، ص٧٢).

ب - **المتابعة والتصحيح** أن يتم تنفيذ الخطة وفق توقيت زمني محدد، وميزاني ة محددة، ووفق مشروع عمل مفصل، يبين مراحل العمل وأوقاته، والمسؤولين عن التنفيذ (عبدالدايم، ١٩٩٣، ص٥٥٦) .

وقد أشار النوري (١٩٩٢م، ص٧٢) أن عملية المتابعة هي عبارة عن التعرف الزمني المحدد بخطوات التنفيذ وفقاً للأهداف والأسس التي وضعت عند أعداد الخطة ، بمعنى تسجيل أو رصد كل خطوة من خطوات التنفيذ ، ومعرفة مدى مطابقتها فنياً وزمانياً لما سبق إقراره في الخطة

ولم يجد الباحث قائمة تحتوي على المبادئ المقبولة في تنفيذ خطة ما ، وربما ذلك بسبب وجود أنواع مختلفة من الخطط ، ولكن هناك بعض الأشياء التي ينبغي على المشرفين أخذها في الاعتبار عند تنفيذ خطة مدير الإشراف التربوي وهي

- ١/ **الاتصال** يجب أن يكون الاتصال فعالاً بكل من له علاقة بعملية التنفيذ ، وأن يعرف كل فرد ما ينبغي فعله ولماذا، ومتى يفعل ذلك ، مع العلم أن الاشتراك في مرحلة أعداد الخطة ستزيل الكثير من المشكلات الممكن حدوثها
- ٢/ **تهيئة الأجواء اللازمة لتنفيذ الخطة** لا بد من التأكد من توفر المواد اللازمة لتنفيذ الخطة قبل البدء في تنفيذها ، وتهيئة الميدان التربوي لتقبلها (المنفذين، المستفيدين) ؛ لأنه من غير المجدي الاستمرار في عملية التخطيط إذا كانت الظروف غير مناسبة لتنفيذها

- ٣/ **برنامج زمني**: ينبغي أن يكون هناك جدولة لتنفيذ الخطة ، وهذا يعطي مؤشراً للعاملين عن الأعمال المطلوب إنجازها في فترة زمنية محددة ، كما تسمح للمدير أو المتابعين للتنفيذ أن يكتشفوا أي انحراف عن المستوي المقبول في الخطة فيتم تصحيحها مباشرة

- ٤/ **ألا يترك التنفيذ للصدفة** يجب على المسؤولين عن الخطة أن يراقبوا تنفيذ الخطة منذ المرحلة الأولى ، و باستمرار فالمعلومات المرتدة وملاحظة التنفيذ ستساعدان في المحافظة على بقاء الخطة في خطها المرسوم ، وهذا ما أكدته النوري (١٩٩٢م، ص٧٣) مما يتطلب من القائمين بعملية المتابعة والمراقبة ما يلي -

- أ - الحصول على بيانات دورية عن مراحل التنفيذ وفق أهداف الخطة
- ب - تجميع هذه البيانات وتبويبها وتحليلها في صورة تقارير للمتابعة ، يوضح فيها خطوات تنفيذ الخطة ، وما تم تنفيذه فيها ، وفق البرنامج الزمني المعد لتنفيذها

ج - الوسائل والإجراءات الواجب اتخاذها لتحقيق الخطة ، أي كيفية معالجتها وتعديلها بناء على الواقع ، وفي ضوء الخبرات الفعلية للتنفيذ
إن مجال التربية ذو طابع متغير ، قد تتغير فيه مثلاً أعداد الطلاب أو المقررات الدراسية أو أعداد المعلمين وغيرها ، لذا تبرز هنا أهمية المتابعة الجيدة ، التي تلعب دوراً كبيراً في معالجة التغيرات التي قد تحدث للظروف الطارئة أو لمعالجة القصور في الخطة كما أنه من العوامل التي تساعد على نجاح الخطة في الإشراف التربوي أن جهازي التخطيط والمتابعة يعملان ضمن إطار واحد ، وتحت أيضاً إشراف واحد

ثالثاً مرحلة التقويم وإعداد الخطة الجديدة

في هذه المرحلة يتم الحكم على مدى نجاح الخطة أو فشلها في تحقيق أهدافها ، أي مقارنة النتائج التي تم تحقيقها بأهداف المحددة سلفاً في الخطة ، وبفضل هذا التقويم ونتائجه يمكن وضع الخطة الجديدة بشكل أكمل وأكثر موضوعية

وقد اتفق كل من النوري (١٩٩٢ ، ص ٧٣) وهوانه وآخر (١٤١٤ ، ص ٥٧) وعبدالدائم (١٩٩٣ ، ص ٥٥٦) على أن هذه المرحلة يمكن إجمالها في الخصائص التالية

١ / وضع معايير للتقويم يجب أن يتم تقويم النتائج على أساس التنبؤات أو الأهداف التي وضعتها الخطة لا على أساس حجم النتائج التي تم الحصول عليها في النهائية ، ومن شأن التقويم أن يحدد أجزاء الخطة التي لم تنتج نتائج مرضية ، وأن يبين ما يحتاج إلى تعديل

٢ / المتابعة أو التقييم المرحلي التي تهدف إلى الإبقاء على روح العمل والحيولة دون تسلط الروتين ، والتقيد بالجدول الزمني لتنفيذ الخطة ، والاستعانة بالتغذية الراجعة

٣ / تحديد الأهداف الجديدة في ضوء نتائج الخطة المنفذة ، وفي إطار تصحيح المسار وفي الحقيقة أنه ليست هناك خطة تحل جميع المشاكل المتصلة بها ، مهما كانت الخطة شاملة ومتكاملة ومفصلة ؛ لأن مشاكل التربية والتعليم متغيرة ومتطورة ، لذا يجب أن يكون تخطيطنا مستمراً وأن يراعي أسس ومقومات الخطط التي تم ذكرها سابقاً ، كما يلعب التقويم الجيد للخطة دوراً مهماً في وضع خطة جديدة للإشراف التربوي في ضوء أهداف وغايات جديدة ، بحيث تكون أكثر واقعية وقابلية للتنفيذ ، وتلبي احتياجات المستفيدين بشكل مناسب

معوقات تنفيذ الخطة

- يواجه تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي العديد من المعوقات التي تحد من تحقيقها للعديد من أهدافها ،وتقلل من فاعليتها في الميدان التربوي ،وقد استطلع الباحث آراء بعض مديري الإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم باستبانة استطلاعية (مرفق ١) ومن أبرزها -
- ١ / كثرة الأعمال الملقة على عاتق الإشراف التربوي .
 - ٢ / كثرة الأعمال الطارئة من اجتماعات ولقاءات وغيرها .
 - ٣ / محدودية الإمكانيات والتجهيزات اللازمة لتنفيذ الخطة
 - ٤ / عدم وجود خطة مسبقة للبرامج واللقاءات الوزارية .
 - ٥ / كثرة التعاميم الوزارية العاجلة.
 - ٦ / عدم تحديد المسؤوليات والمهام وتوزيعها بشكل دقيق ومناسب.
 - ٧ / ضعف مشاركة رؤساء المراكز والمشرفين التربويين في إعداد الخطة.
 - ٨ / ضعف مهارة مديري الإشراف في التخطيط .
 - ٩ / ضعف مهارة مديري الإشراف في متابعة التنفيذ .
 - ١٠ / مقاومة التغيير والتطوير من بعض المشرفين ومديري المدارس .

ويرى الباحث أن أغلب تلك المعوقات يمكن التغلب عليها بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة الجيدة،بالإضافة إلى مراعاة مقومات الخطة الجيدة التي تم التطرق لها في أدبيات الدراسة، والجدير بالذكر أن كثرة الأعمال الملقة على عاتق الإشراف التربوي يعود إلى عدم تحديد مهامه بشكل دقيق ،واتسامها بشكل كبير بالعمومية ،فمثلاً مشروع المشرف المنسق ،أدخل المشرف التربوي في دوامة من المهام الإدارية البعيدة عن عمله الفني وارتباطه بالعديد من الجهات الأخرى بالإدارة التعليمية ؛ من متابعة لغياب المعلمين ، والتأكد من بيانات النقل الخارجي وغيرها ،مما أدى إلى خلق إشكاليات في الأعمال المسندة إليه وبالتالي تؤثر على مستوى التخطيط للخطة وتنفيذها ،لذا أرى أهمية تحديد الأعمال والمهام المطلوبة من جهاز الإشراف حتى يتسنى له القيام بها بالشكل المناسب

المحور الثالث مكونات خطة مديري الإشراف التربوي

حددت الإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في خطة مديري الإشراف التربوي المقترحة ، والتي تحدد الإطارات العامة لخططهم بموجب التعميم الوزاري رقم ٢١/٢٠٨ وتاريخ ١٨/٥/١٤٢٦ هـ ، والتي تبدأ من الرؤية والرسالة ، وتنتهي بمجالات الخطة ، وسنتناول جميع مكونات الخطة بالتفصيل في هذا المحور

رؤية الإشراف التربوي ورسالته

حددت الإدارة العامة للإشراف التربوي رؤية الإشراف التربوي ورسالته، وأكدت على

ذلك في التعميم الوزاري سابق الذكر ،وهي كالتالي

: الرؤية " نحو بيئة مدرسية متألّفة ، وجاذبه للطلاب ومحفزة للعاملين
ورسالته " توظيف قدرات الهيئة التعليمية في المدرسة وتطويرها بمهنية عالية لتحقيق نمو
الطالب ."

الرؤية

تعد عملية أعداد الرؤية المستقبلية لأي مؤسسة المرحلة الأولى من التخطيط
الاستراتيجي، ويعرف المغربي وغربية (٢٠٠٦، ص٦٩) الرؤية هي التي تمثل الوضع المثالي
للمؤسسة في المستقبل البعيد في ظل التعقيدات والتغيرات البيئية المتسارعة والمتلاحقة ،ويرى
العسكر وآخرون (١٤٢٦هـ، ص٢٣) بأن الرؤية هي " الصورة النهائية التي تريد أي منظمة أو
مؤسسة أن تكون عليها ، وهي الحكم المستقبلي الذي يتمناه القائمون عليها ، ويعملون من
أجل تحقيقه خلال الخطة ، وعادةً ما تتضمن مجموعة من القيم والمعايير والانفعالات ، والتي
تعبر عن طموحات العاملين ، وهو الإحساس الذي يعبر عن شخصية المنظمة واتجاهها وهويتها
وعادة تكون الرؤية استشرافاً للمستقبل

ويرى الباحث أن الرؤية تتمثل في النظرة المستقبلية التي تسعى المؤسسة للوصول إليها ،
وهي تجيب على سؤال ما الذي تريد المؤسسة أن تصل إليه ؟ ويرى جودستين وآخرون (١٩٩٣م)
نقلاً عن العسكر وآخرون (١٤٢٦هـ، ص٢٤) أن الرؤية تساعد أفراد المنظمة أو المؤسسة على
التالي

- ١ / تبني طموح مشترك يتقاسمه الجميع
 - ٢ / وضوح مسار واتجاه المنظمة المستقبلي
 - ٣ / ترشيد استخدام الموارد ، وتوظيف الطاقات
 - ٤ / وجود شعور بأن المنظمة منشغلة في أمر مهم ، وهو ضالة المستقبل
 - ٥ / زيادة الشعور بالانتماء إلى المؤسسة أو المنظمة
- وهناك مواصفات يجب أن تتوفر في الرؤية الجيدة هي:الآتي
- ١ / أن تتجه نحو المستقبل
 - ٢ / أن تدمج بين العقل والعاطفة ،فالتصور للرؤية يقوم بين الجانب العقلي (العلاقة
المنطقية بين الأسباب والنتائج) والجانب العاطفي (طموح أحلام) وحماس
 - ٣ / تقوم على ما هو مرغوب فيه ، وما هو مرئي ومعلوم

/ ٤ محددة المدة

/ ٥ مكتوبة بشكل مختصر ومركز ، وذات وصف محكم

/ ٦ أن تتسم بالوضوح وسهولة الفهم لكل من يتلقاها أو يطلع عليها (العسكر وآخرون، ١٤٢٦هـ، ص٢٤)

كما أضاف آل مكتوم (١٩٩٢م، ص٣٨) على ما سبق التالي -

/ ١ أن تجسد الامتياز في الشكل والمضمون والتنفيذ

/ ٢ أن تكون عناصرها ومحاورها مشبعة بالخيال

/ ٣ أن تتضمن قدراً مناسباً من التحدي لكل المجتمع

/ ٤ أن تتأى عن سهولة التنفيذ فتقترب من حدود المستحيل دون أن تصل إليه

ويرى آل مكتوم (١٩٩٢) لتنفيذ الرؤية لابد أن تتضمن خطة عمل متكاملة ومقسمة

إلى مراحل عدة لكل منها مدة تنفيذ محددة خاصة بها ، كما أن معرفة كل مرحلة من المراحل تسهم في تنفيذ الرؤية ، ويجب حشد كل الجهود و الطاقات في اتجاه تحقيق الهدف ، ويلعب اختيار أعضاء الفريق من المتميزين والناجحين والمبدعين والمتحلين بروح المبادرة لتنفيذ الرؤية من أقصر الطرق إلى النجاح ص ٤٠ .

والإشراف التربوي من خلال رؤيته يسعى أن يكون شعور العاملين فيه بوجود رؤية مستقبلية تركز على جوهر العملية التعليمية وهو المدرسة ، ويضع لها الجوانب ذات الأولوية لتوجيه جهودهم وطاقاتهم إليها ، كما يزيد من مساحة اللغة المشتركة بين منسوبي الإشراف والعاملين بالميدان التربوي بشكل عام والمدارس على وجه الخصوص

الرسالة

تعد الرسالة الغاية من وجود المؤسسة ، ويعرفها المغربي وغربية (٢٠٠٦، ص٧٣) بأنها تمثل الإطار العام لاتجاهات المؤسسة في جميع المجالات وتهدف إلى بيان الحاجة الأساسية التي دعت إلى وجودها في المجتمع ، يرى شارلز (٢٠٠١م) نقلاً عن المغربي وغربية (٢٠٠٦، ص٧٤) أن رسالة المنظمة بمثابة إعلان رسمي يتعلق بما تحاول المنظمة تحقيقه على المدى المتوسط والطويل ، وأن رسالتها تعد أكثر تفصيلاً من رؤيتها أو تطلعها وتبين ما ستعمله المنظمة للقيام به في سبيل تحقيق رؤيتها ، كما تعتمد الرسالة إلى عدم التحديد الدقيق ليضل باب الابتكار والتجديد والإبداع مفتوحاً

وهناك مواصفات للرسالة الجيدة للمنظمة أو المؤسسة فهي كالتالي

- أن تكون واضحة ، وسهلة الفهم من قبل الجميع
- تصف المؤسسة من حيث (ما هي أهدافها ؟ ومن هم جمهورها ؟ وكيف ستحقق ما تريد؟)

- أن تركز على محور استراتيجي محدد
- تعبر عن تميز المؤسسة عن غيرها
- واسعة غير هلامية ، محددة من غير تفصيل
- تمثل المرجع الدائم للقرارات داخل المؤسسة
- تحاكي أعراف وفلسفة وقيم ، ومعتقدات وتقاليد المؤسسة
- تعكس معايير قابلة للتحقيق
- يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها كرسالة للمؤسسة (بو زبر، ١٤٢٧هـ، ص ٢٥).

أهداف الخطة ومصادرها

قامت الإدارة العامة للإشراف التربوي بتحديد أهداف ومصادر خطة مديري الإشراف في التعميم الوزاري رقم ٣١/٢٠٨ وتاريخ ١٨/٥/١٤٢٦هـ في التالي

أهداف الخطة

- ١ / العمل على تحقيق أهداف الإشراف التربوي
- ٢ / تنظيم وتنفيذ البرامج والمشروعات الوزارية والمحلية بجودة عالية ، واستثمار أمثل للوقت والكوادر والإمكانات
- ٣ / التحديد النوعي والكمي للبرامج والأساليب الإشرافية الأساسية والمستجدة
- ٤ / ضمان استكمال المهام والواجبات الإشرافية والوظيفية
- ٥ / توجيه الأداء اليومي والأسبوعي والشهري والفصلي
- ٦ / تحقيق التكامل بين مدير الإشراف ورؤساء الأقسام والمراكز
- ٧ / توفير مصدر ثري لتقويم الأداء الإشرافي أثناء وبعد الفصل الدراسي

مصادر الخطة

- ١ / خطة الإدارة العامة للإشراف التربوي التي تشتمل على
 - أ - أهداف ومهام إدارة الإشراف التربوي ومراكز الإشراف
 - ب - مهام وصلاحيات مديري إدارات و مراكز الإشراف التربوي
- ٢ / المشاريع والبرامج الوزارية التي ينفذها الإشراف التربوي
- ٣ / توصيات اللقاءات السنوية لمديري إدارات ومراكز الإشراف التربوي
- ٤ / الحاجات الملحة للإدارة التعليمية وحاجات الميدان المحلى
- ٥ / الخبرات الفنية والإدارية لمديري ومنسوبي إدارات الإشراف التربوي
- ٦ / الأدبيات العلمية للإشراف التربوي
- ٧ / التغذية الراجعة من الميدان ، ومن الدراسات والبحوث والتقارير

مجالات الخطة

حددت الإدارة العامة للإشراف التربوي مجالات خطة مديري الإشراف في التعميم الوزاري رقم ٣١/٢٠٨ وتاريخ ١٨/٥/١٤٢٦هـ في التالي :

- ١ / التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية وتشمل التنمية المهنية لكل من القيادات الإشرافية والمشرفين التربويين ، ومديري المدارس ووكلائها ، والمعلمين
- ٢ / تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة وهنا يتم تنظيم جميع المهام المطلوب إنجازها من جهاز الإشراف التربوي
- ٣ / تطوير الحوسبة والمعلوماتية في البيئة التربوية وهي تشتمل على توظيف الحوسبة والمعلوماتية في أعمال الإشراف التربوي ، والعملية التدريسية .
- ٤ / الإشراف التنفيذي على التقارير والدراسات والتجارب وتتحصر في دراسة التقارير الدورية الطارئة والسنوية ، والإشراف على الدراسات والتجارب
- ٥ / تقييم الأداء الإشرافي والتعليمي وتشمل على تقييم أداء القيادات الإشرافية والإداريين ، وتقييم الأداء الميداني .

وستتناول مجالات خطة مديري الإشراف التربوي بشيء من التفصيل في التالي

أولاً مجال التنمية المهنية للقيادات الإشرافية والتعليمية

تعد التنمية المهنية للعاملين في الحقل التربوي من أساسيات تحسين التعليم ، وذلك لما لها من أهمية بالغة في تطوير وتحسين عمليتي التعليم والتعلم ، وهي ضرورية للارتقاء بمستوى أداء العاملين ، وسد الفجوة مابين معرفتهم وخبرتهم من جهة ، وبين المعارف والمهارات و الكفايات المطلوبة لأداء عملية التعليم والتعلم ، كما تعتبر المفتاح الأساس لاكتساب العديد من المهارات المهنية والعلمية التي يحتاجها العاملون في الميدان التربوي ، وأصبحت عملية إدارية ومؤسسية تتطلب الإعداد والتخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم ، وتوفير البيئة المناسبة التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها

وأكدت صفاء عبدالعزيز (٢٠٠٧م، ص٢٠٧) أن الدراسات المرتبطة بالتنمية المهنية الفاعلة لا تؤثر فقط على تحسين مهارات ومعارف واتجاهات المعلمين والقياديين فحسب ، بل تعمل على تغير ثقافة المؤسسة وبيئتها بحيث تكون المؤسسة فاعلة ومتميزة ، ويجب التفريق بين النمو المهني والتنمية المهنية ، وهذا ما نوه عنه حداد (٢٠٠٤م، ص١٥) أن النمو المهني يأتي نمواً ذاتياً من جانب الفرد كنوع من التعلم الذاتي الذي تتطلب طبيعة المهنة ، بينما التنمية المهنية تأتي قصداً ، حيث تقوم بها الجهة أو المؤسسة لتنمية أفرادها مهنيّاً بما يمكنهم من تحقيق وظائفها ، ويرى مكتب التربية العربي لدول الخليج (٢٠٠٦ ، ص١٠٥) أن التنمية المهنية

هي عملية مستمرة ديناميكية تتجدد بتجدد الأساليب والأدوات المستخدمة فيها، وتتطور بتطور الأفراد والمجتمعات المنتمين إليها

ويرى رشيد (٢٠٠١، ص٦٨٦) أن التنمية والتدريب يستخدمان كمترادفين إلا أنه يمكن التمييز بينهما، فالتدريب يركز في العادة على تزويد الموظف بمهارات محددة لسد عجز معين في أدائه لعمله الحالي، بينما التنمية هي الجهود التي تبذل لتزويد الأفراد بالقدرات التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل، ويكون نطاقها كل مجموعة العمل أو المؤسسة، وتعنى بمهارات القوي العاملة واحتياجاته ا طويلة المدى، بينما حدد علاقي (١٤٢٠، ص ٣٣٠) أوجه التشابه والاختلاف بين التدريب والتنمية فيما يلي

- الأهداف أهداف التنمية والتدريب يسعى كليهما لزيادة المهارة والمعرفة والقدرات لدى الأفراد
 - الموضوعات تتسم موضوعات التنمية بالتوسع والتشعب في المهارات، أما التدريب فيركز في العادة على نطاق محدد من المهارات
 - الاستمرارية أن عملية التنمية مستمرة سواء كان التطوير داخلياً أو خارجياً ويجب أن لا تتوقف، بينما التدريب قد يكون لفترات متقطعة وليتحقق هدف معين .
- أن مفهوم التنمية المهنية بمعناه الشامل، يشمل أنماطاً متنوعة من العمل والممارسات التربوية ، حددتها صفاء عبد العزيز (٢٠٠٧م، ص ٢١٥) بما يلي
- ١- تنمية مهنية مرتبطة بالوظيفة وهي تنمية مهنية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمل نفسه، وبأداء وظيفة محددة، وتتم في فترات زمنية ،ومن خلال برامج خاصة
 - ٢- تنمية مهنية عامة وهذا النمط من التنمية المهنية يتضمن تقديم خبرات تهدف إلى تنمية كفايات عامة بوجه عام ، ولا يرتبط ارتباطاً مباشراً بحاجة معينة
 - ٣- تنمية مهنية شخصية وهو نمط من التنمية يرتبط بتنمية شخصية المعلم في جوانب متعددة

مبادئ التنمية المهنية الفعّالة :

- وحددت دراسة (دروز ١٩٩٩م) نقلاً عن صفاء (٢٠٠٧) عشرة مبادئ أساسية اعتبرت مفتاح التنمية المهنية الناجحة وتتلخص في الآتي
- ١ . ضرورة مشاركة جميع الفئات في بناء وتنفيذ خطة التنمية المهنية وتقويمها .
 - ٢ . إيجاد بيئة مهنية وتنظيمية مشجعة للتطور والتحسين
 - ٣ . الانتقال إلى البناء على الثراء المعرفي والخبرات التراكمية التي يملكها المعلمون والعاملون في المدرسة ومحاولة تحسينها وتطويرها بدلاً من التركيز على النواقص ومحاولة علاجها .

٤. . توظيف نتائج البحوث والدراسات المتميزة في مجال التعليم والتعلم والقيادة .
 ٥. تنمية الخبرات الداخلية في مجالات المادة العلمية وطرائق التدريس واستخدام التقنية للوصول لتدريس متميز يحقق نتائج طلابية قيمة .
 ٦. ضرورة التعامل مع التنمية المهنية كعمليات وليس كنتائج .
 ٧. التخطيط الجماعي للتنمية المهنية .
 ٨. بناء خطة متكاملة وطويلة الأجل .
 ٩. توفير الوقت الكافي والموارد المناسبة لبرامج التنمية المهنية والتوعية .
 ١٠. ضرورة قياس أثر التنمية المهنية على المتعلمين
- والتنمية المهنية في خطة مديري للإشراف التربوي هي تلك البرامج والأنشطة التي تهدف لتغيير مهارات ومواقف وسلوك المعلمين ومديري المدارس ووكلائها والمشرفين التربويين ، لتكون أكثر كفاءةً وفعاليةً في مقابلة احتياجات العملية الإشرافية والتعليمية واحتياجات أنفسهم ، ويجب أن تمر برامج التنمية المهنية بالمرحل الأساسية التالية
- مرحلة تحديد الاحتياجات :وهي تعني الفرق أو الفجوة بين ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات واتجاهات ، وبين ما ينبغي أن تكون عليه معارفه واتجاهاته
 - مرحلة تخطيط وتصميم برامج التنمية المهنية وتتمثل في تحديد أهداف البرامج، واختيار المستهدفين ، والقائمين عليها ، وتحديد الزمان والمكان ، وتصميم محتوى البرامج ، وإعداد المادة العلمية ، وأساليب التدريب وأدواته ، واختيار أنشطته
 - مرحلة التنفيذ والتقييم
- وتعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات لبرامج التنمية المهنية هي الأساس لعملية تنمية ناجحة ، وهي مظهر من مظاهر التخطيط السليم والتطوير ، ويرى حسنين (٢٠٠٥ ، ص٣٤) أن تحديد الاحتياجات التدريبية هو متطلب حيوي لأي منظمة إنسانية ، ومؤشرات الاستدامة والتكيف مع مستجدات العصر ، ويجب الإشارة هنا إلى ما هي الحاجة التدريبية؟ وهي باختصار ما يحتاجه الفرد من معلومات ومهارات واتجاهات لكي يؤدي عمله بكفاءة
- وقد أشار كل من حسنين (٢٠٠٥ ، ص١٨٥) والبستان (٢٠٠٣ ، ص٣٧٦) ورشيد (٢٠٠١ ، ص٦٩٠) على أن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية تمر بالتحليلات التالية
- تحليل المنظمة تعني دراسة شاملة لكافة الجوانب التنظيمية والإدارية الحالية والمستقبلية بشكل عام ، ويتم من خلالها فحص أهداف المنظمة أو المؤسسة وعملياتها ومواردها وسياساتها وبيئتها ، للتعرف على المشكلات التنظيمية والإدارية فيها ، ومن ثم تحديد أين يكمن الحاجة إلى التدريب ؟ وهل يمكن أجراؤه ؟ بمعنى هل تتوفر الموارد المادية والبشرية والتقنية لجعله ناجحاً ؟

- تحليل المهام (تحليل العمل) : تعنى دراسة دقيقة للوظائف نفسها، للتعرف على المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لأدائها على وجه التحديد، وذلك لمساعدة مختص التدريب على تحديد محتويات برامج التدريب المناسبة
 - تحليل الفرد : تعنى تحليل شاغلي الوظائف أنفسهم ، لمعرفة مستوى المهارات والمعارف التي يمتلكونها ، بما يساعد على تحديد تلك التي تحتاج إلى تطوير لتلائم متطلبات العمل الحالية أو المستقبلية ، وهذا لتحليل يهدف إلى تعرف ما يحتاجه التدريب ، وما نوع التدريب ؟ ويبدأ التحليل هنا بتحديد كيفية أداء الموظف لعمله، من خلال دراسة تقارير تقويم الأداء ، وسجلات وتقارير العمل وغيرها
- وتشمل التنمية المهنية في هذا المجال الكوادر الإشرافية والتعليمية التالية

١/ التنمية المهنية للقيادات الإشرافية والمشرفين التربويين

لاشك أن تحديات العصر التي تواجه العملية التعليمية بشكل عام ، والإشراف التربوي وقياداته على وجه الخصوص متمثلة في الانفجار المعرفي والتقني وتطور فلسفة التعليم وتغير دور المعلم ، هذا كله يتطلب الاهتمام بالتنمية المهنية للقيادات الإشرافية التي تراعي الاتجاهات الحديثة كأخذ بمفهوم الكفايات ، وأسلوب التمكن من الأداء ، وأسلوب النظم

٢/ التنمية المهنية للمديرين والوكلاء

يجب أن تعمل برامج التنمية المهنية لمديري المدارس ووكلائها على مواجهه الكثير من المشكلات والتحديات المتسارعة التي تقابل القيادات المدرسية، وتشكل ضغوطا متزايدة نتيجة لسرعة تغير ظروف الحياة المتطورة والمتجددة ، ووجود الكثير من الصعوبات والعقبات التي تحد من فعاليتها، وذلك بإعداد برامج تنمية مستدامة تنطلق من المهارات الضرورية للإدارة المدرسية ، منها على سبيل المثال (إدارة الوقت، الاتصال الإداري ، ومقاومة التغير ، وتقويم أداء العاملين ، وتحفيز المعلمين) وأيضاً الاهتمام بالاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية كأسلوب إدارة الجودة الشاملة ، وأسلوب الإدارة بالأهداف وغيرها

٣/ التنمية المهنية للمعلمين

يحتاج المعلمون باستمرار إلى المساعدة المهنية التي توجه جهودهم لممارسة أساليب تربوية حديثة في مجال التدريس ، وتساهم في الارتقاء بعملهم سواء داخل الصف أو خارجه ، وذلك لمواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والانفجار المعرفي التي يشهدها العصر الحديث ، ويرى مكتب التربية العربي لدول الخليج (٢٠٠٠، ص١٣٠) أن تنمية الكفاءة المهنية للمعلمين من أهم مشروعات التطوير التربوي ، حيث يتوقف مصير التطوير على مدى فهمه لأهدافه واقتناعه بجدواه وتمكنه من تطبيقه ، ويضيف أن أهداف التنمية المهنية

للمعلمين لا تتحقق إلا بتحديد كفاياتها، ووضع آليات العمل الفعالة التي تساعد على تشخيص مستويات أداء المعلمين ،والقيام ببرامج ونشاطات التأهيل المهني بصفة مستمرة، وأشار بولام (١٩٩١م) نقلاً عن مدبولي (٢٠٠٢، ص٢٧) أن برامج التنمية المهنية للمعلمين يجب أن تستهدف تحقيق أربعة أهداف:هي

١- إضافة معارف مهنية جديدة إلى المعلمين

٢- تنمية المهارات المهنية لديهم

٣ - تنمية وتأكيد القيم المهنية الداعمة لسلوكهم

٤ - تمكينهم من تحقيق تربية ناجعة لتلاميذهم

وتتميز برامج التنمية المهنية للمعلمين في خطة مديري الإشراف التربوي أنها تتناول الظواهر التي تحتاج إلى علاج ، إذ أصبحت ظاهرة على مستوى الأقسام الإشرافية ، مع طرح البرامج التي تساعد على متابعة كل جديد ومتطور في الميدان التربوي

ثانياً تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة

التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة المهمة والحيوية ذات التأثير الشمولي على كامل نشاطات الخطة ،وهو يتضمن عادة وضع تصور للمراحل التي يمر بها التنفيذ ، والتنظيم ليس هدفاً في ذاته بل وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنسيق الجهود البشرية لتنفيذ الخطط المحددة بأدنى تكلفة ممكنة وأعلى كفاءة مستهدفة، كما أنه ليس كياناً جامداً ولكنه متحرك أي لابد من إعادة التنظيم دورياً حتى يتلاءم مع المتغيرات الداخلية والخارجية ،مثل زيادة الحجم وتغير الأنشطة، وزيادة عدد العاملين بالمؤسسة

ويقول **إيرويك** أن التنظيم هو "عملية تحديد لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال ترتيب الخطة في مجموعات يمكنها إسنادها لأفراد ، بينما يرى **ديفيز** أن التنظيم عملية تجهيز وإعداد مسبق للقوى والعوامل الرئيسية التي تتضمنها الخطة (شمس الدين والفقي، ٢٠٠٧، ص١٣٩) ، كما أشار البستان وآخرون (٢٠٠٣، ص١١٦) إلى أن التنظيم هو عملية إدارية يتم بموجبها تنسيق الجهود الجماعية للإقلال من التعارض الذي يمكن حدوثه أثناء أداء العمل لتحقيق الأهداف الموضوعية على أحسن وجه، ويرى الباحث أن التنظيم هو عملية تجهيز وإعداد مسبق لجميع مراحل تنفيذ الخطة، وتحديد متطلبات كل مرحلة من الإشراف والمتابعة واختيار الأنشطة المناسبة لتحقيق الأهداف الموضوعية على أحسن حال وتكمن أهمية التنظيم في أنه يهتم بتقسيم العمل بين أعضائه، وتحديد الإجراءات اللازمة للقيام بمختلف المهام، وتهيئة أساليب وإرسال القرارات الصادرة لمختلف المستويات الإدارية ، بما يكفل تهيئة وتنمية سبل الاتصالات التي تسهل تبادل المعلومات بينها، فضلاً عن

تهيئة وتنمية مهارات الأداء في المؤسسة من خلال التدريب الملائم وتنمية المواهب وتكثيف المعرفة (حسان والعجمي، ٢٠٠٧، ص ١٢٠).

يرتكز التنظيم على مجموعة من الأسس والمبادئ الرئيسة أشار إليها كل من حجي (١٩٩٥، ص ١٢١) والبستان وآخرون (٢٠٠٣، ص ١١٩) من أهمها

- ١- مبدأ وضوح الهدف تهدف عملية إلى زيادة فعالية الإدارة من خلال تعريف الأفراد داخل البناء التنظيمي في المؤسسة بأهدافها وزيادة فهمهم وإدراكهم للتخصص والظروف الاجتماعية والنفسية والعوامل المختلفة في المواقف الإدارية
- ٢- مبدأ تحديد الاختصاصات أي تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف ثم ترجمتها إلى أوجه نشاط فرعية، ثم إسناد كل مجموعة متشابهة منها إلى قسم مختص أو شخص متخصص تكون مهمته الإشراف على أوجه النشاط أو تنفيذه إذا تطلب الأمر ذلك

٣- مبدأ تفرد القيادة أي أن المرؤوسين التابعين لإدارة أو قسم يتلقون الأمر من رئيس واحد، وذلك حتى لا يتعرضون للحيرة والارتباك نتيجة التعدد في مصادر الأوامر، وهذا يقتضي بناء تنظيم يتم من خلاله تقسيم العمل، وتوزيعه بين وحدات النشاط المختلفة، ثم تحديد المسؤولين عن الإشراف ومسئولياتهم واختصاصهم وسلطاتهم التي يمارسونها لتلافي تضارب الأوامر

٤- مبدأ التنسيق بين جهود الأفراد والأجهزة بصورة تجعل العمل الإداري، وما يتطلبه من إجراءات ذات طابع منظم ومنسق ويحقق الانسجام بين مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة أو الخطة

٥- مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية في الوظيفة، وما تتطلبه من أنشطة وواجبات يلتزم بها شاغل الوظيفة ويتحمل تبعيتها

٦- مبدأ التدرج في السلطة ويتصل هذا المبدأ بالتنظيم الرسمي الذي يتم فيه توزيع الأعمال، وتحديد السلطات بموجب قرارات رسمية، حيث يأخذ التنظيم الرسمي في معظم المؤسسات شكلاً هرمياً تختص القاعدة، وتترج في السلطات من أعلى الهرم إلى أسفل

٧- مبدأ تفويض الرئيس لمرؤوسي ه ببعض سلطاته كأن يفوض المختصين أو المتخصصين منهم في مجال من المجالات بعض السلطات المرتبطة بإنجاز بعض الأمور

٨- مبدأ نطاق الإشراف أو الرقابة أي أن هذا المبدأ يرتبط بالمدى الذي يستطيع فيه الرئيس السيطرة الفعالة على سير العمل، وذلك مع مراعاة عدم زيادة مستويات التسلسل الوظيفي بصورة يصعب فيها الاتصال بين القمة والقاعدة

٩- مبدأ المركزية أو غير المركزية أي أن غير المركزية التي تتيح نوعاً من الحرية في العمل والمبادرة الذاتية مع توزيع السلطات والمسؤوليات بين الأفراد والمجموعات بصورة ديمقراطية، وذلك مع عدم الإخلال بتنظيم المسؤوليات الهرمية للسلطة حفاظاً على تحقيق الرقابة المعقولة

١٠- مبدأ التوازن والمرونة والبساطة والذي يزيد من التأكيد على الموازنة بين المركزية وغير المركزية، وبين السلطة والمسؤولية، وبين نطاق الإشراف عند مراعاة الطول في خط السلطة، وبين المركزية وظروفها والمحليات وطبيعتها وهذا التوازن لا ينبغي أن يكون مصطنعاً بل توازناً حقيقياً يتسم بالبساطة وعدم التعقيد والتنظيم الجيد يؤدي إلى العديد من الفوائد التي تعود على المؤسسة والعاملين معاً، ومن

أهمها

- القضاء على الازدواجية في العمل من خلال التقسيم الموضوعي للعمل والعاملين
- الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية
- التنسيق بين النشاطات المختلفة بفاعلية في الخطة
- وضع أسس التعاون بين العاملين وتوحيد جهودهم والتنسيق بين أعمالهم في إطار متكامل، بحيث يعرف كل فرد موقعة من خلال تنفيذ عمله
- زيادة إتقان العمل وارتفاع كفاءة الأداء .
- سهولة عملية الاتصال بين أجزاء وفعاليات الخطة (العتيبي وآخرون، ٢٠٠٧، ص ١١٦).

ولإدارة الإشراف التربوي العديد من المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة التي تحتاج إلى تنظيم لتنفيذها على الوجه المطلوب ، تبدأ بتحديد وتوزيع المسؤوليات والمهام ، وتحديد الوسائل التي يستطيع الأفراد بموجبها العمل بفاعلية نحو تحقيق الأهداف المرسومة وبعد التحقق من حسن التنظيم ، يأتي تنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة التي تتطلب الالتزام بالتنفيذ والرقابة التي لا تعني التقييد بل تتعلق بالتوجيه، وتجعل الإدارة تتأكد من أن العاملين يقومون بأداء مسؤولياتهم م ، وأنهم يسيرون في الاتجاه الصحيح لتحقيق تلك المهام

وتتمثل أبرز المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة التي تحتاج إلى تنظيم وتنفيذ ما يلي -

- ١ / تنظيم الاجتماعات والمشاركة فيها •
- ٢ / تعميم برنامج الأساليب الإشرافية ومتابعة تنفيذه •
- ٣ / دراسة وتقويم المناهج •
- ٤ / التنسيق والتكامل بين إدارة وأقسام الإشراف التربوي •

- ٥ / الإشراف على أداء منسوبي إدارة الإشراف التربوي .
- ٦ / توفير احتياجات الإدارة والمركز من الكوادر البشرية والمادية .
- ٧ / الزيارات الميدانية للمدارس .
- ٨ / الإشراف على لجان الترشيح والاختيار للمتقدمين للوظائف التعليمية
- ٩/ حركة نقل مديري ووكلاء ومعلمي المدارس .
- ١٠ / الإشراف على انتظام الدراسة في المدارس (انطلاق الدراسة، اكتمال المعلمين، الكتب، .)
- ١١ / الإشراف على أعمال الاختبارات .
- ١٢ / البرامج والمشاريع الوزارية والمحلية المستجدة .
- ١٣ / إعداد الخطة السنوية للعام التالي .

ثالثاً تطوير الحوسبة والمعلوماتية في البيئة التربوية

تعد تكنولوجيا المعلومات أحد منجزات الثورة العلمية والتكنولوجية التي لها تأثير كبير ومباشر على تشكيل حياة الإنسان بشكل عام ، وفي البيئة التربوية بشكل خاص ، حيث أصبحت التقنية ووسائل الاتصالات من أكبر مراكز المعرفة وأحداثها ، وتشير الدراسات الإحصائية إلى أن ما أنتجه العالم من معلومات قابلة للتداول خلال الأعوام الثلاثين الماضية يتجاوز ما أنتجه العالم في خمسة الآلاف عام من الحضارة الإنسانية ولاشك أن ثورة المعلومات التي يشهدها العالم ، والكم الهائل الذي يمكن الوصول إليه من المعلومات في ثوان معدودة في أي موضوع ، ألقت بظلالها على فلسفة التعليم والتعلم ، وأصبح لزاماً على نظم التعليم في العالم بأسرة أن تحدث نقلة نوعية في نظم تعليمها وتوظف هذا التفجر المعلوماتي توظيفاً إيجابياً في تطوير برامج التعليم (الرماني ، ١٤٢٤ ، ص ١٣٤) وفي بداية الأمر لابد من التطرق إلى مفهوم المعلوماتية في التعليم ، فقد أشارت إليها فخريه (٢٠٠٥ م ، ص ١٠٠) بأنها منظومة متكاملة من المعلومات المنتمية إلى سائر المعارف التربوية والتعليمية التي يمكن الوصول إليها عن طريق تقنيات الحاسوب والانترنت وغيرها وقد ذكر توم ورستر نقلاً عن الحيلة (٢٠٠١ م) أن تكنولوجيا المعلومات "هو العلم الجديد لجمع وتخزين واسترجاع وبث المعلومات" ص ٤٧٨ ، وعرفت ويكيبيديا نقلاً عن موقع الموسوعة الحرة المعلوماتية أو علوم الحاسب بالعلم الذي يدرس الحوسبة ومعالجة البيانات والنظريات والتطبيقات التي تشكل الأساس لمكننة (أتمنة) نقل المعلومات وتشغيلها وتحويلها ، وذلك بدراسة برامج وتطبيقات ومكونات الحاسوب وفي الحقيقة أن النقلة النوعية الكبيرة من نمط التعليم التقليدي إلى مستويات المعلوماتية يستهدف تحقيق عدد من الأهداف يسعى القائمون على العملية التعليمية إلى تحقيقها والتي من أهمها عثمان (١٤٢٣ ، ص ٦٤) و الموسى (١٤٢١ ، ص ٩٢) :

١- أن يكون استخدام الحاسبات الآلية وشبكات المعلومات المحلية والعالمية في متناول المتعلم

٢- التحسن الإيجابي الكبير في اتجاهات الطلاب والمعلمين نحو التعليم والتعلم من ناحية، ونحو المدرسة والمجتمع من ناحية أخرى

٣- أن يصبح المتعلم محوراً لتطبيق المعلوماتية في التعليم

٤- أن يصبح دور المعلم قائداً ومرشداً لتعليم طلابه من خلال التمكن من استخدام تقنيات المعلوماتية وشبكات المعلومات المحلية والعالمية

٥- أن تتم عملية التعلم في مجموعات وجماعات تتمكن من استخدام البرمجيات التعاونية متعددة الوسائط والبريد الإلكتروني

٦- أن يراعى في محتوى المناهج الفروق الفردية بين المتعلمين

٧- أن يكتسب المتعلمين الحد الأدنى من المهارات المطلوبة في سوق العمل

٨- الإسهام في نشر الوعي المعلوماتي

٩- إعداد المتعلم للعصر المعلوماتي لتمكينه من استخدام المعلوماتية بكفاءة

ويرى الباحث أن أهداف المعلوماتية في التعليم لا تقتصر على في تلك الأهداف ، بل تتعداها، ولا يمكن حصرها في أهداف معينة ؛ نظراً للتطور السريع في التقنيات الحديثة

وتسعى خطة مديري الإشراف التربوي إلى توظيف الحوسبة المعلوماتية في مجالين هما

١/ توظيف الحوسبة المعلوماتية في أعمال الإشراف التربوي

إذا كان الحاسب الآلي ناتجاً من نواتج التقدم العلمي والتقني المعاصر ، فإنه أصبح الآن موجهاً وقائداً لهذا التقدم ذاته ، ومع ارتباط التغيرات العالمية بالتدفق السريع للمعلومات والإمكانات الهائلة لتخزينها ومعالجتها ، برزت أمام المشرفين التربويين والمهتمين بالعملية التعليمية تحديات كثيرة لتوظيف تلك الإمكانيات في خدمة المتعلمين من جهة ، ولمساعدتهم على مواكبة هذا المد المعلوماتي الذي أصبح ضرورة حتمية لمن في هذا العصر من جهة أخرى (نبيلة) نقلاً عن المحيسن (١٤٢٦ ، ص ١٥٩) .

ونظراً لكثرة الأعمال والمهام التي يسعى الإشراف التربوي ، وللاستفادة من الحوسبة المعلوماتية في توفير المعلومات وتنظيمها ، وسهولة الحصول عليها وتوثيقها ، فقد أصبحت إدارات الإشراف التربوي في المناطق والمحافظات التعليمية تتسابق في إدخال البرامج الحوسبة في أعمالهم من خلال العديد البرامج منها على سبيل المثال المواقع الالكترونية للإدارات ، والتقارير الالكترونية للمشرف التربوي والإدارة ، والتواصل الالكتروني عبر مجموعات بريدية للمشرفين وبرامج التعامل الداخلي في الإدارة ، حيث يتم برمجة جميع أعمال الإشراف التربوي ، بدءاً من البريد والزيارات وتسجيلها وانتهاءً بالتقرير الختامي، كما أصبح الإشراف

الالكتروني مجالاً مشاهداً في ممارسة الإشراف الفني الذي يسخر التقنيات الحديثة في خدمة العمل الإشرافي

ويحقق استخدام الحاسب الآلي والمعلوماتية في أعمال الإشراف التربوي الفوائد التالية

- ١- تنظيم عالي الجودة للمعلومات التي يحتاجها المشرفون، كأعداد المعلمين والطلاب والمدارس وغيرها
- ٢- تقليل الوقت والجهد الذي يبذله المشرفون التربويون في إنجاز أعمالهم، مما يتيح لهم الفرصة للاهتمام بالتخطيط والتطوير والسيطرة على حركة العمل
- ٣- القدرة على اتخاذ القرار وتقويم احتمالات المستقبل، بناءً على المعلومات المتوفرة
- ٤- الاقتصاد في تداول المعلومات بين المشرفين التربويين، يحصل كل منهم على ما يخصه من المعلومات اللازمة لعمله، سواء ما يتعلق بالمدارس أو الأقسام الإشرافية
- ٥- توثيق جهد المؤسسة الإشرافية عبر سنوات بصورة تسهل الرجوع إليها، وإجراء المقارنات وتقويم مستويات النمو والتطور الحاصل في عملها
- ٦ - القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة العمل وظروفه، وتحديد الإجراءات اللازمة لمواجهتها
- ٧- تحقيق انسيابية أفضل في عمليات الاتصال المتفاعل عمودياً وأفقياً بين العاملين، والتنسيق بين المشرفين وأقسامهم تلافياً للتضاد في العمل
- ٨- الاستثمار الأمثل لقدرات المشرفين التربويين
- ٩- مرونة وتنظيم واستخدام المعلومات بحسب حاجة المؤسسة الإشرافية، ومستواها وطبيعة واجباتها نقل بتصرف عبود (٢٠٠٧، ص٢٧٢)

٢/ توظيف الحوسبة والمعلوماتية في التدريس

أن توظيف الحوسبة والمعلوماتية في العملية التدريسية يتطلب تحقيق التالي

- أ- توفير تقنية المعلومات التي تمثل الأجهزة والمعدات اللازمة للدخول في شبكة الانترنت والتي تشمل أجهزة الحاسب الآلي ، الشبكات المحلية ، خادمت الشبكات المحلية، والأجهزة المساندة (الطابعات ، المساحات الضوئية .) وتقنية الاتصالات والأجهزة الملازمة لها بالمدارس ، والتي تعتبر ضرورة ملحة لتحسين مخرجات التعليم من خلال تجويد مخرجات العملية التعليمية
- ب- تأهيل المعلمين يلعب مستوى تأهيل وتدريب المعلمين دوراً بالغ الأهمية في توظيف الحوسبة والمعلوماتية في التعليم، حيث يلعب تدريبهم على استخدام التقنيات المعلوماتية بمهارة وإتقان دوراً أساسياً في توظيفها وإيجابياً في عملية التدريس، ولعل أكبر التحديات في هذا الصدد هو نقل المعلم من دورة التقليدي في العملية التعليمية الذي

أعتاد عليه المعلمون إلى استخدام تقنية المعلومات في عملية التدريس التي تحقق العديد من الفوائد ذكرها كل من إبراهيم (١٤٢١هـ، ص ٣٥) والموسى (١٤٢٣هـ، ص ١٠٢) تتمثل في

- ١- زيادة إمكانية الاتصال بين المتعلمين فيما بينهم، وبين المدرسة والمعلم من خلال البريد الإلكتروني وغرف الحوار
 - ٢- الإحساس بالمساواة، حيث إن أدوات الاتصال تتيح للمتعلم فرصة الإدلاء برأيه في أي وقت دون حرج
 - ٣- سهولة ومرونة الاتصال بين المتعلم والمعلم بحيث يستطيع المتعلم أن يرسل استفسارات وأسئلته خارج وقت العمل من خلال البريد الإلكتروني
 - ٤- تبادل وجهات النظر المختلفة للمتعلمين من خلال مجالس النقاش في غرف الحوار التي تتيح الفرصة لتلاقح الأفكار في المواضيع المطروحة
 - ٥- إمكانية تنوع طرق التدريس، حيث يمكن أن تقدم المادة العلمية بالطريقة التي تناسب المتعلم مابين مرئية أو مسموعة مقروءة
 - ٦- توفر المناهج بصورة دائمة لا تتحدد بزمان معين مما يراعي ظروف المتعلم
 - ٧- ملائمة مختلف أساليب التعلم
 - ٨- سهولة ويسر العملية التدريسية بحيث يمكن أن تكون في أي وقت، وفي أي مكان بعد أن كانت محدودة بوقت ومكان معين
- وتجدر الإشارة بأن هناك مجموعة من الكفايات التقنية التي يجب توافرها في معلم المعلوماتية وتتلخص هذه الكفايات في المحورين الرئيسيين التاليين
- ❖ كفايات المعلم في استخدام البرمجيات وفق مراحل استخدامها إلى مرحلة الإعداد، ومرحلة التشغيل
 - ❖ كفايات تنفيذ البرامج التعليمية وهي الكفايات التي تؤهله للتعرف على الحاسب واستخداماته، والتدريب على استعماله في العملية التدريسية. (أريج وفخرية) نقلاً عن المحيسن (١٤٢٦، ص ٥١٧).

ج مهارات المتعلمين أصبحت المعلوماتية من أعظم تقنيات التعليم والاتصال لجميع شرائح المجتمع، وأصبح نمط التعليم القائم على التلقين والحفظ وحشو أكبر قدر من الكم المعرفي لن يجدي نفعاً (الغزو، ١٤٢٤هـ، ص ٤٦)، لذا يتطلب هذا العصر إعداد جيل من المتعلمين ذو مهارات تقنية وعقلية تطبيقية عالية لمسيرة الطرق الحديثة في عملية التعلم، فالحصول على المعرفة أصبح سهلاً لمن لديه مهارات تمكنه من التعامل مع التقنيات الحديثة

وقد ساهم التطور التقني في العصر الحديث في تعدد المعينات التي تساعد في عملية التعليم والتعلم فظهر التعليم بمساعدة الحاسوب ، الذي يعتبر سمة من سمات العصر الحديث ، وفيه يتم تفاعل المتعلم مباشرة مع الحاسوب بغرض التعلم ، ومن تطبيقاته في مجال التربية والتعليم على سبيل المثالي التدريب والمران ، والتدريس الخصوصي ، والمختبرات التفاعلية ، وقد ساهمت مراكز مصادر التعلم ، ومعامل الحاسب بالمدارس ، ومراكز التقنيات التربوية في إدارات التربية والتعليم بشكل كبير في توفير البرامج الحاسوبية التي تعين المعلمين في تفعيل الحوسبة في مجالات التدريس

رابعاً الإشراف التنفيذي على التقارير والدراسات والتجارب

الإشراف من عناصر العملية الإدارية ، وهو يشير إلى قيام المدير بالإشراف على عدد معين من المرؤوسين والعاملين ، وتولى توجيههم من أجل تأدية العمل بفعالية ، ويرى جراي (١٩٨٨ ، ص ٣٧٨) أن الهدف من الإشراف التنفيذي على أداء العاملين هي إدارة المرؤوسين بشكل فعال من خلال التأثير فيهم لتحقيق الأهداف الموضوعية ، ويضيف أن هناك ركائز أساسية لأي دور إشرافي تتمثل في السلطة وهي الحق في اتخاذ القرارات ، والمسئولية وهي واجبات اتخاذ القرارات ، والمسألة وهي أن يكون القرار مسئولاً عند رؤسائه عند ممارسة للسلطة ، كما أنها تربط بين المفهومين السابقين ، فبدون المسألة لن يكون هناك أي تقييم لدى أداء المشرف لعمله وواجباته بشكل جيد ، وحتى يؤدي الإشراف على التقارير والدراسات والتجارب ثماره ؛ لا بد أن يساهم في تقويم مستويات أداء الأفراد وسلوكهم الإنتاجي في العمل ، وتقدير الاحتياجات والتخطيط والتحفيز ، ووضع أسس العمل وضوابطه ، وهذا ما نوه عنه حسان (١٤٢٨ ، ص ١٢١) .

وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على نطاق الإشراف التربوي من أهمها

أ - **طبيعة العمل** ففي حالة تشابه الأعمال والنشاطات للمؤسسة يمكن توسيع نطاق الإشراف ، أما إذا اختلفت طبيعة هذه الأعمال فيضيّق نطاق الإشراف بما يسمح بمتابعة العمل ودقة رقابته ، وأيضاً كلما زادت أهمية العمل تطلب تدخلاً شخصياً من المشرفين التربويين

ب - **شخصية المدير** : يتأثر مستوى الإشراف بخصائص المدير (الجسمية والذهنية

والانفعالية وثقافته الاجتماعية ومستوى تعليمية ، وخبراته وعواطفه

ج - **الأساليب الإدارية** حيث تساعد اللوائح والأساليب الإدارية الدقيقة في تيسير عملية القيادة والإشراف والمتابعة

ويرى الباحث أن نجاح الإشراف التنفيذي لمديري الإشراف التربوي مرهون بقدرتهم

على ممارستهم التأثير على الآخرين ، هذا التأثير الذي يحدث نتيجة لممارستهم للقوة

والسلطة، والقوة ليست حصراً على السلطة كاتخاذ القرارات أو استخدام الثواب والعقاب وغيرهم، بل تتعداها بما يملكه المدير نتيجة لمركزه من قوة معلومات وقوة مهارة تسمح له بالتأثير على الآخرين ؛ لأن المرؤوسين يحترمون بشكل أكبر من يرونه عارفاً ومهماً في مهام العمل المطلوب، بالإضافة إلى أن يكون قدوة حسنة للعاملين، هذا كله يزيد من حجم التأثير، كما ينبغي عليهم أن يمتلكوا

- المهارات الفنية مهارات تتعلق بالقيام بالمهمة المراد إنجازها سواء كانت في كتابة التقارير أو إجراء الدراسات والتجارب التربوية
- المهارات الإنسانية مهارات في التعامل مع الناس الذين يتم الإشراف عليهم كالقيادة والاتصال والعلاقات الفردية والدفع والتحفيز وغيرها
- المهارات الفكرية مهارات تتضمن القدرة على التفكير بشكل مجرد كالخطيطة والتنبؤ واتخاذ القرارات وغيرها

١/ دراسة التقارير الدورية الطارئة والسفوية

إن العملية الإدارية تتكون من أربعة عناصر أساسية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، ولكل منها أهمية خاصة بالتقارير ، ويرى الصيرفي (٢٠٠٧م، ص٢٤) أن التقرير يلعب دوراً أساسياً في نجاح عملية التخطيط من معلومات وتوجيهات تهدف إلى تحسين التخطيط لاحقاً ، كما يسهم في رفع كفاءة العملية التنظيمية خلال مراحلها المختلفة ، وتظهر مهارة المدير في توجيه وزيادة رغبة العاملين في العمل وتحسين أدائهم ، وأخيراً تسهم في التعرف على أوجه القوة والضعف لتعزيز الإيجابيات ومعالجة الأخطاء

ودراسة التقارير من الكفايات التي يجب أن تتوفر لدى مدير إدارات الإشراف التربوي، والتي تمكنه من حسن دراسة التقارير ، واستخدامها بفعالية مما ينعكس على مستوى الإدارة والعاملين فيها ، ويقوم مديري الإشراف التربوي بدراسة العديد من التقارير سواء كانت تقارير دورية ، منها على سبيل المثال الزيارات اليومية والتقارير السنوية للمشرفين التربويين ، أو تقارير تحليله كتقارير المتابعة أو تقارير الأداء الوظيفي وغيرها

٢/ الإشراف على الدراسات والبحوث والتجارب

تهدف الدراسات والبحوث والتجارب التي يتم تطبيقها في الميدان التربوي إلى تطوير العملية التربوية ، وتلبية الحاجات المختلفة من خلال المعالجة العلمية الموضوعية للمشكلات المباشرة التي يواجهها الميدان التربوي ، وتتيح لهم تجربة الأفكار والبرامج والأساليب الجديدة والتأكد من مدى صلاحيتها ، وتدريبهم على استخدام الأساليب العلمية في التفكير وحل المشكلات

وتمثل مشاركة مدير الإشراف التربوي للعاملين على تلك الدراسات والبحوث دافعاً قوياً في أعمالهم ،ومجالاً لتبادل الخبرة مع الآخرين ، والوقوف عن قرب من تلك الأساليب العلمية التي تبني عليها قرارات تربوية

خامساً تقويم الأداء الإشرافي التعليمي

يهدف هذا المحور إلى قياس الأداء الفعلي للقيادات الإشرافية والمؤسسات التعليمية ، ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها ، أي مدى النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة وتنفيذ الخطط الموضوعية ، والكشف عن الأخطاء لتصويبها ، وتحديد المهارات والمعلومات التي تلزم المشرفين التربويين لتحسين أدائهم لوظائفهم بما يساهم تطوير أدائهم ويعرف بنتش تقويم الأداء بأنه الأجراء المنظم لتقويم أداء الموظف لعمله حالياً ، وإمكانية تطويره مستقبلاً ، ويعرفه علاقي بأنه العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه ، والنتائج التي تحققت خلال فترة التقويم (علاقي ، ١٤٢٠ ، ص ٢٤٥) كما أشار البستان (٢٠٠٣ ، ص ١٣٧) أنه عملية قياسية تشخيصية وقائية علاجية هدفها الكشف عن مواطن الضعف والقوة بهدف تطوير عمليات الإدارة بصورة تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة.. ويرى الباحث أن تقويم الأداء الإشرافي والتعليمي هو عملية تقدير وقياس للعاملين والعملية التعليمية في مجال الكم والنوع بهدف التشخيص والعلاج والوقاية وهو من الأمور الضرورية لتحسين الإشراف وتطوير برامجهم على أن يتم التقويم بشكل متكامل وشامل لجميع الأبعاد المستهدفة في التقويم ويرى علاقي (١٤٢٠ ، ص ٢٨٠) أن أي برامج لتقويم نتائج تقويم الأداء تستند لبعض

الثوابت منها

- ١- تحديد الأهداف والنتائج المتوقعة من عملية التقويم؛ لأن العاملين يرغبون في معرفة العلاقة بين هذه الأهداف والنتائج، وبين الأعمال التي يمارسونها
- ٢- معرفة العاملين نتائج أعمالهم والأسلوب الذي يمكنهم من خلاله تحسين أدائهم
- ٣ - معرفة العاملين نتائج أعمالهم ومدى ارتباطها بتطوير مساهمهم الوظيفي
- ٤- يجب أن تؤدي عمليات التقويم إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين ، وذلك من خلال

أ- اختيار الطريقة الأمثل لعملية التقويم

ب - العدالة في إجراء مقابلات نتائج التقويم

ج - تحديد معالم الطريق لتحسين ، وتطوير أساليبهم للأداء في المستقبل

١/ تقويم أداء القيادات الإشرافية والإدارية

تعتبر عملية تقييم الأداء من المهام المهمة في العمل الإشرافي والتعليمي ؛ لأنها توفر حصيلة معلومات عن أداء العاملين والميدان التربوي ، وتساعد في اتخاذ القرارات الإدارية على

أسس موضوعية وتطوير وتحسين أدائهم ، ويقوم مديري إدارات الإشراف التربوي بتقويم أداء رؤساء أقسام والمراكز الإشرافية والإداريين الذين يعملون في إداراتهم ، ويرى رشيد (٢٠٠١، ص٧٤٣) أن أهمية تقويم الأداء الوظيفي تكمن في أنه وسيلة تهدف إلى تحفيز العاملين ومساعدتهم على تعديل سلوكهم بصورة إيجابية ، تدفعهم إلى تطوير أدائهم مما يسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة بشكل عام

ويرى البستان (٢٠٠٣، ص١٤٢) أن الهدف من تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف الإشرافية هو التعرف على واجبات وأعمال الإشراف والتخطيط والمتابعة والتنفيذ سواء كان في مجال التعليم أو التدريب ، كما أورد كلاً من ملكة صابر (١٤٢٦، ص٤٠) والبحيري (١٤١١، ص٧١) العديد من الأهداف التي تحققها عملية تقويم الأداء الوظيفي من أبرزها -

- أ - تحديد مواطن ضعف الأداء لدى العاملين
 - ب - قياس قدرة الموظف على العمل
 - ج - التعرف على العاملين الذين يحتاجون للتدريب
 - د - معرفة مدى نجاح أو فشل برامج التدريب في تنمية العاملين
 - هـ - وضع كلاً في المكان المناسب له
 - ز - مجازاة العامل الماهل
 - و - منح أو منع الحوافز والمكافآت للعاملين
- ولكي تحقق الغايات المرجوة من تطبيق نظام تقويم الأداء الوظيفي يتطلب أن تقوم على مرتكزات سليمة أجملها رشيد (٢٠٠١، ص٧٤٧) في

- تحديد الغرض من التقويم إن التحديد الواضح لغايات التقويم يعزز من اهتمام المديرين ويزيد من دوافعهم لإجراء التقويم على نحو فاعل ، مع التأكيد عند تحديد تلك الأغراض أن الغاية منها ليست مجرد إصدار الأحكام عن مستوى الأداء فحسب ، بل لتنميته وتطويره
- تحديد ما ينبغي تقويمه بمعنى تحديد جوانب عمل الموظف التي ينبغي تقويمها ، والعوامل التي يتم تقويمها للموظف تكون متعلقة ، إما بالصفات الشخصية أو سلوك العمل أو نتائجه ، ويتم تحديد مسؤوليات الوظائف وواجباتها من خلال تحليل الوظائف
- تحديد مقاييس الأداء لكل موظف من عوامل الأداء بعد تحديد عوامل الأداء التي ينبغي تقويمها ، يأتي تحديد مقاييس الأداء وهي عبارة عن مستويات أو درجات لعوامل الأداء تستخدم في تقويمها ، وهي تتسم بعدد من السمات الأساسية من أهمها القابلية للقياس ، والموضوعية ، والوضوح والواقعية . الخ .

- تصميم نماذج التقويم وإجراءاته لتكون سهلة وغير معقدة أن التقويم الفاعل يتطلب أن تكون نماذجه وإجراءاته مبسطة ، خالية من التعقيد وسهلة الفهم والتطبيق قبل الاستخدام.
 - تحديد موعد التقويم وفتراته
 - التغذية العكسية إن الغاية من التقويم ليست مجرد إصدار أحكام على من يتم تقويمهم ، بل الكشف عن مواطن الضعف والقوة في أداء العاملين ، حتى يتسنى مساعدتهم على التغلب على مواطن الضعف وتنمية مواطن القوة ، وبالتالي ترفع الكفاءة الإنتاجية لهم
 - استخدام نتائج القويم يجب أن يتضمن تقويم الأداء استخدام نتائجه كأساس للتدريب والتقدير ، وما يترتب عليها من إجراءات إدارية أو معنوية
- وتتعدد طرق تقويم الأداء الوظيفي في المنظمات أو المؤسسات ، ومن أهم تلك الطرق
- ❖ **طريقة التدرج البياني** تعتبر هذه الطريقة من أكثر طرق تقويم أداء العاملين شيوعاً وسهولة ، وتقوم هذه الطريقة على اختيار بعض الخصائص ذات العلاقة بطبيعة العمل ، ومن ثم إعطاء درجات على كل خاصية تبدأ من (٥) متميز، وتنتهي بـ (١) ضعيف ، ورغم سهولتها إلا أنه له جوانب سلبية منها افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهميتها ، احتمال تحيز القائم بعملية التقويم ، لا ترتبط بعض خصائص نموذج التقويم بالوظيفة المراد تقويمها
- ❖ **طريقة الترتيب** يقوم الرئيس في هذه الطريقة بإعداد قائمة بأسماء العاملين، ويحدد فيها أحسنهم وأسوأهم في الأداء بشكل متسلسل يبدأ بالأحسن وتنتهي بالأسوأ ، وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل الرئيس ، ويمكن التغلب عليها بمشاركة شخص آخر بالترتيب مع الرئيس بشرط أن يكون على علم فعلاً بأداء العاملين الذين سيتم تقويم أعمالهم
- ❖ **طريقة التقرير المكتوب** يقوم الرئيس أو المشرف على أداء العاملين بإعداد تقرير كتابي مفصل عن أداء كل واحد منهم متضمناً مجموعة من نقاط التقويم الأساسية التي يصنف بها أداء الموظف وسلوكه خلال فترة التقويم، وجوانب القوة والضعف وإمكانية التقدم الوظيفي، ومن سلبيات هذه الطريقة أن نوعية التقرير تعتمد على

مهارة القائم بإعداده، واختلاف التقارير (طويل وقصير) ، كما تتأثر باحتمال تأثير الهالة

❖ **طريقة الإدارة بالأهداف:** وهي من الطرق شائعة الاستخدام في تقييم الأداء ، وتستخدم هذه الطريقة لقياس أداء المديرين ، وتقوم على فلسفة المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في وضع الأهداف ، وتحقيق النتائج وتحدد خطواتها وفق مراحل محددة ، وباختصار فإن عملية تقييم الأداء في هذه الطريقة تتضمن مراجعة واجبات الوظيفة-تحديد الأهداف المطلوبة-وضع خطة العمل-المراجعة الذاتية-المراجعة الدورية، ومن أبر عيوبها هو ما تتطلبه من وقت ومجهود من المدير نفسه ، ومن العاملين المعنيين بالتقييم

❖ **طريقة تأثير الهالة** وهي تأثر القائم بعملية التقييم بخاصية معينة أو سلوك معين في أداء الموظف سواء كان جيداً أو سيئاً ، فإن ذلك سيجرب عليه حصول العامل على نتيجة تقييم للأداء يغلب عليها التأثير، وبغض النظر عن الأداء أو السلوك الحقيقي للعامل في بقية العناصر الأخرى ذات الارتباط بالعمل (رشيد، ٢٠٠١، ص٢٥٢) .

وهناك مجالات رئيسة لتوظيف نتائج تقييم الأداء تتمثل في التالي

- اتخاذ القرارات الإدارية الموضوعية والعادلة
- توفير نظام موثق للقرارات الإدارية
- توفير التغذية الراجعة للعاملين عن أدائهم
- توفير أسس لاستخدام واستثمار العاملين بطريقة أفضل
- توجيه العاملين ومساعدتهم على تحسين أدائهم
- وضع خطط لتدريب العاملين وتطويرهم
- التعرف على قدرات العاملين (شقوبه ، ٢٠٠١م، ص٢١٠)

ومن أهم المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء هو عدم وضوح الهدف من عملية التقييم لدى الرؤساء والممثل في تحسين وتطوير أداء مرؤوسيههم ، بالإضافة إلى قلة وعيهم بما يمكن أن تقدمه لهم عملية تقييم الأداء من مساعدة للقيام بمسئولياتهم

٢/ تقييم الأداء الميداني

والمستهدف هنا هو تقييم عمليتي التعليم في المراحل الدراسية بشكل عام من خلال الزيارات الصفية أثناء الزيارات الإشرافية ، والاطلاع على كتابات المشرفين التربويين في سجل الزيارات ، ودراسة بطاقات أداء المعلمين وتعليقات المشرفين التربويين عليها ، وخلاصات نتائج التحصيل الطلابي ، والتقارير السنوية لمديري المدارس والمشرفين التربويين ، وأخيراً توظيف مخرجات التقييم في تغذية راجعة للمدارس والمشرفين والإدارة والوزارة ويرى الكواري (١٤٠٢هـ، ص ١١٢) أن تقييم الأداء يجب أن يهدف إلى الكشف عن ثلاثة أبعاد رئيسية هما

/ ١ مدى الفعالية أي المقارنة بين النتائج المحققة والأهداف المحددة، وأيضاً يتضمن تقويماً نوعياً للأداء إلى جانب التقييم الكمي

/ ٢ مدى الكفاءة وينسحب هنا تقييم الأداء من تحليل الناحية الوظيفية من حيث استخدمها للموارد المتاحة

/ ٣ مدى إمكانية التطور لابد أن يراعي ما يشهده العصر الحديث من تطور في تقييم الأداء

ثانياً الدراسات السابقة؛

تعتبر الدراسات السابقة مصدراً مهماً للإثراء المعرفي لجميع الباحثين ، وقد حاول الباحث التوصل لأي دراسة تتعلق بموضوع الدراسة ، عن طريق البحث في قواعد المعلومات في المملكة العربية كمرکز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية ، ومكتبة الملك فهد الوطنية ، ومدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية أو عن طريق مكاتب الجامعات السعودية والمصرية والأردنية ، وأيضاً البحث في قاعدة معلومات البحوث التربوية (eric) للحصول على الدراسات الأجنبية المتعلقة بالدراسة الحالية أو أي دراسة تتعلق بواقع تنفيذ خطط سواء كانت إشرافية أو تعليمية وفي الحقيقة أن الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع إن لم تكن معدومة فهي قليلة -حسب علم الباحث- ، وقد حاولت الاستفادة من الدراسات القريبة من موضوعه ، وتم تصنيف الدراسات السابقة في الدراسة الحالية إلى المجموعات التالية

المجموعة الأولى تناولت بعض الدراسات التي تطرقت إلى واقع الإشراف التربوي بشكل

عام .

المجموعة الثانية تناولت بعض الدراسات التي تطرقت إلى الخطط في مجال الإشراف التربوي

المجموعة الثالثة تناولت بعض الدراسات التي تطرقت إلى مديري الإشراف التربوي أو مراكز

الإشراف التربوي

أولاً الدراسات المتعلقة بواقع الإشراف التربوي

أعد الغامدي (١٤١٢هـ) دراسة بعنوان واقع الإشراف التربوي لدى مشرفي مواد العلوم الطبيعية في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر معلمي تلك المواد ، وهدفت إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي لدى مشرفي تلك المواد من خلال ثلاثة محاور رئيسة هي وظائف الإشراف التربوي ، وأنماطه ، وأساليبه ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي مستخدماً استبانة كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة جميع معلمي مواد العلوم بالمرحلة الثانوية بجدة ، وتشير نتائج الدراسة النهائية إلى أن فاعلية وظائف الإشراف التربوي وأنماطه وأساليبه كانت في حدود ٥٨,٤٣ مما يجب أن تكون عليه .

أما آل هادي (١٤١٨هـ) فقد أعد دراسة بعنوان واقع الممارسات الإشرافية في تخصص التربية الإسلامية بالمرحلة الابتدائية في أبها ومحائل عسير ، وهدفت إلى التعرف على واقع الممارسات الإشرافية في مجالات التخطيط ، العلاقات الإنسانية ، أساليب الإشراف ، تطوير المناهج ، والتقويم ، من وجهة نظر مشرفي التربية الإسلامية ومديري المدارس ومعلمي التربية الإسلامية بها ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي مستخدماً الاستبانة لعينة مقدارها ١٤ مشرفاً و ٥٧ مديراً و ١٥٠ معلماً ، وكشفت أهم النتائج أنه لا توجد ممارسة إشرافية يقوم بها المشرفون بدرجة قليلة ، ولا توجد ذات فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في مجال التخطيط

في حين أن مدخلي (١٤٢٤ هـ) قام بدراسة عنوانها واقع تنفيذ آلية الإشراف التربوي بتعليم جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين ، وهدفت إلى التعرف على مدى تحقيق آلية الإشراف التربوي المنفذة بتعليم جدة للأهداف التي وضعت من أجلها ، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي للدراسة ، مستخدماً استبانة كأداة لجمع المعلومات من (٤٤٤) مشرفاً ومعلماً ، وكانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي أن هناك ٢٤ عائلاً تحول دون تحقيق أهداف آلية الإشراف التربوي من أبرزها كثرة نصاب المعلمين ، عدم توفر المكان والوسائل المناسبة والمعيّنة على التنفيذ الجيد لفعاليات وبرامج الآلية ، ضعف المهارات التدريسية عند بعض المشرفين التربويين

أما دراسة الرويلي (١٤٢٤هـ) التي كانت بعنوان " واقع ممارسة المشرف التربوي لمهامه في تطوير النمو المهني لمعلمي الرياضيات في المرحلة المتوسطة في منطقة الحدود الشمالية ، والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المشرف لمهامه في تطوير النمو المهني لمعلمي الرياضيات في مجالات التخطيط للتدريس ، والمنهج والكتاب المقرر ، طرق التدريس ، الوسائل التعليمية ، تقويم الطلاب ، إدارة الصف ، والعلاقات الإنسانية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات لمجتمع الدراسة البالغ عددهم (٧٨) معلماً ومشرفاً ، وكانت أبرز نتائج الدراسة تشير إلى أن المشرف التربوي يمارس مهامه في تطوير النمو المهني لمعلمي الرياضيات في المرحلة المتوسطة في مجالات التخطيط للتدريس ، المنهج والكتاب المقرر ، وطرق التدريس والوسائل التعليمية ، وتقويم الطلاب بدرجة متوسطة ، بينما في مجالات إدارة الصف والعلاقات الإنسانية بدرجة عالية

كما أجرى الزهراني (١٤٢٨هـ) دراسة بعنوان " واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة ، هدفت إلى التعرف على تلك الممارسة من وجهة نظر مديري الإشراف التربوي والمشرفين التربويين ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، وشملت الدراسة (٢٢) من مديري المراكز الإشرافية ، (٣١٤) من المشرفين التربويين ، وكانت أبرز نتائج الدراسة أن مديري مراكز الإشراف التربوي يمارسون قيادة التغيير في الأبعاد المتصلة بـ بناء فريق إحداث التغيير ، تحقيق مبدأ المشاركة في التغيير ، الفاعلية في إدارة وقت التغيير ، التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير (بدرجة عالية) وتنمية العلاقات الإنسانية الجيدة ، والاتصال الفعال بالآخرين (بدرجة عالية جداً) بينما يرى المشرفون التربويون أنهم يمارسون قيادة التغيير في جميع الأبعاد (بدرجة عالية) ، ما عدا البعد المتصل بـ التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير (بدرجة متوسطة)

أما السرحاني (١٤٢٨هـ) فقد أجرى دراسة بعنوان " واقع كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في ضوء الخطة الإشرافية ، وهدفت إلى التعرف إلى كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي أهمية واستخداماً في المجالات النمو المهني للمعلمين ، المقرر الدراسي ، التقويم والقياس ، البحوث والدراسات ، النمو الذاتي ، وشملت الدراسة (١٨٤) مشرفاً تربوياً ، ومن أبرز نتائج الدراسة أن استخدام المشرف التربوي التخطيط في مجالات النمو المهني للمعلمين ، والمقرر الدراسي ، والتقويم والقياس كان عالياً ، بينما في البحوث والدراسات كان متوسطاً

ثانياً الدراسات المتعلقة بالخطط أو التخطيط

أجرى الشمراني (١٤٢٠ هـ) دراسة بعنوان خطة العمل المدرسي السنوية لمدير المدرسة ومدى مراعاة مديري المدارس في التعليم العام بالعاصمة المقدسة لبعض الجوانب المتعلقة بها ، وهدفت إلى معرفة مديري المدارس لبعض الجوانب المتعلقة بخطة العمل المدرسي مثل مواصفاتها ومراحل بنائها ومجالاتها ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع المعلومات لعينة الدراسة البالغ عددها (٢٥٧) من مديري المدارس ووكلائها ، ومن أبرز نتائج الدراسة أن مديري المدارس يراعون بدرجة عالية ما يتعلق بمواصفات الخطة ومراحل بنائها ، وأيضاً مجالات الخطة في (تحسين البيئة المدرسية تطوير المعلمين ، ورعاية التلاميذ ، علاقة المدرسية بالمجتمع ، النشاط المدرسي الاختبارات) بينما تطوير المنهج المدرسي بدرجة متوسطة

ثالثاً الدراسات المتعلقة بمديري الإشراف التربوي أو الإشراف التربوي بشكل عام

أجرى الثقفي (١٤٢٢ هـ) دراسة بعنوان معوقات الأداء التعليمي والوظيفي لمراكز الإشراف التربوي بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين ، وهدفت إلى تحديد معوقات الأداء التعليمي والوظيفي لمراكز الإشراف التربوي بمحافظة جدة المتعلقة بمهامها الإشرافية ، وبالمشرف التربوي وبالإمكانات البشرية والمادية ؛ ولتحديد هذه المعوقات اعتمد الباحث على المنهج الوصفي ، مستخدماً استبانة تكونت من (٦٠) معوقاً ، وبلغ عدد المستجيبين (١٧٦) مشرفاً تربوياً ، ومن أهم النتائج التي كشفت عنها هذه الدراسة عدد من المعوقات منها ما يتعلق بالمهام الإشرافية انعدام التوازن بين المهام والوقت المتاح للقيام بها ، وكذلك اتصاف مهام المركز بالعمومية ، ووجود تفاوت بين مهام هذه المراكز وكفايات المشرف التربوي المتوفرة ، ومعوقات تتعلق بالمشرف التربوي مثل كثرة الأعباء التي يمارسها ، وضيق الوقت المتاح له مقارنة بالأعمال المكلف بها ، ومعوقات تتعلق بالإمكانات البشرية مثل قلة أعداد الموظفين الإداريين والمشرفين التربويين مما يؤثر على الأداء الإشرافي ، وأن مدير المركز ليس الأعلى تأهيلاً وخبرة ، ومعوقات أخرى تتعلق بالإمكانات المادية وأبرزها عدم وجود حوافز مشجعة للمتميزين من المشرفين التربويين أو المعلمين

أما دراسة السلمي (١٤٢٣ هـ) والتي كانت بعنوان دور مراكز الإشراف التربوي في حل مشكلات الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام بمحافظة جدة ، هدفت إلى التعرف على دور مراكز الإشراف في حل مشكلات الإدارة المدرسية والمتعلقة بكل من مدير المدرسة ، المعلم ، المباني المدرسية بمدارس التعليم العام بجدة ، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي ، وقد قام بأعداد استبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد العينة البالغ عددهم (١٤٥) من مديري المراكز والمشرفين التربويين ، ومديري المدارس ، ومن أبرز نتائج الدراسة أن مراكز

الإشراف التربوي تقوم باطلاع مديري المدارس على ما يستجد في مجال عملهم لتنمية ثقافتهم المهنية، وتعمل لحل مشكلات المعلمين مع الإدارة المدرسية من خلال العلاقات الإنسانية بين المدير والمرؤوسين .

في حين دراسة ملكة البركاتي (١٤٢٤ هـ) والتي كان عنوانها ممارسة تفويض السلطة بين الواقع والأهمية في مراكز الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة ، وهدفت إلى الكشف عن درجة واقعية ممارسة مديرات الإشراف لتفويض السلطة للمشرفات التربويات للقيام بمهامهن الإشرافية ، والكشف عن درجة أهمية الممارسة المأمولة، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي ، مستخدمة استبانة كأداة لجمع المعلومات من (٢٣٤) مشرفة تربوية ، وكانت أهم نتائج الدراسة أن ممارسة تفويض السلطة كانت ضعيفة ، واعتقاد مجتمع الدراسة بأهمية تفويض السلطة بدرجة عالية .

أما دراسة الخطيب (١٤٢٦هـ) والتي كان عنوانها تقويم أداء إدارات الإشراف التربوي في إدارات التربية والتعليم بمنطقة الرياض في ضوء مهامهم ، من وجهة نظر مديري التربية والتعليم والمشرفين التربويين في إدارات التربية والتعليم العشر، وهدفت إلى الوقوف على واقع أداء مديري الإشراف التربوي في ضوء المهام المناطة بهم ، ومن أبرز نتائج الدراسة أن ممارسات مديري الإشراف التربوي لمهامهم في محور التنظيم الإداري معظمها كثيرة الممارسة ومقبولة ، وتدل على عدم وجود مشكلة في واقع ممارستهم لمهامهم المناطة بهم ، وأن هناك ممارسات إشرافية بها قصور وتحتاج إلى تفعيل وتتمركز في إعداد خطة شاملة لتكامل العمل التربوي التعليمي في الميدان بالتنسيق مع القائمين على الإرشاد والنشاط الطلابي وتنفيذها، واقتراح البحوث العلمية والتجارب التربوية في ميدان الإشراف التربوي والمشاركة في تنفيذها ، وتحليل المقررات الدراسية لإبداء المقترحات لتطويرها

أما السديري (١٤٢٦ هـ) فقد أجرى دراسة بعنوان أداء الإشراف التربوي في إدارات التربية والتعليم بمنطقة الرياض "دراسة تقويمية" ، وهدفت إلى تشخيص واقع الإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم بين فئات الدراسة، واشتملت الدراسة على ستة محاور التخطيط، التنفيذ، تقويم أداء المستهدفين، الأساليب الإشرافية ، التدريب ، العلاقات الإنسانية ، ومن أبرز نتائج الدراسة حاجة الخطط الإشرافية لإدارة الإشراف التربوي للتكامل مع خطط الجهات الأخرى ذات العلاقة (تدريب، معلمين، شؤون طلاب) وتأثر الخطط الإشرافية لإدارة الإشراف التربوي بكثرة التغيرات المتعاقبة في القرارات الإدارية، ووجود تعاون بين المشرف والمدير في مجال تقويم المعلم ، ومراعاة المشرف لجانب العدالة في تقويم المعلمين

كما أجرى الحضيبي (١٤٢٨ هـ) دراسة بعنوان الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي في إدارات التربية والتعليم ، وهدفت إلى تحديد الكفايات القيادية الضرورية لمديري الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية ، والتعرف على درجة أهمية توفرها لديهم ، ودرجة ممارستهم لها من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري الإشراف التربوي أنفسهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي ، مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد مجتمع الدراسة البالغ (٤٧٩) من مديري الإشراف التربوي ومشرفي الإدارة المدرسية.، ومن أبرز نتائج الدراسة هي بناء قائمة للكفايات القيادية الضرورية لمديري الإشراف التربوي بالمملكة، بلغ عددها (٨٨)، موزعة على (١١) مجالاً، منها التخطيط ، وكفايات التنفيذ والمتابعة والإشراف .

التعليق على الدراسات السابقة

يستنتج الباحث من استعراض الدراسات السابقة ما يلي

- ١ / أن جميع هذه الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي ، واستخدمت نوعاً واحداً من أدوات جمع المعلومات وهو الاستبانة
- ٢ / أن أغلب هذه الدراسات اقتصرت على منطقة مكة المكرمة (مكة ، جدة) وهي : دراسة الغامدي (١٤١٢هـ)، الشمراني (١٤٢٠هـ) ، والتقفي (١٤٢٢هـ)، والسلمي (١٤٢٣هـ) ومدخلي (١٤٢٤هـ)، والبركاتي (١٤٢٤هـ)، والزهراني (١٤٢٨هـ) ، بينما طبقت دراستان في منطقة الرياض وهي دراسة الخطيب (١٤٢٦هـ)، ودراسة السديري (١٤٢٦هـ)، وطبقت ثلاث دراسات في مناطق مختلفة وهي دراسة آل هادي (١٤١٨هـ) في أبها ومحائل عسير، والرويلي (١٤٢٤هـ) في الحدود الشمالية، والسرحاني (١٤٢٨هـ) في الجوف والحدود الشمالية والقرى تبوك، في حين طبقت دراسة الحضيبي (١٤٢٨هـ) على جميع مديري الإشراف التربوي ومجموعة من مشرفي الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية

- ٣ / كان هناك دراسات تتشابه مع الدراسة الحالية في تناولها للواقع بشكل عام وهي دراسة الغامدي (١٤١٢هـ) عن واقع إشراف مشرفي مواد العلوم الطبيعية في المرحلة الثانوية، وآل هادي (١٤١٨هـ) تتناول واقع الممارسات الإشرافية لمشرفي التربية الإسلامية بالمرحلة الابتدائية ، ومدخلي (١٤٢٤هـ) التي تكشف عن واقع تنفيذ آلية الإشراف التربوي بجدة ، والرويلي (١٤٢٤هـ) عن واقع ممارسة المشرف

التربوي لمهامه في تطوير النمو المهني لمعلمي الرياضيات في المرحلة المتوسطة، والسرحاني (١٤٢٨هـ) عن واقع كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في ضوء الخطة الإشرافية، وأخيراً دراسة الزهراني (١٤٢٨هـ) وهي تكشف عن واقع ممارسة التغير لمديري مراكز الإشراف التربوي بمكة إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في تناولها لواقع تنفيذ خطة مديري إدارات الإشراف التربوي

كما أن هناك دراسات تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول الخطة ،وهي دراسة الشمراني (١٤٢٠هـ) التي تهدف إلى معرفة مديري المدارس لبعض الجوانب المتعلقة بخطة العمل المدرسي مثل مواصفاتها ومراحل بنائها ومجالاتها ، إلا أن الدراسة الحالية تتناول خطة مديري إدارات الإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم بالمناطق التعليمية والمحافظات

إما دراسة الثقفي (١٤٢٤هـ) فتشير نتائجها إلى أن الميدان التربوي يواجه العديد من المعوقات منها ما يتعلق بالمهام الإشرافية ،والمشرف التربوي ، والإمكانات المادية والبشرية ، وهذا جزء مما تهتم به الدراسة الحالية ، وهو العمل على معالجة وتلافي تلك المعوقات ، إلا أن الدراسة الحالية تكشف عن ما تم تنفيذه في خطة مديري الإشراف التربوي بشكل عام ، ومن ضمنها دور الخطة في معالجة تلك المعوقات

وأكدت نتائج دراسة السلمي (١٤٢٣هـ) أنه يتم اطلاع مديري المدارس بما يستجد في مجال عملهم لتنمية ثقافتهم المهنية ، وتعمل مراكز الإشراف التربوي على حل مشكلات المعلمين مع الإدارة المدرسية ، وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بالاهتمام بمجال التنمية المهنية ومن ضمنهم مديري المدارس ، والاهتمام بحل المشكلات التي هي من أهداف خطة مديري الإشراف التربوي ، إلا أن الدراسة الحالية تكشف عن واقع تنفيذ الخطة من خلال مجالاتها الخمسة ، ومنها التنمية المهنية وتشير نتائج دراسة البركاتي (١٤٢٤هـ) إلى أن ممارسة تفويض السلطة كانت

ضعيفة في مراكز الإشراف التربوي ، وتعتبر من معوقات تنفيذ الخطط بشكل عام، ومن أهم أساليب معالجة ذلك الضعف وجود خطط تتبنى المشاركة وتحرص على توزيع المهام ، وهذه من مرتكزات خطة مديري إدارات الإشراف التربوي ، إلا أن الدراسة الحالية تكشف عن ما تم تنفيذه من الخطة بشكل عام ، ومن ضمنها دور الخطة في معالجة تلك المعوقات لأحد الشرائح المستهدفة فيها ، وهي مراكز الإشراف التربوي

كما تشير دراسة السرحاني (١٤٢٦هـ) إلى أن استخدام المشرف التربوي التخطيطي في المجالات النمو المهني للمعلمين ، المقرر الدراسي ، التقويم والقياس ، كانت عالية ، ويعتبر المشرف التربوي أحد الركائز الأساسية في تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي التي هي موضوع الدراسة وتشير كل من دراسة الخطيب (١٤٢٦هـ) أن ممارسات مديري الإشراف التربوي لمهامهم في محور التنظيم الإداري معظمها كثيرة الممارسة ومقبولة ، وأن هناك ممارسات إشرافية بها قصور وتحتاج إلى تفعيل وتتمركز في إعداد خطة شاملة لتكامل العمل التربوي التعليمي في الميدان بالتنسيق مع القائمين على الإرشاد والنشاط الطلابي وتنفيذها ، واقتراح البحوث العلمية والتجارب التربوية في ميدان الإشراف التربوي والمشاركة في تنفيذها ، وتحليل المقررات الدراسية ، دراسة السديري (١٤٢٦هـ) التي أكدت حاجة الخطط الإشرافية لإدارة الإشراف التربوي للتكامل مع خطط الجهات الأخرى ذات العلاقة (تدريب ، معلمين ، شؤون طلاب) ، وتأثر الخطط الإشرافية لإدارة الإشراف التربوي بكثرة التغيرات المتعاقبة في القرارات الإدارية ، ووجود تعاون بين المشرف والمدير في مجال تقويم المعلم ، ومراعاة المشرف لجانب العدالة في تقويم المعلمين ونتائج تلك الدراسات تتعلق ببعض مفردات خطة مديري الإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم ، التي تتناول الدراسة الحالية واقعية تنفيذها ، وأن كانت تلك الدراسة قبل توحيد الإطارات العامة لخطة مديري الإشراف التربوي التي هي موضوع الدراسة

أما دراسة الحضيبي (١٤٢٨هـ) تشير أبرز نتائجها إلى أن هناك كفايات قيادية لا بد من توفرها في مديري الإشراف التربوي ، منها كفايات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والإشراف ، وهي تعتبر أداة من أدوات تنفيذ الخطة وتلعب دوراً أساسياً في نجاحها ، إلا أن تلك الدراسة تتعلق بكفايات المطلوب توفرها في مديري إدارات الإشراف التربوي ، أما الدراسة الحالية تهدف التعرف على واقع تنفيذ خطة مديري إدارات الإشراف التربوي بشكل عام

مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

يمكن تلخيص أوجه الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في النقاط التالية

- ١ / تحديد الإطار النظري الخاص بهذه الدراسة ، وطريقة عرضه
- ٢ / طريقة عرض الدراسات السابقة ، وطرق اختيار العينة ، وتنفيذ خطوات الدراسة

٣ / تحديد الأداة المناسبة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة الحالية

٤ / تحديد الأسلوب المناسب لمعالجة البيانات الخاصة بالدراسة الحالية

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

تناول هذا الفصل خطوات و إجراءات الدراسة الميدانية ، والتي تتعلق بمنهج الدراسة ، ومجتمع وعينة الدراسة ، وأداة جميع المعلومات وكيفية بنائها ، وإجراءات الصدق والثبات ، وتحديد مجتمع الدراسة ، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة ، وتحليل المعلومات وذلك على النحو التالي

منهج الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها ، يرى الباحث أن المنهج المناسب للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي حيث أن هذا المنهج يمد الباحث ببيانات ومعلومات تساهم بشكل كبير في وصف ما هو كائن أثناء الدراسة ، ويتضمن تفسيراً لهذه البيانات مما يساعد في فهم الظاهرة المدروسة

ويري العساف (١٤٢٤هـ ، ص ١٩٣) أن هذا المنهج يعتمد على وصف ما هو كائن وتفسيره ولا يقتصر على جميع البيانات وتبويبها بل يمضي إلى أكثر من ذلك حيث يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات والتعبير عن نتائج الدراسة بالأساليب الإحصائية

أداة الدراسة وخطوات بنائها

اعتمد الباحث على الاستبانة كوسيلة أساسية لجمع البيانات والمعلومات من أفراد لمجتمع لتحقيق أهداف الدراسة ، وللملاءمة لطبيعة الدراسة من حيث توفير الجهد والإمكانات وانتشار أفراد مجتمع الدراسة في أماكن متباعدة ومختلفة ويشير عبيدات (٢٠٠٣) إلى أن الاستبانة تعتبر أداة ملائمة للحصول على المعلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ص ١٤٥ ، وحيث أن الدراسة تهدف للتعرف على واقع تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم ؛ فإن ما ذكره عبيدات يؤيد اختيار الباحث للاستبانة كأداة للدراسة

أما فيما يخص بناء أداة الدراسة وإخراجها إخراجاً علمياً يحقق الهدف المنشود منها

جرى إتباع الخطوات التالية

١- حصر محاور الاستبانة في ستة محاور بناءً على أسئلة الدراسة حيث اشتملت على

النحو التالي

أ- محور التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية

ب- محور تنظيم المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة

ج- محور تطوير الحوسبة والمعلوماتية في البيئة التربوية

د- محور الإشراف التنفيذي للتقارير والدراسات والتجارب

هـ- محور تقويم الأداء الإشرافي والتعليمي

و- محور معوقات تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي

٢- تم تحديد كل محور من محاور الاستبانة عدداً من البنود ، وأعطى كل بند من بنود الاستبانة وزناً متدرجاً وفق مقياس ليكرت الخماسي لتقدير واقع درجة التنفيذ وذلك

على النحو التالي : (١، ٢، ٣، ٤، ٥) وتم الاعتماد على ما يلي

- الأدبيات التي تناولت الإشراف التربوي ، والتخطيط ، الإدارة التربوية ، والتي تم الاستفادة منها في الإطار النظري مثل مكتبته وزارة التربية والتعليم (١٤٢٦هـ) ، وما تناوله أبو عابد (٢٠٠٥) البدرى (٢٠٠٢) ، البوهى (٢٠٠١) ، رافدة (٢٠٠٧) ، حسان (٢٠٠٧) ، حمادات (٢٠٠٦) .

- الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية مثل دراسة الشمراني (١٤٢٠) ، ودراسة الرويلي (١٤٢٣) ، ودراسة الثقفي (١٤٢٤) ، ودراسة الخطيب (١٤٢٦) ، ودراسة السديري (١٤٢٦) ، ودراسة الحضيبي (١٤٢٨) ، ودراسة السرحاني (١٤٢٨) .

- مقابلة مجموعة من ذو الاختصاص في مجال الإشراف التربوي للاستفادة من خبراتهم

- خبرة الباحث من خلال عمله في مجال الإشراف التربوي ، حيث عمل مديراً لإدارة

الإشراف التربوي بإدارة التربية والتعليم بمحافظة المهد

٣- قام الباحث بتوجيه رسالة للمجيبين في بداية الاستبانة تضمنت التالي

أ-عنوان الدراسة ب-هدف الدراسة ج-كيفية الإجابة على الفقرات

أما الاستبانة فقد تكونت من جزأين

الجزء الأول عبارة عن معلومات عامة عن مجتمع الدراسة من حيث العمل ، والمؤهل الدراسي

، والخبرة في مجال الإشراف التربوي ، وعدد البرامج التدريبية في مجال التخطيط وعدد

المشاركات في إعداد خطة مدير الإشراف التربوي ، وأخذت تلك الفقرات الأرقام من ١ - ٥ في

الاستبيان

الجزء الثاني وشمل على مجموعة من الفقرات (٤١) فقرة ، وعشرة معوقات ، وزعت على

النحو التالي

- فقرات محور التنمية المهنية في خطة مدير الإشراف التربوي

تتألف من (٨) فقرات ، وتأخذ الأرقام من ٦ - ١٣ في الاستبانة

- فقرات محور تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية في خطة مدير الإشراف التربوي

تتألف من (١١) فقرة ، وتأخذ الأرقام من ١٤ - ٢٤ في الاستبانة

- فقرات محور تطوير الحوسبة والمعلوماتية في خطة مدير الإشراف:التربوي

تتألف من (٦) فقرات ، وتأخذ الأرقام من ٢٥ - ٣٠ في الاستبانة

- فقرات محور الإشراف التنفيذي على التقارير والدراسات والتجارب

تتألف من (٧) فقرات ، وتأخذ الأرقام من ٣١ - ٣٧ في الاستبانة

- فقرات محور تقويم الأداء الإشرافي والتعليمي

تتألف من (٩) فقرات ، وتأخذ الأرقام من ٣٨ - ٤٦ في الاستبانة

- معوقات تنفيذ خطة مدير الإشراف التربوي

وتم جمعها من خلال استبانة استطلاعية (مرفق رقم ١) من مجموعة من مديري الإشراف

التربوي و تتألف من (١٠) معوقات ، وتأخذ الأرقام من ٤٧ - ٥٦ في الاستبانة

وفي جميع المحاور استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي ، وتم تحديد درجة

الاستجابة بحيث تعطى الدرجة (٥) للاستجابة العالية جداً ، والدرجة (٤) للاستجابة العالية

، والدرجة (٣) للاستجابة المتوسطة ، والدرجة (٢) للاستجابة الضعيفة ، والدرجة

(١) للاستجابة الضعيفة جداً ، ، وتم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة واقع التنفيذ

-إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من ١ - ١,٨ درجة، تكون درجة الاستجابة ضعيفة جداً

-إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من ١,٨١ - ٢,٦ درجة ، تكون درجة الاستجابة ضعيفة

-إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من ٢,٦١ - ٣,٤ درجة ، تكون درجة الاستجابة متوسطة

-إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من ٣,٤١ - ٤,٢ درجة ، تكون درجة الاستجابة عالية

-إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من ٤,٢١ - ٥ درجة ، تكون درجة الاستجابة عالية جداً

صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس ما أعدت من أجل قياسه فعلاً ، أي تقيس الشيء الذي أعدت لقياسه ، ولا تقيس شيئاً آخرًا مختلفاً عنه، ولكي يتم التأكد من أن أداة الدراسة وضعت فعلاً لتقيس أهداف الدراسة الحالية ، وحتى يتم التحقق من صلاحية العبارات التي تم احتوائها من حيث أسلوب الصياغة ، الشمولية ، الوضوح ، تم التأكد من صدق الأداة بعرض الاستبانة في صورتها الأولى على مجموعة من المحكمين ، عددهم (٢٦) محكماً من المختصين (ملحق رقم ١) .وقد تصدر الاستبانة خطاب موجه إلى المحكمين يوضح مشكله وأهداف الدراسة و أسالها وطلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة وذلك ، من حيث مدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه ، ومدى وضوح كل عبارة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله ، واقتراح طريقة تحسينه أو الحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرويه مناسباً ، وبعد استعادة النسخ المحكمة تم تعديل بعض عبارات الاستبانة في ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم وحذف أو إضافة بعض العبارات أو إعادة ترتيب بعضها وذلك على النحو التالي

١- التعديلات الخاصة بشكل الاستبانة من حيث تنظيمها وتنسيقها لتخرج بصورة جيدة

- ٢ التعديلات الفنية وقد تمثلت في الآتي

أ - تعديل الصياغة اللغوية لبعض فقرات الاستبيان

ب - حذف (١٤) فقرة نظراً للتكرار أو عدم الانتماء للمحور ، حيث تم حذف

الفقرات ذات الأرقام (١٢ - ١٥ - ١٨) من المحور الثاني في استبانة التحكيم ، وتم

حذف الفقرات ذات الأرقام (٢٣ - ٢٤ - ٢٦ - ٢٨) من المحور الثالث في استبانة التحكيم ، وتم حذف الفقرات ذات الأرقام (٣٠ - ٣٣ - ٣٥ - ٣٦) من المحور الرابع في استبانة التحكيم، وتم حذف الفقرات ذات الأرقام (٤٩ - ٥٢ - ٥٣) من المحور السادس في استبانة التحكيم

ج -إضافة (تسع) فقرات نظراً لأهميتها ؛ حيث تم إضافة الفقرات ذات الأرقام (١٧ - ٢٠) للمحور الثاني في الاستبانة النهائية، حيث تم إضافة الفقرات ذات الأرقام(٢٨ - ٣٠) للمحور الثالث في الاستبانة النهائية، حيث تم إضافة الفقرات ذات الأرقام (٣٦ - ٣٧) للمحور الرابع في الاستبانة النهائية ، حيث تم إضافة الفقرات ذات الأرقام (٥٤ - ٥٥ - ٥٦) للمحور السادس في الاستبانة النهائية وقد اعتبرت نسبة اتفاق (٨٠٪) فأكثر من آراء المحكمين معياراً للحكم على صلاحية العبارات و تم أخذ جميع ملاحظات المحكمين في الاعتبار ، وعلى ذلك أصبح الاستبيان يتمتع بالصدق الظاهري أو ما يطلق عليه صدق المحكمين

ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتائج تقريباً إذا ما طبقت أكثر من مرة تحت ظروف متماثلة، ويرى القحطاني وآخرون (٢٠٠٤) أن من الصفات الأساسية التي يجب توافرها في المقياس قبل الشروع في تطبيقه خاصية الثبات، والتي تعني إلى درجة يعطى المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراره عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة وعلى أناس مختلفين ص٢٣٦ وبعد التأكد من صدق الأداة التي تم تطبيقها على مجتمع الدراسة ، ثم تم حساب ثباتها، باستخدام

١- حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

جدول رقم (١) حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

المحور	قيمة ألفا كرونباخ
الأول	٠.٩١
الثاني	٠.٩٣
الثالث	٠.٨٩
الرابع	٠.٩٢
الخامس	٠.٩٢
السادس	٠.٩٣
الدرجة الكلية	٠.٩٣

يلاحظ من الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ لكل محور مرتفعة وتراوح من

٠.٨٩ إلى ٠.٩٣ وتشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن

الاعتماد على النتائج والوثوق.

١ - حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي

عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجات المحاور وبعضها، ومعاملات

الارتباط بين درجة كل محور مع الدرجة الكلية وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٢) حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي

المحاور	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	الدرجة الكلية
الأول	—	٠.٧٢	٠.٧٦	٠.٨٢	٠.٧٨	٠.٧٧	٠.٨٤
الثاني		—	٠.٧١	٠.٧٠	٠.٧٥	٠.٨١	٠.٨٢
الثالث			—	٠.٧٣	٠.٧٢	٠.٧٢	٠.٧٨
الرابع				—	٠.٨١	٠.٧٦	٠.٨٥
الخامس					—	٠.٧٧	٠.٧٩

السادس							٠.٨٣
--------	--	--	--	--	--	--	------

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (٢) ، تراوحت قيم الاتساق الداخلي من (٠,٧٨) إلى (٠,٨٥) وهذا مؤشر على أن جميع قيم معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، مما يؤكد ثبات الاستبيان وإمكانية الاعتماد على نتائجه

مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة كما عرّفه (عبيدات ، ٢٠٠٣م) هو "جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع الدراسة" ص ١١٣ ، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والمراكز الإشرافية بإدارات التربية والتعليم كما هو موضح في الجدول التالي

جدول رقم (٣) وصف مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام والمراكز الإشرافية بإدارات التربية والتعليم

العمل	عدد أفراد المجتمع	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المكتملة	%
رئيس قسم إشرافي	٥٠٤	٣٤٦	٣٢٦	٦٥
رئيس مركز إشرافي	١٣٥	٩٨	٨٧	٦٤
المجموع	٦٣٩	٦٧٠	٤١٣	٦٥

وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل (أي دراسة جميع أفراد المجتمع دون اللجوء إلى أخذ عينة) وقد تم استبعاد الاستبيانات غير المكتملة والبالغ عددها ٣١ استبانة ويتضح من الجدول رقم (١) أن مجتمع الدراسة تكوّن من رؤساء أقسام الإشراف التربوي وعددهم (٥٠٤) رئيساً ، ورؤساء مراكز الإشراف التربوي وعددهم (١٣٥) رئيساً ، ينتمون إلى (٤٢) إدارة تعليمية، بلغت الاستبيانات المسترجعة لرؤساء الأقسام الإشرافية (٣٤٦) استبانة ، أستبعد منها (٢٠) استبانة لعدم اكتمالها؛ وبذلك أصبحت الاستبيانات المكتملة (٣٢٦) استبانة ، يمثلون ما نسبته ٦٥ من رؤساء الأقسام الإشرافية ، بينما بلغت الاستبيانات المسترجعة لرؤساء المراكز الإشرافية (٩٨) استبانة ، أستبعد منها (١١) استبانة لعدم اكتمالها؛ وبذلك أصبحت الاستبيانات المكتملة (٨٧) استبانة ، يمثلون ما نسبته ٦٤ من رؤساء المراكز الإشرافية

وصف مجتمع الدراسة

تم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد المجتمع وكان عدد الاستبيانات المكتملة (٤١٣) استبيان وتمثل حوالي (٦٥٪) من حجم المجتمع وهي التي اعتمد عليها الباحث في التحليل الإحصائي، وفيما يلي وصف مجتمع الدراسة من خلال الاستبيانات المكتملة

وصف مجتمع الدراسة من خلال الاستبيانات المكتملة:

تم استخدام الإحصاء الوصفي والذي تمثل في التكرارات (ك)، والنسب المئوية(٪) لوصف مجتمع الدراسة ، وذلك على النحو التالي :

وصف مجتمع الدراسة حسب العمل

جدول رقم (٤) وصف مجتمع الدراسة حسب العمل

العمل	ك	%
رئيس قسم إشرافي	٣٢٦	٧٨,٩
رئيس مركز إشرافي	٨٧	٢١,١
الكلي	٤١٣	١٠٠

نسبة مجتمع الدراسة من رئيس قسم إشرافي (٧٨,٩ ٪) ، ونسبة رئيس مركز إشرافي (٢١,١ ٪).

وصف مجتمع الدراسة حسب المؤهل:

جدول رقم (٥) : وصف مجتمع الدراسة حسب المؤهل

المؤهل	ك	%
بكالوريوس	٣٣٢	٨٠,٤
دراسات عليا	٨١	١٩,٦
الكلي	٤١٣	١٠٠

نسبة مجتمع الدراسة من المؤهل العلمي بكالوريوس (٨٠,٤ ٪) ، ونسبة الدراسات العليا (١٩,٦ ٪).

وصف مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي

جدول رقم (٦ أ:) وصف مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي

سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي	ك	%
١	١٤	٣,٤
٢	١٥	٣,٦
٣	٨	١,٩
٤	١٢	٢,٩
٥	٢٢	٥,٣
٦	٢٦	٦,٣
٧	٣٥	٨,٥
٨	٤٤	١٠,٧
٩	٣٢	٧,٧
١٠	٦١	١٤,٨
١١	٢٥	٦,١
١٢	٣٥	٨,٥
١٣	١٤	٣,٤
١٤	٧	١,٧
١٥	١٦	٣,٩
١٦	٩	٢,٢
١٧	٧	١,٧
١٨	٤	١
١٩	١	٠,٢
٢٠	٨	١,٩
٢١	٣	٠,٧
٢٣	٢	٠,٥
٢٤	١	٠,٢
٢٥	٣	٠,٧
٢٦	١	٠,٢
٢٨	٣	٠,٧
٢٩	١	٠,٢
٣٠	٤	١
الكلي	٤١٣	١٠٠

حتى يتمكن الباحث من عمل التحليل الإحصائي للمقارنة بين استجابات مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي، تم تقسيم عدد سنوات الخبرة إلى مجموعة من الفئات كالتالي

جدول رقم (٦-ب) وصف مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي

سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي	ك	%
من ١ - ١٠ سنوات	٢٦٩	٦٥.١
من ١١ - ٢٠ سنة	١٢٦	٣٠.٥
من ٢١ سنة فأكثر	١٨	٤.٤
الكلية	٤١٣	١٠٠

نسبة مجتمع الدراسة لسنوات الخبرة من ١ - ١٠ سنوات (٦٥,١ ٪)، ومن ١١ - ٢٠ سنة (٣٠,٥ ٪) و من ٢١ سنة فأكثر (٤,٤ ٪).

وصف مجتمع الدراسة حسب عدد البرامج التدريبية في مجال التخطيط

جدول رقم (٧ أ) وصف مجتمع الدراسة حسب عدد البرامج التدريبية في مجال التخطيط

عدد البرامج التدريبية في مجال التخطيط	ك	%
٠	١٤	٣.٤
١	١٥	٣.٦
٢	٨	١.٩
٣	١٢	٢.٩
٤	٢٢	٥.٣
٥	٢٦	٦.٣
٦	٣٥	٨.٥
٧	٤٤	١٠.٧
٨	٣٢	٧.٧
٩	٦١	١٤.٨
١٠	٢٥	٦.١
١٢	٣٥	٨.٥
١٥	١٤	٣.٤
٢٣	٧	١.٧
٢٥	١٦	٣.٩
٣٥	٩	٢.٢
الكلية	٤١٣	١٠٠

لكي يتمكن الباحث من عمل التحليل الإحصائي للمقارنة بين استجابات مجتمع الدراسة حسب عدد البرامج التدريبية في مجال التخطيط ، تم تقسيمها إلى مجموعة من الفئات كالتالي جدول رقم (٤ ب) وصف مجتمع الدراسة حسب عدد البرامج التدريبية في مجال التخطيط

عدد البرامج التدريبية في مجال التخطيط	ك	%
لا يوجد	١١٠	٢٦.٦
من ١ - ٥ برامج تدريبية	٢٨١	٦٨
من ٦ برامج تدريبية فأكثر	٢٢	٥.٣
الكلية	٤١٣	١٠٠

نسبة مجتمع الدراسة الذين لا يوجد لديهم برامج تدريبية في مجال التخطيط بلغت (٢٦,٦ %) ، والذين لديهم من ١ - ٥ برامج تدريبية بلغت (٦٨ %) ، ونسبة الذين لديهم من ٦ برامج تدريبية فأكثر بلغت (٥,٣ %)

وصف مجتمع الدراسة حسب عدد المشاركة في إعداد خطة مديري إدارات الإشراف التربوي
جدول رقم (٨ - أ) وصف مجتمع الدراسة حسب عدد المشاركة في إعداد خطة مديري إدارات الإشراف التربوي

عدد المشاركة في إعداد خطة مديري إدارات الإشراف التربوي	ك	%
٠	٢٥٠	٦٠.٥
١	٦٦	١٦
٢	٤٠	٩.٧
٣	٢٠	٤.٨
٤	١١	٢.٧
٥	١٢	٢.٩
٦	٤	١
٧	٤	١
٨	٣	٠.٧
٩	١	٠.٢
١٢	١	٠.٢
١٦	١	٠.٢
الكلية	٤١٣	١٠٠

لكي يتمكن الباحث من عمل التحليل الإحصائي للمقارنة بين استجابات مجتمع الدراسة حسب عدد المشاركة في إعداد خطة مديري إدارات الإشراف التربوي ، تم تقسيمها إلى مجموعة من الفئات كالتالي

جدول رقم (٨ ب)

وصف مجتمع الدراسة حسب عدد المشاركة في إعداد خطة مديري إدارات الإشراف التربوي

عدد المشاركة في إعداد خطة مديري إدارات الإشراف التربوي	ك	%
لا يوجد	٢٥٠	٦٠.٥
من ١ - ٣ مرات	١٢٦	٣٠.٥
من ٤ مرات فأكثر	٣٧	٩
الكلي	٤١٣	١٠٠

نسبة مجتمع الدراسة الذين لا يوجد لديهم مشاركة في إعداد خطة مديري إدارات الإشراف التربوي بلغت (٦٠,٥ ٪)، والذين لديهم من ١ - ٣ مرات من المشاركة بلغت (٣٠,٥ ٪) ، ونسبة الذين لديهم من ٤ مرات مشاركة فأكثر بلغت (٩ ٪) فيها

إجراءات التطبيق :

بعد ظهور الاستبانة في صورتها النهائية وفقاً لقواعد إعدادها واعتمادها من قبل المشرف على الدراسة ، ومن ثم قسم المناهج وطرق التدريس ، قام الباحث بتنفيذ الخطوات التالية

- ١ - تم الحصول على خطاب من عميد كلية التربية بالموافقة على التطبيق ثم توجيهها إلى إدارات التربية والتعليم (ملحق رقم ٣).
- ٢ - تم الحصول على خطاب من سعادة مديرة إدارات التخطيط والتطوير التربوي بالموافقة على التطبيق ثم توجيهها إلى إدارات الإشراف التربوي(ملحق رقم ٤).
- ٣ - تم التنسيق مع مديري إدارات الإشراف التربوي على كيفية توزيع الاستبيانات وكيفية استلامهم لها

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- ١- معامل (ألفا كرونباخ) للثبات
- ٢- معامل (الاتساق الداخلي) للثبات
- ٢- التكرارات (ت)

- ٣- النسب. ة المئوية. ()
- ٤- المتوسطات الحسابية
- ٥- الانحرافات المعيارية .
- ٦- اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة
- ٧ اختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

قام الباحث في هذا الفصل بعرض النتائج التي تحصل عليها ومن ثم تفسيرها ومناقشتها من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة وذلك على النحو التالي

إجابة السؤال الأول:

نص السؤال الأول على (ما درجة تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الأشراف التربوي ؟) .

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس مدى تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الأشراف التربوي، وتم عرض النتائج في جدول رقم (٩) .

جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول

المحور الأول مجال التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية في خطة مديري الإشراف التربوي

الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعبارة	رقم العبارة	الترتيب
عالية	0.86	3.93	تشجيع العاملين على الاهتمام بتنمية قدراتهم ومهاراتهم	8	1
عالية	0.76	3.86	تلبية متطلبات العملية الإشرافية .	6	2
عالية	1.33	3.84	الإسهام في رفع مستوى أداء المشرفين التربويين .	13	3
عالية	0.83	3.72	الارتقاء بمستوى أداء المعلمين داخل الصف .	10	4
عالية	0.77	3.71	الإسهام في رفع مستوى أداء مديري المدارس ووكلائها .	9	5
عالية	0.88	3.65	تحقيق العدالة في تقديم الفرص التدريبية للعاملين .	7	6
عالية	0.83	3.63	توظيف التقنيات الحديثة في خدمة العاملين مهنيًا .	11	7
عالية	0.81	3.50	إيجاد بيئة مهنية وتنظيمية مشجعة للتطوير .	12	8
عالية	0.46	3.73	المتوسط العام		

يلاحظ من الجدول السابق أنه يندرج تحت هذا المحور (٨) عبارات وتأخذ الأرقام من

(٦ - ١٣) في الاستبيان وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٥٠ - ٣.٩٣) وهذه المتوسطات

الحسابية تقع في الفئة الرابعة (عالية) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وكانت استجابات مجتمع الدراسة كالتالي

العبارات التي كانت استجابة مجتمع الدراسة عليها بدرجة عالية :

جميع العبارات في المحور الأول (٨) ثمان عبارات كانت استجابات عينة الدراسة عليها بدرجة عالية ، وهذه العبارات احتلت الترتيب من الأول إلى الثامن من حيث تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الإشراف التربوي ، وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب هذه العبارات ترتيبا تنازليا كالتالي

العبارة رقم (٨) تنص على (تشجيع العاملين على الاهتمام بتنمية قدراتهم ومهاراتهم جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٩٣)، العبارة رقم (٦) تنص على (تلبية متطلبات العملية الإشرافية) جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٣.٨٦)، العبارة رقم (١٣) تنص على (الإسهام في رفع مستوى أداء المشرفين التربويين) جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣.٨٤)، العبارة رقم (١٠) تنص على (الارتقاء بمستوى أداء المعلمين داخل الصف) جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٣.٧٢)، العبارة رقم (٩) تنص على (الإسهام في رفع مستوى أداء مديري المدارس ووكلائها) جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٣.٧١)، العبارة رقم (٧) تنص على (تحقيق العدالة في تقديم الفرص التدريبية للعاملين جاءت في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (٣.٦٥)، العبارة رقم (١١) تنص على (توظيف التقنيات الحديثة في خدمة العاملين مهنيًا) جاءت في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (٣.٦٣)، العبارة رقم (١٢) تنص على (إيجاد بيئة مهنية وتنظيمية مشجعة للتطوير) جاءت في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (٣.٥٠).

مما سبق نرى أن العبارات التي تقيس مدى تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الإشراف التربوي، تكونت من (٨) عبارات ومن خلال استجابات

مجتمع الدراسة على هذه العبارات وجد أن هناك استجابة بدرجة عالية على (٨ عبارات . وهذه الاستجابات جعلت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور يساوي (٣٧٧) وهذا يشير إلى الموافقة بدرجة عالية من مجتمع الدراسة من رؤساء أقسام ومراكز الإشراف التربوي على تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعود إلى الاهتمام المتزايد ببرامج التنمية المهنية التي تشهده إدارات التربية والتعليم والمجتمع بشكل عام ، من خلال البرامج التدريبية التي تنظمها مراكز التدريب التربوي وغيرها من القطاعات الحكومية والخاصة ووسائل التدريب الأخرى من قنوات ومواقع الالكترونية ، وتتفق هذه الدراسة جزئياً مع دراسة السرحاني (١٤٢٨هـ) التي جاء فيها أن استخدام المشرفين التربويين للتخطيط في برامج النمو المهني للمعلمين عالياً ، بينما هذه الدراسة خاصة بواقع تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي ومن ضمن محاورها ما يتعلق ببرامج التنمية المهنية على مستوى الإشراف التربوي والمستهدفين فيها المعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين ، ويعتبر المشرفين أحد الركائز الأساسية في برامج التنمية المهنية في خطة مديري الإشراف التربوي ، وأيضاً تتفق مع دراسة السلمي (١٤٢٣هـ) التي بينت أن مراكز الإشراف التربوي تقدم التنمية المهنية لمديري المدارس ، وهم أحد المستهدفين في تلك البرامج ، كما أن مراكز الإشراف التربوي سابقاً أحد القنوات الأساسية لتنفيذ الخطة

إجابة السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على (ما درجة تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الأشراف التربوي؟).

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة التي تقيس مدى تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الأشراف التربوي، وتم عرض النتائج في جدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول المحور الثاني تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة في خطة مديري الإشراف التربوي

الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة	ترتيب
عالية	0.76	4.13	تطبيق اللوائح والتعليمات في العملية التعليمية .	17	1
عالية	0.81	4.12	عقد الاجتماعات الدورية حسب الخطط لموضوعه.	14	2
عالية	0.81	4.12	الإشراف على تنفيذ الزيارات الميدانية للمدارس حسب الخطط الموضوعه .	19	3
عالية	0.8	4.07	حل المشكلات الطارئة على سير العملية التعليمية.	20	4
عالية	0.83	4.04	المتابعة المستمرة للبرامج والمشاريع الوزارية .	21	5
عالية	1.67	4.01	المتابعة المستمرة للبرامج والمشاريع المحلية .	22	6
عالية	0.92	3.86	الإعداد للخطة السنوية للعام الجديد قبل بدايته	24	7
عالية	0.79	3.80	الإشراف على أداء منسوبي الإشراف باستمرار	16	8
عالية	0.8	3.55	التنسيق بين النشاطات المختلفة للخطة.	18	9
عالية	0.94	3.50	التنسيق مع الإدارات التربوية الأخرى ذات العلاقة.	23	10
متوسطة	0.88	3.35	دراسة المقررات الدراسية من قبل الأقسام لإشرافية وفقاً للخطة.	15	11
عالية	0.57	3.87	المتوسط العام		

ويلاحظ من الجدول السابق أنه يندرج تحت هذا المحور (١١) عبارة وتأخذ الأرقام من (١٤ - ٢٤) في الاستبيان وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٣٥ - ٤,١٣) وهذه المتوسطات الحسابية تقع في الفئتين الثالثة (متوسطة) والرابعة (عالية) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وكانت استجابات مجتمع الدراسة كالتالي-

العبارات التي كانت استجابة مجتمع الدراسة عليها بدرجة عالية :

يوجد (١٠) عبارات كانت استجابات مجتمع الدراسة عليها بدرجة عالية ، وهذه العبارات احتلت الترتيب من الأول إلى العاشر من حيث درجة مدى تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الإشراف التربوي ، وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب هذه العبارات ترتيبا تنازليا كالتالي

العبارة رقم (١٧) تنص على (تطبيق اللوائح والتعليمات في العملية التعليمية) جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,١٣) ، العبارة رقم (١٤) تنص على (عقد الاجتماعات الدورية حسب الخطط الموضوعة) جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤,١٢) ، العبارة رقم (١٩) تنص على (الإشراف على تنفيذ الزيارات الميدانية للمدارس حسب الخطط الموضوعة) جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٤,١٢) ، العبارة رقم (٢٠) تنص على (حل المشكلات الطارئة على سير العملية التعليمية) جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٤,٠٧) ، العبارة رقم (٢١) تنص على (المتابعة المستمرة للبرامج والمشاريع الوزارية) جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٤,٠٤) ، العبارة رقم (٢٢) تنص على (المتابعة المستمرة للبرامج والمشاريع المحلية) جاءت في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (٤,٠١) ، العبارة رقم (٢٤) تنص على (الإعداد للخطة السنوية للعام الجديد قبل بدايته) جاءت في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (٣,٨٦) ، العبارة رقم (١٦) تنص على (الإشراف على أداء منسوبي الإشراف باستمرار) جاءت في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (٣,٨٠) ، العبارة رقم (١٨) تنص على (التنسيق بين النشاطات المختلفة للخطة) جاءت في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي (٣,٥٥) ، العبارة رقم (٢٣) تنص على

(التسويق مع الإدارات التربوية الأخرى ذات العلاقة) جاءت في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي (٣,٥٠).

العبارات التي كانت استجابة مجتمع الدراسة عليها بدرجة متوسطة

يوجد عبارة واحدة فقط كانت استجابات مجتمع الدراسة عليها بدرجة متوسطة ، وهذه العبارة هي رقم (١٥) و تنص على (دراسة المقررات الدراسية من قبل الأقسام لإشرافية وفقاً للخطّة) جاءت في الترتيب الحادي عشر بمتوسط حسابي (٣,٣٥)، ودراسة المقررات الدراسية بالرغم من أهميتها وأثرها الايجابي في تعديل ما تحتاجه المقررات التي يدرسها الطلاب إلا أن تنفيذها دون المستوى المطلوب ، وهذا يتسبب في هدر الجهود التي يبذلها المعلمون بالمدراس من رصد ما يلزم تلك المقررات من تعديل ، ورفعها للإدارة التعليمية التي يجب دراستها جيداً ثم رفعها إلى الإدارة العامة للمناهج بالوزارة لمراجعتها وتقويمها بناءً على مرئيات الميدان التربوي

مما سبق نرى أن العبارات التي تقيس درجة مدى تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الإشراف التربوي ، تكونت من (١١) عبارة ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة على هذه العبارات وجد أن هناك استجابة بدرجة عالية على (١٠) عبارات وبدرجة متوسطة على عبارة واحدة فقط وهذه الاستجابات جعلت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور يساوي (٣,٨٧) وهذا يشير إلى الموافقة بدرجة عالية من مجتمع الدراسة على تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الإشراف التربوي ، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعود للفهم الواضح للمهام المطلوب إنجازها من إدارات الإشراف التربوي ، كما تعطي مؤشراً بأن مستوى التخطيط والمتابعة لديهم عال، حيث أن تنظيم وتنفيذ المهام تحتاج إلى قدرة وعمل جاد وتتفق هذه الدراسة جزئياً مع دراسة الخطيب (١٤٢٦هـ) في أن ممارسات مديري الإشراف التربوي لمهامهم في محور التنظيم الإداري عالية فقط، وتختلف دراسة الخطيب في أن هناك بعض الممارسات الإشرافية

التي بها قصور تتمثل في إعداد خطة شاملة لتكامل العمل التربوي والتعليمي، وتنفيذها في الميدان التربوي بالتنسيق مع القطاعات الأخرى (النشاط الطلابي، التوجيه والإرشاد). وتحليل المقررات الدراسية، بينما تشير الدراسة الحالية إلى متوسط تنفيذ تلك المهام بشكل عال، ويعزى ذلك الاختلاف بأن دراسة الخطيب قبل توحيد الأطر العامة لخطة مديري الإشراف التربوي التي بدأت من تاريخ التعميم ١٤٢٦/٥/٨هـ.

إجابة السؤال الثالث:

نص السؤال الثالث على (ما درجة تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال تطوير الحوسبة والمعلوماتية في البيئة التربوية من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الأشراف التربوي؟).

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبيانات التي تقيس مدى تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال تطوير الحوسبة والمعلوماتية في البيئة التربوية من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الأشراف التربوي، وتم عرض النتائج في جدول رقم (١١).

جدول رقم (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول المحور الثالث مجال تطوير الحوسبة والمعلوماتية في خطة مديري الإشراف التربوي

الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعيار	رقم العبارة	الترتيب
عالية	0.99	3.83	العمل على توفير التقنية الحاسوبية اللازمة للإشراف.	25	1
عالية	0.98	3.66	استخدام المشرفين التربويين للحاسب الآلي في العملية الإشرافية.	29	2
عالية	0.95	3.62	استخدام التقنية الحاسوبية في الاتصالات.	26	3
عالية	0.89	3.41	الاستفادة من التقنيات في نشر الفكر التربوي.	28	4
متوسطة	0.88	3.37	الاستفادة من تقنية المعلومات في تطوير طرائق التدريس	27	5
متوسطة	0.99	2.80	تفعيل الانترنت في التدريب.	30	6
عالية	0.73	3.45	المتوسط العام		

ويلاحظ من الجدول السابق أنه يندرج تحت هذا المحور (٦) عبارات وتأخذ الأرقام من (٢٥ - ٣٠) في الاستبيان وتراوحت المتوسطات الحسابية لها من (٢,٨٠ - ٣,٨٣) وهذه المتوسطات الحسابية تقع في الفئات الثالثة (متوسطة) والرابعة (عالية) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وكانت استجابات مجتمع الدراسة كالتالي

العبارات التي كانت استجابة مجتمع الدراسة عليها بدرجة عالية :

يوجد (٤) أربع عبارات كانت استجابات مجتمع الدراسة عليها بدرجة عالية ، وهذه العبارات احتلت الترتيب من الأول إلى الرابع من حيث مدى تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال تطوير الحوسبة والمعلوماتية في البيئة التربوية من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الإشراف التربوي ، وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب هذه العبارات ترتيبا تنازليا كالتالي

العبارة رقم (٢٥) تنص على (العمل على توفير التقنية الحاسوبية اللازمة للإشراف) جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٨٣) ، والعبارة رقم (٢٩) تنص على (استخدام المشرفين التربويين للحاسب الآلي في العملية الإشرافية) جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٣,٦٦) ، أما العبارة رقم (٢٦) والتي تنص على (استخدام التقنية الحاسوبية في الاتصالات) جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣,٦٢) ، في حين العبارة رقم (٢٨) تنص على (الاستفادة من التقنيات في نشر الفكر التربوي) جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٣,٤١) ، والمتابع للميدان التربوي في الفترة الأخيرة لا يستغرب أن تكون نتيجة استجابات مجتمع الدراسة للفقرتين (٢٥) و (٢٩) عالية نظراً لعمل الوزارة والإدارات التعليمية على توفير تلك الحاسبات للميدان التربوي

العبارات التي كانت استجابة مجتمع الدراسة عليها بدرجة متوسطة :

يوجد عبارتين كانت استجابات مجتمع الدراسة عليها بدرجة متوسطة ، وهاتان العبارتان احتلت الترتيب الخامس والسادس من حيث مدى تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال تطوير الحوسبة والمعلوماتية في البيئة التربوية من

وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الأشراف التربوي، وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب هاتين العبارتين ترتيباً تنازلياً وكانت على النحو

العبارة رقم (٢٧) والتي نصت على (الاستفادة من تقنية المعلومات في تطوير طرائق التدريس) جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٣,٣٧)، أما العبارة رقم (٣٠) والتي نصت على (تفعيل الانترنت في التدريب) جاءت في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (٢,٨٠)، وهذا قد يعطى مؤشراً؛ بأن الاستفادة من تقنية المعلومات في طرائق التدريس لم تكن بالنتيجة المرجوة على الرغم من أهميتها؛ التي تتعلق بصلب العملية التدريسية، وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن شريحة كبيرة من المعلمين يسيرون على النمط التقليدي أثناء تدريسهم، أو عدم معرفتهم أو تدريبهم باستخدام التقنيات الحديثة، كما أن نتيجة تفعيل الانترنت في التدريب دون المستوى المأمول بالرغم من أن مجال التدريب يعتبر من أثرى المجالات في الشبكة العنكبوتية، وقد يعود السبب لتلك النتيجة إلى أن كثيراً من العاملين في الميدان التربوي لا يستخدمون الانترنت في مجال التدريب

مما سبق نرى أن العبارات التي تقيس مدى تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال تطوير الحوسبة والمعلوماتية في البيئة التربوية من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الأشراف التربوي، تكونت من (٦) ست عبارات ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة على هذه العبارات وجد أن هناك استجابة بدرجة عالية على (٤) أربع عبارات وبدرجة متوسطة على (٢) عبارتين وهذه الاستجابات جعلت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور يساوي (٣,٤٥) وهذا يشير إلى الموافقة بدرجة عالية من مجتمع الدراسة على تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال تطوير الحوسبة والمعلوماتية في البيئة التربوية من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الأشراف التربوي، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس الاتجاه السائد في الميدان التربوي من الاهتمام المتزايد من الاستفادة من التقنية الحاسوبية في الأعمال التربوية والتعليمية سواء كانت على مستوى الإشراف أو المدارس، ورغم الفترة الزمنية القصيرة نسبياً لوجودها في مدارسنا، إلا أن في هذا المحور هناك جانب مهم وحيوي لم يستفد من تلك التقنية بالشكل المطلوب؛ وهو استعمالها في طرائق التدريس، مما يعنى حرمان أبنائنا الطلاب استفادتهم من

تلك التقنية دون المستوى المأمول ، و يحتاج إلى أن تولى تنفيذ الخطط القادمة في هذا الجانب
مزيد من الاهتمام والمتابعة

إجابة السؤال الرابع:

نص السؤال الرابع على (ما درجة تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري
الإشراف التربوي في مجال الإشراف التنفيذي على التقارير والدراسات والتجارب من وجهة نظر رؤساء
أقسام ومراكز الأشراف التربوي؟) .

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
للعبارات التي تقيس درجة تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف
التربوي في مجال الإشراف التنفيذي على التقارير والدراسات والتجارب من وجهة نظر رؤساء
أقسام ومراكز الأشراف التربوي، وتم عرض النتائج في جدول رقم (١٢) .

جدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول
المحور الرابع الإشراف التنفيذي على التقارير والدراسات والتجارب في خطة مديري الإشراف

الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعيار	رقم العبارة	الترتيب
عالية	0.75	3.91	تيسير عملية الإشراف والمتابعة.	32	1
عالية	0.77	3.83	رفع كفاءة العملية التنظيمية في العمل .	31	2
عالية	0.84	3.79	التعرف على أوجه نقاط القوة والضعف في العمل .	35	3
عالية	0.86	3.75	تبادل الخبرة مع العاملين في الميدان التربوي.	33	4
عالية	0.83	3.74	نشر وتعميم الأفكار الجديدة المقدمة في الميدان التربوي	36	5
عالية	0.89	3.63	تنمية الدافعية عند العاملين في الميدان التربوي .	34	6
متوسطة	1.01	3.08	الحفز على إجراء البحوث والدراسات التطويرية.	37	7
عالية	0.67	3.68	المتوسط العام		

ويلاحظ من الجدول السابق أنه يندرج تحت هذا المحور (٧) عبارات وتأخذ الأرقام من (٣١ - ٣٧) في الاستبيان وتراوحت المتوسطات الحسابية لها من (٣,٠٨ - ٣,٩١) وهذه المتوسطات الحسابية تقع في الفئات الثالثة (متوسطة) و الرابعة (عالية) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وكانت استجابات مجتمع الدراسة كالتالي-

العبارات التي كانت استجابة مجتمع الدراسة عليها بدرجة عالية :

يوجد (٦) ست عبارات كانت استجابات مجتمع الدراسة عليها بدرجة عالية ، وهذه العبارات احتلت الترتيب من الأول إلى السادس من حيث مدى تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال الإشراف التنفيذي على التقارير والدراسات والتجارب من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الإشراف التربوي ، وبناءً على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب هذه العبارات ترتيباً تنازلياً وكانت على النحو

العبارة رقم (٣٢) والتي نصت على (تيسير عملية الإشراف والمتابعة) جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٩١) ، أما العبارة رقم (٣١) والتي نصت على (رفع كفاءة العملية التنظيمية في العمل) جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٣,٨٣) ، في حين العبارة رقم (٣٥) والتي نصت على (التعرف على أوجه نقاط القوة والضعف في العمل) جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣,٧٩) ، أما العبارة رقم (٣٣) والتي نصت على (تبادل الخبرة مع العاملين في الميدان التربوي) جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٣,٧٥) ، أما العبارة رقم (٣٦) والتي نصت على (نشر وتعميم الأفكار الجديدة المقدمة في الميدان التربوي) جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٣,٧٤) ، وأخيراً كانت العبارة رقم (٣٤) والتي نصت على (تنمية الدافعية عند العاملين في الميدان التربوي) جاءت في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (٣,٦٣) ، ويلاحظ من العبارتين (٣٢) و (٣١) أنها قد تصدرت متوسطات هذا المحور وهي

مؤشرات على اهتمام إدارات الإشراف التربوي بدورها في المتابعة والإشراف التربوي التي هي

من صلب العملية الإدارية مع العمل على رفع الكفاءة التنظيمية للعمل

العبارة التي كانت استجابة مجتمع الدراسة عليها بدرجة متوسطة :

توجد عبارة واحدة كانت استجابات مجتمع الدراسة عليها بدرجة متوسطة ، وهي العبارة رقم (٣٧) والتي نصت على (الحفز على إجراء البحوث والدراسات التطويرية) جاءت في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (٣,٠٨)، ورغم دور هذه العبارة في تطوير الميدان التربوي إلا أن تنفيذها دون المستوى المأمول ، وقد يعزو الباحث ذلك لانشغال إدارات الإشراف التربوي بتنفيذ المهام والأعمال الإدارية المطلوبة مثلاً على حساب الأعمال التطويرية التي تبنى على أسس علمية ونظراً لأهمية هذه العبارة تحتاج إلى مزيد من اهتمام والمتابعة في الخطط القادمة لتنفيذها

مما سبق نرى أن العبارات التي تقيس مدى تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال الإشراف التنفيذي على التقارير والدراسات والتجارب من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الأشراف التربوي ، تكونت من سبع عبارات ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة على هذه العبارات وجد أن هناك استجابة بدرجة عالية على ست عبارات وبدرجة متوسطة على عبارة واحدة وهذه الاستجابات جعلت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور يساوي (٣,٦٨) وهذا يشير إلى الموافقة بدرجة عالية من مجتمع الدراسة على تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال الإشراف التنفيذي على التقارير والدراسات والتجارب من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الأشراف التربوي ، ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى زيادة الاهتمام بهذا المحور في خطة مديري الإشراف التربوي وجعله محورياً مستقلاً في السنوات الأخيرة بعكس الماضي ؛ لما يلعبه من دور فعلي في تحسين الأداء في إدارات الإشراف التربوي

إجابة السؤال الخامس

هذا السؤال الخامس على (ما درجة تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال تقويم الأداء الإشرافي والتعليمي من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الإشراف التربوي؟).

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة التي تقيس مدى تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال تقويم الأداء الإشرافي والتعليمي من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الإشراف التربوي، وتم عرض النتائج في جدول رقم (١٣).

جدول رقم (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول المحور الخامس مجال تقويم الأداء الإشرافي والتعليمي في خطة مديري الإشراف التربوي

الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة	ترتيب
عالية	0.85	3.71	مساعدة العاملين على تحسين أدائهم .	41	1
عالية	0.86	3.66	تعزيز عوامل النجاح .	43	2
عالية	0.99	3.52	الدقة في إعطاء التقديرات للعاملين .	44	3
عالية	0.92	3.51	معالجة عوامل الإخفاق .	42	4
عالية	0.93	3.49	إيجاد آليات واضحة للاستفادة من تقارير المشرفين .	38	5
عالية	0.86	3.45	توفير الأسس التي تساعد على استثمار العاملين بطريقة أفضل	45	6
عالية	0.91	3.45	إيجاد بيئة محفزة للتحسين المستمر .	40	7
متوسطة	1.16	3.34	إطلاع العاملين على تقارير الأداء الوظيفي الخاصة بهم	46	8
متوسطة	0.94	3.03	إيجاد أدوات قياس مقننة .	39	9
عالية	0.73	3.46	المتوسط العام		

ويلاحظ من الجدول السابق أنه يندرج تحت هذا المحور (٩) تسع عبارات وتأخذ

الأرقام من (٣٨ - ٤٦) في الاستبيان وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٠٣ - ٣,٧١) وهذه

المتوسطات الحسابية تقع في الفئات الثالثة (متوسطة) والرابعة (عالية) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وكانت استجابات عينة الدراسة كالتالي

العبارات التي كانت استجابة مجتمع الدراسة عليها بدرجة عالية

يوجد (٧) سبع عبارات كانت استجابات مجتمع الدراسة عليها بدرجة عالية ، وهذه العبارات احتلت الترتيب من الأول إلى السابع من حيث مدى تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال تقويم الأداء الإشرافي والتعليمي من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الإشراف التربوي ، وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب هذه العبارات ترتيباً وكانت على النحو التالي

العبارة رقم (٤١) والتي نصت على (مساعدة العاملين على تحسين أدائهم) جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٧١)، أما العبارة رقم (٤٣) والتي نصت على (تعزيز عوامل النجاح) جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٣,٦٦)، في حين العبارة رقم (٤٤) والتي نصت على (الدقة في إعطاء التقديرات للعاملين) جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣,٥٢)، أما العبارة رقم (٤٢) والتي نصت على (معالجة عوامل الإخفاق) جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٣,٥١)، في حين العبارة رقم (٣٨) والتي نصت على (إيجاد آليات واضحة للاستفادة من تقارير المشرفين) جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٣,٤٩)، أما العبارة رقم (٤٥) والتي نصت على (توفير الأسس التي تساعد على استثمار العاملين بطريقة أفضل) جاءت في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (٣,٤٥)، أخيراً جاءت العبارة رقم (٤٠) والتي نصت على (إيجاد بيئة محفزة على التحسين المستمر) جاءت في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (٣,٤٥)، ويلاحظ أن العبارة رقم (٤١) قد تصدرت ترتيب نتائج هذا المحور ، وهو مؤشراً على أن الهدف الأساسي من التقويم قد تمّ تنفيذه بدرجة عالية ، وقد يعزو الباحث إلى أن ارتفاع نتائج متوسطات العبارات (٤١) و (٤٢) و (٤٣) إلى وضوح الهدف من عملية التقويم للقائمين عليها

العبارات التي كانت استجابة مجتمع الدراسة عليها بدرجة متوسطة :

يوجد عبارتين كانت استجابات عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة ، وهذه العبارات احتلت الترتيب الثامن والتاسع من حيث مدى تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال تقويم الأداء الإشرافي والتعليمي من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الأشراف التربوي ، وبناءً على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب هذه العبارات ترتيباً تنازلياً على النحو التالي

العبرة رقم (٤٦) والتي نصت على (إطلاع العاملين على تقارير الأداء الوظيفي الخاصة بهم) جاءت في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (٣,٣٤)، أما العبرة رقم (٣٩) والتي نصت على (إيجاد أدوات قياس مقننة) جاءت في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي (٣,٠٣) والنتيجتين السابقتين تعطى مؤشراً على أن تنفيذ العبرة رقم (٤٦) بهذه الدرجة يدل على عدم تحقيقها الهدف من عملية تقويم أداء العاملين ؛ لأن عدم اطلاعهم عليها يعنى عدم تحسن أدائهم ، والعبرة رقم (٣٩) تدل على قصور في أدوات القياس المقننة في عملية التقويم

مما سبق نرى أن العبارات التي تقيس مدى تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال تقويم الأداء الإشرافي والتعليمي من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الأشراف التربوي ، تكونت من تسع عبارات ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة على هذه العبارات وجد أن هناك استجابة بدرجة عالية على سبع عبارات وبدرجة متوسطة على عبارتين فقط وهذه الاستجابات جعلت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور يساوي (٣,٤٦) وهذا يشير إلى الموافقة بدرجة عالية من مجتمع الدراسة على تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال تقويم الأداء الإشرافي والتعليمي من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الأشراف التربوي.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس حسن تقدير العاملين في إدارات الإشراف التربوي لأهمية التقويم والدور البارز الذي يلعبه إذا أحسن التخطيط له في تطوير الأداء الإشرافي والتعليمي في الميدان التربوي بالرغم من التضاد بين نتائج العبارات التي كانت استجابة مجتمع الدراسة عليها بدرجة عالية ونتائج العبارات التي كانت استجابة مجتمع

الدراسة متوسط ، إلا أن المتوسط العام لاستجابات مجتمع الدراسة كانت نتيجتها عالية ، وقد يعزو الباحث ذلك التفاوت لاختلافات استجابات مجتمع الدراسة في إدارات الإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم ، وتتفق هذه الدراسة جزئياً مع دراسة السرحاني (١٤٢٨هـ) التي أشارت إلى أن استخدام التقويم لدى المشرف التربوي عالٍ ، ويعتبر المشرف التربوي أحد الركائز الأساسية التي تقوم بتقويم الأداء الإشرافي والتعليمي بخطة مدير الإشراف التي أحد محاور الدراسة الحالية ، وأيضاً تتفق هذه الدراسة جزئياً مع دراسة السديري (١٤٢٦هـ) التي أشارت إلى وجود تعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة في مجال تقويم المعلم ، ومراعاة المشرف التربوي لجانب العدالة في تقويم أداء المعلمين ، والمشرف والمدير هما أحد قنوات تقويم الأداء في خطة مدير الإشراف التربوي في هذا المحور

ويتضح من نتائج متوسطات استجابات مجتمع الدراسة في مجالات الخطة الخمسة لهذه الدراسة التالي:

- ❖ لم ترد أي عبارة تم تنفيذها بدرجة عالية جداً في جميع مجالات الخطة الخمسة، وهذا يدل على أنه بالرغم من أن نتائج متوسطات لاستجابات لمحور الدراسة عالية، إلا أنه من منطلق التطوير والتحسين المستمر الذي هو صفة العصر الحديث يجب الاهتمام بالارتقاء بمستوى التنفيذ إلى درجة عالية جداً لجميع المجالات
- ❖ أن أغلب متوسط نتائج استجابات مجتمع الدراسة في جميع مجالات الخطة الخمسة تم تنفيذها بدرجة عالية، وبلغت عدد هذه العبارات (٣٥) وهذه النتيجة جعلت نتائج الدراسة عالية، ويجب المحافظة على عدم انخفاض مستوى التنفيذ عنها، أن لم يتم العمل على الارتقاء بمستوى التنفيذ إلى درجة عالية جداً، وهذا المطلوب
- ❖ العبارات التي كانت استجابة مجتمع الدراسة عليها بدرجة متوسطة في مجالات الخطة الخمسة بلغت (٦) ست عبارات وهي حسب الجدول (رقم ١٤)

جدول رقم (١٤) المتوسطات الحسابية للعبارات التي كانت استجابات مجتمع الدراسة
بدرجة متوسطة لمحاور الخطة الخمسة

المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة	ترتيب
٣.٣٥	دراسة المقررات الدراسية من قبل الأقسام لإشرافية وفقاً للخطة .	15	2
٣,٣٧	الاستفادة من تقنية المعلومات في تطوير طرائق التدريس .	27	٣
٢,٨٠	تفعيل الانترنت في التدريب.	30	3
٣,٠٨	الحفز على إجراء البحوث والدراسات التطويرية.	37	4
3.03	إيجاد أدوات قياس مقننة .	39	5
3.34	إطلاع العاملين على تقارير الأداء الوظيفي الخاصة بهم.	49	5

ومن الجدول السابق يتضح التالي

١ / أن نتيجة متوسطات استجابات مجتمع الدراسة للعبارة رقم (١٥) تتفق مع نتائج دراسة
كلاً من دراسة الرويلي (١٤٢٤) التي توصلت إلى أن المشرف التربوي يمارس مهامه
في تطوير النمو المهني للمعلم في المرحلة المتوسطة في مجال المنهج والكتاب المقرر
بدرجة متوسطة والمشرف هو أحد أدوات دراسة المقررات الدراسية في خطة مدير
الإشراف التربوي ودراسة الخطيب (١٤٢٦) التي توصلت إلى أن تحليل المقررات
الدراسية من الممارسات الإشرافية التي بها قصور ، إلا أن نتيجة تلك العبارة في هذه
الدراسة هي دراسة المقررات الدراسية من قبل الأقسام الإشرافية وفقاً للخطة ، وهنا
يظهر عدم الاستفادة من الدراسات السابقة في هذا الشأن ، وهو يعطي مؤشراً بأن
مراجعة وتصويب وإبداء المرئيات حيال ما ينتج من تأليف أو طباعة المقررات الدراسية
من الميدان التربوي لا يتم بالشكل المناسب ، وقد يعزو الباحث ذلك لإنشغال المشرفين
التربويين بأقسام المواد الدراسية بمهام أخرى مستعجلة أو التكاسل والتسليم بأن تلك
المقررات معدة من متخصصين ومؤهلين ، مما يعطي الانطباع بأن ذلك العمل لا يحتاج
للمراجعة والتصويب وأن تلك الجهود التي تبذل في دراسة كل مقرر دراسي ؛ ماهي إلا
هدر للجهد والوقت ، وهذا اعتقاد خاطيء ؛ لأن المهام يجب أن تمارس حسب
أهميتها ، ودراسة المقررات الدراسية من الأقسام الإشرافية المختصة بها هي في غاية

الأهمية لارتباطها بصلب العملية التعليمية ، وهي ما يدرسه أبناءنا الطلاب من مقررات دراسية في مدراسنا ، وقد يرجع أيضاً سبب هذا القصور إلى سوء التخطيط داخل أقسام المواد الدراسية بتلك الأقسام الإشرافية لذا يجب العناية والأهتمام بمستوى تنفيذ تلك الفقرة في الخطط القادمة، ويقترح الباحث أن يتم تنفيذ دراسة المقررات الدراسية بإدارات التعليمية من خلال

أ- تكوين فرق عمل بجميع أقسام المواد الدراسية الإشرافية لدراسة المقررات من مشرفي القسم ونخبة من المعلمين المتميزين في المواد الدراسية
ب إعداد خطة لعمل فرق المشكلة ، تبدأ أعمالها من وصول المقررات الدراسية للإدارات التعليمية

ج استعراض ما توصلت إليه الفرق من ملاحظات ومقترحات من خلال لقاءات يدعى إليه معلمي القسم ، مع الأخذ بمرئياتهم السديدة في هذا الشأن / ٢ أن نتيجة متوسطات استجابات مجتمع الدراسة للعبارة رقم (٢٧) دون المستوى المأمول قياساً بمدى توفر الحاسبات الآلية واستخدامها التي أشارت لها نتائج متوسطات المحور الثالث ، مما يعنى حرمان أبنائنا الطلاب من فرص تعلم أفضل ، التي تقوم بدوره التقنية في تبسيط وترسيخ وتفاعل الطلاب مع المعلومة المعطاه ، وقد يعزو الباحث أسباب عدم الاستفادة من تقنية المعلومات في طرائق التدريس إلى أن شريحة كبيرة من المعلمين يسيرون على النمط التقليدي أثناء تدريسهم سواءً لعدم رغبتهم في تغييره ، أو لعدم معرفتهم باستخدام التقنيات الحديثة ، وإيضاً قد يكون لعدم تجهيز الصفوف الدراسية بتقنيات التعلم الحديثة والتجهيزات المناسبة لذلك لذا يقترح الباحث للاستفادة من تقنية المعلومات في طرائق التدريس في خطط مديري الإشراف التربوي ما يلي

أ- تدريب المعلمين على استخدام التقنيات ووسائل الاتصال الحديثة ، وكيفية توظيفها في عملية التدريس

ب تجهيز الصفوف الدراسية بتقنيات التعلم الحديثة ، وخاصة الحاسب الآلي ، وأجهزة الاتصالات والانترنت وغيرها من الوسائل المناسبة لذلك

ج التوسع في إنتاج البرمجيات التعليمية بمراكز التقنيات التربوية بالإدارات التعليمية ، وتوزيعها على المدارس

/ ٣ أن نتيجة متوسطات استجابات مجتمع الدراسة للعبارة رقم (٣٠) تعتبر ضعيفة برغم من درجتها المتوسطة قياساً بتوفر برامج التدريب على الشبكة العنكبوتية ، ويعتبر التدريب وسيلة ناجحة لتحسين الكفاية الانتاجية وتحسين مستوى الأداء ، والانترنت من أيسر الأدوات المستخدمة في عملية التدريب ؛ إذ أصبح المتدرب ليس بالضرورة الذهاب إلى الدورات التدريبية بالمراكز التدريب المختلفة ، بل يستطيع من خلال الشبكة العنكبوتية في أي وقت يشاء الدخول إلى البرامج التدريبية التي يحتاجها والاستفادة منها مختصراً وقته وجهده وماله ، وقد يعزو الباحث السبب في تدني تلك النتيجة لتلك العبارة إلى ضعف دافعية العاملين في الميدان التربوي نحو التدريب والعمل بشكل عام ، وأيضاً قد يكون لعدم القدرة في استخدام الشبكة العنكبوتية ، وكان جدير بأن تحتوي خطط مديري الإشراف التربوي على آلية إجرائية مناسبة للاستفادة من تلك البرامج التدريبية على شبكة الانترنت تنطلق من مبدأ التحفيز للعاملين

/ ٤ أن نتيجة متوسطات استجابات مجتمع الدراسة للعبارة رقم (٣٧) تتفق جزئياً مع دراسة كلاً من الخطيب (١٤٢٦) التي ترى أن اقتراح البحوث العلمية والتجارب التربوية في ميدان الإشراف والمشاركة في تنفيذها من الممارسات الإشرافية التي بها قصور وتحتاج إلى تفعيل ودراسة السرحاني (١٤٢٨) حيث أشارت إلى أن نتيجة استخدام المشرف التربوي التخطيط في مجال البحوث والدراسات كانت متوسطة ، إلا أن هذه العبارة تركز على مدى تنفيذ الحفز على إجراء البحوث والدراسات في خطة مديري الإشراف التربوي ، وقد يعزو الباحث ذلك لإنشغال إدارات الإشراف التربوي بتنفيذ المهام والأعمال الإدارية المطلوبة مثلاً على حساب الأعمال التطويرية التي تبني على أسس علمية ونظراً لأهمية هذه العبارة تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والمتابعة في الخطط القادمة لتفعيلها ، ويجب الاهتمام بتحفيز العاملين على المبادرة في إجراء البحوث والدراسات التي تعتبر أحد أهم الأساليب العملية لتطوير العمل

/ ٥ أن نتيجة متوسطات استجابات مجتمع الدراسة للعبارة (٣٩) و(٤٦) من المحور الخامس

في خطة مديري الإشراف التربوي دون المستوى المأمول ، لأن ضعف أو غياب أدوات القياس المقننة تؤثر على جودة العمل المقدم ، كما أن اطلاع العاملين على تقارير أدائهم الوظيفي لا يحقق الهدف الأساسي من عملية التقويم والذي هو تحسين الأداء ، وقد يعزو الباحث السبب في عدم اطلاع العاملين على تقارير أدائهم الوظيفي إلى عدم الدقة والعدالة في عملية التقويم ، كما أن غياب أدوات القياس المقننة يرجع إلى عدم الإعلان عنها أحياناً ، ويجب ضرورة اطلاع العاملين على بطاقات أدائهم الوظيفي ، حيث أن الغاية من التقويم ليست إصدار أحكام على مستوى الأداء فحسب بل لتنمية وتطوير أداء العاملين ، تلك الإطلاع الذي يكشف عن مواطن الضعف والقوة في أدائهم حتى يتسنى مساعدتهم على التغلب على مواطن الضعف وتنمية مواطن القوة ، وبالتالي رفع الكفاءة الانتاجية ، واستخدام نتائج عملية التقويم كأساس للتدريب والتقدير ، وما يترتب عليه من إجراءات إدارية ومعنوية

ومن الملاحظات السابقة حول العبارات التي كانت استجابات مجتمع الدراسة عليها بدرجة متوسطة في مجالات الخطة الخمسة ، لذا يجب العناية والاهتمام بمستوى تنفيذ تلك الفقرات الستة في الخطط القادمة لأهميتها في تحقيق الأهداف المرجوة من خطة مديري الإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم

إجابة السؤال السادس:

هو السؤال السادس على (ما المعوقات التي تحول دون تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الأشراف التربوي؟).

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبيانات التي تقيس درجة المعوقات التي تحول دون تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الأشراف التربوي، وتم عرض النتائج في جدول رقم (١٥).
جدول رقم (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول المحور السادس المعوقات التي تحول دون تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي

الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعوقات	رقم العبارة	ترتيب
عالية جدا	0.78	4.48	كثرة الأعمال الملقاة على عاتق الإشراف التربوي .	53	1
عالية جدا	0.86	4.25	كثرة الأعمال الطارئة من اجتماعات ولقاءات وغيرها.	47	2
عالية	0.93	3.96	كثرة التعاميم الوزارية العاجلة.	49	3
عالية	0.92	3.75	محدودية الإمكانيات والتجهيزات اللازمة لتنفيذ الخطة.	50	4
عالية	1.04	3.67	عدم وجود خطة مسبقة للبرامج واللقاءات الوزارية .	48	5
متوسطة	1.05	3.31	عدم تحديد المسؤوليات والمهام وتوزيعها بشكل دقيق ومناسب.	52	6
متوسطة	1.04	3.28	مقاومة التغيير والتطوير من بعض المشرفين ومديري المدارس	56	7
متوسطة	1.01	3.21	ضعف مشاركة رؤساء المراكز والمشرفين التربويين في إعداد الخطة.	51	8
متوسطة	2.29	2.91	ضعف مهارة مديري الإشراف في التخطيط .	54	9
متوسطة	1.05	2.76	ضعف مهارة مديري الإشراف في متابعة التنفيذ .	55	10
عالية	0.46	3.56	المتوسط العام		

ويلاحظ من الجدول السابق أنه يندرج تحت هذا المحور (١٠) عشر معوقات وتأخذ

الأرقام من (٤٧ - ٥٦) في الاستبيان وتراوحت المتوسطات الحسابية لها من (٢,٧٦ - ٤,٤٨)

وهذه المتوسطات الحسابية تقع في الفئات الثالثة (متوسطة) والرابعة (عالية) و الخامسة (عالية)

جداً) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وكانت استجابات مجتمع الدراسة على النحو التالي

-:

المعوقات التي كانت استجابة مجتمع الدراسة عليها بدرجة عالية جداً :

يوجد معوقين كانت استجابات مجتمع الدراسة عليها بدرجة عالية جداً ، وهذه المعوقين احتلتا الترتيب الأول و الثاني من حيث درجة المعوقات التي تحول دون تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الإشراف التربوي ، وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب هذه العبارات ترتيباً تنازلياً على النحو التالي

المعوق رقم (٥٣) والذي نص على (كثرة الأعمال الملقاة على عاتق الإشراف التربوي) جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٤٨) ، أمل المعوق رقم (٤٧) والذي نص على (كثرة الأعمال الطارئة من اجتماعات ولقاءات وغيرها) جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤,٢٥) ، والمتابع للميدان التربوي لا يستغرب تصدر العبارة رقم (٥٣) المعوقات التي تواجه تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي ، حيث يلاحظ في السنوات الأخيرة كثرة الأعمال الملقاة على عاتق الإشراف التربوي ، منها على سبيل المثال مشروع المشرف المنسق الذي جعل الإشراف التربوي أداة لمتابعة جميع الأعمال بالمدرسة على حساب عمله الفني ، فهذا النقل الخارجي لا يرفع من المدرسة حتي يوقع من المشرف المنسق ، ويتحمل مسئولية الإحصائيات والبيانات المطلوبة من المدرسة للأقسام الإشرافية والإدارية بالإدارة التعليمية ، مما أثقل كاهل الإشراف التربوي وأصبحت تحد من إنجازه لأعماله بالشكل المطلوب وأثرت على تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي ، كما أن هناك ارتباط بين نتيجة المعوقين (٥٣) و (٤٧) لأن كثير من الأعمال الملقاة على عاتق الإشراف التي لها ارتباط بجهات أخرى داخل الإدارة جعل هناك جزء كبير من الأعمال خارج السيطرة الجزئية على الخطة ، وينتج عنها كثرة الأعمال الطارئة التي تتعلق بالبرامج والمشاريع التي تحتاج إلى متابعة ، لذا لا بد من أن يكون هناك تحديد واضح ودقيق للمهام والأعمال المطلوب إنجازها من الإشراف التربوي مع الحرص على ألا ينجرّف بعيداً عن عمله الفني داخل المدارس

المعوقات التي كانت استجابة مجتمع الدراسة عليها بدرجة عالية :

يوجد ثلاث معوقات كانت استجابات عينة الدراسة عليها بدرجة عالية ، وهذه المعوقات احتلت الترتيب من الثالث -الخامس من حيث درجة المعوقات التي تحول دون تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الإشراف التربوي ، وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب هذه المعوقات ترتيباً تنازلياً على النحو التالي

المعوق رقم (٤٩) والذي نص على (كثرة التعاميم الوزارية العاجلة) جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣,٩٦)، أما المعوق رقم (٥٠) والذي نص على (محدودية الإمكانيات والتجهيزات اللازمة لتنفيذ الخطة) جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٣,٧٥)، في حين المعوق رقم (٤٨) والذي نص على (عدم وجود خطة مسبقة للبرامج واللقاءات الوزارية) جاءت في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٣,٦٧)، ويتضح من المعوتين رقم (٤٩) ورقم (٥١) أن تلك المعوقات التي تواجه تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي متعلقة بجهاز الوزارة سواء كانت من الإدارة العامة للإشراف التربوي أو غيرها ، حيث يلاحظ ظهور العديد من البرامج والمشاريع أثناء الفصل الدراسي فجأة وبدون أشعار ، وقد يعزو ذلك لافتقار الإدارات المختلفة بالوزارة للتنسيق والتكامل بينها مما يترتب عليه مزيد من العشوائية التي بدورها تؤثر على الميدان التربوي بشكل عام ومستوى التخطيط بالإدارات التعليمية بالمناطق والمحافظات

المعوقات التي كانت استجابة مجتمع الدراسة عليها بدرجة متوسطة :

يوجد خمس معوقات كانت استجابات مجتمع الدراسة عليها بدرجة متوسطة ، وهذه المعوقات احتلت الترتيب من السادس الى العاشر من حيث درجة المعوقات التي تحول دون تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الإشراف التربوي ، وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب هذه المعوقات ترتيباً تنازلياً، وكانت على النحو التالي

المعوق رقم (٥٢) والذي نص على (عدم تحديد المسؤوليات والمهام وتوزيعها بشكل دقيق ومناسب) جاءت في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (٣,٣١)، أما المعوق رقم (٥٦) والذي نص على (مقاومة التغيير والتطوير من بعض المشرفين ومديري المدارس) جاءت في

الترتيب السابع بمتوسط حسابي (٣,٢٨)، في حين المعوق رقم (٥١) والذي تنص على (ضعف مشاركة رؤساء المراكز والمشرفين التربويين في إعداد الخطة) جاءت في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (٣,٢١)، أما المعوق رقم (٥٤) والذي نص على (ضعف مهارة مديري الإشراف في التخطيط) جاءت في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي (٢,٩١)، في حين جاء المعوق رقم (٥٥) والذي نص على (ضعف مهارة مديري الإشراف في متابعة التنفيذ) جاءت في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي (٢,٧٦)، وقد تصدرت نتيجة المعوقات المعوق رقم (٥٢) استجابات مجتمع الدراسة في هذا المستوى ، وقد يعزو الباحث تلك النتيجة لاختلاف مستوي التخطيط للخطة من إدارة تعليمية لأخرى

مما سبق نجد أن تلك المعوقات التي تحول دون تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الأشراف التربوي ، تكونت من (١٠) معوقات ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة على هذه المعوقات وجد أن هناك استجابة بدرجة عالية جدا على معوقين وبدرجة عالية على ثلاث معوقات وبدرجة متوسطة على خمس معوقات وهذه الاستجابات جعلت قيمة المتوسط الحسابي العام لمعوقات هذا المحور يساوي (٣,٥٦) وهذا يشير إلى الموافقة بدرجة عالية من مجتمع الدراسة على المعوقات التي تحول دون تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الأشراف التربوي ، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى المهام والأعمال المسندة بجهاز الإشراف التربوي والتي تقتقد إلى توصيف وتحديد وتقنين الأعمال ، وتتفق نتيجة هذه الدراسة جزئياً مع كثير من الدراسات التي بحثت المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي ، منها دراسة الحماد (٢٠٠١م)، ودراسة الثقفي (١٤٢٢هـ) التي تناولت المعوقات التي تواجه مراكز الإشراف التربوي سابقاً ، بينما الدراسة الحالية خاصة بمعوقات تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم

إجابة السؤال السابع:

(هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول محاور

الاستبيان تعزى إلى متغيرات الدراسة ؟)

أولاً: حسب متغير العمل :

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول محاور الاستبيان تعزى إلى متغير العمل، تم استخدام اختبار (ت) وعرض النتائج على النحو التالي

جدول رقم (١٦) نتائج اختبارات للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حسب متغير العمل

المحاور	العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الأول	رئيس قسم إشرافي	326	3.69	0.62	*2.89	312	٠.٠٠٠
	رئيس مركز إشرافي	87	3.9	0.51			
الثاني	رئيس قسم إشرافي	326	3.86	0.57	0.93	312	٠.٣٥
	رئيس مركز إشرافي	87	3.92	0.58			
الثالث	رئيس قسم إشرافي	326	3.4	0.76	*٢.٤١	312	٠.٠٠١
	رئيس مركز إشرافي	87	3.61	0.62			
الرابع	رئيس قسم إشرافي	326	3.65	0.69	1.70	312	٠.٠٠٩
	رئيس مركز إشرافي	87	3.78	0.61			
الخامس	رئيس قسم إشرافي	326	3.43	0.72	1.87	312	٠.٠٠٦
	رئيس مركز إشرافي	87	3.59	0.75			
السادس	رئيس قسم إشرافي	326	3.55	0.65	٠.٣٧	312	٠.٠٧١
	رئيس مركز إشرافي	87	3.58	0.65			
الكلية	رئيس قسم إشرافي	326	3.61	0.46	2.32	312	٠.٠٠٢
	رئيس مركز إشرافي	87	3.74	0.41			

◆ داله عند مستوى (٠,٠٥)

وبلاحظ من الجدول السابق أن

أولاً الفروق ذات الدلالة الإحصائية أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات قد تمثلت في المحورين الأول (مجال التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية في خطة مديري الإشراف التربوي) و الثالث (مجال تطوير الحوسبة والمعلوماتية في البيئة التربوية في خطة مديري الإشراف

التربوي) وجميعها ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات عند مستوى (٠,٠٥) لصالح

لصالح رؤساء مراكز الإشراف التربوي

ثانياً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

وهي تتمثل بقية المحاور الثاني (مجال تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة في خطة

مديري الإشراف التربوي) المحور الرابع (مجال الإشراف التنفيذي على التقارير والدراسات والتجارب في خطة

مديري الإشراف التربوي) و المحور الخامس (مجال تقييم الأداء الإشرافي والتعليمي في خطة مديري الإشراف

التربوي) و المحور السادس (المعوقات التي تحول دون تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي).

الدرجة الكلية

المتوسطات الحسابية لاستجابات (رؤساء أقسام الإشراف) و(رؤساء مراكز الإشراف)

هي (٣,٦١ ، ٣,٧٤) بانحرافات معيارية (٠,٤٦ ، ٠,٤٦) على التوالي وقيمة (ت) هي (٢,٣٢)

وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين متوسطات الاستجابات لصالح رؤساء مراكز الإشراف رغم اختلاف العمل

وقد يرجع ذلك لأن رؤساء الأقسام الإشرافية في الإدارات التعليمية التي بها مراكز داخل المدينة يعملون

في الغالب بمراكز الإشراف التربوي ،أي أنهم يعملون تحت إدارة رؤساء المراكز وبالتالي يعتبر ارتباط رؤساء المراكز

الإشرافية بالخطة ومشاركتهم فيها جعل خبرتهم ثرية أكثر من نظرائهم رؤساء الأقسام .

ثانياً: حسب متغير المؤهل :

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة

حول محاور الاستبيان تعزى إلى متغير المؤهل ، تم استخدام اختبار (ت) وعرض النتائج على

النحو التالي

جدول رقم (١٧) نتائج اختبارات للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع

الدراسة حسب متغير المؤهل

المحاور	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الأول	بكالوريوس	332	3.72	0.61	0.93	312	٠.٣٥
	دراسات عليا	81	3.79	0.61			
الثاني	بكالوريوس	332	3.87	0.57	0.16	312	٠.٨٧
	دراسات عليا	81	3.86	0.56			
الثالث	بكالوريوس	332	3.45	0.73	٠.٠٢	312	٠.٩٨
	دراسات عليا	81	3.45	0.75			
الرابع	بكالوريوس	332	3.69	0.67	0.72	312	٠.٤٧
	دراسات عليا	81	3.63	0.7			
الخامس	بكالوريوس	332	3.49	0.71	1.61	312	٠.١١
	دراسات عليا	81	3.35	0.81			
السادس	بكالوريوس	332	3.56	0.65	٠.٠٨	312	٠.٩٣
	دراسات عليا	81	3.55	0.66			
الكلية	بكالوريوس	332	3.64	0.44	0.47	312	٠.٦٤
	دراسات عليا	81	3.62	0.49			

ويلاحظ من الجدول السابق أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات لمحاور

الدراسة رغم اختلاف المؤهل ، وقد يرجع ذلك لأن تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي لا يحتاج إلى مؤهلات أو

قدرات عليا من التخطيط أو الإشراف حسب وجهة نظر الباحث .

ثالثاً: حسب متغير الخبرة في مجال الإشراف التربوي :

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة

حول محاور الاستبيان تعزى إلى متغير الخبرة في مجال الإشراف التربوي ، تم استخدام اختبار

تحليل التباين الأحادي (ف) وعرض النتائج على النحو التالي

جدول رقم (١٨) نتائج اختبار (ف) للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع

الدراسة حسب متغير الخبرة في مجال الإشراف التربوي

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأول	بين المجموعات	0.43	2	0.22	0.58	0.56
	داخل المجموعات	151.99	410	0.37		
	الكلية	152.42	412			
الثاني	بين المجموعات	0.52	2	0.26	0.79	0.45
	داخل المجموعات	133.72	410	0.33		
	الكلية	134.24	412			
الثالث	بين المجموعات	1.71	2	0.85	1.58	0.21
	داخل المجموعات	221.09	410	0.54		
	الكلية	222.79	412			
الرابع	بين المجموعات	1.23	2	0.61	1.36	0.26
	داخل المجموعات	185.53	410	0.45		
	الكلية	186.76	412			
الخامس	بين المجموعات	0.10	2	0.05	0.09	0.91
	داخل المجموعات	219.93	410	0.54		
	الكلية	220.03	412			
السادس	بين المجموعات	0.63	2	0.32	0.75	0.47
	داخل المجموعات	172.43	410	0.42		
	الكلية	173.06	412			
الكلية	بين المجموعات	0.49	2	0.25	1.22	0.30
	داخل المجموعات	83.24	410	0.20		
	الكلية	83.74	412			

ويلاحظ من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع

الدراسة حسب متغير الخبرة في مجال الإشراف التربوي ، وقد يعود هذا إلى أن العمل الإشرافي لا يعتمد على تراكم

الخبرة (من وجهة نظر الباحث) بل تلعب الرغبة والاستعداد للعمل دوراً رئيساً في نجاح العمل الإشرافي .

رابعاً: حسب متغير عدد البرامج التدريبية في مجال التخطيط:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة

حول محاور الاستبيان تعزى إلى متغير عدد البرامج التدريبية في مجال التخطيط، تم استخدام

اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) وعرض النتائج على النحو التالي

جدول رقم (١٩ :) نتائج اختبار (ف) للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع

الدراسة حسب متغير عدد البرامج التدريبية في مجال التخطيط

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأول	بين المجموعات	0.08	2	0.04	0.10	0.90
	داخل المجموعات	152.34	410	0.37		
	الكلية	152.42	412			
الثاني	بين المجموعات	0.56	2	0.28	0.86	0.42
	داخل المجموعات	133.68	410	0.33		
	الكلية	134.24	412			
الثالث	بين المجموعات	0.22	2	0.11	0.20	0.82
	داخل المجموعات	222.58	410	0.54		
	الكلية	222.79	412			
الرابع	بين المجموعات	0.85	2	0.43	0.94	0.39
	داخل المجموعات	185.90	410	0.45		
	الكلية	186.76	412			
الخامس	بين المجموعات	1.92	2	0.96	1.81	0.17
	داخل المجموعات	218.10	410	0.53		
	الكلية	220.03	412			
السادس	بين المجموعات	0.76	2	0.38	0.90	0.41
	داخل المجموعات	172.31	410	0.42		
	الكلية	173.06	412			
الكلية	بين المجموعات	0.20	2	0.10	0.49	0.61
	داخل المجموعات	83.54	410	0.20		
	الكلية	83.74	412			

وبالاحظ من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجتمع الدراسة

حسب متغير عدد البرامج التدريبية في مجال التخطيط ، وقد يرجع ذلك لوضوح الخطة وواقعيتها ، ومستوى

التنسيق فيها .

خامسا: حسب عدد المشاركة في إعداد خطة مديري إدارة الإشراف التربوي :

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة

حول محاور الاستبيان تعزى إلى متغير عدد المشاركة في إعداد خطة مديري إدارة الإشراف

التربوي ، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) وعرض النتائج على النحو التالي

جدول رقم (٢٠) نتائج اختبار (ف) للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حسب متغير عدد المشاركة في إعداد خطة مديري إدارة الإشراف التربوي

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأول	بين المجموعات	0.79	2	0.39	1.07	0.35
	داخل المجموعات	151.63	410	0.37		
	الكلية	152.42	412			
الثاني	بين المجموعات	0.12	2	0.06	0.19	0.83
	داخل المجموعات	134.12	410	0.33		
	الكلية	134.24	412			
الثالث	بين المجموعات	0.85	2	0.43	0.79	0.46
	داخل المجموعات	221.94	410	0.54		
	الكلية	222.79	412			
الرابع	بين المجموعات	0.04	2	0.02	0.04	0.96
	داخل المجموعات	186.72	410	0.46		
	الكلية	186.76	412			
الخامس	بين المجموعات	0.37	2	0.19	0.35	0.71
	داخل المجموعات	219.65	410	0.54		
	الكلية	220.03	412			
السادس	بين المجموعات	2.37	2	1.18	2.85	0.06
	داخل المجموعات	170.70	410	0.42		
	الكلية	173.06	412			
الكلية	بين المجموعات	0.51	2	0.25	1.25	0.29
	داخل المجموعات	83.23	410	0.20		
	الكلية	83.74	412			

وبلاحظ من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة في جميع محاور الدراسة حسب متغير المشاركة في إعداد خطة مديري الإشراف التربوي ، وقد يعزو الباحث ذلك إلى تهيئة الأجواء اللازمة لتنفيذ الخطة ، وإلى فعالية الاتصال الجيدة بكل من له علاقة بعملية تنفيذ الخطة .

الفصل الخامس

(ملخص نتائج الدراسة ، توصياتها ، ومقترحاتها)

تضمن هذا الفصل من فصول الدراسة عرضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

الحالية ، وقد تم عرض النتائج وفق ترتيب مجالاتها على النحو التالي

ملخص النتائج

تركزت الدراسة على سبعة أسئلة ، ويعرض الباحث ملخصاً لنتائجها على النحو التالي :

الإجابة عن السؤال الأول :

س ١ ما درجة تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف في مجال التنمية المهنية للكوادر

الإشرافية والتعليمية من وجهة نظر رؤساء أقسام الإشراف والمراكز ؟

اتضح وجود استجابات مجتمع الدراسة في هذا المحور جميعها بدرجة عالية وهي (٨)

عبارات ، وهذه الاستجابات جعلت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور يساوي

(٣,٧٣) وهذا يشير إلى الموافقة بدرجة عالية من مجتمع الدراسة على تنفيذ أنشطة وبرامج

مجال التنمية المهنية بخطة مديري الإشراف التربوي

الإجابة عن السؤال الثاني :

س ٢ ما درجة تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف في تنظيم وتنفيذ المهام

الإشرافية الدائمة والمستجدة من وجهة نظر رؤساء أقسام الإشراف والمراكز ؟

أُتضح أن هناك استجابة بدرجة عالية على (١٠) عبارات ، واستجابة بدرجة متوسطة

(١) لعبارة واحدة ، وهذه الاستجابات جعلت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور

يساوي (٣,٨٧) وهذا يشير إلى الموافقة بدرجة عالية من مجتمع الدراسة على تنفيذ الأنشطة

والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال تنظيم وتنفيذ المهام

الإشرافية الدائمة والمستجدة من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الأشراف التربوي

الإجابة عن السؤال الثالث :

س ٣ ما درجة تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف في مجال تطوير الحوسبة

والمعلوماتية في البيئة التربوية من وجهة نظر رؤساء أقسام الإشراف والمراكز ؟

أتضح أن هناك استجابة بدرجة عالية على أربع عبارات ، واستجابة بدرجة متوسطة على عبارتين ، وهذه الاستجابات جعلت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور يساوي (٣,٤٥) وهذا يشير إلى الموافقة بدرجة عالية من مجتمع الدراسة على تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال تطوير الحوسبة والمعلوماتية في البيئة التربوية

الإجابة عن السؤال الرابع :

س ٤ ما درجة تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف في مجال الإشراف التنفيذي للتقارير والدراسات والتجارب من وجهة نظر رؤساء أقسام الإشراف والمراكز ؟

أتضح أن هناك استجابة بدرجة عالية على ست عبارات ، واستجابة بدرجة متوسطة على عبارة واحدة ، وهذه الاستجابات جعلت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور يساوي (٣,٦٨) وهذا يشير إلى الموافقة بدرجة عالية من مجتمع الدراسة على تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال الإشراف التنفيذي على التقارير والدراسات والتجارب من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الأشراف التربوي

الإجابة عن السؤال الخامس :

س ٥ ما درجة تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف في مجال تقييم الأداء الإشرافي والتعليمي من وجهة نظر رؤساء أقسام الإشراف والمراكز ؟

أتضح أن هناك استجابة بدرجة عالية على سبع عبارات ، واستجابة بدرجة متوسطة على عبارتين ، وهذه الاستجابات جعلت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور يساوي (٣,٤٦)، وهذا يشير إلى الموافقة بدرجة عالية من مجتمع الدراسة على تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال تقييم الأداء الإشرافي والتعليمي من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الأشراف التربوي

ويتضح من نتائج متوسطات استجابات مجتمع الدراسة في مجالات الخطة الخمسة لهذه الدراسة التالي:

- ١ - لم ترد أي عبارة تم تنفيذها بدرجة عالية جداً في جميع مجالات الخطة الخمسة، وهذا يدل على أنه بالرغم من أن نتائج متوسطات لاستجابات لمحور الدراسة عالية، إلا أنه من منطلق التطوير والتحسين المستمر الذي هو صفة العصر الحديث يجب الاهتمام بالارتقاء بمستوى التنفيذ إلى درجة عالية جداً لجميع المجالات
- ٢- أن أغلب متوسط نتائج استجابات مجتمع الدراسة في جميع مجالات الخطة الخمسة تم تنفيذها بدرجة عالية، وبلغت عدد هذه العبارات (٣٥) وهذه النتيجة جعلت نتائج الدراسة عالية، ويجب المحافظة على عدم انخفاض مستوى التنفيذ عنها، أن لم يتم العمل على الارتقاء بمستوى التنفيذ إلى درجة عالية جداً، وهذا المطلوب
- ٣- العبارات التي كانت استجابة مجتمع الدراسة عليها بدرجة متوسطة في مجالات الخطة الخمسة بلغت (٦) ست عبارات وهي

- ١ / دراسة المقررات الدراسية من قبل الأقسام لإشرافية وفقاً للخطة
- ٢ / الاستفادة من تقنية المعلومات في تطوير طرائق التدريس
- ٣ / تفعيل الانترنت في التدريب
- ٤ / الحفز على إجراء البحوث والدراسات التطويرية.
- ٥ / إيجاد أدوات قياس مقننة .
- ٦ / إطلاع العاملين على تقارير الأداء الوظيفي الخاصة بهم
- وأغلب تلك المهام والفعاليات مهمة، وتمس صلب العملية الإشرافية والتعليمية، وتحتاج إلى اهتمام وجدية في عملية تنفيذها في خطط مديري الإشراف التربوي المستقبلية

الإجابة عن السؤال السادس :

س٦ ما المعوقات التي تحول دون تنفيذ الخطة من وجهة نظر رؤساء أقسام الإشراف والمراكز ؟

أتضح أن هناك استجابة بدرجة عالية جداً على معوقين، واستجابة عالية ثلاث معوقات، واستجابة بدرجة متوسطة خمس معوقات، وهذه الاستجابات جعلت قيمة المتوسط الحسابي العام لتلك المعوقات في هذا المحور يساوي (٣,٥٦) وهذا يشير إلى الموافقة بدرجة عالية من مجتمع الدراسة على المعوقات التي تحول دون تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي من وجهة نظر رؤساء أقسام ومراكز الإشراف التربوي

الإجابة عن السؤال السابع :

س٧ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المجتمع لمحاوّر الدراسة حسب المتغيرات الوظيفة، المؤهل الدراسي، الخبرة في الإشراف ، البرامج التدريبية في التخطيط ، المشاركة في إعداد الخطة؟

- دلت نتائج الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات لمجتمع الدراسة لمتغير العمل لصالح رؤساء مراكز الإشراف التربوي
- أشارت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات لآراء مجتمع الدراسة للمتغيرات المؤهل الدراسي-الخبرة في الإشراف التربوي -البرامج التدريبية في مجال التخطيط-المشاركة في إعداد الخطة

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة ، توصي الدراسة بالآتي

- / ١ العمل على المحافظة على تلك الدرجة العالية من التنفيذ لأنشطة وبرامج خطة مديري الإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم، ودعمها لما في ذلك من أثار إيجابية، من خلال

أ - مشاركة أكبر عدد ممكن من المنفذين للخطة في بنائها

ب - التنسيق بين مفردات الخطة ، و الجهود التي يبذلها من يشترك في تنفيذها

ج - أن يتزامن إجراء التقويم لكل نشاطات الخطة في حينه

- / ٢ الاهتمام بمستوي تنفيذ دراسة المقررات الدراسية وفق خطة مديري الإشراف التربوي

بإدارات التربية والتعليم من خلال

أ - تكوين فرق عمل بجميع أقسام المواد الدراسية الإشرافية لدراسة المقررات من

مشرفي القسم ونخبة من المعلمين المتميزين في المواد الدراسية

ب إعداد خطة لعمل فرق المشكّلة ، تبدأ أعمالها من وصول المقررات الدراسية

للإدارات التعليمية

ج استعراض ما توصلت إليه الفرق من ملاحظات ومقترحات من خلال لقاءات يدعى إليه معلمي القسم ، مع الأخذ بمرئياتهم السديدة في هذا الشأن

٣ / الحرص على الاستفادة من تقنية المعلومات في طرق التدريس ، وتفعيل التدريب عن طريق الانترنت بخطة مديري الإشراف التربوي من خلال

أ- تدريب المعلمين على استخدام التقنيات ووسائل الاتصال الحديثة ، وكيفية توظيفها في عملية التدريس والتدريب

ب تجهيز الصفوف الدراسية بتقنيات التعلم الحديثة ، وخاصة الحاسب الآلي وأجهزة الاتصالات والانترنت وغيرها من الوسائل المناسبة لذلك

ج التوسع في إنتاج البرمجيات التعليمية بمراكز التقنيات التربوية بالإدارات التعليمية ، وتوزيعها على المدارس

٤/ الاهتمام بتحفيز العاملين في خطة مديري الإشراف التربوي على المبادرة في إجراء البحوث والدراسات التي تسهم في تطوير العمل ، من خلال

أ- تنظيم مسابقة في مجال البحوث والدراسات وفق أهداف وشروط وآليات واضحة

ب الإعلان ، وتبسيط الضوء على البحوث الفائزة ، وتبني الجدير منها

٥ / ضرورة إطلاع العاملين على تقارير أدائهم الوظيفي ، لأن الغاية من التقويم ليست مجرد إصدار الأحكام على مستوى الأداء فحسب بل لتنمية وتطوير أداء العاملين ، ولابد أن يحقق الأطلاع ما يلي

أ- الكشف عن مواطن الضعف والقوة في في أدائهم حتى يتسنى مساعدتهم على التغلب على مواطن الضعف وتنمية مواطن القوة ، وبالتالي رفع الكفاءة الانتاجية

ب استخدام نتائج عملية التقويم كأساس للتدريب والتقدير ، وما يترتب عليه من إجراءات إدارية ومعنوية

٦ / الحرص على تذليل المعوقات التي تواجه تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي وذلك من خلال التالي :

أ- توصيف مهام وأعمال الإشراف التربوي بشكل واضح ودقيق بعيداً عن المهام العمومية

ب - إعداد خطة مسبقة للبرامج والمشاريع الوزارية ، تبليغ للإدارات التعليمية قبل بداية العام الدراسي

ج - تنظيم برامج تدريبية في مجال التخطيط لمديري الإشراف التربوي ، والفرق المكلفة بالمشاركة في إعداد الخطة

٧ / تنظيم ندوة عامة لمناقشة أسباب الاختلاف بين استجابات كل من رؤساء الأقسام الإشرافية ورؤساء مراكز الإشراف التربوي في المجال الأول والثالث

المقترحات

١/ إجراء دراسة مماثلة تطبق على عينة مماثلة من العنصر النسائي ومقارنة النتائج معاً

/ ٢ إجراء دراسة تتناول مميزات وعيوب خطة مديري إدارات الإشراف التربوي

/ ٣ إجراء دراسة تقييمية لخطة مديري الإشراف التربوي

المراجع

المراجع

- (١) إبراهيم أبو السعود (١٤٢١) دور الانترنت في إعداد الخريجين وتدريب اللغات مع تقديم رؤية إستراتيجية للتعليم في الأقطار العربية ، تم التصفح في يوم ١٦ / ١٠ / ١٤٢٩ هـ .
- (٢) أبو عابد ، محمود محمد (١٤٢٥ هـ) المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية ، عمان دار الكتاب الثقافى
- (٣) أبو فروة، إبراهيم محمد (١٩٨٢ م) أساليب الإشراف الفني في التعليم بطرابلس، طرابلس المنشأة الشعبية للنشر والتوزيع والإعلان
- (٤) أحمد، أحمد إبراهيم (١٩٩٧) الإشراف المدرسي والعيادي ، القاهرة دار الفكر التربوي
- (٥) الأسدي، سعيد ومروان إبراهيم (٢٠٠٧ م) الإشراف التربوي، عمان دار الثقافة للنشر والتوزيع
- (٦) الأفندي ، محمد حامد (١٩٩٥م)، الإشراف التربوي ، القاهرة مكتبة النهضة العربية
- (٧) آل مكتوم، محمد بن راشد (١٩٩٢م) رؤيتي التحديات في سباق التميز، ط٢ ، عمان موتيفيت للنشر
- (٨) آل هادي، عبدالله (١٤١٨ هـ) واقع الممارسات الإشرافية في تخصص التربية الإسلامية بالمرحلة الابتدائية في أبها ومحائل عسير"، من وجهة نظر مشرفي التربية الإسلامية ومديري المدارس والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة كلية التربية، جامعة أم القرى
- (٩) البحيري ، صادق سعد (١٤١١ هـ) اتجاهات الرؤساء التنفيذيين نحو تقويم أداء العاملين بالجهاز الحكومي ، الرياض معهد الإدارة العامة
- (١٠) البدري، طارق عبدالحميد (٢٠٠١ م) تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي ، عمان دار الفكر للنشر والتوزيع
- (١١) البدري، طارق عبدالحميد (٢٠٠٢ م) أساسيات في علم إدارة القيادة ، عمان دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع
- (١٢) البستان، محمد عبد الباقي وآخرون (٢٠٠٣) الإدارة والإشراف التربوي النظرية- البحث الممارسة، الكويت مكتبة الفلاج
- (١٣) بوزبر، أحمد محمد (١٤٢٧) التخطيط الإستراتيجي وبناء فرق العمل "حقيبة تدريبية" ، الرياض مؤسسة قدرات البشرية

- (١٤) البوهى، فاروق شوقي (٢٠٠١م) التخطيط التعليمي ، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع
- (١٥) الثقفي، عبدالله (١٤٢٢ هـ) معوقات الأداء التعليمي والوظيفي لمراكز الإشراف التربوي بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة كلية التربية، جامعة أم القرى
- (١٦) الثمالي، عبدالرزاق عبدالرحيم (١٤١٧) وظائف الإشراف التربوي ومدى تنفيذ المشرف التربوي لها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بالمرحلة المتوسطة بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة كلية التربية، جامعة أم القرى
- (١٧) جرى، جرى ل، وترجمة وليد هوانه (١٩٨٥) الأشراف -مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس ،الرياض معهد الإدارة العامة
- (١٨) حجي، أحمد إسماعيل (١٩٩٥) الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة مكتبة النهضة المصرية
- (١٩) حداد ، محمد بشير (٢٠٠٤م) التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي دراسة مقارنة، القاهرة عالم الكتب
- (٢٠) حسان ، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين (٢٠٠٧م) الإدارة التربوية، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- (٢١) حسنين ، محمد حسين (٢٠٠٥) تحديد الاحتياجات التدريبية-موارد وأدوات، عمان دار مجدلاوى للنشر والتوزيع
- (٢٢) الحضيبي، إبراهيم عبدالرحمن (١٤٢٨ هـ) الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي في إدارات التربية والتعليم ، من وجهة نظر مديري الإشراف التربوي ومشرفي الإدارة المدرسية رسالة دكتوراه غير منشورة ، مكة كلية التربية، جامعة أم القرى
- (٢٣) حلمي، فؤاد وآخرون (٢٠٠٥م)، التخطيط الاستراتيجي في الميدان محتوى تربوي، الإدارة العامة للتخطيط ، الرياض
- (٢٤) حمادات ، محمد حسن(٢٠٠٦م) القيادة التربوية في القرن الجديد، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع
- (٢٥) الحيلة ، محمد محمود (٢٠٠١م) التكنولوجيا التعليمية والمعلوماتية ، عمان دار الكتاب الجامعي
- (٢٦) الخطيب، إبراهيم وأمل إبراهيم(٢٠٠٠م).الإشراف التربوي -فلسفته-أساليبه- تطبيقاته، عمان دار قنديل

- (٢٧) الخطيب، إبراهيم عبدالكريم (١٤٢٦هـ) تقويم أداء إدارات الإشراف التربوي في إدارات التربية والتعليم بمنطقة الرياض في ضوء مهامهم ، من وجهة نظر مديري التربية والتعليم والمشرفين التربويين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، القاهرة كلية التربية ، جامعة الأزهر
- (٢٨) دراسة السلمي، سعود حميد (١٤٢٣ هـ) دور مراكز الإشراف التربوي في حل مشكلات الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام بمحافظة جدة ، من وجهة نظر مديري المراكز والمشرفين التربويين ومديري المدارس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة كلية التربية ، جامعة أم القرى
- (٢٩) الدويك، تيسير، وحسين ياسين، ومحمد عدس ، ومحمد فهمي الدويك (٢٠٠١م) أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي ط ١ ، عمان دار الفكر .
- (٣٠) رافدة الحريري (٢٠٠٧م) الإدارة والتخطيط التربوي ، عمان دار الفكر ناشرون وموزعون
- (٣١) رشيد، مازن فارس (٢٠٠١) إدارة الموارد البشرية ، الرياض مكتبة العبيكان
- (٣٢) الرفاعي، سعد سعيد (٢٠٠٢) إجراءات الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية، جدة مكتبة كنوز المعرفة
- (٣٣) الرماني، زيد بن محمد (١٤٢٤هـ) اقتصاد المعلوماتية ثورة وثروة الرياض مكتبة الرشد
- (٣٤) الرويلي، سعود (١٤٢٤هـ) واقع ممارسة المشرف التربوي لمهامه في تطوير النمو المهني لمعلمي الرياضيات في المرحلة المتوسطة في منطقة الحدود الشمالية ، من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة كلية التربية ، جامعة أم القرى
- (٣٥) الزهراني، عبد الخالق حنش (١٤٢٨هـ) واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة، من وجهة نظر مديري الإشراف التربوي والمشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة كلية التربية ، جامعة أم القرى
- (٣٦) السديري، محمد عبدالرحمن (١٤٢٦هـ) أداء الإشراف التربوي في إدارات التربية والتعليم بمنطقة الرياض "دراسة تقويمية" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، مكة كلية التربية ، جامعة الملك سعود

- (٣٧) السرحاني، محمد فاهد (١٤٢٨هـ) واقع كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في ضوء الخطة الإشرافية ، من وجهة نظر المشرفين التربويين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة كلية التربية، جامعة أم القرى
- (٣٨) شعلان، محمد سليمان وآخرون (١٩٨٧) الإدارة المدرسية والإشراف الفني ، القاهرة مكتبة الأنجلو المصرية
- (٣٩) شقبوعه ، محمد داود (٢٠٠١م) أنظمة إعداد المشرفين ، ليبيا المركز العربي لتدريب المهني وإعداد المدربين
- (٤٠) الشمراني، عبدالله فائز (١٤٢٠ هـ) خطة العمل المدرسي السنوية لمدير المدرسة ومدى مراعاة مديري المدارس في التعليم العام بالعاصمة المقدسة لبعض الجوانب المتعلقة بها، من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة كلية التربية، جامعة أم القرى
- (٤١) الشمري ، حامد صالح (٢٠٠٥م) إدارة الجودة الشاملة ، الرياض .
- (٤٢) شمس الدين، محمد علي والفقي، إسماعيل محمد (٢٠٠٧) السلوك الإداري .مدخل نفسي واجتماعي للإدارة التربوية، عمان دار الفكر ناشرون وموزعون
- (٤٣) صفاء عبدالعزيز (٢٠٠٧م) إدارة الفصل وتنمية المعلم ، الاسكندرية دار الجامعة الجديدة
- (٤٤) صليوو، سهى (٢٠٠٥م) الإشراف والتنظيم التربوي ، عمان دار صفاء للنشر والتوزيع .
- (٤٥) الصيرفي ، محمد (٢٠٠٧م) مهارات إعداد التقارير - سلسلة إصدارات التدريب الإداري ، الإسكندرية حورس الدولية للنشر والتوزيع
- (٤٦) الطيب ، أحمد محمد (١٩٩٣م) التخطيط التربوي ، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث
- (٤٧) عبد الدائم ، عبدالله (١٩٩٣م) ، التخطيط التربوي ، بيروت دار العلم للملايين ، ط٧.
- (٤٨) عبد الهادي، جودت عزت (٢٠٠٢م) الإشراف التربوي، مفاهيمه وأساليبه دليل لتحسين التدريس، عمان الدار العلمية للنشر والتوزيع .
- (٤٩) عبد الجواد، عبدالله السيد (٢٠٠٤م) الإدارة التربوية والتخطيط التربوي، الرياض دار النشر الدولي للنشر والتوزيع
- (٥٠) عبدالحى، رمزى أحمد (٢٠٠٦م) التخطيط التربوي، الإسكندرية دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر
- (٥١) عبود، حارث (٢٠٠٧) الحاسوب في التعليم، عمان دار وائل

- (٥٢) العتيبي ، ضرار (٢٠٠٧م) العملية الإدارية - مبادئ وأصول وعلم وفن ، عمان دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
- (٥٣) عثمان، ممدوح عبدالهادي (١٤٢٣هـ).التكنولوجيا ومدرسة المستقبل "الواقع والمأمول بحث مقدم إلى ندوة مدرسة المستقبل، الرياض
- (٥٤) العساف ، صالح محمد (٢٠٠٣) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض مكتبة العبيكان
- (٥٥) العسكر ، عبدالعزيز بن عبدالرحمن وآخرون (١٤٢٦هـ) التخطيط الاستراتيجي في الميدان التربوي أنموذج المدرسة ، الرياض الإدارة العامة للتخطيط بوزارة التربية والتعليم
- (٥٦) عطوي، جودت عزت (٢٠٠١م)، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، عمان الدار العلمية الدولية.
- (٥٧) العقيل ، عبدالله عبداللطيف (١٤٢٥م) الإدارة القيادة الشاملة ، الرياض
- (٥٨) علاقي، مدني (١٩٨٧م).الإدارة ، الرياض تهامة
- (٥٩) علي ، كريم ناصر (٢٠٠٦م) الإدارة والإشراف التربوي ، عمان دار الشروق للنشر والتوزيع
- (٦٠) علي ، محمد طه (٢٠٠٢م) التخطيط أول خطوات النجاح ، الرياض دار المعرفة
- (٦١) الغامدي، فيصل غرم الله (١٤١٢هـ) واقع الإشراف التربوي لدى مشرفي مواد العلوم الطبيعية في المدارس الثانوية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة كلية التربية، جامعة أم القرى
- (٦٢) الغزو، إيمان محمد (١٤٢٤).دمج التقنيات في التعليم ،دبي دار القلم
- (٦٣) فليه ، فاروق عبده، والزكي، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٤م) معجم مصطلحات التربية - لفظاً - واصطلاحاً، الإسكندرية دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- (٦٤) الفنيش، أحمد علي وزيدان (٢٠٠٠م) التوجيه الفني والتربوي، بيروت دار الكتاب الجديد المتحدة
- (٦٥) القحطاني، صالح سعيد وآخرون (٢٠٠٤) منهج البحث في العلوم السلوكية، الرياض مكتبة الملك فهد، ط٢ .
- (٦٦) قدح ، إبراهيم محمود(٢٠٠٦م) ورقة عمل عن المفاهيم الأخلاقية والقانونية والمجتمعية للتعامل مع تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في المناهج الدراسية ، القاهرة اجتماع الخبراء
- (٦٧) كنعان ، نواف (١٩٨٥م) القيادة الإدارية ، الرياض تهامة

- (٦٨) الكواري ، علي (١٤٠٢هـ) إدارة المشروعات العامة ، الرياض جامعة الملك سعود
- (٦٩) اللقاني ، أحمد حسين، والجمل، علي أحمد (٢٠٠٣م) معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، الطبعة الثالثة، القاهرة: عالم الكتب
- (٧٠) المحيسن، إبراهيم بن عبدالله (١٤٢٦) المعلوماتية والتعليم القواعد والأسس النظرية، المديفة دار الزمان للنشر والتوزيع
- (٧١) مدبولي ، محمد عبد الخالق (٢٠٠٢م) التنمية المهنية للمعلمين -الاتجاهات المعاصرة - المداخل - الاستراتيجية ، العين دار الكتاب الجامعي
- (٧٢) مدخلي، علي محمد (١٤٢٤) واقع آلية الإشراف التربوي بتعليم جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين ،رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة كلية التربية، جامعة أم القرى
- (٧٣) مرسى، محمد منير(١٩٨٩م) الإدارة التعليمية، القاهرة: عالم الكتب
- (٧٤) مصطفى ، صلاح ،وفدوى فاروق عمر (٢٠٠٧م) مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض، مكتبة الرشد ناشرون
- (٧٥) المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح وغربية، رمضان فهيم (٢٠٠٦م) التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن ، ط٢، الرياض مكتبة الشقري .
- (٧٦) مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي (١٤٠٦هـ) الإشراف التربوي بدول الخليج العربي، واقعه وتطويره، الرياض المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج .
- (٧٧) مكتب التربية العربي لدول الخليج(٢٠٠٠) وثيقة استشراف مستقبل العمل التربوي في الدول الأعضاء، الرياض مطبعة المكتب
- (٧٨) مكتب التربية العربي لدول الخليج(٢٠٠٦) مشروع تطوير التعليم في الدول الأعضاء، الرياض مطبعة المكتب
- (٧٩) ملكة البركاتي (١٤٢٤هـ) ممارسة تفويض السلطة بين الواقع والأهمية في مراكز الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة ،من وجهة نظر المشرفات التربويات، رسالة ماجستير غير منشورة ،مكة كلية التربية، جامعة أم القرى
- (٨٠) ملكه حسين صابر(١٤٢٦) التقويم التربوي ، الرياض مكتبة الرشد ناشرون
- (٨١) المنيف، محمد صالح عبدالله (٢٠٠٤م).الإشراف التربوي وتحقيق أهدافه في ضوء الأساليب التربوية المعاصرة ، الرياض مطابع البكيرية .
- (٨٢) موسى، عبدالله بن عبدالعزيز(١٤٢١) استخدام الحاسب الآلي في التعليم، الرياض مكتبة الشقيرة

- (٨٣) الموسى، عبدالله بن عبدالعزيز (١٤٢٣) "التعليم الإلكتروني مفهومه .خصائصه فوائده .عوائقه ورقة عمل مقدمة إلى ندوة مدرسة المستقبل الرياض ١٦ - ١٧ شعبان
- (٨٤) موقع المعاجم العربية ، (المغني - الوسيط)
<http://lexicons.sakhr.com/intro/intro.aspx?fileurl=intro01.asp> .
- (٨٥) نشوان، يعقوب حسين ،وجميل عمر نشوان (٢٠٠٤م)السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، عمان دار الفرقان
- (٨٦) النوري، عبدالغني (١٩٩٢م) اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي في البلاد العربية، الدوحة دار الثقافة
- (٨٧) هوانه، وليد، وعلي تقي (١٩٩٤م)، مدخل إلى الإدارة التربوية، بيروت مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع .
- (٨٨) وزارة التربية والتعليم بالملكة ، خطة مديري الإشراف التربوي المقترحة، برقم ٣١/٢٠٨ وتاريخ ٥/١٨ / ١٤٢٦هـ
- (٨٩) وزارة المعارف (١٤١٩هـ) دليل المشرف التربوي الإدارة العامة للإشراف التربوي، الرياض

(الملاحق)

الملحق رقم (١)
استبانة استطلاعية

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة استطلاعية حول معرفة المعوقات التي تحول دون تنفيذ خطة مدير الإشراف التربوي

وفقه الله

أخي الأستاذ

وبعد :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة حول واقع تنفيذ خطة مديري إدارات الإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم وذلك من خلال مجالات الخطة الخمسة التي حددت في التعميم الوزاري رقم ٣١/٢٠٨ بتاريخ ١٨/٥/١٤٢٦ هـ ، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في الإشراف التربوي ونظراً لما أعهد فيكم من خبرة ودراية في هذا المجال يتوجه إليكم الباحث بهذه الاستبانة راجياً أن تنال اهتمامكم بالإجابة عن فقراتها بدقة وموضوعية

مع شكر الباحث وتقديره لجهودكم وتعاونكم ، وفقكم الله وبارك في جهودكم.

وتقبلوا فائق تحياتي وتقديري

الباحث

خالد بن علي بن سلمان العارضي المطيري

٠٥٠٥٣٤٠٠٣٦ جوال

Khalid340036@hotmail.com

الملحق رقم (٢)

الاستبانة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الدكتور وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد :

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان : (واقع تنفيذ خطة مديري إدارات الإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم) وذلك لنيل درجة الماجستير في الإشراف التربوي من كلية التربية بجامعة أم القرى ، ويشرف على الدراسة الدكتور عبد لرزاق أحمد ظفر

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تنفيذ خطة مديري إدارات الإشراف التربوي من خلال المجالات التالية
١ / مجال التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية ، والتي تستهدف المشرفين التربويين ، ومديري المدارس ووكلائها ، والمعلمين

٢/ مجال تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة على مستوى إدارة الإشراف التربوي

٣/ مجال تطوير الحوسبة والمعلوماتية في البيئة التربوية ، والتي تشمل على أعمال الإشراف التربوي والتدريس

٤/ مجال الإشراف التنفيذي للتقارير والدراسات والتجارب

٥/ مجال تقويم الأداء الإشرافي والتعليمي، وتشمل تقويم القيادات الإشرافية والإداريين ، والأداء الميداني بالإضافة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون تنفيذ الخطة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإشرافية ورؤساء مراكز الإشراف التربوي

ونظراً لما يعهده الباحث فيكم من خبرة واطلاع ، يرجو منكم تحكيم أداة الدراسة ، وذلك بإبداء ملاحظاكم حول ما يلي

٢/ انتماء الفقرات للمحور

١/ وضوح صياغة الفقرات اللغوية

٤/ مدى مناسبة المقياس

٣/ شمول الفقرات للمحور

ويستخدم الباحث مقياس خماسي (عالٍ جداً - عالٍ - متوسط - ضعيف - ضعيف جداً) في رصد آراء مجتمع الدراسة الذي يتكون من

أ - جميع رؤساء مراكز الإشراف التربوي والبالغ عددهم (١٣٥) رئيساً

ب - جميع رؤساء الأقسام الإشرافية بإدارات الإشراف التربوي وعددهم (٥٠٤) رئيساً (الحصر الشامل لمجتمع الدراسة) شاكراً ومقدراً حسن تجاوبكم سلفاً ، وفقكم الله وبارك في جهودكم

وتقبلوا فائق تحياتي وتقديري

الباحث

خالد بن علي بن سلمان العارضي المطيري

جوال / ٠٥٠٥٣٤٠٠٣٦

Khalid340036@hotmail.com

"استبانة في صياغتها الأولى"

أولاً ما مدى تنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية

ملاحظات	انتمائها للمجال		الصياغة		الفقرة
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة	
تنفذ برامج وأنشطة التنمية المهنية للكوادر ال إشرافية والتعليمية بغرض					
					١-تلبية متطلبات العملية الإشرافية
					٢-تحقيق العدالة في الحصول على فرص تدريبيه للعاملين
					٣-تشجيع العاملين على الاهتمام بتنمية قدراتهم ومهاراتهم
					٤-المساهمة في رفع مستوى أداء مديري المدارس ووكلائها
					٥-الارتقاء بمستوي أداء المعلمين داخل الصف وخارجه
					٦-توافق البرامج التدريبية للعاملين مع احتياجات العمل
					٧-توظيف التقنيات الحديثة لخدمة العمل
					٨-إيجاد بيئة مهنية وتنظيمية مشجعة للتطوير والتحسين
اقترح إضافة الفقرات التالية					
					/١
					/٢
					/٣

ثانياً ما مدى تنفيذ الأنشطة و البرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف
التربوي في مجال تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة

ملاحظات	انتمائها للمجال		الصياغة		الفقرة
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة	
تنظم وتنفذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة بـ					
					٩ - عقد الاجتماعات الدورية حسب الخطط الموضوعية
					١٠-دراسة المقررات من الأقسام الإشرافية وفقاً للخطة
					١١- الإشراف على أداء منسوبي الإشراف بصفة مستمرة
					١٢-الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة
					١٣-التنسيق بين النشاطات المختلفة للخطة
					١٤-الزيارات الميدانية للمدارس حسب المخطط لها
					١٥-متابعة انتظام الدراسة بالمدارس حسب الخطط المدرجة
					١٦-متابعة البرامج والمشاريع الوزارية بصفة دورية
					١٧-متابعة البرامج والمشاريع المحلية بصفة مستمرة
					١٨-تنمية العمل بروح الفريق الواحد
					١٩-التنسيق مع الإدارات التربوية الأخرى ذات العلاقة
					٢٠-إعداد الخطة السنوية للعام الجديد قبل بدايته
اقترح إضافة الفقرات التالية					
/١					
/٢					
/٤					

ثالثاً ما مدى تنظيم وتنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال تطوير الحوسبة والمعلوماتية

ملاحظات	انتمائها للمجال		الصياغة		الفقرة	م
	غير منتهية	منتهية	غير واضحة	واضحة		
تنفذ برامج وأنشطة تطوير الحوسبة والمعلوماتية في خطة مديري الإشراف بغرض						
					٢١-استخدام التقنية الحاسوبية في المحاضبات والاتصالات	
					٢٢-توفير التقنية الحاسوبية اللازمة لعمل الإشراف التربوي	
					٢٣-توظيف الحوسبة والمعلوماتية في أعمال التدريس توظيفاً سليماً	
					٢٤-جعل بيئة التعلم للطلاب أكثر حفزاً لهم من بيئة التعلم التقليدي	
					٢٥ -الاستفادة من تقنية المعلومات في تطوير طرائق التدريس	
					٢٦-توظيف البرامج الحاسوبية في العملية التعليمية	
					٢٧-استخدام المشرفون التربويون للحاسب الآلي في العملية الإشرافية	
					٢٨-حصول الطلاب على المعلومات من مصادر متعددة	
اقترح إضافة الفقرات التالية						
						/١
						/٢
						/٣
						/٤

رابعاً ما مدى تنظيم وتنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري الإشراف التربوي في مجال الإشراف التنفيذي للتقارير والدراسات والتجارب:

ملاحظات	انتمائها للمجال		الصياغة		الفقرة	م
	غير منتهية	منتهية	غير واضحة	واضحة		
يحقق الإشراف التنفيذي للتقارير والدراسات والتجارب بخطة مديري الإشراف بـ						
					٢٩-رفع كفاءة العملية التنظيمية في العمل	
					٣٠-توفير التغذية الراجعة لتحسين كافة جوانب الأداء	
					٣١- تيسير عملية الإشراف والمتابعة للعمل	
					٣٢-تبادل الخبرة مع العاملين	
					٣٣-تنمية الدافعية للعاملين في الميدان	
					٣٤-التعرف على أوجه نقاط القوة والضعف في العمل	
					٣٥-تزويد المشرفين التربويين بدراسات جديدة في مجال الإشراف التربوي	
					٣٦-تجربة الأفكار والبرامج والأساليب الجديدة قبل تعميمها	
اقترح إضافة الفقرات التالية						
						/١
						/٢
						/٣
						/٤

خامساً ما مدى تنظيم وتنفيذ الأنشطة والبرامج التي احتوت عليها خطة مديري
الإشراف التربوي في مجال تقويم الأداء الإشرافي والتعليمي

ملاحظات	انتمائها للمجال		الصياغة		الفقرة
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة	
يحقق تقويم الأداء الإشرافي والتعليمي بخطة مديري الإشراف بـ					
					٣٧- إيجاد آليات واضحة للاستفادة من تقارير المشرفين
					٣٨ - إيجاد أدوات قياس مقننة
					٣٩- إيجاد بيئة محفزة على التحسين المستمر
					٤٠- مساعدة العاملين على تحسين أدائهم
					٤١- معالجة أسباب الإخفاق
					٤٢- تعزيز عوامل النجاح
					٤٣- العدالة في إعطاء التقديرات للعاملين
					٤٤- توفير الأسس التي تساعد على استثمار العاملين بطريقة أفضل
					٤٥- اطلاع العاملين على تقارير الأداء الوظيفي الخاصة بهم.
اقترح إضافة الفقرات التالية					
					/١
					/٢
					/٣

سادساً المعوقات التي تحول دون تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي

ملاحظات	انتمائها للمجال		الصياغة		الفقرة
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة	
تتمثل المعوقات التي تحول دون تنفيذ الخطة: في					
					٤٦ كثرة الأعمال الطارئة من اجتماعات ولقاءات
					٤٧-عدم وجود خطة مسبقة للبرامج واللقاءات الوزارية
					٤٨ كثرة التعاميم الوزارية العاجلة
					٤٩-عدم وجود ميزانية مخصصة لبرامج الإشراف التربوي
					٥٠-محدودية الإمكانيات والتجهيزات لتنفيذ الخطة على الوجه المطلوب
					٥١-قلة مشاركة مديري المدارس والمعلمين في إعداد الخطة
					٥٢-عدم وجود بدائل مناسبة للخطة عند وجود العوائق الطارئة
					٥٣-عدم شمولية الخطة لجميع مستويات ومتطلبات الإشراف التربوي
					٥٤-عدم تحديد وتوزيع المسئوليات والمهام بشكل دقيق ومناسب
					٥٥-كثرة الأعمال الملقاة على عاتق الإشراف
اقترح إضافة الفقرات التالية					
					/١
					/٢
					/٣

الملحق رقم (٣)

بيان بأسماء محكمي أداة الدراسة

بيان بأسماء المحكمين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة

م	الاسم	الدرجة العلمية	جهة العمل
١	أ.د. سليمان بن محمد الوابلي.	أستاذ	جامعة أم القرى/كلية التربية
٢	أ.د. ضيف الله بن عواض الثبتي	أستاذ	جامعة أم القرى/كلية التربية
٣	أ.د. زكريا لال.	أستاذ	جامعة أم القرى/كلية التربية
٤	د. فوزي بنجر.	أستاذ مشارك	جامعة أم القرى/كلية التربية
٥	د. سمير فلمبان	أستاذ مشارك	جامعة أم القرى/كلية التربية
٦	د. راشد العبدالكريم .	أستاذ مشارك	جامعة الملك سعود/كلية التربية
٧	د. حسن الطعاني	أستاذ مشارك	جامعة اليرموك/كلية التربية
٨	د. محمد القضاة	أستاذ مشارك	جامعة اليرموك/كلية التربية
٩	د.علي الزغبى	أستاذ مشارك	جامعة اليرموك/كلية التربية
١٠	د. مشرف بن أحمد الزهراني	أستاذ مساعد	تعليم الخرج
١١	د. مشبب بن عبدالله الشريف	أستاذ مساعد	تعليم مكة مدير إشراف
١٢	د. علي شباب الغامدي	أستاذ مساعد	تعليم مكة /رئيس مركز إشراف
١٣	كامل بن عبدالعزيز الصحفي	ماجستير	تعليم المهله مدير إشراف
١٤	عيسى بن فرج المطيري	ماجستير	تعليم المهله
١٥	سلطان العريفي	ماجستير تربيه	تعليم القويعة
١٦	سفر بن بخيت المدرع	ماجستير	تعليم وادي الدواسر
١٧	محمد عبدالعزيز القرني	ماجستير	تعليم بيشة
١٨	عبدالله بن أحمد الزيدان	بكالوريوس	تعليم الجوف

الملحق رقم (٤)

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

وفقه الله

أخي رئيس مركز الإشراف التربوي

وفقه الله

أخي رئيس قسم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

- يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان : واقع تنفيذ خطة مديري إدارات الإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإشراف التربوي من جامعة أم القرى وتهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تنفيذ خطة مديري إدارات الإشراف التربوي من خلال المجالات التالية
- ١ / مجال التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية ، والتي تستهدف المشرفين التربويين ، ومديري المدارس ووكلائها ، والمعلمين
 - ٢/ مجال تنظيم المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة وتنفيذها على مستوى إدارة الإشراف التربوي
 - ٣/ مجال تطوير الحوسبة والمعلوماتية في البيئة التربوية ، والتي تشمل على أعمال الإشراف التربوي والتدريس
 - ٤/ مجال الإشراف التنفيذي على التقارير والدراسات والتجارب
 - ٥/ مجال تقويم الأداء الإشرافي والتعليمي ، وتشمل تقويم القيادات الإشرافية والأداء الميداني
- بالإضافة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون تنفيذ الخطة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الإشرافية ورؤساء مراكز الإشراف التربوي

لذا يأمل الباحث من سعادتكم التكرم بالإجابة على الاستبانة المرفقة بموضوعية تامة ، وذلك بوضع (✓) أمام العبارة المناسبة ، مع التأكيد على أن إجاباتكم ستكون في موضع السرية التامة ، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط ، وفيما يلي نموذج للإجابة على الفقرات

العبارة					واقع التنفيذ بدرجة
					عالية جداً
					عالية
					متوسطة
					ضعيفة
					ضعيفة جداً
تقدم برامج وأنشطة التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية في خطة مديري الإشراف بغرض :					
١- تلبية متطلبات العملية الإشرافية					

وتكون العبارة بعد الإجابة عليها تقدم برامج وأنشطة التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية

في خطة مدير الإشراف بغرض تلبية متطلبات العملية الإشرافية بدرجة عالية

مع خالص شكري وتقديري لشخصكم الكريم على حسن تجاوبكم واهتمامكم

الباحث

خالد بن علي بن سلمان المطيري

جوال / ٠٥٠٥٣٤٠٠٣٦

Khalid340036@hotmail.com

أولاً : معلومات عامة عن المجيب :

من فضلك ضع إشارة (✓) أمام العبارة الملائمة لوضعك

١/ العمل

رئيس قسم إشراف

رئيس مركز إشراف

٢/ المؤهل :

بكالوريوس

عليا (ماجستير دكتوراه)

٣/ الخبرة في مجال الإشراف التربوي حدد عدديت

٤/ عدد البرامج التدريبية التي التحقت بها في مجديط

٥/ عدد مشاركاتك في إعداد خطة مديري إدارات الإربوي

ثانياً : محاور الأداة :

المحور الأول: مجال التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية في خطة مديري الإشراف التربوي:

م	العبارات	واقع التنفيذ بدرجة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
تقدم برامج وأنشطة التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية في خطة مديري الإشراف بغرض						
٦	تلبية متطلبات العملية الإشرافية					
٧	تحقيق العدالة في تقديم الفرص التدريبية للعاملين					
٨	تشجيع العاملين على الاهتمام بتنمية قدراتهم ومهاراتهم					
٩	الإسهام في رفع مستوى أداء مديري المدارس ووكلائها					
١٠	الارتقاء بمستوي أداء المعلمين داخل الصف					
١١	توظيف التقنيات الحديثة في خدمة العاملين مهنيّاً					
١٢	إيجاد بيئة مهنية وتنظيمية مشجعة للتطوير					
١٣	الإسهام في رفع مستوى أداء المشرفين التربويين.					

المحور الثاني: تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة في خطة مديري الإشراف التربوي:

م	العبارات	واقع التنفيذ بدرجة			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة جداً
تنظم المهام الإشرافية في خطة مديري الإشراف وتنفذ عن طريق					
١٤	عقد الاجتماعات الدورية حسب الخطط الموضوعية.				
١٥	دراسة المقررات الدراسية من قبل الأقسام الإشرافية وفقاً للخطة				
١٦	الإشراف على أداء منسوبي الإشراف باستمرار				
١٧	تطبيق اللوائح والتعليمات في العملية التعليمية				
١٨	التسيق بين النشاطات المختلفة للخطة				
١٩	الإشراف على تنفيذ الزيارات الميدانية للمدارس حسب الخطط الموضوعية				
٢٠	حل المشكلات الطارئة على سير العملية التعليمية				
٢١	المتابعة المستمرة للبرامج والمشاريع الوزارية				
٢٢	المتابعة المستمرة للبرامج والمشاريع المحلية				
٢٣	التسيق مع الإدارات التربوية الأخرى ذات العلاقة				
٢٤	الإعداد للخطة السنوية للعام الجديد قبل بدايته.				

المحور الثالث: مجال تطوير الحوسبة والمعلوماتية في خطة مديري الإشراف التربوي:

م	العبارات	واقع التنفيذ بدرجة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
تنفذ برامج وأنشطة تطوير الحوسبة والمعلوماتية في خطة مديري الإشراف بغرض						
٢٥	العمل على توفير التقنية الحاسوبية اللازمة للإشراف					
٢٦	استخدام التقنية الحاسوبية في الاتصالات					
٢٧	الاستفادة من تقنية المعلومات في تطوير طرائق التدريس					
٢٨	الاستفادة من التقنيات في نشر الفكر التربوي					
٢٩	استخدام المشرفين التربويين للحاسب الآلي في العملية الإشرافية					
٣٠	تفعيل الانترنت في التدريب					

المحور الرابع : الإشراف التنفيذي على التقارير والدراسات والتجارب في خطة مديري الإشراف:

م	العبارات	واقع التنفيذ بدرجة			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة جداً
الإشراف التنفيذي على التقارير والدراسات والتجارب في خطة مديري الإشراف يحقق					
٣١	رفع كفاءة العملية التنظيمية في العمل				
٣٢	تيسير عملية الإشراف والمتابعة				
٣٣	تبادل الخبرة مع العاملين في الميدان التربوي				
٣٤	تنمية الدافعية عند العاملين في الميدان التربوي				
٣٥	التعرف على أوجه نقاط القوة والضعف في العمل				
٣٦	نشر وتعميم الأفكار الجديدة المقدمة في الميدان التربوي				
٣٧	الحفز على إجراء البحوث والدراسات التطويرية				

المحور الخامس : مجال تقويم الأداء الإشرافي والتعليمي في خطة مديري الإشراف التربوي:

م	العبارات	واقع التنفيذ بدرجة			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة
تقويم الأداء الإشرافي والتعليمي في خطة مديري الإشراف يحقق					
٣٨	إيجاد آليات واضحة للاستفادة من تقارير المشرفين				
٣٩	إيجاد أدوات قياس مقننة				
٤٠	إيجاد بيئة محفزة على التحسين المستمر				
٤١	مساعدة العاملين على تحسين أدائهم				
٤٢	معالجة عوامل الإخفاق				
٤٣	تعزيز عوامل النجاح				
٤٤	الدقة في إعطاء التقديرات للعاملين				
٤٥	توفير الأسس التي تساعد على استثمار العاملين بطريقة أفضل				
٤٦	اطلاع العاملين على تقارير الأداء الوظيفي الخاصة بهم				

سادساً : المعوقات التي تحول دون تنفيذ خطة مديري الإشراف التربوي:

٢	العبارات	الموافقة بدرجة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
تتمثل المعوقات التي تحول دون تنفيذ خطة مديري الإشراف بـ						
٤٧	كثرة الأعمال الطارئة من اجتماعات ولقاءات وغيرها					
٤٨	عدم وجود خطة مسبقة للبرامج واللقاءات الوزارية					
٤٩	كثرة التعاميم الوزارية العاجلة					
٥٠	محدودية الإمكانيات والتجهيزات اللازمة لتنفيذ الخطة					
٥١	ضعف مشاركة رؤساء المراكز والمشرفين التربويين في إعداد الخطة					
٥٢	عدم تحديد المسؤوليات والمهام وتوزيعها بشكل دقيق ومناسب					
٥٣	كثرة الأعمال الملقاة على عاتق الإشراف التربوي					
٥٤	ضعف مهارة مديري الإشراف في التخطيط					
٥٥	ضعف مهارة مديري الإشراف في متابعة التنفيذ					
٥٦	مقاومة التغيير والتطوير من بعض المشرفين ومديري المدارس					

الملحق رقم (٥)

أحد خطابات تطبيق الدراسة

(٤٢ خطاب)

ملحق رقم (٦)

**تعميم الوزارة رقم ٣١/٢٠٨ في ١٨/٥/١٤٢٦هـ بشأن الإطار
العامة لخطة مديري الإشراف التربوي**

الوكالة المساعدة للمعلمين

الإدارة العامة للإشراف التربوي



المملكة العربية السعودية

وزارة التربية والتعليم

مكتب النائب لتعليم البنين

الخطة السنوية

لمديري إدارات الإشراف التربوي

ومديري مراكز الإشراف التربوي



مقدمة

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وبعد
فقد أعدت خطة مدير إدارة الإشراف التربوي ومدير مركز الإشراف التربوي التي
تعرضها هذه السطور على هيئة برامج تدرج فيها جميع الأعمال التي يتولى المدير
مسؤوليتها التنفيذية مسؤولية مباشرة أو غير مباشرة
وهي مكونة من خمسة محاور رئيسة و واحد و عشرين هدفاً تفصيلياً يحقق كل منها
مجموعة من البرامج
و تعرض الخطة الأهداف التفصيلية مذكلة بجداول تحوي البرامج و إجراءاتها التنفيذية
و المستفيدين منها و مدد تنفيذها والمسؤولين عن التنفيذ وحقلاً تأشيرياً خاصاً بالتنفيذ
: تنفيذ البرامج

وتستلهم الخطة مفهوم ورؤية ورسالة الإشراف التربوي التي تتبناها الإدارة العامة
للإشراف التربوي

مفهوم الإشراف التربوي

عملية قيادية فنية تشاركية منظمة ، تُعنى بالموقف التعليمي التعليمي تشخيصاً وتحليلاً
وتقويماً وتحسيناً

رؤية الإشراف التربوي

نحو بيئة مدرسية متآلفة ، جاذبة للطلاب ، ومحفزة للعاملين

رسالة الإشراف التربوي

توظيف قدرات الهيئة التعليمية في المدرسة وتطويرها بمهنية عالية ، لتحقيق نمو متكامل
للطلاب

أهداف الخطة

١. العمل على تحقيق أهداف الإشراف التربوي
٢. تنظيم تنفيذ البرامج والمشروعات الوزارية والمحلية بجودة عالية واستثمار أمثل
للوّقت وللكوادر والإمكانات
٣. التحديد النوعي والكمي للبرامج والأساليب الإشرافية الأساسية والمستجدة.
٤. ضمان استكمال المهام والواجبات الإشرافية والوظيفية

٥. توجيه الأداء اليومي والأسبوعي والشهري والفصلي
٦. تحقيق التكامل بين أعمال إدارة ومراكز وأقسام الإشراف التربوي
٧. توفير مصدر ثري لتقويم الأداء الإشرافي أثناء وبعد الفصل أو العام الدراسي

مصادر الخطة

١. خطة الإدارة العامة للإشراف التربوي والتي تشتمل: على أهداف ومهام إدارة الإشراف التربوي ومراكز الإشراف التربوي مهام وصلاحيات مديري إدارات ومراكز الإشراف التربوي
٢. المشاريع والبرامج الوزارية التي ينفذها الإشراف التربوي
٣. توصيات اللقاءات السنوية لمديري إدارات ومراكز الإشراف التربوي .
٤. الحاجات المحلية للإدارة التعليمية، وحاجات الميدان المحلي
٥. الخبرات الفنية والإدارية لمدير ومنسوبي إدارات الإشراف التربوي.
٦. الأدبيات العلمية للإشراف التربوي
٧. التغذية الراجعة من الميدان ومن الدراسات والبحوث والتقارير

محاور الخطة

١. التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية
٢. تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة
٣. تطوير الحوسبة والمعلوماتية في البيئة التربوية
٤. الإشراف التنفيذي على التقارير والدراسات والتجارب
٥. تقويم الأداء الإشرافي والتعليمي

أولاً التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية

١. التنمية المهنية للقيادات الإشرافية والمشرفين التربويين
٢. التنمية المهنية للمديرين والوكلاء
٣. التنمية المهنية للمعلمين.

ثانياً تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة

١. تنظيم الاجتماعات والمشاركة فيها
٢. تميم برنامج الأساليب الإشرافية ومتابعة تنفيذه
٣. دراسة وتقويم المناهج

٤. التنسيق والتكامل بين إدارة ومراكز وأقسام الإشراف التربوي.
٥. الإشراف على أداء منسوبي إدارة الإشراف التربوي
٦. توفير احتياجات الإدارة والمركز من الكوادر البشرية والمادية
٧. الزيارات الميدانية للمدارس
٨. الإشراف على لجان الترشيح والاختيار، وعلى المقابلات الشخصية لخريجي كليات التربية وكليات المعلمين.
٩. حركة نقل مديري ووكلاء ومعلمي المدارس
١٠. الإشراف على انتظام الدراسة في المدارس (انطلاق الدراسة، واكتمال المعلمين، والكتب، والأثاث، ..)
١١. الإشراف على الاختبارات
١٢. البرامج والمشاريع الوزارية والمحلية المستجدة.
١٣. إعداد الخطة السنوية للعام التالي

ثالثاً تطوير الحوسبة والمعلوماتية في البيئة التربوية

١. توظيف الحوسبة والمعلوماتية في أعمال الإشراف التربوي .
٢. توظيف الحوسبة والمعلوماتية في التدريس.

رابعاً الإشراف التنفيذي على التقارير والدراسات والتجارب

١. دراسة التقارير الدورية والطارئة والسنوية
٢. الإشراف على الدراسات والتجارب.

خامساً تقويم الأداء الإشرافي والتعليمي

١. تقويم أداء القيادات الإشرافية والإداريين
٢. تقويم الأداء الميداني.

خصائص وإرشادات إعداد وتنفيذ الخطة

١. تُوفّر الخطة تصوراً شاملاً، وتحقق حصراً مفيداً لأهداف ومهام وبرامج الإشراف التربوي مما يساعد مدير الإدارة ومدير المركز على إنجاز أعمالهما إنجازاً متكاملًا.
٢. زُوّد كل برنامج من برامج الخطة بمجموعة من الإجراءات التنفيذية المقترحة فالخطة دليل إجرائي من هذا الوجه، ولمدير الإدارة أو المركز أن يكتفوا تلك الإجراءات بما يحقق المصلحة الإشرافية والتعليمية.
٣. تتوافق الخطة مع المهام والصلاحيات المنصوص عليها في القواعد التنظيمية لمديري الإشراف التربوي ومديري مراكز الإشراف التربوي، وينبغي أن تلتزم أي إضافة بهذا التوافق.
٤. يُصمم كل مدير إدارة إشراف تربوي أو مدير مركز إشراف خطته وفقاً لهذه الخطة مراعيًا واقع وإمكانات وحاجات إدارته أو مركزه.
٥. يُعد مدير إدارة الإشراف التربوي أو مدير المركز خطته قبل نهاية العام الدراسي للعام الذي يليه وفق المنهج العلمي خاصة ما يتعلق بتحقيق مبدأ المشورة والشراكة في صناعة القرار.
٦. تحقق الخطة الاستثمار الأمثل للكوادر والإمكانات والأوقات.
٧. تتكامل الخطة مع خطط الإدارات التربوية الأخرى وتتصف بالمرونة اللازمة لاستيعاب المهمات والبرامج المستجدة والطارئة وينبغي أن تكون كذلك دائماً.
٨. البرامج الواردة في المحورين الأول والثالث (النمو المهني، والحوسبة) هي مجرد أمثلة ولمدير الإشراف التربوي ومدير المركز الاختيار منها أو تعديلها أو اختيار غيرها حسب الحاجات المحلية للميدان التربوي.
٩. لا تقيد هذه الخطة الإبداعات الفردية المتسقة مع أهدافها.
١٠. ينفذ مدير الإشراف التربوي الذي يشرف إشرافاً مباشراً على مجموعة من المدارس البرامج والإجراءات الواردة في خطة مدير المركز، بالإضافة إلى خطته.
١١. يجب أن تحقق الخطة الانسجام والترابط بين خطط مدير الإشراف التربوي ومدير المركز ورؤساء الأقسام وفق مهام وصلاحيات كل منهم وذلك كما وردت في القواعد التنظيمية لمديري إدارات ومراكز الإشراف التربوي.

١٢. توضيح وتحديد الأدوار والمسؤوليات جزء أساسي من الخطة .
١٣. تركّز الخطة على تقويم العملية التعليمية والتربوية تقويمياً بنائياً ونهائياً وتقدم التغذية الراجعة في الوقت المناسب.
١٤. ورود اسم مدير الإشراف التربوي أو مدير المركز في حقل "مسؤول التنفيذ" ضمان لمباشرته أو مشاركته في تنفيذ مسؤولياته الأساسية ولا يمنع هذا من تفويض بعض هذه المسؤوليات ، مع المتابعة والتقويم .
١٥. وردت برامج التنمية المهنية للمعلمين في أكثر من محور لأهميتها ولأن برامج الإشراف التربوي موجهة نحو المعلم في المقام الأول
١٦. ألحقت الخطة بمجموعة من قوائم البيانات والمعلومات التي ينبغي أن تكون قريبة من مدير الإشراف أو مدير المركز في كل الأوقات .
١٧. يعد مدير إدارة الإشراف التربوي ومدير مركز الإشراف التربوي مفكرة زمنية لضمان تنفيذ البرامج والأنشطة التي اشتملت عليها الخطة ويستتير بالخطة الزمنية المرفقة .

الوكالة المساعدة للمعلمين

الإدارة العامة للإشراف التربوي



وزارة التربية والتعليم

مكتب النائب لتعليم البنين

الخطة السنوية لمدير الإشراف التربوي



أولاً التتمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية

أولا: التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية❖

الهدف التفصيلي (أ): التنمية المهنية للقيادات الإشرافية والمشرفين التربويين

❖ برامج النمو المهني المعروضة في هذا المحور تمثل نماذج للبرامج المتوقع تنظيمها وتنفيذها • ومدير الإشراف الاختيار منها واقتراح غيرها

إيضاحات	التقفيذ		مسؤول التقفيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				من	إلى		
			مدير الإشراف + منسق البرنامج		المساعد ورؤساء الأقسام والمشرفون والتربويون			<ul style="list-style-type: none"> - قراءة موجهة - نشرة تربوية - ورشة عمل تدريبية 	مهارات تنظيم وإدارة الاجتماعات
			مدير الإشراف + المساعد		مدير الإشراف ومساعده ورؤساء الأقسام			<ul style="list-style-type: none"> - التخطيط للزيارة - إعداد أوراق عمل تربوية تطرح أثناء الزيارة - تبادل عرض البرامج التي تميز بها كل مركز - تبادل الخبرات حول قضايا ومستجدات العمل 	الزيارات المتبادلة بين القيادات الإشراف

حسب الحاجات والإمكانات والكوادر المتاحة•

تابع التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية

تابع الهدف التفصيلي (أ): التنمية المهنية للقيادات الإشرافية والمشرفين التربويين

إيضاحات	التقفيذ		مسؤول التقفيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				من	إلى		
			مدير الإشراف + منسق البرنامج		مديرو المراكز ورؤساء الأقسام والمشرفون والتربويون			<ul style="list-style-type: none"> - محاضرة - نشرة تربوية - قراءة موجهة - حلقة نقاش - ورشة تدريبية - دراسة الحالة 	تطوير مهارات الاتصال الإشرافية والعلاقات الإنسانية
			مدير الإشراف + منسق البرنامج		مديرو المراكز ورؤساء الأقسام والمشرفون والتربويون			<ul style="list-style-type: none"> - قراءة موجهة - ورشة تدريبية - مشاهدات عملية - تطبيق عملي 	قيادة الورش التدريبية

تابع التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية

تابع الهدف التفصيلي (١): التنمية المهنية للقيادات الإشرافية والمشرفين التربويين

	إيضاحات	التنفيذ		مسؤول التنفيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
		لم ينفذ	نفذ				من	إلى		
				مدير الإشراف + منسق البرنامج		مديرو المراكز ورؤساء الأقسام و المشرفون التربويون			<ul style="list-style-type: none"> - ورشة تدريبية - قراءة موجهة - حلقة نقاش - نشرة تربوية 	مهارات التدريب التدريس مهارات التفكير
				مدير الإشراف + منسق البرنامج		مديرو المراكز ورؤساء الأقسام و المشرفون التربويون			<ul style="list-style-type: none"> - محاضرة - قراءة موجهة - مشروع 	مهارات البحث العلمي

تابع التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية

تابع الهدف التفصيلي (١): التنمية المهنية للقيادات الإشرافية والمشرفين التربويين

إيضاحات	التنفيذ		مسؤول التنفيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				إلى	من		
أربع استراتيجيات للمشرف الواحد في العام الدراسي			مدير الإشراف + ومنسق البرنامج		مديرو المراكز ورؤساء الأقسام و المشرفون والتربويون			يستفاد من التنظيم الوزاري للبرنامج	مهارات التدريب على تطبيق استراتيجيات التدريس ♦
			مدير الإشراف + منسق البرنامج + نادي الحاسب الآلي		مديرو المراكز ورؤساء الأقسام و المشرفون والتربويون			- دورة تدريبية - مشروع تطبيقي	مهارات تصميم وتقديم العروض الحاسوبية (بوريونت ، فلاش ، فوتوشوب ، إلخ)

❖ لا يتعارض هذا البرنامج مع مشروع الاستراتيجيات الوارد في البرامج الوزارية فالأخير مطبق في بعض المناطق والمحافظات دون غيرها .

تابع التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية

تابع الهدف التفصيلي (١): التنمية المهنية للقيادات الإشرافية والمشرفين التربويين

إيضاحات	التنفيذ		مسؤول التنفيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				إلى	من		
			مدير الإشراف		جميع مشرفي الإدارة			- تحديد الأهداف - تحديد الموضوعات - اختيار المحاضرين - متابعة التنفيذ وتقييم البرنامج	الندوات والمحاضرات العلمية العامة
لا تقل الدورات عن أسبوعين			مدير الإشراف + منسق البرنامج		المشرفون الجدد			- تصميم البرنامج - إعداد حقائب تدريبية - تنفيذ وتقييم البرنامج	تأهيل المشرفين الجدد ♦

❖ يحدد مدير الإشراف نوع مشاركته في حفل الإجراءات التنفيذية

تابع التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية
الهدف التفصيلي (٢) التنمية المهنية للمديرين والوكلاء

إيضاحات	التقيد		مسؤول التقيد	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				إلى	من		
			مدير الإشراف + قسم الإدارة المدرسية		مديرو المدارس ووكلاؤها			<ul style="list-style-type: none"> - ورشة تدريبية - قراءة موجهة - نشرة تربوية - عرض تجارب ناجحة - زيارة للمديرين المتميزين 	المهارات الإشرافية الفنية لمدير المدرسة على التعليم الصفي
			قسم الإدارة المدرسية + منسق القسم في المركز		مديرو المدارس			<ul style="list-style-type: none"> - اجتماع عام للتعريف بالخطة - عرض نماذج مميزة - ورشة تدريبية - متابعة الإعداد والتقيد في المدارس 	مهارات إعداد خطة مدير المدرسة

تابع التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية

الهدف التفصيلي (٢): التنمية المهنية للمديرين والوكلاء

إيضاحات	التنفيذ		مسؤول التنفيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				من	إلى		
			قسم الإدارة المدرسية + منسق البرنامج		المديرون الجدد			تصميم البرنامج إعداد حقائب تدريبية تنفيذ وتقويم البرنامج	تأهيل المديرين ❖ الجدد
			قسم الإدارة المدرسية + المؤهلون في القياس والتقويم + رؤساء الأقسام		مديرو المدارس			نشرة تربوية محاضرة ورشة تدريبية تطبيقية على نماذج واقعية حلقة نقاش	مهارات بناء الاختبارات وتحليل النتائج

❖ يحدد مدير الإشراف دوره ودور زملائه مشرفي الإدارة المدرسية في البرنامج في حقل الإجراءات التنفيذية

تابع التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية

الهدف التفصيلي (٢): التنمية المهنية للمديرين والوكلاء

إيضاحات	التنفيذ		مسؤول التنفيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				من	إلى		
			قسم الإدارة المدرسية + منسق القسم في المركز		وكلاء المدارس الجدد			<ul style="list-style-type: none"> - تصميم البرنامج - إعداد حقائب تدريبية - تنفيذ وتقييم البرنامج 	تأهيل الوكلاء الجدد
			رؤساء الأقسام		وكلاء المدارس و المعلمون المتميزون			<ul style="list-style-type: none"> - محاضرات - حلق نقاش - تدريب تطبيقي - زيارات ميدانية - لقاءات مع مديرين ومعلمين متميزين 	إعداد القيادات المدرسية
			مشرفو الإدارة المدرسية		مديرو المدارس			<ul style="list-style-type: none"> - نشرة تربوية - قراءة موجهة - ورشة تربوية - حلقة نقاش - زيارات المتبادلة 	الأساليب الإشرافية للمديرين

تابع التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية

تابع الهدف التفصيلي (٢) التنمية المهنية للمديرين والوكلاء

إيضاحات	التنفيذ		مسؤول التنفيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				إلى	من		
مثل برنامج معارف والدليل الإجرائي لمدير المدرسة والبريد الإلكتروني .			قسم الإدارة المدرسية + منسق البرنامج		المديرون والوكلاء			<ul style="list-style-type: none"> - دورات تدريبية في المهارات الأساسية - دورة في تشغيل البرامج المستخدمة في المدرسة 	الحاسوبية في أعمال الإدارة المدرسية
			مدير الإشراف + قسم الإدارة المدرسية		المديرون والوكلاء			<ul style="list-style-type: none"> - تحديد الأهداف - تحديد الموضوعات - اختيار المحاضرين - التنفيذ وتقييم البرنامج 	الندوات والمحاضرات العلمية العامة ❖
حسب المرحلة الدراسية			قسم الإدارة المدرسية + الإرشاد الطلابي		المديرون والوكلاء			<ul style="list-style-type: none"> - نشرة - قراءة موجهة - محاضرة - ندوة - (حسب المرحلة الدراسية) 	خصائص نمو طلاب مراحل التعليم العام

❖ يفضل أن تشغل هذه المحاضرات والندوات العلمية جزءاً من لقاءات العمل الدورية مع المديرين

تابع التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية

الهدف التفصيلي (٣) التنمية المهنية للمعلمين

إيضاحات	التنفيذ		مسؤول التنفيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				إلى	من		
			رؤساء الأقسام المشرفون التربويون		المعلمون			حسب البرنامج المعد وزارياً	استراتيجيات التدريس ❖
			المشرفون التربويون + الإرشاد الطلابي		المعلمون			<ul style="list-style-type: none"> - نشرة تربوية - قراءة موجهة 	خصائص النمو للطلاب
			المشرفون التربويون		المعلمون			<ul style="list-style-type: none"> - نشرة تربوية - قراءة موجهة - ورشة تربوية - حلقة نقاش - زيارات متبادلة - زيارة صفية - دروس تطبيقية 	الأساليب الإشرافية للمعلمين

● يحدد نوع المشاركة لكل مسؤول تنفيذي في حقل الإجراءات التنفيذية

تابع التنمية المهنية للكوادر الإشرافية والتعليمية

تابع الهدف التفصيلي (٣) التنمية المهنية للمعلمين

إيضاحات	التففيذ		مسؤول التففيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التففيذية المقترحة	البرنامج و الأنشطة
	لم يففذ	نفذ				ل	ن		
			مدير الإشراف + رؤساء الأقسام		المعلمون الجدد			<ul style="list-style-type: none"> - تصميم البرنامج - إعداد حقائب تدريسية - تففيذ وتقويم البرنامج 	الهيئة المهنية والوظيفية للمعلمين الجدد ❖

❖ يحدد نوع المشاركة لكل مسؤول تففيذي في حقل الإجراءات التففيذية

ثانياً تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة

ثانياً: تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة

الهدف التفصيلي (١) تنظيم الاجتماعات والمشاركة فيها

إيضاحات	التنفيذ		مسؤول التنفيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج و الأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				إلى	من		
شهرياً على الأقل			مدير الإشراف + مساعدته		مديرو المراكز + رؤساء الأقسام			<ul style="list-style-type: none"> - تحديد موعد الاجتماع ومكانه - إعداد جدول الأعمال وتوزيعه المسبق للمشاركين - تنفيذ الاجتماع - إصدار محضر الاجتماع بتوصياته - متابعة التنفيذ 	الاجتماع الدوري لمدير الإشراف مع مديري المراكز ورؤساء الأقسام (مجلس الإشراف) ♦
شهرياً على الأقل			مدير الإشراف + مساعدته		مديرو المراكز			<ul style="list-style-type: none"> - تحديد موعد الاجتماع ومكانه - إعداد جدول الأعمال وتوزيعه المسبق للمشاركين - تنفيذ الاجتماع - إصدار محضر الاجتماع بتوصياته - متابعة التنفيذ 	الاجتماع الشهري لمدير الإشراف مع مديري المراكز (مجلس المراكز)

❖ يدرج جدول لأعمال عرض خلاصة التقارير الأسبوعية للمشرفين ومراكز الإشراف تابع تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة

والمستجدة

تابع الهدف التفصيلي (١): تنظيم الاجتماعات والمشاركة فيها

إيضاحات	التنفيذ		مسؤول التنفيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج و الأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				إلى	من		
لا يقل عن مرتين في الفصل			مدير الإشراف + مديرو المراكز + منسق الاجتماع		جميع المشرفين التربويين			<ul style="list-style-type: none"> - تحديد موعد الاجتماع ومكانه * - إعداد جدول أعمال الاجتماع * - تفعيل ومتابعة التوصيات 	الاجتماع العام لجميع المشرفين التربويين ♦

❖ يقسم زمن الاجتماع بين قضايا ومستجدات العمل وبين الإثراء العلمي والمهني

تابع تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة

تابع الهدف التفصيلي (١): تنظيم الاجتماعات والمشاركة فيها

إيضاحات	التنفيذ		مسؤول التنفيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				من	إلى		
			مدير الإشراف + سكرتير اللجنة		الميدان التربوي			<ul style="list-style-type: none"> الاطلاع على القضايا المطروحة استكمال المعالجات من الجهات المسؤولة اتخاذ الإجراءات الملائمة. توفير تغذية راجعة للجهات ذات العلاقة. الرفع إلى الوزارة بما يستوجب ذلك 	الاجتماع مع لجنة قضايا المعلمين

تابع تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة

الهدف التفصيلي (٢): تعميم برنامج ومتابعة تنفيذ الأساليب الإشرافية ❖

إيضاحات	التنفيذ		مسؤول التنفيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				إلى	من		
			مدير الإشراف التربوي + المساعد		المشرفون التربويون			<ul style="list-style-type: none"> - تحديد احتياجات الميدان من البرامج بالتشاور مع رؤساء الأقسام ودراسة خلاصات التقارير - تخطيط وتصميم البرنامج بمشاركة مديري المراكز - إعداد و إصدار الجداول الكمية والزمنية للأساليب الإشرافية - المتابعة والتقييم 	جدولة الأساليب الإشرافية على الأقسام والمراحل الدراسية

• يصدره مدير إدارة الإشراف التربوي

• تابع تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة

الهدف التفصيلي (٢): تعميم ومتابعة تنفيذ برنامج الأساليب الإشرافية

إيضاحات	التنفيذ		مسؤول التنفيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				إلى	من		
			مدير الإشراف + مساعد + رؤساء الأقسام		المشرفون التربويون			<ul style="list-style-type: none"> - الاطلاع على التقارير الدورية الفنية المعدة من قبل منسقي الأقسام - دراسة وتقويم التقارير النهائية عن الأساليب - الاطلاع على تنفيذ الأساليب الإشرافية ميدانياً 	متابعة تنفيذ الأساليب الإشرافية
			مدير الإشراف + رؤساء الأقسام		المشرفون التربويون			<ul style="list-style-type: none"> - الاطلاع على تنفيذ الأساليب الإشرافية ميدانياً - الاستفادة من نتائج التقويم عند تصميم البرامج المستقبلية 	تقويم الأساليب الإشرافية

تابع تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة

الهدف التفصيلي (٣): دراسة وتقييم المناهج

إيضاحات	التنفيذ		مسؤول التنفيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج و الأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				إلى	من		
			مدير الإشراف + رؤساء الأقسام		الوزارة + الميدان التربوي			<ul style="list-style-type: none"> - تشكيل فرق الدراسة والتقييم في الأقسام المختلفة - تنظيم برنامج تدريبي لفرق العمل - تهيئة الفريق للقيام بالدراسة - الاطلاع على التقارير المرحلية - المنجزات الفرق - الإشراف على الإصدار الختامي لعمل الفرق 	دراسة وتقييم المناهج

تابع تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة

الهدف التفصيلي (٤): التكامل مع الإدارات والأقسام في إدارة التربية والتعليم

إيضاحات	التنفيذ		مسؤول التنفيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج و الأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				إلى	من		
			مدير الإشراف + مديرو الجهات المعنية		الميدان التربوي			<ul style="list-style-type: none"> المتشاور الميداني مع هذه الجهات إعداد خطة تكاملية شاملة للعمل التربوي بالتنسيق التام فيما يستجد من أعمال ميدانية إيجاد التغذية الراجعة في الوقت المناسب 	التكامل مع الجهات ذات العلاقة بالميدان التربوي

تابع تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة

الهدف التفصيلي (٥): التنسيق والتكامل بين مراكز وأقسام الإشراف التربوي

إيضاحات	التنفيذ		مسؤول التنفيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				من	إلى		
			مدير الإشراف		مراكز وأقسام الإشراف			<ul style="list-style-type: none"> القواعد التنظيمية لإدارة الإشراف التربوي. القواعد التنظيمية لمراكز الإشراف. مهام رؤساء الأقسام وضع آلية للتواصل مع منسقي الأقسام في المركز 	العلاقة بين المراكز والأقسام ❖

❖ يتوفر نموذج مهام وآلية عمل منسقي الأقسام في المراكز ضمن ملاحق هذه الخطة للاستفادة منها

تابع تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة

الهدف التفصيلي (٥): التنسيق والتكامل بين مراكز وأقسام الإشراف التربوي

إيضاحات	التنفيذ		مسؤول التنفيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				من	إلى		
			مدير الإشراف + مديرو المراكز + رؤساء اللجان		اللجان الدائمة والمراكز			<ul style="list-style-type: none"> تحديد مهام اللجان الدائمة. تحديد العلاقة بين اللجان الدائمة والمراكز. وضع آلية للتواصل بين اللجان الدائمة والمراكز 	التنسيق بين اللجان الدائمة والمراكز
			مدير الإشراف + رؤساء الأقسام		مراكز الإشراف			<ul style="list-style-type: none"> إصدار حركة تنقلات المشرفين السنوية تلبية لمصلحة العمل وتحقيقاً لرغبات المشرفين مراعاة التوزيع الجغرافي أثناء ترشيح المشرفين الجدد 	الحركة السنوية للمشرفين التربويين

تابع تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة

الهدف التفصيلي (٦): الإشراف على أداء مديري المراكز ورؤساء أقسام إدارة الإشراف التربوي

إيضاحات	التففيذ		مسؤول التففيذ	العدد	المستفهدون	المدة		الإجراءات التففذهة المقترحة	البرنامج والأنشطة
	لم يففذ	نفذ				إلى	من		
			مدير الإشراف		مساعد مدير الإشراف ومديرو المراكز و رؤساء الأقسام			<ul style="list-style-type: none"> - تعميم الخطة العامة الفصلية لإدارة الإشراف - طلب الخطط الفصلية من المساعد ومديري المراكز ورؤساء الأقسام. - اعتماد الخطط ومتابعة التنفيذ 	اعتماد خطط المساعد ومديري المراكز ورؤساء الأقسام
			مدير الإشراف		مساعد مدير الإشراف ومديرو المراكز و رؤساء الأقسام			<ul style="list-style-type: none"> - الاطلاع على التقارير الأسبوعية والطارئة. - مدارس المقترحات الواردة في التقارير مع معديها. - وضع آلية التنفيذ. - دعم ومتابعة تنفيذ التوصيات - زيارة المعينين بالمتابعة في مواقع العمل - توفير حاجاتهم لأداء العمل و تذليل العقبات - الدعم المعنوي (خطابات الشكر، الثناءات والتكليفات القيادية) 	متابعة ودعم أداء مساعد مدير الإشراف ومديري المراكز ورؤساء الأقسام

تابع: تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة

الهدف التفصيلي (٧): توفير احتياجات إدارة الإشراف التربوي البشرية والمادية

إيضاحات	التففيذ		مسؤول التففيذ	العدد	المستفهدون	المدة		الإجراءات التففذهة المقترحة	البرنامج والأنشطة
	لم يففذ	نفذ				إلى	من		
			مدير الإشراف + رؤساء الأقسام		الميدان التربوي			<ul style="list-style-type: none"> - تحديد حاجة المركز من الكوادر(المشرفين و الإداريين) - الرفع بالحاجات لصاحب الصلاحية - متابعة توفير حاجات المركز 	الكوادر البشرية من المشرفين والإداريين
			مدير الإشراف + المساعد		إدارة الإشراف التربوي			<ul style="list-style-type: none"> - توفير المستلزمات المكتبية لمنسوبي إدارة الإشراف والمراكز - توفير تجهيزات قاعات الأساليب الإشرافية بالمراكز - توفير الاحتياجات التقنية. - متابعة اعتماد وصرف ميزانيات مراكز الإشراف 	احتياجات إدارة الإشراف التربوي

● يحدد مدير الإشراف الحاجات بأعيانها في حقل الإجراءات التففذهة أو في حقل الإيضاحات

• **تابع تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة**

الهدف التفصيلي (٨) الزيارات الميدانية للمدارس

إيضاحات	التنفيذ		مسؤول التنفيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				إلى	من		
			مدير الإشراف + المساعد		المدارس و المشرفون			<ul style="list-style-type: none"> - تحديد المدارس المزورة - توزيع المدارس بين المدير ومساعد - تنزيل المدارس المختارة في خطتهما الفصلية - تنفيذ الزيارات * - التوجيه والمعالجة في ضوء النتائج 	زيارات مدير إدارة الإشراف التربوي ومساعدته للمدارس
يفضل التركيز على اختبارات الثانوية العامة			مدير الإشراف + المساعد		المدارس			<ul style="list-style-type: none"> - توزيع المدارس ما بين مدير الإشراف ومساعد - إعداد خطة للزيارات - التوجيه والمعالجة في ضوء النتائج 	زيارات مدير الإشراف للمدارس أثناء الاختبارات

• **تابع تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة**

الهدف التفصيلي (٩) : الإشراف على لجان الترشيح والاختيار، والإشراف على المقابلات الشخصية

لخريجي كليات التربية وكليات المعلمين

إيضاحات	التنفيذ		مسؤول التنفيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				إلى	من		
			مدير الإشراف		إدارة الإشراف التربوي			<ul style="list-style-type: none"> - إعداد ملفات المرشحين واستكمال مسوغاتها - إبداء الرأي حيال كل مرشح - إنهاء إجراءات الترشيح وإصدار قرار التكليف 	ترشيحات رؤساء أقسام الإشراف التربوي
تتم الترشيحات الأولية في مراكز الإشراف وفق آلية منظمة لذلك			مدير الإشراف + رئيس قسم الإدارة المدرسية + اللجنة		مديرو المدارس ووكلائها			<ul style="list-style-type: none"> - التعميم على المراكز والمدارس بالحاجة لمديري المدارس ووكلائها - استكمال الإجراءات النهائية - إصدار قرارات التكليف 	ترشيحات مديري المدارس ووكلائها

تابع تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة

تابع الهدف التفصيلي (٩) : الإشراف على لجان الترشيح والاختيار، والإشراف على المقابلات الشخصية

لخريجي كليات التربية وكليات المعلمين

إيضاحات	التنفيذ		مسؤول التنفيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				إلى	من		
			مدير الإشراف + لجنة الترشيحات		الميدان التربوي			<ul style="list-style-type: none"> - التعميم على المراكز والمدارس بالحاجة لمشرفين تربويين - تشكيل لجنة لمراجعة الملفات بعد تلقيها من المراكز إعداد وتنفيذ الاختبارات التحريرية. - إجراء المقابلات الشخصية. - إصدار قرار التكليف 	ترشيحات المشرفين التربويين
			مدير الإشراف + مساعد + الأقسام + مديرو المراكز		الخريجون			حسب التعليمات الوزارية المنظمة لذلك.	المقابلات الشخصية للخريجين المرشحين للتدريس

تابع تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة

الهدف التفصيلي (١٠) حركة نقل مديري ووكلاء ومعلمي المدارس

إيضاحات	التنفيذ		مسؤول التنفيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				إلى	من		
			قسم الإدارة المدرسية + لجنة الحركة		المديرون والوكلاء			<ul style="list-style-type: none"> - التعميم بنماذج واستمارات الحركة لمراكز الإشراف - الإعداد المبدئي للحركة من مراكز الإشراف وقسم الإدارة المدرسية - إعداد وإنهاء الحركة من قبل اللجنة 	حركة المديرين والوكلاء
			الأقسام والمراكز		الميدان التربوي			<ul style="list-style-type: none"> - تلقي النماذج المعدة من قبل شؤون المعلمين * - دفعها للمراكز لتعبئتها * - تشكيل لجنة لمراجعة البيانات. - رفع الخلاصات النهائية لإدارة شؤون المعلمين بعد اعتمادها 	حركة تنقلات المعلمين

❖ تقدم من المشرفين التربويين قرب نهاية الفصل الدراسي الثاني لمن يقترحون نقلهم للمصلحة التعليمية. (لا تدخل فيها طلبات النقل الخاصة برغبات المعلمين)

تابع تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة

إيضاحات	التنفيذ		مسؤول التنفيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				إلى	من		
			مدير الإشراف + مساعد		المدارس			<ul style="list-style-type: none"> جمع الضوابط والجداول والنماذج وتعميمها على المراكز توزيع بعض المدارس على رؤساء الأقسام لزيارتها - اعتماد الجداول الزمنية 	التهيئة للإشراف على سير الاختبارات
			مدير الإشراف + المشرفون التربويون + المساعد + مديرو المراكز + رؤساء الأقسام		الميدان التربوي			<ul style="list-style-type: none"> مباشرة الزيارات من مدير الإشراف متابعة تنفيذ منسوبي الإشراف للزيارات - استقبال تقارير مديري المراكز ورؤساء الأقسام والتوجيه بشأنها (أداء المدارس الأسئلة النتائج) . - مباشرة ومعالجة الحالات الطارئة . 	الإشراف على سير الاختبارات

الهدف التفصيلي (١ أ) الإشراف على انتظام الدراسة (انطلاق الدراسة، واكتمال

المعلمين، والكتب، والأثاث، .)

إيضاحات	التنفيذ		مسؤول التنفيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				إلى	من		
			مدير الإشراف + مساعد + رؤساء الأقسام + مديرو المراكز		الميدان التربوي			<ul style="list-style-type: none"> إعداد خطة الزيارات الميدانية إعداد خطة الزيارات الإشرافية للمساعد ورؤساء الأقسام تنفيذ الزيارات توفير التغذية الراجعة والمعالجات المناسبة 	انتظام الدراسة في بداية العام الدراسي
			مدير الإشراف + مساعد + رؤساء الأقسام + مديرو المراكز		الميدان التربوي			<ul style="list-style-type: none"> إعداد خطة الزيارات الميدانية إعداد خطة الزيارات الإشرافية للمساعد ورؤساء الأقسام تنفيذ الزيارات توفير التغذية الراجعة والمعالجات المناسبة 	انتظام الدراسة قبل وبعد الإجازات الموسمية والفصلية

الهدف التفصيلي (١٣): البرامج والمشاريع الوزارية والمحلية المستجدة

إيضاحات	التففيذ		مسؤول التففيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التففيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				إلى	من		
			مدير الإشراف + فريق المشروع والمشرفون		المشرفون + المعلمون			- حسب البرنامج الوزاري المعد لذلك	مشروع تطوير استراتيجيات التدريس
			منسق البرنامج + المشرفون التربويون		المعلمون			- حسب البرنامج الوزاري المعد لذلك	برنامج تنمية مهارات التفكير
			مدير الإشراف + المساعد + مشرف الخطة المخفضة		المدارس			- حسب البرنامج الوزاري المعد لذلك	مدارس الخطة المخفضة

❖ يتوفر لهذا البرنامج كتاب

تابع: تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة

تابع الهدف التفصيلي (١٣): البرامج والمشاريع الوزارية والمحلية المستجدة❖

إيضاحات	التففيذ		مسؤول التففيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التففيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				إلى	من		
بالتعاون مع إدارة التطوير التربوي (فريق الاختبارات التحصيلية)			مدير الإشراف + فريق المشروع		الميدان التربوي			حسب البرنامج الوزاري المعد لذلك	دعم مشروع الاختبارات المدرسية
			مدير الإشراف + المساعد + فريق المشروع		الميدان التربوي			حسب الخطة الوزارية المنظمة لذلك	مشروع المدارس الرائدة
			مدير الإشراف + فريق المشروع		الميدان التربوي			حسب البرنامج الوزاري المعد لذلك	مجلس حوار المعلمين
			مدير الإشراف + المساعد + فريق المشروع		الميدان التربوي			حسب البرنامج الوزاري المعد لذلك	التعليم الثانوي الجديد

❖ يسجل المسؤولون عن التففيذ (مدير الإشراف والمشرفون التربويون) أدوارهم المحددة في البرامج الوزارية في حقل الإجراءات التففيذية

تابع تنظيم وتنفيذ المهام الإشرافية الدائمة والمستجدة

الهدف التفصيلي (٤:١) الخطة السنوية لمدير إدارة الإشراف التربوي للعام القادم

إيضاحات	التنفيذ		مسؤول التنفيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				إلى	من		
			مدير الإشراف + المساعد + فريق التخطيط		الميدان التربوي			<ul style="list-style-type: none"> ❖ التهيئة للتخطيط ❖ -تكليف فريق للتخطيط ❖ -الاتفاق على المنهجية ❖ التشخيص وجمع البيانات وذلك بوصف الواقع البشري والمادي وتحليل البيئة الداخلية والميدانية ❖ بناء البرامج ❖ تحديد المستفيدين ❖ تحديد المنفذين 	الخطة السنوية

ثالثاً تطوير الحوسبة والمعلوماتية في البيئة التربوية



ثالثاً: تطوير الحوسبة والمعلوماتية في البيئة التربوية

الهدف التفصيلي (١): توظيف الحوسبة والمعلوماتية في أعمال إدارة الإشراف التربوي

إيضاحات	التففيذ		مسؤول التففيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التففيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
	نفذ	لم ينفذ				من	إلى		
			مدير الإشراف + رئيس قسم الحاسب الآلي + مركز المعلومات		إدارة ومراكز وأقسام الإشراف والمشرفون التربويون			- تكليف مسؤول التقنية بإنجاز المجموعة فنياً على موقع الإشراف - توزيع قائمة البريد الإلكتروني للمراكز والأقسام - إنشاء مجموعات بين رؤساء الأقسام والمشرفين. - تفعيل التواصل بين المجموعات وضمن المجموعات .	التواصل الإلكتروني عبر المجموعات البريدية ❖
			مدير الإشراف + المساعد + مسؤول التقنية		إدارة ومراكز وأقسام الإشراف			- خلاصة التقارير الأسبوعية الحاسوبية - التقارير السنوية للمشرفين التربويين - الخلاصة الإحصائية لمسوبي إدارة الإشراف والمراكز والمدارس	التقارير الإلكترونية وقواعد بيانات المعلومات والإحصاءات

❖ مجموعات تواصل عنقودية بالبريد الإلكتروني على مستويات متعددة لتبادل الرسائل الرسمية والاجتماعية و الملفات العلمية والمهنية

تابع تطوير الحوسبة والمعلوماتية في البيئة التربوية

تابع الهدف التفصيلي (١): توظيف الحوسبة والمعلوماتية في أعمال إدارة الإشراف التربوي

إيضاحات	التففيذ		مسؤول التففيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التففيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
	نفذ	لم ينفذ				من	إلى		
			مدير الإشراف + المستؤل عن الموقع + رؤساء الأقسام		المجتمع التربوي والمحلي			- تكليف أحد المختصين الراغبين بتصميم الموقع . - عرض التصميم على مجلس الإشراف التربوي . - إطلاق الموقع والإعلان عنه . - تحديثه باستمرار بالأخبار والبيانات والملفات العلمية والمهنية	موقع إدارة الإشراف التربوي على الانترنت
			مدير الإشراف + مدير المركز + المستؤل عن البرنامج		إدارة الإشراف التربوي والميدان التربوي			- حسب البرنامج والتنظيمات الصادرة من إدارة الإشراف التربوي.	برنامج المشرف التربوي الحاسوبي

تابع تطوير الحوسبة والمعلوماتية في البيئة التربوية

الهدف التفصيلي (٢): توظيف الحوسبة والمعلوماتية في التدريس

البرنامج	الإجراءات التففيذية المقترحة	المدة	المستفيدون	العدد	مسؤول	التففيذ	إيضاحات
----------	------------------------------	-------	------------	-------	-------	---------	---------

والأنشطة	من	إلى		التففيذ	نقد	لم ينفذ	
البرامج الحاسوبية في خدمة التعليم والتعلم			المعلمون	مدير الإشراف قسم الحاسب الآلي			بالتسيق مع أقسام الإشراف التربوي
الانترنت في خدمة التعليم والتعلم			المشرفون والمعلمون	مدير الإشراف قسم الحاسب الآلي			بالتسيق مع فريق الاستراتيجيات ونادي الحاسب الآلي .

رابعاً الإشراف التنفيذي على التقارير والدراسات والتجارب

الإشراف التنفيذي على التقارير والدراسات والتجارب

الهدف التفصيلي (١) دراسة التقارير الدورية والطارئة والسنوية

إيضاحات	التفويض		مسؤول التنفيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				من	إلى		
			مدير الإشراف + المساعد + اللجنة		الميدان التربوي			<ul style="list-style-type: none"> - دراسة التقارير . - المعالجات والإحالات - التغذية الراجعة . 	تقارير مديري المراكز ورؤساء الأقسام الدورية والطارئة
			مدير الإشراف + المساعد + اللجنة		مديرو المراكز و رؤساء الأقسام			<ul style="list-style-type: none"> - تعميم النسخة الحاسوبية للأقسام والمراكز - تكليف مسؤول تقنية المعلومات لاستقبال التقارير وتجهيزها للدراسة . - دراسة التقارير - التعليق عليها وفق البرنامج الحاسوبي * - تزويدهم بنسخ من التعليقات - رفع التقارير إلى الإدارة العامة للإشراف التربوي 	تقارير مديري المراكز ورؤساء الأقسام السنوية

❖ تقارير الأساليب والبرامج الإشرافية وتقارير الإنجازات الشخصية وتقارير المستجندات الميدانية الطارئة

الإشراف التنفيذي على التقارير والدراسات والتجارب

الهدف التفصيلي (١) .دراسة التقارير الدورية والطارئة والسنوية

إيضاحات	التفويض		مسؤول التنفيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية	البرنامج
	لم ينفذ	نفذ				من	إلى		
			مدير إدارة الإشراف قسم الإدارة المدرسية		مراكز الإشراف والميدان التربوي			<ul style="list-style-type: none"> - دراسة بطاقات المديرين * - توفير تغذية راجعة لمراكز الإشراف 	دراسة بطاقات تقييم أداء المديرين
			مدير الإشراف + المساعد		الوزارة			<ul style="list-style-type: none"> - إعداد التقرير * - رفعه للإدارة العامة للإشراف التربوي * 	التقرير السنوي لمدير إدارة الإشراف التربوي .

تابع الإشراف التنفيذي على التقارير والدراسات والتجارب

الهدف التفصيلي: (٢). الإشراف على الدراسات و البحوث والتجارب

إيضاحات	التففيذ		مسؤول التنفيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				إلى	من		
			مدير الإشراف + اللجنة العلمية + فريق التجارب الميدانية		الميدان التربوي			- دعوة المراكز إلى اقتراح قوائم للدراسات والبحوث العلمية ودعم المبادرات الذاتية من المراكز - تنظيم برنامج تدريبي لمهارات البحث العلمي للراغبين - تكوين لجنة لاختيار أكثر الموضوعات حاجة للدراسة والبحث . - اعتماد ما تم اختياره حسب الأولوية من الراغبين - تكوين فرق بحثية للتنفيذ - متابعة ودعم المراحل التنفيذية حتى إنجازها	الدراسات والبحوث العلمية
			مدير الإشراف + اللجنة العلمية + فريق التجارب الميدانية		الميدان التربوي			- توظيف واستثمار النتائج في البيئة المحلية - الرفع بنتائج الدراسات والبحوث لجهات الاختصاص في الإدارة والوزارة*	نتائج الدراسات والبحوث العلمية .

تابع الإشراف التنفيذي على التقارير والدراسات والتجارب

تابع الهدف التفصيلي: (٢). الإشراف على الدراسات والتجارب

إيضاحات	التففيذ		مسؤول التنفيذ	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				إلى	من		
			مدير الإشراف + فريق التجارب الميدانية		الميدان التربوي			- حسب التوجيهات الوزارية المنظمة لها	متابعة وتقويم التجارب الوزارية ❖
			مدير الإشراف + فريق التجارب الميدانية		الميدان التربوي			- حسب التوجيهات الصادرة من إدارة التربية والتعليم	متابعة وتقويم التجارب المحلية

❖ يعين مدير الإشراف دورة في متابعة التجارب في حقل الإجراءات التنفيذية

خامساً تقويم الأداء الإشرافي والتعليمي

تقويم الأداء الإشرافي والتعليمي

الهدف التفصيلي (١): تقويم أداء القيادات الإشرافية والإداريين

إيضاحات	التفويض		مسؤول التفويض	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				إلى	من		
			مدير الإشراف + المساعد		مديرو المراكز ورؤساء الأقسام			<ul style="list-style-type: none"> - تقويم الأداء الوظيفي لمساعد مدير الإشراف ومديري المراكز - تقويم الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام - بطاقات التقويم لصاحب الصلاحية . 	الأداء الوظيفي للمساعد ومديري المراكز ورؤساء الأقسام
			مدير الإشراف + المساعد		مراكز الإشراف والأقسام			<ul style="list-style-type: none"> - تلقي بطاقات الأداء الوظيفي من المراكز . - دراستها وتقديم تغذية راجعة . - اعتمادها 	تقويم أداء المشرفين التربويين
			مدير الإشراف + المساعد		الموظفون الإداريون والمستخدمون			<ul style="list-style-type: none"> - تقويم أداء الموظفين والمستخدمين - رفع بطاقات التقويم لإدارة الشئون الإدارية والمالية * 	الأداء الوظيفي الإداريين والمستخدمين

تابع تقويم الأداء الإشرافي والتعليمي

الهدف التفصيلي (٢): تقويم الأداء الميداني

إيضاحات	التفويض		مسؤول التفويض	العدد	المستفيدون	المدة		الإجراءات التنفيذية المقترحة	البرنامج والأنشطة
	لم ينفذ	نفذ				إلى	من		
			مدير الإشراف + المساعد + رؤساء الأقسام		التعليم والتعلم			<ul style="list-style-type: none"> - الزيارات الإشرافية الميدانية * - الاطلاع على كتابات المشرفين التربويين في سجل زيارات المشرفين التربويين * - دراسة بطاقات أداء المعلمين وتعليقات المشرفين عليها * - دراسة خلاصات نتائج التحصيل الطلابي * - دراسة التقارير السنوية لرؤساء الأقسام ومديري المراكز - توظيف مخرجات التقويم في تقديم تغذية راجعة للجهات المعنية 	تقويم عمليتي التعليم والتعلم في المراحل الدراسية
بالتنسيق مع الإدارات الأخرى			مدير الإشراف + المساعد + لجنة إعداد التقرير		إدارة التربية والتعليم والوزارة + الرأي العام			حسب التوجيهات والضوابط الوزارية المنظمة للتقرير *	إعداد تقرير حالة التعليم

❖ يوضح مدير الإشراف دوره المحدد ضمن البرنامج في حقل الإجراءات التنفيذية