



جامعة البحرين

كلية التربية

قسم المناهج وطرق التدريس

التنسيق في الممارسات الإشرافية
بين المشرف التربوي ومدير المدرسة الابتدائية
بمملكة البحرين وانعكاسه على أداء المعلم الأول

إعداد الطالبة:

سهام جعفر البلادي

إشراف:

الدكتور: محمد غازي بيومي

أستاذ الإدارة التعليمية ونظم التعليم المشارك

قدم هذا المشروع استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التربية

(التعليم الابتدائي)

مملكة البحرين

مايو ٢٠٠٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُوصٌ)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(سُورَةُ الصَّفِّ، الْآيَةُ ٤)

إهداء

إلى الشمس التي خلف السحاب،،

إلى الحقيقة ،،،

أهدي جهدي المتواضع

شكر و تقدير

الحمد لله الذي أحاطني بتوفيقه، و أعانني على إنجاز هذا المشروع.
ولا يسعني في هذا الموقف إلا أن أقدم أعمق مشاعر الصدق و التقدير لكل من ساهم في هذا الإنجاز.

أقدم خالص شكري و امتناني و تقديري للأستاذ المشرف الدكتور محمد غازي بيومي،
على سعة صدره، و إخلاصه في الرقي بمستوى الدراسة من خلال اقتراحاته و آرائه
البناءة، وسعيه لتذليل الصعاب، و إبعاد الشبهات.

كما أتقدم بعميق الشكر و التقدير إلى الدكتور سمير إيليا القمص، منسق برنامج
الماجستير، على تقاسمه معنا لهماوم الدراسة، و محاولاته الدؤوبة على الأخذ بيد الطالب
و مساعدته.

ولا يفوتني أن أقدم بطاقة شكر و تقدير للأستاذ محمد علي حبيب عبد الحسين، المنسق
العام للتوجيه و الإشراف التربوي بإدارة التعليم الابتدائي، على ما أبداه من استعداد
طيب للتعاون، و لما بذله من جهود ساهمت في بناء الدراسة .

وأقدم شكري و تقديري للسادة المحكمين على تعاونهم، و تقبلهم لتحكيم أدوات الدراسة
برغم مشاغلهم، وتعدد مسؤولياتهم.

وأهدي إمتناني و تقديري لمديري و مديرات المدارس الابتدائية التي تم تطبيق أدوات
الدراسة فيها، وإلى المشرفين التربويين بإدارة التعليم الابتدائي، و المدرسين الأوائل
بالمدارس الابتدائية، على ما أبدوه من تعاون و إحساس بالمسؤولية تجاه البحث
التربوي.

كما أشكر (زوجي الغالي) نفسي الواحدة التي شاركتني هموم الدراسة و البحث.
وأخيرا و ليس آخرا ، أقدم شكري و امتناني لجميع أفراد أسرتي، أمي و إخوتي،
لتشجيعهم المتواصل.

وأسأل المولى عز وجل أن يجازي كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة خيراً

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
إهداء	ج
شكر و تقدير	د
قائمة المحتويات	هـ
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال	ي
قائمة الملاحق	ك
ملخص الدراسة باللغة العربية	ل
الفصل الأول: مشكلة الدراسة و أهميتها	
المقدمة	٢
مشكلة الدراسة	٦
فروض الدراسة	٨
أهداف الدراسة	٨
أهمية الدراسة	٩
حدود الدراسة	٩
مصطلحات الدراسة	١٠
إجراءات الدراسة	١١
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
الدراسات العربية و الأجنبية	١٤

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الثالث: الإطار النظري للدراسة	
القسم الأول : الإشراف التربوي	
تمهيد	٢٤
تطور مفهوم الإشراف التربوي	٢٤
خصائص الإشراف التربوي	٢٩
أدوار العناصر الإشرافية	٣٤
أدوار مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم	٣٨
أدوار المشرف التربوي	٣٩
أدوار المدرس الأول الإشرافية	٤٠
القسم الثاني : التنسيق في العملية الإشرافية	
مفهوم التنسيق	٤٣
خصائص عملية التنسيق الإشرافي	٤٤
أهمية التنسيق بين مدير المدرسة و المشرف التربوي	٤٦
التنسيق الإداري في الأدوار الإشرافية	٤٧
التنسيق في عملية التخطيط الإشرافي	٤٩
التنسيق في تنفيذ الأدوار الإشرافية	٥٧
التنسيق في تقويم نتائج العملية الإشرافية	٥٩

الموضوع	رقم الصفحة
القسم الثالث: التنسيق المتوقع في الأدوار الإشرافية في مدارس مملكة البحرين الابتدائية	
تطور مفهوم الإشراف التربوي في مملكة البحرين.....	٦٣
أسس الإشراف التربوي بالمملكة.....	٦٤
التنسيق المتوقع في الأدوار الإشرافية بمدارس البحرين الابتدائية....	٦٤
التنسيق المتوقع في الخطة الإشرافية.....	٦٥
التنسيق المتوقع في مجال التنمية المهنية للمعلمين.....	٦٦
التنسيق المتوقع في مجال تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين.....	٦٧
التنسيق في مجال تحسين و تطوير المناهج الدراسية.....	٦٨
التنسيق في مجال تقييم و تحليل النمو الشامل للطلبة.....	٧٠
الفصل الرابع : الإطار الميداني	
منهجية الدراسة و أدواتها	
منهج الدراسة.....	٧٦
عينة الدراسة.....	٧٧
أداة الدراسة.....	٧٨
المعالجة الإحصائية للدراسة.....	٧٩
نتائج الدراسة و تفسيرها	
نتائج الدراسة و تفسيرها	٨١
الفصل الخامس: مستخلصات الدراسة وتوصياتها و المقترحات	
استخلاصات الدراسة.....	١٢٦
التوصيات.....	١٢٧
المقترحات.....	١٢٩

الموضوع	رقم الصفحة
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	١٣٠
قائمة المراجع	
أولاً: المراجع العربية	١٣٣
ثانياً: المراجع الأجنبية	١٣٨
الملاحق	١٤٠

قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
١	جدول رقم (١) المهام المشتركة بين العناصر الإشرافية	٧٣
٢	جدول رقم (٢) آراء مديرو المدارس الابتدائية فيما يتعلق بالتنسيق في الخطة الإشرافية.	٨٥
٣	جدول رقم (٣) آراء المشرفين التربويين فيما يتعلق بالتنسيق في الخطة الإشرافية.	٨٨
٤	جدول رقم (٤) آراء مديرو المدارس الابتدائية فيما يتعلق بالتنسيق في مجال التنمية المهنية.	٩٢
٥	جدول رقم (٥) آراء المشرفين التربويين فيما يتعلق بالتنسيق في مجال التنمية المهنية.	٩٧
٦	جدول رقم (٦) آراء مديرو المدارس الابتدائية فيما يتعلق بالتنسيق في مجال تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين.	١٠٢
٧	جدول رقم (٧) آراء المشرفين التربويين فيما يتعلق بالتنسيق في مجال تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين.	١٠٤
٨	جدول رقم (٨) آراء مديرو المدارس الابتدائية فيما يتعلق بالتنسيق في مجال تطوير وتحسين المناهج	١٠٧
٩	جدول رقم (٩) آراء المشرفين التربويين فيما يتعلق بالتنسيق في مجال تطوير وتحسين المناهج.	١٠٩

الرقم	الموضوع
١٠	جدول رقم (١٠) آراء ميرو المدارس الابتدائية فيما يعلق بالتنسيق في مجال تحليل و تقييم النمو الشامل للطلبة
١١	جدول رقم (١١) آراء المشرفين التربويين فيما يعلق بالتنسيق في مجال تحليل و تقييم النمو الشامل للطلبة
١٢	جدول رقم (١٢) النسب المئوية لآراء المعلمين الأوائل في مدى انعكاس العلاقة التنسيقية على أدائهم لمهامهم الإشرافية.
١٣	جدول رقم (١٣) النسب المئوية للآليات المقترحة
١١٢	
١١٤	
١١٧	
١٢١	

قائمة الأشكال

رقم الشكل	بيان الشكل	رقم الصفحة
١	شكل يوضح التقاطع في المهام الإشرافية بين العناصر الإشرافية	٣

قائمة الملاحق

رقم الملحق	بيان الملحق	رقم الصفحة
ملحق رقم (١)	استبانة مديري المدارس الابتدائية.	١٤٢
	استبانة المشرفين التربويين.	١٤٧
	استبانة المعلم الأول.	١٥٢
ملحق رقم (٢)	أسماء المدارس التي طبقت فيها ادوات الدراسة.	١٥٥
ملحق رقم (٣)	نماذج من الخطابات الموجهة إلى الجهات المستولة.	١٦٢

ملخص الرسالة

التنسيق في الممارسات الإشرافية بين المشرف التربوي و مدير المدرسة الابتدائية
بمملكة البحرين و انعكاسه على أداء المعلم الأول

هدفت الدراسة الحالية إلى الوقوف على مدى وجود التنسيق في الممارسة الإشرافية بين كل من مدير المدرسة و المشرف التربوي في المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين، و انعكاس مدى وجود هذه العلاقة التنسيقية على أداء المعلم الأول لمهامه الإشرافية، المتقاطعة مع المهام الإشرافية لكل من مدير المدرسة و المشرف التربوي.

و قد جسدت الباحثة مشكلة البحث في السؤالين الرئيسيين التاليين :

١. ما مدى وجود التنسيق في الممارسات الإشرافية بين كل من مدير المدرسة و المشرف التربوي في المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين ، و انعكاساته على مستوى أداء المعلم الأول لمهامه الإشرافية.

٢. كيف يمكن توطيد العلاقة التنسيقية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي؟

و يتفرع من هذين السؤالين عدد من الأسئلة الفرعية المتمثلة بالتالي:-

أ. ما الصورة التي يجب أن يكون عليها عملية التنسيق بين كل من مدير المدرسة و المشرف التربوي؟

ب. ما واقع عملية التنسيق بين مدير المدرسة و المشرف التربوي؟

ج. ما انعكاس التنسيق بين مدير المدرسة و المشرف التربوي على مستوى أداء المعلم الأول لمهامه الإشرافية؟

د. ما الآليات المقترحة لتوطيد العلاقة التنسيقية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي؟

و للإجابة عن هذه الأسئلة انتهجت الباحثة الخطوات التالية:

١. تحديد مشكلة الدراسة و أسئلتها و فرضياتها.
 ٢. استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
 ٣. عرض الإطار النظري الخاص بالإشراف التربوي، و الأدوار الإشرافية، و التنسيق الإشرافي بين مدير المدرسة الإبتدائية و أهميته.
 ٤. بناء أدوات الدراسة و التحقق من صدقها و ثباتها بالطرق المعهودة، و قد طبقت الباحثة استبانتين:
- أ. طبقت الأولى على كل من مدير المدرسة و المشرف التربوي، و قد احتوت ٤٢ بنداً شملت جميع جوانب العملية الإشرافية، ٧ بنود تمثل الآليات المقترحة لتفعيل العلاقة التنسيقية بين مدير المدرسة الإبتدائية و المشرف التربوي.

ب. و طبقت الإستبانة الأخرى على المعلم الأول، بهدف قياس مدى انعكاس العلاقة التنسيقية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي على أداء المعلم الأول لمهامه الإشرافية، و قد احتوت الإستبانة على ٨ بنود لتحديد ما يلاحظه المعلم الأول على مدى وجود ممارسات إشرافية تنسيقية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي، و ١٦ بنداً يقيس مدى انعكاس العلاقة التنسيقية على أداء المعلم الأول لمهامه الإشرافية، و أخيراً ٧ بنود تمثل الآليات المقترحة لتوطيد العلاقة التنسيقية بين مدير المدرسة الإبتدائية و المشرف التربوي.

٥. تحديد عينة الدراسة. و قد تكونت من (٤٠) مديراً و مديرة بالمدارس الإبتدائية بمملكة البحرين، و (٢١) مشرفاً و مشرفة تربوية، و (٨٥) معلماً و معلمة

أولى، و تم اختيار أفراد العينة بطريقة علمية، بحيث يكون لكل فرد في المجتمع الأصلي للعينة الفرصة نفسها في الاختيار ضمن عينة الدراسة.

٦. تطبيق أداة الدراسة و تحليل نتائجها إحصائياً.

٧. عرض النتائج في ضوء أسئلة الدراسة.

وعلى ضوء المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة و تحليلها، خلصت الباحثة إلى النتائج الأساسية التالية:

أولاً: ضعف واقع الممارسات الإشرافية المنسقة بين مدير المدرسة الابتدائية والمشرف التربوي بالمدارس الحكومية بمملكة البحرين، في المجالات الإشرافية التالية:

١. الخطة الإشرافية
٢. التنمية المهنية للمعلمين
٣. تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين
٤. تطوير و تحسين المناهج.
٥. تحسين النمو الشامل للطلبة.

ثانياً: ينعكس ضعف العلاقة التنسيقية في الممارسات الإشرافية بين مدير المدرسة الابتدائية و المشرف التربوي سلباً على أداء المعلم الأول لمهامه الإشرافية.

وفي ضوء تلك النتائج أوصت الباحثة بالتوصيات المدرجة أدناه:

١. تشكيل لجنة من قبل وزارة التربية و التعليم لمتابعة الممارسات الإشرافية و مدى تجانسها من الناحية الإدارية لعملية الإشراف، ومن الناحية الفنية أيضا.
٢. توطيد العلاقة الإشرافية بين العناصر الإشرافية من خلال عقد اللقاءات و الورش و الدورات المشتركة.
٣. التقليل من عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف التربوي الواحد، ليتسنى له اظهار ابداعاته و طاقاته التنسيقية، و يمكن من خلال زيادة عدد المشرفين التربويين بإدارة التعليم الإبتدائي.

الفصل الأول

مشكلة البحث و أهميتها و إجراءاتها

المقدمة :

تسعى كل مؤسسة لتحقيق مجموعة من الأهداف، و من أجل ذلك ، فلا بد من أن تؤمن بأهمية التواصل الفاعل بين عناصرها، فمما لا شك فيه بأن نجاح أي مؤسسة في بلوغها لأهدافها يتوقف بشكل كبير على مدى عمق و صحة التفاعل بين أجزاء النظام داخل المؤسسة، باعتبار أن التواصل وسيلة نقل المعلومات و الانفعالات و القيم و وجهات النظر. ومن أهم وظائف التواصل هي إيجاد التنسيق بين الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة، " فالتواصل هو أساس الجهد المشترك و التأثير الفعال، و تحديد الهدف و الإنجاز الإنساني و النمو المؤسسي"(مدانات و كمال ، ١٩٨٧).

فالتواصل هو الذي يخلق التلاحم بين المجموعة في المؤسسة الواحدة، و الذي يعتمد بدرجة كبيرة على الأهداف المشتركة بينها، كما أنه من أجل أن يكون التواصل فاعلا فلا بد من أن يتعدى السطحية إلى العمق، فارتباط كل فرد بالبناء المؤسسي يعطيه قوة لشخصه و لعمله.

ومن المؤسسات التي تبرز فيها أهمية و ضرورة التواصل هي المؤسسة المدرسية ، باعتبارها مؤسسة تربوية قائمة على التأثير و التأثير، و تتوفر فيها العناصر اللازمة للتواصل (المرسل ، الرسالة، القنوات، المستقبل).

وهناك عدة مستويات للتواصل داخل المدرسة، و التي تنعكس سلبا أو إيجابا على التلميذ:

١. التواصل بين أفراد الهيئة الإدارية

٢. التواصل بين أفراد الهيئة التعليمية

٣. التواصل بين الهيئة الإدارية و التعليمية والوزارية

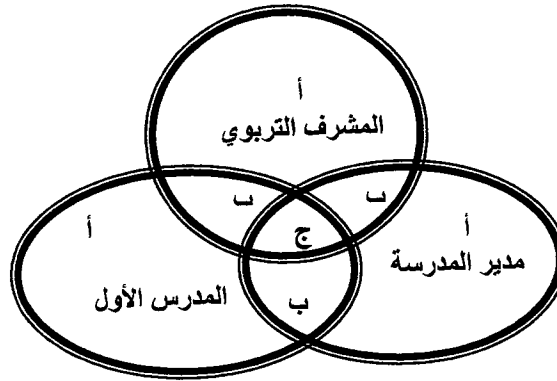
ويتضمن التواصل الأخير نوعين من التواصل، تواصل إداري و تواصل إشرافي، و ما يهمنا في هذه الدراسة هو التواصل الإشرافي.

ويتمثل التواصل الإشرافي من خلال عملية الإشراف التربوي التي تؤثر وتتأثر بما يحدث داخل النظام التعليمي؛ لأنها تتعامل أساسا مع المحاور الأساسية للعملية التعليمية و هي : المعلم، التلميذ، و المنهج. كما إن عملية الإشراف التربوي عملية قيادية تربويه تمثل حلقة

الوصل بين الإدارة العليا و الإدارة التربوية الإجرائية المتمثلة في المدرسة، كما تعتبر نشاطا تربويا يهدف إلى تحسين عملية التعليم و التعلم، لذا فإن الإشراف التربوي يعد من المسائل المهمة التي يجب أن تتطور جوانبها المختلفة؛ كي تحقق هدف التربية الرئيسي و هو بناء الإنسان، إنطلاقا من موقع التوجيه و الإشراف التربوي داخل العملية التربوية التعليمية. (الحبيب ، ١٩٩٦)

و من المعروف بأن هناك أطراف إشرافية تعمل على خلق الجو التربوي التعليمي التعليمي بالمدرسة (مدير المدرسة، المشرف التربوي، المعلم الأول)، وكل من هذه الأطراف تتفاوت المسافة بينه وبين المعلم ، و بالتالي تتفاوت المسافة بين كل من العناصر الإشرافية و التلميذ الذي هو محور العملية التعليمية التعليمية، فهناك تواسلا مباشرا عميقا بين المعلم و التلميذ، أما العلاقة بين التلميذ و العناصر التربوية الأخرى، فهي علاقة تربوية غير مباشرة، كالدفعات التربوية التي يضخها المدير من أجل خلق و تكوين التلميذ من خلال ما يقدمه للمعلم من توجيهات و متابعة، و كذلك الجرعات الإشرافية التي تبني معلم الفصل بالشكل المنظور من قبل وزارة التربية و التعليم من قبل المشرف التربوي، إضافة إلى الدور الإشرافي المناط بالمعلم الأول و الذي يفترض أن يكون أكثر قربا من المعلم ، و أكثر تأثيرا.

ولو مثلنا العلاقة الإشرافية بشكل حلقات، فإن شكل العلاقات الإشرافية سيكون بالصورة التالية:



الشكل (١)

وانطلاقاً من شبكية العلاقات الإشرافية السابقة شكل (١)، نلاحظ بأنه هناك تقاطعات، غير مرئية في ممارسات العناصر الإشرافية، ولكنها تصب في مجرى واحد و هو تحسين العملية التعليمية التعلمية.

- فهناك مناطق إشرافية ذات تأثير إشرافي أحادي (أ) ، يكون للمشرف فيها مطلق الحرية و التصرف كاختيار الأساليب الإشرافية التي يرى أنها مناسبة لتحقيق الأهداف الإشرافية، و تبرز في هذه المنطقة جهود المشرف التربوي الفردية، و هذا لا يعني بأن يكون العنصر الإشرافي منفصلاً في ممارساته عن بقية العناصر، بل تكون عين العنصر الإشرافي مركزة على ممارساته، و العين الأخرى تكون على ممارسات بقية العناصر الإشرافية الأخرى، و ذلك لضمان أن تكون ممارساته الإشرافية منسجمة و متكاملة مع الجهود الإشرافية الأخرى، و هذا بطبيعة الحال يخدم فاعلية الإشراف التربوي في تحسين العملية التعليمية التعلمية برمتها.

- وهناك منطقة متفاعلة ذات تأثير مزدوج على المعلم (ب) ، يتفاعل فيها (المدير و المشرف)، أو (المدير و المعلم الأول)، أو (المعلم الأول و المشرف) وهذه المنطقة لا تحتوي في حقيقة الأمر على ممارسات فردية لطرف إشرافي واحد ، و إنما أكثر ما يكون التفاعل في هذه المنطقة تفاعل تعاوني ثنائي، وهذا المستوى من التفاعل يتطلب أن يكون هناك تنسيقاً مزدوجاً تفصيلياً بين الطرفين وعلى جميع المستويات، وذلك لضمان الوصول لتحقيق الأهداف المرجوة.

- وهناك منطقة إشرافية حساسة (ج) ، وهي المنطقة التي تصب فيها كل الممارسات الإشرافية، وهي المنطقة المشتركة المتداخلة بين المدير والمشرف والمعلم الأول ، ولا نقصد بهذا التداخل الإزدحام من حيث الدور الرئاسي الذي يقوم به المدير مع الذي يقوم به المشرف، أو المعلم الأول، لكننا يمكننا القول بأن هناك مهام إشرافية مشتركة بسبب وجود أهداف إشرافية مشتركة بين هذه العناصر الإشرافية الثلاثة.

وإذا أخذنا المنطقة التي أشرنا إليها بالمشاركة، فإنها صارت مشاركة نظراً لوجود أهداف مشتركة بين العناصر الإشرافية، الأمر الذي يحتم أن يكون هناك ممارسات إشرافية منظمة

و منسقة في اتجاه تحقيق تلك الأهداف، هذا من جانب، و من جانب آخر، فإنه بناء على اعترافنا بوجود هذه المنطقة فإن الارتباط المزدوج بين كل من (المدير و المشرف)، (المشرف و المعلم الأول)، (المدير و المعلم الأول) فإنه يبنى على أساس تحقيق أهداف هذه المنطقة ، حيث تكون الجهود الثنائية تصب في مصب تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يتطلب أيضا تنسيقا أكثر تفصيلا، و بالتالي فإنه في مرحلة العمل و ممارسة كل عنصر إشرافي دوره، فإنه تكون أمامه الصورة واضحة و الأهداف محددة بحيث أن كل العناصر الإشرافية تعمل في اتجاه هدف إشرافي محدد و في وقت محدد، وهذا ما يجنب العملية الإشرافية التخبط و التضارب و عدم الإنتاجية. و هذا يبرهن على أن وحدة الأهداف الإشرافية يتطلب تنسيقا قويا في الممارسات الإشرافية لكل من الأطراف الثلاثة، و إلا قد يؤدي غياب هذا التنسيق إلى غياب الفاعلية الإشرافية و بالتالي ينعكس سلبا على التفاعل بين المعلم و التلميذ ، و من هنا نعرف بأن الإشكال الواقع لا يسبب فقط انحراف التطور للمعلم أو تشتت الطرق التي يستخدمها ، بل يكون هناك الأثر الواضح على الجيل الذي يتعامل معه هذا المعلم.

ولا يغيب عن التربويين أن المعلم الأول هو عنصر إشرافي مستجد- خاصة بالنسبة لنظام معلم الفصل - لذا فإنه يعتبر متدربا و متلقيا من قبل مدير مدرسته و المشرف التربوي، فهو المسؤول عن تنفيذ المهام التي توكل إليه من قبل المشرف التربوي أو مدير المدرسة، باعتباره مشرفا مقيما. و من خلال قيامه بهذه المهام و تحت إشراف المدير و المشرف فإنه يكتسب خبرة إشرافية فعلية، و من هنا فإن المعلم الأول لكي ينمو نموا مهنيا صحيا فإنه يحتاج إلى أن تكون هناك ممارسات إشرافية موحدة و منظمة بين كل من المدير و المشرف، فكلما كانت هناك ممارسات إشرافية منسقة بينهما، كلما كانت الرؤية واضحة للمعلم الأول، الأمر الذي ينعكس إيجابا على النمو المرجو لكل من المعلمين و الطلبة، و بالمقابل فإن فقدان الإتفاق و التعاون و التنسيق بين مدير المدرسة و المشرف، يؤدي إلى تخبط المعلم الأول، و بالتالي ظهور الأثر السلبي على المعلمين و النمو الشامل للطلبة.

ومن أجل أن نتعرف على الإشكالية و نحدد جوانبها بدقة و نقوم بتعيين لرواياتها لابد من إحكام جدران هذه المنطقة الحساسة ، التي يشترك فيها كل من مدير المدرسة و المشرف التربوي ، فمن أجل ذلك يجب علينا نحلل محتويات العملية التنسيقية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي، انطلاقا من تحديد الصورة التي ينبغي أن تكون عليه هذه العلاقة، و وصولا إلى واقعها.

مشكلة الدراسة :

أن توحيد الجهود الإشرافية نحو تحسين عمليتي التعليم و التعلم أمر بالغ الأهمية حتى يتم القضاء على التناقض في الممارسات بين العناصر الإشرافية،و التي يترتب عليها وقوع المعلمين في حيرة من أمرهم إزاء مبادئ التعليم و التعلم الأساسية، فقد يركز المشرف التربوي كثيرا على جانب معين من الأداء، في حين لا يلقى هذا الجانب نفس الإهتمام من قبل المدير ، بل قد تكون العناصر الإشرافية مختلفة تماما بخصوص ضرورة الإهتمام بجانب معين من الجوانب التعليمية،مما يؤدي إلى خلق تناقض في الممارسات الإشرافية، الأمر الذي ينعكس سلبا على أداء المعلم الأول ، باعتباره العنصر الإشرافي الذي يتوسط كل من المدير و المشرف التربوي، و هو العنصر الإشرافي التنفيذي الأكثر قربا من المعلم و التلميذ، فكلما كان هناك تفاهما و انسجاما بين مدير المدرسة و المشرف التربوي، كلما ساعد هذا على توجيه جهود المعلم الأول في الإتجاه الصحيح، و بطريقة مركزة و مدروسة، الأمر الذي يؤدي إلى الإستفادة القصوى من الإشراف التربوي بالنسبة للمعلمين و الطلبة، و العكس في حالة و قوع المعلم الأول في حالة حيرة و تخطب بين التيارات الإشرافية (المدير و المشرف التربوي) فإن هذا ينعكس على علاقته بالمعلمين، مما قد يثير نقمتهم مما يؤدي إلى:

١. انتقاص الروح المعنوية و تنمية اتجاهات سلبية تجاه الإشراف التربوي.
٢. إلغاء أثر التدريب لدى المعلمين، فالجانب الذي قد يطور المشرف التربوي ،يلغيه العنصر الإشرافي الآخر، بقصد أو دون قصد.

- ما الآليات المقترحة لتوطيد العلاقة التنسيقية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي؟

فروض الدراسة :-

أ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين النسبة المئوية لاستجابات مدير المدرسة والنسبة المئوية لاستجابات المشرف التربوي فيما يتعلق بوجود تنسيق إشرافي في الأدوار الإشرافية التالية:

١. التخطيط الإشرافي
٢. التنمية المهنية للمعلمين
٣. تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين
٤. تطوير المناهج
٥. متابعة تحسين النمو الشامل للطلبة

ب. ينعكس واقع مستوى التنسيق الإشرافي بين مدير المدرسة و المشرف التربوي بالمدارس الابتدائية بمملكة البحرين على أداء المعلم الأول لمهامه الإشرافية.

أهداف الدراسة :

١. الوقوف على الصورة المثلى التي يجب أن تكون عليها عملية التنسيق بين المشرف التربوي و مدير المدرسة الابتدائية من خلال رصد المهام الإشرافية المشتركة بين كل من مدير المدرسة الابتدائية و المشرف التربوي و المعلم الأول على صعيد التخطيط الإشرافي، تقييم الأداء الوظيفي للمعلم ، تنميته مهنيًا، متابعة ، تحسين النمو الشامل للطلبة و تطوير و تحسين المناهج.
٢. الوقوف على مستوى التنسيق الفعلي في الممارسات بين كل من مدير المدرسة و المشرف التربوي.

٣. التعرف على انعكاس التنسيق بين مدير المدرسة و المشرف التربوي على مستوى اداء المعلم الأول لمهامه الإشرافية.

٤. اقتراح آليات تساعد على توطيد العلاقة التنسيقية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي.

أهمية الدراسة :-

تبرز أهمية الدراسة فيما يلي :

١. قلة بل ندرة الدراسات التي تبحث في مجال العلاقة التنسيقية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي في مدارس مملكة البحرين الابتدائية، برغم أهميتها في إيجاد مستوى فعال من الجو التواصل بين كل جوانب العملية التعليمية التعليمية.
٢. تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية المرحلة التي تطبق عليها و هي الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي لدراسة واقع التنسيق الإشرافي فيها
٣. قد تساهم هذه الدراسة القائمين على الإشراف التربوي في إعادة النظر في أهمية تفعيل الجانب التنسيقي بين مدير المدرسة و المشرف التربوي.
٤. تتجلى أهمية الجانب التطبيقي من الدراسة في أنه يتوقع منه أن يعطي صورة و انعكاسا لواقع العلاقة التنسيقية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي في المدارس الابتدائية بمدارس البحرين، و الذي بدوره قد يضيء جانب مظلم في جانب مهم من جوانب العملية التربوية.
٥. إفادة العناصر الإشرافية من نتائج الدراسة ، الأمر الذي قد يلفت إنتباههم لأمر قد تكون غائبة عنهم.
٦. أما أهمية الدراسة من الناحية النظرية ، فالدراسة تعتبر إضافة نظرية جديدة في مجال التنسيق الإشرافي.

حدود الدراسة:-

يتحدد تعميم نتائج الدراسة الحالية بالحدود التالية:-

التنسيق في الممارسات الإشرافية بين المشرف التربوي ومدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين و انعكاسه على أداء المعلم الأول

الحد البشري : العناصر الإشرافية بالمدارس الابتدائية في مملكة البحرين (مدير المدرسة، المشرف التربوي، المدرس الأول) (ذكور ، إناث).

الحد المكاني : المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين (ذكور ، إناث).

الحد الزمني : نتائج هذه الدراسة تتعلق بالعام الدراسي (٢٠٠٤ - ٢٠٠٥) .

التعريف الإجرائي للمصطلحات:-

التنسيق: هو تلك العملية التي تكون فيها أنشطة الأفراد متجانسة و متكاملة نحو تحقيق أهداف مشتركة.(توفيق، ١٩٩٠، ص ٤٥١).

الإشراف التربوي : هو كل ما تقوم به العناصر الإشرافية من جهود إدارية و فنية، في ضوء أهداف الإشراف التربوي.

التنسيق الإشرافي : هو الجهد المشترك المبذول من قبل المعنيين بالإشراف، من أجل إيجاد، أوتوسيعه، أو استثمار مساحة الالتقاء الإشرافي، بهدف تحقيق أهداف الإشراف المشتركة بفاعلية، ويقاس من خلال الدرجة التي يحددها كل من مدير المدرسة و المشرف التربوي على المقياس الذي صممه الباحثة.

الممارسات الإشرافية : كل ما يقوم به أو ما يزاوله كل من العناصر الإشرافية على أرض الواقع، في مجال الإشراف ، من تخطيط ، وتنفيذ، و متابعة و تقويم و تطوير.

العناصر الإشرافية :

و تقصد بها الباحثة:

مدير المدرسة: هو الشخص الذي تناط به قيادة العمل التربوي و الإداري بالمدرسة، و المكلف بالقيام بمهام إشرافية مشتركة بالتعاون و التنسيق مع المشرف التربوي و المدرس الأول بالمدرسة..

المشرف التربوي: و هو الشخص المكلف من قبل إدارة التعليم الابتدائي بتولى مهمة الإشراف التربوي في ظل الأهداف الإشرافية بالإشتراك و التنسيق مع كل من مدير المدرسة و المعلم الأول.

المدرس الأول : هو الشخص الذي يقود مجموعة التابعين لوحدة (لا يقل عددهم عن خمسة) و يكون مسئولاً عن تحقيق الأهداف الإشرافية المشتركة من خلال تفاعله المباشر مع المعلمين، بالتعاون و التنسيق مع المشرف التربوي و مدير مدرسته.

منهج الدراسة و إجراءاتها :-

استخدم المنهج الوصفي المسحي في البحث الحالي؛ لوصف الدراسات ، و وصف و تحليل بعض الوثائق الرسمية الخاصة بوزارة التربية و التعليم؛ بهدف الوقوف على الواقع التنسيقي بين العناصر الإشرافية في المدارس الابتدائية.

و تنقسم الدراسة إلى جانبين جانب نظري، نتناول فيه المادة العلمية للدراسة و دراسة أهداف الإشراف العامة بوزارة التربية و التعليم ، أما الجانب الميداني فقد تطلب البحث جمع البيانات الأساسية مباشرة من الميدان التربوي في مملكة البحرين .

تم اتباع الإجراءات الآتية لتنفيذ الدراسة ميدانياً:

١. بناء أداة الدراسة و التأكد من صدقها و ثباتها.
٢. جمع البيانات الإحصائية حول عدد المجتمع الأصلي للعينة.
٣. تحديد المدارس الحكومية بمختلف محافظات المملكة التي ستطبق أدوات الدراسة فيها.
٤. تطبيق أدوات الدراسة على مديري المدرسة الابتدائية و المشرفين التربويين و المعلمين الأوائل.
٥. رصد البيانات و معالجتها إحصائياً و تفسيرها.
٦. كتابة النتائج الأساسية للدراسة
٧. تحديد التوصيات و المقترحات في ضوء نتائج الدراسة الحالية.

عينة الدراسة:

طبقت أدوات الدراسة على عينة من :

١. مديري و مديرات المدارس الإبتدائية الحكومية بمملكة البحرين.
٢. المشرفين التربويين بإدارة التعليم الإبتدائي بوزارة التربية و التعليم بمملكة البحرين
٣. المدرسين الأوائل بالمدارس الإبتدائية الحكومية بمملكة البحرين.

وصف الأداة:

استبانتان تهدفان إلى استقصاء:-

١. واقع العلاقة التنسيقية بين المشرف التربوي و مدير المدرسة بالمدارس الإبتدائية بمملكة البحرين.
٢. إنعكاسات وجود أو غياب التنسيق بين المشرف التربوي و مدير المدرسة على مستوى أداء المعلم الأول لمهامه الإشرافية.
٣. الآليات المقترحة لتوطيد العلاقة التنسيقية بين العناصر الإشرافية.

٣. المعالجة الإحصائية:

استخدمت الباحثة برنامج (SPSS) Statistical Package For Social Science في حساب التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، ومنه تم حساب التكرارات، النسب المئوية، قيمة مربع كاي، و مستوى الدلالة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة :-

عند البحث عن دراسات للاستعانة بها في دراستنا الحالية، لم توفق الباحثة للحصول على دراسات تبحث في وجود العلاقة التنسيقية بين الأطراف المعنية بالتنسيق، برغم من ارتباطها بالواقع العملي و الميداني، فكانت إما دراسات تبحث في دور المدير ، أو أخرى متعلقة بالمشرف التربوي و كفاياته و مهاراته، و أخرى متعلقة بواقع الإشراف و مشكلاته، و منها ما يتعلق بعلاقة الإشراف التربوي بالإدارة العامة، و لقد صنفنا هنا بحسب الترتيب الزمني.

فقد استهدفت الدراسة التي قام بها (بستان ، ١٩٨٨) دراسة العلاقة بين الإشراف التربوي و الإدارة المدرسية في دولة الكويت، و فيها قرر بأن معظم الكتب و الدراسات المتاحة تقوم على تناول الإشراف التربوي و الإدارة المدرسية كأنهما موضوعان منفصلان، لا يجمعهما هدف مشترك، و ممارسات و خطط مشتركة، في حين أن عددا محدودا من الكتب و الأبحاث تتناول العلاقة بين الإشراف التربوي و الإدارة المدرسية بالتفصيل، و تبين أهميتها و دورها في العملية التربوية.

أما الجانب الميداني من الدراسة ، فقد توصل الباحث من خلال إجراء استبيان لمعرفة وجهات نظر الموجهين الفنيين، و المديرين و المدرسين، في العلاقة بين الإشراف التربوي و الإدارة المدرسية، فقد تبين أن هناك علاقة إيجابية بينهما ، و لكن هذه العلاقة يشوبها الكثير من السلبيات، و قد تمكنت الدراسة من تحديد بعض الجوانب الإيجابية و بعض الجوانب السلبية، و اقترح بض التوصيات أهمها :

١. العمل على تنمية العلاقات الإيجابية القائمة بين الإشراف التربوي و الإدارة من خلال : الاجتماعات المشتركة لموجهي و مديري المنطقة الواحدة. تشجيع مراكز البحوث و الطلبة في كلية التربية على إجراء المزيد من البحوث حول العلاقة بين الإشراف التربوي و الإدارة المدرسية.

٢. حث الموجهين و المديرين على تقديم بحوث ميدانية و مكتبية حول هذه العلاقة.

٣. زيادة اهتمام الموجهين بالجوانب الإدارية في العملية التربوية.

٤. إتاحة الفرصة للموجهين و المديرين و المدرسين لزيادة قدراتهم المهنية، عن طريق الإطلاع على الاتجاهات التربوية الحديثة.

وفي هذه الدراسة فإن الباحث قصد بمفهوم المشرف التربوي، المشرف المنتدب من قبل وزارة التربية و التعليم، فكل ما جاء بالدراسة من نتائج كانت متعلقة بهذا العنصر الإشرافي مختزلا من الحزمة الإشرافية المكونة من مدير المدرسة و المدرس الأول و المشرف التربوي، فكان موضوع الدراسة: العلاقة بين الإشراف التربوي و الإدارة المدرسية (مدير المدرسة) مختزلا الدور الإشرافي للمدير و بالتالي فمن الطبيعي أن تغفل هذه الدراسة عن تناول أهمية المدير كمشرف مقيم و دوره في تسهيل و التقليل و حل الصعوبات و المعوقات التي تواجه العملية الإشرافية.

ومن الأهمية بمكان أن نذكر بأن الباحث قد لفت الانتباه عندما توصل إلى أن المشرف التربوي يهتم بالنواحي الفنية، بينما المدير يهتم بالنواحي الإدارية، وهذا يدل على وجود فجوة بين الإدارة و المشرف التربوي، يرجعها الباحث إلى قلة الاجتماعات و اللقاءات بين هذين العنصرين الإشرافيين. و هذا يبرهن على غياب التنسيق الإشرافي بين المدير و المشرف التربوي.

ولقد أدرج الباحث توصيات كثيرة نذكر أهمها بالنسبة لبحثنا الحالي:

١. أوصى الباحث بضرورة تكثيف اللقاءات الدورية المشتركة بين المشرفات والمعلمات والمديرات في المدارس الابتدائية بغرض توحيد تصورات هذه الأطراف حول أهداف الإشراف التربوي وأساليبه.

٢. تقليل الأعباء الإدارية الموكلة إلى المشرفات وتخفيف نصابهن من المعلمات.

أشارت دراسة (Robert, 1996) ، الذي قام فيها بتطبيق استبانة على ٣٧٣ مشرفا من مشرفي مقاطعة فلوريدا، احتوت على:

١. بندا مفتوحا يطلب فيه رأي المشرفين حول الغرض من الإشراف.
 ٢. و ٢٢ بندا لقياس مدى إدراك المشرفين للأدوار الإشرافية المتوقعة منهم، شملت الإدراك لمفهوم الدور، طريقة التنسيق و القيادة الإشرافية، و تداخل الأدوار.
- وتوصل إلى أن أغلب المشرفين غير متجانسين مع أدوارهم الإشرافية، بدء من الفهم القاصر للغرض من عملية الإشراف، و انتهاء بعملية القيادة الفاعلة، والإدراك الواعي لأهمية وجود عملية التنسيق.
- و تعتبر هذه الدراسة من أهم الدراسات و أقربها للدراسة الحالية، حيث تشير إلى إن افتقاد الوعي التنسيقي ، يؤدي للتداخل في الأدوار، مما يزيد من فرص الصراع، و ضياع الجهود.

هذا وقد دعت الدراسة التي قام بها كل من حجازي و المناعي (١٩٩٦) و التي كانت تهدف إلى تقويم تدريب المعلمين بمدارس مملكة البحرين، دعت إلى تفعيل دور إدارة التدريب التنسيقي ، على الصعيد الداخلي و الخارجي، فعلى الصعيد الداخلي، فإن الدراسة تدعو إلى إعادة النظر في دور إدارة التدريب التنسيقي فيما بين إدارة المناهج (التي تمدها بالمدرسين، و تسهم في وضع محتويات البرامج و تنفيذها) و بين المنسقين الذين يتولون مسؤولية الإشراف على تنفيذ البرامج، و مختلف عملياتها، و بين المدارس على صعيد تنظيم جداول المتدربين و تطوير مناخ يحفز دافعيتهم على التدريب من جهة، و متابعة المخرجات من جهة أخرى.

أما على الصعيد الخارجي، فقد دعت الدراسة إلى إرساء آلية للتوجيه و التنسيق بين مختلف رؤساء الوحدات و المنسقين العاملين في تنفيذ البرامج، و دعت إلى تجاوز حالة العزلة و الوحدة التي يعيشها هؤلاء من خلال متابعة أنشطتهم و مدى تكامل جهودهم.

وتعتقد الباحثة بأن نتائج هذه الدراسة، تدعم ضرورة دراسة مدى وجود التنسيق بين العناصر الإشرافية، ليس فقط على مستوى التنمية المهنية للمعلمين و إنما على جميع مستويات إدارة العمل الإشرافي المشترك، لتحقيق أهداف الإشراف المشتركة.

في دراسة قام بها (Bulach,Clete ;And Others , 1997) ، توصل فيها إلى أن هناك الكثير من الأخطاء التي يقع فيها القادة التربويون، و باعتبار أن العملية الإشرافية هي عملية قيادية بالدرجة الأولى، فإن نتائج هذه الدراسة تشمل المشرفين التربويين كقادة، و من أهم الأخطاء التي حددتها الدراسة هي: الأخطاء التواصلية، فقدان الرؤية الواضحة للعمل، و مهارات تجنب حدوث الصراع، الأمر الذي يؤثر سلبا في الجو المدرسي.

و انطلاقا من النتائج التي توصل إليها الباحث، نستطيع القول بأن معظم الإضطرابات التي قد تحدث في الجو المدرسي هي ناتجة من غياب الرؤية الواضحة، و عدم توزيع الأدوار بكفاءة ، كما أنها تنتج من غياب أو ضعف التنسيق داخل المنظومة المدرسية.

دراسة(يوسف ، ١٩٩٨) التي كانت بعنوان دور مدير المدرسة الابتدائية في تحسين أداء المعلم الصفي في دولة البحرين، و التي تناول فيها دراسة دور مدير المدرسة الإشرافي ، دون أن يتطرق الباحث إلى ضرورة وجود العلاقة التنسيقية بين المدير و العناصر الإشرافية الأخرى لدفع العملية الإشرافية بفاعلية في اتجاه تحقيق أهداف الإشراف المشتركة، وقد استنتج فيها بأن الدور الذي يقوم به مدير المدرسة الابتدائية في مجال تنمية أداء المعلم الصفي ليس مقنعا ، و يستبعد أن يكون فعالا، و اقترح ضرورة توصف مسؤوليات مدير المدرسة وواجباته الإدارية و الإشرافية ، و تحديدها بلورتها بشكل أفضل مما هي عليه الآن.

وقدمت (الشيخ، ٢٠٠١) دراسة ناقشت فيها أسباب ضعف إعداد المشرف التربوي و ضعف الجهود المبذولة لتنميته مهنيا، ولقد توصلت إلى أنه أفضل الطرق التي تساهم في زيادة فاعلية عمليات التدريب أثناء الخدمة من وجهة نظر الموجهين هي الزيارات الميدانية و المناقشة و الدروس التجريبية.و يرى الموجهون أن مقررات طرق التدريس في مادة التخصص و تدريب المشرفين و تحسين أدائهم المهني و التعمق في مادة التخصص، من أهم الأساليب التي تساهم في تدريبهم أثناء الخدمة ، كما أنه هناك اتفاق بين الموجهين و

الموجهات على المشكلات التي تمثل عقبة أولية و هي عدم وجود وحدة متخصصة للتدريب و عدم استخدام الطرق و الأساليب الحديثة، و عدم وجود نظام لقياس فاعلية برامج التدريب. وبالتدقيق في هذه الدراسة، نجد أن عامل ضعف الإعداد و التنمية للمشرفين التربويين، هو من أهم الأسباب المفسرة إلى افتقار المشرف التربوي لمهارات الإتصال و التنسيق، فالمشرف المتمكن، الواعي بأهداف الإشراف و بطرق السير نحوها، يكون مشرفا و إداريا ناجحا، فالقدرة على إدارة العمل الإشرافي و تنسيقه، تتطلب مهارات شخصية و إدارية عالية المستوى لدى المشرف التربوي، سواء كان مشرفا تربويا أو مدير مدرسة ، فكلاهما يطلع بأدوار إشرافية مشتركة الأهداف.

وفي دراسة (أبو عودة ٢٠٠١)، التي توصل فيها إلى أن المشرفين التربويين على علم بالأساليب الإشرافية الحديثة، و يمارسون معظمها على أرض الواقع، إلا إنهم يركزون على الأساليب الإشرافية التقليدية، حيث يقل تركيز المشرفين التربويين على الأساليب الإشرافية التي تحتاج جهد كبير في التحضير و الإعداد و التنظيم. كما أنه نتيجة لعدم تمكن المشرفين من ممارسة بعض الأساليب الحديثة، فإن تلك الأساليب الإشرافية مثل: البحوث الإجرائية و الدراسات التربوية و التجارب الميدانية، و التعليم المصغر، لم تنل الاهتمام المطلوب من المشرفين التربويين، لأنهم بحاجة إلى تدريب على أساليب البحث العلمي.

وهذه الدراسة التي تشير نتائجها تشير إلى أن المشرفين التربويين غير متمكنين من ممارسة الأساليب الإشرافية الحديثة، هذا بدوره ينعكس على أدائه و ممارساته مع المعلمين و المعلمين الأوائل، فكيف لمشرف غير متمكن أن يتابع و أن يوجه معلما مبتدئا ، أو المعلم الأول الذي قد يكون أكثر خبرة منه في استخدام هذه الأساليب، أليس هذا كافيا لإيجاد نوع من الاختلافات على مستوى التوجه و التوجيه بين المعلم الأول و المشرف التربوي؟ ألن تكون هناك فجوة إشرافية و تنسيقية بين كل من المشرف التربوي و المعلم الأول؟

هنا نتضح لنا هناك ما تعانيه العملية الإشرافية بصمت، و أن هناك ما تشكو منه العملية التواصلية بين العناصر الإشرافية، و كل هذا ذائبا في في نتيجة واحدة هي : ضعف المخرجات الإشرافية.

استهدفت دراسة (الحماد ، ٢٠٠١) التعرف على معوقات فاعلية الإشراف التربوي، وتحديد أهم تلك المعوقات الإشرافية كما يراها المشرفون التربويون بمدينة الرياض و كذلك تقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تسهم في زيادة فاعلية أداء المشرفين التربويين. و من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث و التي تخدم دراستنا الحالية هي: ضعف مستوى إدارة المدرسة في مجال الإشراف و المتابعة و التقويم. عدم وضوح مفهوم الإشراف التربوي الحديث للمعلمين ضعف العلاقة بين المسؤولين في مراكز الإشراف التربوي و المشرفين التربويين. واقتراح الباحث ضرورة إحداث وظيفة المعلم الأول و ذلك لتخفيف العبء عن كاهل المشرفين التربويين، و أوصي بالعمل على تفعيل دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم. و تقودنا هذه الدراسة لطرح الأسئلة التالية :

- على ماذا يدل ضعف مستوى إدارة المدرسة في مجال الإشراف و المتابعة و التقويم؟
- ألا تعكس هذه النتيجة تفاوت المستوى الإشرافي بين المدرسين و المشرفين التربويين؟
- كما أنه ما سبب عدم وضوح مفهوم الإشراف التربوي الحديث للمعلمين؟ إلا يكون التفاوت السابق في المستوى الإشرافي بين المدير و المشرف التربوي هو السبب في هذه الضبابية لدى المعلمين؟ و هذا يعطينا مؤشرا على تفاوت و اختلاف الأساليب و الممارسات الإشرافية بين هذين العنصرين الإشرافيين ، و هذا يعني بأن هذه الدراسة أعطتنا مؤشرا واضحا و بطريقة غير مباشرة عن وجود فجوة إشرافية على مستوى الوعي الإشرافي والممارسة الإشرافية أيضا، الأمر الذي يقودنا إلى ضرورة تقصي أسباب وجود هذه الفجوة الإشرافية، و سبل ترميمها ، و جبر فتقها.

أما دراسة (الحداد، ٢٠٠١) التي كانت بعنوان (الإشراف التربوي بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء التقويم التربوي التكويني في دولة البحرين واقعه وتطويره)، هدفت هذه الدراسة بالدرجة الأولى تعرف واقع الإشراف التربوي بالحلقة الأولى بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء التقويم التربوي التكويني في مملكة البحرين واكتشاف أهم جوانب القوة والقصور في العملية الإشرافية في هذه الحلقة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة والتي قد تفيدنا في البحث هي انه من أهم الصعوبات الإشرافية التي يعاني منها الميدان الإشرافي هي غياب الإطار التربوي النظري والمنهجي الواضح لمضمون عملية الإشراف التربوي.

كما أسفرت الدراسة عن تلمس مدراء المدارس لضعف المتابعة الميدانية من قبل المشرف التربوي وكان للمعلم رأي في هذه الصعوبات حيث أن المعلمين يرون بأن أهم الصعوبات التي يعاني منها الإشراف التربوي هي قصور المشاركة الفعالة في الإشراف التربوي من جانب الإدارة المدرسية وضعف تكامل الإشراف التربوي وعمل الإدارة المدرسية ونتائج هذه الدراسة وضعت الضوء الكاشف على ما يدل على تباعد العلاقة التواصلية التنسيقية بين كل من مدير المدرسة و المشرف التربوي ، الأمر الذي يقودنا إلى توقع تباعد الأوتار الإشرافية التي يعزف عليها كل من مدير المدرسة و المشرف التربوي و المدرس الأول على مستوى ممارساتهم الإشرافية.

واستهدفت دراسة لـ (العماش ، ٢٠٠٢) دراسة واقع الإشراف التربوي و مشكلاته في مدارس البنات الابتدائية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، و كما استهدفت الوقوف على مشكلات الإشراف التربوي في تلك المدارس، و توصل الباحث إلى النتائج التالية:

إن الإشراف التربوي في مدارس البنات الابتدائية يفتقر لوجود خطة شاملة و متكاملة لتحقيق النمو المهني للمعلمة، و تحسين الواقع الفعلي للإشراف التربوي، و حل مشكلاته.

كما أشار الباحث في نتائج بحثه إن بعض المعلمات والمشرفات لا يمتلكن وعيا كافيا بالأهداف المرجوة من الإشراف التربوي، ولا يحملن تصورا ملموسا بكيفية تطوير العمل الجماعي المشترك لوضع الخطط الإشرافية موضع التطبيق بما يحقق أهداف الإشراف. ولقد لفت الباحث الأنظار بوجود ثغرات سلبية في العلاقة القائمة بين المشرفات والمعلمات رغم الجوانب الإيجابية للإشراف التربوي.

كما أن عدم وجود الوعي لدى بعض المعلمات والمشرفات دليل يثبت عدم وجود التواصل الإشرافي بالمستوى المطلوب، والذي من أهم مخرجاته نقل الأفكار وتطوير الممارسات وتصحيح التصورات الإشرافية التي قد تكون موجودة بطريقة غير صحيحة.

وقد كشف الباحث في هذه الدراسة عن سببا هاما من أسباب تخلف مستوى الأداء الإشرافي بالنسبة للمستوى المطلوب و المتوقع، وهذا السبب هو عدم وجود خطة إشرافية متكاملة يراعى فيها التكامل والتنسيق، وهذا يؤكد أهمية ما طرحه دراستنا الحالية، حيث إنها تبحث في وجود أو غياب مثل هذا التخطيط الإشرافي في مدارس مملكة البحرين الابتدائية، الأمر الذي نأمل أن يعطي صورة واضحة لواقع العملية الإشرافية بالمملكة.

ومن خلال استعراضنا للدراسات السابقة في مجال الإشراف التربوي، فإنه يتبين أن أغلب الدراسات تتناول إما مدير المدرسة أو المشرف التربوي دون التطرق لأهمية وجود التواصل بينهما.

فقد اهتمت بعض الدراسات بإبراز ضعف العلاقة بين الإدارة المدرسية و الإشراف التربوي، و دراسات أخرى تتناول دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلم وذلك بمعزل عن دراسة دور العناصر الإشرافية الأخرى و أثره في التنمية المهنية للمعلم، أو تكون دراسات تبحث في ضعف إعداد المشرف التربوي و احتياجاته، و ضعف الجهود المبذولة لتنميته مهنيًا، دون ربط هذا كله بمستوى الأداء الذي يقدمه و تأثيره في الواقع العملي للمشرف التربوي، و انعكاساته على علاقاته بمن يشاركونه في مهام الإشراف التربوي.

ومن هذا كله يمكننا ملاحظة أن هناك بعض الدراسات عند تفسيرها للنتائج الميدانية التي توصلت إليها، تؤول نتائجها إلى أسباب منها ضعف التواصل الإشرافي، إلا إنه لم يقع بين أيدينا دراسات تهتم اهتماما رئيسيا بدراسة أهمية التواصل الفعال و التنسيق بين العناصر الإشرافية الثلاثة التي تمارس الإشراف على المعلم، و كيفية إيجاده. وهذا يعزز اهتمامنا بدراسة هذا الموضوع باعتباره سببا رئيسيا لكثير من الإضطرابات والمشاكل للعناصر العاملة داخل منظومة التعليم و التعلم.

الفصل الثالث

الإطار النظري للدراسة

القسم الأول: الإشراف التربوي

- تطور مفهوم الإشراف التربوي
- خصائص عملية الإشراف التربوي
- أدوار العناصر الإشرافية

القسم الثاني: التنسيق في العملية الإشرافية

- مفهوم التنسيق و أهميته
- خصائص عملية التنسيق
- التنسيق الإداري في الأدوار الإشرافية

القسم الثالث: التنسيق المتوقع في الأدوار الإشرافية في المدارس

الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين

تمهيد:

إن كل ما يقوم به الفرد يتطلب نوعاً من الإشراف والتوجيه خاصة العمل الذي يشترك فيه أكثر من فرد، بهدف الوصول لأغراض محددة، هذا النوع من العمل يحتاج إلى من يشرف عليه ويراقب مدى التقدم فيه نحو الهدف المرجو، ويقوم فاعلية الأساليب المتبعة في عمل الأفراد، ويحكم على مدى توافق الإنتاجية مع الجهد والوقت المبذولين في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة من العمل.

والعمل المدرسي من الأعمال التي يشترك فيها عدد كبير من الأفراد بغرض تحقيق أهداف تربوية محددة في وقت محدد وهو السنة الدراسية، فهناك المدرسين والمدرسين الأوائل والهيئة الإدارية المتمثلة في المدير والمدير المساعد والهيئة الفنية بالمدرسة، كل هذه العناصر موجودة تحت مظلة العمل المدرسي وكلها يعمل وفق السير نحو تحقيق أهداف المدرسة، فهذه العناصر إذا لم تعمل كمنظومة فإنها لن تحقق ما تصبو إليه، ومن هنا ندرك أهمية عمل الإشراف في تقييم الجهود وتوجيهها في الوقت المناسب إلى ما يخدم الأهداف المطلوبة.

هذا من جانب و من جانب آخر، فإن التوسع الحاصل في الأفكار التعليمية التعليمية، و نمو المدرسة و وظائفها و تزايد أعباء التدريس، و تغير و تطور المفاهيم التربوية و التدريسية، كل ذلك يؤكد الحاجة إلى الإشراف التربوي.

مراحل تطور مفهوم الإشراف التربوي:

لقد مر مفهوم الإشراف التربوي بعدة مراحل، يعكس كل منها التصور السائد في حقبة زمنية ما.

"إن التطبيق و التطوير النظري للإشراف التربوي هو جزء من وظيفة تطوره التاريخي، لذا وجب إلقاء نظرة على الماضي لتوفير أبعاد تحليل و فهم الحاضر؛ لتساعد في إيجاد أساس لتطوير أفكار جديدة و فهم و تطبيق في المستقبل" (مدنات و كمال، ١٩٨٧)

فعملية الإشراف التربوي لم تولد وهي متكاملة بل ولدت وهي قاصرة وتعاني الكثير من السلبيات، ويرجع ذلك لحالة الغموض الذي كان يتلبسه مفهوم الإشراف التربوي في بداياته مما انعكس على ممارسات المشرفين التربويين، وبالتالي ظهور ردود الفعل لدى المدرسين الممارس عليهم هذا الإشراف التربوي، ولقد تحسنت هذه الممارسات بتحسن وتطور الإشراف التربوي فقد مرت هذه العملية بمراحل عديدة أهمها:

مرحلة التفتيش:

وقد ظهر الأخذ بأسلوب التفتيش في أوائل القرن السابع عشر في الولايات المتحدة الأمريكية، عندما شكلت لجان من المواطنين في بوسطن عام ١٧٠٩م لزيارة المدارس بغرض التفتيش على المبنى والمعدات والمعلمين وتحصيل التلاميذ، وشمل التفتيش على المعلمين بعد ذلك وطرق تدريسهم والأساليب المستخدمة في التعليم. (حجي، ٢٠٠٠، ص ٣١٢).

وقد تميزت هذه المرحلة بالغموض في المفهوم الإشرافي، الأمر الذي انعكس على أداء المشرف التربوي، فكان الهدف من الإشراف هو مراقبة العملية التعليمية ومن ثم التبليغ عن أي تقصير أو مخالفة من خلال تقرير يعده المشرف بهدف عقاب المعلم المخطأ، وأثر وجود هذا المفهوم الإشرافي في أذهان المشرفين على أساليبهم الإشرافية فكان أسلوب الزيارة المفاجئة وهو الوسيلة لتجسيد هذا المفهوم لما يسمح به من تصيد الأخطاء، فقد كانت هذه المرحلة مرحلة تصيد وإجبار لأن كل ما يقوله ويفعله المشرف هو الصحيح ويجب إتباعه، ونستطيع أن نقول بأن هذا النوع من الإشراف التربوي لم يكن له هدف يعي أهمية البناء والتنمية المهنية للمعلم، فهي مرحلة الجمود والانغلاق الإشرافي.

مرحلة الإشراف العلمي :

أول من نادى بالإدارة العلمية هو فردريك تايلور Fredreck Taylor و الذي بنى نظريته في تحسين فعالية المؤسسات الصناعية على أساس أن العمال أدوات خاملة يمكن

تنشيطها و تفعيلها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و تقوم نظريته على أساس التحرك نحو المعيارية و التخصصية في الأساليب و الأهداف مما يسمح باستخدام الأساليب العلمية في قياس مدى الإنتاجية و تقديم فاعلية العمال وفق معايير علمية دقيقة.

في هذه المرحلة بدأ المشرفون يستخدمون الطريقة العلمية في الإشراف وذلك باتباع الأساليب العلمية التي تعتمد على وضع معايير تحدد سقف إنتاجية المعلم، و تحديد الأساليب التي يرون أنها تعين المعلم على الوصول إلى مستوى الأداء المطلوب، و بالتالي تقييم المعلم في ظل المقايضة بين النتائج و المخرجات التي توصل إليها المعلم و بين المخرجات المبتغاة، و منه تعهد المعلم بالتدريب و التوجيه لرفع مستوى أدائه.

" لقد دخل الإشراف مرحلة أخرى بالاعتراف بضرورة الأخذ بالتدريب و الإرشاد و التوجيه، لكن هذه المرحلة ما تزال تعكس مفهوما يرى أن المستويات الإدارية العليا تعرف أحسن من غيرها، و إنها هي التي تقرر الوصفة الإصلاحية من أساليب و طرق و مواد" (حجي، ٢٠٠٠، ص ٣١٣)

و هذا يعني بأنه كان ينظر للمعلم - من وجهة نظر المشرف - كآلة تعمل وفق نظام محدد و مرسوم لها، لا فرصة فيه للابتكار و الإبداع، و عليه أن يعمل في هذا الجو المفرغ من الثقة و الأمن.

و لقد أخذت على هذا الاتجاه الإشرافي عدة مآخذ منها:

١. أن التربية عملية معقدة يصعب حصرها و قياسها و قياس نتائجها؛ لعدم توفر مقاييس دقيقة يركن إليها و يعتمد عليها.

٢. لكل معلم أساليبه و ظروفه، و أن من حقه أن يستخدم الأسلوب الذي يراه يناسب قدراته و ظروفه.

٣. أن نتائج الاختبارات و المقاييس هي نتائج ملزمة، و هي في ذلك الأوامر التي يفرضها المفتش على المعلم بغض النظر عن موقف المعلمين فيها.

مرحلة الإشراف التربوي :

برز الإشراف التربوي كمفهوم حديث نسبياً نتيجة للتطورات الكبيرة في الفكر التربوي، الذي كشف عن قصور المفاهيم السابقة، و عن عجزهما في إحداث التغير و التطور المنشود في العملية التعليمية.

حيث أن" إن دراسات هوثورن Hawthorne المشهورة التي قام بها التون مايو Elton mayo و آخرون قد قادت إلى تحديات خطيرة لمبادئ الإدارة العلمية، فقد أظهرت نتائجها أن هناك علاقة بين العمال و المشرفين يمكن أن تكون عاملاً فعالاً في الإنتاج أكثر من تأثير تنوع البيئات التي هزت التفكير العلمي المتعلق بالإشراف في ذلك الوقت" (مدانات و كمال، ١٩٨٧، ص ٤٢)

تميزت هذه المرحلة بالاهتمام بالمفهوم الشامل للإشراف التربوي، الذي لا يسمح بإعطاء قضية وضع التقديرات و إصدار الأحكام على المعلم المعمول بها في الاتجاه العلمي، مساحة كبيرة، بل اهتم بتحسين العملية التعليمية التربوية في كافة أبعادها، بالتفاعل مع مدخلاتها المتمثلة في المعلمين و الطلبة و المناهج و الإداريين بهدف تحسين و تطوير العمل التربوي بكافة محتوياته.

وقد ساعد على تطور الإشراف على هذا النحو عدة أمور من أهمها : (حجي ٢٠٠٠، ص ٣١٤).

١. نتائج الدراسات الإدارية و التربوية التي أثبتت بأن التربية عملية إنسانية، والاعتراف بأن التربية قوة اجتماعية أساسية لنمو الشخصية الإنسانية، و أنها نظام اجتماعي ديمقراطي، فالتربية ليست عملية ميكانيكية تتعامل مع آليات التعلم من خلال آليات إدارية، و الإشراف باعتباره إحدى عمليات التربية فإنه صار جزء من عملية إنسانية اجتماعية.

٢. الإقرار و الأخذ بمبدأ أن المشرف التربوي يجب أن يمتلك المهارات القيادية و الإدارية، ليتمكن بنجاح من إدارة العلاقات الإنسانية، و إرشاد الجماعة.

٣. الإيمان بضرورة التغيير و مسابير طبيعة العصر المتغيرة، التي تتطلب إحداث التغييرات على جميع المستويات الإدارية و التربوية.

٤. الاعتراف بأن الإشراف التربوي هو عملية تعاونية تشاركية، و من هنا صار ضروريا الأخذ بالتخطيط الجمعي.

٥. التسليم بتطور وظائف عملية الإشراف التربوي، فقد تجاوز مرحلة مسؤوليته فقط عن المراقبة و التقييم و إصدار الأحكام ، و صار مسؤولا عن تحسين العوامل المتنوعة للعملية التربوية هي الهدف الأسمى لعملية الإشراف التربوي.

كل تلك العوامل أدت إلى تطور كبير في مفهوم الإشراف التربوي وفلسفته، فأصبح الإشراف التربوي لا يتناول تطوير المعلمين و تحسين كفاياتهم فقط، و لكنه يتناول جميع العناصر في الموقف التعليمي التعليمي، فبالإضافة إلى إهتمامه بالمعلم، فإنه يهتم أيضا بالمنهاج و عناصره المكونة له، الأهداف، و المحتوى و الخبرات التعليمية التعليمية، و التقويم، كما يهتم بمعالجة صعوبات و مشكلات التلاميذ. و يكون ذلك تحت مظلة العلاقات الإنسانية المتبادلة بين عناصر العملية التعليمية التعليمية المبنية على الإحترام للقدرات و الإستعدادات، والأفكار، و على أساس الحوار، و تفهم الطرف الآخر، و العمل على مساعدته عند الشعور بالحاجة لذلك.

وبناء على ما تقدم يمكن تحديد مفهوم الإشراف التربوي على أنه :

" عملية تربوية تشاركية، و ليست فردية، تتم بتفاعل جميع أطراف العملية التربوية و عناصرها: المعلم، المتعلم، المنهاج، الكتاب المدرسي، البيئة، و التسهيلات المدرسية. و تستهدف هذه العملية التشاركية نمو جميع هذه الأطراف و هذه العناصر بمختلف أساليب إشراف التربوي التي هي في حد ذاتها أساليب اتصال و تفاعل." (الدويك و ياسين و عدس و الدويك، ٢٠٠١، ص ١٣٠).

هذا و ما زالت العملية الإشرافية تحت البحث من أجل التطوير و التحسين، حيث أنه هناك العديد من المحاولات العالمية لإقتراح و تجريب نماذج جديدة للإشراف التربوي، و يرجع ذلك لإيمان التربويين بحتمية تغيير المحيط التربوي.

وفي إطار الدعوة للتجديد الإشرافي، يرى برادلي (Bradley, 2005) أنه لن يكون هناك إشرافا فعالا ما لم يوجد النظام التعليمي هيئة إشرافية إيجابية يتم تشكيلها بطريقة جيدة قائمة على أساس النوعية المتميزة لتوجيه متطلبات المساءلة أمر لا مناص منه في هذه العملية.

خصائص عملية الإشراف التربوي:

أن التغيير الذي طرأ على مفهوم الإشراف التربوي، صبغ هذا المفهوم بصبغة جديدة، و تأثرت الأهداف الإشرافية بهذا التغيير، وصار ينظر إلى الإشراف التربوي على أنه عملية متكاملة و ليست مجرد مهمة يؤديها المشرف التربوي، فظهرت على المفهوم الجديد العديد من العوارض المميزة و الخصائص المتطورة، بعضها ظاهر فعليا في الممارسات الإشرافية، و بعضها ما زال كامنا في المفهوم الإشرافي الحديث ينتظر من يبيت فيه الحياة؛ ليتحرر من قيد الكلمات إلى واقع الممارسات.

ومن أبرز خصائص عملية الإشراف التربوي ما يلي :

الإشراف التربوي عملية تواصل

ويقصد به غالبا في الأدبيات التواصل بين المشرف التربوي و المعلم، فمن خلال هذا التواصل يرسل المشرف التربوي الدفعات التربوية عبر قنوات الاتصال نحو تطوير و تقويم المعلمين، و يستقبل المعلمون هذه الدفعات (الرسالة)، و هذا ما يسمى بالتواصل الهابط، و الوقت نفسه يرسل المعلمون همومهم و معاناتهم إلى المشرف التربوي ليتم التباحث حولها، و إيجاد الحلول المناسبة لها (التواصل الصاعد).

"و طبيعة هذا التواصل أعمق من الكلام، فهو محاولة الأفراد للتفاعل و المشاركة بأحاسيسهم و أهدافهم و معرفتهم؛ لفهم شعور و أهداف و معارف الآخرين." (مدانات و كمال، ١٩٨٧، ص ١٠٠)

وتكون عملية التواصل الإشرافي من خلال أساليب فردية و جماعية كثيرة و متنوعة، مثل الزيارات الصفية، المشاغل و الورش، الاجتماعات، الدروس التوضيحية و التطبيقية، الدورات التدريبية ، البحوث و النشرات الإشرافية.

وقد يختار المشرف التربوي أسلوبا إشرافيا واحدا يراه مناسباً لتحقيق الهدف الإشرافي الذي يسعى إليه، أو قد عدة أساليب إشرافية لتحقيق ذلك الهدف.

الإشراف التربوي عملية تحسين التعليم

حيث تشمل عملية الإشراف التربوي جميع عناصر العملية التعليمية التعلمية من معلم و متعلم و مناهج و بيئة و أساليب، فمن خلال العمليات الإدارية المتعلقة بالإشراف الناجح، يتمكن القائمون على الإشراف من تقييم تلك العناصر وفق معيارية الأهداف، و بالتالي التكتاف و العمل على سد الثغرات و الفجوات إدارية كانت أو فنية، الأمر الذي ينقي العملية التعليمية التعلمية من الشوائب، و تبرز في صورة مشرقة من خلال مخرجات عملية التعليم.

"ويعمل الإشراف التربوي على توفير البيئة التربوية التعليمية الصالحة، تلك البيئة التي تساعد على تهيئة الفرصة لنمو الطفل نموا متكاملًا. و يتطلب تحقيق ذلك أن يكون للإشراف دور واضح في إزالة العقبات التي تواجه العملية التعليمية، و في توفير الظروف المادية و البشرية التي تساعد على توفير البيئة الصحيحة." (حجي، ٢٠٠٠، ص ١٥٥)

الإشراف التربوي إطلاق للطاقات البشرية الكامنة

وتذكر (مدانات وكمال ، ١٩٨٧)، بأن لكل فرد طاقات كامنة غير مستغلة، و على المشرفين أن يستغلوا قوة مراكزهم لخلق بيئة حافزة تؤدي إلى إطلاق هذه الطاقات البشرية الكامنة. و أن هناك مصدران رئيسان لهذه القوة هما : السلطة التي يتمتع بها المشرف، فيعزز نفسه بالتحكم في نوعية المصادر التي تستغل للتأثير على سلوك الأفراد في المؤسسة

التربوية، كما تخوله لعقد اللقاءات، و توفير المواد و المستشارين، و إعفاء المعلمين من واجباتهم الاعتيادية لدعم حضورهم لهذه اللقاءات.

والمصدر الآخر هو الاحترام الذي يكنه المعلمون للمشرف التربوي، الأمر الذي يعزز ثقة المجموعة به و بدوافعه، و بالتالي سيقومون جهوده و أفكاره و رغباته، و بذلك يزداد المشرف قوة و تأثيرا.

و يرى (حجي، ٢٠٠٠، ص ١٥٥) أن الإشراف التربوي يعمل على توظيف طاقات المعلمين و تطويرها من خلال معاونة المعلم على:

أ- زيادة فهمه لأهداف العملية التعليمية

ب- دراسة المناهج و الكتب و تحليلها و نقدها و اقتراح و سائل تحسينها.

ج- زيادة فهمه لخصائص نمو الأطفال و حاجاتهم وطرق إشباعها و وسائل مساعدتهم على حل مشكلاتهم.

د- تحليل لصعوبات الخاصة بعملية التعلم.

هـ- الوقوف على أحدث الطرق التربوية و الاستفادة منها في تدريس مادته.

الإشراف التربوي عملية تطوير للمناهج

أن طبيعة الزمن و سرعة تغير خصائصه و متطلباته تؤثر بصفة مستمرة في المنهاج، و لذا صارت المناهج هي الأخرى عرضة للتغيير و الإثراء، وهناك أسبابا أخرى تجعل من قضية تغيير المناهج و إثرائها أمرا ضروريا أهمها : (مقداد ، ٢٠٠١)

- عدم تمكن المناهج الدراسية من تحقيق الأهداف المحددة لها، فكل منهج أهدافا محددة يسعى إلى تحقيقها، فإذا عجزت المناهج عن تحقيق كل الأهداف المرجوة منها أو بعضها لسبب من الأسباب، فإن ذلك يستوجب تدخلا لإصلاح الوضع و تعديله لأنه لا فائدة من إقامة المناهج و الإنفاق عليها دون أن تكون تلك المناهج قادرة على تحقيق ما يصبو إليه واضعوها.

- عدم انسجام أهداف المناهج الدراسية و التطورات و التغيرات التي يشهدها المجتمع، ففي هذه الحالة يسعى القائمون على شئون المناهج إلى تصميم أهدافا جديدة يرون بأنها أكثر انسجاما و التغيرات المجتمعية الحاضرة.

هذا ويذكر (Atreya, Lahiry, Gill & Guru, 1985) عاملين هامين لنجاح تطبيق المنهج، حيث يقرر بأنه من الضروري:

أولاً : تهيئة المعلمين بشكل كاف لتطبيق المنهج ، من خلال التدريب أثناء الخدمة، و الذي يجب أن يتضمن توجيه من قبل المشرفين ، ومعرفة القضايا والمشاكل التي يعالجها المنهج، وذلك ليتمكنهم استيعابه و التعامل معه.

ثانياً: تقديم الدعم من قبل المشرفين من خلال تزويد المعلمين بالمواد و الأجهزة الضرورية لتطبيق المنهج.

ومما سبق نلاحظ بأن مهمة تطوير ومتابعة المنهج هي مسؤولية جسيمة تتضمن خطوات قبل وأثناء وبعد تطبيق المنهج، وهذه المهام تتطلب جهدا موحدا يقدمه القائمين على المناهج، حيث يعملون كفريق عمل متكامل.

و هنا نطرح السؤال التالي :

كيف نعرف أن المنهج حقق كل الأهداف أم بعضها

هنا تأتي مهمة الإشراف التربوي الذي هو بدوره أكثر قربا من المعلمين القائمين على تنفيذ جانب مقررات المنهج، فمن خلال متابعة المعلمين و مناقشتهم حول المناهج و مدى مناسبتها و تحليل محتواها، يمكنه الوقوف على الجوانب السلبية و الإيجابية، فيكون المشرف التربوي وسيلة الاتصال بين المعلمين و القائمون على المناهج، هذا من جانب، و من جانب آخر، فإنه من المهام المناطة بالمشرف التربوي هي البحث في القضايا التي تهم المنهج سواء من داخل المدرسة أو من خارجها.

هذا وقد ذكر (شعلان و رضوان وزيدان وقاسم ، ١٩٨٧) خصائص أخرى لعملية الإشراف التربوي:

١. الإشراف التربوي عملية تعاونية حيث يشترك و يساهم في تسهيل عملية تحقيق الأهداف التربوية، كما إنه من أجل تحقيق الأهداف الإشرافية لابد من وجود التكاتف و التعاون بين المشرف التربوي و المعلم و مدير المدرسة.
 ٢. الإشراف التربوي عمل إبداعي ، لأنه يسعى إلى إظهار المواهب الكامنة و يتيح الفرصة للمبادأة و الابتكار، و يؤمن بأن هناك طرقا كثيرة لتحقيق الأهداف النهائية.
 ٣. الإشراف التربوي عمل علمي، فهي عملية تطبق المفاهيم و الطريقة العلمية التجريبية في دراسته و تقييمه للمواقف التعليمية التعلمية، كما أنها عملية تسعى لتحسين طرق قياسه للفرد و للجماعة، و يقوم نتائج التعليم تقويما موضوعيا، وهو يشجع على القيام بالتجريب في إطار رقابة سليمة.
- ويضيف (حجي، ٢٠٠٠، ص ١٥٥) خصائص أخرى للإشراف التربوي وهي أنه:
١. ينسق بين المعلمين، على أساس توزيع الكفاءات المهنية على المدارس بشكل يحقق تكافؤ الفرص بين المؤسسات التعليمية.
 ٢. يشجع الاستقلال الفكري للمشرفين و المعلمين على أساس علمي سليم، يحترم قيمة الفرد و يعلي من الشخصية الإنسانية.
 ٣. اتباع الأسلوب الديمقراطي في عملية الإشراف، فالإشراف ليس إملاء لما يريده المشرف أو مدير المدرسة، و ليس صبا للمعلمين في قوالب كما يرغب المشرف، و إنما أساسه التشاور و تبادل الرأي و الحوار.
 ٤. شمول الإشراف التربوي للجوانب الفنية و الإدارية من عمل المعلم، وكذلك لما يقوم به المعلم داخل الفصل و خارجه، و لعلاقات المعلم بالمدير و التلاميذ و زملائه المعلمين و البيئة المدرسية و غير ذلك.
 ٥. التأكد من قيام المعلم بدوره التربوي بشكل يتفق و خصائص التلاميذ.
 ٦. العمل على توفير فرص النمو المنهجي و الأكاديمي و الثقافي للمعلمين، و هنا تبرز أهمية

٧. تضافر جهود إدارة المدرسة و الإشراف و نقابات المعلمين و روابطهم في عملية الإشراف.

ومن الملاحظ على خصائص الإشراف أنها تركز على مسؤولية العملية الإشرافية عن إيجاد و تأكيد العمل الجماعي التعاوني بين العناصر البشرية في المدرسة، كما أنها تؤكد الوظيفة التنسيقية للعملية الإشرافية، و التي يقصد بها دور المشرف التربوي في إيجاد التنسيق بين المعلمين.

وهنا يومض في ذهن تساؤل و هو :

في ظل تعدد العناصر الإشرافية، من المسئول عن تنسيق عمل المعلمين داخل المدرسة؟
ألا يستدعي ذلك أن يكون هناك تنسيقا بين العناصر الإشرافية من أجل ألا يحدث تصادم في وجهات النظر الإشرافية حول طريقة إيجاد التنسيق بين المعلمين، و حتى لا يتيه المعلم بين القنوات المختلفة لكل من العناصر الإشرافية؟

إن أهم الأسس التي يجب أن يقوم عليها الإشراف التربوي، هو أن يكون هناك تنسيقا بين العناصر الإشرافية التي تشرف على فئة ما ، ومن ثم توجيه الجهد الإشرافي المنسق وصبه في بوتقة تنظيم و تنسيق العمل المدرسي.

أدوار العناصر الإشرافية:

وقبل أن نتناول أدوار العناصر الإشرافية من مدير مدرسة و مشرف تربوي ومعلم أول من خلال الأدبيات فإنه يجدر بنا توضيح مفهوم الدور، و أهمية وضوح الدور في عملية تنسيق الأدوار الإشرافية.

فمن المسلم به إن لكل فرد في أية منظمة و وظيفة أو مركز إداري أو فني يقوم به الفرد داخل المنظمة؛ تلبية لحاجات و متطلبات تلك المنظمة، و في هذا الإطار فإنه يفترض من المنظمة أن تقدم وصفا لطبيعة الوظيفة؛ ليتمكن الفرد من إدراك السلوك المطلوب أدائه في المنظمة و هو ما يسمى بالدور.

مفهوم الأدوار : هي السلوكيات المتوقعة للأفراد .(المغربي ، ١٩٩٤ ، ص ١٨٣)

" و يعتبر مفهوم الدور أحد المفاهيم القيمة التي تساعدنا في فهم الفرد بالإضافة لفهمنا للجماعة بدرجة أعمق " (عطية و جمعة، ١٩٩٩، ص ٣٠)

فطبيعة الدور تحدده معايير معينة واضحة في المنظمة أو الجماعة التي يعمل بها الفرد، كما إن طبيعة الدور نفسها تحدد الخصائص التي يبني عليها الأفراد توقعاتهم لسلوك الفرد في وظيفته، كما يبني عليها الفرد توقعاته لما هو مرجو و متوقع منه أثناء أدائه للدور.

وبناء على ذلك فإنه من الضروري للمنظمة إن تحدد المعايير الواضحة التي تحدد طبيعة الدور و التي بدورها تحدد الخصائص المطلوبة فيمن سيقوم بالدور، هذا من جانب و من جانب آخر يكون الدور واضحا بالنسبة للفرد، وهذا ما يسمى بوصف الدور.

" فالعمل الرشيد يتطلب وصفا واضحا للسلوك الحقيقي الذي يجب أن يقوم به الفرد " (نشوان ، ١٩٨٦، ص ١٠٩)

و يقسم العلماء الدور إلى ثلاثة أقسام :

الدور المتوقع Expected Role

ففي أية منظمة يكون للفرد دور معين، و يتوقع الآخرون ما عليه القيام به في إطار طبيعة هذا الدور، و يكون ذلك في ضوء الأهداف و الإستراتيجيات المعتمدة في المنظمة. فوضع توقعات الأداء هي في الأساس عملية تعريف و توضيح، و هي التي تحدد طبيعة السلوك المتبادل بين الفرد و الآخرون أثناء تفاعلها في موقف معين وفق درجة الإدراك لطبيعة الدور المرتبطة بدقة الوصف لطبيعة الدور، و تحدد الدور المتوقع اللوائح التنظيمية للعمل في المؤسسة.

الدور المدرك Role Perception

" الفرد يحمل عن دوره توقعات معينة لما يجب أن يكون عليه سلوكه التنظيمي، فإذا تطابقت توقعات الفرد لدوره مع توقعات الآخرين لهذا الدور فإن الفرد يكون مدركا لدوره ". (نشوان ، ١٩٨٦، ص ١١٠)

وعملية إدراك الدور هي عملية متوقعة بالدرجة الأولى على وضوح المعايير و الوصف الذي تضعه المؤسسة أو المنظمة لدور الفرد، فكلما كانت المعايير واضحة و مفصلة كان إدراك الفرد لدوره أكثر وضوحا و بالتالي يجنبه هذا الإدراك الكثير من المشاكل المترتبة على غموض الدور و عدم وضوحه.

الدور الفعلي Actual Role

ويقصد به " السلوك أو النشاط الذي يقوم به الفرد في موقف معين" (عطية و جمعة، ١٩٩٩، ص٣٦) ، و بمعنى آخر هو الأداء أو السلوك الفعلي للفرد داخل المنظمة. والدور الفعلي هو نتاج للتفاعل الصحيح بين الدور المتوقع و الدور المدرك، فإذا تطابقت درجة إدراك الفرد لدوره مع ما يتوقعه من الآخرين، فإن الدور الفعلي للفرد بالتأكيد سيكون في مصب تحقيق أهداف المنظمة و وفق الإستراتيجيات المقترحة، فمجموعة التوقعات تحدد كيفية الأداء.

ويساعد وضوح الدور وعدم غموضه على اختلاف درجة الأداء فهناك علاقة مطردة بين هذين العاملين، فمما لاشك فيه إن درجة وضوح الدور ترفع من درجة جودة الأداء. ويتأثر أداء الفرد لدوره في الجماعة أو المنظمة بعدد من المفاهيم و العوامل منها :- (المغربي ، ١٩٩٤)

○ صراع الدور Role Conflict

وهو من الأمور التي تعتبر من عوائق أداء الفرد لدوره وفق ما هو متوقع، فعند اختلاف توقعات الفرد لدوره عن توقعات الآخرين فإنه يجد في نفسه تناقض ؛ لشعوره بعدم تكامل ما يؤديه مع أدوار الآخرين، وهذا ما يسمى بصراع الدور الذي بدوره يؤدي إلى إعاقة تحقيق الأهداف.

ومن أسباب حدوث الصراع:

١. عدم وضوح توقعات الدور

٢. عدم إدراك الدور، حيث إن اختلاف مدركات الأفراد لأدوارهم تجعلهم يرون نفس الظواهر بطرق مختلفة.
٣. عدم التوافق بين حاجات الفرد و توقعاته للدور الذي يقوم به، هو يقوم بدوره في التنظيم و يشعر بأنه لا يلبي حاجاته.
٤. عندما يكون القرار مشتركاً حيث تزداد احتمالات ظهور التناقضات فيما لو كان القرار فردياً.

○ غموض الدور Role Ambiguity

ويقصد بغموض الدور هو عدم وضوحه، و الذي ينتج من افتقاد الدور للوصف الوظيفي التفصيلي الذي يساعد الفرد على وضع توقع صحيح لدوره. ويعتبر غموض الدور من العوائق الرئيسية في تحسين الدور المتوقع إلى الدور المدرك، فالفرد الذي لا يدرك متطلبات دوره بشكل دقيق، فإن عمله يكون غير متزن مما يؤدي إلى خلل في نتائج الوظيفة نتيجة انحراف طبيعة العمل الذي قام به الفرد عما هو متوقع منه. وبالتالي ضياع الوقت و الجهد.

ولذلك فإنه يوصي المختصون بالإدارة بضرورة تحديد وصف دقيق لدور الفرد و ذلك لزيادة إدراك الموظف للمهام الموكلة إليه، وهذا ما تهدف إليه الدورات القصيرة و الطويلة في المؤسسات ، حيث أنها تساعد على تقليل الأخطار الناتجة من غموض الدور للفرد في المؤسسة.

يصعب الفصل بين الأدوار المتعددة للمشرف التربوي؛ وذلك لأن جميع الوظائف و الأدوار الإشرافية تنبع من رؤية واضحة و تصب في تيار و مسار تحقيق الأهداف الإشرافية و التي بدورها هي أهداف غير مستقلة عن بعضها و إنما هي أهداف متكاملة متفاعلة تحت مظلة الغاية الأساسية للإشراف و هي تطوير العملية التربوية. ويشترك في مسؤولية أداء هذه الأدوار كل من مدير المدرسة و المشرف التربوي و المدرس الأول، فمهمة الإشراف هي مهمة مشتركة بين هذه العناصر الثلاثة.

أدوار مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم

يطلع مدير المدرسة بمهام و أدوار إشرافية متعددة، و كذلك المشرف التربوي، ومن الأمور الهامة بالنسبة لهما كقائدين تربويين هي أن يكونا مدركين لدورهما الإشرافي في المنظمة المدرسية، و أن يكون إدراكهما متوافقا مع توقعات الإدارة الإشرافية و منسجما مع توقعات كل منهما لدور الآخر.

وأدوار مدير المدرسة الإشرافية عديدة، منها أدوار إدارية و منها أدوار فنية، و من الأدوار الإشرافية الأساسية المفوضة للمدير :- (الدويك و ياسين و آخرون، ٢٠٠١)

- أدوار إدارية تتعلق بالإشراف على البناء المدرسي و شئون الطلبة و حل مشاكلهم و متابعة على الدوام المدرسي، و الإتصال بالمسؤولين.

- أدوار فنية يكون فيها التلميذ هو محور عمل الإدارة المدرسية، و تتضمن الإشراف على المعلمين و نموهم المهني، تقييم و تقويم العملية التعليمية التعلمية، المشاركة في تطوير المناهج، و متابعة النمو الشامل للطلبة.

إضافة إلى الأدوار التي تتعلق بتوطيد علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي فيما يفيد في تيسير العملية التربوية.

فمدير المدرسة ليس دوره دورا إداريا بحتا كما كان ينظر إليه، و لكنه أيضا مشرف تربوي مقيم، يتكفل بالقيام بأدوار فنية عديدة.

"و لقد أجريت العديد من الدراسات لمحاولة تحديد مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة، و لقد بينت جميعها أن الحاجة ماسة لزيادة فاعلية مدير المدرسة في مجال تحسين نوعية التربية في مدرسته، و من بينها الدراسة التي سميت بمشروع البرنامج التعاوني للولايات الجنوبية للإدارة التربوي، فقد أبرزت هذه الدراسة عدة نتائج هامة خاصة فيما يتعلق بالجانب الفني من عمل مدير المدرسة و بدوره في مجال تحسين المنهج و التعليم و تضمنت :

(الخطيب و الخطيب و الفرّح ، ٢٠٠٠، ص ١٥١)

١. المساهمة في تحديد أهداف المنهج.
٢. المساهمة في تحديد محتويات المنهج.
٣. توفير التسهيلات اللازمة لتغيير المنهج.
٤. القيام بالإشراف لتحسين التعليم.
٥. توفير فرص النمو المهني للمعلمين في أثناء الخدمة.

أدوار المشرف التربوي :

وتتعدد ادوار المناطة بالمشرف التربوي، فمنها ما هو متعلق بالتخطيط، و منها ما يتعلق بالتطوير و التقييم و التقويم، و يرى (الدويك و آخرون ، ٢٠٠١، ص ١٣٣ مرجع سابق)، أن من مهام و أدوار المشرف التربوي مايلي:

١. التنسيق بين مختلف أطراف العملية التربوية.
 ٢. تهيئة البيئة المناسبة لمختلف عمليات التغيير و التطوير، و استئثار الإهتمام بأهميتها و ضرورتها.
 ٣. بناء الثقة و الإحترام بين مختلف أطراف العملية التربوية.
 ٤. تقديم المشورة الفنية لمختلف الأطراف، و اشعار كل طرف منها بأهمية مساهمته في العمل.
 ٥. إثارة حماسة المعلمين و رفع روحهم المعنوية.
 ٦. المساهمة في تخطيط برامج النمو المهني لسائر أطراف العملية التربوية.
 ٧. المساهمة في تقويم عملية التعلم و التعليم و تحليل العوامل المؤثرة فيها.
- ويضيف (النوري ، ١٩٩١) و طائف أخرى ، أهمها ما يرتبط بمعالجة الأخطاء في الممارسات التربوي، وتقديم الإقتراحات البناءة لمعالجة هذه الأخطاء، و مساعدة و توجيه المعلمين الجدد، و كذلك مهمة ابتكار أفكار جديدة و أساليب مستحدثة لتطوير العملية التربوية.

وانطلاقاً مما ذكرناه من أدوار و وظائف للمشرف التربوي، و اعترافنا بكون المشرف التربوي قائداً تربوياً، يقود جماعته نحو تحقيق الأهداف المحددة للإشراف التربوي، هذا يتطلب من توفر كفايات و مهارات خاصة في شخصية المشرف التربوي.

فالمشرف التربوي عامل هام في مسار العملية التربوية، إن لم يكن أساسها، فعمله و تمكنه و خبرته و شخصيته، تمثل العامل الأهم في حمل هذه الأمانة، لذا فإنه لا يختار المشرف التربوي اعتباراً للأقدمية فحسب ، و إنما أيضاً لكفاياته العملية و خبرته و قوة شخصيته و لمقدرته في حمل أمانة حمل أمانة الحكم على الآخرين.(الملوك ، ١٩٩٠)

أدوار المدرس الأول الإشرافية

ويعتبر وجود المدرس الأول في المدرسة كمشرف تربوي وجوداً ضرورياً لمساندة مدير المدرسة و المشرف التربوي للأسباب التالية:-

- يعتبر المدرس الأول مشرف تربوي مقيم، و هو الأكثر صلة و احتكاكاً بالمعلمين من مدير المدرسة و المشرف التربوي، فالوقت المتاح للمدرس الأول للتأثير في المدرسين أكبر مما هو متاح للمدير أو المشرف التربوي.

- كما أن المدرس الأول بإمكانه خلق العديد من الفرص لتقديم الدعم و المشورة لزملائه بالمدرسة ، حيث أن ذلك يمكن أن يتم بطريقة ودية و غير رسمية حيث يمكن للمدرس الأول أن يغتنم الفرصة للمشاركة في أي موضوع أو أن يتجاوب مع طلب من أحد زملائه لمناقشة أفكار معينة و يمكن أن يتم ذلك أثناء الفسحة و ذلك لخلق جو من الألفة بينهما.

ولا يمكننا مطلقاً أن نغفل أهمية هذه اللقاءات غير الرسمية لأنها بالأساس هي حوارات هادفة، و تعتبر مفتاح نجاح المدرس الأول حيث أنها تزيد من فاعليته مما يمكنه فيما بعد و في مناسبات أخرى تقديم الدعم للزملاء بطريقة منهجية و رسمية تكون مقبولة لدى الزملاء. " كما أن العمل على تطوير فكر و ممارسة المعلم ؛ للقيام بأدواره و مهامه المتنوعة يتطلب أن يكون تدريبه متصلاً و تربيته مستمرة و معارفه متجددة، و هو في حاجة مستمرة

إلى من يوجهه و يشرف على أدائه و يعاونه على تنمية نفسه علميا و مهنيا". (السادة و آخرون، ١٩٩٧، ص ٣٥).

- هذا إضافة إلى ضرورة متابعة و مساعدة المعلم الجديد على التخلص و التحرر مما قد يواجهه من صعوبات متعلقة بطرق التدريس و التعامل مع الطلبة أو بعلاقته مع الإدارة المدرسية و المعلمين القدامى.

- و يشترك المدرس الأول مع كل من المشرف التربوي و مدير المدرسة في الأدوار الإشرافية الفنية، و هذا أمر طبيعي باعتبار وحدة الرؤية الإشرافية و أهدافها.

- فمن أهم أدوار المدرس الأول الفنية هو تحسين العملية التعليمية التعلمية من خلال : توجيه المدرسين مهنيا و فنيا و تربويا، مساعدة المعلمين على التغلب على مشاكلهم، تقييم أداء المدرسين، متابعة تحصيل الطلبة، و المساهمة في تطوير المنهج من خلال ما يقدمه من ملاحظات و اقتراحات.

- كما على المدرس القيام بأعمال تنظيمية فعليه أن يبحث عن استراتيجيات لاستكشاف حاجات الزملاء ثم يقوم بالتخطيط لتلبية هذه الحاجات، و في هذا الإطار يمكننا تلمس مدى ضرورة إيجاد إطار تنظيمي في التخطيط بين كل من مدير المدرسة و المشرف التربوي و المدرس الأول ، فحاجات المدرسين هي نفسها، و لكن العناصر الإشرافية القائمة على تلبيتها متعددة، و عليه فإن جميع الجهود الإشرافية على مستوى التخطيط ، التنفيذ و التقييم هو في مصلحة الغاية الأساسية للإشراف و هي تحسين العملية التعليمية التعلمية.

من الملاحظ تعدد الأدوار الفنية لمدير المدرسة، إضافة لأدوره الإدارية، و يتطلب القيام بها بفاعلية جهدا كبيرا، و يشترك معه في تحمل هذه المسؤولية المشرف التربوي، و إدراك كل من المعنيين بالإشراف التربوي (مدير المدرسة ، المشرف التربوي و المدرس الأول) لأدوارهم الإشرافية المشتركة في ضوء وضوح الرؤية لتوصيف المهام الإشرافية، هذا الإدراك بلا شك يجعلهم يدركون أهمية إيجاد صيغة تنسيقية بينهم، تعين في تكثيف و تكامل الجهود، و الاستفادة الفاعلة من الوقت و الجهد المبذولين.

الفصل الثالث

القسم الثاني

التنسيق في العملية الإشرافية

- مفهوم التنسيق و أهميته
- خصائص عملية التنسيق
- التنسيق الإداري في الأدوار الإشرافية

مفهوم التنسيق

التنسيق: هو تلك العملية التي تكون فيها أنشطة الأفراد متجانسة و متكاملة نحو تحقيق أهداف مشتركة. (توفيق، ١٩٩٠، ص ٤٥١).

من التعريف السابق يتضح لنا التالي :-

١. أن التنسيق هو عملية و ليس خطوة أو إجراء بسيط، و أي عملية تحتاج لإنجازها العديد من الخطوات و الإجراءات الإدارية و الفنية.
 ٢. إن مجال عملية التنسيق هو أنشطة و جهود الأفراد.
 ٣. الهدف الأساسي من عملية التنسيق هو إيجاد التجانس و التكامل في أنشطة و جهود أفراد الجماعة.
 ٤. إن هذه العملية تنفذ من خلال وجود أهداف موحدة و مشتركة بين أفراد جماعة ما، فالهدف من عملية التنسيق يكون دائما الوصول لتحقيق أهداف هذه الجماعة أو المنظمة.
 ٥. إن عملية التنسيق عملية تنظيمية ضرورية لأي جماعة أو منظمة تكفل تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية بأقل الجهود و في الوقت المناسب.
- وانطلاقا من مفهوم التنسيق، فإن عملية الإشراف التربوي ينطبق عليها كل ما يستدعي ملازمة عملية التنسيق لها.
- فالإشراف التربوي عملية و مجموعة من الإجراءات ، تتطلب أن تسير هذه الإجراءات، وفق خطوات مدروسة و منظمة، و هي عملية يشترك فيها عدد من العناصر الإشرافية : مدير المدرسة ، المشرف التربوي و المعلم الأول، يعملون تحت مظلة أهداف إشرافية مشتركة، و كل منهم له جهوده الفردية، التي ينبغي أن تصب في مصب هذه الأهداف، و عملية التنسيق هي العملية التي تضمن تكامل الجهود الإشرافية، و هي التي تضمن سير العناصر الإشرافية باتجاه الأهداف المنشودة.

خصائص عملية التنسيق الإشرافي:

التنسيق : إدارة فاعلة للوقت (تأثيرا و تأثرا)

للتنسيق الإداري دور كبير في إدارة الوقت بشكل فعال، حيث أن سوء التنسيق الداخلي للإدارة، و تداخل الاختصاصات يعتبر من أعم العوامل المؤدية إلى إهدار الوقت، و من المسلم به إن أثر إدارة الوقت ينعكس سلبا أو إيجابا على جميع العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة واتصال، و أيضا على مستوى اتخاذ القرار.

ففي أثناء التخطيط لتحقيق هدف ما أو القيام بمهمة ما ، فلا بد للمدير من أن يسأل نفسه الأسئلة التالية : (القصيمي و الرويشد، ٢٠٠٠)

ماذا يجب أن يعمل؟

متى يجب أن يعمل؟

أين يجب أن يعمل؟

ما الذي يجب أن يعمل؟

ما هي الأولويات؟

ما هو مقدار الوقت المستغرق؟

فالتخطيط دون تحديد الوقت الذي يجب أن تنجز فيه هذه المهمة يكون قاصرا و غير فعال؛ وذلك لأنه عدم الالتزام بوقت محدد يؤدي إلى تأخير الإنجاز، و إلى التهاون من قبل الموظفين و بالتالي التأثير على مستوى الإنتاجية.

كما إن عدم توقع الوقت اللازم للمهمة و تحقيق الهدف؛ يؤدي إلى مشاكل تنظيمية تعيق العمل، مثل إحداث الفوضى و انعدام الانضباط الذاتي، و عدم وضوح المسؤوليات، و هذا ينعكس سلبا على الرقابة و المتابعة، حيث يصعب تدارك و علاج نواحي القصور في الوقت المناسب.

وعندما تكون المهام موزعة بحسب الكفاءة، و يكون العمل منسقا بين جميع الموظفين فإن هذا التنسيق يعطي فرصة أكبر للمدير أو للمشرف على تنظيم الوقت و إدارته بفاعلية كبيرة.

التنسيق : التزاما بتحمل مسؤولية أداء المهمة

إن من أهم مزايا التنسيق هي إنه يمنع من حدوث ما يسمى بالتسيب الإداري، و الذي يقصد به إهمال الموظف للواجبات المنوطة و المنصوص عليها في القوانين التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على إنتاجية العمل.

وهناك أسبابا تؤدي للتسيب الإداري من أهمها :

أسباب إدارية: و التي تتعلق بعدم وجود أسلوب إداري يتم من خلال ممارسة الإدارة بشكل منظم في مختلف المواقع، و عدم وجود برنامج عمل تعاوني منظم لممارسة الإدارة يشكل سببا هاما في حدوث التسيب الإداري، و الإفتقار لوجود قواعد إدارية تضمن حسن سير العمل، وكذلك التقصير المؤدي لضعف الرقابة و المتابعة لسير العمل أثناء الممارسة. أسباب تنظيمية: متعلقة بعدم وجود خطة منسقة لتنفيذ البرامج الإدارية، مما يؤدي حتماا للتعارض أحيانا بين ممارسة الإدارة و العمل الأساسي للموظف، و الذي يعبر عنه بغياب التنسيق الذي بدوره يؤثر على كفاءة الأداء.

أسباب فنية: و يقصد بها عدم التدريب لرفع كفاءة الكادر الوظيفي، و غياب وجود الخطط السنوية للإصلاح الإداري، و أيضا قصور التنسيق الإشرافي و الذي يشكل الأساس في تكامل الجهود و ترتيبها و منع حدوث التنافر و التضارب في المهام.

التنسيق : مانعا لنفاذ أشعة التوتر التنظيمي

تعتبر متطلبات العمل، و صراع الدور و مدى وضوح الدور، العبء الوظيفي ، ضغط العمل، مستوى دعم الإدارة للفرد، كلها عوامل إدارية يؤدي عدم العناية بها و الإلتفات إليها إلى حدوث ما يسمى إداريا : التوتر التنظيمي و الذي يقصد به:

"ردود الأفعال التي يبديها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل بيئية أو ذاتية ، لا يكون قادرا على التكيف معها بقدراته الفعلية" (السالم ، ١٩٩٠)

ومن الواضح إن كل العوامل التي تؤدي لحدوث التوتر لأفراد العمل التربوي داخل المؤسسة المدرسية، كلها ناتجة من افتقار المشرف، لأهم قدرة تعينه على تحقيق النجاح

والإنجاز ، و هي القدرة التنسيقية لجهوده مع من يشترك معه في المسؤولية الإشرافية، التي بوجودها تتضح الأدوار، ويتوزع العبء الوظيفي، فيقل عبء العمل، وبالتالي يجنب الأفراد الوقوع في التوتر الذي بالتأكيد يؤثر سلبا على إنتاجية و فاعلية الفرد ضمن مجموعة العمل. وقد لا يكون المشرف على العملية التعليمية التعلمية مفتقدا للقدرة التنسيقية ، وإنما يكون غير كفء و متهاونا ، لما تتطلبه هذه المهمة من جهد و عناء، و الذي يكون تحطيم كفاءة المؤسسة المدرسية و تدهور إنتاجيتها أحد نتائجه.

ومن هنا تبرز لنا أهمية التنسيق في الممارسة الإشرافية بين العناصر التي تشترك في تحقيق أهداف الإشراف التربوي، من ناحية تحديد المهام و الوظائف و من ناحية تنظيم و تنسيق العلاقات بشكل مدروس فيما بين هذه العناصر بغرض توجيه المهام و الوظائف لتحقيق الأهداف المحددة التي أنشئ من أجلها التنظيم.

أهمية التنسيق بين مدير المدرسة و المشرف التربوي

ومما سبق عرفنا إن غموض الدور يؤدي إلى حدوث صراع داخلي أو خارجي بالنسبة للفرد الذي يعمل ضمن جماعة ما، فطبيعة العمل المشترك تحتم ضرورة أن يكون الدور واضحا لكل فرد، و ذلك يجنب التنظيم و الأفراد الكثير من المشاكل و الصراعات التي تخل باتزان الأفراد و بالتالي بالمنظمة و إنتاجيتها.

ولا يكفي هنا أن يكون الفرد مدركا لعمله من الجانب الأدائي المنفرد، و إنما يتوجب أن يكون مدركا أيضا طريقة تكامل عمله مع أفراد مجموعته.

وباعتبار العمل الإشرافي عملا مشتركا في جوانبه الفنية بين كل من مدير المدرسة و المشرف التربوي ، و لكي يكون العمل الإشرافي عملا منتجا و فاعلا في العملية التعليمية التعلمية، فلا بد من أن تكون الأدوار المشتركة واضحة ومنسقة بينهما.

وهنا يتبادر تساؤل هام: ماهي أهمية التنسيق الإشرافي بين المدير و المشرف التربوي؟

- يعتبر الاشتراك في القرار الإشرافي من الدواعي التي تحتم التنسيق بين كل من مدير المدرسة و المشرف التربوي، فالقرار في العمل الإشرافي المشترك لا يرجع لطرف واحد،

و إنما يعود للطرفين، وهذا الأمر - اشتراك القرار- يزيد من احتمالات حدوث التناقضات و التكرار في الجهد المبذول، و يفتح الأبواب أمام رياح الصراع المدمرة لجهود و الإنتاجية.

- كما أن المهام و الأدوار الإشرافية المشتركة داعيا آخر، يجعل كل من مدير المدرسة و المشرف التربوي ، يتجهان نحو التنسيق الذي هو طريق لتخفيف الأعباء الإشرافية، و الاستفادة من الوقت المتاح في إحداث التغيير المطلوب ملاحظته من قبل المسؤولين.

- التنسيق يعطي كل من مدير المدرسة و المشرف التربوي ثقة فيما يخططانه و يسعون لتنفيذه، فالعمل يكون بموافقة الطرف الآخر و مباركته، وهذا يكسر حاجز الخشية من الاستفسار أو الاستعانة بالطرف الآخر. مما يعزز التعاون و الثقة بين الطرفين.

-الشعور بالأمان و الطمأنينة أثناء العمل الإشرافي، لكون المسؤولية مشتركة و عواقبها يتحملها كلا من الطرفين.

ثانيا : التنسيق الإداري للأدوار الإشرافية المشتركة

تتضمن عملية الإشراف جانبين أساسيين هما الإشراف الإداري و الإشراف الفني، و الجانب الإداري هو خادم لجودة تنفيذ الجانب الفني، إي إنه من أجل ضمان جودة الأداء للأدوار الإشرافية الفنية، فإنه يتوجب على المشرف أن يكون ملما بالمهارات الإدارية معرفة و تطبيقا.

فمهمة الإشراف مسندة إلى كل من مدير المدرسة و المشرف التربوي و المدرس الأول، حيث أن هناك أهدافا إشرافية مشتركة بينهم تتطلب أن يكون هناك علاقات منظمة و متفاعلة لتحقيق تلك الأهداف، وهذا هو السبيل ليكون نشاط المجموعة الإشرافية نشاطا فاعلا و منتجا بعيدا عن الشكلية و التظاهر و الورقية الغير منتجة.

ويحدد (Andrew,1998) ستة مفاتيح لنجاح أي مجموعة متعاونة و هي:

١. ضرورة تعريف الأهداف.

٢. تأكيد أهمية المشتركات.

٣. التأكد من وجود اتصال واضح بين و داخل التنظيم.
 ٤. أخذ خطوات صغيرة باتجاه عنونة القضايا غير الجدلية حتى تبني الثقة.
 ٥. الاختيار الحذر للتصور التنظيمي المناسب للمجموعة و لطبيعة العمل.
 ٦. توضيح المسؤوليات لكل أفراد المجموعة ، و توضيح المخاطر أيضا.
- فالعملية الإشرافية هي عملية شورية تتطلب التوافق في التخطيط و التعاون من أجل تحديد الأولويات في حل الأزمات التي يعاني منها المعلمين، و بالتالي التخفيف من حجم العوائق التي تقف دون تحقيق التواصل الفاعل، فعندما يكون كل عنصر إشرافي يعزف على وتر مستقلا عن الآخرين، هنا يكون التشتت، و يكون ضعف العملية الإشرافية و عدم إنتاجيتها.
- ويرى الدكتور (نشوان، ١٩٨٦) بأن أي جهد جماعي ذي أهداف محددة في أي منظمة، لابد وإن يخضع لعمليات إدارية من أجل توفير أقصى درجة من فعالية التنظيم و كفايته.
- والإشراف التربوي هو أحد العمليات التربوية التي تتضمن مهامها استخدام العمليات الإدارية، حيث أن أي عمل ناجح يبدأ برؤية عامة، هذه الرؤية العامة تقود الأفراد إلى ممارسة عملية التخطيط الجاد ؛ وذلك لضمان الوصول إلى النتائج المرجوة، من خلال اتباع خطوات تنفيذية ، تبدأ باختيار الأفراد الأكفاء، القادرين على العمل في مجال الأهداف ، وتوزيع المهام و تنظيمها، وإيجاد التنسيق بين هؤلاء الأفراد، فالتنسيق هنا يعني أن تكون ما يقوم به فرد في مجموعة ما يكون مكملًا لما يقوم به الفرد الآخر.
- ولنلقي الضوء على المهام الإشرافية الإدارية التي تهم دراستنا الحالية، المعنية بعملية التنسيق في الجهود الإشرافية، باعتبارها العمليات المؤدية لأحداث التفاعل المطلوب بين مدخلات العملية الإشرافية، و الدافعة نحو تحقيق أهداف الإشراف التربوي، و هي :
- التخطيط، التنفيذ ، التقويم.

العمليات الأساسية في الإشراف التربوي

يتألف الإشراف التربوي من عدة عمليات أساسية نذكر منها:

أولاً: التنسيق في عملية التخطيط الإشرافي

تعتبر عملية التخطيط لعملية سير الإشراف التربوي من أولى الخطوات في سلوك الاتجاه المناسب نحو تحقيق الأهداف، فيجب على المشرف أن يعرف بالضبط ما الذي يريد أن يحققه، حيث أن الأهداف المحددة تعطيه معياراً، يستطيع من خلاله لأن يحدد تقدمه، وخطط الإشرافية على نوعين : الخطط الإشرافية قصيرة المدى و تكون أهدافها محددة و قصيرة ، يمكن بلوغها في فترة زمنية قصيرة، و الخطط الإشرافية بعيدة المدى، وتعتبر أهدافها غايات و مرامي إشرافية يتطلب تحقيقها زمناً طويلاً. و يقرر (بيل، ٢٠٠١) أنه يجب أن تكون الأهداف الموضوعة لمجموعة العمل متماشية مع الأهداف الرئيسية للمؤسسة، حيث أن عدم تنسيق الأهداف الخاصة بوظيفة الفرد، مع الأهداف الخاصة بالمؤسسة، فإنه بذلك يكون المخطط قد ضيع وقته و طاقته، وعليه أن يخطط لما يريد أن يحققه، ويضع الجداول الخاصة بالوقت، و يحدد من الذي سيكون مسئولاً عن كل وجه من أوجه العمل، ثم يراقب العمل، ويقوم بوضع حلول لأية عقبة يمكن أن تعوق تحقيق أهدافه.

فالتخطيط : هو جهد موجه و مقصود و منظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة ، بمال و جهد محددين(غنيم، ١٩٩٩).

ولقد تعددت المستويات التي تظهر فيها دور و أهمية التخطيط لنجاح و تحقيق الأهداف المرجوة، و ما يهمنا هنا هو أهمية التخطيط على المستوى التنظيمي للعمل، و تتلخص هذه في الآتي: (غنيم ١٩٩٩)

١. يمكن التخطيط من بلورة أهداف المشروع العامة في ضوء ما يحتمل حدوثه.
٢. يمكن التخطيط من بلورة أهداف المشروع العامة و التفصيلية؛ لتلافي وجود أي تناقض أو تكرار أو تداخل في المهام.

٣. عمل التخطيط على إيجاد الترابط المنطقي بين القرارات مع بعضها البعض من جهة و مع الأهداف العامة و التفصيلية للمشروع من جهة أخرى، مما يؤدي إلى تحديد خطوات العمل بشكل منطقي متسلسل و متكامل لجميع العاملين في المؤسسة.

٤. يقلل التخطيط السليم من الأخطاء بجميع أشكالها على كافة المستويات؛ لأنه يقوم على أساس التروي و الموضوعية في صنع القرار.

٥. يعمل التخطيط السليم على رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد و الإمكانيات المتاحة.

٦. يمكن التخطيط من تحديد المشكلات القائمة و التنبؤ بالمشكلات المستقبلية، و وضع الحلول المناسبة لها.

٧. يعمل التخطيط السليم على تحقيق رقابة فعالة في جميع مراحل التنفيذ و بشكل يضمن تحقيق الأهداف المنشودة.

٨. تحقيق التنسيق الأفقي و الرأسي بين النشاطات المختلفة داخل المؤسسة، و تحديد الهيكل التنظيمي المناسب و توزيع المسؤوليات.

ومن هنا يمكننا القول بأن جودة الإدارة تتوقف على مدى فاعليتها في إيجاد التنظيم و التنسيق بين العناصر البشرية في العمليات الإدارية و الفنية، ابتداء من عملية التخطيط، و تحديد الأهداف المرجو تحقيقها، وهذا ما يعبر عنه بعنصر الوضوح الذي يعتبر من أهم عناصر و مبادئ إعداد الخطة الجيدة، و يقصد بالوضوح:

- تحديد الأطراف المعنية بتنفيذ و تحقيق الأهداف الواردة فيها بشكل واضح.

- ضرورة أن تتناسب واجبات الجماعات المختلفة مع إمكانياتها و قدراتها التنفيذية.

- وجود قنوات اتصال من أسفل إلى أعلى، و من أعلى إلى أسفل؛ لنقل المعلومات و

القرارات و البيانات. (غنيم، ١٩٩٩، ص ٨٦)

وبالنسبة للعملية الإشرافية فإنه ينبغي أن يتضمن التخطيط :

١. تحديد الأهداف وفق الحاجات المحددة مسبقاً.
٢. تحديد الإجراءات و الوسائل و الأنشطة الكفيلة بتحقيق الأهداف.
٣. تحديد طريقة تقويم مدى تحقيق المؤسسة المدرسية لأهدافها.

تحديد أهداف الخطة الإشرافية

تحدد أهداف الخطة الإشرافية استناداً إلى أهداف التربية و استراتيجيتها، وإلى التطور في الاتجاهات العالمية في الإشراف التربوي، إضافة إلى المعطيات العلمية و التكنولوجية المميزة لهذا العصر.

- و هناك اتفاقاً في الأدبيات التربوية على أن أهم أهداف خطة الإشراف التربوي هي:
- تحسين العملية التربوية، من خلال تحسين العوامل المؤثرة عليها.
- مساعدة المعلمين على فهم غايات التربية و تطويرهم مهنيًا، و تحسين مستوى أدائهم، و طرق تدريسهم.
- تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين.
- كما يهدف الإشراف التربوي للكشف عن مواطن الضعف في العملية التعليمية التعلمية، بغرض علاجها .
- كما إن هناك أهداف أخرى متعلقة بتطوير المنهاج و تحسينه و البحث عن القضايا الخاصة بالمنهج.
- و يهدف الإشراف التربوي إلى تحسين النمو الشامل للطلبة، و رفع مستويات التفكير الذهني لديهم.
- ويشترط أن تكون الأهداف واضحة و إجرائية قابلة للتنفيذ و المتابعة و تكون متوافقة مع إمكانيات المدرسة (البشرية و المادية)، فعندما تكون أهداف الخطة متعارضة مع تلك الإمكانيات؛ فإنه يصبح من الصعوبة بمكان تحقيق الأهداف المرجوة، و يصبح عمل المجموعة مضیعة للجهد و الوقت.

ولابد من التأكد في إعداد الخطة الإشرافية على أن يكون اختيار الأهداف الإشرافية مبنيا على حاجات حقيقية لكل من المدرسة و العاملين بها، وهي متصلة باستمرار و بقاء و تطور المؤسسة المدرسة نفسها. و تحديد هذه الحاجات يحتاج لجمع معلومات حول البيئة التنظيمية و حاجات الأفراد، و بقدر ما تكون هذه المعلومات دقيقة يكون لدى المشرف التربوي تصور واضح حول الحاجات الحقيقية و يسهل عليه تحديد أهداف خطته بسهولة ودقة، و بإعتبار إن عملية الإشراف هي عملية مشتركة بين كل من مدير المدرسة و المشرف التربوي، فإن ذلك يتوجب أن تكون هناك جهودا مشتركة في تحديد حاجات المؤسسة المدرسية و حاجات المعلمين، و التي هي كثيرة و متعددة و على عدة مستويات فمنها ما يتعلق بالتنمية المهنية أثناء الخدمة و تقييم المعلمين و متابعة و تطوير النمو الشامل للطلبة، و تطوير المناهج.

وتعدد تلك الحاجات بتعدد مستوياتها يتطلب أن يكون هناك تنسيقا بين كل من مدير المدرسة و المشرف التربوي لجمع المعلومات حول تلك الحاجات و تحديد أولوياتها في الخطة الإشرافية، و ذلك لتتكاتف الجهود أثناء عملية التنفيذ حول محاور محددة تلافيا لإختلاف الأهداف المبنية أساسا على تحديد الحاجات و بالتالي تشتت الجهود، و تكون الأهداف تصب في حاجات المعلمين ، فيتولد لديهم دوافع عالية و حماسة لتحقيق الأهداف. كما يعتمد اختيار الإجراءات و الإستراتيجيات على وضوح الأهداف، فبقدر دقة صياغة الأهداف صياغة سلوكية قابلة للملاحظة و التحقيق ، بقدر ما يكون المشرف التربوي أكثر قدرة على اختيار الأنشطة من بين البدائل و الخيارات المتاحة، كما أن وجود التواصل و التنسيق بين العناصر الإشرافية يتيح فرصة تبادل المعلومات عن المعلمين و بالتالي اختيار أفضل الأساليب و الطرق التي تناسب امكانياتهم و استعداداتهم و التي يراعى فيها أن تكون أيضا متناسبة مع امكانيات المؤسسة المدرسية.

الأساليب الإشرافية لتحقيق أهداف خطة الإشراف التربوي:

ومن المعروف أنه ليس هناك أسلوبا واحدا يستخدمه المشرف، كما إنه لا نستطيع أن نفضل أحد الأساليب على الأساليب الأخرى، و ذلك لأن لكل موقف تعليمي أسلوبا أو أكثر يناسبه، و هذا يرجع إلى طبيعة الموقف.

فالمشرف بخبرته و ذكائه يستطيع أن يختار الأسلوب المناسب من خلال تشخيص مدى ملائمة الأسلوب الإشرافي للموقف التربوي، و مدى ملائمة الأسلوب الإشرافي لمواجهة مشاكل المعلمين و حاجاتهم، فالمشرف الناجح يجب أن يسأل نفسه عند اختيار الأسلوب الإشرافي:

- هل الأسلوب الإشرافي الذي اختاره ملائم للموقف التربوي؟
- هل هذا الأسلوب هو أفضل الأساليب لمواجهة مشاكل و احتياجات المعلمين؟
- و هل يناسب قدرات و خبرات المعلمين؟
- هل يتسم هذا الأسلوب بالمرونة، بحيث يراعي ظروف المعلم و البيئة و الإمكانيات المتاحة.

ومن أبرز الأساليب الإشرافية :-

الزيارات الصفية: و يقصد بها في النظرة الحديثة لوظائف الإشراف، الزيارة الصفية للمشرف للمعلم في صفه بغرض الإصلاح و مد يد العون، و ليس البحث عن الأخطاء . و للمشرفين ممارسات يتبعونها في تنفيذ الزيارة، فهي إما أن تكون زيارة متفق عليها و مخطط لها، أو زيارة قائمة على دعوة من قبل المعلم للمدير أو للمشرف، و قد تكون زيارة مفاجئة. هذا من ناحية طريقة التنفيذ، أما من ناحية الهدف، فقد تكون زيارة استطلاعية، أو توجيهية، أو تدريبية ، أو زيارة تقييمية.

اللقاءات و الاجتماعات: و يرمي المشرف من خلال اللقاءات و الاجتماعات إلى إحداث التغيير المنشود، و تحقيق الأهداف المرجوة، فلا قيمة لزيارة صفية لا يقبها لقاء إشرافي، و تفاعل بناء يجرى فيه حوار هادف، و تبادل للخبرات ، كما يهدف المشرف من خلال عقد

الآجتماعات إلى مناقشة الأفكار ، و تبني حلولاً محددة للمشكلات التعليمية البارزة، و إطلاع المعلمين على الإتجاهات التربوية المستحدثة.

النشرات الإشرافية : و هي أحد الأساليب الإشرافية غير المباشرة، التي تساعد المعلمين على تحسين أدائهم التدريسي، و من خلالها يستطيع المشرف التربوي أن يطلع المعلمين على المستجدات التربوية، و نتائج التجارب و البحوث التربوية، و توجيه المعلمين إلى قراءة بعض الكتب و المجالات التربوية الحديثة و هو ما يسمى بالقراءات الموجهة.

الندوات التربوية : و يهدف المشرف التربوي من خلالها إلى أن يكون المعلمين مطلعين على التجديدات و التطورات التربوية، و أن يكونوا على بيئة و فهم لما يدور في الساحة التربوية، و يعقد المشرف هذه الندوات فاتحاً الباب أمام المعلمين للحوار و إبداء الرأي حول ما يستجد في البيئة التربوية عامة، و لما يستجد من قضايا و مشكلات مدرسية. و قد يكون المشرف التربوي هو نفسه من يعقد الندوة، أو أنه يقوم بتشجيع المعلمين أنفسهم على القيام بذلك، بإشرافه و توجيهه.

الدروس التطبيقية و التوضيحية : تشكل الدروس التوضيحية أسلوباً إشرافياً فعالاً، يهدف إلى تضيق الفجوة بين النظرية و التطبيق، فهي تتيح الفرص أمام المعلم للتعليم من خلال العرض العملي المنظم و المخطط له بعناية لأنماط و مهارات سلوكية تعليمية محددة يتم أداؤها بصورة فعلية و في مواقف تعليمية عملية طبيعية، و هي مفيدة للمعلمين المبتدئين، و للقدامى الذين يهتمون بتطوير خبراتهم بما يتوافق مع التقدم و التطور التربوي. (العمارة، ١٩٩٩)

الزيارات المتبادلة: و يهدف المشرف التربوي من تشجيع الزيارات المتبادلة بين المعلمين، إلى تحريك الخبرات، فمن خلال تبادل الزيارات تنتقل الخبرات من و إلى المعلم المزار.

الورش التربوية : و هي أحد الأساليب الإشرافية العملية التي تهدف إلى اكساب المعلم كفاية ما، بهدف تطوير كفاياته و مهاراته، حيث تدريب المعلم على تطبيق مهارة ما، أو تصميم عمل ما، بحيث يخرج من هذه الورشة و قد اكتسب مهارة جديدة، تعينه في عمله و

تعامله مع المنهج و الطلبة؛ لذا فإن على المشرف أن يدقق في موضوع الورشة التي يعزم على القيام بها ، و يسأل نفسه عدة أسئلة قبل الشروع في الإعداد لها من ناحية أهميتها و أولويتها، و مدى مناسبتها لمعلمي المدرسة، و مدى إمكانية تطبيقها العملي أثناء الممارسة. **البحوث الإجرائية :** و تهدف إلى استطلاع و تقويم الواقع التعليمي التعليمي و مشاكله، و من ثم سد ثغراته و معالجة قضاياها.

وفي دراسة قام بها (أبو عودة ، ٢٠٠١) ، تبين أن الزيارات الصفية هي أكثر الأساليب الإشرافية استخداما من قبل المشرف التربوي، ثم النشرات الإشرافية، بعدها تأتي الاجتماعات و اللقاءات، والدروس التوضيحية ، الزيارات المتبادلة، المشاغل التربوية، الندوات التربوية، و أخيرا البحوث الإجرائية.

ومن خلال دراسة النماذج الإشرافية تمت ملاحظة وجود ميكانيزمات ومقاربات رسمية وغير رسمية. ولكن عادة ما تهيمن المقاربات الرسمية على العمليات اليومية والتي كثيرا ما تكون جماعية. وتدرج هذه الأخيرة التحدث مع الزملاء والمشاركة في النقاشات بطريقة غير منظمة. ومن شأن هذا الطابع غير الرسمي أن يؤدي إلى الانفتاح والتقليل من حدة التوتر ولكنه ليس علميا بما فيه الكفاية. ويمكن لهذه النماذج ذاتها أن تؤدي إلى إثارة الانحياز والأحكام المسبقة التي تقوم على أساس الرأي عوض الفعل. ونادرا ما تؤدي النقاشات غير الرسمية إلى دراسة المشاكل المتعلقة بنوعية التعليم. وعليه، تحتاج المناهج غير الرسمية إلى دعمها بهيئات رسمية. وهذا لا يعني إطلاقا بأن النقاشات غير الرسمية قد فقدت دورها الجوهري ولكن من خلال العمل مع بعضها البعض ضمن إطار شراكة سوف تثمر لا محالة نمونجا أكثر قوة.(Bradley,2005)

مما تقدم يمكننا القول باعتبار عملية الإشراف التربوي من العمليات التربوية التي تحتاج إلى التنظيم و التنسيق، فإنه لا بد و أن يبدأ هذا من التخطيط و ذلك لتحديد حاجات المؤسسة المدرسية و حاجات المعلمين، و التي يجب على العناصر الإشرافية العمل على إيجاد ما يلبي تلك الحاجات، خلال العام الدراسي الجديد، فمراعاة التنسيق داخل التخطيط يؤدي

للتأكد من عدم وجود أي تناقض في الأهداف أو الاستراتيجيات ، و للتأكد من شمولية و تكامل الخطة.

كما أن البحث و التركيز في إيجاد التنسيق بين الخطط (خطة المشرف التربوي الإشرافية و خطة مدير المدرسة) هو أحد أهم الأسباب المؤدية لعمل متناسق، بشرط مراعاة تجانس الخطط، أي أنها تؤدي جميعا إلى برنامج موحد، و أيضا مراعاة التوقيت السليم للأنشطة أثناء التخطيط حيث يعمل الأفراد جميعا في البرنامج الموحد في وقت متناسق لضمان أن تكون النتائج متكاملة مع بعضها البعض. كما أن وجود وسائل اتصال حسنة بين الأفراد، يؤدي إلى وجود ارتباط بين الأفراد مما يسهل نقل المعلومات المتعلقة بالأعمال الأخرى ذات الصلة.(توفيق، ١٩٩٩)

وهنا فإنه من الضروري ان نطرح السؤال التالي:

من هو المسئول عن التخطيط؟

ونجد إجابة هذا السؤال في كثير من كتب الإدارة الحديثة، حيث يدعو الإداريون إلى أن تكون عملية التخطيط عملية مشتركة بين أفراد مجموعة العمل، فيجب أن تشترك المجموعة الخاصة بك بأكملها في تطوير الخطط الخاصة بالمجموعة، مع مراعاة التنسيق بين الأفراد في مجال توزيع المهام.

وبطبيعة الأمر فإن التنسيق الإشرافي في التخطيط يقتضي أن يكون هناك تنسيقا في مستويات الأهداف، وفي الإستراتيجيات و الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة، حتى تتكامل الجهود باتجاه تحقيق الأهداف الإشرافية، و الذي ينبغي أن تكون له صورة واقعية تعبر عنه، وذلك من خلال الممارسة المنسقة أيضا بين أفراد المجموعة، بحيث يمكن تلافي أي تداخل و تكرار أو تعارض بين المهام داخل المجموعة ، و الذي يعتبره الإداريون من أهم الأسباب المؤدية لإهدار الوقت، و التخبط في الطرق المؤدية لتحقيق ما تصبو إليه المؤسسة.

وعملية التنسيق لا تتعلق بمستوى معين في التنظيم، و إنما هي عملية منصهرة في جميع العمليات الإدارية، ابتداء من التخطيط. فالإداري الواعي لا ينتظر مرحلة التنفيذ ليبدأ بإيجاد

تنسيقاً بين أفراد منظّمته، مما قد يسبب الربكة و عدم تقدير الأمور بالطريقة الصحيحة ، و الذي يؤدي إلى حدوث التوتر التنظيمي الناتج من تضارب و تكرار المهام ومن عدم وضوح الرؤية للأفراد في المنظمة، و إنما الإداري الواعي هو من يهتم بالتنسيق في المهام منذ بداية التخطيط و وضع أهداف المنظمة.

ثانيا : التنسيق على مستوى تنفيذ الأدوار الإشرافية

إن الانتقال من مرحلة التخطيط الإشرافي إلى مرحل التنفيذ يتطلب القيام بإجراءات فعلية تضمن فاعلية تنفيذ التصور الموضوع في الخطة إلى واقع فعلي يخدم تحقيق أهداف المؤسسة المدرسية أو أية منظمة أخرى.

وفي أثناء التنفيذ يجب أن يلتفت المشرف التربوي إلى أنه جزء من العملية الإشرافية، و أن كل ما يقوم به ينعكس على أداء من يشاركونه مهمة الإشراف.

وفي هذا الإطار فإن على المشرف التربوي أن يراعي في كل حركة إشرافية، أن تكون هذه الحركة منسجمة مع تحركات العناصر الإشرافية الأخرى، و متكاملة مع الممارسات الإشرافية الأخرى، وهذا لا يحدث إلا إذا كان المشرف التربوي واعياً لأهمية التنسيق المستمر بينه و بين العناصر الإشرافية الأخرى، فلا يتوقف الأمر على وجود خطة إشرافية موحدة، تتضمن تنسيقاً نظرياً بين العناصر الإشرافية، بل يتجاوز التنسيق هذا البعد إلى أن يكون التنسيق مستمر، و يكون ذلك من خلال متابعة كل عنصر إشرافي لأنشطة العناصر الأخرى، و حرصه على أن تكون جهوده الإشرافية تتجانس و الجهود الإشرافية الأخرى، وهذا بدوره يعطي المشرف التربوي إحساساً بمدى فاعلية جهوده في تحقيق أهداف الخطة الإشرافية، و قدرة على تلمس أي انحراف إشرافي في أدائه أو أداء الآخرين.

فمن منطلق أن العملية الإشرافية عملية جماعية، يشترك في تنفيذها عدد من العناصر الإشرافية، هذا يتطلب من أن يمتلك المشرف التربوي كفايات خاصة تؤهله لمسايرة العمل الجماعي بفاعلية منها:

١ . إيمان بأهمية العمل الجماعي.

٢. تقبل آراء و انتقادات العناصر الإشرافية بما يفيد تحسين العملية نفسها.

٣. القدرة على قياس مدى توافق جهوده مع جهود الآخرين.

ومن مميزات العمل الجماعي في ضوء أهداف مشتركة: (Dubrin, 2001)

١. تغيير و تبادل المعارف ، حيث أن كل من أعضاء المجموعة يأتي و هو يحمل معارف معينة ، تتأثر هذه المعارف بما يطرحه الآخرون.

٢. يتفادى الفريق الأخطاء الرئيسية، وذلك بسبب أن الأعضاء سيقوم تفكير كل منهم الآخر.

٣. العمل في مجموعة يعزز من رضا الأعضاء عن العمل.

٤. القرارات الجماعية تكون أكثر قبولاً و التزاماً من قبل الآخرين.

ومن الإيجابيات الأخرى للتنسيق الإشرافي المستمر أثناء التنفيذ هو أن :

- العناصر الإشرافية هي الموارد البشرية التي تلعب الدور الأساسي في تحريك بقية الموارد الأخرى ، البشرية، التقنية ، و المادية و المعلوماتية و تفعيلها إيجاباً أو سلباً، فكلما كان هناك تنسيقاً حقيقياً بين العناصر الإشرافية، فإن هذا ينعكس على توظيف جميع إمكانيات المؤسسة المدرسية بفاعلية، فبينما يركز أحد العناصر الإشرافية على الاستفادة من مورد ما لتحقيق هدف إشرافي معين ، تكون العناصر الأخرى توظف موارد مدرسية أخرى في خدمة نفس الهدف، مما يحقق التكامل و الإنسجام في الأداء الإشرافي.

حيث أن العمل في مجموعات تربوية متعاونة يؤثر في السياسة العامة للمؤسسة، حيث أن هذه المجموعة تحشد كل الإمكانيات المتاحة و توظفها في أفضل التطبيقات من أجل إحداث التأثير بالمعلمين. (Andrew, 1998)

- التنسيق الإشرافي أثناء التنفيذ يعطي للمعلمين صورة واضحة لتوجهات الإشراف في المدرسة، الأمر الذي يشجع على التجاوب مع الجهود الإشرافية، هذا من جانب و من جانب آخر فإن تكامل و تناسق الجهود الإشرافية يشعر المعلمين بأن هناك جوانب محددة يركز

عليها الإشراف التربوي مما يجعلهم يعملون بنفس الإتجاه، و يجنبهم ما يسمى بالتوتر التنظيمي الناشئ من التوجهات المختلفة في الأداء الإشرافي.

- التنسيق في الأداء الإشرافي يضمن الإستفادة القصوى من الوقت المتاح، فالعناصر الإشرافية تعمل بتركيز، و بتوظيف كل الإمكانيات لتحقيق هدف ما في فترة زمنية محددة، فالوقت المحدد بالخطة الإشرافية لن يكون له أهمية و نتاج مالم تتكاتف و تتكامل الجهود الإشرافية فعلا لإنهاء أداء المهمة الإشرافية في الوقت المحدد.

- كما أن التنسيق يرفع من مستوى إدراك العنصر الإشرافي لدوره الذي كان يتصوره عند التخطيط، و ذلك من خلال مايتطلبه تكامل الجهود الإشرافية من تواصل فعال و مستمر و بالتالي فإن مهامه تكون واضحة و محددة ، الأمر الذي يجنبه الصراع و التناقض في أدائه مع أداء الآخرين.

ثالثا : التنسيق في تقييم/ تقويم نتائج العملية الإشرافية

وفي غمرة التنفيذ الفعلي للخطة و أساليبها تبرز ضرورة التقييم التكويني و النهائي لتقييم مدى جدوى الأنشطة و الأساليب و مناسبة الأهداف لمرحلة ما من مراحل التنفيذ، و بالتالي إجراء التعديلات على الخطة لتتوافق مع متطلبات و ما تم انجازه في الفترة السابقة للتقويم، و تحديد متطلبات التغذية الراجعة بالنسبة لما تم تنفيذه و ما يتوجب تنفيذه.

و يلخص هاريس (Harris,1994) ممارسات التقويم الفعال منها:

١. تبليغ معايير التقييم بصورة واضحة إلى المشرف عليهم.
٢. تمييز نقاط القوة و الضعف لدى المشرف عليهم و تزويدهم بتغذية راجعة مستمرة على أدائهم، هذه التغذية الأدائية الراجعة تعطي للمشرف عليهم صورة واضحة حول: ماذا يجب أن يفعلوا؟ و إلى أي المهارات التطويرية يحتاجون؟
٣. رفع وعي المشرف عليهم حول ما يحتاجونه من تطوير شخصي من خلال عقد جلسات تساعدهم على التعبير عن أفكارهم و مشاعرهم الأمر الذي يساعدهم على المشاركة و الإستفادة من التقويم.

٤. توظيف المقاييس التقييمية المتعددة التي تضمن وجود معايير متعددة الأمر الذي يضمن قياس و تقييم مكتمل.

٥. الإحتفاظ بحقية تتضمن سلسلة نماذج العمل التقييمي من أجل تقويم تجميعي، فلا يكون الحكم ناتجا من لقاء واحد، الأمر الذي يزود بتقييم غير ملائم لكفاءة المشرف عليهم.

وهذا ما يؤكد (Carr & Harris , 2001) ، بأن الإشراف و التقويم، كلاهما يهدفان إلى تحسين أداء التلميذ، مما يتطلب وضع الأهداف و صياغة أساليب التقويم، و إيجاد دعم من قبل المشرفين، من أجل إدارة عملية التقويم بالشكل المؤدي لتحقيق الهدف منه. ومما سبق نلاحظ أن المهام التقييمية للإشراف التربوي متعددة، و تتطلب جهودا إشرافية كبيرة، فمثلا ، لا يستطيع عنصر إشرافي واحد أن يقوم بكل تلك الخطوات لوحده، فهي تتطلب وضع المعايير التقييمية ، توصيلها للمعلمين، تنوع في الأساليب التقييمية، و من ثم الحكم بعد عدة تقييمات.

ومن منطلق المسؤولية المشتركة بين العناصر الإشرافية فإنه - لضمان فاعلية القيام بالتقييم الفعال و الذي ينعكس على عملية تقويم العملية التعليمية التعليمية- يتوجب أن يكون هناك تنسيقا إشرافيا يضمن تكاتف الجهود التقييمية التقييمية.

فالقرار التقييمي هو قرار مشترك بين العناصر الإشرافية، فإنه من البديهي أن ذلك يتطلب اتفاق مسبق على الأهداف الإشرافية التي ستدخل في إطار التقييم، و على طريقة و استراتيجية تنفيذها، وهذا يؤيد ما تدعو إليه دراستنا من ضرورة وجود التنسيق الإشرافي ابتداء من خطوة التخطيط، فاختلاف مستويات الأهداف الإشرافية، يشكل تحبطا إشرافيا و يزيد من احتمالات التصادم الإشرافي في مرحلة التنفيذ، و بالتالي تدني مستوى الفاعلية الإشرافية، الأمر الذي يؤثر سلبا على فاعلية و موضوعية العملية التقييمية، الأمر الذي يؤثر في جدوى الجهود التي تحاول تقويم العملية التربوية، فمن نتائج النظرة التقييمية تبرز الثغرات التي تحتاج لوضع خطة لسد هذه الثغرات، و ما لم يكون هناك تقييما موحدا من قبل المشرفين التربويين، فإن هذا يعيق عملية التقويم نفسها.

فالمشرف التربوي، مدير المدرسة و المعلم الأول، كل له دور تقييمي للأداء الوظيفي للمعلم، فهنا لدينا تعدد مستويات التقييم للمعلم ، هذا التعدد ذاته يجعل من العملية التقييمية عرضة لإحتمالات التناقض و اختلاف وجهات النظر، الأمر الذي يؤثر سلبا على المعلم، و أدائه المستقبلي لوظائفه التدريسية.

هذا من جانب و من جانب آخر يؤثر التناقض في التقييم على فاعلية الخطة المستقبلية المتعلقة بتحسين نتائج التعلم، و بالتنمية المهنية للمعلمين، فجودة التقييم تخدم جودة اختيار أهداف و فاعليات و أساليب الخطة الإشرافية المستقبلية، مما يؤثر سلبا على العملية التعليمية التعليمية.

ومما سبق يتضح لنا أهمية وجود صيغة تنسيقية لتوحيد الجهود التقييمية للعناصر الإشرافية من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من جودة التقييم، و الذي يبنى عليه في عملية تقويم العملية التعليمية التعليمية، و تعديل مساراتها و إغنائها.

القسم الثالث

التنسيق المتوقع في الأدوار الإشرافية
في المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين

تطور مفهوم الإشراف التربوي بمملكة البحرين

يلعب الإشراف التربوي دوراً مهماً في تطوير نوعية التعليم من حيث تحقيق الأهداف التربوية وفي مجال الإصلاح التربوي، وقد اعتمدت وزارة التربية على الإشراف التربوي باعتباره من أهم العمليات التربوية لتطوير المناهج بمفهومها الواسع. وفي هذا الإطار سعت وزارة التربية والتعليم إلى بحرنة جهاز الإشراف وتغذيته بمواطنين، تتعهد هم الوزارة بالتدريب والتأهيل وتنمية خبراتهم بهدف تأهيلهم تأهيلاً عالياً للمساهمة في تطوير العملية التعليمية التعليمية. (الحبيب، ١٩٩٦)

وقد تأثر مفهوم الإشراف التربوي بمملكة البحرين بالتطور الذي طرأ على مفهوم الإشراف بالمستوى العالمي، حيث تغيرت النظرة إلى الإشراف التربوي من عملية هدفها المعلم وتحسين أدائه الوظيفي إلى عملية تهتم بجميع جوانب العملية التعليمية التعليمية. وفي هذا السياق مر الإشراف التربوي بمملكة البحرين بمراحل أساسية تعكس كل منها الخلفية التي كانت سائدة في الحقبة الزمنية المرافقة لها هي:

١. مرحلة التفتيش العام.
٢. مرحلة التفتيش للمادة.
٣. مرحلة التوجيه التربوي.
٤. مرحلة أخصائي المناهج.
٥. مرحلة الإشراف التربوي.

ومفهوم الإشراف التربوي المعتمد في البحرين هو :

"الإشراف التربوي عملية تنمية للمتعلمين و العملية التعليمية بكل عناصرها من خلال إنماء قدرات المعلمين علمياً ومهنياً، وتحسين البيئة المدرسية، وتطوير المناهج والمواد التعليمية، واستراتيجيات التعلم والتعليم، ورفع كفاءة عملية التقييم التربوي، بما يؤهل المؤسسة المدرسية للإسهام، إلى جانب أجهزة الوزارة المعنية بالتنمية النوعية في تجويد ممارسات المعلمين؛ لتكون أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف التربوية." (يوسف، ١٩٩٨)

أسس الإشراف التربوي

- الأسس التي يعتمد عليها التوجيه في مملكة البحرين : فقد بحثها (الحبيب ، ١٩٩٦ ، ص ١٠٤) في دراسته التوجيه و الإشراف التربوي بدول الخليج العربية، و المتمثلة فيما يلي :
١. رفع الكفاءة المهنية للمعلم و مساعدته على النمو الذاتي.
 ٢. مساعدة المعلم على تفهم المشكلات التي قد يواجهها و الأساليب المناسبة للتغلب عليها.
 ٣. تقويم تطبيق المناهج الدراسية في الميدان و نقل نتائج التقويم إلى مركز تطوير المناهج.
 ٤. نقل المستحدثات التي تتبناها الوزارة في مجال تطوير تدريس المادة إلى الميدان و العمل على نشرها.
 ٥. نقل المبتكرات في مجال تدريس المادة من المدارس إلى جهاز تطوير المناهج.
 ٦. متابعة أداء المعلم في مجال تدريسه و إجراء تقويم فني له.

التنسيق المتوقع في الأدوار الإشرافية بمدارس البحرين الابتدائية

ومن العرض السابق، ندرك جيدا بأن العملية الإشرافية باعتبارها عملية إدارية في جانب من جوانبها، يتوقع منها أن تكون متكاملة ومنسقة، و يكون ذلك على بدء من مستوى التخطيط ، ووصولاً لمستوى التقييم و التغذية الإشرافية الراجعة.

وعند تفحصنا للوائح المهام الإشرافية الرئيسية المعمول بها بوزارة التربية و التعليم بمملكة البحرين لكل من مدير المدرسة و المشرف التربوي و المدرس الأول، و التي هي صادرة عن ديوان الخدمة المدنية بالنسبة لمدير المدرسة والمعلم الأول ، ومن قسم التوجيه التربوي بالنسبة للمشرفين التربويين ، وتبين لنا بأن هناك أدواراً مشتركة بين العناصر الإشرافية، متمثلة في بنود مدرجة في تلك اللوائح، حيث يتوقع من العناصر الإشرافية أن يكون بينهم تنسيقاً في التخطيط لتنفيذ هذه الأدوار المشتركة، و التي تتضح في الآتي:

أولا : التخطيط الإشرافي

إن التخطيط الإشرافي هو العملية التي تبحث احتياجات العملية التعليمية، وتحدد من خلالها صياغتها في صورة أهداف سلوكية إجرائية، وتبحث أفضل استخدام للموارد التعليمية ماليا و بشريا و تكنولوجيا و زمنيا، من أجل تكوين شخصية الطالب و رفع مستواه و تزويده بالخبرات التعليمية الهادفة، و تنميته نموا شاملا.

وفي ضوء تعدد العناصر الإشرافية، و وحدة الأهداف الإشرافية، يطرح السؤال التالي نفسه: هل يعني تعدد العناصر الإشرافية تعدد في الخطط الإشرافية؟ أي إن كل عنصر يضع خطته الإشرافية كما يحب، الأمر الذي يجعله عرضة لصراع الأدوار و تداخلها، أو عرضة لضياح جهوده التي قد تكون لم تبنى على أساس فهم واضح، نتيجة الفهم الفردي و عدم التشاور و المناقشة، أو إنه من الأجدى أن يأخذ كل عنصر إشرافي وحدة الأهداف الإشرافية بعين الاعتبار، و بالتالي يعطي للتخطيط المشترك أهميته، في تسهيل مهمة التخطيط و بالتالي التنفيذ و المتابعة، الأمر الذي يجعله على علم بما يفعل الآخرون، فتكون عينه على ما يفعله و عين على ما يفعله الآخرون ليحقق التكامل في الأدوار، و بالتالي تكون عملية الإشراف عملية منتجة، الإجابة هنا لا تحتاج لتفكير ، فبما أننا نشترك في تحقيق هدف ما فلنشترك في التخطيط لنستثمر الوقت و الجهد، فلكي يكون التخطيط الإشرافي ذو فاعلية، فإنه يجب أن ينطلق بصورة منسقة و متكاملة بين العناصر الإشرافية.

وقد ارتأت مملكة البحرين هذه الرؤية فجعلت المشاركة و متابعة الخطط الإشرافية مهمة مشتركة بين العناصر الإشرافية، كل يكمل دور الآخر، و هذا ما توضحه قائمة المهام التي رصدت لكل منهم مهام مكملة لبعضها و متكاملة، يتوقع القيام بها بصورة منسقة و منظمة لتصبح عملية وضع الخطة الإشرافية المشتركة عملية منتجة.

ونذكر هنا المهام الإشرافية المشتركة في مجال التخطيط الواردة في قائمة المهام الصادرة من وزارة التربية و التعليم:

المشرف التربوي: يشارك في وضع الخطة السنوية للتوجيه التربوي لمادته، و يشرف على وضع برامج عمل المدرسين الأوائل في كل مدرسة، و يقترح المشروعات و القضايا

التي تجري في محيط مادته سنويا و يتابع تلك البرامج و يقومها.(وزارة التربية و التعليم، ١٩٩٩)

مدير المدرسة : يشرف على الجوانب التربوية و الإدارية فيها، و يضع الخطة السنوية للمدرسة، و يشرف على تنفيذ البرامج و الأنشطة المرتبطة بها. (وزارة التربية و التعليم، ٢٠٠١)

المعلم الأول : يشارك في وضع الخطة السنوية العامة للمدرسة، و يشرف على وضع برنامج عمل القسم المسئول عنه. (وزارة التربية و التعليم، ٢٠٠١)

ثانيا : التنمية المهنية للمعلمين

وهي أي خبرة منظمة يتعرض لها المعلم، تزيد من معلوماته أو تنمي مهاراته أو تؤثر ايجابا على اتجاهاته أو تصحح فهمه لعمله.

وتتبع أهمية برامج تنمية المعلم بشكل عام من إن عملية التعليم هي عملية نامية و متغيرة في جميع جوانبها. فالمناهج في تغير دائم و كذلك وسائل و أساليب التعلم و تقنياته، و مازالت البحوث التربوية تطرح كل يوم آراء جديدة تفيد في تحسين العملية التعليمية التعليمية.

ومن هذا المنطلق المتغير لمتطلبات مهمة التنمية المهنية، فإنها تحتاج إلى جهد كبير و منظم في الوقت نفسه. و بما ان التنمية المهنية للمعلم و تطوير أدائه من المهام المشتركة في الإشراف التربوي بين مدير المدرسة و المشرف التربوي و المعلم الأول، فإن هذا يدعونا لأن نتوقع بأن يكون هناك تنسيقا بين العناصر الإشرافية في هذا المجال.

ولقد اهتم القائمون على الإشراف التربوي بالتنمية المهنية للمعلم في مملكة البحرين، و عملوا على أن تكون مهمة مشتركة بين العناصر الإشرافية، فعند مراجعة قائمة المهام لكل منهم، حيث وجدنا في قوائم المهام الأساسية لكل من : مدير المدرسة و المشرف التربوي و المعلم الأول ، أن هناك بنودا مشتركة خاصة بالتنمية المهنية ، و تأمل الإدارة التعليمية أن تؤدي هذه المهام من قبل العناصر الإشرافية بشكل متكامل و منسق ، وهي:

المشرف التربوي : يطور النمو المهني للمدرسين الأوائل و المعلمين لتحسين مستوى أدائهم، ويساعدهم على النمو الذاتي و يحدد الحاجات التدريبية لهم، و يقترح أنواع التدريب اللازم.(وزارة التربية و التعليم، ١٩٩٩)

مدير المدرسة : - يقترح برامج التدريب التربوي و الإداري و الأكاديمي للهيئات التعليمية و الإدارية و الفنية بالتنسيق مع جهة الإشراف التربوي و يعمل على تنفيذ و متابعة هذه البرامج بصورة مستمرة.(وزارة التربية و التعليم، ٢٠٠١)

المعلم الأول : - يعمل على رفع كفاءة المعلمين التابعين لوحدة، و يتابع عملية التنمية المهنية لهم.

- يقترح البرامج التدريبية اللازمة من خلال التقويم المستمر و معاودة التقييم. (وزارة التربية و التعليم، ٢٠٠١)

ثالثا : تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين

وهو الحكم على كفاية الأداء الوظيفي للمعلم في تحقيق الأهداف التربوية الموضوعة بالمقارنة مع المواصفات المعيارية المحددة لكل منها.

وباعتبار أن كل من العناصر الإشرافية في مدارس البحرين الابتدائية عنصرا مكلفا بأداء المهمة التقييمية، تحت مظلة أهداف إشرافية مشتركة، فهل الجهد المنفرد هو أجدى أم الجهد الجماعي المنسق هو أجدى و أكثر فاعلية؟

ويذكر (حمدان ، ١٩٨٤) بأنه من الواجب مشاركة كل من يهيمه أمر التقييم في عمليات تخطيطه و تطويره و تنفيذه و تعديله أو تنقيحه، للمحافظة على استمراره و نجاحه العام في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

وهذا الأمر من الأمور التي لم تغب عن توجة وزارة التربية و التعليم بمملكة البحرين حيث وضعت أهدافا إشرافية و حددت مهام مختصة بالجانب التقييمي ، و هي مهام يتوقع القائمون على متابعة الإشراف أن تنسق العناصر الإشرافية فيما بينها للقيام بها بفاعلية، و

يتضح هذا في قوائم المهام الإشرافية لكل من مدير المدرسة والمشرف التربوي و المدرس الأول، و هي كالتالي:

المشرف التربوي : يشارك في تحليل نتائج التقارير و الدراسات التي تكتب عن أداء المعلمين ، و المعلمين الأوائل و تدريس المادة و مستويات الطلبة في كل صف، و يسهم في وضع البرامج و الخطط لتحسين الممارسات. (وزارة التربية و التعليم، ١٩٩٩)
مدير المدرسة : يقيم أداء أفراد الهيئتين التعليمية و الإدارية من خلال الزيارات الميدانية. (وزارة التربية و التعليم، ٢٠٠١)

المعلم الأول : يقيم الأداء الوظيفي لمعلمي وحدته، و يناقش معهم كيفية علاجها و يضع البرنامج المناسب لتنفيذ خطة العلاج و يتابع نواحي القصور. (وزارة التربية و التعليم، ٢٠٠١)

رابعاً : تطوير و تحسين المناهج

المنهج هو " جميع الخبرات التي تخطط لها المدرسة و توفرها لمساعدة الطلاب على بلوغ الأهداف المعينة إلى أقصى ما تستطيعه قدراتهم" (الخطيب و الخطيب و الفرح، ٢٠٠٠)
وتعتبر المهارة في تقدير القيمة التربوية الحقيقة للخبرات التي يمر بها التلاميذ و المهارة في إعداد الأنشطة التي تلبي احتياجات المنهج المدرسي، و المهارة في إثراء المنهج و الاستفادة من الإمكانيات المتاحة في المدرسة في خدمة المنهج، هي مهارات مرتبطة بقدرة المشرف التربوي على تطوير و تحسين المنهج المدرسي.
وتطوير المنهج هو تطوير للمحتوى و تطوير للأساليب و تطوير لأسلوب التقويم أي أنه تطوير شامل للعملية التعليمية التعلمية.

ولكن من أين يبدأ التطوير و التحسين في المنهج ؟ الإجابة هي : من المدرسة، فهي الميدان الذي يختبر فيه المنهج و يقيم، و من هم المسئولون عن ذلك؟ مدير المدرسة و المشرف التربوي و المدرس الأول، هذه العناصر هي المستوى الأول الذي يتلقى و يتفاعل مع المنهج، و يلاحظ مخرجاته وكفاءته، و هذا ما أدركته وزارة التربية حيث كلفت كل من

العناصر الإشرافية بمهام تختص بمتابعة و تحسين و تطوير المنهج المدرسي ، و هي مهام مشتركة و تصب في غاية تطوير المنهج المدرسي، الأمر الذي يجعل من تعاون العناصر الإشرافية و محاولة تكامل جهودها ، و التنسيق في الأدوار و الوقت فيما بينها ، هو السبيل لإنجاح الجهود التطويرية للمنهج المدرسي، و قد اقتبسنا تلك المهام الإشرافية المتعلقة بالمنهج و التي تتوقع وزارة التربية و التعليم من خلالها أن يكون هناك تنسيقا إشرافيا بين العناصر الإشرافية من تحليلنا لقائمة المهام الصادرة عن إدارة شئون الموظفين بوزارة التربية و التعليم لكل من العناصر الإشرافية و هي كالتالي:

المشرف التربوي : يجمع البيانات و المعلومات من الميدان عن المشكلات و القضايا التربوية التي تعيق تدريس منهج المادة و يقوم بدراستها و تحليلها و تقويمها، و العمل على تحسينها و تطويرها.

- يقترح التعديلات في كتب مادته و المواد التعليمية الأخرى التي توظف في الميدان و التي يستخلصها نتيجة المتابعة الميدانية و الدراسات التي يقوم بها المعلمين.(وزارة التربية و التعليم، ١٩٩٩)

مدير المدرسة : يشارك في اقتراحات تحسين المناهج و الكتب المدرسية بالتنسيق مع مجلس إدارة المدرسة و المدرسين.(وزارة التربية و التعليم، ٢٠٠١)

المعلم الأول : يشارك في الاجتماعات الدورية للمدرسين الأوائل الخاصة بتطوير المناهج و بحث المشاكل المختلفة. - يشرف على تنفيذ مناهج مادته بحسب المقرر و يتأكد من صحة و دقة الخطط التنفيذية لمعلمي وحدته و توافقها مع الخطة السنوية لتدريس المناهج.

- يدير و ينظم اماكن الدراسة بما يتمشى مع احتياجات المنهج الدراسي و متطلبات الصحة و السلامة و اللوائح المعمول بها و يتابع توفيرها.

- يشارك في تحديد متطلبات تطبيق المنهج الدراسي من المواد و الخامات و المعدات و الأجهزة و الوسائل.(وزارة التربية و التعليم، ٢٠٠١)

فمن خلال التصورات التطويرية للمناهج التي تسعى مملكة البحرين لتنفيذها، و من خلال مفهومنا لعملية تطوير المنهج فإننا نتلمس بأنها ليست عملية فردية يقوم بها المشرف التربوي لوحده، فهذا التطوير و إحداث التغييرات في المناهج لا يمكن أن يقوم به عنصر أو عنصرين في المجال التربوي، بل هي عمل تعاوني، حيث يكون دور المشرف التربوي دور تشاركي مع العناصر الإشرافية الأخرى ، بل حتى مع المعلمين و أولياء الأمور، وذلك لأن المنهج ليس ثابتاً بل متغيراً و يتأثر بكل ما هو مستجد، لذا فإن متابعته و تشخيص الثغرات الموجودة فيه، و محاولة إثرائه و تحسينه كل ذلك يتطلب جهد جماعي يصل بمستواه للقيادات التعليمية العليا.

" عملية تحسين المنهج لا تتم إلا من خلال تعاون المعلمين و رجال المناهج و المشرفين التربويين، و إن هذه العملية هي عملية الإشراف في أساسها" (الخطيب و الخطيب و الفرح، ٢٠٠٠)

خامساً: تحليل و تقييم النمو الشامل للطلبة

تهدف التربية إلى أن ينمو المتعلم نمواً شاملاً، و تعتبر وظيفة توفير فرص النمو المتكامل لطفل المرحلة الابتدائية من أهم الوظائف الموكلة للمدرسة الابتدائية، و يكون فيها المتعلم هو المحور الذي تدور حوله فلسفة التعليم و أهدافه، حيث بنيت فلسفة التعليم الابتدائي على تربية المتعلم اجتماعياً و تربوياً و نفسياً.

ومن منطلق التربية المتكاملة للمتعلم فإن وزارة التربية و التعليم عملت على أن تكون عملية متابعة و تقييم النمو الشامل عملية مشتركة بين العناصر الإشرافية.

وينكر (كريم، ١٩٩٨) في نشرة التوجيه التربوي الصادرة عن قسم التوجيه التربوي بالتعليم الابتدائي بمملكة البحرين، بأنه " ليس المقصود برفع الكفاءة الإنتاجية بالمدارس و تحسين التحصيل الدراسي لطلابها بلوغ نسب كمية عالية من النجاح و الإرتقاء من صف إلى صف أعلى؛ لأن هذه النسب مرتفعة جداً بما فيه الكفاية بمدارس البحرين، غداً إنها تتراوح بين ٩٠% و ١٠٠% ، و لكن المقصود هو تحسين نوعية المخرجات التعليمية

المحققة أي تحسين نوعية التكوين اللغوي و الرياضي و العلمي و الديني و الأخلاقي و الإجتماعي و الجمالي، الذي حصله الطالب من جراء إتقانه مختلف الكفايات المساعدة على بناء شخصيته بناء متكامل و متوازنا، و تنمية قدراته على التفكير السليم و التعبير الشخصي الصحيح و النقد البناء، و على حل المشكلات و الابتكار و الابداع، و على حسن التصرف في حياته الاجتماعية و العملية الخاصة و العامة". و من هذا كله ألا تتفق معي بأن متابعة و تحليل النمو الشامل للطلبة هي مهمة جسيمة مترامية الأبعاد و دقيقة التفاصيل، و من هذا المنطلق فإن وزارة التربية و التعليم ارتأت أن تكون هذه المهمة مهمة مشتركة بين العناصر الإشرافية، حيث إنها تتوقع في ضوء وحدة المهمة الإشرافية ، وحدة الممارسات الإشرافية ، الأمر الذي يجعل الجهود متكاملة و مكثفة و متناسقة، مما يؤثر في فاعلية توظيف الإمكانيات و الوقت المتاح في تحليل نتائج الأنشطة التي تقدم للمتعلم و من ثم تقييم مدى جدواها في مساعدة المتعلم على النمو و التحسن، و في مدى شمولية تلك الأنشطة لجميع جوانب النمو للمتعلم.

وفيما يلي المهام الإشرافية التي حددتها وزارة التربية و التعليم بمملكة البحرين و المتعلقة بتحليل و تقييم النمو الشامل لدى المتعلمين:

المشرف التربوي : يرصد نقاط القوة و الضعف في تحصيل الطلبة و صعوبات تعلم المادة في كل حلقة أو مرحلة دراسية، و يعمل على معالجتها بالتنسيق مع المعلمين و يشارك في إعادة دراسة مستويات التحصيل و تطويرها بشكل مستمر.

- يرصد المسارات الذهنية التي يسلكها طلبة البحرين في حل المشكلات و تفعيل تلك المسارات و إغنائها، و التعاون مع المدرسين الأوائل و المعلمين على إيصال الطلبة تدريجيا إلى درجة إتقان المهارات الذهنية العليا. (وزارة التربية و التعليم، ١٩٩٩)

مدير المدرسة : يشرف على تحليل و تقييم النمو الشامل للطلبة بما في ذلك التحصيل الدراسي و تحليل نتائج الاختبارات و تشخيص جوانب القوة و الضعف؛ وذلك لتحسين العملية التعليمية وفقا للأهداف الموضوعية من قبل الجهات المختصة.

- يبحث قضايا الطلاب التي تحتاج إلى الاهتمام بالتنسيق مع الأخصائي الاجتماعي و أولياء الأمور، و يقترح الحلول المناسبة و يتابع فعاليتها مع المشرف الاجتماعي. (وزارة التربية و التعليم، ٢٠٠١)

المعلم الأول : يتعاون مع المرشد الاجتماعي في حل مشكلات الطلاب الاجتماعية و التحصيلية و الانضباطية.

يراجع دفاتر رصد علامات الإنجاز الدراسي للطلاب و يتأكد من دقتها و توظيف مؤشراتها في تجويد التعليم. (وزارة التربية و التعليم، ٢٠٠١)

ويمكن من العرض السابق تجميع المهام المشتركة (المجالات التنسيقية) بين مدير المدرسة و المشرف التربوي في الجدول التالي:

جدول رقم (١)

الرقم	المهام المشتركة	النص المدرج في قائمة المهام لكل من		
		المشرف التربوي	مدير المدرسة	المدرس الأول
١.	المشاركة في وضع الخطة السنوية العامة للمدرسة.	- يشارك في وضع الخطة السنوية للتوجيه التربوي لمادته، ويشرف على وضع برامج عمل المدرسين الأوائل في كل مدرسة، و - - يقترح المشروعات والقضايا التي تجري في محيط مادته سنويا و يتابع تلك البرامج و يقومها	- يشرف على الجوانب التربوية و الإدارية فيها، و يضع الخطة السنوية للمدرسة، و - يشرف على تنفيذ البرامج و الأنشطة المرتبطة بها.	يشارك في وضع الخطة السنوية العامة للمدرسة، و يشرف على وضع برنامج عمل القسم المسنول عنه.
٢.	التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة	- يطور النمو المهني للمدرسين الأوائل و المعلمين لتحسين مستوى أدائهم، ويساعدهم على النمو الذاتي و يحدد الحاجات التدريبية لهم، و يقترح أنواع التدريب اللازم.	- يقترح برامج التدريب التربوي و الإداري و الأكاديمي للهيئات التعليمية و الإدارية و الفنية بالتنسيق مع جهة الإشراف التربوي و يعمل على تنفيذ و متابعة هذه البرامج بصورة مستمرة.	- يعمل على رفع كفاءة المعلمين التابعين لوحدة، و يتابع عملية التنمية المهنية لهم. - يقترح البرامج التدريبية اللازمة من خلال التقويم المستمر و معاودة التقييم.
٣.	تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين	يشارك في تحليل نتائج التقارير و الدراسات التي تكتب عن أداء المعلمين ، و المعلمين الأوائل و تدريس المادة و مستويات الطلبة في كل صف، و يساهم في وضع البرامج و الخطط لتحسين الممارسات.	يقيم أداء أفراد الهيئتين التعليمية و الإدارية من خلال الزيارات الميدانية.	يقيم الأداء الوظيفي لمعلمي وحدته، و يناقش معهم كيفية علاجها و يضع البرنامج المناسب لتنفيذ خطة العلاج و يتابع نواحي القصور.

التنسيق في الممارسات الإشرافية بين المشرف التربوي ومدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين و انعكاسه على أداء المعلم الأول

الرقم	المهام المشتركة	النص المدرج في قائمة المهام لكل من		
		المشرف التربوي	مدير المدرسة	المدرس الأول
٤.	تحليل و تقييم النمو الشامل للطلبة	- يرصد نقاط القوة و الضعف في تحصيل الطلبة و صعوبات تعلم المادة في كل حلقة أو مرحلة دراسية، و يعمل على معالجتها بالتنسيق مع المعلمين و يشارك في إعادة دراسة مستويات التحصيل و تطويرها بشكل مستمر. - يرصد المسارات الذهنية التي يسلكها طلبة البحرين في حل المشكلات و تفعيل تلك المسارات و إغنائها، و التعاون مع المدرسين الأوائل و المعلمين على إيصال الطلبة تدريجيا إلى درجة إتقان المهارات الذهنية العليا.	- يشرف على تحليل و تقييم النمو الشامل للطلبة بما في ذلك التحصيل الدراسي و تحليل نتائج الاختبارات و تشخيص جوانب القوة و الضعف؛ وذلك لتحسين العملية التعليمية وفقا للأهداف الموضوعية من قبل الجهات المختصة. - يبحث قضايا الطلاب التي تحتاج إلى الاهتمام بالتنسيق مع الأخصائي الاجتماعي و أولياء الأمور، و يقترح الحلول المناسبة و يتابع فعاليتها مع المشرف الاجتماعي.	- يتعاون مع المرشد الاجتماعي في حل مشكلات الطلاب الاجتماعية و التحصيلية و الانضباطية. - يراجع دفاتر رصد علامات الإنجاز الدراسي للطلاب و يتأكد من دقتها و توظيف مؤشراتنا في تجويد التعليم.
٥.	تطوير و تحسين المناهج الدراسية	- يجمع البيانات و المعلومات من الميدان عن المشكلات و القضايا التربوية التي تعيق تدريس منهج المادة و يقوم بدراستها و تحليلها و تقويمها، و العمل على تحسينها و تطويرها. - يقترح التعديلات في كتب مادته و المواد التعليمية الأخرى التي توظف في الميدان و التي يستخلصها نتيجة المتابعة الميدانية و الدراسات التي يقوم بها المعلمين.	- يشارك في اقتراحات تحسين المناهج و الكتب المدرسية بالتنسيق مع مجلس إدارة المدرسة و المدرسين.	- يشارك في الاجتماعات الدورية للمدرسين الأوائل الخاصة بتطوير المناهج و بحث المشاكل المختلفة. - يشرف على تنفيذ مناهج مادته بحسب المقرر و يتأكد من صحة و دقة الخطط التنفيذية لمعلمي وحدته و توافقها مع الخطة السنوية لتدريس المناهج. - يدير و ينظم أماكن الدراسة بما يتماشى مع احتياجات المنهج الدراسي و متطلبات الصحة و السلامة و اللوائح المعمول بها و يتابع توفيرها. - يشارك في تحديد متطلبات تطبيق المنهج الدراسي من المواد و الخامات و المعدات و الأجهزة و الوسائل المعينة.

التنسيق في الممارسات الإشرافية بين المشرف التربوي ومدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين و انعكاسه على أداء المعلم الأول

الفصل الرابع

منهجية الدراسة و أدواتها

أولاً: إجراءات الدراسة و أدواتها:

ابتداء من صياغة مشكلة الدراسة صياغة علمية محددة، قامت الباحثة بجمع المادة العلمية من الأدبيات المختلفة.

وتكونت الدراسة الحالية من جانبين:-

١. الجانب النظري، و الذي تناولت الباحثة فيه الخلفية المعلوماتية للإشراف التربوي من حيث: مفهومه ، مراحل تطوره، أسسه و خصائصه، و أدواره. كما تم تناول عملية التنسيق في الأدوار الإشرافية من طرفيها (الإداري و الفني).
٢. الجانب الميداني، وقد تطلب إجراء الدراسة ميدانيا العديد من المقدمات الضرورية، منها:

- جمع الوثائق التي تتضمن المعلومات المتعلقة بالتنسيق الإشرافي المتوقع في المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين، و هي قوائم المهام لكل من مدير المدرسة الابتدائية و المشرف التربوي و المعلم الأول. ملاحق رقم ()
- إعداد أدوات الدراسة، و التي تتكون من استبانتين، استبانة طبقت على مديري المدرسة الابتدائية و المشرفين التربويين، و أخرى طبقت على المعلمين الوائل بمدارس مملكة البحرين الابتدائية.
- جمع البيانات المتعلقة بحصر عدد المجتمع الأصلي للعينة.
- اختيار عينة الدراسة اختياراً عشوائياً.
- تطبيق أدوات الدراسة على العينة المختارو.
- تحليل النتائج إحصائياً باستخدام برنامج Statistical Package For Social Science (SPSS).
- تفسير النتائج ، وتحديد مستخلصات الدراسة و توصياتها و المقترحات.

عينة الدراسة :

المجتمعات الأصلية للدراسة:

تم تحديد عدد المجتمع الأصلي للدراسة، وفق إحصائية مستخرجة لغرض الدراسة الحالية، من ديوان الخدمة المدنية بوزارة التربية و التعليم، و المجتمعات الأصلية للدراسة الحالية، هي:

أ: جميع مديري و مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين، و عددهم ٩٦ مديرا و مديرة.

ب: جميع مشرفي المدارس الابتدائية بإدارة التعليم الابتدائي، الذي بلغ عددهم ٣٠ مشرفا و مشرفة.

ج: جميع المعلمين الأوائل بمدارس مملكة البحرين الابتدائية، و الذي كان عددهم الكلي ١٢٢ معلما و معلمة أولى.

عينة الدراسة:

طبقت أدوات الدراسة على:-

١. عينة من مديري المدارس الابتدائية الحكومية ، أختير عشوائيا (٤٠) من مديرين و مديرات المدارس الابتدائية الحكومية أي ما نسبته ٤٢% تقريبا من المجتمع الأصلي الذي بلغ عدده ٩٦ مديرا و مديرة بمدارس المملكة الابتدائية .

٢. عينة من المشرفين التربويين المختصين بالمدارس الابتدائية بالحلقة الأولى و الثانية، وتتكون عينة البحث من ٢١ مشرفا و مشرفة بإدارة التعليم الابتدائي أي بنسبة (٧٠%) من المجتمع الأصلي الذي بلغ عدده ٣٠ مشرفا و مشرفة.

٣. عينة من المعلمين الأوائل (نظام الفصل و نظام المواد المنفصلة) بالمدارس الابتدائية ، عددها ٨٥ ، (٢٤) معلم أول و (٦١) معلمة أولى. أي ما يمثل ٧٠ % تقريبا من أفراد المجتمع الأصلي الذي بلغ عدده بحسب الإحصائية ١٢٢ معلما و معلمة أولى.

وصف أدوات الدراسة :

أ: استبانة طبقت على كل من مدير المدرسة الابتدائية و المشرف التربوي، و تتضمن ست فقرات:

الفقرة الأولى، و تضمنت ستة بنود، و تهدف لمعرفة آراء كل من مدير المدرسة و المشرف التربوي فيما يتعلق بالتنسيق الإشرافي في مجال التخطيط بين المدير و المشرف التربوي، في مدارس البحرين الابتدائية.

الفقرة الثانية، و فيها خمسة عشر بنداً، تهدف جميعها لتحديد استجابات المديرين و المشرفين حول واقع التنسيق الفني بين المدير و المشرف في مجال التنمية المهنية للمعلمين.

الفقرة الثالثة، و تكونت من ثمانية بنود، تهدف لحصر استجابات أفراد العينة حول واقع العلاقة التنسيقية بين المشرف التربوي و مدير المدرسة الابتدائية، فيما يخص مجال تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين.

الفقرة الرابعة، و فيها خمسة بنود، تهدف لكشف واقع العلاقة التنسيقية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي في مجال تطوير و تحسين المناهج المدرسية.

الفقرة الخامسة، و تضمنت سبعة بنود، تقيس مدى العلاقة التنسيقية في مجال تحليل و تقييم النمو الشامل للطلبة.

الفقرة السادسة: و تضمنت سبعة بنود، لتقصي آراء أفراد العينة حول المقترحات بشأن توطيد العلاقة التنسيقية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي.

ب: استبانة طبقت على المعلمين الأوائل، و تضمنت فقرتين:

الفقرة الأولى، و فيها ستة بنود، تهدف لتقصي آراء المعلمين الأوائل حول مدى انعكاس طبيعة العلاقة التنسيقية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي على مستوى أدائه لمهامه الإشرافية.

الفقرة الثانية، و هي فقرة تقصي آراء المعلمين الأوائل بشأن الإقتراحات المطروحة لتوطيد العلاقة التنسيقية بين المشرفين التربويين ومديري المدرسة الابتدائية، و فيها سبعة بنود.

صدق الأدوات:

لقد تم التأكد من صدق الأدوات، من خلال عرضها على عدد من المحكمين بجامعة البحرين، وأخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار، في إجراء التعديلات المقترحة على أدوات الدراسة.

ثبات الأدوات:

لحساب ثبات أدوات الدراسة، قامت الباحثة بإعادة تطبيقها على عينة من مجتمع الدراسة.

المعالجة الإحصائية:

١. استخدمت الباحثة برنامج (SPSS) Statistical Package For Social Science في حساب التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، ومنه تم حساب التكرارات، النسب المئوية، قيمة مربع كاي، و مستوى الدلالة.

٢. وقد تم حساب النسب المئوية لكل بند من بنود الإستبانة، و ذلك وفق الخطوات التالية:-

- تحويل سلم الإجابة من سلم خماسي إلى سلم ثلاثي، بمعنى إدماج الرتبة الأولى مع الثانية فيصبح حصيلة الدمج هو الرتبة الأولى على السلم، و تدمج الرابعة مع الخامسة، لتأخذ الحصيلة مسمى الرتبة الثالثة.
- إعطاء التقدير الأول في السلم الثلاثي ثلاث درجات، والتقدير الثاني درجتين، و التقدير الثالث درجة واحدة.
- حساب التكرارات لكل سلم في كل بند، و تحديد نسبتها المئوية.

- المقارنة بين النسب المئوية لطرفي السلم لكل بند من البنود في كل فقرة، لتحديد النسبة الأكبر في سلم القياس الثلاثي، و بالتالي تحديد مدى التنسيق في المجال المعين من وجهة نظر المشرف التربوي / مدير المدرسة الابتدائية.
٣. حساب مربع كاي (الكلية)، ومستوى الدلالة لكل فقرة من الفقرات؛ للموازنة بين استجابات كل من مدير المدرسة و المشرف التربوي في كل مجال من مجالات الإشراف المشتركة.

نتائج الدراسة و تفسيرها

تمهيد

من بعد عرضنا لعملية الإشراف التربوي كعملية إدارية فنية، و توصلنا من ذلك إلى أن العملية الإشرافية التي تفتقر إلى العمليات الإدارية فإنها تكون عملية غير منظمة و غير هادفة، و بالتالي فهي غير منتجة، وذلك يرجع لأهمية التنظيم الإداري في جعل العمل الإشرافي عملا منظما و منسقا، بعيدا عن العشوائية و التضارب و التكرار و التعارض في المهام، الأمر الذي يجنبنا وقوع التوتر التنظيمي و التسبب و إهدار الوقت، فيصبح العمل الإشرافي عملا هادفا و متكاملا، مما يعود بالنفع على مخرجات الإشراف التربوي، كان هذا ما تحدثنا عنه نظريا، و نأتي الآن لمناقشة أهمية تطبيق هذه الأمور تنفيذا فعليا ملموسا ، الأمر الذي يستوجب النزول لمعاينة الميدان الإشرافي عن قرب، ووجدت الباحثة أن الإجراء الذي يمكن أن يعطينا صورة واضحة عن مدى وجود التنسيق في العملية الإشرافية بين مدير المدرسة الابتدائية و المشرف التربوي، هو استفتاء آراء مديري المدارس الابتدائية حول مدى التنسيق في الممارسة الإشرافية الفعلية للمشرف التربوي ، و استفتاء آراء مشرفي المدارس الابتدائية بالنسبة لمديري المدارس الابتدائية حول المحور التنسيقي الفعلي ذاته، و من ثم الموازنة بين آرائهما و إيجاد مدى التوافق أو الفروق في الإستجابات، و تعزيز نتائج البحث برأي المعلم الأول في مدى وجود العلاقة التنسيقية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي و انعكاسها على أدائه لمهامه الإشرافية، فهو العنصر الذي يتفاعل بصورة مباشرة و دائمة مع كل من العنصرين الإشرافيين الآخرين (مدير المدرسة و المشرف التربوي) ، وهو العنصر الذي يتوسط العناصر الإشرافية، و العنصر المكلف و الذي يقع على عاتقه تنفيذ أفكار مدير المدرسة و المشرف التربوي الإشرافية، فهو المتلقي من قبل المدير و من قبل المشرف التربوي ، و المطالب بتنفيذ و متابعة كل مايشير إليه المدير أو المشرف التربوي، و من ذلك يمكن أن تفيد استجاباته في تعزيز نتائج الدراسة عن مدى عمق العلاقة التنسيقية بين كل من المدير و المشرف التربوي، ففي حالة أن هذا الاستقصاء اثبت وجود التنسيق أو غيابه، فإننا في كلا الحالتين سنقف على واقع العملية التنسيقية في مدارس البحرين، ففي حالة الإثبات سيكون لدينا صورة مبشرة و مشرقة عن

الواقع الإشرافي، كما سيمكننا أن نقف على بعض الثغرات و النواقص التي قد تكون موجودة ، و بالتالي قد تساعد هذه الدراسة على تعميق جذور عملية التنسيق الإشرافي بشكل أكبر مما هو عليه، أما في حالة نفي وجود العلاقة التنسيقية الفاعلة، فإن هذه الدراسة ستكشف عن أسباب افتقار العملية الإشرافية لأهم جانب في العمل الإداري الناجح و هو الجانب التنسيقية ، و قد تساهم الحلول و التوصيات التي ستننتج من هذه الدراسة في تحسين الوضع الإشرافي بمدارسنا، و لفت أنظار المسؤولين إلى هذا الوضع الحساس، التي تتوقف على فاعلية التعليم و التقويم و التنمية المهنية للمعلمين، الأمر الذي سيكون له اسهاما و انعكاسا كبيرا في توجيه النمو الشامل للطلبة الذين هم هدف كل الدراسات التربوية بشكل عام.

وانطلاقا مما سبق فإن الباحثة أعدت استبياننا لتقصي و لتقويم مدى وجود التنسيق بين مدير المدرسة الابتدائية و المشرف التربوي الإشرافية ، وقد ركزت الباحثة على مدى وجود التنسيق في الممارسة الإشرافية بإعتباره واقعا ملموسا، يمكن ملاحظته و الحكم عليه من خلال الممارسات الفعلية للعناصر الإشرافية، حيث أن تقويم وجود التنسيق على هذا المستوى ، يوضح مدى وجود التنسيق في الأمور التفصيلية و هي التنسيق في التخطيط و تقييم المعلمين و التنمية المهنية، الأمر الذي ينعكس أثره (الإيجابي أو السلبي) تبعاً، على التنسيق في المهمة الإشرافية الأخرى و هي متابعة و تطوير النمو الشامل للطلبة، أي العملية التعليمية التعلمية، وذلك لأن و كما ذكرنا بأن الأهداف و المهام المشتركة بين العناصر الإشرافية متأطرة بهذه الأمور- تقويم المعلمين و التنمية المهنية و النمو الشامل للطلبة - ،و بإعتبار أن هذا التنسيق – إن وجد - سيكون تحت ظل هذه الأهداف و المهام المشتركة، فمن المنطقي جدا أن نقول بأن إثبات قوة أو ضعف العلاقة التنسيقية بين العناصر الإشرافية ، هو إثبات لقوة أو ضعف الجهود الجادة لإيجاد و توطيد هذه العلاقة.

أولاً : نتائج آراء مديري المدارس الابتدائية و المشرفين التربويين حول واقع الممارسة التنسيقية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي في المجالات الإشرافية. وتتعلق نتائج هذا الجانب بالإجابة على سؤال الدراسة:

ماواقع العلاقة التنسيقية بين مدير المدرسة الابتدائية و المشرف التربوي في ممارسة الأدوار الإشرافية في المجالات الإشرافية المختلفة؟

أ: التنسيق في الممارسة الإشرافية في مجال الخطة الإشرافية

و يتناول هذا الجانب الإجابة على سؤال الدراسة التالي: ما واقع التنسيق الإشرافي بين مدير المدرسة و المشرف التربوي في مجال الخطة الإشرافية؟

وللإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بتضمين أداة الدراسة ستة بنود، تعبر عن ممارسات إشرافية منسقة بين مدير المدرسة و المشرف التربوي في مجال الخطة الإشرافية، وهذه البنود هي:

١. التعاون في تحديد حاجات العملية التعليمية بالمدرسة.
٢. الإشتراك في تحديد أهداف الخطة الإشرافية.
٣. مناقشة أي الأهداف الإشرافية أكثر أهمية ولها أولوية البدء.
٤. التعاون في تحديد الوقت اللازم لتحقيق هدف إشرافي محدد.
٥. التباحث في أفضل الأساليب الإشرافية لتحقيق أهداف الخطة الإشرافية.
٦. التباحث حول أنجع الطرق لتقييم مدى تحقيق اهداف الخطة الإشرافية.

وعرضت هذه البنود على كل من مدراء المدارس و المشرفين التربويين، وعولجت بيانات العينة معالجة احصائية، لتحديد عدد التكرارات و النسب المئوية على السلم الخماسي لكل بند من البنود السابقة.

ونظمت البيانات والنسب المئوية المتعلقة باستجابات مديري المدارس الابتدائية، في الجدول رقم (٢)، متضمنة قيمة مربع كاي ومستوى الدلالة الإحصائية.

جدول رقم (٢) آراء مديري المدارس الابتدائية فيما يتعلق بمدى التنسيق الإشرافي في مجال الخطة الإشرافية

الرقم	المعارة	دائما		غالبيا		أحيانا		نادرًا		أبدا		قيمة كاي تربيع	مستوى الدلالة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
١	يتعاون معك المشرف التربوي في تحديد حاجات العملية التعليمية التعليمية بالمدرسة.	١٠%	٤	١٧,٥%	٧	٢٢,٥%	٧	١٧,٥%	١٣	٣٢,٥%	٥,٥٠٠	٥,٥٠٠	٠,٢٤
٢	يشترك معك في تحديد أهداف الخطة الإشرافية.	٥%	٢	١٢,٥%	٥	١٧,٥%	٧	١٧,٥%	١٩	٤٧,٥%	٢١,٠	٢١,٠	٠,٠٠
٣	يتناقض معك الأهداف الإشرافية أكثر أهمية ولها أولوية البدء	٥%	٢	١٧,٥%	٧	٢٥%	٥	١٢,٥%	١٦	٤٠%	١٤,٢٥	١٤,٢٥	٠,٠٠٧
٤	يتعاون معك في تحديد الوقت اللازم لتحقيق هدف إشرافي محدد.	٥%	٢	١٥%	٦	٢٥%	٧	١٧,٥%	١٥	٣٧,٥%	١١,٧٥	١١,٧٥	٠,٠١٩
٥	يتباحث معك في أفضل الأساليب الإشرافية لتحقيق أهداف الخطة الإشرافية.	٥%	٢	٢٠%	٨	٢٥%	٥	١٢,٥%	١٥	٣٧,٥%	١٢,٢٥	١٢,٢٥	٠,٠١٦
٦	يتباحث معك حول أنجع الطرق لتقييم مدى تحقيق أهداف الخطة الإشرافية.	٥%	٢	١٠%	٤	٣٠%	٥	١٢,٥%	١٧	٤٢,٥%	١٩,٧٥	١٩,٧٥	٠,٠٠١

يبين الجدول الإحصائي رقم (٢) النسب المئوية لتكرارات استجابات المديرين على البنود المتعلقة بالتنسيق في الممارسة الإشرافية في مجال الخطة الإشرافية، ومن المهم أن نلفت إلى طرفي الجدول، حيث يعبر التقدير الأول و الثاني (دائما وغالبا) عن وجود أعلى درجة من التنسيق بين المدير و المشرف التربوي، بينما التقدير الرابع و الخامس (نادرا وأبدا) يعبران عن مستوى متدني بالتنسيق في الممارسات الإشرافية في هذا المجال.

وبالنظر إلى النسب المئوية لكل بند، فإن الجدول يشير إلى وجود نسبة متدنية من التنسيق الإشرافي في مجال الخطة الإشرافية، حيث أنه كانت أعلى نسبة للتنسيق كانت للبند الأول: التعاون في تحديد حاجات العملية التعليمية بالمدرسة. حيث كانت النسبة ٢٧% في التقدير (دائما وغالبا) ، وهي نسبة متدنية مقارنة بالنسبة للنسبة المئوية التي حصلت عليها العبارة في التقدير (نادرا وأبدا) وهي ٥٠%، و التي تعبر عن اتفاق أغلب المديرين على قلة أو عدم التعاون مع المشرف التربوي في مجال تحديد حاجات العملية التعليمية بالمدرسة.

أما الترتيب الثاني كان للبند الخامس : التباحث حول أفضل الأساليب الإشرافية لتحقيق أهداف الخطة الإشرافية. حيث كانت نسبته ٢٥% على التقدير (دائما وغالبا) ، ويقابلها نسبة ٥٠% على التقدير (نادرا وأبدا)، بمعنى تفوق نسبة اتفاق المديرين على ضعف التعاون و التنسيق على مستوى التباحث حول التنسيق في الأساليب الإشرافية.

ويأتي البند الثالث و الرابع، بنسبة ٢٢,٥% و ٢٥% على التقدير (دائما وغالبا)، وهي النسبة التي تبحت وجود تنسيق اشرافي في مناقشة أي الأهداف الإشرافية أكثر أهمية ولها أولوية البدء. ولكن الكفة الراجعة كانت كفة التقدير (نادرا وأبدا)، حيث حصلنا على نسبة ٥٢% للبند الثالث ، و ٥٥% للبند الرابع من استجابات عينة المديرين، بمعنى أنه يوجد اتفاق بين أغلب المديرين على ضعف الممارسة التنسيقية على مستوى تحديد الأولويات، و على مستوى التزامن في الممارسات الإشرافية لتحقيق هدف معين، الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف الفترة التي يعمل فيها المدير و المشرف على تحقيق ذات الهدف الإشرافي، و بالتالي تشتت الجهود.

وأخيراً، البنود الثاني والسادس، وهما: الإشتراك في تحديد أهداف الخطة الإشرافية، و التباحث حول أفضل الطرق التقييمية للخطة الإشرافية، فقد سجلت لهما نسب ضعيفة جداً مقارنة بالبنود الأخرى في التقدير (دائماً وغالباً)، ١٧,٥% و ١٥%، بمعنى أن فيهما أقل مستوى للممارسة الإشرافية المنسقة- الضعيفة أصلاً في هذا المجال- و بالمقابل تتفوق النسبة التي تشير إلى اتفاق أغلب المديرين على ضعف العلاقة التنسيقية في هذين البندين. أي أن أنه لا يوجد تنسيق بين المديرين و المشرفين التربويين على مستوى تحديد أهداف الخطة، و لا على مستوى تقييم فاعلية الخطة الإشرافية، من وجهة نظر أغلب مديري المدارس الابتدائية. و بالتالي يمكن ترتيب البنود السابقة بحسب نسبة التنسيق فيها، بالترتيب الآتي:

١. التعاون في تحديد حاجات العملية التعليمية التعلمية بالمدرسة.
٢. التباحث في أفضل الأساليب الإشرافية لتحقيق أهداف الخطة الإشرافية
٣. مناقشة أي الأهداف الإشرافية أكثر أهمية ولها أولوية البدء.
٤. التعاون في تحديد الوقت اللازم لتحقيق هدف إشرافي محدد.
٥. الإشتراك في تحديد أهداف الخطة الإشرافية.
٦. التباحث أنجع الطرق لتقييم مدى تحقيق أهداف الخطة الإشرافية.

أما بالنسبة لآراء المشرفين التربويين حول ذات المجال، فقد رصدت بيانات استجاباتهم ، وحسبت التكرارات لكل من البنود الستة السابقة، مع تحديد النسبة المئوية التي حصلت عليها البود في مختلف تقديرات السلم الخماسي، و الجدول رقم (٣) يوضح هذه البيانات، مرفقة بقيمة مربع كاي لكل بند، و مستوى دلالاته الإحصائية.

جدول رقم (٣) آراء المشرفين التربويين على المدارس الابتدائية فيما يتعلق بمدى التنسيق الإشرافي في مجال الخطة الإشرافية

الرقم	المعبرة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرًا		أبدا		قيمة كاي تربيع	مستوى الدلالة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
١	يتعاون معك مدير المدرسة في تحديد حاجات العملية التعليمية التعليمية بالمدرسة.	٩,٥%	٢	١٤,٣%	٣	٥٢,٤%	١١	١٩%	٤	٤,٨%	١	١٤,٩٥٢	٠,٠٠٥
٢	يشترك معك في تحديد أهداف الخطة الإشرافية.	٩,٥%	٢	٠%	-	٢٨,٦%	٦	٢٨,٦%	٦	٣٣,٣%	٧	٢,٨١٠	٠,٤٢٢
٣	يناقش معك الأهداف الإشرافية أكثر أهمية ولها أولوية البدء	٩,٥%	٢	٤,٨%	١	٣٨,١%	٨	٢٣,٨%	٥	٢٣,٨%	٥	٧,٣٣٣	٠,١١٩
٤	يتعاون معك في تحديد الوقت اللازم لتحقيق هدف إشرافي محدد.	٩,٥%	٢	٠%	-	٢٨,٦%	٦	٢٣,٨%	٥	٣٨,١%	٨	٣,٥٧١	٠,٣١٢
٥	يتباحث معك في أفضل الأساليب الإشرافية لتحقيق أهداف الخطة الإشرافية.	٤,٨%	١	٤,٨%	١	١٤,٣%	٣	٥٧,١%	١٢	١٩%	٤	١٩,٧١٤	٠,٠٠١
٦	يتباحث معك حول أنجع الطرق لتقديم مدى تحقيق أهداف الخطة الإشرافية.	٤,٨%	١	٤,٨%	١	١٩%	٤	٤٧%	١٠	٢٣,٨%	٥	١٣,٠٤٨	٠,٠١١

و من الجدول السابق تبين أن المشرفين التربويين يرون بأن البند الأول المتعلق بالتعاون في تحديد حاجات العملية التعليمية بالمدرسة، هو أكثر البنود الذي يحظى بالنسبة الأكبر من التنسيق الإشرافي، وبذلك يكونون متفقين مع المديرين على ذلك، حيث كانت نسبة الآراء التي تؤكد وجود التنسيق الإشرافي على هذا المستوى ٢٣,٨%، ويقابلها نفس النسبة على التقدير (نادرا وأبدا)، بمعنى أن ٢٣,٨% م المشرفين يؤكدون ضعف العلاقة التنسيقية في هذا المستوى.

و الدرجة الثانية للتنسيق منحت للبند الثالث: مناقشة أي الأهداف الإشرافية أكثر أهمية ولها أولوية البدء. حيث كانت نسبة التقدير الأول (دائما وغالبا) لهذا البند ١٤,٣%، و تتفوقت عليها النسبة التي تؤكد ضعف العلاقة التنسيقية على هذا المستوى حيث كانت ٤٧,٦% على التقدير (نادرا وأبدا)، بمعنى أن النسبة التي تشير إلى ضعف التنسيق أكبر من النسبة التي تشير إلى قوة وجود التنسيق في مستوى مناقشة أولويات الأهداف الإشرافية. و يأتي البند الخامس و السادس متساويان في النسبة التي تؤكد قوة العلاقة التنسيقية بين المدير و المشرف في هذا المستوى، حيث كانت النسبة لكليهما ٩,٦%، ولكن النسب التي جاءت على التقدير (نادرا وأبدا)، و التي تشير إلى ضعف التنسيق في مستوى التباحث حول أفضل الأساليب الإشرافية، و في مستوى التباحث حول الطرق التقييمية الفعالة لتقييم الخطة الإشرافية، كانت هذه النسب مرتفعة جدا مقارنة بالنسب التي تؤكد القوة التنسيقية، حيث كانت ٧٦,١% بالنسبة للبند الخامس، و ٧١,٤% بالنسبة للبند السادس.

وفي المرتبة الأخيرة يأتي البندان الثاني و الرابع : الإشتراك في تحديد أهداف الخطة الإشرافية، و التعاون في تحديد الوقت اللازم لتحقيق هدف إشرافي محدد. ليحصلان على أقل النسب التي تؤكد وجود علاقة تنسيقية قوية، و بالمقابل يحصلان على نسب مئوية عالية تؤكد ضعف العلاقة التنسيقية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي في مستوى الإشتراك في تحديد أهداف الخطة الإشرافية، و التعاون في الجدولة الزمنية لتحقيق الأهداف الإشرافية.

و مما سبق نلاحظ بأن كل من المديرين و المشرفين متفقين على أن البند الأول و الثالث و الخامس، هي التي تحظى بالنسب المرتفعة من التنسيق ، و أن البنود الأخرى أقل نصيباً. كما يتفق كل من المديرين و المشرفين التربويين على انخفاض و ضعف مستوى الممارسة الإشرافية المنسقة في جميع البنود في مجال الخطة الإشرافية، و بناء على ذلك جاءت قيمة مربع كاي الكلية لمجال التنسيق في الخطة الإشرافية ٣٢,٨٨٦ عند مستوى الدلالة (٠,٠٠)، بمعنى رفض الفرض الصفري، وقبول البديل، بمعنى أنه توجد فروق بين نسبة استجابات المديرين واستجابات المشرفين التربويين لصالح النسبة الأكبر، وهي النسبة التي تؤكد على أن العلاقة التنسيقية بينهما في مجال الخطة الإشرافية هي علاقة ضعيفة.

ب: التنسيق في الممارسة الإشرافية في مجال التنمية المهنية للمعلمين

ويبحث هذا الجانب الإجابة على سؤال الدراسة التالي: ما واقع التنسيق في الممارسات الإشرافية بين مدير المدرسة والمشرف التربوي في مجال التنمية المهنية للمعلمين؟ وللتعرف على الإجابة، ضمنت أداة الدراسة، خمسة عشر بنداً، تعبر عن بعض من أشكال الممارسات المنسقة في مجال التنمية المهنية، طبقت على كل من مديري المدارس الابتدائية و المشرفين التربويين، بهدف التعرف على واقع تطبيقها، و بالتالي يمكننا الحكم على الواقع التنسيقي لهذه الممارسات.

وقد جمعت البيانات المتعلقة بهذا الصدد، ونظمت في جدول إحصائي، احتوى على تكرارات الإستجابات، والنسب المئوية لكل بند من البنود الخمسة عشر، إضافة إلى قيمة مربع كاي، و مستوى الدلالة، و البنود الخمسة عشر هي:

١. التعاون في إعداد نشرات تربوية دورية.
٢. الإشتراك في نقل الخبرات التربوية الجديدة للمعلمين
٣. التعاون في تلبية حاجات المعلمين الجدد .
٤. الإشتراك في إعداد لمواضيع الورش .
٥. الحرص على حضور الاجتماعات التوجيهية مع المعلمين.

٦. التعاون في تسهيل إنجاز الدورات التدريبية للمعلمين.
٧. مناقشة نقاط القوة و الضعف لدى المعلمين.
٨. التباحث حول كيفية مساعدة المعلمين على تجاوز نقاط الضعف في أدائهم.
٩. التباحث حول كيفية الاستفادة من جوانب التميز لدى المعلمين لخدمة العملية التعليمية التعليمية.
١٠. التشاور في مدى مناسبة ما يختاره للمعلمين من قراءات موجهة .
١١. التعاون في إعداد البحوث و الدراسات التي تخدم تطوير قدرات المعلمين مهنيًا.
١٢. الإشتراك في تحديد جدولة للزيارات المتبادلة وفق حاجة كل معلم.
١٣. التنسيق لتحديد الأولويات لبرامج التنمية المهنية لمعلمي المدرسة.
١٤. تحديد الوقت المناسب لبدء تنفيذ برامج التنمية المهنية للمعلمين.
١٥. التنسيق من أجل تحديد الوقت المناسب لإنهاء برامج التنمية المهنية للمعلمين.

و الجدول رقم (٤) يوضح تكرارات و النسب المئوية لاستجابات مديري المدارس الابتدائية على المقياس الخماسي، حول المستويات الخمسة عشر السابقة، كما يحتوي الجدول على قيمة مربع كاي لكل بند من البنود، و مستوى دلالاته.

جدول رقم (٤) آراء مديري المدارس الابتدائية فيما يتعلق بمدى التنسيق الإشرافي في مجال التنمية المهنية للمعلمين

الرقم	العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		قيمة كاي تربيع	مستوى الدلالة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
١	يتعاون معك المشرف التربوي في إعداد نشرات تربوية دورية.	%٥٠	-	%٥	٢	%١٢,٥	٨	%٢٠	٢٥	%٦٢,٥	١٠,٢٥	١٠,٣٦	
٢	يشترك معك في نقل الخبرات التربوية الجديدة للمعلمين.	%٧,٥	٣	%٢٢,٥	٩	%٤٢,٥	٧	%١٧,٥	٤	%١٠	٩,٢٥	١٠,٥٥	
٣	يتعاون معك في تلبية حاجات المعلمين الجدد.	%١٢,٥	٥	%٢٠	٨	%٤٢,٥	٦	%١٥	٤	%١٠	١٧,٧٥	١٠,٠٠١	
٤	يشترك معك في الإعداد لمواضيع الورش	%٧,٥	٣	%٧,٥	٣	%٣٧,٥	٥	%١٢,٥	١٤	%٣٥	٤٤,٣٠	١٠,٠٠	
٥	يحرص على حضور اجتماعاتك التوجيهية مع المعلمين.	%٧,٥	٣	%١٢,٥	٥	%٧,٥	٤	%١٠	٢٥	%٦٢,٥	٥٧,٥٠	١٠,٠٠	
٦	يتعاون معك في تسهيل إنجاز الدورات التدريبية للمعلمين.	%٥	٢	%١٢,٥	٥	%٢٠	١٥	%٣٧,٥	١٠	%٢٥	٨,٠٠	١٠,٠٩٢	
٧	يناقش معك نقاط القوة و الضعف لدى المعلمين.	%١٠	٤	%٢٥	١٠	%٣٧,٥	٦	%١٥	٥	%١٢,٥	١٥,٥٠	١٠,٠٠٤	
٨	يتباحث معك حول كيفية مساعدة المعلمين على تجاوز نقاط الضعف في أدائهم.	%٧,٥	٣	%٢٥	١٠	%٣٥	٨	%٢٠	٥	%١٢,٥	٢٢,٧٥	١٠,٠٠	
٩	يتباحث معك حول كيفية الاستفادة من جوانب التميز لدى المعلمين لخدمة العملية التعليمية التعليمية.	%١٢,٥	٥	%١٠	٤	%٤٥	٩	%٢٢,٥	٤	%١٠	٣٤,٠	١٠,٠٠	
١٠	يستشيرك في مدى مناسبة ما يختاره للمعلمين من قرارات موجّهة .	%١٠	٤	%١٠	٤	%١٠	٦	%١٥	٢٢	%٥٥	٣١,٨٠	١٠,٠٠	

الرقم	العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		قيمة كاي تربيع	مستوى الدلالة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة				
١١	يتعاون معك على إعداد البحوث و الدراسات التي تقدم تطوير قدرات المعلمين مهنيًا.	١	٧,٥ %	٣	٧,٥ %	٤	١٠ %	٥	١٢,٥ %	٢٧	٦٧,٥ %	١٥,٥٠	٠,٠٠٤
١٢	يشترك معك المشرف التربوي في تحديد جدولة للزيارات المتبادلة وفق حاجة كل معلم.	٣	٧,٥ %	٥	١٢,٥ %	٩	٢٢,٥ %	١٠	٢٥ %	١٣	٣٢,٥ %	١٣,٧٥	٠,٠٠٨
١٣	ينسق معك المشرف التربوي لتحديد الأولويات لبرامج التنمية المهنية لمعلمي المدرسة.	٣	٧,٥ %	٣	٧,٥ %	١١	٢٧,٥ %	٧	١٧,٥ %	١٦	٤٠ %	١٨,٠	٠,٠٠١
١٤	يحدد معك الوقت المناسب لبدء تنفيذ برامج التنمية المهنية للمعلمين.	٣	٧,٥ %	٢	٥ %	٨	٢٠ %	٨	٢٠ %	١٩	٤٧,٥ %	٤٥,٥٠	٠,٠٠٠
١٥	ينسق معك من أجل تحديد الوقت المناسب لإنهاء برامج التنمية المهنية للمعلمين	٢	٥ %	٢	٥ %	٨	٢٠ %	٦	١٥ %	٢٢	٥٥ %	١٢,٢٥	٠,٠١٦

وبالنظر للجدول الإحصائي السابق، يتبين أن هناك بعض البنود التي تتمتع بنسبة عالية من مستوى التنسيق الإشرافي بين المدير و المشرف التربوي. فالنسبة المئوية ٣٥% هي نسبة تعبر عن مستوى ملحوظ من الممارسات الإشرافية المنسقة في البند السابع، وهو: مناقشة نقاط القوة و الضعف لدى المعلمين، بالنسبة للبنود الأخرى. بمعنى أن النسبة التي تؤيد وجود علاقة تنسيقية ملحوظة في هذا المستوى، أكبر من النسبة التي تنفي وجود هذه العلاقة ٢٧,٥%، أي يمكننا القول بأن هناك تنسيق إشرافي بنسبة ٣٥% في مستوى مناقشة نقاط القوة والضعف لدى المعلمين.

أما البنود الثالث و الثامن، فقد جاءا بالرتبة الثانية، حيث كانت نسبة كل منهما ٣٢,٥%، على التقدير (دائما وغالبا)، و ٢٥% للبند الثالث، و ٣٢,٥% للبند الثامن على التقدير (نادرا و أبدا)، أي إنه يوجد مستوى من التنسيق في الممارسة الإشرافية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي في تلبية حاجات المعلمين الجدد، و التباحث حول كيفية مساعدة المعلمين على تجاوز نقاط الضعف في أدائهم.

هذا وقد حصل البند الثاني على الترتيب الثالث من حيث النسبة المئوية للتنسيق، حيث كانت ٣٠%، إلا أن هذه النسبة تكاد تكون مساوية لنسبة المديرين الذين يرون ضعف العلاقة التنسيقية في مستوى الإشتراك في نقل الخبرات التربوية الجديدة للمعلمين. وهذا يعني أن هذا المستوى من التنسيق يحتاج لتعزيز، وبذل جهود إشرافية أكثر، ليظهر المستوى التنسيقي بصورة واضحة أكثر مما هو عليه.

و لا يعني أن تكون نسبة التنسيق في تلك البنود الأربعة السابقة أكبر من نسبة الإستجابات التي تقول بضعف التنسيق، بأن هذه البنود في تتمتع بالممارسة الإشرافية المنسقة، بل العكس فإن نسبة التنسيق الموجودة صغيرة و تحتاج دفع للأعلى.

و البند التاسع، التباحث حول كيفية الإستفادة من جوانب التميز لدى المعلمين لخدمة العملية التعليمية التعلمية. و الذي جاء في الترتيب الرابع، حيث كانت نسبته ٢٢,٥% على التقدير الأول (دائما وغالبا)، و كانت نسبته ٣٢,٥% على التقدير الثالث (نادرا و أبدا)، وبملاحظتنا للنسب، يمكننا القول بأن نسبة الإستجابات التي تؤكد ضعف العلاقة التنسيقية في

مستوى التباحث المشترك حول كيفية الاستفادة من جوانب التميز لدى المعلمين، كانت أكبر من نسبة الإستجابات التي تقول بوجود علاقة تنسيقية ملحوظة في هذا المستوى.

و يشترك كل من البنود (الخامس، العاشر، و الثاني عشر)، في نسبة الإستجابات التي ترى وجود علاقة تنسيقية قوية على صعيد: الحرص على حضور الاجتماعات التوجيهية مع المعلمين/ التشاور في مدى مناسبة ما يختاره للمعلمين من قراءات موجهة/ الإشتراك في تحديد جدولة للزيارات المتبادلة وفق حاجة كل معلم، حيث كانت النسبة مساوية ٢٠%، و هي نسبة متدنية بالنسبة لنسب الإستجابات التي تقول بضعف العلاقة التنسيقية في الممارسات الإشرافية بين مدير المدرسة والمشرف التربوي، و هي ٧٢,٥% للبند الخامس، و ٧٠% للبند العاشر، و ٥٧,٥% للبند الثاني عشر، بمعنى أن مستوى التنسيق الإشرافي في هذه البنود متدني بالنسبة للبنود التي سبقتها.

وجاءت البنود السبعة الأخرى بنفس النتيجة وهي تفوق النسب التي تشير لتدني المستوى التنسيق الإشرافي، حيث وصلت أعلى نسبة في هذه البنود إلى ٨٠%، بمعنى اتفاق أغلبية عينة المديرين على الضعف الذي تعاني منه البنود السبعة في مستوى التنسيق الإشرافي.

و نخلص مما سبق بأن هناك اتفاق من أغلب عينة المديرين على ضعف العلاقة التنسيقية بين المدير و المشرف التربوي في الممارسة الإشرافية في أغلب مستويات مجال التنمية المهنية للمعلمين.

ويمكن ترتيب مستويات مجال التنمية المهنية، بحسب آراء المديرين ، و بحسب النسبة التنسيقية بالترتيب التالي :

١. مناقشة نقاط القوة و الضعف لدى المعلمين.
٢. التعاون في تلبية حاجات المعلمين الجدد/ التباحث حول كيفية مساعدة المعلمين على تجاوز نقاط الضعف في أدائهم.
٣. الإشتراك في نقل الخبرات التربوية الجديدة للمعلمين.
٤. التباحث حول كيفية الاستفادة من جوانب التميز لدى المعلمين لخدمة العملية التعليمية التعليمية.

٥. الحرص على حضور الاجتماعات التوجيهية مع المعلمين/ التشاور في مدى مناسبة ما يختاره للمعلمين من قراءات موجهة/ الإشتراك في تحديد جدولة للزيارات المتبادلة وفق حاجة كل معلم.
٦. التعاون في تسهيل إنجاز الدورات التدريبية للمعلمين.
٧. التنسيق لتحديد الأولويات لبرامج التنمية المهنية لمعلمي المدرسة/ الإشتراك في الإعداد لمواضيع الورش.
٨. تحديد الوقت المناسب لبدء تنفيذ برامج التنمية المهنية للمعلمين.
٩. التعاون في إعداد البحوث و الدراسات التي تخدم تطوير قدرات المعلمين مهنيًا./ التنسيق من أجل تحديد الوقت المناسب لإنهاء برامج التنمية المهنية للمعلمين.
١٠. التعاون في إعداد نشرات تربوية دورية.

أما ما يخص استجابات المشرفين التربويين حول واقع التنسيق في الممارسات الإشرافية بين مدير المدرسة الابتدائية و المشرف التربوي في مجال التنمية المهنية، فقد رصدت البيانات في جدول إحصائي تضمن التكرارات المشاهدة لكل بند من البنود الخمسة عشر السابقة، و النسب المئوية لها على السلم الخماسي، مرفقا بقيمة مربع كاي لكل بند و مستوى دلالاته الإحصائية.

و الجدول رقم (٥) يوضح هذه البيانات الإحصائية الخاصة بأراء المشرفين التربويين بواقع العلاقة التنسيقية بين المدير والمشرف التربوي في الممارسة الإشرافية بمجال التنمية المهنية.

جدول رقم (٥) آراء المشرفين التربويين على المدارس الابتدائية فيما يتعلق بمدى التنسيق الإشرافي في مجال التنمية المهنية للمعلمين

مستوى الدراسة	قيمة كاي تربيع	أبدا		نادرا		أحيانا		غالباً		دائماً		العبارة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
١٠٠١٨	٨,٠٠	%٥٢,٤	١١	%٤٢,٩	٩	%٤٠,٨	١	%٠	-	%٠	-	يتعاون معك مدير المدرسة في إعداد نشرات تربوية دورية.	١
١٠٠٠٣	١٥,٩٠,٥	%٩,٥	٢	%٥٢,٤	١١	%٢٣,٨	٥	%٩,٥	٢	%٨,٤	١	يشترك معك في نقل الخبرات التربوية الجديدة للمعلمين.	٢
١٠,٤٢٢	٢,٨١٠	%١٩	٤	%٠	-	%٣٨,١	٨	%٢٨,٦	٦	%١٤,٣	٣	يتعاون معك في تلبية حاجات المعلمين الجدد .	٣
١٠,٠٠٥	١٤,٩٥٢	%٤٢,٩	٩	%٩,٥	٢	%٣٨,١	٨	%٤,٨	١	%٤,٨	١	يشترك معك في الإعداد لمواضيع الورش	٤
١٠,٠٠٠	٣٥,٤٢٩	%٤,٨	١	%٤,٨	١	%٧١,٤	١٥	%١٤,٣	٣	%٤,٨	١	يحرص على حضور اجتماعاتك التوجيهية مع المعلمين.	٥
١٠,٤٨٨	٢,٤٢٩	%٠	-	%١٤,٣	٣	%٣٣,٣	٧	%٣٣,٣	٧	%١٩	٤	يتعاون معك في تسهيل إنجاز الدورات التدريبية للمعلمين.	٦
١٠,٠٠٣	١٦,٣٨١	%٤,٨	١	%٠	-	%١٤,٣	٣	%٥٢,٤	١١	%٢٨,٦	٦	يتناقش معك نقاط القوة و الضعف لدى المعلمين.	٧
١٠,٠٠٣	١٣,٨٥٧	%٤,٨	١	%٤,٨	١	%٤٧,٦	١٠	%٤٢,٩	٩	%٠	-	يتباحث معك حول كيفية مساعدة المعلمين على تجاوز نقاط الضعف في أدائهم.	٨
١٠,٣٤٥	٤,٤٧٦	%٩,٢	٢	%١٤,٣	٣	%٢٨,٦	٦	%٣٣,٣	٧	%١٤,٣	٣	يتباحث معك حول كيفية الاستفادة من جوانب التميز لدى المعلمين لخدمة العملية التعليمية التعليمية.	٩
١٠,١٠١	٦,٢٣٨	%٤٢,٩	٩	%٢٣,٨	٥	%٢٨,٦	٦	%٤,٨	١	%٠	-	يستشيرك في مدى مناسبة ما يختاره المعلمين من قراءات موجهة .	١٠

الرقم	العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		قيمة كاي تربيع	مستوى الدلالة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
١١	يتعاون معك على إعداد البحوث و الدراسات التي تخدم تطوير قدرات المعلمين مهنيًا.	-	٠%	٤	١٩%	٧	٣٣,٣%	١٠	٤٧,٦%	٢,٥٧١	٢,٥٧١	٢,٥٧١	٠,٢٧٦
١٢	يشترك معك مدير المدرسة في تحديد جدولة للزيارات المتبادلة وفق حاجة كل معلم.	١	٤,٨%	٤	١٩%	٦	٢٨,٦%	٤	١٩%	٤,٠٠	٤,٠٠	٤,٠٠	٠,٤٠٦
١٣	ينسق معك المشرف التربوي لتحديد الأولويات لبرامج التنمية المهنية لمعلمي المدرسة.	-	٠%	٢	٩,٥%	١٢	٥٧,١%	٤	١٩%	١١,٩٥	١١,٩٥	١١,٩٥	٠,٠٠٨
١٤	يحدد معك الوقت المناسب لبدء تنفيذ برامج التنمية المهنية للمعلمين.	١	٤,٨%	-	٠%	٦	٢٨,٦%	٨	٣٨,١%	٥,٠٩٥	٥,٠٩٥	٥,٠٩٥	٠,١٦٥
١٥	ينسق معك من أجل تحديد الوقت المناسب لإنهاء برامج التنمية المهنية للمعلمين	-	٠%	٢	٩,٥%	٥	٢٣,٨%	٦	٢٨,٦%	٣,٥٧١	٣,٥٧١	٣,٥٧١	٠,٣١٢

ومن الجدول الإحصائي السابق، نلاحظ أن البند (٧، ٦، ٩، ٣ و ٨)، قد حصلت على أعلى نسبة استجابات من أفراد العينة، و كانت هذه النسب من نصيب التقدير الأول من سلم المقياس الخماسي (دائماً وغالباً)، حيث حصلت بحسب ترتيبها على (٨١% ، ٥٢,٣% ، ٤٧,٩٥ ، ٤٢,٩% ، ٤٢,٩%)، وتمثل هذه النسب أعلى مستوى في التنسيق بالنسبة للبنود الأخرى. بمعنى أن هناك تنسيق بدرجة كبيرة في الممارسة الإشرافية في مجال التنمية المهنية، من وجهة نظر المشرفين التربويين للمستويات الإشرافية التالية :

١. مناقشة نقاط القوة و الضعف لدى المعلمين.
 ٢. التعاون في تسهيل إنجاز الدورات التدريبية للمعلمين.
 ٣. التباحث حول كيفية الاستفادة من جوانب التميز لدى المعلمين لخدمة العملية التعليمية.
 ٤. التعاون في تلبية حاجات المعلمين الجدد .
 ٥. التباحث حول كيفية مساعدة المعلمين على تجاوز نقاط الضعف في أدائهم.
- و بعد تلك المستويات الإشرافية، تأتي المستويات المتمثلة في البنود رقم (١٢، ٥، ٢، ٤، ١٣، ١٥، ١٠ و ١٤)، و المتمثلة في:

١. الإشتراك في تحديد جدولة للزيارات المتبادلة وفق حاجة كل معلم.
٢. الحرص على حضور الاجتماعات التوجيهية مع المعلمين.
٣. الإشتراك في نقل الخبرات التربوية الجديدة للمعلمين.
٤. الإشتراك في الإعداد لمواضيع الورش .
٥. التنسيق لتحديد الأولويات لبرامج التنمية المهنية لمعلمي المدرسة.
٦. التنسيق من أجل تحديد الوقت المناسب لإنهاء برامج التنمية المهنية للمعلمين.
٧. التشاور في مدى مناسبة ما يختاره للمعلمين من قراءات موجهة .
٨. تحديد الوقت المناسب لبدء تنفيذ برامج التنمية المهنية للمعلمين.
٩. التعاون في إعداد نشرات تربوية دورية.
١٠. التعاون في إعداد البحوث و الدراسات التي تخدم تطوير قدرات المعلمين مهنيًا.

حيث أن هذه البنود لم تحظى بنسب متفوقة في التقدير (دائما وغالبا)، و إنما مالت كفة التقدير الثالث (نادرا وأبدا)، بمعنى أن نسب تلك البنود، تشير إلى أن أغلب المشرفين التربويين يرون أن العلاقة التنسيقية بينهم و بين المديرين في المستويات السابقة هي علاقة ضعيفة واقعا.

وبالرجوع إلى قيمة مربع كاي الكلية الخاصة بمجموع استجابات المديرين و المشرفين التربويين، فإن قيمتها ٣١٦,٩٣٧ عند مستوى الدلالة (٠,٠٠)، بمعنى رفض الفرض الصفري للدراسة و الي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نسب استجابات المديرين و نسب استجابات المشرفين التربويين فيما يتعلق بالعلاقة التنسيقية بينهما في مجال التنمية المهنية للمعلمين. و قبول الفرض البديل، بمعنى وجود الفروق بين تلك النسب لصالح النسبة المعبرة عن ضعف العلاقة التنسيقية في الممارسات الإشرافية بمجال التنمية المهنية للمعلمين.

ج: التنسيق في الممارسة الإشرافية في مجال تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين

و ناقش هنا في ضوء نتائج الدراسة، الإجابة على سؤال الدراسة التالي: ما واقع العلاقة التنسيقية بين مدير المدرسة الابتدائية و المشرف التربوي في مجال تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين؟

وقد تم تضمين أداة الدراسة ثمانية بنود، تعبر عن بعض الممارسات الإشرافية المنسقة في هذا المجال. و البنود الثمانية هي:

١. الحرص على موافقة الطرف الآخر على التقييم النهائي للمعلمين.
٢. الاشتراك مناقشة مستوى المعلم بالنسبة لبنود استمارة تقييم المعلمين.
٣. الحرص كل من المشرف و المدير على الموازنة بين تقييماتهما للمعلمين.
٤. أخذ تقييم الطرف الآخر بعين الاعتبار عند بناء التقييم للمعلمين.
٥. المناقشة في مبررات تدني التقييم لمعلم معين.
٦. الإطلاع المتبادل على التقارير التقييمية للمعلمين.

٧. الإلتقاء بعد الزيارات التقييمية للمعلمين.

٨. الإشتراك في إصدار الحكم على مستوى المعلمين.

وقد تم حساب تكرارات الإستجابات لأفراد العينة، و تحديد نسبتها المئوية، و تنظيمها في جدول إحصائي، يتضمن قيمة مربع كاي لكل بند، ومدى دلالة الإحصائية.

و الجدول الإحصائي رقم (٦) يتضمن تكرارات و نسب آراء المديرين حول واقع العلاقة التنسيقية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي بمجال تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين.

جدول رقم (٦) آراء مديري المدارس الابتدائية فيما يتعلق بمدى التنسيق الإشرافي في مجال تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين

الرقم	العبارة	دائما		غالبيا		أحيانا		نادرًا		أبدا		قيمة كاي تربيع	مستوى الدلالة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
١	يحرص المشرف التربوي على موافقتك على التقييم النهائي للمعلمين.	٥%	٣	٧٠%	٦	١٥%	١١	٢٧,٥%	١٨	٤٥%	١٨	٢١,٧٥	٠,٠٠٠
٢	يتناقش معك مستوى المعلم بالنسبة لنبود استمارة تقييم المعلمين.	٥%	٤	١٠%	٩	٢٢,٥%	٨	٢٠%	١٧	٤٢,٥%	١٧	١٦,٧٥	٠,٠٠٢
٣	يحرص على أن يوازن بين تقييمك و تقييمه للمعلمين.	٧٠%	٣	٧٠%	١١	٢٧,٥%	٧	١٧,٥%	١٦	٤٠%	١٦	١٥,٥٠	٠,٠٠٤
٤	ياخذ تقييمك بعين الاعتبار عند بناء تقييمه للمعلمين.	٧٠%	٨	٢٠%	١٠	٢٥%	٧	١٧,٥%	١٢	٣٠%	١٢	٥,٧٥	٠,٢١٩
٥	يتناقشك في مبررات تدني تقييمك لمعلم معين.	٠%	٥	١٢,٥%	٣	٧,٥%	٩	٢٢,٥%	٢٣	٥٧,٥%	٢٣	٢٤,٤٠	٠,٠٠٠
٦	يطالع على تقاريرك التقييمية للمعلمين.	٠%	٢	٥%	٥	١٢,٥%	٧	١٧,٥%	٢٦	٦٥%	٢٦	٣٥,٤٠	٠,٠٠٠
٧	يلتقي معك بعد زيارتك التقييمية للمعلمين.	١٥%	٤	١٠%	٩	٢٢,٥%	٥	١٢,٥%	١٦	٤٠%	١٦	١١,٧٥	٠,٠١٩
٨	يشترك معك في إصدار الحكم على مستوى المعلمين.	٧٠%	٥	١٢,٥%	٩	٢٢,٥%	١٢	٣٠%	١١	٢٧,٥%	١١	٧,٥٠	٠,١١٢

و من خلال الجدول السابق يتضح أن أعلى مستوى للتنسيق كانت في البند الرابع: أخذ تقييم الطرف الآخر بعين الاعتبار عند بناء التقييم للمعلمين. حيث كانت النسبة في التقدير الأول (دائما و غالبا) تساوي ٢٧,٥%، يليه بفارق بسيط البند السابع : الإلتقاء بعد الزيارات التقييمية للمعلمين، بنسبة ٢٥% ، و يأتي البند الثامن: الإشتراك في إصدار الحكم على مستوى المعلمين. في المرتبة الثالثة من حيث درجة التنسيق الإشرافي حيث كانت نسبته ٢٠%، ثم بقية البنود (٣، ٢، ١، ٥) بنسب ١٥% ، ١٥%، ١٢,٥%، ١٢,٥% . و من الملاحظ أن جميع النسب تشير إلى نسبة متدنية في التنسيق الإشرافي في الممارسة الإشرافية على المستويات الثمانية السابقة. و بالنظر للطرف الآخر من السلم الخماسي، (نادرا و أبدا)، فإننا نلاحظ ارتفاع في النسب الدالة على انخفاض مستوى العلاقة التنسيقية من وجهة نظر المديرين في جميع بنود مجال التقييم الأداء الوظيفي للمعلمين. بمعنى اتفاق أغلب المديرين على ضعف هذه العلاقة على أرض الواقع.

و من أجل موازنة آراء المديرين بآراء المشرفين، قمنا بمعالجة بيانات المشرفين إحصائيا، وإدراج تكرارات الإستجابات و النسب المئوية في جدول يتضمن البنود الثمانية السابقة، مع قيمة مربع كاي و الدلالة الإحصائية لكل بند.

و الجدول رقم (٧)، يوضح النسب المئوية لإستجابات المشرفين التربويين حول واقع العلاقة التنسيقية بين المشرف التربوي و المدير في مجال تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين.

جدول رقم (٧) آراء المشرفين التربويين على المدارس الابتدائية فيما يتعلق بمدى التنسيق الإشرافي في مجال تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين

الرقم	العبارة	دائما		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		قيمة كاي تربيع	مستوى الدلالة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
١	يحرص مدير المدرسة على موافقتك على التقييم النهائي للمعلمين.	١	١	٣	٣	٤	٤	٦	٦	٧	٧	٥,٤٢٩	٠,٢٤٦
٢	يتأقش معك مستوى المعلم بالنسبة لنفوذ استشارة تقييم المعلمين.	-	١	٢	٢	٥	٥	٦	٦	٨	٨	٣,٥٧١	٠,٣١٢
٣	يحرص على أن يوازن بين تقييمك و تقييمه للمعلمين.	١	١	٤	٤	٦	٦	٤	٤	٦	٦	٤,٠٠٠	٠,٤٠٦
٤	ياخذ تقييمك بعين الاعتبار عند بناء تقييمه للمعلمين.	١	١	٢	٢	١٠	١٠	٥	٥	٣	٣	١٢,٠٩٥	٠,٠١٧
٥	يتأقشك في مبررات تفني تقييمك لمعلم معين.	-	١	١	١	٧	٧	٣	٣	١٠	١٠	٩,٢٨٦	٠,٠٢٦
٦	يطلع على تقاريرك التقييمية للمعلمين.	-	١	٢	٢	٣	٣	٣	٣	١٣	١٣	١٥,٣٨١	٠,٠٠٢
٧	يتلقى معك بعد زيارتك التقييمية للمعلمين.	٨	٨	٧	٧	٢	٢	٣	٣	١	١	٩,٢٣٨	٠,٠٥٥
٨	يشترك معك في إصدار الحكم على مستوى المعلمين.	٢	٢	٦	٦	٧	٧	٤	٤	٢	٢	٤,٩٥٢	٠,٢٩٢

و يوضح الجدول رقم (٧)، أن هناك اتفاق بصورة كبيرة بين المشرفين التربويين (٧١%) على التقدير الأول (دائما وغالبا) على أن هناك تنسيقا ملحوظا في الممارسة الإشرافية على مستوى البند السابع: الإلتقاء بعد الزيارات التقييمية للمعلمين. هذا من وجهة نظر المشرفين أما المديرين فكانت نسبة التنسيق في هذا البند من وجهة نظرهم هي ٢٥%، كما ذكرنا سابقا (الجدول رقم ٦). وهذا أن هناك اختلاف في الآراء بهذا الشأن. فأغلبية المشرفين يؤكدون قوة العلاقة التنسيقية في هذا المستوى، و أغلبية المديرين ينفون ذلك. واختلاف الآراء هذا يعود إلى ضيق المساحة التنسيقية من وجهة نظر الباحثة.

و يأتي البند الثامن بالترتيب الثاني لمستوى نسبة التنسيق: الإشتراك في إصدار الحكم على مستوى المعلمين. بنسبة ٣٨,١% على التقدير الأول (دائما وغالبا)، مقابل ما نسبته ٦٦,٨% على التقدير الثالث (نادرا وأبدا)، بمعنى أن النسبة الأكبر، هي النسبة التي تؤيد ضعف العلاقة التنسيقية على مستوى الإشتراك في إصدار الأحكام.

وتتوالى البنود الستة الأخرى، و تتوالى النسب المنخفضة التي يتضمنها التقدير الأول (دائما و غالبا)، ٢٣,٨%، ١٩,١%، ١٤,٣%، ٩,٥%، ٩,٥%، ٤,٨% و التي تقابلها النسب المرتفعة على التقدير الثالث (نادرا وأبدا)، ٤٧,٦%، ٦١,٩%، ٣٨,١%، ٦٦,٧%، ٧٦,٢%، ٦١,٩%. بمعنى أن أغلب استجابات المشرفين بشأن واقع العلاقة التنسيقية بين المشرف التربوي و مدير المدرسة، كانت تؤكد ضعف هذه العلاقة فعلا.

وبالرجوع إلى قيمة مربع كاي الكلية لمجموع استجابات مدير المدرسة والمشرف التربوي، فقد كانت ٩٣,٨٦٣ عند مستوى الدلالة (٠,٠٠)، بمعنى أنها دالة إحصائية، أي إننا نرفض الفرض الصفري للدراسة، ونقبل بالبديل، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نسب استجابات المديرين و المشرفين التربويين فيما يتعلق بواقع العلاقة التنسيقية بينهما في مجال تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين. و هذه الفروق لصالح التقدير الثالث (نادرا وأبدا)، الذي يؤكد ضعف العلاقة التنسيقية بين المديرين و المشرفين في هذا المجال.

د: التنسيق في الممارسة الإشرافية في مجال تطوير و تحسين المناهج المدرسية
و في هذه المساحة، نناقش الإجابة على سؤال الدراسة التالي: ما واقع العلاقة التنسيقية بين
مدير المدرسة الابتدائية و المشرف التربوي في مجال تطوير و تحسين المناهج؟
و لبحث إجابة هذا السؤال، قامت الباحثة بتضمين أداة الدراسة بسنة بنود، تتعلق ببعض
الممارسات الإشرافية المنسقة في هذا المجال. و البنود الستة هي :

١. التزويد المتبادل بالمستجدات التربوية التي تخدم تطوير المنهج المدرسي.
٢. الإقتراح بإعداد دراسة أو بحث متعلق بجانب من جوانب المنهج.
٣. المشاركة في إعداد بحوث حول المنهج المدرسي.
٤. تبادل المقترحات حول تطوير المنهج المدرسي.
٥. التباحث حول الأساليب التدريسية المستحدثة التي تخدم المنهج.
٦. عقد جلسات تباحثية حول أهم صعوبات المنهج المدرسي.

وقد رصدت استجابات كل من مدير المدرسة و المشرف التربوي، في جداول إحصائية،
تضمنت تكرارات الإستجابات، و النسب المئوية على سلم التقدير الخماسي، مع قيمة مربع
كاي و الدلالة الإحصائية لكل بند من البنود.

و الجدول رقم (٨) يوضح استجابات مديري المدارس الابتدائية، حول مدى العلاقة
التنسيقية بين مدير المدرسة الابتدائية و المشرف التربوي في مجال تطوير و تحسين المناهج
المدرسية.

جدول رقم (٨) آراء مديري المدارس الابتدائية فيما يتعلق بمدى التنسيق الإشرافي في مجال تطوير و تحسين المناهج المدرسية

الرقم	العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا	قيمة كاي تربيع	مستوى الدلالة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
١	يزودك المشرف التربوي بالمستجدات التربوية التي تقدم تطوير المنهج المدرسي	٧٠,٥ %	٣	١٧,٥ %	٨	٢٠ %	٩	٢٢,٥ %	١٣	٣٢,٥ %	٦,٥٠	٠,١٦٥
٢	يقترح عليك إعداد دراسة أو بحث متعلق بجانب من جوانب المنهج.	٥٠ %	-	٥ %	٦	١٥ %	٩	٢٢,٥ %	٢٣	٥٧,٥ %	٢٥,٠٠	٠,٠٠٠
٣	يشاركك في إعداد بحث حول المنهج المدرسي.	٥٠ %	-	٥ %	٤	١٠ %	٧	١٧,٥ %	٢٩	٧٢,٥ %	٢٧,٩٥	٠,٠٠٠
٤	يزودك بمقترحاته حول تطوير المنهج المدرسي.	٥٠ %	-	٧,٥ %	١٠	٢٥ %	١١	٢٧,٥ %	١٦	٤٠ %	٨,٦٠	٠,٠٣٥
٥	يتباحث معك حول الأساليب التدريسية المستخدمة التي تقدم المنهج.	٥٠ %	-	١٧,٥ %	٧	٣٠ %	٧	١٧,٥ %	١٤	٣٥ %	٣,٨٠	٠,٢٨٤
٦	يقعد معك جلسات تباحثيه حول أهم صعوبات المنهج المدرسي.	٢,٥ %	١	٧,٥ %	١٣	٣٢,٥ %	٦	١٥ %	١٧	٤٢,٥ %	٢٣,٠٠	٠,٠٠٠

من الجدول السابق نلاحظ بصورة ملفتة، أن كفة الميزان الراجحة، هي كفة التقدير الثالث (نادرا وأبدا) ، هذا بالنسبة لجميع البنود الستة لمجال تطوير و تحسين المناهج.حيث تتضاءل أمامها النسب المدرجة في التقدير الأول (دائما وغالبا)، بمعنى أن أغلبية المديرين يرون أن العلاقة التنسيقية في الممارسات الإشرافية بالنسبة لمجال تطوير و تحسين المناهج المدرسية، هي علاقة ضعيفة جدا، حيث بلغت أعلى نسبة للتنسيق الإشرافي ٢٥% ، وكانت للبند الأول، وهو التزويد المتبادل بين المشرف التربوي و مدير المدرسة بالمستجدات التربوية التي تخدم تطوير المنهج المدرسي. و هي نسبة صغيرة مقارنة بنسبة ٥٥% التي تؤكد ضعف العلاقة التنسيقية على هذا المستوى، و يليها البند الخامس: التباحث حول الأساليب التدريسية المستحدثة التي تخدم المنهج، التي كانت النسبة المعبرة عن مستوى التنسيق هي ١٧,٥% على التقدير (دائما وغالبا)، و تقابلها نسبة ٨٠% تشير إلى ضعف العلاقة التنسيقية في هذا البند، وتتوالى النسب الضعيفة لمستوى التنسيق للبنود الباقية: ١٠%، ٧,٥%، ٥%، حتى تصل النسبة إلى ٠% في البند الثالث: المشاركة في إعداد بحوث حول المنهج المدرسي. بمعنى انعدام أو شبه انعدام للتنسيق الإشرافي بين المدير و المشرف التربوي في المشاركة في إعداد البحوث حول المنهج المدرسي.

وبصفة عامة فإن التقدير الثالث (نادرا وأبدا)، هو التقدير الأعلى نسبة في جميع بنود هذا المجال، بمعنى اتفاق معظم المديرين على ضعف العلاقة التنسيقية في الممارسات الإشرافية بين مدير المدرسة الإبتدائية و المشرف التربوي في مجال تطوير و تحسين المناهج.

أما بالنسبة لآراء المشرفين التربويين بشأن العلاقة التنسيقية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي في مجال تطوير و تحسين المناهج المدرسية، فقد رصدت استجاباتهم حول هذا المجال، و حسبت التكرارات و النسب المئوية لكل بند من البنود الستة، مع قيمة مربع كاي، و الدلالة الإحصائية له. و نظمت هذه البيانات في الجدول رقم (٩) .

جدول رقم (٩) آراء المشرفين التربويين على المدارس الابتدائية فيما يتعلق بالتنسيق الإشرافي في مجال تطوير
و تحسين المناهج المدرسية

الرقم	العبارة	دائما		غالباً		أحياناً		نادرًا		أبداً		قيمة كاي تربيع	مستوى الدلالة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
١	يزودك مدير المدرسة بالمستجدات التربوية التي تخدم تطوير المنهج المدرسي	٥٠%	١	٤٨,٨%	٢	٩,٥%	٣	١٤,٣%	١٥	٧١,٤%	٢٤,٥٢٤	٠,٠٠	
٢	يقترح عليك إعداد دراسة أو بحث متعلق بجانب من جوانب المنهج.	٥٠%	١	٤,٨%	٢	٩,٥%	٤	١٩%	١٤	٦٦,٧%	٢٠,٣٣٣	٠,٠٠	
٣	يشاركك في إعداد بحوث حول المنهج المدرسي.	٥٠%	-	٥٠%	-	٥٠%	٤	١٩%	١٧	٨١%	٨,٠٤٨	٠,٠٠٥	
٤	يزودك بمقترحاته حول تطوير المنهج المدرسي.	٥٠%	-	٥٠%	٣	١٤,٣%	١٠	٤٧,٦%	٨	٣٨,١%	٣,٧١٤	٠,١٥٦	
٥	يتباحث معك حول الأساليب التدريسية المستخدمة التي تخدم المنهج.	٥٠%	٣	١٤,٣%	٣	١٤,٣%	٨	٣٨,١%	٧	٣٣,٣%	٣,٩٥٢	٠,٢٦٧	
٦	يعقد معك جلسات تباحثيه حول أهم صعوبات المنهج المدرسي.	٥٠%	-	٥٠%	٥	٢٣,٨%	١٠	٤٧,٦%	٦	٢٨,٦%	٢,٠٠	٠,٣٦٨	

يوضح الجدول رقم (٩)، النسب التي حصلت عليها البنود الخاصة بمجال تطوير و تحسين المناهج، وتكشف النتائج عن إن أقل نسبة تنسيق بين المدير والمشرف التربوي، هي في هذا المجال، حيث إن أعلى نسبة تنسيق كانت ١٤,٣ % على التقدير (دائما وغالبا) لصالح البند الخامس: التباحث حول الأساليب التدريسية المستحدثة التي تخدم المنهج. ، وتقابلها نسبة ٧١,٤ % على التقدير (نادرا وأبدا)، بمعنى أن النسبة التي تؤكد ضعف العلاقة التنسيقية في هذا البند، هي أعلى بكثير من النسبة التي تؤكد قوة التنسيق الإشرافي فيها، ويأتي بعدها البنود الأول: التزويد المتبادل بالمستجدات التربوية التي تخدم تطوير المنهج المدرسي، و البند الثاني: الإقتراح بإعداد دراسة أو بحث متعلق بجانب من جوانب المنهج. البنود كانت نسبتهما المئوية متساوية ٤,٨ %، وهي نسبة تدل على ضيق المساحة التنسيقية في هذا المجال، و التي تقابلها ما يدل على وجود فجوة تنسيقية كبيرة على التقدير (نادرا وأبدا)، في تبادل المعلومات حول المستجدات التربوية، وتبادل الإقتراحات بشأن الإعداد لدراسات أو بحوث متعلقة بجوانب المنهج المدرسي. أما بالنسبة للبنود الثلاثة الباقية، فقد جاءت نسبة ٠ % على التقدير (دائما وغالبا)، بمعنى أن لم يؤيد أي فرد من أفراد العينة وجود تنسيق على مستوى:

١. المشاركة في إعداد بحوث حول المنهج المدرسي.
٢. تبادل المقترحات حول تطوير المنهج المدرسي.
٣. عقد جلسات تباحثية حول أهم صعوبات المنهج المدرسي.

وعند مراجعة قيمة مربع كاي، فإنها كانت ٨٠,٨٠٨ عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٠)، بمعنى رفض الفرض الصفري، وقبول الفرض البديل، أي إنه توجد فروق بين نسبة الإستجابات لمدير المدرسة الابتدائية، و بين نسبة استجابات المشرف التربوي، فيما يتعلق تطوير وتحسين المنهج المدرسي، بمعنى أن العلاقة التنسيقية بين المدير و المشرف التربوي ضعيفة في هذا المجال واقعا.

هـ: التنسيق في الممارسة الإشرافية في مجال تحسين النمو الشامل للطلبة

ونهدف في هذه المساحة إلى عرض و مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على سؤال الدراسة: ما واقع العلاقة التنسيقية في الممارسات الإشرافية لكل من مدير المدرسة الابتدائية و المشرف التربوي في مجال تحسين النمو الشامل للطلبة؟ و لتقصي آراء كل من مدير المدرسة و المشرف التربوي، بهذا الخصوص قامت الباحثة بتضمين أداة الدراسة سبعة بنود، تعبر عن بعض الممارسات الإشرافية المنسقة في مجال تطوير وتحسين النمو الشامل للطلبة و البنود السبعة هي:

١. رصد نقاط قوة و ضعف في مستوى تحصيل الطلبة.
٢. رصد صعوبات التعلم التي يعاني منها الطلبة.
٣. طريقة معالجة ما يعانيه الطلبة من صعوبات تعلم.
٤. تحليل نتائج الاختبارات التقويمية.
٥. ما ترصده من مستويات التفكير لدى الطلبة.
٦. الإستراتيجيات الكفيلة بتحسين مستويات التفكير لدى الطلبة
٧. التباحث حول أهم مشاكل الطلبة الإجتماعية.

وقد تم تعريض هذه البنود لاستجابات عينة الدراسة من مديري المدارس الابتدائية، و المشرفين التربويين بإدارة التعليم الابتدائي، كما تم رصد تكرارات هذه الإستجابات، ونسبها المئوية، و قيمة مربع كاي لكل بند، و مستوى الدلالة الإحصائية.

و الجدول رقم (١٠)، يوضح استجابات مديري المدارس الابتدائية، حول واقع العلاقة التنسيقية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي في مجال تطوير وتحسين النمو الشامل للطلبة.

جدول رقم (١٠) آراء مديري المدارس الابتدائية فيما يتعلق بمدى التنسيق الإشرافي في مجال تحليل و تقييم النمو الشامل للطلبة

الرقم	العبارة	دالما		غالبيا		أحيانا		نادرًا		أبدا		قيمة كاي تربيع	مستوى الدلالة
		النكرار	النسبة	النكرار	النسبة	النكرار	النسبة	النكرار	النسبة	النكرار	النسبة		
١	رصد نقاط قوة و ضعف في مستوى تحصيل الطلبة.	٣	%٧,٥	١٢	%٣٠	٨	%٢٠	١٤	%٣٥	١٢,٧٥	%٣٥	١٢,٧٥	٠,٠١٣
٢	رصد صعوبات التعلم التي يعاني منها الطلبة.	٢	%٥	٩	%٢٢,٥	٧	%١٧,٥	١٧	%٤٢,٥	١٦,٠٠	%٤٢,٥	١٦,٠٠	٠,٠٠٣
٣	طريقة معالجة ما يعانيه الطلبة من صعوبات تعلم.	٢	%٥	٦	%١٥	٩	%١٥	١٧	%٤٢,٥	١٥,٧٥	%٤٢,٥	١٥,٧٥	٠,٠٠٣
٤	تحليل نتائج الاختبارات التفكيرية.	٤	%١٠	٦	%١٢,٥	٨	%٢٠	١٧	%٤٢,٥	١٣,٧٥	%٤٢,٥	١٣,٧٥	٠,٠٠٨
٥	ما ترصده من مستويات التفكير لدى الطلبة.	-	%٠	٨	%٢٠	٨	%٢٠	٢١	%٥٢,٥	١٧,٨٠	%٥٢,٥	١٧,٨٠	٠,٠٠٠
٦	الإستراتيجيات الكيفية بتحسين مستويات التفكير لدى الطلبة	-	%٠	٩	%٢٢,٥	٩	%٢٢,٥	١٩	%٤٧,٥	١٣,٢٠	%٤٧,٥	١٣,٢٠	٠,٠٠٤
٧	التباحث حول أهم مشاكل الطلبة الاجتماعية	١	%٢,٥	٦	%١٥	٦	%١٥	٢٤	%٦٠	٤٢,٢٥	%٦٠	٤٢,٢٥	٠,٠٠٠

من الجدول الإحصائي السابق، أن النسب المئوية التي تدل على مدى التنسيق الإشرافي، هي نسب متدنية في التقدير الأول من السلم (دائما و غالبا)، حيث أن أعلى نسبة كانت ٢٢,٥% للبند الرابع: تحليل نتائج الإختبارات التقويمية، وهي أعلى نسبة لمستوى التنسيق في المجال. يليه البند الثالث: طريقة معالجة ما يعانيه الطلبة من صعوبات تعلم، بنسبة ٢٠%، فالبند الثاني: رصد صعوبات التعلم التي يعاني منها الطلبة، بنسبة ١٧,٥%، فالبنود الأخرى بنسبة ١٥%، ١٠%، ٧,٥%. بمعنى أن مستوى التنسيق في هذه المستويات ضعيف.

ومن تلك البيانات، نستدل على أن نسبة التنسيق في جميع بنود المجال متدنية، وأن أعلى النسب المئوية لجميع بنود مجال تطوير وتحسين النمو الشامل للطلبة، هي مدرجة في التقدير الثالث من السلم (نادرا وأبدا)، ٥٥% للبند الأول، ٦٠% للبند الثاني، ٦٥% للبند الثالث، ٦٢,٥% للبند الرابع، ٧٢,٥% للبند الخامس، ٧٠% و ٧٥٥% بالنسبة للبندين السادس و السابع. بمعنى اتفاق أغلب المديرين على ضعف العلاقة التنسيقية بينهم و بين المشرفين التربويين في مجال تطوير النمو الشامل للطلبة.

أما بالنسبة لآراء المشرفين التربويين حول واقع العلاقة التنسيقية بين مدير المدرسة الابتدائية و المشرف التربوي في مجال تطوير وتحسين النمو الشامل للطلبة، فقد تم تنظيم تكرارات استجابات المشرفين، و حساب النسبة المئوية لكل بند، على سلم التقدير الخماسي، ومربع كاي لجميع البنود، مع دلالتها الإحصائية.

و الجدول الإحصائي رقم (١١) يوضح آراء المشرفين في هذا المجال:

جدول رقم (١١) آراء المشرفين التربويين على المدارس الابتدائية فيما يتعلق بمدى التنسيق الإشرافي في مجال تحليل و تقييم النمو الشامل للطلبة

الرقم	العبارة	دائما		غالبيا		أحيانا		نادرا		أبدا		قيمة كاي تربيع	مستوى الدلالة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
١	رصد نقاط قوة و ضعف في مستوى تحصيل الطلبة.	٠%	٦	٢٨,٦%	١٠	٤٧,٦%	٢	٩,٥%	٣	١٤,٣%	٧,٣٨١	٠,٠٦١	
٢	رصد صعوبات التعلم التي يعاني منها الطلبة.	٠%	٦	٢٨,٦%	٨	٣٨,١%	٦	٢٨,٦%	١	٤,٨%	٥,٠٩٥	٠,١٦٥	
٣	طريقة معالجة ما يعانيه الطلبة من صعوبات تعلم..	٠%	٤	١٩%	١٠	٤٧,٦%	٥	٢٣,٨%	٢	٩,٥%	٦,٦١٩	٠,٠٨٥	
٤	تحليل نتائج الاختبارات التقويمية.	٣,١٤%	٦	٢٨,٦%	٧	٣٣,٣%	٤	١٩%	١	٤,٨%	٥,٤٢٩	٠,٢٤٦	
٥	ما ترصده من مستويات التفكير لدى الطلبة.	٠%	٢	٩,٥%	٩	٤٢,٩%	٦	٢٨,٦%	٤	١٩%	٥,٠٩٥	٠,١٦٥	
٦	الإسرة لتجويات الكلية بتحسين مستويات التفكير لدى الطلبة	٠%	١	٤,٨%	٩	٤٢,٩%	٦	٢٨,٦%	٥	٢٣,٨%	٦,٢٣٨	٠,١٠١	
٧	التباحث حول أهم مشاكل الطلبة الاجتماعية	٠%	١	٤,٨%	٨	٣٨,١%	٧	٣٣,٣%	٥	٢٣,٨%	٥,٤٧٦	٠,١٤٠	

يوضح الجدول رقم (١١)، التكرارات ، و النسب المئوية لكل من البنود السبعة، لمجال تطوير وتحسين النمو الشامل للطلبة، و من الملفت هنا أن يحص البند الرابع على نسبة ٤٢,٩% على التقدير الأول (دائما و غالبا)، يقابلها نسبة ٢٣,٨% على التقدير الثالث (نادرا وأبدا)، بمعنى أن النتيجة لصالح وجود علاقة تنسيقية في متابعة تحليل نتائج الإختبارات التقويمية، كما جاءت ذات النتيجة لصالح البند الأول: متابعة رصد نقاط قوة و ضعف في مستوى تحصيل الطلبة. أما بقية البنود الخمسة فكانت النتيجة لصالح التقدير الثالث (نادرا وأبدا)، بمعنى ضعف العلاقة التنسيقية في هذه البنود من وجهة نظر المشرفين التربويين.

و عند الرجوع لقيمة مربع كاي الكلية لاستجابات كل من مديري المدارس الابتدائية و المشرف التربوي، فإنه كان ٧٠,٤٧٤ عند مستوى الدلالة (٠,٠٠)، بمعنى أنها دالة، أي يرفض الفرض الصغري، و يقبل البديل، بمعنى توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نسب استجابات المديرين و المشرفين التربويين حول واقع العلاقة التنسيقية بين مدير المدرسة الابتدائية و المشرف التربوي في مجال تطوير وتحسين النمو الشامل للطلبة، و جاءت هذه الفروق تؤكد ضعف العلاقة التنسيقية بين المدير و المشرف في هذا المجال.

ثانيا : انعكاس العلاقة التنسيقية بين مدير المدرسة والمشرف التربوي على أداء المعلم الأول لمهامه الإشرافية

و نبحث تحت هذا العنوان عن إجابة سؤال الدراسة التالي: ما انعكاس واقع العلاقة التنسيقية بين مدير المدرسة الابتدائية و المشرف التربوي على أداء المعلم الأول لمهامه الإشرافية. تبين لنا من النتائج السابقة، بأن العلاقة التنسيقية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي هي علاقة ضعيفة، يعوزها الكثير من الدعم لترتقي للمستوى المتوقع منها. وقد حاولت الباحثة تقصي انعكاس مدى العلاقة التنسيقية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي، من خلال تضمين أداة الدراسة ستة بنود متعلقة باستقصاء آراء المعلمين الأوائل

حول طبيعة العلاقة التنسيقية بين المدير و المشرف، و انعكاسها على مستوى أدائه لمهامه الإشرافية.

و الجدول رقم (١٢) يوضح تكرارات و النسب المئوية على السلم الخماسي لجميع بنود الإستبانة، مع قيمة مربع كاي، و دلالاته الإحصائية:

جدول رقم (١٤) آراء المعلمين الأوائل في مدى انعكاس العلاقة التفسيرية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي على مستوى أدائه لمهامه الإشرافية

الرقم	العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		قيمة كاي تربيع	مستوى الدلالة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
١	محددة موجهة مركزة و ذات فاعلية	تؤثر طبيعة العلاقة بين مدير المدرسة و المشرف التربوي على أن تكون جوهريك الإشرافية ::											
		٢٨	%٣٢,٩	٢٨	%٣٢,٩	١٦	%١٨,٨	٩	%١٠,٦	٤	%٤,٧	٢٨,٠٠	٠,٠٠
		٣٤	%٤٠	٣٣	%٣٨,٨	١٥	%١٧,٦	٢	%٢,٤	١	%١,٢	٦٠,٥٨	٠,٠٠
		٤٥	%٥٢,٩	٢٤	%٢٨,٢	١٣	%١٥,٣	٣	%٣,٥	-	%٠	٤٥,٧٧	٠,٠٠
		عندما يطم مدير مدرستك بأنك تعمل لإنجاز مهمة ما كافك بها المشرف التربوي فآئك:											
٢	يحآئك على الاهتمام بهذا التكليف. يقلل من شأن هذا التكليف، و يكلفك بأعمال أخرى. لا يعلق، لكنه يكلفك بأمر أخرى قد تشغلك عن هذه المهمة. لا يتدخل في أمر متعلق بمتطلبات المشرف التربوي.	٦١	%٧١,٨	١٨	%٢١,٢	-	%٠	٢	%٢,٤	٤	%٤,٧	١٠,٦,٢	٠,٠٠
		٢	%٢٠,٤	٣	%٣٠,٥	٤	%٤,٧	١٣	%١٥,٣	٣٦	%٧٤,١	١٦٠,١	٠,٠٠
		٢	%٢,٤	٥	%٥,٩	٧	%٨,٢	١٤	%١٦,٥	٥٧	%٦٧,١	١٢٢,٢	٠,٠٠
		١٨	%٢١,٢	١٣	%١٥,٣	١٧	%٢٠	٦	%٧,١	٣١	%٣٦,٥	١٩,٦,٤	٠,٠٠
		طبيعة العلاقة الحالية بين مدير مدرستك و المشرف التربوي، تساعد على أن تكون ملامستك الإشرافية ذات فاعلية في :											
٣	تنمية المعلمين مهنيآ تقييم أداء المعلمين تقييما حقيقيا توجيهه و متابعته النمو الشامل للطلبة	٣٦	%٧٤,١	١٦	%١٨,٨	٥	%٥,٩	-	%٠	١	%١,٢	١١٥,٠	٠,٠٠
		٥٥	%٦٤,٧	٢٠	%٢٣,٥	٧	%٨,٢	-	%٠	٣	%٣,٥	٧٨,٩٠	٠,٠٠
		٥٣	%٦٢,٤	١٩	%٢٢,٤	١٠	%١١,٨	-	%٠	٣	%٣,٥	٦٩,٣٠	٠,٠٠

الرقم	المعارة	دالما		غالبيا		أحيانا		نادرًا		أبدا		قيمة كاي تربيع	مستوى الدلالة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
٤	النتيكت و عدم التركيز في صل ما. تعيقتك عن تحقيق ما تظمح إلى تحقيقه من مشاريع تطويرية بالمدرسة. إهدار وقتك في أمور إدارية لا تساهم بفاعلية في تطوير قدرات المعلمين. إهدار وقتك في أمور إدارية لا تساهم بفاعلية في تطوير قدرات الطلبة.	-	٠%	٣	٣%	١٣	١٥%	٢٠	٢٣%	٤٩	٥٧%	٥٥,١٨	٠,٠٠
		-	٠%	٦	٧%	٧	٨%	١٧	٢٠%	٥٥	٦٤,٧	٧٤,٩٥	٠,٠٠
		٢	٢,٤%	٦	٧,١%	١٥	١٧%	٢١	٢٤,٧	٤١	٤٨,٢%	٥٥,٤١	٠,٠٠
		٢	١,٤%	-	٠%	١٩	٢٢,٤%	٢٤	٢٨,٢%	٤٠	٤٧,١	٣٤,٥٧	٠,٠٠
		٥٤	٦٣,٥%	٢١	٢٤,٧%	٤	٤,٧%	٢	٢,٤%	٤	٤,٧%	١١٤,٥	٠,٠٠
٦	يؤثر مدى التنسيق بين مدير المدرسة و المشرف التربوي، على تقدمك في تحقيق أهداف خططك الإشرافية يؤثر مدى التنسيق بين مدير المدرسة و المشرف التربوي على قدرتك على تنظيم أعمالك الإشرافية.	٥٨	٦٩,٢%	١٢	١٤,١%	٨	٩,٤%	٣	٣,٥%	٤	٤,٧%	١٢٦,٥	٠,٠٠

من خلال التحليل الإحصائي في الجدول السابق لنتائج تكرارات استجابات المعلمين الأوائل، و من خلال الأسئلة المفتوحة حول أثر العلاقة التنسيقية بين مدير المدرسة والمشرف التربوي على أدائه لمهامه الإشرافية توصلت الدراسة للنتائج التالي:

أ: رأي المعلم الأول في:

انعكاسات ضعف العلاقة التنسيقية بين المدير و المشرف التربوي على مستوى أداء المعلم الأول لمهامه الإشرافية، ما يلي:

- أن يتعارض الوقت الذي يطلب فيه المشرف التربوي انجاز تكليف معين من المعلم الأول، مع الوقت الذي تنفذ فيه بعض الأنشطة المدرسية، مما يؤدي إلى إعاقة تنفيذ المهمة الإشرافية.
- أشار المعلمون الأوائل إلى أن ضعف العلاقة التنسيقية بين المدير و المشرف، تؤدي إلى تعطل انجاز بعض الفعاليات و الأنشطة الإشرافية في وقتها، و بالتالي تحتاج لإعادة تنظيم.
- غياب العلاقة التنسيقية عن الساحة الإشرافية بالمدرسة الابتدائية، يؤدي إلى أن يكون هناك أمام المعلم الأول مهمتان، مهمة يرى المدير بأنها ذات أولوية في هذا الوقت، ومهمة أخرى مختلفة تماما يرى المشرف بأن لها الأولوية في الوقت نفسه. الأمر الذي يشكل ضغطا على المعلم الأول؛ بسبب تشتت أفكاره بين المهمتين.

ب: رأي المعلم الأول في :

أثر العلاقة التنسيقية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي على أداء المعلم الأول لمهامه الإشرافية

- أن تكون جهود المعلم الإشرافية في ضوء أهداف محددة وواضحة .
- أن تكون جهوده الإشرافية موجهة باتجاه تحقيق هذه الأهداف .
- أن تكون جهوده الإشرافية مركزة وذات فاعلية ونتاج .

- تمكنه العلاقة التنسيقية في الممارسات الإشرافية من أداء أدواره بفاعلية في التنمية المهنية للمعلمين، تقييم أداء المعلمين، وتوجيه و متابعة النمو الشامل للطلبة.
- يساعده على سرعة انجاز الأعمال بدقة.
- يؤدي إلى انتظام سير العملية الإشرافية.
- وجود الدعم للمعلم الأول في ممارسته الإشرافية من قبل المدير و المشرف التربوي.
- استغلال الوقت في الوصول لنتائج إشرافية مثمرة.
- يساعد التنسيق على انجاز الأعمال في أوقاتها المناسبة.
- التنسيق يجنب العناصر الإشرافية الوقوع في مواقف ارتجالية، تؤدي إلى الإخفاق في أداء الرسالة الإشرافية.
- توحيد الجهود الإشرافية من خلال التنسيق الإشرافي يقلل من الجهد المبذول، ويزيد الإنتاجية
- يؤدي إلى تكوين علاقة حميمة متبادلة بين العناصر الإشرافية، مما يؤدي للعمل في جو مريح نفسياً، يزيد في الدافعية للعمل.
- يؤدي إلى تقارب وجهات النظر و الأفكار و توافقها.
- الاتفاق على مشاريع تلبي حاجات المعلمين و الطلبة.
- تساعد على نمو القدرات التنظيمية للمعلم الأول.
- يفيد التنسيق الإشرافي في إمداد المعلم الأول بتغذية راجعة مستمرة تساعد على التخطيط و التطوير الجيد.
- تفادي تكرار الأعمال و تراكم المهام الإشرافية.
- التنسيق يحفز الطاقات الإبداعية لدى المعلم الأول.
- التنسيق الإشرافي يساعد على سرعة إزالة العقبات التي تعوق أداء المعلم الأول لمهامه الإشرافية.
- التنسيق يؤدي إلى إنجاز معظم بنود الخطة الإشرافية، و بالتالي وجود فسحة ومنتسع من الوقت للمبادرة في أعمال تطويرية أخرى.

ثالثاً: رأي أفراد العينة حول جدوى الآليات التي اقترحتها الدراسة لتوطيد العلاقة

التنسيقية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي

يوضح الجدول رقم (١٣) النسب التي سجلت لكل من الآليات التي اقترحتها الدراسة ، حيث جاءت كالتالي:

الرقم	الآليات المقترحة	مجدي		يجدي أحيانا		غير مجدي	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
١.	وضع خطة إشرافية مشتركة.	٨٣,٦%	١٢٢	١٥,١%	٢٢	١,٤%	٢
٢.	توحيد في الجهود الإشرافية المتعلقة بالمهام الإشرافية	٨٦,٣%	١٢٦	١٣,٧	٢٠	٠%	-
٣.	الحرص على تكامل الأساليب التقييمية التي يستخدمها كل من مدير المدرسة و المشرف التربوي.	٩٨%	١٣٠	١١%	١٦	٠%	-
٤.	التواصل الدائم من خلال الاجتماعات و الاتصالات	٨٣,٦%	١٢٢	١٥,١%	٢٢	١,٤%	٢
٥.	العمل على القيام بأنشطة إشرافية مشتركة.	٧٦,٦%	١١٢	٢٠%	٣٠	٢,٧%	٤
٦.	تؤسس وزارة التربية لجنة خاصة وظيفتها متابعة مدى التنسيق في الخطط الإشرافية .	٦٣,٧%	٩٣	٢٦,٧%	٣٩	٩,٦%	١٤
٧.	تكليف العناصر الإشرافية بعمل تقارير دورية مشتركة.	٩٦,٢%	١٠١	٢٦,٧%	٣٩	٤,١%	٦

ويتضح من الجدول أعلاه بأن أغلب النسب تعبر عن موافقة أفراد العينة على جدوى الآليات المقترحة. ويمكن ترتيبها بحسب تكرارها و النسب التي سجلت لصالح كل آلية من الآليات المقترحة كالتالي:

١. الحرص على تكامل الأساليب التقييمية التي يستخدمها كل من مدير المدرسة و المشرف التربوي.

٢. تكليف العناصر الإشرافية بعمل تقارير دورية مشتركة.

٣. توحيد في الجهود الإشرافية المتعلقة بالمهام الإشرافية.

٤. أ: وضع خطة إشرافية مشتركة.
٤. ب: التواصل الدائم من خلال الاجتماعات و الإتصالات
٥. العمل على القيام بأنشطة إشرافية مشتركة.
٦. تؤسس وزارة التربية لجنة خاصة وظيفتها متابعة مدى التنسيق في الخطط الإشرافية.

رابعاً: الآليات المقترحة من قبل أفراد العينة لتوطيد العلاقة التنسيقية بين مديري المدارس والمشرفين التربويين

١. يقترح أن تكون هناك زيارة من قبل المشرف التربوي للمدرسة في بداية العام الدراسي، بهدف وضع خطة إشرافية مشتركة، و وضع منهجية متفق عليها، تؤدي لتوحيد الجهود الإشرافية.
٢. تفعيل دور المشرف التربوي في مجال:
 - تزويد مدير المدرسة بآخر المستجدات التربوية المتعلقة بالإشراف التربوي، و التي تخدم تطوير المنهج المدرسي.
 - التعاون مع مدير المدرسة في وضع الحلول للتغلب على نقاط الضعف في مستوى تحصيل الطلبة.
 - الاستفادة من الإستراتيجيات الكفيلة بتحسين مستويات التفكير لدى الطلبة
 - التعرف على احتياجات المعلمين.
 - التباحث مع الإدارة المدرسية حول الأساليب التدريسية المستحدثة التي تخدم المنهج.
 - المشاركة في تقييم و مناقشة الأداء الوظيفي النهائي للمعلمين.
٣. توحيد الجهود الإشرافية من خلال التواصل الدائم عن طريق الاتصالات أو الاجتماعات الدورية.

٤. تعريف الإدارة بمواعيد عقد اجتماعات المعلمين بالمشرفين التربويين داخل و خارج المدرسة بوقت كاف.
٥. عقد لقاءات بعد الزيارات التقييمية للمشرف التربوي؛ لوضع خطة إشرافية علاجية مشتركة، و لتبادل الرأي و المشورة بما يخص رفع الكفاءة المهنية للمعلمين، و تعزيز المعلمين ذوي الأداء المتميز.
٦. زيادة الزيارات من قبل المشرف التربوي.
٧. يقوم المشرف التربوي بعرض تقاريره التقييمية على مدير المدرسة.
٨. زيادة عدد المشرفين التربويين المؤهلين في المواد المختلفة في المدارس الابتدائية.
٩. إعطاء مساحة أكبر من الثقة للمشرف التربوي.
١٠. التنسيق و توزيع الأدوار بين العناصر الإشرافية.
١١. وضع خطة واضحة من قبل الوزارة توضح أدوار كل من المشرف التربوي و مدير المدرسة.
١٢. عقد جلسات دورية تنسيقية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي.
١٣. تحديد جدول للزيارات و الإتصالات.
١٤. حضور مدير المدرسة الاجتماعات الدورية للمعلمين الأوائل.
١٥. تسليم مدير المدرسة خطة عمل المشرف التربوي.
١٦. تقنين و اختصار الخطط الإشرافية للمدرسة الواحدة.
١٧. تفعيل دور المعلم الأول كعنصر إشرافي يساعد في تسهيل عملية التواصل و التنسيق الإشرافي.
١٨. دراسة خطة المعلم الأول الإشرافية من قبل مدير المدرسة و المشرف التربوي، و ذلك لتوجيه خط عمله باتجاه مركز الجهود الإشرافية المشتركة.
١٩. ..التقليل من أعباء المشرف التربوي، و من عدد المدارس التي يشرف عليها؛ ليتمكن من المتابعة و تنسيق جهوده مع جهود مدير المدرسة.

٢٠. اعتماد أساليب تقويم موحدة من قبل مدير المدرسة و المشرف التربوي حتى لا يحدث تشتت لدى المعلم الأول.

الفصل الخامس

عرض مستخلصات الدراسة و توصياتها و المقترحات

أولاً: مستخلصات الدراسة

تقودنا نتائج الدراسة الحالية، إلى استخلاص الآتي:

■ ضعف واقع العلاقة التنسيقية في الممارسات الإشرافية بين مدير المدرسة و

المشرف التربوي، في المجالات الإشرافية التالية:

١. الخطة الإشرافية

٢. التنمية المهنية للمعلمين

٣. تقييم أداء المعلمين الوظيفي

٤. تطوير و تحسين المناهج

٥. تحسين النمو الشامل للطلبة

■ ضعف واقع العلاقة التنسيقية، لا يعني عدمها، و إنما جاءت النتائج لتشير بأن هناك

نسبة من التنسيق في كل المجالات الإشرافية، قد يكون مقصوداً، وقد يكون تنسيقاً

غير مقصود ، بسبب التزامن ، أو الالتقاء العفوي في الممارسة الإشرافية.

وهذه النسب الضعيفة للتنسيق في الممارسات الإشرافية، جاءت بالترتيب التالي: من

الأكثر إلى الأقل.

١. التنسيق في الممارسة الإشرافية في مجال التنمية المهنية.

٢. التنسيق في الممارسة الإشرافية في مجال تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين.

٣. التنسيق في الممارسة الإشرافية في مجال تطوير و تحسين المناهج.

٤. التنسيق في الممارسة الإشرافية في مجال تحسين و تطوير النمو الشامل للطلبة.

٥. التنسيق في الممارسة الإشرافية في مجال الخطة الإشرافية

أي إن أقوى النسب التنسيقية الضعيفة هي نسبة التنسيق الموجودة في مجال التنمية

المهنية، و أضعف المجالات هي التنسيق في الممارسة الإشرافية في مجال الخطة

الإشرافية.

- يتأثر أداء المعلم الأول لمهامه الإشرافية بمستوى قوة أو ضعف العلاقة التنسيقية بين المشرف و مدير المدرسة الابتدائية.
- العناصر الإشرافية تطمح لتوطيد العلاقة التنسيقية في الممارسات الإشرافية لمختلف المجالات الإشرافية.
- كثرة عدد المدارس هي من أهم العوائق التي تعيق المشرف التربوي عن الممارسة المنسقة لأدواره الإشرافية.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، نوصي بالآتي:

١. العمل على تنمية القناعة بجدوى و مردود العمل الجماعي في العملية الإشرافية، من خلال قيام قسم التوجيه والإشراف التربوي بعقد لقاءات دورية، و ورش مشتركة تجمع العناصر الإشرافية(المدير،المشرف و المعلم الأول).
٢. عقد عدد من الاجتماعات المتتالية في بداية السنة الدراسية بين العناصر الإشرافية الثلاثة من أجل :-
 - التباحث حول أهم القضايا و المشاكل الخاصة بالمدرسة.
 - ترتيب المشاكل و القضايا بحسب أولوياتها.
 - الاتفاق على اختيار واحدة أو اثنتين من القضايا لمباشرة العمل على حلها أو الحد منها.
 - الاتفاق على فترة زمنية محددة تتكاتف فيها الجهود لإنهاء حل المشكلة أو الحد منها.
 - يتباحث فريق العمل حول طريقة تفكيك المشكلة الرئيسية إلى مشاكل فرعية.
 - الاتفاق على أن يبذل كل عنصر إشرافي جهده من أجل حل تلك القضايا.

- صياغة أهداف موحدة وواضحة.
 - الاتفاق المبدئي على أن يطلع كل عنصر إشرافي البقية عن كل ما يراه مناسباً لحل تلك القضايا.
٣. الاتفاق على عقد اجتماعات أخرى تهدف لمناقشة أنجع الأساليب و الطرق للتعامل مع قضايا المدرسة.
٤. عقد اجتماعات دورية من أجل إجراء التعديل على الخطة من خلال :-
- تقييم الوسائل و الأساليب المختارة، و مناقشة مدى جدواها.
 - بحث أسباب عدم تحقيق الإنجاز في الفترة الزمنية التي حددت.
 - الوقوف على العوائق التي حالت دون التقدم في حل المشاكل.
٥. وجود لجنة خاصة تؤسسها وزارة التربية و التعليم تكون من مهامها :
- متابعة الخطط الإشرافية ، و تقييم مدى وجود الأهداف السلوكية المشتركة، و الفترة الزمنية المحددة و المشتركة بين العناصر الإشرافية في المدرسة الواحدة.
 - تكليف العناصر الإشرافية في المدرسة الواحدة بعمل تقارير دورية مشتركة، تصف مدى التقدم في الخطة الإشرافية ، كما تصف الإنجازات و المعوقات.
 - تقييم مدى وجود الجهد التنسيقي بين العناصر الثلاثة.
 - تقديم الملاحظات و التوجيهات للعناصر ، و في حالة وجود ثغرات في العمل الإشرافي.
 - تقديم العون للعناصر الإشرافية و تسهيل مهامها.
٦. أن السعي لتحقيق أهداف الإشراف التربوي، و العمل على تلوين العملية الإشرافية بممارسات إشرافية منسقة و متكاملة، لا يكون إلا باختيار المشرف التربوي الذي تتوفر فيه

كفايات القدرة على التواصل و فهم الآخرين، الأمر الذي يضمن سير العملية الإشرافية قدما في طريق التطوير و الإنتاجية و الفاعلية،

وهنا و من بين سطور دراستنا، ندعو للتدقيق في كفاءة المشرف التربوي، فمما لاشك فيه أن المعلمين يحتاجون لمثل هذا المشرف التربوي الناضج من الناحية العلمية و الخبرة و الممارسة، المشرف الذي يكون همه النهوض بالعملية التربوية ، و تطويرها من خلال إخلاصه و سعيه لتطوير نفسه و كفايته.

المقترحات:

توصي الدراسة بإجراء دراسات أخرى متعلقة بالعلاقة التنسيقية و تناولها من الجوانب التالية:

١. العوائق التي تعيق خلق علاقة تنسيقية حقيقية.
٢. الآليات التي تؤدي فعليا إلى إيجاد التنسيق الإشرافي.
٣. تقييم وضع المعلم الأول كعنصر إشرافي فاعل في ضوء العلاقة التنسيقية.

SUMMARY OF STUDY

Co-Ordination in Supervisory Practices between Educational Supervisors and School Headmasters at Primary Schools in the Kingdom of Bahrain and its Effects on the Performance of Senior Teachers

This study aims at finding out the existence and extent of co-ordination between school headmasters and educational supervisors at primary schools in the Kingdom of Bahrain, and the effect of such co-ordination on the performance of senior teachers of their supervisory role that overlaps with the supervisory functions of school headmasters and educational supervisors.

The Researcher summarised the study problem into the following two main questions:

1. What is the extent of the co-ordination between the school headmaster and the educational supervisor at primary schools in the Kingdom of Bahrain? And, what is the effect of such co-ordination on the performance of the senior teacher of his supervisory role that overlaps with the supervisory functions of the headmaster and educational supervisor?
2. How can co-ordination between the school headmaster and the educational supervisor be strengthened?

A number of questions branches out of the two main questions, as follows:

- a. What form should the co-ordination process between the headmaster and educational supervisor take?
- b. What is the present status of the co-ordination process between the headmaster and educational supervisor?
- c. What is the effect of the co-ordination between the headmaster and educational supervisor on the performance of the senior teacher of his supervisory role?
- d. What are the mechanisms that can be proposed for strengthening co-ordination between headmasters and educational supervisors?

To find answers to these questions, the Researcher adopted the following procedure/steps:

1. Determination of the research problem, its questions and hypothesis.
2. Review of previous studies on this subject.
3. Review of the theoretical setting of educational supervision, supervisory roles and co-ordination between the headmaster and educational supervisor and the importance of such co-ordination.
4. Preparation of the questionnaires and the checking of their appropriateness and consistency. In this regard, the Researcher prepared two questionnaires as follows:
 - a. The first questionnaire concerns the school headmaster and the educational supervisor. It contains 42 questions covering all aspects of the supervisory process and seven questions covering the mechanisms that can be proposed for strengthening co-ordination between headmasters and educational supervisors.
 - b. The second questionnaire concerns the senior teacher. It aims to measure the effect of the co-ordination between the headmaster and educational supervisor on the performance of the senior teacher of his supervisory role. The questionnaire contained 8 questions covering what the senior teacher think of the co-ordination between the headmaster and educational supervisor, 16 questions to measure the effect of such co-ordination on the performance of the senior teacher of his supervisory role and 7 questions on the mechanisms that can be proposed for strengthening co-ordination between headmasters and educational supervisors at primary schools.
5. Determination of the study sample, which comprised 40 headmasters and headmistresses of primary schools in the Kingdom of Bahrain, 21 male and female educational supervisors and 85 male and female senior teachers. The sample members were chosen in a scientific manner so as every individual in his/her field will have the same options as in the sample group.

6. Applying the questionnaires and analyzing the results statistically.
7. Presenting the results in accordance with the research questions.

Following the statistical processing and analysis of the study's data, the Researcher arrived at the following main conclusions:

First: There is weak systematic co-ordination between headmasters and educational supervisors at government primary schools in the Kingdom of Bahrain, in the following areas:

1. The supervisory plan.
2. The professional development of teachers.
3. The evaluation of the performance of teachers.
4. Development of and improving curricula.
5. Improving the comprehensive development of students.

Second: The highest level of co-ordination between headmasters and educational supervisors was in the area of the professional development of teachers, whilst the lowest was in the area of the drawing up of supervisory plans.

Third: The weak co-ordination between headmasters and educational supervisors reflects negatively upon the performance of senior teachers of their supervisory roles.

Based on these results, the Researcher recommends the following:

1. To set up a committee by the Ministry of Education to follow up on supervisory practices and the extent of co-ordination at the administrative and technical levels.
2. To strengthen co-ordination between the parties to the supervisory process through holding joint meetings, workshops and seminars.
3. To reduce the number of schools where there is only one educational supervisor, by increasing the number of educational supervisors at the Primary Education Directorate. This will enable educational supervisors show and demonstrate their skills and creativity.

المراجع

- أبو عودة ، علي أحمد.(٢٠٠١) . تفعيل دور المشرف التربوي في المدارس. مجلة التوثيق التربوي ، (٤٥) ، المملكة العربية السعودية،، ص ص ١١١-١٣٣.
- حبيب، محمد علي وصياح، منصور والشارخ، أحمد وصالح، مها محمد و الشيخ، لولوه و كاظم، سيد كاظم صالح و الصغير، محمد.(٢٠٠٠). دليل التعليم الإبتدائي. إدارة التعليم الإبتدائي : البحرين.
- بستان، أحمد عبد الحسين و حجاج، علي حسين .(١٩٨٨). العلاقة بين الإشراف التربوي و الإدارة المدرسية في دولة الكويت. المجلة التربوية ، ٥ (١٧)، ص ص ١١٩-١٥٥ .
- بيل، آرثر. (٢٠٠١). إدارة الأفراد، (مترجم) القاهرة: دار الثقافة للنشر و التوزيع.
- توفيق، جميل أحمد. (١٩٩٠). إدارة الأعمال مدخل وظيفي . ، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.
- الحبيب ، فهد إبراهيم.(١٩٩٦). التوجيه و الإشراف التربوي في دول الخليج العربية. الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج.

حجازي، مصطفى والمناعي ، حمد .(١٩٩٦). تقويم تدريب المعلمين- دراسة تحليلية
تشخيصية لبرامج ادارة التدريب في وزارة التربية و التعليم. مملكة البحرين :مركز
البحوث التربوية و التطوير.

حجي، أحمد اسماعيل.(٢٠٠٠). الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية. القاهرة : دار الفكر
العربي.

الحداد ، يسرى أحمد .(٢٠٠١). الإشراف التربوي بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء
التقويم التربوي التكويني في دولة البحرين.واقعه و تطوره.رسالة ماجستير. جامعة
البحرين، مملكة البحرين.

الحماد، ابراهيم بن سعد بن عبد العزيز.(٢٠٠١).معوقات فاعلية الإشراف التربوي
بمدينة الرياض.جامعة الملك سعود. رسالة ماجستير يناير ٢٠٠٥، من
IDEAL database site:[http:// www.angelfire.com/ia/ibrahima/esh.html](http://www.angelfire.com/ia/ibrahima/esh.html).

الخطيب،رداح و الخطيب، أحمد و الفرخ، وجيه .(٢٠٠٠). الإدارة و الإشراف التربوي.
ط ٣ ، أريد ، الأردن: دار الأمل.

الدويك، تيسير و ياسين، حسين و عدس،محمد عبد الرحيم و الدويك، محمد فهمي .(٢٠٠١)
(. أسس الإدارة التربوية و المدرسية و الإشراف التربوي. ط:٣ ، عمان، الأردن: دار
الفكر للطباعة و النشر و التوزيع.

السالم، مؤيد سعيد. (١٩٩٠). التوتّر التنظيمي. الإدارة العامة. (٦٨). الرياض: السعودية. ص ٧٩ - ٩٥ .

شعلان، محمد سليمان و رضوان، محمد محمود و زيدان، محمد مصطفى و قاسم، أحمد محمد. (١٩٨٧). الإدارة المدرسية و الإشراف الفني. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

الشيخ ، نوال عبد الله (٢٠٠١). تدريب المشرفين التربويين في دولة قطر: واقع و مشكلاته [الحلقة الرابعة]، التربية، ٢٨ (١٣٦)، قطر، ٧٦-١٠١.

عطية، السيد عبد الحميد و جمعة، سلمى محمود. (١٩٩٩). التنظير و التطبيق في طريقة العمل مع الجماعات و عمليتي الإشراف و التقويم. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

العماش، عبد الرحمن بن محمد بن محسن. (٢٠٠٢). واقع الإشراف التربوي و مشكلاته في مدارس البنات الابتدائية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير ، جامعة البحرين.

العميرة، محمد حسن. (١٩٩٩). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.

غنيم، عثمان محمد (١٩٩٩). التخطيط أسس و مبادئ. ط ١ ، عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر و التوزيع.

القصيمي، حصة و الرويشد، نوال. (٢٠٠٠). إدارة الوقت. وزارة التربية - إدارة البحوث التربوية.

مدانات، أوجيني و كمال، برزة.(١٩٨٧). الإشراف التربوي التعليمي . عمان ، الأردن:
دار مجدلاوي للنشر.

المغربي، كامل محمد.(١٩٩٤). السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة
في التنظيم.ط: ٢، عمان، الأردن: دار الفكر للنشر و التوزيع.

مقداد، محمد.(٢٠٠١).تطوير المناهج التربوية. نحو منهج دراسي متطور في عالم
متغير، ورقة مقدمة في ندوة قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة البحرين.

المليك، صلاح الدين. (١٩٩٠). الإشراف التربوي و علاقته بالجهاز
التعليمي. التربية ٠ (١١)، ٨٢ ، الإمارات العربية المتحدة. ص ٥٥-٥٧.

نشوان، يعقوب.(١٩٨٦). الإدارة و الإشراف التربوي بين النظرية و التطبيق. ط: ٢، عمان،
الأردن: دار الفرقان للنشر و التوزيع.

النوري، عبد الغني.(١٩٩١). اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية.
الدوحة: دار الثقافة.

وزارة التربية والتعليم: ديوان الخدمة المدنية.(٢٠٠١). استمارة الوصف الوظيفي(هـ-
١٧١٠-٥). ورقة غير منشورة. البحرين.

وزارة التربية والتعليم: ديوان الخدمة المدنية.(٢٠٠١). استثمار الوصف الوظيفي(هـ-١٧٢٠-٧). ورقة غير منشورة.البحرين:مؤلف.

وزارة التربية والتعليم:مكتب الوكيل المساعد للتعليم العام و الفني.(١٩٩٩). مشروع مهمات قسم التوجيه التربوي ومراقبة التحصيل الدراسي. ورقة غير منشورة.البحرين:مؤلف.

يوسف، محمد علي حميد (١٩٩٨). دور مدير المدرسة الابتدائية في تحسين أداء المعلم الصفي في دولة البحرين. رسالة ماجستير في التربية. جامعة القديس يوسف، كلية الآداب و العلوم الإنسانية. بيروت.

المراجع الأجنبية

- Atreya,B.D & Lahiry,D& Gill ,J.S & Guru , Shri G . (1985) . Environmental education:module for in-service training of teachers and supervisors for primary schools. Professor Willard J. Jacobson (Eds.) **Curriculum Development Implementation and Management** (pp. 153- 167).New York,U.S.A.
- Bradly,Michael.(2005). **Pioneer and Distinguished Experience in Educational Supervision An Australian perspective and experience in achieving the best For the individual student**.presented to The Third Educational Supervision-Quality Management And Teaching.Presented to the third education supervision quality management and teaching.
H.H.Sh.Khalifa Bin Zayed Award For Tteachers. 15-16 March 2005.
- Andrew, Brulle,.(1998).Influencing Public Through Collaborative Efforts.
ERIC (ERIC Document Reproduction Service No. ED417150).
- Bulach,Clete;And Others.(1997).Mistakes Education Leaders Make.
(ERIC Document Reproduction Service No. ED404737).

Carr , Judy F & Harris, Douglas E.(2001). **Succeeding with standards linking (Curriculum, Assessment,and Planning**. Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria, Virginia USA.

Dubrin ,Andrew J.,(2001) . **Human Relations Interpersonal,Job-Oriented Skills**. Seventh Edition.Prentice Hall, Upper Saddle New Jersey 07458..

Harris, Morg B.(1994). Supervision Evaluation and Feedback. (ERIC Document Reproduction Service No. ED372348).

Robert, Rentz,R. (1996). The Relationship between Supervisor's Activities and Their Perception of the Purpose of Supervision.Journal of N/A, Abstract retrieved may,2005, (ERIC Document Reproduction Service No. ED028500).

الملاحق

ملحق رقم (١)

استمارات أدوات الدراسة التي طبقت على:

- مديرو المدارس الابتدائية الحكومية
- المشرفون التربويين بإدارة التعليم الابتدائي
- المعلمون الأوائل بمدارس البحرين الابتدائية

استبانة تحديد مدى وجود عملية التنسيق الإشرافي بين مدير المدرسة و المشرف التربوي

أخي مدير المدرسة الابتدائية / أختي مديرة المدرسة الابتدائية

بعد التحية ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف إلى التعرف على واقع الممارسات الإشرافية و مدى وجود التنسيق بين مدير المدرسة بالمدرسة الابتدائية بمملكة البحرين و المشرف التربوي (الموجه)، وقد قامت الباحثة بإعداد هذه الإستبانة؛ بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة.

أرجو التكرم قراءة كل فقرة بتمعن وتحديد درجة ممارسة بنود الإستبانة على أرض الواقع ، وذلك بوضع علامة (✓) في العمود المناسب الذي يتفق مع وجهة نظرك، و سيتم استخدام المعلومات لغايات البحث و هي موضع السرية التامة.

الباحثة

سهام البلادي

كلية التربية/جامعة البحرين

بيانات أساسية

الجنس: () ذكر () أنثى

المدرسة: -----

الرقم	عبارات الإستبانة					درجة الأداء				
	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا

أولا : التنسيق في الخطة الإشرافية

1	يتعاون معك المشرف التربوي في تحديد حاجات العملية التعليمية بالمدرسة.									
2	يشترك معك في تحديد أهداف الخطة الإشرافية.									
3	يناقش معك أي الأهداف الإشرافية أكثر أهمية ولها أولوية البدء									
4	يتعاون معك في تحديد الوقت اللازم لتحقيق هدف إشرافي محدد.									
5	يتباحث معك في أفضل الأساليب الإشرافية لتحقيق أهداف الخطة الإشرافية.									
6	يتباحث معك حول أنجع الطرق لتقييم مدى تحقيق أهداف الخطة الإشرافية.									

ثانيا : التنسيق في مجال التنمية المهنية للمعلمين

7	يتعاون معك المشرف التربوي في إعداد نشرات تربوية دورية.									
8	يشترك معك في نقل الخبرات التربوية الجديدة للمعلمين.									
9	يتعاون معك في تلبية حاجات المعلمين الجدد .									
10	يشترك معك في الإعداد لمواضيع الورش .									
11	يحرص على حضور اجتماعاتك التوجيهية مع المعلمين.									
12	يتعاون معك في تسهيل إنجاز الدورات التدريبية للمعلمين.									
13	يناقش معك نقاط القوة و الضعف لدى المعلمين.									
14	يتباحث معك حول كيفية مساعدة المعلمين على تجاوز نقاط الضعف في أدائهم.									
15	يتباحث معك حول كيفية الاستفادة من جوانب التميز لدى المعلمين لخدمة العملية التعليمية التعليمية.									
16	يستشيرك في مدى مناسبة ما يختاره للمعلمين من قراءات موجهة .									
17	يتعاون معك على إعداد البحوث و الدراسات التي تخدم تطوير قدرات المعلمين مهنيًا.									
18	يشترك معك المشرف التربوي في تحديد جدولة للزيارات المتبادلة وفق حاجة كل معلم.									

الرقم	عبارات الاستبانة	درجة الأداء				
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
١٩	ينسق معك المشرف التربوي لتحديد الأولويات لبرامج التنمية المهنية لمعلمي المدرسة.					
٢٠	يحدد معك الوقت المناسب لبدء تنفيذ برامج التنمية المهنية للمعلمين.					
٢١	ينسق معك من أجل تحديد الوقت المناسب لإنهاء برامج التنمية المهنية للمعلمين					

ثالثا: التنسيق في مجال تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين

٢٢	يحرص المشرف التربوي على موافقتك على التقييم النهائي للمعلمين.					
٢٣	يناقش معك مستوى المعلم بالنسبة لبنود استمارة تقييم المعلمين.					
٢٤	يحرص على أن يوازن بين تقييمك و تقييمه للمعلمين.					
٢٥	يأخذ تقييمك بعين الاعتبار عند بناء تقييمه للمعلمين.					
٢٦	يناقشك في مبررات تدني تقييمك لمعلم معين.					
٢٧	يطلع على تقاريرك التقييمية للمعلمين.					
٢٨	يلتقي معك بعد زيارتك التقييمية للمعلمين.					
٢٩	يشترك معك في إصدار الحكم على مستوى المعلمين.					

رابعا : التنسيق في مجال تطوير و تحسين المناهج المدرسية

٣٠	يزودك المشرف التربوي بالمستجدات التربوية التي تخدم تطوير المنهج المدرسي.					
٣١	يقترح عليك إعداد دراسة أو بحث متعلق بجانب من جوانب المنهج.					
٣٢	يشاركك في إعداد بحوث حول المنهج المدرسي.					
٣٣	يزودك بمقترحاته حول تطوير المنهج المدرسي.					
٣٤	يتباحث معك حول الأساليب التدريسية المستحدثة التي تخدم المنهج.					
٣٥	يعقد معك جلسات تباحثية حول أهم صعوبات المنهج المدرسي.					

الرقم	عبارات الإستبانة	درجة الأداء				
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا

خامسا : التنسيق في مجال تحليل و تقييم النمو الشامل للطلبة

يتابع و يتواصل معك المشرف التربوي بشأن :						
٣٦	رصد نقاط قوة و ضعف في مستوى تحصيل الطلبة.					
٣٧	رصد صعوبات التعلم التي يعاني منها الطلبة.					
٣٨	طريقة معالجة ما يعانيه الطلبة من صعوبات تعلم.					
٣٩	تحليل نتائج الإختبارات التقويمية.					
٤٠	ما ترصده من مستويات التفكير لدى الطلبة.					
٤١	الإستراتيجيات الكفيلة بتحسين مستويات التفكير لدى الطلبة					
٤٢	النتائج حول أهم مشاكل الطلبة الإجتماعية.					

سادسا : آليات مقترحة لتفعيل العملية التنسيقية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي

الرقم	عبارات الإستبانة	مجدي	مجدي أحيانا	غير مجدي
-------	------------------	------	-------------	----------

حتى تكون العلاقة إشرافية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي أكثر فاعلية يجب :

١	وضع خطة إشرافية مشتركة.			
٢	توحيد في الجهود الإشرافية المتعلقة بالمهام الإشرافية			
٣	الحرص على تكامل الأساليب التقييمية التي يستخدمها كل من مدير المدرسة و المشرف التربوي.			
٤	التواصل الدائم من خلال الإجتماعات و الإتصالات			
٥	العمل على القيام بأنشطة إشرافية مشتركة.			
٦	تؤسس وزارة التربية لجنة خاصة وظيفتها متابعة مدى التنسيق في الخطط الإشرافية .			
٧	تكليف العناصر الإشرافية بعمل تقارير دورية مشتركة.			

ماهي اقتراحاتك بشأن تعميق العلاقة التنسيقية بينك و بين المشرف التربوي:

١	
٢	
٣	
٤	

جامعة البحرين
كلية التربية
قسم المناهج و طرق التدريس

استبانة تحديد مدى وجود عملية التنسيق الإشرافي بين مدير المدرسة و المشرف التربوي

أخي المشرف التربوي / أختي المشرفة التربوية بالمدرسة الابتدائية

بعد التحية ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف إلى التعرف على واقع الممارسات الإشرافية و مدى وجود التنسيق بين مدير المدرسة بالمدرسة الابتدائية بمملكة البحرين و المشرف التربوي، وقد قامت الباحثة بإعداد هذه الإستبانة؛ بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة.

أرجو التكرم قراءة كل فقرة بتمعن وتحديد درجة ممارسة بنود الإستبانة على أرض الواقع ، وذلك بوضع علامة (✓) في العمود المناسب الذي يتفق مع وجهة نظرك، و سيتم استخدام المعلومات لغايات البحث و هي موضع السرية التامة.

الباحثة

سهام البلادي

كلية التربية/جامعة البحرين

بيانات أساسية

الجنس: () ذكر () أنثى

المدرسة: _____

الرقم	عبارات الإستبانة	درجة الأداء				
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا

أولا : التنسيق في الخطة الإشرافية

1	يتعاون معك مدير المدرسة في تحديد حاجات العملية التعليمية بالمدرسة.					
2	يشترك معك في تحديد أهداف الخطة الإشرافية.					
3	يناقش معك أي الأهداف الإشرافية أكثر أهمية ولها أولوية البدء					
4	يتعاون معك في تحديد الوقت اللازم لتحقيق هدف إشرافي محدد.					
5	يتباحث معك في أفضل الأساليب الإشرافية لتحقيق أهداف الخطة الإشرافية.					
6	يتباحث معك حول أنجع الطرق لتقييم مدى تحقيق أهداف الخطة الإشرافية.					

ثانيا : التنسيق في مجال التنمية المهنية للمعلمين

7	يتعاون معك مدير المدرسة في إعداد نشرات تربوية دورية.					
8	يشترك معك في نقل الخبرات التربوية الجديدة للمعلمين.					
9	يتعاون معك في تلبية حاجات المعلمين الجدد .					
10	يشترك معك في الإعداد لمواضيع الورش و المحاضرات.					
11	يحرص على حضور اجتماعاتك التوجيهية مع المعلمين.					
12	يتعاون معك في تسهيل إنجاز الدورات التدريبية للمعلمين.					
13	يناقش معك نقاط القوة و الضعف لدى المعلمين.					
14	يتباحث معك حول كيفية مساعدة المعلمين على تجاوز نقاط الضعف في أدائهم.					
15	يتباحث معك حول كيفية الاستفادة من جوانب التميز لدى المعلمين لخدمة العملية التعليمية.					
16	يستشيرك في مدى مناسبة ما يختاره للمعلمين من قراءات موجهة .					
17	يتعاون معك على إعداد البحوث و الدراسات التي تخدم تطوير قدرات المعلمين مهنيًا.					
18	يشترك معك مدير المدرسة في تحديد جدولة للزيارات المتبادلة وفق حاجة كل معلم.					

الرقم	عبارات الإستبانة	درجة الأداء				
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
19	ينسق معك مدير المدرسة لتحديد الأولويات لبرامج التنمية المهنية لمعلمي المدرسة.					
20	يحدد معك الوقت المناسب لبدء تنفيذ برامج التنمية المهنية للمعلمين.					
21	ينسق معك من أجل تحديد الوقت المناسب لإنهاء برامج التنمية المهنية للمعلمين					

ثالثا: التنسيق في مجال تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين

22	يحرص مدير المدرسة على موافقتك على التقييم النهائي للمعلمين.					
23	يناقش معك مستوى المعلم بالنسبة لبنود استمارة تقييم المعلمين.					
24	يحرص على أن يوازن بين تقييمك و تقييمه للمعلمين.					
25	يأخذ تقييمك بعين الاعتبار عند بناء تقييمه للمعلمين.					
26	يناقشك في مبررات تدني تقييمك لمعلم معين.					
27	يطلع على تقاريرك التقييمية للمعلمين.					
28	يلتقي معك بعد زيارتك التقييمية للمعلمين.					
29	يشارك معك في إصدار الحكم على مستوى المعلمين.					

رابعا : التنسيق في مجال تطوير و تحسين المناهج المدرسية

30	يزودك مدير المدرسة بالمستجدات التربوية التي تخدم تطوير المنهج المدرسي.					
31	يقترح عليك إعداد دراسة أو بحث متعلق بجانب من جوانب المنهج.					
32	يشاركك في إعداد بحوث حول المنهج المدرسي.					
33	يزودك بمقترحاته حول تطوير المنهج المدرسي.					
34	يتباحث معك حول الأساليب التدريسية المستحدثة التي تخدم المنهج.					
35	يعقد معك جلسات تباحثية حول أهم صعوبات المنهج المدرسي.					

خامسا : التنسيق في مجال تحليل و تقييم النمو الشامل للطلبة

الرقم	عبارات الإستبانة	درجة الإداء				
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
36	يتابع و يتواصل معك مدير المدرسة بشأن :					
	رصد نقاط قوة و ضعف في مستوى تحصيل الطلبة.					
	رصد صعوبات التعلم التي يعاني منها الطلبة.					
	طريقة معالجة ما يعانيه الطلبة من صعوبات تعلم.					
	تحليل نتائج الإختبارات التقويمية.					
	ما ترصده من مستويات التفكير لدى الطلبة.					
	الإستراتيجيات الكفيلة بتحسين مستويات التفكير لدى الطلبة					
	التباحث حول أهم مشاكل الطلبة الإجتماعية.					

سادسا : آليات مقترحة لتفعيل العملية التنسيقية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي

الرقم	عبارات الإستبانة	مجدي	مجدي أحيانا	غير مجدي
-------	------------------	------	-------------	----------

حتى تكون العلاقة إشرافية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي أكثر فاعلية يجب :

١	وضع خطة إشرافية مشتركة.			
٢	توحيد في الجهود الإشرافية المتعلقة بالمهام الإشرافية			
٣	الحرص على تكامل الأساليب التقييمية التي يستخدمها كل من مدير المدرسة و المشرف التربوي.			
٤	التواصل الدائم من خلال الاجتماعات و الإتصالات			
٥	العمل على القيام بأنشطة إشرافية مشتركة.			
٦	تؤسس وزارة التربية لجنة خاصة وظيفتها متابعة مدى التنسيق في الخطط الإشرافية .			
٧	تكليف العناصر الإشرافية بعمل تقارير دورية مشتركة.			

ماهي اقتراحاتك بشأن تعميق العلاقة التنسيقية بينك و بين المشرف التربوي:

١	
٢	
٣	
٤	

استبانة تحديد مدى وجود عملية التنسيق الإشرافي بين مدير المدرسة و المشرف التربوي

أخي المدرس الأول / أختي المدرسة الأولى
بعد التحية ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف إلى التعرف على واقع الممارسات الإشرافية و مدى وجود التنسيق بين العناصر الإشرافية بالمدرسة الابتدائية بمملكة البحرين، وقد قامت الباحثة بإعداد هذه الإستبانة؛ بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة.

أرجو التكرم قراءة كل فقرة بتمعن وتحديد درجة ممارسة بنود الإستبانة على أرض الواقع ، وذلك بوضع علامة (✓) في العمود المناسب الذي يتفق مع وجهة نظرك، و سيتم استخدام المعلومات لغايات البحث و هي موضع السرية التامة.

الباحثة
سهام البلادي
كلية التربية/جامعة البحرين

بيانات أساسية

١. الجنس: () ذكر () أنثى
٢. المدرسة: _____

الرقم	عبارات الإستبانة	درجة الأداء				
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
أولا : انعكاس طبيعة العلاقة بين مدير المدرسة و المشرف التربوي على مستوى أدائك الإشرافي.						
١	تؤثر طبيعة العلاقة بين مدير المدرسة و المشرف التربوي على أن تكون جهودك الإشرافية :					
	محددة					
	موجهة					
	مركزة و ذات فاعلية					
٢	عندما يعلم مدير مدرستك بأنك تعمل لإنجاز مهمة ما كلفك بها المشرف التربوي فأنه:					
	يحثك على الإهتمام بهذا التكليف.					
	يقلل من شأن هذا التكليف، و يكلفك بأعمال أخرى.					
	لا يعلق، لكنه يكلفك بأمور أخرى قد تشغلك عن هذه المهمة.					
	لا يتدخل في أمر متعلق بمتطلبات المشرف التربوي.					
٣	طبيعة العلاقة الحالية بين مدير مدرستك و المشرف التربوي، تساعد على أن تكون ممارستك الإشرافية ذات فاعلية في :					
	تنمية المعلمين مهنيا.					
	تقييم أداء المعلمين تقريبا حقيقيا.					
	توجيه و متابعة النمو الشامل للطلبة.					
٤	طبيعة العلاقة بين مدير مدرستك و المشرف التربوي تسبب لك :					
	التشتت و عدم التركيز في عمل ما.					
	تعيقك عن تحقيق ما تطمح إلى تحقيقه من مشاريع تطويرية بالمدرسة.					
	إهدار وقتك في أمور إدارية لا تساهم بفاعلية في تطوير قدرات المعلمين.					
	إهدار وقتك في أمور إدارية لا تساهم بفاعلية في تطوير قدرات الطلبة.					
٥	يؤثر مدى الإتفاق بين مدير مدرستك و المشرف التربوي، على تقدمك في تحقيق أهداف خطتك الإشرافية					
	كيف يؤثر وجود التنسيق بين مدير مدرستك و المشرف التربوي على أعمال و فعاليات خطتك الإشرافية؟					

الرقم	عبارات الإستبانة	درجة الإداء				
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
٦	يؤثر مدى التنسيق بين مدير المدرسة و المشرف التربوي على قدرتك على تنظيم أعمالك الإشرافية.					
	كيف يؤثر مدى التنسيق بين مدير المدرسة و المشرف التربوي على قدرتك التنظيمية؟					

ثانيا : آليات مقترحة لتفعيل العملية التنسيقية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي

الرقم	عبارات الإستبانة	مجدي	يجدي أحيانا	غير مجدي
حتى تكون العلاقة الإشرافية بين مدير المدرسة و المشرف التربوي أكثر فاعلية فإنه يقترح:				
١	التنسيق لوضع خطة إشرافية مشتركة.			
٢	التنسيق في الجهود الإشرافية المتعلقة بالمهام الإشرافية			
٣	الحرص على تكامل الأساليب التقييمية التي يستخدمها كل من مدير المدرسة و المشرف التربوي.			
٤	التواصل الدائم من خلال الإجتماعات و الإتصالات			
٥	العمل على القيام بأنشطة إشرافية مشتركة.			
٦	تؤسس وزارة التربية لجنة خاصة وظيفتها متابعة التنسيق في الخطط الإشرافية و تنفيذها			
ماهي اقتراحاتك بشأن تعميق العلاقة التنسيقية بين المشرف التربوي و بين مدير المدرسة :				
١.				
٢.				
٣.				

الملحق (٢)

الوثائق الرسمية لمهام العناصر الإشرافية

- مهام مدير المدرسة
- مهام المشرف التربوي
- مهام المعلم الأول

1. Organization Location وزارة التربية والتعليم مدارس وزارة التربية والتعليم	2. Position Title معلم مدرسة	3. Classification الرمز المهني والدرجعة
3. CSB Approval التاريخ: ١٤٤٠/١١/٢٠ مدير المدارس	4. Org. & Manpower Code FOR CSB USE 7-3720	5. Job Description الرمز الوظيفي
Purpose of the position قيادة العمل التربوي والإداري بالمدرسة لتنفيذ السياسة التربوية المعتمدة وتحقيق أهدافها ، ووضع الخطط والبرامج المنفذة لهذه السياسة والأهداف ، وتقييم العملية التعليمية والتعلمية ، وإداء الهيئات التعليمية والإدارية والفنية		
Major Duties & Responsibilities الواجبات والمسؤوليات الرئيسية		

- 1- يشارك مع أعضاء مجلس إدارة المدرسة في وضع السياسة العامة للمدرسة ويشرف على الجوانب التربوية والإدارية فيها ، ويطبق الخطة السنوية للمدرسة ، ويشرف على تنفيذ البرامج والأنشطة المرتبطة بها .
- 2- يقود وينظم العمل المدرسي في كل ما يتعلق بالجوانب التنفيذية والإجرائية والتربوية .
- 3- ينسق جهود العاملين بالمدرسة ، ويعمل على إثارة الدافعية وتعزيز درجة الرضا لدى العاملين والطلاب .
- 4- يتأسس مجلس إدارة المدرسة ويدعو إلى عقد اجتماعاته الدورية أو الاستثنائية ويتابع تنفيذ توصياته .
- 5- يقوم بمتابعة البرامج التعليمية والنشاطات العلمية والثقافية والاجتماعية والفنية والرياضية ويتأكد من تطبيق المناهج الدراسية المخطط لها وأنظمة التقويم والإمتحانات ، ويسعى لتطويرها .
- 6- يعمل مع أفراد الهيئة التعليمية على تنمية الوعي الصحي ، وينسق مع الجهات المختصة حول الفحص الصحي الدوري للطلاب يساعد على حمايتهم من الأوبئة والأمراض .
- 7- يقيم أداء أفراد الهيئتين التعليمية والإدارية من خلال الزيارات الميدانية.
- 8- يقترح برامج لتدريب التربوي والإداري والأكاديمي للهيئات التعليمية والإدارية والفنية بالتنسيق مع جهة الإشراف التربوي ويدعم على تنفيذ ومتابعة هذه البرامج بصورة مستمرة .
- 9- يشرف على تحليل وتقييم النمو الشامل للطلبة بما في ذلك التحصيل الدراسي وتحليل نتائج الاختبارات وتشخيص جوانب الضعف وذلك لتحسين العملية التعليمية وفقاً للأهداف الموضوعة من قبل الجهات المختصة.
- 10- يقود عمليات التقويم الذاتي لمؤسسته المدرسية والإشراف على تثبيت ومتابعة وتأمين التطوير والتجديد لينفذ العمل اليومي بالمدرسة .
- 11- يشرف على تحديد حاجة المدرسة من المعلمين والإداريين والفنيين وكافة العاملين وفقاً للمعايير التي تحددها الوزارة .
- 12- يشرف على إعداد الجداول الدراسية وفقاً للأعباء التدريسية المعتمدة من قبل الوزارة .
- 13- يشارك في لجان تطوير التعليم المختلفة وفي إجراء البحوث التربوية .

استخدم ورقة إضافية عند الضرورة
أقر بصحة هذا الوصف الوظيفي
اسم المشرف ووظيفته وتوقيعه والتاريخ
مدير إدارة التعليم الإداري (التربوي) ١٤٤٠/١١/٢٠
an extra sheet if necessary
This is an accurate Position Description
Supervisor's name, title, signature & date

التنسيق في الممارسات الإشرافية بين المشرف التربوي ومدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين و انعكاسه على أداء المعلم الأول

- 14- يضع إطار التعاون بين المدرسة والبيت والمجتمع ويشجع الهيئات التعليمية والإدارية على توثيق هذه العلاقة والاهتمام بحاجات المجتمع وسوق العمل ويدعو فعاليته للمشاركة في مختلف ميادين العمل المدرسي .
- 15- يبحث قضايا الطلاب التي تحتاج الى الاهتمام بالتنسيق مع الاختصاصي الإجتماعي وأولياء الأمور ويقترح الحلول المناسبة ويتابع فعاليتها مع المشرف الاجتماعي .
- 16- يقر الجداول الخاصة بتشكيل لجان ضبط وتنظيم الامتحانات .
- 17- يدير الشؤون المالية والمشتريات والمحاسبية للمدرسة ويعتمد ميزانية المدرسة بعد مناقشتها من قبل مجلس الإدارة ويتابع ويتسق تنفيذها مع الجهات المختصة بالوزارة .
- 18- يشارك في اقتراحات تحسين المناهج والكتب المدرسية بالتنسيق مع مجلس إدارة المدرسة والمدرسين .
- 19- يشارك في مقابلة لجان ترقية المدرسين والمرشحين للتوظيف حسب تخصصاتهم وإبداء الرأي فيهم .
- 20- يعتمد خطة الصيانة الشاملة للمدرسة ويتابع المشرف الإداري تنفيذها مع الجهات الرسمية في ديوان الوزارة .
- 21- يشرف على تطبيق نظام ضمان الجودة بمؤسسة المدرسية ويسهم في تدريب العاملين وفق المحكات المعتمدة لضمان الجودة ، ويزود مسئوله المباشر بالوزارة بالتقارير الدورية .
- 22- يقرر فريق التقييم الخارجي للمؤسسة المدرسية جميع الوثائق ومتطلبات عملهم ويشرف على دراسة وتحليل تقارير هذا الفريق وينفذ توصياته .
- 23- يعتمد الخطط المقترحة لتطوير مركز مصادر التعلم ويتابع توظيفه بالصورة الفعالة .
- 24- يتابع التجديدات التربوية والتجارب التجديدية التي تتبناها الوزارة ويعمل على رصد خطوات تنفيذها وتوثيق بالتنسيق مع الوزارة .
- 25- يعمل على توظيف المبنى المدرسي توظيفاً فعالاً لخدمة العملية التعليمية ومختلف أنشطة البيئة المحلية المحيطة .
- 26- يتابع سجلات العهد المدرسية للأجهزة والمواد في الورش والمعامل المختلفة ويتأكد من سلامتها وصلاحياتها ويراه لجان الجرد السنوية .
- 27- يؤدي ما يسند إليه من مهام في مجال عمله.



مشروع

المستويات والمهام الأساسية للموجه التربوي

1. يشارك في وضع الخطة السنوية للتوجيه التربوي لمادته ، ويشرف على وضع برامج عمل المدرسين الأوائل في كل مدرسة ، ويقترح المشروعات والقضايا التي تجري في محيط مادته سنوياً ويتابع تلك البرامج ويقومها .
2. يقوم بزيارات ميدانية للمدارس التي يشرف فيها على مدرسي مادته ويطلع على نشاط معلمي المادة ويقيم أداءهم في التدريس .
3. يرصد نقاط القوة والضعف في تحصيل الطلبة وصعوبات تعلم المادة في كل حلقة أو مرحلة دراسية ، ويعمل على معالجتها بالتنسيق مع المعلمين ويشارك في إعادة دراسة مستويات التحصيل وتطويرها بشكل مستمر .
4. يرصد المسارات الذهنية التي يسلكها طلبة البحرين في حل المشكلات وتفعيل تلك المسارات وإغنائها ، والتعاون مع المدرسين الأوائل والمعلمين على إيصال الطلبة تدريجياً إلى درجة إتقان المهارات الذهنية العليا .
5. يخطط للتجارب الريبانية والمشروعات المبتكرة لتطوير استراتيجيات التعلم والتعليم للمادة التي يشرف عليها ويتابع ويقوم تلك التجارب والمشروعات في الميدان .
6. يشارك في تحليل نتائج التقارير والدراسات التي تكتب عن أداء المعلمين والمعلمين الأوائل وتدرّس المادة ومستويات الطلبة في كل صف ويسهم في وضع البرامج والخطة لتحسين الممارسات .
7. يجمع البيانات والمعلومات من الميدان عن المشكلات والقضايا التربوية التي تعيق تدريس منهج المادة ، ويقوم بدراستها وتحليلها وتقويمها ، والعمل على تصحيحها وتطويرها .
8. يطور النمو المهني للمدرسين الأوائل والمعلمين لتحسين مستوى أدائهم ، ويساعدهم على النمو

- الذاتي ، ويحدد الحاجات التدريبية لهم ويقترح أنواع التدريب اللازم .
9. يشرف على عملية تحليل وتفسير وتأويل نتائج امتحانات مادته والوقوف على الكيفية التي تجرى بموجبها دورة عمل التطعيم والتقويم في المدارس التي يشرف عليها وتحديد نقاط الضعف والقوة في كل مدرسة .
10. يساهم في تطوير خبرات وتجارب المدارس وابتكاراتها المهادفة في مجال تطوير استراتيجيات التعلم والتعليم ، وأساليب التقويم التربوي للمادة ، ونقل خبراتهم وتجاربهم الناجحة الملائمة وتعميمها في المدارس الأخرى .
11. يعد المنشورات التربوية التي تصالج المشكلات المهنية للمادة ، والنشرات المتعلقة بالجديد في مجال المادة واستراتيجيات تعليمها ونشرها في الميدان .
12. يقترح التعديلات في كتب مادته والمواد التعليمية الأخرى التي توظف في الميدان والتي يستخلصها نتيجة المتابعة الميدانية والدراسات التي يقوم بها المعلمين .
13. يشارك في اختيار الكتب والمواد التعليمية بأنواعها المختلفة لمراكز مصادر التعلم في المدارس .
14. يساهم في تطوير أساليب التقويم عند المعلمين الذين يشرف عليهم ويشاركهم في بناء أو تطوير أدوات التقويم التي تساهم في تشخيص عمليات التعلم والتعليم .
15. يشارك في وضع معايير التقويم الشامل للمؤسسات المدرسية ويساهم في النمو الدوري العام للمدرسة ضمن فريق التقويم المؤسسي .
16. يشارك في وضع أسئلة الامتحانات ، ويشرف فنياً على سير تلك الامتحانات في المدارس ، وعلى عمليات التصحيح ، وعلى استخراج وتحليل النتائج .
17. يشارك في تقويم الأساليب الجديدة التي توظف من قبل المعلمين والمدرسين الأوائل في تقويم تحصيل الطلاب في المادة التي يشرف عليها ويرصد انعكاساتها على سلوك الطلبة التعليمي وعلى نوع التعلم ، ويساهم في تطويرها .
18. يشرف على تحليل التقارير ونتائج الامتحانات والاختبارات بأنواعها وأشكالها المختلفة التي تعدها الوزارة .



الوكيل المساعد للتعليم العام والفني

6. Purpose of the position

يقود مجموعة المعلمين التابعين لوظيفته { لا يقل عن عشرين من خدعة } ويكون مسؤولاً عن العملية التعليمية داخل الفصول الدراسية وتطويع مناهج وحته وطرائق تدريسيها وأساليب تقيميها ، ومتابعة تنمية المعلمين مهنيًا ، ويسطي دروسًا نموذجية بشكل دوري أمام معلمي الوحدة .

6. Major Duties & Responsibilities

- ١- يشارك في وضع الخطة السنوية العامة للمدرسية ، ويشرف على وضع برنامج عمل القسم المسئول عنه .
- ٢- يشرف على إعداد وتنفيذ خطة القسم والبرامج والأنشطة والفعاليات المرتبطة بها ، ويضع بالتنسيق مع زملائه بالقسم لجدول التنفيذ والمتابعة والتقييم والبرنامج الزمني لذلك .
- ٣- يعمل على رفع كفاءة المعلمين التابعين لوحدة ويتابع عملية التنمية المهنية لهم ، ويقترح البرامج التدريبية اللازمة من خلال التكوين المستمر ومعاودة التقييم .
- ٤- يوزع حصص التدريس بين معلمي وحدته وفقاً للمعايير التي حدتها الوزارة ، ويشارك في وضع جدول الحصص الأسبوعي مع مدير المدرسة والمدير المساعد .
- ٥- يتابع عمل معلمي وحدته أثناء التدريس ، ويطور ويتابع جودة تنفيذ العملية التعليمية .
- ٦- يتابع سجل حضور وانصراف معلميه مع المدير المساعد .
- ٧- يسود معلمي وحدته في تنفيذ كافة الأعمال المرتبطة بإجراء الاختبارات الدورية والتشخيصية وتصحيحها وتحليل نتائجها لقياس مستوى التحصيل الدراسي ، ويحدد معهم الإجراءات المطلوبة لتنفيذها .
- ٨- يتعاون مع المرشد الاجتماعي في حل مشكلات الطلاب الاجتماعية والتحصيلية والانضباطية .
- ٩- يراجع بصورة مستمرة نفائر تحضير الدروس الخاصة بالمعلمين ويطلع على الأعمال التحريرية والتطبيقات العملية من خلال نفائر الطلاب .
- ١٠- ينظم استخدام مدرسيه لمختلف الأدوات والوسائل وفقاً لإحتياجات العملية التعليمية والدروس العملية في مختبرات مراكز مصادر التعلم وغيرها .
- ١١- يتعاون مع المدير المساعد ومدرس التربية الخاصة لوضع برامج التعزيز والتعليم المساند للطلاب ذوي التحصيل المتدن والبرامج الإثرائية للطلاب المتفوقين والموهوبين ويتابع تنفيذها وتقييمها ويعمل على توظيف نتائجها .
- ١٢- يراجع نفائر رصد علامات الإنجاز اندراسي للطلاب ويتأكد من نقتها وتوظيف مؤشراتنا في تجويد التعليم .
- ١٣- يقوم بتدريس النصاب المقرر له من الحصص .

Use an extra sheet if necessary

This is an accurate Position Description

Supervisor's name, title, signature & date

يستخدم ورقة اضافية عند الضرورة

٧ - أقر بصحة هذا الوصف الوظيفي

سنة الحشر ، وظفت ، ثم تبعه والتاريخ

التنسيق في الممارسات الإشرافية بين المشرف التربوي ومدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين و انعكاسه على أداء المعلم الأول

- ١٤- ينفذ تدريباً تدريبياً أمام معلمي وحدته ويشكل تدريجياً خبراتهم عن كيفية إدارة الصف وبعثات العملية التعليمية التعليمية
- ١٥- يقيم الأداء الوظيفي لمعلمي وحدته ويناقش معهم كيفية علاجها ويضع البرنامج المناسب لتنفيذ خطة العلاج ويتابع نواتج القصور
- ١٦- يشارك في الاجتماعات الدورية للمدرسين الأوائل الخاصة بتطوير المناهج وبحث المشاكل المختلفة .
- ١٧- يضع الاختبارات النهائية بمشاركة مدرسي وحدته ويقدمها إلى الجهات المختصة ، ويشارك في تصحيحها وتحليلها وتطويرها .
- ١٨- يعدد ويسرفق التقارير الدورية المتعلقة بمراحل تنفيذ خطة العمل والمشاكل والمتوقات التي تواجهها ، والإجراءات التي اتخذت أو المطلوب اتخاذها لعلاج ذلك إلى إدارة المدرسة .
- ١٩- يشارك في الأنشطة المدرسية والحلقات العلمية ذات الصلة بمادته .
- ٢٠- يشارك في اجتماعات مجلس الإدارة بهدف تطوير الخدمة التعليمية والتربوية في المدرسة .
- ٢١- يشارك في لجان تطوير المناهج بالوزارة ، ويشارك في تأليف الكتب الدراسية وعمل البحوث الإجرائية في مجال تطوير المناهج وطرائق التدريس .
- ٢٢- يشرف على تنفيذ مناهج مادته بحسب المنهج المقرر ويتأكد من صحة ودقة الخطط التنفيذية لمعلمي وحدته وتوافقها مع الخطط السنوية لتدريس المناهج .
- ٢٣- يساهم في إجراء عمليات التقييم المختلفة لدورة العمل المدرسي بالتعاون مع الهيئتين الإدارية والتعليمية في المدرسة ويوظف نتائجها بفاعلية .
- ٢٤- يشارك في اللجان التي تشكلها الوزارة واللجان المدرسية بهدف تطوير العملية التعليمية والتربوية .
- ٢٥- يدير وينظم أماكن الدراسة بما يتماشى مع احتياجات المنهج الدراسي ومتطلبات الصحة والصحة واللوائح المعمول بها ويتابع ترقبها
- ٢٦- يشخص الاحتياجات المهنية لمعلمي مادته ، ويقترح السبل والوسائل الملائمة لرفع كفاءتهم العلمية والمهنية ويقوم أدائهم بأساليب تكوينية بنائية.
- ٢٧- يشارك في تحديد متطلبات تطبيق المنهج الدراسي من المواد والخامات والمعدات والأجهزة والوسائل المعينة .
- ٢٨- يساهم في التقييم الذاتي لدورة العمل في المؤسسة المدرسية بالتعاون مع الهيئتين الإدارية والتعليمية فيها .
- ٢٩- يشرف على توثيق المعلومات والبيانات والنشرات التربوية والتقييمات والمناهج والدراسات المتعلقة بمادته والعمل على تنفيذها والإشراف بها .
- ٣٠- يشرف على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات والقضايا التربوية حول المادة ، ويعمل على دراستها وتحليلها وتقويمها ويعمل على تحسينها وتطويرها .
- ٣١- يحدد مصادر المعلومات والمواد التعليمية ويعمل على توظيفها ويقترح الكتب والمراجع لإثراء مركز مصادر التعلم بالمدرسة بما يخدم مادته .
- ٣٢- يشارك في عمليات التقييم والتعليم والتدريب في المؤتمرات والدورات والحلقات واللقاءات المتنوعة للتربويين .
- ٣٣- يؤدي ما يسند إليه من مهام في مجال عمله.

الملحق (٣)

مخاطبة الجهات المسئولة



ع/ت/٢٠٠٥/٢٦٨

٢٠ ابريل ٢٠٠٥

الدكتورة لطيفة المناعي المحترمة
رئيسة مركز البحوث التربوية والتطوير

تحية طيبة وبعد ،

بتوجيه وإشراف من الدكتور محمد غازي بيومي الاستاذ المشارك بقسم المناهج وطرق
التدريس تعترم الطالبة سهام جعفر البلادي (الرقم الجامعي ٨٨١٣٦٤) المسجلة ببرنامج
ماجستير التربية " تعليم ابتدائي " بإجراء بحث بعنوان " التنسيق في الممارسات الإشرافية بين
مدير المدرسة والمشرف التربوي بمملكة البحرين وانعكاسه على أداء المعلم الأول " ، لذا
فهي بحاجة للقيام بزيارة للمدارس المرفقة لتطبيق أدوات هذه الدراسة .

فالرجاء التكرم بالموافقة على ذلك وتسهيل مهمة الطالبة .

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير

أ.د. ابراهيم عبدالله غلوم
عميد كلية التربية بالوكالة

نسخة منه إلى : - الدكتور رئيس قسم المناهج وطرق التدريس .

- الدكتور محمد غازي بيومي .



2005/4/20

الرقم: 4-1 م ب ت 260

الموضوع: تسهيل مهمات باحث

إقرار من مقدم الطلب:

هذا التصريح بإجراء البحث لنرض تقديمه إلى الجهة المطلوبة المشار إليها أعلاه فقط ولا يحق لي استخدامه لأغراض أخرى أو نشره أو توزيعه.

توقيع الباحث:

اسم الباحث: س.م.م. جعفر بن محمد البردوي

الجهة الطالبة: جامعة البحرين

موضوع البحث: أثر استخدام الحاسوب في المهارات اللغوية

المهام المطلوب تنفيذها: إعداد دراسة الاستبيان والمقابلات الشخصية
مرفقات: أدوات البحث، وسائل البحث، نماذج الاستبيان، نماذج المقابلة، نماذج الموافقة
حقوق استخدام الأدوات محفوظة للباحث فقط.

رأي مركز البحوث التربوية والتطوير:

بمجرد الاطلاع على المرفقات والأدوات المطلوب تطبيقها لا يرى المركز مانعاً من الموافقة على تنفيذ
المهمة المطلوبة أعلاه.

الاسم: لطيفة علي المناعي.

الوظيفة: رئيسة مركز البحوث التربوية والتطوير.

التوقيع:



رأي الجهة المعنية: إدارة. السيد/ محمد بن محمد

بمجرد الاطلاع على المرفقات وبناء على موافقة المركز:

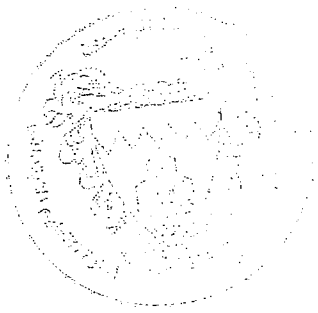
توافق الإدارة على تنفيذ المهمة المطلوبة أعلاه. ☒

لا توافق الإدارة على تنفيذ المهمة المطلوبة أعلاه. ☐

الاسم: السيد/ محمد بن محمد

الوظيفة: مدير إدارة البحوث والتطوير

التوقيع:



حتم الإدارة:

هاتف: ٦٨٠٠٨٣ (٠٠٩٧٣) - فاكس: ٦٨٠١٦٨ (٠٠٩٧٣) - ص.ب: ٤٣ - المنامة

Tel.: (00973) 680083 - Fax: (00973) 680168 - P.O. Box: 43 - Manama

البريد الإلكتروني: moe.research@bahrain.gov.bh

manama education.gov.bh