

## الفصل السادس

### دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة في التعليم العام

يساهم الإشراف التربوي بدور كبير في تحسين وتطوير العملية التعليمية ، فعليه تتوقف ممارسات المعلمين داخل الصفوف ، ومن خلاله يمكن إعادة النظر في المناهج الدراسية ، وتحسين أداء الإدارة المدرسية، وضمان الارتقاء بمستوى الطالب. لذا يعد الإشراف التربوي عملية شمولية تغطي جميع جوانب العملية التعليمية. ولما كان هناك حاجة إلى الارتقاء بالعملية التعليمية وذلك من خلال تطبيق مفهوم إدارة الجودة في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ، فمن الخطوات الهامة في تحقيق ذلك تفعيل دور الإشراف التربوي كمحور رئيس في تحقيق الجودة.

لقد أشارت خطة التنمية السادسة (1415/1420هـ) إلى ضرورة الاهتمام بنوعية الخريجين سواء على مستوى التعليم العام أو الجامعي وهذا يعنى أن هناك توجهها كبيرا لإدخال تغييرات جذرية على النظام التعليمي حتى يكون قادرا على تلبية احتياجات المجتمع المتجددة ، وهو ما يراه البعض فرصة مواتية للبدء في الأخذ بمفهوم الجودة الشاملة في نظام التعليم بالمملكة العربية السعودية .

ومن هنا هدف البحث الحالي إلى التعرف على الأسباب التي تدعو إلى تطبيق إدارة الجودة بالتعليم العام بالمملكة العربية السعودية. ثم التعرف على دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة وكذلك الوقوف على معوقات دور الإشراف التربوي التي تحول دون تحقيق الجودة ثم وضع تصور مقترح لتفعيل دور الإشراف التربوي في إدارة الجودة.

إن محاولة السعي للنهوض بالعملية التعليمية وتحقيق تعليم أفضل أصبح رهنا بتطبيق إدارة الجودة في مجال التعليم العام وذلك لمواجهة المتغيرات التي تجتاح المجتمع ، وأيضاً لتحقيق طموحات المجتمع في ضوء ما يشهده من تغييرات وكذلك لتحسين أوضاع العملية التعليمية والأنظمة القائمة والتي يشوبها العديد من أوجه القصور . وبما أننا اليوم نرغب في تطوير التعليم والنهوض به وذلك من خلال تطبيق إدارة الجودة فإن هذا يتطلب الإلمام بمحاور الجودة كخطوة رئيسة في تحقيقها بمراحل التعليم العام .

ولعل من بين هذه المحاور وأهمها الإشراف التربوي وذلك لكون الإشراف يرتبط بعمليات الإدارة والتي تتحقق من خلال مجموعة وظائف فتبدأ بوظيفة التخطيط كعملية عقلانية منظمة توضع بغرض ترجمة الأهداف إلى سلسلة من الخطوات المتتابعة في رؤية مستقبلية واضحة بالإضافة إلى عملية التنظيم وتوزيع الوظائف بين مختلف أفراد النظام، وكذلك الرقابة للتأكد من أن الأهداف المرسومة يتم تحقيقها وفق الغاية المنشودة وجميع هذه الوظائف هامة لتحقيق الأهداف المرسومة ( خلف : 1986، 61-63).

كما أن الإشراف التربوي يهدف إلى تحقيق أهداف المدرسة ومساعدة العاملين في الحقل التعليمي لكي يصبحوا ذوي مهارة وكفاية عالية بقدر الإمكان في تأدية عملهم (احمد : 1988م، 187) ويساعد على تشخيص المشكلات والأخطاء والعمل على معالجتها ، ويعمل على تطوير وتحسين مستويات الأداء داخل المدرسة، فالمعلم الذي يقوم بمهنة التدريس يحتاج إلى من يوجهه ويرشده ويشرف عليه ، حتى يتقن أساليب التعامل مع طلابه ، ويزداد خبرة بمهنة التدريس ويستطيع أن يواجه اختلاف المواقف والتغيير المستمر لأنه مهما كانت أسس إعداد المعلمين متينة ، ومهما توافرت لديهم من رغبات ذاتية في تطوير أنفسهم

يبقى للمشرف التربوي الذي يرافق المعلم أثناء الخدمة أثره الكبير في تحسين التعليم وأساليبه الذي يؤدي بدوره إلى تطوير العملية التعليمية (النورى:1991م،427).

أي أن جودة العملية التعليمية وكفاءتها رهن بجودة وكفاءة الإشراف التربوي وفاعلية أجهزته ومن هنا يمكن القول إن الإشراف التربوي وعملياته محور رئيس في تحقيق إدارة الجودة في التعليم العام.

ومن هنا جاءت الدراسة الحالية كمحاولة لإبراز دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية .

### مشكلة البحث :

#### نحدث مشكلة البحث الحالي في النساؤل الرئيس التالي :-

كيف يمكن للإشراف التربوي أن يسهم في تحقيق الجودة في التعليم العام

بالمملكة العربية السعودية ؟

ويتفرع عن هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية أخرى :

1. ما الأسباب التي تدعو إلى تطبيق إدارة الجودة في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ؟

2. ما دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة؟

3. ما معوقات دور الإشراف التربوي والتي تحول دون تحقيق الجودة في التعليم العام ؟

4. ما التصور المقترح لتفعيل دور الإشراف التربوي في إدارة الجودة بالتعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟

1. إن دراسة دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة يعد نقطة الانطلاق لتطبيق الجودة في التعليم العام ومن ثم تحسين العملية التعليمية .

2. يمكن للدراسة الحالية أن تفيد العاملين في مجال الإشراف التربوي لتطوير أدائهم وتعريفهم بالمهام الموكلة إليهم والتي تتناسب مع معايير الجودة .
3. إبراز دور المشرفين التربويين كقادة لهم أعمال تؤثر في جودة التعليم العام .
4. تحديد معوقات دور الإشراف التربوي والتي تحول دون تحقيق الجودة في التعليم العام الأمر الذي يمثل نقطة البداية لمعالجة والتعامل مع تلك المعوقات بطريقة واضحة ومحددة .
5. تقديم تصور مقترح لتفعيل دور الإشراف التربوي في إدارة الجودة بالتعليم العام بالمملكة العربية السعودية يمكن الاستفادة منه في توطين والأخذ بمفهوم الجودة الشاملة في منظومة العملية التعليمية وعناصرها المختلفة والتي من أهمها الإشراف التربوي.

### **اهداف البحث : يهدف البحث الحالي إلى التعرف على :**

1. الأسباب التي تدعو إلى تطبيق إدارة الجودة بالتعليم العام بالمملكة العربية السعودية .
2. دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة الشاملة في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية .
3. معوقات دور الإشراف التربوي التي تحول دون تحقيق الجودة .
4. وضع تصور مقترح لتفعيل دور الإشراف التربوي في إدارة الجودة.

### **منهج البحث :**

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على رصد الظاهرة موضع الدراسة وتحليلها وتفسيرها داخل إطارها المجتمعي ومحاولة تقديم الحلول والبدائل بشأنها ثم اختيار أفضل الحلول أو البدائل في شكل تصور مقترح.

## مصطلحات البحث :

التعليم العام : هو التعليم الذي يقدم للطلاب منذ بداية السلم التعليمي وحتى بداية التعليم الجامعي ( الحامد:2005م،85)

إدارة الجودة TQM : عرفها (راغب النجار 2000م، 76-77) : بأنها أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنظمة التعليمية ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم .

وعرفها روودز 1992م : بأنها عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم ، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة .( درياس : 1414هـ / 1994م ، 15) وتعرفها الدراسة الحالية على أنها: أسلوب عمل يستند إلى مجموعة من المبادئ هدفه الوصول إلى درجة عالية من الإنتاجية والكفاءة والفعالية .

الإشراف التربوي : العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية ومتابعة تنفيذ عمل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية ( مكتب التربية العربي لدول الخليج : 1996م، 45)

وتعرفه الإدارة العامة للتوجيه والإشراف التربوي بأنه عملية تطوير الموقف التعليمي بجميع جوانبه وعناصره ( الإدارة العامة للتوجيه والإشراف التربوي ، 1427، 19). كما عرفته المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: 1984م، 10) بأنه: عملية تهدف إلى تحسين أداء المعلمين وتطوير أساليب ووسائل عملهم بقصد الرفع من مردود العملية التربوية وتحقيق أهدافها، والدراسة الحالية تعرفه بأنه : عملية فنية وعلمية منظمة وتعاونية وتشاركية ومستمرة تسعى إلى تحسين العملية التعليمية والارتقاء بها.

## خطة السير في البحث :

### للإجابة عن نساءؤلائك البحث الحالي انبعث الباحثة الخطوات التالية :

1. دراسة الأسباب التي تدعو إلى تطبيق إدارة الجودة في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية .

2 دراسة دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة..

3 تحديد معوقات الإشراف التربوي والتي تحول دون تحقيق الجودة .

4 تقديم تصور مقترح لتفعيل دور الإشراف التربوي في إدارة الجودة.

و فيما يلي عرض لتلك الخطوات والتي تجيب عن الأسئلة التي طرحها البحث الحالي.

1. الأسباب التي تدعو إلى تطبيق إدارة الجودة في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

تتعرض الأنظمة التعليمية في مختلف دول العالم للتغير وذلك استجابة لموجة التغير التي تجتاح العالم بكل نظمه علاوة على كون الاستجابة للتغير يعد اهتماما بالمستقبل ،ولعل محاولة تطبيق إدارة الجودة بمراحل التعليم العام بالمملكة لهي استجابة للعديد من التغييرات والتحديات والتي تشكل مبررات لتطبيق إدارة الجودة في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية .

ويمكن إيجاز هذه المبررات على النحو التالي :

• التقدم العلمي والتكنولوجي: إذا كنا نعيش اليوم في عصر مليء بالتغييرات الثقافية المتلاحقة والمتسارعة ، والتقدم التكنولوجي وثورة الاتصالات والانفجار المعرفي فإن الغد سيشهد تحولات علمية وتكنولوجية هائلة مما سيؤثر على المجتمع والأفراد من خلال المؤسسات التربوية ، ومن المفترض أن يتأثر التعليم العام بمراحله المختلفة بتلك التغييرات التي حدثت والتي ستحدث مستقبلا ، كما ستتأثر بالطبع مدخلات التعليم ، وبالتالي أصبح من

المفترض أن تقوم مؤسسات التعليم العام بإعداد أفراد يستطيعون بل يجيدون التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.

• **الانفجار المعرفي** : إن التدفق الهائل في كم وكيف المعرفة وسرعة تولدها وتوظيفها في مختلف مجالات الحياة يفرض على العملية التعليمية أن تصبح مستمرة ، وأن تصبح حياة الفرد سلسلة من التعليم والتدريب وذلك لكون النظام التعليمي مهما كانت مدته لن يستطيع تزويد الفرد بالقدر الكافي من المقومات اللازمة للمستقبل ، فالطفل اليوم يدخل في مجال التعليم يواجه قدرا من المعرفة العلمية يعادل تقريبا ضعف مقدار المعرفة التي كان يواجهها الطالب في مثل سنه قبل عشر سنوات ، ومن ناحية أخرى فإن المتخرج من الجامعة سيعيش بعد تخرجه سنوات عديدة بأفكار ومفاهيم لم تكن نتاج لغيره من الناس أثناء حياتهم الدراسية وكأنه يعيش في عالم مجهول كما أن التغيير المعرفي قد زاد من صعوبة التنبؤ بالتغيير والاستعداد له فنجد المؤسسات التربوية تجد صعوبة بالغة في تجديد ما سوف يحتاج إليه الفرد على المستوى البعيد ( نصر : 1999، 88-114).

ولعل هذا يفرض على النظام التعليمي الاهتمام بالعنصر البشري الذي يتمتع بمستوى عال من المهارة والفعالية في شتى المجالات حتى يتسنى له التفاهم مع لغة العصر ومتابعة كل ما هو جديد من أفكار ومهارات وخبرات ، فالأفكار الجديدة والمهارات هي التي تقدر النسبة التي يتقدم بها المجتمع، ولعل ذلك هو المهمة الرئيسة للنظام التربوي في المجتمع إذ لا تتوافر مثل تلك الخبرات والتخصصات إلا من خلال مؤسسات تعليمية يتم التخطيط لها بشكل يتوافق مع الموارد كافة والإمكانات المتاحة في المجتمع ( زاهر: 1992، 23).

## نعمه جوانب القصور في التعليق العام: ولعل أبرز هذه الجوانب:

أهداف التعليم العام والتي صيغت منذ عام 1390هـ ولم يعاد النظر فيها منذ ذلك الحين ، رغم التغييرات سالفة الذكر في حين نجد أنه كان من الضروري إعادة النظر في هذه الأهداف لكونها "القيم التي تضبط وتوجه حركة النظام التعليمي على نحو يتفق مع فلسفة المجتمع ويأخذ في الاعتبار المتغيرات المجتمعية" ( الحامد ، 2005، ) ولكون الواقع الحالي يفرض على النظام التعليمي تبني أهدافا تعكس توقعات عالية من الجودة. خاصة وان هناك دراسات تؤكد في نتائجها على ذلك منها دراسة ( المصورى : 1412هـ-1992م، 26-27 ) والتي أكدت على ضرورة إعادة صياغة أهداف التعليم ، وتطوير المناهج في ضوء الأهداف الجديدة .

وإذا كان العبء الأكبر من تحقيق أهداف التعليم يقع على عاتق المعلم فإنه من الضروري الاهتمام برفع كفاءة المعلم فهناك العديد من الدراسات ، وكذلك تقرير إنجازات خطة التنمية السادسة 1415-1420هـ قد أشار إلى انخفاض كفاءة وأداء المعلمين والمعلمات وذلك لانخفاض تمكنه من المادة العلمية وعدم امتلاكه لأساليب تدريسيه جديدة وعدم إتقانه لمهارات استخدام الوسائل التعليمية وكذلك عدم قدرته على ضبط الصف ( الصائغ وآخرون : 1424هـ، 20-21).

هذا علاوة على قصور المناهج ، وعدم تطويرها، وغياب التكنولوجيا الحديثة في المدارس ، كما أن المباني المدرسية مازالت غير ملائمة ، هذا فضلا عن زيادة كثافة الطلاب بالفصول ، وأيضا عدم تفعيل الأنشطة اللامنهجية على نحو جيد وذلك لعدم وجود مكان مخصص لها ولضعف الميزانية ، وعدم وجود خطط واضحة لممارسة الأنشطة ، وكذلك عدم وعى المعلمين بأهمية الأنشطة، بالإضافة إلى غياب قيم العمل الجامعي وغياب التخطيط للمستقبل، وانخفاض الكفاءة الداخلية والخارجية للتعليم العام- عدم مطابقة المخرجات لما هو مخطط- نتيجة لارتفاع نسبة الرسوب والتسرب وتواضع أداء المعلم .

ولعل كل هذه الأمور تعد دافعا لتطبيق إدارة الجودة بالتعليم العام بالمملكة العربية السعودية وذلك لمعالجة اوجه القصور السابق ذكرها ولتحسين جودة العمل وجودة الإنتاجية بالتعليم العام .

## 2- دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة:

اتخذ الإشراف التربوي في المملكة أشكالا متنوعة من حيث مفهومه وأهدافه وأساليبه فبعد أن كان يهتم بمراقبة المعلمين وتقويم أدائهم ، وتصيد أخطائهم ، ظهرت اتجاهات إشرافية متعددة كالإشراف العلمي الذي يستخدم الاختبارات والمقاييس الموضوعية في دراسة المواقف التعليمية داخل وخارج الفصل ، ونموذج الإشراف الديمقراطي الذي يركز على احترام مشاعر المعلم وإعطاء مساحة أكبر للمفاهيم الإنسانية والمشاركة الديمقراطية من جانب المعلم المتعاون ، وتحول دور المسؤول عن الإشراف من مفتش إلى موجه ثم مشرف يهتم بتدريب المعلم على مهارات التدريس والاتجاهات الحديثة والمعاصرة التي تساعد على النمو المهني ( البوهي :1992م،72) وكذلك توفير الخدمات التربوية والفنية للمديرين والإداريين ، الأمر الذي جعل الإشراف التربوي عملية تشمل جميع جوانب العملية التربوية .

ولما كان الإشراف التربوي بمعناه الشامل يتضمن جميع جوانب العملية التربوية فإن عمل المشرف يتضمن تقويم الموقف التعليمي بشكل متكامل لربط ما يتم في المدرسة من أعمال ونشاطات وأهداف ومدى ما تحقق منها بسياسة الدولة التعليمية ومتطلباتها وأهدافها المنشودة التي تصبو إليها ( الحبيب:1417هـ-1996م،72)

ويعد الإشراف التربوي أحد أهم مدخلات النظام التعليمي باعتباره قيادة تربوية تهدف إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم ،و يمكن أن ينظر إليه من زاوية تحليل النظم على انه سلسلة من التفاعلات والأحداث بين المعلم والمشرف التربوي

والمنهج والمدير ، وهو كعملية لها مدخلاتها التربوية ، ومخرجاتها . ويفترض أن تكون المخرجات على نحو أفضل من ذي قبل (نشوان :1986، 127-130) والشكل التالي نموذج توضيحي للعملية الإشرافية حسب نظرية تحليل النظم:

### شكل رقم (1)

### نموذج توضيحي للعملية الإشرافية حسب نظرية تحليل النظم

المدخلات العمليات المخرجات

<p>معلمون كفايتهم التعليمية على نحو أفضل . تلاميذ إنجازهم التعليمي أعلى من ذي قبل استخدام فعال لجميع الإمكانيات المادية والبشرية والبيئة المدرسية والبيئة المحلية.</p>	<p>العمليات الإشرافية سلسلة من التفاعلات بين : المعلم والمشرف المعلم والتلميذ المشرف والتلاميذ المعلم والمنهاج الدراسي التلاميذ والمنهاج الدراسي التلاميذ والإمكانات المادية المشرف والبيئة المحلية المعلم والبيئة المحلية المعلم ومدير المدرسة المشرف ومدير المدرسة المشرف والإدارة التربوية</p>	<p>معلمون كفايتهم التعليمية بحاجة إلى تطوير. تلاميذ لديهم حاجات أساسية تتعلق بالنمو المتكامل . المنهاج الدراسية بما تتضمنه من أهداف ومحتوى وخبرات تعليمية وتقويم لتلبية حاجات المجتمع وحاجات الفرد . الإمكانات المادية والبشرية بما تتضمنه من الأجهزة والأدوات والإداريين. البيئة المدرسية والمحلية المناسبة.</p>
--	---	---

تغذية راجعة

من الشكل السابق يمكن القول إن الإشراف التربوي يعد من المسائل المهمة التي يجب أن تتطور جوانبها المختلفة لكي نضمن تحقيق الجودة في التعليم خاصة وأن جوهر إدارة الجودة يهدف بالدرجة الأولى إلى إرضاء الطالب والمجتمع ، وتنمية العلاقات البنوية على الصراحة والثقة ، والعمل كفريق أو مجموعات منظمة ، والتحسين التدريجي والمستمر ، والاعتماد على الإحصاءات والمعلومات وتفسيرها في عصر المعلوماتية ، والاهتمام بالحوافز للحث على زيادة الإنتاجية بلا حدود أو بمعنى آخر الاهتمام بالفرد الذي كرمه الله سبحانه وتعالى ، وتوفير الفرص له لإتقان عمله ، والتعاون والترابط والاعتماد المتبادل لتحقيق الأهداف المنشودة.

من هنا يمكن القول إن الإشراف التربوي هو صمام أمان العملية التربوية ، وهو المسؤول عن تحقيق العديد من محاور الجودة في النظام التعليمي مثل جودة المعلم وممارساته داخل الفصل وأساليب تدريسه وتوجيه لطلابه وتغلبه على مشكلاتهم النفسية والسلوكية ، وكذلك جودة المناهج وأساليب التقويم والتدريس ، والعمل على إعادة النظر في المناهج من حيث تحقيقها للأهداف ، ومن حيث مدى مناسبة الكتاب المدرسي للمادة ومناهجها ، وأيضا جودة الطالب وذلك من خلال خلق الجو المناسب الذي تتوحد فيه الصلة بين الطالب ومعلمه ، والتعرف على حاجات الطلاب وميولهم والعمل على تليبيتها وتنميتها - بقصد توجيه الاهتمام بممارسة الأنشطة اللامنهجية - الاهتمام بالمتأخرين دراسيا وتوجيه اهتمام المعلمين بهم وإكسابهم سلوكيات مرغوبة تهيئ للطلاب مواقف شبيهه بمواقف الحياة ،والعناية باختيار طرق التدريس المناسبة لكل موقف تعليمي ، وتدريب المدرس على استخدام الوسيلة قبل عرضها على الطلاب .

ولعل هذا يفرض على المشرف التربوي تبني نمطا معيان من أنماط القيادة وهو النمط التحويلي والذي يعنى أن القائد التحويلي يخلق رؤية مشتركة ، ويحفز الآخرين من خلال إيصال هذه الرؤية إلى مستويات عديدة ، ويولد الدافع عند الآخرين ليفكروا بشكل مختلف ويتفوقوا ، ويمنحوا الآخرين اعتبارات فردية ويهيئون المناخ التنظيمي الذي يساعد الآخرين في إنجاز أنشطة ذات قيمة فيشعرون بقيمتهم(لوكاس:1994، 312)

وهذا يبين أن هذا النوع من القادة يستطيعون أداء تلك المهام الجوهرية ، وهى تحفيز المعلمين و إعادة الحيوية والنشاط لهم ، واستثمار مواهبهم ،ومساعدتهم على التعرف على الجديد، وتحسين التطور المهني والعمل كعنصر حافز لتحسين المؤسسة التعليمية.

ولكن على الرغم من أهمية الإشراف التربوي ودوره الفعال في تحقيق الجودة إلا أننا نجد أنه مازال يعاني بعض جوانب القصور التي أوضحتها العديد من الدراسات السابقة، وكذلك يعاني من العديد من المعوقات التي تحول دون القيام بدوره كمحور رئيس لتحقيق الجودة ولعل من بين هذه المعوقات ما يلي :

### **معوقات الإشراف التربوي :**

تشير العديد من الدراسات العلمية والدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة مع خمسة من المشرفات التربويات إلى وجود العديد من المشكلات التي تتسبب في إعاقة الإشراف التربوي عن تحقيق أهداف ولعل من أبرز هذه المعوقات أ- معوقات مرتبطة بأهداف الإشراف التربوي: يعد غياب الأهداف الواضحة والمحددة للإشراف التربوي من المعوقات من أبرز المشكلات التي يواجهها الإشراف التربوي وقد ساهم ذلك في جعل العملية الإشرافية تنفذ بطريقة آلية يغلب عليها الطابع الشكلي في الأداء ، وقد أدى ذلك إلى تشعب مهام المشرف التربوي واستنزاف طاقاته وجعل أثرهم لا يلحظ على الميدان التربوي ، كما أنه جعل من الصعب التمييز بين المشرف المنتج وغير المنتج (العبد الكريم: 2003م، 59)

ب- معوقات مرتبطة بأساليب الإشراف: حيث تعد أساليب الإشراف في ضوء تطبيقاتها الحالية تعتمد على البحث عن العيوب من وجهة نظر المعلمين (القرشي : 1994م). كما أن أساليب الإشراف لا تشجع المدرسين ، ولا تراعى إمكاناتهم ولا تقوم على الثقة المتبادلة بين المدرسين من جهة والمشرفين التربويين من جهة أخرى ، مما يؤدي إلى وجود كثير من السلبيات مثل سوء العلاقات بينهم ، وسلبية مواقف المدرسين من تلك الأساليب التوجيهية (الحبيب: 1996م، 58) كما أن المشرف التربوي لا يتعاون في اتخاذ القرارات الإدارية ولا يساند المعلم في قضاياها المشروعة ولا يشترك في وضع السياسات

بالمدراس ولا يشرف على وضع الاختبارات وطريق التصحيح ولا يزود المعلم بأحدث البحوث في مجال تخصصه وذلك لكونه لا يطلع على أي عمل خاص بالبحث العلمي التربوي (القرشي: 1994م).

ج- تفاوت المعلمين في تأهيلهم العلمي وفي التجاوب مع المشرف التربوي : من الطبيعي تفاوت المعلمين في تأهيلهم وقدراتهم المهنية ، وكذلك من حيث مدى تجاوبهم مع المشرف التربوي ، وهذا يرهق المشرف التربوي لأنه يحتاج إلى تقديم خدمات تربوية وأنشطة نمو مهني متنوعة بحيث تلبى حاجات النمو المهني لجميع شرائح المعلمين، بالإضافة إلى تنوع الأساليب الإشرافية للتعامل مع المعلمين بحيث تتناسب مع مدى تجاوبهم لما يقدم إليهم من توجيهات وإرشادات (العبد الكريم: 2003م، 58)

د- تدنى تأهيل بعض المشرفين التربويين وذلك نتيجة لندرة المشرفين في بعض التخصصات وإحجام المتميزين من المعلمين عن الالتحاق بالأشراف التربوي لعدم وجود حوافز. وتسرب كثير من المشرفين المتميزين من الإشراف التربوي إلى أعمال إدارية أو تربوية أخرى أسندت إليهم بسبب تميزهم في الإشراف التربوي وقلة الفرص التدريبية لإعداد المشرفين أو الرفع من تأهيلهم وكذلك تدنى مستوى بعض المشرفين التربويين الجدد بعد أن أعطيت صلاحية تكليف المشرف التربوي لإدارات التعليم (العبد الكريم: 2003م، 58).

هـ- ضيق الوقت أمام المشرفين التربويين للقيام بالمهام الموكلة إليهم على الوجه الأكمل يؤثر سلبا على ممارسات المشرف الإشرافية والتخطيطية.

و- إصدار بعض القرارات دون إشعار المشرفات مسبقا أو تهيئتهن أو إشعارهن بأهداف هذه القرارات مثل القرار المتعلق بكون تقويم الصف الرابع الابتدائي لهذا العام تقويم مستمر .

ح -قلة صلاحيات المشرفة التربوية وعدم النظر إلى ما ترفعه المشرفة التربوية لإدارة من صعوبات أو اقتراحات أو إجراءات أو ما يتعلق بتحسين أوضاع بعض المعلمات أو اتخاذ إجراء بشأن المتسببة منهن.

ك -تعميش دور المشرفة التربوية حيث ألزمت وزارة التربية والتعليم منذ أربعة سنوات مديرات المدارس برصد تقرير الأداء الوظيفي للمعلمة من قبل المديرية فقط وتوقع عليه المعلمة ( رغبة النقل فقط ) بالعلم ،ثم يحفظ في أقراص مرنة وتدمج جميع المدارس في قاعدة بيانات ثم ترفع لإدارة التعليم دون إشعار المشرفة التربوية أو اخذ رأيها، ثم في الفصل الدراسي الثاني يتم رصد دفاتر تقييم الأداء الوظيفي من قبل المديرية والمشرفة مما يجعل المشرفة تقرب درجة تقويمها للمعلمة من درجة تقويم المديرية التي وضعتها مسبقا وقد يكون هناك إجحاف بحق المعلمة .

ل -لا يوجد تبادل خبرات بين مكاتب الإشراف التربوي وبعضها كما لا تتمكن المشرفة من تطوير قدراتها لعدم وجود مراكز تدريب ، كما أضافت المشرفات أن هناك صعوبات أخرى متعلقة بطبيعة المكان الجغرافية.

مما سبق يمكن القول إن الوقوف على المشكلات والمعوقات التي تواجه الإشراف التربوي يعد مؤشرا لضرورة أحدث تغيير وتحول من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف، وذلك من أجل مواجهة تلك المشكلات ، وأيضاً لكون الإشراف جزءاً من عملية التطوير الواسع الذي يحدث في المجتمع المحلي والدولي وبالتبعية ينبغي للإشراف التربوي أن يتطور، ولعل هذا التغيير المنشود يفضي إلى تغيير في البيئة المحيطة وذلك من خلال تغير الغايات والنتائج.

والتغيير عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة ، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي

من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد (عبد الكريم: 2006، 2). ولعل هذا التعريف يشير إلى أن التغيير كعملية فاعلية قسدية واقعية تعاونية إصلاحية هدفها التحسين والنمو والارتقاء.

### **والتغيير أنواع متعددة منها:**

- ✓ التغيير التلقائي مثل تطور الحياة السياسية والاقتصادية من حال لآخر.
  - ✓ التغيير التقدمي الارتقائي: والذي يهدف إلى تحقيق أغراض قائمة على البحث والدرس في ميدان العلوم والمعارف مثلا.
  - ✓ التغيير النكوصي: يحدث عندما تقطع بعض النظم تطورا وتقدما ثم يصيبها الانحلال فتبدأ في التراجع والنكوص.
  - ✓ التغيير الانتقالي الثوري: والذي يطيح بالأنظمة القائمة في مجتمع ما ويرسي قواعد جديدة مستحدثة قد تؤدي إلى تحسن في الأحوال الاجتماعية التي كانت موجودة وقد يحدث العكس.
  - ✓ التغيير محدود النطاق: لا يشمل إلا الحالات أو العوارض الاجتماعية ولا يشمل جوهر الظواهر أو طبائع الأشياء فمثلا التنافس كعلاقة اجتماعية قد يصبح صراعا أو قد يصير تعاونا (الخشاب: 2002، 356-358).
- كما يشير الخضيرى 1997م إلى أنواع متعددة من التغيير فهناك تغيير يحدث وفقا للزمن فيصير التغيير قصير المدى وطويل المدى أو متوسط، وقد يحدث وفقا للمضمون فيصير تغييرا هيكليا عميقا أو تغييرا شكليا سطحيا، وقد ينشأ بمقتضى الضرورة فيصبح حتميا أو تغييرا يمكن إرجاؤه وكذلك قد يحدث وفقا للنطاق فيكون تغييرا شاملا كليا أو تغييرا جزئيا محدودا.
- ولعل التغيير المطلوب للإشراف التربوي هو تغير مخطط وتقدمي وشامل لمنظومة الإشراف التربوي ككل وبإمكان الإشراف التربوي أن يتبع عدة مناهج للتغيير وهى:

- ✓ التغيير التكنولوجي : والذي يشمل الأدوات والمعدات والطرق والأساليب .
- ✓ التغيير التنظيمي : والذي ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وإدارتها وأقسامها ووحداتها .
- ✓ التغيير الإنساني : وهو متعلق بأفكار الناس واتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم .
- ✓ التغيير في العمل : أو تغيير الواجبات الوظيفية ، إما من الناحية الكمية أو الناحية النوعية أو كليهما.

و لإحداث هذا التغيير فإن الأمر يتطلب تخطيطا جيدا ، فالتخطيط عملية أساسية لتطوير الحياة بشكل عام وتطوير العمل التعليمي والتربوي بشكل خاص، وهو الذي يهتم بتصميم استراتيجيات تجعل المؤسسة قادرة على الاستخدام الأمثل لمواردها والاستجابة التامة للفرص التي تتاح لها في بيئتها الخارجية (Kotler,ph&Armstrong,G .2001,p47).

والتخطيط السليم يبدأ بالغاية والنتائج المرغوبة وصياغة هذه المخرجات المقصودة على شكل أهداف ومقاصد للمخرجات تكون مدونة خطيا ، حيث أن هذه الرسائل ذات الصيغة الدقيقة تشكل الأساس المتين لجميع عمليات التخطيط والتطبيق والتقييم وبالتالي تحسين جودة العملية التعليمية والتقييم يدل على تحقيق الهدف وبالتالي لابد من وجود هدف ( لو كاس :2006م،272).

ومن هنا جاءت فكرة تقديم تصور مقترح لتفعيل دور الإشراف التربوي في تحقيق الجودة بمراحل التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ، وقد راعت الباحثة عند صياغة هذا التصور أن يكون عمليا وقابلا للتطبيق وان يأتي في شكل إجرائي يوضح ما يجب عمله ، وأن يشكل خطة توضع أمام المسؤولين عن تطوير التعليم العام في المملكة للاسترشاد بها عند التخطيط لتطبيق إدارة الجودة في التعليم العام

## وفيما يلي عرض لخطوات بناء النصور المقترح:

الهدف من تقديم النصور المقترح: يستند هذا التصور إلى عدة مبررات منها :-  
✓ ما أوضحه الإطار النظري من أن الإشراف التربوي يعاني العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الجودة بالإضافة إلى تعدد أوجهه في النظام التعليمي ، كما أوضحت دراسة الحبيب 1996م أن دليل الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية في حاجة إلى مزيد من الإيضاح وإعادة النظر في بعض الأمور فمثلا هناك ضرورة لإيضاح ما ينبغي أن يتم أثناء الزيارات المدرسية ، وكذلك هناك حاجة إلى إبراز أهمية التقويم في التوجيه التربوي وبيان مجالاته وأساليبه مع التعرض لأهم بنود التقويم في بطاقة تقويم الأداء الوظيفي .

- ✓ الحاجة إلى تحسين مخرجات العملية التعليمية .
- ✓ الحاجة إلى تغيير النمط الإداري الحالي وتحويله إلى نمط تشاركي وتعاوني.
- ✓ خلق اتصال فعال بين أطراف العملية الإشرافية.

المبادئ التي يقوم عليها التصور المقترح :هي مبادئ ديمنج وهى تستحق أن تحتذى وتحاكى من قبل عدد كبير من المؤسسات لكونها ظروفًا وشروطًا وممارسات مؤسسية معروفة تأكدت بالاختبار العملي التجريبي في العديد من الدراسات بوصفها جيدة أو واعدة .( كيوه:2006م،403).

وهذه المبادئ تتمثل في 14 نقطة هي:

- خلق حاجة مستمرة للتعليم.
- تبني فلسفة جديدة للتطوير
- منع الحاجة إلى التفتيش
- عدم بناء القرارات على أساس التكاليف فقط.
- تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة
- الاهتمام بالتدريب المستمر

- توفير قيادة ديمقراطية واعية .
- القضاء على الخوف لدى القيادات.
- إلغاء الحواجز في الاتصالات .
- منع الشعارات والتركيز على الإنجازات والحقائق.
- منع استخدام الحدود القصوى للأداء .
- تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة

### تطبيق برنامج التحسينات المسنمة

التعرف على جوانب العمل من خلال دورة ديمينج (النجار: 1999، 76).

المدخل الذي يتبناه التصور المقترح : هو مدخل العمل الجماعي أو العمل كفريق " والذي يعنى مجموعة من الأفراد المدربين لديهم الرغبة والدافعية للعمل ويكونون متحدين حول هدف واحد ولديهم صلاحيات تفويض لتنفيذ قراراتهم (بابكر: 1999م، 38) وترجع أهمية هذا المدخل إلى :

ديننا الحنيف الذي يدعو إلى الترابط والوحدة قال تعالى :

﴿ وَأَعَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا... ﴾ [سورة آل عمران: 103]

وقال الرسول الكريم ﷺ " يد الله مع الجماعة "

وقال أيضا ﷺ " المؤمن للمؤمن كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضا "

وهذا إشارة إلى أهمية العمل الجماعي .

هذا المدخل يخلق مجتمعا يعتمد على التجارب الفكرية المشتركة ، وهذه المشاركة تجعل العمل أكثر فاعلية فمن المعروف أن الكل اكبر من مجموع الأجزاء بمعنى أن الأثر الذي يتركه العمل الجماعي أكبر بكثير من الأثر الذي يتركه عمل كل فرد من أفراد الفريق بمفرده ، فلا يمكن لوحدة واحدة أو قسم بمفرده تحسين وتعزيز الجودة الكلية لأداء عدد كبير من الطلاب ، تختلف حاجاتهم وسماتهم وخصائصهم

اختلافا شديدا فهناك حاجة للجهود الدؤوبة . وقد أشار ( جيم كولينز 2001م ) إلى ذلك عندما درس الشركات والمؤسسات ومنها الجامعات التي أصبحت نموذجا يحتذى للأداء في المجال الذي تخصصت فيه ، فوجد أن القاسم المشترك بين قادة هذه المؤسسات والشركات هو اعتمادهم على باقي المسؤولين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس لمشاركتهم في تحمل مسؤولية القيادة وهذا يشير إلى أن القيادة المشتركة والعمل الجماعي تتمتع بمزيد من الكفاءة والفاعلية ( كيوه وآخرون : 2006م ، 248- 267 ) .

### **العمل الجماعي يخلق ثقافة احترام الاختلاف.**

- ✓ العمل الجماعي يخلق روابط اجتماعية إيجابية وذلك من خلال الاتصال بين أفراد الفريق .
- ✓ العمل الجماعي يسهم في تحسين عملية الاتصال.
- ✓ العمل الجماعي يخلق مجموعة من القيم مثل التعاون والمشاركة وتحمل المسؤولية .
- ✓ يحقق النمو المهني للعاملين كافة بالإدارة التربوية وذلك نتيجة لتحملهم مسؤوليات متعددة وكثيرة .

### **الخصائص التي يميز بها النصور المقترح :**

- ✓ الشمولية يشمل كل عناصر العملية الإشرافية.
- ✓ اعتماده على التخطيط الإستراتيجي كوسيلة لاستشراف المستقبل.
- ✓ يسعى إلى الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية.
- ✓ يواكب ظروف العصر من تكنولوجيا وانفجار معرفي.
- ✓ يواكب الفكر الإداري المعاصر.

## وفيما يلي عرض لليات التنفيذية:

الموارد اللازمة: للحصول على الفائدة المرجوة ينبغي استخدام موارد الملائم

وهذه الموارد تشمل:

أ - موارد مادية: وتتضمن التمويل والمبنى ويعد التمويل من العناصر الهامة عند القيام بعملية التخطيط، لذا ينبغي تحديد الموارد والإمكانات المتاحة ومصادر الإنفاق وذلك من أجل تحقيق مبدأ هام من مبادئ التخطيط وهو الواقعية وتقتصر الباحثة أن يكون للتمويل مصادر متعددة منها الحكومي أو التبرعات والهبات والخدمات الاستثمارية داخل مكاتب الإشراف وهنا يجب الإشارة إلى أن عنصر التمويل ليس بالضرورة أن يعتمد على حجم الميزانية بقدر ما يعتمد على الحكمة في الإنفاق .

ب - موارد تكنولوجية : وبإمكان هذه الموارد أن تشكل صيغا جديدة للمشاركة والتفاعل والاتصال بين المشرف والمدرسة والمعلم ويمكن كذلك أن تكون مهمة لإثراء العملية التعليمية فالبريد الإلكتروني يمكن أن يكون وسيلة للنقاش والاتصال . والموارد التكنولوجية يجب أن تضم :

✓ قاعدة معلومات تربوية تضم المعلومات كافة التي يحتاجها المشرف عند قيامه بعملية الإشراف .

✓ قاعدة معلومات تخصصية لتمكين كل مشرف من الاطلاع على الجديد في تخصصه .

✓ قاعدة معلومات عامة تزود المشرف بالجديد في مجالات الحياة كافة ، وذلك ليكون على تواصل مع المتغيرات المحلية والعالمية .

ج - موارد بشرية : وهنا يجب الإشارة إلى ضرورة انتقاء الأفراد الذين يملكون الاستعداد لتبني مبادئ الجودة واستخدامها بشكل دائم عند إصدار القرارات المهمة إضافة إلى الاسترشاد بهديها في الأنشطة اليومية ( كيونه

وآخرون:2006م، 268) ، كذلك ينبغي تبنى ثقافة جديدة يمكنها إيجاد قدر من الترابط والتماسك بين أفراد العمل ، ثقافة تقدر المواهب وتشجع الإنجاز وتدعو إلى إتقان العمل وحسن الأداء لإخراجه في أفضل صورة ، وتحترم الفروق الفردية وذلك بغرض إحراز النجاح .

### **الهيكل التنظيمي الإداري: ويشمل :**

مدير الإشراف وهو الشخص القائم بالإشراف على جميع المهام الإدارية والفنية والتي تحددها لائحة الإشراف.  
وحدات الإشراف وتضم :

- ✓ وحدة إدارية : تقوم بجمع التقارير الواردة من المشرفين ، ومتابعة التزام المدارس بالتوجيهات ، وتعيين مشرفين جدد.
- ✓ وحدة إشرافية تقوم بالإشراف على المعلمين والتلاميذ والمناهج الدراسية .
- ✓ وحدة إرشادية هدفها تقديم النصائح لمختلف التخصصات بالمدرسة .
- ✓ وحدة فنية تقوم بوضع معايير الجودة المطلوبة لتحسين الأداء في المدارس .
- ✓ وحدة تعاونية تسعى إلى إقامة علاقات ودية تعاونية مع المجتمع المحلي ، وإقامة علاقات إيجابية مع وسائل الإعلام.
- ✓ وحدة تخطيطية تقوم بالتخطيط للبرامج المختلفة تعليمية ، تدريبية .
- ✓ وحدة تطويرية تهدف إلى تحسين وتطوير العمل الإشرافي من خلال إعادة النظر في الفلسفة والأهداف من آن لآخر والتخطيط للبرامج التدريبية اللازمة لذلك.
- ✓ وحدة المتابعة وتقوم بمتابعة الأعمال وتوجيه فريق المشرفين لأعمالهم والتعرف على المشكلات التي تواجههم وتقديم الحلول لهم.
- ✓ وحدة التقويم تقوم بتقويم عمل المشرفين التربويين داخل المدارس .
- ✓ وحدة التدريب تقوم بمهمة تدريب المعلمين والإداريين بالمدارس والمشرفين أيضا (Harris, 1985,p116).

## مراحل العمل الإشرافي : ولتحديد هذه المراحل قامت الباحثة بالاطلاع

على نموذج الإشراف التربوي في إنجلترا وعلى غرارها قامت بتحديد هذه المراحل على النحو التالي :

1-3 مرحلة الاستعداد للإشراف : وفيها يتم تحديد المدرسة المراد الإشراف عليها ثم تحديد البيانات المراد الإشراف عليها وتكوين فريق الإشراف، وإبلاغ المدرسة بخطة الإشراف.

2-3 مرحلة الإشراف: يوزع أفراد فريق الإشراف كل على حسب تخصصه متابعة المناهج من خلال والزيارات الصفية، متابعة حالة المباني المدرسية ومدى الاستخدام الأمثل لها ، الاطلاع على خطط المدرسة ومدى تنفيذها (U.K. Ofsted: 1994, pp 1-15).

3-3 مرحلة ما بعد الإشراف: فيها يتم الاجتماع بالمديرين والمعلمين والإداريين كل على حدا لمناقشة الإيجابيات والسلبيات.

### كتابة التقرير النهائي لتقديمه لمدير الإشراف ويراعى عند كتابة التقرير :

أ- أن يدون أي شخص من أطراف العملية التعليمية ملاحظاته خاصة عند كتابة فريق العمل للتقارير الشخصية .

ب- أن تكون التقارير موضوعية وحيادية تتضمن الإيجابيات والسلبيات

ج\_ تجنب عقد المقارنات أثناء كتابة التقارير

د- أن يكون التقرير واضح وموجز (Hmi:1993, pp1-15).

4-3 مرحلة ما بعد الإشراف: يقوم مدير الإشراف بعقد اجتماع مع رئيس فريق الإشراف لمناقشة التقرير

وتقوم مكاتب الأشراف بوضع خطة لمعالجة بعض السلبيات خلال فترة زمنية محددة.

**التنظيم والتنسيق:** لضمان تحقيق الأهداف ينبغي القيام بعملية التنظيم والتنسيق بين مكاتب الإشراف والوزارة ، بين مكاتب الإشراف والمدارس، وبين مكاتب الإشراف وبعضها.

**المتابعة والتقويم:** المتابعة ليست مجرد الإشراف على تنفيذ الخطة ولكنها عملية تحليلية لجميع مراحل تنفيذ العمل الإشرافي هدفها اكتشاف مواطن الضعف والقوة ومعالجة نواحي الضعف، أما عملية التقويم فهي تشكل الأساس الذي ننطلق منه لتعديل الوضع الراهن في سبيل الوصول إلى المأمول، فالوقوف على المعلومات الخاصة بالأداء إن أحسن استخدامها فإن ذلك يسهم في توفير المجال المطلوب للتفكير في جودة أداء كل فرد. فلا سبيل للجودة إلا بالتقييم الفعال .