

[٩]

دور مدير المدرسة في الوظائف التعليمية لتحسين
العملية التربوية كموجه مقيم

د. تهاني السبيعي

وزارة التربية - الكويت

دور مدير المدرسة في الوظائف التعليمية لتحسين العملية التربوية كموجه مقيم

د. تهاني السبيعي*

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على وظائف مدير المدرسة الاشرافية والتي تتعدد وتتنوع من حيث المهام والواجبات الملقاة على عاتق المدير، واختارت الباحثة أسلوب البحث النظري الوصفي المعتمد على الدراسات والمراجع المتوفرة في المكتبة العربية، وتوصلت الباحثة أن دور مدير المدرسة كموجه مكمل لدور الموجهين الفنيين من حيث مساعدته للمعلمين ومتابعتهم في تنفيذ توجيهات وتوصيات كادر التوجيه الفني. وأن هذا الدور الاشرافي لمدير المدرسة في المتابعة وابداء الراي ما زال في بدايته ويتطلب المزيد من الدعم والتعزيز، واوصت الدراسة مجموعة توصيات في سبيل تجويد العمل الاشرافي للمدير بصفته مشرفا تربويا مقيما في المدرسة. بما ينسجم مع خطط وزارة التربية لتطوير العمليات التربوية وتحسينها.

تمهيد:

لمدير المدرسة أدوار في مجال المناهج التربوية وفي مجال الهيئة والتعليمية والعاملين في المدرسة وفي مجال الطلبة، ويفترض به القيام بها في مجال المتابعة وابداء الرأي والإشراف على نواحي العملية التعليمية كلها، حيث يعتبر الموجه المقيم في مدرسته (الخصاونة، ٢٠١٩:١) حيث يلعب دورا بالغ الأهمية في العملية التربوية وتطورها وإنجاز خططها، وهو بهذا الدور يدعم عملية التغيير الإيجابي وهو في الوقت ذاته المسئول عن خلق واستدامة البيئة التربوية الصحية والايجابية، وبهذا يعمل على تطوير الامكانيات المهنية والفنية للمعلمين، وكذلك يساهم في تطوير المناهج المدرسية وتحسينها، وتقديم ما يفيد في اختصار الوقت ولصالح عمليات التخطيط بين العاملين كفريق، وتقديم فرص لعمل للعاملين وتشجيعهم على تبادل المعرفة والخبرات من خلال تبادل الزيارات الصفية، مما ينمي طاقاتهم وقدراتهم الشخصية

* وزارة التربية - الكويت.

والمهنية، وفي نفس الوقت يشركهم في صنع القرارات وبهذا يصبحوا شركاء بالمسؤولية والسلطة (Burhanuddin, 1997, 134).

كما أن مدير المدرسة يتواصل مع الطلبة ويحثهم على المتابعة والانجاز ويعمل على تشويق الطلبة وتحفيزهم من خلال توفير البيئة الصفية المناسبة، وهو في ذات الوقت مسؤول عن ابتداء وتنمية الحول السليمة للمشكلات، وإيجاد الوسائل المناسبة للمشكلات التي تواجه العاملين في المدرسة، وهو الموجود أي المقيم الدائم مع المعلمين، ويقوم بزيارات مستمرة للغرف الصفية، ويتابع أداء المعلمين وكيفية تصرفهم مع الصعوبات أو المشاكل التي تصادفهم في غرفة الصف، من خلال ذلك يتمكن المدير ان يكون ملماً بكل ما يتصل بالمعلم، ولأن مدراء المدارس هم حلقة التواصل والاتصال بين العملية التعليمية التعلمية وعناصرها المختلفة، نجده المحور القائد والفاعل في نجاح المؤسسات التربوية. (الطعاني، ٢٠١٢: ٤٥٤) و(الأونروا، ٢٠١١: ٣).

٢- الاطار العام:

٢-١ مشكلة البحث:

وتجد الباحثة أن الدراسات التي عثرت عليها جميعا تناولت بيئات عربية مختلفة وانه لا تتوفر أي دراسة -حسب علمها- تناول البيئة الكويتية بعنوانها وبعديها.

ومن هنا تتحصل على مشكلة الدراسة التي تتمثل في معرفة مدى انطباق النظريات الادارية على المهام الإشرافية لمدير المدرسة تطبيق على الاشراف التربوي كموجه مقيم، كما جاء في (وصف وواجبات ومسؤوليات الوظائف التعليمية- مدير المدرسة- مدير مساعد" الصادر عن وارة التربية).

٢-٢ أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على الوظائف الإشرافية بصفته موجهاً دائماً ومقيماً في المدرسة التي يعمل بها المعلمين جميعاً.

٢-٣ حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: اجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الاول من العام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١.

الحدود البشرية: تجري الدراسة على مديري المدارس في وزارة التربية في دولة الكويت.

مصادر المعلومات:

تم الحصول على البيانات من خلال اجراء مسح مكتبي للدراسات والابحاث الكتب والمراجع التي تناولت الاشراف التربوي والقيادة الادارية على اعتبار ان المدير في مدرسته يقوم بالوظائف القيادية والاشرفية.

٣- الاطار النظري

٣-١ أدوار ومهام مدير المدرسة كموجه مقيم:

المدير هو الموجه المباشر والمتابع لكافة أعمال المدرسة وسير العمل فيها ونشاطاتها المختلفة، وهو الموجه للمعلمين في مدرسته، والمسؤول عن توليد روح الانسجام والتعاون بين العاملين، ويمكن تصنيف دور مدير المدرسة ومسؤولياته إلى دورين هما:

٣-١ دور إداري:

الدور الإداري لمدير المدرسة يعرف بأنه ضبط النظام المدرسي والاشراف على سير عمل المدرسة بشكل عام، ويتطلب ذلك من المدير تولي مسؤوليات إدارية يمكن وصفها من خلال المجالات التالية وهو ما اشارت له (حمد، ٢٠١٤ : ٢٢):

- إعداد والاشراف على تنظيم مجموعة السجلات والملفات الادارية والمالية
- إعداد أو متابعة الجدول المدرسي وتنظيمه.
- تحديد مسؤوليات العاملين وعلى رأسهم أعضاء الهيئة التدريسية.
- قبول التلاميذ الجدد وانتقال الطلبة وتوزيعهم على الصفوف والاشراف على إعداد الشهادات وتوزيعها على الطلبة أو ذويهم.

- ضبط سجلات الحضور والغياب والتأخير للعاملين والطلبة.
- ضبط عملية دخول وخروج الطلبة والعاملين ضمن النظام المدرسي المعتمد.
- الاشراف على سلامة البناء المدرسي ومرافقه المختلفة والمحافظة على ادامتها.
- الاشراف على توفير الكتب المدرسية من الوزارة وتوزيعها على الطلبة، والعمل على توفير الوسائل التعليمية اللازمة وكافة المتطلبات الاخرى للعملية التدريسية وادامتها.
- توليد وتطوير العلاقات بأشكالها المتعددة بين المدرسة وبيئتها الاجتماعية.
- تقديم البيانات والمعلومات المطلوبة للمنطقة التعليمية التي تتبع لها مدرسته.
- تنسيق العمل والتعاون بين مدرسته والمدارس الاخرى في مجال الانشطة المنهجية واللامنهجية.
- تبادل الزيارات بين معلمي المدرسة والمدارس في نفس المدرسة وخارجها للاحتكاك وتبادل الخبرة والمعرفة.

٣-٢ الدور الفني:

- يعرف الدور الفني الواجب لمدير المدرسة من خلال الاشراف ومتابعة العملية التعليمية التعلمية وسيرها بناء على الخطة المعدة مسبقا من قبل المنطقة التعليمية والعمل على رفع مستواها وهذا يتطلب منه تولي عدد من المهام في المجالات التالية كما عرضتها (لهلوب، ٢٠١٥: ٩٧):
- متابعة سير أعمال المعلمين وتقويمها.
 - عقد وإدارة الاجتماعات التي تناقش فيها المناهج المدرسية وطرائق الاستفادة منها وتطويرها.
 - المتابعة الحثيثة للاحتياجات المعلمين المهنية.
 - القيام بزيارات ميدانية للغرف الصفية في المدرسة وتنسيق عمل المعلمين وجهودهم المبدولة من قبلهم.
 - متابعة عملية تدريس بالشكل السليم والمطلوب.
 - مساعدة الطلبة في تجاوز الصعوبات التي تعترضهم في الدراسة.

- تولي عمليات التقييم للعاملين واستخلاص النتائج واقتراح طرق ووسائل تطوير التخطيط لها.
 - العمل على تنظيم عقد ورش عمل للمعلمين في المدرسة حول أشكال وطرق الاستفادة من الوسائل التعليمية والإشراف ومتابعة تدريبهم على استخداماتها السليمة والأكثر نجاعة.
 - على مدير المدرسة ان يكون على ثقة من أن زيارات الغرف الصفية التي يجريها الهدف منها هو تحسين العملية التعليمية وليس هدفها أو غرضها تقويم المعلم، وينبغي ان تكون الزيارات معلن عنها مسبقاً وفق برنامج ولدى المعلمين معرفة به حتى تساهم النتائج التي يتحصل عليها في تحسين التعليم. (لهلوب، ٢٠١٥: ١٠٥-١٠٧)
- ومن هنا نجد انه اذا كان الدور الفني لمدير المدرسة يساعد في تحسين عملية التعلم والارتقاء بمستواها فان الدور الاداري يفترض اننا انما نعمل على ضبط النظام في المدرسة والمحافظة على سيره بطريقة منتجة، لذا لا يمكن الفصل بين أدوار المدير الادارية والفنية فهما متلازمان.

٤- معايير تولي التوجيه من قبل مدير المدرسة:

٤-١ الاهتمام بالمعلم:

ان متابعة المدير للمعلم بشكل صارم ضمن معايير معينة قد لا تؤدي إلى تحسين في أدائه بل قد تحدث فاقدا في العملية التربوية وكذلك تنتج علاقة متوترة بين مدير المدرسة والمعلمين في مدرسته، وان حدث ذلك فانه سيؤدي إلى خلل في العملية التربوية بشموليتها، بل ينبغي إحداث توازن في العلاقة مع المعلم على انها تمر بمراحل نمو وتطور وتحتاج إلى كافة أشكال الدعم والمساندة من قبل مدير المدرسة.

ويعتبر توزيع المهام والصلاحيات بين العاملين كل حسب ملكاته ووقته المتاح تؤدي إلى عملية تشاركية منتجة في أداء الوظائف والمهام التربوية والتعليمية على حد سواء، وان عمل المدير ك"موجه مقيم" عملية تعاونية هادفة ينبغي أن تخلو من اشكال التسلط لتقود إلى الوصل لإنتاج خطة إجرائية يتوصل من خلالها إلى الأهداف القابلة للتحقيق من الخطة والموضوعة.

الاهتمام بالمنهج الدراسي:

اما الاهتمام فيما يتصل بالمناهج المدرسية، وانشطة ومرافق المدرسة فان للمدير ادوار متعددة في هذه المجالات أهمها:

- **إثراء المواد الدراسية:** يجري ذلك من خلال مجموعة من القراءات أو الانشطة والاستفادة من ادوات تقويم مناسبة لكل مادة دراسية، واستجلاء مدى كفايتها أو صعوبة تنفيذها، أو مستوى عرضها وهل هو كاف لتوصيل الاهداف والغايات العلمية والتربوية ام انها جاءت مقتضبة أو غير واضحة من حيث الصياغة (الخصاونة، ٢٠١٩ : ٢).
- **توظيف الكتاب المدرسي والاستفادة منه:** يتابع مدير المدرسة مدى استخدام الكتاب المدرسي من قبل المعلمين والطلبة، فلا يدع المعلم يقوم بأعماله مما يبعد الطلبة عنه بما يمكن القيام به قبل بعضهم مثل تلخيص المنهج مما يعود الطلبة على القراءة السهلة مما يفقد العملية التعليمية بعضا من الافكار التي قد تكون مهمة ولا يراها المعلم كذلك (البليسي، ٢٠٠٧ : ١٩).
- **الاستفادة من تكنولوجيا التعليم والوسائل التعليمية:** يعمل مدير المدرسة على توفير الوسائل التعليمية المناسبة والكافية وتخصيص مكان لها ، وإعداد كشف بالتقنيات والوسائل المتوفرة بالمدرسة، ويعمل على متابعة تدريب المعلمين على استخداماتها الامثل، وتشجيعهم على الاستفادة منها لتحقيق اهدافها (لهلوب، ٢٠١٥ : ٩٩).
- **إعداد جيد للمختبر المدرسي:** يعمل مدير المدرسة على متابعة توفير كافة الاجهزة والادوات اللازمة لعمل المختبرات المدرسية، ويقوم متابعة إعداد دليل توضيحي للتجارب التي يمكن اجرائها، متابعة تدريب المعلمين ومحضري المختبر على استخدام الاجهزة وكيفية اجراء التجارب، وتشجيعهم على اجراء التجارب العلمية في المختبر، ويقوم بمتابعة تنفيذها واعداد التقارير الخاصة بها (البليسي، ٢٠٠٧ : ٢٠).
- **تنظيم الرحلات المدرسية والتخطيط لها:** يحرص مدير المدرسة بأن يكون لهذا النشاط اهداف تعليمية وتربوية، وان تكون متصلة بموضوعات تربوية أو دراسية،

وأن تؤدي إلى توفير خبرات تعليمية من الصعب الحصول عليها بوسائل أخرى، وان تكون نابعة من الحاجات الخاصة بالطلبة، وان يكون لها نصيب نت التخطيط والتنظيم والإشراف الدقيق من قبل المدير (دروزة، ٢٠٠٣: ٣١).

● **المكتبة المدرسية وتوظيفها:** تعتبر المكتبة المدرسية من المرافق المدرسية المهمة وعلى مدير المدرسة بالتعاون المناسب مع المعلمين على توليد وتعظيم قيمة حب الاطلاع والقراءة عند الطلبة في كافة المراحل الدراسية وخاصة الاولى منها، وتوجيههم إلى الطرق الأكثر مناسبة لاستخدام المكتبة المدرسية، وتشجيعهم على اجراء البحوث، وتأليف جماعة المكتبة، وحث المعلمين توجيههم لاستثمارها، وتخصيص حصة جدول الحصص المدرسية لدخولها والإشراف على اعداد نظام للاستعارة وان يكون مرناً ويتناسب مع الفئات العمرية للطلبة (الأونروا ، ٢٠١١، ١٧).

● **الإذاعة المدرسية ووظائفها:** على مدير المدرسة الحرص على خلق ورعاية اهتمامات الطلبة بالثقافة والأخبار العلمية والثقافية وخصوصاً الوطنية منها، وهو بذلك يحقق التكامل والترابط بين جوانب العملية التعليمية والربط بين المنهج المدرسي من جهة وبين ادوار المدرسة بأكملها في البيئة الاجتماعية وخارجها من جهة ثانية، وهذا يتطلب من المدير أن يتابع ويشرف على إعداد برامج الإذاعة المدرسية، ويتأكد من حسن اختيارات فريقها بما يقدم للطلبة من حيث طبيعة المواد أو يحرص شكل التقديم ان يكون جذاباً (الطعاني، ٢٠٠٨: ٤٦١).

● **النشاطات المدرسية:** على مدير المدرسة انطلاقاً من حاجات ومستويات وخصائص نموهم التعاون مع العاملين معه في المدرسة التخطيط المناسب والدقيق للأنشطة اللامنهجية بحيث يضعون الخطط المناسبة، وان تكون هذه الأنشطة نابعة من حاجاتهم النمائية والحرص على تنويعها لتلبية رغبات كل الطلبة. (لهلوب، ٢٠١٥: ١٠٢).

● **التقويم التربوي:** من اهم الوظائف التي يقوم بها أي مدير في منظمة هو التقويم للعاملين، وفي المدرسة يستخدم من قبل المدير لمراجعة سير الاهداف والبرامج التي تعمل في المدرسة، بما فيها من الانظمة والانشطة واداء العاملين، واساليب التدريس ومستوى التحصيل للطلبة والامتحانات للوقوف على مواطن القوة

والضعف مما يساعده في إعداد الخطة السنوية للمدرسة في العام القادم (الخواوي ، ٢٠١ : ٤٥).

٤-٣ أدوار المدير المدرسة:

ما سبق عرضه يمكن تلخيص أدوار مدير المدرسة في أربعة اتجاهات كما جاءت عند (شحادة، ١٩٩٠: ٢٨-٣٥) الوارد لدى الشيخ سالم واخرون، ٢٠١٩: ١٢) هي أيضاً كما أوردها (خليل، ٢٠١٣: ٤٧):

- التخطيط والتنظيم.
- التوجيه والقيادة.
- الإشراف التربوي.
- التقويم.

وحتى يتحقق انجاز هذه الوظائف لا بد ان نعي جيدا ان دور المدير هو القيام بكافة ادوار المنطقة التعليمية التي تتبع لها مدرسته، من إشراف ومتابعة على اعتبار أنه موجه مقيم، وقائد تربوي يجسد توجهات البيئة المحلية بمصادقية ومسؤولية كاملة لمن من هم في موقع القرار وان قائدا قذوة من خلال تنفيذ النظام المدرسي والالتزام بالدوام والنظافة الشخصية، أن يتحلى بأقصى درجة من الصفات الانسانية ليبدو فعلا حريصاً على الطلبة والمعلمين وكافة العاملين في المدرسة، لأنهم جميعاً شراء واصحاب مصلحة في العملية التربوية. (لهلوب، ٢٠١٧: ٨٧)

على المدير التحلي بثقافة موسوعية لإنجاز مهمة التخطيط والتنظيم في المدرسة، تلك الثقافة الواسعة من ناحيتين فنية وادارية، وعليه ان يتصف بقدر كاف من الفهم السلوكي النفسي والتربوي للعناصر المكونة للعملية التربوية: معلمون ، طلبة ، عاملون في وظائف غير تعليمية (الاداريين، مشرفي المختبر، امين المكتبة، والأذنة) وهو أيضا يمتلك القدرة على التأثير في المجتمع المحلي إيجابيا ويستقطب من أولياء الأمور نخبة لخدمة العملية التربوية وحل المشكلات المدرسية والاجتماعية في بيئة المدرسة الخارجية. وكذلك ان توجيه المعلمين والعاملين والطلبة بطرق تربوية صحيحة في اطار من التفاهم والتعاون على أسس من الاحترام المتبادل وعدم التفرد بالرأي والقرار والاتعاد عن القمع للأفكار بطريقة لا تشعر

الآخرين بفوقية أو الاستبداد أو أي خوف من مناقشة أي مسألة حتى لو معارضة لأفكاره (بربخ، ٢٠١٥: ١٢٣-١٢٤).

ويقترض بالمدير ان يحظى بقدر جيد من التأهيل المناسب وان يكون على درجة من الفهم، وان يمتلك القدرة على تطور وتحديث أي مستجدات في العملية التربوية (الشيخ سالم، وآخرون، ٢٠١٨، ٣٧).

٤-٤ الزيارة الصفية

تتخذ الزيارة الصفية من قبل مدير المدرسة احد شكلين أو كلاهما معا كما ارودها (دليل الانوروا ، ٢٠١٧).

أ) الزيارات الاعتيادية: والمعلن عنها مسبقا حسب برنامج يوزعه المدير على المعلمين ومن الهم والضروري ان يزار كل معلم على الاقل مرة خلال العام باستثناء المعلم الحديث التعيين الذي يزار مرة واحدة شهريا أو عند الطوارئ (السعود، ٢٠٠٨، ١٢٣).

ب) الزيارات المفاجئة: والتي يعلن فقط عنها صبيحة يوم الزيارة بناء على توصيات القادمة من الموجه الفني المكلف بمتابعة المادة وتثبيته المدير بمسألة معينة أو خلل لدى المعلم حتى يطلع المدير على مدى التحسن الذي انجزه المعلم من خلال التغذية الراجعة وحصوله على الدعم المستمر المقدم له من الموجه ومن ثم المدير (للخاوي ، ٢٠١٠: ٣٨).

ولا شك في ان لكل من تلك الزيارات ينبغي ان يكون لها اهداف تربوية تسعى لتحقيق هسا وان يعي المعلم انها ليس الهدف منها تصيد اخطاءه، بل التأكد انها للعمل معه من اجل رفع مستواه وتطوير خبرته وادائه ، فهناك من المعلمين من يرتاح في اعلان مسبقا عنها، من قد ينزعج من الزيارة المفاجئة، رغم ان كلا النوعين معلن عنهما (لهلوب، ٢٠١٧: ٢٠٨).

ولا شك ان اطلاع المدير على مضمون المقررات المدرسية المسبق ومعرفته بأبعاده وأهدافه، مما يشكل اساساً للخطة اليومية أو الفصلية للمعلمين، ويكون دفتري التحضير الخاص بكل معلم مؤشراً أولاً على مدى معرفة المعلم واستيعابه لموضوع الدرس الذي سيقوم بشرحه للطلبة، وأنه لا بد أن يراعي عند كتابة تقرير الزيارة التي يجريها المدير للمعلم ان يظهر الجوانب الاجرائية لمسؤولية المدير بصفته مشرفاً مقيماً وربط الملاحظات والتوصيات في التقرير للموجه الفني للمبحث الذي يزور المدرسة دورياً، ولا بد من مراعاة الدقة عند كتابة التغذية العكسية بالاستناد إلى بنود المذكرة التوضيحية الصادرة من الوزارة، لضمان أن تكون التقارير موضوعية أكثر، وليست عملاً روتينياً لتوظيف التغذية العكسية بطريقة فعالة وإبراز دور الموجه المقيم (المدير) اثناء المتابعة أو تقديم المساعدة للمعلم، والعمل على أن تكون مجرد توصيات شكلية، وان تركز حول عمل المعلم المحدد بشكل شامل وليس فقط من خلال الحصة الصفية، وتضمينها بالجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتجويد لدى المعلم المعني (لهلوب، ٢٠١٥: ٩٦).

وقد تكون التوصيات الصادرة أو مضمونه في التقرير ايجابية أو سلبية، ولا يصح نهائياً التسليم بأن المدير يحترم عملية المتابعة، ولا بد من اعتماد آلية تراعي خصوصية وضع المدير والمسائل المطلوب متابعتها ومعالجتها، فالمتابعة هي احد اهم اسرار النجاح، وتمثل حرصاً من المدير على تفعيل دوره في المتابعة، فان عليه ضرورة الاهتمام بمتابعة الاعمال الورقية والامتحانات وتصحيحها، ونتائج الطلبة وطبيعة العلاقة التي تربط المعلم بطلابه، وكذلك مع زملاءه وتقبله لملاحظات الموجه أو المدير. (خليل، ٢٠٣: ١٠٤).

اما السجل التراكمي للمعلم فانه يقدم صورة لمدير المدرسة عند صياغة التقرير السنوي للأداء المعلم بصدق وشفافية متجنباً التحيز أو المحسوبية، وان السجل التراكمي للمعلم هو من افضل الوسائل لتقييم اداء أي معلم، وما يترافق معه من اجتماعات للمعلمين، فردية أو جماعية، والابتعاد قدر الامكان عن التداخل أو التناقض عند تعبئة نموذج الاداء السنوي للمعلم. (خليل، ٢٠١٣: ١١١٦).

٥- معيقات عمل المدير كموجه مقيم:

يعد الغياب المتكرر للمعلم مؤشراً سلبياً ويترك أثراً واضحاً على العملية التربوية برمتها، وهو ما يؤدي إلى حدوث فاقد تربوي (لهلوب، ٢٠١٥: ٤٠).

الدوام الجزئي للمعلم: إن من أهم المشكلات التي تواجه المدير المدرسة معلم يعمل بدوام جزئي وخاصة ان كان عمله في المدرسة فقط يومين في الاسبوع، حيث يكتظ برنامجه ويكون ذهن المعلم مشوشاً، ومربكاً، وتظهر مؤشرات الاريك وعدم قدرته على أي التفاعل ايجابي مع الأسرة التربوية، وإذا حدث وان غاب المعلم يوماً واحداً في الاسبوع فان غيابه يشكل خسارة بنسبة النصف على الصعيد التربوي (خليل، ٢٠١٣: ١٧٢).

من المعيقات التي تواجه العملية التدريسية وبالتالي خطط المدير في إنجاز المهام الدورات التي تجرى خلال العام الدراسي وغياب أكثر من معلم عن المدرسة في وقت معين مما يؤدي إلى خلق إشكال في العملية التربوية ويؤدي إلى تأجيل الزيارات الصفية من قبل المدير وبالتالي يعرقل تنفيذ خطط المدير التقييمية (الطعاني، ٢٠١٢: ٤٧٦).

أن اشراف مدير المدرسة على المعلمين ومتابعتهم وزيارتهم في الغرف الصفية لا يتعارض مع أعمال الموجه الفني بل يعد مكملاً له، مع فارق ان مدير ليس متخصصاً في أي من مباحث الدراسة أو المرحلة الدراسية، ويقتصر اشرافه على المعلمين ليس في المباحث العلمية فقط وانما يتابع ويزور ويوجه المعلمين في مدرسته في المباحث المختلفة وهو يساعد الوجه الفني في تشخيص الصعوبات بشكل مبكر التي قد تواجه المعلمين. فالمدير الفطن يكون دائم الاتصال مع المعلمين منذ بداية السنة الدراسية ويتحسس الصعوبات التي تعيق ادائهم، ويوجه أي معلم قد يحتاج إلى مساندة أو دعم وق معارفه وخبراته، ويترك للموجهين المتخصصين الامور الفنية التي تتعلق بمادته العلمية وطرق التدريس المناسبة (حمد، ٢٠١٤: ٢٣).

فمتابعة المدير المعلمين والعاملين بعامة طيلة السنة الدراسية بزيارته المعتادة لهم واجتماعه الدائم بهم يتمكن من الحصول على معلومات متعددة ومتنوعة في

غاية الاهمية لعمل الموجه الفني الذي لا يمكن من الحصول عليها اثناء زيارته القصيرة، فتساعد المعلومات المقدمة من المدير بالإضافة لملاحظاته الخاصة التي كونها اثناء زيارته الشخصية تقديم التوجيه والتقويم الدقيق للمعلمين، مما يساعد على الرقي بمستوى العملية التعليمية التعلمية في المدرسة (الخصاونة ٢٠١٩: ٣).

فدور مدير المدرسة كموجه مقيم مكمل لدور الموجه الفني من حيث مساعدته للمعلمين ومتابعتهم في تنفيذ توجيهات وتوصيات كادر التوجيه الفني (حمد، ٢٠١٤: ٢٤).

٥- الدراسات السابقة:

وفي دراسة قام بها "ميسم فوزي العزام (٢٠١٦) هدفت الى معرفة مدى ممارسة مدرء المدارس لقيادة التغيير، و توصلت الى:

"أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لقيادة التغيير جاءت بدرجة متوسطة لمجالات الرؤية المستقبلية، ومجال صياغة الأهداف، ومجال الابتكار والإبداع لدى العاملين، ومجال الأسوة الحسنة، ومجال الثقافة التنظيمية الداعمة بقيادة التغيير، ومجال هيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة للتغيير. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين في محافظة إربد تبعا لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، تبعا لمتغير المديرية" (العزام، ٢٠١٦: ١٢٨٨-١٢٩٠)

حمد، الهام حسن محمد (٢٠١٤) والتي سعت إلى استجلاء دور مدير المدرسة الاشرافي، بصفته مشرفا مقيما، وتوصلت إلى ان المديرين وفق راي افراد العينة يقوم بدوره الاشرافي كما هو مفترض.

اما الطعاني، حسن أحمد (٢٠١٢) الذي اجري دراسة لمعرفة درجة ممارسة مدرء المدارس بوظائفهم الاشرافية، وتوصلت إلى أن المدرء يقومون بالوظائف الاشرافية بشكل جيد، وأن الصعوبات التي تواجه المدرء في عملهم الاشرافي موضوعية بمعنى البيئة المدرسية. (الحسين ، قرساس، ٢٠٠٨: ١٧١-١٧٢).

أما بحث ل" أفنان دروزة (٢٠٠٣) من جامعة النجاح الوطنية في فلسطين حول مدى ممارسة مديري المدارس بدورهم الوظيفي" وحلول المعوقات التي تواجه مدير المدرسة، جاء فيه: "أن النظام البيروقراطي والإداري واستئثار المسؤولين في الوزارة بعملية اتخاذ القرارات وعدم المشاركة الفعلية بها ومحدودية الموازنة المالية للمدرسة وضيق الوقت لدى المدير هي الأسباب التي تحول دون اتخاذ المدير القرار الأفضل في المدرسة. للقرارات التطويرية" (دروزة، ٢٠٠٣: ٥)

عليه ترى الباحثة بأن عمل مدير المدرسة ينبغي أن يكون جزء من منظومة تعاونية مع المعلمين والمساعدين الإداريين والمرشد النفسي وطاقم التوجيه ورؤساء الأقسام بل ينبغي أن يتعاون كل الجميع في لتحسين العملية التربوية ومخرجاتها.

٦- التوصيات:

إذا أردنا للمدير أن نظور من أداء المدير كموجه مقيم أو حتى ان يطور هو من دوره فإن الباحثة تضع التوصيات التالية انطلاقاً من الخبرة الشخصية للباحثة في العمل الميداني في وزارة التربية - الكويت:

- انتهاج سياسة لامركزية إدارية في تنفيذ البرامج المدرسية بغية توسيع مساحة عمل المدير لتحقيق أهداف العملية التربوية.
- التخفيف من أعباء على المدير في المدارس لتولي مهمه في العمل الإداري لرفع سوية العمل ونتاجية أعلى. وتأهيل مديري المدارس واعدادهم جيداً لتولي النواحي الإدارية والتربوية
- مشاركة مدير المدرسة في عمليات النقل والتعيين للمعلمين للاستفادة من خبرته ومعرفته في بيئة المدرسة واحتياجاتها.
- وتقتصر الباحثة اجراء المزيد من الدراسات حول المهام الإشرافية التي يتولاها مدير المدرسة في مدرسته. انسجاماً مع خطط وزارة التربية في تجويد العملية التربوية ورفع مستوى مخرجاتها لتتسجم مع خطط الدولة في التنمية المستدامة.

المراجع:

- افنان دروزة (٢٠٠٣). "مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية واحداث التغيير"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (٤١)، ص-ص ٥ - ٣٥.
- الأونروا (٢٠١١). "دليل مدير المدرسة والمختص التربوي الخاص ببرنامج التطوير المهني المستمر للمعلم القائم على المدرسة : تحويل الممارسات الصفية"، <https://www.unrwa.org/>
- بريخ، فرحان (٢٠١٥). دور مدير المدرسة في المجتمع المحلي، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- بلبيسي، فاتنة جميل محمد (٢٠٠٧). "درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- حمد، الهام حسن محمد، (٢٠١٤)، "درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفا مقيما في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الخصاونة، ثابت محمد علي (٢٠١٩). "دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية لمديرية التربية والتعليم قصابة اربد"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، مجلد (٢)، العدد (١٥)، غزة، فلسطين.
- خليل، عماد محمد ابراهيم (٢٠١٣). "الاشراف التربوي المعاصر"، دن، (يطلب من المؤلف)، القاهرة، مصر
- الشيخ سالم، محمد، الدهان، اميمة، رمضان، زياد (٢٠١٨). "المفاهيم الادارية الحديثة، مركز الكتب الاردني"، عمان، الاردن.
- الطعاني، حسن أحمد (٢٠١٢). "درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن"، مجلة جامعة دمشق- المجلد ٢٨-العدد الثاني-٢٠١٢. ٤٥٣-٤٨٩.
- العزام، ميسم فوزي، (٢٠١٦). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين"، دراسات، العلوم التربوية، المجلد ٤٣، الملحق (٣)، الجامعة الاردنية، ١٢٨٣-١٢٩٨.
- اللخاوي، أحمد عبد الجليل (٢٠١٠). "معوقات الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل التغلب عليها"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- لهلوب، ناريمان يونس (٢٠١٥). "الاشراف التربوي، درجة فاعليته في المدارس"، دار صناع التغيير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- لهلوب، ناريمان يونس (٢٠١٧). "مهارات القيادة التربوية الحديثة"، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- Burhanuddin (1997). The Leadership Roles of a Principal in Improving School Effectiveness, Thejournal of Education, December. Volume 4. 334.