

## تطوير نظام الإشراف الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في العصر الحاضر

سلطان بن صالح بن محمد البلوشي

### ملخص البحث

تطوير نظام الإشراف الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في العصر الحاضر، بحاجة لمعرفة ما يحدث من ممارسات في الإشراف الإداري بعيداً كل البعد عن أدبيات الإشراف الإداري ونظرياته المختلفة التي تُعنى بتطوير مدراء المدارس؛ إذ نجد أن كثيراً من المشرفين الإداريين أبعُد ما يكونون عن ممارسة دؤرههم الرئيسي؛ لينشغلوا أو يشغلوا بأدوارٍ جانبية هامة، لا تعود على مدير المدرسة ولا المعلم ولا الطالب بالفائدة المرجوة. إن هدف هذه الورقة البحثية والغرض منها هو: بيان مبررات ومرتكزات وأهداف واستراتيجيات ومبادئ تطوير نظام الإشراف الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في العصر الحاضر، وبيان خصائص تطوير نظام الإشراف الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في العصر الحاضر، من معايير اختيار المشرف الإداري وكفاياته وتدريبه وتأهيله ودوره في عمليات الإشراف الإداري.

ولكي يتم تحقيق هذا الغرض تم اتباع المنهج الاستقرائي لتجميع البيانات ثم بعد ذلك تحليلها بواسطة المنهج التحليلي ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: يجب إيجاد سبل للتغلب على تحديات تطبيق استراتيجيات تطوير نظام الإشراف الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في العصر الحاضر، كما يجب أن تقدم هذه الاستراتيجيات رؤية نظيرية لنظام إشرافي إداري متكامل بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ويرتكز هذا التصور على أن الإشراف الإداري نظاماً فرعياً من النظام التعليمي له مدخلاته وعملياته ومخرجاته يؤثر بعضها في بعض ويتأثر به. إن الوقوف على التحديات التي تواجه الإشراف الإداري يعد مؤشراً لضرورة إحداث تغيير وتحول من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف، وذلك من أجل مواجهة تلك التحديات، وأيضاً لكون الإشراف الإداري جزءاً من عملية التطوير الواسع الذي يحدث في المجتمع المحلي والدولي وبالتبعية ينبغي للإشراف الإداري أن يتطور، ولعل هذا التغيير المنشود يفرضي إلى تغيير في البيئة المحيطة وذلك من خلال تغير الغايات والنتائج.

الكلمات الافتتاحية: الإشراف الإداري، التحديات، استراتيجيات

### Abstract

*This study discusses the role of administrative supervision weaken when they do not have the administrative supervisor same conviction as conducted operations management oversight , and therefore if we want to develop the administrative supervision we first search in controls nominations of applicants for the administrative supervision of those who believe in the importance of change , and have the elements of the administrative leader who has the willingness to change , Secondly, should find a tool Note uniform when all supervisors administrators , even at the district level educational one , even by which to measure the performance of the field of education through a common mechanism for the results of an*

*honest and clear when both applied by supervisors administrators so they can benefit from the results , and thirdly it must be utilized within all sections of the development of school performance nationwide educational observations collected on workers in the field at the end of each semester , in order to provide feedback utilized in the knowledge of the difficulties faced by schools and managers of schools and their assistants , and knowledge of factors successes spotted such experiments educational executed teaching experiences and innovative projects , and in the light of which is drawing up plans and training programs in accordance with the requirement of the field , and the classification of competencies administrators , and take decisions for the benefit of the field in the light of the fact, and utilized in the presentation of the directives reflect the needs of the educational field and staff, and meet the need of knowledge and professionalism. It also must be re-examined in the costs and tasks administrative supervisor that overwhelmed and graduating from the heart of his work in coaching and training , and to avoid assigning administrative supervisor to engage in issues of administrators and discussed the investigation , leaving the task to supervisors professionals follow-up , so as not to spoil its relations with those who are in the field and get it out of the path of its original mission in training and development , and to avoid burdening his shoulders a large quorum of schools supervised by so that he can deliver what it is to be hoped .*

*Keyword: administrative supervision, challenges, strategies*

## المقدمة

إن دور الإشراف الإداري يضعف عندما لا تكون لدى المشرف الإداري نفسه قناعة فيما يُجريه من عمليات الإشراف الإداري، ولذلك إذا أردنا تطوير الإشراف الإداري علينا أولاً البحث في ضوابط ترشيحات المتقدمين للإشراف الإداري ممن يؤمنون بأهمية التغيير، ويمتلكون مقومات القائد الإداري الذي لديه الاستعداد لإحداث التغيير، وثانياً لا بد من إيجاد أداة ملاحظة موحدة عند كل المشرفين الإداريين، ولو على صعيد المحافظة التعليمية الواحدة، حتى يمكن من خلالها قياس أداء الميدان التربوي من خلال آلية موحدة للحصول على نتائج صادقة وواضحة عند كل المطبقين لها من المشرفين الإداريين كي يمكن الاستفادة من نتائجها، وثالثاً أنه يجب أن تتم الاستفادة داخل كل أقسام تطوير الأداء المدرسي بالمحافظات التعليمية من الملاحظات التي تُجمع عن العاملين في الميدان بنهاية كل فصل دراسي، من أجل تقديم تغذية راجعة يستفاد منها في معرفة الصعوبات التي تواجه المدارس ومديري المدارس ومساعدتهم، ومعرفة عوامل النجاحات التي رُصدت كالتجارب التربوية المنفذة والخبرات التدريسية والمشاريع الابتكارية، وفي ضوءها يتم رسم خطط وبرامج التدريب وفق الاحتياج الميداني، وتصنيف كفايات الإداريين، وأخذ قرارات لصالح الميدان في ضوء الواقع، ويُستفاد منها في عرض توجيهات تعكس احتياج الميدان التربوي والعاملين فيه، وتلبي حاجتهم المعرفية والمهنية.

كما يجب أن يُعاد النظر في تكاليف ومهام المشرف الإداري التي تُثقل كاهله وتخرجه عن صميم عمله في التوجيه والتدريب، وتجنب تكليف المشرف الإداري في الدخول في قضايا الإداريين ومحثها بالتحقيق، وترك المهمة لمشرفين مختصين بالمتابعة، حتى لا تفسد علاقته بمن هم في الميدان ويخرجه من مسار مهمته الأصلية في التدريب

والتطوير، وتجنب إثقال كاهله بنصب كبير من المدارس التي يشرف عليها حتى يتمكن من تقديم ما هو مأمول منه.

## الإطار النظري

### تشخيص مشكلة الإشراف الإداري

واقع الإشراف الإداري اليوم لا يخفى على العاملين في الميدان الإداري والتربوي، فهناك جانب نظري متميز لمهام وأدوار المشرف الإداري، تتلخص في النهوض بالتربية والإدارة، والتخطيط التربوي، وتنمية أداء مدرّاء المدارس.

وحزناً من هذه المشكلة هو بسبب النظام المعمول به حالياً؛ من كون المشرف الإداري مكلفاً بمتابعة انضباط الدوام الرسمي في المدارس، ومتابعاً للمشكلات الإدارية المختلفة؛ مما يُعده بشكل كبير عن مهامه المنوطة به، والتي ينتظرها منه الميدان التربوي، ويحتاجها مدير المدرسة والمعلم والطالب على حد سواء.

وهذا أدى إلى أن يتحوّل جزء كبير من أعمال الإشراف الإداري لمتابعة أعمال الطوارئ اليومية التي تحدث في المدارس؛ بسبب سوء التنظيم الإداري داخل المدرسة أحياناً، وأحياناً أخرى لافتقار التخطيط الاستراتيجي على مستوى المديرية العامة للتربية والتعليم في المحافظات التعليمية والوزارة.

وحزناً من المشكلة مرتبطاً بالتداخل بين تلك المديرية، وازدواجية العمل فيما بينها، ومرات أخرى لفقدان التنسيق والتواصل فيما بينها.

### مبررات تطوير نظام الإشراف الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في العصر الحاضر:

هناك أسباب كثيرة تدعو إلى تطوير نظام الإشراف الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وضرورة وجود نظام إشراف إداري شامل، نذكر منها ما يلي:

أ- يفرض علينا عصر الثورة العلمية والتكنولوجية والتفجر المعرفي والتعاون الدولي الذي نعيش فيه الإطلاع على تجارب وأفكار الآخرين عند النظر في تطوير أنظمتنا التعليمية، الأمر الذي يتطلب توفير نوعية متطورة من الإشراف يكون للإشراف الإداري دور فاعل وجاد فيها.

ب- تميل النظم الإشرافية في المجتمعات النامية إلى السكون والاستقرار، وبالتالي يقاوم العاملون فيها بالتطوير والتحديث، وغالباً ما يتم تطوير النظم الإشرافية من خارج النظام مما أدى إلى تدخل خبرات قد تكون غير مؤهلة للقيام بعمليات تطوير الإشراف الإداري، مما سبب إخفاقات كثيرة.

ج- ضرورة مواكبة النظام التعليمي للمستجدات العلمية والتقنية، وإحداث تغييرات جذرية في جوانبه المختلفة، والتي منها نظام إشراف إداري متكامل يقوم على تفويض السلطة في اتخاذ القرارات، والعمل الجماعي التعاوني.

هـ- يتجه الإشراف الإداري الحديث إلى التركيز على التنمية المهنية للمشرفين والإداريين وغيرهم، والحد من ممارسة التقويم بأسلوب بيروقراطي وتسيير العمل بشكل روتيني.

و- تشير معظم الدراسات إلى أن أغلب المشكلات التي يعاني منها الإشراف الإداري مشكلات تنظيمية تنبع من الإدارة والمجتمع المدرسي، وأياً كان نوع هذه المشكلات فإن إيجاد حل لها يتطلب عمل جماعي تعاوني تشارك فيه جميع المستويات، ويلعب الإشراف الإداري دوراً هاماً في التغلب على بعض تلك المشكلات.

ز- تبني مفهوم الإشراف الإداري الشامل، الذي يهتم بتقويم وتطوير جميع جوانب العملية التعليمية، وينفذ بواسطة فريق من المتخصصين الذين تتكامل مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم باستخدام أساليب عدة.

### مرتكزات تطوير نظام الإشراف الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في العصر الحاضر:

ترتكز فلسفة تطوير نظام الإشراف الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في العصر الحاضر على مجموعة من الأسس، ويمكن توضيح بعض هذه الأسس فيما يلي:

أ- أن استخدام أسلوب النظم في مجال الإشراف الإداري يمنح المشرف الإداري رؤية واضحة وإدراكاً أشمل للبيئة التعليمية.

ب- أن يتم توزيع المسؤوليات والأدوار على الأفراد القائمين بالعملية الإشرافية وفقاً لأهداف التعليم في سلطنة عمان، وتزويدهم بالسلطات والصلاحيات اللازمة لممارسة أعمالهم وتحقيق الأهداف الموضوعية.

ج- ضرورة مراعاة الإمكانيات البشرية والمادية بالمدارس والاهتمام ببناء قدرات العاملين بها والقائمين عليها، وتزويدهم بكل الأجهزة والأدوات اللازمة.

هـ- أن المشرف الإداري يحتاج إلى إعداد وتدريب وتنمية مستمرة وفق أسس علمية، وأن يتم الإعداد والتدريب في ضوء معايير ومؤشرات تتطلبها طبيعة المهام الإشرافية التي ينبغي أن يقوم بها المشرف الإداري.

و- ضرورة إيضاح ما ينبغي أن يتم أثناء الزيارات الإشرافية، والحاجة إلى إبراز أهمية التقويم في الإشراف الإداري وبيان مجالاته وأساليبه مع التعرض لأهم بنود التقويم في تقرير تقويم الأداء الوظيفي.

ز- الحاجة إلى تحسين مخرجات العملية التعليمية وتغيير النمط الإداري الحالي وتحويله إلى نمط تشاركي وتعاوني، وخلق اتصال فعال بين أطراف العملية الإشرافية.

### أهداف تطوير نظام الإشراف الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في العصر الحاضر:

أ- الوصول إلى عدد من المقترحات التي تسهم في وجود نظام إشراف إداري شامل، لا يركز على الاهتمام بالفرد فقط.

ب- إعادة النظر في أهداف ومهام الإشراف الإداري لتكون أكثر دقة وأعمق فهماً ووضوحاً لجميع المعنيين، وبما يتناسب مع متطلبات واحتياجات المستقبل

ج- تغيير مسمى (مشرف إداري/ مشرف إداري أول) بقسم الإشراف الإداري بدائرة تطوير الأداء المدرسي إلى مسمى (مشرف عام/ مشرف عام مساعد) باعتبار أن مسمى مشرف إداري/ مشرف إداري أول موجود بالمحافظات التعليمية، لذا يجب أن يكون هناك فرق في المسميات مثلما هو الحال في أداء المهام والواجبات والمسئوليات المنوطة بكل منهم.

د- تطوير أداء المشرف الإداري من خلال التنسيق بين دائرة تطوير الأداء المدرسي/ قسم الإشراف الإداري وأقسام تطوير الأداء المدرسي في المحافظات التعليمية والتي تتابع تطور النظريات التربوية وتطبيقها لدعم الأهداف التعليمية.

هـ- تحسين العملية التعليمية، من خلال تطوير العمل والمشاركة وحفز العاملين وتعميق اهتماماتهم ومشاركتهم في العملية الإشرافية، وتقديم التغذية الراجعة اللازمة لذلك.

و- توسيع صلاحيات وتغيير مسمى قسم الإشراف الإداري بدائرة تطوير الأداء المدرسي إلى مسمى دائرة الإشراف الإداري باعتبار أن الإشراف الإداري له رقعة واسعة من الموارد البشرية بحاجة إلى دائرة مختصة تعنى بها.

ز- إن تطوير نظام الإشراف الإداري لم يشهد بعد ذلك التطور التي يتوافق وتطور النظم التعليمية ما يدعو على استحداث برامج جامعية أو كليات لتخريج المشرف الإداري الجيد الإعداد.

ح- أن يتوجه نظام الإشراف الإداري نحو مزيد من اللامركزية لإتاحة الفرصة للعاملين للإبداع والتجريب والتحديد مما يسهل تحقيق الأهداف بوقت وجهداً أقل مما هو عليه.

ط- ضرورة إعادة النظر في إعداد وتأهيل المشرف الإداري بما يتواءم مع المهام والأدوار الجديدة للمشرف الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في العصر الحاضر.

استراتيجيات تطوير نظام الإشراف الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في العصر الحاضر

-استراتيجية توطين الإشراف الإداري.

- استراتيجية الإدارة المدرسية.

-استراتيجية عملية التعليم والتعلم.

- استراتيجية النظم الإدارية.

- استراتيجية التنمية المهنية للمشرف الإداري.
- استراتيجية التقنية والمعلومات.
- والعلاقة بين هذه الاستراتيجيات تكاملية تهدف إلى تحقيق الهدف الرئيسي الرامي لإحداث نقلة نوعية شاملة في مفهوم الإشراف الإداري والتطبيقات الإشرافية لمشرفي الميدان.
- كما وتشتمل استراتيجيات تطوير نظام الإشراف الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في العصر الحاضر على عدد من المحاور أهمها:
- أ- إنشاء دائرة للإشراف الإداري على مستوى ديوان عام الوزارة:
- بحيث يكون لها الاستقلالية الكاملة من حيث الميزانية المخصصة لها، والسلطات والصلاحيات التي تمكنها من القيام بمهامها وأدوارها.
- وتتمثل أهم اختصاصات دائرة الإشراف الإداري فيما يلي:
- تخصيص جزء من ميزانية المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية لدائرة الإشراف الإداري لتفعيل دورها داخل المحافظات التعليمية والمدارس.
- تطوير استمارة تقييم مشرف إداري/ مشرف إداري أول/ مدير المدرسة/ مساعد مدير المدرسة بحيث تراعي الفروق الفردية وقياس جوانب الإبداع والابتكار وشمولها لجميع جوانب الإشراف الشخصية والمهنية.
- مشاركة دائرة الإشراف الإداري لدارة التأهيل والتدريب في دراسة الاحتياجات الإشرافية وإعداد البرامج التدريبية.
- إعداد دليل يوزع على مستوى المحافظات التعليمية يتضمن الأهداف والأنواع والأساليب الحديثة ليكون مرجعاً للمشرف الإداري، ويراعي تجديده كل عام لمواكبه المستجدات التربوية والتعليمية، تقوم المحافظات التعليمية بدورها بتوزيعه على المدارس التابعة لها.
- استخدام أساليب تكنولوجيا الإدارة في عملية الاتصال بين دائرة الإشراف الإداري وأقسام تطوير الأداء المدرسي بالمحافظات التعليمية.
- قيام دائرة الإشراف الإداري بوضع سياسة عامة للإشراف الإداري تتولى تنفيذها ومتابعتها على مستوى المحافظات التعليمية.
- وضع برامج لتدريب وتأهيل المشرفين الإداريين أثناء الخدمة في ضوء حصر الاحتياجات التدريبية الواردة من دائرة الإشراف الإداري على مستوى المحافظات التعليمية بحيث يعمم على مستوى كل محافظة.
- تحديد الكفايات الواجب توافرها للمشرف الإداري.

مبادئ تطوير نظام الإشراف الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في العصر الحاضر

هي مبادئ ديمنج وهي تستحق أن تتحذى وتحاكي من قبل عدد كبير من المؤسسات لكونها ظروفًا وشروطاً وممارسات مؤسسية معروفة تأكدت بالاختبار العملي التجريبي في العديد من الدراسات بوصفها جيدة أو واعدة<sup>11</sup> وهذه المبادئ تتمثل في 14 نقطة هي<sup>2</sup>:

- خلق حاجة مستمرة للتعليم.
- تبنى 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 المستمرة

#### خصائص تطوير نظام الإشراف الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في العصر الحاضر:

- 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.

#### معايير اختيار المشرف الإداري:

- حصول المشرف الإداري على درجة بكالوريوس في التربية.
- اجتيازه بنجاح دورة تدريبه في الإشراف الإداري لمدة فصل دراسي تتضمن أهدافه وأساليبه وأنواعه.
- اجتياز المشرف الإداري لاختبارات بغض النظر عن تخصصه.
- أن تتضمن لجنة اختيار المشرفين الإداريين أعضاء من دائرة الإشراف الإداري بديوان عام الوزارة.

<sup>1</sup> كيوه، جورج د وآخرون، نجاح الطالب في الجامعة تهيئة الظروف المهمة، ترجمة معين الإمام، الرياض، مكتبة العبيكان، 2006م، ص 403.

<sup>2</sup> التعرف على جوانب العمل من خلال دورة ديمنج، النجار، فريد، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع، 2000م.

- الإبقاء على المشرف الإداري بعد اختياره ليشراف على المدرسة الواحدة لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات كمشرف إداري مقيم لنقل الخبرات.
- حصوله على درجة الماجستير في مجال الإشراف الإداري وأساليبه.
- تعيين مشرف إداري لكل مدرسة للإشراف على الناحية الإدارية.
- الأخذ بنظام المسابقة في اختيار المشرفين الإداريين.

### الكفايات الواجب توافرها في المشرف الإداري:

- خلو المشرف الإداري من العيوب الظاهرة التي تمنعه من أداء عمله الإشرافي.
- أن يتوفر في المشرف الحزم والدقة والنظام.
- أن يتوفر في المشرف الإداري قوة الشخصية والإرادة والثابرة والتحلي بالأخلاق الحسنة.
- إجادة الحوار وعرض الأفكار بشكل منطقي ومقنع.
- اقتراح وعمل وسائل تعليمية مفيدة وإجراء تجارب تربوية.
- الموضوعية وعدم التحيز.
- الإسهام في التغلب على العقبات التي تعيق استفادة المجتمع المحلي من المدرسة.
- تشجيع الإداريين على ابتكار وتجريب طرق تدريس جديدة.
- توفير المصادر المالية والبشرية اللازمة للعملية التعليمية والإشرافية واستخدامها لتحقيق الأهداف.
- إدارة الاجتماعات الفردية والجماعية وسبل الاستفادة منها.
- اتخاذ القرار الملائم في الوقت المناسب.
- القدرة على تصميم برامج لتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الإداريين.
- القدرة على مساعدة الإداريين على إجراء البحوث اللازمة لحل المشكلات التي تواجههم.
- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للإداريين وتصميم البرامج التدريبية اللازمة لتنفيذها.
- توزيع المهام والأعمال على الإداريين مع مراعاة الفروق الفردية بينهم.
- إعداد خطة متكاملة لتحسين مستوى العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

### تدريب وتأهيل المشرف الإداري:



تحرص معظم النظم الإدارية والتعليمية على عملية تدريب المشرفين الإداريين، وكذلك على نجاح برامج التدريب والوصول بها إلى أعلى جودة ممكنة، ويتوقف نجاح برنامج تدريب المشرفين الإداريين على وضوح أهدافه، ومعالجته لما يستجد من مشكلات، وآراء واحتياجات أثناء سير البرنامج.<sup>3</sup>

ويعمل برنامج تدريب المشرفين الإداريين على تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها<sup>(4)</sup>:

- العمل على رفع مستوى العملية الإدارية والتعليمية.
- تطوير وتحسين مهارات واتجاهات ومعارف المشرفين الإداريين وزيادة قدرتهم على الإبداع.
- تبصير المشرفين الإداريين بالجديد في مجال المهنة ومسايرة التطور العلمي والتكنولوجي الحديث.
- التطوير المهني والمستمر للمشرفين الإداريين في مجال الخدم وتنمية شعور المشرفين الإداريين بالانتماء للمهنة.
- تحفيز المشرفين الإداريين على حضور برنامج التدريب باعتباره شرطاً للترقية والجدارة في العمل.

وتستخدم الولايات المتحدة الأمريكية أكثر من أسلوب في تدريب المشرفين الإداريين على ضوء أهداف برنامج التدريب ومحتواه وتكلفته، والمواد التعليمية المتاحة والمدرسين وعامل الوقت والمكان وذلك من خلال المراكز التي تقوم بتدريب المعلمين والمشرفين الإداريين<sup>(5)</sup>.

وتوجد في إنجلترا إدارة خاصة لتدريب المشرفين تقوم بإدارة وتنظيم برنامج الإشراف الإداري، كما تُعد عملية التدريب مسؤولية مشتركة تقوم بها الوزارة والجامعات ومعاهد التربية، وكليات المعلمين وبعض الهيئات الأخرى، وتتعدد الأساليب المتبعة في عملية التدريب بإنجلترا أهمها<sup>(6)</sup> العرض، ممارسة المهارة، المحاكاة، المحاضرات، التدريب، دراسات الحالة، التدريب، المشروعات، ورش العمل

**تحديات تطبيق استراتيجيات تطوير نظام الإشراف الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في العصر الحاضر، وسبل التغلب عليها:**

<sup>3</sup> آمال إمام محمد داوود، دور المشرف التربوي في مرحلة التعليم الأساسي بمصر في مواجهة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المرتبطة بتحديات الألفية الثالثة، مرجع سابق، ص 179.

<sup>4</sup>) Erroj, M., Teacher Education and Training Policies In The Common Wealth Caribbean; Director of The Institute of Education University Of The West Indies, Menu campus, King Stan-Jamaica, 2006, P.P. 1-19.

<sup>5</sup>) Association For Supervision and Curriculum Development, Supervision in Transition, USA, ASCD Publication, 1992, P. 25.

<sup>6</sup>) Evans, D. Supervisory Management Principles and Practice, London, Chassell, 4<sup>th</sup> Ed., 1995, P.P. 321 : 325.

يمكن أن تنطلق إستراتيجية تطوير الإشراف الإداري في ضوء تحديات العصر من مجموعة من العمليات نوجزها كالآتي: العمليات، الخطوات، المتطلبات، الاعتبارات.

وتقدم هذه الاستراتيجيات رؤية نظيرية لنظام إشرافي إداري متكامل بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ويرتكز هذا التصور على أن الإشراف الإداري نظاماً فرعياً من النظام التعليمي له مدخلاته وعملياته ومخرجاته يؤثر بعضها في بعض ويتأثر به، بيد أن ذلك التصور قد يواجه ببعض العقبات منها:

- عدم اقتناع كثير من المشرفين الإداريين بضرورة التطوير وذلك لفهمهم الخاطئ للعملية الإشرافية، وضعف علمهم بالنظريات الحديثة للإشراف وأساليبه المختلفة ودور المشرف من خلالها.
- مركزية الإدارة، واتخاذ القرارات من أعلى إلى أسفل والالتزام الحرفي بتنفيذها من خلال القوانين واللوائح.
- ضعف الموارد والإمكانات المالية وعدم إيفائها بالاحتياجات الفعلية للمدارس يحول دون النهوض بالعملية التعليمية وتحسين مخرجاتها.
- ضعف التنسيق بين كليات التربية ومؤسسات التعليم، وضعف مساهمتها في وضع السياسات والاستراتيجيات والقرارات التربوية وتنفيذها.

### رأي الباحث

- العمل على تنفيذ هذا التصور بشكل تدريجي حتى يمكن التأكد من تغيير المعتقدات والمفاهيم وقبول الأفكار واستجاباتها، واستعراض البدائل ثم التفكير في النتائج المحتملة، وما يتطلبه التغيير من تكييف شخصي من قبل القائمين عليه.
- ضرورة التوجه نحو مزيد من اللامركزية في إدارة التعليم وتضافر الجهود والتحام جميع العاملين للعمل بتعاون وتفاهم لخدمة القائد غير المنظور، ألا وهو الهدف الذي يسعى الجميع إلى تحقيقه.
- العمل على وضع سياسات تؤدي إلى زيادة الموارد المالية، وتشجيع المبادرات المحلية، وإزالة الصعوبات والعراقيل أمام الجهود الذاتية، وتعاون الإشراف مع مؤسسات المجتمع المحلي للاستفادة من إمكاناته وخبراته في توفير الإمكانيات المادية للمدارس.
- دعم التعاون والتنسيق بين كليات التربية من جهة وسائر المؤسسات التربوية من جهة أخرى لما له من دور هام في إعداد العاملين في الميدان التربوي والتعليمي وتدريبهم، وفي تسهيل تبادل المعلومات والخبرات المتعلقة بالتجديدات التربوية والبحوث والتجارب للكشف عن الحاجات والمشكلات التربوية والتخطيط لمعالجتها، والاستفادة من خبرات المختصين التربويين.

- العمل على تحسين الأجواء التربوية العامة والتي تعمل على مساعدة المشرف الإداري في أداء عمله والمتمثلة في اتجاهات الإداريين نحو الإدارة ودرجة رضاهم عنها، وكفائتهم الأكاديمية والمهنية، وقدرتهم على التعاون، والبيئة والمناخ داخل المدرسة.

### الخاتمة

إن المنهج الإسلامي يقدم مفهوما للإدارة يتصف بالشمولية والإطلاق بعيداً عن الانحصار المعرفي ازاء التعامل مع المفهوم المجرد للإدارة ومرد ذلك يعزى حقيقة الى سعة المنهج الاسلامي والى شموليته واستيعابه لكافة نواحي الحياة الانسانية ، وهذا بطبيعة الحال هو الذي دفع فقهاء المسلمين وعلمائه على المستوى الفكري والعلمي، الى التحرك في اطار دائرة واسعة جدا من المسميات والمفاهيم المتقاربة والمتماثلة مع مدلول الادارة معنى ومقصودا ، تثبتنا لخصوصية المنهج الاسلامي ، وتأكيداً لروحيته<sup>7</sup> قال تعالى : (( إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم فليس عليكم جناح ألا تكتبوها))<sup>8</sup>

إن الإشراف الإداري يؤدي دوراً هاماً وفعالاً في عملية التعليم والتعلم، وذلك من خلال توفير بيئة تربوية إيجابية قائمة على العمل الجماعي التعاوني، يتم في إطارها تنمية طاقات الإداريين وقدراتهم، وتوفير الجو الأمثل لمدير المدرسة ومساعدته للارتقاء بمستويات الطلاب كماً وكيفاً، وبكل ما يتطلبه ذلك من متابعة للمنهج ومحاولة تحسين تنفيذه وتطويره على الوجه الأكمل، وتهيئة الفرصة لتفاعل حقيقي مع المجتمع المحلي بشكل خاص والمجتمع الكبير بشكل عام، ولذا فمن الأهمية بمكان اتجاه الأوساط الإدارية التربوية والجهات المعنية بدراسة تطوير نظام الإشراف الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في العصر الحاضر، وقيادة العملية التعليمية والمجتمع نحو مسيرة التصحيح والتقدم.

إذا أردنا تطوير الإشراف الإداري علينا أولاً البحث في ضوابط ترشيحات المتقدمين للإشراف الإداري ممن يؤمنون بأهمية التغيير، ويمتلكون مقومات القائد الإداري الذي لديه الاستعداد لإحداث التغيير، وثانياً لا بد من إيجاد أداة ملاحظة موحدة عند كل المشرفين الإداريين، ولو على صعيد المحافظة التعليمية الواحدة، حتى يمكن من خلالها قياس أداء الميدان التربوي من خلال آلية موحدة للحصول على نتائج صادقة وواضحة عند كل المطبقين لها من المشرفين الإداريين، كي يمكن الاستفادة من نتائجها، وثالثاً أنه يجب أن تتم الاستفادة داخل كل أقسام تطوير الأداء المدرسي بالمحافظات التعليمية من الملاحظات التي تُجمع عن العاملين في الميدان بنهاية كل فصل دراسي، من

<sup>7</sup> د. فهمي خليفة الفهداوي. 2004. الإدارة في الإسلام، المنهجية والتطبيق والقواعد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، ص56

<sup>8</sup> سورة البقرة 282

أجل تقديم تغذية راجعة، يستفاد منها في معرفة الصعوبات التي تواجه المدارس ومدراء المدارس ومساعدتهم، ومعرفة عوامل النجاحات التي رُصدت كالتجارب التربوية المنفذة والخبرات التدريسية والمشاريع الابتكارية، وفي ضوءها يتم رسم خطط وبرامج التدريب وفق الاحتياج الميداني، وتصنيف كفايات الإداريين، وأخذ قرارات لصالح الميدان في ضوء الواقع، ويُستفاد منها في عرض توجيهات تعكس احتياج الميدان التربوي والعاملين فيه، وتلبي حاجتهم المعرفية والمهنية.

كما يجب أن يُعاد النظر في تكاليف ومهام المشرف الإداري التي تُثقل كاهله وتخرجه عن صميم عمله في التوجيه والتدريب، وتجنب تكليف المشرف الإداري في الدخول في قضايا الإداريين وبخثها بالتحقيق، وترك المهمة لمشرفين مختصين بالمتابعة، حتى لا تفسد علاقاته بمن هم في الميدان ويخرجه من مسار مهمته الأصلية في التدريب والتطوير، وتجنب إثقال كاهله بنصب كبير من المدارس التي يشرف عليها، حتى يتمكن من تقديم ما هو مأمول منه.

## المراجع

القرآن الكريم.

آمال إمام محمد داوود، دور المشرف التربوي في مرحلة التعليم الأساسي بمصر في مواجهة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المرتبطة بتحديات الألفية الثالثة

الحبيب ، فهد إبراهيم، 1996. التوجيه والإشراف التربوي في دول الخليج العربية، الرياض: مكتبة التربية العربية لدول الخليج العربي

العبد الكريم ، راشد بن حسين، الإشراف التربوي : معوقات . ونموذج مقترح، مقدمة إلى اللقاء الحادي عشر لقادة العمل التربوي جازان 1-3 محرم 1424هـ ، مجلة المعرفة ، وزارة المعارف ، المملكة العربية السعودية، (1424 هـ/2003)

فهمي خليفة الفهداوي. 2004. الإدارة في الإسلام، المنهجية والتطبيق والقواعد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان

كيوه، جورج د وآخرون، نجاح الطالب في الجامعة تهيئة الظروف المهمة، ترجمة معين الإمام ، الرياض ، مكتبة العبيكان، 2006م

Association For Supervision and Curriculum Development, Supervision in Transition, USA, ASCD Publication, 1992

Erroj, M., Teacher Education and Training Policies In The Common Wealth Caribbean; Director of The Institute of Education University Of The West Indies, Menu campus, King Stan-Jamaica, 2006

Evans, D. Supervisory Management Principles and Practice, London, Chassell, 4<sup>th</sup> Ed., 1995