تصور مقترح للتغلب على معوقات الاتصال الإداري في المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة

ماجد سعيد فنيقش الجهني*

المخلص:

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على التصور المقترح للتغلب على معوقات الاتصال الإداري بين مديري المدارس الثانوية والمعلمين بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة ، واستخدم الباحث منهج البحث الوصفي وذلك لملاءمته لطبيعة هذا البحث، إذ يمكنه من وصف ما هو قائم وفهم الظواهر التربوية وجمع الحقائق والمعلومات وتحديد واستنباط العلاقات بين كافة الظواهر التربوية، وأظهرت نتائج الدراسة من خلال الادبيات النظرية والدراسات السابقة وخبرة الباحث في المجال كوكيل مدرسة ابتدائي بمدارس الهيئة الملكية بينبع بالمملكة العربية السعودية إلى أنه يتم افتقاد عملية الاتصال والتواصل الإداري وضعف العلاقات الانسانية بين المرسل والمستقبل من خلال النشرات والتوجيهات واللقاءات كما ان هناك معوقات اتصال إداري من حيث الجنس سواء ذكر او انثي ومن حيث المستوى التعليمي وكذلك سنوات الخبرة سواء للمديرين أو المعلمين .

الكلمات المفتاحية: تصور مقترح ، معوقات الاتصال الإداري ، الاتجاهات المعاصرة، الإشراف التربوي

مقدمة:

تلعب الإدارة التربوية بالمدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية دوراً بارزاً في النظام التربوي الذي يعتبر حجر الأساس في صياغة وتعديل وتحقيق أهداف المجتمع وطموحاته، في ظل متغيرات العصر الحديث الذى يموج بثرواته المعلوماتية والتكنولوجية، والاتصالية والثورة الرقمية ، مما يستدعى مضاعفة الجهود بالعملية التربوية.

ويوضح أبو سالم(٢٠٠٨: ٩٨) بأن الإدارة المدرسية تمثل نظاماً فرعياً من النظام التربوي، وهي الميدان الفعلي لتضافر جهود العاملين فيها من معلمين وإداريين في تيسير مهام الإدارة، فالمهام الوظيفية للإدارة المدرسية مهام ومسؤوليات متعددة، وهي ركيزة مهمة لنجاح أي مؤسسة تعليمية باعتبارها وسيلة تتكاتف فيها الوسائل لتنظيم الجهود الجماعية والفردية من أجل تنمية شاملة متكاملة متوازنة، فالإدارة المدرسية تشكل جزءاً من الإدارة التعليمية والتربوية، وصلتها بالإدارتين صلة الخاص بالعام، وهي لا تشكل كياناً مستقلاً قائماً بذاته، بل إنها وحدة مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والتعليمية وأهدافها.

ويحتل مدير المدرسة المكان الأهم في خارطة المدرسة الابتدائية، فهو قائدها، وكثيراً ما يرتبط النجاح الإداري ارتباطاً مباشراً بقيادته، فالمجتمع ينظر إليه على أنه القدوة، كما يتجه إليه الجميع طلباً للنصح والتوجيه، مع تعدد واجباته من كونه مشرفاً تربوياً مقيماً، وله مهام إدارية وفنية، وأول هذه الواجبات تبدأ

*وكيل مدرسة بالهيئة الملكية بينبع- المملكة العربية السعودية
البريد الالكتروني: raltatwer@gmail.com

بالعمل على إرساء علاقات جيدة بينه وبين المعلمين والعاملين بالمدرسة، حتي يكون لهم القدوة والمثل ويمنحهم الحرية في ممارسة مسؤولياتهم الفنية والإدارية.

حيث أضاف المطرفي (٢٠١٢: ١٨) بأن العملية التربوية تعتمد في سيرها أساسا على الاتصال، لذلك انعكس على الإدارة التربوية بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص، فالقدرة على الاتصال تعد من متطلبات المدير المهنية الهامة، وبالتالي يتطلب منه أن يكون على دراية واسعة بسائر الأساليب والوسائل والعمليات الاتصالية في مختلف المجالات، كذلك عليه أن يملك القدرة على تطبيق مهارات الاتصال الجيد بينه وبين العاملين، لأن فعالية المدير أصبحت تعتمد بدرجة كبيرة على فاعلية الاتصالات التي يمر بها مع موظفيه.

وقد أكد دياب (٢٠٠١: ٢٣٩) أن الاتصال والتواصل يمثلان الدورة الدموية في المؤسسات التعليمية بشكل كامل وبصورة مترابطة كجسم الإنسان الذي يمثل نظام مترابط ومتكامل. وقد أوضحت الكثير من الدراسات السابقة أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في ٨٥% منه على البراعة الاتصالية، و ١٥% فقد تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة، وقد حدد عليان(٢٠٠٧ : ٢٤٣) أهم معوقات الاتصال الإداري وحصرها فيما يلي : اللغة ، المعوقات النفسية والشخصية، المعوقات التنظيمية للاتصال، معوقات ناتجة عن قنوات الاتصال المستخدمة، المعوقات الثقافية والاجتماعية، وهذا ما أكدته دراسة (الدعس،٢٠٠٩) بأن من أهم المعوقات التي تواجه المديرين هي المعوقات التي تتعلق بالبيئة المحيطة بالعملية الاتصالية وكذلك معوقات تتصل بالوسيلة وبالرسالة الاتصالية، وقد أشارت دراسة(أبو سالم، ٢٠٠٨) إلى أن الذي يضعف التعاون بين المشرفين التربويين والمعلمين هو اللقاءات الشكلية الغير فعالة، وقلة الدورات التدريبية. وقد أكد الحريري(٢٠١١: ٢٨) بأن أهمية الاتصالات الإدارية في المؤسسة التربوية تنبثق من الدور الحيوي التي تقوم به المؤسسات في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوماً. فالاتصال الإداري الفعال يساهم في زيادة التواصل بين مديري المدارس والمعلمين، ويساعد على فهم مشترك للأهداف التي تسعي المؤسسة لتحقيقها ، كما يساهم في توحيد المفاهيم وتعزيز روح الفريق كشرط ضروري وهام للتعاطي مع المشكلات التي تواجهها المدرسة. وذلك يقلص الاتصال الإداري الفعال من حالات اختلاف المفاهيم وتعد وجهات النظر بين العاملين في المدرسة حول أنسب الطرق لتحقيق أهداف المدرسة والذي ينعكس إيجابياً على الفاعلية الإنتاجية للمدرسة نفسها.

ومن خلال طبيعة عمل الباحث كوكيل مدرسة ابتدائي بالهيئة الملكية بينبع- المملكة العربية السعودية واطلاعه على الادب التربوي عن عملية الاتصال الإداري لاحظ أن هناك معوقات في عملية الاتصال الإداري المدرسي يترتب عليه ضعف الاتصال وانحرافه عن المضمون الحقيقي للرسالة وبذلك تتأثر فاعلية هذه العملية فتعيق بذلك التفاهم داخل المدرسة الابتدائية لان عملية الاتصال هي في حقيقتها عملية تفاعلية، وليس مجرد نقل البيانات والمعلومات، وتوصف هذه البيانات والمعلومات بأنها القلب النابض للعملية الإدارية وهي العين السحرية للمدير القائد، وكلما كانت المعلومات والبيانات دقيقة كلما كانت رؤية قراراته صحيحة وفعالة، فالاتصال الفعال يضمن انسيابية المعلومات واستمراريتها بين المستويات المختلفة في المدرسة. وإدراكاً لأهمية الاتصال الإداري وانعكاسه على الإشراف التربوي تأتى هذه الدراسة لإلقاء الضوء على واقع الاتصال الإداري الذي ينتهجه مديري المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية ومدى ارتباطه بمهاراتهم الإشرافية في تسيير مهامهم الإدارية والفنية بهدف الارتقاء

بالعملية التربوية إلى أعلى المستويات من خلال التعرف على التصور المقترح للتغلب على معوقات الاتصال الإداري في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة.

مشكلة وتساؤلات الدراسة :

إن حجم مشكلة الاتصال الإداري في نظام التعليم بالمدارس الابتدائية بمحافظة ينبع بالمدينة المنورة في المملكة العربية السعودية يستدعى إعادة النظر لجوانب العملية التعليمية والإدارية كافة، والتي مازالت تراوح مكانها رغم كل محاولات التجديد والتطوير، وهذا ما دفع الباحث من خلال طبيعة عمله بتشخيص عملية الاتصال الإداري في المدارس الابتدائية ، والكشف عن معوقات هذه العملية التي تحول دون تحقيق الأهداف المدرسية المرجوة في ظل التطورات الحادثة في ميدان الإشراف التربوي، ومن هنا تظهر أهمية هذه الدراسة لتلقي الضوء على معوقات الاتصال الإداري بين المديرين والمعلمين في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة.

وهذا ما حدا بالباحث لدراسة هذه المشكلة بالبحث، وتقديم النتائج والتوصيات للمسؤولين والجهات المختصة للتعرف إلى معوقات الاتصال الإداري بين مديري المدارس الابتدائية والمعلمين بمحافظة ينبع بالمدينة المنورة في المملكة العربية السعودية ووضع تصور مقترح للتغلب على هذه المعوقات. وتتمثل مشكلة البحث في الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

- ما التصور المقترح للتغلب على معوقات الاتصال الإداري بين مديري المدارس الابتدائية والمعلمين بمحافظة ينبع بالمدينة المنورة في المملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة ؟

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما معوقات الاتصال الإداري بين مديري المدارس الابتدائية والمعلمين بمحافظة ينبع بالمدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.
١. ما اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة في المؤسسات التربوية؟
٢. ما التصور المقترح لمواجهة معوقات الاتصال الإداري بين مديري المدارس الابتدائية والمعلمين بمحافظة ينبع بالمدينة المنورة في المملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة ؟

هدف الدراسة : تهدف هذه الدراسة الى:

٢. التعرف على معوقات الاتصال الإداري بين مديري المدارس الابتدائية والمعلمين بمحافظة ينبع بالمدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.
٣. دراسة الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي في المؤسسات التربوية.
٤. وضع تصور مقترح للتغلب على معوقات الاتصال الإداري بين مديري المدارس الابتدائية والمعلمين بمحافظة ينبع بالمدينة المنورة في المملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة.

أهمية الدراسة : تتحدد اهمية الدراسة الحالية في الآتي:

١. تركز على متغيرات مهمة في مجال الإدارة المدرسية وهما الاتصال الإداري والإشراف التربوي، وهما من الكفايات الأساسية والمحورية التي تستند إليها وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وتعمل على مواجهة الصعوبات وحلها وبخاصة لدي مديري المدارس الابتدائية بهدف تنظيم إدارة العملية التعليمية بكافة مدخلاتها وعملياتها ومحاورها ومجالاتها.
٢. قد تفيد هذه الدراسة مديري المدارس والمعلمين والباحثين والدارسين ومسؤولي وزارة التعليم من خلال تعرفهم على معوقات الاتصال الإداري بالمدارس الابتدائية وسبل التغلب عليها في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة
٣. قد تسهم هذه الدراسة في رفع كفايات كل من مديري المدارس الابتدائية والمعلمين في استخدام مهارات الاتصال الإداري الفعال، و تشكل حافزاً لإجراء دراسات أخرى لتطوير العلاقة المهنية والاجتماعية والإنسانية بين مديري المدارس الابتدائية والمعلمين .

منهج ومجتمع الدراسة: استُخدِم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج المناسب لوصف الظاهرة موضع الدراسة ، وتتمثل عينة ومجتمع الدراسة في مديري المدارس الابتدائية والمعلمين بمحافظة ينبع بالمدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة:

المعوقات: تعرف المعوقات لغوياً بأنها (عاق) عن الشيء – عوقا: منعه عنه وشغله عنه فهو عائق، وعاقه عن الشيء يعوقه عوقاً.

المعوقات التربوية: هي تلك العقبات والصعوبات التي تقف حائلاً أمام مديري المدارس والمعلمين والمشرفين التربويين، فتمنعهم من التفاعل والتفاهم والمشاركة فيما بينهم، مما يعيق تحقيق أهداف المدرسة المرجوة والعمل الإشرافي (الغامدي،٢٠١١:٤٥).

ويعرف الباحث المعوقات إجرائياً : بأنها : جميع الصعوبات والعوائق سواء كانت مادية أو بشرية أو فنية أو اجتماعية والتي تشكل عائقاً في وجه كل من المشرف التربوي أو مدير المدرسة باعتباره مشرفاً تربوياً مقيما.

الاتصال الإداري: تعرفه الحريري(٢٠٠٨:٩٧) بأنه الربط بين مختلف الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي للمدرسة بهدف نقل المعلومات بين الأفراد والجماعات للتأثير على سلوكهم وتوجيههم نحو الهدف المطلوب.

ويعرف الباحث الاتصال الإداري إجرائياً بأنه: العملية التي تهتم بتسهيل تبادل المعلومات الهامة والقرارات بين مديري المدارس الابتدائية والمعلمين بالمملكة العربية السعودية من خلال متابعة وصول المعلومات وتذليل عقبات وصولها باستخدام الوسائل المختلفة.

ويعرف الباحث معوقات الاتصال الإداري إجرائياً بأنها: كل ما يمنع تبادل ونقل المعلومات والبيانات أو تأخير إرسالها واستلامها وتحول دون الاستمرار في الاتصال بين مديري المدارس الابتدائية والمعلمين.

الإشراف التربوي: "هو عملية تعاونية يتم فيها تفاعل بين مختلف عناصر العملية التعليمية من معلمين وطلبة ومناهج دراسية وإمكانيات مادية وبشرية وبيئية محلية ونتيجة لعملية التفاعل يطرأ تحسن على عناصر العملية التعليمية مثل كفاءات أفضل المعلمين لتحسين مستوى الطلبة التحصيلي، وإثراء المناهج

واستخدام فعال وأمثل لإمكانات البشرية والمادية وتعاون أفضل مع البيئة "(حسين وعوض الله ،٢٠٠٦:٥٦)

ويعرف الباحث الإشراف التربوي إجرائياً : بأنه عملية فنية قيادية تعاونية إنسانية شاملة تعمل على تقديم خدمة إشراقية متخصصة لتحسين العملية التربوية وتطويرها ورفع مستواها، بتذليل كافة الصعوبات والمعوقات التي تحول تحقيق الأهداف التربوية المنشودة .

الاتجاهات المعاصرة: مجموعة من المعتقدات والأفكار، والتوجيهات التي تتسم بالثبات النسبي نحو موضوع أو موقف معين، بحيث تكون منسجمة مع متطلبات العصر ، وهي المعمول بها في الدول المتقدمة(المدلل،٢٠٠٣:٩).

تصور مقترح : إطار فكري عام يتبناه الباحث في صورة افتراضات أو قيم أو مفاهيم أو اهتمامات تتصل بالإنسان والكون والحياة والمجتمع، وبالعلاقة الجدلية القائمة بين الموضوعات جميعها لتوجيه الباحث إلى نماذج ومناهج وطرائق معينة في البحث لتتلاءم مع الصيغة التي يتبناها (زين الدين ، ٢٠١٣ : ٦).

التعريف الإجرائي للتصور المقترح:

هو الصورة الذهنية التي تسعى الدراسة إلى الوصول إليها عبر عدد من الأساليب والعمليات والأنشطة، والتي تهدف الى الارتقاء بالاتصال الاداري بين مديري المدارس الابتدائية والمعلمين بالمملكة العربية السعودية على ضوء اتجاهات الإشراف التربوي المعاصر.

أولاً: الإطار النظري:

١- معوقات الاتصال الإداري:

تعد عملية الاتصال من أهم الوظائف الإدارية في أي مؤسسة تربوية ، وعادة ما ترتبط كفاءة المؤسسات بفاعلية نظم الإدارة فيها، وأيضاً ترتبط كفاءة الإداريين بقدرتهم على الاتصال الفعال. ومدير المدرسة الفعال هو المسؤول عن تدفق المعلومات من المستويات العليا الى العاملين في المدرسة والعكس، وتقع على عاتقه مسؤولية توفير مناخ اتصالي إيجابي بين الهيئة العاملة معه، وبالطبع ذلك يسهل قيامه بمهماته الإدارية ويزيد من كفاءته وقدرته على الإنجاز، وأيضاً يربط الأفراد ببعضهم البعض ، وللاتصال معاني كثيرة ومفاهيم متباينة، حيث يقوم بوظيفة دقيقة ومحددة وهي المشاركة في تبادل الحقائق والأفكار والآراء، وذلك من خلال انتقال المعلومات أو الأفكار أو الموافقة من شخص لآخر، فعملية الاتصال لها بداية ولها نهاية ، وتبدأ عندما يرغب شخص (المرسل) بنقل معاني أو أفكار أو أي شيء آخر إلى شخص آخر ألا وهو (المستقبل) للتأثير فيهم من خلال عملية التفاعل التي ينطوي عليها الاتصال، وتساعد على عملية نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد في المؤسسات التربوية(المطرفي ، ٢٠١٢:٣٨).

- أهداف الاتصال في الإدارة المدرسية:

يذكر حسان والعجمي (٢٠٠٧:٢٢٧) بأن من أهداف عملية الاتصال في الادارة المدرسية هي نقل المعلومات والأسس والقواعد المعمول بها من طرف لآخر بشكل تعاوني، توحيد اتجاه العاملين في الإدارة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، تطوير معلومات وأفكار العاملين مما يساعدهم على تعديل اتجاهاتهم وميولهم إلى ما فيه صالح العملية التربوية، العمل على إيجاد روح معنوية عالية لدى العاملين إلى جانب تنمية أبعاد الاتفاق والتعاون البناء فيما بينهم.

ويوضح الباحث ان الاتصال الإداري في المدارس الابتدائية بمحافظة ينبع بالمدينة المنورة في المملكة العربية السعودية يهدف الى تحقيق العديد من الأهداف ومنها : تمكين العاملين في المدرسة من خلال تزويدهم بالمعلومات والخبرات ورفع الروح المعنوية لديهم ن إخضاع القرارات لدي الإدارة المدرسية بحسب نوعية المعلومات والبيانات المتوفرة لاختيار القرار المناسب في التوقيت المناسب، تصويب ممارسات الإدارة المدرسية لعملية التخطيط ورسم سياسات المؤسسة المستقبلية، الإعلام والإخبار عن مجموعة من المعلومات، الإعداد لتقبل التغيير، توضيح وتصحيح المعلومات والآراء، تحقيق قدر من الفهم المشترك بين مختلف العاملين في المدرسة، وضع كافة المعلومات والبيانات الدقيقة أمام متخذي القرارات في مواقع التنفيذ حتي يتمكنوا من صنع قرارات سليمة ومناسبة، التنسيق بين جهود العاملين.

- أهمية الاتصال الإداري:

يوضح حريم (٢٠٠٤: ٢٤٤) بأن الاتصال الإداري يعد أساساً مهماً من أساسيات عمل مدير المدرسة ، ووظيفة مهمة في العملية الإدارية، إذ أنه لا يمكن القيام بأي دور إداري فعال دون نظام اتصالات سليم فهو يقوم على التفاعل والتفاهم مع العاملين، وعلى إيجاد روح العمل كفريق واحد بين الأفراد في التنظيم المؤسسي، ومن هنا يقع على كاهل مدير المدرسة دور مهم في تسهيل عملية الاتصال في المدرسة، حيث يعتبر أكثر المديرين فعالية هم الذين يبادرون إلى إجراء اتصال أكثر مع العاملين وجهاً لوجه. ولخص (عطوي ،٢٠١٠) أهمية الاتصال الإداري فيما يأتي: **التعليم**: حيث يعمل الاتصال الإداري على نشر المعرفة الإنسانية الهادفة وتعميمها، مما يعمل على إثراء العقل والشخصية، وتنمية مهارات المدير وزيادة قدراته عبر مراحل نموه، مما يمكنه من مواجهة المشاكل المستجدة والتغلب عليها وذلك من خلال التدريب

كما أكد رمان (٢٠١٩: ١٦٥- ٢١١) بأن تنمية مهارات الاتصال بتدريب المدير تكسبه مهارات الابداع الإداري الذي يحدث توازن بين البرامج التنموية المتنوعة والامكانات المادية والبشرية المتاحة وكذلك الاستثمار الامثل للموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم في البحث والتطوير والتحسين المستمر للمؤسسة التعليمية، **التثقيف:** حيث يعمل الاتصال الإداري على إثراء مواهب الإنسان ، وايقاظ الخيال والإبداع لديه من خلال نشر الإبداع لديه من خلال نشر الإبداع الفني والثقافي وحفظ التراث وتطويره، **التقارب الاجتماعي**: حيث يزيد الاتصال الإداري من فرص التعارف والتقارب الاجتماعي، **التنشئة الاجتماعية**: والتي تمكن مدير المدرسة من اكتساب المعايير والقيم والسلوكيات المقبولة اجتماعياً، **الحاجة الى توكيد الذات**: حيث يمكن لمدير المدرسة الابتدائية التأثير في الاخرين والتأثر بهم مما يؤدي إلى مشاركة الآخرين فيما يشغله فيتأثر بهم كما يتأثرون به وبأفكاره. **التحفيز:** حيث يقوم الاتصال الإداري بتسليط الضوء على الانجازات وبيان العوامل والأساليب التي أدت لذلك، مما يحفز الأفراد ويقوم بإثارة آمالهم وطموحاتهم لمحاكاة النجاح، **الترفيه**:" يقوم الاتصال الإداري بالتخفيف من المعاناة والتوتر الذي يستشعره مدير المدرسة نتيجة لضغوط الحياة، وتزيد القادة إذا ما اتجه الترفيه نحو البناء، حيث يساهم في تعلم أشياء جديدة تساعد في تثبيت قيم موجودة أو تعديلها" (عطوى،٢٠١٠: ٩٠). وقد لخص سنجر (٢٠١٦) أهمية الاتصال الإداري في النقاط التالية: تمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من أعمال المديرين اليومية، حيث يقدر بعض الخبراء أنها ربما تستهلك ما بين (٧٥-٩٥%) من وقت المديرين، تتوقف القدرة على إنجاز الأهداف على كفاءة الاتصالات التي يجريها المدير في عمله، تقود الاتصالات إلى ممارسة القوة والسلطة، تهتم الاتصالات بتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم، تمثل الاتصالات الوسيلة لإحداث التغيير في السلوك، تعد الاتصال وسيلة جيدة لتوحيد الجهود المختلفة في المؤسسة والعمل على إحداث تغيير في سلوك العاملين ، وتوطيد العلاقة بينهم وبين المدرسة، يلعب الاتصال دوراً بارزاً في إقامة الثقة

والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات والصلات بين المدرسة والعاملين والمتعاملين معها سواء كانت أفراد أو مؤسسات.
ويري الباحث بأن أهمية عملية الاتصال الإداري تكمن في كونها تقوم على تبادل المعلومات، والتعرف على أفكار وخبرات الآخرين، والتعرف إلى الثقافات المختلفة والهادفة سواء كان ذلك على مستوى المؤسسة أو المجتمع أو المجتمعات الأخرى، مما يساعد في نمو المؤسسة وتطورها، والتعرف إلى نقاط القوة والضعف في المدرسة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية، والعمل على معالجتها بشكل يضمن الاستمرارية في نشاط المدرسة وتقدمها ، والذي بدورة ينعكس بشكل إيجابي على المجتمع ككل.

- أما الاتصال الإداري المدرسي: يعد الاتصال الإداري المدرسي من أهم المهام الرئيسية لمدير المدرسة حيث يساعده على توفير الانسجام والتوافق بين المخلات البشرية والمادية الخاصة بمدرسته، بشكل يساعده على تحقيق الأهداف التربوية الموضوعة للمدرسة بكفاءة عالية (إسماعيل، ٢٠٠٩). ويضيف(Lunenburg, 2010,p3) إن الإدارة المدرسية الحديثة تعتمد على نظام مناسب للاتصال الإداري فهو قلب العملية التعليمية وضرورة لا غنى عنها لنجاح العمل في الإدارة المدرسية شأنها في ذلك شأن باقي ميادين الإدارة. ونجاح المدرسة المعاصرة يكمن في قدرة المدير على العمل مع الاخرين وتطوير نظرة موحدة لما يرجي تحقيقه من أهداف تربوية، وعندما يصبح مدير المدرسة قادراً على بناء رؤية ورسالة وأهداف وقيم المدرسة بالتشارك مع الأفراد، يتمكن العاملون في المجتمع المدرسي القيام بأعمالهم بنجاح وكل هذا لن يحدث إلا من خلال اتصال إداري فعال. كما عرفه(العجمي ،٢٠٠٨:٢٦٥) بأنه عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجهات الإدارية بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض تحقيق الأهداف التربوية.

ويرى الباحث أن الاتصال الإداري المدرسي من المهام الرئيسية لمدير المدرسة الابتدائية كونه مشرف تربوي مقيم، حيث تتم من خلاله ربط كافة وظائف المدرسة بشكل فعال يخدم أهدافها ويحقق الكفاءة والفعالية، وهو وسيلة المدير للتعريف العاملين بالمدرسة بأهدافها وتوزيع الاختصاصات واتخاذ القرارات وتوزيع العمل والوقوف على مدى تقدمه وحل المشكلات،، وكذلك تقييم أداء المدرسة، وينبغي على القائد التربوي والتعليمي لكى تكون قيادته فاعلة ومؤثرة في الآخرين أن يتقن مهارات الاتصال بأنواعها المختلفة كون النجاح في العمل القيادي التربوي يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة القائد التعليمي على توظيف الاتصال الفعال والمؤثر. حيث يتضح من خبرة الباحث أن للاتصال الإداري دوراً بارزاً في إقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات والصلات بين أفراد المدرسة، كما أنه الأساس لتوحيد الجهود وتنظيم سير عمل المدرسة وإحداث تغيير في سلوك العاملين بالمدرسة نحو الأفضل.
وبخبرة الباحث كوكيل مدرسة ابتدائية يرى أن الاتصال الإداري يهدف إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية يمكن استنتاجها وتلخيصها بانها تمكن العاملين في المدرسة من خلال تزويدهم بالمعلومات والخبرات ورفع الروح المعنوية لهم، تصويب ممارسات الإدارة المدرسية لعملية التخطيط ورسم سياسات المؤسسة المستقبلية، رفع كفاءة المؤسسة من خلال التنسيق بين مختلف جهود العاملين فيها، اخضاع القرارات لدى الإدارة المدرسية بحسب نوعية المعلومات والبيانات المتوفرة لاختيار القرار المناسب في الوقت المناسب ومع كل ذلك الأ أن في المدارس الابتدائية معوقات للاتصال الإداري معوقات بين مدراء المدارس والمعلمين ويتم تناولها في السطور التالية.

- معوقات الاتصال الإداري المدرسي:

يعرف عليان وسلامة (٢٠٠٧) معوقات الاتصال الإداري المدرسي بأنه جميع المؤثرات التي تؤثر سلباً على العملية التربوية أو تمنع عملية تبادل المعلومات أو المشاعر بين المرسل والمستقبل أو تعطلها أو تؤخر وصولها أو تشوه معناها أو تقلل من كفاءة وفاعلية عملية الاتصال، وبالتالي تسهم في عدم تحقق أهدافها المنشودة. وبالاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة يمكن تصنيف هذه المعوقات الى التالي:

أ- معوقات شخصية:

يوضح محمد (٢٠٠٨:١٣٧) أن هناك مجموعة من المعوقات التي تتعلق بالشخص ذاته (المرسل، المستقبل) وترجع هذه المعوقات إلى وجود الفروق الفردية بين الأفراد من حيث القدرات والميول والرغبات والاتجاهات، الأمر الذي يترتب عليه انعكاس على طريقة إدراكه للأمور بطرق وأساليب مختلفة. ويمكن توضيح بعض المعوقات التي تتعلق بالأمور الشخصية للمرسل والمستقبل في المؤسسة التربوية كما وضحها حريم (٢٠٠٩:٢٨٧) في النقاط التالية: **تضارب الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل:** بسبب اختلاف الشخصية والاتجاهات والميول والخلفية العلمية والخبرة العملية. **الاختلاف في المركز:** بين المرسل والمستقبل فالمرؤوس يمسل غالباً إلى عدم الصراحة وتشويه الحقائق بشأن العمل ولربما يغضب رئيسه، مما يجعل التغذية الراجعة من المرؤوسين محدودة جداً وغير مرضية. **ضغط الوقت:** وذلك يجعل وقت مدير المدرسة لا يتسع للاتصال مع كل شخص بالمدرسة، فيلجأ المرؤوس إلى اختصار الطريق والاتصال مباشرة بمستوى إداري أعلى متجاوزاً رئيسه المباشر، وهذا يؤدى إلى بعض الصعوبات وسوء الفهم والنزاع. **مصداقية المرسل**: وتشير إلى مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله، ويؤثر مستوى ومدى هذه الثقة والمصداقية على نظرة المستقبل واستجابته لأقوال المرسل وأفكاره.

ب- معوقات تنظيمية:

هي المعوقات التي تظهر نتيجة طبيعة تنظيم المدرسة وسياستها وأهدافها وأساليب عملها التي تستخدمها لإنجاز المهمات والواجبات ، ولما كان الهيكل البنائي التنظيمي لأى مؤسسة يحدد الاختصاصات والمسؤوليات أمام العاملين، ويوضح خطوط السلطة والمستويات التنظيمية ومستوى العلاقات الرسمية بين الأفراد وأسلوب تدفق المعلومات والبيانات، فإن فعالية الاتصال الإداري داخل المدرسة يتوقف على مدى مرونة الهيكل التنظيمي المدرسي(طبش، ٢٠٠٨:٣٣).

ويرى(Ike, 2010,p5) بأن هناك بعض المعوقات التنظيمية ومنها **وجود مناخ تنظيمي مدرسي معيق للاتصال** مثل النمط الديكتاتوري او تركيز شديد في السلطة او عدم عدالة نظام التحفيز وانعدام التفويض، **تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل:** فقد تعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح أو تشويش أو تحريف حتي تصل الى المدير او بالعكس حتى تصل الى قاعدة المدرسة. **اختلاف المراكز الوظيفية**: يؤدى إلى التشويش في قنوات الاتصال الرسمي وخاصة فيما يتعلق بإصدار التعليمات من أكثر من مصدر. **وجود مجموعات أو وحدات عمل متحفظة:** هذه المجموعات أو الوحدات تجعل من الصعوبة تداول المعلومات بسلاسة في الميدان.

ت- معوقات فنية ومادية(الوسيلة، الرسالة):

ذكر عياصرة والفاضل (٢٠٠٦ :٧٠) بأن هذا النوع من معوقات الاتصال الإداري ينصب على الجوانب الخاصة بالعمل أو المهام المكلف بها الشخص ، ويمكن القول أن الجانب المادي من المعوقات التي ترتبط

ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي، وتعطي لعملية الاتصال بعداً أكثر ضبطاً وتنظيماً وترتبط بالجوانب الشكلية.

ث- معوقات تتعلق بالبيئة:

يعرف (فرج ، ٢٠٠٩) المعوقات البيئية بأنها: المشكلات أو أيه أمور تعيق الاتصال سواء حصلت للمرسل أو خلال عملية الارسال أو المستقبل وتحد من فعالية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة من العوامل الموجودة في المجتمع الذى يعيش فيه الفرد سواء داخل المدرسة او خارجها ومنها: الحيز المكاني الضيق الذي يعرقل الاتصال الفعال ويؤدي الى التوتر ، اللغة المستخدمة. ويذكر الدعس(٢٠٠٩: ١٥٢) ان من تلك المعوقات العوامل البيئية المحيطة بالمعلم، وهي ما يطلق عليها بالعوامل الفيزيقية كالإضاءة الضعيفة والتهوية الرديئة وظروف الطقس كالحرارة العالية والبرودة الشديدة وأيضاً التشويش الآلي كل ذلك يؤثر بشكل كبير على درجة الانتباه عند المعلمين حين تلقي الرسالة وحين إرسالها.

ويرى حسان والعجمي(٢٠١٠ :٢٧٦) أن عوائق الاتصال تنحصر في عوائق تتعلق بالمرسل (تشخيصية، إدارية، طويلة) عوائق تتعلق بالرسالة (ناقصة ، غامضة، مشوشة، طويلة) عوائق تتعلق بالوسيلة (إخفاقها في نقل الرسالة حتي لو كانت جيدة) عوائق تتعلق بالمستقبل (إخفاقه في استلام وفهم الرسالة).

ويرى الباحث أن معوقات عملية الاتصال الاداري داخل المدرسة الابتدائية جميعها وإن اختلفت مسمياتها بالعناصر الأساسية لعملية الاتصال تؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المنشودة، فمنها ما يتعلق بالمرسل مثل عدم إتقانه لمهارات الاتصال الأساسية، وهناك معوقات تتعلق بالمستقبل مثل عدم إتقانه للاستماع أو ضعف بعض الحواس، وأخرى تتعلق بالرسالة مثل عدم وضوحها ودقتها وسلامتها اللغوية والعلمية وعدم ملاءمتها لمستوى المستقبلين وحاجاتهم، وهناك معوقات تتعلق بقناة الاتصال مثل تعطلها أو عدم مناسبتها للرسالة. لذلك يأتي دور القائد التربوي في الفهم الكامل لشروط الاتصال الفعال، سواءً أكان في التحول السليم للرسالة أو الاستخدام المناسب لقنوات الاتصال التي تتلاءم مع الغرض والموضوع والموقف، أو الإصغاء الفعال وإظهار الصبر والتفهم والصراحة وعدم التحيز، وأيضاً ينبغي على مدير المدرسة الاستعداد الجيد لمثل هذه المعوقات والتدرب على أساليب التعامل معها وتجنب آثارها السلبية على عملية الاتصال الإداري المدرسي.

- **علاقة الاتصال الإداري بالإشراف التربوي:** أكد الحربي (٢٠١٢) بأن خبراء الإدارة اجمعوا على أهمية الاتصال الإداري لتحقيق الاتصال والتواصل بين جميع مستويات المؤسسة، وتبادل المعلومات والبيانات لتسيير الأعمال، وتحقيق الأهداف المنشودة، ويتطلب الإشراف التربوي وجود اتصال فعال يكفل وصول البيانات والمعلومات من وإلى المؤسسة التربوية، وكذلك ما يصدر منها إلى المجتمع المحيط، مما يسهم في توفير المعلومات وتدفقها، ويسهل وصولها للمستفيدين وهو ما يتطلب نظام فعال للمعلومات يخدم المؤسسة ومنسوبيها. وقد بينت دراسة الغامدي(٢٠١١) على أهمية الإشراف التربوي الإلكتروني باستخدام نظم التعليم الإلكتروني في تحقيق بعض المهام الإشرافية في المؤسسات التربوية لتحقيق غاية الإشراف التربوي وهو التحسين والتطوير المستمر.

ويتضح مما سبق أن الاتصال الإداري هو من أبرز متطلبات نجاح الإشراف التربوي في المدارس الابتدائية بمحافظة ينبع بالمدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية، لأنها تعتمد على تبادل المعلومات والبيانات الصحيحة والواضحة بين جميع العاملين في المؤسسة التربوية، حيث أنه كلما زاد الاتصال الإداري في المؤسسة التربوية زادت مهارات العاملين، مما ينعكس بالشكل الإيجابي على رفع الروح المعنوية لديهم والارتقاء بأدائهم وبالتالي رفع كفاءة المؤسسة التربوية(المدرسة الابتدائية) وإشرافها التربوي نحو الأفضل.

٢. الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي:

١/٢ الاشراف التربوي:

يعتبر الإشراف التربوي من الأركان الرئيسية والفاعلة في أي نظام تعليمي لآنه يسهم ف تشخيص واقع العملية التعليمية من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات ويعمل على تحسينه وتطويره ومعرفه المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافه والعمل على حلها.

يعرفه (السخني وآخرون، ٢٠١٢: ٢٣) الإشراف التربوي بأنه عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة تهتم بالمواقف التعليمية بجميع عناصرها وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف التعليمي وتقييمه والعمل على تطويره وتحسينه من أجل تحقيق الاهداف التعليمية المتفق عليها.

ويعرف الباحث الإشراف التربوي بأنه عملية للتغير الايجابي في سلوك المعلمين وتركز على النمو المهني لهم وتحسين أدائهم مع اكتشاف المشكلات والصعوبات والمعوقات ومحاولة التغلب عليها بهدف تحقيق الأهداف التربوية وتحسين عمليتي التعليم والتعلم.

ومن خلال خبرة الباحث في الميدان التربوي يصف أهداف الإشراف التربوي بأنه يساعد المعلمين على تنمية قدراتهم وكفاياتهم الخاصة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وتهيئتهم لتقبل التغيير وإشعارهم بالحاجة لهم وتشجيعهم على التجديد والتجريب، وذلك مساعدتهم على التخطيط الجيد لعملهم وتنظيمه والابتعاد عن العشوائية والروتين، وايضاً مساعدة مديري المدارس والمعلمين على حسن توظيف الامكانات والموارد المتاحة، تنفيذ الدورات والبرامج التدريبية أثناء الخدمة للمعلمين والمديرين لإكسابهم مهارات ومعارف واتجاهات جديدة، مع دراسة بيئات التعلم الداخلية والخارجية والاستفادة منها.

٢/٢ اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة:

لقد تعددت وتنوعت الاتجاهات المعاصرة في مجال الإشراف التربوي منها يعتمد على أسلوب التطوير التعاوني المكثف من خلال تعاون المشرف التربوي والمعلمين وذلك من خلال الملاحظة المستمرة لمستوى أداء المعلمين، ثم تقييمها وبعد ذلك وضع الخطط التطويرية ما بين المشرف التربوي والمعلم مثل الإشراف التربوي والإشراف التربوي الإكلينيكي والإشراف المتنوع، والإشراف التطويري ، والإشراف بالأقران. ومنها ما يركز على السلوكيات والنظريات الخاصة بالحاجات مثل الإشراف العلمي والإشراف التربوي باستخدام القبعات الست، فهذان النوعان يتميزا باستخدام النظريات السلوكية حيث يوجه المعلم للتأمل وتقييم نفسه ذاتياً والكشف عما بداخله من أفكار بكل حرية.

أما الإشراف التربوي بأسلوب النظم والكفايات الوظيفية والأهداف والإشراف التشاركي فنجد أن جميع هذه الأنواع يمكن إدراجها تحت (مدخل النظم) وذلك لاعتمادها على مدخلات وعمليات ومخرجات.

وكذلك تجد الإشراف المعرفي، والإشراف التربوي عن بعد، من الأنماط التي يمكن إدراجها تحت مسمي الإشراف الذاتي حيث يعتمدان على ذاتية المعلم في تطوير أدائه المهني، ونجد المشرف التربوي هنا من الإشراف التي يتصرف كمرشد فقط لعملية تطوير أداء المعلم.

فقد تطورت الأساليب الإشرافية مواكبة للتطورات التي عملت بها النظريات الإدارية حيث تركز على الأساليب الإشرافية المعاصرة على الجانبين الرسمي وغير الرسمي كما تنادي به النظريات السلوكية الحديثة في الإدارة. وسوف يتم التطرق في السطور التالية بعض الاتجاهات الإشرافية التربوية المعاصرة وهي الإشراف الإكلينيكي "العيادي" والإشراف التطويري والإشراف عن بعد "الإلكتروني" والإشراف المصغر والإشراف بالأهداف والإشراف بأسلوب الفريق والإشراف التربوي الشامل وهي كما يلي:

١- الإشراف عن بعد :Distance Supervision

يعد الإشراف عن بعد " الإشراف الإلكتروني" من الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي، والذي يتناسب مع عصر المعلومات والاتصالات الذي نعيشه من بداية القرن الحادي والعشرين أو الألفية الجديدة، حيث أنه إشراف يتم عن طريق إرشاد المعلمين من خلال بعض وسائل الاتصال التكنولوجية وشبكة الحاسب الآلي التي تتماشي مع التقدم في العصر الحالي.

ويعرفه(الغامدي،٢٠١١ :٥٠) بأنه نوع من أنواع الإشراف التربوي الحديث لتناسبه مع عصر المعلومات والاتصالات ، يعتمد على وسائل سمعية وبصرية إلكترونية ووحدات فيديو إضافة إلى استخدام الانترنت بتقنياتها المختلفة، ومن ذلك الوسائط التقليدية كالمواد المطبوعة وأشرطة التسجيل والراديو والتلفاز أو الحديثة كالحاسب الآلي وبرمجياته وشبكاته والقنوات الفضائية والهاتف المحمول.

مميزات الإشراف الإلكتروني: ذكر (السخني وآخرون، ٢٠١٢: ٦٣) أن للإشراف الإلكتروني أو الاشراف عن بعد عدد من الميزات أهمها التخلص من صعوبات الإشراف التقليدي الحالي اختصاراً للوقت والجهد المبذول، رفع التوترات والتهديدات التي يعاني منعا المعلمون الضعاف والجدد توفير الثقة للمعلمين لممارسة أعمالهم واتخاذ قراراتهم دون رقابة أو أوامر عليهم ، التعامل مع التعليم كمهنة ، والتعامل مع المعلمين كأصحاب مهنة من حقهم اتخاذ القرارات لإدارة شؤونهم وحل مشكلاتهم، زيادة فرص التأمل الذاتي للمعلمين، العمل المباشر بين المعلم والمشرف التربوي دون وسائط مما يجعل المعلم أكثر تقبلاً للإشراف التربوي، يتيح الاشراف عن بعد استخدام وسائل وأدوات إشرافية متنوعة ومتاحة امام المشرف التربوي والمعلمين، وكذلك حصول المعلم على الخدمة الإشرافية في الوقت الذي يختاره بالإضافة إلى وضع الخدمات الإشرافية في متناول المعلمين، اختيار ما يناسب المعلمين من أفكار ونماذج وتطبيقات فهو ينقل المعلم إلى حيث يريد هو لا حيث يريد الإشراف التربوي.

ويري الباحث من خلال اطلاعه على الأدب التربوي المتعلق بالإشراف الإلكتروني بأن هذا الاتجاه يقدم حلولاً لواقع الإشراف التربوي الآن وخاصة في نقص وسائل وإمكانات العمل وكثرة المهام الإشرافية للمشرفين التربويين، كما أنه يقدم مواد تدريبية وتوجيهية إلى المعلمين دون إشراف تربوي مباشر، أو اللقاء مع المعلم وجهاً لوجه ، وكذلك دون التقيد بزمان أو مكان معين، مما يوفر الوقت والجهد المبذول، ويزيل عامل الخجل عند المعلم في طلب المساعدة من المشرف التربوي.

٢- الإشراف التطويري :Developmental Supervision

من خلال الاطلاع على الأدب التربوي في هذا السياق نجد أن الإشراف التطويري يهتم بتطوير قدرات المعلمين من خلال انتقاء المشرف التربوي للمعلم أحد الأنماط الإشرافية المناسبة: المباشر، والتشاركي وغير المباشر وفقاً لحاجات المعلم المهنية والتي تراعي الفروق الفردية بينهم.

يعرفه السبيل(٢٠١٣) بأنه أحد الاتجاهات الحديثة في الممارسات الإشرافية القائمة على تطوير الأداء المهارى النمو المهني والعلمي للمعلم وفق أسس وتفاعلات تشاركية يحدد أنماطها إدراك المعلم الذاتي لقدراته ومهاراته التدريسية وحاجاته المهنية وفروق الأداء الفردية ومدى دافعيته نحو التغيير والتطوير.

ويهدف الإشراف التطويري الى تطوير أداء المعلم بصفة عامة في جوانبه المهنية ومادته العلمية، تحفيز المعلم للمشاركة في تطوير أدائه المهني، تعزيز الدافعية المهنية للمعلم لوصول لمرحلة التوازن المعرفي والمهارى، مساعدة المعلم على تشخيص ما يلقاه من صعوبات في عمليه التعليم ، وفي رسم الخطط لمواجهة هذه الصعوبات والتغلب عليها، تنمية المهارات الأساسية لدى المعلم لإدارة المواقف التعليمية

بفعالية، مساعدة المعلم على التقويم الذاتي ليتعرف من خلاله على نواحي القوة فبدعمها ونواحي الضعف فيعالجها (القاسم ، ٢٠١٠ :٥٧).

مراحل الإشراف التطويري: يوضح العمري(٢٠٠٩: ٧) ثلاث مراحل أساسية للأشراف التطويري وهي:

أ. **مرحلة التشخيص**: وفيها يقوم المشرف التربوي في هذه المرحلة بتشخيص مستويات المعلمين التطويرية بشكل دقيق، وذلك بتحديد مستوى التفكير التجريدي الذي يقع فيه المعلم وذلك بتحديد الفئة التي ينتمي اليها المعلم.

ب. **مرحلة التطبيق**: وفيها يقوم المشرف التربوي بتحديد النمط أو السلوب الإشرافي الذي سيستخدمه مع المعلم وذلك في ضوء معرفة مستوى التفكير التجريدي للمعلم.

ت. **مرحلة التطوير**: وفيها يقوم المشرف التربوي بالعمل على زيادة سرعة تطوير المعلم وتحسينه، كما يعمل المشرف التربوي على تغيير اتصاله بالمعلم تدريجياً، مخففاً من درجة التحكم والسيطرة على الممارسات الإشرافية وذلك عندما يظهر المعلم استعداداً لتحمل المسؤولية تجاه عملية التعليم والتعلم ، وتتلخص مهمة المشرف التربوي في هذه المرحلة في الارتقاء بسلوك المعلم من الأسلوب المباشر إلى الأسلوب التشاركي تم الأسلوب غير المباشر.

مميزات الإشراف التطويري: يتميز الإشراف التطويري بمميزات كما حددها نبهان (٢٠٠٧ :٦٦) أنه يهتم بمراعاة الفروق الفردية لدي المعلمين من خلال استخدام أساليب إشرافية متنوعة، والتأكيد على دوره في تطوير وتنمية طاقات المعلمين وقدراتهم ويقلل من دور التقييم وإصدار الحكام في الممارسات الإشرافية، اختيار الأسلوب الإشرافي بناءً على احتياجات المعلم الشخصية والمهنية الفعلية، يشبع مناخاً مؤسسياً سليماً وصحياً نتيجة لتأكيده على تطوير قدرات المعلم وإمكاناته وتجنب تصيد أخطاء المعلم وهفواته، يوفر هذا النوع من الاشراف اختبارات علمية لتشخيص قدرات المعلم وسبل تطويرها بما ينعكس إيجابياً على العملية التعليمية.

ويري الباحث من خلال اطلاعه على الأدب التربوي المتعلق بالإشراف التطويري أنه هذا النوع من الإشراف يراعى الفروق الفردية بين المعلمين ولكنه يري أن هذا الأسلوب من أساليب الاشراف ليست بالأسلوب الناجح تماماً رغم مراعاته للفروق الفردية بين المعلمين لضعف العلاقات الانسانية في المؤسسات التعليمية.

٣- **الإشراف الإكلينيكي: (Clinic Supervision)**

يعتبر الإشراف الإكلينيكي من الاتجاهات الحديثة في عملية الإشراف التربوي التي تهدف إلى تحسين التعلم الصفي ومساعدة المعلمين في اكتساب مزيد من الفهم لنفسه، ويتضمن الملاحظة المباشرة ، وقد تم استبدال مفهوم مراقبة المشرف التربوي الى مفهوم (مرافقة المشرف التربوي للمعلم) وأطلق عليه مفهوم الإشراف العيادي الاكلينيكي.

وعرفه عطاري(٢٠٠٥ :١٣٧) بأنه منحني تتابعي يتضمن مشاهدة متعمقة لصيقة من زميل أو مشرف يقوم بدور التعليم أو التدريب أو المساعدة للمعلم والتركيز على تحسين سلوكه التعليمي في غرفة الصف وليس التقييم لأغراض وظيفية. ويرى(البستان، وآخرون،٢٠٠٣ :٣٥٩) أن الإشراف الإكلينيكي هو أسلوب يتبع من قبل المشرفين التربويين لمراقبة أداء المعلمين وتقويهم.

ومن خلال ما سبق نلاحظ ان الإشراف الإكلينيكي لا يعتبر المعلم طرفاً يتلقى المساعدة فحسب، بل جعله طرفاً فعالاً في العملية الإشرافية يشارك المشرف التربوي في عمليات التخطيط والملاحظة والتحليل والتقويم والعلاج.

أما مراحل الإشراف الإكلينيكي العيادي يوضحها(عتيبة ،٢٠٠٩ :٢٨٦) بانها كما يلي:
المرحلة الأولى: إقامة العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم، إذ يجب على المشرف التربوي أن يتخذ خطوة المبادأة لبناء التعاون داخل المدرسة.
المرحلة الثانية: التخطيط مع المعلم، ويتم ذلك بمناقشة مشكلات التدريس ومراجعة المادة العلمية وأهم الوسائل المتاحة في عملية التدريس والجوانب التي يجرى التركيز على تطويرها.
المرحلة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي للملاحظة والذي يتم بين المشرف التربوي والمعلم بالاتفاق حول المعلومات التي يجب أن تجمع.
المرحلة الرابعة: الملاحظة الصفية أي تسجيل الأحداث التي تدور داخل الحجرة الصفية أثناء قيام المعلم بالتدريس سواء مرئياً أو صوتياً أو كتابياً.
المرحلة الخامسة: القيام بتحليل المواقف والتي تمت مشاهداتها داخل الحجرة الصفية والتي تشمل تحليلاً لعمليات التعلم، ويجب على المشرف التربوي التركيز على نقاط القوة أكثر من المشكلات.
المرحلة السادسة: الخطة الاستراتيجية التي يقوم المشرف التربوي بعمل خطة لتطبيقها مع العلم ومقابلة المعلم لمراجعة البيانات الوصفية من خلال الملاحظة والمقابلة.
المرحلة السابعة: التخطيط المتجدد، ويتضامن المشرف التربوي والمعلم على أي تغيير في عمل المعلم وهذا يعني أن تكون العملية دائرية.
مميزات الإشراف الإكلينيكي العيادي: يتميز الإشراف الإكلينيكي بمميزات أهما أنه أسلوب يرتق بالمعلم ويهتم بتنميته وتطوير كفاياته في التدريس الصفي، يشرك المعلم في التخطيط وفي عملية التحليل والتقويم فهو مبني على المشاركة، مشاركة المعلم تجعل المعلم أكثر التزاماً بتعديل سلوكه التعليمي، يتلقى المعلم تغذية راجعة تعكس مباشرة على تطوير عمله وأساليبه المستقبلية، يهتم المشرف التربوي بتقويم الموقف الصفي بدلاً من التركيز على عمل المعلم أو على شخصيته، يهتم الإشراف الاكلينيكي بخلق جو ملائم وصحي لتجسير الفجوة بين الواقع العملي والنظري المثالي، إنه عمل منظم لكنه يتطلب المرونة وتغيير مستمر في الطريقة(عطوى،٢٠٠١ :٢٤٨).
ويري الباحث أنه على الرغم من أن الإشراف الإكلينيكي يشترك مع الإشراف التقليدي في التركيز على الملاحظة الصفية، إلا أن الهدف الأول لهذا الأسلوب الإشرافي يتركز في فاعلية دور المعلم من خلال التفاعل الحقيقي مع المشرف التربوي، ويبدو ذلك من خلال اشتراك المعلم في عمليات التخطيط والملاحظة والتحليل والتقويم والعلاج، وهنا يختفي عنصر المفاجأة الذي ترتكز عليه الأساليب التقليدية في الإشراف التربوي.

ثانياً: تصور مقترح للتغلب على معوقات الاتصال الإداري في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي المعاصر:

يقدم هذا المحور تصور مقترح للتغلب على معوقات الاتصال الإداري بين مديري المدارس الابتدائية والمعلمين بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة ، والتي يتم بناءها من خلال الادبيات النظرية وكذلك الرجوع الى اللوائح والأنظمة المرتبطة بالأنظمة بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية ويدعمها خبرة الباحث الميدانية ومما سبق تم بناء تصور مقترح وهي كما يلي:

- **مبررات التصور المقترح:** يوجد عدد من المبررات التي تستوجب القيام بوضع تصور مقترح للتغلب على معوقات الاتصال الإداري بين مديري المدارس الابتدائية والمعلمين بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة أهمها :

✓ التعرف على معوقات الاتصال الإداري بين مديري المدارس الابتدائية والمعلمين بالمملكة العربية السعودية.
✓ الوقوف على أهم المتطلبات للتغلب على معوقات الاتصال الإداري بين مديري المدارس الابتدائية والمعلمين.
✓ توضيح العلاقة بين الاتصال الإداري بين مديري المدارس الابتدائية والمعلمين والاشراف التربوي.
✓ التخطيط والإعداد السليم للتغلب معوقات الاتصال الإداري بين مديري المدارس الابتدائية والمعلمين.
✓ الحفاظ على رأس المال البشري وتطوير مستوى أدائه والانعكاس الايجابي على العملية التعليمية من مدخلات وعمليات ومخرجات وتحقيق التنمية الاقتصادية وفق رؤية ٢٠٣٠.
✓ التوجه العالمي نحو تحويل النظريات والأسس والمبادئ العلمية إلى كفاءات تعليمية يظهر أثرها على مستوى الأداء
✓ ظهور بعض التحديات العالمية والإقليمية والمحلية ممثلة في حالة العولمة، والمعلوماتية، وتعدد مصادر المعرفة، وثورة الاتصال، الأمر الذي يستلزم الممارسة العلمية والتطبيقية من جانب مديري المدارس الابتدائية والمعلمين أثناء الخدمة.

- المنطلقات الفكرية لوضع التصور المقترح: يقوم هذا التصور على عدة منطلقات وهى:

✓ مواكبة الطرق والاستراتيجيات التدريبية الحديثة والتي تنمي طرق الاتصال الإداري بين مديري المدارس الابتدائية والمعلمين لتنمية المجتمع المحلي ومواكبة المجتمع العالمي.
✓ الاستجابة للاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي مثل الإشراف العيادي الإكلينيكي والإشراف التطويري والإشراف عن بعد الإلكتروني وغيرها.
✓ الثورة التكنولوجية والتحديات التي تواجه التعليم وكافة نواحي الحياة والتي كان لها تأثير على المؤسسات التربوية ومنها المدارس الابتدائية وأهم عنصر بها إدارة المدرسة والتي يرأسها مدير المدرسة بصفته قائداً تربوياً ومشرفاً مقيماً.
✓ اهتمام وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بالخطط التطويرية لإصلاح التعليم والارتقاء به ، وتطوير الكادر الإداري المدرسي واحداث تنمية مهنية مستدامة للمجتمع المدرسي وفق رؤية ٢٠٣٠.
✓ تزايد الاهتمام بالتنمية البشرية في جميع المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء وإعطاء تطوير الاتصال الإداري والتعرف على الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي أهمية خاصة .

- أهداف تقديم التصور المقترح: يسعي هذا التصور المقترح لتحقيق الأهداف الاتية:

✓ إيجاد مقاييس التشخيص الكيفية في تشخيص مشكلات الاتصال الإداري التي تعوق مديري المدارس والمعلمين.
✓ التركيز على جودة العمليات للوصول الى جودة المخرجات والارتقاء بمستوى الأداء.
✓ تبني اتجاهات جديدة وتطوير طرق واساليب واستراتيجيات للإشراف التربوي جديدة .
✓ الالتزام بتحقيق التحسين المستمر من خلال التغلب على معوقات الاتصال الإداري بين مديري المدارس الابتدائية والمعلمين بالمملكة العربية السعودية.
✓ رفع مستوي جودة الخدمات المقدمة ، ومعالجة مواطن القصور في المدارس الابتدائية ، وتنمية وتعزيز مواطن القوة.
✓ تعزيز ثقافة تقييم الأداء المؤسسي كمدخل للتحسين الفعلي لدي وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في مختلف المجالات المؤسسية، مع تعزيز الانتماء والأمان من خلال المبادرات بالأفكار والأعمال الادارية الابداعية.

✓ تحسين أداء المعلمين بالمدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية وتطويرهم وتزويدهم بالمهارات والاساليب الحديثة في الاتصال الإداري في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإشراف التربوي.

- **أهمية التصور المقترح:** تعد بمثابة أداة للتغلب على معوقات الاتصال الإداري بين مديري المدارس الابتدائية والمعلمين بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة .

- **أسس ومبادئ التصور المقترح :**

✓ ضرورة التنوع في أساليب واتجاهات الإشراف التربوي المعاصر.
✓ التكنولوجيا من الضرورات المهمة في جميع المؤسسات التربوية ومنها المدارس الابتدائية.
✓ الاستخدام الصحيح والمثل للتكنولوجيا وذلك لصنع ميزات وطرق ابداعية توفر مناخ داعم للعمل.
✓ الكفاية البشرية من أهم القضايا الأساسية لمواجهة التحديات المستقبلية.
✓ إعداد وتأهيل وتمكين القيادات الإدارية للتغيير في أساليب الاتصال الإداري المدرسي.
✓ تقنيات الاتصال الإداري عامل مهم لنجاح المؤسسات التربوية ومنها المدارس الابتدائية في تحقيق أهدافها.
✓ المؤتمرات والندوات لضرورة التغلب على معوقات الاتصال الإداري والتعرف على أساليبه في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإشراف التربوي.
✓ توفير قاعدة بيانات ومعلومات باستخدام شبكات الاتصال لتفعيل الإداء الإداري داخل المؤسسات التربوية.

- **تصميم التصور المقترح :** التصور المقترح هي عبارة أدوات وآليات للتطبيق من خلال المرور بمراحل المخطط لهذا التصور بدء بالوقوف على معوقات الاتصال الإداري بين مديري المدرس الابتدائية والمعلمين، وصولاً الى النتائج النهائية للأداء، من خلال هذا التطبيق معالجة نقاط الضعف في ممارسة اساليب الاتصال الإداري بين مديري المدارس الابتدائية والمعلمين بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة، كما تهدف إلى إحداث تطوير في أدائهم من خلال ترسيخ قيمة المعايير التي تمثل محكاً مرجعياً لقياس تطور أداء مديري المدارس من خلال التعرف على الاتجاهات المعاصرة في الاشراف التربوي للتغلب على معوقات الاتصال الإداري وتوافر بعض المتطلبات لمديري المدارس كمشرف تربوي مقيم وللتعرف على التصور المقترح ومسار عملها وكيفية تطبيقها يعرض الباحث لشرح موجز لكافة المسارات التي تتضمنها وذلك على النحو الاتي:-

- **عناصر التصور المقترح:** تمثل المرجعية الأساسية للأداء المؤسسي التي تم الاستناد عليها في الدراسة ، حيث تحتوي على مجالات الأداء المؤسسي والتي سردها من خلال خبرة وطبيعة عمل الباحث وتعرفه على معوقات الاتصال الإداري بين مديري المدارس الابتدائية والمعلمين بالمملكة العربية السعودية واطلاعه على الأدبيات التربوية التي تختص بالموضوع وكذلك بالاطلاع على اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة ، إضافة إلي استخدام معايير بالدريج للنوعية والجودة في مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات المتوقعة وفيما يلى شرح موجز لمسار عمل التصور المقترح والذى تستند على معايير التميز لتنفيذها:

- **معايير بالدريج للنوعية والجودة**: يستند التصور إلى معايير بالدريج الوطنية للنوعية والجودة والذى يأخذ بعين الاعتبار وسائل الاتصال الإداري وبعض اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة وهذه المعايير تعتبر ناظمة لطرق الأداء ، كأحد المدخلات التي تحتاجها المؤسسة(وزارة التعليم) لصياغة أعمالها

وأنشطتها، وهي المعايير التي على أساسها ستمثل المنطلق للتصور المقترح للتغلب على معوقات الاتصال الإداري بين مديري المدارس الابتدائية والمعلمين بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة من خلال تقديم تصور مقترح لذلك.

- **قياس التطابق المرحلي**: بعد تطبيق المؤسسة (المدرسة الابتدائية) لمعايير تصور مقترح خلال فترة لا تتجاوز العام الواحد فإن المؤسسة وفقاً للتصور تجري قياس التطابق للحصول على تغذية راجعة بشكل مرحلي لمعرفة مواطن القوة التي تم التوصل غليها أثناء تطبيق المعايير في ضوء ظهور سمات مهارات الاتصال الإداري، وأيضاً تحديد مواطن الضعف في تنفيذ بعض الأنشطة والممارسات والفعاليات ، للتعرف على أسباب ذلك الضعف والإفادة منها في التغلب على معوقات الاتصال الإداري بين مديري المدارس الابتدائية والمعلمين بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة.
- **نتائج الأداء المؤسسي**: بعد إجراء القياس المرحلي سيتضح من التغذية الراجعة والتي تحمل النتائج ، إما أن تكون نتيجة الأداء إيجابية، وهذا سيؤدي إلى تطوير الكفايات البشرية والفنية والمهنية للمديرين وانعكاسه على مستوى أداء المعلمين بالمدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية ، أو تكون نتيجة الأداء سلبية ، وهذا مؤشر إلى ان هناك مشكلة في العمليات ، وعليه يرجع لتنفيذ العمليات مرة آخري .

-تطوير أداء الاتصال الإداري : هو التغيير الذى سيلاحظ في السلوك التفاعلي للمديرين والمعلمين بعد تطوير كفايتهم التدريبية والفنية والمهنية والتخصصية أثناء الخدمة للتغلب على معوقات الاتصال الإداري لديهم ، من خلال التحسين المستمر الذي سيؤثر على مستوي الأداء لتحقيق أهداف الوزارة والمدرسة الابتدائية، بأعلى مستوي من الكفاءة والفاعلية ، ويتم قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات ، منها مؤشر الدعم الإداري الذي يقدم لتنوع وتطوير مهارات الاتصال الإداري لدي مديري المدارس الابتدائية والمعلمين وتطبيق معايير التميز والابداع مع مسايرة التدريب بالكفايات الاستراتيجية الوطنية لتطوير المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية ، وحجم المشاركة الشخصية في عمليات التحسين ، واهتمام القادة بتطوير مستوي أداء العاملين معهم ومشاركتهم وتحفيزهم ، ثم مدى تركيزهم على تحقيق التغيير من خلال التقييم والتحسين المستمر للمديرين والمعلمين خاصة وجميع العاملين بالمدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية عامة .

-قياس التطابق النهائي: من نتائج قياس التطابق تقديم تغذية راجعة بشكل نهائي، وتمثل تقارير الأداء الختامية أحد أهم مخرجاتها، وتتضمن نتائج قياس المدرسة الابتدائية وفقاً لما توصل اليه طرق التغلب على معوقات الاتصال الإداري بين مديري المدارس الابتدائية والمعلمين بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة ووفقا لمعايير مستوى الأداء للتميز بالدريج وأيضاً انعكاس ذلك على مستوي الأداء الوظيفي للمديرين والمعلمين وفقاً لمؤشرات النموذج حيث توضح بأكثر من شكل لنقاط القوة التي تم تحقيقها، ونقاط الضعف في تنفيذ بعض الأنشطة أو الأهداف ، وأسباب ذلك الضعف للإفادة منها في تطوير الأداء وفقاً للتصور المقترح .

- متطلبات تنفيذ التصور المقترح :

يحتاج التغلب على معوقات الاتصال الإداري بين مديري المدارس الابتدائية والمعلمين بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة إلى توفير متطلبات أساسية حتى تحقق عملية التطوير أهدافها في رفع مستوى الأداء، والانتقال من تقديم معلومات ومعارف نظرية إلى اكسابهم كفايات ومهارات يمكن تطبيقها وممارستها في العمل لمواكبة التطوير والتغيير في المجال الوظيفي. وبعد الاطلاع على الأدب النظري يمكن تحديد متطلبات التغلب على معوقات الاتصال الإداري بين مديري

المدارس الابتدائية والمعلمين بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة وفقاً لتخطيط وتنفيذ وتقويم المخرجات ويتم توضيحهم بالتفصيل في مراحل إعداد التصور المقترح ولتنفيذها وتحويلها إلى حقيقة يمكن تطبيقها بشكل عملي التغلب على معوقات الاتصال الإداري بين مديري المدارس الابتدائية والمعلمين بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة على أن يتبني التصور المقترح في تطبقيه مبدأ التميز في زيادة مهارات الاتصال الإداري لدي مديري المدارس والمعلمين في المرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية وذلك بتحقيق الأهداف المنشودة والتي تستند إلى مؤشرات أداء للاتصال الإداري ومعوقاته وكذلك الاشراف التربوي وبعض اتجاهاته المعاصرة ، وقد اختار الباحث الجوانب التي لوحظ فيها نقاط ضعف بشكل أساسي ، والتي سنقوم بمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة للاستفادة منها وتنميتها للجوانب الفرعية وفيما يلي عرض لهذه الممارسات والمتطلبات: من خلال إنجاز الاتصال الإداري المدرسي بسرعة وكفاءة، وكذلك تطوير مهارات مدير المدرسة والعاملين على استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني، إنشاء قاعدة بيانات إلكترونية توفر معلومات لكل من المديرين والمعلمين، تدريب مدراء المدارس الابتدائية والمعلمين على اتجاهات الاشراف التربوي الحديثة ، رفع كفاءة المديرين والمعلمين على توظيف التغذية الراجعة الفعالة في الإدارة المدرسية.

١- إنجاز الاتصال الإداري المدرسي بين مديري المدرسة والمعلمين بسرعة وكفاءة:

لإنجاز الاتصال الإداري المدرسي بين مديري ومعلمين المدارس الابتدائية يجب توظيف الاتصال عن بعد الالكتروني وكذلك العيادي والتطويري في الاتصال المدرسي مع نشر ثقافة استخدام التقنيات الحديثة بين أفراد المجتمع المدرسي **ويقوم مديري المدرسة والمعلمون بمجموعة من الأنشطة والاجراءات ومنها** توزيع نشرات حول كيفية استخدام التقنيات الحديثة ، واستقطاب الكفاءات البشرية القادرة على مواكبة التغيرات الحديثة ، وتحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة للاتصال الإلكتروني مع وضع برامج تدريبية حسب حاجة العاملين لمواكبة التقدم التكنولوجي، والاطلاع على تجارب مدارس ناجحة في توظيف الاتصال الإداري الإلكتروني المدرسي **وللتأكد من ذلك يوجد مجموعة من مؤشرات الأداء ومنها** مدى استخدام جميع العاملين للاتصال عن بعد الالكتروني وكذلك العيادي والتطويري بكفاءة وكذلك عدد المدارس والبرامج التي تحقق هدف انجاز الاتصال الإداري المدرسي بسرعة وكفاءة.

وأيضاً لإنجاز الاتصال الإداري المدرسي بسرعة وكفاءة ومنها تفعيل الاجراءات التي تمكن مدير المدرسة من الاتصال الإداري دون التقيد بالتوقيت والمكان المحدد **ويقوم إدارة التعليم ومديري المدرسة والمعلمون بمجموعة من الأنشطة والاجراءات ومنها** الاعتماد على برامج إدارية محوسبة وربط أجهزة الحاسب الموجودة في منازل مديري المدارس والمعلمين حتي يتسنى لهم العمل على انجاز المراسلات والأعمال المتأخرة في المنزل ، مع توفير نظم معلومات حديثة في كل مدرسة تيسر عمل المدير بالتعاون مع الإدارة العليا التعليمية وفقاً للخطة الموضوعة **وللتأكد من ذلك يوجد مجموعة من مؤشرات الأداء ومنها** مدى زيادة قدرة مدير المدرسة الابتدائية بالسعودية من الاتصال الإداري مع المعلمين دون التقيد بالتوقيت والمكان المحدد وكذلك عدد المعاملات الإلكترونية المتبادلة ما بين المدير والمعلمين.

وأيضاً لإنجاز الاتصال الإداري المدرسي بسرعة وكفاءة ومنها تيسير شروط الاتصال الإداري عبر الشبكة العنكبوتية بدقة وسرعة **ويقوم إدارة التعليم ومديري المدرسة والمعلمون بمجموعة من الأنشطة والاجراءات ومنها** توفير شبكة اتصال داخلية وبريد إلكتروني ورسائل الجوال لربط المعلمين بالإدارة المدرسية وتسهيل عملية إيصال المعلومات للإدارة بسهولة ودقة ، مع تفويض بعض الصلاحيات الإدارية لكل من المديرين والمعلمين ، تكليف أفراد مسؤولين عن جمع المعلومات اليومية اللازمة للإدارة العليا

وإرسالها عبر شبكة الاتصال المحددة، **وللتأكد من ذلك يوجد مجموعة من مؤشرات الأداء ومنها** حصر المعلومات اليومية التي تقدم للإدارة العليا، عدد رسائل الجوال الموجهة من قبل الإدارة المدرسية الى المعلمين.

٢- تطوير مهارات مدير المدرسة والمعلمين والعاملين على استخدام تقنيات ومهارات الاتصال الإداري الإلكتروني:

لتطوير مهارات مدير المدرسة والعاملين على استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني يتم رفع كفاءة المديرين والمعلمين على استخدام البريد الإلكتروني **ويقوم المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلمون بمجموعة من الأنشطة والاجراءات ومنها** إعداد نشرات توضيحية للتقنيات الحديثة وكيفية استخدامها ، توفير أدلة تدريبية محوسبة ، وتكوين فرق عمل لتفعيل روح فريق العمل الجماعي الموحد باستخدام البريد الإلكتروني، وعقد دورات تدريبية للمديرين والمعلمين خاصة كبار السن لتدريبهم وحثهم لاستخدام هذه التقنية **وللتأكد من ذلك يوجد مجموعة من مؤشرات الأداء ومنها** :

قائمة بأسماء المديرين والمعلمين، قائمة بمواد الدورات والبرامج التدريبية وعدد النشرات التوجيهية والتوضيحية وقائمة بأسماء فريق العمل بالمدرسة، وتقرير عن مستوى الأداء للبرامج والدورات التدريبية التي تعني التقنيات المهارية.

وأيضاً لتطوير مهارات مدير المدرسة والعاملين على استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني يتم تطوير قدرات المديرين والمعلمين على إدارة الملفات والتقارير الإلكترونية **ويقوم المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلمون بمجموعة من الأنشطة والاجراءات ومنها**: تقديم دورات متقدمة للمديرين والمعلمين في إعداد التقارير والأرشفة والملفات الإلكترونية، تحديد الاحتياجات التدريبية في هذا المجال، عقد لقاءات وورش عمل لإزالة أي غموض يعيق الاتصال والتواصل **وللتأكد من ذلك يوجد مجموعة من مؤشرات الأداء ومنها:** قائمة بالاحتياجات التدريبية في هذا المجال ، قائمة بعدد الدورات وورش العمل، مواد التدريب، تقرير الدورة التدريبية النهائية.

وكذلك لتطوير مهارات مدير المدرسة والعاملين على استخدام تقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني يتم مشاركة المديرين والمعلمين في المنتديات والمؤتمرات التربوية والبحثية **ويقوم المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلمون بمجموعة من الأنشطة والاجراءات ومنها**: تحفيز المديرين والمعلمين على المشاركة في المنتديات والمؤتمرات التربوية والدراسية واجراء مسابقات دورية حول أحدث ما توصلت إليه الأبحاث التربوية المنشورة، وضع عائد مادي لتحفيز المشاركين من المديرين والمعلمين، إجراء بحوث إجرائية ونشرها في دوريات علمية متخصصة، تصميم قاعدة أبحاث مركزية مشتركة بين المدير والمعلمين من تبادل المعلومات والأبحاث والدراسات الحديثة في التخصص التربوي عامة وفي مهارات واساليب الاتصال الإداري والاشراف التربوي خاصة. **وللتأكد من ذلك يوجد مجموعة من مؤشرات الأداء ومنها:** مدى مشاركة المديرين والمعلمين في المنتديات التربوية، عدد المسابقات، قائمة بأسماء الفائزين في تلك المسابقات، قائمة بعدد البحوث الاجرائية والتي تم نشرها في الدوريات العلمية المتخصصة، قاعدة بالأبحاث المركزية.

٣- إنشاء قاعدة بيانات إلكترونية توفر معلومات عن مهارات الاتصال الإداري والاشراف التربوي لكل من مديري المدارس الابتدائية والمعلمين : يتم وضع آليات لتيسير وسائل الاتصال الإداري بين المدير والمعلم والإدارة المدرسية **ويقوم مدير المدرسة وإدارة التعليم والخبراء والمختصين بمجموعة من الأنشطة والاجراءات ومنها:** فتح صفحة خاصة بكل من المديرين والمعلمين على البريد الإلكتروني ، إصدار النشرات والتعليمات على صفحاتهم للاطلاع عليها وإبداء الملاحظات والاقتراحات، الاستعانة

بمؤسسات المجتمع المدني المحلي والمختصين لتدريب العاملين والمديرين على التعامل مع هذه التقنيات الحديثة **وللتأكد من ذلك يوجد مجموعة من مؤشرات الأداء ومنها:** وجود صفحة للمديرين والمعلمين على البريد الالكتروني، قائمة بأسماء المؤسسات، عدد النشرات والتعليمات بهذا الصدد.

وأيضاً يتم توفير وتحديث البنية التحتية من أجهزة وبرامج باستمرار مع وضع خطط تطويرية لرفع درجة ممارسة المديرين والمعلمين في المدارس الابتدائية للاتصال الإداري **ويقوم مدير المدرسة والمعلمون المتميزون بمجموعة من الأنشطة والاجراءات ومنها:** توفير عدد كاف من الأجهزة والشبكات والانترنت بالمدرسة الابتدائية، وتحديث البيانات على الموقع الالكتروني للمدرسة الابتدائية باستمرار، توفير فريق متخصص من المعلمين المميزين في مجال تطوير البرامج والشبكات الالكترونية في المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية، مع عقد دورات تدريبية وندوات وتنظيم ورش عمل، إشراك المديرين والمعلمين في وضع خطط لتطوير الاتصال الإداري وتنمية قدراتهم **وللتأكد من ذلك يوجد مجموعة من مؤشرات الأداء ومنها:** وجود عدد كاف من الأجهزة والشبكات، وجود قائمة بأسماء الفريق المختص، وجود فريق عمل متخصص في نظم المعلومات لتحديث البيانات على الموقع الإلكتروني للمدرسة الابتدائية باستمرار مع وجود قائمة بعدد الندوات والدورات واسماء المشاركينٍ.

٤ـ تنمية قدرات مديري المدارس الابتدائية والمعلمين على استخدام اتجاهات الإشراف التربوي المعاصر بكفاءة عالية وفاعلية يتم تدريب المديرين والمعلمين على استخدام اتجاهات الإشراف التربوي الحديث **ويقوم مدير المدرسة والمعلمون والخبراء والمختصين في جهاز الإشراف التربوي بمجموعة من الأنشطة والاجراءات ومنها:** عقد دورات تدريبية لكل من المديرين والمعلمين على كيفية إعداد البحوث الإجرائية التي تتناول المشكلات التربوية في المدارس الابتدائية على مستوى مدارس المملكة، اشتراك المعلمين في التخطيط لإجراء بحوث إجرائية عن الاتصال الإداري والاشراف التربوي وتشجيعهم عليها، عقد لقاءات وندوات تربوية بين المديرين والمعلمين باستضافة خبراء تربويين مختصين، توفير دليل الإشراف التربوي المدرسي لكلاً من المديرين والمعلمين **وللتأكد من ذلك يوجد مجموعة من مؤشرات الأداء ومنها:** الالمام بما هو جديد في مجال الاتجاهات الإشرافية المعاصرة، وجود دليل الإشراف التربوي، عدد الأدلة الموجودة، عدد اللقاءات والندوات والمؤتمرات والبحوث الإجرائية، مدى مشاركة المعلمين في إجراء البحوث.

وأيضاً تنمية مهارات المديرين والمعلمين على توظيف الاتجاهات المعاصرة للإشراف التربوي: **ويقوم مدير المدرسة المعلمون والمشرفون التربويون بمجموعة من الأنشطة والاجراءات ومنها:** عقد الدورات التدريبية للمديرين والمعلمين تركز على اتجاهات إشرافية معاصرة ومتابعة لأثر التدريب على تلك الاتجاهات، الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في مجال الاتجاهات المعاصرة للإشراف التربوي، تقديم حوافز تشجيعية للمديرين والمعلمين، عقد لقاءات دورية بين المديرين والمعلمين حسب تخصصاتهم واطلاعهم على ما يستجد في مجال العمل الإشرافي ومناقشة المشكلات والقضايا التي تهم جميع الأطراف **وللتأكد من ذلك يوجد مجموعة من مؤشرات الأداء ومنها:** عدد الدورات والأيام الدراسية، والالمام بما هو جديد في المجال الإشرافي، مع وجود ميزانية خاصة بكل مدرسة ، رضا المشاركين في الدورات التدريبية واللقاءات التي تختص بالإشراف التربوي ، قائمة بعدد الجوائز المقدمة للمديرين والمعلمين.

وكذلك إشراك المدير مع المعلمين في وضع الخطط الوقائية للمشكلات التربوية المتوقعة **وتقوم إدارة التعليم بمجموعة من الأنشطة والاجراءات ومنها:** عقد مجموعة من الدورات التدريبية للمديرين والمعلمين على مهارة وضع الخطط الوقائية للمشكلات التربوية، إعداد نشرات توضيحية لآليات مشاركة المديرين والمعلمين في وضع الخطط الوقائية، الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في مجال إعداد

الخطط الوقائية للمشكلات **وللتأكد من ذلك يوجد مجموعة من مؤشرات الأداء ومنها:** قائمة بعدد الدورات والنشرات، مشاركة المديرين والمعلمين في وضع الخطط الوقائية.

٥- رفع كفاءة المديرين والمعلمين على توظيف التغذية الراجعة الفعالة في الإدارة المدرسية: تنمية مهارات وأساليب التغذية الراجعة الفعالة لدي المديرين والمعلمين **ويقوم مدير المدرسة وإدارة التعليم بمجموعة من الأنشطة والاجراءات ومنها:** عقد ورش عمل لأساليب توظيف التغذية الراجعة الفعالة، اعداد نشرات تعريفية لأساليب التغذية الراجعة ، عقد دورات تدريبية في مهارات التغذية الراجعة الفعالة، تنفيذ زيارات تبادلية بين مديري المدارس الابتدائية مع مدارس أخري **وللتأكد من ذلك يوجد مجموعة من مؤشرات الأداء ومنها:** قائمة بعدد الدورات التدريبية ، عدد ورش العمل والنشرات التعريفية، عدد الزيارات التبادلية بين المدارس الابتدائية وغيرها.

وأيضاً وضع برامج للتغذية الراجعة الفعالة للمشاركة بين المديرين والمعلمين **ويقوم مدير المدرسة والمشرف التربوي بمجموعة من الأنشطة والاجراءات ومنها:** وضع استراتيجيات لمشاركة المدير مع المشرف التربوي في تقديم التغذية الراجعة الفعالة، تشكيل فريق من المعلمين ذوى الكفاءة لتقديم التغذية الراجعة الفعالة لزملائهم، عقد ندوات تعريفية بأهمية التغذية الراجعة الفعالة في تطوير مهارات المعلمين **وللتأكد من ذلك يوجد مجموعة من مؤشرات الأداء ومنها:** وجود مشاركات بين مدير المدرسة والمشرف التربوي في تقديم التغذية الراجعة الفعالة للمعلمين، أسماء فريق العمل.

- معوقات تنفيذ التصور المقترح يوجد بعض المعوقات التي تعوق تنفيذ التصور المقترح منها حداثة فكرة التصور

فقد يستغرق وقتاً طويلاً في الوصول الى الجهات المعنية من أجل تطبيقه خاصة في أوقات ضغوط العمل المتكررة ، وأيضاً التفكير السلبي لبعض العاملين في التعليم ومقاومتهم للتغيير مهما بلغت درجة أهميته.

توصيات الدراسة:

☒ توظيف تكنولوجيا المعلومات بفعالية في عملية الاتصال الإداري المدرسي بين المديرين والمعلمين بالمدارس الابتدائية التابعة لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

☒ توفير بيئة تشاركية ومناخ داعم لعملية التعليم والتعلم بالمدارس الابتدائية ومهارات اتصال إداري مفتوح وفعال بين المدير والمعلمين من أجل تحقيق الأهداف التربوية .

☒ إقامة دورات تدريبية بصفة مستمرة وفق الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية والتي تتعلق بمهارات الاتصال الإداري .

☒ ضرورة تبني جهات صاحبة اختصاص لمشروع الاشراف التربوي عن بعد " الاشراف الإلكتروني" وتطبيقه في المدارس الابتدائية لأنه يتناسب مع متطلبات العصر الحديث.

☒ إعداد خطط وبرامج وفعاليات تهدف إلى التحسين والتطوير المستمر للاتصال الإداري المدرسي لدى المديرين والمعلمين.

☒ تبادل الخبرات التعليمية والتربوية والإدارية والمهارية بين المديرين والمعلمين الذين يمتلكون هذه الخبرات الى المدارس المجاورة بالإدارات التعليمية.

☒ تدريب المعلمين على الاستفادة من وسائل التقنيات الحديثة في عملية الاتصال الإداري المدرسي ومواكبة التغيرات التي تسهم في كفاءة الاتصال الإداري داخل المدرسة الابتدائية.

☒ وضع وزارة التعليم معايير تحكم جودة اختيار مديري المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية واهمها المهارات القيادية ومهارات الاتصال والتواصل الفعال وبناء علاقات انسانية في المؤسسة التعليمية.

☒ تحسين العلاقة مع البيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة الابتدائية للوصول لجو مناسب وفعال يخدم عملية الاتصال الإداري داخلها.

☒ التنويع في وسائل الاتصال المباشرة وغير المباشرة لإيصال الرسالة حسب طبيعة المعلم وميوله واتجاهاته.

☒ توفير بيئة اجتماعية وعلاقات إنسانية جيدة بين المرسل والمستقبل مبنية على التفاهم والتعاون والثقة والاحترام لما لها من أثر كبير على تحسين وتطوير فعالية الاتصال الإداري المدرسي، وكذلك استثمار الموارد المتاحة.

☒ توفير مناخ مدرسي إيجابي للمرسل والمستقبل قائم على أساس تعاليم الدين الإسلامي الحنيف من أجل أداء المهام والأدوار المناطة براحة نفسية بعيداً عن القلق والضيق والتوتر وراحة الضمير في أداء الواجب الوطني.

☒ وجود حوافز مادية أو معنوية للمرسل والمستقبل الذين يظهرون أنماط وسلوكيات ايجابية داخل المدرسة الابتدائية وتعكس مدي التزامهم بقواعد الاتصال الإداري المدرسي .

☒ مشاركة جميع أفراد المجتمع المدرسي في وضع الخطط الوقائية التي تقوم بحل المشكلات التربوية وأن يتقبل المدير مشاركة المعلمين عند وضع خطة المدرسة السنوية.

☒ أهمية إرسال المشرفين في دورات تدريبية متخصصة خارج المملكة العربية السعودية، وذلك لنقل خبرات ونماذج إشرافية جديدة، ولمتابعة المستجدات الحديثة في مجال الإشراف التربوي.

المراجع:

أولاً : المراجع العربية:

١- إسماعيل، محمود حسن (٢٠٠٩). مبادئ علم الاتصال ونظرياته، الدار العلمية للنشر والتوزيع ، مصر.

٢- البستان، أحمد عبدالباقي(٢٠٠٣). الإدارة والإشراف التربوي النظرية – البحث- الممارسة، ط١. دار الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

٣- أبو سالم، فدوى(٢٠٠٨). واقع التعاون بين الإدارة المدرسية ومشرفي اللغة الانجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلميهم وسبل تفعيله، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين.

٤- الحربي، محمد(٢٠١٢). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدي الأقسام الأكاديمية في كلية التربية، بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية، ع٦، مج (١)، ص ص ٣٠٨-٣٤١.

٥- الحريري، رفداه (٢٠٠٨).مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٦- الحريري، رفداه (٢٠١١).التقييم التربوي الشامل للمؤسسة المدرسية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.

٧- الدعس، زياد(٢٠٠٩). معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية ، غزة، فلسطين.
٨- السبيل، مضاوي(٢٠١٣).الابداع في الإدارة المدرسية والاشراف التربوي،(د. ط). فهرسة الملك فهد الوطنية، عنيزة، السعودية.
٩- السخني، عبدالرحمن وآخرون (٢٠١٢). الاشراف التربوي: قراءة معاصرة ومستقبلية، ط١. دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
١٠- العجمي، محمد حسنين(٢٠٠٨).الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١١- العمري، مشرف(٢٠٠٩). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية ومعيقات اتصالها وطرق تحسينها كما يتصورها المعلمون فيها، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة، السعودية.
١٢- الغامدي، تركى بن صالح عبدالكريم(٢٠١١). فاعلية استخدام التطبيقات الإلكترونية في الإشراف التربوي بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، السودان.
١٣- القاسم ، عبدالكريم(٢٠١٠). تطوير نظام اختيار وتدريب المشرفين التربويين في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة ، مصر.
١٤- المدلل، نعيمة خليل(٢٠٠٣). تصور مقترح لمواجهة معوقات الاشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين.
١٥- المطرفي، ذياب سعد(٢٠١٢). فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
١٦- حريم، حسين(٢٠٠٤). مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط١، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
١٧- حريم، حسين (٢٠٠٩). مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، ط١، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٨- حسان ، حسن محمد والعجمي، محمد حسين(٢٠١٠). الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع ، عمان، الأردن.
١٩- حسين ، سلامة، عوض الله عوض(٢٠٠٦). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، ط١، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر.
٢٠- حسان، حسن والعجمي، محمد (٢٠٠٧). الإدارة التربوية،(د.ط). دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن.
٢١- دياب ، إسماعيل(٢٠٠١). الإدارة المدرسية، ط١، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الاسكندرية، مصر.
٢٢- رمان، عرفه حسين عرفه (٢٠١٩).تطوير دور البرامج التدريبية في تنمية الإبداع الإداري لدي الموظفين الإداريين بديوان وزارة التربية والتعليم في مصر "تصور مقترح". المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ع ٣٣، مج (١٤) ، مصر، ص ص ١٦٥- ٢١١.

٢٣- زين الدين ، محمد (٢٠١٣م). أساليب بناء التصور المقترح في الرسائل العلمية، محاضرة في كلية التربية ، قسم التربية الإسلامية المقارنة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.
٢٤- سنجر، رامي(٢٠١٦). الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين.
٢٥- طبش، مصعب(٢٠٠٨). دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات. حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.
٢٦- عتيبة، آمال حسن(٢٠٠٩). مدرسة المستقبل-الواقع والمأمول. المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية جامعة بورسعيد، ج ١ ، مصر، ص ص ٦٣٦ -٧٣٩.
٢٧- عطاري، عارف توفيق وآخرون(٢٠٠٥). الاشراف التربوي نماذجه النظرية وتطبيقاته العلمية،(د.ط). مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر.
٢٨- عطوى، جودت(٢٠١٠). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية،(د.ط). الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
٢٩- عليان، ربحي(٢٠٠٧). وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٠- عليان، ربحي وسلامة، عبد الحافظ (٢٠٠٧). إدارة مراكز مصادر التعلم، ط١، مطبعة اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣١- عياصرة ،على والفاضل، محمد(٢٠٠٦) الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية،(د.ط). دار وكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
٣٢- فرج، شعبان (٢٠٠٩). الاتصالات الإدارية، ط١، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٣- محمد عزب، محسن(٢٠٠٨). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
٣٤- نبهان، يحي محمد (٢٠٠٧). الاشراف التربوي بين (المشرف، المدير ، المعلم) ،(د.ط). دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانيا المراجع الاجنبية :

1-Ike J.N.A.M.(2010),Communication in Administration Advantages and Challenge for Effective Corporatte Management" The Third Induction Ceremony of the Certified Chartered Economics and the American Academy of Financial Management ,USA.

2- Lunenburg F.C.(2010). "Communication" The Process ,Bamiers ,And Improving Effectiveness" Schooling, Sam Houston State University, Texas, U.S.A. Vol 1 Number(1),pages: 1-11.

A proposed scenario to overcome the obstacles of administrative communication in primary schools in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of contemporary educational supervision trends

Majed Saeed Fneigash Al-Juhani

School agent at the Royal Commission in Yanbu - Saudi Arabia

Abstract:

The current study aimed to identify the proposed perception of overcoming obstacles to administrative communication between secondary school principals and teachers in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of contemporary educational supervision trends, and the researcher used the descriptive research approach in order to suit the nature of this research, as it enables him to describe what is in place and understand educational phenomena and collect Facts and information, identifying and deriving relationships between all educational phenomena, and the results of the study showed through theoretical literature and previous studies and the researcher's experience in the field as a primary school agent in the schools of the Royal Commission in Yanbu, Saudi Arabia That is the lack of communication process and communication administrative and poor human relations between the sender and the future through bulletins, directives and meetings there are also obstacles to administrative communication in terms of sex, whether male or female, and in terms of educational level as well as years of experience, both for managers or teachers.

Key words: proposed perception, obstacles to administrative communication, contemporary trends, educational supervision