

الاتصال التربوي الفعال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي في سلطنة عُمان في ضوء التحديات المعاصرة والأدوار المستقبلية

Hakam bin Salim bin Hakam Al Farsi

الملخص

يناقش المقال واقع الاتصال التربوي الفعال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي في سلطنة عُمان، في ضوء التحديات المعاصرة، والأدوار المستقبلية لكل منهما، إضافة إلى مجالات تفعيل ممارسات الاتصال التي تتمثل في أربعة مجالات هي: التخطيط الاستراتيجي، تداول وتبادل المعلومات، والتنمية المهنية للمعلمين، والتواصل مع المجتمع المحلي. تم جمع البيانات من خلال انتقاء الأدبيات المتعلقة بواقع الاتصال التربوي الفعال. ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي تم استخلاص مجموعة من النتائج، هي: إن عملية الاتصال في المؤسسة ضرورية لتحقيق الأهداف المشتركة، والتعاون لتأدية واجبات المؤسسة. هناك مجموعة من التحديات تفرض على مدير المدرسة والمشرف التربوي مواجهتها؛ منها النمو المتسارع لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات، وازدياد أهمية الحاسوب، واعتباره من أهم مصادر التعليم والتعلم، وأهمية المواقع الإلكترونية بالمدارس في ظل التعلم الإلكتروني. الأدوار المستقبلية لكل مدير المدرسة والمشرف التربوي شملت مجالات التخطيط الاستراتيجي، وتداول وتبادل المعلومات، والتنمية المهنية للمعلمين، والتواصل مع المجتمع المحلي. يتكامل عمل المشرف التربوي مع الإدارة المدرسية في تبادل البيانات الخاصة بالمعلمين، وعقد الجلسات النقاشية بعد الزيارات الصفية، والتعاون في إعداد نشرات توجيهية، وتنظيم حلقات نقاش حول المشكلات التحصيلية للطلاب والعمل على حلها مع المعلمين،

تدارس الاتجاهات الحديثة مع المعلمين حول تطوير المناهج الدراسية، وتوثيق العلاقات بين المجتمع المدرسي والبيئة المحلية. ودعوة أولياء الأمور للمشاركة في الأنشطة المدرسية والمسابقات الطلابية. وتفعيل دور المجالس المدرسية.

كلمات مفتاحية: الاتصال التربوي، التحديات المعاصرة، الأدوار المستقبلية

THE EFFECTIVE EDUCATIONAL COMMUNICATION BETWEEN THE SCHOOL PRINCIPAL AND EDUCATIONAL SUPERVISOR AT THE SULTANATE OF OMAN IN LIGHT OF CONTEMPORARY CHALLENGES AND FUTURE ROLES

ABSTRACT

The article discusses the reality of effective educational communication between the school principal and the educational supervisor in the Sultanate of Oman, in light of the contemporary challenges and future roles of each of them, in addition to the areas of activating communication practices which are in four areas: strategic planning, exchange of information with the community. Through the analytical descriptive approach; to the selected data from the literature on the reality of effective educational communication, a series of results were drawn: the communication process in the institution is necessary to achieve common goals and cooperation to fulfill the duties of the institution. There are a number of challenges for the school principal and educational supervisor to face; including the rapid growth of information and communication technology, the increasing importance of computers, the most important sources of teaching and learning, and the importance of e-learning websites. Future roles for each school principal and educational supervisor included areas of strategic planning, information exchange and exchange, professional development of teachers, and communication with the local community. The work of the educational supervisor is integrated with the school administration in exchanging teachers' data, holding discussion sessions after class visits, cooperating in the preparation of guidance bulletins, organizing discussion sessions on students' problems of achievement, working with teachers, studying the latest trends with teachers on curriculum development, Relations

between the school community and the local environment. And inviting parents to participate in school activities and student competitions. And activating the role of school councils.

Keywords: *Educational Communication, Contemporary Challenges, Future Roles*

المقدمة

يعرّف بينيس (Bennis,2002) الاتصال بأنه عملية تبادل وتدفق المعلومات والأفكار من شخص إلى آخر، ويشمل إرسال فكرة، أو حقيقة، أو معلومة من مرسل إلى مستقبل. ويعرّفه هيجنز (Higgins) على أنه: "عملية نقل المعلومات من جهة إلى أخرى، بواسطة استعمال الرموز". بينما يعرفه برودويل (Broadwell) على أنه "إيصال الرسالة إلى الهدف الصحيح بأسلوب كفاء". ومن وجهة نظر شيرتزر وستون (Shertzer & Stone) فإن الاتصال يعرف على أنه "مهام رئيسة على المرشدين أن يطوروها؛ لتسهيل العلاقات الإرشادية، وليس عليهم فقط فهم المسترشدين، بل أيضاً القدرة على إيصال الفهم للأشخاص" (في الخرابشة، 2008: 129).

ويعرّف دايفس وإلسون (Davies & Ellison, 1997: 231) الاتصال التربوي على أنه: "عملية نقل الأفكار والمعلومات التربوية في نظام متبادل، من المدرسة إلى الإدارة التعليمية، أو العكس، وتوظيف تلك المعلومات لتحسين الأداء، والمساهمة في عملية اتخاذ القرار، وتحقيق أهداف المدرسة ورسالتها التربوية". ويعرّف الاتصال التربوي على أنه "وظيفة رئيسية من مهام القيادات التربوية الإشرافية، ومتطلب رئيس؛ لاستمرارية العمل الإشرافي المتنوع، فهو عملية يتم من خلالها نقل الأفكار والخبرات التربوية، والمهنية، والإنسانية معرفة،

مهارة، اتجاه العاملين في المدرسة؛ مدير مدرسة، مساعد مدير، معلم، إداري، فني من أجل تطويرها، وتوظيفها في مواقف تعليمية تعليمية مختلفة؛ بغية تحسين الأداء، وبالتالي تحسّن عملية التعليم والتعلم، وصولاً إلى تحسين تحصيل الطلبة" (عايش، 2008: 202).

لمدير المدرسة دور مهم في تنمية العلاقات الإنسانية داخل البيئة المدرسية وخارجها؛ حيث إنه مسؤول عن نمو ونضج العاملين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب، ويكون دائم الإحساس بخلق بيئة مدرسية تتسم بعلاقات جيدة مبنية على أساس الاحترام المتبادل والثقة بين أفراد أسرة المدرسة. فهو يتعامل مع الرؤساء، والموظفين الإداريين، والمشرفين التربويين، والمعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور، وأفراد المجتمع (ربيع، 2006).

ويشير عايش (2008) إلى أن تنمية العلاقات بالمجموعات المتنوعة من الأفراد تفرض الحاجة إلى اضطلاع مدير المدرسة بدوره الإنساني وإثرائه بالمهارات الإنسانية. ومن أهم هذه العلاقات علاقته مع الإشراف التربوي، حيث إن الاتصال في الإشراف التربوي، إذ لا تتم العمليات الإشرافية السليمة بمنأى عن الاتصال بين أطراف العملية التعليمية التعليمية، فهو عملية نقل الأفكار والمعلومات من المعلم، أو مدير المدرسة إلى المشرف التربوي، أو العكس. فمعظم الدراسات التي تختص بممارسات السلوك الإشرافي تشير إلى أن المشرفين التربويين يمشون بين 50% إلى 75% من وقتهم في شكل من أشكال الاتصالات، من خلال المذكرات، أو التقارير، أو النشرات التوجيهية، أو الاجتماعات، أو العلاقات الشخصية، أو الاتصالات الهاتفية، أو التحدث مع الآخرين ذوي الصلة بالعمل التربوي. فمعظم الاتصالات الرسمية ذات الطابع

117 | الاتصال التربوي الفعال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي في سلطنة عُمان في ضوء التحديات المعاصرة والأدوار المستقبلية

الإشرافي التربوي تمر من خلاله، فهو مسؤول عن نقل المعلومات إلى المؤسسة التربوية (الأسدي وإبراهيم، 2003).

فمدير المدرسة والمشرف التربوي يعتبران من القيادات التربوية؛ ومن ثم تكون اتصالاتهما ذات تأثير على الآخرين ذوي الصلة؛ لإجراء التحسين والتطوير في الأداء المدرسي؛ حيث إن الاتصال ما هو إلا "عملية يتم فيها تبادل وفهم المعلومات بين شخصين أو أكثر، بقصد تحفيز الآخر لعمل شيء أو الامتناع عن عمل شيء أو الاقتناع بشيء" (الحواري، 2002).

وتؤكد الأدبيات (الفضلي، 2000؛ طافش، 2004؛ وزارة التربية والتعليم، 2007) والوثائق التربوية على أهمية دور المشرف التربوي؛ للارتقاء بالأداء المدرسي من خلال تعاونه مع الإدارة المدرسية، والتعاون في عملية توزيع الحصص على المعلمين وبناء الجدول المدرسي، وحل المشكلات التي قد تواجه المعلمين، ومعاونة الإدارة المدرسية في وضع خططها السنوية، و توثيق العلاقات الإنسانية بين عناصر المجتمع المدرسي والبيئة المحلية، وإعداد البحوث الإجرائية، التي تساعد في تذليل الصعوبات التي تواجه المدرسة، والطلاب، والمعلمين، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي. لذلك وتعتبر عملية الاتصال من التحديات التي تواجه كلاً من مدير المدرسة والمشرف التربوي، جزاء زيادة الطلب على التعليم، وتحقيق المشاركة الجماعية في الإدارة، وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين أفراد الجهاز الإداري، وتحفيزهم على اتخاذ القرارات، ومناقشتهم في حل المشكلات التي تعترض العمل التربوي بالمدرسة، وسماع شكواهم، أو المشكلات التي تعترضهم (عبدالرزاق، 2005).

مشكلة الدراسة

تلعب عملية الاتصال دوراً مهماً وفعالاً في تحقيق الأهداف المنشودة من خلال العمل المشترك بين مدير المدرسة والمشرف التربوي. فنجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال مع جهاز الإشراف التربوي، عبر عملية الاتصال توفير التغذية الراجعة للعاملين في الأنشطة المختلفة في مجال التربية والتعليم، سواء على مستوى التخطيط والتنظيم والقيادة والتطوير والتقييم، والعلاقات مع البيئة المحلية (العمرى، 2003).

وبالرغم من اهتمام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان في تطوير عملية التواصل بين مديري المدارس والمشرفين التربويين؛ لرفع مستوى أدائهم، وتزويدهم بالمعارف، وإكسابهم المهارات التي تتصل بعملية تطوير العمل الإشرافي في الحقل التربوي، إلا أن بعض التقارير الختامية الخاصة بالزيارات الميدانية للحقل التربوي من قبل المختصين والمتابعين لنظام تطوير الأداء المدرسي، وتقرير دائرة تطوير الأداء المدرسي (2008)؛ أشارت إلى وجود قصور في عمليات التنسيق والتواصل بين الفئات المعنية بعملية تنفيذ نظام تطوير الأداء المدرسي على مستوى المنطقة التعليمية الواحدة، حين تم التأكيد على: "ضرورة التنسيق والتكامل بين المختصين بالإشراف على نظام تطوير الأداء المدرسي، والعمل على إيجاد الآلية المناسبة لإحداث التكامل بين دوائر وأقسام المديرية في المنطقة التعليمية، وعلى المدارس إبراز الإيجابيات وأولويات التطوير والإجراءات المنفذة؛ للتغلب عليها لأي متابع لعمل المدرسة من مشرف تربوي أو إداري... الخ، والاستفادة منهم في مساعدة المدرسة على التغلب على أولويات التطوير".

وأظهرت نتائج بعض الدراسات كدراسة الشيزاوي (2007)، ودراسة العوي (2000)، ودراسة اليعمدي (1998) إلى ضعف الاتصال والتعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة، وغياب التنسيق وقلة ممارسة عمليات الاتصال فيما بينهما، وسيادة المركزية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وقلة تشجيع مديري المدارس على المشاركة الفعلية في المؤتمرات التربوية. وأوصت دراسة القاسمي (2000) بدراسة عن مدى ممارسة مدير المدرسة لاتصالاته الإدارية مع المشرفين التربويين، والطلاب، والمجتمع المحلي.

كما جاء الإحساس بوجود مشكلة الدراسة من خلال خبرة الباحث وعمله في وزارة التربية والتعليم وخاصة في مجال الإشراف التربوي والإدارة التربوية (منذ عام 1998م وحتى الآن)، ومن خلال الرجوع إلى مجموعة من التقارير والمحاضر التي تتعلق بالزيارات الميدانية، واللقاءات والاجتماعات التربوية، والتي تجمع مدير المدرسة بالمشرف التربوي، حيث أشارت إلى وجود ضعف في ممارسات عملية الاتصال وآلياته بين المشرف التربوي ومدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم.

ولتأكيد الباحث للمشكلة، قام بإجراء دراسة استطلاعية هدفت إلى تشخيص واقع عملية الاتصال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي. وقد تم جمع البيانات بتطبيق استبانة من تصميم الباحث اشتملت على (20) فقرة. وبلغت عينة الدراسة الاستطلاعية (40) فرداً هم (20) مديراً ومديرة مدرسة، و(20) مشرفاً تربوياً ومشرفة تربوية. وقد كشفت نتائجها عن وجود ضعف في العديد من الممارسات الخاصة بعملية الاتصال التربوي بين مدير المدرسة والمشرف التربوي. حيث جاءت معظم الفقرات بتقديرات منخفضة ومتوسطة، الأمر

120 | الاتصال التربوي الفعال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي في سلطنة عُمان في ضوء التحديات المعاصرة والأدوار المستقبلية

الذي يدل على وجود مشكلة في ممارسات عملية الاتصال التربوي بين مديري المدارس والمشرفين التربويين.

أهداف الدراسة

- 1) مناقشة تفعيل ممارسات عملية الاتصال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي في ضوء مجالات: التخطيط الاستراتيجي، وتداول وتبادل المعلومات، والتنمية المهنية للمعلمين، والتواصل مع المجتمع المحلي.
- 2) مناقشة التحديات المعاصرة التي تواجه كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي.
- 3) مناقشة الأدوار المستقبلية لكل من مدير المدرسة والمشرف التربوي.

مجالات تفعيل الاتصال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي في سلطنة عُمان

أولاً: مجال التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط بمثابة العمود الفقري لأي عمل ناجح، والذي يتميز بخطة عمل قابلة للتنفيذ لمعالجة مشاكل محددة؛ حيث أن التخطيط الناجح هو الذي يقوم على أهداف محددة وواضحة ودقيقة، ويؤدي إلى وصف دقيق للأعمال، والمهارات المختلفة المطلوب تنفيذها، وتحديد الواجبات المختلفة للأفراد، والعمل على استغلالها بالصورة المطلوبة (العجمي، 2008؛ الحريري، 2007؛ حسان والعجمي، 2007؛ منسي، 2007).

ويعرّف العويسي (2006) التخطيط الاستراتيجي المدرسي على أنه العملية التي يقوم فيها مدير المدرسة والمشاركون له، بما فيهم المشرف التربوي في عملية التخطيط بوضع تصور لمستقبل المدرسة، وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي في الواقع، وما يرتبط به من الاستجابة للفرص والتهديدات المتضمنة للتحديات الخارجية والتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية المؤثرة على العمل المدرسي، من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلية.

إن التخطيط الاستراتيجي يركز على جوانب عدة، منها التعامل مع المستقبل، والتغيرات الحاصلة في المجتمعات، وفهم البيئة الخارجية التي تحيط بالمدرسة، وتحديد مواطن القوة والضعف بالمدرسة، واستخدام الموارد المتاحة بما يحقق أهداف المدرسة، وهذا ما أشار إليه بيتش (Beach,1993) خاصة فيما يتعلق بما يجب الأخذ به في التوجهات المستقبلية عند تطوير الأداء المدرسي.

ويرى بوجوريا- بركوكوسكي (Bogorya- Buczkowski, 1987) أن تطبيق نموذج التخطيط الاستراتيجي يحل مشكلة ضعف التكامل بين الجوانب الأكاديمية والإدارية للمنظمات التعليمية، وهو ما ذكره كل من الصيرفي (2008)، ومدبولي (2001). ويتضمن النموذج ست خطوات متتابعة كعملية مستمرة ودورية، هي:

1. مراجعة البيانات المتعلقة بيئة المنظمة (تحديد نقاط القوة والضعف).
2. مراجعة رسالة المنظمة وأهدافها وأولوياتها.
3. وضع السياسات المرتبطة بهيكل المنظمة، والبرامج التربوية، وما يتعلق بالطلاب والهيئة التدريسية.

4. تطوير خطة بعيدة المدى، وترجمتها إلى خطط متوسطة وقصيرة المدى.
5. توزيع الموارد المالية، والبشرية، والمادية اللازمة لتنفيذ الخطط.
6. إدارة تنفيذ وتقييم الخطط.

ويتطلب تنفيذ الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي تحديد نظام فاعل للاتصالات، وقيادة قادرة على إيجاد مناخ إيجابي، وتعزيز القيم والسلوكيات الإيجابية، وتشجيع الالتزام بين أفراد المنظمة على المهارات الإدارية اللازمة لتنظيم المشاركة والاتصالات، واتخاذ القرارات، وإيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة، وتحقيق نظام متكامل لتقييم الأداء الإداري والفني للمنظمة (الهنائي، 2004).

ويذكر الغملاسي (2008) أن متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي هي توفير العناصر البشرية المؤهلة، وتوفير الإمكانيات المادية، وتحديد الفترة الزمنية لتنفيذ الخطة، وتوفير البيانات الدقيقة والشاملة للبيئة المدرسية الداخلية والخارجية، وتنظيم عملية التخطيط من خلال توفر المرونة، والسهولة في الاتصالات، والتنفيذ، والمتابعة.

وتشير القرشوي (2008) إلى ضرورة الحرص على تحقيق مبدأ المشاركة، والتعاون بين جميع الأفراد العاملين في المدرسة، وأفراد المجتمع المحلي، حيث المشاركة في وضع رؤية ورسالة واضحة، وأهداف استراتيجية للجميع؛ كي يسهل توزيع المهام، وإجراءات تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتسهيل عملية المتابعة والتقييم.

وفي سلطنة عُمان يسعى الإشراف التربوي حسب ما أشار إليه كل من دليل عمل مدارس التعليم الأساسي (وزارة التربية والتعليم، 2001)، ودليل الإشراف التربوي (وزارة التربية والتعليم، 2007)، ودليل نظام تطوير الأداء

123 | الاتصال التربوي الفعال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي في سلطنة عُمان في ضوء التحديات المعاصرة والأدوار المستقبلية

المدرسي (وزارة التربية والتعليم، 2009)، إلى تفعيل الاتصال في مجال التخطيط الاستراتيجي بين مدير المدرسة والمشرف التربوي؛ من خلال القيام بالأدوار الآتية:

1. العمل التعاوني في تشخيص مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة؛ من أجل تطوير أدائها.
2. تحليل جوانب القوة والضعف، وتحديد أولويات التطوير للأداء المدرسي.
3. التعاون في وضع الخطة المدرسية، وتنفيذها، وتقييمها، بما يتماشى مع المستجدات التربوية.
4. وضع بدائل استراتيجية للارتقاء بأداء المدرسة وتطويره، في مواجهة الصعوبات.
5. بناء الجدول المدرسي، وتوزيع المناهج الدراسية على المعلمين؛ وفقاً لمستويات أدائهم.
6. وضع خطط للإثراء المهني للمعلمين؛ وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية، وتمشياً مع المستجدات التربوية.
7. وضع خطة لخدمة البيئة، وتصعيد تواصل المدرسة مع المجتمع المحلي.
8. إعداد خطط إجرائية للنهوض بالمستوى التحصيلي للطلاب، وتفعيل برنامج التنمية المعرفية.
9. وضع خطة لمشروعات النشاط المدرسي على مستوى الفصول والمدرسة، في خدمة المنهج، ثم تنفيذ المواهب، والخبرات، والقدرات للطلاب.
10. وضع آليات للتقويم الذاتي للمدرسة، حسب ما هو معمول به في نظام تطوير الأداء المدرسي.

ثانياً: مجال تداول وتبادل المعلومات

يتكامل عمل المشرف التربوي مع الإدارة المدرسية؛ من خلال عملية الاتصال، واستخدام وسائل الاتصال المختلفة لتوصيل الرسالة إلى المستقبل، والتي تتمثل في تبادل البيانات والإحصاءات ذات العلاقة بالإشراف التربوي، والإدارة المدرسية، والحصول على المعلومات الخاصة بالمعلمين، وعقد الجلسات النقاشية بعد الزيارات الصفية للمعلمين، والتعاون في إعداد نشرات توجيهية لتجويد الأداء المدرسي، وتنظيم حلقات نقاش حول المشكلات التحصيلية للطلاب، والعمل على حلها بطرق تربوية مع المعلمين، والعمل على تبادل المعلومات؛ لصنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالمعلمين، وكذلك تنظيم اللقاءات لتبادل المعلومات وتدارس الاتجاهات الحديثة مع المعلمين حول تطوير المناهج الدراسية، والعمل على تقويم العمل المنجز (Beaty,2001)، وتوثيق العلاقات الإنسانية بين عناصر المجتمع المدرسي من جهة، وبين عناصر المجتمع المدرسي والبيئة المحلية من جهة أخرى، وتبادل المعلومات حول المشاريع البحثية (طافش،2004).

وفي ضوء النمو المتسارع لوسائل تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، أصبح استخدام قنوات الاتصال الحديثة ذات أهمية بين مديري المدارس والمشرفين التربويين، ولا بد من الأخذ بها وتفعيلها في خدمة العمل المدرسي والتربوي، مثل توظيف الإنترنت، والبريد الإلكتروني، والرسائل النصية الهاتفية SMS، وتصميم مواقع إلكترونية للمدارس. فهي تعمل على تمكين إدارة المدرسة من الاتصال والتواصل مع كل الفئات التي لها علاقة مباشرة بالمدرسة؛ كالمعلمين والطلاب، وأولياء الأمور، والمشرفين التربويين، والمشرفين الإداريين.

125 | الاتصال التربوي الفعال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي في سلطنة عُمان في ضوء التحديات المعاصرة والأدوار المستقبلية

بالإضافة إلى الفئات التي لها علاقة غير مباشرة بالمدرسة، كالمسؤولين والأقسام المختلفة في المنطقة التعليمية التي تقع المدرسة تحت مسؤوليتها، والمؤسسات الحكومية، ومؤسسات القطاع الخاص، والهيئات والمؤسسات الأهلية، وكذلك كل الأطراف التي لها علاقة بالتربية والتعليم، وكل المهتمين بهذا المجال (نبهان، 2007؛ الشبيبي، 2005).

ثالثاً: مجال التنمية المهنية للمعلمين

من المعروف بأن برامج التنمية المهنية للمعلمين لها أهداف مستقبلية تسعى إلى تحقيقها ويكون ذلك بالتعاون والاهتمام بالمستهدفين سواء من المعلمين أو العاملين بالمدرسة، والعمل معاً على تحفيز العمل الجماعي بروح الفريق الواحد؛ وذلك من خلال الإدارة التشاركية من أجل خلق فرص سانحة للنمو المهني بالمدرسة، بالإضافة إلى توصيف الأدوار الذين يقوم بها المستهدفون في إطار التنظيم المدرسي، كما أنه بإمكان القيادات المدرسية من مديري مدارس ومشرفين تربويين، ومعلمين أوائل، أن يعملوا معاً لتهيئة المناخ الداعم للنمو المهني بالمدرسة والسعي لاستمراره (مدبولي، 2002).

وفي المؤتمر التربوي الحادي والعشرين الذي عقد في مملكة البحرين في الفترة 24-25 من يناير 2007م، والذي جاء تحت عنوان (التعليم الإعدادي تطوير وطموح من أجل المستقبل)، تمت ترجمة مفهوم التنمية المهنية المستدامة في المنظومة التربوية إلى أهداف (وزارة التربية والتعليم بالبحرين، 2007)، هي: تنمية ثقافة التمكن في المؤسسة التربوية، والارتقاء بمستوى أداء المعلمين، تحسين فرص التميز العلمي، ورفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة التربوية، وإحداث

تغييرات إيجابية في سلوك، واتجاهات المعلمين، إتاحة الفرص أمام المتميزين، والمبدعين الترقّي الوظيفي. وتجويد العملية التعليمية التعلّمية.

وعلى كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي القيام بدراسة وتحديد الحاجات المهنية للمعلمين، ووضع برنامج للنمو المهني؛ في ضوء الحاجات والإمكانات المتوفرة، والقيام بدراسات وأبحاث مشتركة، موجهة نحو تحسين العمل، وتطوير كفايات المعلمين، ودراسات تهدف للنهوض بالمستوى التحصيلي للطلاب، وكذلك القيام بدراسات وأبحاث لبعض القضايا التربوية التي تخدم المجتمع المحلي، والعمل على دراسة وتحليل خطط المواد الدراسية، ومذكرات الدروس التي يعدها المعلمون، وتزويدهم بالتغذية الراجعة الهادفة، وتوظيف أساليب، وأدوات التدريب، والنمو المهني في المدرسة والمنطقة التعليمية؛ وفق التعاون المشترك، وإيجاد نظام للتقويم المستمر؛ لعمل المعلمين، ومتابعتهم فردياً وجماعياً (ربيع، 2006؛ مدبولي، 2002).

وفي ضوء مفهوم التنمية المهنية فإن الاتصال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي في مجال التنمية المهنية للمعلمين، وفق ما جاء في الوثائق الخاصة بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، والمتمثلة في دليل عمل مدارس التعليم الأساسي (وزارة التربية والتعليم، 2001)، ودليل الإشراف التربوي (وزارة التربية والتعليم، 2007)، ودليل نظام تطوير الأداء المدرسي (وزارة التربية والتعليم، 2009)، يتمحور في نقاط عدة منها:

1. تهيئة المناخ الإيجابي الداعم لتنفيذ البرامج التدريبية في المدرسة.
2. ترشيح المعلمين للدورات والبرامج التدريبية؛ وفقاً لاحتياجاتهم.
3. تبادل الخبرات المهنية بين المدارس في مجال أساليب التدريس.

4. متابعة أثر التدريب على أداء المعلمين.
5. تحليل معوقات برامج التنمية المهنية للمعلمين.
6. تشجيع المعلمين على تعزيز أساليب النمو المهني الذاتي لديهم، من خلال ممارسة أساليب التفكير التأملي والناقد (Stein, 2000). فالتفكير الناقد محاولة لاختبار الحقائق أو الآراء في ضوء الأدلة التي تسندها، ويبحث في مصداقية المعلومات ودقتها، ويركز على التقويم الصحيح الموضوعي للعبارة، واستخدامه للمهارات العقلية العليا (العبد الكريم، 2005).
7. تدريب المعلمين نحو ممارسة التقويم الذاتي؛ لتحسين وتطوير أدائهم.

رابعاً: مجال التواصل مع المجتمع المحلي

المجتمع المحلي هو البيئة التي توجد فيها المدرسة؛ وهو مجموعة من الأفراد الذين يسكنون في بيئة جغرافية واحدة، وتجمعهم اللغة، والدين، والعادات والتقاليد (الدويك وآخرون، 2009). ويذكر محسن (2007) أنّ المدرسة أن تلبّي حاجات المجتمع المحلي الذي تنشأ فيه. وأن إقامة علاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي تمكن من معرفة حاجات كل منهما، والعمل على تلبية تلك الاحتياجات. ويشير الدويك وآخرون (2009) إلى أن توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي من شأنه أن يقوي التفاعل بينهما، ويعمل على أن يدرك كل منهما أهمية الطرف الآخر. فالمدرسة تعزز روح التعاون بينها وبين المجتمع ومؤسساته، وهذا من مسؤوليات مدير المدرسة.

ولعل من أفضل وسائل تعاون المجتمع المحلي مع المدرسة؛ وجود ممثلين في المدرسة، يشاركون ويساهمون في القرارات التي تتخذ لتعديل وتطوير برامجها

التعليمية والتربوية، ويقترحون الخطط والإجراءات لتنفيذ تلك القرارات. ويتضح دور مدير المدرسة والمشرف التربوي في التعاون مع المجتمع المحلي؛ من خلال تنظيم الأعمال وتسهيل مهمات العاملين في اللجان والاجتماعات، بما يقدم كل منهما من آراء وتوجيهات، وإرشادهم إلى المصادر والمعلومات، والمساعدة لمختلف اللجان في وضع وتحليل، وتقييم الأهداف، وتنمية الشعور والتفكير الجماعي، والوصول إلى قرارات جماعية (صليوو، 2005).

يكون دور مدير المدرسة والمشرف التربوي في دعم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي من خلال عملية الاتصال ووسائلها المختلفة، والتعرّف على (محسن، 2007) :

1. طبيعة المجتمع المحلي ومعرفته خصائصه التركيبية.
2. الخصائص الثقافية للمجتمع المحلي.
3. التعرف على مراكز التأثير من الأفراد، والجهات، التي لها دورٌ مساندٌ للمدرسة في مشكلاتها.
4. المشكلات التي تواجه المجتمع المحلي، والتعامل مع هذه المشكلات بالتنسيق مع مؤسسات المجتمع.
5. تعزيز الدور الذي تلعبه المدرسة في حل المشكلات التي تواجه المجتمع، وتلافي وقوعها مستقبلاً.
6. حصر المؤسسات، والمراكز التي يمكن أن تفيّد المجتمع المدرسي.
7. القيام بعمل مشاريع عامة، والتي من شأنها أن تهدف إلى خدمة البيئة المحلية .

129 | الاتصال التربوي الفعال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي في سلطنة عُمان في ضوء التحديات المعاصرة والأدوار المستقبلية

8. عقد اللقاءات لأولياء الأمور؛ لتوعيتهم بالمناخ الأسري المناسب للأبناء، وتجنب أساليب التنشئة غير السوية، والمساعدة في حل بعض مشكلات الطلاب داخل المدرسة وخارجها.
9. دعوة أولياء الأمور للمشاركة في الأنشطة المدرسية كالمسابقات الطلابية، تقديم جوائز أوائل الطلبة وغيرها.
10. دعوه أولياء الأمور أصحاب المهارات، أو الخبرات المميزة في تنفيذ بعض اللقاءات.
11. إطلاع أولياء الأمور على نتائج أبنائهم التحصيلية، ومدى تفهم الاجتماعي في المدرسة.

والاتصال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي في سلطنة عُمان في مجال التواصل مع المجتمع المحلي، تم تحديده في دليل الإشراف التربوي (وزارة التربية والتعليم، 2007)، ودليل نظام تطوير الأداء المدرسي (وزارة التربية والتعليم، 2009)، ودليل برنامج التنمية المعرفية (وزارة التربية والتعليم، 2008)، في النقاط التالية:-

1. التعاون في بناء العلاقات الإنسانية مع جميع العناصر الفاعلة في العملية التعليمية، والعمل معهم بروح الفريق الواحد، وخاصة في تدارس المشكلات التحصيلية والسلوكية للطلاب.
2. العمل على جعل المدرسة مدرسة للمجتمع؛ وذلك بوضع الخطط؛ لتنظيم زيارات الآباء، وأولياء الأمور إلى المدرسة، وإشراكهم في الفعاليات، والأنشطة المدرسية الهادفة لخدمة المجتمع المحلي، والمحافظة على البيئة.

130 | الاتصال التربوي الفعال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي في سلطنة عُمان في ضوء التحديات المعاصرة والأدوار المستقبلية

3. المشاركة في اجتماعات مجالس الآباء والمعلمين، وفعاليات المجتمع المحلي؛ بهدف بناء جو من الثقة والتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي.
4. الإسهام في تسهيل المشاريع التي تتبناها المدرسة مع المجتمع المحلي.
5. التواصل مع المجتمع المحلي من خلال توظيف الموقع الإلكتروني للبوابة التعليمية.
6. المشاركة في توعية المجتمع المحلي بأهمية دعم المشاريع التعليمية والتربوية في المدرسة، مستخدماً في ذلك وسائل اتصال متعددة.
7. الإسهام في تنفيذ برامج محو الأمية وتعليم الكبار، ومشروع القرية المتعلمة، مع مراعاة التخطيط الاستراتيجي لهذه المشاريع ضمن الخطة الاستراتيجية للمشرف التربوي.
8. المشاركة في تنظيم لقاءات سنوية مع المعلمين وأولياء أمور الطلاب، مع التأكيد هنا على صفات الرسالة الجيدة التي يرغب كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي إيصالها إلى هؤلاء خلال تلك اللقاءات التربوية.

التحديات المعاصرة

في الفقرات التالية مناقشة واقع الاتصال التربوي الفعال، بين مدير المدرسة والمشرف التربوي في سلطنة عُمان، في ضوء التحديات المعاصرة. فاستخدام تكنولوجيا المعلومات في مختلف مناحي الحياة، سوف يمكننا من تحسين جوانب كثيرة من شؤون الحياة على المستوى الفردي، وعلى مستوى المجتمع، وفي مختلف مجالات الأعمال. فقد أشار جوبتا (Gupta,2000) إلى أن نظم المعلومات الناجحة الفعالة تؤدي خدمات جمة للمجتمعات، فهي تساعد هذه

المؤسسات في بناء العلاقات الناجحة مع عملائها، وتساعد في عمليات اتخاذ القرارات، وتحسين إنتاجية العمل. فقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات من أهم الوسائل التي تستخدمها مختلف المنظمات في عملياتها المختلفة، سواء أكان ذلك في عمليات التخطيط، أو الإشراف، أو التوثيق، أو الشؤون الإدارية، أو غيرها من أوجه النشاط. فالأنظمة المعلوماتية تزيد من قدرة المنظمة على تفعيل البيانات المتاحة (أبو بكر والبريدي، 2008).

وفي ضوء ذلك؛ فهناك تحديات معاصرة تواجه عملية الاتصال التربوي الفعال بشكل عام، تؤثر في المجتمع العماني، وعليه لا بد من مواجهتها، ونجمل بعض لتحديات على الصعيد العالمي والمحلي في النقاط الآتية:

1) النمو المتسارع لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات، واعتماد الاتصالات الإدارية على استخدام التقنية المتطورة، بالمقارنة بأي مرحلة سابقة، وهو ما أشار إليه جرينبرج وبارون (2004) مثل استخدام شبكة المعلومات الدولية (Internet)، وتوظيفها في نقل الرسائل بالصوت والصورة Video-Mediated Communications، وعقد الاجتماعات الفورية Cyber meetings.

2) الاندماج بين ثورتي المعلومات والاتصال، والمتمثل في التفاعل الإلكتروني المتبادل والفوري بين تكنولوجيا الحاسب الآلي وتكنولوجيا الأقمار الصناعية (عزت، 2002).

3) ازدياد أهمية الحاسوب بفضل الإنترنت؛ فأصبح أهم مصادر التعليم والتعلم في المدرسة، مكن الوصول إلى خبرات وتجارب الآخرين متخطياً حاجز البعد الجغرافي (باقر، 2005).

132 | الاتصال التربوي الفعال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي في سلطنة عُمان في ضوء التحديات المعاصرة والأدوار المستقبلية

4) ازدياد أهمية الاتصالات الهاتفية لنقل المعلومات، ومنها خدمات الهاتف النقال، فسَهّل الاتصال للأماكن التي يصعب الوصول إليها؛ من خلال الصوت، والرسائل النصية الهاتفية SMS.

5) المؤتمرات عن بعد في التواصل، كخدمة تستخدم في الاتصال الإلكتروني، وبالتالي أصبح هذا الأسلوب جزءاً مهماً في صناعة الاتصال الحديثة. ويذكر أبو سمرة (2009) موضوع عقد اجتماعات عبر الإنترنت دون حضور الأطراف، بحيث يمكن في الاجتماع التخاطب الكتابي، والتخاطب الصوتي، والتخاطب بالصوت والصورة المؤتمرات المرئية، والسرعة في نقل المعلومات عبر البريد الإلكتروني (علي وأبو زيتون، 2007؛ عزت، 2005).

6) تصميم وإنشاء مواقع إلكترونية لجميع المدارس في ظل النظام التعليمي الحديث، وإضافتها للشبكة العالمية للمعلومات (الشبيبي، 2005).

7) تحديث تدريب جميع الفئات التربوية، من مشرفين تربويين، ومديري مدارس ومعلمين، وإداريين وغيرهم، على استخدام التقنيات الحديثة في ظل المستجدات التربوية المعاصرة للنظام التعليمي، مثل تطبيق برنامج الإدارة المدرسية المحوسب، ومشروع البوابة التعليمية في سلطنة عُمان.

8) الأخذ بالمداخل الحديثة في الإدارة؛
ا) كتطبيق مدخل الإدارة الذاتية التي تعد منهجاً متطوراً يركز في مقوماته على التطوير الذاتي لزيادة فعالية أداء المؤسسة ونجاحها (المديرية العامة للتربية والتعليم محافظة الباطنة جنوب، 2006).

ب) ومدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يركز على الجودة في التنظيم الإداري، ويبني على مشاركة جميع العاملين في المؤسسة، ويستهدف

النجاح طويل المدى، وتحقيق منافع العاملين والمجتمع ككل (بطاح، 2006).

ج) ومدخل التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر اتجاه تحليلي منظم، يراجع مجريات العمل، ووسيلة تقنية لمساعدة القادة والمديرين على التعامل مع التحديات التي تواجه المؤسسة (الحريري، 2007).

الأدوار المستقبلية لكل من مدير المدرسة والمشرف التربوي

يمكن إجمال تفعيل ممارسات عملية الاتصال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي، والتعرف على الأدوار المستقبلية لكل منهما في النقاط الآتية:

1) المشاركة في وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة، متضمنة خطط للاجتماعات الدورية بالمعلمين، وخطط تدريبية للارتقاء بكفائاتهم، وخطط إجرائية للنهوض بالمستوى التحصيلي للطلبة، وخطط لتنفيذ الأنشطة المصاحبة للمناهج الدراسية، والعمل على متابعتها، وتقويمها (الدويك وآخرون، 2009؛ وزارة التربية والتعليم، 2009؛ وزارة التربية والتعليم، 2007؛ وزارة التربية والتعليم، 2001).

2) الاشتراك في تشخيص مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، والعمل على تحليل جوانب القوة وألويات التطوير للأداء المدرسي (وزارة التربية والتعليم، 2008)، وكما أكدَّ عليه هيرمان (Herman, 1992) في نموذجه المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية، والذي يتضمن تحديد المتغيرات للبيئة الداخلية والخارجية، ووضع تصور للرؤية المستقبلية للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحليل جوانب القوة والضعف فيها.

- (3) الاشتراك في بناء البدائل الاستراتيجية ذات العلاقة بالنمو المهني للمعلمين، ورفع كفاءة العاملين بالمدرسة؛ وذلك وفق ما أشار إليه دافيز وأليسون (2004)، وذكرها ين شانج (Yin Cheang, 1996)؛ بحيث تتضمن مراحل وخطوات أساسية لا بد من السير عليها عند إعداد وتنفيذ البرامج المستهدفة؛ لتحقيق التنمية المهنية بالمدرسة.
- (4) وضع خطة التقييم الذاتي للأداء المدرسي، وتنفيذها (وزارة التربية والتعليم، 2009): التأكد من وجود قنوات اتصال فاعلة في نطاق المدرسة والإدارة التعليمية؛ لتنظيم وتنسيق النشاطات التربوية، وضمان انتقال الرسائل والمعلومات بين مدير المدرسة والمشرف التربوي؛ سعياً لتحقيق الأهداف المشتركة بينهما (القمزي، 2004؛ Hoy & Miskel, 1991).
- (5) التعاون في توفير مناخ اتصالي إيجابي داخل محيط المدرسة، وخاصة مع المعلمين والطلاب. ويؤكد صادق وآخرون (2003) أنه كلما كان المناخ الاتصالي العام داخل المؤسسة إيجابياً؛ كلما ساعد على تطوير المهارات الاتصالية لكل من مدير المدرسة والمشرف التربوي، وسهّل لهما القيام بمهامهما التربوية، وزاد من كفاءتهما الإدارية، وهذا الشعور بالكفاءة والقدرة على الإنجاز سيعمل على زيادة شعوره بالرضا عن عمله، وبالتالي ارتفاع إنتاجيته في العمل.
- (6) تعزيز الاتجاهات الإيجابية بين مدير المدرسة والمشرف التربوي والعاملين؛ من خلال التعلّم والتدريب الذاتي، والبرامج والورش العملية (الصغير، 2004؛ وزارة التربية والتعليم، 2001).

135 | الاتصال التربوي الفعال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي في سلطنة عُمان في ضوء التحديات المعاصرة والأدوار المستقبلية

- 7) الاتصال والتواصل متعدد الاتجاهات مع مختلف الفئات المعنية بالتربية والتعليم؛ لتحقيق الأهداف المرجوة التي تنشدها المدرسة (وزارة التربية والتعليم، 2007؛ ربيع، 2006).
- 8) غرس روح العمل الجماعي، وبث التعاون، والعمل بروح الفريق الواحد، وترسيخ مبدأ العلاقات الإنسانية المتميزة كأسلوب عمل المدرسة، عبر الاتصال الفعال (وزارة التربية والتعليم، 2009).
- 9) تصميم وإنشاء المنتديات الإلكترونية في المدارس؛ لتفعيل الاتصال والتواصل المستمرين، وخاصة فيما يتعلق بمجال تبادل المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالإدارة المدرسية والإشراف التربوي، ومجال الإنماء المهني للمعلمين، وطرح كل ما هو جديد حول المناهج الدراسية، وطرق التدريس، والتقييم التربوي وغيرها (وزارة التربية والتعليم، 2008؛ اللواتي، 2005).
- 10) تشجيع اللقاءات غير الرسمية، بما يتيح تبادل الأفكار والآراء التي تخدم العمل المدرسي. وهو ما جاء في دليل نظام تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عُمان (وزارة التربية والتعليم، 2009)، وما أكدت عليه دراسة كل من عبدالرزاق (2005)، والعوفي (2000)، واليحمدي (1998).
- 11) مناقشة الصعوبات التي تواجه الهيئة التدريسية بالمدرسة، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها؛ لتقوية روح الانتماء للمدرسة، والتفاني في العمل، ورفع الإنتاجية (وزارة التربية والتعليم، 2007).
- 12) المشاركة معاً في عملية اتخاذ القرارات ذات الصلة بالمعلمين والطلاب، والتشاور في الأمور التي تتعلق بجوانب العملية التعليمية التعليمية (وزارة التربية والتعليم، 2007؛ الطويل، 1998).

136 | الاتصال التربوي الفعال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي في سلطنة عُمان في ضوء التحديات المعاصرة والأدوار المستقبلية

13) إعداد البحوث الإجرائية، لتذليل الصعوبات التي تواجهها المدرسة (وزارة التربية والتعليم، 2007).

14) تشجيع المعلمين على التجديد والابتكار، والعمل بأساليب التفكير التأملي والناقد (وزارة التربية والتعليم، 2009؛ عريفج، 2007؛ المساد، 2001).

15) تفعيل وسائل الاتصال المختلفة بينهما، وتوظيفها التوظيف الأمثل؛ لخدمة جوانب العمل المدرسي، كالبريد الإلكتروني، والرسائل النصية الهاتفية SMS (وزارة التربية والتعليم، 2008).

16) تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين وفق الخطط والبدائل الاستراتيجية الموضوعية، وتنفيذها (الدويك وآخرون، 2009؛ وزارة التربية والتعليم 2009؛ وزارة التربية والتعليم، 2007).

17) الإسهام في تدارس عملية تقويم المناهج الدراسية وتطويرها (وزارة التربية والتعليم 2009؛ وزارة التربية والتعليم 2007؛ وزارة التربية والتعليم 2001).

18) التنوع في استخدام الأساليب الإشرافية، وعدم اقتصرها على أسلوب الزيارات الصفية، مثل النشرات التوجيهية، والاجتماعات، والورش، والمشاعل التدريبية (وزارة التربية والتعليم، 2009؛ العامري، 2008؛ وزارة التربية والتعليم، 2007).

19) توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وأولياء الأمور، وتفعيل دور المدرسة كمؤسسة تربوية لخدمة المجتمع، والاستفادة من الإمكانيات المتاحة في المجتمع؛ لرفع مستوى الأداء المدرسي (وزارة التربية والتعليم، 2009؛ وزارة التربية والتعليم، 2001). ويؤكد العبد الكريم (2005) بأن ضعف الاتصال في محيط المؤسسة التعليمية يؤدي إلى اختلاف الآراء حول الممارسات التربوية

137 | الاتصال التربوي الفعال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي في سلطنة عُمان في ضوء التحديات المعاصرة والأدوار المستقبلية

داخل تلك المؤسسة، ووجود تفاوت ملحوظ بين آراء كل من المشرفين التربويين، ومديري المدارس، وآراء المعلمين تجاه كثير من الممارسات الإشرافية.

20) المشاركة في اجتماعات مجالس الآباء والأمهات، والعمل على تفعيل قراراتها، وتوصياتها لخدمة المجتمع المدرسي، والمجتمع المحلي، والمشاركة في فعاليات المجتمع المحلي؛ بهدف بناء جو من الثقة والتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي (وزارة التربية والتعليم، 2007؛ وزارة التربية والتعليم، 2001).

21) جعل البيئة والمجتمع المحلي مختبراً للمقررات الدراسية، من خلال إقامة المعسكرات الدراسية، واستغلال خامات البيئة وإمكاناتها، والدراسة على الطبيعة، وبحث مشكلات المجتمع، والنهوض بالمجتمع في برامج الأمية وتعليم الكبار (وزارة التربية والتعليم، 2009؛ وزارة التربية والتعليم، 2007؛ سليمان وضحاوي، 1998).

وباستقراء الأدوار المستقبلية لكل من مدير المدرسة والمشرف التربوي، تتحدد المجالات الاتصال الفعال القائم على المبادئ والأسس التي جرى توضيحها.

الخاتمة

ناقش المقال واقع الاتصال التربوي الفعال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي، وعرض مجالات تفعيل الاتصال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي، في مجالات: التخطيط الاستراتيجي، وتبادل المعلومات، و التنمية المهنية للمعلمين، و مجال التواصل مع المجتمع المحلي.

كما ناقش المقال التحديات المعاصرة التي تواجه الاتصال التربوي الفعال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي. وأخيراً عرض المقال الأدوار المستقبلية لكل من مدير المدرسة والمشرف التربوي، وفي مقدمتها الخطة الاستراتيجية للمدرسة، متضمنة خطط للاجتماعات الدورية بالمعلمين، وخطط تدريبية للارتقاء بكفائاتهم، وخطط إجرائية للنهوض بالمستوى التحصيلي للطلبة، وخطط لتنفيذ الأنشطة المصاحبة للمناهج الدراسية، والعمل على متابعتها، وتقويمها.

قائمة المراجع:

- أبو بكر، مصطفى محمود ؛ البريدي، عبدالله بن عبدالرحمن. (2008). *الاتصال الفعال: مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو سمرة، محمد (2009). *الاتصال الإداري والإعلامي*. عمان: دار أسامة للنشر.
- أبو عرقوب، إبراهيم (2005). *الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي* (ط2). عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- الأسدي، سعيد جاسم ؛ إبراهيم، مروان عبد المجيد (2003). *الإشراف التربوي*. عمان: دار الثقافة والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع.
- باقر، عماد بن حسين (2005). *الإنترنت والتعليم الإلكتروني، نشرة التطوير التربوي*، نشرة تربوية شهرية تصدرها وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، العدد (25)، ص8.
- بطاح، أحمد (2006). *قضايا معاصرة في الإدارة التربوية*. عمان: دار الشروق.
- جرينبرج، جيرالد ؛ بارون، روبرت (2004). *إدارة السلوك في المنظمات*. ترجمة: رفاعي، رفاعي محمد وبسيوني، إسماعيل علي . الرياض: دار المريخ.
- الحريري، رافدة (2007). *التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية*. عمان: دار الفكر.

139 | الاتصال التربوي الفعال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي في سلطنة عُمان في ضوء
التحديات المعاصرة والأدوار المستقبلية

حسان، محمد إبراهيم حسان ؛ العجمي، محمد حسنين (2007). *الإدارة التربوية*. عمان: دار المسيرة.

الخرابشة، عمر محمد عبدالله (2008). بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات الاتصال الإداري لدى العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد السادس، العدد الأول، الجمعية العلمية لكليات التربية ومعاهدها في الجامعات العربية، كلية التربية، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.

دائرة تطوير الأداء المدرسي (مايو 2008). تقرير متابعة أعضاء فريق التدريب المركزي للمناطق التعليمية لتنفيذ نظام تطوير الأداء المدرسي للعام الدراسي 2008/2007م. مسقط: وزارة التربية والتعليم.

الدويك، تيسير ؛ ياسين، حسين ؛ عدس، محمد عبدالرحيم ؛ الدويك، محمد فهمي (2009). *أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي* (ط 4). عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

ديفز، برانت ؛ أليسون، ندا (2004). *الإدارة المدرسية في القرن الواحد والعشرين*. ترجمة: عبدالعزيز الهواشي، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

ربيع، هادي مشعان (2006). *الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث*. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

سليمان، عرفات عبد العزيز ؛ ضحاوي، بيومي محمد (1998). *الإدارة التربوية الحديثة*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

الشبيبي، فيصل بن سيف بن محمد (2005). *إدارة المدرسة والإنترنت*، نشرة التطوير التربوي، نشرة تربوية شهرية تصدرها وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، العدد(25)، ص 9-11.

الشيواوي، شيخة محمد علي (2007). تصور مقترح لتحقيق التكامل في الإشراف التربوي بين المشرف التربوي والقيادات المدرسية بمدارس التعليم العام في سلطنة عُمان.

140 | الاتصال التربوي الفعال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي في سلطنة عُمان في ضوء
التحديات المعاصرة والأدوار المستقبلية

- رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- صادق، حصة؛ الدرويش، أنيسة؛ العماري، بدرية (2003). الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر. مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث.
- الصغير، كليب أحمد عبدالله (2004). بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة أربد في ضوء احتياجاتهم التدريبية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- صليوو، سهى نونا (2005). الإشراف والتنظيم التربوي. عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.
- الصبري، محمد (2008). التخطيط الاستراتيجي. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- طافش، محمود (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. عمان: دار الفرقان.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (1998). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العامري، علي بن محمد بن علي (2008). تصور مقترح للمهام الفنية للمشرفين التربويين في سلطنة عُمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- عايش، أحمد جميل (2008). تطبيقات في الإشراف التربوي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبد الرزاق، حسين محمد علي (2005). فعاليات الاتصال التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في محافظة الجيزة بجمهورية مصر العربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.

141 | الاتصال التربوي الفعال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي في سلطنة عُمان في ضوء التحديات المعاصرة والأدوار المستقبلية

العبد الكريم، راشد بن حسين (2005/1424). ورقة عمل بعنوان: الممارسة التأملية أسلوب للنمو المهني، الإدارة العامة للإشراف التربوي، جدة، المملكة العربية السعودية. العجمي، محمد حسنين (2008). الإدارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة.

عريفج، سامي سلطي (2007). الإدارة التربوية المعاصرة (ط3). عمان: دار الفكر. عزت، محمد فريد محمود (2005). تكنولوجيا الاتصال وأثرها في تطور وسائل الإعلام وتداول المعلومات. مجلة كلية التربية بجامعة اليرموك، مجلد 28 ، عدد 3 ، الأردن ، إربد.

عزت، محمد فريد محمود (2002). القاموس الموسوعي للمصطلحات الإعلامية إنجليزي عربي. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.

علي، صباح حميد ؛ أبو زيتون، غازي فرحان (2007). الاتصالات الإدارية: أسس ومفاهيم ومراسلات. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

العوفي، محمد بن علي بن مسعود (2000). واقع الإشراف التربوي بالتعليم العام في سلطنة عُمان واتجاهات تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، مسقط.

العويسي، رجب بن علي (2006). التخطيط الاستراتيجي مسؤولية من مسؤوليات مدير المدرسة، نشرة التطوير التربوي، نشرة تربوية تصدرها وزارة التربية والتعليم، مسقط.

الغملاسي، محمد بن علي (2008). ورقة عمل بعنوان التخطيط الاستراتيجي المدرسي. وزارة التربية والتعليم، مسقط، سلطنة عُمان.

الفضلي، عائدة عبدالله فضل (2000). مستوى العلاقة بين الموجهين التربويين ومديري المدارس وانعكاساتها على عملية التوجيه التربوي في محافظة أبين بالجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن.

التحديات المعاصرة والأدوار المستقبلية

- القاسمي، عايذة بنت بطي بن راشد (2000). معوقات الاتصال الإداري الفعال بين مديريات التربية والتعليم بالمناطق التعليمية ومديري المدارس الثانوية التابعة لها بسلطنة عُمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- القرشوبي، فاطمة بنت سيف بن محمد (2008). توظيف التخطيط الاستراتيجي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
- القمزي، سالم بن راشد بن تريس (2004). قضايا تربوية: دراسة تحليلية لعناصر العملية التعليمية في الميدان. القاهرة: دار الفكر العربي.
- اللواتي، طاهرة عبدالحالق (2005). التعليم المحوسب والإلكتروني، نشرة التطوير التربوي، نشرة تربوية شهرية تصدرها وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، العدد (25)، ص 9.
- محسن، صالح (6 ديسمبر 2007م). دور المجتمع المحلي ووسائله المختلفة في توفير بيئة مدرسية آمنة ومحفزة. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر التربوي "نحو بيئة آمنة ومحفزة للتعليم والتعلم" الذي تعقده دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة، غزة: مركز التطوير التربوي بدائرة التربية والتعليم بغزة.
- مدبولي، محمد عبد الخالق (2002). التنمية المهنية للمعلمين: الاتجاهات المعاصرة المداخل والاستراتيجيات. العين: دار الكتاب الجامعي.
- مدبولي، محمد عبد الخالق (2001). التخطيط المدرسي الاستراتيجي. القاهرة: الدار العربية للكتاب.
- المديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة الباطنة جنوب (2006). الإدارة المدرسية الذاتية. السيب. سلطنة عُمان: مطبعة السيب.
- المسادة، محمود (2001). تجدييدات في الإشراف التربوي. عمان: المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية.

143 | الاتصال التربوي الفعال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي في سلطنة عُمان في ضوء

التحديات المعاصرة والأدوار المستقبلية

منسي، إبراهيم نظمي (مايو 2007). التخطيط الاستراتيجي. ورقة عمل مقدمة للبرنامج التدريبي التخطيط الاستراتيجي بإشراف وزارة التربية والتعليم في الفترة من 5/22-2007/5/23م بفندق هولدي إن. مسقط: النخبة لخدمات التدريب.

نهان، يحيى محمد (2007). الإشراف التربوي بين المشرف والمدير والمعلم. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الحواري، سيد (2002). الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21. القاهرة: مكتبة عين شمس.

الهنائي، منيرة بنت عبدالله بن زاهر (2004). الإدارة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس: تصوّر مقترح. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، مسقط.

وزارة التربية والتعليم (2009). دليل نظام تطوير الأداء المدرسي. غير منشور، مسقط: وزارة التربية والتعليم.

وزارة التربية والتعليم (2008). دليل برنامج التنمية المعرفية للطلاب والطالبات في مواد العلوم والرياضيات ومفاهيم الجغرافيا البيئية. غير منشور، مسقط: وزارة التربية والتعليم.

وزارة التربية والتعليم (2007). التعليم الإعدادي تطوير وطموح من أجل المستقبل. ورقة عمل قدمت في المؤتمر التربوي الحادي والعشرون في الفترة من 24-25 يناير 2007م في مملكة البحرين، المنامة.

وزارة التربية والتعليم (2007). دليل الإشراف التربوي في سلطنة عُمان. مسقط: وزارة التربية والتعليم.

وزارة التربية والتعليم (2001). دليل عمل مدارس التعليم الأساسي. مسقط: وزارة التربية والتعليم.

اليحمدي، حمد بن هلال بن حمود (1998). مدى ممارسة مديري المدارس الإعدادية والثانوية في سلطنة عُمان لدورهم كمشرفين تربويين مقيمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط.

المراجع الأجنبية:

- Beach, R. (1993). *Emerging Perspectives on Planning and Change Processes School leadership*. Vol. 3 No. 6 PP 35-42.
- Beaty, P.J. (2001). *Dialogic Communication in the Supervision Process: A Humanistic Approach*. J: Education vol.97 No.3, PP226- 232
- Bennis, Warren. (2002). *Leadership & Communication*.
- Bogorya. Buckzkowisi, Y. (1987). *Strategic Management in Academic Institutions* (as applied to several UWW institutions). Unpublished PDH Thesis. The Union for Experimenting Colleges and Universities. p112
- Davies, B. & Ellison L. (1997). *School Leadership for the 21st Century*. London & New York: Routledge.
- Gupta, U. (2000). *Information Systems*. USA: Prentice Hall.
- Herman, J. (1992). *Strategic Planning: Reasons for Failed Attempts*. *Educational Planning*, 8(4).pp 36-41.
- Hoy, W. & Miskel, C. (1991). *Educational Administration: Theory, research, practice*. New York: McGraw Hill.
- Stein, D. (2000). *Teaching critical reflection, Myths and realities*. ERIC.
- Yin, Cheang Cheng. (1996). *School Effectiveness & School-Based Management: A Mechanism for Development*. London: Falmer Press, pp 141-145.