

أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس لمهامهم من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية

بمنطقة الرياض التعليمية

د. محمد بن ناصر السويّد

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد، كلية التربية، جامعة المجمعة

المستخلص: هدف البحث إلى التعرف على معرفة أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس لمهامهم، وكذلك الوقوف على معوقات ممارستهم لها، وتحديد متطلبات تعزيز ممارستهم لها من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام ببناء أداة البحث (الاستبانة) تم تطبيقها على جميع مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية والذين بلغ عددهم الإجمالي (١٨٧) مشرفاً ومشرفةً، للعام الدراسي ١٤٣٦-١٤٣٧هـ، وتوصل الباحث إلى نتائج من أبرزها: أن ممارسة مدير المدرسة للإدارة بالتجوال يسهم بشكل إيجابي في اكتشاف الحقائق، وأيضاً لممارسته الإدارة بالتجوال تأثير إيجابي في تحسين الاتصال المدرسي وزيادة كفاءته، وأن لممارسة مدير المدرسة للإدارة بالتجوال تأثيراً إيجابياً على زيادة التحفيز المادي والمعنوي لمنسوبي المدرسة، و أن لممارسة مدير المدرسة للإدارة بالتجوال تأثيراً إيجابياً على تطوير علاقات العمل في البيئة المدرسية وتسهم في اكتشاف أفضل الممارسات في البيئة المدرسية، كما أن لهذه الممارسة تأثيراً إيجابياً على التغذية الراجعة التي تتوفر لمدير المدرسة ويقوم بتوظيفها في العمل المدرسي، كما توصل الباحث إلى أن معظم أفراد عينة البحث يوافقون على عبارات محور معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية بدرجة (موافق) إلى حد ما) بشكل عام. كما توصل الباحث إلى أن معظم أفراد عينة البحث يوافقون على عبارات محور متطلبات تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال بالمدارس الحكومية بمنطقة الرياض التعليمية بدرجة (موافق) وذلك بشكل عام.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالتجوال، الإدارة المدرسية، التعليم العام.

The impact of the practice of management by walking around on the principals' performance of their duties from the standpoint of the of school administration supervisors in Riyadh educational region

Mohammed. N. Alsawayyid

Assistant professor of educational planning and administration-Education College _ Majmaah University

Abstract: The research aims to identify the impact of management by walking around on the principals' performance of their duties, as well as to stand on the obstacles of exercising it, and determine what requirements for the promotion of exercising it from the standpoint of the of school administration supervisors in Riyadh educational region. The researcher used the descriptive method and has built a research tool (questionnaire) including three axes, with a total of fifty-six items, that has been applied to all school administration supervisors in Riyadh educational region. That sample reached in total number (187) supervisors, for the academic year 1436-1437h, and the researcher collected (153) questionnaires in response that are subject to statistical analysis. The researcher found that the practice of management by walking around with its five dimensions has a positive impact on the public school's performance, and also positively influenced to improve communication and increase efficiency. That the practice of school managers of management by walking around positively affected by increased incentive and moral motivation for employees of the school. That the practice of school managers of management by walking around impacted positively on the development of employees relations, contribute to the discovery of best practices in the school environment, and that this practice is positive feedback that is available to the manager that he employs in the schoolwork. The researcher found most of the research sample agree on the axis of obstacles to the exercise of management by walking in public schools in Saudi Arabia moderately in general terms. The researcher also found that most of the research sample agree on the axis of requirements phrases that enhance the practice of management by walking around at public schools in Riyadh educational by the degree (agree) in general. The researcher presented a number of recommendations and suggestions including the most important of the following, The school managers should exploit technology in their technical work and in school work in general, to automate the administrative work related to their duties.

Keywords: Management by walking around among, The school administration, public education.

مقدمة

بدأت في العقود الثلاثة الأخيرة النظرة السائدة عن دور مدير المدرسة في التغيير، مما انعكس على مجموعة كبيرة من مهام ووظائف مدير المدرسة وأدواره التي ظلت مرتبطة به من سنين طويلة مضت (Hoy and Hoy 2006,p 3). وزاد هذا الأمر في الوقت الراهن الذي يتم التعليم في بيئة عالية المخاطر، وسريعة التغيير، مما يؤثر على نواتجه، ويجعل طاقم المدرسة عرضة للمساءلة من قبل الجميع (Dufour 2002, p. 12). وهذا الوضع للتعليم على المستوى الدولي والإقليمي يمتد إلى واقع بيئتنا التعليمية المحلية في المملكة العربية السعودية، فهي تتعرض للتغيرات والتقلبات نفسها، سواءً المتعلقة بقيادة المؤسسات التعليمية، أو بكفاية أداء المعلمين، أو إكساب المتعلمين المهارات التي تمكنهم من التفاعل الإيجابي مع مجتمعهم والمحافظة على مقدراته، وتمكنهم من الحصول على عمل في المستقبل، أو حتى تصنيف المدارس في ضوء الاختبارات المحلية والدولية.

إن حالة التعليم تلك قد فرضت على مشرعي الأنظمة ورسمي السياسات التعليمية استحداث هيئات محاسبية على التعليم، مما جعل المهتمين بالعملية التعليمية، والمشتغلين بها يبحثون عن نماذج للإدارة الناجحة في مجال الأعمال لمواجهة المواقف والتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، فالمؤسسات التعليمية تستمد الابتكار التنظيمي من قطاع الأعمال، فعلى سبيل المثال ما ذكره (Frase & Hetzel,1990) أن منهج إدارة الجودة الشاملة (TQM) total quality management تم تكييفه وعمل نسخة موجهة للتعليم سميت بالجودة الشاملة في التعليم (TQE) total quality education، واعتمد من قبل المدارس في جميع مستويات التعليم، من التعليم الابتدائي إلى الأوساط الأكاديمية (Detert, Schroeder, and Cudeck.2003).

كذلك الأمر بالنسبة لأسلوب الإدارة بالتجوال Management by Walking Around (MBWA) الذي تم الأخذ به لأول مرة من قبل Peters & Waterman عام (١٩٨٢م) حينما عرضا هذا الأسلوب في كتابهما "البحث عن التميز: دروس من الشركات الأفضل أداءً في أميركا"، ثم بدأ الاهتمام بهذا الأسلوب في مجال الإدارة التعليمية في نهاية عقد الثمانينات من أجل مساعدة القائد التعليمي لتحمل مسؤولياته، ومؤخرًا توسع استخدام أسلوب الإدارة بالتجوال MBWA بشكل عام من قبل مديري المدارس من أجل أن تقوم المدرسة بوظائفها الجديدة وجعلها قادرة على المنافسة وتحقيق تطلعات المستفيدين، ومختلف الأطراف من المهتمين في المحيط الخارجي: المجتمع والسلطة المحلية والمركزية (Anderson,2000).

مشكلة البحث وأسئلته

تزايد ضغوط مختلف التيارات الاجتماعية لإصلاح التعليم؛ نظرًا لإدراكها للأداء المتدني للمدارس الذي لا يواكب المتطلبات الحالية (Boyd,2000,p:235)، كما أن المناخ العام السائد في المدارس يتسم بالضعف (رضوان،١٩٩٧م)، حيث تشير الدراسات إلى أن مديري مدارس التعليم الأساسي وإدارتهم مثقلين بمشكلات متعددة تتسبب في ضعف الأداء (البناء، ٢٠١٠)، ومن أبرز تلك المشكلات ما ذكرته الدرعان (٢٠١٦م) عن كثرة الأعمال الإدارية المطلوبة من مدير المدرسة في المملكة العربية السعودية ومتابعته اليومية للمواقع الإلكترونية التابعة لوزارة التعليم والمكاتب، مما باعد بين مدير المدرسة وبين المعلمين والعاملين، واقتصار جولته على الزيارات التقييمية لهم (ص:٣)، هذا السلوك الإداري لا يتوافق مع توجه الحديث لدور مدير المدرسة الذي يتطلب منه مهمة الإشراف الإداري والفني لتسيير العملية التعليمية والتعامل مع البيئة المحلية المحيطة بها، فيذكر الصايغ (١٩٩٥م) أنه لم يعد يقبل انغماس مدير المدرسة بالمهام الكتابية والمشكلات اليومية، بل امتد دوره إلى الإسهام في إعداد المعلمين، وتطوير العاملين، وتهيئة المدرسة لخدمة مجتمعها المحلي وتنميته (ص.ص:٢٨٢-٢٨٣).

ول يتم نقل المدرسة من وضعها الحالي إلى الوضع المنشود الذي يتناغم مع المتطلبات التنموية الوطنية وتطلعات المستفيدين، يتطلب ذلك التحول من الأنماط الإدارية الراهنة التي يؤديها مدير المدرسة إلى أنماط إدارية جديدة لها تأثير على عطاء المدرسة فتزيد من الحرية واللامركزية، وتتركز على إمكانياتها الحقيقية، ويتفق مع هذا الطرح الشاعرعي (٢٠٠٩م) حينما ذكر أنه من الأهمية بمكان تطوير دور مدير المدرسة بشكل خاص وتمكينه من الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة التي آتت نتائج إيجابية حينما تم الأخذ بها في منظمات الأعمال، ويذكر (العجمي، ٢٠٠٨) أن الإدارة بالتجوال تعد من أهم الاتجاهات التي ظهرت خلال السنوات الأخيرة، وهناك أدلة قوية تدعم الرأي القائل بأن أسلوب القيادة من خلال إدارة المدرسة بالتجوال (MBWA) يحدث تأثيرًا إيجابيًا وقويًا على أداء المعلمين والتطوير المهني لهم، وكذلك تحصيل الطلاب، مما يحقق قيام مدير المدرسة بأداء مهامه بشكل عام (Frase, 1991)، وكذلك نتيجة دراسة الحوامدة والعبيدي (٢٠١٢) التي توصلت لوجود أثر إيجابي لممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات، وأيضًا أشار قدومي والخوالدة (٢٠١٣) إلى أن ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال يسهم بتوفير الوقت في اكتشاف الحقائق حول المشكلات المدرسية وتحديدها، وكذلك يسهم في تحسين الاتصال، ويسهم في تطوير البدائل التي تستخدم في معالجة الأزمات المدرسية.

محمد السويدي: أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس لمهامهم ...

ونحتاج في بيئاتنا التعليمية السعودية إلى دراسات تستكشف أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس، وأن يكون مصدر هذا الحكم ممارسين إداريين يطلعون على واقع المدارس بشكل عام، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي بالأسئلة التالية:

١. ما أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس لمهامهم من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية؟

٢. ما المعوقات التي تواجه مديري المدارس من ممارسة الإدارة بالتجوال من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية؟

٣. ما متطلبات تعزيز ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال في المدارس الحكومية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية؟

أهمية البحث

تبرز أهمية البحث الحالي في أنها تتوافق مع التوجهات الإدارية الحديثة التي تهتم بدراسة دور مدير المدرسة وقائدها وكيفية قيامه بمهامه الوظيفية، فهي تستكشف أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس لمهامهم، ويبنى هذه البحث نتائجه على استجابة مشرفي الإدارة المدرسية، الذين يعدون ممارسين تربويين وخبراء إداريين يطلعون على واقع المدارس بشكل عام.

كما يتطلع الباحث إلى أن يزود هذا البحث المكتبة العربية بمادة علمية متخصصة حديثة حول موضوعه، ويزود كذلك الباحثين مستقبلاً في هذا المجال بمادة يمكن الاعتماد عليها عند إجراء دراساتهم. كما يأمل الباحث أن يزود هذا البحث جهات التطوير الإداري في وزارة التعليم بأبرز معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال؛ ليتم في ضوئها بناء برامج تدريبية تعالج هذه المعوقات.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى:

١. معرفة أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس لمهامهم من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية.

٢. الوقوف على معوقات ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة بالتجوال من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية.

٣. تحديد متطلبات تعزيز ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة بالتجوال من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية.

مصطلحات البحث

الإدارة بالتجوال

أسلوب إداري يقوم على اختصار المسافات الجغرافية والمسافات الزمنية بالحضور الفعال في مواقع الأحداث بالمعايشة الحقيقية المتزامنة، وتحقيق المشاركة والشورى مع قوى العمل. وتعتمد الإدارة بالتجوال على قيام المدير بجولات تفقدية على الطبيعة لمعاينة التنفيذ الحقيقي للخطط والبرامج الموضوعية، لمعرفة ومتابعة سير العمل وانتظامه (الخضيرى ٢٠٠٠).

عرف الباحث الإدارة بالتجوال إجرائيًا بأنها " قضاء مدير المدرسة وفريقه الإداري جزءًا من وقت العمل خارج مكاتبهم، متجولين في البيئة المدرسية، من خلال نشاط هادف ومخطط له، يمكنهم من اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، وتحفيز العاملين، والتطوير والإبداع، والحصول على التغذية الراجعة، من أجل توفير بيئة تعليمية آمنة وفاعلة ومنظمة".

أداء مدير المدرسة

هو الواقع الفعلي لما يقوم به مدير المدرسة من أعمال مدرسية، تغطي كافة مهامه، سواء قام بها بنفسه أو فوض غيره القيام بها تحت إشرافه، القاضي (١٩٩٧).

يقصد بأداء مدير المدرسة في هذه الدراسة أنه الأداء التشغيلي لمدير المدرسة الناتج من مهامه الوظيفية الرسمية، وإدارته للواقع الفعلي في البيئة المدرسية الداخلية والخارجية.

مهام مدير المدرسة

هي كل الأنشطة والأعمال والمبادرات التي نصت عليها اللوائح والتعليمات والتوجيهات الرسمية، والتي على مدير المدرسة القيام بها مباشرة أو يشرف على تنفيذها، لتحقيق المدرسة الأهداف المنشودة منها.

حدود البحث

الحدود الموضوعية: أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس.

الحدود المكانية: المدارس الحكومية بمنطقة الرياض التعليمية.

الحدود البشرية: مشرفو الإدارة المدرسية.

الحدود زمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٦-١٤٣٧هـ الموافق ٢٠١٦م.

منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي للإجابة عن أسئلة البحث.

الإطار النظري

مهام مدير المدرسة

اتسعت مهام مدير المدرسة بتغير وظيفة المدرسة في الوقت الراهن، فبعد أن كان التركيز على نقل المعرفة للمتعلمين واستظهارها يوم الامتحان ومنحهم شهادة دراسية تمكنهم من وظيفة عامة كما يذكر صائغ (١٩٩٥) أصبحت وظيفة المدرسة تهيئة المتعلمين للحياة، مما انعكس مباشرة على مهام مدير المدرسة، فاتسعت مهامه لتشمل جميع مناشط المدرسة، ولجميع منسوبيها من طلاب ومعلمين وموظفين ومن أصحاب العلاقة في المجتمع المحيط بالمدرسة.

وتعد مهام مديري المدارس مزيجًا من مهامه الرسمية التي نص عليها في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام الصادرة من وزارة التعليم ١٤٢٥هـ، وخبرته، مكونة الأداء التشغيلي لمدير المدرسة، ويمكن تحديد مجالات لمهام مدير المدرسة في هذه الدراسة تضم في داخلها مجموعة من الأنشطة تعكس كل مجال، مستفيدًا الباحث في ذلك مما نصت عليه الأدلة التنظيمية الرسمية الصادرة من وزارة التعليم، وما ذكر في الأدبيات النظرية كما عند الصائغ (١٩٩٥)، والحوامدة والعبودي (٢٠١٢)، والحميدي (٢٠١٥)، والدرعان (٢٠١٦) على النحو التالي: اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة.

فاكتشاف الحقائق أصبح من مهام مدير المدرسة المباشرة التي ينبغي عليه أن يقوم بها بنفسه، دون انتظار التقارير المكتوبة التي تصل إليه نهاية اليوم الدراسي، فهو يقوم بالجولات المدرسية المخططة من أجل رصد جوانب الضعف في البيئة المدرسية والقصور عما خطط له، والوقوف على الأمور المستجدة في العمل المدرسي، ورصد الظواهر السلبية المتفشية بين الطلاب، واكتشاف المؤشرات السلبية التي تظهر بين المعلمين مثل عدم الرضا أو انخفاض الدافعية، وقيامه بتوثيق جميع تلك الأمور لتكون مادة حقيقية في وصف واقع المدرسة وما تقدمه من برامج تأهيلية أو تطويرية أو علاجية.

وكذلك يستفيد الباحث مما ذكرته الأدبيات السابق ذكرها بأن من مهام مدير المدرسة الرئيسة تحسين الاتصال بين كافة منسوبي المدرسة، وكذلك مع المستفيدين وأصحاب العلاقة، من خلال قيامه بعقد اجتماعات مغلقة لمعالجة المشكلات الخاصة والفردية المرتبطة بالعمل، وعقد اجتماعات مفتوحة مع المعلمين لمناقشة وجهات النظر العامة فيما يخص العمل، وكذلك اللقاء المباشر والتواصل غير الرسمي

بالمعلمين، ومن تحسين الاتصال أن يسهم مدير المدرسة في توفير الفرصة للمعلمين للتعرف الإنساني والتواصل المهني فيما بينهم، كما أن من مهام مدير المدرسة في تحسين عملية الاتصال أن يتم عقد اللقاءات المباشرة مع الطلاب والمعلمين للرد على استفساراتهم والنقاش حول القضايا التي تهمهم، بل يذهب لأبعد من ذلك من خلال إشراك عينة ممثلة من المستفيدين في عملية صنع القرار من خلال الندوات والورش لطرح الرؤى والأفكار حول القضايا ذات العلاقة.

ومن مهام مدير المدرسة الرئيسة أيضًا التحفيز وهو استخراج الطاقات الكامنة للمنتسبين للمدرسة من أجل بلوغ أهدافها؛ من خلال الإشادة بالنتائج الإيجابية للمدرسة والمنتسبين لها بشكل علني وأمام الجميع، ومشاركتهم المادية والمعنوية من أجل الارتقاء بمستويات العمل، وأن يقوم مدير المدرسة بربط تكليف العاملين بالأعمال المساندة وفقًا لقدراتهم ومهاراتهم، ويوفر متطلبات العمل، ويجعلهم شركاء في النجاح ويشعرون بذلك.

ومن مهام مدير المدرسة الرئيسة التي ذكرتها الأدبيات السابقة، التطوير والإبداع ويكون ذلك من خلال تطوير علاقات العمل في البيئة المدرسية وبتطبيق أساليب مبتكرة في العمل وتوليد أفكار جديدة من أجل تطوير واقع البيئة المدرسية، واكتشاف أفضل الممارسات، والتي يمكن نقلها للآخرين وتُعد بمثابة حلول إبداعية لهم، واكتشاف الفرص الإبداعية واحتضانها، وتقديم البرامج التدريبية سواءً التأهيلية أو العلاجية المتوافقة مع الاحتياجات الفعلية.

وأخيرًا يستفيد الباحث مما ذكرته الأدبيات السابق ذكرها، أن من مهام مدير المدرسة الرئيسة العناية بالتغذية الراجعة عن المدرسة ومنسوبيها والمجتمع المحيط بها، ويتم ذلك من خلال توثيقه المباشر، أو من خلال التقارير التي تعد من قبل المختصين، والتي تسهم في تبصير أصحاب العلاقة بنقاط القوة من أجل تعزيزها، وتبصيرهم بنقاط الضعف للتغلب عليها، وتحقيق التوازن الكمي والكيفي في إنجاز العمل المدرسي وتحقيق المدرسة لأهدافها.

الإدارة بالتجوال (Management by Walking Around (MBWA)

تعد الإدارة بالتجوال من الموضوعات الإدارية المعاصرة والحديثة، وهي أحد النماذج الإدارية لوادي السيلكون (www.itstime ٢٠٠٢) The Silicon Valley (SVM) Management Style. وتم طرحها من قبل Peters & Waterman عام (١٩٨٢م) في كتابهما "In Search of Excellnce: Lessons from America's Best Run Compains" البحث عن التميز: دروس من شركات الأفضل أداء في أميركا"، وبينما فيه أن قوة هذا النموذج وسر التفوق والامتياز الذي تحققه

الشركات المطبقة له تكمن في الاتصالات غير الرسمية، والإدارة خارج المكتب (Boyd, MacNeill, 2006).

وتعد الإدارة بالتجوال فرصة حقيقية للمديرين تمكنهم من الاطلاع المباشر على كل ما يجري داخل مؤسساتهم وفي مواقع العمل الميداني، ومناقشة العاملين معهم بأفكارهم، واكتشاف مهاراتهم الفردية وقدراتهم الجماعية، واكتشاف إنجازاتهم الفردية والجماعية، ورصد المشكلات التي تعترضهم (تشارلي، ٢٠٠١). وكذلك لهذا النمط الإداري الجديد المتمثل في الإدارة بالتجوال فوائد للعاملين أيضاً حيث يشعرون بقرب إدارتهم منهم ومشاركتهم إياها في صنع السياسات ورسم التوجهات، مما يحقق لهم الرضا في الوظيفة (العتيبي، ٢٠٠٦)، وهذه المشاركة تعمل على تغذية الشعور لديهم فتعمق إحساسهم بالمسؤولية تجاه الخطط والأهداف الموضوعية مما يحفزهم ويدفعهم إلى الحماس والجدية في التنفيذ (عبد الجليل، ٢٠٠٤). ومن ثم الزيادة في الإنتاجية، وارتفاع رضا العاملين، وانخفاض معدل دوران العمل، كما أشارت لذلك دراسة النحلاوي (٢٠١١م).

وهناك أساليب في التواصل يمكن استخدامها في الإدارة بالتجوال تتمثل في: الاجتماعات المفتوحة، الاجتماعات المغلقة، الاجتماعات التخصصية، الاجتماعات العامة، الندوات، البرامج التدريبية، المناقشات غير الرسمية (العجمي، ٢٠٠٨)، ويرى الباحث أن الإدارة بالتجوال لا تقتصر على التواصل الشخصي بين المدير والموظف فقط، بل تتطلب قراءة للغة الجسد وفهم مدلولاته، وقراءة للجغرافيا المدرسية، فهي تعطي المدير والقائد وفريقه تفاصيل أدق من الصورة الذهنية التي ترسم للعمل والعاملين في المكتب.

الإدارة بالتجوال في المؤسسات التربوية

بدأ الاهتمام بهذا الأسلوب الإداري، والأخذ به في مجال الإدارة التعليمية في نهاية الثمانينات الميلادية متزامناً مع طرح هذا الاتجاه لأول مرة عام ١٩٨٢م، رغبة في مساعدة القائد التعليمي لتحمل مسؤولياته (Frase & Hetzel, 1990).

ويعد الأخذ بالإدارة بالتجوال اليوم أكثر نجاحاً أثناء التطبيق عما كانت عليه عندما قدمت لأول مرة بسبب التقدم في مجال التكنولوجيا، الأمر الذي مكن المديرين من الارتباط بمكاتبهم ومسؤولياتهم المكتبية عن بعد (Boardman, 2004)، مما أسهم مؤخراً في التوسع في استخدام أسلوب الإدارة بالتجوال MBWA بشكل عام من قبل مديري المدارس، حيث قام المديرون بمتابعة المناهج الدراسية أثناء جولاتهم، مما كان لها الفضل في تحسين التدريس في الفصول الدراسية، والحد من مشكلات عدم انضباط الطلاب، وتحسين إدراك المعلم للقيام بدوره، وجعل المدرسة قادرة على المنافسة وتحقيق تطلعات المستفيدين (Anderson, 2000).

وهناك عدة تجارب لتطبيق الإدارة بالتجوال في المؤسسات التعليمية، التجربة الأولى يعرضها الباحث Downey & other (2004) لتجربة نفذت في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم ترشيح مديري مدارس محددة ليطبقوا نمطاً إدارياً محدداً، وعقد لهم ورش عمل للتدريب على هذا النمط الإداري، تتضمن منهجية زيارة الفصول الدراسية، وممارسة طرح الاسئلة، وفن الاستماع والإنصات، ومنهجية جمع البيانات وتوثيقها، وتدوين الملاحظات، وذلك خلال فترة زمنية محددة وقصيرة عرفت فيما بعد بـ "The three-minute Classroom Walk-Through"، وقام كل من (Nancy.J.et al,2007) بالكتابة بالتفصيل عن هذه التجربة، فذكروا أن الهدف الرئيس منها هو جمع بيانات مركزة في فترة قصيرة جداً، ويتم ذلك عن طريق أخذ المدير مكاناً مخصصاً له في الفصل يمكنه من التوثيق، والذي يكون بخطوط عريضة على بطاقة ملاحظة مصممة لهذا الغرض، ولتكون الجولة عملية تتم خلال خمس عمليات:

١. يتم فيها أخذ لمحة خاطفة وملاحظة السلوك العام في الفصل.

٢. الإنصات لموضوع التدريس ومدى اتفائه مع أهداف المنهج وتوزيعه الزمني.

٣. التعرف على ممارسات التدريس التي تطبق في الفصل.

٤. ملاحظة نشاط الطلاب وتفاعلهم.

٥. ملاحظة قضايا الصحة والسلامة في الفصل الدراسي.

التجربة الثانية من دراسة (Boyd & MacNeill (2006) والتي شرحا فيها تطبيق الإدارة بالتجوال في ثلاث مدارس بإحدى المقاطعات الأسترالية، على النحو التالي:

في هذه التجربة سعت المدرسة الأولى على التركيز على إعادة تعريف الثقافة المدرسية، والتوسع في اللامركزية، مما ساعد في زيادة المشاركة والالتزام تجاه المدرسة، وتحول دور مدير المدرسة ليقوم بعمل القائد المدرسي، فأصبح يتحدث للمعلمين والطلاب داخل الفصول الدراسية، ويناقشهم في البرامج التعليمية، مما حقق تفهماً أكبر لدى الطلاب والمعلمين للممارسات التربوية الجديدة.

وفي المدرسة الثانية أتاحت الفرصة لمدير المدرسة وفريقه بأن يقوموا باستقبال التلاميذ في الفصول الدراسية، والالتقاء بأولياء أمور الطلاب واصطحبهم في جولات داخل المدرسة، وزودت هذه الإجراءات قدرة فريق المدرسة الإداري من رفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب، وكذلك من إحداث تغيير في المناخ المدرسي، ومال النمط الإداري في المدرسة اللامركزية.

محمد السويدي: أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس لمهامهم ...

وفي المدرسة الثالثة كان دور مدير المدرسة يركز على تنفيذ عملية تجديد إداري تم تسميتها بالهرم الإداري المقلوب، تتم فيها الإدارة بالمشاركة، ساعد نموذج القيادة الجديد على نقل المدرسة إلى الأمام وبناء الاستدامة في التغييرات عن طريق دمج ممارسات جديدة في وعي المعلمين والطلاب.

ووجدنا (Boyd & MacNeill, 2006) أن تطبيق الإدارة بالتجوال حقق لقادة هذه المدارس فرصة حقيقية للتعرف على مدارسهم من خلال التفاعلات غير الرسمية، وحقق هذا التواصل والتفاعل بين مديري المدارس والمدرسين والعاملين درجة عالية من التقارب، كما أتاحت الإدارة بالتجوال للمعلمين ممارسة نوع من الإدارة والإشراف، تمثلت في قيام المعلمين المتمكنين من تقديم الدعم والمساعدة للمعلمين الآخرين، كما أن هذا النمط الإداري الجديد جعل المدرسة قادرة على تنقيف الآباء والأمهات حول الحاجة إلى إعادة ثقافة المدرسة وفوائد التغيير التربوي السليم في زيادة مشاركة الطلاب وتحسين السلوك (http://www.curriculum.edu.au/leader/re-examining management by walking around)

وجني هذه المكاسب لا يمكن تحقيقه ببقاء مدير المدرسة يدير عمله من وراء المكتب، بل يتطلب درجة عالية من التنقل والاتصالات من جانب مدير المدرسة، وتواجهه الدائم في المدرسة قبل بدأ اليوم الدراسي وبعدها.

وكذلك تم تحليل نشاط مديري المدارس الذين ينهجون الإدارة بالتجوال MBWA وكيف يصرفون وقتهم في يوم العمل، فتوصل (Fraser, 1998) أنهم يقضون يومهم في الفصول الدراسية، أو العمل مع المعلمين على المناهج الدراسية والتعليمية، وحل المشكلات المدرسية ذات العلاقة بالطلاب والمعلمين، وتقدر هذه الدراسات أن مديري المدارس الممارسين للإدارة بالتجوال يقضون من ٤٠٪ إلى ٨٠٪ من وقتهم في المكتب، ومن ٢٣-٤٠٪ وقتهم في الممرات والملاعب، و ١١٪ من وقتهم خارج الحرم المدرسي، و ١٠٪ من وقتهم في الفصول الدراسية.

مجالات الإدارة بالتجوال

ليس هناك اتفاق بين المختصين على مجالات محددة للإدارة بالتجوال، بل تتوقف هذه المجالات على طبيعة المنشأة وحجمها وموقعها الجغرافي وهيكلها التنظيمي، فكل هذه المكونات لها تأثير على تحديد مجالات الإدارة بالتجوال. فيذكر (Peters ١٩٩٥) تسعة مجالات تتمثل في: اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، الرقابة، إدارة الوقت، اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، وأخيراً التغذية الراجعة، ووضع قديمي والحوالدة (٢٠١٣) ثمانية مجالات مماثلة تمامًا للمجالات التي حددها (١٩٩٥) Peters مع استبعاد مجال اكتشاف الحقائق، بينما اقتصر الحوامدة والعيبيدي (٢٠١٢) على خمسة من

المجالات التي عند Peters، وهي: اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة، وهذه المجالات تتفق مع المجالات التي تم أخذها في هذا البحث لأنها أكثر ملاءمة لطبيعة عمل مدير المدرسة.

الدراسات السابقة

سيعرض الباحث الدراسات السابقة بحسب حدثاتها، ثم سيقوم بالتعليق عليها، وذلك على النحو الآتي: دراسة الدرعان (٢٠١٦) بعنوان "واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، ومعوقات التطبيق، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الخبرة الإدارية، المؤهل، نوع المبنى المدرسي) واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال كانت عالية جداً، وأن معوقات التطبيق متحققة بدرجة متوسطة، وأن متطلبات التطبيق متحققة بدرجة عالية جداً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

أما دراسة الحميدي (٢٠١٥) بعنوان "مدى استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية في مدينة الطائف" هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمي تلك المرحلة في مدينة الطائف، والكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة ومتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة التدريسية، المؤهل، البرامج التدريبية)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أن استخدام مديري المدارس الابتدائية للإدارة بالتجوال كان عالياً، وكان ترتيب الأبعاد على النحو التالي: القيادة التشاركية ثم الاتصال الفعال، ثم التطوير والإبداع، ثم المشاركة في اتخاذ القرار.

أما دراسة مواضيه (٢٠١٤) بعنوان "درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية" هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا كانت متوسطة.

محمد السويدي: أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس لمهامهم ...

دراسة القرني (٢٠١٣) بعنوان "واقع ممارسة وكيالات كلية الآداب بجامعة الملك سعود بالرياض للإدارة بالتجوال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ومعوقات ممارسة وكيالات كلية الآداب بجامعة الملك سعود بالرياض للإدارة بالتجوال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال كان متوسطاً لدى عينة الدراسة، وأن أكبر المعوقات لممارستها هو الضعف في التخطيط السليم ويليها كثرة الأعمال وضغوط العمل، وليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد العينة ومتغيرات الدراسة (نوع القسم، وسنوات الخبرة).

دراسة قدومي والحوالدة (٢٠١٣) بعنوان "الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس"، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة استبانتين طوراهما، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أن مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال كان متوسطاً لدى عينة الدراسة.

دراسة الحوامدة والعبيدي (٢٠١٢) بعنوان "أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية"، هدفت الدراسة إلى اكتشاف تأثير ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة تم تطويرها من قبل الباحثين، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية عملية اتخاذ القرارات قد جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) على فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

دراسة براون وكولي (Brown & Coley 2011) بعنوان "تأثير ملاحظات التجوال على مدارس جنوب أمريكا من وجهة نظر المعلمين" هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التجوال من خلال الملاحظات الصفية القصيرة والمتكررة على الممارسات التربوية للمعلمين داخل الصف، وكذلك تحصيل الطلاب، من وجهة نظر المعلمين بمدارس جنوب أمريكا، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن التجوال أسهم في بناء الثقة وأزال جوانب الرهبة بين المشرفين والمعلمين، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير التجوال على الممارسات التربوية للمعلمين داخل الصف، وكذلك على تحصيل الطلاب.

دراسة البنا (٢٠١٠م) بعنوان "الإدارة بالتجوال مدخل لتحسين العملية التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي بمصر" هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تحسين بعض جوانب التعليم الأساسي بمصر باستخدام الإدارة بالتجوال في ضوء خبرات بعض الدول، واستخدمت الباحثة المنهج الوثائقي، وكانت تعتمد على الوثائق الرسمية والدراسات العلمية والكتب المتخصصة أدوات لجمع المعلومات وتحقيق هدف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لاستخدام مدخل الإدارة بالتجوال لتحسين العملية التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي بمصر.

دراسة مونتس (Mounts 2009) بعنوان "العلاقة بين ممارسة المديرين للإدارة بالتجوال واتجاهات المعلمين" هدفت الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين ممارسة المدير للإدارة بالتجوال وأداء المعلمين وولائهم التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة المديرين للإدارة بالتجوال تدعم الثقة وتساهم في تحسين المناخ المدرسي، وأن هناك علاقة موجبة بين أداء المعلمين وتطويرهم المهني وممارسة المديرين للإدارة بالتجوال.

التعليق على الدراسات السابقة

عرض الباحث تسع دراسات حديثة غطت الفترة الزمنية من ٢٠٠٩ - ٢٠١٦، تشترك هذه الدراسات في موضوع واحد هو الإدارة بالتجوال وهو موضوع البحث الحالي، إلا أن جانب التركيز يختلف بينه.

هناك دراسات اهتمت باستطلاع رأي المعلمين وأعضاء هيئة التدريس كدراسة الحميدي (٢٠١٥) ودراسة قديمي والخوالدة (٢٠١٣) فقد اهتمتا باستطلاع رأيهم عن أثر الإدارة بالتجوال على أدائهم الوظيفي.

أما دراسة (Mounts, ٢٠٠٩) فقد اهتمت باكتشاف العلاقة بين ممارسة المدير للإدارة بالتجوال وأداء المعلمين وولائهم التنظيمي، أما دراسة مواضيه (٢٠١٤) هدفت إلى معرفة رأيهم عن أثر الإدارة بالتجوال في تنمية كفاءتهم المهنية.

وهناك دراسة اهتمت بالتعرف على رأي أعضاء هيئة التدريس عن واقع ومعوقات ممارسة وكيالات كلية الآداب بجامعة الملك سعود بالرياض للإدارة بالتجوال وهي دراسة القرني (٢٠١٣م).

ودراسة اهتمت باستطلاع رأي مديرات المدارس، كدراسة الدرعيان (٢٠١٦) حول واقع ممارسة الإدارة بالتجوال.

محمد السويدي: أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس لمهامهم ...

ودراسة اهتمت بتحديد أثر التجوال على الممارسات التربوية للمعلمين داخل الصف وكذلك
تحصيل الطلاب كما في دراسة براون وكولي (Brown & Coley, ٢٠١١).

ودراسة اهتمت باكتشاف تأثير ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية العمليات الإدارية ممثلة في عملية
اتخاذ القرارات كما في دراسة الحوامدة والعيدي (٢٠١٢).

ودراسة سعت إلى تقديم تصور لتحسين بعض جوانب التعليم الأساسي باستخدام الإدارة بالتجوال
كما في دراسة البنا (٢٠١٠م)، والبحث الحالي يهتم بمعرفة أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري
المدارس لمهامهم من خلال استطلاع رأي مشرفي الإدارة المدرسية.

وجميع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي كما هو الحال في البحث الحالي، ماعدا دراسة
البنا فقد استخدم المنهج الوثائقي. وتوصلت الدراسات السابقة إلى إثبات تأثير إيجابي متوسط أو مرتفع
للإدارة بالتجوال على موضوع دراستها.

إجراءات البحث الميدانية

الدراسة الميدانية

تم إجراء الدراسة الميدانية بهذا البحث بهدف التعرف على أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء
مديري المدارس لمهامهم بالمملكة العربية السعودية، وكذلك للوقوف على معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال،
ومتطلبات تعزيز تلك الممارسات، من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية.

مجتمع الدراسة والعينة

أُجريَ البحث على مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية والذين بلغ عددهم الإجمالي ١٨٧
مشرفاً ومشرفة، للعام الدراسي ١٤٣٦-١٤٣٧هـ، وتم جمع ١٥٣ استجابة قابلة للتحليل الإحصائي بنسبة
قدرها ٨١,٨١٪.

أداة الدراسة

تم بناء أداة البحث (الاستبانة) من ثلاثة محاور، بإجمالي ست وخمسون عبارة، على النحو التالي:
المحور الأول: أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس لمهامهم في المملكة العربية السعودية من
وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية، ويشتمل هذا المحور على خمس مجالات تحتوي
على ٣٠ عبارة، والمجالات هي:

المجال الأول: اكتشاف الحقائق؛ ويتألف من ست عبارات.

المجال الثاني: تحسين الاتصال؛ ويتألف من ست عبارات.

المجال الثالث: التحفيز؛ ويتألف من ست عبارات.

المجال الرابع: التطوير والإبداع؛ ويتألف من ست عبارات.

المجال الخامس: التغذية الراجعة؛ ويتألف من ست عبارات.

المحور الثاني: معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال بالمدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية، ويشتمل على ١٤ عبارة وسؤال مفتوح.

المحور الثالث: متطلبات تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال بالمدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية، ويشتمل على ١٢ عبارة وسؤال مفتوح.

صدق الأداة

استخدم الباحث أسلوبين للتحقق من صدق الأداة، هما:

الصدق الظاهري

قام الباحث بعرض الاستبانة على تسعة من الخبراء في عدد من الجامعات السعودية، للاستشارة بأرائهم حول التعليمات الموجهة للمستجيبين، وانتماء عبارات الاستبانة إلى محاورها وأبعادها، وسلامة الصياغة اللغوية، وانتماء عبارات الاستبانة لأبعادها، ومناسبة تدرج المحاور، والطلب منهم بتقديم ما يرونه مناسباً من عبارات، أو توجيهات، وتم تحليل آراء المحكمين والتي توافقت مع التصميم العام للاستبانة في المحاور والمجالات والعبارات، والتعديل فيما يتعلق بترتيب المحاور وعدد من العبارات كما تم اعتمادها في الاستبانة التي وزعت وجمعت وتم تحليلها.

الصدق الداخلي (الاتساق الداخلي) Internal consistency Validity

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بالتطبيق على عينة استطلاعية من داخل عينة الدراسة، مكونة من (٣٠) من مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة لكل عبارة والدرجة الكلية للمجال أو المحور التابعة له، وأيضاً تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة لكل مجال والدرجة الكلية للمحور التابع له، وأيضاً بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، فاتضح من خلال ذلك ارتباط جميع عبارات المحور الأول: أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس لمهامهم بالمملكة العربية السعودية بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ارتباطاً دالاً إحصائياً ومعظمها عند مستوى دلالة (٠,٠١)، كما تبين ارتباط الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات المحور بالدرجة الكلية للمحور مما يدل على تحقق الصدق الداخلي للمحور الأول.

محمد السويدي: أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس لمهامهم ...

وكذلك اتضح من خلال ذلك ارتباط جميع عبارات المحور الثاني: معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال بالمدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية بالدرجة الكلية للمحور ارتباطاً دالاً إحصائياً معظمها عند مستوى دلالة (٠,٠١) عدا العبارتين ذواتي الرقمين (٣، ١١)، مما يدل على تحقق الصدق الداخلي للمحور الثاني.

وكذلك اتضح من خلال ذلك ارتباط جميع عبارات المحور الثالث: متطلبات تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال بالمدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية بالدرجة الكلية للمحور ارتباطاً دالاً إحصائياً معظمها عند مستوى دلالة (٠,٠١) عدا العبارات ذوات الأرقام (٥، ٦، ١١)، مما يدل على تحقق الصدق الداخلي للمحور الثالث.

وكذلك اتضح من خلال ذلك وجود ارتباط دال إحصائياً بين الدرجة الكلية لكل من المحورين الأول والثالث والدرجة الكلية للاستبانة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث بلغ معامل الارتباط للمحور الأول (٠,٨١)، وللمحور الثالث (٠,٥٢)، بينما لا يوجد ارتباط دال إحصائياً بين الدرجة الكلية للمحور الثاني، على الرغم من أنه قد بلغ (٠,٣٤) وهو معامل ارتباط مقبول إلى حد ما، ومما سبق يتبين قبول الاتساق الداخلي للاستبانة ويؤكد قوة الارتباط الداخلي لعبارات الاستبانة ويدل على أن أداة البحث تتسم بدرجة عالية من الصدق، وأنها صالحة لقياس ما وضعت لقياسه، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (١): معاملات ارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المحاور
**٠,٠٠	٠,٨١	المحور الأول: أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مدير المدارس الحكومية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية
٠,٠٦٨	٠,٣٤	المحور الثاني: معوقات ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة بالتجوال من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية
**٠,٠٠٣	٠,٥٢	المحور الثالث: متطلبات تعزيز ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة بالتجوال من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية

* يعني مستوى الدلالة (٠,٠٥)، ** يعني مستوى الدلالة (٠,٠١)

ثبات الاستبانة Reliability

تم حساب ثبات الاستبانة بالتطبيق على عينة استطلاعية من داخل عينة الدراسة، مكونة من (٣٠) من مشرفي الإدارة المدرسية بالمدارس الحكومية بمنطقة الرياض وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢): حساب ثبات بنود ومحاور الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور
٠,٨٥	٦	المجال الأول: اكتشاف الحقائق
٠,٨٣	٦	المجال الثاني: تحسين الاتصال
٠,٨٧	٦	المجال الثالث: التحفيز
٠,٨٧	٦	المجال الرابع: التطوير والإبداع
٠,٨٩	٦	المجال الخامس: التغذية الراجعة
٠,٩٦	٣٠	إجمالي المحور الأول
٠,٨٦	١٤	المحور الثاني: معوقات ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة بالتجوال من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية
٠,٨٥	١٢	المحور الثالث: متطلبات تعزيز ممارسة مديري المدارس الحكومية للإدارة بالتجوال من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية
٠,٩١	٥٦	الدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من الجدول السابق ارتفاع ملحوظ لمعاملات ثبات مجالات ومحاور الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث انحصرت بين (٠,٨٣، ٠,٩٦) كما تبين ارتفاع معامل ثبات إجمالي الاستبانة حيث بلغ (٠,٩١)، مما يدل على الارتفاع الكبير في ثبات الاستبانة بشكل عام.

ولتسهيل تفسير النتائج تم استخدام الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بدائل المقياس. حيث تم إعطاء وزن للبدائل: (موافق بشدة = ٥، موافق = ٤، موافق إلى حد ما = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق بشدة = ١)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل المقياس} = (٥ - ١) \div ٥ = ٠,٨٠$$

لنحصل على مدى المتوسطات التالية لكل وصف أو بديل:

جدول (٣): توزيع مدى المتوسطات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

مدى المتوسطات	الوصف
٥ - ٤,٢١	موافق بشدة
٤,٢٠ - ٣,٤١	موافق
٣,٤٠ - ٢,٦١	موافق إلى حد ما
٢,٦٠ - ١,٨١	غير موافق
١,٨٠ - ١	غير موافق بشدة

النتائج والمناقشة

يعرض الباحث في هذا الفصل نتائج أسئلة الدراسة وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها كما يلي:

السؤال الأول: ما أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس لمهامهم من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية؟

للإجابة عن السؤال السابق وللتعرف على أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس لمهامهم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية:

- تم استخراج المتوسطات الحسابية للمجالات الخمسة في المحور الأول، من أجل ترتيب هذه المجالات بحسب المتوسط الحسابي.

- وكذلك تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للمتوسط الحسابي لعبارات كل مجال من مجالات المحور الأول، كما هو موضح فيما يلي:

- ترتيب مجالات أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس لمهامهم من وجهة نظر أفراد عينة البحث من مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية بحسب المتوسط الحسابي كما يأتي:

جدول (٤): المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول مجالات أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس لمهامهم من وجهة نظر أفراد عينة البحث من مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية

م	المجال	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب
١	اكتشاف الحقائق	٤,٠٦	موافق	١
٣	التحفيز	٣,٩٢	موافق	٢
٤	التطوير والإبداع	٣,٩٢	موافق	٣*
٢	تحسين الاتصال	٣,٧٦	موافق	٤
٥	التغذية الراجعة	٣,٧٢	موافق	٥
المتوسط الحسابي لمجالات أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس لمهامهم		٣,٨٨	موافق	

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لجميع مجالات أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس لمهامهم بين (٣,٧٢ - ٤,٠٦) وهو يقابل درجة الموافقة (موافق)، وأن المتوسط العام لمجالات أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس لمهامهم بلغ (٣,٨٨) وهو ما يقابل درجة الموافقة (موافق) من قبل أفراد العينة من مشرفي الإدارة المدرسية، مما يعني أن لممارسة الإدارة بالتجوال تأثيراً

إيجابياً على أداء مديري المدارس بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مواضيه (٢٠١٤) ودراسة القرني (٢٠١٣) ودراسة قدومي والحوالدة (٢٠١٣).

مجال التطوير والإبداع ترتيبه الثالث مع تساويه في المتوسط الحسابي مع مجال التحفيز الذي حل في الترتيب الثاني، بسبب أن الانحراف المعياري له ٠,٨٨، بينما الانحراف المعياري لمجال التطوير والإبداع ٠,٨٩، وإذا تساوت المتوسطات نأخذ الأقل انحرافاً.

حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للمتوسط الحسابي لعبارات كل مجال من مجالات المحور الأول: أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس لمهامهم وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث من مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية كما هو موضح فيما يلي:

المجال الأول: اكتشاف الحقائق

جدول (٥): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للمتوسط الحسابي لأفراد عينة البحث حول عبارات المجال الأول: اكتشاف الحقائق

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٤	يرصد مدير المدرسة وفريقه أثناء التجوال جوانب القصور في البيئة المدرسية.	٨٠	٦٢	١١	٠	٠	٤,٤٥	٠,٦٣	١
		٥٢,٢٩	٤٠,٥٢	٧,١٩	٠	٠			
١	يعمل مدير المدرسة وفريقه على معرفة الأمور المستجدة في العمل المدرسي.	٥٧	٦٨	٢٨	٠	٠	٤,١٩	٠,٧٢	٢
		٣٧,٢٥	٤٤,٤٤	١٨,٣	٠	٠			
٣	يرصد مدير المدرسة وفريقه أثناء التجوال الظواهر السلبية المتفشية بين الطلاب.	٦١	٦١	٢٧	١	٣	٤,١٥	٠,٨٧	٣
		٣٩,٨٧	٣٩,٨٧	١٧,٦٥	٠,٦٥	١,٩٦			
٢	يرصد مدير المدرسة وفريقه أثناء تجوالهم المؤشرات السلبية التي تظهر بين المعلمين مثل عدم الرضا أو انخفاض الدافعية.	٥٨	٥٠	٣٩	٢	٤	٤,٠٢	٠,٩٦	٤
		٣٧,٩١	٣٢,٦٨	٢٥,٤٩	١,٣١	٢,٦١			
٦	يوثق مدير المدرسة وفريقه ما يلتفت الانتباه أثناء تجوالهم في المدرسة.	٣٩	٥٧	٥٣	٤	٠	٣,٨٦	٠,٨٣	٥
		٢٥,٤٩	٣٧,٢٥	٣٤,٦٤	٢,٦١	٠			
٥	يقابل مدير المدرسة وفريقه أولياء الأمور والضيوف بداية اليوم الدراسي للاستماع لتطلعاتهم ومربياتهم حيال	٤٦	٣٦	٥٤	١٤	٣	٣,٧١	١,٠٦	٦
		٣٠,٠٧	٢٣,٥٣	٣٥,٢٩	٩,١٥	١,٩٦			

محمد السويدي: أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس لمهامهم ...

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	الواقع التعليمي والبيئة المدرسية.								
							المتوسط العام	٠,٨٥	٤,٠٦

جاء هذا المجال في الترتيب الأول بين المجالات الخمسة، وقد يعود السبب في ذلك أن الممارسات الإدارية لمدير المدرسة في هذا المجال كانت مباشرة، ويتوقع منه أن يمارسها بشكل كبير عند انتهائه الإدارة بالتجوال، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحوامدة والعبيدي (٢٠١٢). أظهرت حسابات التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للمتوسط الحسابي لأفراد عينة البحث من مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية درجة موافقتهم على عبارات مجال اكتشاف الحقائق كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (٤,٠٦) وانحراف معياري (٠,٨٥)، بينما كان هذا المجال في دراسة مواضيه (٢٠١٤) مرتفعاً، وقد يعود السبب في ذلك لاختلاف هدف الدراسة ومجتمعها.

كما أظهرت فقرات هذا المجال في هذا البحث، أن أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على اكتشاف الحقائق تتمثل في رصد مدير المدرسة أثناء التجوال جوانب القصور في البيئة المدرسية، وتعرُّفه بنفسه على الأمور المستجدة في العمل المدرسي، ورصده أثناء التجوال للمظاهر السلبية المتفشية بين الطلاب، وممارسته للدور الوقائي وبناء المعالجات الناجعة من أجل الحد من هذه المظاهر كي لا تتطور وتصبح ظواهر أكثر خطورة إذا أهملت وتحتاج أضعاف من الجهد والوقت، كما أن مدير المدرسة سيرصد أثناء تجواله المؤشرات السلبية التي تظهر بين المعلمين مثل عدم الرضا أو انخفاض الدافعية، كما أنه سيتمكن من مقابلة أولياء الأمور والضيوف بداية اليوم الدراسي للاستماع لتطلعاتهم ومرئياتهم حيال الواقع التعليمي والبيئة المدرسية، ويبني الباحث على هذه النتيجة أهمية أن يوثق مدير المدرسة كل ما يلفت الانتباه أثناء التجوال سواء كان مكتوباً أو مسموعاً أو مشاهدًا، ومن أي مصدر كان.

المجال الثاني: تحسين الاتصال

جدول (٦): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للمتوسط الحسابي لأفراد عينة البحث حول عبارات المجال الثاني: تحسين الاتصال

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٣	يقوم مدير المدرسة وفريقه بعقد اجتماعات مغلقة لمعالجة المشكلات الخاصة والفردية المرتبطة بالعمل.	٦٤	٥٦	٢٧	٦	٠	٤,١٦	٠,٨٥	١
		% ٤١,٨٣	٣٦,٦	١٧,٦٥	٣,٩٢	٠			
١	يحرص مدير المدرسة وفريقه أثناء تجوالهم على اللقاء المباشر والتواصل غير الرسمي بالمعلمين.	٥٤	٥٦	٣٢	٧	٤	٣,٩٧	٠,٩٩	٢
		% ٣٥,٢٩	٣٦,٦	٢٠,٩٢	٤,٥٨	٢,٦١			
٢	يعقد مدير المدرسة وفريقه اجتماعات مفتوحة مع المعلمين لمناقشة وجهات النظر العامة فيما يخص العمل.	٣٦	٦٠	٤١	١١	٥	٣,٧٣	١,٠١	٣
		% ٢٣,٥٣	٣٩,٢٢	٢٦,٨	٧,١٩	٣,٢٧			
٦	يتبنى مدير المدرسة وفريقه النشاط التي توفر للمعلمين فرصة التعارف الإنساني والتواصل المهني فيما بينهم.	٢١	٧٦	٤٧	٨	١	٣,٧١	٠,٧٩	٤
		% ١٣,٧٣	٤٩,٦٧	٣٠,٧٢	٥,٢٣	٠,٦٥			
٥	يقوم مدير المدرسة وفريقه بعقد اللقاءات المباشرة للرد على استفسارات الطلاب والمعلمين حول القضايا المشتركة.	٣٨	٣٥	٦٠	١٧	٣	٣,٥٨	١,٠٤	٥
		% ٢٤,٨٤	٢٢,٨٨	٣٩,٢٢	١١,١١	١,٩٦			
٤	يستخدم مدير المدرسة وفريقه الندوات والورش لطرح الرؤى والأفكار حول طبيعة العمل لمناقشتها واتخاذ القرارات حيالها.	١٧	٥٢	٥٩	٢٥	٠	٣,٤	٠,٨٩	٦
		% ١١,١١	٣٣,٩٩	٣٨,٥٦	١٦,٣٤	٠			
المتوسط العام									
							٣,٧٦	٠,٩٣	

جاء هذا المجال في الترتيب الرابع بين المجالات الخمسة، وقد يعود السبب في ذلك أن الممارسات التي يشتملها هذا المجال تتطلب مهارات فنية وإدارية متخصصة يفترض أن يكون مديرو المدارس متمكنين منها من أجل أن يكون تأثير ممارسة الإدارة بالتجوال أكبر، بينما جاء في المرتبة الأخيرة عند الحوامدة والعبيدي (٢٠١٢).

أظهرت حسابات التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للمتوسط الحسابي لأفراد عينة البحث من مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية أن درجة موافقتهم على عبارات مجال تحسين الاتصال كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (٣,٧٦) وانحراف معياري (٠,٩٣)، بينما هذا المجال في دراسة كل من قدومي والحوالدة (٢٠١٣)، ودراسة مواضيه (٢٠١٤) كان مرتفعاً، وقد يعود السبب في ذلك لاختلاف هدف الدراسة ومجتمعها.

وأظهرت فقرات هذا المجال في البحث هنا أن أثر ممارسة الإدارة بالتجوال في تحسين الاتصال يتم من خلال عقد اجتماعات سواءً مغلقة أو بصورة فردية لمعالجة مشكلات خاصة بالمتسبين للمدرسة أو مرتبطة

محمد السويدي: أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس لمهامهم ...

بالعمل، أو قيامه بلقاء مباشر وتواصل غير رسمي بالمعلمين، كما يعقد مدير المدرسة اجتماعات رسمية مفتوحة مع المعلمين وينفذ لقاءات مباشرة مع الطلاب عبر الندوات والورش لطرح الرؤى والأفكار حول طبيعة العمل والقضايا المشتركة لمناقشتها واتخاذ القرارات حيالها، ويتبنى مدير المدرسة المناشط التي توفر للمعلمين فرصة التعارف الإنساني والتواصل المهني فيما بينهم، ويبنى الباحث على هذه النتيجة أهمية إكساب مدير المدرسة لمهارات التواصل الرسمي وغير الرسمي، وتنويع وسائل الاتصال بالمنتسبين للمدرسة والمستفيدين منها، لما لها من أثر مباشر وفاعل في تحقيق أهداف المدرسة.

المجال الثالث: التحفيز

جدول (٧): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للمتوسط الحسابي لأفراد عينة

البحث حول عبارات المجال الثالث: التحفيز

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٤	يشيد مدير المدرسة وفريقه بالنتائج الإيجابية للمدرسة والمنتسبين لها بشكل علني وأمام الجميع.	٨٣	٥٢	١٥	٣	٠	٤,٤١	٠,٧٥	١
		% ٥٤,٢٥	٣٣,٩٩	٩,٨	١,٩٦	٠			
٢	يحرص مدير المدرسة وفريقه أثناء تجوالهم على المشاركة المعنوية من أجل الارتقاء بمستويات العمل.	٥٣	٦٤	٣٦	٠	٠	٤,١١	٠,٧٦	٢
		% ٣٤,٦٤	٤١,٨٣	٢٣,٥٣	٠	٠			
٥	يعمل مدير المدرسة وفريقه بربط تكليف المعلمين بالأعمال المساندة وفقاً لقدراتهم ومهاراتهم.	٤٥	٧١	٢١	١٣	٣	٣,٩٣	٠,٩٧	٣
		% ٢٩,٤١	٤٦,٤١	١٣,٧٣	٨,٥	١,٩٦			
٣	يتابع مدير المدرسة وفريقه توفير مطالب المعلمين التي تخدم العمل.	٣٦	٧٦	٣٤	٧	٠	٣,٩٢	٠,٨	٤
		% ٢٣,٥٣	٤٩,٦٧	٢٢,٢٢	٤,٥٨	٠			
٦	يسعى مدير المدرسة وفريقه لتعميق إحساس المعلمين بأنهم شركاء في وضع الأهداف.	٤٢	٤٩	٥٠	١٢	٠	٣,٧٩	٠,٩٤	٥
		% ٢٧,٤٥	٣٢,٠٣	٣٢,٦٨	٧,٨٤	٠			
١	يحرص مدير المدرسة وفريقه أثناء تجوالهم على المشاركة المادية من أجل الارتقاء بمستويات العمل.	٢٧	٣٦	٦١	٢١	٨	٣,٣٥	١,٠٨	٦
		% ١٧,٦٥	٢٣,٥٣	٣٩,٨٧	١٣,٧٣	٥,٢٣			
	المتوسط العام						٣,٩٢	٠,٨٨	

جاء هذا المجال في الترتيب الثاني بين المجالات الخمسة، وقد يعود السبب في ذلك إلى طبيعة هذا المجال والمتمثل في التحفيز والذي يملك مدير المدرسة منه في الجانب المعنوي خاصة الكثير، بينما جاء في المرتبة الثالثة عند الحوامدة والعيدي (٢٠١٢).

أظهرت حسابات التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للمتوسط الحسابي لأفراد عينة البحث من مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية أن درجة

موافقتهم على عبارات مجال التحفيز كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (٣,٩٢) وانحراف معياري (٠,٨٨)، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مواضيه (٢٠١٤)، بينما كان هذا المجال في دراسة قدومي والحوالدة (٢٠١٣) مرتفعاً وقد يعود السبب في ذلك لاختلاف هدف الدراسة ومجتمعها. وأظهرت فقرات هذا المجال في البحث هنا أن أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على التحفيز تتم من خلال أمور مادية ومعنوية، من أهمها إشادة مدير المدرسة بالنتائج الإيجابية للمدرسة والمنتسبين لها بشكل علني وأمام الجميع، وحرصه أثناء التجوال على مشاركة المعلمين من أجل الارتقاء بمستويات العمل، وربطه تكليف المعلمين بالأعمال المساندة وفقاً لقدراتهم ومهاراتهم، وتوفيره لمطالب المعلمين التي تخدم العمل المدرسي، ويبنى الباحث على هذه النتيجة أهمية استخدام مدير المدرسة لتحفيز المادي والمعنوي وابتكار أدوات تحفيزية، لما لها من أثر مباشر وفعال في تحقيق أهداف المدرسة.

المجال الرابع: مجال التطوير والإبداع

جدول (٨): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للمتوسط الحسابي لأفراد عينة

البحث حول عبارات المجال الرابع: التطوير والإبداع

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٤	يعمل مدير المدرسة وفريقه على تطوير علاقات العمل في البيئة المدرسية.	٥٦	٦٩	٢١	٧	٠	٤,١٤	٠,٨٢	١
		٣٦,٦%	٤٥,١	١٣,٧٣	٤,٥٨	٠			
٥	يعمل مدير المدرسة وفريقه أثناء زيارتهم الصفية على اكتشاف أفضل الممارسات، والتي يمكن نقلها للآخرين وتعتبر بمثابة حلول إبداعية لهم.	٥٩	٦٠	٣٠	٤	٠	٤,١٤	٠,٨٢	١
		٣٨,٥٦%	٣٩,٢٢	١٩,٦١	٢,٦١	٠			
٣	يسعى مدير المدرسة وفريقه أثناء تجوالهم في البيئة المدرسية إلى اكتشاف الفرص الإبداعية واحتضانها.	٤٥	٥٤	٤٨	٦	٠	٣,٩	٠,٨٧	٣
		٢٩,٤١%	٣٥,٢٩	٣١,٣٧	٣,٩٢	٠			
١	يشجع مدير المدرسة وفريقه المعلمين بتطبيق أساليب مبتكرة في العمل.	٤٠	٦١	٤٧	٥	٠	٣,٨٩	٠,٨٣	٤
		٢٦,١٤%	٣٩,٨٧	٣٠,٧٢	٣,٢٧	٠			
٢	يقدم مدير المدرسة وفريقه أثناء تجوالهم أفكاراً جديدة من أجل تطوير واقع البيئة المدرسية.	٤٥	٥٠	٤٤	٧	٧	٣,٧٨	١,٠٧	٥
		٢٩,٤١%	٣٢,٦٨	٢٨,٧٦	٤,٥٨	٤,٥٨			
٦	يساعد تجوال مدير المدرسة وفريقه في مواقع العمل على تحديد البرامج التدريبية سواء التأهيلية أو العلاجية.	٣٥	٤٩	٥٨	٨	٣	٣,٦٩	٠,٩٥	٦
		٢٢,٨٨%	٣٢,٠٣	٣٧,٩١	٥,٢٣	١,٩٦			
المتوسط العام							٣,٩٢	٠,٨٩	

محمد السويدي: أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس لمهامهم ...

جاء هذا المجال في الترتيب الثالث بين المجالات الخمسة، وقد يعود السبب في هذا إلى كثافة الاهتمام في هذا المجال من قبل برامج تطوير التعليم المعمول بها حالياً في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. بينما جاء في المرتبة الرابعة عند الحوامدة والعبيدي (٢٠١٢).

أظهرت حسابات التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للمتوسط الحسابي لأفراد عينة البحث من مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية أن درجة موافقتهم على عبارات مجال التطوير والإبداع كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (٣,٩٢) وانحراف معياري (٠,٨٩).

وأظهرت فقرات هذا المجال في البحث هنا أن أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على التطوير والإبداع تتم من خلال تطوير علاقات العمل في البيئة المدرسية أثناء التجوال وزياراتهم الصفية؛ مما يمكنهم من اكتشاف أفضل الممارسات ومن ثم يقوم مدير المدرسة بتوثيقها ونقلها للمعلمين الآخرين بالمدرسة لتكون بمثابة حلول إبداعية لهم، أو تقديمها كتطبيقات إبداعية لجهات مستفيدة خارجية، فيعد ذلك دوراً مميّزاً في عملية التطوير والإبداع الحقيقي للمدرسة، مستنداً على نجاحات واقعية مستمدة من البيئة المدرسية المحلية، كما يشجع مدير المدرسة أثناء تجواله المعلمين على تطبيق أساليب مبتكرة في العمل، أو يقدم لهم أفكاراً جديدة تسهم في التغلب على مواقف يواجهها المعلمين، أو يقوم بتحديد برامج تدريبية سواءً تأهيلية أو علاجية تتطلب التعاون مع جهات متخصصة، ويبنى الباحث على هذه النتيجة أهمية استثمار مدير المدرسة للتجوال وتنمية عملية التطوير والإبداع اللتين تعتبران ميزة تنافسية في المنظمات التربوية والعاملين بها.

المجال الخامس: التغذية الراجعة

جدول (٩): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للمتوسط الحسابي لأفراد عينة البحث حول عبارات

المجال الخامس: التغذية الراجعة

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تكرار
٥	يعمل مدير المدرسة وفريقه على تطوير أداء المعلمين.	٤٠	٨٤	٢٥	٤	٠	٤,٠٥	٠,٧٣	١
		%	٢٦,١٤	٥٤,٩	١٦,٣٤	٢,٦١			
١	يزود مدير المدرسة وفريقه المعلمين بتقارير تسهم في تبصيرهم بنقاط القوة من أجل تعزيزها ونقلها للآخرين.	٤٣	٦٢	٣٧	١١	٠	٣,٩	٠,٩	٢
		%	٢٨,١	٤٠,٥٢	٢٤,١٨	٧,١٩			
٢	يزود مدير المدرسة وفريقه المعلمين بتقارير تسهم في تبصيرهم بنقاط الضعف في أدائهم من أجل التغلب عليها.	٢٥	٧٧	٤١	١٠	٠	٣,٧٦	٠,٨	٣
		%	١٦,٣٤	٥٠,٣٣	٢٦,٨	٦,٥٤			
٤	يقوم مدير المدرسة وفريقه بالمتابعة المباشرة	٢٥	٦٦	٤٣	١٦	٣	٣,٦١	٠,٩٥	٤

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	للتنفيذ من أجل ربط الإنجاز بالأهداف المتفق عليها.	١٦,٣٤	٤٣,١٤	٢٨,١	١٠,٤٦	١,٩٦			
٣	يعمل مدير المدرسة وفريقه على التوازن الكمي والكيفي في الإنجاز المتحقق للعمل المدرسي.	٣١	٥٥	٤٢	٢١	٤	٣,٥٨	١,٠٤	٥
		٢٠,٢٦	٣٥,٩٥	٢٧,٤٥	١٣,٧٣	٢,٦١			
٦	يقدم مدير المدرسة وفريقه من خلال تجاؤم تقارير تشغيلية تكشف الأداء العام للمدرسة.	١٧	٥٧	٥٤	٢١	٤	٣,٤١	٠,٩٥	٦
		١١,١١	٣٧,٢٥	٣٥,٢٩	١٣,٧٣	٢,٦١			
المتوسط العام									
							٣,٧٢	٠,٩٠	

جاء هذا المجال في الترتيب الخامس والأخير بين المجالات الخمسة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن استفادة مديري المدارس وتوظيفهم الإدارة بالتجوال في التغذية الراجعة تتطلب مهارة عالية وأدوات ينبغي على مدير المدرسة الأخذ بها من أجل زيادة الأثر عليها. بينما جاء في المرتبة الثانية في دراسة الحوامدة والعبيدي (٢٠١٢).

وأظهرت حسابات التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للمتوسط الحسابي لأفراد عينة البحث من مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية أن درجة موافقتهم على عبارات مجال التغذية الراجعة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (٣,٧٢) وانحراف معياري (٠,٩٠).

وأظهرت فقرات هذا المجال في هذا البحث أن أثر ممارسة الإدارة بالتجوال إيجابي على التغذية الراجعة، ويتم من خلال ما يتوفر لمدير المدرسة من بيانات ومعلومات استخلصها من التغذية الراجعة للعمل المدرسي، سواء بيانات ومعلومات تم جمعها بصورة يومية يوظفها في المتابعة المباشرة للتنفيذ من أجل ربط الإنجاز بالأهداف المتفق عليها واكتشاف أي انحرافات عن الأهداف المحددة، أو بيانات ومعلومات تم جمعها من السجلات المدرسية، أو تقارير زيارات الخبراء للمدرسة، أو الملاحظات أو الشكاوى، فيتكون لدى مدير المدرسة قاعدة بيانات يعمل في ضوءها على تطوير أداء المعلمين، فيزودهم بتقارير تساهم في تبصيرهم بنقاط القوة من أجل تعزيزها، أو تبصيرهم بنقاط الضعف في أدائهم من أجل التغلب عليها، والعمل على التوازن الكمي والكيفي في الإنجاز المتحقق للعمل المدرسي، ويبنى الباحث على هذه النتيجة أهمية استثمار مدير المدرسة للتجوال وتوظيفه بشكل مهني لعملية التغذية الراجعة، ليقوم بوضع البرامج

محمد السويدي: أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس لمهامهم ...

العلاجية أو التطويرية، أو بناء أدوات إدارية حقيقية مثل إصدار التقارير التشغيلية في نهاية دورة العمل تكشف الأداء العام للمدرسة يمكن في ضوءها بداية دورة عمل جديدة.

السؤال الثاني: ما معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية؟

للإجابة عن السؤال السابق، وللتعرف على معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للمتوسط الحسابي لعبارات محور المعوقات كما هو موضح فيما يلي:

جدول (١٠): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للمتوسط الحسابي لأفراد عينة البحث حول عبارات محور الثاني: معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال بالمدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مشرفي الإدارة

المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
٥	كثرة الأعمال الإدارية التي يقوم بها قائد المدرسة والهيئة الإدارية، مما يتطلب منه قضاء وقت أطول بالمكاتب.	٨٠	٤٩	٢٠	٤	٠	٤٣,٣٤	٠,٨	١
		%	٥٢,٢٩	٣٢,٠٣	١٣,٠٧	٢,٦١			
١٤	قلة عدد الطاقم الإداري يؤدي لزيادة المهام المكتبية مما يؤثر على تجوال قائد المدرسة وممارسة جزء من مهامه خارج مكتبه.	٤٦	٥٥	٣٤	١٨	٠	٣,٨٤	٠,٩٩	٢
		%	٣٠,٠٧	٣٥,٩٥	٢٢,٢٢	١١,٧٦			
١٠	ضعف التطوير المهني لقائد المدرسة مما يعمل على حد قدرته العلمية في الأخذ بالاتجاهات الحديثة للإدارة التربوية والتي من بينها الإدارة بالتجوال.	٥٤	٥٣	١٨	٢٤	٤	٣,٨٤	١,١٥	٣
		%	٣٥,٢٩	٣٤,٦٤	١١,٧٦	١٥,٦٩			
١	يعتبر نوعية المبنى المدرسي (ملك للوزارة - مستأجر) من معوقات ممارسة قائد المدرسة الإدارة بالتجوال.	٦٧	٣٢	٢٣	٢٤	٧	٣,٨٤	١,٢٧	٤
		%	٤٣,٧٩	٢٠,٩٢	١٥,٠٣	١٥,٦٩			
١١	المركزية في الإشراف التربوي، وعدم تفويض الإدارة المدرسية، يضعف الاتجاهات الحديثة للإدارة التربوية والتي من بينها الإدارة بالتجوال.	٤١	٤٣	٥١	١٨	٠	٣,٧	٠,٩٩	٥
		%	٢٦,٨	٢٨,١	٣٣,٣٣	١١,٧٦			
٦	كثرة الزيارات الرسمية التي تستهدف المدرسة، تعيق من ممارسة قائد المدرسة للإدارة بالتجوال.	٣٢	٤٦	٤٢	٣٣	٠	٣,٥	١,٠٥	٦
		%	٢٠,٩٢	٣٠,٠٧	٢٧,٤٥	٢١,٥٧			

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٤	يعتبر زيادة أعداد الطلاب في المدرسة من معوقات ممارسة قائد المدرسة الإدارة بالتجوال.	٣٨	٤٤	١٤	٥٧	٠	٣,٤١	١,٢٢	٧
		٢٤,٨٤	٢٨,٧٦	٩,١٥	٣٧,٢٥	٠			
٨	تجول قائد المدرسة بعشوائية وبدون تخطيط يفرغ هذا النمط الإداري من معناه ويضعف تبنيه لهذا النمط من الإدارة.	٤٣	٢٧	٣٥	٤٤	٤	٣,٤	١,٢٤	٨
		٢٨,١	١٧,٦٥	٢٢,٨٨	٢٨,٧٦	٢,٦١			
٢	يعتبر حجم المبنى المدرسي الحكومي من معوقات ممارسة قائد المدرسة الإدارة بالتجوال.	٣٠	٢٤	٣١	٥١	١٧	٢,٩٩	١,٣٢	٩
		١٩,٦١	١٥,٦٩	٢٠,٢٦	٣٣,٣٣	١١,١١			
٣	تعتبر زيادة أعداد الهيئة التعليمية في المدرسة من معوقات ممارسة قائد المدرسة الإدارة بالتجوال.	١٨	٣١	٤٠	٥٠	١٤	٢,٩٣	١,١٧	١٠
		١١,٧٦	٢٠,٢٦	٢٦,١٤	٣٢,٦٨	٩,١٥			
١٣	تصور قائد المدرسة بأن ممارسة مهامه خارج مكتبه، ستعمل على قصور في إنجاز مهامه الرسمية.	١٥	٣٣	٣٣	٥٥	١٧	٢,٨٣	١,١٨	١١
		٩,٨	٢١,٥٧	٢١,٥٧	٣٥,٩٥	١١,١١			
١٢	تصور قائد المدرسة بأن ممارسة مهامه خارج مكتبه، ستعمل على زيادة الاحتكاك المباشر مع المعلمين، والطلاب وبالتالي ضياع وقته.	٨	٢٦	٣٥	٧٠	١٤	٢,٦٣	١,٠٤	١٢
		٥,٢٣	١٦,٩٩	٢٢,٨٨	٤٥,٧٥	٩,١٥			
٧	اعتقاد قائد المدرسة أن احتكاكه المباشر والمستمر مع المعلمين يقلل من مكانته، مما يضعف تبنيه لهذا النمط من الإدارة.	٧	٢١	٤٩	٤٨	٢٨	٢,٥٥	١,٠٨	١٣
		٤,٥٨	١٣,٧٣	٣٢,٠٣	٣١,٣٧	١٨,٣			
٩	اعتقاد قائد المدرسة أن جولاته الميدانية المدرسية، وزياراته للفصول الدراسية يجب أن تكون تقييمية، وليست وقائية أو تطويرية أو علاجية.	٧	٢٧	٣١	٤٢	٤٦	٢,٣٩	١,٢٢	١٤
		٤,٥٨	١٧,٦٥	٢٠,٢٦	٢٧,٤٥	٣٠,٠٧			
المتوسط العام									
							٣,٣٠	١,١٢	

يتضح من الجدول أعلاه وجهات نظر أفراد عينة البحث من مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية حول درجة موافقتهم على عبارات محور معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال بالمدارس الحكومية بمنطقة الرياض التعليمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣,٣٠ من ٥,٠) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (موافق إلى حد ما)، مما يعني أن أفراد عينة البحث يوافقون على معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية بدرجة متوسطة بشكل عام، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدرعان (٢٠١٦).

محمد السويدي: أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس لمهامهم ...

وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها من وجهة نظر أفراد عينة البحث من مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية ما بين (٢,٣٩ - ٤,٣٤) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تقابل درجات الموافقة الأربع (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق)، حيث معظم أفراد عينة البحث ممن يوافقون بشدة على العبارة (كثرة الأعمال الإدارية التي يقوم بها قائد المدرسة والهيئة الإدارية، مما يتطلب منه قضاء وقت أطول بالمكاتب) من عبارات محور معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال بالمدارس الحكومية بمنطقة الرياض التعليمية وذلك بدرجة (موافق بشدة) حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٤)، كما نجد أن معظم أفراد عينة البحث من مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية يوافقون على ست عبارات من عبارات محور معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال بالمدارس الحكومية بمنطقة الرياض التعليمية وذلك بدرجة (موافق)، حيث انحصرت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٤١، ٣,٨٤)، بينما نجد أن معظم أفراد عينة البحث من مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية يوافقون على خمس عبارات من عبارات محور معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال بالمدارس الحكومية بمنطقة الرياض التعليمية وذلك بدرجة (موافق إلى حد ما) حيث انحصرت متوسطاتها الحسابية بين (٢,٦٣، ٣,٤٠)، وأخيراً نجد أن معظم أفراد عينة البحث من مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية لا يوافقون على العبارتين (اعتقاد قائد المدرسة أن احتكاكه المباشر والمستمر مع المعلمين يقلل من مكانته، مما يضعف تربيته لهذا النمط من الإدارة، اعتقاد قائد المدرسة أن جولاته الميدانية المدرسية، وزياراته للفصول الدراسية يجب أن تكون تقويمية، وليست وقائية أو تطويرية أو علاجية) من عبارات محور معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال بالمدارس الحكومية بمنطقة الرياض التعليمية وذلك بدرجة (غير موافق) حيث جاءت في المرتبتين الثالثة عشرة والرابعة عشرة والأخيرة وبمتوسط حسابي (٢,٥٥، ٢,٣٩) على الترتيب.

ويمكن التعليق بشكل عام على استجابة أفراد عينة البحث على عبارات محور معوقات ممارسة

الإدارة بالتجوال بالمدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية على النحو التالي:

للتخفيف من كثرة الأعمال الإدارية التي يقوم بها قائد المدرسة والهيئة الإدارية، يجدر أن يتم التحول إلى أتمتة الأعمال الإدارية في المدارس وتوظيف التقنية بشكل أكبر سواء في متابعة مرافق المدرسة للتغلب على حجمها، أو قلة طواقم العمل المساندة والتي يتم توظيفها مركزياً عن طريق الوزارة، كما أن توظيف التقنية يفترض الأخذ به من قبل الجهات المركزية في مكاتب التعليم سواء أثناء عملية تقويم العاملين أو اللقاء الافتراضي بمنسوبي المدرسة مما يحد من الزيارات غير الضرورية للمدارس من أجل أن تتفرغ الكوادر الإدارية والهيئة التعليمية لأعمالهم الحقيقية في المدارس، وكذلك فإن الأخذ بالمؤشرات التعليمية الدولية من

حيث نسبة الطلاب للمعلمين، والمساحة المخصصة لكل طالب سواء في الفصل أو المدرسة سيسهم من فاعلية الإدارة بالتجوال، وكذلك العمل على التطوير المهني والتقني لقائد المدرسة والفريق الإداري ليتمكنوا من مواكبة المستجدات المهنية والتقنية ذات الأثر الإيجابي على عملهم.

ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري في الجدول السابق أن معظم قيم الانحراف المعياري لعبارات محور معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال بالمدارس الحكومية بمنطقة الرياض التعليمية تنحصر بين (٠,٨٠، ١,٣٢) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (كثرة الأعمال الإدارية التي يقوم بها قائد المدرسة والهيئة الإدارية، مما يتطلب منه قضاء وقت أطول بالمكاتب) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد عينة البحث حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (يعتبر حجم المبنى المدرسي الحكومي من معوقات ممارسة قائد المدرسة الإدارة بالتجوال) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلفت حولها أفراد عينة البحث من مشرفي الإدارة المدرسية.

السؤال الثالث: ما متطلبات تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض؟

للإجابة عن السؤال السابق وللتعرف على متطلبات تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال بالمدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للمتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور كما هو موضح فيما يلي:

جدول (١١): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للمتوسط الحسابي لأفراد عينة البحث حول عبارات المحور الثالث: متطلبات تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال بالمدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مشرفي

الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
١٢	توفير تطبيقات على الأجهزة الذكية تمكن مدير المدرسة من ممارسة أعماله عن بعد وخارج مكتبه.	١٠٨	٣٨	٧	٠	٠	٤,٦٦	٠,٥٦	١
		٧٠,٥٩%	٢٤,٨٤%	٤,٥٨%	٠	٠			
١١	توفير الإنترنت بصورة مجانية وقوية تمكن مدير المدرسة من ممارسة أعماله عن بعد وخارج مكتبه.	١١٢	٢٦	٨	٧	٠	٤,٥٩	٠,٧٩	٢
		٧٣,٢%	١٦,٩٩%	٥,٢٣%	٤,٥٨%	٠			
٨	زيادة التطوير المهني لمدير المدرسة تجعله مواكباً للاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية.	٩٠	٥٧	٦	٠	٠	٤,٥٥	٠,٥٧	٣
		٥٨,٨٢%	٣٧,٢٥%	٣,٩٢%	٠	٠			
١٠	زيادة التفويض لمدير المدرسة يمكنه من اتخاذ قرارات تحدث نقلة نوعية للممارسات الميدانية في البيئة المدرسية، تتبنى الاتجاهات الإدارية والعلمية الحديثة.	٨٦	٥٦	١١	٠	٠	٤,٤٩	٠,٦٣	٤
		٥٦,٢١%	٣٦,٦%	٧,١٩%	٠	٠			

محمد السويدي: أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس لمهامهم ...

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٩	إعداد برامج تنفيذية وتدريبية من قبل الإشراف التربوي يزيل الغموض في الدور الذي يتطلبه هذا النوع من النمط الإداري.	٨٧	٥٤	١٢	٠	٠	٤,٤٩	٠,٦٤	٥
		٥٦,٨٦	٣٥,٢٩	٧,٨٤	٠	٠			
٥	التوصيف الدقيق لوظائف الهيئة الإدارية بما فيهم مدير المدرسة، مما يحد من تداخل المهام، ويمنع البطالة الإدارية المقنعة.	٩٢	٣٦	٢٥	٠	٠	٤,٤٤	٠,٧٦	٦
		٦٠,١٣	٢٣,٥٣	١٦,٣٤	٠	٠			
٧	مطالبة مدير المدرسة بأهمية إدراج تجواله في البيئة المدرسية ضمن خطته اليومية والأسبوعية الرسمية.	٥٨	٥٤	٢٠	٢١	٠	٣,٩٧	١,٠٣	٧
		٣٧,٩١	٣٥,٢٩	١٣,٠٧	١٣,٧٣	٠			
٦	جدولة الزيارات الرسمية التي تستهدف المدرسة، وربطها بالجهة المباشرة في المدرسة.	٥٩	٤٤	٣٦	١١	٣	٣,٩٥	١,٠٤	٨
		٣٨,٥٦	٢٨,٧٦	٢٣,٥٣	٧,١٩	١,٩٦			
٢	تبنى الجهات التعليمية المركزية لمؤشر تعليمي يربط عدد الهيئة الإدارية بحجم المبنى المدرسي الحكومي.	٤٨	٦١	٢٠	١٧	٧	٣,٨٢	١,١٣	٩
		٣١,٣٧	٣٩,٨٧	١٣,٠٧	١١,١١	٤,٥٨			
٤	تبنى الجهات التعليمية المركزية لمؤشر تعليمي يربط عدد الهيئة الإدارية بعدد الطلاب في المدرسة.	٥٣	٥٢	٢٣	١٤	١١	٣,٨	١,٢٢	١٠
		٣٤,٦٤	٣٣,٩٩	١٥,٠٣	٩,١٥	٧,١٩			
١	تبنى الجهات التعليمية المركزية لمؤشر تعليمي يربط عدد الهيئة الإدارية بنوعية المبنى المدرسي الحكومي.	٤١	٥٦	٢٨	١٨	١٠	٣,٦٥	١,١٨	١١
		٢٦,٨	٣٦,٦	١٨,٣	١١,٧٦	٦,٥٤			
٣	تبنى الجهات التعليمية المركزية لمؤشر تعليمي يربط عدد الهيئة الإدارية بعدد الهيئة التعليمية في المدرسة.	٣٨	٤٣	٣٤	٢٤	١٤	٣,٤٤	١,٢٧	١٢
		٢٤,٨٤	٢٨,١	٢٢,٢٢	١٥,٦٩	٩,١٥			
المتوسط العام									
							٤,١٥	٠,٩٠	

يتضح من الجدول أعلاه وجهات نظر أفراد عينة البحث من مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية حول درجة موافقتهم على عبارات محور متطلبات تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال بالمدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وكان المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٤,١٥ من ٥,٠) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي بدرجة (موافق)، مما يعني أن أفراد عينة البحث يوافقون على عبارات محور متطلبات تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال بمدارسهم بدرجة عالية بشكل عام، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدرعان (٢٠١٦).

وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها من وجهة نظر أفراد عينة البحث من مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية ما بين (٣,٤٤ - ٤,٦٦) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تقابل درجتي الموافقة (موافق بشدة، موافق)، معظم أفراد عينة البحث من مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية يوافقون بشدة على ست عبارات من عبارات محور متطلبات تعزيز

ممارسة الإدارة بالتجوال بالمدارس الحكومية بمنطقة الرياض التعليمية وذلك بدرجة (موافق بشدة) حيث انحصر متوسطاتها الحسابية بين (٤,٤٤، ٤,٦٦)، كما نجد أن معظم أفراد عينة البحث من مشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة الرياض التعليمية يوافقون على ست عبارات من عبارات محور متطلبات تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال بالمدارس الحكومية بمنطقة الرياض التعليمية وذلك بدرجة (موافق) حيث انحصر متوسطاتها الحسابية بين (٣,٤٤، ٣,٩٧)، ويمكن التعليق بشكل عام على استجابة أفراد عينة البحث على عبارات محور متطلبات تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال بالمدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية على النحو التالي:

أن أفراد عينة البحث ترى أن الدور التقني اليوم دور مهم لمدير المدرسة والهيئة الإدارية؛ لكي يقوموا بمهامهم بكفاءة ومهنية، ويمكن توظيف التقنية من خلال توفير تطبيقات على الأجهزة الذكية تمكن القائد التربوي من ممارسة أعماله عن بُعد وخارج مكتبه في بيئة مدرسية غنية بالإنترنت، كما أن أفراد عينة البحث ترى أن تبني الجهات التعليمية المركزية لمؤشرات تعليمية محلية ودولية، وكذلك التوسع في صلاحيات المدرسة بالتحويل للمركزية الرشيدة، مما يساعد مديري المدارس على الأخذ بالتوجهات الإدارية الحديثة وتطبيقها في الحياة العملية بالمدارس.

ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري في الجدول السابق أن معظم قيم الانحراف المعياري لعبارات محور متطلبات تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال بالمدارس الحكومية بمنطقة الرياض التعليمية تنحصر بين (١,٢٧، ٠,٥٦) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (توفير تطبيقات على الأجهزة الذكية تمكن القائد التربوي من ممارسة أعماله عن بُعد وخارج مكتبه) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد عينة البحث حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (تبني الجهات التعليمية المركزية لمؤشر تعليمي يربط عدد الهيئة الإدارية بعدد الهيئة التعليمية في المدرسة) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلفت حولها أفراد عينة البحث من مشرفي الإدارة المدرسية.

خلاصة النتائج

توصلت الدراسة إلى أن:

١. لممارسة الإدارة بالتجوال أثرًا إيجابيًا على أداء مديري المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وهي نتيجة تتفق مع دراسة المواضي (٢٠١٤م) التي توصلت إلى أن للإدارة بالتجوال تأثيرًا على التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال، وكذلك تتفق مع دراسة الحوامدة والعبيدي (٢٠١٢) من وجود أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات، وتتفق كذلك مع ما ذكره (Fraser،

محمد السويدي: أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس لمهامهم ...

1991) بأن هناك أدلة قوية تدعم الرأي القائل بأن أسلوب القيادة من خلال إدارة المدرسة بالتجوال (MBWA) تحدث تأثيراً إيجابياً وقوياً على أداء المعلمين والتطوير المهني لهم، وكذلك تحصيل الطلاب، مما ينعكس على أداء المدرسة بشكل عام.

٢. ممارسة مدير المدرسة للإدارة بالتجوال يسهم بشكل إيجابي في:

- اكتشاف جوانب القصور في البيئة المدرسية، والتعرف على الأمور المستجدة في العمل المدرسي.
- اكتشاف المظاهر السلبية المتفشية بين الطلاب، مما يزيد من الدور الوقائي وبناء الخطط الناجعة للحد من هذه المظاهر.
- اكتشاف المؤشرات السلبية التي تظهر بين المعلمين مثل عدم الرضاء أو انخفاض الدافعية.
- زيادة التواصل اليومي والمباشر مع أولياء الأمور والاستماع لتطلعاتهم ومبرياتهم حيال الواقع التعليمي والبيئة المدرسية.

٣. لممارسة مدير المدرسة الإدارة بالتجوال تأثيراً إيجابياً في تحسين الاتصال المدرسي وزيادة كفاءته.
٤. لممارسة مدير المدرسة الإدارة بالتجوال تأثيراً إيجابياً على زيادة التحفيز المادي والمعنوي لمنسوبي المدرسة.
٥. لممارسة مدير المدرسة الإدارة بالتجوال تأثيراً إيجابياً على تطوير علاقات العمل في البيئة المدرسية، وتسهم في اكتشاف أفضل الممارسات في البيئة المدرسية.
٦. لممارسة مدير المدرسة الإدارة بالتجوال تأثيراً إيجابياً على التغذية الراجعة.
٧. معظم أفراد عينة البحث يوافقون على عبارات محور معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية بدرجة (موافق إلى حد ما) متوسطة بشكل عام.
٨. معظم أفراد عينة البحث يوافقون على عبارات محور متطلبات تعزيز ممارسة الإدارة بالتجوال بالمدارس الحكومية بمنطقة الرياض التعليمية بدرجة (موافق) عالية وذلك بشكل عام.

توصيات البحث

توصل الباحث في دراسته إلى أن لممارسة الإدارة بالتجوال بمجالاتها الخمسة أثراً إيجابياً على أداء المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وفي ختام البحث قدم الباحث جملة من التوصيات والمقترحات من أهمها:

١. أن يقوم مديرو المدارس بتوظيف التقنية في أعمال المدرسة بشكل عام وأتمتة الأعمال الإدارية ذات العلاقة بمهامهم.

٢. أن تتعاون وزارة التربية مع جهات حكومية وبيوت خبرة لها القدرة التقنية على توفير تطبيقات للأعمال الإدارية تعمل على الأجهزة الذكية، الأمر الذي يسهم في جعل البيئة المدرسية بيئة ذكية تمكن مديري المدارس ومنسوبيها والمستفيدين من خدماتها من التواصل وإنجاز الأعمال عن بعد وخارج مكتبه.
٣. أن تقوم وزارة التعليم بسن التشريعات التي تزيد من تفويض الإدارة المدرسية، وتمكينها من الأخذ بالاتجاهات الحديثة وتطبيقها في الإدارة التربوية.
٤. أن تقوم مكاتب الإشراف التربوي بالأخذ بالمؤشرات التعليمية الدولية من حيث نسبة الطلاب للمعلمين، والمساحة المخصصة لكل طالب سواء في الفصل أو المدرسة؛ من أجل تهيئة المناخ التنظيمي وبيئة العمل في المدارس بما يحقق لمدير المدرسة من ممارسة الإدارة بالتجوال بمهنية.

المراجع

- أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٣م). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. دار الفكر العربي. القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- أحمد، حنان سليمان (٢٠٠٦م). المحاسبية وعلاقتها بتقويم جودة الأداء المؤسسي من منظور تخطيطي، مجلة مستقبل التربية العربية. المركز العربي للتعليم والتنمية. ج ١٢، ع ٤٢.
- البناء، نوال فهيم (٢٠١٠م). الإدارة بالتجوال مدخل لتحسين العملية التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي بمصر. مجلة البحث العلمي في التربية، العدد ١١.
- تشارلي، سي (٢٠٠١م) المدير الفوري، ترجمة مكتبة جرير. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحميدي، حمد بن غازي (٢٠١٥) "مدى استخدام الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية في مدينة الطائف، بحث تكميلي لدرجة الماجستير. جامعة أم القرى. مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الحوامدة، نضال، العبيدي، أمل (٢٠١٢). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة البصرة. م ٦ عدد ١١.
- الخصيري، محسن (٢٠٠٠). الإدارة بالتجوال، ايتراك للنشر. القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الدرعان، أسماء عبد الله (١٤٣٧هـ - ٢٠١٦م) "واقع ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام الإصدار الأول (١٤٢٥هـ). وزارة التربية. المملكة العربية السعودية.

محمد السويدي: أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس لمهامهم ...

- رضوان، فاروق (١٩٩٧م). ظاهرة التسرب في التعليم الأساسي. مؤتمر: مواجهة التسرب في التعليم الأساسي من أجل تنمية شاملة. ١٣-١٧ مارس. جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الشاعري، بدر بن جمعان (٢٠٠٩م). التخطيط لتحسين أداء المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية.
- صائغ، عبد الرحمن بن أحمد (١٩٩٥). مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة. حولية كلية التربية. جامعة قطر، دولة قطر.
- عبد الجليل، سيد أحمد (٢٠٠٤م). تطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية بأسوان، جامعة جنوب الوادي، جمهورية مصر العربية.
- العتيبي، طلال منير (٢٠٠٦م). الإدارة بالتجوال: تطبيق سياسة الباب المفتوح. مجلة عالم الاقتصاد، العدد ١٧٤. WWW.ecoworld-mag.com.
- العجمي، محمد (٢٠٠٨). القيادة الإدارية والتنمية البشرية. دار المسيرة، عمان، الأردن.
- القاضي، سعيد إسماعيل (١٩٩٧). تقويم مستوى أداء مدير المدرسة لمهامه من خلال تبادل الزيارات بين مديري المدارس. مجلة كلية التربية بأسوان ع ١٢
- قدومي، منال عبد المعطي والحوالدة، تيسير محمد (٢٠١٣م). مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. المجلد الثاني، عدد ٦، نيسان ٢٠١٤م.
- القرني، مها بنت شعلان (٢٠١٣). واقع ممارسة وكيالات كلية الآداب بجامعة الملك سعود بالرياض للإدارة بالتجوال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- مرسي، محمد منير (١٩٩٩). الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث. عالم الكتاب. القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- المواضي، رضا (٢٠١٤). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد الثاني، عدد ٧ تشرين أول.
- النحلاوي، محمد علاء (٢٠١١م). أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على الإنتاجية: دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص. رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.

- Anderson KD (2000) School improvement and school reform in Canada: Whose perspective, is it? In: Way towards quality in education: International Conference Proceedings. Brdo pri Kranju, Slovenia, 8-10 April.
- Brown, G & Coley, K. (2011). The effect of walkthrough observations on teacher perspectives in Christian school, Christian perspectives in education. Vol 4, Issue 2. Pp 1-24.
- Boardman, Randolph M (2004). Behavior Management by Walking Around. Starr Global Learning Network (dba Reclaiming Youth International), V: 13, 48-50, spring, United States.
- Boyd, Ray & MacNeill, Neil (2006). Re-examining Management by Walking Around, the Curriculum & Leadership Journal website Volume 4 Issue 22.
- Boyd, W.L. (2000). The "R s of school Reform" and the Politics of Reforming or Replacing public, School journal of educational Chang, vol. 1 (1) pg 225-252 sep 2000.
- Csikszentmihalyi, M. and LeFevre (1989). Optimal experience in work and leisure. Journal of personality and social psychology 56, n1.5:815-22.
- Detert JR, Schroeder RG and Cudeck R (2003) The measurement of quality management culture in schools: Development and validation of the SQMCS. Journal of Operations Management 21: 307–328.
- Downey, J Carolyn, Betty E. Steffe, Fenwick W. English, Larry E. Frase, William K. Poston, Jr: The three-minute Classroom Walk-Through, Changing School Supervisory Practice. America, Corwin Press, 2004, pg118.
- Dufour, R. (2002). The Learning-centered Principal. Educational Leadership 59(8), 12–15.
- Frase, L. & Hetzel, R. (1990). School Management by Wandering Around, 204 pages/cloth. **Technomic** Publishing Company, Inc., 851 New Holland Ave., Box 3535, **Lancaster, PA** 17604.
- Frase, L. (1991). A curriculum audit of the District of Columbia Public Schools. Arlington, VA: American Association of School Administrators.

محمد السويّد: أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على أداء مديري المدارس لمهامهم ...

- Frase, Larry E, (1998), An Examination of Teachers' Flow Experiences, Efficacy, and Instructional Leadership in Large Inner-City and Urban School Districts. Reports, 31p.; Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (San Diego, CA, April 13-17, 1998).
- Mounts, Samia Sayegh (2009). The Relationship Between U.S. Teachers' Attitudes and Frequency and of Principals' Walkthroughs, Doctor of Education in Educational Leadership, UNIVERSITY OF PHOENIX
- Hoy, A.W. & Hoy, W.K. (2006). Instructional Leadership: A Research-based Guide to Learning in Schools (2nd edition). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- <https://www.itstime.com/print/apr2002p.htm>. Online Newsletter. April 2002, Silicon Valley Management Style.
- Nancy J. Brooks & Sharon G. Solloway & Louise Anderson Allen (2007). Instructional Supervision and Curriculum Monitoring: Reinterpreting the Principal's Role through the Arts of Inquiry. Published online: 14 March 2007 # Springer Science + Business Media, LLC 2007
- Peter's , tom .(١٩٩٥) Thriving on chaos: management revolution ثورة في عالم الإدارة: كيف تتغلب إدارياً على الفوضى. ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، كندا-مصر، رقم الإيداع ٤٩/٣٥١٤.
- Peters, Tom. & Waterman, Robert. (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run. Companies. New York: Harper & Row.
- Sheldrake, R. (1994) The rebirth of nature. Rochester, Vermont: Park Street Press.