

دور الإدارة المدرسية والإشراف التربوي في تفعيل العملية التربوية (المفهوم، الواقع، سبل التطوير)

د.محمد مصباح صالح

قسم علم الاجتماع - كلية التربية /جنزور

مقدمة:

يُعدُّ التقدُّم الإداري أحد المعايير المهمة التي يؤخذ بها عند الحكم على تقدُّم الأمم ورفيها ، ولا شك أنَّ تطور أي نظام تعليمي يعتمد بشكل مباشر على كفاءة إدارته وقدرته على التعامل مع مدخلات النظام التعليمي، متمثلاً بعناصر مرتبطة متفاعلة، يؤثر بعضها في بعض، أي يعتمد تقدُّم المجتمعات وتطورها على نوع النظام التعليمي القائم ومدى تحسينه، ولا يمكن أن يتطوَّر ويتحسَّن دون تطوير إدارته، أي بلوغ المجتمع حالة من الكفاية الإدارية تمكِّنه من تعبئة موارده البشرية والمادية والمهنية في مختلف مجالات حياته، ولا يمكن أن تتطوَّر التربية والتعليم دون النظرة الجادة للإدارة التي تسيِّر شؤونها، فكل تطوير في التعليم قوامه تطوير في إدارته، واستخدام الأسلوب العلمي في مواجهة المشكلات الإدارية⁽¹⁾، وفي إطار هذا السياق يمكن رؤية الإدارة المدرسية على أنَّها نظام متكامل من فئات مختلفة من الأفراد، ويصاحب ذلك اختلاف في أوضاعهم الاجتماعية واختلاف في آرائهم حول العمل الذي يؤدونه، كذلك اختلاف دافعيتهم له⁽²⁾.

والإدارة المدرسية هي كل نشاط مقصود وهادف، تتحقَّق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة، وهي ليست غاية، وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية، وهي كذلك مجموعة العمليات التي يقوم بها أكثر من شخص، يمثلون إدارة المدرسة، وهي الجهود والأنشطة العملية المقصودة التي توظف قواعد علم الإدارة في توجيه العمل بالمدرسة، نحو تحقيق أهداف المجتمع من العملية التعليمية⁽³⁾.

ويعد الإشراف التربوي عملية ديمقراطية إنسانية علمية تهدف إلى تقديم خدمات فنية متعدّدة تشمل المعلم والمتعلم والبيئة التعليمية؛ وذلك من أجل تحسين وتفعيل الظروف التعليمية، وزيادة فاعلية التعليم وتحقيق أهدافه؛ بغية تنمية قدرات المتعلمين في مختلف المجالات، ويتميز الإشراف التربوي الحديث بالإيجابية والديناميكية والأفعال الديمقراطية، بهدف تحسين العملية التعليمية المتعلقة بالتلاميذ والمعلمين والمشرفين والمديرين وأولياء الأمور، وبحيث يتمشى مع فلسفة المجتمع وأهدافه.

ومن أولى اهتمامات الإشراف التربوية تطوير الإدارة المدرسية، والسعي لتحقيق كل ما من شأنه تسهيل مهام العاملين بهذا المستوى من الإدارة التعليمية، وتوفير كل ما يخدم العمل، ويحقق الهدف المنشود، وحيث أنّ مسؤولية اختيار وتدريب وتطوير أداء القائمين على إدارات المدارس تقع على كاهل الإشراف التربوي بمختلف تخصصاته وجهاته، فإنّ هذا يتطلب المزيد من العناية بهذه الجوانب من قبل جميع المشرفين التربويين⁽⁴⁾.

ولذلك فإنّه يمكن القول: إنّ الإدارة المدرسية والإشراف التربوي يعدا من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها فلسفة المجتمع في تخطيط وتطوير وتفعيل العملية التربوية والتعليمية، للوصول إلى مخرجات تعليمية ذات أهداف محدّدة وواضحة، ومنظّمة ومقصودة وذات مخرجات تربوية وتعليمية فعّالة، وتمثّل الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الأساس الذي تعتمد عليه فلسفة المجتمع واتجاهاته الفكرية لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية والتعليمية، بوصفهما يمثلان الحجر الأساس للمجتمع. مشكلة البحث:

على الرغم من الأهمية التي تحظى بها الإدارة المدرسية والإشراف التربوي في مخرجات العملية التعليمية المتكاملة، إلا أنّ هناك كثيراً من القصور الذي لا يساعد على تفعيل العملية التعليمية في تحقيق أهدافها، ولذا فمشكلة البحث الحالي تتبلور في الكشف عن دور الإدارة المدرسية والإشراف التربوي في تفعيل العملية التعليمية.

أهمية البحث:

تكمن أهميته في إثارة انتباه مخططي ومشرفي العملية التعليمية على أهمية دور الإدارة المدرسية، والإشراف التربوي في تحقيق ونجاح أهداف تفعيل العملية التعليمية.

أهداف البحث:

يرمي هذا البحث إلى إلقاء الضوء على دور الإدارة المدرسية، والإشراف التربوي في العملية التعليمية من أجل الوصول إلى حلول مقترحة من أجل الاهتمام بتفعيل العملية التعليمية لما لها من دور فعّال في تحقيق الأهداف التربوية.

منهج البحث:

اعتمد الباحث في هذا البحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه يتناسب وطبيعة البحث الحالي، الذي يهدف إلى جمع المعلومات الدقيقة عن (دور الإدارة المدرسية والإشراف التربوي في تفعيل العملية التعليمية)، للوصول إلى نتائج وتوصيات تسهم في نجاح العملية التربوية والتعليمية.

أدوات البحث:

اعتمد الباحث في جمع أدبيات موضوع البحث الحالي على الأسلوب المكتبي، وذلك للإلمام بجمع متطلبات البحث الحالي نظرياً، حيث تم الإطلاع على الجانب المعرفي من الكتب والدراسات العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث.

أولاً: مفاهيم ومصطلحات البحث:

1. المدرسة: هي مؤسسة اجتماعية أوجدها المجتمع لتحقيق أهدافه وغاياته، وهي مؤسسة تربوية نظامية مسئولة عن توفير بيئة تربوية، تهدف إلى تنمية شخصية المتعلم من جميع جوانبها الجسمية والعقلية والنفسية والانفعالية والاجتماعية والروحية والأخلاقية على نحو متكامل ، ومساعدته على الاندماج مع مجتمعه الكبير والتكيف معه، بالإضافة إلى مسؤوليتها عن توفير فرص الإبداع والابتكار له⁽⁵⁾.

2. الإدارة: هي ذلك النشاط الذي يعمل من خلاله الإداري على التأثير في مجموعة أشخاص ينتظمون في مؤسسة، فيحفرهم ويوجههم ويرشدهم، وينظم أدوارهم في

العمل، ويكسب تعاونهم بأقصى إمكاناتهم من أجل تحقيق الأهداف المخطّط لها. وتعرف كذلك بأنّها تحقيق الأهداف المنتظرة بتنظيم استخدام الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، مع المحافظة على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة⁽⁶⁾. أي أنّها تخطيط وتنظيم وتنسيق للعمليات التي تجرى على المدخلات في أية مؤسسة لتعطي أفضل المخرجات المطلوبة.

3. الإدارة المدرسية: هي الجهود المنسّقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي بالمدارس بغية تحقيق الأهداف المرجوة، وهي كذلك وسيلة لتسهيل، وتنظيم جهود العاملين بالمدرسة لتحقيق أهدافها، وإذا كانت الأهداف التعليمية ذات علاقة مباشرة بالفلسفة الاجتماعية، والظروف، والإمكانيات المتاحة، فقد يكون من الطبيعي أن يتغيّر مفهوم الإدارة المدرسية، ونظمها وفقاً لتغيرات الفلسفة التربوية، والسياسية، والاجتماعية، وتوافر وتطور تلك الإمكانيات⁽⁷⁾، أي أنّها جزء من الإدارة التعليمية التي تخدم التربية والتعليم، والتي هي جزءاً من الإدارة العامة، أي تشمل جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من معلمين وإداريين، وترأس جهازها الإداري (مدير) مهمته العمل على نجاحها.

4. الإدارة التعليمية: هي كل عمل منسّق منظم يخدم التربية والتعليم، ويتحقّق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية، تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية من التعليم⁽⁸⁾. أي أنّها: تقوم بتنظيم وتنسيق وتطور المناهج الدراسية والكتاب المدرسي، وإعداد المعلمين وتطور مهاراتهم المهنية والتعليمية والتربوية والثقافية.

5. الإدارة التربوية: هي امتداد لتوجيهات الإدارة العامة، ولكن في الميدان التربوي، فإذا كانت الإدارة العامة تجسد فلسفة النظام المجتمعي للدولة، فإنّ إدارة التربية تترجم فلسفة النظام التربوي كوجه من وجوه النظام العام للدولة. بمعنى أنّ علاقة الإدارة التربوية بالإدارات المختلفة ستكون علاقة اشتراك معها في المبادئ والأساسيات التي تحكم أسلوب العمل، بل أسلوب الحياة في المجتمع الذي تنشأ فيه هذه الإدارات⁽⁹⁾.

6. **الإشراف التربوي:** هو نوع من النشاط الموجّه لخدمة المعلمين بهدف إطلاق قدراتهم ومساعدتهم على القيام بواجبهم في صورة أكمل، ويعرف كذلك بأنّه نشاط يُنتظر منه تحسين عمل المعلمين فيما يتعلق بتعلم التلاميذ⁽¹⁰⁾. ويعرّفها تيسير الدويك: بأنّها عملية قيادية منظّمة تُعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب، وبيئة ومعلم وتلميذ، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسين التعلم وتنظيمه، من أجل تحقق دور الإدارة المدرسية والإشراف التربوي في تفعيل العمليّة التربويّة بناء وتحقيق أفضل أهداف التعلم والتعليم⁽¹¹⁾.

7. **المشرف التربوي:** هو من يقوم بالإشراف على المعلمين في إطار تخصصه العلمي، ويؤثر في أداء المعلم نحو الأفضل.

يهدف المشرف التربوي إلى تطوير التعليم عن طريق توجيه المعلم إلى تطبيق الآراء والأفكار والأساليب الحديثة، بتقديم المساعدة اللازمة لإنجاح العملية التعليمية⁽¹²⁾.

8. **مدير المدرسة (المشرف التربوي المقيم):** هو المسئول الأول في مدرسته، والمشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية. وهو الفرد الذي يرأس الهيئة الإدارية لمدرسته، وهو في البيئة التربوية مركز القرارات وصانعها، ويميزه في البيئة المدرسية ما يتمتع به من شخصية، ثم ما ينعكس عنها من قدرات، وحاجات سلوكية لنفسه وللآخرين، وبالبيئة المدرسية⁽¹³⁾.
ثانياً: واجبات المدرسة التربوية.

إنّ الوصول إلى نتائج علمية معرفية باهرة يتوقّف على تكامل في العمل المدرسي التربوي، بضرورة توفّر مدرسة متكاملة المرافق الصحية، وتوفير الأدوات والمعدات والأجهزة التي تدعم العمل التربوي، وكذلك ضرورة وجود إدارة مدرسية مؤهلة علمياً قادرة على القيادة والريادة والعزم والحسم، وبيئة تربوية سليمة يتحقق بها عمل تربوي جيد، وكل هذا لا يتأتى إلا بوجود مربّي مؤهل متمكّن من مادة تخصصه، ومؤمن برسائله التعليمية المقدّسة، وكل ما سبق يتطلّب استعداد ورغبة المتعلم في أن يتعلّم،

- ومع تكامل هذه العناصر المدعمة بمناهج دراسية تربوية جيدة يصبح من واجب المدرسة مراعاة الآتي⁽¹⁴⁾:
1. التمسك قولاً وعملاً ونهجاً بمبدأ تبنّي التربية الشاملة لكافة أبعاد المتعلم، من غير تجزئة في عمل العقل عن عمل الجسم، ومن غير تفصيل عنصر من عناصر التربية على غيره.
 2. المنهج الدراسي التربوي الذي يعتمد على نظام التربية الشاملة فيه فرص أكبر لتحقيق مصالح وطموحات المجتمع وأهدافه في إعداد قوة بشرية ذات كفاءات علمية ومعرفية وتقنية تتوزع - حسب التخصص - على مؤسسات المجتمع المنتجة والخدمية، فتساهم كل في مجالها في بناء وتنمية الوطن.
 3. التنسيق والتكامل بين العمل الدراسي التربوي النظري والميداني والتلازم بينهما على أسس تربوية سليمة.
 4. تغرس في عقول وقلوب المتعلمين قيم وفوائد العمل الجماعي المدرسي كنقطة انطلاق إلى العمل الجماعي الأكبر للحياة في المجتمع.
 5. تعدّ المدرسة التربوية مصدر من مصادر المعرفة والمعلومات والحقائق والبيانات التي قد تكون سندا قوياً لعملها التربوي، أي يمكن القول بأنّها الوعاء المعرفي النظري، وأنّ المجتمع هو الوعاء المعرفي العملي التطبيقي للعمل التربوي.
 6. المدرسة التربوية تولى الرعاية الصحية المدرسية عناية كبيرة، ومن أولويات هذه الرعاية اشتغال كل مدرسة على مكتب مختص للرعاية الصحية الطبية والإرشادية والتوجيهية، وتتعاون في هذا الأمر المهم مع أسرة المتعلم، ومع جهات الاختصاص الأخرى في هذا المجال.
 7. الاهتمام بالموهوبين الذين يتمتعون بقدرات ذهنية فائقة، ويقدمون ابتكارات وإبداعات قيّمة.

8. المدرسة التربوية بيئة تربوية صالحة مشوّقة وجذّابة، يتطلّع المتعلم أن يشد رحاله إليها صباحاً؛ ليتعلم ويسر ويسعد بلقاء من فيها، ويسهم ويشترك مع الآخرين في عملها.

9. تتبنّى المدرسة التربوية الفلسفة العامة للمجتمع في عملية بناء المواطن الصالح، وأنّ وجود إدارة مدرسية جيدة قد تصبح أكثر أهمية إذا قادها مدير مدرسي جيد، يتمنّع بكفاءة وقدرة على القيادة والريادة، وأنّ العمل التربوي في بيئة تربوية مدرسية صالحة لا يقوم به إلا مربّب متمكّن يؤمن برسالته الإنسانية.

ثالثاً: مفهوم الإدارة المدرسية وأهميتها:

شهدت الإدارة المدرسية الكثير من مراحل التطور، وظهرت في أحضان علم الإدارة، ولم تبدأ في الظهور كعلم مستقل عن علم الإدارة إلا منذ عام 1946م، وقد يرى بعض الباحثين أنّ الإدارة المدرسية قد نشأت من الإدارة التعليمية، ووجدت في نظم التعليم منذ نشأتها، فهي توضّح الكيفية التي يتم بها إدارة التعليم بشكل عام، بما فيها ما يتم في المدرسة، وهو ما يطلق عليه الإدارة المدرسية⁽¹⁵⁾. والإدارة المدرسية ليست عملاً إدارياً بحتاً، بل هي في حقيقتها قيادة وريادة وإدارة تربوية فنية، تتحمّل مسؤولياتها بالكامل عن كل مجريات الأمور بالمدرسة. أي: أنّ إدارة المدرسة عمل قيادي ريادي إداري فني تربوي، يتولاه المؤهل والمتخصص القادر المتمكّن المدرك لأبعاد العملية التربوية بكافة أبعادها في مفاهيمها، وفي أساليب تنفيذ وتطبيق ما رسمه المجتمع من سياسات تربوية⁽¹⁶⁾.

وقد تعدّدت تعريفات الإدارة المدرسية وتنوّعت، وفيما يلي نذكر بعض تلك التعريفات:

أ . إنّ الإدارة المدرسية هي تلك الكيفية التي يدار بها نظام التعليم المدرسي، وفقاً لتوجيه المجتمع الذي يعيش فيه، وظروفه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية المحيطة به، حتى تتحقق الأهداف التي ينشدها المجتمع من هذا النوع من التعليم⁽¹⁷⁾.

ب . الإدارة المدرسية من وجهة نظر محمد مرسي هي: كل نشاط منظم مقصود، أو هادف يتحقق من ورائه الأهداف المرجوة من المدرسة، وهي ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية وتنظيم المدرسة، وإرساء حركة العمل بها على أساس يمكنها من تحقيق رسالتها في تربية النشء⁽¹⁸⁾.

ج . تعرف الإدارة المدرسية كذلك بأنها: عملية توجيه للعاملين في الجهاز التربوي، وأنها عملية تعاونية، ديمقراطية، وشاملة لكل المهام التي تجري في الجهاز التربوي الإدارية منها والفنية، وهي كذلك كل نشاط منظم مقصود، وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة بأفضل السبل الممكنة بما يتفق، وأهداف المجتمع وفلسفته العامة⁽¹⁹⁾.

د . تُعدُّ الإدارة المدرسية أصغر تشكيل إداري في النظام التعليمي، لكنَّها من أهم التشكيلات فيه؛ لأنها هي التي تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية بكل أهدافها ومراميها. وقد تطور مفهوم الإدارة المدرسية، واتسع مجالها ليشمل الجوانب الإدارية والفنية للعمل المدرسي في صورة متكاملة تهدف إلى توفير الوسائل والإمكانات المادية والبشرية، وتهيئة ظروف العمل المناسبة التي تساعد على تحقيق أهداف العملية التربوية التي أنشئت المدرسة من أجلها⁽²⁰⁾.

هـ . يؤكد ختام إسماعيل: أنَّ الإدارة هي الجهة المسؤولة عن رسم خطط تنفيذ البرامج الدراسية وإعدادها، ومناقشة المناهج الدراسية وإقرار الفلسفة التعليمية، واختيار الأساتذة، وتوفير الوسائل المعينة على التدريس، وتهيئة الجو العام في المدرسة كي تتمكن العملية التربوية من تحقيق أهدافها بيسر وسهولة⁽²¹⁾.

و . الإدارة المدرسية عملية إنسانية تهدف إلى توفير الوسائل والإمكانات، وتهيئة جميع الظروف التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية، والاجتماعية التي أنشئت من أجلها المدرسة.

وتستند الإدارة المدرسية في أهميتها إلى مجموعة اعتبارات أساسية تبرز وجودها وتحتمُّه، وهذه الاعتبارات تشكّل في مجملها الفلسفة الأساسية من وراء وجود الإدارة،

وضرورتها لكل جهد جماعي هادف⁽²²⁾. كما تظهر أهميتها كذلك في النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها فتدرس كل ما يؤثر على المتعلمين من ضعف في الدراسة، أو غياب أو صعوبات وتسهم في إيجاد الحلول التربوية التي تساعدهم على مواصلة الدراسة بكل رغبة واهتمام. وأهميتها تكمن كذلك في أنها مجهود جماعي لمجموعة من الأفراد من أجل تحقيق نقلة نوعية إيجابية في البيئة المدرسية لنجاح المؤسسة التعليمية، وبمعنى آخر يمكن القول: إنّ الجهود البشرية سواء كانت صغيرة أو كبيرة، تصبح غير قادرة على تحقيق أهدافها في غياب التنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة. وتأتي أهمية الإدارة المدرسية كذلك في كونها نقطة الالتقاء بين الجانب النظري والتطبيقي، وعن طريق التخطيط والممارسة العملية الفعلية في إصلاح وتطوير العملية التعليمية والتربوية، من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ورفع الروح المعنوية بحيث يشعر الجميع بالرضاء والانتماء للمهنة⁽²³⁾. وكذلك للإدارة أهمية في تحسين وتفعيل العملية التعليمية والتربوية، والارتقاء بمستوى الأداء عن طريق توعية العاملين في مؤسسة المدرسة بمسؤولياتهم وتوجيههم للتوجيه السليم⁽²⁴⁾.

إنّ موضوع الإدارة له أهمية خاصة؛ لأنّ مستقبل الحضارة الإنسانية ذاتها يتوقّف على قدرتنا على تطوير علم وفلسفة وطريقة ممارسة الإدارة. فالإدارة المدرسية هي الإشعاعات المضيئة التي تحرك كل موظف في دائرة محدودة منظمّة من أجل مجهود متميز، وعمل مستمر وإنتاج متواصل في أقصر وقت ممكن، وبأقل جهد. إذ لا يوجد نشاط أو اكتشاف أو جهد يلفت الأنظار إلا وكان وراءه إدارة ناجحة⁽²⁵⁾.

وبمعنى آخر يمكن القول: إنّ الإدارة تؤدي دوراً فعالاً في المؤسسة التعليمية، حيث تُعدُّ العنصر المحرّك لها والباعث للحياة فيها، وأنّ نجاح أي مؤسسة يعتمد في المجال الأول على كفاءة ونوعية الأفراد القائمين على إدارتها، وبالتالي فالكثير من العجز أو عدم التوازن أو التفاعل المطلوب في مؤسسة يمكن تجنبه إذا كانت هناك إدارة جيدة وفعّالة تستطيع أن تحقق أهدافها بأقل تكلفة وبأعلى مستوى من الإتقان.

رابعاً: أهداف الإدارة المدرسية.

تغيرت النظرة الوظيفية للإدارة المدرسية، والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها من وظيفة المحافظة على تطبيق النظام بما فيه من لوائح وتعميمات وقرارات تضمن سير العملية التعليمية وفق الجداول المحددة إلى المفهوم الحديث الذي يجعل من المتعلم محور العملية التعليمية، ومن هذه الأهداف⁽²⁶⁾:

1. العمل على كشف ميول المتعلمين وقدراتهم واستعداداتهم الفطرية وتنميتها وتوجيهها بما يفيد المتعلمين وينفع المجتمع.
 2. مساعدة المتعلمين على تنمية مختلف جوانب شخصياتهم العقلية والخلقية والجسمية النفسية والاجتماعية بصورة متزنة.
 3. تربية وتشجيع المتعلمين على التفكير الإبداعي والابتكار، والتجديد وتنمية الثقة في النفس والجرأة لديهم.
 4. تبصير المتعلمين بفلسفة المجتمع وقيمه قولاً وعملاً، مع التركيز على احترام العمل اليدوي.
 5. إعداد المتعلمين لفهم الحياة الحاضرة والماضية والاستعداد لمواجهة المستقبل واكتشاف المتعلمين الموهوبين ورعايتهم.
- ومن الأهداف الحديثة للإدارة المدرسية أيضاً⁽²⁷⁾:

1. بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا علمياً وعقلياً وجسماً وتربوياً وثقافياً واجتماعياً ونفسياً.
2. تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية.
3. تطبيق ومراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الجهات العليا المسؤولة عن التعليم.
4. وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
5. إعادة النظر في مناهج المدرسة وموادها ونشاطها، ووسائل تعليمها ومكتبها وبرامجها الدراسية، وكذلك الاهتمام بكافة البرامج الرياضية والثقافية.

6. الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة كالمباني والأندية الحديثة حاضراً ومستقبلاً.

7. العمل على إيجاد علاقات بين المدرسة وبقية المؤسسات الموجودة في المجتمع.

8. توفير النشاطات المدرسية التي تساعد الطالب على نمو شخصيته نمواً اجتماعياً وتربوياً وثقافياً داخل المدرسة وخارجها.

9. التخطيط، التنفيذ، الإشراف، التقييم، التوجيه، الإرشاد، المراقبة، المتابعة، التطوير، تحديد المسؤولية.

خامساً: الصعوبات التي تقابل الإدارة المدرسية.

من أهم الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية ما يلي:

1. قلة عدد المعلمين المؤهلين نفسياً وتربوياً.
 2. عدم تأهيل بعض مدراء المدارس تأهيلاً إدارياً وتربوياً كافياً، ممّا يؤدي إلى قلة وعيهم بالعمل الإداري.
 3. عدم قدرة مدير المدرسة (المشرف التربوي المقيم) في التوفيق بين النواحي الإدارية والإشرافية.
 4. زيادة الكثافة الطلابية داخل الفصل الواحد، ممّا يعيق العملية التعليمية والتربوية، وكذلك غياب دور الإدارة المدرسية في متابعة الطلاب.
 5. غياب دور الإرشاد التربوي بمتابعة الحالة المدرسية في بعض المدارس.
- سادساً: أهداف الإشراف التربوي.

يهدف الإشراف التربوي إلى تحسين العملية التربوية التعليمية من خلال اهتمامه بجميع المحاور المعنية بالعملية التعليمية، والسعي لمساعدتها والرقي بها، ويمكن إبراز أهم أهدافه في النقاط الآتية⁽²⁸⁾:

1. رصد الواقع التربوي وتحليله، ومعرفة الظروف المحيطة به، والإفادة من ذلك في التعامل مع محاور العملية التعليمية والتربوية .
2. تطوير الكفاءات العلمية والعملية لدى العاملين في الميدان التربوي وتمييزها.

3. العمل على ما يكفل تحقيق الأهداف التربوية وتوجيه المعلمين إلى مراعاتها.
4. مساعدة المعلمين على الوقوف على أفضل الطرق التربوية والاستفادة منها في تدريس موادهم.
5. الكشف عن حاجات المعلمين وتكوين علاقات إنسانية بينهم وبين الإدارة المدرسية.
6. مساعدة المعلم على تقييم أعمال التلاميذ وإعانتته على تقييم نفسه؛ ليتعرّف على نواحي قوته فيدعمها، ونواحي ضعفه فيعالجها.
7. العمل على تنسيق البرامج التعليمية لتحسين العملية التربوية، حتى لا تضيع الجهود في التكرار والفوضى.
8. التنوّع في أساليب الإشراف والحرص على أساليبه الجماعية، ومنها الدروس التربوية والنموذجية ، وحلقات الحوار والنقاش الهادف والفعّال.

سابعاً: مجالات الإشراف التربوي.

تتنوّع مجالات الإشراف التربوي فتشمل⁽²⁹⁾:

1. إشراف داخل الفصل وهذا يتم من خلال الآتي:

- أ- مادة الدراسة.
- ب- طرق التدريس.
- ج- تقويم التلاميذ.
- د - الوسائل التعليمية.

2. إشراف داخل المدرسة، وهذا يتم من خلال الآتي :

- أ- المجتمع المدرسي .
- ب- النشاط الرياضي .
- ج- النشاط الثقافي .
- د - النشاط الاجتماعي .

3. إشراف خارج المدرسة ويتم خلال الآتي:

أ- البيئة المحلية، مجلس الآباء، الخدمة العامة.

ب- الأجهزة التعليمية.

ج- الهيئات التربوية.

ثامناً: الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارة التربوية والتعليمية.

تمثل الإدارة التربوية إحدى نقاط التلاحم القوي بين النظام التعليمي والإطار العام للمجتمع، على اعتبار أن أهداف التربية والمبادئ التي يستند إليها النظام التعليمي وإدارته من الأمور التي لا يمكن تقريرها بمعزل عن باقي المؤسسات وتنظيماتها⁽³⁰⁾، وهي تمثل كذلك الجهود البشرية والدعم المادي من أجل تحقيق أهداف التربية، وأنها عملية النمو المتكامل للفرد في مختلف الجوانب المعرفية والشخصية والعقلية والجسمية والوجدانية والاجتماعية⁽³¹⁾.

أمّا الإدارة المدرسية فهي الجهاز القائم على تنفيذ السياسة التعليمية، ويقوم على رأسها قائد تتركز مسؤولياته في توجيه المدرسة؛ لتؤدي رسالتها كاملة نحو أبنائها مع تنفيذ اللوائح والأنظمة الصادرة من إدارة التعليم، وبهذا فالإدارة المدرسية تعد جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها، واستراتيجية محدودة تتركز فيها فعاليتها، والعلاقة بينها علاقة العام بالخاص⁽³²⁾، والإدارة التربوية والتعليمية في أي مجتمع من المجتمعات، لها الأثر الواضح في كل النظام التربوي، والتنظيم الإداري هو الإطار الذي يعمل ضمنه أي نظام تعليمي في مدى إصلاح ذلك النظام ونجاحه. والإدارة المدرسية بهذا المفهوم هي جزء من الإدارة التربوية وهي عملية تنظيم وتوجيه لفاعلية المعلمين ورفع الكفاية الإنتاجية للعملية التعليمية، وتوجيهها وتنظيمها لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية تحقيقاً وظيفياً والإشراف عليها.

والعلاقة بين الإدارة المدرسية والإدارة التربوية والتعليمية علاقة تكاملية، وهناك ارتباط وثيق بينهما، فهي توصف بعلاقة العام بالخاص، أو الكل بالجزء، بمعنى آخر يمكن القول: إنّ الإدارة المدرسية تعد جزءاً من الإدارة التربوية، وصورة مصغرة

لتنظيماتها، وهدفها هدف واحد هو التربية والتعليم، فالإدارة المدرسية تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية، بينما تختص الإدارة التربوية برسم تلك السياسة ومساعدة الإدارة المدرسية فنياً ومالياً في تنفيذها والإشراف عليها؛ لكي تضمن سلامة هذا التنفيذ، وكلما كانت هناك علاقة واضحة ومنظمة وذات هدف واضح، كلما ساعد هذا على تنفيذ السياسة التعليمية والتربوية بشكل سليم وهاذف لتطوير وتفعيل العملية التربوية والتعليمية.

تاسعاً: مدير المدرسة الإداري والمشرف التربوي المقيم.

إنّ المدرسة التربوية الناجحة يقودها مربّ تربوي ناجح، والعمل التربوي الناجح يزدهر في ظل مربّ ناجح، ومتعلمين يعرفون مصلحتهم في وطنهم وبوطنهم، والعملية التربوية في كل جوانبها تنجح في وجود كفاءات تربوية تتولّى قيادتها وريادتها في ظل علاتق طبيعية طيبة لا افتعال فيها ولا تصنّع، ولا مكان للمآرب والمصالح والأهواء الشخصية، وبعيداً عن سوء التصرف والتشنجات والانفعالات والعواطف والانحياز والسيطرة والتسلط⁽³³⁾.

التربية المدرسية إنّ صلحت صلح حال المجتمع، وصلاح المدرسة أن تكون نموذجية قوية في عملها ومدركة لما تفعله، ولن يستطيع إدارة هذا النوع المطلوب من المدارس إلا إنسان على قدر عالٍ من الكفاءة والجودة والمقدرة لهذه المسؤولية القيادية الريادية الإنسانية العظيمة⁽³⁴⁾.

وفي هذا الصدد يؤكد محمد عمران: إن مدير المدرسة قائد إداري تربوي؛ لذا ينبغي أن تتوافر فيه المهارة والقدرة على العمل القيادي، وتسيير شؤون العمل بكفاءة ونجاح؛ حتى يتمتّع كل أطراف الحقل التعليمي، ويستخرج من كل منهم علمه وخبراته ليضيفها إلى علمه وخبراته، ويوجّه كل هذه العلوم والخبرات لتحقيق النجاح، ومدير المدرسة بوصفه المسئول الأول عن مدرسته، يقوم برعاية الطلاب والحفاظ عليهم، وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة، فحالة المدرسة المعنوية ومستواها الثقافي يتوقّفان على مديرها، اتجاهاته وشخصيته، وإدراكه للرسالة التي يقوم بها⁽³⁵⁾.

أي أن: مدير المدرسة مسئول مسئولية كاملة عن جميع ما يتعلّق بنواحي الإشراف الإداري والفني والتعليمي والتربوي، وبمتابعة وتقييم كل النشاطات التعليمية والتربوية والثقافية والرياضية والاجتماعية والفنية، التي تتمشئ مع السياسة التعليمية المدرسية التي يهدف إليها المجتمع.

ويمكن تصنيف مسؤوليات مدير المدرسة وواجباته، وما ينبثق عنها من مهام وظيفية في الآتي⁽³⁶⁾:

1- تحسين البرامج التعليمية خلال تحديد البرامج التعليمية التي تقدّمها المدرسة، والتخطيط لتطوير وتقييم هذه البرامج.

2- خدمات هيئة التدريس المتمثلة في مهام توجيه وتقييم هيئة التدريس في المدرسة، وإتاحة فرص النمو المهني لهم.

3- خدمات شؤون الطلبة والمتمثلة في مهام الإرشاد النفسي للطلبة، وتوجيههم ومساعدتهم في مواجهة المشكلات التي تواجههم .

4- الموارد المالية والمتمثلة في مهام الإشراف على الموارد المالية، وإدارة المبنى المدرسي وتجهيزاته.

5- علاقة المدرسة بالمجتمع والمتمثلة في مهام الاتصال بالمجتمع والاستفادة من موارده في تحسين العمل المدرسي .

إنّ الإشراف والمتابعة المتواصلة والمستمرة من قبل مدير المدرسة (المشرف التربوي المقيم) يجعله قادراً على تطوير الإدارة المدرسية؛ لتوسيع نطاق قدرته على إدارة العمل بطريقة تواكب كافة التطورات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية والتربوية.

الخاتمة:

من خلال العرض السابق حول دور الإدارة المدرسية والإشراف التربوي في تفعيل العملية التربوية، فهذا البحث يمكن أن يخلص إلى الآتي:

- 1- الإدارة المدرسية تمثل الميدان الفعلي لتضافر جهود العاملين فيها من معلمين وإداريين في تسيير دفة الإدارة، وللاإدارة مهام ومسؤوليات متعدّدة لا تقف عند النواحي الإدارية، بل تشمل التوجيه التربوي الذي يُعدُّ من الأمور الهامة لمتابعة سير العملية التعليمية، وتشخيص جوانب القوة والضعف وتوجيه المعلمين.
- 2- إنّ الإدارة المدرسية عملية موجّهة نحو تحقيق كافة الأهداف والطموحات المتعلقة بالعملية التربوية والتعليمية، وهي أصغر تشكيل إداري في النظام التعليمي، وتقوم بتنفيذ السياسة التعليمية بكل أهدافها.
- 3- الإشراف التربوي هو عملية تعاونية لتطوير وتحسين العملية التعليمية، تتم بين المشرف والمعلم، ولا يمكن أن تثمر إلا بهذا التعاون والتضافر الذي هدفه تطوير المعلم من خلال الأساليب الإشرافية التي يطرحها المشرف على المعلم؛ لتحقيق أكبر قدر من الفائدة للعملية التربوية.
- 4- إنّ الإشراف التربوي يهتم بجميع عناصر العملية التعليمية والتربوية من طلّاب ومعلمين ومناهج دراسية، وكل ما يتعلّق بالعملية التعليمية.
- 5- إنّ الإشراف التربوي هو عملية شاملة تعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين وتفعيل العملية التعليمية وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم، وهو كذلك حلقة الوصل بين الميدان والسياسة التعليمية، ويعد من أهم العوامل التي تسهم إسهاماً مباشراً في تطوير الإدارة المدرسية، وضرورة من ضروريات العملية التعليمية للوصول بها إلى أفضل النتائج والأساليب التعليمية والتربوية.
- 6- إنّ خبرة مدير المدرسة وسعة إطلاعه على كل جديد في مجال التربية والإدارة المدرسية والتعليمية تؤثر بشكل مباشر في فلسفته وحسن تعامله مع الكادر الطلابي والوظيفي في العمل الذي ينعكس على التنظيم وسير العملية التعليمية.
- 7- إنّ تنمية المتعلمين في مختلف جوانب شخصيتهم العقلية والخلقية والنفسية والجسمية والاجتماعية بصورة متزنة، تحتاج إلى تضافر كافة الجهود من المعلمين والمشرفين التربويين لإنجاح العملية التعليمية.

التوصيات:

- انتهى البحث بجملة من التوصيات المستندة على أهمية وأهداف البحث ونتائجه ، تستهدف الجهات المختلفة المعنية بالعملية التعليمية والتربوية والمتمثلة فيما يلي:
- 1- يجب على المشرف التربوي أن يكون دائماً على اتصال بالمعلمين ؛ لتحقيق فرص تعلم مناسبة للطلاب ، وأن يقوم بمساعدتهم على التغلب على كافة الصعوبات التي تواجههم وكيفية التغلب عليها ، وأن يقوم بهذه المهمة على أكمل وجه.
 - 2- مدير المدرسة كمشرف مقيم يجب أن يطور من أدائه ، وينفّغ بشكل كامل للمدرسة ؛ لتحقيق أهدافها بطريقة فعّالة.
 - 3- يجب أن يكون مدير المدرسة ضمن منظومة تعاونية مع المعلمين والأخصائي النفسي والاجتماعي ، والإداريين والمشرف التربوي ، أي يتعاون مع الجميع في سبيل تحسين العملية التربوية.
 - 4- ضرورة تنمية الانتماء لمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها ، وإبراز دورها في العملية التعليمية والتربوية.
 - 5- العمل على كشف ميول ورغبات المتعلمين وقدراتهم واستعداداتهم الفطرية وتميئتها وتوجيهها بما يفيدهم ويفيد العملية التعليمية والتربوية ، وكذلك بما يفيد المجتمع.
 - 6- يجب الاهتمام بتوفير كافة التجهيزات الضرورية لمساندة العملية التعليمية من مكاتب وملاعب و فصول وقاعات مجهزة ، تجهيزاً تاماً بكافة الأجهزة الحديثة ، كل هذا له أهمية كبيرة في نجاح العملية التعليمية والتربوية.
 - 7- ضرورة وجود المتابعة المستمرة من قبل الإدارة المدرسية لأداء المعلمين.
 - 8- ضرورة الاهتمام بالمعلم والمتعلم، وبالمناهج الدراسية، والتنوّع في أساليب ومنهجية الإدارة المدرسية ، والإشراف التربوي وفق التطور الذي تشهده العملية التعليمية والإشراف التربوي .

هوامش البحث ومصادره:

- 1 - سعاد هاشم قصيبات ، الإدارة العامة والتربية في عالمنا المعاصر، ط 1، منشورات جامعة 7 أكتوبر، مصراته - ليبيا، 2010 ، ص ص 77 - 78 .
- 2 - محمد ساسي عمران، السلوك القيادي لمدير المدرسة، مجلة كلية الآداب، مجلة علمية مُحكّمة نصف سنوية، تصدر عن كلية الآداب بجامعة الزاوية، العدد الثاني عشر، السنة السابعة (ديسمبر) 2011، ص 293 .
- 3 - خالد عبد الله الدهيش وآخرون ، الإدارة والتخطيط التربوي : أسس نظرية وتطبيقات عملية ، مكتبة الرشد ، الرياض ، 2005 ، ص ص 57 - 58، نقلاً عن مضاي علي محمد السبيل، الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، ط 1، فهرسة الملك فهد الوطنية، عنيزة، 2013، ص 14 .
- 4 - فراس فواز فايز لهلت، دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية كما يراها مدير المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية نابلس فلسطين، قسم الإدارة التربوية، 2010، ص 2 .
- 5 - عزت جردان وآخرون، مدخل إلى التربية، ط 3، وزارة التربية والتعليم، عمان، 1986، ص 134 .
- 6 - سامي سلطي عريفيج، الإدارة التربوية المعاصرة، ط 1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 20 .
- 7 - عبد الكريم محمد القنوني، مدير المدرسة الثانوية الأدوار التربوية والصعوبات المهنية، مجلة منارة البحوث الاجتماعية، مجلة علمية مُحكّمة تصدر دورياً عن اللجنة الشعبية العامة للشؤون الاجتماعية (سابقاً)، ع الثاني، 2009، ص 153 .
- 8 - ختام إسماعيل، دليل المدرء في الإدارة المدرسية، دار التقدم العلمي، بيروت، 2006، ص 20 .
- 9 - سامي سلطي عريفيج، مرجع سبق ذكره، ص 37 .
- 10 - المرجع السابق، ص 202 .
- 11 - سامي سلطي عريفيج، المرجع السابق، ص 203 .

- 12 - سهام محمد أمر الله، الإشراف التربوي، ط 1، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2012، ص 66 .
- 13 - نوري عباس العلواني، التعليم الثانوي، ط 1، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، 1991، ص 133 . نقلاً عن : عبد الكريم القنوني ، أهم الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم المتوسط بمدينة الزاوية (دراسة ميدانية)، مجلة كلية الآداب، مجلة علمية مُحكّمة نصف سنوية، تصدر عن كلية الآداب بجامعة الزاوية، العددان الرابع عشر والخامس عشر، (ديسمبر) 2012 ، (يونيو) 2013، ص 155
- 14 - خليفة شحاتة الباح، أبعاد ومفاهيم تربوية ، منشورات جامعة عمر المختار، البيضاء، 2008، ص ص 79- 85 .
- 15 - مضايوي علي محمد السبيل، الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، ط 1، فهرسة الملك فهد الوطنية، عنيزة، 2013، ص 13.
- 16 - خليفة شحاتة الباح، المرجع السابق، ص 112 .
- 17 - جمال أبو الوفاء وآخر، اتجاهات الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 140 .
- 18 - محمد منير مرسى، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتاب، القاهرة، 1998، ص 92 .
- 19 - عبد الكريم محمد القنوني، مدير المدرسة الثانوية الأدوار التربوية والصعوبات المهنية، مرجع سبق ذكره، ص 154 .
- 20 - عبد العزيز المعاينة، الإدارة المدرسية في الفكر التربوي المعاصر، دار الحامد، عمان، 2007 . نقلاً عن: فراس فواز فايز، دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية كما يراها مدير المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية في نابلس - فلسطين ، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة التربوية، 2010، ص 9 .
- 21 - ختام إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 21.

- 22 - يعقوب حسن رشوان، الإدارة والإشراف التربوي، ط 3، دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1992، ص 12 . نقلاً عن : عبد الكريم محمد القنوني، مدير المدرسة الثانوية الأدوار التربوية والصعوبات المهنية، مرجع سبق ذكره، ص 154.
- 23 - عبد الكريم محمد القنوني، مدير المدرسة الثانوية الأدوار التربوية، والصعوبات المهنية، مرجع سبق ذكره، ص 155 .
- 24 - أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية، مكتبة المغارف الحديثة، الإسكندرية، 2001، ص 88 .
- 25 - مضاوي علي محمد السبيل، الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، مرجع سبق ذكره، ص 22 .
- 26 - المرجع السابق، ص 18.
- 27 - ختام إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص 25 - 26 .
- 28 - المرجع السابق، ص 176 .
- 29 - عبد الصمد الأغيري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط 1، دار النهضة، القاهرة، 2000، ص 38 .
- 30 - عادل السيد الجندي، الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي: رؤية معاصرة، مكتبة الرشد، الرياض ، 1423 ، ص 23، نقلاً عن : مضاوي علي محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 24 .
- 31 - محمد يوسف فهمي وآخر، تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، 1993، ص 69 .
- 32 - مضاوي علي محمد ن مرجع سبق ذكره، ص 27 .
- 33 - خليفة شحاته الباح ، مرجع سبق ذكره، ص 86 .
- 34 - المرجع السابق، ص 113.
- 35 - محمد ساسي عمران، السلوك القيادي لمدير المدرسة، مرجع سابق، ص ص 301 - 302 .
- 36 - فراس فؤاد فايز لهليب، ص ص 9 - 10 .