

# استراتيجيات الإدارة المدرسية في تفعيل الاشراف التربوي

دراسة حالة في:

(مدرسة الغزالي للتعليم الأساسي بمدينة طرابلس-ليبيا)

رسالة ماجستير

إعداد: حنان عبدالحفيظ الباشير حسين.

رقم القيد: 17710030



قسم الادارة التربوية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية مالانق

ابريل 2019

# استراتيجيات الإدارة المدرسية في تفعيل الاشراف التربوي

دراسة حالة في:

(مدرسة الغزالي للتعليم الأساسي بمدينة طرابلس-ليبيا)

طرابلس-ليبيا

رسالة الماجستير

تقدم الى جامعة مولانا ابراهيم الإسلامية الحكومية مالانق

لاستيفاء شرط من شروط الحصول على درجة الماجستير

في الإدارة التربوية الإسلامية

إعداد: حنان عبدالحفيظ الباشير حسين.

رقم القيد: 17710030

قسم الادارة التربوية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية مالانق

ابريل 2019

## اعتماد لجنة المناقشة

أن رسالة الماجستير بعنوان: "استراتيجيات الإدارة المدرسية في تفعيل الاشراف التربوي دراسة تطبيقية على مدرسة الغزالي للتعليم الأساسي" طرابلس- ليبيا التي أعدتها الطالبة:

الاسم: حنان عبدالحفيظ حسين الباشير

الرقم الجامعي: 17710030

قد قدمت امام لجنة المناقشة وقررت قبولها شرطاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة الإسلامية وذلك في يوم الثلاثاء بتاريخ 2019/04/16.

وتتكون لجنة المناقشة من السادة الدكتور:-

- |                          |                         |
|--------------------------|-------------------------|
| ..... رئيس لجنة المناقشة | 1- د تريو سوبريانتو     |
| ..... مناقشاً            | 2- امين نور             |
| ..... مشرفاً ومناقشاً    | 3- د منير العابدين      |
| ..... مشرفاً ومناقشاً    | 4- د سليمان حسن الورفلي |

اعتماد

مدير كلية الدراسات العليا

أ.د مولياي

رقم التوظيف: 1955017179720003005

.....

## موافقة المشرفين

إنه بعد الإطلاع على مقترح البحث لتحضير درجة الماجستير  
المقدمة من الطالبة:

الاسم: حنان عبدالحفيظ الباشير حسين.

رقم القيد: 17710030

تحت عنوان: استراتيجيات الإدارة المدرسية في تفعيل

الإشراف التربوي

دراسة حالة في:

(مدرسة الغزالي للتعليم الأساسي بمدينة طرابلس-ليبيا)

طرابلس-ليبيا

قد وافق المشرفان على هذا البحث لتقديمه الى مجلس الجامعة.

المشرف الثاني:

الدكتور/ سليمان الورفلي

المشرف الأول:

الدكتور/ منير العابدين

.....

.....

اعتماد رئيس برنامج الدراسة لمرحلة الماجستير

الدكتور: وحيد مورني

.....

## إقرار الباحثة

أنا الموقعة أدناه، وبياناتي كالاتي:

الاسم: حنان عبدالحفيظ الباشير حسين.

رقم التسجيل: 17710030

العنوان: استراتيجيات الإدارة المدرسية في تفعيل الاشراف التربوي  
دراسة حالة في:

(مدرسة الغزالي للتعليم الأساسي بمدينة طرابلس-ليبيا)

طرابلس-ليبيا

أقر بأن هذه الرسالة التي حضرتها لتوفير شرط الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الإسلامية كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية مالانق، أعدتها وكتبتها بنفسي وما زورتها من إبداع الغير أو من تأليف الآخرين. وإذا ادعى أحد مستقبلاً أنها من تأليفه وتبين أنها فعلا ليست من إعدادي فأنا أتحمل المسؤولية على ذلك، ولن تكون المسؤولية على المشرف أو على كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانق.

هذا ولقد تم تحرير هذا الإقرار بناء على رغبتني الخاصة ولم يجبرني أحد على ذلك.

الطالبة المقررة:

**حنان عبدالحفيظ الباشير حسين.**

إستهلال

قال الله تعالى:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا ۚ إِنَّكَ أَنْتَ

الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية (32)

## الإهداء

إلى من لم ولن أوفيهما حقهما ولو حبيت الدهر كله إلى من أوصاني بهما الله تعالى في قوله جل وعلا:

﴿وَإِخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾ (24)

أبي وأمي حفظهم الله

إلى زوجي الحبيب وبناتي لصبرهم ودعمهم لي وتقديرهم لمكانة العلم والمعرفة

وفاءً وإخلاصاً

إلى إخوتي وأخواتي لدعمهم وتشجيعهم ومساندتهم لي طيلة فترة الدراسة

تقديراً وعرفاناً

إلى من علموني كيف أشق طريق العلم والمعرفة أساتذتي الأفاضل

شكراً وعرفاناً

إلى كل صديقاتي وزملائي في مشوار حياتي العلمي والعملية

حباً في الله وإحتراماً

سورة الإسراء الآية (24)

## مستخلص البحث

حنان عبدالحفيظ الباشير حسين، 2019م.

**عنوان الرسالة:** إستراتيجيات الإدارة المدرسية في تفعيل الاشراف التربوي، دراسة حالة في: (مدرسة الغزالي للتعليم الأساسي بمدينة طرابلس-ليبيا) رسالة ماجستير- كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج بدولة اندونيسيا تحت إشراف: الدكتور منير العابدين مشرف أول، والدكتور سليمان الورفلي مشرف ثان.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة المدرسية، الاشراف التربوي، الاستراتيجية.

مشكلة البحث: تمثلت مشكلة البحث في ضعف تطبيق استراتيجيات الإدارة المدرسية بمؤسسات التعليم الأساسي، مما ترتب عليه تدني فعالية الاشراف التربوي، الذي يعتبر محور مهم واساسي في النظام التعليمي.

**أهداف البحث:** هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الخطة المدرسية وكذلك أهم إستراتيجيات الادارة المدرسية التي يتم تطبيقها بالمؤسسة التي تمت دراستها، وكذلك التعرف على العوامل المهمة المساعدة على إنجاح وتنفيذ إستراتيجيات تفعيل الاشراف التربوي، ايضاً التعرف على التحديات والمشاكل التي تواجه تنفيذ إستراتيجيات تفعيل الاشراف التربوي.

**منهج البحث:** اتبعت الدراسة منهج البحث الوصفي الكيفي، باستخدام المقابلة الشخصية، والملاحظة، ودراسة الوثائق والسجلات الرسمية، بمدرسة الغزالي للتعليم الاساسي بمدينة طرابلس-ليبيا.

**نتائج البحث:** توصلت الدراسة الى عدد من النتائج المهمة تتلخص في أن إدارة المدرسة تعتمد على عدد من الإستراتيجيات لتفعيل الإشراف التربوي والتي من بينها: التعريف ببرنامج الاشراف التربوي واهميته، تحديد أنشطة وبرامج التقويم، تحديد المشرفين التربويين وتوزيع المهام، تحديد برامج التدريب والتطوير، واستراتيجية التشجيع والتحفيز، وهناك عدد من التحديات والعقبات التي كانت السبب الرئيسي لضعف دور الإشراف التربوي، بما في ذلك القرارات المركزية ونقص المعلمين التربويين المتخصصين وكذلك نقص برامج التدريب والتطوير. خلصت الدراسة الى عدد من التوصيات أهمها، تحديث وتطوير الخطط والإستراتيجيات المدرسية وموائمتها مع القدرات والإمكانيات المتاحة، إعتداد أساليب الاشراف التربوي الحديثة التي أثبتت كفاءتها في تفعيل دور الاشراف التربوي بالمؤسسات التعليمية في العديد من الدول، توفير الإمكانيات والقدرات مثل الميزانية المالية الكافية والمستلزمات التعليمية وكذلك توفير الكتاب المدرسي في الوقت المناسب.

## Abstract

**Hanan Abduhfid Albashir Hussein, 2019.**

**Thesis Title:** School Management Strategies in Activating Educational Supervision, Case Study in: Al Ghazali School for Basic Education in Tripoli, Libya. Master Thesis, Higher studies college, State Islamic University of Malana Malik Ibrahim Malang, Indonesia. Supervisor; Dr. Munir Al-Abidien, Co Supervisor; Dr. Sulaiman Al-Worfali.

**Keywords:** school administration, educational supervision, strategy.

**Research problem:** The problem of research was the weakness of the implementation of school management strategies in the basic educational institutions that resulted in the low effectiveness of educational supervision, which is an essential element in the educational system.

**Objectives of the study:** This study aimed to identify the school plan and the most effective school management strategies, which were implemented in the institution that had been studied. Besides, it also identified the important factors which led to the successful implementation of the strategies to activate educational supervision. Moreover, this study was also set to identify the challenges and problems facing the implementation of management strategies to activate educational supervision.

**Research Methodology:** The study followed the qualitative descriptive research method, by using personal interview and observation. Literature review was also employed to examine the official documents and records at Al-Ghazali School for Basic Education in Tripoli, Libya.

**Results:** The study discovers a number of important results. The school administration relies on a number of strategies to activate educational supervision. The school strategies include classroom visit strategy, supervisory deliberations strategy, applied lessons strategy, motivation strategy, and training strategy. However, there are a number of challenges and obstacles that significantly weaken the role of educational supervision, including the centralized decisions, lack of specialized educational teachers and the needs of training and development programs.

## Abstrak

**Hanan Abduhfid Albashir Hussein, 2019.**

**Judul Tesis:** Strategi Manajemen Sekolah dalam Mengaktifkan Supervisi Pendidikan, Studi Kasus di: Sekolah Pendidikan Dasar Al Ghazali di Tripoli, Libya. Tesis S2, Universitas Islam Negeri Malana Malik Ibrahim Malang, Indonesia. Supervisor: Dr. Munir Al-Abidien, Co Supervisor: Dr. Sulaiman Al-Worfali.

**Kata Kunci:** school administration, educational supervision, strategy.

**Rumusan Masalah:** Kelemahan penerapan strategi manajemen sekolah di institusi pendidikan dasar mengakibatkan rendahnya efektivitas pengawasan pendidikan, yang merupakan elemen penting dalam sistem pendidikan

**Tujuan penelitian:** Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi rencana sekolah dan strategi manajemen sekolah yang paling efektif, yang diterapkan di Sekolah Pendidikan Dasar Al Ghazali di Tripoli, Libya. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penting yang menyebabkan keberhasilan pelaksanaan strategi untuk mengaktifkan pengawasan pendidikan. Sebagai tambahan, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi tantangan dan masalah-masalah yang dihadapi dalam penerapan strategi manajemen untuk mengaktifkan pengawasan pendidikan.

**Metode Penelitian:** Penelitian ini mengikuti metode penelitian deskriptif kualitatif, dengan menggunakan wawancara pribadi dan observasi. Tinjauan literatur juga digunakan untuk memeriksa dokumen dan catatan resmi di Sekolah Pendidikan Dasar Al-Ghazali di Tripoli, Libya.

**Hasil penelitian:** Studi ini menemukan sejumlah hasil penting. Administrasi sekolah bergantung pada sejumlah strategi untuk mengaktifkan pengawasan pendidikan. Strategi sekolah meliputi strategi kunjungan kelas, strategi musyawarah pengawas, strategi pembelajaran terapan, strategi motivasi, dan strategi pelatihan. Namun, ada sejumlah tantangan dan hambatan yang secara signifikan melemahkan peran pengawasan pendidikan, termasuk keputusan yang terpusat, kurangnya guru pendidikan khusus dan kebutuhan akan program pelatihan dan pengembangan.

## الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى على ما حباني به من نعمة وفضل العلم والتعلم إلى أساتذتي الأفاضل الدكتور/ منير العابدين، والدكتور/ سليمان الورفلي، الذين مدّوا لي يدّ العون والمساعدة ولم يبخلوا عني بنصحٍ أو مشورة طيلة فترة الدراسة. إلى من كان لهم الفضل بعد الله سبحانه وتعالى في تعليمي ووصولي إلى هذه المرحلة والديّ رعاهم الله. إلى قوتي الحسنة في الجد والإجتهاد والتعلم زوجي وحببي يوسف الزروق. إلى كل أساتذتي بكلية الدراسات العليا. ولا أنسى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع وخروجه إلى حيز الوجود، وكذلك لا أنسى كل من شجعني بالكلمة الطيبة والدعاء لي بظهر الغيب.

إلى كل هؤلاء أقول  
شكراً جزيلاً

## جدول المحتويات

ب.....	اعتماد لجنة المناقشة
ج.....	موافقة المشرفين
د.....	إقرار الباحثة
ه.....	إستهلال
و.....	الإهداء
ز.....	مستخلص البحث باللغة العربية
ح.....	مستخلص البحث باللغة الانجليزية
ط.....	مستخلص البحث باللغة الاندونيسية
ي.....	الشكر والتقدير
ن.....	قائمة الجداول والاشكال
<b>1.....</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للبحث</b>
1.....	خلفية البحث:
3.....	مشكلة وتساؤلات البحث:
5.....	أهداف البحث:
5.....	أسباب اختيار موضوع البحث:
6.....	أهمية البحث:
6.....	حدود البحث:
7.....	الدراسات السابقة:
10.....	تحديد مصطلحات البحث:
<b>11.....</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>
11.....	المبحث الأول: استراتيجيات الادارة المدرسية
12.....	المطلب الاول: الادارة المدرسية:
15.....	المطلب الثاني: نشأة الإدارة المدرسية وتطورها:
17.....	المطلب الثالث: علاقة الإدارة المدرسية بالمعلمين والطلاب:
18.....	المطلب الرابع: موارد الإدارة المدرسية:
19.....	المطلب الخامس: مكونات الادارة المدرسية:
20.....	المطلب السادس: عناصر وظيفة الإدارة المدرسية:
24.....	المطلب السابع: نظريات الادارة المدرسية:
26.....	المطلب الثامن: إستراتيجيات الإدارة المدرسية:
33.....	المطلب التاسع: عناصر ومميزات استراتيجيات الإدارة المدرسية:
34.....	المطلب العاشر: وضع وتنفيذ خطط الإدارة المدرسية:
37.....	المبحث الثاني: العوامل المهمة المساعدة لإنجاح الاشراف التربوي
37.....	المطلب الأول: مفهوم الاشراف التربوي واهميته:
40.....	المطلب الثاني: خصائص وأنواع الإشراف التربوي الحديث:
46.....	المطلب الثالث: العوامل المساعدة على نجاح الإشراف التربوي:

48.....	المطلب الرابع: مهام المشرف التربوي وشروط اختياره:
50.....	المطلب الخامس: أهداف الاشراف التربوي:
52.....	المطلب السادس: التطور التاريخي للإشراف التربوي:
54.....	المطلب السابع: خصائص الإشراف التربوي الحديث:
56.....	المطلب الثامن: مبادئ الاشراف التربوي:
57.....	المطلب التاسع: نظريات الاشراف التربوي:
60.....	المطلب العاشر: أساليب الاشراف التربوي:
<b>65.....</b>	<b>المبحث الثالث: الاشراف التربوي وفق الكتاب والسنة</b>
66.....	المطلب الأول: مفهوم الاشراف التربوي في القرآن الكريم:
67.....	المطلب الثاني: مفهوم الاشراف التربوي في السيرة النبوية:
70.....	المطلب الثالث: مراحل الإشراف وإعداد المعلمين في العهد النبوي:
71.....	المطلب الرابع: صفات النبي محمد <small>صلى الله عليه وسلم</small> كمربي:
72.....	المطلب الخامس: خطوات الإشراف التربوي في السيرة النبوية:
76.....	المبحث الرابع: الصعوبات التي تواجه تفعيل الاشراف التربوي
78.....	المطلب الأول: التحديات من داخل النظام التربوي والتعليمي:
79.....	المطلب الثاني: التحديات من خارج النظام التربوي والتعليمي:
81.....	المطلب الثالث: التحديات الداخلية التي يواجهها مدرء المدارس كمشرفين تربويين:
85.....	المطلب الرابع: المعوقات الخارجية التي تواجه تفعيل عملية الإشراف التربوي:
88.....	المطلب الخامس: المشاكل المتعلقة بالمنهج والنظام التعليمي:
90.....	المطلب السادس: مسؤولية الاشراف التربوي في حل وتذليل الصعوبات بالمدرسة:
<b>91.....</b>	<b>الفصل الثالث: منهجية واجراءات البحث</b>
91.....	أ- منهج البحث:
92.....	ب- مصادر البيانات:
93.....	ج- اسلوب جمع البيانات:
94.....	د- تحليل البيانات:
<b>96.....</b>	<b>الفصل الرابع: عرض البيانات</b>
96.....	أولاً: نبذة عن مدرسة الغزالي للتعليم الأساسي:
99.....	المبحث الأول: الاستراتيجيات إدارة المدرسة لتفعيل برنامج الاشراف التربوي:
109.....	المبحث الثاني: نتائج العوامل المهمة المساعدة على إنجاح الاشراف التربوي:
114.....	المبحث الثالث: التحديات التي تواجه الادارة وتحد من فعالية الاشراف التربوي
120.....	ثانياً: عرض نتائج البيانات
<b>125.....</b>	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج</b>
125.....	المبحث الأول: مناقشة نتائج إستراتيجيات الإدارة المدرسية بمدرسة الغزالي للتعليم الأساسي:
137.....	المبحث الثالث: مناقشة نتائج العوامل المساعدة على إنجاح دور الاشراف التربوي
141.....	المبحث الرابع: مناقشة نتائج التحديات التي تحد من فعالية الاشراف التربوي

144	الفصل السادس: إستخلاص النتائج والتوصيات
144	أولاً: النتائج
145	ثانياً: التوصيات
147	قائمة المراجع
147	أولاً: المراجع العربية
149	ثانياً: المراجع الاجنبية
151	ثالثاً: المواقع الالكترونية
154	الملاحق



## قائمة الجداول والاشكال

- 1- عناصر التخطيط للإشراف التربوي.....23
- 2- الهيكل التنظيمي لإدارة مدرسة الغزالي للتعليم الأساسي.....98
- 3- الاستراتيجيات المدرسية المعتمدة بمدرسة الغزالي.....121
- 4- عوامل نجاح الاشراف التربوي بمدرسة الغزالي.....123
- 5- التحديات التي تحد من فعالية الاشراف التربوي.....124



## الإطار العام للبحث

### خلفية البحث:

تعتبر المدرسة إحدى أهم المؤسسات الاجتماعية والرسمية التي لها كبير الأثر في تربية الأفراد وتأهيلهم للحياة الاجتماعية، حيث انها بمثابة المجتمع المحلي الذي ينشأ فيه الطفل، كما ان دورها لا يقف عند تلقين العلوم المختلفة وتنمية المهارات الفنية للأطفال بل يتجاوز ذلك بكثير، حيث أصبح دور المدرسة يرتبط ارتباط وثيق بتوجيه وتشكيل النمو الاجتماعي للأطفال وتكوين شخصياتهم المستقلة بما يتماشى مع القيم والمبادئ المجتمع الذي يعيش فيه.

بناء على ما تقدم حضي قطاع التعليم باهتمام كبير في كل المجتمعات على اختلاف مراحلها، وذلك بما يمثله من أساس قوي في تقدم المجتمعات والأمم والذي يعتبر كمؤشر لتفوق الأمم في المجالات المختلفة سواء كانت اجتماعية، اقتصادية، ثقافية او تربوية، وكذلك سياسية او فنية، لذلك خصصت اغلب الدول لهذا القطاع موارد مادية وبشرية هائلة، وعلق امال كبيرة على النظم والسياسات التعليمية لتحقيق مخرجات بشرية في مستوى عالي كفاءاً وكماً من الكوادر البشرية وبأقل التكاليف ما أمكن ذلك، وذلك لضمان مساهمة النظم التعليمية في التنمية الاجتماعية من خلال التركيز على الانسان باعتباره محور عملية التنمية في كل المجتمعات، كما ان استراتيجيات الإدارة المدرسية هي غالباً ما تكون في شكل منهاج عمل لتحديد الإطار الوظيفي الذي ينظم العلاقة بين المعلم وإدارة المدرسة من جهة وبين المعلم والتلاميذ من جهة أخرى، حيث تقوم الإدارة بتحديد الاستراتيجيات التي يتوفر من خلالها الجو المناسب للتعلم والمناخ المطلوب لتفعيل العملية التربوية بالمدرسة.

الإشراف التربوي نظرياً متميز ومثالي الى حد كبير، حيث يتلخص في وضع السياسات والاستراتيجيات والبرامج الهادفة التي من شأنها تفعيل وتطوير نظام الإشراف التربوي بالمؤسسات التعليمية والرفع من أداء المشرفين التربويين

والمعلمين وتهيئة البيئة المدرسية كمناخ تربوي يتم من خلاله تفعيل هذا النظام بمستوى الكفاءة والفعالية المخطط لها.

أما في الواقع الموجود في المؤسسات التعليمية وخاصة في الدول النامية أكد عدد من الباحثين في الدراسات الاجتماعية والسلوكية بأن هناك أوجه قصور عديدة تحد من فعالية الاشراف التربوي بهذا لمؤسسات مثل ضعف الاستراتيجيات الموضوعية او تدني في مستوى التطبيق وكذلك ضعف الأداء لدى مسؤولي الاشراف التربوي وهو ما نراه وما يحدث من ممارسات تربوية تعتبر بعيدة كل البعد عن تطبيق مفهوم الاشراف التربوي وفق النظريات والإستراتيجيات والقواعد والسياسات المنظمة لمهمة الاشراف التربوي، حيث أن إتباع الإستراتيجيات الفعالة والمناسبة وتهيئة المناخ التعليمي ليكون مناخاً تربوياً وتعليمياً بكل كفاءة وفعالية بالمؤسسات التعليمية وكما يراها العديد من الباحثين والمهتمين في هذا المجال مثل:

مضاوي السبيل (2013) أن أهم وظائف الاشراف التربوي تطوير وتحسين مستوى الأداء للمعلمين والمشرفين التربويين للقيام بتنفيذ المنهج المقرر للإشراف التربوي بغية تحقيق الاهداف التربوية التي تم تحديدها مسبقاً، ايضاً تطوير مهارات المشرفين التربويين بشكل مستمر من خلال متابعتهم على التطورات والمستجدات والمعارف التي من خلال برامج التدريب وعقد الندوات وورش العمل المتعلقة بالمجال التربوي والتعليمي<sup>(1)</sup>.

Sikorova, Z. (2005) ترى الاشراف التربوي بأنه عدد من السياسات والإستراتيجيات التي تنظم العمل التربوي والتعليمي بين طرفين مرسل "المشرف التربوي والمعلم و"متلقي" الطالب من خلال عملية تفاعلية موجهة<sup>(2)</sup>.

(1) مضاوي علي محمد السبيل، الابداع في الإدارة المدرسية والاشرف التربوي، مطبعة الملك فهد الوطنية، السعودية: (2013).

(2) Sikorova, Z. (2005). The textbook selection in primary and secondary schools. Caught in the Web or Lost in the Textbook, 341-348.

غانم الغانم (2004) لتفعيل الاشراف التربوي لأبد من التعاون في دراسة الموقف التعليمي من كافة جوانبه وخصائصه باستخدام الأساليب الإشرافية وفتح قنوات متنوعة للاتصال لتمكين المعلم من المعرفة اللازمة ورفع مهاراته الأساسية التي يتطلبها النمو المهني لكي يكون أكثر فعالية ولزيادة قدرته على توجيه السلوك إيجابياً لكل التلاميذ.(3)

من ناحية أخرى هناك العديد من الدراسات التي أجريت على مؤسسات التعليم في ليبيا حول مدى فعالية الاشراف التربوي والتي من أهمها تقرير المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات (2016)(4)، والقلالي (2012)(5) حيث توصلت الدراستين الى عدد من النتائج المهمة التي تتعلق بموضوع فعالية الاشراف التربوي تحديداً، حيث كان من أبرز هذه النتائج ما يلي:

1. قصر الوقت المخصص للزيارات الميدانية بسبب ضيق الوقت والاعباء الإضافية.
2. ضعف التخطيط لتفعيل الاشراف التربوي لدى مسؤولي الاشراف التربوي.
3. سوء استخدام أداة مرحلة التقييم المسماة بقائمة تقييم الوظائف.
4. الزيارات الميدانية العشوائية والتي تتم خارج الإطار الزمني المحدد مسبقاً في الخطة التعليمية.
5. ضعف كفاية المرافق العامة والبنية التحتية.
6. نقص المعلمين والمشرفين التربويين.
7. ضعف وغموض برامج المتابعة والاشراف.

### ب- مشكلة وتساؤلات البحث:

بناء على البيانات والمعلومات التي قامت الباحثة بجمعها من خلال موقع مدرسة الغزالي للتعليم الاساسي على شبكة المعلومات، وكذلك عن طريق الإتصالات

(3) المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات، التعليم في ليبيا المختنقات والتحديات وسبل المعالجة، 2016، ص-13.

(4) غانم بن سعيد الغانم الاشراف التربوي في عصر المعرفة. المملكة العربية السعودية، (2004).

(5) عبدالسلام القلاي، المنظمة التعليمية في ليبيا، عناصر التحليل، مواطن الإخفاق، استراتيجية التطوير، (2012)، ص-12.

المتكررة التي قامت بها الباحثة مع المدير وعدد من المسؤولين على ادارة مدرسة الامام الغزالي للتعليم الاساسي بمدينة طرابلس-ليبيا، وكذلك النتائج التي توصلت اليها كلا الدراستين السابقتين التي أجريت على مؤسسات التعليم بدولة ليبيا، حيث ترى الباحثة بأن هناك مشكلة حقيقية تحتاج الى البحث والتحليل تتمثل في: ضعف تطبيق استراتيجيات الإدارة المدرسية بالمؤسسات قيد الدراسة الذي ترتب عليه تدني فعالية الاشراف التربوي، الذي يعتبر محور مهم وأساسي في النظام التعليمي.

ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على أهم الإستراتيجيات التي تتبعها إدارات المدارس قيد الدراسة لتفعيل وتطوير نظم الاشراف التربوي في مؤسسات التربية والتعليم، وكذلك التعرف على الصعوبات والعوائق التي تحول دون تطبيق هذه الإستراتيجيات، خاصة تلك التي تحول دون تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية في مؤسسات التعليمية خاصة في أهم مراحل التنشئة والتعليم مرحلة التعليم الابتدائي والأساسي بدولة ليبيا، بناءً على ذلك كانت الحاجة ملحة الى إجراء بحث وكيفي الغرض منه التعرف على مدى تطبيق إدارات المؤسسات قيد الدراسة للاستراتيجيات المدرسية والصعوبات التي تعيق تطبيقها ومدى تأثيرها على فعالية الاشراف التربوي بالمؤسسات قيد الدراسة.

تم إختيار (مدرسة الغزالي للتعليم الاساسي) بمدينة طرابلس-ليبيا كحالة دراسية لما لمستته الباحثة خلال الزيارات الميدانية المبدئية بان هذه المؤسسات تتميز بكونها تتبع استراتيجيات الإدارة المدرسية لتفعيل الاشراف التربوي وان كانت محدود ولكن يكفي ان تكون ملامح الاشراف التربوي موجودة لتسهيل عملية جمع البيانات، وايضاً يساعد ذلك على تعميم نتائج الدراسة على مؤسسات التعليم المماثلة في اندونيسيا ومؤسسات التعليم بالدول النامية.

### تتلخص مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

1- ما هي استراتيجيات الادارة المدرسية التي تتبعها الإدارة لتفعيل الاشراف التربوي؟

2- ماهي العوامل المهمة المساعدة على إنجاح وتنفيذ إستراتيجيات تفعيل الاشراف التربوي؟

3- ما هي التحديات والمشاكل التي تواجه تنفيذ إستراتيجيات تفعيل الاشراف التربوي؟

### ج- أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على استراتيجيات الادارة المدرسية التي تتبعها الإدارة لتفعيل الاشراف التربوي؟

2- التعرف على العوامل المهمة المساعدة على إنجاح وتنفيذ إستراتيجيات تفعيل الاشراف التربوي؟

3- التعرف على اهم التحديات والمشاكل التي تواجه تنفيذ إستراتيجيات تفعيل الاشراف التربوي؟

### د- أسباب اختيار موضوع البحث:

بما أن اختيار موضوع البحث يتميز بالدقة والتعقيد، كان هناك عدد من المبررات التي كانت وراء إختيار الموضوع كما يلي:

1- ضعف تطبيق استراتيجيات الادارة المدرسية يساهم بدوره في ضعف فعالية الاشراف التربوي بالمؤسسات قيد الدراسة.

2- ضعف فعالية الاشراف التربوي ادى الى محاولة اختيار عدد من الاستراتيجيات تساهم في تحسين فعالية الاشراف التربوي، الامر الذي ادى الى دراسة وتحليل عدد من الاستراتيجيات ذات الصلة.

3- ضعف الاشراف التربوي يؤثر سلبا على البناء الذهني والسلوكي للطلاب.

## هـ- أهمية البحث:

انطلقت أهمية هذه الدراسة من كونها:

- 1- تتناول أحد الجوانب الهامة التي تتعلق بفاعلية الاشراف التربوي كونه أصبح من اهم الاولويات التي العملية التعليمية ومحت انظار المسؤولين والباحثين.
- 2- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تركيزها على معرفة وتحديد الاستراتيجيات التي تسهم في زيادة فاعلية النشاط التربوي بالمؤسسة قيد الدراسة وتطويره باستمرار.
- 3- تمثل دعوة للمؤسسات العاملة في مجال التربية والتعليم إلى تبني المفهوم الحديث للأشراف التربوي، وإن اقتصر في حدودها فاعلية الاشراف التربوي الذي يتم تطبيقه في عدد من المؤسسات التعليمية، وكذلك لتعزيز قدرات الادارة المدرسية على اختيار الاستراتيجيات المناسبة.
- 4- إثراء المكتبة الليبية خصوصاً والعربية عموماً بهذا النوع من الدراسات الذي يركز على جوانب هامة ترتبط بمفهوم الإدارة المدرسية والاشرف التربوي وتعديله وتطويره، حيث تعد الدراسات الميدانية التي تناولت هذا الموضوع بالتحديد قليلة مقارنة بغيرها من الموضوعات الأخرى.

## و- حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في الآتي:

- 1- الحدود المكانية: سوف تتركز الدراسة في مدرسة الغزالي للتعليم الاساسي الواقعة بمدينة طرابلس-ليبيا.
- 2- الحدود الزمنية: تتمثل في الفترة الزمنية التي ستتم خلالها الدراسة الميدانية، أي الفترة التي سيتم خلالها اجراء المقابلات الشخصية مع مفردات عينة الدراسة وجمعها وتحليلها واستخلاص النتائج منها خلال سنة 2019.

3- الحدود الموضوعية: من خلال التركيز على موضوع استراتيجيات الإدارة المدرسية في تفعيل الاشراف التربوي بمؤسسات التعليم الاساسي.

### ز- الدراسات السابقة:

يمكن عرض بعض من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات موضوع الدراسة فيما يلي:

1- دراسة بولعراس، العوامر (2014) حول: استراتيجيات الادارة المدرسية في مواجهة التسرب المدرسي، وهي دراسة ميدانية اجريت على عدد من مديري المدارس المتوسطة ببلدية الوادي-الجزائر، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف استراتيجيات الادارة المدرسية والذي بدوره ادى الى ارتفاع معدل تسرب التلاميذ من المدارس التي اخضعت للدراسة، ايضاً اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الى عدد من النتائج اهمها ما يلي: افراد عينة الدراسة يتبعون استراتيجيات التعاون والتشاور في اغلب الاحين أي مشاركة المعلمين في معالجة مشاكل التسرب المدرسي للتلاميذ، كما اقترحت الدراسة عدد من التوصيات اهمها: اتخاذ بعض الإجراءات المادية الملموسة التي تساعد على جذب الابناء الى المدرسة، وتطوير وتحسين مضمون التربية بالمؤسسات التعليمية بدولة الجزائر(6).

2- دراسة الحارثي: (2009) حول موضوع: المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل مشروع استراتيجيات التدريس الحديثة، أجريت هذه الدراسة على مشرفي ومديري ووكلا المدارس في السعودية، هدفت الدراسة الى تحديد اهم المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية وتقف حائلاً دون تطبيق استراتيجيات

(6) بولعراس ايمان، العوامر سودة، استراتيجيات الادارة المدرسية في مواجهة التسرب المدرسي: رسالة ماجستير منشورة، جامعة الوادي، الجزائر: 2015.

التدريس الحديثة، وكذلك التعرف على المعوقات الالفنية والإدارية التي تواجه إدارة المدرسة، كما توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: ما يلي:(7)

أ- المعوقات الفنية كان لها أثر سلبي على تفعيل استراتيجيات الدريس بفارق بسيط عنه في المعوقات الإدارية.

ب- المعوقات الإدارية كانت أحد الأسباب الرئيسية التي تحد من أداء مديري المدارس.

3- دراسة عساف: (2005)، تناولت الدراسة موضوع: واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، حيث أجريت الدراسة على مدارس التعليم الأساسي بدولة فلسطين العربية، كما اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لدراسة وتحليل الظاهرة التي تمت دراستها، هدفت الدراسة الى رصد ودراسة الواقع التطبيقي للإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، كما توصلت الى عدد من النتائج أهمها، ان هناك اختلافات بين مديري المدارس فيما يتعلق بممارسات تفعيل الإدارة الاستراتيجية(8).

4- دراسة امبيض: (2014)، تناولت هذه لدراسة موضوع: دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما هدفت الى التعرف على دور المشرف التربوي في تحسين اداء المعلمين بمدارس التعليم الاساسي، كما توصلت الى جملة من النتائج اهمها: تميل اراء المستجوبين من بسيطة الى متوسطة حول دور المشرف التربوي في تحسين اداء المعلمين.(9)

**ملاحظة:** من خلال البحث في اروقة المكتبات الجامعية وايضاً المكتبات الالكترونية عن الدراسات التي تتناول موضوع استراتيجيات الادارة المدرسية ومتغير تفعيل

(7) محمد بن خاتم بن حامد الحارثي، حول موضوع: المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل مشروع استراتيجيات التدريس الحديثة، جامعة ام القرى، كلية التربية: 2009.

(8) محمود عبد المجيد رشيد عساف، واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، الجامعة الإسلامية، غزة: 2005.

(9) يسري زياد صالح امبيض، دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين، كلية الدراسات العليا، جامعة بير زيت، فلسطين، (2014).

الإشراف التربوي، تبين انه لا وجود لأي دراسات تستحق الذكر في هذا الجانب ما عدا دراسة واحدة تناولت الموضوع بشكل جزئي، وهذا كان سبباً جوهرياً في اختيار الباحثة لهذا الموضوع لما له علاقة مباشرة في مساعدة المدارس قيد الدراسة على اتباع الاستراتيجيات المناسبة لتفعيل وتطوير مفهوم الإشراف التربوي بالمدارس قيد الدراسة.

### ح- أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يكمن في الآتي:

- 1- تركيز هذه الدراسة على مجموعة من مؤسسات التعليم الاساسي التي تعتبر أول مكان بعد البيت للتنشئة الاجتماعية والسلوكية للطفل، حيث يتضح من ذلك أن لهذه المؤسسات خصائص ومواصفات خاصة قد تفتقر اليها مؤسسات التعليم المتقدمة.
- 2- دراسة مؤسسات التعليم الاساسي، لمعرفة مدى أهمية تطبيق استراتيجيات الادارة المدرسية بالمؤسسات قيد الدراسة في تفعيل الإشراف التربوي باعتباره عاملاً مؤثراً على اداء المعلمين تربوياً.
- كونها دراسة كمية تعتمد على استخدام المنهج الكيفي الذي يعتبر أكثر دقة وموضوعية في وصف وتحليل اراء عينة الدراسة، والذي اكدت العديد من الدراسات بانه منهج مهم ومناسب لدراسة الظواهر الانسانية والاجتماعية.
- 3- كونها من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع العلاقة بين استراتيجيات الادارة المدرسية وفاعلية الإشراف التربوي بمؤسسات التعليم الاساسي في ليبيا، حيث تعتبر استراتيجيات الادارة المدرسية أحد أهم الوظائف التي تساعد في الرفع من مستوى فعالية الإشراف التربوي، بغية ضمان استمرار التلاميذ في التطور والابداع والتنشئة التربوية السليمة؛ إذا ما تمت معرفة ودراسة هذه العلاقة بشكل علمي ودقيق، ونظراً لعلاقة موضوع الدراسة يتمحور حول الاستراتيجيات التربوية التي يتبعها مسؤولي المؤسسات قيد الدراسة ودورها في فاعلية الإشراف التربوي، بمؤسسات التعليم

الأساسي بمدينة طرابلس، وبناءً على ذلك فإن هذه الدراسة ستتناول هذا الموضوع استكمالاً للبحوث والدراسات السابقة.

### ط- تحديد مصطلحات البحث:

**المقصود بالإدارة المدرسية** في هذا البحث: بأنها كافة البرامج والجهود والممارسات الإدارية والتربوية التي تقوم بها إدارات المؤسسات قيد الدراسة لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية. (13).

**المقصود بالاستراتيجية** في هذا البحث: عبارة عن الخطط والأنشطة والسياسات التي تنظم عمل المؤسسات قيد الدراسة لتحقيق الأهداف والخطط المتفق عليها مسبقاً (14)، (15).

**المقصود بالإشراف التربوي**: هو جميع النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم، بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية. (16)

**المقصود بالإشراف التربوي في هذا البحث**: هو ممارسة النشاطات والسياسات التربوية بشكل مستمر وفق إطار تعاوني مهني يقوم به مدير المدرسة رفقة المعلمين والمعلمات بالمدرسة قيد الدراسة، وذلك بهدف تحسين مهارات المعلمين ومساعدتهم في تحقيق أهداف المدرسة علمياً وتربوياً. (17).

(13) عطوي جودت عزت، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، الدار العلمية عمان، (2001)، ص78.

(14) افنان دروزة، أساسيات علم النفس التربوي، دار الشروق: عمان، (2004)، ص31.

(15) محمد عبد الغني حسن، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي. مصر: دار الكتب المصرية: (2008)، ص11.

(16) راتب السعود، الإشراف التربوي-مفهومه، ونظرياته، وأساليبه، دار طارق للنشر، ط2، عمان، (2007) ص65.

(17) Caspi, J & .Reid, W. J. (2002). *Educational supervision in social work: A task-centered model for field instruction and staff development*. Columbia University Press, p4

## الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: استراتيجيات الإدارة المدرسية.

المبحث الثاني: العوامل المهمة المساعدة لإنجاح الاشراف التربوي.

المبحث الثالث: الاشراف التربوي وفق الكتاب والسنة.

المبحث الرابع: الصعوبات التي تواجه تفعيل الاشراف التربوي.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: استراتيجيات الادارة المدرسية

#### المقدمة:

إدارة المدرسة هي المستوى الإداري الذي يمثل السلطة العليا للمدرسة وهو المستوى الذي يعتبر مدعم بعدد من القيم والسياسات التي في أغلبها لا تخلو من التأثير بالعواطف والثقافات والقيم الإنسانية وكذلك التطور التقني والبنية التحتية لقطاع التعليم بشكل عام والمدرسة بشكل خاص، على مدى عقود طويلة من الزمن شهدت الإدارة التعليمية في جميع أنحاء العالم تأثير الوضعية المنطقية التي تعتمد على سياسات واقعية عقلانية عملية أكثر من الاعتماد المنظور الفلسفي، ان مديرو المدارس عادة ما يركزون على تنشيط وتفعيل القيم والعواطف الانسانية بهدف حل المشاكل التي قد تواجه المعلمين او التلاميذ خلال العملية التعليمية، كما ان الادارة المدرسية تعتبر مسؤولة بشكل مباشر على ابتكار عدد من الاستراتيجيات لتطوير وتحسين العلاقة بين كل الاطراف داخل المدرسة وخارجها.

كما ان المدارس هي مؤسسات اجتماعية تعليمية تهدف إلى تنمية وتطوير الطلاب وتساعدهم على الاضطلاع بالمسؤولية الاجتماعية التي ينتظرها المجتمع الذي يعيشون فيه. فالمسؤولين ليسوا مسؤولين عن الواجبات القانونية والمهنية فحسب، بل يستجيبون أيضا للتوقعات الاجتماعية بطريقة أخلاقية ومهنية تعكس مدى انتمائهم وارتباطهم بالمجتمع<sup>(18)</sup>.

يواجه المديرون القائمون على إدارة المدارس العديد من الصعوبات التي تحتاج الى جهود كبيرة للتغلب عليها من خلال التركيز على استحداث دورات تدريبية

(18) الشحنة، عبدالمنعم الدسوقي، تطوير الادارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي، مجلة كلية التربية جامعة بور سعيد العدد 21-2017، ص392.

للمعلمين والتي بدورها يمكن أن تساعدهم في نجاح العملية التعليمية والتربوية على حد السواء.

كما هو معروف أن أي مؤسسة تعليمية هي نظام أعمال يهدف الى خلق جيل من الطلاب على درجة عالية من العلم والأخلاق والثقة بالنفس والإستعداد للإندماج في المجتمع والقيام بدورهم المتوقع، مع نمو المؤسسات التعليمية بوتيرة سريعة هناك توجه حقيقي لأغلب مؤسسات التعليم وخاصة المدارس الابتدائية والاعدادية للاهتمام بالنشأ ومساعدتهم على تطوير مداركهم وبناء المعارف التي هم في حاجة اليها في حياتهم اليومية، كما انها عاملاً مهماً لدعم مسيرة التنمية الاجتماعية(19).

وفي هذا الصدد يقول عطوي (2010) قبل الخوض في استراتيجيات الادارة المدرسية نحتاج إلى معرفة ما هي إدارة المدرسة في الأساس ما هي وظائفها، فهي تعتبر مجموعة العمل الاداري بالمؤسسة التعليمية التي يكون موقعها في المكان المناسب بالمؤسسة التعليمية وهو ذلك المكان الذي يستطيع ان يقوم فيه المسؤولون على المؤسسة القيام بمهامهم اليومية وكذلك واجباتهم الادارية والرقابية لكامل المؤسسة التعليمية. تختلف مسؤوليات المدير في المدرسة من مؤسسة تعليمية إلى اخرى، ولكن العمل الأساسي هو نفسه في جميع المؤسسات، حيث يكون الهدف الاساسي للمسؤولين هو نمو الطلاب وجميع المعلمين والمشرفين التربويين من خلال تصميم مجموعة كبيرة من الأنشطة لتطوير مستوى التعليم لدى الأطفال(20).

### المطلب الاول: الادارة المدرسية:

1- مفهوم الادارة المدرسية: تعتبر إدارة المدرسة واحدة من أهم مجالات الإدارة وأكثرها حساسية في المجتمع، حيث لم يعد دورها يقتصر على تنفيذ سياسات وأهداف تعليمية، بل أصبح مسؤولاً عن رفع مهارات الأجيال وتأهيلها في عصر

(19) عطوي، جودة عزت، الادارة المدرسية الحديثة- مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، دار الثقافة للنشر 2014، ص 22.  
(20) الصرايرة، خالد احمد و ابوحميد، خالد محمد دور الإدارة المدرسية في نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجتمع المدرسي، 2016 ، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 43 ، ملحق 4 ص، 1484.

يتسم بسرعة التغيير، حيث تحافظ إدارة المدرسة على تواصل مباشر مع المجتمع، كما توفر الاهتمام بتربية الاجيال وتعليمهم وتنمية مداركهم وتحسين مستوى قدراتهم، فهي تعتبر بمثابة البيئة المناسبة التي تؤهل الطلاب للتأهيل الدراسي بشكل جيد، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تقدم المجتمع وترقية مستواه، وبالتالي فإن إدارة المدرسة عنصر أساسي يهدف الى مساعدة الطلاب على النمو الجيد في جميع المجالات ليصبحوا مواطنين صالحين ومسؤولين عن أنفسهم وبلدانهم وكذلك الاعمال التي يكلفون بها عند اندماجهم في الحياة العملية للمجتمع(21).

يكمن مفهوم إدارة المدرسة في التأثير والتغيير في سلوكيات الطلاب من خلال ممارسة الوظيفة السلوكية في العديد من الجوانب مثل الإيمان بأهداف المدرسة، والرغبة في العمل لحفاظ على المدرسة والافتخار بها وعدم العبث بمحتوياتها. لقد أصبحت هذه المشاكل التربوية حاجزاً رئيسياً يقف عائقاً دون تحقيق الهدف النهائي للمدرسة وهو توفير بيئة مدرسية تربوية قادرة على تلبية احتياجات الطلاب والمعلمين والموظفين. كما أكدت مراجعة الأدب دور إدارة المدرسة، أن المشاكل الأكثر شيوعاً التي يعاني منها طلاب المدارس الابتدائية والثانوية هي الضالة، والتشتت، والافتقار إلى التركيز، وسلوك التمرد، والعصيان، وفرط النشاط، والخجل، والانسحاب الاجتماعي والسلوك العدواني، حيث أن أهم مشاكل المدرسة التي يعاني منها الطلاب هي مشاكل عدوانية ونفسية، وتمرد، وفقدان الانتماء للمجتمع. كما يرى الكثير الباحثين أن مشكلة الكذب هي واحدة من أكثر المشكلات السلوكية شيوعاً بين الطلاب(22).

2- **تعريف الإدارة:** يعرف عطوي (2014). الإدارة على انها مجموعة من الوظائف المختلفة التي تم تنفيذها لإنجاز مهمة ما بنجاح، وبشكل ادق يتمحور مفهوم الإدارة حول "إنجاز الاعمال من خلال أربع وظائف رئيسية تتمثل في: "تخطيط،

(21) مصطفى، صلاح، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الرياض: دار المريخ للنشر (2005)، ص22.  
(22) Dunham, J. (2003). Developing effective school management. Routledge, p16.

تنظيم، توجيه، والرقابة" كما انها تعبر عن الطريق التي يسلكها المدراء لإنجاز الاعمال وتحقيق الاهداف المخطط لها، وفي هذا الصدد تعتبر الإدارة فناً وعلماً أيضاً. (23)

كما عرفها Dean, J. (2002). بانها عملية تنظيمية تشمل التخطيط والتنظيم لقيادة الموظفين وتوجيههم، والسيطرة على الافراد لإنجاز الاعمال بالمنظمة، كما انها تعمل على تنسيق الجهود بغرض تحقيق الاهداف المستقبلية. تشمل مهمة الادارة على استغلال الموارد بتوزيعها حسب الحاجة اليها وتخطيط الموارد البشرية والموارد المالية والموارد التكنولوجية والطبيعية. (24)

نستنتج مما سبق أن وظائف الادارة بشكل عام هي عبارة عن: (25)

أ- **التخطيط:** حيث تتضمن هذه الوظيفة تخطيط الجهود والسياسات وتحديد الأهداف المستقبلية وايضا تحديد الموارد المادية والمالية والبشرية اللازمة لتحقيق اهداف المؤسسة.

ب- **التنظيم:** تنظيم هذه الموارد والسياسات واليات اتخاذ القرارات وتحديد المسؤوليات حسب التخصص والخبرة والكفاءة.

ج- **الرقابة:** تتضمن هذه الوظيفة تنظيم الموارد والجهود والسياسات بما يضمن تحقيق الخطط والاستراتيجيات التي تم تحديدها مسبقاً.

د- **التوجيه:** تعتمد هذه الوظيفة على ما تتوصل اليه وظيفة الرقابة من اوجه قصور او انحرافات عن السياسات والاستراتيجيات التي تم تحديدها مسبقاً، اثناء عمليات التخطيط، وتوجيه الخطط والاستراتيجيات وتطويرها بناء على ما اي تطورات تحصل في سوق العمل.

**3- تعريف الإدارة المدرسية:** إدارة المدرسة تمثل مزيج من مختلف الإداريين بالمدرسة وأدوارهم في تشغيل المدرسة كلاً حسب تخصصه وصلاحياته، كما انها

(23) عطوي، جودة عزت، مرجع سبق ذكره، ص37

(24) Dean, J. (2002). Managing the primary school. Routledge, p27.

(25) UNESCO International Institute for Capacity Building in Africa, school management 2005, p11.

نظام لإدارة المدارس ينظم قاعدة بيانات كبير بحيث يمكن استخدامها لإدارة الأعمال اليومية للمدرسة. وعلى اعتبار أن انتقال علم الإدارة من المؤسسات الصناعية والتجارية إلى مجالات التربية والتعليم فإن تعريف الإدارة المدرسية كعلم له صلة بتعريف علم الإدارة بمعناه العام، إلا أن الإدارة المدرسية بما لها من سمات مميزة جعلت تعريفها يختلف في بعض تفصيلاته عن التعريف العام للإدارة<sup>(26)</sup>.

ايضا تعرف الادارة المدرسية بانها: نظام القواعد والعقوبات والاسراتيجيات السلوكية المناسبة لتنظيم الأطفال والحفاظ على النظام في المدرسة بهدف خلق بيئة تعلم آمنة ومواتية في الفصول الدراسية<sup>(27)</sup>، كما تعرف الادارة المدرسية باعتبارها مجموعة من العقيدة التعليمية، التي تركز عدد من المبادئ التي تتعلق في المقام الأول بتقنية إجراءات الفصل الدراسي والسياسات التربوية بالمدرسة والمستمدة إلى حد كبير من ممارسة المعلمين الناجحين لقد فسر الكتاب في هذا المجال هذه المبادئ بطرق مختلفة، عادة بالرجوع إلى مبادئ أكبر وأكثر فاعلية من علم النفس وعلم الاجتماع<sup>(28)</sup>.

### المطلب الثاني: نشأة الإدارة المدرسية وتطورها:

**1- نشأة الإدارة المدرسية عالمياً:** مع بدايات النصف الثاني من القرن العشرين أصبح لعمل الادارة المدرسية استقلالية المكانة عن علم الادارة العامة لدى مؤسسات التعليم والحكومات في معظم دول العالم، حيث ظهرت بوادر ذلك بعد اجتماع عقد اول اجتماع يتم انعقاده لعلماء الادارة التعليمية عام 1946 في مدينة نيويورك بالولايات المتحدة الامريكية، الذي كان عنوانه في ذلك الوقت " المؤتمر القومي الذي عقده عدد من علماء الادارة في مجال الإدارة التعليمية " منذ ذلك الوقت أصبح للإدارة المدرسية تأخذ مكانها بفرض وجودها اسوة بالعلوم الاخرى.

<sup>(26)</sup> Dunham, J. (2003). Developing effective school management. 24 مرجع سابق ص.

<sup>(27)</sup> Aslanargun, E. (2012). Principals' Values in School Administration. Educational Sciences: Educational Sciences: Theory and Practice, 12(2), 1339-1344.

<sup>(28)</sup> عطوي، جودة عزت، الادارة المدرسية الحديثة- مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، مرجع سابق. ص47.

إن من أهم العوامل التي كانت عاملاً مساعداً على سرعة تطور الإدارة المدرسية حول العالم للاهتمام بإقامة مؤسسة ولقد بدأ الاهتمام بإنشاء أقسام علمية متخصصة في هذا المجال بالعديد من الجامعات الأجنبية والعربية، لذلك إن أهمية الإدارة المدرسية التي تتركز في إدارة تنطوي على طريقة التفكير المنظم، الذي يفرض من الناحية التشغيلية ما الذي ينبغي عمله وكيف يتم القيام به وكيف نعرف ما قمنا به. الإدارة هي طريقة للتشغيل ويجب أن تسفر الإدارة الجيدة عن تكامل منظم بين التعليم والمجتمع (29).

**2- نشأة الإدارة المدرسية في ليبيا:** التعليم في ليبيا ونشأته كانت في بدايات القرن الخامس عشر حينما جاء الوالي التركي الأول إلى طرابلس والذي استعانوا به أهالي طرابلس لتخليصهم من فرسان القديس يوحنا النصارى الذي احتلوا طرابلس خلال الفترة من 1535 ميلادي إلى أواخر العام 1551 وبعد قدوم مراد آغا الوالي التركي الأول إلى طرابلس بناء على طلب الأهالي للوالي التركي آنذاك سليمان الأول لتخليصهم من فرسان مالطا أو ما يسمى بفرسان القديس يوحنا بسبب ما كانوا يمارسونه من ظلم وقتل وتشريد لأهالي المناطق الساحلية التي تقع تحت سلطتهم، وقد قبل الوالي طلبهم وبعث معهم بمراد باشا الذي استولى على طرابلس وبنى بها مسجد يحمل اسمه إلى الآن والحق به أول مدرسة دينية تهتم بتعليم الأولاد قبيل وفاته بفترة بسيطة التي كانت سنة 1551م، كما انتشرت بعدها المدارس بشكل بسيط وكانت تتركز في معظمها على العلوم الدينية حتى عام 1688م أنشأ الوالي العثماني عثمان باشا مدرسة أخرى تحمل اسمه في منطقة باب البحر بمدينة طرابلس، وقد تطور التعليم خلال الحكم العثماني سنة 1880م خلال فترة حكم أحمد عزت باشا، والذي شهدت فترة حكمه بناء المدارس العصرية التي تعنى بتعليم الأطفال الليبيين مثل مدرسة الصنائع والمدارس الرشيدية. (30)

(29) Aslanargun, E. (2012). Principals' Values in School Administration. مرجع سابق.

(30) رأفت غنيمي الشيخ، تطور التعليم في ليبيا في العصور الحديثة، دار التنمية للنشر والتوزيع- طرابلس، 1982، ص31-ص48.

عندما قدم الاستعمار الإيطالي الى ليبيا عام 1911م أنشئت المدارس ولكن كانت معظمها تركز على تعليم اللغة الإيطالية وبعضها كان تبشيرية يتبع الكنيسة مباشرة بالإضافة الى تعليم بعض العلوم الأخرى مثل الطب والهندسة والزراعة وغيرها، ولم تشهد فترة التعليم في ليبيا أي نشاط تربوي حقيقي وإنما كان هناك مراقبون ومفتشون تربويين يعتمدون على الأساليب التقليدية في متابعتهم لسير العملية التعليمية في المدارس والزوايا الدينية.(31)

خلال فترة الوصاية الإنجليزية والفرنسية التي عقت الاحتلال الإيطالي بداية من عام 1932م وحتى 1951 عندما تحصلت ليبيا على الاستقلال في العهد الملكي والتي شهدت فترة حكمه انشاء العديد من المدارس والجامعات والمعاهد المهنية، كما شهد قطاع التعليم تطوراً كبيراً خلال فترة السبعينات من القرن الماضي، وأصبح في تطور مستمر الى يومنا هذا، وهذه التطورات التعليمية صاحبها تطور بسيط جداً في ميدان الاشراف التربوي والذي بدأت ملامحه خلال العقد السادس من القرن الماضي، الذي يعتمد على الية المراقبة والتوجيه اكثر منه على اليات واسس التربية الحديثة خاصة للنشأ الذين هم لبنة المجتمعات و عماد تطورها.(32)

### المطلب الثالث: علاقة الإدارة المدرسية بالمعلمين والطلاب:

تعتبر إدارة المدرسة عنصراً هاماً في العملية التعليمية لأنها تعمل على تحفيز باقي العناصر الأخرى المادية والبشرية، وتنشيطها تتخلل جميع جوانب النشاط التربوي، وقد غير مفهوم المفهوم التقليدي الذي كان ينظر إليه في الأساس الذي يقوم على أساسه البديهية أو التجربة أو العناصر والخصائص الشخصية التي يمتلكها الإداري ووظائفه هو الحفاظ على النظام المدرسي(33).

وايضاً تنفيذ الجدول المدرسي المحدد من قبل إدارة المدرسة، والحد من غياب

(31) المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات، التعليم في ليبيا المختنقات والتحديات وسبل المعالجة، 2016، ص3.

(32) ويكيبيديا الموسوعة الحرة، تطور التعليم في ليبيا، وزارة التعليم في ليبيا، <https://ar.wikipedia.org> آخر تعديل لهذه الصفحة كان يوم 10 يناير 2019، تمت الزيارة يوم 91-1-2109.

(33) عطوي، جودة عزت، الادارة المدرسية الحديثة- مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، مرجع سابق. ص35.

المعلمين والتلاميذ والإداريين والمستخدمين والاهتمام بحفظ مواضيع الطلاب ، إلى المفهوم الحديث الذي يمكن رؤيته لإدارته كوسيلة لتطوير شخصية المتعلم ، فإنه يقوم على الإدارة التعليمية على مختلف المستويات متخصصة في توفير الموارد، وتتولى إدارة التعليم على المستوى الإقليمي مسؤولية الإشراف الفني والإداري ومتابعة إدارة المدرسة والإشراف عليها لضمان تنفيذ السياسة التعليمية وكذلك الاهتمام بالشؤون المالية مثل إعداد الميزانية وتنظيم رواتب المعلمين والبدلات والترقيات والمشتريات والمناقصات وتوفير المباني المدرسية بالتعاون مع الإدارة التعليمية على المستوى الوطني والإشراف والصيانة، ومن ثم، لا يمكن فهم إدارة المدرسة إلا في ظل الإدارة التعليمية لأن شخصية المدرسة مستمدة من النظام التعليمي بأكمله ولأن إدارة المدرسة ليست كياناً مستقلاً في حد ذاته بقدر ما هي جزء من الكيان الأكبر، التعليم العالي(34).

#### المطلب الرابع: موارد الإدارة المدرسية:

تتكون الإدارة المدرسية من مجموعة من العناصر التي لا يمكن ان تقوم او تستمر العملية التعليمية الا بوجودها عنصر فاعل مكمل لباقي عناصر الادارة المدرسية والتي يمكن ذكرها على النحو التالي:(35)

**1- الموارد البشرية:** تتكون الموارد البشرية لمؤسسة تعليمية من جميع الموظفين، سواء كانوا من المدرسين أو غير المدرسين، الكتاب، الباحثين وعناصر أخرى مثل الطلاب وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع وأعضاء هيئة الإدارة والمسؤولين الإداريين، حيث ان إدارة الموارد البشرية ذات أهمية حيوية في الوقت الحاضر ويدعو إلى الاختيار والتعيين والتوظيف والاحتفاظ بها وتطويرها وتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف التعليمية.

لهذا يجب تحديد احتياجات الموارد البشرية، كم يجب أن يتم الاختيار السليم والتوظيف، ومطابقة الطلبات وتقديم الخدمات بشكل صحيح والتنبؤ المناسب بشأن

(34) العدوان، زيد سليمان والحوامة، محمد فواد، تصميم التدريس بين النظرية والتطبيق، عمان دار المسيرة (2010)، ص146.  
(35) Educational Management <http://www.yourarticlelibrary.com>, Dikasha Kashyab. 3-10-2018

المتطلبات المستقبلية. هناك مشاكل تتعلق بظروف العمل، وأفاق الترقية، والتعيين، والتحويل، والدافع والأمن، والتطوير الوظيفي، وما إلى ذلك، التي يتعين التعامل معها بالتعاطف والتفاهم والشعور المتبادل والتعاون من جهة والشعور الصحيح بالالتزام والمساءلة والمشاركة من ناحية أخرى.

**2- الموارد المادية والمالية:** بالنسبة لكل منظمة أو مؤسسة، فإن البنية التحتية الأساسية من حيث المبدأ أمر أساسي مطلوب المباني والملاعب والمعدات، والأثاث، والآلات والقرطاسية لأغراض عملية مختلفة. تعد المكتبات والمختبرات والقاعات وما إلى ذلك جزءاً لا يتجزأ من مؤسسة تعليمية لتنظيم برامج المناهج والمناهج الدراسية المختلفة، أما الموارد المالية، يجب أن يكون هناك تحديد صحيح لاحتياجات الموارد المادية والتركيب والصيانة والأهم من ذلك هو استخدامها السليم وتوفير التغطية المالية اللازمة. ولكن يجب أن تكون الموارد المادية من النوع الصحيح مع توافر المواصفات المطلوبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب بحيث يمكن تحقيق الأهداف التعليمية دون صعوبة أو ازدواجية أو هدر للمال والجهد والوقت (36). ومن الضروري أيضاً أن تتمتع الموارد المالية بالمرونة والاعتمادية والثبات الكافيين لتلبية الاحتياجات والظروف المستقبلية من المستلزمات المادية.

**3- الموارد التأملية:** وهي الموارد التي تعتمد في معظمها على الأفكار والمثل العليا والتراث والصورة مثل: المناهج وطرق التدريس والابتكارات والتجارب (37).

### المطلب الخامس: مكونات الإدارة المدرسية:

تتكون الإدارة المدرسية من عدد من العناصر التي تعتبر عوامل رئيسية ومهمة تساهم بشكل كبير في دعم العمل المهني والإداري ولها دور كبير في عملية اتخاذ

(36) العدوان، زيد سليمان والحوامدة، محمد فؤاد، مرجع سابق ص147.  
(37) ابوناصر، فتحي محمد، مدخل إلى إدارة التربية، عمان، دار المسيرة للنشر (2008)، ص57.

وترشيد القرارات الادارية وكيفية التعامل مع التلاميذ والمرؤوسين بالمدرسة والتي نوجزها فيما يلي: (38)

**1- المدخلات:** تتضمن اهداف المدرسة ورسالتها والسياسات المتبعة بها بالإضافة الى المدرسين والطلاب، والامكانيات المادية من تجهيزات ومرافق واموال.

**4- العمليات:** تتضمن التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

**3- المخرجات:** التي تعتبر بمثابة الخلاصة الكاملة والنهائية للعملية التربوية، والتي تكون اما على شكل انتاجية كاتخاذ القرارات وتنفيذها والاداء الجيد، او تلك التي تتعلق بالعامل الوجداني مثل قوة العلاقات البينية درجة الرضا لدى المعلمين عن اداء وسياسات الادارة، والتي قد تكون عمليات داخلية او خارج النطاق المدرسي (39).

### **المطلب السادس: عناصر وظيفة الإدارة المدرسية:**

تتميز الإدارة المدرسية كغيرها المجالات الإدارية حيث مرت وتمر بعدد من مراحل التطور والتحديث المستمر، وهذا التطور قطعاً لا يأتي الا من خلال تطور الاليات والنظم التي يشملها النظام التعليمي والتربوي بشكل عام، وذلك لان الإدارة المدرسية لها فلسفتها الخاصة التي تعتمد في الأساس على مدى إدراك العناصر المشاركين في العملية التعليمية والتربوية لفلسفة العمل بروح الفريق الواحد على أساس ديموقراطي يعتمد على مبادئ الشفافية والتعاون والانتماء لفريق العمل، وكذلك مدى فهمهم لهذه الفلسفة كإطار عام للإشراق التربوي، وفقاً لهذه الفلسفة فان الإدارة المدرسية تتضمن خمس وظائف رئيسية يمكن ابرازها في الاتي: (40)

**1- القيادة:** وهو ما يعني قيادة العمل الجماعي المنظم وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، وهنا على القائد التربوي احترام آراء الآخرين ومناقشتهم بأسلوب هادف بعيد عن التسلط وممارسة الضغوط وغيرها، وايضاً لابد للمشرف ان يكون

(38) العدوان، زيد سليمان والحوامة، محمد فؤاد، تصميم التدريس بين النظرية والتطبيق، عمان دار المسيرة (2010)، ص173

(39) العدوان، زيد سليمان والحوامة، محمد فؤاد، ص174.

(40) عماد محمد إبراهيم خليل، الاشراف التربوي المعاصر: كلية العلوم-جامعة الزقازيق (2012)، ص24.

قادر على تهيئة المناخ العلمي والتربوي المناسب الذي يشع المجموعة التي يديرها او يشرف عليها على الشعور بالانتماء لفريق العمل وللمؤسسة التي يعملون فيها.

**2- التخطيط:** تتضمن هذه الوظيفة رسم الخطط والسياسات للنظام التربوي والتعليمي بالمؤسسة التعليمية، اذ ان التخطيط يعتبر اهم عناصر النجاح لأي مؤسسة او مشروع، في هذه المرحلة من الضروري الاخذ في الاعتبار عدد من العوامل كما يلي: (41)

أ- تحديد المشاكل والعقبات التي تواجه عمل الفريق والمؤسسة.

ب- دراسة وتحديد الامكانية المتاحة.

ج- تحديد الأهداف العامة وتحديد الية الوصول الى تحقيقها.

د- الاستعانة بأراء الخبراء والفنيين في المجالات التعليمية والتربوية.

هـ- تحديد وسائل وطرق التنفيذ.

و- تقويم الاعمال التي تم إنجازها.

**3- التنسيق:** هذه الوظيفة تتضمن تنظيم الجهود وتنسيقها بما يضمن توفير الجهد

والوقت وعدم اضاعتها في تضارب المهام وتكرارها، فالتنسيق امر في غاية الأهمية لما له من مساهمة فعالة في تحقيق اهداف الاشراف التربوي وتحسين الظروف التعليمية والتربوية من خال تعاون كل العناصر التربوية كفريق عمل واحد يسعى الى تحقيق الأهداف وإنجاز الاعمال بصورتها الصحيحة، ان تحديد المهام والمسؤوليات لكل فيد من افراد المؤسسة التعليمية، بحث يكملون بعضهم البعض وتفاذي التضارب والتكرار لما يتم إنجازه من اعمال.

**4- التدريب:** تحسين وتطوير المهارات والرفع من مستوى الأداء لا يتأتى الا من خلال برامج تدريب طموحة وهادفة يكون فيها الدور الرئيسي للمشرف التربوي بالمؤسسة التعليمية ويتعاون معه كل مرؤوسيه، حيث ان تطور النظام التربوي يحدث بشكل ديناميكي ولحظي، كما ان طرق التدريس تتميز بالتغيير المستمر بما ينسج مع تطوير

(41) ابوناصر، فتحي محمد، مدخل الى ادارة التربية، عمان، دار المسيرة للنشر (2008)، ص63.

المناهج التعليمية الذ يتأثر بما يحدث من تنمية وتطورات بالمجتمع، وذلك يتطلب ان المعلمين والقائمين على تنفيذ السياسات التربوية على عم تام بما يحدث من تطورات في النظريات والأفكار التربوية، التدريب يساهم بشكل كبير في رفع الأداء وتنمية المهارات واكتساب الخبرات في المجال التعليمي والتربوي(42).

**5- التنفيذ:** بالنسبة لهذه الوظيفة تتم فيها عقد الاجتماعات والتهيئة الاولية التي تسبق بداية العملية الدراسية الفعلية، وتهيئة الفصول الدراسية، وإدارة اللقاءات والاجتماعات، والتهيئة والتحفيز، وكذلك استخدام الوسائل التعليمية، وتنفيذ العروض العلمية، وغيرها من البرامج والنشاطات التربوية الهادفة والفعالة. ولذلك يعتبر ومرحلة التنفيذ الطريقة او الكيفية التي يتعامل بها المشرف التربوي اثناء تنفيذ المهام الادرية والاشرفية بالمدرسة، وايضاً الطريقة التي يتعامل بها المعلم خلال قيامة بعملية التدريس، عن طريق خطوات مترابطة ومتسلسلة تؤدي الى تحقيق الأهداف التعليمية بشكل مميز وفعال(43).

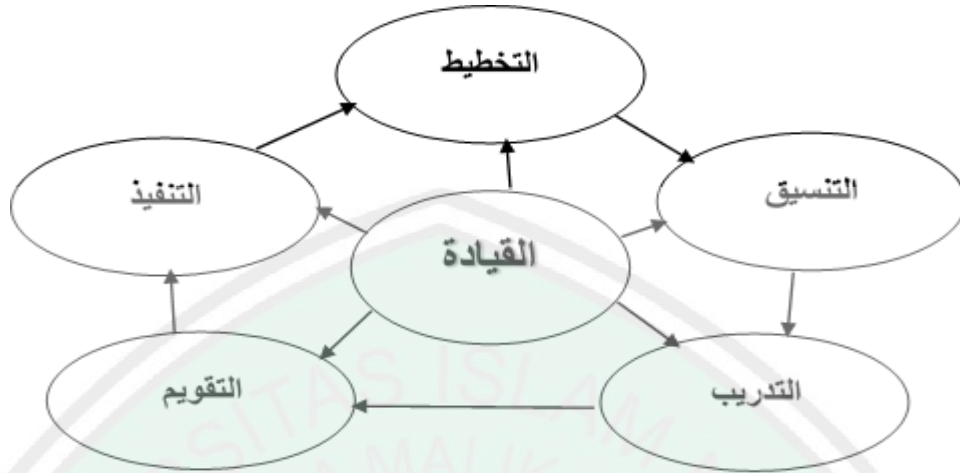
**6- التقويم:** هو أحد وظائف القيادة الجماعية، كما انه وسيلة ناجعة يمكن للمشرف التربوي من خلالها يساعد المعلمين على تحسين وتطوير أدائهم ذاتياً، وفي هذه الجانب يجب ان يحظى كل موقف تعليمي بمشاركة الجميل، ويجب ان يكون الغرض من هذا التقويم تحسين الأداء التعليمي والتربوي للطلاب، من خلال تطوير الوسائل التعليمية التي تم من خلالها تحسين النمو الطلابي فكرياً، علمياً، اجتماعياً ونفسياً. بحيث يتم تحديد أدوات القياس ومعايير التقويم المناسبة وان يكون الجميع على قناعة تامة بجداها وفعاليتها ومدى إمكانية تحقيقها للأحكام السليمة(44).

(42) يسري زياد صالح امبيض، دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين، كلية الدراسات العليا، جامعة بير زيت، فلسطين، (2014)، ص28.

(43) يسري زياد صالح امبيض، مرجع سابق، ص29.

(44) عماد محمد إبراهيم خليل، الاشراف التربوي المعاصر: كلية العلوم-جامعة الزقازيق (2012)، ص26.

كما تتضح العلاقة بين عناصر التخطيط للإشراف التربوي في الشكل التالي:



شكل رقم (1) عناصر التخطيط للإشراف التربوي. (45)

ومن أهم هذه المهام تلك التي تساهم في تحسين عملية الإشراف التربوي والتي تتمثل في تحديد مهام ومسؤوليات المشرف التربوي وضرورة عمل البرامج والدورات التدريبية الاهتمام بالتقارير التربوية المرفوعة توعية المعلمين بمفهوم الإشراف التربوي، كما يجب التقليل من الأعمال الإدارية التي يكلف بها المشرف التربوي والتي تتمثل في الآتي: (46)

أ- الإشراف على طرق التعليم واساليبه، واعداد المواد التعليمية والتعرف بالموجود منها.

ب- توفير التسهيلات التعليمية، والاستفادة من خبرات البيئة في عملية التعليم والتعلم.

ج- تنظيم الموقف التعليمي التعليمي، تهيئة المعلمين الجدد واعدادهم.

د- تنظيم الدورات وتطوير المناهج، واختيار المعلمين واختيار مديري المدارس ومساعدتهم، وكذلك تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي وتقويم العملية التعليمية.

(45) ايمان بولعراس، سودة العومارة، استراتيجيات الإدارة المدرسية في مواجهة التسرب المدرسي: رسالة ماجستير منشورة، جامعة الوادي، الجزائر: 2015، ص43.

(46) راتب السعود مرجع سابق ص87

## المطلب السابع: نظريات الإدارة المدرسية:

هناك عدد من النظريات الشائعة للإدارة المدرسية التي تعد كأساس ينطلق منه التنفيذ العملي للمؤسسات التعليمية، ومن أبرز هذه النظريات ما يلي: (47)

1- **نظرية الإدارة كعملية اجتماعية:** هذه النظرية تعتمد على فلسفة ان المدير والمعلم لا تتحدد ادوارهم الا من خلال تحديد العلاقة بينهم، حيث ان ذلك يتطلب تحليل دقيق ومعق للجانب العلمي والاجتماعي والنفسي، كما تنبثق عن هذه النظرية النماذج التالية:

أ- **نموذج جيتزلز Getzel:** والذي يرى أن الإدارة هي عبارة عن تسلسل هرمي يحدد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، ضمن إطار اجتماعي، وان هذه النظام الاجتماعي يتكون من جانبين، الجانب الأول يرتبط بالمؤسسة التعليمية والادوار التي تقوم بها، اما الجانب الثاني فهو يتعلق بشخصيات الافراد واحتياجاتهم وطرق تميز الأداء بينهم، أي بمعنى الصفات التي يتحلى بها الافراد داخل المؤسسة التعليمية مثل الاخلاق والتعاون والتسامح وغيرها.

ب- **نموذج جوبا Guba** للإدارة كعملية اجتماعية: هذا النموذج يرى بان المدير يمتلك القوة الديناميكية التي يخولها له مركزه الإداري ومكانته الشخصية التي يتمتع بها، اما المصدر الاخر لقوة المدير مكانته الشخصية وما يصاحبها من قدرته على احداث التأثير.

ج- **نموذج تالكوت بارسونز: T. Parsons**، والذي يرى بأنه يجب أن تتحقق أربع عناصر رئيسية في كل المنظمات الاجتماعية وهي: التكيف، تحقيق الهدف، التكامل، والمحافظة على استمرار نظام الحوافز والإطار الثقافي.

2- **نظرية العلاقات الانسانية:** والتي تركز على العلاقات الانسانية في بيئة العمل، حيث ترى هذه النظرية أن السلطة ليست فطرية في القائد التربوي، وانما مكتسبة من

(47) أمجد قاسم، النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية، مدونة افاق علمية وتربوية، <http://al3loom.com/?p=488> تمت الاضافة بتاريخ 27-1-2011، الزيارة بتاريخ، 9-1-2019.

مرؤوسيه عند ادراكهم للمؤهلات التي تؤهله بان يكون في هذا المقام، ومن ضمن مسؤولياته فهم وتحليل حاجات التلاميذ والمعلمين وقدرته على التوفيق بين هذ الحاجات واحتياجات المدرسة.

**3- نظرية اتخاذ القرارات:** والتي تعتبر الركيزة الاساسية في ادارة أي مؤسسة تعليمية او غيرها، والتي تعتبر معيار ذو اهمية كبيرة في تقييم المدرسة، لأنه من الطبيعي ان تتأثر هذه القرارات بسلوك المدير وشخصيته والنمط الذي يتبعه في ادارة المؤسسة. (48)

**4- نظرية المنظمات:** تعتبر المنظمات سواء الرسمية او غير الرسمية نظاماً اجتماعياً متكاملأ في نظرية التنظيم، وهذه النظرية تساعد المديرين على تحليل المشاكل التنظيمية وفهم الجماعات التي لها علاقة بإدارتهم.

**5- نظرية الادارة كمكونات ووظائف:** حيث ان علماء الادارة أبرزهم عالم الادارة المعروف هنري فايول الذي يرى بأن الوظائف الرئيسية للإداري تتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة. (49)

**6- نظرية القيادة:** حيث ان القيادة التربوية للمؤسسة التعليمية تد من الامور المهمة بالنسبة للبيئة الاجتماعية المحيطة بشكل عام وبالنسبة لإدارة المؤسسة التعليمية بشكل خاص، وذلك لما لها من علاقة مباشر مع المعلمين والتلاميذ واولياء امرهم، فالقيادة تتمثل في ادارة علاقات العمل بين اعضاء المؤسسة التعليمية، وهذه النظرية قريبة جداً من نظرية العلاقات الانسانية التي تركز في مجملها على تحقيق الهدف الطبيعي للإنسان.

**7- نظرية الدور:** تتلخص هذه النظرية في انه على مدير المدرسة ان يعرف الدور الذي يمكن توقعه من مدرس في المدرسة وكذلك توقعات المجموعات التي ينتمون

(48) أمجد قاسم، النظريات الحديثة في الادارة المدرسية، مدونة افاق علمية وتربوية، <http://al3loom.com/?p=488> مرجع سابق.

(49) محمد العامري، النظريات الحديثة في الادارة المدرسية، مدونة مهارات النجاح، <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=923&SecID=34> الاضافة بتاريخ، 1-5-2014. تمت الزيارة بتاريخ 9-2019-1.

اليها، مع الاخذ في الاعتبار متطلبات المدرسة ككل، حيث تهتم هذه النظرية بوصف الجانب المعقد للسلوك الانساني في المؤسسة التعليمية (المدرسة).

**8- نظرية النظم:** تقوم هذه النظرية على الاساس الذي يرى ان أي تنظيم اجتماعي او بيولوجي او علمي يجب النظر اليه من زاوية المدخلات والعمليات والمخرجات، لان الانظمة التربوية تتكون من عناصر وعوامل متداخلة لها اتصالات مباشر وغير مباشرة: تشتمل على الجماعات الرسمية وغير الرسمية، والافراد والجماعات، والاتجاه السائد، ودافع النظام المدرسي والعاملين به، والتفاعلات التي تحدث بين مكونات والسلطة التي يشتمل عليها. (50)

ترى الباحثة بان النظريات المنظمة للعمل التطبيقي الفعلي للإدارة المدرسة، حيث ان كل الاجراءات والسياسات المنظمة لسير العملية التعليمية والتربوية هي في واقع الحال ناتجة عن جذور وأسس نظرية توصل اليها الباحثون وقام بتطويرها اخرون لمواكبة التطورات التي يشهدها القطاع التربوي والتعليمي، لكي تشكل القاعدة الاساسية للدراسات والبحوث التطبيقية التي تجرى من حين لآخر لدراسة الظواهر والمشاكل المتعلقة بعمليات التربية والتعليم.

### **المطلب الثامن: إستراتيجيات الإدارة المدرسية:**

قبل الخوض في استراتيجيات الادارة المدرسية لابد من الاشارة بإيجاز الى مفهوم التدريس الذي يعتبر مجموعة من العمليات المنظمة التي يتم من خلالها نقل العلوم والمعارف من شخص لآخر، وعادة ما يكون هذا الشخص هو المعلم، والمستقبل هو الطالب، وفي هذا الصدد يمكن عرض اهم استراتيجيات الإدارة المدرسية التي تساعد على التعلم والتعليم، ومن أهم هذه الاستراتيجيات ما يلي:

(50) بولعراس ايمان، العوامر سودة، استراتيجيات الادارة المدرسية في مواجهة التسرب المدرسي: رسالة ماجستير منشورة، جامعة الوادي، الجزائر: 2015، ص66.

## 1- استراتيجية التقويم:

هذه الاستراتيجية عادة ما تسبق استراتيجية التدريب، حيث تسعى عملية التدريب التي تشمل التربية والتعليم إلى تحقيق نتائج تعلم متنوعة مرتبطة باليات العمل الاشرافي التربوي، كما يتم التقويم عادة من خلال عدد من وسائل جمع البيانات كالملاحظة والمراقبة والاستبيان والرش والندوات التربوية، حيث يتم في هذه المرحلة تحديدي الفئة المعلمين والمشرفين التربويين الذين هم بحاجة الى تطويرهم ورفع مهاراتهم، كما ان تقويم الاداء والقدرات تعني قيام المشرف التربوي بتحديد مواطن الضعف لدى المعلمين من خلال ما يتحصل عليه من معلومات وبيانات، التي تكون نتيجة لتقييم مرحلي يتم فيه التعرف على نوع والية التدريب وما يجب ان يتضمنه البرنامج التدريبي، خلاف ذلك يكون التقويم عملاً تكميلياً لما تم انجازه من مراحل الخطة المدرسية، والتقويم يعد بمثابة تحديد مكامن الضعف ومواطن الخلل بهدف وضع الحلول والبرامج المناسبة لعلاجها.

من خلال توظيف مهاراته في مواقف حياتيه حقيقية، أو مواقف تحاكي المواقف الحقيقية، أو قيامه بعروض عملية يظهر من خلالها مدى إتقانه لما اكتسب من مهارات، في ضوء النتائج التعليمية المراد إنجازها.

اجابيات استراتيجية التقويم:

- 1- تقويم متكامل يركز على دور العمليات والنواتج
- 2- يتيح للمشرف التربوي دوراً إيجابياً وفعالاً في البحث عن المعلومات من عدة مصادر ومعالجتها.
- 3- يمكن المعلم من القيام بعملية التقويم الذاتي أثناء تنفيذ مهمة أو عمل أو مشروع .
- 4- يعطي المشرف التربوي فرصة تعديل إجراءات، ومهام التقويم، بناءً على التغذية الراجعة من أي منهما، وبذلك تشجع المتعلم على الوصول إلى مستوى عالٍ من الجودة.
- 5- يتم اشراك المعلم في وضع معايير تقويم الأداء ومستويات الأداء على هذه

المعايير.

6- تزويد المشرف التربوي والمتدربين بتغذية راجعة، واقتراحات حول تطوّرهم بعد تقييم ادائهم.

### أولاً: اهداف التقييم:

وفيما يلي أبرز الأهداف التي يمكن تحقيقها خلال الزيارة الصفية: (51)

- 1- التعرف على قدرات ومهارات المعلمين ومستوى انجازهم للعمل.
- 2- التعرف على الطرق والأساليب التي يستخدمها المعلمين في تعليم التلاميذ ومدى صلاحيتها وملاءمتها لقدراتهم ومستوياتهم.
- 4- تساعد المشرف التربوي على اكتشاف الأخطاء والمشكلات والصعوبات المشتركة بين عدد من المعلمين لجعلها موضوعاً لاجتماع يدعو إليه المشرف لتدارسها وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- 5- أسلوب فعال لمساعدة المعلمين في تقويم أعمالهم ومعرفة مكامن القوة والضعف في تدريسهم وحل المشكلات التي يعانون منها.
- 5- اكتشاف حاجات المعلمين وقدراتهم ومواهبهم.

### ثانياً: خطوات استراتيجية التقييم: (52)

كما يتم الاعداد لتقويم العملية التعليمية والتربوية وفق عدد من الخطوات أهمها ما يلي:

- 1- تحديد الأهداف المرجوة من هذه الزيارة بدقة.
- 2- تدوين الملاحظات السابقة عن المعلمين الذين الخاضعين للتقويم.
- 3- تحديد الإمكانيات والاحتياجات مع تحديد الأولويات للتدريب حسب درجة الأهمية.

(51) ايريك جونسن، التدريس الفعال، ترجمة مكتبة جرير، (2006) ص211.

(52) أمجد قاسم، الإشراف التربوي الحديثة، <http://al3loom.com/?p=6616> اخر تعديل: مايو 18, 2013، تمت الزيارة 29-3-2019، الساعة 21:15.

4- تسجيل المعلومات التي يحتاجها المشرف عن سير العملية التعليمية والخطة المدرسية.

5- تحديد الوقت المناسب للتقويم.

## 2- استراتيجيات المداولات الإشرافية:

هذا النوع من الاستراتيجيات يقصد به كل ما يدور من مناقشات بين المشرف التربوي وأحد المعلمين حول بعض المسائل ذات العلاقة بالأنشطة التربوية العامة. حيث ان الغرض من هذا النوع من الاستراتيجيات لمعرفة اتجاه المعلم نحو مهنته والوقوف على كل ما يؤثر في عمله أو يعوق نموه، ايضاً تهيئة المعلمين وتدريبهم على تحمل المسؤولية وتقدير الظروف الخاصة لبعض التلاميذ، كما انه من اهم بنودها تبادل الخبرات والآراء والافكار، وذلك لأن المشرف يأخذ بقدر ما يعطي من معلومات، ويشارك المعلمين الرأي، ويسهم في إيجاد جو من المحبة وحسن الاستعداد لدى المعلم لقبول ما يقترحه، علاوة على ذلك يقوم المشرف التربوي وفق هذه الاستراتيجية بمساعدة المعلمين على معرفة ما لديهم من قدرات ومواهب وكفايات والتوصل إلى أفضل السبل لاستثمارها على الوجه الأكمل. (53)

### أولاً: اهداف استراتيجية المداولات الإشرافية:

هناك عدد من الأهداف التي تنبثق عن هذه الاستراتيجية تتمثل في الآتي:

- أ- دعم المعلمين علا على حدة وتوضيح بعض الأمور الغامضة لديهم.
- ب- تحفيز المعلمين وشكرهم ومكافأتهم من خلال استعراض الجوانب والمساهمات الإيجابية لديهم.
- ج- وضع المعلمين في الصورة وابداء ثقة المشرف التربوي في مهاراتهم وقدراتهم.
- د- تحفيز المعلمين على ان يكونوا جزء لا يتجزأ من الإدارة وتطوير ثقتهم في قدراتهم ومهاراتهم.

(53) وفاء سالم الياسين، استراتيجيات التعلم التعاوني وعلاقتها بالادارة الصفية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد15: 2014، ص 62.

هـ- تنمية ولأئهم للمؤسسة التعليمية وتلاميذها.

**ثانياً: شروط استراتيجية المداولات الإشرافية: (54)**

أ- ان تكون عقب الزيارة الصفية مباشرة وان يتم اختيار الوقت المناسب لكل من المشرف التربوي والمعلم.

ب- أن تكون في مكان هادئ ومناسب يتوفر فيه الظروف الملائمة دون مقاطعة او ضجيج.

ج- الاحترام المتبادل وتبادل الآراء والانتقاد الموضوعي البناء.

د- اقناع المعلم بان النقد الذاتي هو عامل مساعد على اكتشاف المهارات وتطويرها من خلال تصويب الأخطاء والممارسات الخاطئة.

هـ- من اجل تعزيز ثقة المعلم بنفسه يجب على المشرف لتربوي ابراز الإيجابيات والنصح على تطويرها والالتزام بها.

و- ان لا يكون ما يطلبه المشرف التربوي بعيد عن الواقعية وغير قابل للتطبيق.

ي- ان لا يتم تركيز المشرف التربوي على بعض الأخطاء البسيطة للمعلم.

**3- استراتيجية تبادل الزيارات بين المعلمين:**

هذه الاستراتيجية عبارة عن نهج إشرافي فعال ومن مزاياه انه يترك أثراً ايجابياً في نفس المعلم ويزيد من ثقته بنفسه ويرفع من مستوى إبداعه خاصة إذا تمت العملية وفق ضوابط مناسبة ومخطط لها، حيث انه يمكن للمشرف التربوي عند استخدامه لهذه الاستراتيجية أن يلعب دوراً بارزاً في نقل الخبرات والمهارات بين المعلمين الذين يعملون معه، حيث يتم تجهيز سجل خاص للمعلمين المتميزين الذين يمكن الاعتماد عليهم للمساعدة في تنمية قدرات ومهارات زملائهم، فعند ملاحظته بأن هناك قصور في أداء بعض المعلمين بسبب تدنى مستوى معارفهم أو مهاراتهم يتم ترتيب زيارة لهم إلى أحد المعلمين المتميزين بالتنسيق معهم بعد تحديد أهداف الزيارة

(54) امجد قاسم، الاشراف التربوي الحديث، مرجع سابق.

والأساليب التي يرغب في تقديمها وعرضها للمعلمين الزائرين. (55)

**أولاً: اهداف استراتيجية تبادل الزيارات بين المعلمين:**

تتضمن هذه الاستراتيجية عدد من الأهداف ابرزها ما يلي:

أ- تبادل ومشاركة الخبرات بين المعلمين للمادة الواحدة فيما يتعلق بأساليب التعليم وتوظيف بعض المهارات التوظيف الامثل أثناء الشرح وطرق معالجة بعض الموضوعات.

ب- تقويم المعلمين لأعملهم من خلال مقارنة أدائهم بأداء زملائهم.

ت- تقريب وجهات النظر بين المعلمين.

ث- تشجيع المعلمين على عرض آرائهم وطرح المشاكل التي تواجههم.

ج- تشجيع المعلمين المتميزين وتطوير أدائهم ومهاراتهم.

ح- توطيد العلاقة بين المعلمين وإشاعة روح التعاون بينهم.

**ثانياً: شروط وضوابط استراتيجية تبادل الزيارات بين المعلمين:**

الشروط والضوابط التي يتطلبها هذا النوع من الاستراتيجيات يكمن في الآتي:

أ- أن يكون المعلم المستهدف من الزيارة ذا مستوى فني ومهني متميز، بحيث يتمكن من الأثر الإيجابي على نفسين المعلم الزائر.

ب- ان يتم الاتفاق على الزيارة وان لا تتعارض مع توقيت البرنامج التعليمي.

ج- ان يتم تحديد اهداف الزيارة بدقة واتفاق على بنودها مسبقاً.

د- ان يتم تدوين الملاحظات التي انبثقت عن الزيارة من قبل المعلم الذي قام بالزيارة.

هـ- ان يتم تحديد الاحتياجات المتطلبات المرجوة من الزيارة مسبقاً.

و- ان يحضر المعلم الزائر من بداية الحصة الدراسية وينتظر الى ان تنتهي الحصة

ليتمكن من الاستفادة وتسجيل الملاحظات عما تم الاستفادة منه.

ز- أن تكون هناك جلسة مناقشة وحوار عقب نهاية الزيارة بين المعلمين أطراف

(55) عبد الحميد حسن شاهين، استراتيجيات التدريس المتقدمة، جامعة الاسكندرية، 2010، ص30.

الزيارة، وان يتم تدوين بعض التوصيات حول هذه الزيارة.

ح- ان لا تتسم الزيارة بتوجيه النقد الغير منطقي وان يتم تبادل الآراء والاستفادة من ذوي الخبرة والاختصاص.

#### 4- استراتيجية الدروس التطبيقية:

ان الفلسفة التي يعتمد عليها الدرس التطبيقي باعتباره نشاط علمي يقوم به المشرف التربوي أو أحد المعلمين المتميزين بالمدرسة بأحد الفصول الدراسية وبحضور عدد من المعلمين وذلك لمعرفة مدى تناسب الأفكار النظرية التي تم طرحها للتطبيق العلمي في ميدان التربية والتعليم، كما انه يعد طريقة تعليمية مبتكرة لمعرفة مدى فاعليتها أو شرح أساليب تقنية فنية أو استخدام وسائل تعليمية حديثة أو توضيح فكرة أو طريقة يرغب المشرف التربوي إقناع المعلمين بفاعليتها وأهمية تجريبها ومن ثم استخدامها. (56)

#### اولاً اهداف استراتيجية الدروس التطبيقية: (57)

كما يهدف هذا النوع من الاستراتيجيات التربوية الى ما يلي:

- 1- تهدف الدروس التطبيقية امكانية إمكانية تطبيق الأفكار والأساليب التي يعرضها المشرف التربوي.
- 2- اتاحة الفرصة لمناقشة الصعوبات والعوائق التي تعيق عملية التطبيق الفعلي للأشرف التربوي.
- 4- مساعدة المعلمين على اكتساب المهارات المبتكرة وطرق التربية والتعليم الملائمة.
- 5- تتيح مناقشة الأفكار والصعوبات التي تعترض عملية التطبيق وإمكانياته في مختلف الظروف.
- 6- توطيد العلاقة بين المشرف التربوي والمعلمين من خلال التعاون المبني على التخطيط والتنفيذ والتقويم.

(56) خميس بن عبدالرحمن خميس الفقي: الاحتياجات التدريبية للمشرف التربوي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة ام القرى، جدة، 2011، ص 114.

(57) عبد الحميد حسن شاهين، استراتيجيات التدريس المتقدمة، مرجع سابق ص 47.

7- تتيح الفرصة للمشرف التربوي لاختبار فاعلية الأفكار وإمكانية تطبيقها.

**ثانياً: خطوات استراتيجية الدرس التطبيقي: (58)**

تتضمن الخطوات الرئيسية التي تعتمد عليها استراتيجية الدرس التطبيقي تتمثل في الآتي:

أ- التخطيط الجيد والفعال للدروس التطبيقية واختيار الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف الموضوعية مع العمل على اقتناع المعلمين بأهمية ومحتوى الدرس التطبيقي.

ب- اقناع المعلمين وجذبهم بدل من الفرض عليهم أن يتضمن فكرة محددة وواضحة.

ج- مشاركة المشرف التربوي المباشرة في مراحل الدرس من البداية الى النهاية.

د- اختيار معلم كفاء لديه الخبرة والاتزان الخلقى والمسلكي ولديه القدرة على إعداد الدروس التطبيقية وتقديمها بحضور زملائه.

هـ- ان يتم تحديد واختيار الوسائل والأساليب التعليمية المناسبة للموضوع.

و- تشجيع كل المعلمين على المشاركة والقيام بمثل هذا البرنامج وعدم التركيز على معلم واحد.

**5- استراتيجية الورشة التربوية:**

هي عبارة عن نشاط تعاوني عملي يتم بين المعلمين تحت إشراف قائد تربوي

يتمتع بخبرة مهنية واسعة يكون محور العمل فيها من خلال المشاركة الجماعية في

وقت واحد يميزه التعاون بين المشرف التربوي والمعلمين مع التنسيق من أجل تجريب

أفضل واجود طرق التدريس وأكثرها حداثة، أو دراسة مشكلة تربوية معينة وإيجاد

الحلول المناسبة لها، كما قد يكون حول إنجاز برنامج تربوي محدد مثل تحليل

محتوى. (59)

(58) محمود المنهوري الإشراف التربوي والتدريب، تمت الاضافة بتاريخ: السبت، 15 مايو 2010، الزيارة يوم 27-3-  
http://www.edutrapedia.illaf.net.2019

(59) خميس بن عبدالرحمن خميس القفعي، مرجع سابق، ص 116.

## أولاً: اهداف استراتيجية الورش التربوية:

المناهج والحدات الدراسية، يتضمن هذا النوع من الاستراتيجيات الأهداف الرئيسية التالية:

- 1- مساعدة المعلمين على حل المشكلات التي تواجههم بأسلوب علمي منظم ومدرّس.
- 2- تطوير المهارات الفنية والتربوية للمعلمين وإكسابهم مهارات جديدة.
- 3- حث المعلمين وتوجيههم على العمل التعاوني.
- 4- تشجيع المعلمين على الابتكار والتميز.
- 5- إزالة الحواجز وتقريب وجهات النظر بين المعلمين.
- 6- رفع الروح المعنوية للمعلمين.
- 7- تعريف المعلمين بطرائق التدريس الحديثة التي يمكن استخدامها بالصفوف الدراسية.

## ثانياً: خطوات استراتيجية الورش التربوية: (60)

كما ان هناك عدد من الخطوات الواجب اتباعها وفق استراتيجية الورش التربوية تتمثل فيما يلي:

- أ- التعاون والتخطيط الجيد للورش التربوية، مع تحديد المكان والزمان المناسبين والاليات التي تساعد على نجاح الورشة وتؤدي الى تحقيق الأهداف المرجوة منها.
- ب- التركيز على اختيار الموضوعات المهمة والمناسبة حسب حاجات المعلمين والتي تؤدي الى رفع قدراتهم العلمية والتربوية.
- ج- إتاحة الفرصة لجميع المعلمين لأبداء آراهم وافكارهم وعدم اتباع أسلوب الراي الواحد.
- د- الاستفادة من آراء المعلمين وتدوينها باعتبارهم جوهر العملية التعليمية والتربوية.

(60) ايريك جونسن، التدريس الفعال، مرجع سابق، ص 213.

هـ- اتاحة الفرصة للمتخصصين والخبراء في المواضيع ذات العلاقة بتخصصاتهم.  
و- توفير كل ما يحتاجه المعلمين من مراجع ودوريات ومجلات وغيرها لإنجاح البرنامج التربوي.

## 6- استراتيجية الاجتماعات واللقاءات الإشرافية (الندوات التربوية):

تتم هذه اللقاءات في اجتماع هادف وبناء يعقده المشرف التربوي مع أحد المعلمين أو مجموعة من المعلمين الذين يقومون بتدريس مادة معينة، بحيث يكون في اغلب الأحيان قبل زيارة المشرف التربوي للصف أو قد يكون بعدها أو عند بداية العام الدراسي، وذلك من اجل التعرف على استراتيجيات المعلمين ومناقشة خططهم الفصلية أو السنوية. (61)

### أولاً: اهداف استراتيجية الندوات الإشرافية:

- كما تتضمن هذه الاستراتيجية عدد من الأهداف التي تحقق الغاية المرجوة منها والتي تتمثل في الأهداف التالية:
- 1- تزويد المعلمين بالمفاهيم التربوية الحديثة وشرح أبعادها ومضامينها.
  - 2- عرض بعض التجارب الرائدة في مجال الاشراف التربوي وفتح باب المناقشة والتحليل العلمي والتطبيق العملي.
  - 3- إشعارهم بأهمية الدور الذي يمارسونه وأهمية المقترحات التي يقدمونها، ورفع الروح المعنوية لديهم.
  - 4- اتاحة الفرص للمعلمين للمساهمة بشكل إيجابي لمواجهة المشكلات التربوية ومساعدتهم على اقتراح الحلول وتقديم البرامج المناسبة.

5- تكوين رأي عام بين المشرف التربوي والمعلمين وعدم اهمال آرائهم وافكارهم.

**ثانياً: شروط وضوابط استراتيجية الندوات الإشرافية:** تتضمن استراتيجية الاجتماعات واللقاءات الإشرافية عدد من الشروط والضوابط التي تؤدي الى تحقيق

(61) فيروز هماش استراتيجيات الادارة الصفية <https://mawdoo3.com> -آخر تحديث: 22:09 ، 30 يوليو 2017.

النتائج التي يسعى اليها كلاً من المشرف التربوي والمعلم ومن بين هذه الشروط ما يلي: (62)

- 1- تحديد موعد اللقاء ومكانه سلفاً.
  - 2- تحديد الأهداف المرجوة من هذا الاجتماع بدقة وتدوينها اذا دعت الحاجة.
  - 3- ان يتمتع المدير بالقدرة العالية على اتقان أساليب الاتصالات اللفظية وغيرها وان يكون دقيق في اختياره للأسئلة التي تشجع المعلم على اعطاء الإجابة المناسبة وتساعد على الحديث بشكل إيجابي.
  - 4- ان تتمتع العلاقة مع المعلم بنوع من الثقة المتبادلة وتمنحه الثقة بالنفس.
  - 5- ان يكون الوعاء الزمني المخصص لهذا الاجتماع كافي يتيح للمعلم ابداء كل ما لديه من ملاحظات واجابات.
  - 6- ان يتم اعداد سجل خاص بالمعلمين يوضح مهاراتهم وافكارهم واضاعهم النفسية والاجتماعية لإمكانية تحديد وسيلة وأسلوب مناسبين للتحدث مع كلاً منهم.
- سابعاً: استراتيجية التحفيز:

تعتبر هذه الاستراتيجيات من اهم استراتيجيات الاشراف التربوي وأكثرها فعالية، حيث ان أسلوب التحفيز يعد المحرك الرئيسي للدوافع الإيجابية لدى المعلم، مما يدفعه ذلك الى حب العمل والمزيد من العطاء والتميز والابداع، كما انها استراتيجية فعالة في اذكاء وإشاعة روح المنافسة بين المعلمين، مما يخلق مناخ تربوي ديناميكي تميزه النظرة الإيجابية الى المناخ التعليمي والتربوي في الرواق المدرسي. (63)

هذه الاستراتيجية تتضمن أنواع كثيرة وطرق عديدة للتحفيز، حيث تنقسم هذه الحوافز في الأساس الى قسمين هما:

- 1- حوافز مادية عينة: تتمثل في المهايا والمزايا والترقيات والمكافئات العينة المادية

(62) محمود الدمنهوري الإشراف التربوي مرجع سابق، الزيارة السبت، 15 مايو 2010، الزيارة يوم 27-3-  
(63) عبدالغفور محمد غالب، فاعلية استراتيجية حل المشكلات في تدريس التربية الإسلامية على تحصيل الطلاب، مجلة جامعة الناصر، العدد الثامن، 2016، ص 293.

والهدايا التذكارية، تمنح لمن هو رائد ومتميز في مجاله، او لقاء القيام بعمل معين على الشكل المطلوب.

2- حوافز معنوية: وهذا النوع من التحفيز لا يقل أهمية عن التحفيز المادي للمعلمين لما له من اثر معنوي على نفسية المعلم واحساسه بان ما قدمه لقي استحسان المشرف التربوي، مما يزيد لديه الرغبة في التميز والعطاء، حيث يتمثل هذا النوع من التحفيز في عدد من الاشكال، مثل: شهادات الشكر والتقدير والاشادة بدور المعلم المتميز وتكريمه في ندوات ومهرجانات تربوية وتعليمية او الترقية التقديرية او الخطابات التحفيزية، وغيرها من الطرق التي تترك اثر إيجابي على نفسية المعلمين وتدفعهم الى بذل المزيد من الجهد والتطوير الذاتي والأداء المتميز.

أولاً: أهداف استراتيجية التحفيز: (64)

تتضمن استراتيجية التحفيز عدد من الأهداف أهمها ما يلي:

- 1- إشاعة روح المنافسة بين المعلمين وتشجيعهم على التميز والابداع.
- 2- خلق انطباع لدى المعلمين بان الإدارة تراقب مجهوداتهم التربوية وانها على درجة عالية من الرضا تجاههم.
- 3- التشجيع على تطوير الذات واكتساب مهارات ومعارف جديدة.
- 4- خلق الثقة المتبادلة بين المعلم والإدارة والمعلمين فيما بينهم.
- 5- خلق انطباع إيجابي تجاه المعلمين المتميزين بين زملائهم، مما يدفعهم الى ركوب غمار المنافسة الإيجابية.

ثانياً: خطوات استراتيجية التحفيز:

كما ان هذه الاستراتيجية تحتاج الى اتباع عدد من الخطوات التي تؤدي الى

فعاليتها أهمها ما يلي: (65)

(64) رياض احمد محمد نعمان، استخدام استراتيجية حل المشكلات إبداعياً في تدريس العلوم لطالب الصف السادس الاساسي وأثرها في اتجاهاتهم وتفكيرهم الاستقرائي، جامعة الشرق الاوسط، 2016، ص8.

(65) بوزيدي محمد، فاعلية استخدام إستراتيجية التحفيز في عملية الإشراف التربوي، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، الجزائر، العدد الثاني، 2018، ص250.

- 1- ان تكون الحوافز حصراً لمن يستحقها.
- 2- ان لا يتم التمييز بين المعلمين بعوامل محبطة وغير مدروسة.
- 3- ان يكون الحافز مناسباً مع المجهودات المبذولة والأداء الأفضل.
- 4- ان لا تتضمن نوع من التلويح بها كهبة من الإدارة وانما هي مكافأة مستحقة نظير جهد معين.

5- ان تكون هناك حوافز تشجيعية في مناسبات وفترات معينة مثل مكافأة نهاية العام الدراسي، بحيث تتضمن حوافز مادية ومعنوية حسب امكانيات وقدرات المدرسة.

**8- استراتيجية التدريب:** يعتبر التدريب عملية تطويرية روتينية مستمرة ومتكاملة، والتي تعد من اهم الاستراتيجيات التطويرية للمعلم في المجالات العلمية والتربوية التي تهدف الى تطوير المعلم والرفع من مهاراته وقدراته، فالتدريب يعد من الضرورات الملحة التي لا يمكن لأي مؤسسة سواء كانت تعليمية او غيرها الاستغناء عنها، لما تمثله من عنصر فعال في ترقية الأداء وتطوير الخبرات والمهارات العلمية والتربوية، كما انه يعد من البرامج الفعالة التي تساعد المعلم على مواكبة التطورات المتسارعة في عالم التربية والتعليم، فيهي تؤدي الى اتقان مهارات وعلوم جديدة علاوة عن كونها عملية تحديث للمفاهيم والمعارف التي اكتسبها المعلم خلال فترة دراسته الجامعية والتكوينية. (66)

ان عمليات التدريب لها أهمية بالغة في مواكبة العلوم التقنية والتربوية وتصحيح الأخطاء الروتينية التي ربما يكون المعلم وجدها امامه ولا فكرة لديه في انها غير صحيحة او انها غير مجدية في مجملها، ان استراتيجية التدريب تأخذ في الاعتبار مستويات المعلمين وخبراتهم، بحيث يتم تصميم البرامج التربوية بناء على ما يحتاجه المعلم من تطوير حسب ما يستجد في ميدان العلم والمعرفة، وكذلك عند تصميم البرنامج التدريبي يجب ان يتم التركيز على الحاجات التطويرية اللازمة لكل معلم

(66) عبد الحميد حسن شاهين، استراتيجيات التدريس المتقدمة، مرجع سابق، ص33.

على حدة، بحيث يتم تحديد الاليات المناسبة والزمن الكافي لكل معلم او مجموعة.  
**أولاً: متطلبات استراتيجية التدريب:**

المتطلبات التي يجب التركيز على توفيرها للقيام بعمليات التدريب يجب ان تشمل  
 الاتي: (67)

1- تحديد احتياجات التدريب من خلال جمع البيانات عن من يجب ان يشملهم البرنامج  
 التدريبي.

2- توفير الإمكانيات اللازمة من قاعات ومعدات ووسائل تدريبية مناسبة حسب  
 البرنامج التدريبي.

3- تحديد الوقت اللازم لأجراء الدورات التدريبية بحيث لا تتعارض مع الحصص  
 الدراسية للمعلمين.

4- اختيار مدربين على درجة عالية من الخبرة والمهارة في التخصصات المطلوب  
 التدريب بها.

5- وضع خطة متكاملة عن البرنامج التدريبي واتاحتها للمعلمين المستهدفين.

6- تصميم واختيار الوسائل المناسبة لتقييم مراحل التدريب.

**ثانياً: اهداف استراتيجية التدريب:**

كما ان استراتيجية التدريب يجب ان تتضمن عدد من الأهداف أهمها ما يلي: (68)

1- تطوير مهارات وقدرات المعلمين الجدد.

2- رفع مهارة المعلمين الحاليين وزيادة معدلات الأداء لديهم.

3- تعديد وتصحيح الممارسات الخاطئة لدى بعض المعلمين.

4- اخضاع كل المعلمين للتطوير ومواكبة مستجدات مجالات الاشراف التربوي.

5- زيادة نسبة الوعي والادراك لدى المعلمين.

6- تدريب المعلمين على الاستخدام الأمثل لطرق ووسائل التدريس.

(67) <https://mawdoo3.com>, استراتيجيات الادارة المدرسية، بواسطة: رزان صلاح - آخر تحديث: 10:58، 17 يناير 2016.

(68) <https://mawdoo3.com>, استراتيجيات الادارة المدرسية، بواسطة: رزان صلاح، مرجع سابق.

## المطلب التاسع: عناصر ومميزات استراتيجيات الإدارة المدرسية:

إن العناصر المكونة لاستراتيجية التدريس التي يعتمد عليها المعلمون بالصف تتكون من عدد من العناصر التي تساعد على نجاحها، كما أن لكل استراتيجية مميزات فنية وعلمية وتربوية، تؤدي إلى إنجاز الأعمال التربوية والتعليمية بكفاءة وفعالية عالية، حيث تتضح هذه العناصر والمميزات في الآتي:

**1- عناصر استراتيجية التدريس الفعّالة:** تتمثل عناصر استراتيجية التدريس في عدد من العوامل أهمها ما يلي: (69)

- أ- الإجراءات التي يحددها المدرس لتنتم عملية التدريس من خلالها وعلى أساسها، وهذه الإجراءات تحدد أسلوب التدريس لدى المعلم.
  - ب- الوسائل العملية المستخدمة لتحقيق الأهداف التي قصدها المدرس باستراتيجيته؛ وتشمل التدريبات المختلفة والوسائل التعليمية كالخرائط، والنماذج، والمجسمات، إلى جانب وسائل التكنولوجيا الحديثة.
- 2- مميزات استراتيجية التدريس الفعّالة:**

تعتبر استراتيجية شاملة لجميع الإجراءات، والخطط، إلى جانب أنها تعالج جميع المواقف التي قد يتعرض لها المعلم (70)

إمكانية استخدامها وتطبيقها في جميع الظروف، وفي مختلف البيئات الصفية قابلة للتعديل والتطوير، فالمبادئ التي تقوم عليها مرنة، ولا يتعامل معها المعلم كأنها مسلمات غير قابلة للتغيير متصلة بصورة أساسية بأهداف تدريس المادة الأساسية خلال الحصة. ملائمة لجميع مستويات الطلبة، وهي تؤدي إلى الحد من الفروقات بين الطلبة، مع مراعاة لنمط التدريس ونوعه إذا ما كان فردياً أو جماعياً، إلى جانب مراعاتها للإمكانيات المتاحة في المدرسة (71)

(69) بكار، عبدالكريم، التربية والتعليم، دار القلم ط3، دمشق، (2011) ص، 72.

(70) بكار، عبدالكريم، التربية والتعليم، مرجع سابق

(71) Bennett, T. (2015). The successful school leadership. Education Development Trust, p49.

## المطلب العاشر: وضع وتنفيذ خطط الإدارة المدرسية:

تعتبر الخطة المدرسية منهاج عمل ومسار فني وعلمي في ذات الوقت يتم تحديده من قبل إدارة المدرسة بالتعاون مع المعلمين والمشرفين المسؤولين على العمليات التعليمية والتربوية، حيث ان الخطة لا توضع وتنفذ الا وفق شروط وامكانيات من اجل تحقيق اهداف الإدارة المدرسة وفق اليات وأساليب محددة تضمن إدارة المدرسة من خلالها الوصول الى الأهداف التعليمية والتربوية بدرجة مناسبة من الكفاءة والفعالية(72)

حيث يطلق على هذه المرحلة بانها بداية تفعيل الخطة او تنفيذ الخطة عملياً والتي تعتبر من أصعب المراحل في تنفيذ استراتيجيات الإدارة المدرسية، حيث تحتاج الى فهم عميق لبنودها ومراحلها والمكانيات المطلوب توفرها في كل مرحلة.

كما ان وضع الخطط وتنفيذها يتم من خلال تنمية وتطوير البرامج والميزانيات والإجراءات التي تساعد على تنفيذ الخطة بالشكل الذي يؤدي الى فعالية التطبيق وخلق التأثير الإيجابي في البيئة المدرسية بشكل عام حيث تهتم المؤسسات التعليمية بأعداد خطط العمل التي تنظم سير العمليات التعليمية والتربوية التي تساعد على تحقيق الأهداف وإنجاز الاستراتيجيات الموضوعة بالشكل المطلوب، بناء على ذلك فان تنفيذ الخطة المدرسية يعتمد على عدد من الخطوات التنظيمية والشروط العامة لتنفيذ الخطة المدرسية كما يلي:

أولاً: خطوات وضع وتنفيذ الخطة المدرسية: ويمكن ابراز خطوات وضع الخطة المدرسية في الآتي:(73)

1- كتابة وصف للبرنامج التربوي والتعليمي: يتم في هذه المرحلة التعريف بالبرنامج الفني والعلمي وتحديد إطار العمل والحرص على تحقيق التوازن بين بيئة العمل

(72) عبدالمنعم الدسوقي حسن الشحنة، تطوير الادارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمدارس بورسعيد، مجلة كلية التربية جامعة

بور سعيد: (2017)، ص415.

(73) زين سليم ، م كيفية إعداد خطة عمل، دونة موضوع، <https://mawdoo3.com> - آخر تحديث: 15:47 ، 28 ديسمبر 2017، تمت الزيارة يوم

2018-12-27.

والحاجات الادارية والمعلمين.

2- **تحديد الاهداف التعليمية والتربوية:** يتم وضع وصياغة عدد من الاهداف التي تسعى ادارة المدرسة الى تحقيقها من خلال الخطة الدراسية، وهذه الاهداف يجب ان تكون واقعية وقابلة لتحقيق والقياس.

3- **وضع الاستراتيجيات:** وهو اختيار استراتيجية معينة او مجموعة استراتيجيات من شأنها المساعدة على تنفيذ الخطة المدرسية، كما تساهم في الصعوبات والتي تؤثر على نجاح الخطة، وتحديد الاسلوب المناسب لإدارتها.

4- **تحديد الاطراف المشاركة في التنفيذ:** هنا يتم تحديد الاشخاص والوظائف الذين سوف يشاركون في تنفيذ الخطة وانجاز الاعمال التعليمية والتربوية.

5- **تحديد ومعرفة الموارد:** كلمة الموارد تشمل المالية والمادية والبشرية، والتي يجب معرفتها وتحديدها لتصبح الخطة جاهزة للتنفيذ.

6- **توزيع المهام والمسؤوليات:** يقوم المشرف التربوي المسؤول الرئيسي على اعداد وتنفيذ الخطة المدرسية بتوزيع الادوار والمهام على فريق العمل في المراحل المختلفة للخطة المدرسية. (74)

7- **إعداد الإطار الزمني للخطة:** وهو جدول يحتوي على تواريخ واوراق محددة لتنفيذ مراحل الخطة المدرسية، تحديد مواعيد بداية الدراسة ونهايتها، وكذلك مواعيد الزيارات للفصول الدراسية، وتواريخ الانشطة والبرامج التعليمية والتربوية.

8- **التقييم والمتابعة الدورية:** تتم هذه المرحلة لاكتشاف مواطن الضعف عند التنفيذ، وذلك من اجل المعالجة المبكرة وتديم الحلول والحلول البديلة، حيث تتم هذه العملية من خلال ثلاث خطوات رئيسية كما يلي: (75)

أ- التقييم المرحلي للخطة والتأكد من مدى فعاليتها.

ب- المتابعة الدورية لأليات وأدوات تنفيذ الخطة.

(74) نسرین محمد عبدالفتاح سلامة، درجة الممارسات الايجابية لمديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية للمعلمين، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2014، ص20.

(75) زين سليم ، م كيفية إعداد خطة عمل، دونة موضوع، <https://mawdoo3.com> – مرجع سابق.

ج- متابعة مؤشرات الأداء.

**ثانياً: شروط تنفيذ الخطة المدرسية:** هناك عدد من الاشتراطات الجوهرية التي يجب إن تتضمنها الخطة لضمان نجاحها وتحقيق الأهداف المرجوة منها وهذه الشروط تتلخص في الآتي: (76)

- 1- وضع برنامج محدد للزيارات الميدانية التي سوف يقوم بها المشرف التربوي وتبادل الزيارات بين المعلمين في مدارسهم وخارجها.
  - 2- القيام بعقد اجتماعات شهرية للمعلمين لدراسة وتقييم المشاكل التي تواجههم أثناء تأديتهم لأعمالهم.
  - 3- تطوير المعلمين الجدد والاهتمام بهم ورفع مهارة وأداء الآخرين الذين لديهم ضعف في الأداء والتواصل مع الطلاب.
  - 4- القيام بتنفيذ بعض المحاضرات التثقيفية والفنية لمساعدة المعلمين في تحسين أدائهم.
  - 5- حث المعلمين وتشجيعهم على استخدام طرق التدريس الحديثة وتهيئة المناخ الذي يساعدهم على ذلك.
  - 6- الحرص الشديد على توفير المستلزمات والاحتياجات المدرسية والوسائل التعليمية الحديثة.
  - 7- توفير الكتاب المدرسي والمراجع العلمية في وقتها المحدد بمكتبة المدرسة.
- ترى الباحث بان إعداد الخطة الدراسية وتصميمها وتنفيذها على ارض الواقع يحتاج الى جهد جماعي منظم يشترك فيه كل أعضاء العملية التعليمية والتربوية مثل: مدير المدرسة والمعلمين ومسؤولي النشاطات الترفيهية والتربوية واولياء أمور التلاميذ، وذلك لضمان قدر كبير من النجاح لهذه الخطة التي تبدأ قبل بداية العملية التعليمية الفعلية بأيام قليلة وعادة ما تكون هذه الخطة مقسمة الى مراحل زمنية معينة

(76) مضوي علي محمد السبييل، الابداع في الإدارة المدرسية والاشراف التربوي، مطبعة الملك فهد الوطنية، السعودية: (2013)، ص37.

لإنجاز مهام واعمال في وقتها المناسب، كما ان الاستراتيجيات التي تعتمدها الإدارة المدرسية لأعداد وإنجاز الخطة المدرسية يجب ان تكون شاملة يراعى فيها جميع النواحي والعوامل المطلوب توفرها وبمستوى من الكفاءة والفعالية.

## المبحث الثاني: العوامل المهمة المساعدة لإنجاح الاشراف التربوي

### المقدمة:

الإشراف التربوي من أهم الوسائل المؤدية إلى تطوير وتنمية مهنة التعليم وإن تطوير مهنة التعليم يؤدي بطريقة آلية إلى تحسين تحصيل التلاميذ في المدارس، مما يعني تحقيق فاعل لأهداف التربية في المجتمع، كما ان اساليب وفلسفة الاشراف التربوي شهدت تطورا كبيرا خلال العقد الماضي، حيث كان ذلك نتيجة للجهود المضنية التي بذلت لرفع كفاية النظام التربوي وتطويره، حيث ان الاشراف التربوي في المفهوم التقليدي هو ان تقوم ادارة التفثيش والمفتشين برسم الخطط وتحديد الاهداف والبرامج الادارية، حيث يتعرض المخالفين لبعض العقوبات الا انه كان أداة نقد حادة وللمخالفين للأطر والسياسات التي تم تحديدها، حيث يتعرض المخالفين لبعض العقوبات الادارية، هذا الاسلوب التقليدي للأشراف التربوي عفى عنه الزمن واصبح من الماضي ولا يمكن اتباعه في ضل التطورات التي شهدها النظام التربوي خلال الفترة القليلة الماضية.

### المطلب الأول: مفهوم الاشراف التربوي واهميته:

#### 1- مفهوم الاشراف التربوي وتعريفه: (77)

تتلخص ماهية الاشراف التربوي على أنه الإشراف على عمل شخص آخر مع سلطة مقيدة لمراقبة الأداء وتوجيهه، لضمان الأداء المرضي، وكيف يتم تحقيق ذلك وما يتبعه على نطاق واسع بين ترتيبات الإشراف التربوي، حيث تختلف العمليات

(77) غانم بن سعيد الغانم الاشراف التربوي في عصر المعرفة. المملكة العربية السعودية، (2004)، ص45.

حسب ما إذا كان الموظفون المشرفون أم المتدربون الطلاب أو الأقران أم الأشخاص المعنيين ببرامج ومهام البرنامج التربوي بالمؤسسة التعليمية. إذ يتم وضع تصور للإشراف التربوي على ثلاث وظائف أساسية: تعليمية، إدارية، وداعمة.

هو وسيلة من الوسائل التعليميّة، والتي تعتمد على مجموعة من الطرق التربويّة، التي تهدف إلى مساعدة المعلمين في المدارس، حتى يتمكنوا من تطوير أدائهم الوظيفي، لتحقيق أهداف التعليم، وكل شخص يعمل في مجال الإشراف التربوي، يسمى (مشرفاً تربوياً)، وتعد هذه الوظيفة جزءاً من بيئة التعليم، وأسلوباً لتدارك الأخطاء أثناء تدريس المواد للطلاب، ويعرف على أنه الإشراف على عمل شخص آخر مع سلطة مقيدة لمراقبة الأداء وتوجيهه، لضمان الأداء المرضي (الذي يشمل سلامة العملاء)، وكيف يتم تحقيق ذلك وما يتبعه على نطاق واسع بين ترتيبات للقيام بعملية الإشراف التربوي(78)

كما عرفه غانم بن سعيد (2004) الإشراف التربوي هو جميع النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم، بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية، وبالنظر إلى هذا التعريف، نجد أن عملية الإشراف التربوي الفعال تتميز بما يلي: (79)

- أ- بأنه عملية تتألف من مجموعة من النشاطات التربوية كالتخطيط والتدريب والتنسيق والتقويم لجميع جوانب العملية التربوية والتعليمية.
- ب- بأنه عملية منظمة، تعتمد أساساً على التخطيط، وتسير وفق برنامج زمني محدد، ولكل مرحلة من مراحلها أهدافها الخاصة بها.
- ج- إنه عملية تعاونية، فالمشرف التربوي، أو مدير المدرسة، والمعلم يعملون في إطار تعاوني لتحقيق أهداف المدرسة، في جو يسوده الاحترام والتقدير المتبادل.

(78) Caspi, J & ., Reid, W. J. (2002). *Educational supervision in social work: A task-centered model for field instruction and staff development*. Columbia University Press, p4

(79) راتب السعود، الأشراف التربوي-مفهومه، ونظرياته، وأساليبه، دار طارق للنشر، ط2، عمان، (2007) ص65.

د- إنه عملية مستمرة، بمعنى انه يتم على مدى العام الدراسي، وليست متقطع أو موسمي.

ه- الإشراف التربوي ليس هدفا في حد ذاته، بل إنها وسيلة لتوجيه المعلمين وإرشادهم وتزويدهم بكل ما هو جديد في مجالات التربية والتعليم، مما يضمن تحسين مهاراتهم التعليمية وقدراتهم المهنية وتطويرها داخل الفصل الدراسي وخارجه. وإذا كان تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها هو الهدف الأدنى (قصير الأجل) لعملية الإشراف التربوي، فإن لها هدفا استراتيجياً (طويل الأجل) وهو تحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية، اي تحقيق النمو المتكامل للتلاميذ.

## 2- أهمية الاشراف التربوي:

أصبح علم النفس خلال العقد الاخير من القرن الماضي الدافع والقاعدة الأساسية التي يركز عليها نظام الاشراف التربوي، فهو يعتمد اساليب متطورة وحديثة لتطوير اداء المعلمين والمشرفين التربويين، وكيفية التعامل مع التلاميذ وتوجيه سلوكهم الى ما تهدف اليه المؤسسة التربوية، أصبح المعلم التربوي عاملاً مساعداً مهم لتحفيز الطلاب والرفع من مستوى الاداء العلمي والاخلاقي لديهم.<sup>(80)</sup>

كما استحدث تغيير جديد على مفهوم الاشراف التربوي وتطورت اهدافه وأساليبه واخذ ينظر اليه على انه عملية تفاعل انسانيه تهدف الى تحسين عمل المعلم وأدائه ومساعدته في تنمية نفسه وحل مشاكله ويؤكد هذا المفهوم على التعاون بين الموجه التربوي وبين المعلم في إطار من الاحترام والعلاقات الانسانية السلمية مع استمرار التطور في الفكر التربوي الحديث اخذ مفهوم الاشراف التربوي في الاوساط التربوية يتطور ليأخذ معنى اشمل واوسع حتى يلي احتياجات النظرة الشاملة لعناصر العملية التعليمية التعليمية وانتقل الاشراف التربوي من موقف الاهتمام بالمعلم وبتحسين ادائه وبتغيير سلوكه التعليمي الى الاهتمام بكل الموقف التعليمي التعليمي واحداث التغيير

(80) راتب السعود، الاشراف التربوي-مفهومه، ونظرياته، وأساليبه، مرجع سابق، ص95.

الاجبائي المرغوب في مختلف عناصره، في المعلم والمتعلم والمنهاج والبيئة والتسهيلات المدرسية.<sup>(81)</sup> مما سبق يرى السعود (1435هـ)، بان اهمية الاشراف التربوي تكمن في الاسباب التالية:<sup>(82)</sup>

- أ- انه يتعامل بشكل مباشر مع عناصر العملية التربوية الاساسيين وهما المعلم والمتعلم.
- ب- متابعة العملية التربوية في ميدانها، ويستشعر مشكلاتها ويتحسس مطالبها.
- ج- الاشراف التربوي حلقة اتصال ما بين البيئة التربوية والاجهزة المسؤولة عليها في المؤسسات الرسمية.
- د- مشاركة المشرف التربوي في تصميم المناهج وتقييمها وتطويرها.
- هـ- لتأثير الاشراف التربوي على تنمية المهارات الفنية والفكرية للطلاب والمعلمين.
- و- لتحسين العملية التعليمية من خلال تحديد طرق علمية لتغيير أنظمة التعليم وبيئاته وسلوكياته، أو تطوير القائم منها.
- ز- توفير معلومات تفيد في تعديل المركز الوظيفي للمعلم، كنقله إلى موقع آخر، أو نقله إلى مرحلة أخرى، أو ترفيعه، أو ربما الاستغناء عن خدماته.
- ح- لحماية التلاميذ من المعلمين غير الأكفاء، وايضاً حماية المعلمين من المديرين غير المؤهلين.

### المطلب الثاني: خصائص وأنواع الإشراف التربوي الحديث:

#### 1- خصائص الإشراف التربوي:

يرى العاجز وحلس (2009)<sup>(83)</sup> وامبيض (2014)<sup>(84)</sup>. بأن الاشراف التربوي يتصف بما يقدمه ويوفره من مساعدات لكل المؤثرين والمتأثرين بالعملية

(81) اباكر عبد الله، مهارات الإشراف الإداري الفعال، الطبعة الأولى، بيروت، دار قابس للطباعة والنشر والتوزيع(1999م) ص 122.

(82) محمد حامد الافندي، مرجع سابق ص110

(83) فؤاد علي العاجز ودواود درويش حلس، دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009، ص22.

(84) عماد محمد إبراهيم خليل. الاشراف التربوي المعاصر (2012) ص 26-27

التعليمية من معلمين واداريين وطلاب وأولياء أمور والمجتمع المحلي ككل. حيث انه يهتم بالمعلمين والاداريين ليس من الناحية الوظيفية فقط وانما أيضا بالنواحي الشخصية كذلك أي بالجوانب الانسانية للمعلم، والاشراف التربوي في سعيه الي تحسين عناصر العملية التعليمية التعلمية داخل المدرسة وخارجها يتميز بالإيجابية والديناميكية والديمقراطية.

وعلى ضوء ذلك فان خصائص الاشراف التربوي يتضمن عدد من الأمور التي تميزه وتميز عملياته المختلفة وأهدافه واتجاهاته ومنها ما يلي: (85)

- أ- الاشراف التربوي عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة تقوم على التخطيط والدراسة والاستقصاء والتحليل والتقويم.
- ب- يشتمل على جميع عناصر العملية التربوية من معلم ومتعلم ومناهج وأساليب وبيئة ويعمل علي تحسينها والارتقاء بمستواها وتغييرها لتحقيق الاهداف التعليمية والتربوية، فهو عملية مشاركة تقوم علي التعامل مع الآخرين بعدل ونزاهة وموضوعية.
- ج- يستعين بوسائل ونشاطات وأساليب جماعية وفردية متنوعة مثل الزيارات الصفية والمدرسية وتبادل الخبرات والندوات والاجتماعات الفردية والجماعية والدورات وورش العمل والمحاضرات والنشرات والقراءات والبحوث التربوية.
- د- عملية وقائية تهدف الى تنمية وتطوير مهارات المعلم بما يجنبه الوقوع في الخطأ أثناء ممارسته للعملية التربوية.
- هـ- احترام كل العاملين التربويين وتقبل الفروق الفردية بينهم والاستماع لأرائهم ومبادراتهم وتأكيد العمل الجماعي فيما بينهم.
- و- التأكيد على الاهمية القصوى في مساعدة المعلمين العاملين التربويين على النمو المستمر وتحسين الاداء.

(85) غانم بن سعيد الغانم الاشراف التربوي في عصر المعرفة. المملكة العربية السعودية، (2004)، ص-37.

ز- يؤثر المشرف التربوي في كل عناصر العملية التربوية من خلال قوة أفكاره وموضوعيتها وكذلك مهاراته الفنية والمهنية ومن معلوماته المتجددة وخبراته المتطورة.

**2- أنواع الإشراف التربوي:** تنوعت وتعددت انماط واشكال الاشراف التربوي منذ نشأته حتى يومنا هذا واخذ اشكالاً كثير في ضل التطورات التي واكبت مفهوم الاشراف التربوي وتطور طبيعته ونشاطاته، وما شهدته من تأثر بالتغيرات والتطورات المجتمعية والاقتصادية خلال القرن الماضي وبداية القرن الحالي، حيث التعرض لاهم انواع وانماط الاشراف التربوي فيما يلي: (86)

**أ- الاشراف التفتيشي:** والذي يعد أقدم انواع الاشراف التربوي والذي نشأ نتيجة للمبادئ والظروف الاجتماعية والجمود الوظيفي الذي صاحب تلك الحقبة، وهذا النوع تحديداً كان يعتمد على المراقبة والتفتيش وتصيد الاخطاء، بهدف العقاب والتسلط، حيث ساعدت ظروف معينة على استمراره فترة زمنية كبيرة من بينها، قلة المعلمين المؤهلين، والامكانيات التقنية والمادية، حيث كان المفتش غالباً يأتي من المؤسسات العليا التي تتبعها المدرسة ويسمى "مفتش تربوي". (87)

**ب- الاشراف الديموقراطي:** ظهر هذا النوع كنتيجة لما تعرض له التفتيش التربوي من انتقادات واسعة بين الاوساط التعليمية والتربوية والمجتمعية كذلك، والذي يأخذ في الاعتبار احترام شخصية المعلم ومكانته ويرى بأنه يجب ان تتاح له الفرص لكي يقوم بواجبه العلمي والتربوي، مع اعطائه جزء كبر جداً من المسؤولية والمشاركة في توجيه العميات التعليمية ووضع سياساتها، كما يتيح للمعلم المشاركة في وضع الخطط وابتكار الحلول بالمؤسسة التعليمية، حيث ان اهم المبادي التي يتميز بها هذه النوع من انواع الاشراف التربوي دعوته لتوافر الادارة الفاعلة والرشيده التي تدعو الى العمل التعاوني والمشاركة الجماعية لكافة العناصر البشرية بالمؤسسة في تحسين

(86) فؤاد علي العاجز وداود درويش حلس، دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، مرجع سابق 2009، ص35.

(87) خالد بن محمد الشمري، تجديد الاشراف التربوي، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، (1435هـ)، ص18.

ظروف العلم والتعلم. (88)

**ج- الاشراف العلمي:** ظهر هذا النوع مع ظهور الاشراف الديموقراطي كامتداد طبيعي للحركة العلمية والتربوية، فهو يقوم على استغلال كل الوسائل والطرق العلمية التي تتعلق بالتعلم والاختبارات وتقوية التعليم وتوجيهه وادارته، حيث انه يستخدم الوسائل الاحصائية لدراسة الظواهر وتقييم البرامج التعليمية والتربوية المختلفة، ويعمل على تحليل النتائج وتعميمها وابتكار الحلول العلمية المناسبة لها. (89)

**د- الاشراف الابداعي الخلاق:** استحدث هذه النوع من الاشراف التربوي نتيجة للتطورات الحاصلة في المجالات العلمية والتربوية مع ظهور انتقادات كبيرة لأنواع السابقة وهو عبارة عن مزيج من النوعين الديموقراطي والعلمي، وما يميز هذه النوع هو انه عملية فعالة وبناءة تحدد فيه السياسات والقرارات التعليمية والتربوية من الادارة المباشرة للمؤسسة التعليمية وليس كالأنواع السابقة تصدر اليهم تعليمات وقرارات من الادارات العليا للمؤسسة التعليمية، ولذلك فهو يعد اقل انواع الاشراف التربوي انتشاراً خصوصاً في دول العالم الثالث والدول النامية وبعض الدول المتقدمة ايضاً لاعتبارات وتقاليد تعليمية وتربوية سائدة. (90)

**هـ- الاشراف التصحيحي:** هذا النوع يتضمن تصحيح الخطأ الذي قد يقع فيه المعلمين اثناء تأدية مهامهم، وهنا يكون مراقباً لأداء المعلمين وإذا ما حدث خطأ ما يقوم بمعالجته وتصحيحه في حينه ولا ينتظر تأجيله او تجاوزه حتى تسير العملية التعليمية والتربوية بالشكل المخطط له ودون وقوع أخطاء من شأنها افسال العملية التعليمية كلياً او جزئاً، الا إذا كان الخطأ بسيط وغير مؤثر وتم تداركه من المعلم نفسه. وهذه النوع يتيح للمشرف التربوي ان لا يعتمد فقط على الزيارات الصفة وانما يعتمد على وسائل اخرى أكثر فاعلية مثل المحاضرات وورش العمل واللقاءات الفردية والجماعية

(88) دينا يوسف عبدالرحمن الحلاق، متطلبات تطوير الاشراف التربوي في المرحلة الثانوية، جامعة الازهر، غزة: فلسطين، (2008)، ص 38.

(89) مجد خضر، انواع الاشراف التربوي <https://mawdoo3.com> الإضافة 10 يناير 2017 تمت الزيارة 2018-11-22.

(90) فؤاد علي العاجز وداود درويش حلس، دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، مرجع سابق 2009، ص 37.

غيرها من الاساليب الحديثة التي تساعد على التطوير والتنمية بشكل كفؤ وفعال.

**و- الاشراف الوقائي:** هذا النوع يعد من احدث انواع الاشراف التربوي ووفقاً لفلسفة هذا النوع الذي يرى بأن المشرف التربوي هو شخص ذو خبرة وكفاءة كبيرتين لأنه مارس مهنة التربية والتعليم قبل ان يصل الى درجة الاشراف او الادارة، مما يتيح له القدرة الكافية على التنبؤ بالعقبات والصعوبات التي تواجه المعلمين وخاصة الجدد منهم، ولديه القدرة أيضاً على اتباع واختيار الاساليب المناسبة التي تساعد على اداء مهمته التعليمية والتربوية، فساحاً المجال للمعلمين لابتكار الحلول المناسبة لمعالجة الصعوبات التي تواجههم مع تقديم مساعدته ومشورته كلما رأى ما يستدعى تدخله لمنع بذلك وقع الاخطاء والتجاوزات التي قد تحدث من المعلمين. وهنا عليه مراعات العوامل الآتية: (91)

- 1- مراعاة الامكانيات والقدرات والفروق الفردية للمعلمين.
  - 2- استخدام الاسلوب الامثل لكل موقف اذ لا يمكن معالجة كل المسائل والمواقف بنفس الطريقة والاسلوب.
  - 3- منح الثقة لمرؤوسيه وحثهم على الحكمة والشجاعة في مواجهة المواقف الطارئة والعادية.
- ح- الاشراف البنائي:** هذا النوع يتجاوز مرحلة التصحيح والوقاية الى مرحلة البناء باستبدال القديم الخاطئ بالجديد المجدي والصالح، وهذا النوع يعتمد على وضوح الرؤية للأهداف والوسائل التربوية التي نعمل على تحقيقها، والذي بدوره يتعاون المشرف والمعلمين على تحديد الملامح المستقبلية للعملية التربوية والتعليمية وتحديد احتياجاتها ومتطلباتها بدقة تامة، بغض النظر على استحضار الماضي او التركيز عليه، فلا لا يعتمد على احلال الافضل وانما يجاوز ذلك الى النشاط التعاوني البناء

(91) عيد عبدالواحد، لإشراف التربوي: وظائفه، مجالاته، أنماطه وكيفية التخطيط له، بدون سنة نشر، ص12.

بين المشرف والمعلمين وكل من له علاقة بعمليات التربية والتعليم، ويمكن تلخيص وظيفة الاشراف البنائي فيما يلي: (92)

- 1- استخدام الامكانيات المدرسية والبيئية المناسبة في خدمة المؤسسة التعليمية.
  - 2- تشجيع الانشطة والبرامج الايجابية وتطوير القديمة منها.
  - 3- اشراك المعلمين في وضع الخطط والبرامج المستقبلية.
  - 4- اثاره المنافسة الايجابية بين المعلمين وتشجيع التطور المهني لديهم.
- ز- **الاشرف العيادي**: الاشراف الكلينيكي او العيادي باعتباره مهمة ميدانية للإشراف على عمليات التعليم والتعلم، حيث يمثل السلوك الذي ينتهجه المعلم داخل الفصل الدراسي مركز اهتمام المشرف التربوي الذي يركز على زيادة عدد الزيارات الصفية بهدف الوقوف على الواقع التدريسي وتحليل الاحداث التي تتم داخل الفصل سواء من المعلم او من الطلاب، حيث يمكنه ذلك من تحديد السلوك والاسلوب المناسبين الذي يجب ان يتبعهما لمساعدة المعلمين في اداء مهامهم، هذه النوع يهدف اساساً الى تحسين وتطوير الاداء داخل الصف من خلال تحليل الموقف التعليمي اعتماداً على الزيارات الميدانية التي قام بها المشرف وتقديم التغذية العكسية للمعلمين ومساعدتهم على تلافي نقاط الضعف لديهم (93)

بناء على ذلك يمكن استنتاج ان اساليب وانماط الاشراف التربوي مداخله بشكل كبير جداً حيث ان المشرف التربوي يمكن ان يخلط بين اكثر من نوع في ممارسته للعمل الاشرافي، والجدير بالذكر ان اغلب الاساليب لا تتعارض مع بعضها وانما تكمل بعضها البعض، فهي جميعاً تهدف الى تطوير العملية التعليمية وتنميتها وفق التطورات التقنية والاجتماعية التي يشهدها النظام التعليمي برمته، إضافة الى ذلك إتباع أساليب تربوية بعينها يتوقف اساساً على مدى خبرة وادراك المشرف التربوي نفسه وعلى السياسات التي تنتهجها الادارات العليا للمؤسسات التعليمية كوزارات

(92) عمر حسن مساد: الإدارة التعليمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، (2005)، ص 119.  
 (93) مجد خضر، انواع الإشراف التربوي <https://mawdoo3.com> الإضافة 10 يناير 2017 تمت الزيارة 22-11-2018.

التربية والتعليم وغيرها.

### المطلب الثالث: العوامل المساعدة على نجاح الإشراف التربوي:

تعددت العوامل المهمة والمساعدة على نجاح الإشراف التربوي وتفعيل ادواته، إذ أنه كل عناصر المجتمع المدرسي تتعاون لتحسين مخرجات العملية التربوية والتعليمية، من خلال التخطيط السليم والمتوازن الذي يعتمد على تقدير الظروف والامكانيات تقديراً دقيقاً المكونات للبيئة المدرسية، مع تحديد اهداف واضحة المعالم وقابلة للتحقيق في ضل الظروف والإمكانات المتاحة، قابلة للقياس، واستغلال الوسائل اللازمة لإنجاح العمل الاشرافي التربوي، واتباع الأساليب والأنشطة الفعالة، وابتكار أدوات تقويم شاملة لكل مجالات العملية التعليمية والتربوية.

ومن أهم ما تناوله العديد من الباحثين فيما يتعلق بعوامل النجاح للإشراف التربوي ومن بينهم على فراس لهلبت (2010م) يتلخص في العوامل التالية: (94)

1- **التخطيط:** يعتبر التخطيط العلمي التربوي الذي يتميز بالابتكار والتطوير من اهم عوامل العمل الاشرافي وأكثرها فعالية، لما يمثله من ركيزة أساسية تعتمد عليها كل عناصر النجاح الأخرى.

2- **التلميذ:** والذي يعتبر جوهر العملية التربوية والتعليمية، وهو العنصر الأكثر أهمية في النظام التربوي، حيث ان كل العناصر المكونة للنشاط التربوي موجودة ومسخة لخدمته سلوكياً وعلمياً ووجدانياً، لما تحققه من نمو متكامل لسلوكياته ومهاراته ومداركه، ليكتسب من خلالها عادات وقيم وخصال حميدة، وبذلك تكون عملية احداث التغيير على سلوكه وطرق تفكيره مطلوبة ومرغوبة.

2- **المعلم:** لان الطالب هو محور العملية التربوية والتعليمية، فمن الطبيعي ان يكون المعلم قائد هذه العملية ومحركها ولا يمكن للعملية التربوية ان تكون بدونها، بما انه العنصر الأكثر أهمية لعناصر الاشراف التربوي، كما ان تركيز المشرف التربوي

(94) فراس فواز فايز لهلبت، دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، (2010)، ص-13.

على المعلم والاهتمام به وتطويره يكون عادة مبني في الأساس على مدى اهتمام المعلم بالتلميذ، ولما يمثله العلم من أهمية بالغة فقد اولته كل الأمم المتقدمة عناية كبيرة واهتمام متميز. (95)

**3- المنهج المدرسي:** المنهج المدرسي يكون تصميمه عادة استجابة للتطورات المستجدة في المجتمع والبيئة المحيطة بالنظام التعليمي والتربوي، فهو ليس مجرد مواد ودروس نظرية فحسب وإنما يعد فكر ومنهج الأمم وما يمثله من عقيدتها وتراثها وتاريخها، والتطورات الحضارية فيها، فالمنهج المدرسي عنصر مهم وفعال لتوجيه سلوك التلاميذ وتطويره بما يتماشى مع التطورات المتسارعة في حقل التربية والتعليم.

**4- طرائق التدريس:** ان الاختيار السليم لطرائق التدريس يتطلب مهارة عالية وقدرات خاصة ينبغي على المسؤولين على العملية التعليمية والتربوية تدريب المعلمين عليها مع الاخذ في الاعتبار الفروق الفردية بين التلاميذ، ولتكون ملائمة ومناسبة مع قدراتهم العقلية واهتمامهم، ومستوياتهم الإدراكية والعلمية ومراحل النمو لديهم، وهنا يجب على المشرف التربوي تحفيز المعلمين وتشجيعهم على اتباع الطرق المناسبة في التدريس.

**5- الإمكانيات المادية والمالية:** تتمثل هذه الإمكانيات في كل ما له علاقة بخدمة التلاميذ تربوياً وعلمياً، والتي يكون لها الأثر الأكبر على مدى نجاح العملية التعليمية والتربوية، حيث ان توفر الإمكانيات والمستلزمات المادية تساعد بشكل كبير في إنجاح فعالية الاشراف التربوي وتحقيق نتائج جيدة على الصعيد العلمي والتربوي، فان من غير الممكن ان تنجح العملية التعليمية والتربوية في ظروف النقص المستمر للأدوات والوسائل التعليمية، أو تدنى مستوى جودتها.

**5- المرافق التعليمية:** وهي الأماكن التي تتم فيها العمليات التعليمية والتربوية، وتجرى بها عمليات التفاعل الصفي، حيث ان وجودها وتوفرها بالمعايير المتطورة

(95) عمر حسن مساد : الإدارة التعليمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، (2005)، ص117.

مطلوب ومهم يساهم بشكل فاعل في تطوير وتنظيم العمليات المدرسية التربوية منها والعلمية، فالإدارات والمؤسسات التعليمية تحرص بشكل كبير على تهيئة الأبنية والقاعات الدراسية والمرافق الخدمية بكل الوسائل والمعدات اللازمة التي تساعد المعلمين على تأدية مهامهم وواجباتهم تجاه العنصر الأساسي للعملية التعليمية والتربوية وهو التلميذ، كما ان دور المشرف التربوي بكونه المسؤول الأول على هذه المرافق، يكون دائما حريص على إبقاء هذه المرافقة صالحة وسليمة لتحقيق الأغراض التي لأجلها تم الانشاء والتجهيز. (96)

#### المطلب الرابع: مهام المشرف التربوي وشروط اختياره:

**1- المهام والواجبات:** اتفق اغلب الباحثين المهتمين بمجالات التربية والتعليم مثل: السعود (2007)، خضر (2016)، ومساد (2005)، السبي (2013)، على أن المهام الرئيسية للمشرف التربوي تكمن العمل على تحسين عمليتي التعليم والتعلم، من خلال التخطيط للعمليات التعليمية والتربوية وتنفيذ الخطط التي تم وضعها ومراقبة سيرها وتقويمها كلما جد جديد او انحرفت عن المسار المرسوم لها، ويمكن تلخيص ذلك فيما يلي: (97)، (98)، (99)

أ- العمل على ضمان تحقيق الأهداف الاجتماعية والتربوية، وتوجيه المعلمين إلى اخذها بعين الاعتبار.

ب- مساعدة المعلمين على استخدام أحدث الطرق التربوية والاستفادة من الندوات وورش العمل والندوات والاجتماعات التعليمية لما لها من دور فعال في الرفع من قدراتهم وتحسين مهاراتهم.

ج- تحديد الحاجات الضرورية للمعلمين، وتكوين علاقات إنسانية بينهم وبين الادارة

(96) عيد عبدالواحد، لإشراف التربوي، مرجع سابق، ص23.  
 (97) راتب السعود الإشراف التربوي، (2007)، مرجع سابق، ص85.  
 (98) أنواع الإشراف التربوي، بواسطة: مجد خضر - آخر تحديث، 10-1-2016 <https://mawdoo3.com> تمت الزيارة يوم 11-10-2018.

(99) عمر حسن مساد : الإدارة التعليمية، مرجع سابق، ص119.

- حتى من اجل رفع الروح المعنوية لديهم وتحفيزهم على تحقيق أهداف المدرسة.
- د- احترام شخصية المعلمين وقدراتهم الخاصة ومساعدتهم على أن يصبحوا قادرين على توجيه أنفسهم وتحديد مشكلاتهم وتحليلها وابتكار الحلول المناسبة لها.
- هـ- توجيه المعلمين الى الاستفادة من البيئة المحلية، والتعرف على مصادرها المادية والإنسانية، كالأماكن التاريخية والمراكز الصناعية والمتاحف وغيرها.
- و- العمل على تنسيق البرامج التعليمية وتطويرها بغية تحسين العملية التربوية.
- ز- تهيئة المعلمين الجدد وتدريبهم ليكون جاهزين لأداء المهام التربوية والتعليمية التي سيكلفون بها.
- ح- تنظيم اجتماعات الدورية مع المدرسين لمناقشة المستجدات وتصويب الانحرافات.
- ط- العمل على المشاركة في تطوير المناهج التعليمية والتربوية.
- ي- المشاركة في اختيار المعلمين وتوزيعهم وتحديد مهامهم.
- المشرف التربوي هو الموظف الذي تعينه السلطة التربوية، للإشراف على المعلمين والمعلمات، في إطار تخصصه العلمي، من أجل تحسين العملية التعليمية التعليمية.
- ويتضح من هذا التعريف أن المشرف التربوي هو أحد الموظفين، الذين عينتهم وزارات التربية والتعليم، أو أي سلطة تربوية تعليمية أخرى، حيث تتلخص واجبات المشرف التربوي فيما يلي: (100)
- 2- اختيار المشرف التربوي:** تمثل عملية الاختيار إحدى العمليات الإدارية وأهمها في سياسات التوظيف في حالة تعيين موظفين أو مسؤولين، أو النقل من وظيفة إلى أخرى، إذ انه لابد للمسؤولين على الاختيار والتعيين من الإعداد لها بالشكل الذي يضمن اختيار الأفضل والاقدر على اداء مهام وظيفته بكفاءة وفعالية، وفق مؤهلات

(100) مضاي علي محمد السبيل، الابداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، مطبعة الملك فهد الوطنية، السعودية: (2013)، ص

وخربرات تضمن لحاملها الفوز بالوظيفة (101)

ويتضمن مفهوم عملية الاختيار العملية الإدارية التي بمقتضاها يرفض المتقدمين للوظيفة او يتم قبولهم (102) ولما لهذه الوظيفة من اهمية بالغة في نجاح المؤسسة فإن عملية الاختيار السليمة يجب أن تستند إلى مجموعة من الأسس الأخلاقية والمهنية، وأهمها الآتي:

- أ- الأسس الأخلاقية: ويقصد بها السيرة الذاتية للمشرف التربوي من حيث صفاته الشخصية، والتزامه بأخلاقيات مهنة التربية والتعليم.
  - ب- الأسس المهنية: ويقصد بها التزام المشرف بأداء مهام وظيفته في الاعمال السابقة التي كلف بها، سواء أكان معلماً أم مديراً، وتتحدد هذه المعايير في ضوء ما يلي:
    - 1- المؤهل العلمي، والخبرة في مجال التربية والتعليم.
    - 2- التقارير الإشرافية او الادارية للسنوات الاخيرة.
    - 3- موافقة المسؤول المباشر مثل: مدير المدرسة أو مسؤول التربية والتعليم، أو الهيئة التدريسية في مدرسته.
- ترى الباحثة ان مهام المشرف التربوي واليات اختياره تتلخص في مدى قدرتها تطوير العمل التعليمي والتربوي ومشاركة اعضاء الادارة وهيئة التدريس في وضع الخطط والبرامج التي من شأنها تذلل الصعاب وتقديم الحلول المناسبة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية القريبة والبعيدة المدى من خلال توزيع المهام والمسؤوليات بشكل مهني يضمن تقيق هذه الاهداف بكفاءة وفعالية.

### المطلب الخامس: أهداف الاشراف التربوي:

الصياغة الموضوعية لأهداف أي برنامج أو خطة وتحديد ما يعد امراً في غاية الاهمية وهو يأخذ المرتبة الاولى من الخطوات الاساسية التي يجب على المخطط

(101) فيصل بن محمد القحطاني، التخطيط التربوي . مفهومه وأنواعه وفوائده وخطواته

<http://www.education39.net/node/806>

(102) الإدارة التربوية والإدارة المدرسية 8164?id=8164 mag-description?id=8164

اخذا بعين الاعتبار، حيث يجب ان تكون قبل بداية الممارسة الفعلية لذلك البرنامج او الخطة، وذلك لأهميته في رسم منهجية علمية دقيقة بعيداً عن المزاجية والعشوائية في اتخاذ القرارات ورسم الخطط وفق هذه المنهجية، كما يهدف الاشراف التربوي الى بدراسة الظروف السائدة والبيئة الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم على اختلاف اشكالها وانواعها. (103)

او كما يراها القاسم (2010)، والغانم (2004) بان أهداف الاشراف التربوي تتمثل في دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على سير العملية التعليمية والتربوية والعمل على تحسينها وفق الموارد والامكانية المالية والمادية والبشرية المتاحة التي تضمن تنمية قدرات وامكانيات المعلمين والطلاب معاً من خلال مساعدتهم على حل المشاكل التي تواجههم خلال عمليتي العلم والتعلم، ويمكن تلخيص هذه الاهداف في الاتي: (104)، (105)

- 1- مساعدة المعلمين على تشخيص المشاكل التي تواجه الطلاب ووضع الحلول المناسبة لها.
- 2- تحليل ورصد الواقع التربوي والتعرف على ظروف البيئة المحيطة.
- 3- تطوير وتنمية الانتماء لدى المعلمين بمهنة التربية والتعليم وابرار دورها والاعتراز بها في المؤسسة التعليمية والمجتمع.
- 4- التنفيذ الفعلي والتطبيقي لخطط واستراتيجيات وزارة التعليم والمؤسسات ذات العلاقة.
- 5- توفير الظروف المناسبة لاستخدام امكانيات المؤسسة المادية والمالية والبشرية المتاحة واستثمارها بأقل جهد وتحقيق العوائد منها.
- 6- تنمية وتقوية العلاقات الانسانية والمهنية بين العاملين في المجال التربوي بالمؤسسة التعليمية.

(103) الافندي، محمد حامد الاشراف التربوي، عالم الكتب ط3، القاهرة (1404هـ)  
 (104) منصور بن محمد القاسم، دور مديري المدارس في تفعيل الاشراف التطويري بالمدارس الحكومية، مرجع سابق، ص17  
 (105) غانم بن سعيد الغانم الاشراف التربوي في عصر المعرفة. المملكة العربية السعودية، (2004)،

## 7- تعظيم القيم التربوية لدى القائمين على العمل التربوي.

بناءً على ما تقدم ترى الباحثة بان اهم اهداف الاشراف التربوي تكمن في توجيه المعلم وإرشاده، ومعاونته على فهم خصائص نمو الأطفال، وحاجاتهم، وطرق إشباعها، ووسائل حل مشاكلهم المختلفة بالأساليب التربوية الحديثة، وتيسير نجاح المعلم في تحقيق رسالته، عن طريق إيجاد فرص للتدريب، والاتصال بالحياة، والقضاء على العزلة الفكرية لدى المعلمين، وخلق مناخ مناسب من التفاهم والاحترام المتبادل بين الادارة والمعلمين، وهذا العمل يتطلب من المشرف التربوي الإلمام بظروف المدرسة والمجتمع، كي يتمكن من القيام بعملية الاشراف والادارة بفعالية تامة.

### المطلب السادس: التطور التاريخي للإشراف التربوي:

لقد تطور مفهوم الاشراف التربوي منذ نشأته خلال ثلاث مراحل رئيسية منذ نشأته، وقد اكدت العديد من الدراسات في مجال الاشراف التربوي بأن مفهوم الاشراف التربوي تطور عبر الزمن خلال ثلاث مراحل رئيسية، وهي كما يلي:

1- **مرحلة التفتيش:** التي كانت سائدة خلال الفترة ما بين العقدين الرابع والسابع من القرن الماضي، في هذه المرحلة كان مفهوم التفتيش يقوم على التفتيش على هفوات المعلمين وخطائهم خلال زيارة المفتش التربوي للصف، وكان يهدف الى المام المعلم بالمادة التي يقوم بتدريسها، واختبار الطلاب اثناء الزيارة للتأكد من مدى قدرة المعلم على توصيل المعلومة لطلابه، ومما يعيب هذه المرحل قيام المفتش التربوي بإبراز مواطن الضعف والقصور التي لاحظها المفتش اثناء تواجده بالصف، والتعافل عن الايجابيات التي قد تكون حافزاً للمعلم، وهذا الاجراء كان قد خلق نظرة سلبية للمعلمين تجاه المشرفين التربويين(106).

### 2- مرحلة التوجيه والإرشاد: سادت هذه المرحلة خلال الفترة ما بين 1978-

(106) بالفوضيل نور الدين، دور التفتيش التربوي ودوره في تقييم كفاية التدريس، مجلة كلية التربية جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، (2018)، ص14.

1994 ف ايضاً هذه المرحلة كان التركيز على التفتيش والملاحظة والعقاب بالرغم من تغير المسمى واصبح الموجه بدلاً من المفتش، الا ان الممارسات بقت نفسها والسلوكيات ذاتها، في هذه المرحلة كانت الزيارات المفاجئة للموجهين التربويين دون أي تخطيط مسبق، الهدف منها التركيز على مواطن الضعف للمعلم و رصد وتسجيل اخطائه خلال فترة الزيارة، ويتجلى ذلك من خلال طرح عدد من الاسئلة علا الطلاب للتأكد من مدى فهمهم لهذا المادة التعليمية، ومدى التزام المعلم اللوائح والقوانين المعمول به، ومدى حرصهم على اتباع المنهج الدراسي، وقدرتهم على تحضير الدرس، يقوم بعد ذلك الموجه بأعداد تقريره حول الزيارة لرفعه الى ادارتها بوزارة التعليم وتقديم تقدير معين للمعلم وبالتالي كان الموجه يمثل مصدر خوف ورعب للمعلم، ولم يكم هناك أي فرص تأهيل وتطوير لقدرات المعلمين ومهاراتهم، كما حاول القائمون على الاشراف التربوي خلال هذه المرحلة تطوير العلاقة ما بين الموجه والمعلم، كما ان المعلمين غالباً ما يكونون غير راضين على الموجه و زيارته لعدم وضوح مهمته بالنسبة لهم(107).

**3- مرحلة الاشراف التربوي:** كانت هذه المرحلة من بدايات تسعينات القرن الماضي الى يومنا هذا مع التحديثات والتطوير الذي تخضع له عملية الاشراف التربوي بين فترة واخرى، وفي هذه المرحل تطور مفهوم الموجه التربوي الى المشرف التربوي، حيث ان الاشراف اكثر شمولية من التوجيه تتلخص مهامه في احداث التغييرات الايجابية خلال العملية التعليمي للجانب التربوي والسلوكي وايضاً تطوير العلاقة ما بين اطراف العملية التعليمية، فه يأخذ في الاعتبار الموقف التعليمي بكافة جوانبه، من اجل الارتقاء بالممارسات التربوية والتعليمية الى مستوى التعاون الشامل المنظم يستهدف دراسة العوامل المؤثرة للإشراف التربوي وتحسينها وتقييمها، ومن هذا

(107) صهيبي كمال الأعاء، الاشراف التربوي ودوره في فعالية المعلم في مرحلة التعليم الأساسي، كلية التربية جامعة الازهر: (2008)، ص7.

المنطلق ووفقاً لفلسفة هذه المرحلة فإن الاشراف التربوي اصبح عملية مهنية تقوم على ما يلي:(108)

- أ- الاستقصاء والدراسة بدل التفتيش.
  - ب- تشتمل على كل عناصر العملية التربوية من وسائل تعليمية متكاملة وبيئة تعليمية مناسبة ومعلم كفوء وطالب فاعل وايجابي.
  - ج- القيام ببرامج وانشطة متنوعة بدل الزيارات الصفية.
  - د- القيام بالتخطيط والتقييم العلمي التعاوني بدلاً من الجهود الفردية.
- وفقاً لمرحلة الاشراف التربوي الحديث ولكي يكون نظام الاشراف التربوي ذو فعالية وتأثير بالمؤسسة التعليمية فانه يجب ان تتوفر فيه العناصر التالية:(109)
- 1- التعاون الايجابي بين عناصر النظام الاشرافي والمعلمين.
  - 2- حيث المعلمين على التطير الذاتي، لتقييم ادائهم والقدرة على حل المشاكل التي تواجههم.
  - 3- احترام الفروق الفردية بين المعلمين وتقدير قدراتهم وامكانياتهم.
  - 4- العمل الجماعي ومشاركة المعلمين وعدم التعالي او التكبر عليهم.

### المطلب السابع: خصائص الإشراف التربوي الحديث:

يرى العاجز وحلس (2009)(110) وامبييض (2014)(111)، بان الاشراف التربوي يتصف بما يقدمه ويوفره من مساعدات لكل المؤثرين والمتأثرين بالعملية التعليمية من معلمين واداريين وطلاب وأولياء أمور والمجتمع المحلي ككل. حيث انه يهتم بالمعلمين والاداريين ليس من الناحية الوظيفية فقط وانما أيضا بالنواحي

(108) عبدالله بن علي الفيفي، التطور التاريخي للإشراف التربوي، <https://patchwork1966.wordpress.com> الإضافة بتاريخ 2016-3-17، تمت الزيارة بتاريخ 2019-1-7.

(109) يسري زياد صالح امبييض، دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين، كلية الدراسات العليا، جامعة بير زيت، فلسطين، (2014)، ص38.

(110) فؤاد علي العاجز وداود درويش حلس، دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009، ص22.

(111) عماد محمد إبراهيم خليل. الاشراف التربوي المعاصر (2012) ص 26-27

الشخصية كذلك أي بالجوانب الانسانية للمعلم، والاشراف التربوي في سعيه الي تحسين عناصر العملية التعليمية التعلمية داخل المدرسة وخارجها يتميز بالإيجابية والديناميكية والديمقراطية.

وعلى ضوء ذلك فان خصائص الاشراف التربوي يتضمن عدد من الأمور التي تميزه وتميز عملياته المختلفة وأهدافه واتجاهاته ومنها ما يلي: (112)

- 1- الاشراف التربوي عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة تقوم على التخطيط والدراسة والاستقصاء والتحليل والتقويم.
- 2- يشتمل على جميع عناصر العملية التربوية من معلم ومتعلم ومناهج وأساليب وبيئة ويعمل علي تحسينها والارتقاء بمستواها وتغييرها لتحقيق الاهداف التعليمية والتربوية، فهو عملية مشاركة تقوم علي التعامل مع الآخرين بعدل ونزاهة وموضوعية.
- 3- يستعين بوسائل ونشاطات وأساليب جماعية وفردية متنوعة مثل الزيارات الصفية والمدرسية وتبادل الخبرات والندوات والاجتماعات الفردية والجماعية والدورات وورش العمل والمحاضرات والنشرات والقراءات والبحوث التربوية.
- 4- عملية وقائية تهدف الى تنمية وتطوير مهارات المعلم بما يجنبه الوقوع في الخطأ أثناء ممارسته للعملية التربوية.
- 5- احترام كل العاملين التربويين وتقبل الفروق الفردية بينهم والاستماع لأمرائهم ومبادراتهم وتأكيد العمل الجماعي فيما بينهم.
- 6- التأكيد على الاهمية القصوى في مساعدة المعلمين العاملين التربويين على النمو المستمر وتحسين الاداء.
- 7- يؤثر المشرف التربوي في كل عناصر العملية التربوية من خلال قوة أفكاره

(112) غانم بن سعيد الغانم الاشراف التربوي في عصر المعرفة. المملكة العربية السعودية، (2004)، ص37.

وموضوعيتها وكذلك مهاراته الفنية والمهنية ومن معلوماته المتجددة وخبراته المتطورة.

### المطلب الثامن: مبادئ الاشراف التربوي:

- يشير أمجد قاسم (2012)، و الحلاق (2008)، الى ان الاشراف التربوي الحديث يتضمن عدد من المبادئ نوردتها في الاتي: (113)، (114)
- 1- الاشراف التربوي ليس عمل صفيا فحسب بل تطويرا للموقف التعليمي والعملية التعليمية بكافة عناصرها.
  - 2- المعلم عنصر اساسي ومحوري في العملية التعليمية بالرغم من قيامها في الأساس على الطالب، حيث ان كل العناصر الاخر تعتبر غير مجدية بدون المعلم.
  - 3- تطوير الاشراف التربوي يتم من خلال تنظيمه وزيادة فاعليته ويتم الا عن طريق تكثيفه والاكثار منه.
  - 4- من اجل تطوير البرنامج التربوي لا بد من تغيير اتجاهات وافكار المعلمين تجاه الاشراف التربوي واهميته.
  - 5- يتطلب الخبرة الكافية والتأهيل الكامل للمعلمين والاداريين لتكون بذلك جهاز اشرافي متكامل الاركان.
  - 6- التوازن في الاهتمام بحاجات المعلمين وحاجات المؤسسة من طرف المشرف التربوي يخلف اتجاهاً ايجابياً لدى المعلمين.
  - 7- جميع الاساليب الإشرافية تكمل بعضها البعض ولا يمكن العمل بأسلوب واحد دون الاساليب الإشرافية الاخرى.
  - 8- الاشراف التربوي يعني انشاء علاقات انسانية جيدة مع المعلمين والطلاب في ذات الوقت (صراحة وثقة متبادلة).

(113) دينا يوسف عبدالرحمن الحلاق، متطلبات تطوير الاشراف التربوي في المرحلة الثانوية، جامعة الازهر، غزة: فلسطين، (2008)، ص 27.

(114) <http://al3loom.com/?p=4829> امجد قاسم، الاشراف التربوي، مدونة افاق علمية وتربوية، أكتوبر (2012). تمت الزيارة 2018-11-22.

بناءً على ما سبق ترى الباحثة بان المبادئ الاساسية للإشراف التربوي تكمن اساساً في احاطته واهتمامه بكل عناصر العملية التربوية سواء المشرف التربوي او المعلم وكذلك الطالب، اضافة الى الامكانية المادية وجودة البنية التحتية، لما لهذه المبادئ من أثر ايجابي على نجاح الاشراف التربوي وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية.

### المطلب التاسع: نظريات الاشراف التربوي:

عندما يبني الادراك الانساني عمق الفهم للعلوم الانسانية وفق ابعاد نظرية فان ذلك يعد بمثابة نافذة جديد وطرقاً عدة تفتح امام الدارسين والباحثين لبناء المعارف والمدارك حول الانماط السلوكية، وتحديدتها بشكل متباين وفق النظريات التي تركز عليها او تتجذر منها، ومن بين العلوم التي نتعامل معها تطبيقياً بشكل يومي ومستمر، والتي اذا ما كان فهمنا لها وفق نظريات واضحة المعالم فبالتالي يخولنا الى تنظيم ممارساتها التطبيقية وسبل ممارستها، وبذلك اصبحت ضرورة ملحة الى ممارسة الاشراف التربوي على مبادئ واضحة وذات اصول تنبثق من نظريات لها روادها ومؤيدوها في المجال العلمي والتطبيقي. (115)

حيث تعرف النظرية على أنها " عبارة عن الأفكار المتعارف عليها بين الباحثين والمتوارثة عبر الزمن، وهي افكار نظرية يستدل بها في الواقع التطبيقي"، كما عرفت على انها "عبارة استخدام الفرضيات المجردة وفق اكتشاف بشري بهدف الوصول الى تعميمها".

حيث اختلف الباحثين في المجالات التربوية فمنهم من يرى بأنها نظريات الإدارة التربوية والبعض الآخر يرى بأنها نظريات الاشراف. (116) وفيما يلي نأتي على ذكر أشهرها وأكثرها انتشاراً في الأوساط العلمية والتربوية فيما يلي:

(115) دينا يوسف عبدالرحمن الحلاق، متطلبات تطوير الاشراف التربوي في المرحلة الثانوية، مرجع سابق، ص29.  
(116) Aithal, P. S., & Kumar, P. M. (2016). Comparative Analysis of Theory X, Theory Y, Theory Z, and Theory A for Managing People and Performance

## 1- نظريتي: Y وX: لـ Markouger

وفقاً لهذه النظرية يقسم المشرفون التربويين الى قسمين هما: (117)

1- المشرف التربوي الذي تحلى بروح القيادة وهذا بالطبع ينتمي الى نظرية Y، وهذه النظرية ترى الاتي:

1- ان المشرفون التربويون تربطهم علاقة قوية بعملهم ويحبون ممارسته، وبالتالي هم على استعداد لتحمل مسؤولياتهم.

2- يتمتع المشرف بانضباط ذاتي ولديه التزام نحو العمل الاشرافي.

3- يحضون بثقة رؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم ولديهم قدرة عالية وبراعة كبيرة في حل المشكلات التي تواجه النظام الاشرافي.

2- اما بالنسبة للقسم الثاني من المشرفين التربويين وفقاً لهذه النظرية X فانه لا يتمتعون بالروح القيادية، وهم كما يلي:

1- لا يحبون عملهم الاشرافي ويعملون بأقل جهد ممكن، ويؤدون بعض المهام خوفاً من العقاب وليس بدافع المهنية وحب العمل.

2- يتجنبون تحمل المسؤولية ولا يمانعون في التبعية للآخرين، ويحبون ان تكون اعمالهم محدودة وبسيطة.

3- لديهم طموحات محدودة ويمارسون وظائفهم بشكل تقليدي روتيني خالي من ملامح الابداع والابتكار.

2- نظرية المجال: نشأت هذه النظرية في اروقة المدرسة الامريكية والتي ركزت

بدورها على اهمية الدور الذي يلعبه الادراك لتعلم المهارات الادارية التي يحتاجها

العمل والتي يفترض على المشرف تعلمها بقدر يفوق احتياج العمل الاداري منها،

مما يعني ان المشرف التربوي إذا استطاع اتقان المهارات والمعارف الادارية فانه

يستطيع معرفة احتياجات الحالة الادارية فيتخذ انسب القرارات، أي انه يستطيع ان

Kopelman, R. E., Protas, D. J., & Falk, D. W. (2010). Construct validation of a Theory X/Y behavior <sup>(117)</sup> scale. Leadership & Organization Development Journal, 31(2), 120-135

يتغير وفقاً للمواقف والظروف، وترتكز هذه النظرية على أربعة افتراضات نوردها في الآتي: (118)

أ- ان الموقف الإداري يتشكل على أساس حاجات الافراد ورغباتهم وقيمهم الشخصية، وبجميع ما له علاقة بسلوكياتهم المهنية، وبينتهم الاجتماعية.

ب- يخضع السلوك لمجموعتين من القوى المتضادة احداها يدفع الى احداث تغييرات في مجال العمل والاخرى تقف عائقاً وتقاوم هذا التغيير.

ج- الجماعات الإدارية في اساسها تميل الى التوازن والاستقرار.

د- الرغبة في احداث التغييرات تفرض على النظم الادارية خفض القوى التي تعارضه او زيادة دافعية القوى الراغبة في التغيير.

3- **نظرية السمات:** هذه النظرية ترى بان المشرف التربوي يجب ان يتحلى بالسمات المرتبطة بالذكاء الاجتماعي والطاقة الجسمية، والتمتع بروح التعاطف والود مع مرؤوسيه، وقدرته على توجيه الآخرين وامتصاص بوادر الصرح التي تحدث ويتحلى بالمرونة والحزم إذا لزم الأمر، وتحمل الضغوط الناتجة عن المرؤوسين، وقدرته على المبادرة واتخاذ القرارات وتحمل النتائج المترتبة عليها، والاصالة في ابتكار الحلول للمشاكل التي تواجهه وتواجه فريقه. واجهت هذه النظرية عدد من الانتقادات أهمها ما يلي: (119)

أ- اعتمادها على صفات معينة يجب ان تتوفر في القائد التربوي.

ب- تجاهلها لبعض الظروف التي تكون امر واقع اثنا عملية اختيار المشرف التربوي.

ج- عدم ترتيب الصفات والمهارات حسب درجة الاهمية.

د- عند اختيار القادة يتم الخلط بين الصفات الاساسية للتأهيل والصفات الواجب

المحافظة عليها.

(118) سارة نبيل، نظريات القيادة، المنتدى العربي لأدارة الموارد البشرية. الإضافة 5-7-2012 تمت الزيارة 11-1-2019،

<https://hrdiscussion.com/hr52555.html>

(119) Atli, A. (2016). The Effects of Trait-Factor Theory Based Career Counseling Sessions on the Levels of Career Maturity and Indecision of High School Students. Universal Journal of Educational Research, 4(8), 1837-1847.

هـ- سطحيته واكتفائها بوصف السلوك القيادي فقط.

4- **نظرية الموقف:** يرى أنصار هذه النظرية انها لا تعتمد بشكل اساسي على مواصفات شخصية بعينها يمكن ان تكون معيار ثابت لاختيار القادة، وانما ترى بان المواقف القيادية هي التي تفرز القائد، وتجعله اهل لقيادة هذه المؤسسة او تلك، وذلك كنتيجة لحسن تصرفه وادارته في مواقف معينة، يعيب على هذه النظرية ان اصحابها لم يحددوا سمات او مواصفات معينة للقائد التربوي. (120)

ترى الباحثة بان مجال الاشراف التربوي كغيره من المجالات يركز على أسس ومبادئ نظرية وقد تناوله الباحثين والمهتمين في عدد من النظريات منها ما تم ذكره لأشاعته وأهميته ومنها ما لم يذكر ولكنها في الغالب تتعرض للنقد او تنسم بالتأييد ولكل نظرية مؤيدوها انصارها ولكلاً ادلة وقانعه باختيار هذه النظرية او تلك.

### المطلب العاشر: أساليب الاشراف التربوي:

أجمع الكتاب والباحثين في المجال التربوي بأن العامل الرئيسي والاساسي الذي يساهم في إحداث نقلة نوعية في العملية التعليمية والتربوية هو المعلمين، وقد ألمح الفيلسوف الكثير من المهتمين بالمجال التربوي الى هذه الحقيقة، كما ان الاصلاحات والتطورات التعليمية بمختلف تخصصاتها تعتبر رهينة تطوير نوعية العاملين وتنمية مهاراتهم وتحسين قدراتهم بالقطاع التربوي والتعليمي. وقد صنف الباحثين اساليب الاشراف التربوي الى اساليب جماعية واخرى فردية. أو من حيث طريقة التنفيذ فتصنف الأساليب الإشرافية الى أساليب نظرية واساليب عملية، حيث يتضمن الاشراف التربوي أساليب فردية وأخرى جماعية، وذلك على النحو التالي: (121)

### أولاً: الأساليب الفردية للإشراف التربوي:

1- **الزيارات الصفية:** وهو اسلوب تربوي ذو فعالية كبيرة حيث يساعد المشرف

(120) محمود، حمدي شاكر، البحث التربوي للمعلمين والمعلمات، دار الاندلس ط3: (2006)، ص57.  
(121) محمود، حمدي شاكر، البحث التربوي للمعلمين والمعلمات، دار الاندلس ط3: (2006)، ص37.

التربوي على الاطلاع المباشر ليلاحظ طبيعة سير العملية التعليمية والتربوية ويكتشف ما اذا كان هناك صعوبات او مشاكل تواجه الطالب والمعلم، واطلاعه بشكل مباشر على اليات واساليب التعليم التي يستخدمها المعلمون وكذلك يطلع على الظروف التعليمية والمناخ العلمي وما اذا كان هناك اوجه قصور في الاداء او نقص في الادوات والوسائل التعليمية داخل الفصل الدراسي، وتنقسم هذه الزيارات الى زيارات تفقدية مفاجئة، زيارات معلومة ومتفق عليها، وزيارات مطلوبة من طرف المعلم او الطلاب، غالباً ما يكون الهدف من هذه الزيارة ما يلي: (122)

أ- التعرف على المواد الدراسية ومدى وملاءمتها لاحتياجات وقدرات الطلاب.  
ب- التعرف على الاساليب والطرق التعليمية والتربوية التي يستخدمها المعلمون ومدى وملاءمتها كذلك.

ج- اكتشاف الصعوبات والاطفاء من اجل علاجها وتقويمها بشكل مبكر.  
2- **الاشراف التطبيقي:** وهو اسلوب اشرافي يعتمد على اختيار المشرف التربوي لأحد المعلمين المتميزين من أحد الصفوف الدراسية ويستدعي عدد من المعلمين لهذا الدرس التطبيقي، ويتم ذلك من اجل التعرف على مدى ملائمة الافكار النظرية لما هو موجود في الواقع التطبيقي العملي، وهو طريقة تعليمية مبتكرة اثبتت نجاحها، ويهدف الى ما يلي: (123)

أ- تعطي دليل ملموس على امكانية تطبيق الاساليب والافكار التي يقوم المشرف التربوي بابتكارها.

ب- تعطي الفرصة لمناقشة الافكار وتساعد المعلمين على عرض الصعوبات التي تواجههم والتعاون لمعالجتها.

ج- تكسب المعلمين مهارات فنية وتساعدهم على تطوير وتحسين ادائهم.

د- توطيد العلاقة بين المشرف التربوي والمعلمين وبث روح التعاون بينهم.

(122) دينا يوسف عبدالرحمن الحلاق، متطلبات تطوير الاشراف التربوي في المرحلة الثانوية، جامعة الازهر، غزة: فلسطين، (2008)، ص 42.

(123) فؤاد علي العاجز وداود درويش حلس، دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، مرجع سابق 2009، ص 57.

## ثانياً: الأساليب الجماعية للإشراف التربوي:

**1- المداولات الإشرافية:** والقصد بها ما يحدث من نقاشات واستشارات بين المشرف التربوي والمعلم تتعلق ببعض المسائل التربوية التي يشتركون في ممارستها ووضع الخطط بشأنها، بغض النظر عما إذا كانت هذه النقاشات والمداولات قصيرة او مطولة مفصلة، لحظية عرضية أو تم الترتيب لها مسبقاً، والهدف منها يكمن في الاتي:(124)

- أ- معرفة مدى المام المعلم بقواعد مهنته.
- ب- تشجيع المعلم وتهيئته لتحمل مسؤولياته وتقدير ظروف مهنته.
- ج- مساعدة المعلمين على اكتشاف أنفسهم والقدرات التي يتمتعون بها، وتبادل الآراء والافكار والخبرات معهم.
- د- حاجة المعلمين الى معرفة بعض الامور الغامضة والاطلاع عليها بشكل فردي يتيح لهم وضوح هذه الامور وفهمها والتعامل معها.
- هـ- شكر المعلمين ومكافئتهم وتقديرهم، وتنمية الثقة بالنفس لديهم من خلال الاستماع لآرائهم ومقترحاتهم.

**2- تبادل الزيارات بين المعلمين:** وهو اسلوب مرغوب فيه وفعال بدرجة كبيرة يترك اثراً ايجابياً في نفسيات المعلمين ويزيد من عامل الثقة لديهم ويساعدهم على الابتكار والابداع، وهنا يكون دور المشرف التربوي مساعدة المعلمين على تبادل الآراء والخبرات وهنا يقوم المعلم بملاحظة وتقييم المعلمين ومعرفة الاكفاء منهم للاستفادة منهم في مساعدة زملائهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم،(125) يهدف هذا الاسلوب الى ما يلي:(126)

- أ- تبادل الخبرات بين المعلمين الذين يشتركون في تدريس مواد مشتركة بينهم، وذلك فيما يتعلق بطرق التدريس ومعالجة مشاكل الطلاب.

(124) نشوان، يعقوب: الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع (1986م) ص34.

(125) سحر سعد باداود، واقع ممارسات المشرفات التربويات للإشراف الابداعي من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية، جامعة ام القرى، مكة، (1430هـ)، ص34.

(126) عدالله بن محمد عبدالله زكري، واقع تطبيق أساليب الإشراف التربوي من قبل مشرفي الصفوف الأولية في تعليم محافظة صبيا، جامعة ام القرى، جدة، (1429هـ)، ص42.

ب- تقييم المعلم لذاته من خلال مقارنة نفسه بزملائه.

ج- توحيد آراء المعلمين في المادة الواحدة.

د- تشجيع المعلمين على طرح مشاكلهم وتبادل آرائهم مع زملائهم.

هـ- ازالة الحواجز النفسية بين المعلمين وتشجيعهم على التعاون.

و- احاطة المعلم بما هو مطلوب منه لكي يكون ناجحاً في مهمته.

1- الورش التربوية: وهو نشاط يتميز بالتعاون المهني التطبيقي بين المعلمين تحت إشراف المشرف التربوي، وهذا النشاط يتم من خلال قيام مجموعة من المعلمين المتخصصين والذين يتمتعون بخبرات ومهارات كافية، وذلك من اجل تحسين وتطوير طرق التدريس وتذليل الصعوبات التي تواجه النظام التعليمي والتربوي بالمدرسة، حيث يهدف هذا الاسلوب الى الاتي: (127)

أ- يعطي القدرة للمعلمين على حل المشاكل التي تواجههم.

ب- تنمية مهارات المعلمين واثقان مهارات وخبرات جديدة.

ج- تشجيع النشاطات الابتكارية داخل ورشة العمل.

د- رفع الروح المعنوية لدي المشاركين.

2- النشرات الإشرافية: وعبارة عن لوائح وقوانين اشرافية مطبوعة او مكتوبة يتم توزيعها على المعلمين او وضعها في غرف التدريس او غرفة الجلوس المعلمين والتي تحتوي غالباً على عدد من المعلومات والتعليمات التي تهدف الى تعريف المعلمين على محتوى المقررات الدراسية او الانشطة التعليمية التي ستقام في المدرسة وغيرها من المعلومات التي يحتاجها المعلمون، والهدف من هذا الاسلوب يكمن في الاتي: (128)

أ- توثيق العلاقة بين المعلمين ومدير المدرسة.

ب- اتاحة المعلومات لعدد كبير من المعلمين في اماكن مختلفة.

(127) عدالله بن محمد عبدالله زكري، مرجع سابق، ص43.

(128) نشوان، يعقوب: الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع (1986م) ص35.

ج- تعتبر كمرجع مكتوب للمعلمين يرجعون اليه وقت الحاجة.

د- تعطي فكرة للمعلمين حول بعض الممارسات والافكار التعليمية والتربوية.

**3- الندوات التربوية:** وهو ان يقوم مجموعة من المشرفين التربويين بعرض موضوع او قضية معينة ثم بعد ذلك يفتح المجال للحضور للنقاش الهادف والمثمر، ويهدف هذا الاسلوب الى اثراء الآراء والافكار حول موضوع معين، مع اعطاء واثاحة فرص للنقاش الهادف البناء، ومنح فرصة التواصل للمشاركين وتشجيع التفاعل بينهم، كما تساعد على تحقيق الاهداف التربوية من خلال النمو المهني. (129)

ترى الباحثة ان نجاح المشرف التربوي يتوقف أساساً على مدى قدرتها على اختيار الاسلوب التربوي المناسب، ومدى ملائمته لإمكانيات، وقدرات ومهارات المعلمين، ومدى نجاح هذه الاسلوب في معالجة الاشكالات التي يواجهونها، وما إذا كان هذا الاسلوب شاملاً لعلاقات المعلمين الاجتماعية وخبراتهم المهنية. كما ترى الباحثة ايضاً ان مفهوم الاشراف التربوي خضع لمراحل تطوير بشكل مستمر على مدى العقود العشرة الماضية، حيث ان الكثير من الادباء، والكتاب في هذا المجال حاولوا خلال هذه الفترة تطوير مفهوم الاشراف التربوي، واوضحوا مدى أهميته في تنشئة الاجيال تنشئة اجتماعية، وعلمية سليمة، وخالية من عقد العقوبات، والاملاءات.

(129) دينا يوسف عبدالرحمن الحلاق، متطلبات تطوير الاشراف التربوي في المرحلة الثانوية، جامعة الازهر، غزة: فلسطين، (2008)، ص 43.

## المبحث الثالث: الاشراف التربوي وفق الكتاب والسنة

### المقدمة:

لا شك ان القرآن الكريم يعتبر منهج العمل والتعامل في مختلف مجالات الحياة والتعاملات بين البشر، كما ان السنة النبوية الشريفة هي ترجمة وتأكيد وتوضيح لنصوص القرآن الكريم الذي يعتبر المرجع الشامل والكامل الذي تستمد منه الامة نظم واسس حياتها وتعاملاتها، والسيرة النبوية الشريفة تعتبر منهج عملي تطبيقي لما جاء في كتاب الله، ذلك لان شؤون حياة النبي محمد عليه أفضل الصلاة والسلام تعد قدوة للمسلمين جميعاً، فوصفه الله سبحانه وتعالى " انك لعلى خلق عظيم"، حيث يعتبر منهج النبي محمد عليه الصلاة والسلام منهج حياتي عمره يمتد ليشمل عمر دعوته و ربما اعداده لهذه الأمانة، فقد كان عليه الصلاة والسلام أبا قبل الوحي وبعده اباً ومعلماً ومربياً<sup>(130)</sup>

فمنهجه التربوي كان مصدره متين من أسس ربانية خالصة، حيث ان الأساس العقائدي الذي يعتبر قاعدة ومرجعية للنبي محمد هو كتاب الله سبحانه وتعالى حيث يقول صلى الله عليه وسلم انما بعثت لأتمم مكارم الاخلاق" واذا ما تمعنا في هذا الحديث الشريق فإنه يترجم كل المعاني التربوي لتحرير الانسان من دنس العبودية والرتقاء به الى السمو الأخلاقي من خلال دروس وندوات ومجالس كان الحبيب محمد يحرص ويداوم على القيام بها، حيث ان السيرة النبوية لم تترك لنا أي فجوة في تهذيب السلوك والتنشئة الاجتماعية السليمة التي ترقى بالنفس البشرية الى التعايش السلمي الطبيعي ومساهمة الفرد وفعاليته في المجتمع.<sup>(131)</sup> كل الأدلة الدينية في الكتاب والسنة تؤكد على ان الاشراف التربوي كان ولا يزال دستوراً كامل الأركان الأخلاقية

<sup>(130)</sup> محمد قانصو، المنهج التربوي في القرآن الكريم، <http://www.khiyam.com/news/article.php?articleID=8549> تمت الزيارة بتاريخ 2-1-2019.

<sup>(131)</sup> محمد بن عبدالله الدويش، من اساليب النبي صل الله عليه وسلم التربوية، مركز المرابي للاستشارات التربوية والتعليمية، <https://islamhouse.com/ar/articles/315091> تمت الزيارة يوم 3-1-2019.

والسلوكية والأدبية التي تشكل شخصية الطفل المسلم وتبني أساس المجتمعات الإسلامية وفق تعاليم الشريعة الإسلامية السحاء.

### المطلب الأول: مفهوم الاشراف التربوي في القرآن الكريم:

إن الله سبحانه وتعالى حث على تربية الانسان في موضع عديدة سواء أن كانت بشكل مباشر او غير مباشر، منها ما وجهت للبشرية جمعاء ومنها ما خص به انبيائه في مواقف وظروف معينة ومحددة في حياتهم. حيث يقول الله تعالى ( كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولًا مِنْكُمْ يَتْلُو عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مَّا لَمْ تَكُونُوا تَعْلَمُونَ ) (132)، في هذه الآية الكرية يخاطب الله عباده بأن الرسول بعث ليقن الحكمة ويعلم الناس كل الحكم والعلوم التي تتعلق بحياتهم وتعاملاتهم وتعليمهم كيف تكون علاقتهم بخالقهم، وللدلالة على التربية في القرآن الكريم يقول الله تعالى مخاطباً سيدنا موسى عليه السلام حيث يقول ( قَالَ أَلَمْ نُرَبِّكَ فِينَا وَلِيدًا وَلَبِثْتَ فِينَا مِنْ عُمُرِكَ سِنِينَ ) (133) الآية، وهذا يدل على ان التربية تبدأ مبكراً في المراحل الأولى للأطفال وذا دليل على ان توجيه السلوك البشري وتعبه وتطوير وتنمية المدارك والمعارف لدى الانسان يكون في بدايات المراحل العمرية للإنسان عكس باقي العلوم والمهارات الأخرى التي قد يتعلمها الانسان حتى في مراحل مخرة من العمر (134)

كما يقول تعالى في سورة يوسف ( وَكَذَلِكَ يَجْتَبِيكَ رَبُّكَ وَيُعَلِّمُكَ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَيُتِمُّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكَ وَعَلَى آلٍ يَعْفُوبٍ كَمَا أَتَمَّهَا عَلَى أَبَوَيْكَ مِنْ قَبْلُ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْحَاقَ إِنَّ رَبَّكَ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ) (135) وقال تعالى في سورة الكهف ( قَالَ لَهُ مُوسَى هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَىٰ أَنْ تُعَلِّمَ مِنِّي مِمَّا عُلِّمْتَ رُشْدًا ) (136) هاتين الآيتين ايضاً دليل على ان التعليم والتربية صفات تحلى بها رسل الله وانبيائه واوليائه والتابعين والمهتدين بهدي النبي

(132) القرآن الكريم، سورة البقرة الآية 151.

(133) القرآن الكريم، سورة الشعراء الآية 18.

(134) نارس حمد صاح، المبادئ التربوية في القرآن الكريم، مجلة آداب الراقدين، العدد 57، 2010، ص 27.

(135) القرآن الكريم، سورة يوسف الآية 6.

(136) القرآن الكريم، سورة الكهف الآية 66.

محمد صل الله عليه وسلم، كما قال جلا في علاه في سورة لقمان ( يَا بُنَيَّ أَقِمِ الصَّلَاةَ وَأْمُرْ بِالْمَعْرُوفِ وَانْهَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَاصْبِرْ عَلَىٰ مَا أَصَابَكَ إِنَّ ذَٰلِكَ مِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ). (137) فهذه الآية تحمل اهم المعاني التربوية للمسلم فهي تحثنا على إقامة الصلاة والامر بالمعروف وتأمرونا بالصبر وفي ذات الوقت تنهانا عن المنكر وما تجمعه هذه المفردة يحمل نهياً قطعياً على كل المحرمات والمحذورات (138)

نستنتج من الآيات الكريمة السابقة ان الله سبحانه وتعالى يحث ويأمر على تربية الأبناء وتطوير وتنمية السلوك الإيجابي لديهم وغرس كل المعاني التربوية السامية في سلوكهم وتصرفاتهم، فالتربية تأخذ نمط تعديل السلوك الإنساني بما يتماشى مع معتقدات وعادات وتقاليد واعراف المجتمع الإسلامي والمحافظة على تطوير وتنمية السلوكيات والمهارات وفق تعاليم الدين الإسلامي الحنيف.

### المطلب الثاني: مفهوم الاشراف التربوي في السيرة النبوية:

النبى محمد صل الله عليه وسلم عاش حياة مثالية الى حد كبير منذ نعومة اضافره، وحباه الله بنعمة القبول بين الناس نتيجة لتصرفاته وسلوكياته التي كانت في مستوى عالٍ من الخلق الحسن وحسن معاملة الاخرين وكثير من الصفات التي تحلى بها صلى الله عليه وسلم قبل نزول الوحي، وعندما ارسله الله تعالى واتاه جبريل بالوحي كان صلى الله عليه وسلم قد بدأ العمل الفعلي لتربية المسلمين وإعادة توجيه سلوكياتهم وتنوير بصائرهم واصبح يعلمهم ويحثهم على التعلم ومجالسة ذي العلم والحكمة، هذا النبى الذي غير العالم باسره ووصلت رسالته لأصقاع الأرض من أقصاها الى أقصاها. (139)

كان الرسول ﷺ يحرص دائماً على تنوير الناس وتهذيب سلوكياتهم فكان رسولا ومربياً ومعلماً فيقول صل الله عليه وسلم "انما بعثت لأتمم مكارم الاخلاق"،

(137) القرآن الكريم، سورة لقمان الآية 17.  
(138) محمد قانصو، المنهج التربوي في القرآن الكريم، <http://www.khiyam.com/news/article.php?articleID=8549> تمت الزيارة بتاريخ 7-1-2019.

(139) منال موسى علي دبایش، منهج الرسول ﷺ في التربية من خلال السيرة النبوية، الجامعة الاسلامية غزة 2008، ص31.

وهذا الحديث يشير الى ما كان يقوم به عليه افضل الصلاة وازكى التسليم عملا جبار يلامس حياة الناس ويطهر قلوبهم عن طريق تربيتهم على ما ينفعهم في دنياهم واطراهم، فلم يترك صغيرة ولا كبيرة الا وبينها اما بالحث عليها او التحذير منها، وكل ذلك يقع تحت تطوير وتنمية الانسان وتقويم سلوكياته وارشاده الى التحلي بالخلق الحسن والحب والعمل والإحسان والبر وغيره من الصفات النبيلة التي ما ان تحلى بها انسان الا وكان يحظى بالقبول والاحترام بين الناس ورضى الله عز وجل، ان النبي محمد صل الله عليه وسلم اكرمه الله وجعله اسوة وقدوة حسنة للإنسانية جمعاء، اذ يقول الله تعالى: "لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا" (140)

فسيرته صل الله عليه وسلم نيرة وتجد كل مبادئ ديننا الحنيف واحكامه ومقاصده، وعند دراستها وتحليل مراحلها واحداثها تجد ان السيرة النبوية اكبر من المعارف والثقافة الإسلامية وانما هذا قيم ومثل عليا تظهر فيها مظاهر التعليم والتربية والتنمية البشرية، فقد كان مربياً فاضلاً ومعلماً ناجحاً، كرس الجهود ووظف الإمكانيات لإصلاح وتطوير الجوانب العلمية والتربوية للامة كلها، طيلة الفترة الدعوية التي تخللتها الكثير من المصاعب والمشاكل الا انه صل الله عليه وسلم كان صبوراً وحليماً خلقاً، وكان كل ما يقوم به من تصرفات ينتقل الى أصحابه وعامة الناس لاقتفاء اثره والافتداء بسنته واتباعاً لأوامره واجتتاب نواهيه. (141) امثالاً لقوله تعالى (مَا أَفَاءَ اللَّهُ عَلَى رَسُولِهِ مِنْ أَهْلِ الْقُرَىٰ فَلِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ وَلِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينِ وَابْنِ السَّبِيلِ كَيْ لَا يَكُونَ دُولَةً بَيْنَ الْأَغْنِيَاءِ مِنْكُمْ وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَانْتَهُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ) (142)، فعندما نتحدث عن الاشراف التربوي بمفهومه العام فهو (هو عبارة عن توفير الخدمة التعليمية والتربوية

(140) القرآن الكريم، سورة الاحزاب، الآية 21.

(141) حسب الله مهدي فضله، الاشراف التربوي وإعداد المعلمين في السنة النبوية، <https://www.alukah.net> تمت الزيارة بتاريخ 2019-1-5.

(142) القرآن الكريم، سورة الحشر، الآية 7.

الشاملة التي تتم من خلال جهود فنية منظمة في المجال التربوي والتعليمي، وكذلك تحسين العمليات التربوية والتعليمية بكل عناصرها، المنهج والمعلم والطالب ووسائل التدريس وأساليب التقويم، إذ تتم هذه العمليات من أجل تحقيق الأهداف التربوية، إذ ان العمليات التطبيقية للإشراف التربوي تعتبر نماذج استحدثت واستخدمت في أولى مراحل الدعوة الإسلامية والتي تدل عليها مواقف واحداث عديدة في سيرة النبي صل الله عليه وسلم وصحابته الكرام، وهناك شواهد كثير تدل إرساء الأسس والمبادئ التربوية سواء من الناحية النظرية او العملية على حد سواء، ولا شك ان الدعوة الإسلامية منهج علم وعمل في مختلف مجالات الحياة، فالممارسات والتعاليم التربوية لم تكن مقتصرة على العبادات وشعائرها وانما كانت منهاج عمل لرسولنا الكريم وصحابته الاخير(143)

ان دراسة مجال الاشراف التربوي في السيرة النبوية، يحتم علينا التفريق بين امرين أساسيين كان النبي صل الله عليه وسلم يقوم بها في مجال التعليم، فهو حينما يتعامل بشكل مباشر مع انسان جاهل او أسلم حديثاً وهو بحاجة الى ان يعلم القرآن واحكامه، لا شك انه يمارس مهنة التعليم، اما عندما يتعامل مع مسلم كان قد قطع مرحلة لا بأس بها في علوم الدين وآدابه وبدأ- تهيئته لان يصبح معلماً ووصل الى مرحلة العطاء، فانه صل الله عليه وسلم يمارس وظيفة الاشراف التربوي، إضافة الى انه نبي الله ورسوله وامام المسلمين ونبينهم.

وإذا ما اريد تطبيق هذه القيم النبوية الشريفة على ممارسات الاشراف التربوي التي كانت تتخل تعامل النبي الكريم كآداب وممارسات عامة ساهمت في رقي العملية التعليمية والتربوية والتي نلمس ملامحها الى يومنا هذا، وهذ ما يؤكد على ان خير البرية ومعلم البشرية كان له السبق الابتكاري والتطبيقي لعمليات الاشراف التربوي،

(143) سهام عبدالله بني عطا، المنهج النبوي في تربية الأطفال، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد31، 2017، ص 422.

وهذا ما ينبغي اتباعه والاهتداء به بالنسبة لعلماء التربية والتعليم من أجل تطوير وتحسين سياسات وممارسات مجال الإشراف التربوي (144)

### المطلب الثالث: مراحل الإشراف وإعداد المعلمين في العهد النبوي:

نظام الإشراف التربوي وإعداد المعلمين والمربين في عهد النبي صل الله عليه وسلم بمرحلتين أساسيتين، وهما: (145)

#### المرحلة الأولى: إعداد المعلمين قبل الخدمة على يد النبي محمد صلى الله عليه وسلم:

حيث كان خلال هذه المرحلة يقوم بتأهيل الصحابة ليصبحوا معلمين للامة، حيث تعتبر هذه الفترة هي أولى مراحل الدعوة الإسلامية، التي كان فيه صحابته رضوان الله عليه يقومون بدور المعلم والمربي ويمارسون دورهم في نشر العلوم والمعارف وتنمية السلوك الفردي والمجتمعي.

حيث كان خلال هذه المرحلة عليه الصلاة والسلام يقوم بدور المعلم بينما صحابته يمارسون دور التلاميذ، إذ انهم كان يتعلمون القرآن وتفسيره ومبادئ السماوية واصلول الدين، وبقائهم على التربية والتعليم لكل المسلمين لإنجاز مهامهم وأداء الرسالة التي وضعت على عاتقهم.

المدرسة النبوية طورت مهنة التربية والتعليم واوفدت العديد من الصحابة الى أماكن خارج مناطقهم كممارسة عملية للإشراف التربوي، فالدعوة في حاجة الى معلمين لديهم ثقافة عالية في مختلف مناحي الحياة، يأتي ذلك استجابة لضرورات الدعوة ومتطلبات المرحلة التي تهتم بتوصيل الرسالة السماوية الى كل بيت من بيوت المسلمين، فكان الصحابة رضوان الله عليهم اجمعين بعد ان تلقوا قدر لا بأس به من التربية والتعلم يزورون بيوت المسلمين سرّاً ويعلموهم ما تيسر من تعاليم كتاب الله وسنة نبيه الكريم.

(144) ابو لياحة حُسين، التربية في السنة النبوية، دار اللواء للنشر، الرياض، 1977، ص 30.  
(145) حسب الله مهدي فضله، الإشراف التربوي وإعداد المعلمين في السنة النبوية، <https://www.alukah.net> تمت الزيارة بتاريخ 2019-1-5.

### المرحلة الثانية: الإشراف على الصحابة كمعلمين وتأهيلهم:

أثناء قيامهم بتعليم الناس من قبل النبي محمد صلى الله عليه وسلم، فعند وصوله صل الله عليه وسلم الى المدينة أصبحت الدعوة الإسلامية في مرحلة جديد، حيث كان قيام الدولة الإسلامية الأولى ابان الهجرة من مكة الى المدينة، حيث حدثت تطورات جديد، ومهام كبيرة وجديدة للنبي صل الله عليه وسلم وصحابته الاطهار كانت من مقتضيات هذا التحول الحضاري الكبير. (146)

### المطلب الرابع: صفات النبي محمد صلى الله عليه وسلم كمربي:

إن رسولنا الكريم أرسل كافة للناس وهو على خلق عظيم وسراط مستقيم وقدة البشرية جمعاء ومن اهم صفاته صلى الله عليه وسلم ما يلي:

أ- **الرحمة:** وهي صفة يفترض ان يتمتع بها كل مربي فأن قساة القلوب لا يصلحون للمهام التربوية، فالرحمة تعني التألم والاحساس النفسي المرهف والمواساة الوجدانية والعطف وغيرها من الصفات التي تعكس سمو هذا المصطلح، وهي ما يدفع المربي الى الإحساس بظروف من يقوم بتربيتهم ومشاركتهم الشعور نفسه، فالنبي صلى الله عليه وسلم كان يقصر في الصلاة إذا ما سمع بكاء الأطفال في اخر الصفوف رحمة بهم وبأمهاتهم اللاتي يتألمن لبكائهم.

ب- **الصبر:** كان النبي محمد صلى الله عليه وسلم صبوراً حليماً مع من يعلمهم وأشار في مواضع كثير الى اقتداء الصحابة رضوان الله عليهم به في كل تعاملاتهم وخاصة التعليمية والتربوية منها لما لها من اثرتاً بالغ على سلوكيات الناس وتصرفاتهم، فكان الصبر صفة سامية من صفاته صلى الله عليه وسلم اثناء تربية وتعليمه لصحابته ولعامة المسلمين

ج- **حسن السلوك:** حرص النبي محمد صلى الله عليه وسلم بالجوانب السلوكية لدى الصحابة الذين

(146) منال موسى علي دباهش، منهج الرسول في التربية من خلال السيرة النبوية، الجامعة الإسلامية غزة 2008، ص34.

أسندت إليهم مهام تعليم الناس والدعوة الى الله تعالى، سواء المقيمين في المدينة ليعلموا الوافدين اليها والمهتدين الجدد الى الدين الإسلامي، او صاحبة المنتدبين الى المناطق المحيطة بالمدينة لتعليم الناس ودعوتهم الى الإسلام. (147)

### المطلب الخامس: خطوات الإشراف التربوي في السيرة النبوية:

تركزت جهود النبي محمد صلى الله عليه وسلم وصاحبته الأجلاء على ابراز المبادئ الإنسانية السامية والأخلاق المحمدية التي حرصوا على ان لا تنفصل هذه الاخلاق والممارسات التربوية فهو قدوتهم ومعلمهم، لذا كانت كل جهودهم التعليمية والتربوية تعكس مدى حرصه عليه الصلاة والسلام على اتباع تعاليم القرآن وترجمته في تعاملهم من يعلمونهم ومن يتعاملون معهم، حيث تتضح معالم السير في الخطوات الرئيسية التالية: (148)

#### 1- الكفاءة:

عن انس ابن مالك قال جاء عدد من الرجال الى النبي صل الله عليه وسلم وقالوا له ابعت معنا رجلاً يعلموننا القرآن والسنة فبعث معهم سبعين رجلاً من الأنصار، يدعون الى الاسلام ويقرأون القرآن وعلومه بالليل وبالنهار يأتون بالماء للمسجد، ويحتطبون الحطب ويبيعونه ويشتررون به طعام للفقراء واهل الحاجة.

هذه الرواية تظهر لنا الجانب التربوي الذي تغافلت عنه المدارس التربوية الا مؤخراً وهو عنصر له جذوره في الحضارة الإسلامية، وهو الجانب الاجتماعي من وظيفة التعليم، فالمعلم حتى يكون قدوة لابد ان يسهم ايجابياً في بعض الخدمات الاجتماعية، وربط البيئة المدرسية بالبيئة الاجتماعية، وهذا التمازج الاجتماعي الفريد لا يمكن تحقيقه الا بممارسات اشرافية متكاملة ومتناغمة، حضي بها الصحابة الأنصار على يد سيد البشرية ومعلمها ومربيها محمد ابن عبدالله صلى الله عليه وسلم.

(147) محمد بن عبدالله الدويش، من اساليب النبي صل الله عليه وسلم التربوية، مرجع سابق.  
(148) حسب الله مهدي فضله، الإشراف التربوي وإعداد المعلمين في السنة النبوية، مرجع سابق.

## 2- تقديم النصائح والتعليمات النافعة للمعلمين:

والأمثلة على ذلك كثيرة ولعل أبرزها: عندما بعث النبي ﷺ الصحابييين أبي موسى الأشعري ومعاذ ابن جبل إلى اليمن، فقال لهما: "بشراً ويسراً، وعلماً ولا تنفراً واره قال وتطاوعا"<sup>(149)</sup>

يتضح من هذا الحديث ان النبي صلى الله عليه وسلم كان يقدم النصائح المهمة والمفيدة لمن يقوم على تعليم الناس وتربيتهم وتعليمهم، وتبشيرهم والتيسير عليهم، ولا عدم تنفيرهم، ونصيحة اخرى يحثهم فيها بأن يتطوعا (يُطِيع كلاً منهما الآخر)، ليتحقق بذلك مبدأ الاحترام المتبادل بينهما، وهذا بلا شك له كبير الأثر على نجاح العملية التعليمية والتربوية، خاصة في تلك المرحلة التي كان فيها ارتبط انتشار الإسلام بشكل وثيق مع نجاح العملية التعليمية والتربوية<sup>(150)</sup>

## 3- التشجيع والتحفيز:

إذا كان علماء التربية يُوصون المشرفين التربويين بضرورة تشجيع المعلم، ورفع روحه المعنوية، وتعزيز ثقته بنفسه، فإن رسول الله عليه الصلاة والسلام كان أسبقهم إلى مراعاة هذا الجانب وتطبيقه على أرض الواقع، كما يتضح لنا ذلك في الحديث التالي: كان النبي محمد صل الله عليه وسلم من أوائل من يشجع ويحفز من يقوم بعملية التعليم ونشر المعارف فعندما اتوه اهل اليمن ليبعث معهم من يعلمهم القرآن والسنة، حيث يقول انس ابن مالك رضي الله عنه اخذ بيد ابي عبيده وقال: "هذا امين هذه الامة"<sup>(151)</sup>

فهذه العبارة فهذه العبارة تحمل هدفين اثنين الأول: تعزيز ثقته المعلم بنفسه (أبي عبيدة) ورفع روحه المعنوية، وبث فيه ثقة القيادة، حتى يسعى لان يكون اهلاً لهذه الثقة ويحافظ عليها، ويحرص على ان يكون عند حسن ظن النبي ﷺ، اما

(149) جامع السنة وشروحها، حديث رقم 3845 <http://www.hadithportal.com> التحديث 7 يناير 2019.

(150) زياد علي الجرجاوي، التربية في صدر الإسلام، ط4، بدون بلد نشر، 2008، ص66.

(151) المكتبة الشاملة، أخرجه البخاري في كتاب فضائل الصحابة حديث 3745. وأحمد في المسند حديث 23437،

<http://shamela.ws/browse.php/book-12031/page-136>

الهدف الثاني: ان يعلم أهل اليمن "التلاميذ" بأن مكانة هذا المعلم ومنزلته عند نبي الإسلام كبيرة وعظيمة، حتى يكونوا حريصين على الاستفادة منه، ويعاملوه بما يستحق من التقدير والاحترام.

#### 4- عقد اللقاءات والتعرف على إنجازات المعلمين:

من أبرز هذه اللقاءات لقاءه عليه السلام بمصعب بن عمير في بيعة العقبة الثانية، بعد ما كان قد مكث عاماً كاملاً في المدينة، حيث أتى معه اثنين وسبعون رجلاً وامرأتان من الذين تعلموا على يديه، حيث كان ذلك بمثابة التقرير العملي الذي رفعه المعلم الى مشرفه التربوي صل الله عليه وسلم، وعندما يتحقق النجاح في مهمة أحد الصحابة كان صل الله عليه وسلم يبعث بهم الى مهام أخرى مثل ما فعل مع معاذ ابن جبل رضي الله عنه.

#### 5- التعرف على القدرات العلمية للمعلمين واختيارهم:

ومن الأمثلة الدالة على ذلك، عن أبي بن كعب رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "يا أبا المنذر، أتدري أي آية من كتاب الله معك أعظم؟"، قال: قلت: الله ورسوله أعلم، قال: قلت: {اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْحَيُّ الْقَيُّومُ} قال: فضرب على صدري وقال: "والله ليهنك العلم أبا المنذر (152)" هذا سؤال المشرف للمعلم وليس مجرد سؤال من معلم لتلميذ، وذلك لما يتمتع به هذا الصحابي من مكانة علمية لدى النبي صل الله عليه وسلم باعتباره أحد القراء القليلين الذين جمعوا القرآن في عهده عليه الصلاة والسلام. (153)

نستنتج مما سبق ان الاشراف التربوي متجذر في ديننا الإسلامي الحنيف وله دلالات كثيرة في كثير من سور القرآن وآياته وكذلك في سنة الحبيب المصطفى صل الله عليه وسلم، لما لهذا المجال من فوائد عديدة وتنمية وتهذيب الانسان وتطوير سلوكه

(152) مدونة اسلام ويب، شروح الحديث، مرقاة المفاتيح شرح مشكاة المصابيح، <http://library.islamweb.net> تمت الزيارة يوم 2019-1-7.

(153) حسب الله مهدي فضله، الإشراف التربوي وإعداد المعلمين في السنة النبوية، مرجع سابق.

ليصبح بفضل ذلك ضمن المنظومة الاجتماعية الفاعلة التي تتناغم مع الظروف الإنسانية السائدة والعادات والتقاليد والأعراف التي تحكم حياة الافراد وتصرفاتهم بالمجتمع المحيط بهم.

فالقيم والمبادئ التربوية الفعالة والهادفة تساهم بشكل كبير وايجابي في خلق جيل يحمل الهوية الاجتماعية وله اثاره الإيجابية في شتى مجالات الحياة الاجتماعية والعملية، فالدين الإسلامي هو المرجع الحقيقي للتطورات التربوية والتعليمية على مر العصور، حيث ان ما تم سرده في هذا المبحث يؤكد بما لا يدعو مجالاً للشك بان قيم ومبادئ الاشراف التربوي كانت منذ الخليقة، حيث تحلى بها كل انبياء الله وأوليائه وكان خاتم النبيين صلى الله عليه وسلم من يحث صحابته على ممارسة وظيفة التعليم والاشراف التربوي وفق تعاليم الدين الإسلامي الحنيف.

## المبحث الرابع: الصعوبات التي تواجه تفعيل الاشراف التربوي

### المقدمة:

يسعى المعلم من خلال توفير النظام التربوي الفعال إلى تنظيم العملية التربوية، وتنظيم البيئة التعليمية الصحية، بحيث يساعد طلابه على استيعاب الخبرات التعليمية المقدمة لهم، ويضمن استمرارية انتباههم، ويحقق أهداف النظامين التعليمي والتربوي في ان واحد. إن توفير النظام التربوي الفعال يحتاج إلى تخطيط للأنشطة والأدوار التي يقوم بها المعلم والطلاب، بحيث لا يعتمد على العشوائية التي تترك النظام المدرسي، وتؤدي إلى ظهور المشكلات التربوية لدى الطلاب، فكل معلم مهما بلغت خبرته ودقته وشموليته في التخطيط لإدارة الصف، يواجه مشكلات صافية يومية متنوعة التأثير والمصدر، لذلك على المعلم أن يتعامل معها ويعالجها كل حسب درجة تأثيرها على النظام التربوي، حيث أن الهدف من معالجتها هو توظيف كل الإمكانيات من أجل تحسين بيئة التربية والتعليم بالمؤسسة التعليمية، وكذلك تقليل السلوكيات الخاطئة التي يمكن أن تعيق ممارسة الطلاب لأنشطة التعلم والاندماج فيها<sup>(154)</sup>

حيث يرى غانم بن سعد الغانم (1429هـ) أن السلوك التربوي الصحيح هو السلوك الذي يقوم به الطالب ويتقبله المعلم، والسلوك السيئ هو السلوك الذي يقوم به الطالب ويلاقي رفضاً من المعلم أو العكس، كما أن مشاكل الانضباط الصفي لها أسباب عديدة، فهي تتصل بكل ما له صلة بحياة التلميذ داخل أسوار المدرسة وخارجها، ويمكن تصنيفها بشكل عام إلى صنفين هما: المدارس هي المؤسسات الرسمية للتعليم سواء العامة أو الخاصة، حيث يتم تشكيل وتطوير المواطنين المستقبليين (التلاميذ) من خلال عملية التعليم والتعلم. لذلك تحتاج المدارس إلى مساعدة جميع الطلاب على تطوير إمكانياتهم على أكمل وجه، كما يتطلب ذلك فعالية والتزام أصحاب المصلحة خاصة المعلمين ومدراء المدارس والإدارة.<sup>(155)</sup>

(154) عماد محمد إبراهيم خليل، الاشراف التربوي المعاصر: كلية العلوم-جامعة الزقازيق (2012)، ص 5.  
(155) غانم بن سعد الغانم، الاشراف التربوي في عصر المعرفة، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية: (1429هـ) ص 13.

خلال السنوات القليلة الماضية، اجتاز مفهوم الإشراف الحديث تقييمه الخاص، أي أنه قد لوحظت تغييرات كبيرة على مر السنين في الفلسفة والأهداف والوظائف والتقنيات ونتائج الإشراف. وقد نشأت التغييرات التي لوحظت في مفهوم الإشراف من التطور التاريخي والتقليد لمختلف الأنظمة التعليمية<sup>(156)</sup>. وبالتالي، فإن أهداف ووظائف الإشراف التربوي تتفاوت حسب الهيكل السياسي والإداري للنظام التعليمي في البلد، ويتأثر السلوك الإشرافي والممارسة وتطبيق الإشراف بالقوى السياسية والاجتماعية والدينية والصناعية الموجودة خلال فترة زمنية معينة.

Tesema, A (2014) يقول بأنه من الواضح أن السنوات الأخيرة أظهرت لامركزية السلطة والمسؤولية إلى المستويات إدارات المدارس، وقد أعيد تنظيم هذه اللامركزية على نطاق واسع في أغلب الدول المتقدمة، حيث يعكس ذلك مدى حرص مسؤولي الطاعات التعليمية في هذه الدول لتدارك المشاكل التربوية والتعليمية في مهدها ووضع الحلول المناسبة لها، وأعطيت الاستقلالية للمدارس التي ميزت إلى حد كبير قيمة الإدارة المدرسية. <sup>(157)</sup>

تستند هذه الظاهرة الأخيرة لإدارة المدرسة وتمكينها من تفعيل الإشراف التربوي. وفقاً لهذه النظرية التي تدعو إلى تفويض قدر كبير من المسؤوليات والسلطات لإدارة المدرسة، فإن الإشراف على المدرسة هو ممارسة تتم لاحقاً من الإدارة المدرسية. يتميز الإشراف على المدرسة من خلال المشاركة في صنع القرار والحوكمة المشتركة التي تنطوي على تمكين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور وغيرهم من أعضاء المجتمع المدرسي. في هذه الحالة، كما أنه من المرجح في هذه الحالة أن تتحمل المدرسة مسؤولية الفردية أكبر في تقديم خدمات الإشراف التعليمي

Ugurlu, C. T. (2014). Current Problems in Terms of Supervision Process of School Principals' <sup>(156)</sup> Views. Hacettepe universitesi egitim fakultesi dergisi-hacettepe university journal of education, 29(3), 184-196.

Tesema, A. (2014). The practices and challenges of school-based supervision in government <sup>(157)</sup> secondary schools of Kamashi Zone of Benishangul Gumuz Regional State (Doctoral dissertation, Jimma University).

والتربوي للمجتمع المحيط. بناءً على ذلك، تحتاج ادارة المدرسة الى معالجة الاشكالات التعليمية والتربوية، من خلال التدريب والتطوير وكذلك توفير الامكانيات المادية اللازمة وتطوير المناهج التعليمية وبما يتماشى والتطورات الاجتماعية والتكنولوجية المعاصرة.

**المطلب الأول: التحديات من داخل النظام التربوي والتعليمي:**

**أ- واقع الاشراف التربوي بالمنظومة المدرسية: (158)**

إن الدور الكبير الذي يقوم عليه الاشراف التربوي في تطوير وتحسين البيئة التعليمية، والذي يهدف اساساً الى تحسين جودة المخرجات التعليمية، لذلك يعتبر النظام التربوي من اهم العناصر التي تتوقف عندها ممارسات مجموعة العمل المدرسي ادارة ومعلمين ومراقبين، حيث ان من خلال هذا النظام تعديل وتطوير المقررات والمناهج الدراسية بما يضمن تحقيق اهداف ومبادئ الاشراف التربوي، وضمان كفاية المخرجات التعليمية، كما انه لا يتوقف عند هذا الحد وحسب بل انه يتعداه الى تحسين وتطوير الاداء الاداري وتحسين النماذج المستخدمة، ومن اهم ما يتضمنه نظام الاشراف التربوي تحسين اداء المعلمين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم العلمية والتربوية.

أيضاً توفير الاحتياجات الاساسية والضرورية لعمليات التربية والتعليم وكذلك دمج وتوظيف الوسائل التقنية في البيئة التعليمية، وتنويع المصادر التعليمية في المدرسة بشكل عام، وذلك لما يمثله النشاط غير الصفّي من اهمية بالغة في العملية التعليمية والتربوية من اجل دعمها وتفعيل كل عناصرها حتى تأتي بثمارها على شكل مخرجات لها قدرات ومهارات فاعلة في المجتمع وذات تأثير اجابي يسهم في التطور الإيجابي لمجتمع المدرسة خاصة والمجتمع الذي يعيش فيه التلميذ بشكل عام، كما ان

(158) غانم بن سعد الغانم، الاشراف التربوي في عصر المعرفة، مرجع سابق: ص7.

له نتائج ايجابية للأشراف التربوي لتطوير وتصميم استراتيجيات التدريس في البيئة المدرسية، من اجل مواكبة المستجدات الفلسفية لعميات الاشراف التربوي. (159)

### ب- صعوبة التكامل في العمل الإشرافي والتربوي:

يعتبر التكامل المهني والفني بين الجهات المسؤولة على برامج التعليم الاساسي والثانوي في وزارة التربية والتعليم عاملاً هاماً و اساسي يساهم بشكل كبير في نجاح العمليات التربوية والتعليمية وكذلك تحقيق الاهداف التربوية والتعليمية بالمؤسسة التعليمية، اذ انه من المهم عند القيام بعمليات التخطيط والتطوير لأي مؤسسة تعليمية ان تراعي التكامل مع كل الجهات ذات العلاقة بالمهام الفنية المشتركة؛ والعمل على تحديد الوظائف والمهام بدقة ووضوح، على عكس لك تماماً أي العمل بشكل منفصل عن الجهات الاخرى ات العلاقة يتسبب في تلاشي الجهود وازدواجية العمل التي تؤثر على العملية التربوية بشكل مباشر. (160)

### المطلب الثاني: التحديات من خارج النظام التربوي والتعليمي:

#### 1- التحول نحو مجتمعات المعرفة:

إذا ما نظر المشاهد الى التحديات المعلوماتية التي تواجهها المجتمعات اليوم، يلاحظ ان التطورات التقنية والمعلوماتية لم تعد تطورات تقنية بالمنتج أو الالة لتجد المجتمعات تتشكل من جديد وبشكل سريع نتيجة التطورات التقنية الهائلة، حيث ان لثورة المعلومات اثير كافي لتجعل المجتمع يتحول بشكل دراماتيكي من مجتمع صناعي الى مجتمع معلوماتي معرفي بكل ما تحمله الكلمة من معنى، حيث تمثل العوامل التقنية دوراً محورياً وهاماً في التطورات المجتمعية كافة السياسية والاقتصادية والثقافية. (161)

(159) خالد بن محمد الشمري، تجديد الاشراف التربوي، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، (1435هـ)، ص 35.

(160) عماد محمد إبراهيم خليل، الاشراف التربوي المعاصر، مرجع سابق، ص 7.

(161) امجد، قاسم، مدونة آفاق علمية وتربوية، المعوقات والمشكلات والصعوبات التي تواجه عملية الاشراف التربوي، أكتوبر

<http://al3loom.com/?p=4829>. (2012).

## 2- التغيير في النموذج التربوي:

أدت التطورات الحاصلة في الفكر التربوي والنظريات التربوية تجاه طريقة تعلم الافراد من جهة، وعجز النظام التربوي التقليدي عن الاستجابة السريعة بشكل كفاء وفعال للحاجات المجتمعية التي تتميز بالتغيير المستمر من ناحية اخرى، ما ادى الى قيام العديد من الدول والمجتمعات بمراجعة النظم التربوية السائدة والمعمول بها في مؤسسات التربية والتعليم لديها، التي اصبحت تبتكر الخطط اللازمة لإصلاحها وتطويرها بشكل يواكب التطورات ويوائم خصائص مجتمعات المعرفة الموجه بالتقنية. وبشكل عام وفي ضل هذه التطورات انتقلت المنظومة التربوية من تركيزها على المحتوى المعرفي لتصميم المناهج الى الاهتمام بعمليات التعليم والتعلم، وايضاً على مهارات الانتاج والمهارات الفكرية العليا، وكذلك من المنحنى المنفصل للمواد الى المنحنى التكاملي للمعرفة، ومن التلقين الحفظ المعرفي الى البناء والانتاج المعرفي. (162)

## 3- ادخال الوسائل التقنية في التعليم:

إن إدخال ودمج الوسائل التقنية تعد من أهم المتغيرات التي لها أثر مباشر في تصميم ورسم خصائص اجيال المستقبل وفق طموحات وتطلعات الافراد والمجتمع. بما أن التقنية والتعليم يمثلان الارضية الصلبة التي تعبد طريق المستقبل السليم لتنشئة الاجيال، حيث بادرت العديد من نظم التعليم الى التغيير وفق الاسس والاساليب التقنية الحديثة في مجال التربية والتعليم، حيث بدأت بيئات التعليم تتشكل بطرق تقنية حديثة ومتطورة، والتي بدورها احدثت الكثير من التغييرات الجوهرية في العلاقة بين التلميذ والمعلم والمنهج، وكذلك الية الاتصال والتبادل المعلوماتي بينهما، لضمان تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة من عمليتي التعليم والتعلم (163)

(162) مضاي علي محمد السبيل، الابداع في الإدارة المدرسية والاشراف التربوي، مطبعة الملك فهد الوطنية، السعودية: (2013)، ص 103.

(163) غانم بن سعد الغانم، الاشراف التربوي في عصر المعرفة، مرجع سابق: ص9.

#### 4- تحسين جودة التعليم:

من أهم المهام الإستراتيجية التي يسعى الاشراف التربوي من خلال اعتماده على فلسفة ادارة الجودة الشاملة في التعليم، الى تذليل الصعوبات وتسخير الامكانيات المادية والبشرية وكذلك المعلوماتية، لضمان مشاركة الجميع جهات ادارية ومشرفين وقيادات تربوية ومديري المدارس والمعلمين كفريق عمل واحد، وتوظيف المواهب والامكانيات واستثمار القدرات الفكرية في كل مستويات التنظيم بشكل ابداعي يضمن تحقيق التحسين والتطوير المستمر في العملية التربوية والتعليمية، والعمل على تطبيق المعايير التي تنادي بها مبادئ الجودة الشاملة في النظام التعليمي بأكمله، وكذلك مراجعة العمليات وتقييم الخطط الاستراتيجية ومدى تحقيق الاهداف المرسومة مسبقاً (164)

#### المطلب الثالث: التحديات الداخلية التي يواجهها مدراء المدارس كمشرفين تربويين:

يواجه مدراء المدارس مثل المدراء الآخرين العديد من التحديات أثناء قيامهم بأدوارهم التعليمية في المدارس، حيث تتراوح التحديات من الموارد المادية، والكفاءة المهنية، وإدارة الموظفين والعلاقة المتبادلة وغيرها، كما يمكن توضيح هذه التحديات في العوامل التالية: (165)

#### 1- صعوبات تنفيذية:

هناك عدد من التحديات التنفيذية التي تتمثل في ضعف الاداء ومدى إدراك المعلمين لمهامهم وواجباتهم، ولعل من أبرز هذه التحديات ما يلي:  
أ- زيادة عبء العمل لدى المديرين: يتمثل عبء العمل التحدي الرئيسي الذي يواجه

(164) Adu, E. O., Akinloye, G. M., & Olaoye, O. F. (2014). Internal and External School Supervision: Issues, Challenges and Wayforward. International Journal of Educational Sciences, 7(2), 269-278  
(165) خالد بن محمد الشمري، تجديد الاشراف التربوي، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، (1435هـ)، ص 39.

مسؤولي المدارس كمشرفين تربويين في ضيق الوقت للإشراف التربوي نتيجة للحمل الزائد من حجم العمل بسبب العديد من المسؤوليات الأخرى التي يرأسها المدراء في المدارس، والجمع بين الإشراف والواجبات الأخرى هو وضع يكون فيه المدير مركزهم، هو مدير المدرسة والمدير المالي والمشرف على التدريس والكثير من المهام الأخرى. مثل هؤلاء المديرين لديهم وقت قليل نسبياً للإشراف على العملية التعليمية. عندما يكون الاختيار بين الواجبات الإدارية والتربوية.

**ب- المواقف السلبية للمعلمين تجاه الإشراف:** إن الطريقة التي يتفاعل بها المعلمون مع تعليمات المشرف التربوي هي مصدر قلق آخر للممارسات الإشرافية، إذا كان المعلمون، الذين هم المستفيدون المباشرون من الإشراف التربوي، لديهم موقف سلبي تجاه هذه الممارسة، فإن العملية برمتها لن تسفر عن النتائج المرجوة، حيث إن الإشراف الذي يهدف إلى توفير المساعدة والتوجيه والدعم للمدرسين من أجل توفير مناخ تربوي تعليمي فعال من أجل تعزيز التعاون والثقة المتبادلة ما بين الإدارة والمعلمين وكذلك الإدارة والتلاميذ. حيث إن بعض المعلمين يرون أن الإشراف عبارة عن أداة يستخدمها المسؤولون للسيطرة عليهم وتخويفهم. طريقة التفكير هذه تجعل المعلمين يشعرون بعدم الأمان ويفقدون الثقة في شكل الإشراف التربوي ومنهجه. (166)

أيضاً قد يشعر المعلمون بأن الإشراف يعتبر بمثابة تدخل في ممارساتهم التعليمية الخاصة. كما إن العديد من الدراسات في هذا المجال أكدت بأن المراقبة الأساسية والتواجد الجسدي للمدراء يغيّران "الإعداد" في الفصول الدراسية مما يؤدي إلى انطباعات خاطئة بالنسبة للمعلمين.

(166). <https://www.alukah.net/social/0/97235> خالد بن محمد الشمري، مدونة الالوكة الاجتماعية، معوقات عمل المشرف التربوي، 1-يناير 2016. الزيارة بتاريخ، 24-11-2018.

### ج- الاستخدام السلبي للإشراف التربوي من قبل بعض المشرفين:

يعتبر إتباع المشرفين لأساليب المراقبة والتخويف في ممارساتهم الإشرافية أمر غير مقبول بالنسبة للمعلمين، وهذا يؤدي الى فقد الثقة مع المعلمين ويشعرون بأنهم يعيشون في حالة من الخوف والإحباط، كما أن بعض المشرفين أو المفتشين في المدارس، كما يطلق عليهم في بلدان أخرى، يواصلون أداء مهامهم من خلال نهج استبدادي واستفزازي، حيث ان مشاعر الخوف وخيبة الأمل التي كانت ترتبط باستخدام النقد من قبل المشرفين التربويين، كما تفيد بعض التقارير بأن انتقادات المشرفين قد تعيق استخدام المعلمين للممارسات المبتكرة وتطوير مهاراتهم وسلوكياتهم.

د- **عدم كفاية تدريب المشرفين التربويين:** هناك مسألة أخرى مثيرة للقلق فيما يتعلق بالتحديات التي تواجه الإشراف التربوي وهي ما إذا كان المشرفون يحصلون على التدريب الكافي ليعملوا بشكل صحيح في ممارساتهم مع طلابهم ومعلميهم، في هذا الصدد أي شيء يذكر بشأن مدراء المدارس والمفتشين التربويين وغيرهم من الموظفين الذين يحتاجون إلى تدريب منظم، الذي نادراً ما يتلقونه. ويعتقدون أنه مهما كان نمط إجراءات التعيين والترقية، يحتاج المشرفون إلى التدريب المنتظم، ولكن نادراً ما يتم تزويدهم بالتدريب قبل الخدمة أو أثناء الخدمة.

ه- **تدخل بعض المسؤولين في عمل مدراء المدارس:** كثيراً ما ينشأ الصراع ما بين مديري المدارس ومسؤولي وزارة التعليم نتيجة لتداخل المسؤوليات وعدم تحديدها بشكل دقيق وواضح باللوائح والقوانين المنظمة لعمل مديري المدارس في هذه البلد او تلك ولا سيما في المناطق الريفية في كثير من الدول، نتيجة لذلك يكون مدير المدرسة مكبل اليدين لا يستطيع اتخاذ القرارات التي تؤدي الى تحسين اساليب التربية والتعليم بالمدرسة او ان هناك ابتزاز سلطوي، يفرض على المدير بعض السياسات والتصرفات التي لا تخدم مصلحة المؤسسة التعليمية، ايضاً الاجراءات البيروقراطية الجامدة والمملة التي تضع المسؤول التربوي في مواقف حرجة بعض الاحيان مثل

عدم الوفاء بالوعود والالتزامات التي تساعد في تحسين المناخ التعليمي والتربوي، كما ان سوء الفهم يؤدي إلى صراعات خطيرة تجعل إدارة المدرسة غير مستقرة. (167)

و- **تدني مستوى الخبرة لدى مدير المدرسة:** هناك عقبة أخرى أمام الإشراف التربوي في المدارس الأساسية العامة تتمثل في نقص المعرفة والخبرة لدى القائمين على عمليات التربية والتعليم، حيث أن كل من المؤهلات والخبرة اصبحت مهمة جداً في اختيار المشرفين ولكن على المستوى الأساسي العديد من المعلمين الأكثر خبرة لم يكن لديهم خلفية أكاديمية قوية لأنهم مارسوا مهنة التدريس لفترة طويلة في الماضي عندما كانت متطلبات التأهيل لشغل الوظيفة منخفضة. ومع ذلك، تشير معظم الدراسات الى انه أصبح لدى المشرفين التربويين خبرة مناسبة ومؤهلات قوية أعلى من المعلمين الذين يعملون تحت إشرافهم. في معظم الدول، يتم تعيين مدراء المدارس على أساس الأقدمية والخبرة، كما انه من المناسب للمشرفين امتلاك مؤهلات أعلى في شكل درجات وديبلومات مهنية، وسنوات أطول من الخبرة التدريسية أكثر من المعلمين الذين يشرفون عليهم. سيكون لدى هؤلاء المشرفين معرفة وخبرة كافيتين في كل مجالات التربية والتعليم حتى يتمكنوا من مساعدة معلمهم وتوجيههم ودعمهم بثقة تامة.

## 2- الصعوبات التربوية والفنية:

ترتبط هذه الصعوبات أساساً بالمعلم والمشرف التربوي، والبيئة الاجتماعية للتلاميذ كان يعترض بعض المعلمين او يتهاونوا في تنفيذ توجيهات مدير المدرسة، والتي قد ترجع الى ضعف مستوى المعلم في المجالات الاكاديمية والسلوكية، ومن هذه الصعوبات ما يلي: (168)

أ- تدني مستوى الكفاءة لدى بعض المشرفين التربويين.

ب- بعض المعلمين يعارضون التغيير والتطوير.

(167) <https://www.alukah.net/social/0/97235> / خالد بن محمد الشمري، مرجع سابق.  
(168) عماد محمد إبراهيم خليل، الإشراف التربوي المعاصر: كلية العلوم-جامعة الزقازيق (2012).

- ج- وجود ضعف الانتماء لدى المعلمين لمهنة الاشراف التربوي.  
 د- زيادة عدد الطلاب بشكل كبير في الفصل الدراسي الواحد.  
 ه- ايضاً عدم مشاركة المعلمين في عمليات التخطيط التربوي بعمليات التعليم والتعلم.
- 3- الصعوبات الشخصية:**

ويشمل تلك الصعوبات التي لها علاقة بشخصية المشرف التربوي، والذي من المفترض أن يكون واسع الإطلاع وتتوفر فيه ملامح القيادة، ويتميز بقوة الشخصية، حيث يرجع ذلك، تدني كفاءة المشرف التربوي أكاديميا وسلوكيا، وكذلك عدم مواكبته للمستجدات والتطورات في مجال تخصصه، أيضاً تدني قدرته على تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، الاسباب الصحية والنفسية تحد من قدرته على الثقة بالنفس والقيام بالهام الموكلة اليه، واضطراب مشاعره وعدم إستقراره العاطفي. كما ان للعلاقات الهشة والضعيفة بين المعلمين والمديرين الاثر السلبي على سير عملية الاشراف التربوي. (169)

### **المطلب الرابع: المعوقات الخارجية التي تواجه تفعيل عملية الإشراف التربوي:**

هناك الكثير من المشاكل والصعوبات التي تكون بمثابة عوائق وعراقيل التي يكون لها الاثر السلبي على نجاح عمليات الاشراف التربوي، ناهيك عن ان هذه المعوقات تحتاج الى خبرات علمية وادارية وامكانيات مادية لعلاجها او على اقل تقدير الحد من تأثيرها السلبي، ومن اهم هذه الصعوبات ما يلي:

#### **1- الصعوبات المالية والاقتصادية:**

تعتبر العوائق المالية من اهم الصعوبات التي تساهم بشكل كبير جدا في تدني مستوى عمليات الاشراف التربوي، حيث يتلخص جملة من الصعوبات في النقاط التالية: (170)

(169) خالد بن محمد الشمري <https://www.alukah.net/social/0/97235> ، مرجع سابق.  
 (170) خالد بن محمد الشمري، تجديد الاشراف التربوي، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، (1435هـ)، ص 41.

- أ- نقص الامكانيات والوسائل المادية اللازمة لعمليتي التعليم والتعلم.
- ب- تدني قيمة الحوافز المادية للمشرفين والمعلمين، وتدني كذلك دخولهم الشهرية.
- ج- قلة توافر المكتبات ومحتوياتها من كتب ومراجع في التخصصات التربوية.
- د- نقص الاموال وعدم كفايتها لشراء وتوفير تقنيات التعلم الحديثة لتنفيذ بعض البرامج الإشرافية، خاصة تلك التي تعتمد على التقنية، مثل وسائل الايضاح واجهزة العرض والتقنيات السمعية والبصرية.
- هـ- قلة اجهزة الحاسب وخدمات الانترنت لدى الكثير من المشرفين التربويين " مدرء المدارس".

## 2- الصعوبات الادارية والمؤسسية:

كثيرة هي الصعوبات المؤسسية التي تعيق العمل الاشرافي التربوي والتي تتمثل غالباً في علاقات العمل واسناد المهام والمسؤوليات وكذلك تداخل المهام الادارية والاشرفية التي على الاقل تحد من فعالية عمليات الاشراف التربوي، حيث يمكن توضيح هذه الصعوبات في الآتي: (171)

أ- زيادة الابعاء الادارية على مدير المدرسة والمعلم على حد سواء: لا شك أن عملية الاشراف التربوي عملية بالغة التعقيد والتشابك ولها جوانب عديدة، كما انها بحاجة الى جهود كبيرة ووقت كافي لإنجازها بالشكل الصحيح والصورة المطلوبة، في بعض الاحيان يتطلب من المدير بصفته المشرف التربوي القيام بزيارات ميدانية لعدد كبير من المعلمين، يكون في هذه الحالة المدير بين امرين اما القيام بزيارة بعض المعلمين وترك البقية لليوم التالي او برنامج زيارة لاحق او ان تكون زيارته خاطفة وغير مركزة الامر الذي يصعب من عمليات الملاحظة والتوجيه، هذا الى جانب الاعمال الادارية الروتينية التي يقوم بها المدير بشكل يومي.

ب- قلة الدورات التدريبية والبرامج التثقيفية للمشرف التربوي والمعلم: المشرف

(171) خالد بن محمد الشمري، تجديد الاشراف التربوي، المرجع السابق، ص43.

التربوي والمعلم يحتاجون الى تدريب مستمر اثناء الخدمة لرفع مهاراتهم الفنية والفكرية والثقافة، لما تتميز به عمليات الاشراف التربوي من ديناميكية متغيرة ومتطورة بشكل مستمر بسبب تعلقها بالإنسان ونشأته وتوجيه وتعديل سلوكه لإدماجه في المجتمع بشكل يضمن تأقلمه وتعايشه بشكل طبيعي ومساهم في تطور العلاقات الانسانية داخل المجتمع.

ج- تدني قدرة مدير المدرسة تربوياً: مهمة ادارة المدرسة تجمع بين مهنة الادارة والاشراف وتنفيذ الخطط والمهام التربوية والتعليمية في ذات الوقت، ولا شك ان هذه المهام والمسؤوليات بحاجة الى قدرات ومهارات كبيرة لدى المديرين بالمدارس، كما ان القدرات العلمية وحدها لا تكفي بحل بحاجة الى شخصية قوية قادرة على التوجيه واتخاذ القرارات الصعبة نتيجة لظروف استثنائية لا تحتمل تأجل القرارات الى حين دراستها ومعالجتها بشكل متأن، كلك يحتاج المدير ان يكون قادراً على ممارسة دوره الاشرافي بشكل مهني وفعال. (172)

د- تدني مستوى الوعي بأهمية الاشراف التربوي في البيئة الاجتماعية والمؤسسية: المجتمع المحلي والمسؤولين على مهمة الاشراف التربوي لا يعوا قدرها واهميتها بشكل يتناسب مع مدى الحاجة اليها في تنشئة وتطوير الاجيال، وبالتالي تكون اهميتها ثانوية لا تأخذ القدر الكافي من الاهتمام والتركيز كالوظائف التعليمية والادارية.

هـ- تدني مستوى معايير اختيار المشرف التربوي التي تضمن كفاءة المسؤول التربوي واختبار قدراته الفنية والعلمية والادارة، فهو لا شك يجب ان تتوفر فيه هذه المهارات والقرات بقدر كافي.

و- تداخل التخصصات وقيام المعلمين بتدريس مواد غير متخصصين فيها خاصة فيما يتعلق بالجانب التربوي: قلة قاعات الاجتماعات والامكان الخاصة ببرامج التدريب

(172). خالد بن محمد الشمري، تجديد الاشراف التربوي، مرجع سابق، (1435هـ)، ص 47.

والإشراف وتنسيق اللقاءات الجماعية للطلاب والمعلمين ومدير المدرسة في مناسبات وبرامج معينة.

**3- الصعوبات البيئية والاجتماعية:** هذا النوع من الصعوبات ينشأ نتيجة للنظام الاجتماعي السائد في المجتمع، مثل العلاقات الأسرية المضطربة وغير المستقرة، وكذلك العمل في بيئة غير صحية أو غير مريحة، واختلاف الجنس بالنسبة للمعلم والمشرف التربوي نتيجة لعقيدة الدين أو العادات والتقاليد، حيث أن هناك صعوبة كبير في تعامل المدير مع المدرسات والعكس، أو المديرية مع المعلمين.

### المطلب الخامس: المشاكل المتعلقة بالمناهج والنظام التعليمي:

من المهم أن يقوم مدير المدرسة بالإشراف على برامج المناهج وتقديم المشورة الفعالة بشأن البرامج التي ستحسن طرق التدريس والتعلم في المدارس، الذي بدوره سيمكن مدير المدرسة من تحديد احتياجات المناهج المحددة وإعداد خطة إشرافية من شأنها تعزيز إنجازات الطلاب، حيث أن مدير المدرسة مسؤول عن ضمان تغطية المناهج الدراسية، وضمان أن مضمون المناهج مناسب لاحتياجات كل التلاميذ، تمثل الكتب المدرسية "القلب المرئي لأي برنامج تعليمي مما يشكل أساساً لمعظم المتعلمين الذين ينلقون اللغة في الفصل الدراسي، أنه في بعض الحالات، قد توفر الكتب المدرسية الأساس لمحتوى الدروس، ونوع الممارسة اللغوية التي يشارك الطلاب فيها. وفي حالات أخرى، قد تكمل الكتب المدرسية تعليمات المعلم. بالنسبة للمتعلمين، كذلك تحديد احتياجات المناهج الدراسية، وإنشاء والحفاظ على جودة التعليم والتعلم، كما تتلخص وظيفة مدير المدرسة في خمسة مهام إدارية فرعية في مجال المناهج والتدريس كما يلي: (173)

1- تطوير فلسفة التربية والأهداف المتسقة مع تلك الفلسفة، وهنا ينطوي مدير المدرسة على مراجعة الماضي وتطبيق الحاضر من أجل تشكيل مستقبل الشباب، وبهذه

(173) <http://al3loom.com/?p=4829> امجد قاسم، الإشراف التربوي، مدونة آفاق علمية وتربوية، 1 أكتوبر (2012)، تاريخ الزيارة

الطريقة يعطي مدير المدرسة التوجيه للمدرسة لتقديم منهج دراسي معتمد ومتنوع وفقاً للمبادئ التوجيهية لوزارة التعليم والمنظمات الداعمة.

2- بناء برامج لتحقيق هذه الأهداف يشارك مدير المدرسة في تطوير أدلة المناهج الدراسية حيث يقوم المعلمون بإعداد خطط العمل وخطط الدروس وفقاً للجدول الزمني للمدرسة.

3- التقييم المستمر للمنهج والتدريس، حيث يهتم مدير المدرسة بتقييم الموارد التعليمية والتقييم الشامل للمنهج والبرامج التعليمية، وهذا يشمل زيارة ومراقبة وحفظ سجل جلسات التعلم في الفصول الدراسية "الحصص الدراسية"، وكذلك فحص كتب تمارين التلاميذ بشكل دوري لضمان الاستخدام المنتظم في توجيه التعلم.

4- تهيئة المناخ الذي يظهر الاستعداد للتغيير، أن مدير المدرسة يقوم بذلك عن طريق تهيئة بيئة مواتية لعملية التعليم والتعلم من خلال تشجيع العلاقات الشخصية الصحية داخل المدرسة من خلال التفاعل مع التلاميذ والمعلمين، يخلق مدير المدرسة أجواء عمل صحية في المدرسة.

5- توفير مواد الدعم للمناهج والأنشطة التعليمية، حيث يزود مدير المدرسة المعلمين بمواد تعليمية في الوقت المناسب ويوفر فرصاً للتعلم من الوظيفة عن طريق حضور الندوات والدورات التدريبية. تمثل الكتب المدرسية "القلب المرئي لأي برنامج تعليمي مما يشكل أساساً لمعظم المتعلمين الذين يتلقون اللغة في الفصل الدراسي، أنه في بعض الحالات، قد توفر الكتب المدرسية الأساس لمحتوى الدروس، ونوع الممارسة اللغوية التي يشارك الطلاب فيها<sup>(174)</sup>. وفي حالات أخرى، قد تكمل الكتب المدرسية تعليمات المعلم بالنسبة للمتعلمين، قد يوفر الكتاب الدراسي المصدر الرئيسي للاتصال لديهم مع اللغة بمعزل عن المدخلات التي يقدمها المعلم. قد يخدم الكتاب المدرسي أيضاً نوعاً من تدريب المعلمين حيث يقدمون أفكاراً حول كيفية تدريس الدروس.

<sup>(174)</sup> <http://al3loom.com/?p=4829> مرجع سابق.

## المطلب السادس: مسؤولية الاشراف التربوي في حل وتذليل الصعوبات بالمدرسة:

في الوقت الحاضر، الجهات الفاعلة الرئيسية المسؤولة على الإشراف التربوي في المدارس هم أعضاء في لجنة الإشراف على المدرسة: مثل مدير المدرسة، ونواب المديرين، وقادة الوحدات، ورؤساء الأقسام والمدرسين ذوي الخبرة الكبيرة في المجال التعليمي والتربوي والمعنيين من بل الإدارات العليا بوزارة التعليم. يرى الكثيرون ان هيكل خدمات دعم الإشراف التربوي، الذي تقع على عاتقه معالجة المشاكل المدرسية بشقيها التعليمي والتربوي يكون معقد نسبياً وعلى الأغلب ترتبط بالتطوير التعليمي وتطوير المناهج وشؤون تنمية المعلمين. (175)

يتضمن كل مجال من هذه المجالات عدة مهام محددة مثل التنسيق والتشاور وقيادة المجموعة والتقييم التي تحتاج إلى الأداء الاشرافي الفعال. بالإضافة إلى تقييم الممارسات الحالية، كما ان المهمة الرئيسية الثانية بعد المهمة الادارية لإدارة المدرسة هي التعرف على المشاكل التي تعوق ممارسة الأنشطة الاشرافية المسندة لها لتعزيز وتوفير الإشراف الفعال والكفاء في المدرسة. ومع ذلك، فان ادارة المدرسة مطالبة بالإشراف على مثل هذه القضايا، التي لا تحظى باهتمام كبير في معظم حالات المدارس الابتدائية. (176)

(175) عماد محمد إبراهيم خليل، الاشراف التربوي المعاصر: كلية العلوم-جامعة الزقازيق (2012)، ص 22.

(176) Tesema, A. (2014). The practices and challenges of school-based supervision in government secondary schools of Kamashi Zone of Benishangul Gumuz Regional State (Doctoral dissertation, Jimma University).

## الفصل الثالث

### منهجية وإجراءات البحث



## الفصل الثالث: منهجية واجراءات البحث

هذا الفصل يركز على تناول الإجراءات المنهجية للدراسة، من حيث المنهج العلمي الذي سيتم استخدامه في البحث، وتحديد مجتمع وعينة البحث، وأدوات جمع البيانات، من خلال اداة جمع البيانات التي ستستخدم في البحث "المقابلة الشخصية" على النحو التالي:

### أ- منهج البحث:

سوف تتبع الباحثة منهج البحث الكيفي، وهو أحد الاساليب العلمية المستخدمة في البحث العلمي يتم استخدامه من اجل الحصول على فهم عميق للظاهرة الانسانية، كما انه يركز على وصف ما هو موجود الان بالنسبة العملية التربوية مع العلم أن منهج البحث هذا لا تقتصر وظيفته على جمع البيانات وتبويبها بل يتعدى ذلك إلى قدر من التفسير لهذه البيانات ودلالاتها واستخلاص النتائج المرجوة منها، من خلال اجراءات البحث العلمي المختصة في العلوم الانسانية وذلك لصعوبة استخدام المنهج الكمي في العلوم الإنسانية. (177)

كما يشير هذا البحث إلى أن للظاهرة الانسانية خصائص مميزة وعلاقة الباحث نفسياً وسلوكياً وفكرياً والذي يحتاج الى أساليب بحثية تتلاءم مع الطبيعة الخاصة لأبعاد هذه العلاقة وصولاً إلى تحقيق الموضوعية في دراسة السلوك الانساني، حيث تحاول الباحثة في بحثها هذا التأكيد على اوجه الاختلاف والتشابه بين الاسلوب العلمي للبحث الكيفي وبين الاجراءات المهنية التي يستخدمها المشرف التربوي بالمؤسسات قيد الدراسة في الممارسة المهنية لأساليب الاشراف التربوي، حيث يتميز هذا النوع من البحوث بعدد من المميزات التي تجعله مناسباً للعلوم الانسانية والاجتماعية دون غيرها من الظواهر، وأبرز هذه المميزات، صغير حجم العينة والابتعاد عن العشوائية

(177) . محمد المسفر القرني. منهج البحث الكيفي والخدمة الاجتماعية العيادية، جامعة ام القرى، (2007)، ص 17.

في اختيارها، لا تخضع البيانات لأي تحليلات احصائية، نتائجه تخضع لرأي وتفسير الباحث، كما تعتمد صحة النتائج على قدرة ومهارة الباحث، ومن اهم عيوبه انه يحتاج الى وقت اطول مقارنة بالبحث الكمي. (178)

### ب- مصادر البيانات:

سوف يتم جمع البيانات اللازمة للدراسة من المصادر التالية:  
 أولاً: المصادر الاولية: تضمنت المصادر الأساسية للبحث عدد 5 افراد من المسؤولين على الأنشطة الإدارية والتعليمية والتربوية بمدرسة الغزالي على النحو التالي:

- 1- الأستاذ: محمد الضاوي الجقندي مدير المدرسة.
  - 2- الأستاذ: عياد محمد صالح مساعد المدير بالفترة الصباحية.
  - 3- الأستاذ: عادل المبروك بوغمجة مساعد مدير المدرسة بالفترة المسائية.
  - 4- الأستاذة: عائشة أحمد زايد اخصائية اجتماعية عن الفترة الصباحية.
  - 5- الأستاذة: ربيعة الساعدي عون اخصائية اجتماعية بالفترة المسائية.
- وذلك بسبب مسؤوليتهم المباشرة على تفعيل دور الاشراف التربوي بالمدرسة قيد الدراسة، وذلك من خلال اجراء مقابلات شخصية مباشرة مع مفردات عينة الدراسة بالمؤسسات قيد الدراسة والتي تتمثل في مديري المدارس والمعلمين والمعلمات والمسؤولين على الانشطة التربوية بالمؤسسة قيد الدراسة.
- ثانياً: المصادر الثانوية:

من خلال المسح الكتبي الشامل للمراجع والدوريات المتعلقة بموضوع الدراسة "كتب، مجلات علمية، مكتبات الكترونية" وغير ذلك من الوسائل المتعلقة بموضوع الدراسة.

(178). سهيل حسنين، منهج البحث الكيفي، مقدمة في البحث النوعي. <http://online.sakhnin.ac.il/pluginfile> ، تمت الزيارة بتاريخ 2018-11-13.

أ- المصادر الرسمية وغير الرسمية التي سيتم التزود من خلالها بالبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، من خلال ما تنشره المؤسسات المعنية بالنشاط التربوي والتعليمي في مدينة طرابلس كوزارة التربية والتعليم الليبية وغيرها.

### ج- اسلوب جمع البيانات:

نظراً لطبيعة البحث الذي يعتمد على المنهج الكمي سوف يتم استخدام الاساليب

التالية:

1- **المقابلة:** كوسيلة فعالة تتناسب وطبيعة الظاهرة قيد الدراسة وكذلك مجتمع البحث لما لها من أثر مباشر في تحليل المعلومات التي يتم تدوينها من خلال عرض اسئلة مفتوحة على المستجوبين واعطائهم هامش كبير من حرية التعبير عن الاجابة ومن ثم تحليل هذه الاجابات واستخلاص النتائج منها، حيث ان المقابلة تعتبر احد ادوات جمع البيانات التي تساعد الباحث في الوصول الى البيانات والمعلومات التي يتطلبها البحث بشكل علمي ومنهجي وفق قواعد واجراءات منهجية محددة (179)، حيث يعتمد نجاح المقابلة من عدمه على مهارة البحث مي تخطيطه لإجراءات المقابلة ومهارته في وضع الاسئلة وكذلك قدرته على طرح الاسئلة بطريقة علمية تحقق الهدف من اجراء المقابلة (180)

### خطوات المقابلة: (181)

أ- **الاعداد للمقابلة:** وهنا على الباحث ان يقوم بتحديد ما يرغب في الحصول عليه بشكل محدد وذلك من خلال ترجمة اهداف المقابلة الى اسئلة يمكن قياس مدى تحقق الغرض منها.

(179) <https://platform.almanhal.com/Files/2/86668> حفيظي نورالدين، المقابلة كأداة بحثية في جمع المادة العلمية، مدونة المنهل، تمت الزيارة بتاريخ 19-11-2018 س3:45.

(180) نبيل حميدشة، المقابلة في البحث الاجتماعي، جامعة سكيكدة-الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثامن (2012)، ص98.

(181) نبيل حميدشة، المقابلة في البحث الاجتماعي، المرجع السابق، ص103.

**ب- تصميم دليل المقابلة:** وهو عبارة عن اعداد مجموعة من الأسئلة تعد من قبل الباحث والتي تساعده على اجراء مقابله مع الأخذ بعين الاعتبار التسلسل المنطقي في كتابة وتدرج الاسئلة، وترابطها وعدم التداخل والتعارض بينها.

**ج- اختبار نموذج المقابلة ميدانياً:** وهو عرض نموذج المقابلة على محكمين متخصصين ومن ثم عرضه على العينة المستهدفة للتأكد من سلامة الاسئلة ومناسبتها لمجتمع وموضوع البحث.

**د- التطبيق النهائي لنموذج المقابلة:** بعد انتهاء الباحث من اعداد النموذج واختباره يتم تدريب المساعدين على هذا الاسلوب لجمع البيانات واجراء المقابلة النهائية.

**2- الملاحظة:** تعتبر اداة ثانوية قد تحتاجها الباحثة في استنباط بعض المعلومات والبيانات التي يحتاجها البحث والتي تعتبر كعنصر مساعد للأداة الرئيسية وهي المقابلة.

**3- الوثائق والسجلات الرسمية:** المتعلقة بعمليات الاشراف التربوي التي تصدر عن المؤسسات الرسمية مثل وزارة التربية والتعليم والمؤسسات قيد الدراسة، خاصة تلك التي تساعد في توضيح بعض الغموض الذي قد يشوب اجابات المستجوبين.

#### **د- تحليل البيانات:**

عملية تحليل البيانات تمر بعدد من المراحل الضرورية لتنظيم وتسهيل التعليق عليها وكتابة النتائج بشكل يعكس دقتها في معالجة مشكلة البحث، حيث ان هناك العديد من وجهات النظر حول المراحل التي تمر بها عملية تحليل البيانات والتي تشير اليها العديد من الدراسات الاجتماعية المتعلقة بهذا الشأن، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي: (182)

(182) <https://wefaa.com> ، كيفية تحليل بيانات المقابلة في البحث العلمي، مدونة وفاق للتحليل الاحصائي، تمت الزيارة بتاريخ 29-

### 1- التعرف على البيانات وترتيبها:

يتعين على الباحث جمع بياناته أولاً وتحديدته والتعرف عليها من بين كل المعلومات التفصيلية التي تم جمعها اجراء المقابلة واستخلاص البيانات المهمة منها.

### 2- تحديد إطار المعلومات التي تم جمعها:

وهي مرحلة مهمة من مراحل تحليل البيانات عن طريق المقابلة، بحيث يقوم الباحث بتصنيف ما حصل عليه من بيانات وجمع كل نوع منها في إطار محدد حسب النوع والغرض المطلوب.

3- فهرسة البيانات: على الباحث ان يستمر في تحليل نتائج المقابلة التي قام بإجرائها بفهرستها بطريقة مناسبة للبحث العلمي ومنهجه.

### 4- تصميم ورسم الخرائط وتفسير البيانات:

في هذه المرحلة يتم توضيح العلاقات والعناصر المتعلقة بمشكلة البحث وتفسير ما تم التوصل اليه من بيانات وتحويلها الى معلومات يتم من خلالها استخلاص النتائج وتعميمها.

## الفصل الرابع: عرض البيانات

- نبذة عن مجتمع البحث
- المبحث الأول: استراتيجيات الإدارة المدرسية لتفعيل دور الاشراف التربوي بالمدرسة قيد البحث
- المبحث الثاني: العوامل المهمة المساعدة على إنجاح الاشراف التربوي
- المبحث الثالث: التحديات التي تواجه الادارة وتحد من فعالية الاشراف التربوي
- عرض نتائج البيانات

## الفصل الرابع: عرض البيانات

### أولاً: نبذة عن مدرسة الغزالي للتعليم الأساسي:

تعد مدرسة الغزالي للتعليم الأساسي أحد مؤسسات التعليم الأساسي العام بمدينة طرابلس-ليبيا، وتقع ضمن المؤسسات التعليمية التابعة لقطاع التعليم قصر بن غشير، تضم غيرها من مؤسسات التعليم طاقم اداري متكامل بداية من مدير المدرسة ومساعدته وكذلك مسؤول عن وحدة النشاط المدرسي، ورئيس وحدة شؤون التدريس، تم افتتاح المدرسة سنة 1980م، بعدد 10 فصول دراسية وكان عدد التلاميذ المسجلين في تلك الفترة عدد 200 تلميذ وتلميذة وبطاقم تدريسي يضم 25 معلم ومعلمة. خلال الفترة الحالية وبسبب تزايد الكثافة السكانية بالمنطقة تم إضافة عدد من الفصول الدراسية، حيث أصبح عدد التلاميذ الدارسين خلال العام الحالي 880 تلميذ وتلميذة مقسمين على فترتين صباحية ومساءلية، حوالي 440 تلميذ بكل فترة، كما ان عدد المعلمين زاد بنسبة 5 اضعاف مقارنة بعدد المعلمين بالمدرسة عقب افتتاحها سنة 1980م، حيث أصبح عدد 125 معلم ومعلمة، وعدد من الاخصائيين الاجتماعيين الذين يساهمون في ترشيد الطلاب وحل المشاكل التي تواجههم، إضافة الى عدد 10 عاملين يعملون في مجالات النظافة والامن والصيانة.<sup>(183)</sup>

بشكل عام المدرسة تتوفر بها كافة الشروط المطلوب لقيام المؤسسة التعليمية مثل أعضاء الإدارة والمعلمين المتخصصين والاختصاصيين الاجتماعيين، وكذلك العاملين في الوظائف الخدمية التي تعتبر عامل مهم لتوفير بيئة تعليمية آمنة ونظيفة، تساعد المعلمين على أداء مهامهم والتلاميذ على حسن التعليم والتعلم، كما انه تتوفر الإمكانيات المادية والتقنية مثل: معمل الحاسوب وعدد لا بأس به من وسائل التعليم والايضاح الحديثة التي تحرص الإدارة على توفرها باستمرار.

(183) نبذة مختصرة عن مدرسة الغزالي، افادة رسمية صادرة عن إدارة المدرسة، بتاريخ 2019-3-6

حسب الخطة المدرسية التي تتبناها إدارة المدرسة ان هناك مجلس يسمى بمجلس الإباء وذلك لوضع الإباء كجزء من الدائرة الرقابية والارشادية بالمدرسة سواء فيما يتعلق بالمعلمين او التلاميذ، حيث اطلعت الباحثة على ان هناك اجتماعات دورية بين الإدارة والمعلمين بشكل مستمر مرة في الأسبوع وتصل في بعض الأحيان الى مرة واحدة في الشهر بسبب الانشغال بالتدريس وتراكم الدروس والبرامج التعليمية بسبب تأخير بدء العام الدراسي في بعض الأحيان او قلة بعض الامكانيات الضرورية للشرح والتوضيح مثل أجهزة العرض المرئي وكذلك وسائل الايضاح الشرح وغيرها من الإمكانيات المادية التي قد لا تتوفر في وقتها المحدد مما يزيد في تراكم الحصص الدراسية وانشغال الإدارة والمعلمين بإيجاد الحلول المناسبة لها. حيث انه في بعض الأحيان يتم تكليف المدير والمساعدين له بإعطاء بعض الحصص للتلاميذ نتيجة الغياب او النقص في أي مادة من المواد.

أ- نسبة استجابة المستجوبين: تضمنت المصادر الأساسية للبحث عدد 5 افراد من المسؤولين على الأنشطة الإدارية والتعليمية والتربوية بمدرسة الغزالي على النحو التالي:

- 1- الأستاذ: محمد الضاوي الجقندي مدير المدرسة.
- 2- الأستاذ: عياد محمد صالح مساعد المدير بالفترة الصباحية.
- 3- الأستاذ: عادل المبروك بوغمجة مساعد مدير المدرسة بالفترة المسائية.
- 4- الأستاذة: عائشة أحمد زايد اخصائية اجتماعية عن الفترة الصباحية.
- 5- الأستاذة: ربيعة الساعدي عون اخصائية اجتماعية بالفترة المسائية.

حيث تم التركيز عليهم لما يتوفر لديهم من معلومات حول موضوع البحث وباعتبارهم من يملكون القرارات الإدارية التي تتعلق بتفعيل وتنشيط دور الاشراف التربوي بالمدرسة، حيث قامت الباحثة بإجراء مقابلات مفتوحة معهم من خلال عرض نموذج المقابلة الشخصية الذي يضم عدد من الأسئلة ذات العلاقة بموضوع الاشراف التربوي وكذلك الاستراتيجيات المدرسية التي تتبعها الإدارة لتفعيل دور الاشراف

التربوي، حيث قامت الباحثة بالاتصال بإدارة المدرسة وطلبت الأذن بالقيام بإجراء مقابلات مع المسؤولين بالمدرسة بهدف الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لإتمام وإنجاز الدراسة، وكانت الاستجابة ممتازة وتعاون تام من قبل المسؤولين بالمدرسة، حيث كانوا حريصين على تقديم المعلومات المطلوبة بكل تجرد، اعتماداً على المقابلة المبدئية بين الباحثة وأعضاء الإدارة بالمدرسة الأمر الذي أدى إلى تعاونهم التام بالإجابة على تساؤلات الدراسة التي أعدت على شكل أسئلة مفتوحة بنماذج المقابلة التي تم إعدادها لهذا الغرض.

#### أ- الهيكل التنظيمي لمدرسة الغزالي للتعليم الأساسي:



الشكل رقم (1) الهيكل التنظيمي لإدارة مدرسة الغزالي للتعليم الأساسي (184)

قامت الباحثة بالتواصل مع إدارة المدرسة من خلال برامج الاتصال عبر الانترنت (واتس اب، سكاى بي) كما قامت الباحثة بالاتصال بالمسؤولين والاختصاصيات بمدرسة الغزالي على مدى ثلاثة أيام متتالية بتاريخ 10،11،12، من شهر فبراير 2019. حيث قامت الباحثة بعرض أسئلة المقابلة على المستجوبين، والذين أبدوا تعاون كبير بعد اعطائهم فكرة عامة على موضوع البحث، كما قامت الباحثة بتكليف فريق عمل يتكون من شخصين، حيث كلف الأول بتوزيع نماذج الاسئلة على

(184) مدير مدرسة الغزالي، التسلسل الإداري لمدرسة الغزالي للتعليم الأساسي، بتاريخ 3-6-2019.

المستجوبين وإعطاء فترة كافية لهم للإجابة عليها، ومن ثم الاتصال بهم في اليوم التالي وذلك بغرض إتاحة الفرصة الكافية لهم لفهم الاسئلة الواردة بنموذج المقابلة الامر الذي ساعد كثيراً في جمع البيانات المطلوبة.

كما كُلف الشخص الاخر بتصوير مرافق المدرسة وبعض المستندات المتعلقة بموضوع الدراسة للاستدلال بها لتوضيح العملية التربوية داخل مرافق المدرسة وفق الإجراءات والاطر الرسمية، كان الهدف الأساسي من اجراء هذه المقابلات هو معرفة الاستراتيجيات التي وضعتها إدارة المدرسة لتفعيل دور النشاط التربوي من خلال أسئلة محكمة عن طريق السادة المشرفين على الدراسة، كما استعانت الباحثة بأراء الباحثين السابقين من خلال مراجعة الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة. وكان الهدف من ذلك ان تكون الأسئلة شاملة لكافة جوانب موضوع الدراسة، والذي اتضح جلياً من خلال إجابات عينة الدراسة، حيث لمست الباحثة فهم المستجوبين للأسئلة واجابوا عليها بشكل من الدقة وكثير من الاهتمام.

بالنسبة للتساؤل الذي طرحته الباحثة حول خطة الإدارة لتفعيل دور الاشراف التربوي، تمثل في السؤال التالي:

**المبحث الأول: الاستراتيجيات إدارة المدرسة لتفعيل برنامج الاشراف التربوي:**

**السؤال الأول: ماهي استراتيجيات الإدارة المدرسية التي تتبعها الإدارة لتفعيل الاشراف التربوي؟**

كانت اجابات المصادر الأساسية للبحث فيما يتعلق الاستراتيجيات والخطط التي

تتبناها الإدارة لتفعيل برنامج الاشراف التربوي على النحو التالي:

### **1- التعريف ببرنامج الاشراف التربوي واهميته:**

ج1- افاد الأستاذ: محمد الضاوي الجفتدي مدير المدرسة بان ادارة المدرسة تعمل على تقديم معلومات وبيانات متكاملة عن خطتها لتفعيل الاشراف التربوي واهميته، حيث ان المدير عادة ما يقوم مع مساعديه بوضع برنامج متكامل عن الندوات

التربوية، والورش التربوية، والمحاضرات التثقيفية، والذي يتضمن دعوة المهتمين وذوي الاختصاص في المجال التربوي من اجل المام المعلمين بأهداف واليات الاشراف التربوي، يتضمن التعريف بخطة الإدارة لتفعيل الاشراف التربوي احاطة المعلمين بمواعيد المحاضرات والندوات ومحتوياتها مع التوضيح بان هذه الندوات والمحاضرات تم الاعداد لها لم تكن من اجل مراقبتهم او تقديم التقارير من اجل عقابهم بل هي من اجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم والاستفادة من الخبراء وذوي الاختصاص في المجال الاشرافي التربوي.

يأتي ذلك انطلاقاً من حرص الادارة على تحقيق النتائج المرجوة التي تسعى من خلالها الى نشر ثقافة الاشراف التربوي، فهي حريصة على تجهيز القاعات وتوفير الموارد المالية والامكانيات المادية، وتحديد جدول الاعمال الذي يتضمن مكان وتاريخ انعقاد البرامج التربوية بالمدرسة، وكذلك أسماء المحاضرين والمشاركين في هذه البرامج وما هي البنود الرئيسية التي سيتم تناولها للتعريف ببرامج الاشراف التربوي واهميته بين المعلمين. (185)

ج2- اما بالنسبة لمساعد مدير المدرسة بالفترة المسائية الأستاذ: **عادل المبروك بوغمجة** قال بأن المدير والمسؤولين معه حريصين بشكل كبير على توجيه دعوة الى المهتمين واولياء الأمور وكذلك المعلمين، واحاطتهم علماً بما يتضمنه خطة الإدارة لبرنامج انعقاد البرامج التربوية ومكان الانعقاد ومدته وتوقيته، كان الفائدة في اغلب الأحيان جيدة ونتائجها فعالة، بسبب المشاركة الإيجابية للمعلمين واولياء أمور التلاميذ والمهتمين، كما اكد بان هناك برنامج متكامل عن مواعيد الندوات والمحاضرات التربوية منها "اسبوعي، شهري، فصلي، وسنوي". (186)

ج3- كما قامت الباحثة بسؤال الأستاذة: **ربيعة الساعدي عون** اخصائية اجتماعية بالفترة المسائية بالمدرسة السؤال ذاته التي أفادت بان هناك تنسيق مستمر وفق الخطة

(185) مقابلة مع الأستاذ: محمد الضاوي الجقندي مدير مدرسة الغزالي، يوم الاحد بتاريخ 10-2-2019. الساعة 11:30 ص  
(186) مقابلة مع الأستاذ: عادل المبروك بوغمجة مساعد مدير مدرسة بالفترة المسائية، الاحد، 10-2-2019. س 16:00 مساء

المدرسية لعقد محاضرات تثقيفية حول أهمية برنامج الاشراف التربوي واشراك المعلمين في صياغة وإقرار بنود ومكونات العلمية التربوية، كما ان التنسيق مع عدد من المدارس التي تتميز بفعالية برنامج الاشراف التربوي بها، والتي من شأنها المساهمة في اثراء هذ برامج التثقيف التربوي التي تعقدها إدارة المدرسة بالتعاون مع المهتمين والمختصين في مجال الاشراف التربوي بهدف التعريف بالإشراق التربوي وإبراز أهميته لأعضاء الإدارة وهيئة التدريس خلال خطة زمنية محددة تواريخ انعقادها ونهايتها. (187)

## 2- تحديد أنشطة وبرامج التقييم:

بالنسبة لهذه الاستراتيجية كانت الإجابات كما يلي:

ج1- قال الأستاذ: **عياد محمد صالح** مساعد المدير بالفترة الصباحية بانه تتوزع مهام المدير ومساعديه كمشرفين على العملية التعليمية والتربوية بأعداد برامج التقييم الفعالة التي يتم من خلالها اكتشاف ضعف الأداء في احد مراحل الخطة المدرسية، اعتماداً على نتائج التقييم يتم تقييم وتحديد الاحتياجات التدريبية والعلمية للمعلمين، وتحديد مواطن الضعف ومعالجتها، وتحديد نقاط القوة وتعزيزها.

كما يتم تقييم البيئة المدرسية العامة الفصول الدراسية وقاعات الاجتماعات والمكتبة وكذلك المسرح، وتحديد متطلباتها ومدى صلاحيتها لإجراء وإقامة البرامج والأنشطة التربوية، كذلك المناهج التعليمية والتأكد من مدى ملائمتها للأهداف التعليمية والتربوية، أي مدى اتساق مضامينها مع حاجات التلاميذ وقدراتهم حيث قال بأن هذه العملية تتم لتقليل الفجوة بين المشرف التربوي والمعلم للتعرف على ما يقدمه المعلمين وما هي قدراتهم ومهاراتهم، والتي تتم من خلال استبيانات ومقابلات وزيارات ميدانية ثم تفرغ هذه البيانات وتحليلها من اجل التعرف على مراكز القوة التي يتميز بها برنامج الاشراف التربوي بالمدرسة وتعزيزها وتطويرها، ومواطن

(187) مقابلة مع الأستاذة: ربيعة الساعدي عون، اخصائية اجتماعية بمدرسة الغزالي، الاثنين بتاريخ 11-2-2019. ص 10:00

الضعف ومعالجتها، سواء من خلال التدريب او ورش العمل والندوات التربوية التي تقوم بها إدارة المدرسة. (188)

ج2- كما اكدت الأستاذة: **ربيعة الساعدي عون** ان الإدارة تعتمد على عدد من برامج التقويم من استبيانات ومقابلات توجه لكل من المعلمين والمختصين وكذلك التلاميذ واولياء الامور من اجل تحديد واكتشاف مواطن القوة والضعف لدى المعلمين وكذلك تحديد الإمكانيات والقدرات التي سيتم اعتمادها في عملية التقويم ومن ثم التدريب، كما يتم تحديد الأساليب التربوية وطرق التدريس من خلال التغذية الراجعة من أدوات الاستقصاء من استبيانات ومقابلات وغيرها من اجل تفعيل وتطوير وإصلاح برنامج الاشراف التربوي. (189)

ج3- كما أفاد الأستاذ: **عادل المبروك بوغمجة** مساعد مدير المدرسة بالفترة المسائية، بان الية التقويم تتم من خلال المراقبة والملاحظة والاستبيانات التي يتم اعدادها لهذا الغرض ومن ثم تفريغ البيانات وتحليلها واتخاذ قرارات التدريب والتطوير اعتماداً على هذه البيانات والمعلومات، حيث يتم ذلك بهدف تحديد حاجات المعلمين التطويرية والتدريبية كلاً حسب خبرته وتخصصه، كما يتم تقييم البيئة المدرسية وتقييم المناهج الدراسية للتأكد من انها تتماشى مع قدرات المعلمين الادائية وكذلك القدرات التعليمية للتلاميذ. (190)

ج4- قال الأستاذ: **عياد محمد صالح** مساعد مدير مدرسة بالفترة الصباحية أسلوب الإدارة لتقويم برنامج الاشراف التربوي يأتي من خلال التركيز على جمع المعلومات عن أداء المعلمين ومستوى التحصيل العلمي للتلاميذ، حيث ان هذه الاجراء يمكن من ين على حد السواء، فبرامج التقويم تشمل كل من المشرفين التربويين والمعلمين والتلاميذ وكذلك اولياء امورهم، حيث ان هناك برامج تقويم تقوم بها لجان مختصة من وزارة التعليم خاصة تلك التي تتعلق بالمشرفين التربويين، اما فيما يتعلق بالمعلمين

(188) مقابلة مع الأستاذ عياد محمد صالح مساعد مدير مدرسة الغزالي بالفترة الصباحية، الثلاثاء بتاريخ 12-2-2019. الساعة 10:30ص

(189) مقابلة مع الأستاذة: ربيعة الساعدي عون، اخصائية اجتماعية بمدرسة الغزالي، الاثنين بتاريخ 11-2-2019. س 16:00 مساء

(190) مقابلة مع الأستاذ: عادل المبروك بوغمجة مساعد مدير المدرسة بالفترة المسائية، الاحد، 10-2-2019. س 16:00 مساء

داخل المدرسة فان إدارة المدرسة هي من تقوم بوضع الخطط والبرامج الخاصة بالتقويم للمعلمين وللبرنامج التربوي بكامله. (191)

### 3- تحديد المشرفين التربويين وتوزيع المهام:

ج1- أوضح الأستاذ: *عادل المبروك بوغمجة* مساعد مدير المدرسة بالفترة المسائية بان مجموعة الاشراف التربوي بالمدرسة يتم تسميتهم وتوزيع المهام عليهم كلاً حسب خبرته وامكانياته، حيث يتكون فريق الاشراف التربوي بالمدرسة من المدير كمشرف تربوي رئيسي ومساعد المدير للفترة الصباحية الذي يتضمن دوره في تنسيق العمل التربوي والزيارات الميدانية للمدير ومساعدته في التقييم واقتراح ما يراه مناسباً على المشرف التربوي وزملائه فيما يتعلق بإجراءات العمل ومراقبة وتقويم أداء المعلمين، ايضاً المشرف التربوي الثالث وهو مساعد المدير بالفترة المسائية، والذي يعتبر بمثابة مدير المدرسة بالفترة نظراً لانشغال المدير بالفترة الصباحية وبالتالي فهو يحظى بصلاحيات اكثر من غير من المساعدين التربويين، ايضاً هناك عدد من الاختصاصيات الاجتماعيات بالفترتين الصباحية والمسائية ويكون دورهم التربوي هو المتابعة اليومية لسير العملية التعليمية والتربوية ومن مهامهم الرئيسية هو تحديد المشاكل التربوية ومعالجتها او ترحيلها الى اجتماعات الإدارة واقتراح الحلول المناسبة لها. (192)

ج2- قالت الأستاذة: *عائشة أحمد زايد* ان الإدارة تقوم بتكليف بعض الاختصاصيات الاجتماعيات خلال العام الدراسي بان يقوموا بمتابعة المعلمين خاصة الجدد منهم او ان الإدارة لديها بعض المقترحات وترغب في مشاركة المعلمين والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم بالخصوص التي يتم عرضها ومناقشتها في اجتماعات الإدارة. (193)

ج3- افاد مدير المدرسة الأستاذ: *عياد محمد صالح* بان هناك برنامج متكامل عن يتضمن المهام والمسؤوليات بشكل كامل ودقيق لكل المشرفين التربويين بالمدرسة،

(191) مقابلة مع الأستاذ عياد محمد صالح مساعد مدير مدرسة الغزالي بالفترة الصباحية، الثلاثاء بتاريخ 12-2-2019. الساعة 10:30 ص

(192) مقابلة مع الأستاذ: عادل المبروك بوغمجة مساعد مدير المدرسة بالفترة المسائية، الأحد، 10-2-2019. س 16:00 مساء

(193) مقابلة مع الأستاذة: عائشة أحمد زايد اختصاصية اجتماعية بمدرسة الغزالي، الأحد، بتاريخ 10-2-2019. الساعة 12:00 ص

بداية من مدير المدرسة وكل المساعدين التربويين، تتمثل مهمة المدير في التنسيق العام مع الخبراء بكليات التربية لإجراء البرامج والمحاضرات التربوية، وتنسيق الزيارات التبادلية مع المدارس المتميزة في الاشراف التربوي، وكذلك متابعة توفير الموارد المالية والامكانيات المادية، من مستلزمات ووسائل تعليمية. وظيفة المساعدين تتمثل في تنسيق مواعيد الزيارات الصفية وبنود الاجتماعات الدورة وتحديد التواريخ والاماكن بما لا يتعارض مع البرنامج الدراسي للتلاميذ، ايضاً الاشراف على ترتيب وتجهيز قاعات الاجتماعات والمسرح لإلقاء المحاضرات وعقد الندوات التربوية. (194)

#### 4- تحديد برامج التدريب والتطوير:

فيما يتعلق بالبرامج التدريبية ودورات التأهيل المتبعة بالمدرسة كانت إجابات المصادر الأساسية كما يلي:

ج1- افادة الأستاذ: الأستاذ: **محمد الضاوي الجقندي** مدير مدرسة الغزالي، ان إدارة المدرسة لديها برنامج تدريبي متكامل تم تحديده من خلال نتائج التقييم التي قامت بها الإدارة خلال الفترة السابقة يقوم به عدد من الخبراء والاكاديميين بكليات التربية بناء على التعاقد الذي تم بين إدارة المدرسة وكلية التربية، المعلمين المؤهلين والذين يتمتعون بخبرة وكفاءة مناسبة من خلال الزيارات التبادلية بين المعلمين بالمدارس التي حققت نجاحات كبيرة في مجال الاشراف التربوي، كما ان هناك دورات تدريبية مثل التأهيل التربوي، رفع كفاءة المعلمين، دورات تدريبية خاصة بالأخصائيات الاجتماعيات، دورات رفع المهارات التعليمية، وغيرها العديد من الدورات، بالرغم من تراجع الوزارة لإجراء مثل هذه الدورات نتيجة للظروف الاقتصادية والسياسية، ولكن إدارة المدرسة تحاول بكل السبل تأهيل المعلمين والرفع من مهاراتهم التعليمية والتربوية. (195)

(194) مقابلة مع الأستاذ عياد محمد صالح مساعد مدير مدرسة الغزالي بالفترة الصباحية، الثلاثاء بتاريخ 12-2-2019. الساعة 10:30 ص  
(195) مقابلة مع الأستاذ: محمد الضاوي الجقندي مدير مدرسة الغزالي، يوم الاحد بتاريخ 10-2-2019. الساعة 11:30 ص

ج2- في هذا الصدد افاد الأستاذ: *عادل المبروك بوغمجة* مساعد مدير المدرسة بالفترة المسائية، بان البرامج التدريبية في مدرسة الغزالي مستمرة ولم تتوقف لأي سبب ونقوم بتأهيل المعلمين لدينا حسب امكانياتنا المالية والمادية وقدراتنا وكفاءاتنا البشرية، لم تعد الدورات بذات النسق الذي كانت عليه قبل عام 2014 نتيجة للظروف الراهنة ولكن الإدارة تعمل ما بوسعها لتدريب الاخصائيات والمعلمين، كانت هناك فرصة للتدريب الإدارة تبادر بترشيح من يجب ان يكون حسب الأولوية والحاجة للتدريب في مختلف التخصصات. (196)

ج3- كما ان الأستاذة: *عائشة أحمد زايد اخصائية* اجتماعية بمدرسة الغزالي، قالت بأن البرنامج التدريبي بالمدرسة شامل لكل المعلمين والمعلمات والاختصاصيات وكذلك المشرف التربوي ومساعديه، حيث ان هناك دورات تدريبية تطلقها الوزارة من فترة لأخرى رغبة منها في تطوير قطاع التربية والتعليم في كامل البلاد وعلى مستوى مؤسسات التعليم الأساسي العام. (197)

ج4- على ذات السؤال اجابت الأستاذة: *ربيعة الساعدي عون*، اخصائية اجتماعية بمدرسة الغزالي، ان الإدارة تعطي أهمية كبيرة لتدريب المعلمين وكذلك المشرف التربوي ومساعديه يتلقون دورات تدريبية خاصة المسؤولين بالمدرس، فبالرغم من تراجع عدد الدورات التدريبية والتأهيلية الصادرة عن وزارة التعليم الا انها في الواقع موجودة حسب الإمكانيات والوقت المتاح. (198)

ج5- افاد الأستاذ: *عياد محمد صالح* مساعد مدير مدرسة الغزالي بالفترة الصباحية، بان الإدارة تحاول دائماً الاستفادة من الخبرات الموجودة بالمدرسة وتقتصر على المعلمين الذين لديهم قدر كبير من الخبرة والكفاءة في مجال التربية والتعليم بأن يساهموا في تطوير الكادر التعليمي والتربوي بالمدرسة، وهم عادة لا يمانعون ويقدمون ما بوسعهم، حيث يتم ذلك على درجة مقبولة من الالتزام والتنسيق وإخضاع

(196) مقابلة مع الأستاذ: عادل المبروك بوغمجة مساعد مدير المدرسة بالفترة المسائية، الاحد، 10-2-2019. س 16:00 مساء  
(197) مقابلة مع الأستاذة: عائشة أحمد زايد اخصائية اجتماعية بمدرسة الغزالي، الاحد، بتاريخ 10-2-2019. الساعة 12:00 ض  
(198) مقابلة مع الأستاذة: ربيعة الساعدي عون، اخصائية اجتماعية بمدرسة الغزالي، الاثنين بتاريخ 11-2-2019. س 16:00 مساء

كل من ترى الإدارة بأنه بحاجة الى إعادة تأهيل حسب الاستبيانات الدورية التي تقوم الإدارة بتوزيعها وتجميعها وتحليل نتائجها ومن ثم يتم اتخاذ القرار التدريبي وترشيح من ترى الإدارة بدربهم وتأهيلهم، كما ان الدورات التدريبية التي تصدر عن وزارة التعليم عادة ما تكون مرحلية وتشمل كل المستويات بالمدرسة بداية من المشرف التربوي ومساعديه الى المعلمين حديثي التعيين. (199)

## 5- التشجيع والتحفيز:

بالنسبة للسياسات المتعلقة بالتحفيز كانت الإجابات كما يلي:

ج1- أوضحت الأستاذة: **عائشة أحمد زايد** اخصائية اجتماعية عن الفترة الصباحية، بان ادارة المدرسة لديها عدد من الأساليب التحفيزية التي ترى انها ميزات مضافة الهدف مها إشاعة روح المنافسة بين المعلمين على تطوير الذات وتحسين الأداء، تكون هذه الحوافز عادة على شكل رسائل شكر وشهادات تقدير، ايضاً ترى الإدارة بأن أساليب التحفيز ليست بالضرورة مادية ولكن يمكن ان تكون على شكل الإشادة بأداء او مهارة او انجاز احد المعلمين او مجموعة منهم. (200)

ج2- في حين أن الاستاذة: **ربيعة الساعدي عون** اخصائية اجتماعية بالفترة المسائية قالت بان الإدارة تتبع أساليب التشجيع والتحفيز وترصد المكافآت والجوائز حسب الإمكانيات المتاحة والتي لوحظ بان لها اثي إيجابي على أداء المعلمين وتطوير مهاراتهم وزيادة وعيهم التربوي، حيث ان هناك مسابقات وبرامج ترفيهية وثقافية ورياضية تشرف يساهم عدد من المعلمين في انجاحها، كما يتم تقديم الجوائز التشجيعية والمكافآت المالية للمعلمين المتميزين او الذين كان لهم دور في إنجاح البرامج التعليمية والتربوية. (201)

(199) مقابلة مع الأستاذ عياد محمد صالح مساعد مدير مدرسة الغزالي بالفترة الصباحية، الثلاثاء بتاريخ 12-2-2019. الساعة 10:30ص  
(200) مقابلة مع الأستاذة: عائشة أحمد زايد اخصائية اجتماعية بمدرسة الغزالي، الاحد، بتاريخ 10-2-2019. الساعة 12:00 ض  
(201) مقابلة مع الأستاذة: ربيعة الساعدي عون، اخصائية اجتماعية بمدرسة الغزالي، الاثنين بتاريخ 11-2-2019. س 16:00 مساء

ج3- الأستاذ: **محمد الضاوي الجقندي** قال بان عملية تحفيز المعلمين تعتبر من اهم استراتيجيات الإدارة التي اتضح بانها وسيلة مناسبة وفعالة لتشجيع المعلمين المتميزين على مزيد من الأداء الجيد او القيام بمهام إضافية بشكل جيد، حيث تقوم الإدارة برصد قيمة من الميزانية لتشجيع والتحفيز خلال العام الدراسي، ومن عناصر التحفيز التي تعتمدھا الإدارة شهادات الشكر والتقدير والثناء على كل معلم قام بمجهودات ملحوظة ومناسبة، كذلك تقوم الإدارة في كثير من المناسبات على تشجيع المعلمين ومنحهم بعض القيم المالية التي يتم منحها للمعلمين المتميزين او الذين يقومون ببرامج تربوية وتوعوية ترى الإدارة بانهم يستحقون التحفيز والتشجيع، بهدف الوصول الى الأهداف التي تم الاتفاق عليها مسبقاً. (202)

#### 6- متابعة تنفيذ الخطة المدرسية:

ج1- قال الأستاذ: **محمد الضاوي الجقندي** ان عملية متابعة تنفيذ الخطة المدرسية تعتبر من اهم الخطوات التي تقوم بها الادارة التي اتضح بانها وسيلة مناسبة وفعالة لاكتشاف مواطن الضعف والمشاكل في مراحلها المبكرة وتتم معالجتها حتى لا تكون عائق يواجه العملية التربوية، كذلك تقويم الانحرافات وواجه القصور في حينها لضمان تطبيق الخطة المدرسية بالشكل الذي تم تحديده مسبقاً كهدف عام لكل العاملين بالمدرسة إدارة، معلمين، و اخصائين اجتماعيين.

كما افاد بان الخطة المدرسية بمدرسة الغزالي تتكون من جزئتين الجزء الأول هو الخطة المدرسية التي تصدر عن وزارة التعليم والجزء الاخر الذي يصممه وتنفذه إدارة المدرسة، حيث أفادت بأن الخطة الصادرة عن وزارة التعليم تأخذ طابع العموم على كل مؤسسات التعليم الأساسي العام، حيث تقوم الوزارة عادة بخطاب عام الى كل المدارس يبين الإطار العام للخطة المدرسية خلال العام الدراسي يتضمن: تحديد مواعيد البرامج والأنشطة الإشرافية مثل الندوات وورش العمل التربوية وغيرها من

(202) مقابلة مع الأستاذ: محمد الضاوي الجقندي مدير مدرسة الغزالي، يوم الاحد بتاريخ 10-2-2019. الساعة 11:30 ص

البرامج التي تتعلق ببرنامج الاشراف التربوي، وانطلاقاً من مسؤولية الإدارة التربوية، فان المدير ومساعديه يحرسون على المتابعة الدورية لمراحل تنفيذ الخطة المدرسية للاطلاع أوجه القصور والضعف التي قد تواجه المشاركين في تنفيذ الخطة، ايضاً متابعة الجوانب الإيجابية وتعزيزها من خلال التطوير المستمر للمعلمين والوسائل التربوية والامكانيات وغيرها من العناصر التي من شأنها تنشيط وتفعيل برنامج الاشراف التربوي بالمدرسة. (203)

**ج2-** كما قال الأستاذ: **عادل المبروك بوغمجة** عن متابعة تنفيذ الخطة المدرسية بانها تعتبر استكمالاً لما صدر عن إدارة التعليم الأساسي بوزارة التعليم والاستعداد لتنفيذها وفق الفترات الزمنية التي تم تحديدها وتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية لإنجازها، كما يتم في الشق الخاضع لإدارة المدرسة الاجتماع مع المعلمين والموظفين بالمدرسة لتحديد احتياجات الخطة المدرسية وتقسيمها الى مراحل متتالية يتم إنجازها بتراتبية وظيفية واسبقية زمنية وفق الجدولة الزمنية التي تتضمن تقدير الإمكانيات والوعاء الزمني لتنفيذ الخطة المدرسية، أي تحديد المهام والمسؤوليات للإدارة والمعلمين بالمدرسة، حيث تتضمن الخطة توفير الإمكانيات المادية والبشرية للاستعداد لبداية العام الدراسي. (204)

**ج3-** الأستاذة: **ربيعة الساعدي عون** أفادت بان المتابعة المستمرة للخطة المدرسية ومراقبة انجاز المراحل الضرورية التي تحتاج الى إمكانيات مالية او مادية لضمان تحقيق اهدافها، بالرغم من نقص بعض المواد والمستلزمات الدراسية التي تكون سبب في تأخر بعض البرامج التعليمية والتربوية التي تتضمنها الخطة. (205)

**ج4-** الأستاذة: **عياد محمد صالح** مساعد مدير مدرسة الغزالي بالفترة الصباحية بان هناك تعاون لإنجاز مراحل الخطة المدرسية بين إدارة المدرسة والمعلمين والمشرفين

(203) مقابلة مع الأستاذ: محمد الضاوي الجفندي مدير مدرسة الغزالي، يوم الاحد بتاريخ 10-2-2019. الساعة 11:30 ص  
(204) مقابلة مع الأستاذ: عادل المبروك بوغمجة مساعد مدير المدرسة بالفترة المسائية، الاحد، 10-2-2019. س 16:00 مساء  
(205) مقابلة مع الأستاذة: ربيعة الساعدي عون، اخصائية اجتماعية بمدرسة الغزالي، الاثنين بتاريخ 11-2-2019. س 16:00 مساء

المسؤولين على وضع وتنفيذ الخطة المدرسية من اجل تفعيل دور الاشراف التربوي بمؤسسات التعليم الاساسي ، حيث ان الخطة لا توضع وتنفذ الا وفق شروط وامكانيات من اجل تحقيق أهداف محددة وفق اليات وأساليب محددة تضمن إدارة المدرسة من خلالها الوصول الى الأهداف التعليمية والتربوية بدرجة مناسبة من الكفاءة والفعالية، كما أوضح بأن الخطة المدرسية يتم اعدادها بداية العام الدراسي ويتم تحديد بنودها والأطراف المخولة بإعداد الخطة وتقديم رؤية واضحة المعالم ومحددة بوعاء زمني وفق البرنامج الدراسي والامكانيات البشرية والمادية المتوفرة. (206)

ج5- أيضا افادت الأستاذة: عائشة أحمد زايد اخصائية اجتماعية عن الفترة الصباحية، ان نظام المتابعة الذي تعتمده إدارة المدرسة يتضمن القيام بمراقبة الأنشطة التربوية اليومية من خلال الاجتماعات الأسبوعية والزيارات اليومية لفصول الدراسة ومرفق المدرسة الأخرى مثل قاعات الاجتماعات والمعامل والمكتبة والمسرح وغيرها، للوقوف على المشاكل والصعوبات التي تواجه المعلمين والمعلمات والتلاميذ، حيث تعمل الإدارة على تنفيذ عدد من الاستراتيجيات وتوظيفها التوظيف الأمثل لتحقيق اهداف الخطة المدرسية حيث يقوم بمهمة المتابعة مدير المدرسة ومساعديه عن الفترتين الصباحية والمسائية. (207)

### المبحث الثاني: نتائج العوامل المهمة المساعدة على إنجاح الاشراف التربوي

بالنسبة للتساؤل الذي طرحته الباحثة حول العوامل المهمة المساعدة على إنجاح الاشراف التربوي.

**السؤال الثاني:** ماهي العوامل المهمة المساعدة على إنجاح وتنفيذ استراتيجيات تفعيل

دور الاشراف التربوي؟، فان الباحثة قسمت الإجابات على النحو التالي:

**1- توفير الإمكانيات المادية والمالية:** في هذا الصدد كانت الإجابات كما يلي:

(206) مقابلة مع الأستاذ عياد محمد صالح مساعد مدير مدرسة الغزالي بالفترة الصباحية، الثلاثاء بتاريخ 12-2-2019. الساعة 10:30ص  
(207) مقابلة مع الأستاذة: عائشة أحمد زايد اخصائية اجتماعية بمدرسة الغزالي، الاحد، بتاريخ 10-2-2019. الساعة 12:00 ض

ج1 أجاب الأستاذ: **عادل المبروك بوغمجة** مساعد مدير المدرسة بالفترة المسائية مدير المدرسة بان الإدارة تعمل بكل تقان على توفيرها سوان كانت مستلزمات تعليمية او معدات تقنية، الا ان الإدارة في بعض الأحيان تعاني من تأخر بعض المخصص المالية والمستلزمات التعليمية بسبب ظروف عادة ما تكون خارج إرادة إدارة المدرسة وان هذه الإمكانيات بالتأكيد إذا لم تتوفر في وقتها فأنها تسبب بعض التراكمات وينتج عنها التأخر في انجاز بعض جوانب الخطة المدرسية<sup>(208)</sup>

كما تضمنت إجابة محمد الضاوي الجقندي مدير مدرسة الغزالي الذي أجاب على هذا التساؤل بأن توفير الوسائل والمستلزمات التعليمية تمثل عبة كبيرة امام الإدارة بسبب التأخير بسبب الظروف الاقتصادية خلال الفترة الراهنة التي تعاني منهما معظم المؤسسات التعليمية، والتي تعتبر عبة رئيسية لاعتماد نجاح العملية التعليمية والتربوية على مدى توافرها في اوقاتها المحددة<sup>(209)</sup>.

ج2- قال الأستاذ: **عياد محمد صالح** مساعد مدير مدرسة الغزالي بالفترة الصباحية بان الإمكانيات المادية من مقاعد ومعدات ووسائل تعليمية تتأخر بسبب ظروف معين ولكن عادة ما تحاول إدارة المدرسة تسيير العملية التعليمية وفق المتاح من هذه الإمكانيات حتى يتم توفيتها بالصورة المطلوبة في وقت لاحق<sup>(210)</sup>.

ج3- ايضاً أفادت الأستاذة: **ربيعة الساعدي عون** اخصائية اجتماعية ان الإمكانيات المادية لا تتوفر في وقتها وان العمل التدريسي يتم بأقل الامكانيات المهم لدينا ان العملية التعليمية والتربوية لا تتوقف، حتى وان شابها بعض أوجه لقصور والنقصان<sup>(211)</sup>.

(208) مقابلة مع الأستاذ: عادل المبروك بوغمجة مساعد مدير المدرسة بالفترة المسائية، الاحد، 10-2-2019. س 16:00 مساء

(209) مقابلة مع الأستاذ: محمد الضاوي الجقندي مدير مدرسة الغزالي، يوم الاحد بتاريخ 10-2-2019. الساعة 11:30 ص.

(210) مقابلة مع الأستاذ عياد محمد صالح مساعد مدير مدرسة الغزالي بالفترة الصباحية، الثلاثاء بتاريخ 12-2-2019. الساعة 10:30 ص

(211) مقابلة مع الأستاذة: ربيعة الساعدي عون، اخصائية اجتماعية بمدرسة الغزالي، الاثنين بتاريخ 11-2-2019. س 16:00 مساء

ج4- ذكرت الأستاذة: **عائشة أحمد زايد** اخصائية اجتماعية بمدرسة الغزالي بان  
الإمكانيات المادية والمالية تسعى الإدارة الى توفيرها ولكن يحتاج ذلك الى وقت لان  
العملية تحتاج الى مراسلات لإدارة التعليم الأساسي بالوزارة وهي الجهة المخولة  
بتوفير ما تحتاجه المدارس العامة من أموال وأدوات ومعدات، حيث ان الإجراءات  
عادة ما تأخذ وقت طويل حتى تتم وان البرنامج الدراسي بالمدرسة كغيرها من  
المدارس لا يتوقف ولكن تسير العملية التعليمية بشكل اقل جودة منه إذا ما تم توفير  
الاحتياجات الضرورية للمدرسة من معدات وكتب وأدوات ووسائل إيضاح  
وغيرها. (212)

2- **العلاقات مع كليات التربية-** تعد العلاقات مع مراكز الخبرة والاختصاص من اهم  
العوامل التي تساهم في نجاح عملية الاشراف التربوي، حيث تم طرح هذا السؤال  
على المصادر الأساسية للبحث وكانت الإجابات كالتالي:

ج1- افاد الأستاذ: **محمد الضاوي الجقندي** مدير مدرسة الغزالي ان العلاقة مع كليات  
التربية في طرابلس تعد من اهم عناصر نجاح العملية التربوية، لما تمثله كلية التربية  
من أهمية استراتيجية بالنسبة لمؤسسات التربية والتعليم، حيث ان الخبرات الاكاديمية  
والعلمية توظف جهودها وتجري بحوثها من اجل معالجة المشاكل التعليمية والتربوية  
ووضع الحلول المناسبة لها، كما ان كلية التربية لا تمنع في تقديم الدعم والنصح  
والمشورة لإدارات المدارس من اجل تفعيل عملية الاشراف التربوي. (213)

ج2- الأستاذة: **عائشة أحمد زايد** قالت ان التعاون مع كلية التربية وفق ما تتطلب  
الحاجة وهذا يعد دعماً مهماً للغاية لم مساهمته الفعالة في تطوير وتقويم العملية التربوية  
بمؤسسات التعليم الأساسي في ليبيا، فأعضاء هيئة التدريس بالكلية لديهم الخبرة الكافية  
والنصائح والتوصيات اللازمة لتفعيل الاشراف التربوي، كما ان التعاون المستمر بين  
كلية التربية ومؤسسات التعليم الأساسي، كشف العديد من المشاكل وتم إيجاد الحلول

(212) مقابلة مع الأستاذ: محمد الضاوي الجقندي مدير مدرسة الغزالي، يوم الاحد بتاريخ 10-2-2019. الساعة 11:30 ص  
(213) مقابلة مع الأستاذة: عائشة أحمد زايد اخصائية اجتماعية بمدرسة الغزالي، الاحد، بتاريخ 10-2-2019. الساعة 12:00 ص

المناسبة لها، كما ان إدارة المدرسة على تواصل مستمر مع الخبراء والأساتذة الاكاديميين بكلية التربية، كما يتم توجيه الدعوة لهم عند عقد الندوات والورش التربوية للاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم. (214)

كما قالت بان الإدارة لديها برامج ممتازة لتحفيز المعلمين وتطوير مهاراتهم التعليمية والتربوية، وان من بين البرامج منحهم جوائز تقديرية وشهادات شكر وتقدير في المناسبات العلمية والثقافية التي تقام بالمدرسة من حين لآخر.

ج3- كما ان الأستاذة: **ربيعة الساعدي عون** قالت بان هناك زيارات ميدانية للجان ومهتمين من كلية التربية بشكل دوري خاصة عند إقامة الندوات وورش العمل بالمدرسة او بإحدى المدارس الواقعة بنفس المنطقة. (215)

ج4- قال الأستاذ: **عياد محمد صالح** ان الإدارة لديها رؤية واضحة المعالم فيما يتعلق بتطوير العلاقة بين المدرسة وكلية التربية، كما ان استراتيجية تطوير الاشراف التربوي وتفعيله هي في الواقع عبارة عن عدد من الاستشارات والبحوث التي يبادر بها الأساتذة والمتخصصين بكلية التربية سواء نتائج وتوصيات بحوث الطلبة و تلك التوصيات والمقترحات التي يتم اقتراحها خلال الندوات التربوية وورش العمل التي تقام بالحرم المدرسي. (216)

ج5- أوضح السيد **مدير مدرسة الغزالي** بانه تتعاون إدارة المدرسة مع هيئة التدريس والاكاديميين بكلية التربية لوضع وتنفيذ الخطة المدرسية من اجل تفعيل دور الاشراف التربوي بالمدرسة، حيث ان الخطة لا توضع وتنفذ الا وفق شروط وامكانيات من اجل تحقيق اهداف ادارة المدرسة وفق اليات وأساليب محددة تضمن إدارة المدرسة من خلالها الوصول الى الأهداف التعليمية والتربوية بدرجة مناسبة من الكفاءة

(214) مقابلة مع الأستاذة: عائشة أحمد زايد اخصائية اجتماعية بمدرسة الغزالي، الاحد، بتاريخ 10-2-2019. الساعة 12:00 ص  
 (215) مقابلة مع الأستاذة: ربيعة الساعدي عون، اخصائية اجتماعية بمدرسة الغزالي، الاثنين بتاريخ 11-2-2019. س 16:00 مساء  
 (216) مقابلة مع الأستاذ عياد محمد صالح مساعد مدير مدرسة الغزالي بالفترة الصباحية، الثلاثاء بتاريخ 12-2-2019. الساعة 10:30 ص

والفعالية. كما أوضح بأن الخطة المدرسية يتم اعدادها بداية العام الدراسي بعد الاخذ في الاعتبار نصائح وتوصيات الأكاديميين والمختصين بكلية التربية.<sup>(217)</sup>

### 3- المرافق التعليمية والبنية التحتية للمدرسة:

ج1- أفادت الأستاذة: **عائشة أحمد زايد** أوضحت المصادر بأن المدرسة قديمة وتحتاج الى صيانة مستمرة حيث تم افتتاحها عام 1980م، والمباني أصبحت غير مهياة للاستعمال نتيجة تأخر اعمال الصيانة والتطوير، حيث افاد بان المبني لم تتم صيانتته منذ حوالي 8 سنوات، وان المرافق التعليمية بالمدرسة تحتاج الى صيانة شاملة، فبعض الفصول تحتاج الى نوافذ والأخرى تحتاج الى أبواب وغيرها الى اضاءة فبالرغم من المراسلات المتكررة التي تقوم بها إدارة المدرسة للوزارة الا ان اعمال الصيانة توقفت تماماً، اجمالاً المبني يحتاج الى تطوير وصيانة فورية حتى تتمكن المدرسة من أداء رسالتها التعليمية والتربوية.<sup>(218)</sup>

ج2- أيضاً قال الأستاذ: **عياد محمد صالح** مساعد مدير مدرسة الغزالي بالفترة الصباحية بانه تمت الموافقة على صيانة مرافق المدرسة من قبل وزارة التعليم الا ان بداية التنفيذ ستكون عقب انتهاء السنة الدراسية.<sup>(219)</sup>

5- **وعي المعلم والمشرف بأهمية الاشراف التربوي:** في هذا الصدد افاد الأستاذ: **محمد الضاوي الجفتدي** مدير مدرسة الغزالي بان استجابة ووعيه المعلم والتزامه بتنفيذ ما يكلف به من مهام تربوية هو بالطبع عنصر مهم جداً يؤثر سلباً ويجاباً على عملية الاشراف التربوي، والتي لا تقوم العملية التعليمية بدون وجوده، حيث افاد ان المشرفين والمعلمين بالمدرسة معظمهم ذوي خبرة وكفاءة وعلى مستوى عالٍ من الوعي التربوي وفي مجال تخصصاتهم وانهم لا يألون ولا يدخرون جهداً من اجل

(217) مقابلة مع الأستاذ: محمد الضاوي الجفتدي مدير مدرسة الغزالي، يوم الاحد بتاريخ 10-2-2019. الساعة 11:30 ص

(218) مقابلة مع الأستاذة: عائشة أحمد زايد اخصانية اجتماعية بمدرسة الغزالي، الاحد، بتاريخ 10-2-2019. الساعة 12:00 ص

(219) مقابلة مع الأستاذ عياد محمد صالح مساعد مدير مدرسة الغزالي بالفترة الصباحية، الثلاثاء بتاريخ 12-2-2019. الساعة 10:30 ص

تعليم التلاميذ وتربيتهم، والبعض القليل منهم يحتاجون الى تدريب وإعادة تأهيل لمواكبة التطورات في مجالات التربية والتعليم. (220)

كما أفادت الأستاذة: **عائشة أحمد زايد** ان المعلمين بالمدرسة لديهم الخبرة الكافية في التعامل التربوي، كما ان الإدارة تعمل على تذليل الصعاب امامهم وتحفيزهم لبذل المزيد من الجهود وأداء واجبهم العلمي والتربوي على الوجه الاكمل، كما قالت بان الإدارة لديها برامج ممتازة لتحفيز المعلمين وتطوير مهاراتهم التعليمية والتربوية من اجل تنمية الشعور بالمسؤولية التربوية لديهم، وان من بين البرامج منحهم جوائز تقديرية وشهادات شكر وتقدير في المناسبات العلمية والثقافية التي تقام بالمدرسة من حين لآخر. (221)

كما ان الأستاذة: **ربيعة الساعدي عون** أفادت بأن المعلمين لديهم رغبة حقيقية في المساهمة الفعالة في تطوير البرنامج التربوي بالمدرسة، كما ان الإدارة حريصة على مشاركتهم في كل البرامج التربوي، كونهم المعنيين بها أكثر من غيرهم، ولاحظت الإدارة التزامهم بالمهام المكلفين بها في الجوانب التعليمية والتربوية. (222)

### المبحث الثالث: التحديات التي تواجه الادارة وتحد من فعالية الاشراف التربوي

تمحور هذا السؤال عن اهم العقبات والصعوبات التي تواجه الإدارة وتحد من فعالية جهودها التعليمية والتربوية، حيث تضمن السؤال هل تتوفر الامكانيات والموارد اللازمة التي تساعد ادارة المدرسة في تأدية رسالتها التربوية، وهل يتمتع المعلمين والمعلمات بالخبرة العلمية والتربوية التي تساعدهم على تأدية مهامهم بالصورة المطلوبة، ولا شك ان نجاح اي عمل او مهمة يتوقف على مدى إدراك القائمين عليه على حلحلة المشاكل والصعاب المتوقع حدوثها او التي قد تحدث خلال مراحل العمل، وان القدرة على إدارة الصعوبات ليست بالأمر السهل، فهي تأتي من

(220) مقابلة مع الأستاذ: محمد الضاوي الجقندي مدير مدرسة الغزالي، يوم الاحد بتاريخ 10-2-2019. الساعة 11:30 ص  
(221) مقابلة مع الأستاذة: عائشة أحمد زايد اخصائية اجتماعية بمدرسة الغزالي، الاحد، بتاريخ 10-2-2019. الساعة 12:00 ص  
(222) مقابلة مع الأستاذ: عادل المبروك بوعجمة مساعد مدير مدرسة بالفترة المسائية، الاحد، 10-2-2019. س 16:00 مساء.

خلال ما مر به الموظف او المسؤول من تجارب سابقة تساعده على اتخاذ القرارات الصائبة والتدابير اللازمة التي ينتج عنها نجاح المؤسسة او فشلها، ومن هذا المنطلق قامت الباحثة بتوجيه السؤال الثالث كما يلي:

**السؤال الثالث:** ما هي العقبات والتحديات التي تواجه إدارة المدرسة وتحد من تفعي الاشراف التربوي؟ وكانت إجابات المصادر الأساسية للبحث على النحو التالي:

أ- **الصعوبات المالية والمادية:**

ج1- قال الأستاذ: **محمد الضاوي الجقندي** مدير مدرسة ان اهم العقبات هي الصعوبات المالية حيث ان الميزانية التي يتم تخصيصها من قبل وزارة التعليم لا تغطي نفقات الإدارة التسيير لتوفير المتطلبات الأساسية التي تحتاجها المدرسة مثل: المستلزمات التعليمية والصيانة الدورية والنظافة وغيرها من الخدمات التي تحتاج الى أموال لشرائها، حيث ان المستلزمات التعليمية من أقلام اللوحات كراسات التحضير يضطر المعلمين لشرائها بأنفسهم ومن مالهم الخاص، كذلك ويتم تقديم المخصصات المالية على دفعات بسيطة لا تفي بالغرض الذي خصصت من اجله. (223)

ج2- قال الأستاذ: **عادل المبروك بوغمجة** مساعد مدير المدرسة بالفترة المسائية بان المشاكل المالية ابرزها تأخر مرتبات المعلمين والاداريين ونتج عنها نقص الإمكانيات والمستلزمات التعليمية، (224)

ج3- كما قالت **عائشة أحمد زايد** اخصائية اجتماعية ان المدرسة تعاني من قلة الإمكانيات المادية والتي اثرت بشكل كبير في سير العملية التعليمية والتربوية. (225)

ج4- كما أفادت الأستاذة: **ربيعة الساعدي عون**، اخصائية اجتماعية بمدرسة الغزالي ان نقص مستمر في الأدوات التعليمية ووسائل الايضاح وعند مطالبة الإدارة بها تكون الإجابة بانه لم يتم تحويل مخصصات الميزانية التسييرية الى حساب المدرسة

(223) مقابلة مع الأستاذ: محمد الضاوي الجقندي مدير مدرسة الغزالي، يوم الاحد بتاريخ 10-2-2019. الساعة 11:30 ص  
(224) مقابلة مع الأستاذ: عادل المبروك بوغمجة مساعد مدير المدرسة بالفترة المسائية، الاحد، 10-2-2019. س 16:00 مساء  
(225) مقابلة مع الأستاذة: عائشة أحمد زايد اخصائية اجتماعية بمدرسة الغزالي، الاحد، بتاريخ 10-2-2019. الساعة 12:00 ض

ويضطر المعلمين اما بالعمل بالمتوفر او شرائها بأنفسهم.(226)

ج5- كما قال الأستاذ: **عياد محمد صالح** مساعد مدير مدرسة الغزالي بالفترة الصباحية بان تأخر مرتبات المعلمين لفترات تصل في بعض الأحيان الى ثلاثة اشهر او زيد كانت سبب رئيسي في تدني مستوى أدائهم، كما ان القيام بالبرامج التربوية والتثقيفية كالمسابقات والندوات يتعاون بعض أولياء الأمور والمدرسين في توفير متطلباتها.(227)

ب- **الصعوبات الإدارية:** عند الإجابة على ثاني اهم العقبات التي تواجه إدارة المدرسة في تفعيل الاشراف التربوي كانت الإجابات كالاتي:

ج1- افاد **محمد الضاوي الجقندي** مدير مدرسة بان حجم العمل كبير جدا وان إدارة مؤسسة تعليمية تربوية بها 800 تلميذ و125 معلم ومعلمة ليس بالأمر السهل وتقسيم العمل بين فترتين مرهق جداً كما افاد بان هناك قصور لدى بعض المعلمين في إدارة الفصول الدراسية بسبب زيادة عدد الطلاب الذي يتجاوز 30 تلميذ بالفصل الواحد.(228)

ج2- كما افاد **عياد محمد صالح** مساعد مدير مدرسة الغزالي بالفترة الصباحية بان هناك بعض المشاكل تواجه الإدارة في تنفيذ بعض قرارات إدارة التعليم الأساسي بسبب نقص المستلزمات التعليمية التي يكون مسؤولية توفيرها في الأساس ضمن مسؤوليات وزارة التربية والتعليم.(229)

ج3- قال الأستاذ: **عادل المبروك بوعمجة** بأن الإدارة لديها إشكالية في التعامل مع بعض المعلمين غير الكفاء والذين تم تعيينهم من قبل الوزارة ولا يوجد بديل لهم الأمر الذي جعل عاجزة عن إستبدالهم أو إيقافهم عن العمل حتى لا تتوقف العملية التعليمية، كما أن الحوافز العينية ليست دائماً قادرة الإدارة على الالتزام بها بالرغم من

(226) مقابلة مع الأستاذة: ربيعة الساعدي عون، اخصائية اجتماعية بمدرسة الغزالي، الاثنيين بتاريخ 11-2-2019. س 16:00 مساء  
(227) مقابلة مع الأستاذ عياد محمد صالح مساعد مدير مدرسة الغزالي بالفترة الصباحية، الثلاثاء بتاريخ 12-2-2019. الساعة 10:30 ص  
(228) مقابلة مع الأستاذ: محمد الضاوي الجقندي مدير مدرسة الغزالي، يوم الاحد بتاريخ 10-2-2019. الساعة 11:30 ص  
(229) مقابلة مع الأستاذ عياد محمد صالح مساعد مدير مدرسة الغزالي بالفترة الصباحية، الثلاثاء بتاريخ 12-2-2019. الساعة 10:30 ص

أهميتها في تحفيز المعلمين على أداء أفضل وتحفيز التلاميذ على التميز والابداع.(230)  
**ج- الصعوبات التربوية والفنية:** إن الصعوبات التربوية تعد من أبرز الصعوبات التي تواجه أي مؤسسة تربوية تعليمية والتي كانت من بين الصعوبات التي تواجه المؤسسة محل البحث،

**ج1- قال الأستاذ: محمد الضاوي الجقندي** مدير المدرسة بان الإدارة تعمل على تجاوز هذه المشكلة التي تعد في الأساس نقص الخبرة والمهارات الكافية لدى المعلمين في تعاملهم مع التلاميذ والأساليب التي يتبعونها تتسبب في بعض الأحيان في تدنى مستويات بعض التلاميذ.(231)

**ج2- الأستاذة: عائشة أحمد زايد** أخصائية إجتماعية قالت بأن البيئة التي عاش بها بعض التلاميذ تكون مضطربة بسبب العلاقات الإجتماعية والأسرية للتلميذ وما لاحظناه هو عدم قدرة بعض المعلمين والإدارة في التعامل الجيد والمقبول مع أولئك التلاميذ فيترضون للتعنيف من بعض المعلمين مما أثر سلباً على مستوياتهم التربوية والسلوكية،(232)

**ج3- الأستاذة: ربيعة الساعدي عون،** أخصائية إجتماعية بأن الأخصائيات الإجتماعيات يقدمن مقترحات بشأن التعامل مع التلاميذ وكيفية حل المشاكل التي تواجه المعلمين بسبب بعض السلوكيات السيئة التي يتصرف بها بعض الأطفال وهنا قالت بأن العملية التربوية تتكون من شقين شق أسري وشق مدرسي تعليمي، إذا إن بعض أولياء الأمور لا يكثرثون بتوجيه سلوك أبنائهم ومساعدة الأخصائيات الإجتماعيات بأخذ النصائح التربوية التي يقدمونها سواء للإدارة والمعلمين او اوليا الأمور.(233)

**د- الصعوبات الاجتماعية:** الصعوبات الإجتماعية هي تلك التي تتعلق بالبيئة

(230) مقابلة مع الأستاذ: عادل المبروك بوغمجة مساعد مدير المدرسة بالفترة المسائية، الاحد، 10-2-2019. س 16:00 مساء (231)

(232) مقابلة مع الأستاذة: عائشة أحمد زايد اخصائية اجتماعية بمدرسة الغزالي، الاحد، بتاريخ 10-2-2019. الساعة 12:00 ض

(233) مقابلة مع الأستاذة: ربيعة الساعدي عون، اخصائية اجتماعية بمدرسة الغزالي، الاثنيين بتاريخ 11-2-2019. س 16:00 مساء

الإجتماعية المحيطة بالتلميذ والمعلم أي هي تلك التي تتمثل في الأسرة والمجتمع المحيط بالتلميذ والمعلم والإدارة كذلك، حيث كانت إجابات المصادر الأساسية على النحو التالي:

ج1- بالنسبة للأستاذ: **محمد الضاوي الجقندي** مدير مدرسة الغزالي قال بأن البيئة الإجتماعية لها أثر كبير على سلوكيات بعض التلاميذ حيث تواجهنا مشاكل ليست بالكبيرة وبالإمكان معالجتها تنعكس من خلال سلوكيات بعض التلاميذ وتعاملهم مع المعلمين والمعلمات، وبالرغم من الاستدعاءات المتكررة لأولياء أمورهم إلا أن المشكل تأخذ فترة حسب تعاون ولي الأمر في مساعدة الأخصائيات الإجتماعيات في تجاوز هذه المشكلة. (234)

ج2- كما قال الأستاذ: **عياد محمد صالح** مساعد مدير مدرسة الغزالي بالفترة الصباحية بأن العلاقات بين المعلمين والمعلمات تكون عادة بها بعض الحساسيات وعدم الانسجام نتيجة لاختلاف الجنس ومراعات الدين والعرف والعادات والتقاليد حيث أن هذه المشكلة لها أثارها السلبية حتى بين بعض المعلمات والإدارة فعندما توجه الإدارة عقوبة تأديبية لأحد المعلمين في أغلب الأحيان يكون الأمر مقبول وطبيعي، وإذا ما تم ذلك مع أحد المعلمات فإن الأمر مختلف وقد يتدخل أحد أفراد الأسرة، فالتعامل يأخذ طابع الحذر في حالة محاولة الإدارة لمعالجة أي مشكلة حدثت من أحد المعلمات. (235)

ج3- الأستاذ: **عادل المبروك بوعمجة** أفاد بأن الخلفيات الإجتماعية لبعض التلاميذ تنعكس من خلال تصرفاتهم بالمدرسة والصف ومن خلال تعاملهم مع معلمهم او أقرانهم وزملائهم، فالجانب الإجتماعي له أثر ملحوظ على سلوكيات التلاميذ حيث تحاول الإدارة حث المعلمين والاختصاصيات الاجتماعيات لمراعاة هذه المشكلة ومساعدة التلاميذ كيف يكونوا إيجابيين بالمدرسة والبيت. (236)

(234) مقابلة مع الأستاذ: محمد الضاوي الجقندي مدير مدرسة الغزالي، يوم الاحد بتاريخ 10-2-2019. الساعة 11:30 ص  
 (235) مقابلة مع الأستاذ عياد محمد صالح مساعد مدير مدرسة الغزالي بالفترة الصباحية، الثلاثاء بتاريخ 12-2-2019. الساعة 10:30 ص  
 (236) مقابلة مع الأستاذ: عادل المبروك بوعمجة مساعد مدير مدرسة بالفترة المسائية، الاحد، 10-2-2019. س 16:00 مساء

ج4- أفادت الأستاذة: **ربيعة الساعدي عون**، اخصائية اجتماعية بمدرسة الغزالي بأن أهم المشاكل الإجتماعية التي تواجهنا هي عدم إهتمام بعض أولياء الامور بالملاحظات التي يتم إحاطته بها فيما يتعلق بسلوكيات الأطفال وظروفهم ومعاملتهم بالبيت الأمر الذي كوّن فجوة في سلوك بعضهم بين ما يعيشه في البيت من ظروف وبين محاولة تعديل بعض السلوكيات لديه بالمدرسة والصف، وهي ليس بالإشكالية الكبيرة بالنسبة للإدارة. (237)

ج5- كما قالت الأستاذة: **عائشة أحمد زايد** أخصائية إجتماعية بالفترة الصباحية بمدرسة الغزالي بأن التعامل اليومي نتيجة المسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارة والأخصائيات ينتج عنه كثير من الإشكالات التي من بينها التحاور مع المعلمين وأولياء الأمور فيما يخص المشاكل التي تواجه التلاميذ في التحصيل العلمي والتصرفات السلوكية التي يبديها بعض التلاميذ داخل الفصول الدراسية، كما أن بعض المعلمين لا يراعون الفروقات الفردية بين التلاميذ، الأمر الذي جعل العبء كبير على عاتق الإدارة والاختصاصيات لمعالجة هذه المشاكل. (238)

(237) مقابلة مع الأستاذة: ربيعة الساعدي عون، اخصائية اجتماعية بمدرسة الغزالي، الاثنيين بتاريخ 11-2-2019. س 16:00 مساء  
(238) مقابلة مع الأستاذة: عائشة أحمد زايد اخصائية اجتماعية بمدرسة الغزالي، الاحد، بتاريخ 10-2-2019. الساعة 12:00 ض

## ثانياً: عرض نتائج البيانات

عرض نتائج السؤال الاول: ما هي الاستراتيجيات الإدارية المدرسية التي تتبعها الإدارة لتفعيل دور الاشراف التربوي؟

بعد ان تم التأكد من مصداقية البيانات من خلال اتفاق المصادر الأساسية، وكذلك من خلال اطلاع الباحثة على بعض السجلات والمراسلات الداخلية للمدرسة تبين بأن هناك عدد من الاستراتيجيات التي تعتمد عليها إدارة المدرسة محل البحث في تفعيل الاشراف التربوي، وإعتماداً على ذلك خلصت الباحثة الى إستنتاج الآتي:

أ- **التعريف ببرنامج الاشراف التربوي واهميته:** حيث أكدت البيانات أن هذه الإستراتيجية مطبقة بالفعل من خلال قيام المسؤولين بالمدرسة بعقد الاجتماعات الدورية والمحاضرات التثقيفية وكذلك الندوات التربوية المتكررة من خلال برنامج متكامل محدد الفترة الزمنية ومدد الندوات والمشاركين فيها، غالباً ما يتم دعوة الخبراء والمختصين في المجال التربوي والاختصاصيين الاجتماعيين وغيرهم.

ب- **تحديد برامج وانشطة التقويم:** حيث أكدت البيانات بأن هذه الإستراتيجية يتم تطبيقها من خلال اجراء عدد من أساليب جمع البيانات ومتابعة تطبيق الخطة المدرسية، حيث خلصت النتائج الى انه في هذه الاستراتيجيات يتم تحديد مواطن الضعف التي يجب معالجتها وتطويرها وكذلك تحديد وتوفير الإمكانيات والموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة للانتقال الى استراتيجيات التدريب.

ج- **تحديد المشرفين التربويين وتوزيع المهام:** أيضاً تضمنت البيانات أن إدارة المدرسة تعتمد هذه الإستراتيجية، حيث ان البيانات المتحصل عليه تفيد بأن مدير المدرسة يقوم بتحديد المسؤولين عن البرنامج التربوي بالمدرسة ويسند اليهم عدد من المهام والبرامج التربوية كلاً حسب الخبرة والتخصص.

**ه- تحديد برامج التدريب والتطوير:** حيث أكدت البيانات بأن هذه الإستراتيجية يتم تطبيقها من خلال، اعتماد الإدارة على عدد من البرامج التدريبية سواء تلك التي تتبناها وزارة التعليم او تلك التي يتم اطلاقها بالمدرسة نفسها او في أماكن مناسبة مجهزة لهذا الغرض تشرف عليها مراقبة التعليم بالمنطقة، الا ان بعضهم اكدوا بان الدورات التدريبية تراجعت وتيرتها قليلاً وارجعوا ذلك الى بعض الظروف والمخنقات الاقتصادية التي تمر بها الوزارة.

**د- التشجيع والتحفيز:** تؤكد البيانات بان الإدارة لديها عدد من اليات التحفيز للمعلمين والاختصاصيين الاجتماعيين، منها المادية على شكل جوائز والهدايا والمكافئات، ومنها المعنوية مثل شهادات التقدير والترقية والتقارير التحفيزية التي تشيد فيها الإدارة بمجهودات المعلمين، وغيرها.

**و- متابعة تنفيذ الخطة المدرسية:** اكدت البيانات بان نظام المتابعة الذي تعتمد عليه إدارة المدرسة يتضمن القيام بمراقبة الأنشطة التربوية اليومية من خلال الاجتماعات الأسبوعية والزيارات اليومية لفصول الدراسة ومرفق المدرسة الأخرى مثل قاعات الاجتماعات والمعامل والمكتبة والمسرح وغيرها، للوقوف على المشاكل والصعوبات التي تواجه المعلمين والمعلمات والتلاميذ. وللتوضيح أكثر قامت الباحثة بتصميم الشكل التالي:



شكل رقم (3) الإستراتيجيات المدرسية المعتمدة بمدرسة الغزالي، المصدر (239)

(239) استراتيجيات إدارة مدرسة الغزالي، المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على نتائج البيانات، 2019.

## نتائج السؤال الثالث: ما هي العوامل المهمة المساعدة على إنجاح الاشراف التربوي؟

بعد التأكد من صحة البيانات من خلال توافق آراء المصادر الأساسية للبحث والتي تتلخص في أن إدارة المدرسة توظف وتستغل عدد من العوامل التي تعتبرها كعوامل رئيسية ومهمة لإنجاح وتفعيل الاشراف التربوي بالمدرسة، حيث تتلخص النتائج في الآتي:

**ب- الإمكانيات المادية والمالية:** أكدت البيانات بأن الوسائل التعليمية والمعدات التقنية تتوفر بالمدرسة رغم التأخير المستمر نتيجة للظروف الاقتصادية السائدة في البلاد. وفي حالة تأخرها فإن الإدارة لديها إستراتيجيات بديلة مؤقتة الى حيث توفر الإمكانيات في وقت لاحق، أما فيما يتعلق بالموازنة التسيير فإنها تأخذ تقريباً وقتاً حتى تتوفر نتيجة للظروف المالية الراهنة للوزارة.

**ج- العلاقات مع كليات التربية:** بالنسبة لأهمية العلاقة مع كليات التربية أفادت البيانات بأن هذه العلاقة تحظى بأهمية بالغة حسب افادة جميع المستجوبين، حيث اتضح ان إدارة المدرسة تعنى بأخطار المختصين والاكاديميين بكليات التربية للمشاركة في اثناء الندوات التربوية وورش العمل التي تعدها إدارة المدرسة او تشرف عليها.

**د- المرافق التعليمية والبنية التحتية للمدرسة:** أوضحت المصادر بأن المرافق والمباني التعليمية والبنية التحتية بالمدرسة متوفرة ولكنها تحتاج الى التطوير والتحديث نتيجة لتوقف الصيانة لما يقارب من تسع سنوات ماضية.

**هـ- وعي المعلم والمشرف بأهمية الاشراف التربوي:** في هذا السياق اكدت البيانات بأن الكادر التعليمي للمدرسة يضم عدد من المعلمين والمعلمات المؤهلين علمياً وتربوياً، من خلال خبرتهم الكبيرة في مجال التربية والتعليم، كما اكدت البيانات بأنهم متعاونين الى حد كبير مع إدارة المدرسة في كل البرامج التربوي، وان الإدارة ترى بأن هذا العنصر يعد احد اهم ركائز عوامل نجاح الاشراف التربوي.

وبناءً على نتائج البيانات قامت الباحثة بصميم الشكل رقم (4)

### عوامل نجاح الاشراف التربوي

- الامكانيات المادية والمالية
- المرافق التعليمية
- بناء العلاقات مع كليات التربية
- وعي واستجابة المعلمين والمشرفين

شكل رقم (4) عوامل نجاح الاشراف التربوي بمدرسة الغزالي. (240)

### نتائج السؤال الرابع: ما هي التحديات التي تواجه الادارة وتحد من فعالية الاشراف التربوي؟

بالنسبة لنتائج العقبات والتحديات التي تواجه إدارة المدرسة والمعلمين وبعد التأكد من مصداقية البيانات من خلال السؤال الذي وجه الى مجموعة المصادر الأساسية للبحث بشكل جماعي والذين أكدوا جميعهم، بان هناك عدد كبير من المشاكل والعقبات التي تواجه الإدارة وتحد من فعالية سير العملية التعليمية والتربوية، حيث خلصت النتائج الى الصعوبات التالية:

أ- الصعوبات المالية والمادية: أكدت البيانات بأن من اهم الصعوبات التي تواجه إدارة المدرسة محل البحث هي الصعوبات المالية والمادية التي تأخذ وقت طويل حتى يتم توفيرها من قبل وزارة التربية والتعليم والتي تتمثل في المعدات والمستلزمات التعليمية والميزانية التشغيلية التي يتم تخصيصها من قبل الوزارة.

ب- الصعوبات الإدارية: خلصت نتائج البحث الى أن الصعوبات الإدارية هي واحدة من أهم الصعوبات التي تواجه إدارة المدرسة نتيجة العدد الكبير للتلاميذ والمعلمين، كما ان القرارات الإدارية يصعب تنفيذها أحيانا نتيجة لنقص المواد والمستلزمات الدراسي.

(240) عوامل نجاح الاشراف التربوي بمدرسة الغزالي، المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على نتائج البيانات، 2019.

ج- الصعوبات التربوية والفنية: أيضاً خلصت نتائج البيانات الى أن الصعوبات التربوية تعد من أبرز الصعوبات التي تواجه إدارة المدرسة نتيجة لقلّة الخبرة لدى بعض المعلمين وكذلك التأثيرات المجتمعية والاسرية على سلوك التلاميذ والمعلمين كذلك.

د- الصعوبات الاجتماعية: وهي أحد العقبات التي اكدت البيانات بأنها تواجه مشكلة الآثار السلبية على سلوكيات بعض التلاميذ. ولتوضيح هذه التحديات بشكل أكثر دقة قامت الباحثة اعتماداً على نتائج البيانات بتصميم الشكل التالي:



شكل رقم (5) التحديات التي تواجه مدرسة الغزالي للتعليم الأساسي. (241)

(241) التحديات المدرسية، المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على نتائج البيانات، 2019.

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج

المبحث الأول: مناقشة نتائج الخطة المدرسية لإدارة المؤسسة محل البحث

المبحث الثاني: مناقشة نتائج إستراتيجيات الإدارة المدرسية.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج العوامل المساعدة على إنجاح دور الاشراف التربوي.

المبحث الرابع: مناقشة نتائج التحديات التي تواجه الإدارة وتحد من فعالية الاشراف التربوي.

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج

### المبحث الأول: مناقشة نتائج إستراتيجيات الإدارة المدرسية بمدرسة الغزالي للتعليم الأساسي

لقد خلصت نتائج البيانات الى أن الإدارة قائمة على عدد من الاستراتيجيات التي تعتبر كإطار ينظم الموارد وعناصر العملية التعليمية، وكذلك علاقات العمل من خلال تحديد وتوضيح المهام والمسؤوليات لكل فرد داخل حرم المدرسة، وتضع مراحل وأليات إنجاز الاعمال وتحديد الإحتياجات، في هذا الجانب الضروري والمهم في العملية التعليمية والذي يعد أحد أهم متغيرات الدراسة فإن هذه الإستراتيجيات مطلوبة ومن أهم الأليات التي تتبعها إدارة المدرسة لتفعيل دور الاشراف التربوي بالمدرسة محل البحث، وحسب تحليل بيانات المصادر الأساسية للبحث فإن الباحثة بصدد توضيح وذكر هذه الاستراتيجيات ومدى أهميتها والعمل بها بالمؤسسة المدروسة وكذلك أساليب الاشراف التربوي التي تعتمده إدارة المدرسة لتفعيل الاشراف التربوي كما يلي:

#### 1- التعريف ببرنامج الاشراف التربوي الذي يتم تنفيذه بالمدرسة واهميته:

أن الإدارة تعتمد على هذه الإستراتيجية خاصة فيما بعرض خطة الإدارة لتفعيل الاشراف التربوي وتوضيحه للمشرفين التربويين والمعلمين بالمدرسة، من خلال تقديم معلومات شاملة وواضحة تحتوى على الأزمنة والتواريخ التي ستعقد فيها البرامج والأنشطة التربوية وايضاً أماكن هذ الأنشطة وشرح ما تحتويه من اهداف تسعى الإدارة الى تحقيقها من خلال المشاركة الشاملة لكل المشرفين والمعلمين بالمدرسة، وللقيام بذلك يتم التنسيق والاتصال مع الخبراء التربويين في كليات التربية والمدارس المتميزة في حققت نجاحات وتطورات في مجال الاشراف التربوي، حيث ان المدرسة تعتبر بيئة خصبة ومناسبة لإجراء البحوث والدراسات الاكاديمية والتطبيقية والمساهمة في تطوير الاداء التربوي بها، حيث إن المدير عادة ما يقوم

بتوجيه الدعوة للمهتمين والمختصين في المجال التربوي وكذلك بعض عناصر البيئة المحيطة، كما بينت البيانات المتحصل عليها بأن الإدارة تولى برامج الندوات التربوية وورش التثقيف التربوي اهتماماً بالغاً لما ترى انه من اهم الاستراتيجيات الفعالة التي تعتمد على إدارة المدرسة للتعريف ببرنامج الاشراف التربوي وتطوير مفهومه لدى المعلمين، كما يحرص المسؤولين بالمدارس بشكل كبير على عقد الندوات التربوية ووضع برنامج تنسيقي كامل من حيث المواعيد والمدة والاطراف التي تم دعوتها، ومن ثم تجميع بيانات عن ما تم تداوله بالندوة وتحليلها واستخلاص عدد من النتائج مهنا، واتخاذ القرارات المبنية على هذه النتائج.

تضم هذه الاستراتيجية كل الجوانب التي تتعلق بالتنسيق والتثقيف التربوي ورفع مستوى الوعي التربوي لدى المعلمين باعتبارهم الحلقة الأهم في سلسلة عناصر الاشراف التربوي لاتصالهم المباشر بهدف العملية التربوية "التلاميذ"، والتطرق خلال الاجتماع لتوضيح وشرح البرنامج التربوي واطلاعهم على كل ما تتضمنه خطة الإدارة لتطير الاشراف التربوي، في ذات الوقت يتم تسجيل وتدوين ملاحظاتهم وآرائهم حول تطوير برنامج الاشراف التربوي بالمدرسة، وبناء على ذلك يتم تقسيم الندوة او الورشة التربوية الى عدد من المحاور البحثية والأكاديمية التي تعنى ببرنامج الاشراف التربوي بالمدرسة، وهذا ما يؤكد ايريك جونسون (2006). (242)

وهذا ما تؤكد السيرة النبوية الشريفة في ترشيد الصحابة وتثقيفهم تربوياً وتوضيح متطلبات الاشراف التربوي لهم، والأمثلة على ذلك كثيرة ولعل أبرزها: عندما بعث النبي ﷺ الصحابييين أبي موسى الأشعري ومعاذ ابن جبل إلى اليمن، فقال لهما: "بشراً ويسراً، وعلماً ولا تنفراً واراها قال وتطاوعا" (243)

يعتبر التعريف بخطة الاشراف التربوي أمر جيد حيث ان النظام التعليمي المتبع في كل المؤسسات التعليمية على مستوى العالم يعتمد على هذه الإستراتيجية كأساس

(242) ايريك جونسون، التدريس الفعال، ترجمة مكتبة جرير، (2006) ص211.

(243) جامع السنة وشروحها، حديث رقم 3845 <http://www.hadithportal.com> التحديث 7 يناير 2019.

علمي يتم خلاله إعطاء رؤية شاملة عما تتضمنه الخطة المدرسية لتفعيل برنامج الاشراف التربوي على أرض الواقع وبشكل مباشر.

## 2- تحديد أنشطة وبرامج التقويم:

تحديد أنشطة وبرامج التقويم يقدم صورة إيجابية عن التطبيق الفعلي لبرنامج الإشراف التربوي وان هناك خطة يتطلب تقويم مراحلها من اجل اكتشاف الأخطاء ومعالجتها واكتشاف نقاط القوة وتعزيزها، كذلك تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، من جمع البيانات عن طريق الوسائل الناجعة والمتعارف عليها مثل الاستبيان والمقابلة والملاحظة.

وهذا ما يؤكد الباحث احمد الكردي (2010) بأن هذه الإستراتيجية تعتمد على التقويم عملية ضرورية ليس فقط في مجال الاشراف التربوي؛ وإنما في جميع مناحي ومجالات الحياة عامة. فأى عمل يقوم الإنسان بعمل ما فإنه بحاجة لمعرفة نتيجة ذلك العمل، والتعرف الأخطاء التي تحدث حتى تفاديها مستقبلاً، وبذلك يتوصل إلى أداء أفضل وإنتاج أحسن.

وإذا كان من الضروري تقويم الأداء التربوي لدى المعلمين والمشرفين التربويين للتأكد من أنه يحدث تأثير إيجابياً في برنامج الاشراف التربوي؛ لذلك يعد من الضروري تقويم الإشراف التربوي للتأكد من أنه يحدث تأثير إيجابياً في أداء مديري المدارس، والمعلمين وأنهم يستفيدون من الإشراف الذي يقدم لهم في تطوير وتحسين العملية التربوية والتعليمية. (244)

بناءً على ذلك ترى الباحثة بأن اتباع الإدارة لمثل هذه الاستراتيجية هو تفعيل برامج التقويم واكتشاف مواطن ضعف الأداء في احد مراحل الخطة المدرسية، حيث أن هذه العملية تتم لتقليل الفجوة بين المشرف التربوي والمعلم للتعرف على ما يقدمه المعلمين وما هي قدراتهم ومهاراتهم، ثم بعد ذلك يتخذ القرار بشأن تطوير الأداء

(244) احمد السيد كردي، تقويم فاعلية الأداء الإشرافي، <http://kenanaonline.com/users> تمت الاضافة 2-12-2010 م، تاريخ الزيارة 21-4-2019 س 22:40.

سواء من خلال التدريب او ورش العمل والندوات التربوية التي تقوم بها إدارة المدرسة، كما أوضحت البيانات بان الإدارة تعتمد على عدد من برامج التقييم التي تساعد على اكتشاف مواطن القوة والضعف لدى المعلمين وكذلك تحديد الإمكانيات والقدرات التي سيتم اعتمادها في عملية التقييم ومن ثم التدريب، كما ان الية التقييم تتم من خلال المراقبة والملاحظة والاستبيانات التي يتم اعدادها لهذا الغرض ومن ثم تفرغ البيانات وتحليلها واتخاذ قرارات التدريب والتطوير اعتماداً على هذه البيانات والمعلومات.

كما أن أسلوب الإدارة لتقييم برنامج الاشراف التربوي يأتي من خلال التركيز على جمع المعلومات عن أداء المعلمين ومستوى التحصيل العلمي للتلاميذ، فبرامج التقييم تشمل كل من المشرفين التربويين والمعلمين، حيث ان هناك برامج تقييم تقوم بها لجان مختصة من وزارة التعليم خاصة تلك التي تتعلق بالمشرفين التربويين، اما فيما يتعلق بالمعلمين داخل المدرسة فان إدارة المدرسة هي من تقوم بوضع الخطط والبرامج الخاصة بالتقييم للمعلمين وللبرنامج التربوي بكامله.

**3- تحديد المشرفين التربويين وتوزيع المهام:** ان إدارة المدرسة محل البحث تقوم بتحديد المسؤولين على الاشراف التربوي بالمدرسة وتوزيع المهام عليهم كلاً حسب قدراته وخبرته ومؤهلاته، حيث ان الفلسفة التي يعتمد عليها الية تحديد المسؤولين على تفعيل برنامج الاشراف التربوي والمهام التي يجب على كل مسؤول القيام بها باعتباره نشاط اداري تربوي يقوم به المشرف التربوي، وذلك من اجل تحديد المهام والمسؤوليات لدى كل أعضاء الفريق التعليمي والتربوي بالمدرسة. (245)، (246)

في هذا الصدد كان معلم البشرية رسولنا محمد صلى الله عليه وسلم كان من اهم متطلبات اختيار

(245) خميس بن عبدالرحمن خميس القفعي: الاحتياجات التدريبية للمشرف التربوي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة ام القرى، جدة، 2011، ص 114.

(246) عبد الحميد حسن شاهين، استراتيجيات التدريس المتقدمة، مرجع سابق ص 47.

المشرفين التربويين تعتمد على الكفاءة والخبرة، كما هو مثبت بالسيرة النبوية عن انس ابن مالك قال جاء عدد من الرجال الى النبي صل الله عليه وسلم وقالوا له ابعث معنا رجلاً يعلموننا القرآن والسنة فبعث معهم سبعين رجلاً من الأنصار، يدعون الى الاسلام ويقرأون القرآن وعلومه بالليل وبالنهار يأتون بالماء للمسجد، ويحتطبون الحطب ويبيعونه ويشترون به طعام للفقراء واهل الحاجة. (247)

بناء على ما سبق ترى الباحثة بأن اعتماد إدارة المدرسة على هذا النوع من استراتيجيات الاشراف التربوي، ما هو الا دليل على ان الإدارة تسعى الى تحديد المسؤوليات وتفعيل برنامج الاشراف التربوي على أسس وقواعد سليمة، حيث ان اسناد المهام والوظائف التربوية بناء على الخبرة والكفاءة والتخصص يعد وسيلة فعالة لتنظيم وترتيب العمل التربوي بالمؤسسة، كما يهدف تحديد المشرفين التربويين وتوزيع المهام حسب القدرات والامكانيات الى مساعدة المشرف التربوي على تأكيد فعالية الإجراءات التنظيمية التي تضح عملية الاشراف التربوي في سياقها الصحيح، للوصول الى الأهداف التعليمية والتربوية التي تم تحديدها وصياغة بنودها بالخطة المدرسية.

#### 4- تحديد برامج التدريب والتطوير:

الإدارة المدرسية لديها عدد من البرامج التدريبية ودورات رفع الكفاءة للمعلمين وتطوير مهاراتهم التربوية، بالرغم من تراجع عدد الدورات ومددها المقررة الا ان البيانات اكدت بان البرنامج التدريبي فعال ومستمر ولم يتوقف. وتأكيدا على ذلك ان ما تتضمنه فلسفة هذه الاستراتيجية يكمنان عمليات التدريب لها أهمية بالغة في مواكبة العلوم التقنية والتربوية وتصحيح الأخطاء الروتينية التي ربما يكون المعلم وجده امامه ولا فكرة لديه في انها غير صحيحة او انها غير مجدية في مجملها، ان استراتيجية التدريب تأخذ في الاعتبار مستويات المعلمين وخبراتهم،

(247) جامع السنة وشروحها، حديث رقم 3845 <http://www.hadithportal.com> التحديث 7 يناير 2019.

بحيث يتم تصميم البرامج التربوية بناء على ما يحتاجه المعلم من تطوير حسب ما يستجد في ميدان العلم والمعرفة، وكذلك عند تصميم البرنامج التدريبي يجب ان يتم التركيز على الحاجات التطويرية اللازمة لكل معلم على حدة، بحث يتم تحديد الاليات المناسبة والزمن الكافي لكل معلم او مجموعة من المعلمين. (248)

ترى الباحثة أن الاستراتيجية التدريب، عبارة عن نهج إشرافي تطويري فعال ومن مزاياه انه يترك أثراً ايجابياً في نفس المعلم ويزيد من ثقته بنفسه ويرفع من مستوى إبداعه خاصة إذا تمت العملية وفق ضوابط مناسبة ومخطط لها، كما انها من الاستراتيجيات الفعالة لتطوير المهارات والخبرات والمعارف لكل المعلمين، لذلك تعد هذ الاستراتيجية احد اهم استراتيجيات الاشراف التربوي التي تعتمدھا المدرسة محل البحث، باعتبار ان عنصر التدريب لا يمكن الاستغناء عنه في كل المؤسسات فما بالك بمؤسسات التربية والتعليم، وان اعتماد الإدارة على اعتماد هذه الاستراتيجية يعد من الأمور الجيدة التي تساعد على تطوير المعارف والمهارات والقدرات للمعلمين وكذلك المشرف التربوي.

##### 5- التشجيع والتحفيز:

ان استراتيجية التحفيز تعد أحد أبرز الاستراتيجيات التي تعتمدھا إدارات المؤسسات التعليمية، حيث ان تبين بان إدارة المدرسة الأساليب التحفيزية التي ترى انها ميزات مضافة الهدف منها إشاعة روح المنافسة بين المعلمين على تطوير الذات وتحسين الأداء.

بناء على الفلسفة النظرية لهذه الاستراتيجية، تعتبر هذه استراتيجية من اهم استراتيجيات الاشراف التربوي وأكثرها فعالية، حيث ان أسلوب التحفيز يعد المحرك الرئيسي للدوافع الإيجابية لدى المعلم، مما يدفعه ذلك الى حب العمل والمزيد من العطاء والتميز والابداع، كما انها استراتيجية فعالة في اذكاء وإشاعة روح المنافسة

(248) <https://mawdoo3.com>, استراتيجيات الادارة المدرسية، بواسطة: رزان صلاح - آخر تحديث: 10:58، 17 يناير 2016.

بين المعلمين، مما يخلق مناخ تربوي ديناميكي تميزه النظرة الإيجابية الى المناخ التعليمي والتربوي في الرواق المدرسي.(249)

كما اتضح من السيرة النبوية الشرفة بأن النبي محمد صل الله عليه وسلم كان من أوائل من يشجع ويحفز من يقوم بعملية التعليم ونشر المعارف فعندما اتوه اهل اليمن لبيعت معهم من يعلمهم القران والسنة، حيث يقول انس ابن مالك رضي الله عنه اخذ بيد ابي عبيده وقال: "هذا امين هذه الامة".(250) كما ان خلق النبي صل الله عليه وسلم وطريقة تعامله مع صحابته الاطهار الاخيار يجب ان يكون منهاج عمل كل مشرف تربوي حيث اثبتت السيرة بانه كان يختار الاكفاء من صحابته لتعليم علوم القران ويحفزهم في مواضع كثيرة على سبيل المثال كان النبي محمد صل الله عليه وسلم من أوائل من يشجع ويحفز من يقوم بعملية التعليم ونشر المعارف.

عندما اتوه اهل اليمن لبيعت معهم من يعلمهم القران والسنة، حيث يقول انس ابن مالك رضي الله عنه اخذ بيد ابي عبيده وقال: "هذا امين هذه الامة".(251)، هذه العبارة تحمل هدفين اثنين الأول: تعزيز ثقة المعلم بنفسه (أبي عبيدة) ورفع روحه المعنوية، وبث فيه ثقة القيادة، حتى يسعى لان يكون اهلاً لهذه الثقة ويحافظ عليها، ويحرص على ان يكون عند حسن ظن النبي صلى الله عليه وسلم، اما الهدف الثاني: ان يعلم أهل اليمن "التلاميذ" بأن مكانة هذا المعلم ومنزلته عند نبي الإسلام كبيرة وعظيمة، حتى يكونوا حريصين على الاستفادة منه، ويعاملوه بما يستحق من التقدير والاحترام.

بناء على ما سبق ترى الباحثة بان أسلوب التحفيز المتبع بالمدرسة يعد من العوامل الإيجابية اذا ما كان يتم بشكل موضوعي وحسب الاستحقاق، دونما تحيز او مجاملة، حيث رصد المكافآت والجوائز حسب الإمكانيات المتاحة بكل تأكيد لها

(249) عبدالغفور محمد غالب، فاعلية استراتيجية حل المشكلات في تدريس التربية الاسلامية على تحصيل الطلاب، مجلة جامعة الناصر، العدد الثامن، 2016، ص 293.

(250) المكتبة الشاملة، أخرجه البخاري في كتاب فضائل الصحابة حديث 3745. وأحمد في المسند حديث 23437، <http://shamela.ws/browse.php/book-12031/page-136>

(251) المكتبة الشاملة، أخرجه البخاري في كتاب فضائل الصحابة حديث 3745. وأحمد في المسند حديث 23437، <http://shamela.ws/browse.php/book-12031/page-136>

انعكاس إيجابي على أداء المعلمين وتطوير مهاراتهم وزيادة وعيهم التربوي، حيث ان هناك مسابقات وبرامج ترفيهية وثقافية ورياضية يشرف عليها ويساهم عدد من المعلمين في انجاحها، والإدارة بدورها تقوم بتقديم الجوائز التشجيعية والمكافآت المالية للمعلمين المتميزين او الذين كان لهم دور في إنجاح البرامج التعليمية والتربوية، حسب ما أفادت به المصادر الأساسية للبحث وايضاً السجلات والتقارير المتعلقة بذلك.

#### 6- متابعة تنفيذ الخطة المدرسية:

ان الإدارة تقوم بمتابعة تنفيذ الخطة المدرسية في كل مراحلها بداية من انطلاق العام الدراسي الى نهايته من خلال اليات الملاحظة والمراقبة والاستبيانات التي تقوم بها إدارة المدرسة لغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة بهدف مراقبة أداء فريق العمل التربوي بالمدرسة وكذلك من اجل التعرف على أوجه الضعف والقصور التي يمكن تحدث خلال مراحل التنفيذ، هذه الاستراتيجية كما ذكرها عبدالرحيم محمد (2016) متابعة تنفيذ الخطة المدرسية تمثل وسيلة أساسية لضمان تركيز الجهود والانتباه بصفة مستمرة على مدى تحقيق أهداف الخطة المدرسية المنشودة، كما ينظر إليها على أنها بمثابة محطات لصيانة عملية المراقبة لتصحيح وتقويم الأخطاء بشكل مبكر، حيث تتم مراقبة عملية التنفيذ بشكل دوري او مرحلي لرصد التقدم تجاه تحقيق الأهداف المنشودة، وتقدير مستوى الإنجاز الذي تم تحقيقه في ضوء مؤشرات النجاح المحددة، ومن ثم إجراء التعديلات الضرورية المناسبة حيثما يتطلب الأمر وعلى أي حال، فإن ثمة مجموعة من وما هي الخطوات التي يجب على المدير اتباعها لضمان فعالية متابعة التنفيذ ودقتها. (252)

لذلك ترى الباحثة بان هذه الاستراتيجية ذات أهمية بالغة في تدارك الأخطاء والانحرافات وتصحيحها بشكل مبكر، كما انها تساعد على تطوير المهارات الرقابية

(252) عبدالرحيم محمد، متابعة تنفيذ الخطة المدرسية، <http://dr-ama.com/?p=4802>، تمت الإضافة 2016، تمت الزيارة 21-4-2019 من 23:45.

لدى المشرف التربوي ومساعديه، وتفعيل العمل بروح الفريق الواحد، وابتكار الحلول العاجلة والمناسبة حسب الإمكانيات والقدرات التربوية لدى الاخصائيين والمعلمين. ومن خلال تحليل نتائج البيانات تبين ان إدارة المدرسة تعتمد بشكل كبير على التقويم والتدريب ومن ثم التحفيز وتعتبرها كاستراتيجيات مناسبة لتفعيل دور الاشراف التربوي، مع تطبيق بعض الأساليب الأخرى.

تستنتج الباحثة مما سبق بأن استراتيجيات الاشراف التربوي لا تنتهي عند هذا الحد، فهناك العديد من الاستراتيجيات التي تعتمد على إدارات مؤسسات التعليم الاساسي التي يمكن لإدارة المدرسة العمل وفق فلسفتها وما تتضمنه من سياسات تربوية فعالة، الا أن ما تم الحصول عليه من معلومات يؤكد ضعف الإدارة في تطبيق بعض الاستراتيجيات المهمة والحديثة التي تساعد الإدارة على العمل الفعلي لتفعيل خطة مدرسية متكاملة الأركان وواضحة الأهداف والمعالم ومحددة المراحل.

لتفعيل دور الاشراف التربوي هناك عدد من الاستراتيجيات المدرسية المهمة التي يمكن ان تساهم في تفعيل برامج الاشراف التربوي بمؤسسات التعليم الأساسي، والتي تبين من خلال البيانات الواردة انها لم تكن ضمن الاستراتيجيات التي تعتمد على إدارة المدرسة بالرغم من أهميتها وفعاليتها مضمونها والتي تتمثل في الاستراتيجيات التالية:

**1- التنسيق مع المدارس المتميزة في الاشراف التربوي:** ايضاً هذه الاستراتيجية المهمة كانت غائبة من قائمة استراتيجيات إدارة المدرسة المعتمدة لتفعيل الاشراف التربوي حيث ان هذه الاستراتيجية تعتبر نهج إشرافي فعال ومن مزاياه انه يترك أثراً ايجابياً في نفس المعلم ويزيد من ثقته بنفسه ويرفع من مستوى إبداعه خاصة إذا تمت العملية وفق ضوابط مناسبة ومخطط لها، حيث انه يمكن للمشرف التربوي عند استخدامه لهذه الاستراتيجية أن يلعب دوراً بارزاً في نقل الخبرات والمهارات بين المعلمين الذين يعملون معه، حيث يتم التنسيق مع إدارات المدارس التي لها خبرة كبيرة وتميزة في مجال الاشراف التربوي من اجل الاستعانة بالمعلمين المتميزين

الذين يمكن الاعتماد عليهم للمساعدة في تنمية قدرات ومهارات زملائهم بالمدرسة. عند ملاحظته بأن هناك قصور في أداء بعض المعلمين بسبب تدنى مستوى معارفهم أو مهاراتهم يتم اعلامهم بان هناك زملائهم من المعلمين المتميزين بالتنسيق معهم بعد اعطائهم علم بأهداف الزيارة والأساليب والمهارات التي يجب على المعلم التركيز عليها والاستفادة مما يقدمه زملائهم الزائرين، وابداء ملاحظاتهم واستفساراتهم، كما (253)

تري الباحثة بان التنسيق مع مدارس متميزة في مجال الاشراف التربوية وتوظيف العلاقة معهم لها عدد من المزايا التي تنعكس على أداء المعلمين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال تبادل ومشاركة الخبرات بين المعلمين للمادة الواحدة فيما يتعلق بأساليب التعليم وتوظيف بعض المهارات التوظيف الامثل أثناء الشرح وطرق معالجة بعض الموضوعات، كذلك تقويم المعلمين لأعمالهم من خلال مقارنة أدائهم بأداء زملائهم، تشجيع على التميز والابداع، عرش آراء المعلمين وطرح المشاكل التي يواجهونها.

**2- تحديد الإمكانيات المادية والمالية والبشرية:** لا شك ان تحديد الإمكانيات والقدرات البشرية تعتبر عامل مهم جداً يساهم بشكل كبير في نجاح الخطة المدرسية، حيث انه إدارات المؤسسات التعليمية عادة ما تعتمد على الإمكانيات المتاحة والمتوفرة بالمدرسة، اذ ان هذه الإمكانيات الموجودة قد لا تفي بالغرض او تكون جودة الاستفادة منها دون المستوى المطلوب، لذلك يكون من الاجدى والمهم ان تقوم الإدارة بتحديد الإمكانيات التي تحتاج الى التطوير والصيانة او طلب توفيقها من الوزارة، من أجهزة الكمبيوتر والمعامل والوسائل المستلزمات التعليمية، وهو يعد امر في غاية الأهمية لما يركز عليه من تحديد حقيقي لخطوات الخطة المدرسية، والاهداف التربوية المرجو تحقيقها، والتي قد لا تكون ممكنة التحقيق دون تحديد واقعي للإمكانيات

(253) عبد الحميد حسن شاهين، استراتيجيات التدريس المتقدمة، جامعة الاسكندرية، 2010، ص30.

والموارد اللازمة لإنجاز أي عمل انساني، من بين هذه الإمكانيات المرافق التعليمية فصول الدراسة، المسرح المكتبة المعامل، أجهزة العرض وسائل الايضاح والكتابة وغيرها من أدوات يحتاج اليها في إقامة الأنشطة والبرامج التربوية والتدريبية بالمدرسة.

كما ان العنصر البشري الكفاء والمدرّب يعد من اهم العوامل التي يجب التركيز عليها، من خلال تحديد حاجات وامكانيات ومهارات المعلمين وقدراتهم والعمل على اكتشاف مواطن الضعف لديهم من اجل المعالجة والتطوير واكتشاف نقاط القوة لديهم لتعزيزها، يتم ذلك من خلال أساتذة ومعلمين متخصصين قد تعاقدت الإدارة مع مؤسساتهم وفق متطلبات تدريبية محددة ومدة زمنية كافية ومحددة، حسب الإمكانيات المتوفرة.

الموازنة المالية ايضاً تعتبر من اهم عوامل النجاح لبرنامج الاشراف التربوي، نظراً للحاجة اليها بشكل دائم ومستمر فلا يمكن ان تتم أي عمليات للتطوير والتدريب او التحفيز على سبيل المثال بدون تغطية مالية كافية، لتوفيقها للاحتياجات، او تقديم المكافآت النقدية كعامل من عوامل التحفيز.

تري الباحثة ان هذه الاستراتيجيات لها العديد من المزايا إذا ما تم تطبيقها بالصورة الصحيحة، من هذه المزايا: مساعدة المعلمين على حل المشكلات التي تواجههم بأسلوب علمي منظم ومدروس، وكذلك تطوير المهارات الفنية والتربوية للمعلمين وإكسابهم مهارات جديدة، تشجيع المعلمين على الابتكار والتميز.

**3- التعاقد مع كليات التربية ومراكز الخبرة التربوية:** نظراً للتطور المستمر في مجال الاشراف التربوي فان الحاجة ملحة لإجراء الدراسات والبحوث وإقامة الورش والندوات التربوية والمحاضرات التثقيفية التربوية، وإقامة الدورات التدريبية لرفع مهارات وقدرات المعلمين، وهذا الامر لا يتأتى الا من خلال إقامة تعاقدات مع كليات التربية ومراكز الخبرة التربوية للقيام بهذه البرامج والأنشطة التربوية، كما ان ذلك يساعد في اكتشاف مواطن الخلل وابتكار الحلول المناسبة لها من خلال البحوث

والدراسات التطبيقية التي تجرى على المدرسة يتم من خلالها استنتاج عدد من المشاكل وتقديم الحلول العلمية المناسبة لها.

**4- اشراك المشرفين والمعلمين في وضع الخطة او تعديلها:** من البديهي ان أي عمل يشارك فيه كل المعنيين بتنفيذه سيحقق نسبة عالية من النجاح والرضا، فكل ما اتسعت المشاركة وكانت شاملة للمعلمين والمشرفين بالمدرسة كلما كانت نسبة مقاومة برامج التغيير والتطوير ضعيفة او تكون معدمة لفتاعة كامل الفريق بأن الخطة وضعت بناء على اراء ومشاركة كل اعضاء الفريق، حتى وان كانت الخطة او جزء منها يصاغ ويعتمد في الوزارة يجب التركيز على اراء أعضاء لجنة التدريس بالمدرسة واشعارهم بانهم على قدر كبير من المساهمة في اعداد الخطة وتنفيذها، لضمان نجاحها وتحقيق أهدافها، كما ان اراء المعلمين ومقترحاتهم تعتبر في غاية الأهمية لدورهم الفعال في تنفيذ الخطة. والأمثلة على ذلك كثيرة في السيرة النبوية ولعل أبرزها: عندما بعث النبي ﷺ الصحابييين أبي موسى الأشعري ومعاذ ابن جبل إلى اليمن، فقال لهما: "بشراً ويسراً، وعلماً ولا تنفراً واراها قال وتطاولوا" (254)

بناء على ما تم ذكره ترى الباحثة بان المنهج النبوي الشريف يعتبر مرجع شامل وكامل لكل أساليب وإجراءات تفعيل الاشراف التربوي وهو ما كان يقوم به النبي محمد صلى الله عليه وسلم وما كان يحث عليه أصحابه عندما كانوا يقوموا بعمليات نشر الدعوة الإسلامية وتعليم الناس علوم القرآن والسنة، حيث كان صلى الله عليه وسلم يستخدم عدد من أساليب التحفيز لتفعيل الاشراف التربوي، فعند مراجعة السيرة نجد ان النبي صلى الله عليه وسلم ترك لنا منهجاً تربوياً كاملاً لا يشوبه النقص وشاملاً لا تعتريه الفجوات، وهو خير مثلاً يحتذى به ويتبع في كل البلاد الإسلامية والعالم.

(254) جامع السنة وشروحا، حديث رقم 3845 <http://www.hadithportal.com> التحديث 7 يناير 2019.

**المبحث الثالث: مناقشة نتائج العوامل المساعدة على إنجاز دور الاشراف التربوي**

تضمنت النتائج المتعلقة بالعوامل المساعد على إنجاز الاشراف التربوي عدد من

العناصر نذكرها في الآتي:

### **1- الإمكانيات المادية والمالية:**

أن الوسائل التعليمية والمعدات التقنية تتوفر بالمدرسة رغم التأخير المستمر في بعض الأحيان، إلا أن الإدارة لديها استراتيجيات بديلة مؤقتة حتى تتوفر الإمكانيات في وقت لاحق، أما فيما يتعلق بالموازنة التسييرية فأنها تأخذ تقريباً وقتاً حتى تتوفر نتيجة للإجراءات المالية والإدارية الروتينية.

حيث أن الإمكانيات المالية والمادية تعد بانها شريان الحياة الرئيسي لأي مؤسسة سواء كانت تعليمية أو اقتصادية لذلك فأن تأخرها أو نقصها بالتأكد سيؤثر سلباً على سير العملية التعليمية والتربوية كما أن توفرها يعتبر مركز قوة لإدارة المؤسسة مما يساعدها على التطوير والتغيير وإقامة الأنشطة التعليمية والتربوية ويمنحها القدرة على التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم والمتابعة والتطوير بالشكل المطلوب وتطبيق مراحل الخطة المدرسية دون نقص أو تغيير في بنودها التي قد تحدث نتيجة لقلّة الإمكانيات والموارد المالية وبالتالي تنصح الباحثة بان الإمكانيات كعنصر هام وفعال في العملية التعليمية والتربوية يجب ان تحرص الإدارة والإدارات المسؤولة عنا على توفر هذه الإمكانيات في وقتها المطلوب.

**2- علاقة المدرسة بكليات التربية:** علاقة كليات التربية بمؤسسات التعليم العام الاساسي هي في بعض وجوهها علاقة يميزها التعاون العلمي والتربوي. أي أن كليات التربية لا تؤهل طلابها إلا بحسب احتياجات مؤسسات التعليم العام، ومن ثم فإن جودة هذه المخرجات تظل مرهونة بمستوى خبرة كليات التربية ونظامها التعليمي، من خلال عقد الندوات والمؤتمرات التربوية ومشاركة المشرفين التربويين بالمدارس بهذه المؤتمرات، كذلك اجراء البحوث والدراسات لاتي تهتم وتعالج المشاكل التي تواجهها مؤسسات التعليم الأساسي، باعتبارها بيئة منتجة للبحوث التربوية، التي يتم من خلالها

معالجة المشاكل التربوية والتعليمية وتنمية المهارات والقدرات التربوية لدى المشرفين التربويين والمعلمين كذلك. (255)

ترى الباحثة بان تنظيم وتطوير العلاقة مع كليات التربية يعد من اهم أولويات الإدارة المدرسة لما تمثله هذه العلاقة من تعاون وتقديم النصائح والاستشارات التربوية وفق برنامج علمي أكاديمي يأخذ كل الاعتبارات ويضع حلول علمية واقعية لكل المشاكل التعليمية والتربوية بمؤسسات التعليم الأساسي.

**2- المرافق التعليمية والبنية التحتية:** أوضحت المصادر بأن المرافق والمباني التعليمية بالمدرسة متوفرة ولكنها تحتاج الى التطوير والتحديث نتيجة لتوقف الصيانة لما يقارب من تسع سنوات ماضية.

بالرغم من ان بيانات البحث اكدت مجتمعة على ان المرافق التعليمية المتعارف عليها متوفرة الا انهم أكدوا في المقابل بانها بحاجة الى الصيانة والتطوير، وبذلك تكون أحد نقاط الضعف المؤسسة قيد البحث لان دورها في خلق بيئة تعليمية صحية لا يكون الا من خلال توفر قاعات ومرافق علمية نظيفة ومجهزة بأحدث الوسائل التعليمية والتربوية. وبذلك ترى الباحثة بأنه على الإدارة العمل على تطوير وتحديث هذه المرافق بما يتناسب مع التطورات والتغيرات في مجالات العلم والمعرفة.

**3- وعي واستجابة المعلمين والمشرفين بأهمية برنامج الاشراف التربوي:** أن الكادر التعليمي للمدرسة يضم عدد من المعلمين والمعلمات المؤهلين تعليمياً وتربوياً، من خلال خبرتهم الكبيرة في مجال التربية والتعليم، كما ان البيانات اكدت بان هناك حرص واستجابة لدى المعلمين لتنفيذ البرامج التربوية.

كما ان هناك عدد من العوامل التي لها دور فعال في إنجاح برامج الاشراف التربوي وغير مستغلة او متاحة من قبل إدارة المدرسة، والتي تتمثل في الاتي:

(255) عبدالكريم اسعد، التربية بين الكليات ومؤسسات التعليم العام، <https://www.al-arabi.com/s/15126> تمت الإضافة الجمعة 04 أغسطس , 2017 20:52، تمت الزيارة يوم الاثنين 22-4-2019، س 11:40.

**1- توسيع صلاحيات الإدارة المدرسية:** لا شك ان المركزية لها عدد من العيوب التنظيمية والإدارية، ولعل ابرزها التأخر في الإجراءات الإدارية وتوفير الميزانيات والكتاب المدرسي، وكذلك الوسائل والمستلزمات التعليمية، وبالإمكان تجاوز النقص في الإمكانيات والتأخير في اصدار القرارات والإجراءات التنظيمية التي قد لا تحتمل التأخير من خلال منح وتوسيع صلاحيات الإدارة التعليمية بمؤسسات التعليم الأساسي، حيث ان هذه الصلاحيات تجعل العمل التربوي والتعليمي اكثر سهولة ومرونة وانه بالإمكان المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل حسب إمكانيات المدرسة وقدراتها المالية والبشرية، كما ان هذا الامر يجعل المدرسة كمؤسسة تعليمية حقيقية لها قراراتها واستراتيجيتها وخططها التربوية والتعليمية بشيء من الاستقلالية المالية والإدارية.

حيث يتفق ذلك مع ما ذكرته ساجدة ابوصوي (2017) تعدّ الإدارة المدرسية من أهم العناصر المدرسية، ومن أهم طرق غرس القناعات الإيجابية في نفوس الطلبة والمعلمين أو المعلمات، لذلك تقع على الإدارة المدرسية مسؤولية كبيرة، تحتاج الى صلاحيات واسعة من شأنها المساعدة في التطوير المؤسسي الذاتي والتحرر من المركزية الإدارية والاستقلالية في اتخاذ القرارات التعليمية والتنظيمية، وبما أنّ الوصول إلى مستوى رفيع في الأداء المهني والتربوي يتطلب قدر كبير من الصلاحيات الإدارية التي تساعد على انجاز العمل التربوي بكفاءة وفعالية. (256)

**2- مشاركة المشرفين والمعلمين بالمدرسة في اعداد خطة الاشراف التربوي:** حتى لا تحدث عملية الاعتراض او مواجهة بعض التغييرات او القرارات التربوية، لا بد ان تكون إدارة المدرسة والمعلمين جزء رئيسي يشارك بشكل فعلي في اعداد الخطة المدرسية، لان ذلك يحدث تفاعلاً ايجابياً في طرح الأفكار والآراء التي تتماشى مع قدرات وإمكانية المعلمين والتلاميذ، لان الخطة هي عبارة عن منهاج عمل يحكم

(256) ساجدة ابوصوي، عناصر الإدارة المدرسية <https://mawdoo3.com>، تمت الإضافة يوم 26-2-2017، وكانت الزيارة يوم 9-

وينظم العمل التربوي والعلاقات داخل الحرم المدرسي وخارجه، لذلك فان مشاركة الإدارة والمعلمين في اعداد الخطة المدرسية امر في غاية الأهمية، وذلك حتى لا يحدث اعتراض او عرقلة اثناء مراحل التنفيذ، وتكون المسؤولية جماعية يتعاون الجميع في الإيفاء بها والقيام بالواجب التربوي وفق خطة مدرسية تربوية متكاملة البنود والاركان، وبمشاركة جماعية فعالة تتميز بالدقة في الاعداد والمشاركة الفعلية بين كل أعضاء العمل التعليمي والتربوي بالمدرسة.

وهذا ما يؤكد عيسى السعدي (2011)، التي ذكر بان الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تخطط لمستقبلها من خلال مشاركة المعلمين والمشرفين بالمدرسة لتبني خطة مدرسية شاملة، بحيث تتضح فيها رؤية المدرسة ورسالتها واهدافها، من خلال ربط الأهداف المنشودة بمجموعة من الإجراءات مقترنة بمعايير قياس مستوى الأداء للوصول إلى ما تسعى إليه من مستوى أداء متميز، حيث ان هذه الخطة تعتبر الوثيقة التي تنتج عن عملية التخطيط للتصور المستقبلي للمدرسة ومجموعة العمليات والإجراءات التي ستقوم بها المدرسة خلال فترة زمنية معينة، من أجل توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها على المستوى البعيد والقريب. (257)

**3- وجود مجلس استشاري تربوي:** يضم أولياء الأمور والإدارة وكذلك عدد من المختصين في المخال التربوي، وذلك حتى تكون الخطة المدرسية فعالة وكذلك القرارات التي تتخذها الإدارة مبنية على حقائق علمية واءاء كل من له علاقة بالبرنامج التربوي بالمدرسة سواء أولياء الأمور والاءاء ببعض اراءهم ومقترحاتهم ووضعهم في الصورة باعتبارهم المرجعية الرئيسية للعملية التربوية، ايضاً الاعتماد على اراء ومقترحات الاكاديميين والباحثين في المجال التربوي، يساعد الإدارة على تحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية والتطويرية سواء للمعلمين او المشرفين او حتى

(257) عيسى السعدي، تطوير الاداء المدرسي، <http://tatweer-ada.blogspot.com/p/2.html> تمت الاضافة في شهر 4-2011، كانت الزيارة يوم 9-5-2019.

البيئة التعليمية بكاملها، وهذا ما يوضح أهمية وجود المجلس الاستشاري التربوي بالمدرسة.

#### المبحث الرابع: مناقشة نتائج التحديات التي تحد من فعالية الاشراف التربوي

تمحور هذا السؤال عن أهم العقبات والصعوبات التي تواجه الإدارة وتحد من فعالية جهودها التعليمية والتربوية، حيث تضمن السؤال هل تتوفر الامكانيات والموارد اللازمة التي تساعد ادارة المدرسة في تأدية رسالتها التربوية، وهل يتمتع المعلمين والمعلمات بالخبرة العلمية والتربوية التي تساعدهم على تأدية مهامهم بالصورة المطلوبة.

ولا شك أن نجاح اي عمل او مهمة يتوقف على مدى إدراك القائمين عليه على حلحلة المشاكل والصعاب المتوقع حدوثها او التي قد تحدث خلال مراحل العمل، وان القدرة على إدارة الصعوبات ليست بالأمر السهل، فهي تأتي من خلال ما مر به الموظف او المسؤول من تجارب سابقة تساعده على اتخاذ القرارات الصائبة والتدابير اللازمة التي ينتج عنها نجاح المؤسسة او فشلها، ومن هذا المنطلق قامت الباحثة بتوجيه سؤاها المتعلق بالعقبات والتحديات التي تواجه إدارة المدرسة محل البحث بعد التأكد من مصداقية البيانات المتحصل عليها من خلال بعض السجلات والمراسلات الداخلية للمدرسة وكذلك توافق إجابات عينة البحث حول عدد من التحديات التي تواجه تفعيل الاشراف التربوي بالمدرسة وكانت إجابات المصادر الأساسية للبحث على النحو التالي:

#### 1. الصعوبات المالية والمادية:

ان اهم العقبات هي الصعوبات المالية حيث ان الميزانية التي يتم تخصيصها من قبل وزارة التعليم وإنها لا تغطي نفقات الإدارة التسييرية لتوفير المتطلبات الأساسية التي تحتاجها المدرسة مثل: المستلزمات التعليمية والصيانة الدورية والنظافة وغيرها من الخدمات التي تحتاج الى أموال لشرائها.

ترى الباحثة بأن الصعوبات المالية التي اكدت نتائج البيانات على وجدها وان الإدارة تعاني منقص الميزانية وكذلك الفترة الطويلة التي تستهلكها الوسائل التعليمية والمعدات التقنية التي تساعد على اتاحة المناخ المناسب للتلاميذ والمعلمين، كما ان الباحثة تر بأنه على الإدارة توفير هذه الإمكانيات والمخصصات المالية التي لا شك انها عنصر مهم جداً لنجاح العملية التعليمية والتربوية بالمدرس.

في هذا الصدد أجمعت المصادر الأساسية على ان حجم العمل كبير جدا وان إدارة مؤسسة تعليمية تربوية بها 800 تلميذ و125 معلم ومعلمة ليس بالأمر السهل وتقسيم العمل بين فترتين مرهق جداً كما افاد بان هناك قصور لدى بعض المعلمين في إدارة الفصول الدراسية بسبب زيادة عدد الطلاب الذي يتجاوز 30 تلميذ بالفصل الواحد، ومركزية القرارات الإدارية للمدرسة حيث ان سلطات المدير تعتبر محدودة، كما ان نقص المعدات والمستلزمات التعليمية اثر سلباً في فعاليتها ونجاحها، ايضاً مشكلة تعيين معلمين غير ذوي خبرة ولم يخضعوا للتدريب والتأهيل يعد امر في غاية الصعوبة، كما اكدوا بان تدريبهم وتأهيلهم ضمن مسؤوليات إدارة التعليم الأساسي بالوزارة.

في هذا السياق ترى الباحثة بأن زيادة تفويض السلطات لمدير المدرسة ومساعديه، وكذلك توفير الإمكانيات اللازمة التي تساعد المسؤول على أداء عمله حتى لا يكون ذلك حجة للمعلمين المتكاسلين في أداء مهامهم، والذين يتحججون بنقص المعدات والمستلزمات التعليمية، كما ان ذلك يمكن الإدارة من تفعيل البرامج التعليمية والتربوية بالشكل المطلوب او تحقيق الأهداف التي تم تحديدها في الخطة المدرسية.

## 2. الصعوبات التربوية والفنية:

ان تعديل وتطوير السلوك التربوي للتلاميذ يعد من اهم الصعوبات التي يواجهها الإدارة والمعلمين والاختصاصيات الاجتماعيات، وأوضحوا بأن البيئة الاجتماعية المضطربة التي عاش بها بعض التلاميذ والأساليب التربوية التي صاحبت طفولتهم تكون بسبب العلاقات الاجتماعية والاسرية للتلميذ، كما اكدت النتائج عدم قدرة بعض

المعلمين في التعامل الجيد والمقبول مع اولئك التلاميذ فيتعرضون للتعنيف من بعض المعلمين مما اثر سلباً على مستوياتهم التربوية والسلوكية، أوضحت النتائج الاخصائيات الاجتماعية يقدم مقترحات بشأن التعامل مع التلاميذ وكيفية حل المشاكل التي تواجه المعلمين بسبب بعض السلوكيات السيئة التي يتصرف بها بعض الأطفال.

بناءً على ذلك ترى الباحثة بان الصعوبات التربوية لها جذور اجتماعية تحكمها البيئة المحيطة التي تربي فيه الطفل وكانت جزء أساسي من تشكيل سلوكياته، والتي عادة ما تحتاج الى وقت وجهد كبيرين لتطويرها وتعديلها بشكل يضمن انسجام التلميذ ويتعامل مع اقرانه وزملائه بالمدرسة بشكل إيجابي، كذلك على الإدارة ان تعمل على تأهيل المعلمين وتدريبهم لتطوير مهاراتهم التربوية ومراقبة أدائهم بشكل مستمر، لكي يتم اكتشاف النقاط السلبية لديه ووضع الحلول لها مبكراً قبل ان تتفاقم وتصبح من المشاكل الكبيرة التي يصعب معالجتها، وهذا الدور ترى الباحثة بأن تتبناه الاخصائيات الاجتماعية بالمدرسة باعتبارهن متخصصات في المجال التربوي، ان يقمن بتقديم تقارير يومية الى الإدارة عما قاموا به من مهام تربوية خلال الزيارات الروتينية الى فصول الدراسة.

### 3. الصعوبات الاجتماعية:

الصعوبات الاجتماعية هي تلك التي تتعلق بالبيئة الاجتماعية المحيطة بالتلميذ والمعلم أي هي تلك التي تتمثل في الاسرة والمجتمع المحيط بالتلميذ والمعلم والإدارة كذلك، حيث ان اهم المشاكل الاجتماعية التي تواجه بعض المعلمين هي عدم اهتمام بعض أولياء أمور التلاميذ بالملاحظات التي يتم احاطته بها فيما يتعلق بسلوكيات الأطفال وظروفهم ومعاملتهم بالبيت الامر الذي كوّن فجوة في سلوك الطفل بين ما يعيشه في البيت من ظروف وبين محاولة تعديل بعض السلوكيات لديه بالمدرسة والصف.

بناءً على ذلك ترى الباحثة بأنه على إدارة المدرسة إبتكار الحلول المناسبة

لمعالجة المشاكل الاجتماعية التي تواجه الإدارة والمعلمين والتلاميذ وان تضع وسائل مراقبة فعالة تحد من تحيز المعلمين لأبنائهم او أقاربهم الذين يدرسونهم حتى لا تتم معاملتهم بشكل يتميز على زملائهم بالصف، أيضاً ترى الباحثة بالتواصل المستمر مع أولياء الأمور ووضعهم في دائرة المسؤولية واشعارهم بانهم المسؤول الأول عن التنشئة الاجتماعية لأطفالهم وان لا تترك الامر مسؤولية المعلمين فقط، لأن ذلك بالطبع يكون سبباً جوهرياً في إيجاد فجوة سلوكية لدى الطفل نتيجة لغياب دور الاسرة التربوي كذلك لأن الاسرة هي المدرسة السلوكية الأولى للطفل وبالتالي اشراكهم ووضعهم في دائرة المسؤولية يخفف العبء على المعلمين والاختصاصيات الاجتماعيات ويساعد على التأقلم السريع للطفل مع ما يتم تعليمه له من سلوكيات ومهارات تربوية جديدة.

وللتأكيد على وجود هذه الصعوبات نستنتج من اراء الكتاب والادباء في المجال التربوي بأن هناك الكثير من المشاكل والصعوبات التي تكون بمثابة عوائق وعراقيل التي يكون لها الاثر السلبي على نجاح عمليات الاشراف التربوي، ناهيك عن ان هذه المعوقات تحتاج الى خبرات علمية وادارية وامكانيات مادية لعلاجها او على اقل تقدير الحد من تأثيرها السلبي، ومن اهم هذه الصعوبات التي اتفق عليها عدد من الباحثين مثل: خالد الشمري (1435هـ)، وأمجد قاسم (2012م) نوجزها في الآتي: (258)، (259)

4. **الصعوبات الادارية والمؤسسية:** حيث يمكن توضيح هذه الصعوبات في الآتي:
  - أ- زيادة الابعاء الادارية على مدير المدرسة والمعلم على حد سواء
  - ب- قلة الدورات التدريبية والبرامج التثقيفية للمشرف التربوي والمعلم.
  - ج- تدني مستوى الوعي بأهمية الاشراف التربوي في البيئة الاجتماعية والمؤسسية.
  - د- تدني مستوى معايير اختيار المشرف التربوي التي تضمن كفاءة المسؤول التربوي

(258) خالد بن محمد الشمري، تجديد الاشراف التربوي، مرجع سابق، (1435هـ)، ص 47.  
 (259) <http://al3loom.com/?p=4829> امجد قاسم، الاشراف التربوي، مدونة افاق علمية وتربوية، 1 أكتوبر (2012)، تاريخ الزيارة 2018-11-21.

واختبار قدراته الفنية والعلمية والإدارة.

هـ- تداخل التخصصات وقيام المعلمين بتدريس مواد غير متخصصين فيها خاصة فيما يتعلق بالجانب التربوي.

**5. الصعوبات المالية والاقتصادية:** تعتبر العوائق المالية من اهم الصعوبات التي تساهم بشكل كبير جدا في تدني مستوى عمليات الاشراف التربوي، ومن أبرزها نقص الامكانيات والوسائل المادية اللازمة لعمليتي التعليم والتعلم.

**3- الصعوبات البيئية والاجتماعية:** وهي تلك الصعوبات التي تنشأ نتيجة للنظام الاجتماعي السائد في المجتمع، مثل العلاقات الاسرية المضطربة وغير المستقرة، وكذلك العمل في بيئة غير صحية او غير مريحة، واختلاف الجنس بالنسبة للمعلم والمشرف التربوي نتيجة لعقيدة الدين او العادات والتقاليد.

الفصل السادس  
استخلاص النتائج والتوصيات



## الفصل السادس: إستخلاص النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج

من خلال تفسير البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من المصادر الأساسية فيما يتعلق باستراتيجيات الإدارة المدرسية ودورها في تفعيل دور الاشراف التربوي، تم الوصول الى عدد من النتائج اهمها ما يلي:

**1-** توجد خطة مدرسية تشمل عدد من الاستراتيجيات اهمها التعريف بالبرنامج التربوي للمعلمين وتقويم هذا البرنامج خلال مراحل التنفيذ، وكذلك التشجيع والتحفيز على العمل التربوي والتدريب حسب احتياجات المعلمين، توفير الإمكانيات المادية والموارد المالية اللازمة خلال العام الدراسي، كما ان فكرة تكوين مجلس استشاري بالمدرسة يساهم في تكامل عناصر تفعيل الاشراف التربوي.

**2-** هناك عدد من العوامل المناسبة والفعالة لتفعيل دور الاشراف التربوي مثل: توفير الإمكانيات المادية المتمثلة في المعدات التقنية، استغلال الوسائل التعليمية، والبشرية المتمثلة في المشرفين والمعلمين والتلاميذ، تطوير المرافق التعليمية، بناء علاقات تعاقدية مع كليات التربية والمراكز التي تعنى بمجال الاشراف التربوي، ايضاً الوعي التربوي لدى المشرفين والمعلمين، والصلاحيات الإدارية الواسعة ومشاركة المشرفين والمعلمين في اعداد الخطة التربوي عوامل مهمة وفعالة لها دور كبير في تفعيل الاشراف التربوي.

**3-** ان الصعوبات التي تحد من فعالية البرامج والأنشطة التربوية بالمدرسة، تتمثل هذه في مركزية القرار المالي والإداري، وكذلك بعض الصعوبات الأخرى مثل: مالية ومادية، تربوية، اجتماعية، زيادة عدد التلاميذ بالفصل الواحد له اثار سلبية على نسبة المشاركة ومعدلات الاستيعاب، زيادة الأعباء الرقابية والإدارية للمشرف

التربوي، كل ذلك يعتبر من الصعوبات التي تؤثر سلباً على فعالية الاشراف التربوي بالمؤسسات التعليمية.

### ثانياً: التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت اليها الدراسة، فان الباحثة توصي مؤسسات التعليم الأساسي في ليبيا بما يلي:

- 1- تحديث وتطوير الخطط والاستراتيجيات المدرسية وموائمتها مع القدرات والامكانيات المتاحة، مع استقلالية إدارة المدرسة في وضع الخطة المدرسة وتحديد الأهداف واليات التنفيذ، وتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة التي تساعد على تنفيذ خطة الإدارة بالشكل الذي تم تحديده مسبقاً.
- 2- تطوير العناصر المهمة التي تساعد على نجاح الاشراف التربوي، من خلال تطوير أداء المعلمين وصيانة المرافق التعليمية وتحديثها، وكذلك تطوير طرق التدريس، واعتماد استراتيجيات الاشراف التربوي الحديثة التي اثبتت كفاءتها في تفعيل الاشراف التربوي بالمؤسسات التعليمية في العديد من الدول، كالندوات التربوية الزيارات العلمية بين المعلمين، وغيرها من أساليب الاشراف التربوي الحديثة، وعدم الاكتفاء بالزيارات الصفية والاجتماعات التوعوية للمعلمين فقط.
- 3- توفير الإمكانيات المادية والمالية مثل الميزانية المالية الكافية والمستلزمات التعليمية.
- 4- التخفيف من تأثيرات مركزية الإدارة العليا ومنح المزيد الصلاحيات من التشجيع لإدارة المدرسة، من خلال تقديم التسهيلات التي يحتاجها مدير المدرسة سواء الإجراءات والقرارات او الموارد والافراد.
- 5- تكوين مجلس استشاري يضم الخبرات التربوية بالمدرسة وممثلين عن أولياء الأمور لاستعراض المشاكل التربوية ومعالجتها.
- 6- تحديد الإمكانيات اللازمة لإنجاز الخطة المدرسية، قبل بداية العام الدراسي.

7- مشاركة المعلمين والاختصاصيات الاجتماعيات في اعداد الخطة المدرسية باعتبارهم عنصر مهم وفعال في انجاز العمل الاشرافي التربوي.



## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- القرآن الكريم، سورة البقرة الآية 151، سورة الإسراء الآية 24، سورة الشعراء الآية 18، سورة يوسف الآية 6، سورة الكهف الآية 66، سورة لقمان الآية 17، القرآن الكريم، سورة الاحزاب، الآية، سورة الحشر، الآية 7.
- المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات، التعليم في ليبيا المختنقات والتحديات وسبل المعالجة، 2016.
- ابو لبابة حُسين، التربية في السنة النبوية، دار اللواء للنشر، الرياض، 1977.
- الافندي، محمد حامد الاشراف التربوي، عالم الكتب ط3، القاهرة (1404هـ).
- ايريك جونسن، التدريس الفعال، ترجمة مكتبة جرير (2006).
- ابابكر، عبد الله مهارات الإشراف الإداري الفعال، الطبعة الأولى، بيروت، دار قابس للطباعة والنشر والتوزيع (1999م).
- بالفوضيل نورالدين، دور التفتيش التربوي ودوره في تقييم كفاية التدريس، مجلة كلية التربية جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، (2018).
- بوزيدي محمد، فاعلية استخدام إستراتيجية التحفيز في عملية الإشراف التربوي، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، العدد الثاني، 2018.
- جودة عزت عطوي، الادارة المدرسية الحديثة-مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، دار الثقافة للنشر 2014.
- حمدي شاكر محمود، البحث التربوي للمعلمين والمعلمات، دار الاندلس ط3: (2006).
- خميس بن عبدالرحمن خميس القفعي: الاحتياجات التدريبية للمشرف التربوي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة ام القرى، جدة، 2011.
- خالد احمد وابوحميد الصرايرة، خالد محمد دور الإدارة المدرسية في نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجتمع المدرسي، 2016، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 43، ملحق 4.
- خالد بن محمد الشمري، تجديد الاشراف التربوي، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، (1435هـ).
- دينا يوسف عبدالرحمن الحلاق، متطلبات تطوير الاشراف التربوي في المرحلة الثانوية، جامعة الازهر، غزة: فلسطين، (2008).

- راتب السعود، الأشراف التربوي-مفهومه، ونظرياته، وأساليبه، دار طارق للنشر، ط2، عمّان، (2007).
- رأفت غنيمي الشيخ، تطور التعليم في ليبيا في العصور الحديثة، دار التنمية للنشر والتوزيع- طرابلس، 1982.
- رياض احمد محمد نعمان، استخدام استراتيجية حل المشكلات إبداعياً في تدريس العلوم لطالب الصف السادس الاساسي وأثرها في اتجاهاتهم وتفكيرهم الاستقرائي، جامعة الشرق الاوسط، 2016.
- زياد علي الجرجاوي، التربية في صدر الإسلام، ط4، بدون بلد نشر، 2008.
- زيد سليمان والحوامة العدوان، محمد فؤاد، تصميم التدريس بين النظرية والتطبيق، عمان دار المسيرة (2010).
- سهام عبدالله بني عطا، المنهج النبوي في تربية الأطفال، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 31، 2017.
- صهيب كمال الأغا، الاشراف التربوي ودوره في فعالية المعلم في مرحلة التعليم الأساسي، كلية التربية جامعة الازهر: (2008).
- عبدالغفور محمد غالب، فاعلية استراتيجية حل المشكلات في تدريس التربية الاسلامية على تحصيل الطلاب، مجلة جامعة الناصر، العدد الثامن، 2016.
- عبد الواحد، لإشراف التربوي: وظائفه، مجالاته، أنماطه وكيفية التخطيط له، بدون سنة نشر.
- عبدالكريم بكار، التربية والتعليم، دار القلم ط3، دمشق، (2011).
- عبدالمنعم الدسوقي حسن الشحنة، تطوير الادارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمدارس بورسعيد، مجلة كلية التربية جامعة بور سعيد، العدد 21، (2017).
- عبدالله بن محمد عبدالله زكري، واقع تطبيق أساليب الإشراف التربوي من قبل مشرفي الصفوف الأولية في تعليم محافظة صبييا، جامعة ام القرى، جدة، (1429هـ).
- عماد محمد إبراهيم خليل، الاشراف التربوي المعاصر: كلية العلوم-جامعة الزقازيق (2012).
- غانم بن سعيد الغانم الاشراف التربوي في عصر المعرفة. المملكة العربية السعودية، (2004).
- فؤاد علي العاجز وداود درويش حلس، دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009.

فراس فواز فايز لهلبت، دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، (2010).

محمد بن خاتم بن حامد الحارثي، حول موضوع: المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل مشروع استراتيجيات التدريس الحديثة، جامعة ام القرى، كلية التربية: 2009.

محمود عبد المجيد رشيد عساف، واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، الجامعة الإسلامية، غزة: 2005.

مضاوي علي محمد السبيل، الابداع في الإدارة المدرسية والاشراف التربوي، مطبعة الملك فهد الوطنية، السعودية: (2013).

منال موسى علي دبابش، منهج الرسول صلى الله عليه وسلم في التربية من خلال السيرة النبوية، الجامعة الإسلامية غزة 2008.

منصور بن محمد القاسم، دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية، جامعة أم القرى، جدة، (2010).

نبيل حميدشة، المقابلة في البحث الاجتماعي، جامعة سكيكدة-الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثامن (2012).

ناراس حمد صاح، المبادئ التربوية في القرآن الكريم، مجلة آداب الرافدين، العدد 57، 2010. يسرى زياد صالح امبيض، دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين، كلية الدراسات العليا، جامعة بير زيت، فلسطين، (2014).

يعقوب نشوان، الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع (1986م).

يونس بن حمدان بن عبدالله الكلباني، مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في مدارس التعميم الأساسي، جامعة نزوى، سلطنة عُمان، (2016).

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

Aithal, P. S., & Kumar, P. M. (2016). Comparative Analysis of Theory X, Theory Y, Theory Z, and Theory A for Managing People and Performance.

- Aslanargun, E. (2012). Principals' Values in School Administration. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 12, 1339-1344.
- Bennett, T. (2015). The successful school leadership. *Education*
- Caspi, J., & Reid, W. J. (2002). Educational supervision in social work: A task-centered model for field instruction and staff development. Columbia University Press.
- Dean, Joan. (2002). *Managing the primary school*. Routledge
- Dunham, J. (2003). *Developing effective school management*. Routledge.
- E. O., Akinloye, G. M., & Olaoye, O. F. (2014). Internal and External School Supervision: Issues, Challenges and Wayforward. *International Journal of Educational Sciences*, 7(2), 269-278.
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Falk, D. W. (2010). Construct validation of a Theory X/Y behavior scale. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(2), 120-135
- Omonijo, D. O., Uche, O. O., Rotimi, O. A., & Nwadiolor, K. (2013). Social analysis of moral malpractice challenging education sector in Nigeria, 4(7), 965-986.
- Sikorova, Z. (2005). The textbook selection in primary and secondary schools. *Caught in the Web or Lost in the Textbook*, 341-348.
- Tesema, A. (2014). *The practices and challenges of school-based supervision in government secondary schools of Kamashi Zone of Benishangul Gumuz Regional State (Doctoral dissertation, Jimma University)*.
- Ugurlu, C. T. (2014). *Current Problems in Terms of Supervision Process of School Principals' Views. Hacettepe universitesi*

egitim fakultesi dergisi-hacettepe university journal of education,  
29(3), 184-196.

### ثالثاً: المواقع الالكترونية:

- Educational Management <http://www.yourarticlelibrary.com>,  
.Dikasha Kashyab. 3-10-2018
- احمد السيد كردي، تقويم فاعلية الأداء الإشرافي، <http://kenanaonline.com/users>،  
تمت الاضافة 2-12-2010 م، تاريخ الزيارة 21-4-2019 س 22:40.
- أنواع الإشراف التربوي، بواسطة: مجد خضر - آخر تحديث، 2016-1-10  
<https://mawdoo3.com> تمت الزيارة يوم 2018-10-11.
- المكتبة الشاملة، أخرج البخاري في كتاب فضائل الصحابة حديث 3745. وأحمد في المسند  
حديث 23437، <http://shamela.ws/browse.php/book-12031/page-136>
- فيروز هماش استراتيجيات الادارة الصفية <https://mawdoo3.com> -آخر تحديث: 30-7-2017.
- الاجتماعية، معوقات عمل المشرف التربوي، 1-يناير 2016. الزيارة بتاريخ، 24-11-2018.
- حسب الله مهدي فضله، الإشراف التربوي وإعداد المعلمين في السنة النبوية،  
<https://www.alukah.net> تمت الزيارة بتاريخ 5-1-2019.
- محمد قانصو، المنهج التربوي في القرآن الكريم،  
<http://www.khiyam.com/news/article.php?articleID=8549> تمت  
الزيارة بتاريخ 7-1-2019.
- ساجدة ابوصوي، عناصر الإدارة المدرسية <https://mawdoo3.com>، تمت الإضافة يوم  
26-2-2017، وكانت الزيارة يوم 9-5-2019.
- حسب الله مهدي فضله، الإشراف التربوي وإعداد المعلمين في السنة النبوية،  
<https://www.alukah.net> تمت الزيارة بتاريخ

- جامع السنة وشروحها، حديث رقم 3845 <http://www.hadithportal.com> التحديث 7 يناير 2019.
- مدونة اسلام ويب، شروح الحديث، مرقاة المفاتيح شرح مشكاة المصابيح، <http://library.islamweb.net> تمت الزيارة يوم 2019-1-7.
- عبدالله بن علي الفيقي، التطور التاريخي للإشراف التربوي، <https://patchwork1966.wordpress.com> الإضافة بتاريخ 2016-3-17، تمت الزيارة بتاريخ 2019-1-7.
- تطوير الاداء المدرسي، عيسى السعدي، <http://tatweer-ada.blogspot.com/p/2.html> تمت الاضافة في شهر 4-2011، كانت الزيارة يوم 2019-5-9.
- عبدالكريم اسعد، التربية بين الكليات ومؤسسات التعليم العام، <https://www.al-arabi.com/s/15126> تمت الإضافة الجمعة 04 أغسطس , 2017 20:52، تمت الزيارة يوم الاثنين 2019-4-22، س 11:40.
- عبدالرحيم محمد، متابعة تنفيذ الخطة المدرسية، <http://dr-ama.com/?p=4802>، تمت الإضافة 2016، تمت الزيارة 2019-4-21 س 23:45.
- سارة نبيل، نظريات القيادة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. الإضافة 2012-7-5 تمت الزيارة 2019-1-11، <https://hrdiscussion.com/hr52555.html>
- <http://al3loom.com/?p=4829> امجد قاسم، الاشراف التربوي، مدونة افاق علمية وتربوية، أكتوبر (2012).
- <https://platform.almanhal.com/Files/2/86668> حفيزي نورالدين، المقابلة كأداة بحثية في جمع المادة العلمية، مدونة المنهل، تمت الزيارة بتاريخ 2018-11-19.
- <http://online.sakhnin.ac.il/pluginfile>. سهيل حسنين، منهج البحث الكيفي- مقدمة في البحث النوعي، تمت الزيارة بتاريخ 2018-11-13.
- <https://wefaak.com> مدونة وفاق، كيفية تحليل بيانات المقابلة في البحث العلمي، مدونة التحليل الاحصائي، تمت الزيارة بتاريخ 2018-11-29.
- <https://mawdoo3.com> - زين سليم، مدونة موضوع، آخر تحديث: 15:47، 28 ديسمبر 2017، تمت الزيارة يوم 2018-12-27.

محمد قانصو، المنهج التربوي في القرآن الكريم،

تمت <http://www.khiyam.com/news/article.php?articleID=8549>

الزيارة بتاريخ 2-1-2019.

محمد بن عبدالله الدويش، من اساليب النبي صل الله عليه وسلم التربوية، مركز المربي

للاستشارات التربوية

والتعليمية، <https://islamhouse.com/ar/articles/315091> تمت الزيارة يوم

3-1-2019.

ويكيبيديا الموسوعة الحرة، تطور التعليم في ليبيا، وزارة التعليم في ليبيا،

<https://ar.wikipedia.org> آخر تعديل لهذه الصفحة كان يوم 10 يناير 2019، تمت

الزيارة يوم 91-1-2109.



## الملاحق

ملحق رقم(1) استمارة المقابلة الشخصية لعينة البحث

ملحق رقم(2) افادة رسمية تتضمن بعض البيانات عن المؤسسة قيد البحث

ملحق رقم(3) بعض المستندات والصور الفوتوغرافية لمرافق المدرسة

