

الإدارة المدرسية (نشأتها وتطورها)

دراسة وصفية تحليلية

م.م. شاكر عنتر وهب* و م.م. قتيبة أحمد عبد الله *

تأريخ القبول: ٢٠١٩/٣/٢٦

تأريخ التقديم: ٢٠١٩/١/٧

المقدمة:

تعتبر الإدارة المدرسية واحدة من العناصر المهمة في العملية التعليمية والتي لها أثر بارز وواضح في إنتاجية العملية التربوية التعليمية وفي مختلف أوجهها وأبعادها تخطيطاً وتنظيماً وإشرافاً وتوجيهاً تقويمياً وبرمجة، ولأهمية الإدارة المدرسية فهي تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة وتحسين مخرجات العملية التعليمية التربوية التي تعد مستقبل الأمة وثروتها البشرية، لذلك فإن الإدارة المدرسية تتحمل العبء الأكبر في تنفيذ العملية التعليمية بجميع جوانبها الفنية والإدارية.

وبناءً على ما سبق يمكن تحديد محاور البحث على النحو الآتي :

أولاً : نشأة الإدارة المدرسية ، ثانياً: مفاهيم الدراسة وأهمية الدراسة ، ثالثاً: وظيفة الإدارة المدرسية ، رابعاً: أهداف الإدارة المدرسية ، خامساً : خصائص الإدارة المدرسية الناجحة التي منها أن تكون إدارة هادفة وإيجابية واجتماعية وغيرها ، سادساً: أنماط الإدارة المدرسية الأوتوقراطية والإدارة الديمقراطية والإدارة الترسلية، وأخيراً الإدارة التشاورية ، سابعاً: عناصر الإدارة المدرسية ، ثامناً : مهارات مدير المدرسة ، تاسعاً : مهمات مدير المدرسة التي هي الإدارية والفنية.

* مديرة تربوية نينوى .

* مديرة تربوية نينوى .

إشكالية البحث :

إن إشكالية الدراسة تكمن في المحاولة للإجابة عن الأسئلة الآتية :

- _ ما مدى ممارسة الإدارة المدرسية لدورها الحقيقي في تطوير مؤسسة المدرسة .
- ما مدى مواكبة المدير للتطورات الحاصلة في مجالات الإدارة العامة وانعكاس ذلك على إدارة المدرسة .
- _ هل يمارس المدير نمط إداري واحد طيلة سنوات خدمته .
- ما سبل تفعيل دور الإدارة المدرسية في معالجة المشكلات التي يتعرض لها التلاميذ والطلبة .
- _ ما مدى قيام المدير المدرسي بدوره الفعّال ليصبح مدير ناجح .

أهداف البحث :

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- _ الكشف عن مدى ممارسة الإدارة المدرسية معالجة المشكلات من وجهة نظر المعلمين والمدرسين .
- _ الكشف والتشخيص فيما إذا كانت هناك فروق فردية بين التلاميذ والطلبة .
- _ معرفة أهم السبل لتفعيل دور الإدارة المدرسية الحقيقي في قيادة المؤسسة التعليمية التربوية .

أهمية البحث :

تظهر أهمية البحث من خلال :

_ معرفة الدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية في حل المشكلات التي تظهر بين التلاميذ والطلبة .

_ معرفة الدور التربوي للمدرسة حيث أن الإدارة المدرسية قيادة لا بد أن تعمل على بناء الجيل بناءً سليماً بعيداً عن الأخطاء والمشاكل .

_ تقديم تغذية راجعة للإدارة المدرسية بما يساعد على تطوير أدائها .

حدود الدراسة :

_ الحد النظري : يتركز البحث بالدرجة الأولى على دور الإدارة المدرسية في حل مشكلات التلاميذ والطلبة من وجهة نظر المعلمين والمدرسين .

_ الحد المؤسسي : يشمل جميع المدارس .

_ الحد البشري : عينة من مدرّاء المدارس .

أولاً : نشأة الإدارة المدرسية:

"يعتبر ميدان الإدارة المدرسية من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرة العشرين، وإن كانت الممارسات الفعلية لها قد بدأت منذ عصر ما قبل التاريخ، يوم إن كان الإنسان يعيش حياة بدائية، فكانت تدور حول هدفين رئيسيين هما لقمة العيش وتوفير الأمن، وكانت فلسفة التربية يحددها الأب والأم باعتبارهما المدرسين، والأبناء هم التلاميذ، وحجرات الدراسة تلك الطبيعة الواسعة التي يعيشون فيها، ومنهاج التعليم هي مواقف الحياة التي تمارسها الأسرة ليل نهار، وأسلوب التقويم هو كيف يقابل التلميذ الظروف والعوامل البيئية ويتغلب عليها وينجح في حياته، وهكذا كان الأب والأم يمثلان أول مدرسين عرفهما التاريخ وأول مديرين في الإدارة المدرسية التي وُجدت على هذه الأرض،

فقد كان المخططين والمنفذين والممارسين والمشرفين على كل ما يتصل بتربية الصغر^(١).

يتبين مما تقدم أنه يجب على مدير المدرسة أن يوطد علاقاته مع الآباء لأن هذا يجعلهم يتعاطفون مع المدرسة وإدارتها.

أما عن نشأة الإدارة عموماً فيعود تاريخها "إلى ما يزيد عن خمسة آلاف سنة قبل الميلاد، حيث احتلت الحضارة الفرعونية دوراً بارزاً في استخدام عمليات الإدارة والتنظيم، حيث قامت الدولة الفرعونية بوضع نظام إداري حكومي يقف على قمته الملك، ويتدرج في تسلسل إداري سليم ليتضمن على التوالي رئيس الوزراء ومساعديه ورجال الدين والموظفين، كما تم استخدام نظام الإدارة المركزية من أجل الإشراف الكامل على جميع أرجاء الدولة، وساهمت الحضارة في بلاد اليونان القديم على تطور الفكر الإداري، ظهرت خلال تلك الفترة الأعمال المتميزة والجهود المتطورة نتيجة لتوفر قدرات إدارية وتنظيمية مرتفعة لدى الأفراد"^(٢).

"تعتبر الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقاً لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها، كما يحتاجها المعلم لتسيير أمور ومدرسته، ومن هنا أصبحت الإدارة المدرسية ذات أهمية بالغة بالنسبة للتلميذ والمعلم وغيرهم ممن يعملون في المدرسة، بل ولأولياء أمور التلاميذ والبيئة المحلية، كما تحتاجها المدرسة لتسيير أمورها التعليمية، وقد أصبح حُسن الإدارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المدرسة الحديثة عن المدرسة التقليدية، إن الإدارة المدرسية لم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام في مدرسته، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلاميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموهم العقلي والبدني والروحي، والتي تعمل على

(١) عبد الغني عبود، إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الفكر، كلية التربية جامعة عين شمس، مصر، ١٩٩٥، ص ٢.

(٢) إسماعيل محمد دياب، الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٠، ص ١٤.

تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح يدور حول تحقيق الأهداف والأغراض التربوية والاجتماعية وهي حجر الأساس في الإدارة المدرسية^(١).

يبدو مما سبق أن الإدارة المدرسية الحديثة المتطورة يكون مديرها قائد تربوي ينبغي أن يشارك في عملية تربية المنهاج التربوي ويشارك أيضاً في صنع القرار ويعمل على تطوير الإدارة المدرسية وإحداث تغيير فيها.

لقد أسهم في المدرسة الحديثة المديرون الممارسون الذين حاولوا التوصل إلى المبادئ العامة التي تميز الإدارة الفعالة الناجحة، ومعظم الذين كتبوا في هذا المجال كانوا ممن مارسوا الإدارة بالفعل ومنهم (هنري فايول) المهندس الفرنسي والمدير لشركة مناجم الذي حاول التوصل إلى بعض المبادئ العامة التي يمكن تعميمها وقام بنشر هذه المبادئ في فرنسا في كتابه (إدارة الصناعة العامة) عام ١٩١٦م وظهرت طبعة له باللغة الإنكليزية عام ١٩٢٩م، وقد ذهب فايول إلى القول بأن الإدارة نشاط يدخل في كل مجال من مجالات الإنسانية في المنزل والعمل والحكومة، إن لكل مؤسسة عمليات إدارية معينة مثل: التخطيط والتنظيم والسيطرة والتنسيق والضبط^(٢).

وإن من العوامل التي ساعدت أيضاً على تطور الإدارة المدرسية هو الاهتمام بتكوين رجال الإدارة المدرسية American Association Administration عام ١٩٥٥م، وعام ١٩٥٦م تم تشكيل لجنة متخصصة على مستوى عالمي متميز من الناحية النظرية والتطبيقية في مجال الإدارة التعليمية تحت اسم (مجلس الجامعات للإدارة التعليمية)^(٣). وبهذا بدأ تطور ميادين الإدارة المدرسية كحقل دراسي أو كعلم من العلوم التربوية المهمة وبدأ الاهتمام بإنشاء أقسام علمية متخصصة في هذا المجال.

(١) عبد الفتاح محمد سعيد خواجه، تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، مصر ، ٢٠٠٤، ص ٢٢.

(٢) محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، دار عالم الكتب، القاهرة، مصر ، ٢٠٠١، ص ٢١؛ حسن محمد حسان و محمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، دار الميسرة، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٧، ص ٢٥-٢٦.

(٣) دياب، المصدر السابق، ص ٢٢.

ثانياً : مفاهيم الدراسة :

إن الإدارة المدرسية نشاط يتحقق من ورائه الأهداف التربوية تحقيقاً، وقد حصلت تطورات عدة في مهام الإدارة ووظائفها^(١)، لذلك تعتبر الإدارة المدرسية واحدة من العناصر المهمة في العملية التعليمية ولها أثر بارز في إنتاجية العملية التربوية التعليمية وفي مختلف أوجهها وأبعادها، تخطيطاً وبرمجة وتنظيماً وإشرافاً وتوجيهاً وتقويماً^(٢).

تهدف الإدارة المدرسية إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة وتحسين مخرجات العملية التعليمية التي تعد مستقبل الأمة وثروتها البشرية، وإن تأثير المدير يصل إلى كل هذه العناصر^(٣)، إذ لم تعد مهمة المدير مجرد اهتمام وتسيير شؤون المدرسة بشكل مباشر وغير مباشر، بل أصبح الهدف الأساسي لعمل المدير هو توفير الظروف والإمكانيات التي تساعد على بناء شخصيات متكاملة للطلاب وفق الفلسفة التربوية للدولة^(٤)، وأثناء قيام الإدارة بمهامها (التي سيتم الإشارة إليها بشكل مفصل) تصطدم بمشكلات تعترض سير عملها^(٥). ولما كان هذا البحث يهدف إلى الكشف عن الدور الحقيقي للإدارة المدرسية في توجيه وتطوير العمل التربوي التعليمي، كان لابد من التطرق وبشكل موسع عن الإدارة المدرسية، هناك تعريفات متعددة لمفهوم الإدارة المدرسية كعملية يمارسها مدير المدرسة، وفيما يلي تعريفات للإدارة المدرسية:

١- "جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ورقابة ومتابعة وتوجيه... والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من معلمين أو مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقلياً، أخلاقياً، وجدانياً، جسمياً، وغيرها) لمساعدته

(١) سالم إلياس محمد العباسي، المرجع الوافي في العمل الإداري المدرسي، دن، ٢٠١٣، ص ٢٧.

(٢) عائدة محمد حامد الجدي، دور الإدارة المدرسية في معالجة مشكلات طالبات المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة،

فلسطين، ٢٠٠٨، ص ١٠.

(٣) الجدي، المصدر السابق، ص ١٠.

(٤) العباسي، المصدر السابق، ص ٢٧.

(٥) الجدي، المصدر السابق، ص ١٠.

على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة ويساهم في تقدم مجتمعه^(١).

٢- "نظام ذو هدف يتم تحقيقه بالتخطيط السليم للعمل من خلال التوزيع والتنسيق ومتابعة التنفيذ ثم تقويم الإدارة إلى جانب الحوافز لإثارة الدوافع وجعل مسؤوليات التنظيم متكاملة ومتفاعلة في إطار جماعي تسوده روح التعاون ويتم بعلاقات إنسانية"^(٢).

٣- "إنها الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من معلمين أو مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة على أساس سليم"^(٣).

٤- "إنها مجموعة من العمليات المتكاملة والخطط التي يشرف على ممارستها مدير مُعد إعداداً خاصاً وذو مهارات متميزة تتناسب ومتطلبات العمليات اللازمة لبلوغ الأهداف المدرسية المحددة"^(٤).

٥- "بأنها الوظيفة القيادية التي تتكون من أنشطة التخطيط والتنظيم والرقابة لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة"^(٥).

يبدو من خلال التعريفات المتنوعة والكثيرة للإدارة المدرسية أن الإدارة المدرسية ليست مجرد ما يقوم به مدير المدرسة ونائبه، ولكن تضم كل العاملين بالمدرسة وما يقومون به من جهد في وضع الخطط والتخطيط وفي وضع الأهداف، والتنفيذ والمراقبة والتقويم والطرق المتبعة في تنفيذ المنهاج، وتقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، لنستخلص مما سبق من التعريفات ما يأتي:

(١) دياب، المصدر السابق ، ص٩٩.

(٢) الجدي ، المصدر السابق ، ص١٠.

(٣) جمال أبو الوفا، دور الإدارة المدرسية في تهيئة الموارد البشرية للمشاركة في إنجاز سياسة التغيير التربوي الفعال، المؤتمر السنوي الثالث، جامعة عين شمس، مصر، ج٢، ص٤٠.

(٤) تيسير دوبك وآخرون، أسس الإدارة التربوية المدرسية والإشراف التربوي، ط٢، دار الفكر، عمان ، الأردن، ١٩٩٨، ص١٨٢.

(٥) حسان وآخرون، المصدر السابق ، ص٢٨.

- أ- إن الإدارة المدرسية لا يتم إنجازها إلا من خلال الجهود والأنشطة الجماعية لأفراد إدارة المدرسة على نحو متكامل ومتعاون.
- ب- إن المهام الأساسية المختلفة لأفراد الإدارة المدرسية تشتق من المهمة الرئيسة ألا وهي بناء التلميذ بناءً متكاملًا وذلك من خلال الاهتمام بجميع جوانب النمو مثل النمو العقلي والنفسي والاجتماعي والأخلاقي.
- ت- إن إنجاز مهمة من هذه المهام لا يتم إلا من خلال مجموعة من العمليات الأساسية كالخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم، كما أن التعريف الأول من تعريفات الإدارة المدرسية وهو "جميع الجهود والأنشطة والعمليات..... ويساهم في تقدم مجتمعه"^(١)، هو ما يبدو التعريف الشامل والأكثر تفصيلاً والأحدث في ظل التطورات الحاصلة في جميع الجوانب ومنها الإدارة المدرسية.

أهمية الدراسة:

تعتبر الإدارة المدرسية عنصر مهم من عناصر العملية التربوية التعليمية، وترجع أهمية الإدارة المدرسية لدور المدرسة كوحدة تنفيذية فعلية لجميع العمليات التربوية التعليمية في مجال العمل التربوي الهادف البناء المبني على أسس علمية وإنسانية يتطلب ممن يقوم بإدارتها أن يكون ذو مواصفات وخبرات وإعداد خاص للقيام بهذا العمل القيادي بكفاءة عالية لتحقيق أهداف المجتمع^(٢).

كما أن الإدارة المدرسية ضرورية لكل مدرسة ولا بد من التعاون بالمشاركة مع الآخرين لوضع الأهداف المراد تحقيقها، كما تعتبر الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية من طلاب ومعلمين أو مدرسين وموظفين وأدوات تعليمية وأموال لتحقيق حاجات التلاميذ وتنمية شخصياتهم، وهي الإشباع الكامل للحاجات والرغبة الإنسانية داخل

(١) دياب ، المصدر السابق ، ص ٩٩ .

(٢) العبد المؤمن الفقي، الإدارة المدرسية المعاصرة، دن، ١٩٩٤، ص ٢٤ .

المدرسة وخارجها وتنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة جهودهم وتصرفاتهم^(١).

ثالثاً : وظيفة الإدارة المدرسية:

لقد أدى تطور الفكر التربوي إلى تغير وظيفة الإدارة المدرسية واتساع مجالها، فلم تعد مجرد عملية تسيير شؤون المدرسة بقدر ما هي إدارة تطوير وإنماء، ولهذا يرى البعض من الباحثين^(٢) أن الإدارة المدرسية لها مجموعة وظائف تتلخص بما يلي:

- أ- دراسة المجتمع ومشكلاته وأهدافه وأمانيه والعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.
- ب- العمل على تزويد المتعلم باعتباره محور العملية التعليمية العلمية بخبرات متنوعة ومتجددة يستطيع من خلالها وبواسطتها مواجهة ما يتعرض له من مشكلات.
- ت- تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم وتحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم.
- ث- الارتقاء بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة لتحقيق الأهداف التربوية المقررة من خلال إطلاعهم على ما يستجد من معلومات ومعارف ووسائل وطرق تدريس وتدريبهم وعقد الندوات والدورات لهم.
- ويمكن أن نضيف وظائف أخرى للإدارة المدرسية ومنها التخطيط وهو النشاط الإداري الذي يقوم على تحديد الأهداف والأعمال والأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف، وأيضاً التنظيم وهو وظيفة إنشاء الهيكل المتكامل للمؤسسة أو الجهاز الإداري وغيرها^(٣).

(١) صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط٢، دار المريخ، الرياض، ١٩٩٤، ص٣٠؛ الجدي، المصدر السابق، ص١٤.

(٢) محمد العميرة، مبادئ الإدارة المدرسية، ط٣، دار الميسرة، عمان، الأردن، ٢٠٠١، ص٥٦-٥٧.

(٣) رداح الخطيب وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة)، ط٣، مطابع الفرزدق، الرياض، ١٩٩٦، ص١٦.

وإن الوظيفة الرئيسة للإدارة المدرسية هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات، وتحقيق النمو المتكامل لهم وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم^(١).

رابعاً : أهداف الإدارة المدرسية:

لم تعد الإدارة المدرسية مجرد عملية تسيير شؤون المدرسة والمحافظة على النظام وضبط الطلبة فيها، أو تلقين الطلبة أو المحافظة على الأبنية والتجهيزات المدرسية، بل أصبحت أهدافها تتمحور حول تهيئة الظروف وتوفير الإمكانيات التي تساعد المتعلم على النمو المتكامل وحول المساعدة في تحسين العملية التعليمية لتحقيق ذلك النمو وفي تحقيق الأهداف الاجتماعية للمجتمع بما يتطلبه ذلك من تعاون وتنسيق مثمر بين كل أطراف العمل في المدرسة والمجتمع^(٢).

يشير عابدين^(٣)، إلى ملخص لأهداف الإدارة المدرسية وهي:

- ١- توفير الظروف والإمكانيات التي تساعد على نمو التلميذ بشكل متوازن ومتكامل عقلياً وجسدياً وروحياً واجتماعياً ونفسياً.
 - ٢- تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق التكليف والتوافق الاجتماعيين.
 - ٣- توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي وتؤدي إلى نفعه.
 - ٤- المساهمة في دراسة المجتمع وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه.
- كما يشير أحمد^(٤)، إلى أن أهداف الإدارة المدرسية هي:
- ١- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للقيام برسالة المدرسة.

(١) العمارة ، المصدر السابق ، ص ٥٦-٥٧.

(٢) هبية سمعان و محمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، ط١، دار عالم الكتب، القاهرة ، مصر، ٢٠٠١، ص ١٠.

(٣) محمد عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، ط١، دار الشروق، عمان ، الأردن ، ٢٠١٠، ص ٦٢.

(٤) أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية، ط٢، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية ، مصر، ١٩٩١، ص ٢٧.

- ٢- توفير الجو الملائم الصالح للعملية التعليمية.
 - ٣- تحقيق التكامل بين الإدارة الإدارية والإشراف الفني للعملية التربوية.
 - ٤- العناية بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع العاملين في المدرسة لتوفير جو داعم للتعليم والتعلم.
 - ٥- توفير قدوة حسنة للتلاميذ.
- كما يذكر بسيسو^(١)، أن من أهداف المدرسة الحديثة السعي لتحقيق بعض المهام التي منها:

- ١- إعداد القوى البشرية القادرة على الإنتاج.
 - ٢- غرلة وتنقية التراث الثقافي.
 - ٣- إحداث التغيير الثقافي الملائم للنمو الاقتصادي والاجتماعي.
 - ٤- إعداد المواطن الصالح والتنمية الكاملة للشخصية الإنسانية.
- يبدو مما سبق أن الهدف الرئيس للإدارة المدرسية هو تحديد المشكلات التي تواجه التلاميذ وتحللها ومساعدتهم على حلها، لأن تحديد المشكلات مهم في معرفة مواطن الخلل وبالتالي إصلاح ما يمكن إصلاحه خدمةً للتلاميذ وأيضاً للمدرسة والمجتمع.

خامساً : خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:

شهدت السنوات السابقة اتجاهاً جديداً في إدارة المؤسسات التربوية، لم تعد مجرد تسيير شؤون هذه المؤسسات بشكل روتيني يهدف لتيسير شؤون المؤسسة سيراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة ولم يعد هدف مدير المؤسسة التربوية مجرد المحافظة على النظام^(٢).

(١) نادرة فادي بسيسو، تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظة غزة، أطروحة

دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ٢٠٠٣، ص ٣.

(٢) أحمد جميل عايش، إدارة المدرسة (نظرياتها وتطبيقاتها التربوية)، ط ١، دار الميسرة، عمان، الأردن

، ٢٠٠٩، ص ٢٦.

- إن الإدارة المدرسية ينبغي أن تكون نموذجاً صالحاً في سير العمل والتعاون وإتباع لأساليب الديمقراطية والعلاقات الإنسانية لأنها إذا كانت كذلك فهذا سينعكس على المجتمع ليكون متعاوناً وديمقراطياً، ومن أهم خصائص الإدارة المدرسية الناجحة هي:
- ١- أن تكون إدارة هادفة: وهذا يعني أنها لا تعتمد على العشوائية في تحقيق أهدافها، وإنما تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.
 - ٢- أن تكون إدارة اجتماعية: وهذا يعني أنها لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة، بل يكون لها دور قيادي في مجالات العمل والتوجيه^(١).
 - ٣- أن تكون إدارة اجتماعية: وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبةً للمشورة مدركةً للصالح العام أي بمعنى ألا ينفرد القائد بصنع القرار، بل يكفل مشاركة من يعملون معه^(٢).
 - ٤- أن تكون إدارة إنسانية: ويشمل ذلك حسن معاملة الآخرين وتقديرهم والاستماع إلى وجهة نظرهم والتعرف على مشكلاتهم ومساعدتهم في الوصول إلى الحلول السليمة لهم^(٣).
 - ٥- أن تكون إدارة تشاورية: أي أن يكون أسلوب الإدارة بعيداً عن تسلط التنظيم الإداري أو أحد أعضائه أو انفراده باتخاذ القرار دون الرجوع إلى أعضاء التنظيم والمشاركين فيه ويتسم التنظيم الإداري بأنه ديمقراطي إذا ما توافر فيه تنسيق جهود الأفراد ومشاركة أعضائه وأن تكون فلسفته متماشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للمجتمع^(٤).
 - ٦- تتسم بالمرونة في الحركة والعمل: وأن لا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة، وإنما تتكيف حسب مقتضيات الموقف وتغيير الظروف^(٥).

(١) بشير العلاف، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ٥٦.

(٢) سلامة حسين، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، ط ١، دار الفكر، عمان، الأردن، ٢٠٠٤، ص ٣١؛ العلاف، المصدر السابق، ص ٥٧.

(٣) حسين، المصدر السابق، ص ٥٧.

(٤) حسين، المصدر نفسه، ص ٣١؛ العلاف، المصدر السابق، ص ٥٧.

(٥) حسين، المصدر السابق، ص ٣١.

٧- أن تكون عملية: بمعنى أن تتكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف التعليمي^(١).

٨- أن تتميز بالكفاية والفاعلية: ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية، فالكفاية يقصد بها محاولة الوصول إلى الهدف المنشود داخل التنظيم بأقل كلفة مادية وأقل جهد وأسرع وقت ممكن، أما الفاعلية فيقصد بها الوصول إلى نوعية ممكنة من الإنتاج أو السلع أو الخدمات المقدمة^(٢).

٩- تحديد السياسات ووضع البرامج: والمساواة فيها بين أعضاء التنظيم^(٣).

١٠- إن الإدارة الفعالة: تستلزم دائماً استخدام أنواع معينة من المعرفة والمهارات والإجراءات^(٤).

١١- إدارة تكنولوجية: يقصد بالتكنولوجية الإدارية مجموعة المعارف العلمية والأساليب المنظمة التي تطبق في مواجهة المعوقات بغية حلها في ميدان الإدارة^(٥).

بيدو مما سبق أن الإدارة المدرسية الناجحة تتحقق إذا تحققت فيها هذه الخصائص عندها ستكون إدارة بالإضافة إلى أنها ناجحة تكون فاعلة ومتوازنة توازن بين حاجات وأهداف الإدارة المدرسية وبين حاجات وأهداف المعلمين والطلاب، كما أنها تميل إلى الإبداع والتطوير والتغيير.

كما يرى الجدي^(٦)، أنه لا بد أن تتوفر فيها الأسس الآتية لنجاحها وهي:

- أ- القدرة على قيادة العمل المدرسي نحو تحقيق الأهداف التربوية.
- ب- القدرة على إضفاء جو من العلاقات الإنسانية والعمل على رفع الروح المعنوية لجميع العاملين في المدرسة.
- ت- القدرة على تنظيم العمل والجهود البشرية وخلق روح العمل الجماعي.

(١) حسين ، المصدر نفسه ، ص ٣١.

(٢) محمد حسنين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي، ط١، دار الميسرة، عمان، ٢٠٠٨، ص ٣٣.

(٣) حسين ، المصدر السابق ، ص ٣١.

(٤) حسان وآخرون ، المصدر السابق ، ص ٣٦.

(٥) عايش ، المصدر السابق ، ص ٥٧.

(٦) الجدي ، المصدر السابق ، ص ١٩.

ث- القدرة على القيام بعملية التقويم.

سادساً : أنماط الإدارة المدرسية:

تختلف ممارسات القائمين على إدارات المدرس وتصرفاتهم إدارة إلى أخرى حسب النمط الإداري المتبع في المدرسة، ويمكن تصنيف الأنماط الإدارية إلى الأنماط الآتية:

١- الإدارة الأوتوقراطية:

ويعرف هذا النوع من الإدارة بأسماء أخرى كالإدارة الاستبدادية أو الدكتاتورية، يتميز هذا النوع من الإدارة بانفصال القائد من الجماعة ويتركز اهتمامه على كسب ولاء المرؤوسين بأي شكل من الأشكال لضمان عدم وجود أي نوع من المعارضة لممارسته، ويمسك القائد هنا على جميع العمليات الإدارية ابتداءً من التخطيط وانتهاءً بالمتابعة فهو المهيمن على جميع الأدوار الإدارية ولا يفوض السلطة ويعتبر في الوقت نفسه أن تفويض السلطة إنقاص من حقه كقائد وحيد^(١).

يرى وليمز^(٢)، أن الإدارة الأوتوقراطية تقوم على عدة أسس منها:

أ- التدرج في السلطة من الأعلى إلى الأسفل.

ب- الفصل بين التخطيط والتنفيذ.

ت- غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقييم.

ث- التركيز على الجانب المعرفي التحصيلي للتلاميذ وإهمال الجوانب الأخرى من الممارسات التي يقوم بها المدير الأوتوقراطي.

ج- لا يعرف الاستفادة من خبرات الآخرين، ولا يترك أي سلطة تنفذ من بين يديه، كما أنه لا يعترف أنه أوتوقراطي غامض في تعليماته وأوامره، غير ودي في أسلوبه، يهتم بإتقان التلاميذ للمواد الأساسية مقابل عدم اهتمامه بجوانب أخرى.

كما يرى أحمد^(١)، أن السمات الشخصية للمدير الأوتوقراطي هي:

(١) إحسان خليل الأغا، أساليب التعليم والتعلم في الإسلام، د.ن، غزة، فلسطين، ١٩٩٥، ص ١٩٩.

(٢) جيمس وليمز، فن الإدارة المدرسية، دار الفاروق، القاهرة، مصر، ٢٠٠٣، ص ٢٠.

- ١- لا يعطي الحرية لمرووسيه ويتدخل في عملهم.
 - ٢- يصدر الأوامر شفاهةً في كثير من الأحيان.
 - ٣- يرغب دوماً في أن يكون أمراً متسلطاً.
- ويضيف الفقي^(٢)، على السمات الأوتوقراطية:
- ١- يلتزم بحرفية الإجراءات واللوائح والقوانين التي لا يحيد عنها.
 - ٢- يدر الاتصال المباشر بين المرؤوسين وهو مركز الاتصال واتصال العاملين يتم بين بعضهم من خلاله.
 - ٣- لا يعير اهتماماً أو تقديراً.
- يبدو مما سبق أن الإدارة المدرسية الناجحة يجب عليها أن لا تعتمد هذا النمط الأوتوقراطي، لأنه يؤدي إلى انعدام العلاقات الإنسانية وإلى انعدام البناء التربوي التعليمي، وكذلك يؤدي إلى إشاعة الكراهية بين أفراد المجتمع في المدرسة.
- ٢- الإدارة الديمقراطية:

إن من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الديمقراطية هو مبدأ التفويض الذي يقصد به تفويض المدير بعضاً من سلطاته إلى الآخرين عملاً بمبدأ اللامركزية الإدارية، ووفقاً لهذا المبدأ لا يقوم المدير بالتدقيق والتفتيش على جزئيات العمل ولا يراقب العاملين، وإنما يعمل على بث الحماسة في نفوسهم وتشجيعهم على المبادئ التربوية وإبداء الرأي^(٣).

ويرى عابدين^(٤)، أن الإدارة الديمقراطية تقوم على عدة أسس وهي:

- ١- الإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والمتعلمين والمحافظة عليها وتشجيعها.
- ٢- التجديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المدرسة ومهامه.
- ٣- تنسيق جهود العاملين وتشجيع التعاون بينهم.

(١) عيبر أحمد، فعالية القرارات الإدارية في مواجهة بعض المشكلات التعليمية بمراحل التعلم العام، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القاهرة، مصر، ٢٠٠٣، ص ٦٩.

(٢) الفقي، المصدر السابق، ص ١٠٧-١٠٨.

(٣) الجدي، المصدر السابق، ص ٢٠.

(٤) عابدين، المصدر السابق، ص ٧٢.

- ٤- الاعتماد على مبدأ التفويض في العمل.
 - ٥- الاعتماد على إقامة علاقات إنسانية داخل العمل.
 - ٦- مراعاة العدالة في توزيع المهام ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
 - ٧- توثيق العلاقة بين المدير والمجتمع المحلي والسلطات التعليمية.
 - ويضيف دياب^(١)، أن من أهم الممارسات التي يقوم بها المدير الديمقراطي:
 - ١- يحترم المعلمين ويهتم بمشاكلهم الشخصية ويساعد في إيجاد الحلول.
 - ٢- يرغب في أن يكون شخصية محترمة بحق كما يحترم الآخرين.
 - ٣- يعرف كيف يفوض الصلاحيات.
 - ٤- يشرك المدرسين في رسم سياسة المدرسة وخطتها في اتخاذ القرارات.
 - ٥- يهتم كثيراً بنمو الأفراد ويحدد مسؤولية المدرسين من الأعمال المسندة إليهم.
 - بيدو مما سبق أن الإدارة المدرسية الناجحة عندما تستخدم النمط الديمقراطي أو الإدارة يجب أن يكون لدى العاملين وعي وإيمان بأهمية المشاركة في العمل والانتماء إلى المدرسة وتحمل المسؤولية، وهذا النمط إذا استخدم جيداً فإنه يساهم في الكشف عن مواهب وإبداعات الأفراد التي لها دور كبير في نجاح الإدارة المدرسية حل مشكلاتها.
- ٣- الإدارة الترسلية:

يطغى على هذا النمط من الإدارة ظهور العديد من السلوك المتنوع والمتداخل تكتنفه مظاهر الهزل والتسيب مصحوبة بانخفاض الأداء، ورغم حرية المعلمين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريقاً لها فإن رضا العاملين عن عملهم في ظل هذه القيادة منخفض جداً بالمقارنة مع القيادة الديمقراطية^(٢)، وتقوم الإدارة الترسلية على عدة أسس^(٣)، منها:

- ١- إتاحة الحريات وعدم تحديد المسؤولية.
- ٢- ضياع الوقت وتبديد الجهد والمغالاة وتفكيك وحدة العمل بروح الفريق.
- ٣- إشاعة الفوضى وتزعزع القيم لدى الناشئين.

(١) دياب، المصدر السابق ، ص ٢٩٢.

(٢) بسيسو، المصدر السابق ، ص ١٣٦-١٣٧.

(٣) الجددي، ، المصدر السابق ص ٢١.

ومن أهم الممارسات التي يقوم بها المدير الترسلي^(١):

- ١- النظر إلى المعلمين كمستشارين.
 - ٢- يحجم عن تقديم رأيه في موضوعات المناقشة.
 - ٣- ترك أمور المدرسة للحظ.
 - ٤- لا يباشر المدير عمله بتسيير أمور الحياة اليومية بل يفوضها.
- يبدو مما سبق أنه يجب على الإدارة المدرسية الناجحة أن تبتعد عن الإدارة الترسلية، لأن هذا يجعل الإدارة في حالة من الضعف والقصور واللامبالاة، وهذا يؤدي إلى العجز عن تحقيق الأهداف التربوية.
- ٤- الإدارة التشاورية:

يطغى على هذا النمط من الإدارة "الشدة وقت الشدة واللين وقت اللين، بدءاً من النظام السياسي حتى قيادة المدرسة والبيت"^(٢)، كما أن الإدارة التشاورية تتميز^(٣) بما يأتي:

- ١- المدير يمارس فيها أكبر قدر من التوجيه الذاتي.
 - ٢- ممارسة المبدأ وضبط النفس في تحقيق الأهداف المرجوة.
 - ٣- ممارسة ذكاءه وتفكيره العقلاني في حل المشكلات والمواقف التي تواجههم.
 - ٤- الحصول على المعلومات من مصادرها الأصلية.
- يبدو مما سبق أن الإدارة المدرسية الجيدة والناجحة يجب عليها أن تتبع نظام الإدارة التشاورية، لأن ذلك يؤدي إلى تقدم العلم والمعرفة ويعمل على تحسين فرص الفهم، وهذا النمط يشجع الآخرين على تعلم الإدارة المبدعة التي لها دور كبير في نجاح الإدارة المدرسية وحل مشكلاتها.

(١) الجدي، المصدر السابق ، ص ٢١.

(٢) فؤاد العاجز، الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق، ط٣، دار المقداد، غزة ، فلسطين ، ٢٠٠٧، ص ١٧.

(٣) العاجز، المصدر نفسه ، ص ١٨.

سابعاً : عناصر الإدارة المدرسية:

تعتبر الإدارة المدرسية "جهاز متكامل من العاملين في المدرسة وفريق متعاون يسهم كل واحد منهم بدوره، تجمعهم وحدة عضوية من روابط العمل والمشاركة وتحمل المسؤولية"^(١).

إن جهاز الإدارة المدرسية يتألف من "مدير المدرسة ونائبه والمعلمين أو المدرسين الأوائل والمدرسين والمشرف الاجتماعي وأمين المكتبة وأمين المختبر... ومدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد الجيل وتربيته تربية متكاملة روحياً وخلقياً وجسماً ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم"^(٢).

ثامناً : مهارات مدير المدرسة:

إن الإدارة المدرسية تتأثر إلى حد كبير بشخصية مدير المدرسة ولا بد أن يتميز مدير المدرسة بمميزات قيادية عدة تيسر له قيادة المدرسة، ولقد صنّف أحد الباحثين^(٣)، السمات الشخصية التي يجب توافرها في القائد التربوي إلى أربع مجموعات:

أ- المهارات الذاتية: وتتمثل في:

١- القوة الجسمية والعصبية: التي تعني الصحة الجيدة واللازمة للمدير لأداء مهماته على أكمل وجه.

٢- قوة الشخصية: حيث أن المدير الذي يمتاز بشخصية قوية يكون تأثيره في مرؤوسيه أكثر ويجذب ثقتهم فيه ويكون قادراً على إصدار القرار دون تردد.

٣- الحيوية: إن النشاط والحيوية والحماس للعمل من الصفات التي يجب توافرها في المدير.

(١) هادي مشعان ربيع ، المدير المدرسي الناجح، ط١، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ٢٠٠٦، ص٢٤.

(٢) مصطفى ، المصدر السابق ، ص٤٣-٤٤.

(٣) العمارة ، المصدر السابق ، ص٩٧.

٤-الطلاقة اللفظية: المدير الذي يمتاز بالطلاقة اللفظية يستطيع أن يوصل لمرؤوسيه المعلومات والتعليمات بأقل وقت وجهد.

٥-الصحة النفسية: إذا ما توفرت في المدير الصحة النفسية وما يلزمها من استقرار نفسي وعاطفي فإنها تساعد على احتفاظ المدير بأعصابه سليمة تحت ضغط العمل وتجعله قادراً على مواجهة المشكلات بثقة واتزان وهدوء.

٦-الخلق الطيب والقذوة الحسنة.

٧-العدالة التامة: على المدير أن تتوفر فيه العدالة مع مرؤوسيه دون تحيز.

بالإضافة إلى أن الصفات الشخصية لمدير المدرسة الفعال الناجح تتركز على:

أ- أن يكون ذا شخصية تتسم بخصائص عالية ومميّزة.

ب- أن يكون أكثر الأعضاء مثابرة وأكثرهم قدرة على الابتكار والقدرة على التخطيط والتنظيم.

ب- المهارات الإنسانية:

وهي القدرة المكتسبة لدى المدير على التفاعل المؤثر مع موظفيه من جهة، ومع رؤسائه من جهة أخرى، ومن مؤشرات القدرة على تنسيق الجهود في مؤسسته وإدارة اجتماعات الأفراد وقيادتها نحو تحقيق الأهداف المرجوة^(١).

ج- المهارات الإدراكية:

وهي تشير إلى القدرة على إدراك مجموعة العلاقات الوظيفية بين مختلف الأنشطة التنظيمية على اختلاف مستوياتها، وهذه المهارات في المستويات العليا تصبح أكثر المهارات أهمية كما تبدو أهميتها من خلال:

١-كون المدير يعتمد عليها في استخدام مهاراته الإنسانية.

٢-ومن خلال توافرها لدى المدير ينعكس على سلوك مرؤوسيه ويطلع تصرفاته بطابع يتميز بالإبداع، كما أنها تخلق منهم مجموعة متعاونة^(٢).

(١) عابدين، المصدر السابق ، ص٨٩.

(٢) الجدي، المصدر السابق ، ص٢٥.

كما أن المهارات الإدراكية تجعل المدير مبتكراً لأفكار جديدة ولديه إحساس بالمشكلات الطلابية، مما يدفعه إلى صياغة خطط علاجية للمشكلات قبل وقوعها.

د- المهارات الفنية:

التي تشير إلى معرفة المدير المتعمقة في الأشياء أو علوم المعرفة في مهنته وجوانب متطلباتها ويكتسبها المدير القائد عن طريق الخبرة والتأهيل والتدريب وهو على رأس عمله أو قبل التحاقه بالوظيفة^(١).

ومن الأعمال التي جمعها أحد الباحثين^(٢)، والتي تتطلب المهارات الفنية:

١- التخطيط: هو عملية تتضمن تحديد الأهداف في إطار المستقبل ووضع البديل لتحقيق الأهداف.

٢- اتخاذ القرار: هو لب العملية الإدارية حيث أن جميع العمليات الإدارية تشتق وجودها من حول صنع القرار.

٣- التنظيم: هو بناء العلاقات بين الوظائف والأفراد والجوانب المعرفية بما يؤدي إلى رقابة أداء العمل وتوجيهه نحو تحقيق هدف عام.

٤- الاتصال: تتضمن عملية الاتصال تصنيف وانتقاء وإرسال رموز بأسلوب معين يعني المستقبل على الإدراك والاستحضار الذهني للمرسل.

٥- الرقابة: هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة الموضوعية.

تاسعاً : مهمات مدير المدرسة:

إن المهمة الأساسية للإدارة المدرسية تنفيذ العملية الإدارية بفاعلية وكفاءة من خلال تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتوجيههم وإرشادهم ليتمكن المعلم من قيامه بأداء مهمته الأساسية على أكمل وجه ممكن والقيام بواجباته لتحقيق أهداف العملية

(١) عابدين، المصدر السابق ، ص ٨٩.

(٢) جودت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة، ط٣، دار الميسرة، عمان ، الأردن، ٢٠٠١، ص ٤٨.

التعليمية باعتبار المدير مقيماً في المدرسة، ولكن تقتضي النظرة الشاملة إلى مهام الإدارة المدرسية وإدراك جوانبها الحقيقية^(١).

وتتنوع مهمات مدير المدرسة فمنها الإدارية ومنها الفنية.

أ - المهام الإدارية:

أولاً: مهمات تتعلق بعمل المدير مع العاملين:

إن من مهام المدير هي رعاية شؤون العاملين في مدرسته^(٢)، والتي منها:

١- تنظيم عمليات مشاركة العاملين ومساهماتهم الإدارية المختلفة التي تتصل باللجان والأنشطة المدرسية المختلفة.

٢- تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة ورعايتها.

٣- إعداد التقارير الفصلية والسنوية عن العاملين في المدرسة وتقديمها إلى الإدارة.

ثانياً: ممارسات إدارية يقوم بها المدير:

١- الشؤون التنظيمية:

والتي يتم فيها التركيز على كيفية مساهمة المدير في تيسير أعمال المدرسة، "ويلعب المدير دوراً كبيراً في هذا المجال حيث يضع أسس تقسيم العمل ويحدد وظائف الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة ويوزع العاملين توزيعاً يراعي فيه تخصصاتهم وقدراتهم الشخصية"^(٣).

لذلك يتطلب من المدير أن يعي كيفية توظيف كافة الإمكانيات المادية والبشرية من أجل قيادة التنظيم المدرسي بفعالية، وإذا لم يحدث ذلك فإن التنظيم المدرسي يختلف ويأتي بالنتائج السلبية على العملية التربوية والتعليمية لذلك، إن تقنيات الإدارة وأدواتها ووسائلها وتجهيزاتها المادية مهما تطورت وتقدمت فإنها لا تغني عن الموظف الكفء القادر على الاستخدام الأمثل والحكيم لتلك الأدوات والوسائل والتجهيزات والذي يتوقع منه أن يقوم بالدور الرئيس في أي شكل من أشكال التنظيم الإداري والذي يتوقف على نوعيته

(١) العاجز، المصدر السابق، ص ١٩-٢٠.

(٢) العميرة، المصدر السابق، ص ١١٨.

(٣) الجدي، المصدر السابق، ص ٢٧.

وخبرته وكفايته نجاح العمل الإداري وجودة وزيادة الإنتاج وسرعة الإنجاز ونقصان تكاليف التسيير الإداري"^(١).

٢- شؤون المنهاج الدراسي والبرنامج التربوي:

ويقصد بالمنهاج الدراسي: "جميع الخبرات التعليمية المخططة التي يمر بها التلاميذ داخل المدرسة وخارجها"^(٢). كما أن المنهاج الدراسي في المفهوم الحديث أصبح يشمل جميع أنواع النشاط التي يمر بها الطلبة تحت إشراف الإدارة المدرسية. وبناءً على ما سبق فإن ميادين اهتمام مدير المدرسة في مجال المنهاج الدراسي يكون وفق ما يأتي:

"إثراء المادة الدراسية وتوظيف الكتاب المدرسي واستخدام الوسائل التعليمية اللازمة وتوظيف الإذاعة المدرسية وتوظيف المكتبة المدرسية والأنشطة الصفية واللاصفية وتوظيف المختبر المدرسي والرحلات المدرسية والاختبارات الشخصية والاختبارات التحصيلية وقياس تحصيل التلاميذ وتقويمه"^(٣).

٣- شؤون النمو المهني للعاملين:

إن عمل المدير مع المعلمين يكون عن طريق^(٤):

أ- توزيع المستويات والواجبات المدرسية على المعلمين.

ب- أن يناقش خطط المعلمين ويتابع تنفيذها.

ت- أن يتابع دوام المعلمين والتزامهم بالعمل والواجبات المطلوبة منهم.

كما يقوم المدير وآخرون بتنظيم العمل المدرسي بإيجاد مجلس إدارة المدرسة الذي يرأسه، ويشترك فيه وكيله وبعض المدرسين أو المعلمين والمرشد الاجتماعي

(١) عمر محمد التوأمي الشيباني، الأسس النفسية التربوية لرعاية الشباب، دار الثقافة، بيروت، لبنان، ١٩٧٣، ص٤٧.

(٢) يعقوب حسين نشوان، الإدارة والإشراف التربوي، ط٣، مطبعة عمرو الحلبي، القاهرة، ١٩٩٢، ص٢٨٨.

(٣) نشوان، المصدر نفسه، ص٢٨٩.

(٤) الخواجة، المصدر السابق، ص٧٦.

والمرشد النفسي والمرشد التعليمي والمرشد الرياضي، وتكون المهمة الأساسية لمجلس الإدارة هي أن: "يقوم برسم السياسة العامة فيما يتعلق بإدارة المدرسة وتنظيمها والإشراف عليها وتوجيهها وتوزيع العمل والأنشطة المختلفة وتوفير المناخ المناسب ومناقشة المشكلات العامة واختيار أحسن الحلول لها"^(١).

لذلك فإن المدير يلعب دوراً بارزاً في مجال تنمية العاملين في المدرسة من خلال العمل معهم ومشاركتهم في القرارات التربوية والمدرسية وذلك لرفع معنوياتهم وحماسهم من أجل تنفيذها، كما أن التأكيد على العلاقات الإنسانية يكون من خلال ما يبداه مدير المدرسة من اهتمام بشؤون العاملين ومصالحهم ويوظفها مع أهداف وغايات المدرسة.

٤- شؤون الطلبة:

يعتبر الطلبة محور العملية التربوية والتعليمية برمتها، إذ أنه من أجلهم تم تخطيط تلك العملية وتحديد برامجها وأنشطتها، ولقد تحددت مهام عدة لمدير المدرسة الحديثة اتجاه الطلبة^(٢)، ومنها:

أ- افتتاح المدرسة: لأول يوم من أيام الدراسة له أثر كبير في سير العمل المدرسي وفي مدى تقبل التلاميذ لدراساتهم ورضاهم بها أو نفورهم منها، ولهذا تهتم المدرسة الحديثة بهذا اليوم اهتماماً بالغاً.

ب- الإشراف على السلوك العام للتلاميذ.

ت- الاهتمام بالتربية الجمالية.

ث- الإشراف على النواحي الصحية.

ج- بطاقات التلاميذ.

ومن المهام المعروفة للإدارة المدرسية تجاه الطلبة: "قبول التلاميذ المستجدين والمحولين وإعادة القيد في حدود القواعد المقررة والإعفاء من الرسوم في حدود التعليمات

(١) رداح الخطيب وآخرون، المصدر السابق، ص ١٦٣.

(٢) محمد شعلان وآخرون، الإدارة المدرسية والإشراف الفني، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر،

١٩٨٧، ص ٣٥-٣٦.

وتأديب التلاميذ طبقاً للقواعد التي تضعها الوزارة، وتوزيع التلاميذ على الفصول، وتسجيل غياب وتأخر التلاميذ وإصدار بطاقات التلاميذ وإعطاء الشهادات الخاصة ببياناتهم عنهم^(١).

بالإضافة إلى ما تقدم هناك مهمات أخرى لمدير المدرسة منها المساعدة في تنظيم برامج علاجية للتغلب على مشكلات الطلبة وجعل المدرسة بيئة صديقة للطلاب.

ب_ المهام الفنية:

(١) تنمية المعلمين مهنيًا:

إن مسؤولية مدير المدرسة من الناحية الفنية^(٢) تشمل:

أ- توزيع مسؤوليات واختصاصات جميع العاملين بالمدرسة والإشراف على أعمالهم.
ب- المتابعة المستمرة لجميع العاملين بالمدرسة بهدف رفع مستوى أدائهم وعلاج السلبيات.

(٢) إثراء المنهاج الدراسي وتحسين تنفيذه:

ويكون تحقيق ذلك بالخطوات الآتية^(٣):

أ- الاطلاع على المناهج الدراسية المقررة بجميع عناصرها في ضوء المستجدات والتطورات التربوية.

ب- تحديد عناصر المنهاج المنوي دراسته والأهداف المنشودة لتلك الدراسة بالتنسيق والتعاون مع المعنيين.

ت- تشكيل اللجان الخاصة لتنفيذ الدراسات والأبحاث المنشودة.

ث- وضع برامج وخطط عمل محددة لمتابعة أعمال اللجان.

ج- رصد النتائج ومناقشتها مع المعنيين.

ح- وضع برنامج لتلبية احتياجات المنهاج وإثرائه وتحسين طرائق تنفيذه في ضوء الدراسة والإمكانات المتاحة.

(١) إبراهيم مطاوع و عبود عبد الغني، في التربية المعاصرة، دار الفكر العربي، د.م، ١٩٧٧، ص ١١٩.

(٢) عابدين، المصدر السابق، ص ٨٩.

(٣) العاجز، المصدر السابق، ص ٩٢.

خ- وضع نظام للتقويم المستمر لألوان النشاط المتصل بإثراء المنهاج ونتاجاته.

٣) تحسين العملية التعليمية وتحليل خطط المواد الدراسية:

من مهمات المدير المهمة وهي ضرورة التخطيط للتعليم والنمو المهني للمعلمين والاختبارات والعلاقة بين المجتمع المحلي التي تستلزم تمتع المدير بقدر من الكفايات والمهارات في التخطيط المدرسي والتغيير والتطوير^(١).

إن التخطيط اليومي للدروس عملية هامة بالنسبة للمعلم والطالب، حيث أن التخطيط تصور مسبق لمواقف التعليمية، لذا يجب متابعة تخطيط المعلمين وتوجيههم وتقديم التغذية الراجعة لهم^(٢).

٤) العمل على توفير فرص النمو المتكامل للمتعلمين جسدياً وعقلياً واجتماعياً ونفسياً ورعايتها، تتضمن هذه المهمة إتباع الخطوات الآتية^(٣):

أ- تحديد حاجات المتعلمين ومشكلاتهم باستخدام الأساليب والتقنيات المناسبة وتصنيفها حسب أهميتها.

ب- تحديد الأدوات والأساليب والتقنيات المناسبة لدراسة المشكلات.

ت- تشكيل لجنة تتولى دراسة مشكلات التلاميذ.

ث- توفير المستلزمات المادية والبشرية اللازمة لتسهيل الدراسة.

ج- الإشراف على تنفيذ نشاطات اللجنة المذكورة ومتابعتها وتقويمها والتقارير من نتائج الدراسة وتوثيقها.

٥) إيجاد نظام للتقويم المستمر لعمل العاملين في المدرسة فريداً وزمرياً:

إن التقويم مهمة رئيسية من مهمات المدير وهي عملية ضرورية من مدى نجاح التخطيط والتنفيذ وللتأكد من مدى تحقيق الأهداف، ويمكن القيام بهذه المهمة من خلال الخطوات الآتية^(٤):

(١) الجدي ، المصدر السابق ، ص٣٥.

(٢) دياب، المصدر السابق ، ص٢٩٤.

(٣) العميرة، المصدر السابق ، ص١٤٣.

(٤) العاجز، المصدر السابق ، ص٩٤.

توفير أدوات التقويم الفردي الزمري الجماعي ووضع برنامج لتقويم عمل المعلمين ومتابعتهم ورصد نتائج التقويم مع المعنيين ودراستها وتزويد المعنيين بتغذية راجعة مناسبة في وقتها.

٦) إقامة نظام فعال للتقويم التكويني والمتابعة ودراسة مستويات التحصيل المدرسي للطلبة وتحديدها:

التقويم مهمة رئيسية من مهمات المدير كما أنه لا يستطيع أن يعرف مدى ما حقق من أهداف ولا يعرف أين يقف إلا إذا أجرى عملية التقويم لكل عمل يقوم به سواءً كان في المجال الإداري أو الفني، وحتى يستطيع المدير أن يقوم بهذه المهمة عليه أن يتخذ الخطوات الآتية:

- أ- وضع خطة لدراسة تحصيل الطلبة وشؤونهم وأحوالهم العامة.
- ب- توزيع مسؤوليات الدراسة على المعنيين أفراداً وجماعات.
- ت- وضع برنامج للحصول على المعلومات من أحوال الطلبة بصورة منتظمة.
- ث- دراسة المعلومات وتحليلها وتفسيرها وتصنيفها وتبويبها.
- ج- وضع برنامج لتوظيف المعلومات الواردة اللازمة والاستفادة منها في تحسين أوضاع التلاميذ ومتابعتها^(١).

لا شك في أن التقويم للعاملين في المدرسة وكذلك للإدارة المدرسية له أهمية قصوى في تحسين العمل التربوي والمدرسي، حيث أن الإدارة تفيد من نتائج تقويم الأداء في وضع السياسات الثابتة وعادة بالنسبة لعمليات استقطاب واختيار وتعويض للعاملين وتحديد أنواع التدريب اللازم لتنميتهم وتطويرهم، كما أن الأفراد يستفيدون من معرفة مستوى الأداء مقارنةً بالمستوى المطلوب واتخاذ اللازم للارتقاء لهذا المستوى ولما لذلك من تأثير على النمو والتطور للفرد والمنظمة^(٢).

(١) العمارة ، المصدر السابق ، ص ١٤٤ .

(٢) محمد سيف الدين فهمي و حسن محمود، تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي، مكتبة التربية الأولى لدول الخليج، الرياض، ١٩٩١، ص ١٦٦ .

- نستنتج مما سبق أن المهام المتنوعة المنوط بمدير المدرسة منها الإدارية ومنها الفنية والتي من أهمها:
- ١- وضع السياسة المدرسية السليمة مع المعلمين لجعلهم متعاونين لتحسين أدائهم وتطويرهم على الصعيد الشخصي والمهني.
 - ٢- العمل على توفير جو ملائم لحل مشكلات الطلبة.
 - ٣- العمل على توفير الموارد البشرية والمادية لمساعدة المعلمين في حل مشكلات الطلبة.
 - ٤- تعاون المدير مع المعلمين أو المدرسين في وضع طرق وآليات لحل كافة المشكلات.
 - ٥- إرشاد المعلمين بشكل فردي وجماعي للأخذ بأيديهم إلى مستوى عالٍ وأسلوب تربوي حديث في معالجة مشاكل الطلبة.
 - ٦- العمل على تشجيع المعلمين أو المدرسين من استخدام طرق وأساليب تربوية حديثة في معالجة مشاكل الطلبة.
 - ٧- مراعاة الديمقراطية في تفويض المهام وتشجيع المشاركة الفعالة لمواجهة المشكلات والعمل على حلها بقدر من السرعة.
 - ٨- العمل على وضع خطط تحتوي على طرق معالجة مشاكل الطلبة كي تكون مرجعاً لمساعدة المعلمين في تذليل هذه الصعوبات والمشاكل.

توصيات الدراسة :

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة يقترح الباحثان عدداً من التوصيات التي نأمل أن تفيد المهتمين بموضوع الدراسة وكما يأتي :

١_ على الإدارة المدرسية أن تعمل على تحديد المشكلات التي تواجه الطلبة وتساعدتهم على حلها لأن تحديد المشكلات مهم لتحديد مواطن الخلل وبالتالي إصلاح ما يمكن إصلاحه خدمة لهم وللمدرسة والمجتمع .

٢_ إن الإدارة المدرسية حتى تكون ناجحة عليها أن تتصف بالخصائص المذكورة في (ص ١٠-١١) بالإضافة إلى أن تكون إدارة فاعلة ومتوازنة توازن بين حاجات و أهداف الإدارة المدرسية وبين حاجات وأهداف المعلمين والطلبة كما عليها أن تميل إلى الإبداع والتطوير والتغيير .

٣_ على الإدارة المدرسية أن لا تعتمد على النمط الأوتوقراطي لأنه يؤدي إلى انعدام العلاقات الإنسانية وإلى انعدام البناء التربوي التعليمي وكذلك يؤدي إلى إشاعة الكراهية بين أفراد المجتمع في المدرسة .

٤_ في حالة استخدام النمط الديمقراطي يجب أن يكون لدى العاملين وعي وإيمان بأهمية وضرورة المشاركة في العمل والانتماء إلى المدرسة وتحمل المسؤولية لأن هذا النمط إذا ما تم استخدامه جيداً فإنه يساهم في الكشف عن مواهب وإبداعات الأفراد التي لها دور كبير في نجاح الإدارة المدرسية وحل مشكلاتها .

٥_ على الإدارة المدرسية الناجحة أن تبتعد عن النمط الترسلّي لأنه يجعل الإدارة في حالة من الضعف والقصور واللامبالاة مما يؤدي إلى العجز عن تحقيق الأهداف التربوية .

٦_ يجب على الإدارة المدرسية الناجحة أن تعتمد على النمط التشاوري لأنه يؤدي إلى تقدم العلم والمعرفة ويعمل على تحسين فرص الفهم كما أنه يشجع على تعلم الإدارة المبدعة التي لها دور كبير في نجاح الإدارة المدرسية وحل مشكلاتها.

٧_ على مدير المدرسة أن يتصف بجميع المهارات والسمات الشخصية المذكورة في (ص ١٦_١٨) حتى يكون مديراً ناجح .

School Administration its origin and development Descriptive and analytical study

**Shakir Antar Wahab
Qotayba Ahmed Abdullah**

Abstract

School management is extremely important for the pupil, the teacher other people who work at school and even to the pupils' guardians and the local environment. School is also in need for management to perform its educational duties. The good and efficient management has become a Characteristic of modern school unlace the conventional one, therefore the school management bears the greatest burden in implementing the educational process in all its aspects whether they are technical or administrative Due to the importance if the school management in the society, the evaluation the definition the importance, the duties and the characteristics of the successful school management were involved in this research in addition to the factors, patterns of school management and the skills and duties of headmaster.