دور الإدارة المدرسية في الرفع من مستوى العملية التعليمية

د . فرج المبروك عمر ـ كلية التربية العجيلات ـ جامعة الزاوية

المقدمة :

قديما يقال : إن النظام التعليمي الجيد يصنع مدرسة جيدة ، ولكن ثبت خطأ هذه المقولة ، واتضح العكس ، حيث يورد (دافيز ، 1999م) رأياً لـ (ديموك 1990م) (Dimmock) يقول فيه : إن المدرسة الجيدة تصنع نظاما تعليميا جيدا ، وإن كفاءة وفعالية النظام التعليمي يمكن أن تتحقق فقط إذا كانت للمدرسة إدارة وقيادة تتمتع بالكفاءة والفاعلية (1).

إن التعليم الجيد ثمرة الإدارة المدرسية الجيدة ، وإن القيادات المدرسية أهم عنصر في العملية التعليمية ، فهي المسؤولة عن المدرسة وكيانها ونظام العمل والحياة بداخلها ، ومعنى ذلك أنه مهما وُضِعَ للمدرسة من أنظمة وأنشطة وبرامج تعليمية ، كل ذلك لا يؤتي أكله إذا كانت إدارة المدرسة موكــولة إلى أفراد ليسوا أهلا للقيام بمهام وأعباء القيادة ، والإدارة المدرسية .

إن الإدارة المدرسية تعتبر عنصرا مهما في العملية التعليمية ، فهي من يقع على اعبائها مسؤولية نجاح النظام التعليمي أو فشله ؛ نظرا للدور القيادي الذي تقوم به في هذا الشأن ، والمسؤولية الملقاة على عاتقها في توزيع الأدوار والمهام والإشراف الإداري والتربوي على كل ما يخص المجتمع المدرسي من طلاب وعاملين ومعلمين وإداريين يتواجدون داخل المؤسسة التعليمية ، والإدارة المدرسية الناجحة لا تمارس الدور التقليدي الذي كان سائدا في الماضي والذي يقتصر على تسجيل الغياب والحضور ، وحفظ النظام داخل المدرسة فقط ؛ بل تعداه الآن وأصبحت الإدارة المدرسية مهتمة بمتابعة وتشجيع الأنشطة المدرسية ، وحضور الاجتماعات خارج المدرسة وداخلها ، بالإضافة إلى تخطيط برامج المدرسة في المجالات كافة للعام الدراسي والأعوام المقبلة ، وتنفيذ السياسة التعليمية وتطويرها بما يتمشى مع البيئة المحيطة بالمدرسة في ضوء فلسفة المجتمع ، وتوفير الظروف الملائمة للعمل ، وتهيئة المناخ المناسب للعاملين ، وتحقيق جو مناسب من العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين وبعضهم بعضا ، واستخدام نظام الحوافز والتشجيع المستمر للعاملين ، وحثهم على استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين العملية التعليمية ،

والانفتاح على المجتمع المحلي ، ومشاركته في احتفالاته الوطنية والدينية ، والتعاون مع مختلف المؤسسات الأخرى لما يخدم العملية التعليمية إلى غير ذلك من الأدوار التي تقوم بها الإدارة المدرسية الحديثة .

لقد عمل الباحث في المجال التعليمي لسنوات طويلة ولاحظ الفرق الكبير بين المدارس ، فهناك مدارس متميزة بأنشطتها المختلفة ، ومبانيها الجميلة ، وتفوق طلابها علميا بين المدارس الأخرى ، بينما بالمقابل نجد مدارس مهملة لا نشاط يذكر فيها ، وحتى المبنى المدرسي لم يتم الحفاظ عليه ، فالأبواب محطمة ، والنوافذ مكسورة ، والطلاب غير منضبطين ، وترى الفوضى في كل أرجاء المبنى المدرسي ، فهذا يدل دلالة قاطعة على أهمية فعالية الإدارة المدرسية ودورها في الضبط المدرسي والنهوض بالعملية التعليمية ككل .

مشكلة البحث وتساؤلاته :

نظرا للدور الفاعل الذي تقوم به الإدارة المدرسية في العملية التعليمية حيث إن وراء كل تفوق وتميز بمدرسة ما جهد متميز من إدارتها المدرسية ، وهو ما يحاول الباحث إبرازه من خلال هذا البحث ، وتسليط الضوء على الأدوار المهمة التي يجب أن تضطلع بها إدارة المدرسة كي تسهم في الرفع من مستوى العملية التعليمية إلى الأفضل ، وقد حدد الباحث مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي :

ما دور الإدارة المدرسية في الرفع من مستوى العملية التعليمية ؟

ومن السؤال الرئيس السابق تتفرع الأسئلة التالية :

س1ـ ما أهم التعريفات للإدارة المدرسية الحديثة ؟ وما الفرق بين الإدارة المدرسية ، والإدارة التعليمية ، والإدارة التربوية؟

س2ـ ما الأدوار التي ينبغي أن تقوم بها إدارة المدرسة للنهوض بالعملية التعليمة ؟

س3ـ ما المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية ، وسبل التغلب عليها ؟

أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في توضيح الآتي :

1ـ جودة الإدارة المدرسية عنصر مهم في العملية التعليمية ولا غنى عنه لتحسين ، وتطوير التعليم بشكل عام .

2ـ الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تعمل جاهدة على تطوير العملية التعليمية بكل الوسائل الممكنة .

3ـ لتطوير نظامنا التعليمي ينبغي الاهتمام بتطوير الإدارة المدرسية باعتبارها المدخل الرئيس لتطوير التعليم .

أهداف البحث :

يهدف إلى تحقيق الآتـــي :

1ـ تقديم أهم التعريفات للإدارة المدرسية الحديثة ، وتوضيح الفرق بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية ، والإدارة التربوية .

2ـ شرح الأدوار التي ينبغي أن تقوم بها إدارة المدرسة للنهوض بالعملية التعليمة .

3ـ شرح المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية ، وسبل التغلب عليها .

منهجية البحث :

اعتمد الباحث المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف وتشخيص الحالة وتحليلها من خلال ما تناولته مجموعة من المصادر مثل الكتب والدراسات والتقارير والدوريات التي تناولت الموضوع بشكل أو بآخر بالإضافة إلى خبرة الباحث في هذا المجال .

مصطلحات البحث :

أولا ـ الإدارة المدرسية :

لقد ورد العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة المدرسية حيث يعرّفها بأنها : " مجموعة العمليات التنفيذية والفنيـــة التي تتم عن طريق العمل الجماعي التعاوني المنظم الهادف من أجل توفيـر المنـــاخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ، ويبعث الرغبـــة فـــي العمل الفردي والجماعي لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية التي تسعـــى المدرســـة لتحقيقها "(2)

ويعرّف الإدارة المدرسية بأنها " هي الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة الذي يتكون من المدير ومساعديه والمدرسين والإداريين والفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة وخارجها ، وبما يتمشى مع ما يهدف إليه المجتمع من تربية أبنائه تربية صحيحة وعلى أسس سليمة " .(3)

ويعرف الباحث الإدارة المدرسية بأنها : (هي مجموعة العمليات المنظمة التي يقوم بها مدير المدرسة ومعاونوه من المعلمين والإداريين لتهيئة الجو المناسب للعملية التعليمية ، وتحقيق الأهداف التربوية التي تسعى إليها المدرسة والمجتمع .

ثانيا ــ العملية التعليمية :

يعرفها (كمال رويبح ، وسعيد مصطفى ، 2018 م) "بأنها مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تحدث داخل الصف الدراسي أو الفصل الدراسي ، وذلك لهدف إكساب الطلاب مهارات عملية أو معارف نظرية أو اتجاهات إيجابية ، وذلك ضمن نظام مبني على مدخلات ومعالجة ثم مخرجات" . (4)

والعملية التعليمية تتكون من مجموعة من العناصر وأهم العناصر الأساسية فيها (الطالب ، والمعلم ، والمنهج) وهناك عناصر أخرى لا تقل أهمية ومكملة لها مثل : المبنى المدرسي ومرافقه من معامل وورش ، والإدارة المدرسية ، وأولياء الأمور ، والمجتمع المحلي ، وعندما نقول المنهج الدراسي نعني بذلك الأهداف العامة ، والمقرر أو المحتوى ، وطرق التدريس ، و الأنشطة التعليمية ، والوسائل التعليمية، والتقويم .

إذن العملية التعليمية عملية تفاعلية تحدث بين مجموعة كبيرة من العوامل تؤثر في فاعليتها ، وكلما كانت العملية التعليمية على مستوى عال من الكفاءة والفاعلية والإتقان كلما كانت مخرجاتها ذات جودة عالية .

إذن يمكن أن نعرف العملية التعليمية بأنها (عملية تفاعل بين مجموعة من العناصر أساسها الطالب والمعلم والمنهج وبعض العناصر الأخرى المكملة لها وتسعى جميعها لإنتاج تعليم مثمر

الدراسات السابقة :

1ـ **دراسة (أنجود شحاته بلواني ، 2008م ، بفلسطين)** وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في عدد من محافظات فلسطين ، كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين ، وقد تكونت عينة الدراسة من 215 مديرا ومديرة أي ما يعادل 50% من المجموع الكلي تقريبا ، وكان عدد الأفراد الذين أعادوا الاستبانات 196 فردا .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1ـ إن مجال المعلم في تنمية الإبداع كان كبيرا جدا بنسبة 86.7%

2ـ إن مجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيرا بنسبة .75%

3ـ إن مجال المجتمع المحلي في تنمية الإبداع كان كبيرا بنسبة 70.4%

4ـ إن مجال البيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيرا بنسبة 70.4%

5ـ إن مجال المناهج التعليمية في تنمية الإبداع كان متوسطا بنسبة 68.1%

وقد قامت الباحثة بمناقشة هذه النتائج وأوردت عددا من التوصيات من أهمها :

ضرورة تطوير المناهج التعليمية ، وتظمينها بما يدعو إلى تنمية الإبداع ، وضورة توفير مجموعة من التسهيلات المادية والمعنوية في البيئة المدرسية . (5)

2ـ دراسة (خالد أحمد الصرايرة ، عاطف محمد أبوحميد ، 2016م ، الأردن) وهدفت الدراسة إلى تقصي دور الإدارة المدرسية في نشر تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في المجتمع المدرسي من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس ، وكانت عينة الدراسة مكونة من (74) من مساعدي مديري المدارس في منطقة المزار الجنوبي بالأردن ، **وقد كشفت الدراسة عن النتائج التالية :**:

إن دور الإدارة المدرسية في نشر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجتمع المدرسي كان متوسطا على المستوى الكلي وفي جميع المجالات ، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى 0.05 ≤ على المستوى الكلي ، وعلى مستوى المجالات كل على حده ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ≤ تعزى لمتغير التخصص على المستوى الكلي في جميع المجالات باستثناء مجال مدير المدرسة وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات إذ وجد فيه فرق لصالح التخصصات الإنسانية (6).

3ـ **دراسة (خالد نظمي قرداني ، 2013م ، فلسطين)** عن دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مشوقة في مدارس فلسطين ، وهدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى الكشف عن دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مشوقة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها ، ولتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المتضمن برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) والمتوسطات الحسابية ، وتحليل التباين الأحادي ، واختبارات ، حيث تكونت عينة الدراسة من 233

معلما ومعلمة بنسبة 20% من مجتمع الدراسة الذين وزعت عليهم استبانة مجمع البيانات اللازمة **وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :**

1ـ يوجد دور كبير للإدارة المدرسية في خلق بيئة مدرسية مشوقة في مدارس محافظة سلفيط من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها ، كما يوجد لها دور كبير يُعزى لمتغير (الجنس ، مكان السكن ، المؤهل العلمي ، مستوى الدخل ، سنوات الخدمة) عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) .

2ـ لا يوجد دور للإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها يُعزى لمتغيرات (العمر والمرحلة الدراسية .

وفي ختام البحث يوصي الباحث بتنظيم ورشات عمل ، وعقد ندوات في المدارس حول مفاهيم إدارة الصف الحديثة ، والتعامل مع الطلبة في المدرسة ، وأهمية التواصل بين الإدارة المدرسية والمعلمين من جهة وبين أولياء أمور الطلبة من جهة أخرى ، وتشجيع الطلبة على تنظيم نشاطات مشتركة تجمع بين الطلبة والمعلمين وإدارة المدرسة . (7)

التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال الدراسات السابقة يتبين الآتي:

1ـ لا توجد دراسة من الدراسات المذكورة تناولت موضوع الباحث بشكل مباشر ، ولكن تم تناول الموضوع من جوانب أخرى له علاقة بالإدارة المدرسية .

2ـ دراسة انجود شحاته كانت اقرب إلى دراسة الباحث حيث تناولت دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع ، ومعلوم أنه في حالة الاهتمام بتنمية ابداعات التلاميذ فذلك يدل على الاهتمام بالعملية التعليمية عموما ، والرفع من مستوى التحصيل العلمي للمتعلمين الذي يتعكس بالتالي على جودة المخرجات التعليمية وهو ما تسعى إليه الإدارة التعليمية الحديثة .

3ـ أما دراسة الباحثان خالد الصرايرة ، عاطف أبوحميد فتناولت جانبا معينا ينبغي على الإدارة المدرسية أن تهتم به ضمن أدوارها في العملية التعليمية وهو نشر تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في المجتمع المدرسي ، ورغم أهمية هذا الجانب في هذا العصر إلا أن الاهتمام به كما يفيد الباحثان كان متوسطا ، ويعتبر هذا الدور

جزءاً من اهتمامات إدارة المدرسة ، والبحث المذكور للباحثان يختلف عن البحث الحالي باعتباره لم يتناول اهتمامات الإدارة المدرسية ككل كما تناولها البحث الحالي

4ـ وفي دراسة خالد نظمي حول دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مشوقة ، ورغم اختلافات وجهات النظر بين المبحوثين حول هذا الدور إلا أننا نرى أن خلق بيئة مشوقة لا يتأتى إلا من خلال الاهتمام بالعملية التعليمية ككل ، وتوفير الإمكانيات اللازمة المكملة لعناصر العملية التعليمية التي سبق تناولُها في مصطلحات البحث .

محاور البحث :

المحور الأول ـ تقديم أهم التعريفات للإدارة المدرسية الحديثة ، وتوضيح الفرق بين الإدارة التربوية ، والإدارة التعليمية ، والإدارة المدرسية:

نظرا لأنه سبق وأن تناول الباحث عدة تعريفات للإدارة المدرسية في مصطلحات البحث ؛ لذلك سيكتفي بالتعريف حول الإدارة التربوية ، والإدارة التعليمية .

أولا ـ الإدارة التربوية :

الإدارة التربوية في هذا المقام هي التي تشمل كل ما يتضمنه التعليم من إمكانيات سواء كانت مادية أو بشرية ، فالهيكل الإداري ابتداءً من وزير التعليم ، ومعاونيه في الإدارات العامة التابعة له بمختلف مستوياتها ، وما ترسمه من تشريعات ، وسياسات تربوية وما تصدره من قرارات ، وما تقدمه من إمكانيات مثل توفير المباني التعليمية ، والكتب الدراسية ، والتجهيزات المدرسية من معامل وورش وأدوات رياضية وغيرها ، وكل ما يخرج منها تتولى الإدارات التعليمية الوسطى في المناطق والإدارات المدرسية تنفيذ تلك السياسات والبرامج ؛ فكل ذلك مجتمعا يُسمى الإدارة التربوية ، وتعمل جميعها من أجل تربية وتعليم الجيل في المدارس والمعاهد والجامعات ، وغرس القيم الدينية والاجتماعية والأخلاقية المرغوب فيها في أبناء الوطن لتنتج لنا مواطنا صالحا قادرا على الإسهام في بناء وطنه وخدمة مجتمعه ، فالإدارة التربوية بمفهومها الشامل تعني كل ما يخص التعليم ابتداء من الوزارة إلى مكاتب التعليم بالمناطق إلى المدارس وتلاميذها (8)

من تعريفات الإدارة التربوية :

هناك العديد من التعريفات للإدارة التربوية نختار منها :

يعرف (أحمد بستان وحسن طه ، 1983، ص39)الإدارة التربوية بأنها "علم وفن تسيير العناصر البشرية في المؤسسات التعليمية ذات الأنظمة واللوائح التي

تهدف إلى تحقيق أهداف معينة بوجود تسهيلات وإمكانيات مادية في زمان ومكان محددين" . (9)

ويعرفها (أحمد بلقيس) نقلا عن (عابدين ، 2005، ص52) بأنها "عملية تنظيم موظفي المؤسسة التربوية كافة ، وتنسيق أعمال العاملين فيها ، وتوجيههم ، وذلك لتكوين السياسة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف صحيحة وفعالة ، وتنفيذها وتطويرها" (10)

ويرى (محمد عابدين ،2005،ص52)أن الإدارة التربوية بمفهومها الحديث وسيلة وليست غاية ، وهي مجموعة عمليات متشابكة وشاملة لكل النظام التربوي في المجتمع المتمثل في جهاز التربية والتعليم الرسمي (الوزارة) وما يضعه من سياسة تربوية وأنظمة ، وما يحدده من مناهج وخدمات ومراحل تعليمية) . (11)

وتُعنى الإدارة التربوية بتنظيم العناصر البشرية (المعلمين والموظفين والطلبة وأولياء الأمور) وتنظيم العناصر المادية (الأبنية والتجهيزات والأثاث والأدوات والأنظمة والتشريعات وتنظيم الأفكار والقيم والاتجاهات (المناهج والمقررات الدراسية والأنشطة) ويؤكد المفهوم الحديث لها على التعاون والعمل الجماعي ، وعلى ترابط مقومات العملية التربوية مع بعضها بعضا .

ومن خلال ما سبق يمكن أن نعرف الإدارة التربوية بأنها (ذلك الجهاز الذي يشمل كل أركان النظام التعليمي المادية والبشرية ، ويرسم السياسات التعليمية ، ويوفر الإمكانيات اللازمة لها ، ويشرف على تنفيذها لتحقيق الأهداف التربوية التي رسمها المجتمع

ولذلك يمكن القول : إن للإدارة التربوية دورا مهما في الرفع من شأن النظام التعليمي ويتمحور دورها في الآتي :

1ـ تخطيط برامج النظام التربوي وتحديد أهدافه النوعية طبقا لاستراتيجية حضارية شاملة تأخذ بعين الاعتبار رواسب الماضي ، وتحديات الحاضر ، ومتغيرات المستقبل واحتمالاته .

2ـ ترشيد السياسات التربوية بقصد الملاءمة بينها وبين سياسات التنمية في المجتمع ، وأهدافها ، واتجاهاتها بحيث تتسم السياسات التربوية بدرجات عالية من المرونة بما يتيح للنظام التربوي حرية الحركة ؛ ليتمكن من لعب دوره المنتظر في إحداث التغيرات التي يشهدها المجتمع تأثيرا وتأثرا ؛ وليصبح أكثر قدرة على التمدد في

اتجاهات معينة ، والانكماش في اتجاهات أخرى وفق مقتضيات الظروف ، وما تمليه حاجات المجتمع المتغيرة والمتجددة .

3- تنمية كفايات العاملين التربويين من خلال الدورات التدريبية ، وصقل مهاراتهم بصفة مستمرة ، وتعبئة جهودهم وتنسيقها وتوجيهها ومتابعتها ، وضبط الأداء ، وتقييم العمل التربوي مجملا ، وفق معايير محددة وموضوعية .

4- الاهتمام بمختلف الأنشطة التعليمية ، وتشجيعها والصرف عليها ، وجعلها من أولوياتها ؛ لما لها من تأثير في ترسيخ القيم التربوية المرغوب فيها من وطنية واجتماعية وسياسية وأخلاقية ودينية وغيرها ، وجعل المعلومة أكثر أثرا في أذهان المتعلمين .

5- توفير الكتاب المدرسي ، وإعداد المناهج الدراسية المناسبة ، والصرف على المباني المدرسية وتجهيزها بمختلف الإمكانيات .

6- إعداد المعلم المؤهل من خلال كليات التربية ، ومتابعته ، وتدريبه في أثناء العمل

7- وضع اللوائح والنشرات والقرارات التي تنظم العملية التعليمية مثل مواعيد الامتحانات ، وسياسة القبول وغيرهما .

8- رسم السياسة العامة للتعليم على مستوى الدولة وفقا لفلسفة المجتمع وتوجهاته وأهدافه ، وبما يحقق رغباته .

ثانيا ـ الإدارة التعليمية :

الإدارة التعليمية هي المكاتب التنفيذية المخولة بتنفيذ السياسات التربوية ووضع الخطط موضع التنفيذ ، ومتابعتها على مستوى مكاتب التعليم بالمناطق .

وتمثل الإدارة التعليمية أركان النظام التعليمي في المجتمع والمتمثل في إدارات وزارة التربية والتعليم ، والإدارات الفرعية بالمناطق ، وما تضعه من سياسات تعليمية وأنظمة ، وما تحدده من مناهج وخدمات ومراحل تعليمية ، وتُعنى الإدارة التعليمية بتحقيق الأغراض التربوية ، وتضعها موضع التنفيذ ، وهي تمثل الحلقة المباشرة المسؤولة عن إدارة التعليم في مجتمع ما .

ويعّرف (محمد منير مرسي ، 1977: 11) الإدارة التعليمية بأنها " مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية (12) "

أما (عرفات عبد العزيز، 1978: 53) فيعّرفها بأنها " الكيفية التي يدار بها التعليم في المجتمع بما يتلاءم وفلسفته ووظيفته وظروفه ومُثله واتجاهاته الفكرية والتربوية وذلك بتنفيذ السياسات المرسومة له في المستويات المختلفة في الدولة : المحافظة والمدينة والقرية " . وهناك من يُعرّفها بأنها "الإشراف العام على شؤون التعليم في الدولة بقطاعاتها المختلفة بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه " (13)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نقول : إن الإدارة التعليمية (هي الهيكل الإداري بوزارة التربية والتعليم ، والفروع التابعة له ، والذي يعمل على تنفيذ السياسات التربوية والتعليمية وفقا لفلسفة المجتمع) .

والإدارة التعليمية في ليبيا هي الإدارات التابعة لوزارة التعليم ، والمكاتب التعليمية بالبلديات ، وما تشتمل عليه من موظفين ، وأصحاب الخبرات ، ويرأسها وزير التعليم ، ومهمته تنسيق سياسة التعليم مع السياسة العامة للدولة والإشراف على تنفيذ السياسة التعليمية ، ووضع الخطط والبرامج ومتابعتها على مستوى المكاتب التعليمية ، وتتفرع عن وزارة التربية والتعليم إدارات فرعية لكل منها اختصاصاتها وأهدافها ومجالاتها مثل إدارة التعليم العام ، وإدارة تطوير المناهج ، وإدارة الامتحانات ، والمركز العالي لتدريب وتأهيل المعلمين ، وإدارة النشاط المدرسي وغيرها من الإدارات . وتختص الإدارات بوضع الخطط والبرامج ، واتخاذ القرارات ، وتحديد الأهداف العامة ووضع المناهج والمقررات الدراسية ، وتحديد سن القبول بالمدرسة ، وتحديد السلم التعليمي ، وتحديد مواعيد الامتحانات ، وتحديد بداية العام الدراسي ونهايته ، ووضع البرامج التدريبية للمعلمين ، وإعداد خطة النشاط المدرسي إلى غير ذلك . وتقوم الإدارات الفرعية على مستوى المكاتب التعليمية بتنفيذ تلك الخطط والبرامج والأنشطة على مستوى المدارس . (14)

ثالثا ـ الإدارة المدرسية :

تعتبر الإدارة المدرسية جزءا من الإدارة التعليمية ، وهي المسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التعليمية وأهدافها ، وتوجيه المدرسة نحو أداء رسالتها ، وتنفيذ القوانين والقرارات التعليمية التي تصدر عن الإدارة التعليمية ، ولذلك فإن الإدارة المدرسية ليست كيانا مستقلا بحد ذاته بل هي جزء من الإدارة التعليمية ، وتعتبر صورة مصغرة لها ، ونتناول دورها في العملية التعليمية من خلال المحور الثاني من هذا البحث .

المحور الثاني ـ الأدوار التي ينبغي أن تقوم بها الإدارة المدرسية للنهوض بالعملية التعليمة :

إن النهوض بالعملية التعليمية من صميم عمل الإدارة المدرسية ، فهي المسؤولة عن تكوين جيل تعول عليه الأمة لبناء نهضتها ورقيها بين الأمم ، وحتى تقوم بهذا الدور على أكمل وجه عليها أن تقوم بمجموعه من الأدوار المهمة التي لا غنى عنها للنهوض بالتعليم ، وأي تقصير في أي دور من هذه الأدوار سوف ينعكس سلبا على مسيرة التعليم بالمدرسة ، وهذه الأدوار هي :

1ـ الاهتمام بالمعلم :

يعتبر المعلم العمود الفقري في العملية التعليمية ، بل حوله تتمحور كل العملية التعليمية بمختلف مستوياتها ، فإذا صلح المعلم صلح التعليم ، وإذا كان المعلم دون المستوى المأمول ، انعكس ذلك سلبا على العملية التعليمية .

ولقد ركزت معظم أدبيات الإصلاح التربوي على أهمية المعلم في العملية التربوية ؛ إذ لا يمكن أن يكون ثمة تفكير في إصلاح التربية دون تربية المعلم وتوجيهه توجيها مستمرا .

والمعلم الجيد في المدرسة يعتبر رافدا مهما ، ومساعدا جيدا لإدارة المدرسة في القيام بدوره الإداري بشكل ناجح ، والرفع من شأن المدرسة علميا في المجتمع المحلي ؛ إذ يعتبر المعلم أحد أركان العملية التعليمية ، واللاعب للدور الأساسي فيها ، والذي يعتمد عليه في النهوض بالتربية والتعليم .

ولكي يقوم المعلم بدوره جيدا في المدرسة ينبغي على مدير المدرسة مراعاة المعلم وحاجياته ، وتذليل بعض الصعاب التي قد تقف أمام قدراته على العطاء في مهنة التدريس .

وعليه يقع على إدارة المدرسة دور مهم في الاهتمام بمعلميها يتمثل في الآتي :

1ـ التعرف على واقع كل معلم ـ خبراته ومؤهلاته وقدراته العلمية ، وأحواله الشخصية .

2ـ أن يسهم مدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم ، من خلال تزويده ببعض الخبرات التربوية اللازمة .

3- أن تضع الإدارة المدرسية برنامجا لتطوير المعلمين ، وبخاصة الجدد منهم داخل المدرسة من خلال إقامة دورات داخلية يقوم بها بعض المعلمين من ذوي المقدرة المهنية أو من خلال استدعاء خبرات تربوية من خارج المدرسة .

4- أن تعمل على تذليل بعض الصعوبات التي تواجه عمل المعلم سواءً كانت داخل المدرسة أو خارجها .

5- تبصير المعلمين بمبادئ الفلسفة التربوية وأهدافها .

6- مساعدة المعلمين في تقويم طلابهم بالطرق التربوية الحديثة .

7- مساعدة المعلمين في حل بعض المشاكل التي تواجههم مع طلابهم .

8- توجيه وإرشاد المعلمين نحو تطوير أساليب تدريسهم ، واستخدام التقنيات التدريسية في التدريس ، وتدريبهم على التكنولوجيا الحديثة .

9- عقد الندوات واللقاءات التربوية التي تهدف إلى رفع الكفاية العلمية والمهنية للمعلمين .

10- تهيئة الظروف ، وتشجيع المعلمين على حضور الدورات التدريبية .

11- وضع برامج لتبادل الزيارات والخبرات بين معلمي المدرسة ، وبينهم وبين زملائهم في المدارس الأخرى .

12- تزويد المعلمين بالنشرات التربوية التي تتناول المستجدات التربوية ، والواردة من الإدارة التعليمية وغيرها

13- زيارة المعلمين في صفوفهم لمتابعة أدائهم المهني ومساعدتهم على تطوير أنفسهم.

14- إشعار المعلمين بالثقة ، والاطمئنان ، والعدالة في تعاملها معهم .

15- إشاعة روح التعاون ، والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد بين المعلمين .

16- عقد اجتماعات دورية لهيئة التدريس لمناقشة الأمور الفنية بالمدرسة .

17- تشجيع المعلمين على متابعة المستجدات العلمية في مجال التخصص الأكاديمي والمهني .

18- إشراك المعلمين في توزيع العمل فيما بينهم ، ووضع كل عضو في العمل الذي يتناسب مع قدراته ، واتخاذ القرارات التي تخص المدرسة .

19- بحث احتياجات المدرسة ، وتحديدها بالتعاون مع المعلمين .

20- مساعدة المعلمين في حل مشكلاتهم مع أولياء الأمور ، والمجتمع المحلي .

2 ـ الاهتمام بالطلاب :

من الأركان الأساسية التي تقوم عليها الإدارة المدرسية ، ويعتبر العنصر المهم في المدرسة ، والذي حوله تنصب اهتمامات المجتمع ككل ، والأمل المنشود لبناء المستقبل الواعد هو الطالب .

ومن المهام التي ينبغي على الإدارة المدرسية القيام بها تجاه الطلاب ما يلي :

1- رعاية ومتابعة صحة الطلاب العامة مع أولياء الأمور بالتنسيق مع المراكز الصحية .

2- متابعة التحصيل العلمي للطلاب ، ورعاية الموهوبين منهم ، ومعالجة المتأخرين دراسيا .

3- تشجيع الطلاب على ممارسة الأنشطة المدرسية كالفنية والرياضية والثقافية والمنهجية وغيرها ، وتوفير الإمكانيات اللازمة لها .

4- معالجة مشكلات الطلاب بالتعاون مع الأخصائي الاجتماعي ، وهيئة التدريس بالمدرسة ، وولي الأمر .

5- الرعاية النفسية للطلاب ، وتهيئة الجو النفسي المناسب لهم داخل المدرسة .

6- تنظيم الرحلات والزيارات العلمية للطلاب ؛ للتعرف على معالم ، ومرافق البيئة المحلية .

7- تشكيل مجالس للطلاب ، ورعايتها .

8- حث وتشجيع الطلاب على الانتساب للأندية ، والجمعيات الشبابية المحلية .

9- تفهم حاجات الطلاب ، ودوافعهم ، والعمل على تحقيق رغباتهم التي تسهم في تحقيق ذواتهم ، وتنمية شخصيتهم ، والدفع بهم إلى الأفضل (15)

3ـ الاهتمام بالنشاط المدرسي :

إن ممارسة الطلاب للأنشطة المدرسية عامل مهم في زيادة تحصيلهم العلمي ، كما ينمي فيهم روح الإبداع والابتكار ، وجعل المدرسية المكان المحبب إليهم ، بالإضافة إلى تنمية وصقل مواهبهم الفنية والأدبية والرياضية وغيرها "لذلك أصبح المنهج الحديث يعني جميع أنواع النشاط التي يقوم بها التلميذ ، وأصبحت الأنشطة المدرسية من أهم مقومات العملية التعليمية التي تسهم في إعداد النشء إعدادا متكاملا متوازنا ، وإكسابه خبرات متنوعة ؛ مما يجعله قادرا على القيام بدور فعال وإيجابي في الحياة الاجتماعية ، وهذا ما أشار إليه علماء التربية في معظم بلاد العالم المتقدمة والنامية على السواء ؛ إذ أكدوا على أهمية النشاط المدرسي كجزء مهم من حياة الطالب في المؤسسة التربوية16))

وعليه تقع على الإدارة المدرسية المسؤولية الأولى عن تنفيذ الأنشطة المدرسية بحكم وجودها على رأس القائمين على العملية التربوية ، وهذه جملة من النقاط توضح دور إدارة المدرسة ، وقد ورد ذكر بعضها عند (محمد عابدين ، 2005 - 216 - 217) وتتمثل في (17)

1ـ ترسيخ الإيمان الحقيقي بقيمة النشاط المدرسي ، وأهميته لدى المعلمين باعتباره جزءاً من المنهج الدراسي وليس مجرد عمل ترويحي منفصل عن المنهج المدرسي ، أو مجرد إهدار أو شغل لوقت الفراغ ، وبذل الجهد الحقيقي لإكسابهم مهارات فعلية لتنظيم الأنشطة وتوجيهها .

2ـ توفير الإمكانيات المادية المناسبة لتحقيق متطلبات الأنشطة ، ومن ذلك الميزانيات الضرورية بالحد الأقصى الممكن .

3ـ تذليل العقبات أمام المعلمين لتنظيم الأنشطة بحيث لا يتم شغلهم بجداول دراسية كبيرة ، وأعمال إدارية مستنفذة للوقت والجهد .

4ـ اعتماد الأنشطة المدرسية كأحد معايير تقويم الطلبة ، مما يعزز النظر إلى الأنشطة بشكل جدي من قبل المعلمين والطلبة وأولياء الأمور .

5ـ توفير دليل بكيفية ممارسة الأنشطة بأنواعها حتى يتمكن المعلمون من الاسترشاد بها عند التخطيط للنشاط المدرسي .

6ـ توفير الوقت الكافي والمناسب للمعلمين للتخطيط والتنسيق فيما بينهم بكل ما يتعلق بالأنشطة المدرسية ، والإشراف على ذلك ، وتزويدهم بالتغذية الراجعة اللازمة .

7ـ تنويع مظاهر النشاط المدرسي ، وتحديد أهدافه ، ووسائل تحقيقه بشكل واضح وبالتعاون مع المعلمين والطلبة .

8ـ توزيع مسؤوليات تنفيذ النشاط المدرسي على المعلمين ومتابعة سيره وتقييمه .

9 ـ تشجيع الطلاب وحثهم على ممارسة النشاط المدرسي .

10ـ توعية أولياء الأمور بأهمية ممارسة أبنائهم للأنشطة المدرسية ، ومشاركتهم من خلال مجالس الآباء على التعاون مع المدرسة في تنفيذ بعض المناشط .

4ـ الاهتمام بتفعيل وتطوير المنهج الدراسي :

تؤثر الإدارة المدرسية سلبا أو إيجابا على المنهج المدرسي فإذا علمنا أن المنهج المدرسي هو مجموعة الخبرات التي تهيؤها المدرسة لتلاميذها داخل المدرسة وخارجها ، والإدارة المدرسية بحكم وظيفتها تعتبر هي المسؤولة عن كل ما يدور داخل المدرسة وخارجها ، فاهتمام المدير وتفعيله للأنشطة المدرسية وتشجيع الطلاب على ممارستها ، وتحريض المعلمين على تطويرهم لأساليب التدريس ، واستخدام الطرائق الحديثة ، والبعد عن الطرائق التقليدية التي تعتمد على الحفظ والتلقين والتسميع ، وحثهم على استخدام الخبرات المباشرة كلما أمكن من خلال الممارسة العملية في المعامل والورش أو عن طريق الرحلات ، وتوفير الوسائل التعليمية المختلفة ، ومتابعتهم داخل الفصول الدراسية وخارجها ، وتوفير الإمكانيات اللازمة لممارسة العملية التعليمية من أدوات وأجهزة مختلفة ، وتشجيع المعلمين والطلاب على الاستفادة منها ، والاهتمام بالمناسبات الدينية والوطنية وتذكير الطلاب بها من خلال الإذاعة المدرسية وتبصيرهم بها وبأهميتها ، ومشاركة المدرسة في الاحتفال بها ، وإقامة التظاهرات الثقافية والفنية والرياضية بين الحين والآخر بالإضافة إلى الندوات والأمسيات الأدبية ، وغرس قيم المواطنة بين الطلاب وكل العاملين بالمدرسة ، كل ذلك يجعل من المدرسة مركز إشعاع في البيئة ، ويسهم بشكل كبير في تطوير المنهج المدرسي ، وجعله أكثر فاعلية .

5ـ من خلال ما سبق يمكن القول : إن على الإدارة المدرسية كي تقوم بدورها للنهوض بالعملية التعليمية بشكل جيد عليها أن تسعى بكل السبل الممكنة لتحقيق الأهداف التالية (18)

1ـ تهيئة الظروف والإمكانيات التي تساعد على نمو التلميذ من جميع النواحي الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية بشكل متوازن ومتكامل .

2ـ تهيئة الجو الملائم للعملية التعليمية ، وتوفير المناخ التعليمي .

3ـ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ، ونبذ العنف والتسلط والقهر والإرهاب ، وغرس القيم المثالية المرغوب فيها .

4ـ الاهتمام بالقدوة الحسنة ، وحث المعلمين والعاملين بالمدرسة على أن يكونوا خير مثال للتلاميذ في السلوك والعمل .

5ـ توفير الإمكانيات اللازمة للمدرسة من مادية وبشرية لتحقيق رسالتها التربوية .

6ـ إعداد التلاميذ للحياة من خلال إكسابهم الخبرات التي تؤهلهم لشق طريقهم في المستقبل حتى لا يكونوا عالة على المجتمع ، وعبئا ثقيلا عليه .

7ـ الاهتمام بفردية المتعلم ، واحترام الفروق الفردية ، وتشجيع المبدعين والموهوبين ، ومساعدة محدودي القدرات العقلية ، وتوجيه المتعلمين كل حسب قدراته وإمكانياته ، وإعدادهم لتحمل مسؤولياتهم في الحياة .

8ـ العمل على تحقيق فلسفة المجتمع التي يدين بها ، والتي أُعدت المدرسة من أجلها بشأن تكوين مواطنين صالحين دينيا وعلميا وخلقيا واجتماعيا .

9ـ بناء علاقة ودية وطيبة مع المجتمع ، والإسهام في حل مشكلاته ، والانفتاح على البيئة والمحيط ، وعدم انغلاق المدرسة على نفسها .

10ـ الاهتمام بالنشاط المدرسي ، وتشجيع التلاميذ على الانخراط في الأنشطة وممارستها ، وتوفير الدعم اللازم لها .

11ـ الارتقاء بمستوى أداء المعلمين ؛ لتنفيذ المناهج الدراسية والعمل على تحسين العملية التربوية ، وتحقيق الأهداف الموضوعة .

12ـ علاج المشاكل التي تواجه التلاميذ ، وتدارسها والتعرف على طرق حلها ، ووضع الحلول المناسبة ، بالتعاون مع الأخصائي الاجتماعي ، والمعلمين ، وأولياء الأمور .

13- الانفتاح على المجتمع من خلال دعوة الأهالي من أولياء الأمور وغيرهم للحفلات التي تنظمها المدرسة ، وإقامة الأمسيات الثقافية والشعرية ، والمباريات الرياضية ، والإسهام في بعض الأنشطة الاجتماعية مثل حملات تنظيف البيئة والتشجير ، والتوعية الصحية وغيرها .

المحور الثالث ـ المعوقات التي تواجه عمل الإدارة المدرسية ، وسبل التغلب عليه :

1ـ المعوقات التي تواجه عمل الإدارة المدرسية :

تواجه مدير المدرسة أحيانا بعض الصعوبات التي تؤثر على أدائه في العمل . وقد تختلف هذه الصعوبات من مدرسة إلى أخرى ، ومن مدير إلى آخر ، ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى وفقا لأسباب عدة منها كفاءة الإدارة والإمكانيات المتاحة ، وفريق العمل بالمدرسة ، وطبيعة المجتمع وفلسفته ، إلى غير ذلك .

والمقصود بالصعوبات هنا ما يخص العمل ، ومتطلباته والتي تجعل منه أمرا غير يسير . والجدير بالذكر أن الإدارة الناجحة هي التي تعالج بالحكمة ، والحنكة هذه الصعوبات ، وتقلل من أثارها على سير العمل ومن هذه الصعوبات :

1ـ عدم الاستقرار الإداري بمختلف مستوياته التبعية والتنظيمية ، وما يسببه من تعثر في عدم تسهيل إجراءات عمل المدرسة ، وضياع الوقت والجهد وحتى المستندات الخاصة بالمعلمين والإدارة المدرسية أحيانا .

2ـ التضارب في القرارات وعدم استقرارها على حال ؛ كما يحدث في تغيير مواعيد الامتحانات والعطلات الرسمية للطلاب والمعلمين أحيانا خلال العام الدراسي .

3ـ عدم تعاون بعض الجهات مع إدارة المدرسة ، مثل قطاع المرافق أو الصحة وغيرهما ، والتي تحتاج المدرسة إلى خدماتها .

4ـ قلة وعي بعض أولياء الأمور ، وعدم القيام بدورهم في التعاون مع إدارة المدرسة في علاج مشاكل أبنائهم الدراسية والسلوكية .

5- الروتين الإداري وبيروقراطية الإدارة ، والمركزية في الإجراءات قد تعوق عمل مدير المدرسة ، وبخاصة في الأمور المستعجلة .

6- قلة الصلاحيات الممنوحة للمدير ، وعدم قدرته على اتخاذ أي إجراء إلا بعد الرجوع للإدارة التعليمية .

7- عدم توفر الإمكانيات اللازمة مثل المعامل والورش ومستلزمات الأنشطة المدرسية ، والعهد المالية للصرف منها على شؤون المدرسة .

8- كثرة عدد التلاميذ بالفصل الواحد في بعض المدارس مما يؤثر على عطاء المعلم ، ويعوق العمل الإداري بالمدرسة .

9- تكدس المعلمين في بعض المدارس بأعداد كبيرة يزيد عن قدرة استيعاب المدرسة الفعلي ، وقد يكون بعضها غير مؤهل تربويا ، مما يعرقل عمل مدير المدرسة .

10- تركيز بعض المديرين على العمل الروتيني الإداري اليومي مثل حصر الحضور والغياب ، وإجراء الامتحانات ، وإصدار التعريفات ، والضبط المدرسي ، وغياب الاهتمام بالنواحي الفنية الأخرى مثل الأنشطة المدرسية ، وربط المدرسة بالبيئة وجعلها مركز إشعاع في المجتمع ، والعناية بتطوير العملية التعليمية ...الخ .

11- قلة توفر الكوادر الفنية والتربوية المتخصصة مثل معلمي الأنشطة ، وفنيي الصيانة بالمدرسة ، وغيرهما .

12- عدم استقرار الجداول الدراسية نتيجة لتنقلات أعضاء هيئة التدريس ، والعجز في بعض التخصصات .

13- الضغوط الاجتماعية من أفراد المجتمع المحلي .

ويضيف (محمد عبد القادر عابدين ، 2005: 251– 254) بعض الصعوبات الأخرى من بينها :

1– حاجة المدير إلى الإعداد والتأهيل للعمل الإداري للإلمام بميادئ وأركان الإدارة مثل التخطيط والتنظيم والإشراف . كما يحتاج إلى التأهيل المهني التربوي والتدريب المستمر في المجالين الإداري والتربوي لتنمية مهاراته وكفاءته ، والحاجة إلى التوفيق بين المهام الإدارية والفنية .

2– حاجة الإدارة إلى الوقت الطويل أكثر مما يتيحه اليوم الدراسي ، وهذا يتطلب من المدير قضاء جزء من وقت فراغه لصالح العمل لأداء الأمانة الملقاة على عاتقه

3ـ انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب متعددة والتي من بينها الأسباب المهنية والذي قد يكون راجعا لقلة التدريب .

4ـ تباين سلوكيات المعلمين المهنية ، وقلة التعاون والتنسيق فيما بينهم .

5ـ تفشي بعض الظواهر التعليمية السلبية في المدرسة مثل استخدام ما يعرف بالكتب المساعدة أو التشجيع عليها من قبل المعلمين ، أو لجوء بعض التلاميذ إلى الدروس الخصوصية ، أو إهمال الكتاب المقرر والاستعاضة عنه بالتلخيص .

6ـ غياب أو عدم كفاية الخدمات الطلابية في المدرسة مثل الإرشاد والصحة المدرسية ، والصحة النفسية .

7ـ غياب النظر إلى الإدارة المدرسية كمهنة ، وغياب الدستور الأخلاقي لها .

8ـ غياب التشريعات والقوانين التربوية والتعليمية الميسرة والداعمة لعمل الإدارة أو التي تبين عمل مدير المدرسة بالضبط في المؤسسة التعليمية .

2ـ كيفية معالجة الصعوبات التي تواجه عمل الإدارة المدرسية :

1ـ إعطاء صلاحيات أوسع للإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات وخاصة فيما يتعلق بالعمل المدرسي بالتنسيق مع الإدارات المختصة .

2ـ لتقوم المدرسة بدورها على أكمل وجه ينبغي أن يكون هناك تعاون بين المدرسة ومختلف قطاعات المجتمع ومؤسساته لما يخدم مصلحة الطلاب والعملية التعليمية .

3ـ للاستقرار الإداري عامل مهم في تحسين أداء عمل الإدارة المدرسية ، ووضع خارطة برامجها الأسبوعية والشهرية والسنوية دون أن يحدث عليها تغييرات مفاجئة من الإدارة العليا كما يحدث في تغيير مواعيد الامتحانات ، وبداية ونهاية العام الدراسي وغيرها من القرارات الأخرى .

4ـ ينبغي وضع قوانين وتشريعات تنظم عمل الإدارة المدرسية ، وتوضح ما لها وما عليها ، والشروط الواجب توفرها لمنصب مدير المدرسة ، ومدة عمله ، وعلاقته بالإدارة العليا ، وغيرها من الإجراءات الضرورية التي تنظم عملها .

5ـ توفير الإمكانيات اللازمة من مستلزمات النشاط ، والمعامل المدرسية ، والمكتبة ، وعهدة مالية للصرف منها على الأشياء الطارئة ، والصيانة المدرسية الخفيفة .....إلخ .

6ـ لنجاح عمل الإدارة المدرسية على أكمل وجه ينبغي تعاون أولياء الأمور مع الإدارة المدرسية لمعالجة بعض الصعاب ، وتذليل العقبات التي قد تعترض عملها ، وخاصة ما يخص أبناؤهم في المدرسة ومتابعة سير دراستهم ، وتحصيلهم العلمي .

7ـ وضع برامج تدريبية لتطوير أداء عمل الإدارة المدرسية من خلال إقامة دورات تدريبية مهنية للتأهيل المهني التربوي والتدريب المستمر في المجالين الإداري والتربوي لتنمية مهارات وكفاءة عمل العاملين بمجال الإدارة المدرسية .

الخاتمة :

مما سبق يتبين الآتـــي :

أنه يقع على الإدارة المدرسية دور كبير للنهوض بالعملية التعليمية ، فهي المسؤولة عن تكوين الجيل الذي نعول عليه لبناء المجتمع ورقيه ؛ فإذا قامت الإدارة المدرسية بدورها على أكمل وجه من حيث الاهتمام بالمعلم ، ومراعاة حاجياته ، وتذليل الصعاب التي تقف أمام قدراته على العطاء في مهنة التدريس ، والاهتمام بالطلاب من متابعة وتشجيع ورعاية بالإضافة إلى الاهتمام بالأنشطة المدرسية التي تسهم في زيادة التحصيل العلمي ، وجعل المدرسة المكان المحبب للطلاب ، وتنمي فيهم روح الابتكار والإبداع ، وتشجيع وتوفير الإمكانيات اللازمة لممارسة الأنشطة المدرسية ؛ كما ينبغي عليها الاهتمام بتفعيل وتطوير المنهج المدرسي باعتبار أن الإدارة المدرسية هي المسؤولة عن كل ما يدور داخل المدرسة وخارجها ؛ ولذلك يمكن القول : إنه باستطاعتها أن تخلق جوا مناسبا للنهوض بالعملية التعليمية ، والسير بها نحو الأفضل .

التوصيات :

في ختام هذا البحث نوصي بالآتي :

1ـ التدريب المستمر لمديري المدارس ، والأجهزة الإدارية بالمدرسة ، لتنمية مهاراتهم الإدارية والفنية .

2ـ منح مديري المدارس صلاحيات أكبر لمعالجة المعوقات التي تعترضهم أثناء عملهم الإداري ، والتقليل من البيروقراطية الإدارية ، ومركزية الإجراءات التي تعرقل سير العمل .

3ـ توفير الإمكانيات المادية من أدوات وأجهزة خاصة بالعملية التعليمية بالإضافة إلى منحهم عهد مالية ، لمعالجة بعض المختنقات التي تعترض سير العمل بالمدرسة .

4ـ تشجيع المديرين المتميزين ، وعدم التهاون مع المديرين المقصرين من خلال المتابعة المستمرة لإداء عملهم اليومي .

5ـ الاختيار الدقيق لمديري المدارس من خلال شروط ومواصفات معينة تنطبق على وظيفة مدير المدرسة توضع من قبل مختصين من قبل وزارة التعليم .

6ـ وضع قانون يوضع عمل الإدارة المدرسية ، وما لها وما عليها .

الهوامش :

1ـ برانت دافيز و لندا إليسون ، الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين ، ترجمة : السيد عبد العزيز البهواشي ، مكتبة النهضة المصرية ، 1999م

2ـ عمر التومي الشيباني ، الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق ، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان ، طرابلس، 1985م . ص: 42 .

3ـ محمد سيف الدين فهمي ، وحسن عبد المالك محمود ، تطور الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض، 1993م. ص: 45 .

4ـ كمال روبيح ، سعيد مصطفى ، العملية التعليمية التعلمية بين النظرية والتطبيق في ظل المقاربة والكفايات ـ النشاط البدني الرياضي المدرسي أنموذجا ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 33 مارس ، 2018م .

5ـ انجود شحاته بلواني ، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها ، جامعة النجاح الوطنية ، رسالة ماجستير ، 2008م

6ـ خالد احمد الصرايرة ، عاطف محمد أبوحميد ، دور الإدارة المدرسية في نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجتمع المدرسي ، مجلة البحث العلمي ، الجامعة الأردنية ، المجلد 43 ملحق 4 ، 2016م

7ـ خالد نظمي قرداني ، دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس فلسطين (محافظة سلفيط أنموذجا) كلية التربية ، جامعة القدس المفتوحة ، 2013م

8ـ فرج المبروك عمر ، مدير المدرسة والإدارة المدرسية ، دار حميثرا للنشر ، القاهرة ، 2017م

9ـ أحمد عبد الباقي بستان ، وحسن جميل طه ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، دار القلم ، الكويت ، 1983م

10ـ محمد عبد القادر عابدين ، الإدارة المدرسية الحديثة ،ط2 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، غزة ، فلسطين ، 2005ص

11ـ محمد عابدين ، المصدر السابق ،

12ـ محمد منير مرسي ، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، ط2، عالم الكتب ، القاهرة ، 1977م

13ـ عرفات عبد العزيز سليمان ، استراتيجية الإدارة في التعليم ، الانجلو المصرية ، القاهرة ، 1978م

14 ـ محمد عابدين ، 2005 ، مصدر سابق

15ـ فرج المبروك ، 2017م ، مرجع سابق

16ـ عصام توفيق قمر ، ويبقى مشرف النشاط المدرسي هو المسئول الأول عن نجاح الأنشطة المدرسية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2007م

17ـ محمد عابدين ، 2005م ، مرجع سابق ، 251ـ 254

18ـ فرج المبروك ، علاقة مدير المدرسة بالمجتمع المحلي ، مجلة كليات التربية ، العدد الثالث عشر ، مارس 2019م جامعة الزاوية ، ليبيا