

## الإدارة التعليمية دعامة من دعائم تطوير التعليم في ليبيا بين الواقع والمأمول

المبروك عثمان محمد السايق ، كلية التربية - تيجي - جامعة الزنتان .

### ملخص البحث :

يتمحور البحث حول قيادات التربية والتعليم وإداراته ومسيريه ، الذين يؤدون الاعمال كافة التي تدار في التربية والتعليم بدأ من التخطيط الإستراتيجي إلى رسم السياسات والأهداف العامة للتعليم في الإدارة العليا ومدى ارتباطها بفلسفة التربية في المجتمع ورؤية ورسالة وأهداف تلك القيادات الإدارية التي يسير بها قطاع التربية والتعليم ، وصولاً إلى الخطط التكتيكية والإجراءات التفصيلية عند التنفيذ من خلال الإدارات الوسطى والتنفيذية . وقد ركزت الدراسة في صياغة المشكلة على محاولة معرفة ما إذا كانت إدارات التعليم تستفيد من المختصين المؤهلين في مجال العمل الإداري بإداراتها علي المستويات المختلفة بغية توضيح ما يحدث عند أسناد الأعمال لغير المتخصصين وهو ما جاء في أهمية الدراسة والتي عبرت عن ( أن التعليم قد يكون عائق للتنمية وليس دافعا لها ويلتهم كل ما يقدم إليه من إمكانيات دون مردود أو بمرود منخفض جدا ) وهو ما يعتقد الباحث أنه يحصل في قطاع التربية والتعليم في بلادنا ، ولذلك أوضح في أهداف الدراسة بأن التربية والتعليم يجب أن تكون (مسألة أمن قومي) كما في مجتمعات الأمم المتقدمة فهي مرتبطة بأعداد وتأهيل الإنسان الذي سينفذ التنمية وعائدة عليه ، وهو ما أكدت عليه الدراسة في إطارها النظري وما قدمته من دراسات سابقة حيث تم تحديد مفهوم الإدارة التعليمية بالنسبة للإدارة العامة وباقي إدارات التعليم الأخرى كما تم تحديد المقصود بالقيادة التربوية التعليمية ومعاييرها من حيث الكفاية المعرفية والشخصية والاجتماعية والإدارية أو معايير التخطيط الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية أو المعايير المهنية المستدامة وغير ذلك من المواصفات والخصائص التي يجب توفر الحد الأدنى منها علي الأقل .

أما فيما يتعلق بالإجراءات النهائية للبحث فقد كانت في (محورين) المحور الأول: ( أ ) : يتعلق بالمقابلة الشخصية والذي طرح فيه الباحث سؤالا مباشرا على بعض رؤساء

الأقسام ومديري الإدارات , أما المحور الأول ( ب ) : فهو يقيس الأساليب المتبعة في تنفيذ العمل ومدى الاستفادة من العلوم الإدارية في مجال التعليم حيث تضمن هذا المحور الإجابة عن التساؤل الأول .

أما المحور الثاني : فهو يقيس مدى تطبيق المعايير والمواصفات العلمية في اختيار القيادات الإدارية فقد طرح الباحث استبانة لقياس تلك المعايير والتي أجابت عن التساؤل الثاني ثم تأسيسا علي النتائج خلص الباحث للخلاصة والتوصيات .

بسم الله الرحمن الرحيم

"وعلم آدم الأسماء كلها ثم عرضهم علي الملائكة فقال أنبئوني بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين (31) قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا انك أنت العليم الحكيم (32) (سورة البقرة، الآية 31-32).

كانت رسالة العلم قديما تهدف إلي الثراء الفكري والرقي الأخلاقي والتدبر في الكون وما فيه من قيم فلسفية كالحرية والعدالة والمساواة والمحبة والتسامح تلك القيم النبيلة التي تدعوا إليها الأديان وتسعي التربية لغرسها في عقل الإنسان من خلال التعليم كأحد أهم أدواتها وبعد التطورات الهائلة والثورات التي حصلت للبشرية ومنها الثورة الصناعية وثورة الاتصالات والتفجر السكاني والمعرفي انتقل العالم الآن إلي معركة أكثر ضراوة تحاول كل الأمم كسبها لصالحها إلا وهي ( ثورة التربية ) وهي معركة داخلية ولها انعكاساتها في كل اتجاه ولا يمكن كسبها إلا بإصلاح التعليم فهو أهم أدواتها .

نعم إن التعليم هو أهم وسائل الدول لتزويد ( مواردها البشرية ) بالمهارات والخبرات وصقل مواهبهم وإكسابهم القدرات اللازمة لأداء وظائفهم وإنجاز المهام الموكلة إليهم بإتقان , والتعليم علي هذا النحو عملية برمجة مقصودة للأفراد لسد حاجات المجتمع في الإيفاء بمتطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية , وهو في هذه الوظيفة أي ( التعليم ) يحتاج قوة عاملة متخصصة ذات مهارات فنية عالية ومدربة تدريبيا جيدا علي رأسها القيادات التعليمية الإدارية المتخصصة كما يحتاج إلي أدوات وتجهيزات ومعدات ومباني واتصالات ومواصلات وغيرها , إضافة إلي بيئة خارجية تساعد علي التطور وبهذا يكون التعليم ( خدمة غالية الثمن ) تكلف خزينة الدولة أموالا طائلة وقد تكون علي حساب تنمية لمجالات أخرى ولذلك فإن عدم إدارة التعليم بعقول متخصصة ومحترفة سيجعل منه عائقا أمام التنمية بدل أن يكون المحرك والدافع إلي إحداثها . ومن ينظر إلي تاريخ التعليم في ليبيا يجد أن المدارس الرسمية بدأت بعدد (53) مدرسة سنة (1943) وكان عدد الطلاب حينها (7780) طالبا وقد أصبحت أكثر من (4500)

مدرسة سنة (2007) ووصل عدد التلاميذ إلي (1.420.517) تلميذا أما التعليم العالي فقد بدأ بكلية للمعلمين سنة (1950) ثم أنشئت بعد ذلك عدة كليات أخرى وبلغ عدد الطلاب للعام الدراسي (1958\1959) حوالي (281) طالبا وانطلقت مرحلة التعليم العالي حتى وصلت إلي (14) جامعة سنة (2007) وبلغ عدد الطلبة ربع مليون (250) ألف طالب (الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة، ص26)

ومن المتعارف عليه ، أنه كلما تعلم أفراد المجتمع كلما انعكس ذلك علي الدولة حيث يزداد الدخل القومي وتحسن معيشة الأفراد ولكن في حالتنا لا أستطيع إلا أن استشهد بما قاله ( مالك بن نبي في كتابه شروط النهضة) في أربعينيات القرن الماضي حيث قال : " مما يؤسف له إن حملت الشهادات العليا في هذه الاختصاصات هم الأكثر عددا في البلدان المتخلفة لكنهم لم يكونوا إلا حملة أوراق يذكر فيها اختصاصهم النظري , فصاروا عبئا ثقيلا علي مسيرة التنمية والإصلاح , فهم القادة في المجتمعات المتخلفة علي الرغم من عجزهم عن حل أبسط المشكلات بطريقة علمية عملية , وإلا لما تخلف مشروع النهضة حتى الوقت الحاضر , ونحن بحاجة إلي دروس في منهجية العمل في سائر مستويات عملنا " ( بن نبي، 1994 )

### مشكلة الدراسة :

التعليم أصبح الآن صناعة ذات قيمة عالية جدا فالثروة البشرية أثبتت إن لها مردودا اقتصاديا لا يقدر بثمن بل يفوق أي استثمار في أغلب المجالات في سرعة استرداده لرأس المال , ولذلك فإن أي تهاون أو إهمال أو خلل في طرق إعداد أو تأهيل أو تأطير الثروة البشرية سيكون سببا في ضياع أموال طائلة ووقت وجهد كثير جدا ، وهذا بالتالي يؤدي إلي خسارة المجتمع لبرامج التنمية والبقاء في دائرة التخلف . ونعتقد في هذه الدراسة أن التعليم بلادنا منذ انطلاقه في الخمسينات من القرن الماضي لم يحظى بقيادات مختصة في ( الإدارة التربوية أو الإدارة التعليمية ولا حتى الإدارة المدرسية بمفهومها الواسع ) وهذا من المؤكد له تأثير علي نوع وشكل التنمية التي طرحت في بلادنا في العقود التي مضت . ومن أجل ذلك , جاءت هذه الدراسة الاستطلاعية , حيث يعتقد الباحث أن الكوادر الإدارية التي تفقد التعليم يجب أن تكون متخصصة ويجب أن تخضع لتدريب مكثف حتى تصل إلي أرقى مستوي من حيث الأداء لأنها تتعامل مع أكثر ثروات المجتمع حساسية وأغلاها ثمنا . وكذلك بسبب الندرة الكبيرة والنقص الحاد في القيادات التعليمية المتخصصة والإداريين والمسيرين في مجال الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي وهو ما جعل التعليم في بلادنا يفشل في إمداد التنمية بالكوادر المطلوبة لأحداث

نهضة وازدهار ملحوظ . ، و كل ذلك دون اعتبار للإدارات الأخرى التي تسير باقي القطاعات والتي هي في أساسها خارجة من التعليم .

### أهمية البحث :

تتبع أهمية الدراسة من كون التعليم ليس دائما يدفع بعجلة التنمية إلي الأمام بل قد يكون في بعض الأحيان عائقا للتنمية وذلك عندما ينتج أو يقدم قوة عاملة غير مرغوب فيها تمتهن مهن ليست مطلوبة في سوق العمل فتكون سببا في إهدار الأموال والوقت والجهد دون جدوى، وهذا يحدث بسبب غياب إدارة متخصصة تخطط تخطيطا سليما يستشرف المستقبل ويتنبأ باحتياجاته ومشاكله ، ويعتقد الباحث أن الزيادة الكبيرة في عدد الدارسين وكذلك مقابلة الدولة لهذه الزيادة بإنشاء عدد من المدارس والجامعات لا يشير بالضرورة إلي أن الأمر تم التخطيط له مسبقا وإلى أن التنمية تسير في الاتجاه المطلوب بل قد تكون الدولة أرغمت علي ذلك بسبب زيادة طلب مواطنيها علي هذه الخدمة الأمر الذي قد يتقل كاهل المجتمع بالصرف علي التعليم علي حساب تنمية مجالات أخرى وهو ما يعتبر انحرافا خطيرا لما بنيا علي أساسه التعليم ، وخلال بالغ الأهمية في التربية ينعكس علي المجتمع بمزيد من التخلف ويربك حسابات القادة والسياسيين ويزيد من البطالة في القوة العاملة .

### أهداف الدراسة :

- 1- توضيح أن إعداد العنصر البشري إعدادا جيدا ووفق احتياجات السوق هو المكسب الحقيقي للمجتمع الذي ينشد الاستقرار والتقدم والازدهار .
- 2- الدفع في اتجاه التنمية الإدارية الشاملة وهو موضوع معقد يصعب إنجازه ما لم يكون هناك وعي تام بانعكاساته ، وما لم تتضافر الجهود وتتعاون الجهات الحكومية الرسمية منها وغير الرسمية لتغيير توجهات وثقافة المجتمع وذلك من خلال وضع سياسات وبرامج تكون علي رأس أولوياتها ( إدارة وتنمية الموارد البشرية ) .
- 3- تنوير الجهات المسؤولة وحث المسؤولين علي جعل ( التربية ) من مسائل الأمن القومي للمجتمع حيث إن مجالها الثروة البشرية وأداتها الأهم هي التعليم وإن الفشل فيهما هو فشل للمجتمع بكامله .
- 4- تبين أن التوسع الكمي في مجال التعليم أثقل كاهل المجتمع الليبي وزاد من بطالة أصحاب الشهادات الجامعية وربما يجب إعادة النظر فيه وفي الهيكل التنظيمي التعليم وتصحيح أخطاء الماضي .

5- ندرة الدراسات المحلية المنشورة في هذا المجال حسب اطلاع الباحث وميله إلي جذب انتباه المهتمين إلي أن ( المستحيل يمكن بلوغه من خلال إدارة محترفة ) والشواهد علي ذلك كثيرة .

### تساؤلات الدراسة :

ما مدي الاستفادة من مخرجات الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي وعلومها في تطوير التعليم وجودته في ليبيا وتحديدا في الإدارات المتوسطة والتنفيذية في التعليم الأساسي والمتوسط ؟

ما مدي تطبيق المعايير والمواصفات العلمية في اختيار القيادات والإدارة التربوية ؟ للإجابة عن هذه التساؤلات سوف نحصل علي إحصائية من مراقبة التعليم بعدد الموظفين التابعين لها تتضمن عدد المختصين في المجال وسوف نحاول إظهار نسبتهم من إجمالي العدد الكلي مقارنة بغير المختصين , ثم نحصل من مراقبة التعليم ببلدية باطن الجبل علي الهيكل التنظيمي للمراقبة .

بعد ذلك يجري الباحث مقابلة مع بعض رؤوس الأقسام ومديري الإدارات والموظفين العاملين بمراقبة التعليم ببلدية باطن الجبل ويطرح أسئلة محددة تتضمن مؤهلاتهم وطرق شغلهم للوظيفة واتجاهاتهم نحو تطوير التعليم من خلال دعمه بإدارات متخصصة .

### حدود الدراسة :

- أ- الحدود الموضوعية وتتمثل في معرفة مدي الاستفادة من مخرجات علوم التعليم في مجال الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي في قطاع التعليم في مجتمعنا .
- ب- الحدود الزمنية ربيع عام (2018) .
- ج- الحدود المكانية (مراقبة التعليم ببلدية باطن الجبل ) جنوب غرب ليبيا .

### نوع الدراسة :

هذه الدراسة إن شاء الله سيتبع الباحث فيها المنهج ( الوصفي التحليلي ) والذي يعتقد بأنه يتناسب مع هذا النوع من الدراسات حيث تتم دراسة الواقع الحالي في إدارات مراقبة التعليم وبعض إدارات المدارس وسيجري مقابلة مباشرة مع الموظفين كما ستطرح استبانة تخدم أغراض الدراسة .

## الإطار النظري للبحث

### مفهوم الإدارة التعليمية :

(( الإدارة التعليمية تتحدد في كونها إدارة ما يتعلق بالتعليم , فارتباط التعليم بالإدارة هو ما ينتج عنه مفهوم الإدارة التعليمية , ولهذا يصعب بل يستحيل فصل الإدارة عن التعليم ؛ لأن الإدارة هي المحرك والمسير لجميع قطاعات التعليم ، فإعداد النشء ، وتدريب الكبار ، والتوجيه والتجديد الاجتماعي بما يحقق الأهداف ، كل هذا من مهام الإدارة ومن أساسيات التعليم , )) ( الطيب ، 1999 ، ص 35 )

**الإدارة التعليمية و الإدارة العامة :** لا يمكن الفصل بين الإدارة التعليمية والإدارة العامة ؛ لأن الإدارة التعليمية رغم إنها فرع أو جزء من الإدارة العامة، إلا إنها هي أكبر المحركات لها ، حيث تحوي أوسع نطاق سواء من ناحية المساحة أو من ناحية الأفراد) ( المصدر السابق. ص 36 )

**الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية :** (( الكثيرون لا يفرقون من حيث المعنى بين مفهوم الإدارة المدرسية و الإدارة التعليمية والتربوية , ويعتبرونهما مفهوما واحدا , إلا إن هناك من ينظر إلي الإدارة التعليمية علي إنها تشمل ما يتعلق بالتعليم متضمنا الإدارة المدرسية , وينظر إلي الإدارة التربوية تشمل التربية )) وهذا يعني إن التربية تشمل التعليم وهي أعم وأوسع من التعليم بل تحتويه ويعتبر من ضمن أوائها لبلوغ الأهداف التي تسعى التربية إلي تحقيقها .

وبهذه النظرة تصبح الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية , وكذلك الحال بالنسبة للإدارة التعليمية فهي جزء من الإدارة التربوية وعلاقة كل منهم بالآخر علاقة الخاص بالعام .

أصبحت الإدارة التعليمية أحد العلوم المهمة مع بداية القرن العشرين , وذلك بعد أن حددت وظائفها بدقة من خلال مجموعة من المبادئ والقواعد والنظريات التي أنتجها رواد المجال من أمثال ( فردريك تيلور , والزوجين فرانك وليليان جليبرث ) في نموذج الإدارة العلمية( ماهر ، 1998 ، ص 2 )

### معايير القيادة التربوية الفعالة( السعود، 2013 ) :

ينظر التربويون ورجال السياسة والاجتماع إلي الإدارة التعليمية علي أنها الإدارة الأمينة التي أولاها المجتمع ثقة عالية في رعاية النشء وتربيتهم . وتؤدي الإدارة التعليمية دورا رائدا في مجال تحسين البرامج والأنشطة التربوية . ولذلك ومن أجل تأكيد دور الإدارة التعليمية الريادي , وتوضيح دورها في قيادة التغيير والإصلاح

والتطوير التربوي , ودورها في تحمل مسؤوليات أكبر في ما يتعلق بتحسين نوعية تعلم طلبتها وتعليمهم, وذلك من خلال قيامها بمجموعة من الفعاليات والأنشطة المعتمدة علي ما يتوافر لديها من إمكانيات مادية وبشرية , وبتعاون بينها وبين المجتمع المحلي , كان لزاما صياغة مجموعة من المعايير الخاصة بالإدارة التعليمية , لاستخدامها كإطار مرجعي لتبصر طريقها ومسؤولياتها من جهة, وللحكم علي مدي قيامها بالواجبات الموكولة إليها من جهة أخرى . ويقصد بمعايير الإدارة التعليمية جميع المواصفات اللازمة للإدارة التعليمية الجيدة التي يمكن قبولها لضمان الجودة والقيادة بفاعلية والقدرة علي المنافسة في الساحة التربوية العالمية . وتشمل معايير القيادة التعليمية علي ما يأتي (السعود , 2010):

#### أولا - معايير الكفاية المعرفية والشخصية والاجتماعية للإداريين التعليميين :

لضمان قيام القائمين علي الإدارة التعليمية بأدوارهم المنوطة بهم , كان لابد من امتلاكهم مجموعة من الكفايات الشخصية , والاجتماعية , والمهارات والمعارف pedagogical, personal & social competences التي تؤهلهم إلي إنجاز وظائفهم بالمستوي المطلوب من الجودة . وتشتمل معايير الكفاية الشخصية والاجتماعية للإداريين التعليميين علي ما يأتي :

- 1- أن يلم بالمبادئ الأساسية والمعرفة المقبولة في مجال تخصصه الدراسي .
- 2- أن يعرف السياسة التعليمية في الدولة , وبالتشريعات التربوية المتعلقة بعمله , وبأنظمة الدولة بصفة عامة .
- 3- يشارك في صناعة السياسات التربوية علي مستوي الوزارة , ويقدم التغذية الراجعة لجهاز الوزارة بهدف تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة .
- 4- يكون علي معرفة بالمؤسسات والمنظمات التربوية في الدولة بهدف الاستفادة منها لتحقيق سياسة التربية والتعليم , ويبني جسورا وثيقة مع أفراد المجتمع ومؤسساته .
- 5- يتحلى بالثقة بالنفس وضبط السلوك بما ينسجم مع دوره القيادي وأعراف المجتمع
- 6- يتعامل مع الآخرين بإيجابية ويتواصل معهم بثقة ويحترمهم ويقدر مشاعرهم .
- 7- يسعى للعمل الجماعي وينمي في مرؤوسيه روح الجماعة والتطوير الذاتي .
- 8- يسعى لتطوير قدراته ورفع مستوي كفايته في مجال عمله .
- 9- يبني عمليات مؤسسية نحو تطوير استراتيجيات العمل في مديرية التربية والتعليم .
- 10- قيادة العملية التعليمية في المدارس وتهيئة الظروف المواتية لإنجازها .

## ثانيا - معايير التخطيط الاستراتيجي :

تتضمن معايير التخطيط الاستراتيجي strategic planning مجموعة عمليات منها اختيار أهداف المؤسسة التعليمية وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعية ويتمثل التخطيط الاستراتيجي بعملية تخطيط طويلة المدى , ثم إعدادها بصورة رسمية لتحقيق أهداف الإدارة التعليمية ونشمل معايير التخطيط الإستراتيجي ما يأتي :

- 1 - إعداد رؤية الإدارة التعليمية ورسالتها بالتعاون مع مديري المدارس والمجتمع المحلي .
- 2 - إعداد خطة استراتيجية واضحة وقابلة للتنفيذ , و منبثقة من رؤية الوزارة ورسالتها .
- 3 - إعداد الخطط الإجرائية وتحديثها باستمرار .
- 4 - تنفيذ الخطة الإستراتيجية ضمن جدولها الزمني والمرونة المقبولة .
- 5 - توظيف التشريعات التربوية المعمول بها لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية .
- 6 - الإفادة من المستجدات التربوية المحلية والعالمية وتوظيفها بما لا يتعارض مع ثقافة المجتمع العربي .
- 7 - تقييم رؤية الوزارة ورسالتها بالتعاون مع الإدارة التعليمية والمجتمع المحلي والجهات ذات العلاقة .
- 8- تبني شعارات ونشاطات تجسد رؤية الوزارة ورسالتها .
- 9 - التعامل مع عمليات التغيير بكفاءة وفاعلية .
- 10 - إظهار إنجازات المؤسسة التربوية بوضوح ومصداقية وشفافية عبر وسائل الإعلام المختلفة .
- 11 - إشراك المؤسسات الحكومية والخاصة ذات العلاقة في تحقيق رؤية الوزارة ورسالتها .

**ثالثا - معايير المسؤولية الاجتماعية :** تشكل الإدارة التربوية الأداة الرئيسية لتنمية المجتمعات , من خلال تقديم عالي النوعية , وتشكيل سلوكيات الطلبة وغرس الاتجاهات الإيجابية , فيهم إنها أداة المجتمع للتصدي للجهل والتخلف وهي الضمان الوحيد لاستغلال الإمكانيات المتاحة للحصول علي أفضل النتائج التربوية , وعلية , فإن الإدارة التعليمية تهتم بدراسة المجتمع , والبحث في مشكلاته وتقديم أفضل الحلول لموجة تلك المشكلات الاجتماعية وغيرها .



وهذه هي المسؤولية الاجتماعية social responsibility الملقة علي عاتق النظام التربوي بشكل عام , وعلي أدواته الرئيسية , وهي الإدارة التعليمية بشكل خاص . ومن هنا فإن معايير المسؤولية الاجتماعية للإدارة التعليمية تتمثل في الآتي :

1 – تعريف المجتمع المحلي برؤية المؤسسة التربوية ورسالتها بالوسائل المتاحة وبصورة مناسبة .

2 – تحديد حاجات المجتمع المحلي من خلال تصميم الأدوات الخاصة بذلك .

3 – تلبية حاجات المجتمع المحلي حسب الأولويات .

4 – التواصل مع وسائل الإعلام المختلفة في سبيل تحقيق رؤية الإدارة التعليمية ورسالتها .

5 – تفعيل شعار نحو بيئة مدرسية آمنة في الإدارة التعليمية .

6 – العمل بالميثاق الأخلاقي في الإدارة التعليمية .

7 – التحقق من مدى رضا المجتمع المحلي عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة التربوية له .

8 – بناء قنوات اتصال مبتكرة وجذابة مع الجهات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص الموجودة في المجتمع .

9 – حث المجتمع علي تقديم التغذية الراجعة لنشاطات الإدارة التعليمية وفعاليتها علي جميع المستويات وبهدف تحسين الخدمات التربوية المقدمة للطلبة وتطويرها .

10 – بناء جسور وثيقة مع أفراد المجتمع ومؤسساته وتحديد أفضل الإستراتيجيات لبناء علاقة تشاركيه هدفها تقديم خدمات تربوية مميزة لأبناء المجتمع .

11 – بناء علاقة تكاملية مع وسائل الإعلام المختلفة , وتوظيفها في تحقيق رؤية الإدارة التعليمية ورسالتها , والترحيب بالنقد الإعلامي , والتعامل معه بمهارة وإيجابية .

#### رابعا - معايير التنمية المهنية المستدامة :

معلوم إن العلوم الإدارية والتربوية في تطور مستمر , ولذا , لقد بات علي الإداري التربوي السعي الدؤوب إلي تطوير مهاراته باستمرار , والعمل علي تطوير مهارات العاملين معه , من أجل تحقيق أفضل مستوى من الأداء .

إن الانخراط في برامج التنمية المهنية , وغرس روح التعلم الذاتي لدى العاملين في الإدارة التعليمية , من مسؤوليات القيادة التربوية في المستوي الإداري الذي تمثله .

ومن هنا , فإن معايير التنمية المهنية المستدامة development sustainable professional تتمثل في الآتية :

- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارة التعليمية .
  - 2- تفويض الصلاحيات المنصوص عليها في الوصف الوظيفي للعاملين في الإدارة التعليمية , وانتهاج مبدأ التمكين الوظيفي للمعلم (job empowerment).
  - 3- غرس الوعي لدى العاملين في الإدارة التعليمية برؤية الإدارة التعليمية ورسالتها والأدوار المتعلقة بهما.
  - 4- تشجيع العاملين في الإدارة التعليمية علي امتلاك مهارة التعامل مع مصادر المعرفة بكفاءة .
  - 5- توفير برامج تدريبية لتلبية احتياجات العاملين في الإدارة التعليمية .
  - 6- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة .
  - 7- تقويم أداء العاملين في الإدارة التعليمية بدقة وموضوعية وشفافية وعدالة .
  - 8- تعزيز الكفاءات المتميزة في الإدارة التعليمية وتحفيزها .
  - 9- انتهاج سياسة المحافظة علي الكفاءات المتميزة في الإدارة التعليمية .
  - 10- استخدام أساليب وسياسات إدارية في الحوار ومناقشة العاملين .
  - 11- تطوير أساليب الاتصال ما بين الأقسام لضمان سرعة العمل وجودته .
- خامسا - معايير البيئة التعليمية الآمنة :**

يقصد بالبيئة التعليمية الآمنة safe educational environment الظروف المناسبة والأمنة التي يتعلم فيها التلميذ في المدرسة . أما معايير البيئة التعليمية الآمنة فهي مجموعة من الإجراءات التي يتعين علي الإدارة التعليمية القيام بها بهدف توفير أجواء من الأمن والأمان للعاملين , وحمايتهم من العنف والإساءة . وتشتمل هذه الإجراءات علي تطوير قواعد السلوك , ومراجعة تعليمات الانضباط الطلابي ومدونة السلوك , وتطوير الميثاق الأخلاقي للمدرس , وإيجاد بيئات مدرسية آمنة , تعمل علي تخريج أجيال منتمية لقيمها وعاداتها متمسكة بالتقنيات التربوية الحديثة . وعليه فإن معايير الإدارة التعليمية في مجال توفير البيئة التعليمية الآمنة للعاملين وللطلبة تتمثل في النقاط الآتية :

- 1- توفير ثقافة تنظيمية قوية ومناخ تنظيمي ملائم .
- 2- رفع مستوى الصحة النفسية والجسمية للعاملين .
- 3- تكريس معايير الاحترام والتقدير والعدالة لجميع العاملين .
- 4- تطوير بيئة عمل دائمة و آمنة و ودية .
- 5- الاهتمام بتحقيق الحاجات الشخصية والوظيفية للعاملين .

- 6 - الاهتمام بالمشكلات الشخصية و الوظيفية للعاملين .
- 7 - توفير أنشطة مدرسية مناسبة ومتنوعة للطلبة لتنمية جوانب شخصياتهم .
- 8 - حث جميع الطلبة علي المشاركة في الأنشطة المدرسية ودراسة الحالات المستنكفة
- 9 - تكريس مبادئ العطف والحنان و الاحترام و التقدير للرعاية لجميع الطلبة .
- 10 - رفض جميع أشكال العنف مع الطلبة وإرهابهم .
- 11 - دعم برامج الإرشاد التربوي و الاجتماعي في المدرسة.
- 12 - تقدير برامج توعية للمعلمين مستمرة , بضرورة التعامل الإنساني و الأبوي مع الطلبة .
- 13 - إحكام العلاقة بين المؤسسة التربوية و البيت بهدف تفهم حاجات الطلبة و التعاون علي حلها .
- 14 - تطوير برامج توجيه الطلبة وإرشادهم بما يتناسب مع احتياجاتهم ومشكلاتهم .
- 15 - التعاون مع وسائل الإعلام المختلفة لتوعية الطلبة وأولياء الأمور بأركان البيئة التعليمية الآمنة .

### الدراسات السابقة - رسائل الماجستير :

1 - دراسة موزي عبد الرحمن المغير ( المغير، 1404هـ ) هدف الدراسة التعرف علي أنماط القيادة لمديرات المدارس المتوسطة بمنطقة الرياض التعليمية وأثرها علي التحصيل العلمي للطالبات مع مراعاة المؤهل العلمي , التربوي و غير التربوي وحجم المدرسة المتمثل في عدد الطالبات الكلي .  
حيث كانت النتائج علي النحو الآتي :

- يتأثر سلوك مدير المدرسة بنوع المؤهل التربوي إيجابيا مع تحصيل الطالبات بخلاف صاحب المؤهل غير التربوي .
- يقسم المؤهل و الخبرة المديرات بالمرحلة المتوسطة إلي نمطين من القيادة الإدارية هما : النمط الديمقراطي ( التعاوني ) و الأوتوقراطي .

2 - دراسة وجيه سالم الفرج ( الفرج، 1978 ) تهدف الدراسة إلى معرفة أثر برنامج التأهيل التربوي أثناء الخدمة علي مديري ومديرات مدارس المرحلة الإلزامية الحكومية بالمملكة الأردنية الهاشمية التابع لمعهد التأهيل التربوي , وأثر ذلك علي الجوانب الإدارية و الفنية للممارسين لوظيفة مديري المدارس أسفرت هذه الدراسة عن النتائج الآتية :

- التدريب لمديري ومديرات هذه المراحل يحسن ممارساتهم الإدارية والفنية ويرفع من درجات أدائهم الفعلي لتحقيق أهداف الإدارة المدرسية الحديثة .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية علي مستوى الدلالة الإحصائية ( 5 . ر ) بين مجموعتي المدرين المؤهلين وغير المؤهلين .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية لدى المدير و اتجاهاته في ممارساته الإدارية

### البحوث والمقالات :

- 1- أحمد شعبان ( شعبان، 1980، ص49 )
  - يهدف البحث إلى اختيار وتأهيل الكوادر القيادية في الإدارة التربوية بدول الخليج العربي في إطار تطوير التعليم العربي وتجديده .
  - توصل الباحث في دراسته إلى أن نجاح القيادات التربوية على جميع المستويات مقرون بحسن اختيار القادة وإعدادهم وتنمية قدراتهم وتطوير أساليب تقويم عملهم .
  - ويقترح لتطوير الإدارة التربوية في دول الخليج العربي عند اختيار وإعداد القادة التربويين التركيز على التالي :
  - التوصيف الدقيق لمفهوم القيادة التربوية وذلك لأنها تتضمن أهداف محددة على أساس من الحوافز وتوزيع المسؤوليات وتحديد الصلاحيات
  - أن يتم اختيار القادة التربويين طبقا لمعايير علمية منبثقة في تحليل النظام الإداري ومتطلباته مع الاهتمام بالخبرات في مجال القيادة نتيجة للدراسة والممارسة .
  - إعداد القادة التربويين قبل قيامهم بممارسة مهام مراكزهم وذلك بواسطة برنامج تأهيلي متخصص أو دورات تدريبية مطورة .
  - تنمية قدرات القادة التربويين وعلاج ما قد يكون لديهم من قصور بواسطة البرامج التدريبية المتنوعة والتقويم الذاتي والتغذية العائدة المستمرة .
  - العناية بتخطيط البرامج مع مراعاة الأسس العلمية في إعداد هذه البرامج .

### 2- رالف ستوقدال : Ralph m.stogdill

قام الباحث بعمل مسح شامل لما يقارب (120) دراسة حول أهم سمات الإداري الناجح وذلك للبحوث التي قدمت بين الأعوام من 1904\_1947 م أي في مدة زمنية

قدرها (43) عام وقد توصل الباحث إلى تصنيف (5) سمات ترتبط بالقيادات الإدارية هي :

- الاستعداد الشخصي : ويشمل المقومات الشخصية التالية ( الذكاء \_ الانتباه \_ الطلاقة اللفظية \_ الأصالة \_ الحكم على الأشياء )
- التحصيل العلمي : ويشمل ( المؤهل الدراسي \_ المعرفة \_ الاطلاع )
- القدرة على تحمل المسؤولية : وتعني الاعتماد على النفس والثقة بها " المبادرة " المثابرة " العدوانية " الرغبة في النجاح والتفوق .
- المشاركة والتعاون : ويقصد بها النشاط الاجتماعي وحب العمل الجماعي .
- تحقيق الذات : ويتم بواسطة المكانة الاجتماعية المرموقة وتنمية المطالب الاقتصادية كما يرى أن نجاح الإداري يرجع لعوامل موقفية .

**إجراءات الدراسة :** من خلال الاطلاع علي الكتب والمنشورات ورسائل الدكتوراه والماجستير والبحوث والدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال تكونت لدى الباحث فكرة عن أدبيات الموضوع و طرق تناوله وعلي هذا الأساس اتخذ الخطوات الآتية :

**المحور الأول ( أ ) :** المقابلة , قام الباحث بطرح سؤال " هل تعتقد إن إعداد و تأهيل أفراد مختصين في الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي للعمل في إدارات التعليم سيساعد على تطوير التعليم والنهوض بمستواه في المستقبل؟ " طُرح علي ( 20 ) من رؤوس الأقسام ومديري الإدارات وهو ما يعادل ( 48 % ) من إجمالي عددهم البالغ ( 43 ) رئيس قسم ومدير إدارة بمراقبة التعليم ببلدية باطن الجبل , وفروعها غرب ليبيا وكانت النتائج علي النحو التالي :

( نعم بنسبة 100 % لا 0 % ) وهو ما يدل علي أن إعداد مختصين في الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي للعمل في إدارات التعليم سيساعد علي تطوير التعليم و النهوض بمستواه في المستقبل بأذن الله .

**المحور الأول ( ب ) :** والذي يقيس الأساليب المتبعة في تنفيذ العمل ومدى الاستفادة من العلوم الإدارية في مجال إدارة التعليم وتطويره بمراقبة تعليم باطن الجبل من وجهة نظر رؤوس الأقسام ومديري الإدارات والذي قدم فيه الباحث استبانته احتوت علي ( 12 ) استفسارا طرحت منها ( 25 ) نسخة حصل الباحث منها علي ( 13 ) نسخة وقد تم تحليل الاستبانة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية المعروف بنظام ( spss )

**المحور الثاني :** في هذا المحور كان التساؤل علي النحو التالي : إلي أي مدى تطبق المعايير والمواصفات العلمية في اختيار القيادات الإدارية في التربية والتعليم ببلدية باطن الجبل ؟

في هذا المحور قدم الباحث استبانته تقيس معايير اختيار القيادات الإدارية بالتعليم في الإدارات الوسطى والتنفيذية من وجهة نظر العاملين بمراقبة تعليم باطن الجبل في غرب ليبيا ، وقد طرح منها (35) نسخة للعاملين بمراقبة تعليم باطن الجبل وهو ما نسبته ( 50 % ) من إجمالي عدد العاملين الإداريين في المراقبة وفروعها وقد كانت الاستبانة تحتوي على عدد (8) استقهامات إجابتها ( بنعم او لا ) ، وقد تحصل الباحث على (20) نسخة من الاستبانة و قام بتحليلها وفق برنامج الحزم الإحصائية ( spss ) حيث كانت النتائج في المحورين على النحو التالي :

### نتائج الدراسة :

- الاجابة عن التساؤل الأول في المحور الأول ( أ ) كانت على النحو التالي :  
أكدت الدراسة علي أن وجود المتخصصين في مجال الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي سيساعد علي التطوير فعلا .

- اما المحور الأول ( ب ) جاء كالتالي :

الفقرة 1,2,3 .. وهو ما يتعلق بالرؤية والرسالة والأهداف ووجودها وإعلانها في الإدارة الوسطى أكدت العينة على أنها موجودة ومعلنة وغير مشتقة من البلدية وهي مشتقة من الوزارة

ولكن الباحث يؤكد أنه لا توجد فعليا ولعل العينة لا تعرف هذا المفهوم ولا تدرك أهميته .  
- الفقرة 4 .. تناسب الهيكل التنظيمي مع الأهداف لم يتمكن الباحث من الاطلاع على الهيكل التنظيمي .

- الفقرة 5 .. اوضحت العينة أنه لا توجد معايير ولا آلية لاختيار القيادات بالمراقبة .

- الفقرة 6, 7 .. أكدت العينة أن المراقبة تستفيد من الشبكة وفي واقع الحال لا يوجد لديهم موقع على الشبكة ولا صفحة .

- الفقرة 8 .. أكدت العينة على ان توفر مختصين يزيد من الكفاءة .

- الفقرة 9 .. أكدت العينة على وجود توصيف دقيق للملاك .

- الفقرة 10 .. اوضحت العينة أنه لا توجد استراتيجية للتواصل مع البيئة .

- الفقرة 11,12 .. أكدت العينة بأن مراقبة التعليم لم تعد خطة لتحسين الأداء ولم تقم بأي بحوث أو ندوات أو حوارات حول التحسين والجودة .

- المحور الثاني جاء في إجابة العينة على التساؤل ما مدى تطبيق المعايير والمواصفات العلمية في اختيار القيادات ما يلي:
- السؤال أول أكدت العينة على وجود معايير لاختيار القيادات بالمراقبة.
- السؤال الثاني أكدت العينة أنه يتم تقديم التخصص عن غيره.
- السؤال الثالث أكدت العينة أن الترقية تتم بناء على معايير علمية.
- السؤال الرابع أكدت العينة على أن للمراقبة آلية لتوضيح أساليب الترقية والتقدم الوظيفي.
- السؤال الخامس أكدت العينة على عدم وجود إعلان عن الترشح للوظائف القيادية.
- السؤال السادس أكدت العينة على أنه لا وجود للرجل المناسب في المكان المناسب.
- السؤال السابع لم تؤكد العينة أو تنفي التقيد بأساليب التخطيط العلمي.
- السؤال الثامن أكدت أنه يوجد في المراقبة والمدارس متخصصين في الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي.

يرى الباحث من خلال تحليل الإجابات في المحور الأول ( أ ب ) والمحور الثاني أن نتائج الدراسة في مجملها لم تكن دقيقة وذلك لأمرين : الأمر الأول وهو عدم تعود العاملين بالمراقبة على إجراءات البحوث والدراسات والأمر الثاني وهو عدم تداول مفهوم الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي بين أوساط الإدارة الوسطى بمراقبة التعليم ببادية باطن الجبل وكذلك المدارس العاملة بها ولذلك يأمل الباحث في أن تتكرر مثل هذه الدراسات حتى يتم تلافي القصور.

### الخلاصة :

- لتطوير التعليم تطويرا فعليا وليس معالجات مؤقتة لا بد من دعمه بقيادات تربوية تعليمية متخصصة في مجال الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي .
- إن الثقافة السائدة لدى العاملين في الإدارات الوسطى والتنفيذية تظهر إنهم يعتبرون المختص في قيادة التعليم هو المعلم ، وقد ترسخ هذا المفهوم بسبب عدم وجود مختصين فعليين في الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي لأكثر من ( 70 ) سنة في مسيرة التعليم في ليبيا .
- إن مفهوم الرؤية والرسالة مازال غير متداول بين العاملين بإدارات التعليم الوسطى والتنفيذية وبالتالي ثقافة الجودة منخفضة بشكل عام .
- عدم وجود معايير واضحة وشفافة لاختيار القيادات التربوية والتعليمية في الإدارات الوسطى و التنفيذية

- إن الإدارات الوسطى والتنفيذية في التعليم تدار بالخبرة من خلال معلمين ويعتبرون أنفسهم مختصين , وفي الواقع لا يوجد مختصين في مجال الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي بمراقبات التعليم ولا بالمدارس التابعين لها .

## التوصيات :

- 1- ضرورة اعتماد أساليب التنمية الشاملة في كل قطاعات التعليم وعلى مستوى الإدارات الثلاثة العليا و الوسطى و التنفيذية في التعليم في ليبيا .
- 2- التعليم يتعامل مع الإنسان وهو أعلى و أهم عناصر تنمية المجتمع ولذلك صار من الضروري جدا إدارته بمختصين في الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي لكي يتم استثماره على أكمل وجه دون هدر للجهد والوقت أو زيادة في التكلفة .
- 3- التوصيف الدقيق لمفهوم القيادة التربوية لما تتضمنه من أهداف محددة غاية في الحساسية مما يحتم تحديد المسؤوليات وتوضيح الصلاحيات بدقة .
- 4- إعداد برامج تأهيل وتدريب بمعايير علمية عالية الجودة وموحدة على مستوى ليبيا ومنح المتخصص في مجال القيادة التربوية ( رخصة ) خاصة بعد التخرج واجتياز دورات التدريب .
- 5 – إطلاق بحوث عميقة وجادة وإقامة حوارات وندوات وملتقيا وإعداد سيناريوهات بالتعاون مع الإعلام حول إدارة التربية و التعليم و القيادات التربوية المتخصصة وأثرها في رفع مستوى التعليم في القرن الواحد والعشرين .
- 6 - إجراء بحوث حول إدارة تمويل التعليم لترشيد الانفاق الزائد عن الحاجة أو إعادة توجيهه .

- 7 – إطلاق إذاعة بوزارة التربية والتعليم تعنى بجميع قضايا التربية والتعليم
- 8 – فتح قسم الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي في جميع كليات التربية ، لتوفير مختصين في قيادة وإدارة التربية والتعليم خلال 2020 الي 2030 م
- 9 – انتهاج أسلوب الإدارة بالنتائج في التعليم ، واستحداث جهاز متابعة وتقييم إداري تربوي من المختصين لإعادة ضبط اتجاهات التعليم مع أهداف المجتمع وسياسات التنمية المستدامة .

## الخاتمة :

الحمد لله الذي بفضلته تتم النعم إن هذه الدراسة الاستطلاعية ما هي إلا جهد متواضع جدا حاول الباحث من خلاله لفت انتباه السادة المختصين والمهتمين والباحثين في مجال التربية والتعليم وتطويره إلى هذه الزاوية ( الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي ) والتي



تعتبر ما زال ينقصها البحث والفحص والتمحيص لسبر غورها والتحكم في مساراتها التي لم يسلط عليها الضوء بالشكل المناسب ، في الوقت الذي تعتبر فيه من أهم الجوانب التي تؤثر على جودة التعليم و حياة مجتمعنا الاقتصادية والاجتماعية ، و جعلنا نهدر الكثير من الجهد والوقت و المال دون تحقيق نتائج مرضية .  
وفي النهاية أتمنى على السادة الباحثين والمهتمين والتربويين حث الخطى والسير قدما في هذا الاتجاه المجهول الزوايا لإمطة اللثام عما تواجهه القيادة التربوية في مجال التعليم من صعوبات .

**نسأل الله التوفيق لما فيه خير البلاد والعباد**

### المراجع :

- القرآن الكريم – سورة البقرة- الآية (31-32).  
التعليم. الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة. ص26.  
بن نبي، مالك. كتاب شروط النهضة.  
الطبيب، محمد. (1999). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة. المكتب الجامعي الحديث. الاسكندرية. مصر.  
السعود، راتب. (2013). القيادة التربوية مفاهيم وافاق. ط1. دارصفاء للنشر والتوزيع. عمان. الاردن.  
المغير، موزي. (1404هـ). "انماط القيادة الادارية لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض واثرها على التحصيل العلمي"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض. السعودية.  
الفرج، وجيه. (1978). "التدريب في تصور مديري ومديرات مدارس المرحلة الالزامية في الاردن على ادوارهم ومسئولياتهم الادارية"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. الجامعة الاردنية.  
شعبان، احمد. (1980). "بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار وتدريب القادة التربويون" مجلة التوثيق التربوي لدول الخليج العربي. ص49.