الإدارة المدرسية ومشكلاتها في المدارس العامة

أ ـ نورية ضـــو سوسي ــ كلية التربية العجيلات ـ جامعة الزاوية

المقدمة:

تهتـــــم الدول اهتمامًا بارزًا بالتربيـة والتعليم وإدارتهمـا (الإدارة التربوية والإدارة المدرسية)؛ لما لهما من دورٍ كبيرٍ في تقدُّم المجتمع وازدهاره والنهـوض بمـستواه التربوي، فلم تعد التربية والتعليم مجرد مسؤولية من مسؤوليات الدولة تقدُّمها لأبنائها، بل أضحى ينظر إلى التعليم على أنَّه استثمار بشري حقيقي له نتائج إيجابية فعَّالة تعود بالنفع علـى الفرد والمجتمع، هذا الاستثمار يُساعد على تنمية العنصر البشري وإنتاج المعارف والعلـوم التـي يحتاجها المجتمع. لهذا اتجهت كثيرًا من الدول إلى تطوير التعليم، والنهوض به عن طريق تطوير المنـاهج الدراسية، وتزويد المباني بالتجهيزات الضرورية، هذا بالإضافة إلى إيجاد قيـادات تربويـة فعَّالـة ومؤهلة تأهيلًا يتناسب مع متغيرات العصر ومتطلباته.

فالعملية التربوية كعملية استثمار للمجتمع في حاجة ماسة لإدارة فعَّالة قادرة على قيادة العمل التربـوي وتحقيقًا لرقي المجتمع ودفعًا بعجلة التقدم والنمو الاجتماعي والاقتصادي[1].

وحديثًا لقد تغيَّرت أهداف المدرسة (الإدارة المدرسية)، وأصبحت تنمِّي اتجاهًا جديدًا فلم تعد الإدارة المدرسية تعمل علي تسيير شؤون المدرسة وحفظ النظام فيها، والتأكد من حـضور كـل العـاملين والتزامهم بأعمالهم المُوكلة إليهم، ومتابعة غياب الطلاب، بل أصبح هدف الإدارة المدرسية يتركز حول الطالب (محور العملية التعليمية) من حيث توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد علـى توجيه نموه العقلي، والجسمي، والروحي، والاجتماعي، والثقافي، وتعمل على تحـسين العمليـة التربويـة لتحقيق هذا النمو، وأنَّ تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية له دور أساسي للإدارة المدرسية.

وتعدُّ المدرسة البيت الثاني أهم وسيط تربوي وقع على كاهله تربية، وتعليم وتنشئة أفراد المجتمع، وذلك من خـلال ما تقدمه من برامج تربوية، ومناهج تعليمية، وإعداد الفرد من جميع الجوانب التربوية والتعليمية؛ لأنَّهـا تحمـل رسالة سامية في إعداد الأجيال، ولكي تقوم المدرسة بمهامها التربوية والتعليميـة بـشكل فعَّال فهي بحاجة ماسة إلى إدارة مدرسية ناجحة تساعدها على أداء تلك المهام بدرجة متفوقة.

إشكالية الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

س1 ـ ما مدى توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس العامة من وجهة نظر مديري المدارس؟

س 2 ـ ما سُبل الارتقاء بمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس العامة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

فرضية الدراسة:

1. مقومات الإدارة المدرسية لا تتوفر بالشكل المطلوب في المدارس العامة من وجهة نظر المديرين.
2. الارتقاء بمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس العامة من وجهة نظر الإداريين والمعلمين.

أهداف الدراسة:

تهدف الدارسة إلى ما يلي:

1- التعرف على درجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس العامة من وجهه نظر المديرين.

2- التعرف على سُبل الارتقاء بمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس العامة من وجهة نظر الإداريين والمعلمين.

أهميته الدراسة:

تكمن أهمية البحث في أنَّ المسئولين التربويين وأولياء الأمور يتطلعون إلي تربية تعليمية صحيحة أكثر فاعلية، لإيجاد الإنسان القادر على التعامل مع الواقع بكل إيجابية في ظل التطورات العلمية والتكنولوجية والتربوية وتتمثل الأهمية في الآتي:

1. أهمية الادارة المدرسية الفاعلة في تحقيق وتطوير المؤسسات التعليمية.
2. يستفيد من هذا البحث (الباحثون والدارسون والمهتمون) بالإدارة المدرسية، وتوجيه الجهود من أجل إجراء المزيد من الدراسات لتطوير الادارة المدرسية وتفعيلها في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

واقتضت طبيعة البحث أن يشتمل على ثلاثة مباحث:

1. المبحث الأول: الإدارة المدرسية _ تطورها_ مفهومها_ أهدافها_ وظائفها.
2. المبحث الثاني: معايير الإدارة المدرسية_ الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة المدرسة.

3. المبحث الثالث: معوقات الإدارة المدرسية _ مشكلات الإدارة المدرسية_ أسئلة المقابلة الشخصية.

المبحث الأول ـ الإدارة المدرسية :

الإدارة المدرسية يعرُّفها بعضهم بأنَّها الجهود المُنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين)؛ بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة. الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية[2].

الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية متكاملة شاملة حسب ميوله وقدراته داخل المدرسة.

وتعتبر الإدارة المدرسية موضوعًا متخصصًا من موضوع أكثر شمولًا، وهو الإدارة العامة، فترتبط الإدارة المدرسية بالإدارة العامة ارتباطًا وثيقًا من حيث آلية عمل كل منهما، فكلاهما متعلق باتخاذ القرار، وتنفيذه على الوجه الأكمل، بما يحقق نجاح نظام الإدارة المدرسية في أداء مهمته، وهو إعداد الطفل للحياة في المجتمع[3].

وممَّا سبق نستنتج أنَّ الإدارة العامة كعلم له قواعده، أسبق من الإدارة المدرسية التي استمد كثيرًا من مفاهيمها وقواعدها من علم الإدارة العامة، قبل أن تبرز الإدارة المدرسية كعلم مستقل بذاته.

ظهرتِ الإدارة في ميدان التربية والتعليم (الإدارة التعليمية) مع بداية النصف الثاني من (القرن العشرين)، ويمثل عقد أول اجتماع ناجح لرجال الإدارة التعليمية على المستوي القومي بالولايات المتحدة الأمريكية عام (1947 م) في نيويورك البداية الأولي لعلم الإدارة في ميدان التربية والتعليم[4].

تطوَّرتِ الإدارة المدرسية كعلم من العلوم التربوية المهمة تطورًا كبيرًا من خلال الاهتمام بهذا العلم من خلال جهود عدة ومميزة منها:

- وجود أقسام علمية متخصصة في الجامعات، واعتماد مقررات دراسية يدرسها طلاب الجامعات والمعاهد المتخصصة بإعداد المعلمين مثل مقرر: (الإدارة المدرسية، مقرر المعلم والإدارة المدرسية، مقرر إدارة الصف، ومقرر إدارة المدرسة الثانوية)، وطوَّرت هذه الأقسام برامج وورش عمل تدريب وتأهيل العاملين بالإدارة المدرسية من (معلمين، مديرين، مشرفين) من أجل تطوير أدائهم داخل المؤسسات التعليمية.

- أسهم أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في معاهد وكليات التربية، بالقيام بالعديد من البحوث والدراسات التي تساعد على تطوير الفكر الإداري وظهر العديد من الكتب والمراجع في ميدان الإدارة التعليمية التي أثرت في هذا الميدان، وأسهمت في تطوره وكذلك ظهور المراكز والجمعيات العلمية في ميدان الإدارة التعليمية، وكذلك ظهور المجلات العلمية والدوريات في هذا الميدان وإجراء الدراسات والبحوث العلمية في ميدان الإدارة المدرسية، والتعليمية، والتربوية.

إنَّ الجهود السابقة ساعدت على تطوير الإدارة في ميدان التربية أو (الإدارة المدرسية) ميدان من الميادين الحديثة، حيث إنَّها وليدة القرن العشرين، وتعدُّ وسيلةً مهمةً من أجل تنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقًا لقدراته، واستعداداته، وظروف البيئة التي يعيش فيها.

تطور الإدارة المدرسية:

يشهد العصر الحديث تطورًا كبيرًا في مفهوم الإدارة المدرسية، حيث إنَّها إدارة لا تهدف إلى الربح المادي؛ لأنَّها إدارة تسعى لتحقيق أهداف المجتمع حيث ابتعدت عن الإدارة الروتينية في مفاهيمها وأسسها [5].

إنَّ التطور الذي لحق بالإدارة المدرسية قد حول من تسيير الأمور الروتينية بالمدرسة، ومتابعة حضور، وغياب الطلاب، وانضباط العملية التعليمية إلى الاهتمام بتوفير مختلف الإمكانات والخبرات التي تساعد التلميذ علي النمو الشامل المتكامل وجعل التلميذ محور العملية التربوية، وتهيئة كافة الظروف التي تساعده على النمو السليم فكريًا وروحيًا وجسميًا [6].

تعدُّ الإدارة المدرسية وسيلةً مهمةً لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متوازنة، ومتكاملة حسب قدراته، واستعداداته، وظروف البيئة التي يعيش فيها، وتعدُّ الإدارة المدرسية مهمة للمعلم لتسيير أموره، وأمور مدرسته، فهي مهمة للمعلم والتلميذ علي السواء.

وأصبحت كفاءة وفاعلية الإدارة المدرسية من السمات التي تتميز بها المدرسة الحديثة عن المدرسة القديمة (التقليدية)، حيث إنَّ مهام الإدارة المدرسية لم تعد روتينية كحفظ النظام، ومتابعة حضور، وغياب الطلاب، والموظفين بل أصبحت مهامها أبعد من ذلك، حيث ارتبطت كمحور العملية التربوية وهو (التلميذ) وتنظيم الجهود وتوفير الظروف والإمكانيات التي تساعد على تحسين وتطوير العملية التربوية، كما أصبحت

تدور حول تحقيق الأهداف، والأغراض التربوية، والاجتماعية حجر الزاوية في الإدارة المدرسية [7].

ممَّا سبق يتضح لنا أنَّ تطور الإدارة المدرسية يتطور حسب عملية النمو الشامل، والمتكامل للتلميذ في شتي الجوانب، ليشمل التنمية الشاملة لأبناء المجتمع بما يحقق أهداف المجتمع وأماله وتطلعاته.

وكما شملتِ الإدارة المدرسية الحديثة الجانبين الإداري والفني من حيث توفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لنجاح العمل المدرسي، وتهيئة الظروف المناسبة التي تساعد علي تحقيق الأهداف الشاملة، والكاملة للتربية (الجوانب الإدارية والفنية).

-مفهوم الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية أحد عناصر العملية التربوية المهمة، والتي تساعد علي نجاح العملية التربوية لإسهاماتها الفعالة في تحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية وتنشيطها.

وتشكل الإدارة المدرسية جزءً من الإدارة التعليمية والتربوية، وهي لا تُشكل كيانًا مستقلًا قائمًا بذاته، بل إنَّها وحدة مسئولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية.

وتعدُّ ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقا لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبةً في إعداد الناشئين بما يتفق، وأهداف المجتمع، والصالح العام للدولة " [8].

وتعرف كذلك بأنَّها منظومةٌ متكاملةٌ تستهدف القيام بعملية تخطيط وتسيير وتقويم للموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة والتوصل إلى مجموعة من القرارات التي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الأهداف المرجوة بفاعلية [9].

وتُعرف أيضًا بأنَّها مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة ينفذها نخبه من التربويين المؤهلين تأهيلًا نظريًّا وعمليًّا عاليًّا، لتحقيق الأهداف التي تسعى، لإشباع حاجات المجتمع عبر مجموعة من الإجراءات، والأنشطة كالتخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والتوجيه ثم التقويم لاتخاذ قرارات على ضوء المنجزات " [10].

نُلاحظ من خلال التعريفات السابقة للإدارة المدرسية أنَّها تتفق على التالي: -

1. الإدارة المدرسية نشاط منظم هادف يسعي إلى تحقيق أهداف تربوية منشودة من خلال المدرسة التي من مهمتها إعداد وتربية النشاء.

2. الإدارة المدرسية مجموعة من الجهود المنسقة التي يشارك في بذلها عدة عناصر، تتمثل في جهد المدير ونائبه والمعلمين والإداريين والفنيين، وأن تكون الجهود موحدة متكاتفة من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل جهد وكلفة.
3. تتضمن الإدارة المدرسية عمليات التنظيم، والتخطيط، والتنسيق، والتوجيه من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمجتمع، وهذا ما أشارت إليه بعض التعريفات مثل (طافش، العجمي).

إذن فالإدارة المدرسية جهد تشاركي ومتكامل يؤديه العاملون في المدرسة كل حسب ما أُوكل إليه من مهام وهذا الجهد التشاركي يسعي لتحقيق الأهداف المرجوة.

إنَّ عمليات الإدارة المدرسية تتم من خلال قيام العاملين بها وبتوجيه وتأثير مدير المدرسة في سلوك الأفراد وتوجيههم التوجيه الصحيح الذي يخدم تحقيق الأهداف.

ركَّزت بعض التعريفات للإدارة المدرسية على دور الإدارة المدرسية في إعداد، وبناء التلميذ الذي يعتبر محور العملية التعليمية.

أهداف الإدارة المدرسية:

إنَّ التطور الذي لحق الإدارة المدرسية أدَّى إلى اتساع مجالها، وتأثرها بمتغيرات وعوامل عديدة؛ لذا فإنَّ أهداف الإدارة المدرسية تختلف من مرحلة لأخرى، ومن مجتمع لآخر، ومن بين العوامل التي تؤثر على نمط وطبيعة الأهداف: (حجم المدرسة، ونوعية المرحلة التعليمية، ورغبة العاملين ومؤهلاتهم الشخصية، ونوعية الإدارة التعليمية وشخصية المدير وسماته. حيث إنَّ الإدارة المدرسية لم تعد عملية روتينية هدفها تسيير أمور المدرسة وحصر غياب وحضور الطلاب، والتجهيزات، وغيرها، بل أصبحت بالإضافة إلى ذلك عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم، وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة، وتوفير الظروف والإمكانات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ويذكر العجمي مجموعة من أهداف الإدارة المدرسية التي يمكن أن تترجم عمليًا على أرض الواقع وهي: -

1. إنَّ جميع الجهود، والأنشطة، والسلوكيات، والأفعال التي تصدر عن أعضاء الإدارة المدرسية بصورة مقصودة، وغير مقصودة، لا بدَّ أن تعمل على المساعدة في بناء التلميذ من جميع النواحي (روحًيا، عقلًيا، اجتماعًيا، نفسًيا) مع محاولة تجنب تعلمهم السلوكيات السلبية.

2.الاهتمام بإنجاز جميع عمليات الإدارة من (تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وإشراف) داخل المدرسة، بصورةٍ جيدةٍ وفعَّالةٍ، فنجاح الإدارة يتطلب التخطيط السليم، والإشراف المستمر، والترشيد المناسب للموارد، والإمكانات البشرية، والمادية، والتقويم الجيد.
3.مراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام بين العاملين في المدرسة، وذلك بما يتناسب وقدرات، واستعدادات، ومهارات كل موظف حتى يستطيع أداء مهامه بفاعلية وكفاءة.
4.توفير النموذج المثالي المصغر للمجتمع الإسلامي داخل المدرسة.
5.توفر الاتصالات الجيدة داخل المدرسة، وحسن التصرف، وأن تسود العلاقات الحسنة، والروح الطيبة، ويشعر الجميع أن الجهود المبذولة تتم من أجل الصالح العام.
6.ربط المدرسة بالمجتمع المحلي، لتمكين المدرسة من أداء دورها في إعداد التلميذ القادر على التكيف مع مجتمعه.
7.توقع أفراد جهاز الإدارة المدرسية للمشكلات المختلفة ووضع الحلول المناسبة لها مقدمًا، ويُسمى هذا المبدأ (الاستشعار عن بعد في العمل الإداري) [11].
وهناك تصنيفات كثيرة لأهداف الإدارة المدرسية، ومن أشهر هذه التصنيفات، ذلك التصنيف الذي يقسم الأهداف إلى أربعة أقسام هي:

1) الأهداف التربوية والثقافية: وتكون من خلال تنمية ميول التلاميذ ورغباتهم ومهاراتهم من خلال تزويدهم بالمعارف والخبرات والأفكار التي تلائم تلك الميول والمهارات.
2) الأهداف الاجتماعية: تهدف إلى تعريف التلميذ بواجباته وحقوقه اتجاه أسرته ووطنه وتشجيعه على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين من أجل التعاون المستمر لتحقيق أهداف المجتمع.
3) الأهداف الدينية: تؤكد على فهم التلميذ للعقيدة الإسلامية فهمًا سليمًا وغرس القيم والأخلاق.
4) الأهداف الاقتصادية: وتتمثل في تعريف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في وطنه وكيفية المحافظة عليها وتنميتها من أجل تطوير المجتمع وتقدمه، وغرس حب العمل وتقديره وتنمية السلوك الاقتصادي الرشيد لديه [12].

وظائف الإدارة المدرسية:

لقد تطوَّر الفكر الإداري، والتربوي تطورًا ملحوظًا ممَّا أدَّى إلى تطوير، وتغيير في وظيفة الإدارة المدرسية، وتعدد مهامها، واتساع مجالها في الوقت الحاضر، هذا بالإضافة إلى تعقد الدور الذي يقوم به مدير المدرسة، حيث أصبح من الصعب إدارة

المدرسة من قبل شخص واحد "مدير المدرسة" بل يجب التعاون مع جميع العاملين في المدرسة، حيث إنَّ الإدارة المدرسية تتطلب جهدًا تشاركيا من الجميع.

فالإدارة المدرسية الحديثة تشمل جانبين (إداري وفني) ولا يطغى جانب على آخر، إنَّما يخدم كل منهما الآخر، فكلاهما ضروري لنجاح العملية التعليمية وبالإضافة إلى كل ما يتصل بالتلاميذ وأعضاء الهيئة التدريسية والمناهج وطرق التدريس والأنشطة المدرسية، والنهوض بالمكتبات المدرسية وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، ومعالجة مشكلات التلاميذ الدراسية، والاجتماعية وتقديم الخدمات الصحية لهم، وحتى تؤدي الإدارة المدرسية وظائفها يجب مراعاة ما يلي:-

1-اختيار البديل الملائم (اتخاذ القرارات) لتحقيق الأهداف التربوية بأقل ما يمكن من المال والوقت والجهد.

2- تحفيز العاملين وتشجيعهم للرقي بالعملية التربوية داخل المؤسسات التعليمية.

3- التأكد من تحقيق الأهداف، وكشف الأخطاء، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصويبها، ومتابعة تنفيذ الإجراءات[13].

4- الإيمان بقيمة الفرد وحمايته، داخل المدرسة مع ترشيد العمل.

5- حسن التنظيم والتخطيط والتنسيق ثم المتابعة والتقويم.

6- اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المدرسة بأسلوب سليم

7- اتباع الأساليب الايجابية في حل المشكلات التي تعترض العمل المدرسي.

8- الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية ومكانتها بين السلم التعليمي.

9- الإدراك التام لخصائص نمو التلاميذ وما يستلزمها.

10-الإلمام بمناهج المرحلة التعليمية وما تهدف إليه.

11-معرفة احتياجات البيئة ومشكلاتها واقتراح الحلول لها [14].

ممَّا سبق يتضح أنَّ الإدارة المدرسية لا بدَّ أن تكون العملية الشاملة التي تستهدف انجاز الأعمال المدرسية بفاعلية من خلال العاملين بالمدرسة، وأنَّ مدير المدرسة يتحمل مسئولية التخطيط، والتوجيه والقيادة، والتقويم، واتخاذ القرارات بشأن كل عنصر من عناصر المجتمع المدرسي، ويتحمل مسئولية مواجهة التغيرات والتكيف معها.

إنَّ هذه الوظائف لا يمكن أن تتحقَّق إلَّا من خلال مديرين على مستوى عال من الكفاءة الإدارية والفنية حتى تتحقق، وظيفة الإدارة المدرسية بشكل فعال، وأن تكون الإدارة التربوية حريصة عند اختيار مديري المدارس وفق شروط معينة بالإضافة إلى

تدريبهم قبل الخدمة وتزويدهم بكل جديد في مجال الإدارة المدرسية حتى تؤدي المدرسة دورها بشكل ايجابي ويتم تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

المبحث الثاني ـ معايير الإدارة المدرسية:

أشار الحربي إلى بعض المعايير للإدارة المدرسية الناجحة ولتحديد فاعليتها وهذه المعايير هي:

_ المعيار الأول: تتميز الإدارة الناجحة بتفويض واضح للسلطة وتعيين محدد للمسؤوليات التي تتناسب معها.

_ المعيار الثاني: الإدارة المدرسية تخدم العملية التربوية والتعليمية، ولذلك تحدد وظائفها وتنظيم وسائلها في ضوء أهداف المدرسة.

_ المعيار الثالث: الأهمية أن تعكس إدارة المدرسة العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة، وأن تعكس خصائص المعلمين الذين يقومون بالعمل .

المعيار الرابع: أن تدير الإدارة المدرسية كل أنواع التنظيم الإداري، والفني، والوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها حلًا مناسبًا يحقق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة. بحيث يمكن القول إن أهم معيار للحكم على فاعلية الإدارة هو مدى قدرتها على الإنجاز.

وترى الباحثة أنَّ التطور التكنولوجي الذي أفرز تقنيات تعليمية يجب توافرها في المدرسة أصبح معيارًا مهمًا لفاعلية الإدارة المدرسية، بحيث تقوم الإدارة المدرسية بتوفير واعتماد تقنيات التعليم الحديثة وبأشكالها المختلفة كأساس في التعليم وليس كوسيط، وذلك للوصول إلى المعلومات بيسر وسهولة، وتعمل على تدريب المعلمين على استخدام التقنيات، ووسائل الاتصال الحديثة، وتوظيفها في التعليم والتعلم .

ويبرز دور المدير في رفع فاعلية الإدارة فهو المسؤول عن مدرسته والمشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية، والإدارية، والاجتماعية، وليس فقط إداريًا ينفذ بفاعلية " قائمة المهام والوظائف " المفروضة من الجهات العليا في مجالات التنظيم وتقسيم العمل بين المعلمين، إرشادهم والرقابة عليهم، وذلك من منطلق إن الإدارة الجيدة تعمل على تحسين تحصيل التعليمي والتربوي للطلبة ومدير المدرسة هو القائد الذي يؤثر على كل ما يحدث في المدرسة، وعلى قيادة المدرسة نحو تعلم وتعليم فعَّال، وعلى تطوير المدرسة ونجاحها، وذلك باستعمال أساليب قيادية حديثة توجهها رؤية إدارية جديدة تنمي وتطور قدراتها، تجدد وتبدع وترسم مستقبلًا مثمرًا للمدرسة[15].

الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة المدرسة:

ينبغي على المدير اتباع مجموعة من الأساليب الإدارية الحديثة في إدارته للمدرسة كمبدأ تفويض الصلاحيات وتمكين الأفراد، والعمل على تعزيز مهاراتهم، وتنمية ثقتهم بأنفسهم، وإيجاد فرق عمل تعتمد على قدراتها الذاتية، كما يجب على المدير مراعاة مبدأ التدريب والتنمية المهنية المستمرة للعاملين، مما يترك تأثيرًا مهمًا في تصوراتهم وأدائهم في مختلف مستويات المدرسة، وعلى مدير المدرسة تحمل المسؤولية الأخلاقية والتي تُشكل عنصرًا فعَّالًا في تحفيز المرؤوسين للعمل في سبيل مصلحة المدرسة وتجاوز مصالحهم الشخصية، مما ينمي ويسهل السلوك التعاوني.

ينبغي لمدير المدرسة العصرية أن تكون له الرؤية، والاستراتيجية المستقبلية، والتفكير الابتكاري والإبداعي الخلاق، والقدرة على العمل بروح الفريق، والتميز، ويسعى باستمرار لإحداث تغيرات مدروسة في الأهداف والعمليات والاستراتيجيات والممارسات، وإيجاد برامج تعليمية جديدة تطلق قوى الإبداع وتستنفر جميع الطاقات في المدرسة والبيئة الخارجية لها، وتوجيه ذلك كله باتجاه تحسين تعلم الطلاب وجودة إنتاجية المدرسة (16).

ومدير المدرسة الفعَّال يبحث عن التحسين المستمر في المجالات جميعها وإن يطبق رؤية، وأهداف تركز على مستويات عالية، لتحصيل الطلبة. وأن يوفر المناخ الإيجابي في المدرسة، وأن يسعى للتطوير المهني لنفسه وللعاملين معه. ومن المهام التي ينبغي لمدير المدرسة أن يوليها الاهتمام الكافي هي العناية بالطلبة وحثهم على التفوق من خلال إثراء المناهج المقررة ببرامج تلبي حاجاتهم وتساير قدراتهم واستعداداتهم، وعلى الاستفادة من الوسائل التي تثري قدراتهم الثقافية، والعلمية، وتنمي مواهبهم كالمجلات العلمية والمكتبات، وأن ينعكس هذا في ممارستهم اليومية.

كما يجب أن يوفر الظروف، والإمكانيات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية، كإعداد برامج تعليمية تكنولوجية تستطيع إن تؤمن للإدارة المدرسية جميع المعلومات، والبيانات التي تعود بالفائدة على هذه المؤسسة التربوية (17).

المبحث الثالث ـ معوقات الإدارة المدرسية:

يواجه مدير المدارس مشكلات تؤثر على عملهم الإداري، وهذه المشكلات متعددة المصادر منها المتعلق بالمدرسة، ومنها المتعلق بالمعلم ومنها المتعلق بالطلاب، ولكل منها تأثير خاص على مديري المدارس بل بعض هذه المشكلات تكون حاجز قوي أدى إلى عزوف الكثير من المديرين والعودة إلى مهنة التدريس خوفًا من تفاقم المشكلات، وعدم القدرة للتوصل إلى حلول جذرية.

وأهم هذه المشكلات:

المشكلات المتعلقة بالإدارة المدرسية:

1_ تداخل الصلاحيات: والمقصود هنا هو أنَّ بعض منسوبي إدارة التربية والتعليم يتجاوز حدود عمله وواجباته ومسؤولياته فيتدخل في أمور لا تعنية، لمصلحة شخصية.

2_ عدم الاهتمام بوضع خطة العمل المدرسي: يجب وضع خطة زمنية تحدد سير العمل بدقة فالعمل التربوي يتطلب الانتظام، والدقة وعلى المدير الاهتمام بوضع خطة تحدد المعالم الرئيسة للأعمال والمسؤوليات.

3_ التردد في اتخاذ القرارات: إن اتخاذ القرارات هي لب العملية التعليمية وتتطلب الكيفية المناسبة للوصول إلى قرار حكيم يتلاءم مع الظروف والمواضيع التي تواجهها الإدارة.

4_ تسيب الإدارة المدرسية: تتصف الإدارة المتسيبة بالفوضى من قبل المدير، والعاملين، وإيضا تتصف بفقدان الاتزان بين الأعضاء وتتعدى إلى الطلاب أنفسهم فيتغيبون عن المدرسة ويهملون والواجبات.

5_ ضعف العلاقات الإنسانية: تعدُّ العلاقات مهمة العمل في التعليم، وتؤدي إلى زيادة الإنتاج وإشباع حاجات الفرد ورضاء نفسه.

6_ قلة اجتماعات هيئة المدرسة: تعدُّ من الأمور المهمة التي لها الاثر الأكبر على فعالية العمل المدرسي.

مشكلات تتعلق بالمعلم:

عزوف الشباب عن مهنة التدريس: تعتبر مهنة التدريس مهنة شاقة؛ لأنَّ المعلم يتعامل مع إنسان وليس له، فهي تحتاج لأشخاص يتميزون بالاتزان، والتكيف، والتعامل مع الآخرين، رغبة صادقةً لتعامل معهم.

المدرس الجديد بالمدرسة: يواجه المعلم الجديد مشكلات بالتعامل مع الطلاب أو أولياء الأمور، أو التعيين في منطقة بعيد أو سوء معاملة الموظفين، قد تسبب بكراهية المعلم للمهنة وعدم الرغبة فيها.

ضعف مستوى معلمي المواد بجميع التخصصات: وتنحصر في مستوى التدريس وضعف مهارات العمل وعدم القدرة على التخطيط الجيد للدروس.

غياب وتأخر المعلمين: قد يؤدي الغياب والتأخير عن العمل إلى تعطيل الدراسة في الفصول، وإهمال الطلاب، والاخلال بالنظام العام.

قلة استخدام الوسائل التعليمية: من المؤسف وجود بعض المعلمين لا يهتمون بالوسائل التعليمية مع وجودها في المدارس.

مشكلات متعلقة بالطلاب.

التأخر الصباحي: حيث يعاني الكثير من المديرين من هذه المشكلة، ومن أسبابها النوم المتأخر، البعد عن المدرسة، وجود مشكلات عائلية، وغيرها.

التأخر الدراسي: وهي مشكلة تربوية اجتماعية تشغل تفكير التربويين، وسبب هذه المشكلة الحالة النفسية العقلية لدى الطالب فتشكل عجزا لديه.

إثارة الشغب والعدوان: يكثر انتشار هذا النمط بين الطلاب في مختلف المراحل التعليمية ويتفاوت حسب كل مرحلة.

عدم الاهتمام بصحة الطالب: يواجه الكثير من الطلاب مشكلات متنوعة منها السهل ومنها العسير، ويحدث في الغالب سهولة التعرف على الطلاب الذين لديهم مشكلات صحية.

عدم اشراك الطلاب بالأنشطة المدرسية: إنَّ الأنشطة اللامنهجية تعود بالكثير من الفوائد على الطلاب ومنها التعاون، وتحمل المسؤولية والإخلاص، ويعود عزوف الطلاب للحالة النفسية والاجتماعية.

مشكلات الإدارة المدرسية:

_ سوء القيادة:

إنَّ العديد من مشاكل الإدارة المدرسية تنتج بسبب قلة المؤهلين للقيادة؛ فغالًبا تكون المسؤولية الإدارية في المدرسة لمعلمين، أو إداريين من ذوي الخبرات السابقة، ولكن سنوات العمل، والخبرة هذه لا تعدُّ كافيةً للقيام بمهام المدير، فالقادة الجيدون يتميزون بالمحافظة على سلامة المدرسة.

بيئة التعلم غير المناسبة:

تؤثر بيئة التعلم في الطلاب، حيث إنَّ الغرفة الصفية التقليدية مستطيلة الشكل والممرات الطويلة لم تعد بالبيئة الملهمة، إذ لا بدَّ من الابتكار في تصميم الغرف الصفية بحيث تتكامل مع المنهج الدراسي، وتعزز من فرصة الطالب على التعلم، وتساهم المرافق الواسعة والهادئة والمناطق الخضراء والمرافق المخصصة لأجهزة الحاسوب، والتكنولوجيا في تنشيط، وزيادة فاعلية التعلم.

_ قلة التواصل:

يُعدُّ التواصل بين الهيئة الإدارية والمعلمين والمشرفين أمرًا ضروريًا؛ حيث تؤدي قلة التواصل المنتظم والحرّ بين الهيئة التدريسية والإداريين إلى حدوث سوء الفهم والمشاكل، في حين أنَّ التواصل والتفاعل وجهًا لوجه مطلوب للمعلمين والتلاميذ، وبسبب قلة الوقت المتاح يتم الاستغناء عن التواصل وجهًا لوجه ليتم حل المشكلات عن طريق الاجتماعات العامة، وتعد هذه الطريقة أقل فاعلية لكل من الطلاب والمعلمين.

_ عدم استخدام التكنولوجيا المناسبة:

تقوم العديد من المدارس بشراء أدوات التكنولوجيا للغرف الصفية بمبالغ مالية باهظة الثمن ومكلفة، ولكنها في الغالب تكون غير مجدية ولا تؤدي القيمة التعليمية المرجوة منها، إذ يجب أن تكون الإدارة المدرسية على اطلاع ومشاركة في قرار الشراء، ولا بدَّ لها من التأكد من أنَّ أدوات التكنولوجيا التي سيتم شراؤها لتصبح جزءًا في العملية التدريسية ستثري عملية التعلّم ولن تُلغي من العلاقة الفاعلة بين الطالب ومعلمه، وستساعد المعلم في إثراء عملية التعلم.

أسئلة المقابلة الشخصية لمدراء بعض المدارس بالمنطقة الغربية:

السؤال الأول: ما درجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس العامة بالمنطقة الغربية من وجهة نظر مديريها؟

1_ القيادة الفعَّالة:

من مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة أن يتمتع المدير، بحسن القيادة، والتي تعتبر موجودة في المدراس، ولكن بنسب متفاوتة والتي تتمثل بالآتي:

- الوازع الديني والضمير الحي الذي يتمتع به مدير المدرسة.
_ إحساس مدير المدرسة بثقل الأمانة والمسؤولية الملقاة على عاتقه.
_ حرص المديرين على سمعة المدرسة وتفوقها.

2- المناخ المدرسي:

حرص المديرين على إيجاد المناخ المدرسي الذي يساعد على أداء المدرسة لأهدافها وتحقيق رسالتها من خلال العمل بروح الفريق الذي تتكامل فيه الأدوار بين المدير والعاملين ممَّا ينعكس إيجابًا على الجو العام.

هذا قد يكون غير موجود في أغلب المدارس.

السؤال الثاني ـ ما سُبل الارتقاء بمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس العامة؟

أما سُبل الارتقاء بمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس العامة من وجهـة نظـر المـديرين تتمثل فيما يلي:

1. دعم الجهات العليا للإدارة المدرسية.
2. إعطاء مدير المدرسة صلاحيات تتناسب مع مهامـه.
3. تشجيع مديري المدارس، والمعلمين المتميزين.
4. رصد ميزانيات تتناسب مع المرحلة التعليمية التي تشغلها المدرسة.
5. تعيين نائب مدير متفرغ في كل مدرسة لمساعدة المدير في الأعمال الإدارية، والكتابية وعدم إعطائه جدول حصص.
6. إدراك الأسرة لدورها المكمل للمدرسة والحد من الدور السلبي للأسرة.

السؤال الثالث: هل يوجد تجاوب من قبل أولياء الأمور مع المدرسة؟

لا يوجد تجاوب في أغلب المدارس، وعدم حضورهم لمجلس الأباء الذي تعقده المدرسة.

السؤال الرابع ـت ما مدى توفر واستخدام الوسائل التعليمية في المدارس العامة؟

عدم توفر الوسائل التعليمية في بعض المدارس، في حين توفرها في بعض المدارس مع عدم استخدامها من قبل المعلمين؟

السؤال الخامس ـ هل يوجد معمل حاسوب ومعمل علوم في المدرسة وفي حالة توفرهم هل تستخدم من قبل المعلمين المادة كوسائل تعليمية حديثة؟

عدم توفر معامل الحاسوب والعلوم في أغلب المدارس، وأن وجدت قليل من المدارس التي تستخدم معامل العلوم وبالنسبة لمعامل الحاسوب لا تستخدم في كل المدارس.

السؤال السادس: ما رأي مدير المدرسة في الدراسة عن بعد، وما مدى اتقان المعلمين له.

التعليم عن بُعد تقنية حديثة لابد من اتباعها خاصة في الأزمات، لكي تستمر الدراسة، ولكن، يواجه التعلّم الإلكترونيّ عددًا من المعوّقات والعراقيل، وذلك أمرٌ طبيعيٌّ نظرًا لكونه أمرًا جديدًا، وقد لا يكون وصل إلى كافّة بقاع العالم، عدم مقدرة بعض الطلّاب على توفير الأجهزة الإلكترونيّة اللّازمة للتعلّم الإلكتروني، مثل أجهزة الحاسوب، والأجهزة الذكيّة، وشبكة إنترنت، وذلك لأسبابٍ ماديّة أو لغيرها. عدم توافر المدرّسين والخبراء القادرين على إتمام عمليّة التّعلّم الإلكترونيّ بالشّكل الصّحيح، ويعود ذلك لسبب عدم فرض دوراتٍ تدريبيّةٍ على المدرّسين، عدم المقدرة على التّعامل مع الأجهزة

الإلكترونيّة إن توافرت، وعدم معرفة طريقة صيانتها وتشغيلها، ويعود ذلك أيضًا لعدم توافر دوراتٍ تدريبيّةٍ في هذا المجال. عدم فرض أسلوب التّعلّم الإلكترونيّ في المدارس الحكوميّة وفي كافّة أنحاء البلاد بشكلٍ رسميّ، والاعتماد على طرق التّعليم التّقليديّة الّتي قد لا تكون بكفاءة التّعلّم المتطوّر. عدم إيمان بعض المعلّمين المتشدّدين بأهميّة التعلّم الإلكتروني وعدم رغبتهم باعتماده، ويعود ذلك لأسبابٍ قد تكون واقعيّةً شيئًا ما، ومنها عدم الثّقة بكلّ المعلومات المُتوافرة على شبكة الإنترنت؛ حيث توجد الكثير من المواقع الإلكترونيّة الّتي تنشر معلوماتٍ علميّة دون التّأكّد من صحّتها، عدم إيمان أهالي الطلّاب المقدمين على التعلّم الإلكتروني بكفاءته وقدرته على نشأة جيلٍ واعٍ ومثقّف.

النتائج والتوصيات:

أولا ـ النتائج :

1. مُقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية غير متوفرة بدرجةٍ كبيرةٍ.
2. عدم اهتمام مدير المدرسة بوضع رؤية ورسالة واضحة للمدرسة بالاشتراك مع المعلمين بحيث تلبي أهداف المرحلة التعليمية للمدرسة ودعم الجهات العليا.
3. لا تعقد دورات تدريبية للمدير والمعلمين التي تلبي احتياجاتهم المهنية وخاصة في إجراء البحوث الإجرائية وتنفيذ ورش العمل والدروس التوضيحية، وإعداد الوسائل التعليمية.
4. يجب على المعلمين حصر نقاط الضعف لدى الطلاب ووضع الخطط العلاجية لتحسين

مستوى الطلاب بإشراف مدير المدرسة والمشرف التربوي.

5. نقص الوسائل التعليمية في أغلب المدارس العامة.
6. عدم الثقة بالتعليم عن بُعد من قبل المعلمين في المدارس العامة.

ثانيًا ـ التوصيات :

- دعم أصحاب المؤهلات العليا لتولي المراكز القيادية التربوية.
- التعاون البناء بين المدير والمشرف التربوي والمعلم وولي الأمر لتحسين مستوى الطلاب التحصيلي
- تعيين نائب مدير متفرغ يعمل على تخفيف العبء عن مدير المدرسة.
- تنمية مهارات المعلمين في وضع الامتحانات حسب معايير الجودة.
- أن تقوم إدارة التعليم بتزويد المدارس بما تحتاج إليه من وسائل تعليمية.

- الاهتمام بالتعليم عن بعد وذلك من خلال قيام بدورات تدريبية لكل المعلمين بالمدارس في كل البلاد.

الهوامـــــش:

1- البوهي، فاروق شوقي، **الإدارة** التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر, 2001م.
2- عطوي، جودة الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، عمان دار الثقافة للنشر والتوزيع 2018م.
3-عبد الحميد، مصطفي، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، الرياض, 2002م.
4-ذياب، إسماعيل محمد، الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2001م.
5-جبران، علي محمد، والشمري، راضي بن محيسن، درجة إمكانية تطبيق المدرسة الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، مجلة دراسات العلوم التربوية، 2011م.
6-عابدين، محمد عبد القادر، الإدارة المدرسية الحديثة "، دار الشروق للنشر، عمان ـ الأردن,2001م
7-محمد، محمد جاسم، سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق لتطوير العام"، دار الثقافة للنشر ـ عمان، 2004م.
8-أحمد، أحمد إبراهيم، "نحو تطوير الإدارة المدرسية"، الطبعة الثانية دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، 1991م.
9-الزهري، رنده، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، 2007م.
10-طافش، محمد،"الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية"، دار الفرقان ـ عمان , 2004م.
11-العجمي، محمد حسنين، "الإدارة المدرسية"، دار الفكر العربي، القاهرة ، 2000م.
12- البوهي، مرجع سبق ذكره، ص36،2001م.
13-مصطفي، مرجع سبق ذكره، ص2002،41م.
14-أحمد، إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص1991،9م.
15-جبران، والشمري، مرجع سبق ذكره، ص2011،38م.
16-الزهري، رنده، مرجع سبق ذكره، ص55-ص2007،85م.
17-الطيطي، محمد وأبو سمرة، محمود، مدى امتلاك المشرفين التربويين لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في الضفة الغربية، المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت ص24، ص25، 2010م.