الممارسات القيادية (الإدارية والفنية) لمديري المدارس

أ. عبدالناصر عزالدين الجهاني
أستاذ محاضر-كلية الآداب / جامعة الزاوية- ليبيا

المقدمة :

شهدت السنوات الماضية اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية ، فلم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً ، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته ، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع ، وحصر حضور التلاميذ ،والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية بل أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والامكانات التي تساعد على توجيه النمو العقلي والبدني والروحي ، وصولاً إلى تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو ، إلى جانب دور المدرسة الفاعل تجاه المجتمع . والتغير في أدوار الإدارة المدرسية ارتبط بالتغير في النظرة نحو العملية التربوية ونحو المجتمع .

وبرزت اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية تمحورت في العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التربوية ، فبرزت الإدارة كمهارة في القيادة وفي العلاقات الإنسانية وتنظيم العمل الجماعي وتهيئة الظروف الملائمة للعمل . وبناءً عليه فقد ظهر مفهوم جديد للمدرسة ووظيفتها ، تمثل في اعتبار المدرسة إحدى مؤسسات المجتمع ، ولا بد لها من المساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه والعمل على تطوير الحياة بالإضافة إلى أداء وظيفتها القديمة المتمثلة بنقل التراث الثقافي من الآباء إلى الأبناء (الفريجات ، 2000) .

والمدرسة الحديثة تقوم على أصول علمية توجه العمل في المدرسة الوجهة الصحيحة ،وينبغي على مدير المدرسة أن يكون على وعي بهذه الأصول حتى يستطيع أن يحقق الدور القيادي الذي يلعبه ، فالوظيفة الرئيسية للإدارة المدرسية هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية الطلاب وتعليمهم ، رغبةً في تحقيق النمو المتكامل لهم . بيد أن وظيفة الإدارة المدرسية في مهمة إعداد الناشئين للحياة في مجتمعاتهم أساسية ،فالوظيفة الإدارية تطورت في العصر الحاضر بما يتلاءم والتطور العلمي ، الأمر الذي يلقي على الإدارة المدرسية مسؤوليات كبيرة بحيث تتحقق للنشء تربية متكاملة فكرياً ونفسياً واجتماعياً ، بعد أن كانت المدرسة لسنين خلت مقتصرة على تحقيق الكفاية المعرفية أو نقل الثقافة ، ولم تعد كذلك مقتصرة على التعليم والنمو الأكاديمي فحسب ، بل اتسعت

مجالاتها إلى النمو الاجتماعي والثقافي والفكري من خلال إكساب الطلبة عادات وتقاليد وقيم جديدة . (اسعد ، 2005)

وعليه فان الإدارة المدرسية تعتبر بمثابة أساس يعتمد عليها المجتمع في تحقيق أهدافه الاستراتيجية في إعداد الأجيال للحياة الفضلى القادرة على مواجهة متطلبات القرن (21) . ومن أجل إتمام هذا البناء بنجاح ، فان الإدارة المدرسية تحتاج إلى الإدارة الكفؤة ،والشخصية القيادية القادرة على قيادة العملية التعليمية من أجل تحقيق الأهداف بأسهل الطرق واقل التكاليف ، فمدير المدرسة يلعب الدور الأساسي في قيادة الجهود وتوجيهها الوجهة الصحيحة ، يعمل على توحيد القوى وبذل الطاقات من أجل بلوغ الأهداف المنشودة للمدرسة والمجتمع .

ولما كانت الإدارة التربوية أداة رئيسية لتحقيق أهداف العملية التربوية ، من خلال الاستخدام الامثل للإمكانيات والموارد والتسهيلات التربوية المتاحة والمتوفرة ، وإيماناً بأهمية الإدارة التربوية المتطورة في تأدية دورها بكفاءة وفعالية عاليتين.

مشكلة الدراسة :

أضفى التطور في مفهوم التربية ومنظومتها الواسعة أهمية كبيرة لوظيفة مدير المدرسة ،وعليه فقد أصبح لزاماً على كل من يشغل هذه الوظيفة القيام بادوار مختلفة يتطلب كل منها عدد من المهام والوظائف التي قد يصعب حصرها ، فقد اتسعت مهمات مديرو المدارس لتشمل مجالات متعددة تتعلق بالشؤون الإدارية والفنية ، وما صاحب ذلك من صعوبات كثيرة كقصر اليوم الدراسي وزيادة في حجم العمل الفني والإداري ، وتجيء هذه الدراسة في محاولة للتعرف على المهام القيادية الإدارية والفنية للمديرين والمديرات .

وقد تبلورت مشكلة الدراسة فيما يلي :

- التعرف على الممارسات القيادية (الإدارية والفنية) لمديري ومديرات المدارس .

أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية هذه الدراسة من الأمور التالية :

1- ستسعى هذه الدراسة إلى بناء وثيقة توصيف حديثة لوظيفة مدير المدرسة بشقيها الإداري والفني ، تستند في ذلك إلى واقع الممارسات للمهمات القيادية (الإدارية والفنية) لمديري ومديرات المدارس .

2- يؤمل من هذه الدراسة أن تقدم للمسئولين وأصحاب القرارات توصيات مختلفة ليقوموا بدورهم في اتخاذ الإجراءات الكفيلة لتحسين واقع الإدارة المدرسية في ليبيا، وطرح توصيف جديد ومتطور للمهمات القيادية لمدير المدرسة يواكب تطور مفهوم الإدارة المدرسية في القرن (21) على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي .

3- تقديم مقترحات وتوصيات واضحة ، لإعانة مديري المدارس في تحسين أدائهم لدورهم القيادي التربوي .

الأدب التربوي:

في ضوء ما هو معروف عن تعدد التوقعات والمتطلبات المرتبطة بالدور الذي يقوم بـه رجـل الإدارة، يمكن أن نفهم تعـدد الجوانـب التي يتحمـل رجـل الإدارة مسـؤولية نحوها ، وفي مقدمتها مسـؤوليته نحو المجتمع الكبير الذي يخدمه ، ومسؤوليته نحو الأفراد الذين يخدمهم ، ومسؤوليته نحو المسئولين والرؤساء الذين يعمل من أجلهم ، ومسـؤوليتـه نحو المرؤوسـين الذين يعمل معهم ، وأخيراً مسـؤوليته نحو المهنة التي ينتمي إليها ، وحرصـه على أداء عمله وفقاً للمعايير المهنية والأخلاقية .

إن مديري المدارس لا يمتلكون حرية مطلقة في تدبير شـؤون مدارسـهم إذ تقع عليهم عدة ضـغوط وقيود ، فقد تكون توقعات الأهل والمسـئولين في المسـتويات العليا والوسطى والدنيا متضـاربة وصـعبة التلبية ، لذلك يحتاج المدراء للتكيف مع المسـؤوليات الكثيرة لمهارات وأنماط مختلفة من السـلوك مما يحد من تطور المدرسـة . وهذه التوقعات والمسـؤوليات تشـكل جانباً واحداً فقط من العوامل الموقفية التي يحتاج المدراء والرؤساء الآخرون في المدرسة إلى مراعاتها.

كمـا أن التداخلات في الواجبـات وفي المسـؤوليـات الملقاة على عـاتق مـديري المدارس قد تشـكل عائقاً أمام الكفاية الإدارية كالإشـراف على نظافة المدرسـة ، والصـيانة والإصـلاحات، والتواصـل مع المجتمع المحلي ، والاجتماعات الطارئة غير المخططة ، وتزاحم الأفكار وتشعبها (Craig،1987) .

وقد أشارت بويليون (1996) Boullion في دراستها إلى أنه من بين المعيقات أمام الكفاية الإدارية هي قلة الخبرة لدى المديرين ، فهم بحاجة إلى دورات تدريبية أثناء الخدمة كما يحتاجون إلى مهارة في التعامل مع المعلمين داخل المدرسـة ، وحل الصراعات ، ومهارة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة في وقتها المناسب .

المهمات القيادية لمديري المدارس:

الإدارة عملية هامة ولازمة للفرد والجماعة وتحتاج إليها جميع التنظيمات مهما كان نوعها ونشاطها، والإدارة تحدث للإنسان في كل أوقاته ، فما يمارسه أو يتخذه من قرارات تتعلق بشخصـه أو بمن يحيطون به هي ممارسـة كاملة للإدارة . ولأنّ الإدارة متصـلـة بالإنسـان فهي قديمة قدم البشـرية وجدت في المجتمعات منذ بدأ الإنسـان يعيش في جماعات ، وهي علم لا غنى عنه للأفراد أو الجماعات لتحقيق أهداف يصـعب عليهم تحقيقها منفردين بعيداً عمن ينسـق جهودهم ، ويوجهها نحو بلوغ أهدافهم المقصـودة . والإدارة تتألف من نشـاطات ووظائف محددة يقوم بها الإداري، وأنه يمكن دراسـتها عن طريق تحليل الوظائف التي يقوم بها أثناء تأديته

لعمله . والإدارة ليســـت بـالعلم الخـالص فقط ، ولكنهـا فن تطبيقي يتطلـب توافر صـــفات معينة فيمن يتولونها ، وقد كان الاهتمام بالإدارة مرتبطاً ببعض العاملين في المؤسسات الصناعية وبالعلماء في مجالات أكاديمية وبحثية.

ويُعَدُّ علم الإدارة بوجه عام والإدارة التعليمية بوجه خاص من العلوم الحديثة ، حيث ظهر أول مفهوم للإدارة بمعناها العلمي عام (1911) ، وأول المفاهيم التي ظهرت للإدارة كان في ميدان الصـــناعة في أمريكا في أوائل القرن العشـــرين ، وكان رائد الإدارة العلمية فردريك تايلر (F.Taylor) الذي يلقب بأبي الإدارة العلمية ، وقد أصـــدر أول كتاب له بعنوان (أســـس الإدارة العلمية) . وبعد ذلك أصـبحت الإدارة العلمية حركة عالمية بعد عقد أول مؤتمر دولي للإدارة في براغ ((Brag عام (1924) ، ولم تبدأ الإدارة التعليمية كعلم مســـتقل عن الإدارة العامة إلا منذ عام (1946).

في حين بدأ الاهتمام بدراســة الســلوك القيادي في أواخر الثلاثينيات بظهور أنماط القيادة الثلاثة المشـهورة حينئذ ، وهي : التسـلطية والديمقراطية والترسـلية . وكان أول من عرَفها وطبّقها : ليون ولبت ووايت (Lewin ، Lippitt،White) وقد توصل هؤلاء الباحثون إلى أنّ القيادة الديمقراطية كانت الأفضل والأنجح.

وبذلك يُعَدّ ميدان الإدارة التربوية من الميادين الحديثة وليدة القرن العشـــرين وإنْ كانت الممارســة الفعلية لها قديمة قدم الإنســان ، وتتفق الإدارة التربوية مع الإدارة العامة ، أما في الميدان فإنّ مجال الإدارة التربوية هو التربية والتعليم.

وتعتبر الإدارة العامة الأصل الذي انبثقت عنه الإدارة التعليمية والمدرسية ، وتتفق الإدارة التعليمية مع الإدارة العامة في الخطوات الرئيســة لأســلوب العمل في كلّ منهما ، ولكنها تختلف عنها في التفاصيل التي تشتقها من طبيعة الميدان التربوي.

أما الإدارة التربوية فهي مجموعة عمليات متشابكة وشاملة لكل النظام التربوي في المجتمع متمثلة بالجهاز الرسـمي للتربية والتعليم وما يضـعه من سـياسـات وأنظمة وما يحدده من مناهج وخدمات ومراحل تعليمية ، وتعنى بتنظيم العناصـــر المادية والبشـــرية وتنظيم الأفكار والقيم والاتجاهات. وهي كنشـــاط إنســـاني له غاياته ويتفاعل فيه إنسـان مُرَبّ مع إنسـان متعلم لينتج إنسـاناً ومواطناً صـالحاً تتوافر فيه أمور رئيســـة ثلاثة : حقائق ومعلومات ، قيم واتجاهات ، عادات ومهارات. في حين تعنى الإدارة التعليمية بتحقيق الأغراض التربوية ووضـــعها موضـــع التنفيذ وهي المسؤولة عن إدارة التعليم بما يحقق تربية الأفراد.

أما الإدارة المدرسية فهي كل نشاط منظم يهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية.

وتعدّ الإدارة المدرسـية جزءاً من الإدارة التعليمية ، وصـورة مصـغرة لفلسـفتها وتنظيماتها واسـتراتيجياتها ، وهي القائمة على تنفيذ السـياسـة التعليمية ويرأسـها مدير ، مهمته توجيه المدرسـة نحو أداء رسـالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصـــدر من الوزارة ، يتعاون معه معلمون وإداريون ، وهو متقيد بالإدارة

التعليمية التي يخضع لها ويتصرف وفق ما تراه ، كما أنه متقيد بمناهج ومقررات دراسية ولوائح وقوانين ونظم.

على ضوء ما تقدم فإن الإدارة المدرسية تبدو ركناً أساسياً في العملية التربوية التعليمية فهي التي تترجم النظريات والفلسفات إلى واقع ، وتساعد في التوجيه نحو التغيرات الاجتماعية المرغوب فيها.

حَدّدَ الخميسي أربع وظائف للإدارة المدرسية تتمثّل في التخطيط والتنظيم والإشراف والمتابعة ، أما التخطيط فهو الترجمة العلمية للأهداف التعليمية وما يجب أن ينفذ من برامج ويتضمن توضيح الأهداف وتنسيقها وتصنيفها حسب أهميتها واقتراح البرامج المحققة للأهداف وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ البرامج ووضع معايير للأداء وجدولة الأعمال زمنياً ورصد الواقع والحقائق والمتغيرات والموارد المتاحة . وأما التنظيم فيعنى به تقسيم أوجه النشاط التعليمي اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة وخططها ، فهناك الأنشطة الإدارية والأنشطة الفنية ، وهناك عناصر بشرية من إداريين ومعلمين وأخصائيين ولكلّ مجموعة من هؤلاء أنشطة ، ولهذه الأنشطة أهداف وإجراءات ، ويتطلب تنظيم العمل بالمدرسة تكليف كل فرد أو كل مجموعة بمهام معينة أو بمستويات محددة ، كما يتضمن ذلك منح هؤلاء صلاحيات وسلطات تخولهم القيام بهذه المهام ، مع ضرورة وجود قدر من التنسيق بين هؤلاء الأفراد والمهام ووسائل إنجازها ، ويعنى بالإشراف تزويد أفراد المجتمع المدرسي بالإرشادات والمعلومات اللازمة لكيفية تنفيذ السياسات المدرسية وأنشطتها المختلفة ، فهناك الإشراف والتوجيه الفني وهناك التوجيه المالي والتوجيه والإداري . أما المتابعة فهي عملية هدفها التأكد منْ أنّ النتائج التي تحققت أو تلك التي في سبيلها إلى التحقيق مطابقة للأهداف المقررة أو غير مطابقة ، ومن خلال المتابعة تقدم تغذية راجعة فورية قد تسهم في مراجعة الأهداف الموضوعة أو مراجعة الأساليب والإجراءات المتبعة وتذليل الصعوبات وتقويم العاملين للوقوف على درجة كفايتهم ، والوقوف على مدى التنسيق بين مختلف الوظائف والوحدات وتجنب بعض الأخطاء التي يمكن التنبؤ بها قبل وقوعها. (اللواتي 1992) 99

إنّ ترجمة هذه الوظائف إلى عمليات ضمن خطة إجرائية تستند إلى حاجات حقيقية تُقرّب المسافات بين الواقع والمتوقع ، هو بمثابة ممارسة فعلية لمدير المدرسة لمهامه القيادية بجوانبها الإدارية والفنية ، وعليه فإن مدير المدرسة مطالب بالانطلاق من هذه الوظائف مجتمعة في ممارسة دوره القيادي .

وقد ذكَرَ جون ديوي (John Dewy) في كتابه (الديمقراطية والتربية) عن وظائف المدرسة أنها تنقل تراث الأجيال الماضية لصغار الأجيال الحاضرة وأجيال المستقبل ، وأنّها تكْفل الاحتفاظ بالتراث والعمل على تسجيل ما يجدّ منه ، وتبسيط البيئة لمساعدة الطفل على مواجهة الحياة والتكيف مع ما فيها من نظم وقوانين وعادات ، وأنها تعمل على إسقاط أباطيل وخرافات الماضي.

تطورت الإدارة المدرسية كجزء من الإدارة التربوية بتطور الميادين التربوية المختلفة ، فتَطَوّرَ المفهوم وتطوّرَ معه الدور ، فقد حظيت باهتمام واسع وكبير من جانب المهتمّين بشؤون التربية والتعليم ، إيماناً منهم بأنّ نجاح التربية أو إخفاقها في تحقيق أهدافها مرهون بكفاءة إدارتها وفاعليتها ، وأنّ الاهتمام بعملية الإدارة التربوية وتطوير أجهزتها هو تطوير للعملية التربوية. وتبعاً لهذا التطور ، تَطوّرَ دور المدرسة الحديثة في العقود الأخيرة من القرن الماضي تطوراً كبيراً واتسعت دائرة رسالتها وأهدافها ، فالمدرسة الحديثة لم تعد تلك المدرسة التي يُلقن فيها الناشئة المعلومات والمعارف المجردة ، بل أصبحت مؤسسة اجتماعية تربوية تعنى بالنمو المتكامل لشخصية الطالب عقلياً وبدنياً وروحياً. (الطوباسي 1980) .75

وفي العصر الحديث تتبوأ الإدارة مكانة مهمة في حياة المجتمعات المتمدنة ، وتلعب دوراً رئيساً في تطورها ورقيّها ، وتؤكد النجاحات التي حققتها وتحققها المجتمعات في مختلف ميادين تطورها ، إن حسن الإدارة هو أهم عامل في تحقيق تلك النجاحات ، فمهما اشتد التنافس بين الأمم سيكون المنتصر منهم أقدرهم إدارة . ومن هذا المنطلق وباعتبار أنّ الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية هي مجموعة من العمليات المترابطة تتكامل فيما بينها في مستوياتها الوطنية (الوزارة) والمحلية (مديريات التعليم) والإجرائية (المدرسة) ، من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ، تكون الإدارة وسيلة لا يمكن التفريط فيها من أجل تحقيق حياة أفضل للأفراد والجماعات.

وتجدر الإشارة إلى أنّ الدافع الرئيسي من وجود الإدارة المدرسية في أنّها المسؤولة عن التوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة ، وصولاً إلى تحقيق الأهداف ، وأنّ نجاح المجتمع في تحقيق أهدافه مرهون بنجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ، وأنّ نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها يتوقف على الدور المناط بالإدارة المدرسية في تنفيذ السياسة التعليمية التي تستقي غاياتها من الإدارة التعليمية والتي تتمحور في تربية الأجيال وتهيئتهم للمستقبل . ولا يتمّ ذلك إلا بمدرسة عصرية يقودها مدير قادر على ممارسة مهماته الإدارية والفنية بأسلوب قيادي وضمن المفهوم العصري للإدارة في القرن الحادي والعشرين الذي تسعى المدرسة بموجبه إلى تحقيق مستوى تعليمي تعلمي متميّز في اللغات والعلوم والرياضيات والحاسوب ، وبمفردات تتعامل مع عصر العولمة والتكنولوجيا ؛ عصر التدفق الحُر للمعلومات ، ليس أمامها سوى السير في طريق التفوق بخطى واثقة نحو السموّ والرفعة .

ينظر الأدب التربوي للعملية التربوية أنها تتألف من ثلاثة عناصر أساسية : المعلم والطالب والمنهاج ، ويرى الباحث ضرورة أن يُضاف مدير المدرسة كعنصر رابع يشكل (من وجهة نظره) ركيزة للنظام التعليمي في بلوغ أهدافه ، فهو يمثل حلقة الوصل في العمل التربوي بين الطلبة والمعلمين من جانب ، ومدير التعليم والوزارة والمجتمع من جانب آخر .

وقد فطن إلى ذلك الإمام أبو حنيفة - رضـي الله عنه - كما بيّنه الإمام بدر الدين بن جماعة رحمه الله ، فقد قيل للإمام أبي حنيفة أنّ في المسجد حلقة يتدارسونَ الفقه ، فسَـأل : ألهُمْ رأسْ ؟ فأجيبَ أنْ لا ، فقال : " لا يفقهُ هؤلاءِ أبدا. (فشـان 1988) 133

تنطوي مهمة الإدارة المدرسية على جوانب إدارية وأخرى فنية ، ولا بد من تكامل هذين الجانبين في الممارسات الإدارية والفنية دون أن يطغى أحدهما على الآخر ، ويحظى مدير المدرسة بأهمية كبيرة في الدراسات التربوية لما له من دور مهم في إنجاح العملية التربوية ، والحاجة ماسـة إلى زيادة الاهتمام بتنمية قدراته حتى ترتفع إلى المستوى الذي يمكّـنه من القيام بمسؤولياته وواجباته ومهامه بكفاءة وفعالية عاليتين بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل.

يتعزز نجاح مدير المدرسـة في بلوغ الأهداف المخططة والنهوض بمسـؤولياته بعدد من الأمور الضـرورية في عمله كمسؤول أول عن سير وتسيير العمل في المدرسـة ، تتمثل في توفير المناخ الايجابي لممارسـة العمل التربوي الناجح ، وإشـعار العاملين بالانتماء إلى المدرسـة والرضـا عن عملهم ، ومراعاة حق العاملين بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات داخل التنظيم المدرسي ، وتفويض الصـلاحيات مع مراعاة مبادئ التفويض الفعال وشـروطه ، وتقوية الروابط بين المدرسة وأسر التلاميذ من خلال الاهتمام بمجالس الآباء والمعلمين وإشراك الآباء في برامج المدرسـة وإطلاعهم على رسـالتها ورؤيتها وأهدافها ، وحل الخلافات التي تظهر بين أعضاء الأسرة المدرسية ، والاهتمام بمواجهة المشكلات السلوكية للتلاميذ والوعي التام لخطورة وحساسية المهمة الملقاة على عاتق مدير المدرسة ؛ باعتبار أن المدرسـة عامل حيوي ومهم في بناء الأفراد ليكونوا مواطنين صـالحين يعملون في خدمة المجتمع وخدمة أنفسـهم ، والقدرة على المتابعة والمثابرة للتمكن من تنفيذ الخطة الإجرائية المرسـومة ، ورصـد ما يعوق سـير التنفيذ وتخطّيه والتغلب عليه ومن ثم تقويم العمل ، ثم القدرة على إقامة علاقات سـليمة مع الآخرين ، والقدرة على الإقناع بالحجة والمنطق لا بالضغط والإكراه.

نظراً لأهمية الدور الريادي الذي يقوم به مدير المدرسـة ، كان لا بد له من مواصفات ومميزات تؤهله للقيام بأعباء هذا المركز ، وذلك على المستوى العلمي والثقافي والخبرة العملية ، وتوفر الصـحة الجيدة والذكاء، والقدرة والسـمات الشخصية، كما أنه لا بد أن يكون مؤهلاً على الصعيدين ، الإداري والفني (وعلى صـعد أخرى كالتأهيل المعرفي والمسـلكي والقيادي والإنسـاني) لكي يتمكن من القيام بالواجبات المنوطة به ، فمدير المدرسـة هو القائد التربوي الذي يملك من المؤهلات العلمية والخبرة العملية والصـفات الشـخصـية ، ما يجعله يقوم بالأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة ، لبلوغ أهدافها المنشودة في جو من الطمأنينة والارتياح.

خصائص الإدارة المدرسية الناجحة :

لمّا كانت الإدارة التعليمية ينبغي أن تكون تعبيراً واضحاً وترجمة مخلصة للفلسفة التي ينشدها المجتمع ، فإن المدرسة ينبغي أن تكون بيئة حاضنة وداعمة لهذه الفلسفة ، بيئة متميّزة بالقياس إلى البيئات والمؤسسات الأخرى الموجودة في المجتمع ، ومعنى هذا أن يكون كل من الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية أنموذجاً صالحاً في العلاقات الإنسانية ، وفي سير العمل ، وفي التعاون وإتباع الأساليب الديمقراطية ، وأن تكون بيئة لها السبق في تحقيق أماني المجتمع وطموحاته ، وهي إذا تمكنت من ذلك ، استطاعت أن توجد الأمة الديمقراطية وتعزز ديمومتها . (ستراك 2004) 111

ولكي تنجح الإدارة المدرسية في عملها ينبغي أن تكون إدارة هادفة ، لا تعتمد على العشوائية أو الصدفة في تحقيق غاياتها ، بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم . وأن تكون إدارة ايجابية ، لا تركن إلى السلبيات أو المواقف الجامدة ، بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه ، وأن تكون إدارة اجتماعية ، بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة ، مدركة للصالح العام ، عن طريق عمل مشبع بالتعاون ، لا تنحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية قد تسيء إلى العمل التربوي ، بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط ، وبالجدية دون تزمّت ، وأن تحرص على تحقيق أهدافها بغير قصور.

وقد أحدثت التطورات التكنولوجية وما زالت تحدث تغيرات كثيرة في تشكيل الإدارة المدرسية وأنماطها . والإدارة المدرسية ليست مجرد الوظائف الإدارية فحسب ، بل أن الوظائف الفنية التعليمية والتربوية تمثل عصب الإدارة المدرسية وعمودها الفقري ، ومحور هذه الوظائف الفنية هو الطفل (المتعلم) ، ومن ثم فان الأعمال الإدارية هي في خدمة الوظائف الفنية.

والإدارة المدرسية بفعالياتها وأنشطتها الداخلية أو الخارجية ، مرهون نجاحها بمدير يمتلك القدرات والامكانات التي تؤهله قيادتها إيماناً منه بالمفهوم الحديث للإدارة من خلال عدد من الممارسات الإدارية والفنية اللازمة لتنسيق الجهود وتحقيق الأهداف ، ليس بمنأىً عن الفلسفة الاجتماعية والسياسية والثقافية للمجتمع وليس بمنأى عن المرونة في الحركة والعمل أيضاً .

أصبحت الإدارة المدرسية من المجالات التي تحظى بعناية واهتمام العاملين في الميدان التربوي ، باعتبار أن المدرسة هي المكان الذي تمارس فيه المسؤوليات وتتلاقى فيه الخبرات ، فقد نادت وزارة التربية والتعليم الأردنية خلال عقد الثمانينيات بالعمل الجاد لتحسين نوعية التعليم ، وهو شعار لا يمكن تحقيقه إلا من خلال المدرسة والطريقة التي تدار بها.

إن مدير المدرسة معنيٌ بالتعامل مع فلسفة التربية والتعليم ، ومع الأهداف العامة والخاصة للمرحلة التي يقوم على إدارتها، كما أنه معنيٌ بإدارة الأمور المالية للمدرسة وإدارة شؤون العاملين فيها والتعامل مع المجتمع والتعامل مع المنهاج وعملية تعليم وتعلم التلاميذ والبناء المدرسي ، وما إلى ذلك من أمور ذات مساس بالعمليات التي يشتمل عليها النظام المدرسي في مستواه الإجرائي ، وهذه المهام

تعكسها مواد تخصصية تسهم في صقل فكر مدير المدرسة وبناء شخصيته بشكل يمكنه من القيام بمهام دوره بالشكل الأنسب.

والمتفحص للنظريات المتعلقة بالإدارة المدرسية يجد أن معظمها تضع مدير المدرسة في موقع استراتيجي لكل ما يدور في المدرسة ، فهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في الوصول إلى أهدافها وتربية أبنائها ، وهو المُنَظّم لعلاقات كل العناصر التي ترتبط بالمدرسة كنظام ، من موارد بشرية ومادية .

وقد أشار (بلومبيرج وجرينفلد) ، إلى أنّ مديري المدارس الأساسية متوقع منهم أنّ يقوموا بأداء كل الواجبات والوظائف الإدارية والفنية بطريقة فعّالة ومرضية ، ولكن تعقد الواقع المدرسي لا يجعلهم يستطيعون أنْ يحققوا الرضا والإشباع لهذه الأدوار المطلوبة في ضوء المصادر المحدودة أمامهم ، ولذلك يجب على مدير المدرسة أن يضع المشكلات في صورة اولويات ،وأن يضع بدائل لما يتخذ من قرارات . (فشان1988) 96

والدور الجديد لمدير المدرسة يفرض عليه القيام بتطوير دور المعلم ليصبح قائداً وموجهاً لعمليات التعليم والتعلم وليصبح باحثاً ومحللاً ومستفيداً من المعلومات والمعارف والمهارات والاتجاهات . ومدير المدرسة الأساسية معنيٌ بالتفهم الكامل الواعي للمتغيرات الخاصة بسلوك الأفراد داخل المدرسة ، وأنّ فاعلية المدرسة تعود بالدرجة الأولى على نوع ومستوى الممارسات المتبعة لمدير المدرسة مع معلميه وطلبته ، ومع المجتمع المحيط بالمدرسة ، ويتوقف على سلوكه الإداري والفني النجاح الذي يمكن أن تحققه المدرسة في بلوغ أهدافها . فالإدارة الواعية هي القادرة على تفعيل دور العاملين وتنظيم جهودهم ، وتحسين مستوى أدائهم من اجل النهوض بالعملية التربوية كمّاً وكيفاً ، وصولاً لتحقيق نتاجات تسمو بالمجتمع نحو الرفعة والازدهار . (عراد 1985) 66

إن الموقع الذي يحتله مدير المدرسة بجوانبه المختلفة المرتبطة بالتلاميذ وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والمستخدمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحيط بالمدرسة تتطلب أن يقوم بأدوار كثيرة ومتعددة ، فهو يتحمل مسؤوليات مختلفة نحو هؤلاء جميعاً ، فمدير المدرسة مسؤول عن قيادة فريق العمل المدرسي في اتجاه تحقيق أهداف النظام التعليمي في مدرسته ، ويتوقع من المدير القيام بهذه الوظائف في ضوء الوظائف الأساسية للإدارة المدرسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة وتقويم . وهي من وجهة نظر الباحث ممارسات قيادية لمهمات إدارية وفنية يقوم بها مدير المدرسة في إنجاز أعماله الموكلة إليه ، ومدير المدرسة - ومن خلال ممارسة مهامه الإدارية والفنية - يجد نفسه أمام تحديات كثيرة فرضتها روح العصر الذي يعيشه ، فالفيضان المعرفي ، وتكنولوجيا المعلومات ، والتغيرات المتوالية للمحيط الاجتماعي للمدرسة ، والتشريعات اللازمة لمواكبة التوجهات التربوية المعاصرة فرضت نوعاً جديداً من المهام والمسؤوليات ، فلم يعد محموداً أن تعمل الإدارة المدرسية بعيداً عن هذه المستجدات وتسخيرها في عملية الإدارة من خلال الممارسات القيادية للمهمات

الإدارية والفنية لمدير المدرسة من أجل بناء انتماء ايجابي نحو المدرسة والمجتمع .

من هنا ينبغي على مدير المدرسة أن يكون أهلاً للقيادة ، وأن يتمتع بمهارات تمكّنه من تأدية مسؤولياته الإدارية والفنية ، وتمكّنه من تولّي القيادة الجماعية في مدرسته ، فالإدارة المدرسية الحديثة الناجحة تقوم على أصول علمية تحدد العمل وتوجهه ، ومن معايير النجاح في الإدارة المدرسية حتى تستطيع الاضطلاع بمسؤولياتها ، أن يمتلك مدير المدرسة مهارات قيادية قائمة على الحكمةِ والثقةِ والتنفيذِ الناجح لأي عمل يطور العملية التعليمية ويثريها، والمهارة القيادية تتفرع إلى ثلاث مهارات فنية وتصورية وإنسانية . ويتفق علماء التربية والإدارة على أهمية هذه المهارات وضرورتها لنجاح رجل الإدارة بصفةٍ عامة ، ورجل الإدارة المدرسية بصفةٍ خاصة في ممارسة مهامه الإدارية والفنية . ذلك أن الإدارة المدرسية لم تعُدْ مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة تسييراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات محددة ، ولم تعد غاية بحد ذاتها ، بل أصبحت وسيلة لغاية هدفها تحقيق العملية التربوية الاجتماعية تحقيقاً وظيفياً.

وتشير معظم نتائج البحوث إلى أن مدير المدرسة يلعب دوراً أساسياً في تكوين فاعلية المدرسة ، ومديرو المدارس الجيدون يركزون على المهمة الأساسية للمدرسة وهي اكتساب التعلم ، وهكذا يخصصون جزءاً مهماً من وقتهم لمراقبة المعلمين ، ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم ، وهؤلاء المديرون أنفسهم يعملون على تطوير برامج لتوثيق العلاقات الطيبة مع مجتمعهم المحلي والمجتمعات المحلية القريبة.

إنّ مهمات مدير المدرسة الإدارية والفنية واسعة ، تشمل كل جانب من جوانب العملية التربوية والتعليمية، ومن جوانب الحياة المدرسية المختلفة ، ويدخل تحت هذه المهمات العديد من الواجبات والمسؤوليات الفرعية ، التي تشمل كافة شؤون المدرسة ، وكافة جوانب الحياة فيها .

ومن التصنيفات التي اتبعها بعض علماء الإدارة في تصنيف واجبات مدير المدرسة ، تلك التي يقسمها إلى أربعة أقسام حسب الميادين الرئيسة لنشاط مدير المدرسة وهي واجبات إدارية تتعلق بتسيير المدرسة إدارياً ، وواجبات فنية تتعلق بتحسين العملية التربوية في المدرسة،وواجبات اجتماعية تتعلق بتوجيه الحياة الاجتماعية وتحسين المناخ النفسي والاجتماعي والعلاقات الاجتماعية في المدرسة ، وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة.

يعمل مدير المدرسة ضمن كادر وظيفي يقع في الفئة الثالثة من حيث التسلسل الوظيفي بعد الفئة العليا والوسطى ، وهو لا يتمّيز عن فئة المعلمين من حيث الدرجة الوظيفية إذ أنّ كليهما يحتل نفس الدرجة ، والاختلاف بينهما يتمثل بالمركز الذي يحتله كل منهما والوصف الوظيفي الخاص بكل وظيفة .

المهام القيادية (الإدارية والفنية) لمدير المدرسة :

إن القيادة الإدارية التربوية في التعليم هي مزيج من القيادة الإدارية والتربوية وهي قيادة القوى العاملة في العملية التربوية في مؤسسة تعليمية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التربوية ، بمفهوم المشاركة كأحد المفاهيم الحديثة في مجال القيادة الإدارية والذي يشير إلى عدم تمركز الصلاحيات من جهة والى المشاركة في الصلاحيات من جهة أخرى ، مما يترتب عليه التأثير الفعال في سلوك الأفراد ومدى تكيفهم للحياة التنظيمية وذلك من خلال الإشباع الذاتي والرضا النفسي الداخلي المؤثر إيجاباً في إنجازهم.

إن من مهام ومسؤوليات مدير المدرسة القيادية ما يقع في إطار التعامل الإداري المتمثل في معاملات المكتب بمستوييه الأعلى والأدنى (أي مستوى التعامل مع المسؤولين من القيادات العليا والوسطى ومستوى التعامل مع المرؤوسين من معلمين وإداريين ومستخدمين) وما يتبع ذلك من مسؤوليات وإجراءات ذات صلة بمراقبة الدوام والإشراف على المرافق المدرسية والموارد المختلفة ليحقق في نهاية الأمر تنظيماً مدرسياً فعالاً يسهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ، ومنها ما يقع في إطار تعامل تربوي فني (إشرافي) مع عناصر العملية التربوية من مشرفين تربويين وخبراء المواد الدراسية والإداريين والمعلمين والمنهاج والطلبة وأولياء أمورهم ليحقق في نهاية الأمر خدمة العملية التعليمية التعلمية بالمدرسة بما ينعكس إيجاباً على البرنامج التعليمي التعلمي.

وإذا كان الجانب الإداري من وظيفة مدير المدرسة هو تنظيم إدارة المدرسة بعناصرها المختلفة حتى تتحقق عملية التعليم والتعلم ، فإن الجانب الفني منها يعني إحداث تحسن مستمر ومدروس في العملية التربوية بكاملها ، ومن هنا يجد الباحث أنه من الصعب إيجاد فاصل بين الجانبين الإداري والفني ، إذ أنّ الصلة وثيقة بين الجانبين ، إلا أنَّ التغير في دور التربية وبالتالي دور المدرسة المتمثل في تكوين الشخصية ومساعدة الأفراد كي يحيوا الحياة السليمة من حيث هم الآن ومن حيث ما سيكونوا عليه في مجتمع سليم ؛ جعل مهمة مدير المدرسة من شقين ، شق يتعلق بالأعمال الإدارية وآخر يتعلق بالأعمال الفنية ، وفي الشقين تتجسد الروح القيادية التي تدعم التغيير باستراتيجيات أشار إلى بعضها الطويل (1998) ، كاستراتيجية الزمالة القائمة على التفاعل الاجتماعي ، والإستراتيجية الأكاديمية القائمة على التناول العقلاني للأمور ، والإستراتيجية الهندسية التي تركز على البعد البنائي للنظام وإعادة هندسته مع افتراض أن تغيير الأفراد سيتلوه تغيير البيئة . ومن هنا فان الأنموذج النظمي يؤكد على هذه الاستراتيجيات من خلال وحدة وتكامل النظام وتحقيق التناغم بين مكوناته من جهة وبين المكونات الخارجية للنظام من جهة أخرى.

الخاتمة

وأخيراً تشير أكثر البحوث العلمية إلى أن مدير المدرسة يلعب دوراً أساسيا في تكوين فاعلية المدرسة والوصول بها إلى أعلى درجات الكفاءة والفاعلية . ولكن

الغالبية العظمى من مدراء المدارس في ليبيا هم معلمين أكاديمين بعيدين كل البعد عن علم الإدارة التعليمية فهم ينظرون إلى الادارة على أنها نشاط او فن تقوم على الخبرة والدراية وطول التجريب في الحياة . وتناسوا بأن الأدارة علم له مفاهيمه ونظرياته التي تم التوصل إليها عن طريق البحث والملاحظة والتجريب .

ومن خلال ماتقدم نوصي بأن تكون هناك معاهد أو كليات متخصصة في إعداد كوادر في مجال الإدارة التربوية والتعليمية حتى يكونوا قادرين على قيادة المؤسسات التعليمية قيادة علمية فاعلة . فليس من المستغرب بأن يكون توفير النظام الإداري التعليمي الجيد أحد المطالب الأساسية للمجتمع لأن الأدارة هي حجر الأساس لبناء المجتمع وتقدمه وعندما نتساءل لماذا هذا الضعف في مستوى مخرجات مدارسنا التعليمية ؟

ولماذا المعلمون يتصفون بالسلبية وعدم الاهتمام ؟

ولماذا التعليم يتخبط وليس له استراتيجية واضحة ؟

فالإجابة ببساطة شديدة هي " سوء الإدارة "

نعم نحن نفتقد إلى الإدارة الفاعلة في مجتمعنا ومنها الإدارة التعليمية والتي تضم في طياتها الادارة المدرسية .

وهي عبارة عن تنظيم إداري وفني وتربوي يحتاج إلى مدراء اكفاء يتصفون بالقيادة الديموقراطية الحكيمة .

فالوظيفة الرئيسية لمدراء المدارس هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على نمو التلاميذ نمواً متكاملاً في جميع جوانب شخصيتهم ولم تعد المدرسة مقتصرة على التعليم والنمو الآكاديمي فحسب بل اتسعت مجالاتها إلى النمو الإجتماعي والثقافي والفكري من خلال إكساب التلاميذ عادات وتقاليد وقيم جديدة ، وهذا لايتسنى إلا بوجود قادة تربويين قادرين على تحقيق الأهداف .

المراجع العربية:

1- اســعد ، وليد ، (2005) . الإدارة المدرســية . (ط 1) . عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع .

2- خشــان ، عبد العزيز عثمان ، (1988) . الإدارة المدرسـية في إطار ممارسـات مديري المدارس الحكومية في الأردن لمسـتوياتهم الواقعية والمثالية ، رسـالة ماجسـتير غير منشـورة ، جامعة اليرموك ، عمان ، الأردن .

3- ستراك ، رياض ، (2004) . دراسات في الإدارة التربوية . (ط 1) . عمان : دار وائل للنشر.

4- شــحادة ، حســين ، (1990) . المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومدى تنفيذهم لها . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

5- الطوباسي ، عادل حسين ، (1980) . دراسة واقع الإدارة المدرسية في الأردن . رسالة دكتوراه غير منشورة . جامعة القديس يوسف ، بيرون ، لبنان .

6- عواد ، مازن ، (1985) . دراسة تحليلية لمعرفة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للمهام الإدارية المنوطة بهم . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن.

7- الفريجات ، غالب عبد المعطي ، (2000) . الإدارة والتخطيط التربوي ، تجارب عربية متنوعة . (ط 1) . عمان : دائرة المطبوعات والنشر .

8- ديراني ، عيد ، (1987) . دراسة استطلاعية لمشكلات مديري المدارس الابتدائية بالمناطق القروية في المملكة العربية السعودية . جامعة الملك سعود ، مركز البحوث التربوية ، الرياض ، السعودية .

9- اللواتي ، محمد ، (1992) . المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

المراجع الأجنبية-

1- Boullion ، Bertha M ، (1996 " . (Socialization Experiences of Beginning Ele . Principals In Selected California School Districts " . Dissertation Abstracts International ، 57 / 4 1404 ، Oct.

2- Craig ، I . (1987) . Primary School Management In Action . London : Harlow ، Longman .