

**الاتجاهات الحديثة في تفعيل دور الإدارة**

**الدرسية طلاب المرحلة المتوسطة في**

**بغداد / الكرخ**

**إعداد طالب الدكتوراه**

**حسام جمال إبراهيم العيساوي**

**بإشراف الدكتور**

**نعما صفا**

**جامعة القديس يوسف في بيروت كلية العلوم التربوية**

**قسم المناهج طرق التدريس**

كان المدير في وقت من الأوقات مديراً للمدرسة وقائداً لها ومشرفاً على هيئة التدريس والموظفين وقائداً تدريسياً، وكان الصانع الأول للقرار.. وضمن إطار هذه الأدوار المتعددة عمل المدير جنباً إلى جنب مع هيئة التدريس لتحسين البرامج التعليمية للمدرسة باستمرار وقد تم تحقيق ذلك بالمحافظة على أفضل الممارسات المنهجية ومشارقتها مع المعلمين كما سعى المدير أيضاً إلى التأكد من أن معلميه قد تلقوا تدريباً في تلك الممارسات وعمل على الاطلاع على آخر الممارسات الإشرافية والإدارية ووضعها في إطارها المناسب ضمن بيئته الخاصة. لقد كان دور المدير دائماً مركباً، وقد وضع سيرجيو فاني تسع مهام للمدير هي:

- (١) تحقيق الأهداف: ربط الرؤى المشتركة معاً.
- (٢) المحافظة على الانسجام: بناء فهم متبادل.
- (٣) تأصيل القيم: انشاء مجموعة من الاجراءات والبنى لتحقيق رؤية المدرسة.
- (٤) التحفيز: تشجيع الموظفين وهيئة التدريس.
- (٥) الإدارة: التخطيط وحفظ السجلات ورسم الاجراءات والتنظيم... الخ.
- (٦) الإيضاح: ايضاح الأسباب للموظفين للقيام بمهام محددة.
- (٧) التمكين: إزالة العوائق التي تقف حجرة عثرة أمام تحقيق هيئة التدريس والموظفين لأهدافهم وتوفير الموارد اللازمة لذلك.
- النمذجة: تحمل مسؤولية أن تكون نموذجاً يحتذى فيما تهدف اليه المدرسة.
- (٩) الإشراف: التأكد من تحقيق المدرسة لالتزاماتها، فإن لم تفعل فعليه البحث عن الأسباب وإزالتها (MacCabe, 1999).

#### مشكلة البحث:

إن مدرسة القرن الحادي والعشرين، تتطلب من مدير المدرسة جهداً اضافياً كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات ديمقراطية، من خلال تخطيط الأهداف ووضعها، أو تحديد الاجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها كل هذا يهدف الوصول إلى أهداف المؤسسة التربوية التي يراسها وكذلك تفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليشاركوا معه في المسؤولية والقيام بأعباء المدرسة والإشراف عليها كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف.

#### اهمية البحث

إن المدير كقائد تربوي في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الكفوة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق.

#### اهداف البحث

يمكن إيجاز أهداف البحث بما يلي:

١. محاولة دراسة الادارة الناجحة في القرن الحادي والعشرين.
٢. تسليط الضوء على دور المدير في العملية التربوية.
٣. دراسة دور الادارة المدرسية الناجحة في دفع العملية التربوية الى الامام.

#### المبحث الاول " مفهوم الادارة المدرسية ومهامها"

##### اولاً: مفهوم الإدارة المدرسية

يعرف الزبيدي الإدارة المدرسية بأنها: "مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم؛ فديداً كان أم جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع" (الزبيدي، ١٩٨٨، ص ٩٧).

كما تعرف الإدارة المدرسية على أنها: "الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) اداريين، وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة، من تربية ابنائها، تربية صحيحة وعلى أسس سليمة". ويعرفها البعض الآخر بأنها: "كل نشاط تتحقق من ورائه الاغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق، وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية، وفق نماذج مختارة، ومحددة من قبل هيئات عليا، او هيئات داخل الإدارة المدرسية". وعرفها البعض على أنها: "حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع

الامكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد" (العمارة، ٢٠٠٢، ص ١٨). ويمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة المدرسية من خلال التعريفات السابقة بأنها: مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، توجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة تصنعها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة.

#### ثانياً: مقارنة بين مفهوم الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية:

إن هذه المفاهيم الثلاثة قد شاع استخدامها في الكتب والمؤلفات التي تتناول موضوع الإدارة في ميدان التعليم، وقد تستخدم أحياناً على أنها تعني شيئاً واحداً. ويبدو أن الخلط في هذه التعريفات يرجع فيما يرجع إلى النقل عن المصطلح الاجنبي - Education - الذي ترجم إلى العربية بمعنى (التربية) أحياناً والتعليم أحياناً أخرى. وقد ساعد ذلك بالطبع إلى ترجمة المصطلح Administration Education إلى الإدارة التربوية تارة والإدارة التعليمية تارة أخرى على أنهما يعنيان شيئاً واحداً وهذا صحيح. بيد أن الذين يفضلون استخدام مصطلح (الإدارة التربوية) يريدون أن يمشوا مع الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام كلمة (تربية) على كلمة تعليم باعتبار أن التربية أشمل وأعم من التعليم، وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي (التربية الكاملة) وبهذا تصبح الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية. ومع أن الإدارة التربوية تريد أن تركز على مفهوم التربية لا على التعليم فإن الإدارة التعليمية تعتبر أكثر تحديداً ووضوحاً من حيث المعالجة العلمية، وأن الفاصل النهائي بينهما يرجع إلى جمهور المربين والعاملين في ميدان التربية، وأيهما يشيع استخدامه بينهم فإنهم يتفقون على استخدامه.. وبأي معنى يستقر استخدامهم له، أما بالنسبة للإدارة المدرسية فيبدو أن الأمر أكثر سهولة؛ ذلك لأن الإدارة المدرسية تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية، ومعنى هذا أن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الاجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط، وهي بهذا تصبح جزءاً من الإدارة التعليمية ككل، أي أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي صلة الخاص بالعام (مرسي، ١٩٧٧).

#### مفهوم النظرية:

النظرية Theory هي: "تصور أو فرص أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما، يتسم بالعمومية وينتظم علماً أو عدة علوم، ويقدم منهجاً للبحث والتفسير، ويربط النتائج بالمبادئ (الحفنى، ٢٠٠٠، ص ٨٨). كما تعرّف النظرية على أنها: مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة وهي تفسر ما هو كائن وليس التامل فيما ينبغي أن يكون.. ويمكن أن ينظر إلى النظرية على أنها مبادئ عامة تقوم بتوجيه العمل بدقة ووضوح وبهذا فالنظرية الجيدة هي التي يمكن ان تشتق منها الفروض.

#### المبحث الثاني "الإدارة المدرسية الفعالة"

إن مدير المدرسة يعتبر قائداً تربوياً في مدرسته . ويفرض هذا الدور قيام مدير المدرسة بمهام إدارية ومهام فنية ومع التأكيد على أن العمل الإداري التربوي هو في خدمه العمل الفني وانطلاقاً من إن الإشراف التربوي هو أحد جوانب الإدارة التربوية الذي يعني بالجانب الفني فيها فإن مدير المدرسة هو من الزاوية قائداً تربوياً لمدرسته فهو ليس إدارياً محضاً ولكنه مشرف تربوي مقيم لهذا فإن مجالات عمل مدير المدرسة تتضمن ما يلي :

- ١) تطوير المعلمين وتمييزهم مهنياً .
- ٢) تحسين تنفيذ المناهج المدرسية .
- ٣) التلاميذ .
- ٤) البناء المدرسي وملحقاته .
- ٥) البيئة المحلية والمجتمع المحلي .

ويمكن تحقيق أغراض هذه الجوانب عن طريق قيام مدير المدرسة بأعمال تقلب عليها السمة الإدارية تتضمن المجالات التالية :

- ١) التخطيط .
- ٢) التنفيذ .
- ٣) المتابعة .
- ٤) التقويم .

أولاً / التخطيط :

وهو العنصر الأساسي في تحقيق سلامة العمل الإداري حيث أن العمل الإداري يجب أن يكون مخططاً بدقة قبل بداية العام الدراسي لذلك يجب أن يضع مدير المدرسة خطة عمل تغطي كافة الأنشطة الإدارية التي يقوم بها في أثناء الدوام الدراسي من بدايته إلى نهايته .  
ثانياً / التنفيذ :

- وفي هذه المرحلة توضع الإجراءات الإدارية المقترحة موضع التنفيذ ويسير مدير المدرسة فيها طبقاً للمراحل التالية :
- (أ) المهام الإدارية في بداية العام الدراسي :
- وتشمل هذه الإجراءات الإعداد الجيد لبدء العام الدراسي ومراجعة سير العمل في الأيام الدراسية ومن هذه الإجراءات :
- (١) التأكد من أن حاجة المدرسة من المعلمين كافة التخصصات قد تحقق .
  - (٢) يتأكد مدير المدرسة من أن الإداريين الذين تكون المدرسة بحاجة إليهم متواجدون وأن عددهم يكفي لتسيير العمل المدرسي .
  - (٣) يتأكد أن الفنيين متوافرون كفني المختبر وفني الوسائل التعليمية أو غيرها ممن يتطلب العمل التربوي تواجدهم .
  - (٤) التأكد من وصول المقررات المدرسية وأن أعداد الكتب تكفي للتلاميذ المسجلين رسمياً مع وجود فائق مناسب والتأكد من أن الكتب الموجودة هي نفس الطبعات المقررة .
  - (٥) التأكد من وجود الأجهزة والوسائل التعليمية المناسبة لسير العملية التعليمية وصيانة ما يحتاج منها إلى صيانة .
  - (٦) التأكد من أن البناء المدرسي في وضع ملائم من حيث عدد القاعات وصلاحياتها للتلاميذ واكتمال أثاثها .
  - (٧) عمل الجدول المدرسي بحيث يغطي جميع المقررات التي على الطالب دراستها مع مراعاة الأوقات الملائمة لكل مادة منها وتوزيع حصص المادة على أيام الأسبوع .
- الحرص على توفر مجموعة من السجلات المدرسية التي تسهم في تنظيم العمل الإداري المدرسي .
- (ب) المهام الإدارية أثناء العام الدراسي :
- ١ الاجتماعات الإدارية مع المعلمين لمتابعة قضايا إدارية تهتم المدرسة والنظام المدرسي.
  - (٢) مراقبة دوام المعلمين من حيث الالتزام بمواعيد الحصص المكلفين بها والالتزام بالجدول المدرسي .
  - (٣) مراقبة دوام التلاميذ .
  - (٤) مراقبة دوام الإداريين والعمال والفنيين
  - (٥) تأمين الإمكانات المالية اللازمة للمدرسة .
  - (٦) كتابة التقارير إلى الإدارة التعليمية بهدف عرض سير الدراسة أو المشكلات التي تعترض العمل التربوي أو بيان حاجات المدرسة من المعلمين أو التسهيلات المالية .
  - (٧) صيانة البناء المدرسي ومرافقه .
  - مواجهة المشكلات الطارئة .
  - (٩) تنظيم العمل التربوي المدرسي من خلال عمل اللجان المختلفة من المعلمين والتلاميذ لتسيير العمل التربوي
- (ج) المهام الإدارية في نهاية العام الدراسي :
- وتشمل هذه المهام الجوانب التالية :
- (١) الإعداد للاختبارات وتنفيذها .
  - (٢) مراقبة سير الاختبارات .
  - (٣) الإشراف بشكل مباشر على التصحيح ورصد الدرجات .
  - (٤) الإشراف على النتائج وكتابة الشهادات وكشوف الدرجات . طبقاً للأنظمة المرعية
  - (٥) استلام اللوازم والأجهزة من المعلمين .
  - (٦) جرد الكتب المدرسية .
  - (٧) استلام السجلات الرسمية من المعلمين والإداريين .
- كتابة تقرير شامل عن العام الدراسي والمقترحات لتحسين سير العمل الإداري في العام الدراسي

ثالثاً / المتابعة :

إن أي تخطيط أو تنظيم ليس له أية فاعلية أو إيجابية ما لم يكن مشغولاً بمتابعة منظمة وفي أوقات متفرقة .  
وتشمل المتابعة ما يلي :

- (١) متابعة خطة العمل والتنظيم المدرسي .
  - (٢) متابعة أعمال هيئة التدريس والعمال وتسجيل كافة الملاحظات في سجل خاص .
  - (٣) متابعة مستويات الطلاب الشهرية .
  - (٤) متابعة تنفيذ قرارات مجالس المدرسة .
  - (٥) متابعة تقويم أعمال الطلاب .
  - (٦) متابعة النشاط المدرسي .
  - (٧) فحص أعمال الشؤون المالية والإدارية والمراجعة في فترات دورية .
- متابعة الخدمات داخل المدرسة .

رابعاً / التقويم

لعل من أهم العمليات التربوية تقويم العاملين بالمدرسة والطلاب عن أساس علمي سليم حتى تتحقق الفائدة المرجوة من العملية التعليمية . أما عناصر التقويم فتشمل :

- (١) تقويم التلاميذ .
  - (٢) تقويم المناهج والكتب الدراسية .
  - (٣) تقويم أعمال الريادة والمجالس المدرسية .
  - (٤) تقويم إمكانات المدرسة المادية والبشرية .
  - (٥) تقديم تقارير نثرية وسنوية من المدرسة إلى المختصين .
- بالعودة إلى مجالات عمل مدير المدرسة وتناول كل منها بشيء الإيجار نجد التالي :
- أولاً .. دور مدير المدرسة في تطوير المعلمين وتمييزهم مهنيًا يقصد بالنمو المعرفي للمعلمين تطوير كفاياتهم التعليمية وتشمل جانبين المعرفي والسلوكي

أما الجانب المعرفي فيتضمن :

- (١) معرفة خصائص التلاميذ النفسية والجسمية والاجتماعية ومراعاة هذه الخصائص في التعليم .
- (٢) المعلومات والحقائق التعميمات في المادة الدراسية التي يقوم بتدريسها .
- (٣) حاجات المجتمع الاجتماعية والاقتصادية والعلمية .
- (٤) الأسس التي تبنى عليها المناهج الدراسية .
- (٥) طرق التدريس المناسبة لمادته التي يقوم بتدريسها .
- (٦) المكتشفات العلمية والأدبية التي تساعده على .
- (٧) دورة في تحسين تنفيذ المناهج الدراسية .

أما الجانب السلوكي فيشمل :

- (١) القدرة على إدارة غرفة الصف .
- (٢) قدرة المعلم على التخطيط لدروسه بمستوياته الثلاث ( السنوي واليومي والدراسي ) .
- (٣) قدرة المعلم على استخدام الوسائل التعليمية .
- (٤) قدرة المعلم على تنظيم نشاطات صفية ولا صفية مناسبة لتلاميذه .
- (٥) قدرة المعلم على استخدام اللغة العربية السليمة بوضوح .
- (٦) قدرة المعلم على وضع اختبارات تقيس تحصيل التلاميذ .

- (٧) قدرة المعلم على تحليل نتائج الاختبارات .
- قدرة المعلم على طرح الأسئلة داخل الصف .
- (٩) قدرة المعلم على إنتاج ما يلزمه من وسائل تعليمية .
- (١٠) قدرة المعلم على توظيف الكتاب المدرسي توظيفاً فاعلاً .
- (١١) قدرة المعلم على إثراء المناهج الدراسية .
- (١٢) قدرة المعلم على التواصل الإيجابي مع من يتعامل معهم في الإدارة التربوية من أجل تطوير مهاراته التعليمية .
- ثانياً / دور مدير المدرسة في تحسين تنفيذ المناهج المدرسية :
- المناهج يشمل أربعة عناصر أساسية هي : الأهداف المحتوى - الخبرات - التقويم . وعلية فإن مجالات اهتمام مدير المدرسة فيما يتصل بالمنهاج المدرسي تتضمن :
- (١) إثراء المادة العلمية .
  - (٢) توظيف الكتاب المدرسي .
  - (٣) استخدام الوسائل التعليمية .
  - (٤) توفير الوسائل التعليمية اللازمة .
  - (٥) توظيف الإذاعة المدرسية .
  - (٦) توظيف المكتبة المدرسية .
  - (٧) الأنشطة الصفية واللاصفية .
  - توظيف المختبر المدرسي .
  - (٩) الرحلات المدرسية .
  - (١٠) الاختبارات التشخيصية .
  - (١١) الاختبارات التحصيلية .
  - (١٢) قياس تحصيل التلاميذ وتقويمه .
- ثالثاً / دور مدير المدرسة في رعاية التلاميذ :
- (١) إجراء خطط توجيهية منظمة لنوعية التلاميذ حول النظام المدرسي وأسس النجاح والرسوب وما للتلميذ من حقوق وما عليه من واجبات .
  - (٢) توفير الظروف المناسبة ليمارس التلميذ حقه في الدراسة .
  - (٣) إيجاد نظام لتسجيل وجمع المعلومات تراكمياً لتوجيه التلميذ بفعالية نحو اكتشاف طاقاته .
  - (٤) مساعدة أعضاء هيئة التدريس في تنظيم الترتيبات الخاصة ببرامج التوجيه والإرشاد .
  - (٥) العمل على توثيق العلاقة بين التلاميذ والمعلمين .
  - (٦) إيجاد نظام واضح ومحدد لمحاسبة التلاميذ وإطلاع التلاميذ مسبقاً عليه .
  - (٧) مواجهة المشكلات الخاصة بالتلاميذ النفسية والمتعلقة بالنظام المدرسي .
  - تنسيق نشاطات التلاميذ المتعلقة بخدمة المجتمع المحلي .
  - (٩) مشاركة التلاميذ في تسيير اليوم المدرسي من خلال تدريبهم على ضبط النظام والمساهمة في بعض المهام الإدارية .
- رابعاً / دور مدير المدرسة في التعارف مع البيئة المحلية :
- وهو يعتبر من الأدوار المميزة والهامة التي تظهر الفروق الفردية بين السلوكيات الإدارية من مدرسة إلى أخرى فمدير المدرسة يجب أن ينجح في إيجاد علاقة وطيدة بين مدرسته والبيئة المحيطة بها والاستفادة من هذه العلاقة إلى أقصى درجة ممكنة لخدمة العمل التربوي .
- ومدير المدرسة الواعي هو الذي يضع خطته الواضحة الأهداف محدود الطرائق للاستفادة من البيئة المحلية على النمو المطلوب ، لا أن يكون ذلك عشوائياً يسير حسب الصدفة .
- بعض الأساليب التي يمكن أن يتبعها مدير المدرسة في مجال إدارة وتنظيم المدرسة :

أولاً / في مجال إدارة المدرسة :-

- ١) أسلوب مشاركة العاملين .
  - ٢) إصدار الأوامر دون الرجوع للعاملين .
  - ٣) عدم المحاباة أو التفرقة بين العاملين .
  - ٤) توزيع المسؤوليات في ضوء تخصص وقدرات كل معلم .
  - ٥) الحزم مع اللين .
  - ٦) الحزم والجدية وعدم التهاون مع العاملين .
  - ٧) الحزم والمرونة .
- الربط بين بعض الأنواع السابقة .

ثانياً / في مجال النواحي الإدارية والإشرافية :

- ١) التركيز على النواحي الإدارية في إدارة وتنظيم المدرسة .
- ٢) إعطاء وقت كاف وأهمية للأعمال الكتابية .
- ٣) التركيز على النواحي الإشرافية .
- ٤) إعطاء وقت كاف وأهمية للتلاميذ وهيئة التدريس والمجتمع المحلي .
- ٥) التنسيق بين النواحي الإدارية والإشرافية .

٦) الربط بين بعض الأنواع السابقة .

ثالثاً / في مجال تنظيم المدرسة :

- ١) المرونة بالدرجة الكافية
- ٢) التركيز على المادة الدراسية .
- ٣) التركيز على النشاطات المدرسية .
- ٤) التعليم الذاتي داخل الفصل وخارجه .
- ٥) النمو الوظيفي للعاملين .
- ٦) تشجيع روح عمل الفريق الواحد .

**الاستنتاجات:**

في خضم ما تقدم استنتج الباحث ما يلي:

١. أن اغلب إدارات المدارس في العراق لا تعمل وفق المفاهيم الإدارية الحديثة.
٢. ان الادارة المدرسية الفعالة لها اثر ايجابي في دفع العملية التربوية الى الامام.
٣. ان شخصية المدير لها دور كبير الانضباط المدرسي.

**التوصيات:**

من خلال ما مرر يوصي الباحث بما يلي:

١. اجراء بحوث ودراسات بهذا الصدد.
٢. عقد دورات ومؤتمرات لمدرءاء المدارس ومعاونيهم لتتقيفهم بمبادئ الادارة الحديثة.

**المصادر والمراجع:**

١. حامد بدر :الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت ، مجلة العلوم الاجتماعية العدد ١ ٢٣ ، السنة ١١ ، 1983 ص (٦٢).
٢. محمد عليماز الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم الثانوي المهني في الأردن ، مجلة أبحاث اليرموك ، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد ١٠ . العدد ١ ، ١٩٩٤ ص ١٤٩ .

٣. محمد قاسم القريوتي ومهدي حسن زويلف : المفاهيم الحديثة في الإدارة - النظريات والوظائف ، ط ٣ ، المكتبة الوطنية ، عمان

١٩٩٣، ص ١٨٣.

٤. محمد عبد الله، المبادئ العامة في الادارة، دار الفكر، دمشق، ٢٠٠٠.

٥. صابر الطيب، مبادئ الادارة في العملية التربوية، مكتبة مدبولي، القاهرة، ١٩٩٨.