

واقع الإدارة المدرسية وأهم سماتها كما يراها مدرء المدارس الثانوية بمدينة سرت

د. وفاء عمران هويدي أ. سعاد خلف الله عبد الرحمن،

أ. نومه حمد الأسود

جامعة سرت

المستخلص

تهدف الدراسة للتعرف على واقع أداء الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي في مدينة سرت في ضوء الاتجاهات الحديثة للإدارة، والتوصل إلى مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي في مدينة سرت، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الشامل، كما اعتمدت على مقياس من إعداد الباحثات، وتم تطبيقه على جميع مدرء المدارس الثانوية داخل مدينة سرت، واستخدمت الباحثات برنامج SPSS من أجل إجراء بعض الأساليب الإحصائية للوصول إلى نتائج الدراسة، و توصلت الدراسة إلى بعض النتائج الهامة، والتي كان من أبرزها:

إن تطوير الإدارة المدرسية يتم خلال عدة مهام من أهمها: تهيئة المناخ التعليمي الجيد بالمدرسة، والاهتمام بتوجيه المعلمين الجدد ومساعدتهم، والمساهمة في حل مشاكل المعلمين والطلاب.

أما بالنسبة لأهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في مدرء المدارس من أجل تطوير الإدارة المدرسية منها: القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين، تقبل النقد والاقتراحات التي تسهم في تحقيق الأهداف، والقدرة على توفير مناخ تنظيمي بالمدرسة قائم على الحوار.

الكلمات الدالة: اتجاهات الإدارة المدرسية، المدير، المدارس الثانوية

مقدمة

شهدت الإدارة بشكل عام، والإدارة المدرسية بشكل خاص تحولات كبيرة في القرن الواحد والعشرين؛ نتيجةً للتطور والنقد العلمي في مختلف المجالات في العالم، وكذلك تطور الاتجاهات النظرية واتساع مفهوم التعليم و تعدد أهدافه، وظهور اتجاهات جديدة في الإدارة، تحدد مهام مدير المدرسة، فأصبحت إدارة النظام التعليمي من الأولويات التي تتولاها الدولة سواء على المستوى المحلي كدراسات عمر التومي الشيباني ومصطفي التير، وعلى المستوى الدولي، ولا يخفى على أحد أن النظام الإداري والتعليمي في ليبيا يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالنظام السياسي والاقتصادي والثقافي والاجتماعي، وما أنماط الإدارة العشوائية التي نالت من التعليم في ليبيا، وأدت به إلى التأخر والتخلف، إلا نتيجة سوء اختيار المدرء الأكفاء، مما أدى إلى ما نحن عليه الآن من ضعف وتأخر على مختلف الأصعدة والمستويات بمجال التعليم.

إن الوعي بقيمة وأهمية إدارة المؤسسات التربوية بصفة عامة، والإدارة المدرسية بصفة خاصة من الدول المتقدمة وكذلك الدول التي تسعى إلى تحقيق التقدم بمجال التعليم جعلها تعتبر الإدارة المدرسية

هي حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية من أجل تحقيق الأهداف التربوية العامة، والخاصة في زمن محدد.

إشكالية الدراسة:

بما إن الإدارة المدرسية جزء مهم لتنفيذ السياسة العامة للتعليم، ولتحقيق الأهداف العليا للمجتمع فإنها المرتكز الأساسي الذي يعتمد عليه في تقدم المدرسة إذا غيرها لا يمكن تحقيق تغيير حقيقي أو إصلاح فعال في هذه المؤسسة ، ذلك أنها تتعامل مع أفراد مختلفي المستويات، متعددي الاتجاهات وهذا يتطلب منا القدرة على التعامل مع ضرورة تنسيق جهودهم من أجل بلوغ الغايات المرسومة.

من هذا المنطلق احتلت مسؤوليات مدير المدرسة مكانة رئيسية ضمن أدواره المتعددة ، حيث أصبح المدير معيار يقاس به عمل المجموعة البشرية من خلال تطبيقه لمهامه، ووظائفه الإدارية، وعليه فإن مدرسة القرن الواحد والعشرون تتطلب من المدير جهداً إضافياً، من أجل أن يواجه ويدير مدرسته بطريقة عصرية حضارية، متوازنة ومدركاً لحجم التحديات التي تواجهه، وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف إدارية على أكمل وجه، فالإدارة المدرسية الحديثة مسؤولة عن كل الأعمال الإدارية والنواحي الفنية في المدرسة من مناهج وطرق التدريس، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وهذا ما دفع بنا لدراسة هذا الموضوع، ومن هنا نتحدد إشكالية الدراسة في تساؤل رئيس وهو: **ما واقع الإدارة المدرسية وأهم سماتها كما يراها مديري المدارس الثانوية بمدينة سرت؟**

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

- تلقى هذه الدراسة الضوء على اتجاهات مدرء المدارس نحو تطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية.

- قد تساعد نتائج الدراسة الحالية مديري المدارس الثانوية في كيفية استثمار، وتطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة بطريقة أكثر فاعلية، من أجل تطوير وتحسين أدائهم لإنجاز المهام الإدارية كما تساعد في الوصول إلى إدارة حديثة مواكبة للعصر وتطوراتها.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تسهم هذه الدراسة في تزويد المسؤولين والقائمين في وزارة التعليم ببعض الحلول، والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية.

تساؤلات الدراسة:

- 1- ما واقع الإدارة المدرسية كما يراها مديري المدارس الثانوية بمدينة سرت؟
- 2- ما الخصائص والسمات الواجب توافرها في مديري المدارس الثانوية في ضوء بعض الاتجاهات التربوية المعاصرة كما يراها مديري المدارس الثانوية بمدينة سرت؟

أهداف الدراسة

- 1- التعرف على واقع أداء الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي في مدينة سرت في ضوء الاتجاهات الحديثة للإدارة.
- 2- التوصل إلى مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي في مدينة سرت.

مفاهيم الدراسة:

- 1- مفهوم الاتجاه: بأنه ميل الفرد الذي يتجه بسلوكه نحو بعض عناصر البيئة أو بعيداً عنه، مضيفاً عليها قيمة موجبة أو سالبة، تبعاً لانجذابه لهذه العناصر أو نفوره منها.
التعريف الإجرائي: " استجابات تصدر من الفرد نحو موضوع معين من حيث القبول أو الرفض".
- 2- مفهوم الإدارة المدرسية: كل نشاط يتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً، ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا وهيئات داخل المدرسة. (محمد منير مرسي، 1979م، ص 14).
- التعريف الإجرائي: العلاقة بين الإدارة والمعلمين علاقة جيدة من العمل والتعاون فيما بينهم، من أجل تحقيق الأهداف التعليمية التربوية المرجوة، كما يقوم المدير بمتابعة المعلمين وكيفية إعطائهم للمواد وتوصيل المعلومات للتلاميذ.
- 3- مفهوم المدير: قائد تربوي قادر على استخدام الدافعية، ويفهم دور الاستعداد في التعلم ويخطط للمواقف التعليمية، ويتقن مهارات التخطيط والتنفيذ والتقويم المدرسي. (وهيب سمعان ومحمد منير مرسي، 1985م، ص 12).
- التعريف الإجرائي: قائد اجتماعي يهتم بتوفير مناخ تعليمي مناسب، ويضبط نشاطات التعامل داخل المدرسة، ويكيفها بما يناسب التلاميذ، ويقوي جوانب الضعف عند المتعلمين، كما أنه وسيط تواصل فعال بين أولياء الأمور والبيئة المحلية.
- الدراسات السابقة: سوف توضح الباحثات في هذا الجانب الدراسات التي تناولت اتجاهات مدراء المدارس نحو تطوير الإدارة المدرسية .

1- دراسة محمد إبراهيم ونيس، بعنوان رؤية مقترحة للإدارة المدرسية كمدخل لإصلاح التعليم.
هدف الدراسة التعرف على مفهوم الإدارة العامة والتعليمية ونوع العلاقة بينهما ووضع تصور مقترح للإدارة المدرسية يساهم في إصلاح التعليم .
الإجراءات المنهجية: استخدمت الدراسة منهج تحليل المضمون، وتمت دراسة الإدارة المدرسية تعريفها، وأهميتها، ووظيفتها أعضائها، والصفات والسمات الشخصية التي ينبغي توافرها عند اختيار القيادة الإدارية، وخصائص الإدارة المدرسية الناجحة، ومعوقات العمل المدرسي، وواجبات مدير المدرسة، وسمات الإدارة الناجحة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة اقتراحات لتطوير الإدارة المدرسية وهي:

- 1- توفير القيادات المؤهلة، والمدرية على العمل المدرسي، من خلال الدورات التأهيلية والتدريبية لمديري المدارس.
- 2- إتباع الأسلوب الديمقراطي الذي يسمح بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ وصنع القرار.
- 3- توثيق الصلة عن طريق نظام الترابط والتواصل الجيد بين المدرسة، والمجتمع المحلي.
- 4- تنظيم العمل المدرسي وذلك بتحديد الاختصاصات والمسؤوليات، وتوزيعها على الأعضاء العاملين بها ومواكبة التطور في الفكر التربوي والإداري لزيادة فاعلية الإدارة. (محمد إبراهيم ونيس 2015م، ص 43، 44، 45).

2- دراسة نوف نشمي حسن، بعنوان تطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم في ضوء عدد من الخبرات المحلية والعالمية.

يدور هدف الدراسة حول التعرف على واقع تطبيق معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية في مكاتب التعليم بالسعودية، والكشف عن معوقات تطبيقها من وجهة نظر أفراد الدراسة، كما هدفت إلى الوصول إلى معايير متطورة لاختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية من خلال الاستفادة من تجارب عدد من الدول المحلية والعالمية.
الإجراءات المنهجية: استخدمت المنهج الوصفي المسحي، حيث طبقت الدراسة على جميع مشرفات الإدارة المدرسية بمكاتب التعليم في السعودية البالغ عددهن 290 واعتمدت على أداة استمارة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات.

أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أهمها:

- 1- أن درجة تطبيق معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية في وزارة التعليم متحققة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية بدرجة عالية بمتوسط حسابي بلغ (4.75).

2- وجاءت المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية في وزارة التعليم متحققة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (4.17) وبلغت المقترحات التطويرية درجة موافقة عالية بين استجابات مشرفات الإدارة المدرسية بمتوسط حسابي بلغ (4.23). (نوف نشمي حسن، 2017م، ص 211، 210، 212).

3- دراسة عبد المنعم الدسوقي حسن بعنوان: تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بور سعيد في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

هدفت الدراسة للتعرف على طبيعة الأداء المدرسي في ضوء الفكر الإداري المعاصر من حيث مفهومه ومستوياته ومعايره، والتعرف على واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي في بور سعيد.

الاجراءات المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة استمارة الاستبيان، وتم اختيار عينة عمدية من المديرين والوكلاء والمعلمين بلغ عددهم 200. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها ما يأتي:

1- عدم استعانة المدارس الثانوية بالأساليب الحديثة في التقويم، وقلة خبرة المديرين وعدم حصولهم على دورات تدريبية في الإدارة .

2- عدم وجود إستراتيجية واضحة للمدرسة مما يؤثر سلبيًا على أداء العاملين بمدارس التعليم الثانوي في محافظة بور سعيد.

3- قلة وجود قيادات قادرة على التغيير، وقادرة على استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية. (عبد المنعم الدسوقي حسن، 2017 م، ص 116، 115، 123).

- التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية في خريطة الدراسات السابقة.

أوجه الاتفاق من حيث الهدف: اتفقت غالبية الدراسات السابقة في معرفة طبيعة الأداء المدرسي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، والتعرف على واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي ووضع تصور مقترح للإدارة المدرسية يساهم في إصلاح التعليم وهو ما يتفق مع أهداف الدراسة الحالية.

أوجه الاختلاف من حيث الهدف: أن الدراسة الحالية اختلفت عن دراسة نوف نشمي التي ركزت على معرفة معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية في مكاتب التعليم بالسعودية، من خلال الاستفادة من تجارب عدد من الدول بينما ركزت الدراسة الحالية على الاتجاهات الحديثة في الإدارة المستخدمة من قبل مدراء المدارس الثانوية.

أوجه الاتفاق من حيث الإجراءات المنهجية:

اتفقت غالبية الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، وخاصة منهج المسح الاجتماعي بالعينة، وكذلك اتفقت في اختيار وحدة العينة، والتي تمثلت في عينة المديرين وتم سحبها بالطريقة العشوائية في حين الدراسة الحالية استخدمت منهج المسح الاجتماعي الشامل لجميع مدرء مدارس التعليم الثانوي في سرت المدينة، وقد وقع الاختيار في وحدة العينة على عينة من المديرين.

أوجه الاختلاف: اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الأداة حيث اعتمدت كل الدراسات السابقة على الاستبيان لجمع المعلومات، في حين اعتمدت الدراسة الحالية على مقياس من إعداد الباحثات لجمع المعلومات والبيانات، ومن حيث المنهج اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة واحدة وهي دراسة (محمد إبراهيم ونيس) التي استخدمت منهج تحليل المضمون، واعتمدت على أداة الملاحظة، والسجلات، والوثائق، كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (عبد المنعم الدسوقي) في وحدة العينة حيث طبقت دراسته على عينة المدرء والوكلاء، بالإضافة إلى أنها طبقت على المعلمين أيضاً، في حين طبقت الدراسة الحالية على المدرء فقط.

الإطار النظري للبحث

سوف نتناول في الجانب النظري، النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية، أنواع الإدارة المدرسية، وكذلك أهم الخصائص والصفات الواجب توفرها في المدير، والواجبات والمهام التي تقع على عاتقه.

أولاً: النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية

1- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية:

تقوم هذه النظرية على فكرة أن دور مدير المدرسة، ودور المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر، ويمكن توضيح النماذج الآتية لهذه النظرية:

أ- نموذج جيتزلز: ينظر إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي، وأن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورها في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر، وإن كانا في الواقع متداخلين.

فالجانب الأول يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار، أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف، والغايات الكبرى للنظام الاجتماعي، والجانب الثاني يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم، وطرق تمايز أدائهم، بمعنى هل هم متساهلون، أم متسامحون، أم يتسمون بالحدة أم بالتعاون أم هل هم معنيون بالإنجاز وما إلى ذلك من أمور يمتازون بها، والسلوك الاجتماعي هو وظيفة لهذين الجانبين الرئيسيين، المؤسسات والأدوار والتوقعات وهي تمثل البعد التنظيمي أو المعياري، والأفراد والشخصيات والحاجات وهي تمثل البعد

الشخصي من العلاقة بين مدير المدرسة والمعلم يجب أن ينظر إليها من جانب المدير من خلال حاجاته الشخصية والأهداف أيضاً، فإذا التقت النظريات استطاع كل منهما أن يفهم الآخر وأن يعمل معاً بروح متعاونة بناءة، أما عندما تختلف النظريات فإن العلاقة بينهما تكون على غير ما يرام. والفكرة الأساسية في هذا النموذج تقوم على أساس أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي وفي إطاره كالمدرسة مثلاً، هو محصلة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة منه من قبل الآخرين وحاجاته الشخصية، وما تشمله من نزعات وأمزجة.

ب - نموذج جوبا للإدارة كعملية اجتماعية: ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه، والمكانة الشخصية التي يتمتع بها، ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز، وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية؛ لأنها مفوضة إليه من السلطات الأعلى، أما المصدر الثاني للقوة المتعلقة بالمكانة الشخصية، وما يصاحبه من قدرة على التأثير فإنه يمثل قوة غير رسمية وكل رجال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم، لكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية.

2- نظرية العلاقات الإنسانية: تهتم بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة ليست موروثة في القائد التربوي، ولا هي نابعة من القائد لأتباعه في المدرسة، فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد، ومن ضمن مسؤوليات مدير المدرسة ليتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسين، والتلاميذ وليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين، والتلاميذ، وحاجات المدرسة، ولا يقصد أصحاب هذه النظرية أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين، بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمرؤوسين؛ لأن جهود الإداري في هذه الحالة تنتشت بعيداً عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة، ولكن ما يتوخاه أصحاب النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية، والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة؛ لأن العاملين يتطلعون دائماً إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتهم أن تنتظر في شأنهم بعناية، مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها، إن المرؤوس الذي لا يكون معوقاً بمشكلات، يستطيع أن يركز في العمل، فنقل الأخطار التي يرتكبها وتزداد وجوه التكامل بين عمله، وأعمال الفريق، ويحافظ على التعاون مع الأقران دعماً لاستمرارية المؤسسة ونجاحها، وبهذا يضمن المحافظة على الأوضاع القائمة التي يرتاح لها. (محمد عوض الترتوري، 2019م، ص20)

3- نظرية تالكوت بارسونز .

يرى بارسونز أن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق ثلاث أغراض رئيسية هي:

- 1- التأقلم أو التكيف: بمعنى تكيف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية.
- 2- تحقيق الهدف: بمعنى تحديد الأهداف وإيجاد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها.
- 3- التكامل: بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم، وتوحدهم في كل متكامل. (أمجد قاسم، 2011م، ص 12)

أنواع الإدارة المدرسية : يتم تصنيف الإدارة إلى عدة أنواع من أهمها:

1- الإدارة الفوضوية المتساهلة: وفيها تُفهم الديمقراطية على أنها مطلقة، تتوفر للعاملين في المدرسة دون ضوابط أو حدود، وبذلك تنعدم السيطرة والرقابة على العاملين بالمدرسة، ومن أهم صفاتها الآتي:
أ- تخلى مدير المدرسة عن مسؤولياته للعاملين دون أية حدود، ويتصرف كل فرد حسب ما تمليه عليه أهوائه.

ب- عدم وجود توجيه حقيقي، وفعال، ورقابة، الأمر الذي لا يجعل المدرسة تقوم بمهامها، وهذا النمط يكون سائد عندما يتولى القيادة أفراداً ليسوا أهلاً لها، ولديهم مشاغل أخرى تصرفهم عن النهوض بها.

2- الإدارة الاستبدادية المتحكمة: فيها تتمركز الإدارة في يد مدير المدرسة دون سواه باعتباره قمة الجهاز الإداري المدرسي، ومن سمات هذا النمط :

أ- الشدة والصرامة وكثرة إصدار التعليمات والأوامر الغامضة.

ب- انعدام الحوار والنقاش وخاصة في الأمور ذات الصلة بالعمل .

ج- عدم الاهتمام بعقد الاجتماعات الدورية مع العاملين للتشاور فيما يعود على العمل بالمنفعة.

د- الالتزام بحرفية الإجراءات وعدم الخروج عنها وانعدام العلاقة الفعالة بين أعضاء هيئة التدريس وهذا النمط من الإدارة يتسبب في قلق وخوف دائم يعوق سير العمل بالمدرسة.

3- الإدارة الديمقراطية الشورية: هذا النمط الإداري يستمد سلطته من أعضاء التنظيم الإداري؛ لأنه يؤمن بالعلاقات الإنسانية، وجماعية القيادة، ويحترم الأفراد ويقدر مواهبهم، ويشاركهم في المسؤولية عند صنع القرار ويمتاز بالآتي:

أ- خلق نوع من المسؤولية لدي المرؤوسين.

ب- سيادة العلاقات الإنسانية السليمة.

ج- عقد اجتماعات دورية مع العاملين، مع ترك حرية لإبداء الرأي والمناقشة في حرية كاملة وفق جدول الأعمال.

د- الإيمان بقيمة الفرد وكرامته، وقدرته على العمل، وشعور أفراد الأسرة المدرسية بالرضا، و يتوفر هذا النمط من الإدارة حينما يكون على رأس الجهاز الإداري شخص كفاء يدرك مفهوم الإدارة ومقوماتها، ويبدل الجهد في الاستفادة من قدرات كل شخص مشارك في الجهاز الإداري بالمؤسسة.

ثانياً: أهم الخصائص والسمات الواجب توفرها في مدير المدرسة

1- الذكاء: مدير المدرسة الناجح هو الذي يملك عقلاً منفتحاً، وبصيرة ثاقبة، وقدرة على مسايرة التطورات وتعلم الجديد.

2- المبادرة والابتكار: المدير الناجح هو الذي يبادر في مواجهة مختلف المواقف، ويحسن التصرف، ويتخذ القرارات اللازمة ويستتنبط الحلول، ويجد الوسائل لحل المشكلات التي تظهر في الوسط المدرسي.

3- الثقة في النفس: المدرسة تحتاج إلى قائد شجاع غير متذبذب، كله ثقة وحزم، كي يستطيع أن يتخذ القرارات ويواجه الطوارئ، ومن ثم تلتف جماعته حوله وتقوى ثقته بها. (عبد الله السيد عبد الجواد، 2003 م، ص 25).

4- التعاون والتفاعل الاجتماعي: المدير الناجح هو الذي يملك القدرة على الإيحاء للآخرين، ويوحد جهودهم ويعزز روح التعاون بينهم، ويوجه نشاطاتهم لخدمة أهداف المدرسة.

5- القدرة على الإقناع: يجب على مدير المدرسة أن يملك القدرة على إقناع جماعته، من حيث المواقف التي يتخذها والقرارات التي يصدرها، كما يسعى جاهداً لكسب ثقتهم، وتأييدهم، ولاشك أن حماس المدير، وفهمه للآخرين هو أساس ذلك.

- ثالثاً: الشروط الواجب توفرها في مدير المدرسة

1- الكفاءة المهنية، وتشمل عدة نقاط هي:

أ- القدرة على تنظيم الوقت والاستفادة منه إلى أقصى درجة.

ب- التركيز على النتائج والأهداف وليس تفاصيل العمل.

ج- الاستفادة من الطاقة البشرية الموجودة في المدارس الثانوية إلى أقصى حد ممكن مع تنمية مواطن القدرة في تلك الموارد.

د- القدرة على اتخاذ القرارات السليمة والناجحة.

2- البعد الأخلاقي: التمتع بأخلاقيات مهنية عالية، والبراعة، والإنصاف، والمرونة، والشجاعة، والعمل على تقليص فرص التحيز لأدنى درجة.

3- البعد التربوي: القدرة على ممارسة الأساليب والاتجاهات الحديثة في الإدارة بسهولة وإتقان؛ لتحقيق الأهداف التربوية.

4- البعد السلوكي: المدير الكفاء هو الذي يحدث التغييرات المطلوبة في المرؤوسين، ويشتمل تعديل السلوك على التطبيق المنظم للأساليب التي انبثقت عن القوانين السلوكية، وذلك بهدف إحداث تغيير جوهري، ومفيد في السلوك الأكاديمي، والاجتماعي.

5- البعد الأكاديمي (العلمي): يضم الكفايات الأكاديمية والمعرفية اللازمة لتمكينه من ممارسة دوره بفاعلية واقتدار. (رشيدة سعادة، 2011م، ص336،335).

رابعاً: أهم واجبات ومهام المدير

1- القيادة والتخطيط وتشمل عدة نقاط وهي:

أ- يمارس القيادة التربوية للمدرسة، كما يشارك في مشروعات تطوير المناهج، وتحسين المدارس التي بها الإدارة التعليمية، لقيادة العاملين بالمدرسة، وأصحاب المصلحة في عملية وضع رؤية مستقبلية، تساعده في تحديد الأهداف التعليمية في الأجلين الطويل والقصير، وجدولتها زمنياً واختيار الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها. (رمضان محمد محمد السعودي، 2017م، ص 173).

ب- يتأكد أن الأهداف الموضوعية تتماشى مع الأولويات التي تحددت في ضوء احتياجات التلاميذ وأولياء الأمور، وغيرهم من أصحاب المصلحة.

ج- يتأكد أن السياسات المختارة لتحقيق الأهداف تتماشى مع اللوائح، والقوانين، والتوجيهات التربوية الحديثة.

2- المنهج والتدريس ويشمل الآتي:

أ- أن يكون على علم تام بالمعايير القومية للتعليم، ويتأكد أن البرامج التدريسية، والمقررات يتم تدريسها بما يتماشى مع أهداف المدرسة، والإدارة التعليمية، ويتفق مع المعايير كما يساعد على تطوير، وتقويم وتحسين المناهج.

ب- يحرص على المتابعة المستمرة لأية تغييرات في المناهج، وطرق التدريس، كما يتحمل مسؤولية إعداد الجداول الدراسية، ويسجل التلاميذ، ويشرف على أعمال التقويم، والاختبارات ويتأكد من كفاءتها وعدالتها.

3- شؤون التلاميذ والانضباط المدرسي وتشمل عدة نقاط وهي:

أ- يقوم بوضع برامج استقبال، وتوعية الطلبة الجدد، ودمجهم في مجتمع المدرسة.

ب- يتحمل مسؤولية حضور التلاميذ والتأكد من انتظامهم في الدراسة، ومتابعة حالات الغياب المتكرر، والانقطاع عن الدراسة، وطلبات وقف القيد، ووضع الحلول المناسبة لها.

د- يقوم باتخاذ قرارات انضباطية سليمة في مشاكل التلاميذ، والتدخل لتطبيق النظام عند الضرورة والاتصال بأولياء الأمور. (عبد المنعم الدسوقي حسن، 2017م، ص423)

الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج البحث وأدوات جمع البيانات: بناءً على طبيعة مشكلة الدراسة القائمة على أرض الواقع العملي وتشخيصها، والأهداف التي سعت الدراسة إلى تحقيقها، استخدمت الباحثات المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي الشامل.

مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من جميع مدرء المدارس الثانوية الحكومية داخل سرت المدينة للعام الدراسي 2018-2019م والبالغ عددهم (8) مدرء.

أدوات الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثات بإعداد مقياس مكون من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: البيانات الأولية، والقسم الثاني: مكون من محاور للكشف عن اتجاهات مدرء المدارس نحو تطوير الإدارة المدرسية من خلال طرق التقييم، وتوزيع المهام داخل المدرسة، والمناهج وطرق التدريس، والقسم الثالث: مكون من محاور لمعرفة أهم الخصائص والسمات الواجب توفرها في مدير المدرسة، وتم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي؛ لتقدير الاستجابات وفقاً للآتي: أوافق، إلى حد ما، معارض، وقد تم صياغة العبارات التي تقيس كل بعد من أبعاد المقياس، من خلال الإطار النظري المستخدم في الدراسة الحالية، ومن خلال الاطلاع على الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

ثبات الأداة: للتحقق من صلاحية المقياس للتطبيق وتحقيق أهداف البحث، قامت الباحثات بعرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين حيث أجرت الباحثات كل التعديلات التي اقترحوها، وللتحقق من ثبات الأداة قامت الباحثات باستخدام معامل ارتباط ألفا كرو نباخ وقد بلغت نسبة معدل ثبات الأداة (58%) وقد تم حذف الفقرة الرابعة من اتجاهات مدرء المدارس وارتفعت النسبة إلى (66.8%)، وهذا يعطي مدلولاً على ارتفاع نسبة الثبات، ومن ثم صلاحية أداة القياس لتحقيق أهداف الدراسة.

حدود البحث:

أ- الحدود البشرية: يتمثل في مدرء المدارس الثانوية الحكومية.

ب- الحدود المكانية: يتمثل في المدارس الثانوية في سرت.

ج- الحدود الزمنية: يتمثل في الفترة الممتدة من 1-7-2019م إلى 30-7-2019م.

المعالجات الإحصائية: للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام أساليب التحليل الإحصائي، وذلك بالاعتماد على الرزمة الإحصائية (SPSS)، وتم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لأداء أفراد عينة الدراسة.

اتجاهات مدراء المدارس الثانوية الحكومية نحو تطوير الإدارة المدرسية من خلال طرق التقييم وتوزيع المهام داخل
المدرسة والمناهج وطرق التدريس.

رق	فقرات المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تراجع سجل الحضور والغياب للمعلمين.	2.88	0.354
2	تشارك في إعداد الجدول المدرسي وتوزعه على المعلمين.	2.75	0.463
3	تطبق النظم والقوانين واللوائح بشكل سليم	3.00	0.000
4	تسند جزء من مهامك إلى بعض المعلمين للقيام بها.	2.25	1.035
5	تحفز المعلمين لبذل أقصى جهد.	2.88	0.354
6	تتعاون مع المعلمين لوضع خطط لتقويم مدى التقدم الدراسي للتلاميذ.	2.88	0.354
7	تعمل على تهيئة المناخ التعليمي الجيد بالمدرسة.	3.00	0.000
8	تهتم بتوجيه المعلمين الجدد ومساعدتهم.	3.00	0.000
9	تساهم في حل مشاكل المعلمين والطلاب.	3.00	0.000
10	تتعاون مع المعلمين في اختيار طرق التدريس المناسبة.	2.75	0.463
11	تساعد المعلمين على النمو مهنيًا وعلميًا.	2.88	0.354
12	تشجع التلاميذ على المشاركة في الإشراف على الفصل وتنظيمه.	2.63	0.744
13	تقيم علاقات تواصل مع التلاميذ بطرق تلائم المستويات العمرية للتلاميذ ودرجات نضجهم.	2.50	0.535

من خلال هذا الجدول اتضح أن جميع مدراء المدارس موافقين على أن أهم الأساليب لتطوير الإدارة المدرسية تتم من خلال عدة مهام، وقد جاءت في المرتبة الأولى و بمتوسطات حسابية عالية بلغت (3.00) وانحراف معياري (0.000) والمتمثلة في كلٍ من (تهيئة المناخ التعليمي الجيد بالمدرسة، والاهتمام بتوجيه المعلمين الجدد ومساعدتهم، والمساهمة في حل مشاكل المعلمين والطلاب، وتطبيق النظم والقوانين واللوائح بشكل سليم) ثم جاءت في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (2.88) وانحراف معياري قدره (0.354) كلٌّ من (مراجعة سجل الحضور، والغياب للمعلمين، وتحفيز المعلمين لبذل أقصى جهد، والتعاون مع المعلمين لوضع خطط لتقويم مدى التقدم الدراسي للتلاميذ، ومساعدة المعلمين على النمو علميًا ومهنيًا)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (2.75) وانحراف معياري قدره (0.463) كلٌّ من (المشاركة في إعداد الجدول المدرسي وتوزيعه على المعلمين، والتعاون مع المعلمين في اختيار طرق التدريس المناسبة) ثم جاءت في المرتبة الرابعة تشجيع التلاميذ على المشاركة في الإشراف على الفصل، وتنظيمه وذلك بمتوسط حسابي بلغ (2.63) وانحراف معياري قدره (0.744)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة إقامة علاقات تواصل مع

التلاميذ بطرق تلائم مستوياتهم العمرية، وذلك بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري بلغ قدره(0.535)، مما يدل على مواكبة مدرء المدارس للاتجاهات المعاصرة نحو تطوير مهام الإدارة المدرسية.

أهم الخصائص والسمات الواجب توفرها في مدير المدرسة من خلال استخدام التكنولوجيا في الإدارة وتنظيم الوقت وإدارة الأزمات والإدارة المالية الفعالة للمدرسة.

رق	فقرات المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	القدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين معك.	2.88	0.354
2	القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين.	3.00	0.000
3	تقبل النقد والاقتراحات التي تسهم في تحقيق الأهداف.	3.00	0.000
4	القدرة على توفير مناخ تنظيمي بالمدرسة قائم على الحوار.	3.00	0.000
5	الاطلاع المستمر على كل ما يتعلق بالإدارة المدرسية.	2.88	0.354
6	الإيمان بمشاركة العاملين معك في اتخاذ القرار والأخذ برأي الأغلبية.	2.50	0.756
7	القدرة على إدارة الوقت.	2.88	0.354
8	تمتلك السمات الاجتماعية (التعاون-المساهمة في الأنشطة الاجتماعية)	2.88	0.354
9	القدرة على الإبداع لإحداث التغيير والتطوير.	2.88	0.354
10	إدارة موارد المدرسة المالية بفاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المدرسة.	2.88	0.354
11	توظيف التكنولوجيا لمواجهة التكاليف الروتينية.	2.38	0.518
12	القدرة على اتخاذ القرار المناسب وفق متطلبات الموقف.	3.00	0.000
13	القدرة الكافية لإدارة الأزمات المدرسية.	2.88	0.354

يتضح من خلال هذا الجدول أن جميع مدرء المدارس موافقين على أهم الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في المدير لتطوير الإدارة المدرسية، وقد جاءت بمتوسطات حسابية عالية بلغت (3.00) وبانحراف معياري (0.000) حيث كانت في المرتبة الأولى كل من (القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين، وتقبل النقد والاقتراحات التي تساهم في تحقيق الأهداف، والقدرة على توفير مناخ تنظيمي بالمدرسة قائم على الحوار، والقدرة على اتخاذ القرار المناسب وفق متطلبات الموقف) ثم جاءت في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (2.88) وانحراف معياري قدره (0.354) كل من (القدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين معك، والاطلاع المستمر على كل ما يتعلق بالإدارة المدرسية، والقدرة على إدارة الوقت، وامتلاك السمات الاجتماعية منها التعاون، والمساهمة في الأنشطة الاجتماعية، والقدرة على الإبداع؛ لإحداث التغيير والتطوير وإدارة موارد المدرسة المالية بفاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المدرسة، والقدرة الكافية لإدارة الأزمات المدرسية) ثم جاءت في المرتبة الثالثة الإيمان

بمشاركة العاملين معه في اتخاذ القرار، والأخذ برأي الأغلبية وذلك بمتوسط حسابي بلغ (2.50) وانحراف معياري قدره (0.756)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة توظيف التكنولوجيا لمواجهة التكاليف الروتينية وذلك بمتوسط حسابي بلغ (2.38) وانحراف معياري قدره (0.518)، مما يؤكد على أن مدير المدرسة يجب أن تتوفر فيه هذه الخصائص، والقدرات التي تسمح له بممارسة دوره بفاعلية وكفاءة لتطوير الإدارة المدرسية.

النتائج والتوصيات

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من تساؤلات الدراسة ما وقع الإدارة المدرسية كما يراها مديري المدارس الثانوية بمدينة سرت؟ حيث اتضح من النسب إن أهم المهام التي تساهم في تطوير الإدارة المدرسية حسب رأي مدراء المدارس جاءت في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.000) المهام الآتية: (تهيئة المناخ التعليمي الجيد بالمدرسة، والاهتمام بتوجيه المعلمين الجدد ومساعدتهم، والمساهمة في حل مشاكل المعلمين والطلاب، وتطبيق النظم والقوانين واللوائح بشكل سليم) وجاءت في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (2.88) كل من (مراجعة سجل الحضور والغياب للمعلمين، وتحفيز المعلمين لبذل أقصى جهد، والتعاون مع المعلمين لوضع خطط لتقويم مدى التقدم الدراسي للتلاميذ، ومساعدة المعلمين على النمو علمياً ومهنياً)، وجاءت في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (2.75) المهام المتعلقة بالتقييم واختيار طرق التدريس وتوزيع المهام على العاملين بالمدرسة والمتمثلة في الآتي: (المشاركة في إعداد الجدول المدرسي وتوزيعه على المعلمين، والتعاون مع المعلمين في اختيار طرق التدريس المناسبة)، وجاءت في المرتبة الرابعة تشجيع التلاميذ على المشاركة في الإشراف على الفصل وتنظيمه، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (2.63) مما يدل على استخدام المدراء لفكرة القيادة الجماعية، وتشجيع التلاميذ على المشاركة في إدارة المدرسة، وأخيراً جاءت إقامة علاقات تواصل مع التلاميذ بطرق تلائم مستوياتهم العمرية، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (2.50)، وتحقق هذه النسب الهدف الأول من أهداف الدراسة المتمثل في التعرف على واقع أداء الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي في مدينة سرت في ضوء الاتجاهات الحديثة للإدارة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني من تساؤلات الدراسة:

ما الخصائص والسمات الواجب توافرها في مديري المدارس الثانوية في ضوء بعض الاتجاهات التربوية المعاصرة كما يراها مديري المدارس الثانوية بمدينة سرت.؟

حيث اتضح من النسب إن أهم الخصائص والسمات جاءت في المرتبة الأولى كل من (القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين، وتقبل النقد والاقتراحات التي تساهم في تحقيق الأهداف، والقدرة على توفير مناخ تنظيمي بالمدرسة قائم على الحوار، والقدرة على اتخاذ القرار المناسب وفق متطلبات

الموقف) بمتوسط حسابي بلغ قدره (3.00)، وفي المرتبة الثانية جاءت كل من (القدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين معه، والاطلاع المستمر على كل ما يتعلق بالإدارة المدرسية، والقدرة على إدارة الوقت، وامتلاك السمات الاجتماعية منها التعاون والمساهمة في الأنشطة الاجتماعية، والقدرة على الإبداع لإحداث التغيير والتطوير، وإدارة موارد المدرسة المالية بفاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المدرسة، والقدرة الكافية لإدارة الأزمات المدرسية) بمتوسط حسابي بلغ قدره (2.88)، وجاءت في المرتبة الثالثة (الإيمان بمشاركة العاملين معه في اتخاذ القرار والأخذ برأي الأغلبية) وذلك بمتوسط حسابي بلغ (2.50)، وأخيراً جاءت توظيف التكنولوجيا لمواجهة التكاليف الروتينية، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (2.38)، ومن هنا مدير المدرسة هو الركن الأساسي الذي تقوم عليه كيان المدرسة، والذي يعتبر المحرك الأساسي لطاقتها وإمكاناتها، وبذلك يجب أن تتوفر فيه هذه الخصائص والسمات لتحقيق غاياتها التربوية.

التوصيات

- لا بد أن تعمل وزارة التربية والتعليم على تكثيف برامج التطوير المهني، والدورات التدريبية، وورش العمل، وعقد الندوات للمديرين؛ لضمان ارتفاع مستوي المديرين المهني.
- مساعدة مديري المدارس على تنميتهم المهنية لمواجهة التجديدات الإدارية المختلفة، والمستحدثات المتعلقة بدورهم كمدرء، والعمل على تطوير مؤسسات إعداد المدير مع تقديم برامج متطورة تتلاءم مع متطلبات العصر الحديث، ومن بينها تقديم برامج دراسية عن كيفية الإدارة المدرسية، والتحكم فيها، كما هو معمول به في الدول المتقدمة.

Abstract

The study aimed to identify the reality of the performance of school administration in secondary schools in the city of Sirte in the light of recent trends of management, and to come up with a set of proposals that can contribute to the development of school administration in secondary schools in the city of Sirte, The study was based on the descriptive method of comprehensive social survey method, the study was based on a scale prepared by researchers, It was applied to all secondary school principals in the city of Sirte, researchers have been adopted on the program the SPSS program in order to make some statistical methods to gain access to the results of the study. he study reached some important results, the most prominent of which is that the development of school administration is through several tasks, the most important of which is to create a good educational climate in the school, and care to guide and assist new teachers, and contribute to solving the problems of teachers and students Including: the ability to communicate and communicate with others, accept criticism and suggestions that contribute to the achievement of goals, and the ability to provide a climate of the school based on dialogue.

Keywords: Directions, School Management, Director, High Schools

المراجع

- 1- رشيدة سعادة، مهارات وخصائص القائد التربوي الفعال مجلة دراسات نفسية وتربوية المجلد 95، العدد 6، جوان، 2011م.
- 2- رمضان محمد محمد السعودي، تصور مقترح لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة مستقبل التربية العربية، جامعة كفر الشيخ، المجلد 24، العدد 107، 2017م.
- 3- عبد الله السيد عبد الجواد، فلسفة الإدارة التعليمية، دار المعارف، القاهرة، 2003م.
- 4- عبد المنعم الدسوقي حسن، تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بور سعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، مجلة كلية التربية، عين شمس، المجلد 5، العدد 21، يناير 2017م.
- 5- محمد إبراهيم ونيس، رؤية مقترحة للإدارة المدرسية كمدخل لإصلاح التعليم، مجلة أسبوط للدراسات البيئية، المجلد 7، العدد 41، 2015م.
- 6- محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، كلية التربية، عين شمس، 1979م.
- 7- وهيب سمعان ومحمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، ط2، دار عالم الكتب، القاهرة، 1985م.
- 8- نوف نشمي حسن، تطوير معايير اختيار مديرات مدراس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم في ضوء عدد من الخبرات المحلية والعالمية، المجلة التربوية المتخصصة، المجلد 6، العدد 4، نيسان، 2017م.
- 9- أمجد قاسم، النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية 27، 11، 2011م.
<http://www.diwanalarab.com/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B8%D8%B1>
- 10- محمد عوض الترتوري النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية، ديوان العرب، الاثين، 15، 8، 2019م.
<http://www.diwanalarab.com/spip.php?article4678>