

مدير المدرسة - مسؤولياته - معوقاته

د/محمد ضو علي

محاضر/كلية الآداب/جامعة الزاوية

مقدمة

إن الإدارة أيا كان طابعها ,تقوم علي توجيه الجهد البشري في حدود المنظمة,مؤكدة علي العنصر الانساني ونشاطاته كأحد عناصرها ,بهدف تحقيق فلسفة المنظمة واهدافها ومراميها.

وفي هذا السياق يتأكد القول إن الإدارة تنظم أنساني ,وليس تنظيما أليا كما تصور بعض رواد حركة الإدارة العلمية.

ولما كانت الإدارة قائمة علي العنصر البشري داخل المنظمة ,وما يسوده من علاقات لها طابع إنساني,ونجاحها يتوقف علي كفاية هذا العنصر وإخلاصه فيما يقوم به من أعمال ,فانه من الطبيعي أن تحظي دراسة السلوك الإنساني لأعضاء المنظمة ,ومدي تأثير هذا السلوك في أعمال الإدارة المختلفة بعناية المختصين في علم الإدارة مما يستدعي الاهتمام بنظم تحفيز العاملين وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة,والاهتمام بالمشاركة ونشر روح الفريق بين أفراد المنظمة(ص145)⁽²⁾

إن الأخذ بالنمط التشاركي في الإدارة التعليمية يتطلب توافر درجة عالية من الثقة بالنفس لدي العاملين في المؤسسة التربوية,إضافة إلي الثقة المتبادلة بينهم وتوافر مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية,وصناعة القرار علي أساس تعاوني,وتبني مبدأ الصراحة والشفافية في مناقشة المشكلات,والتكيف مع متطلبات الظروف الاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة.

الإدارة المدرسية عند المسلمين:

الإسلام يحث علي العلم,إذ كانت أولي آيات القرآن الكريم التي نزلت معلنة بدء الرسالة(اقرأ باسم ربك الذي خلق)(العلق:آية1)

وقد استخدم العلماء المسلمون الذين كتبوا في مجال التربية مجموعة ألفاظ دالة علي التربية منها كلمة تعليم التي استخدمها برهان الدين الزرنوجي في كتابه الشهير تعليم المتعلم طريق التعليم والإمام ابوحنيفة النعمان في رسالته العلم والمتعلم والجاحظ في رسالة المعلمين ومنها كلمة الأدب والتأديب التي استخدمها طاش زاده

في كتابه رسالة في علم الأدب والماوردي في كتابه أدب الدنيا والدين وشمس الدين الانباني في رسالة في رياضة الصبيان وتعليمهم وتأديبهم كما استخدموا لفظ الأدب بمعنى التربية، وبمعني آخر هو العلم والمعرفة، وقد فضل المربين المسلمين مفهوم التأديب وغلّبه علي المصطلحات الأخرى مثل التعليم والتربية والتزكية (ص46)⁽⁴⁾

وفي الإطار السابق كان علي المسلمين أن يعملوا علي تعليم أبنائهم أن يفرغوا من أبناء المسلمين من يتولي تعليم الصبية ومن هنا ظهر الكتاب ليقوم بهذه المهمة .

وانتشرت الكتاتيب في أنحاء المدن والقرى، تارة بجوار المساجد وأخرى بعيدة عنها، لكن لأتكون بداخلها على أي حال . ويتولي التعليم فيها معلم واحد في الغالب أو قد يشترك معلمان أو أكثر (ص375)⁽⁴⁾

وارتبطت التربية الإسلامية بالمسجد ارتباطا وثيقا ففيه كانت تعقد حلقات العلم وتلقي الدروس الدينية لتنشئة الصغار وتلقينهم تعاليم الإسلام .

ومع تطور الثقافة الإسلامية اتسع المسجد للعلوم الدينية وغيرها من معارف ذلك العصر. ومن أجل هذا أنشئت المدارس، ودور العلم، والمكتبات العلمية، وعندما دعت الحاجة إلى ترجمة العلوم الأجنبية في العصور الإسلامية المختلفة، خاصة العصر العباسي تمثلت جهود الدولة في إنشاء المدارس، فأُنشئ نظام (المدرسة) على يد الوزير السلجوقي سنة 458هـ واستمرت الجهود على مستوى الأفراد والحكام في إنشاء المدارس وبيوت الحكمة ودور العلم والمدارس ووقفت الأراضي والممتلكات للإنفاق عليها وصيانتها ووزعت الأرزاق على الطلاب والمعلمين لسد مطالبهم في الحياة. (ص19)⁽³⁾

تطور الإدارة المدرسية:

شهد ميدان الإدارة المدرسية تطورا كبيرا خلال العقود السابقة وقد اعتمد في تطوره بصفة عامة علي تطور مفهوم الإدارة في ميدان الصناعة وإدارة الأعمال، ويعتبر تايلور رائد حركة الإدارة العلمية وهو بحكم كونه مهندسا ميكانيكيا ورجل أعمال ومستشارا ومؤلفا استطاع أن يسهم في تطور الإدارة كعلم ومن أهم المبادئ التي قدمها هي :

1- إن القرارات الدورية والمتكررة باستمرار يجب أن تكون مفوضة وروتينية لایشغل المدير نفسه بها ويكون انشغاله بالقرارات غير العادية .

2- استخدام مفاهيم التخصص والمعايرة إي وضع المعايير أو المستويات.

3 – تهمين الإدارة أي قيامها علي أصول مهنية.

4 – استخدام معايير الزمن والنماذج الرياضية للإنتاج. (ص 20)⁽¹⁰⁾**العوامل التي ساعدت علي نشأة وتطور الإدارة التعليمية:**

سوف نتطرق إلى أهم العوامل التي ساعدت علي نشأة وتطور المفهوم الحديث للإدارة التعليمية وعلي ظهور الاتجاهات الحديثة التي نلمسها في الدول المتقدمة في مجال هذه الإدارة وهذه العوامل هي:

1- تزايد الاتجاه الديمقراطي في السياسة والحكم وفي كافة مجالات الحياة، وتأكيد معطيات الأبحاث الصحيحة التي أجريت في مجالات علم النفس الاجتماعي وعلم النفس الصناعي وعلم النفس التربوي وعلم النفس العسكري وعلم النفس الإداري وعلم العلاقات الإنسانية والعلاقات العامة وفي غيرها من مجالات الخبرة الإنسانية لفائدة وفاعلية هذا الاتجاه والأسلوب في الحكم والإدارة والمعاملة في زيادة فاعلية الأفراد وزيادة إنتاجهم ورفع معنوياتهم ورفع درجة تكييفهم مع أنفسهم ومع غيرهم.

2- الأخذ بأسلوب التخطيط العلمي كأسلوب للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وما حققه هذا الأسلوب من نجاح ملموس في تطوير اقتصاد البلاد التي أخذت به، وفي الإسراع بتنميتها الشاملة وقد اتسعت مجالات التخطيط لتشمل جميع مجالات الحياة بما فيها مجال التعليم.

3- التطور الكبير الذي حدث في مفاهيم وأساليب الإدارة العامة والحكم فلم تعد مقبولة تلك المركزية الشديدة في الحكم والإدارة، بل أصبح الاتجاه السائد هو إعطاء مزيد من الصلاحيات للأقاليم والمحافظات والبلديات، وأصبح الأمر الغالب علي الوزارات أو الأمانات العامة المختلفة للدولة هو رسم السياسة العامة في الأمور المتخصصة فيها والتخطيط العام وترك التفاصيل لسلطات الأقاليم والمحافظات والمراقبات والبلديات. وقد تأثرت الإدارة التعليمية بهذا التطور وجري عليها ما جري علي بقية المؤسسات.

4 - تجارب البلدان الأخرى فبالرغم من أن كل نظام تعليمي يتأثر بعوامل الثقافة المحيطة به في المقام الأول ويعتبر في مجموعه نتاجا لهذه العوامل، إلا أنه يتأثر أيضا بعوامل الثقافة الخارجية وبالنظم التعليمية والتطورات والممارسات الإدارية في البلدان الأخرى.

5 – التغير او التطور الذي حدث في وظيفة المدرسة، فلم تعد المدرسة كما كانت قديما مجرد أداة لنقل التراث الثقافي إلي جيل الصغار وإعدادهم لحياة الكبار، ولم يعد في استطاعة المدرسة أن تقوم بمهمتها ووظيفتها بعيدة عن حياة المجتمع وعن مشكلاته وأهدافه أمانيه، كما أنه لم يعد في وسعها أن تهتم بالنواحي العقلية فقط للتلميذ، وأن

تقتصر علي خدمة التلميذ وحده، بل تغيرت وظائف المدرسة تغيرا كبيرا في العصر الحديث بفضل التغيرات التي حدثت في الجوانب المختلفة لحياة المجتمع وأتسع نطاق هذه الوظائف وزادت توقعات الآباء والمسؤولين والناس بصورة عامة من هذه المدارس، بحيث أصبح نقل التراث إلي جيل الصغار لا يمثل أكثر من وظيفة واحدة من الوظائف العديدة للمدرسة وأصبح الاتجاه المقبول تربويا واجتماعيا وسياسيا هو الربط التام بين المدرسة وبين البيئة المحيطة بها، بحيث تندمج المدرسة اندماجا إيجابيا في مختلف نواحي النشاط البناءة في المجتمع، وبحيث يصبح المجتمع كمعمل حي للتربية، وتصبح مرافق المدرسة بدورها مراكز لنشاط المجتمع، وتصبح مشاكل الحياة الرئيسية الكبرى محور البرنامج الدراسي. (ص14، 15، 16، 17)⁽⁹⁾

سوف نتطرق إلى مجموعة من التعاريف للإدارة المدرسية:

عرفها مساد: تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتمشي مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلي أساس سليم. (ص25)⁽¹¹⁾

كما عرفها الزبيدي:

بأنها مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والمادي الذي يساعد علي حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشاط المنظم، فرديا كان أم جماعيا من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع. (ص112)⁽⁷⁾

وعرفها أحمد: مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، توجيه) وظيفية تتفاعل بايجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقا لسياسة عامة تصنعها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة. (ص50)⁽³⁾

وعرفها البعض بأنها: حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد. (ص18)⁽⁶⁾

وعرفها وأصل بأنها: جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة، والعاملون معه من إداريين ومعلمين ومستخدمين وغيرهم، من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرسومة مسبقا، ويعني هذا أن الإدارة المدرسية تهتم بكل جهد يبذل في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه لتحقيق تلك الأهداف بأعلى كفاءة وأقل جهد

وأقصر وقت ضمن مناخ مناسب أدخل المدرسة وخارجها، وفقا لسياسة عامة تصنعها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة. (ص28)⁽¹²⁾

تعريف إجرائي للباحث:

هي مجموعة من الإجراءات التي يتخذها القائم علي الإدارة المدرسية من أجل تغيير وتطوير وتحسين أكثر ما تتعلق بالمحافظة علي الوضع الراهن.

صفات المدير الناجح :

من الصفات والمعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها مدير المدرسة الناجح للقيام بأدواره المختلفة وللقيام بواجباته ومسؤولياته ووظائفه الإدارية والفنية والتربوية يمكن التطرق إلي ما يلي:

(1)- ذكاء فطري تظهر آثاره في الحكم الصائب والنظرة البعيدة الثاقبة وفهم المواقف الدقيقة وفهم وتحليل ومواجهة المشكلات التي تصادفه.

(2)- معرفة عميقة وواسعة لأسس الإدارة المدرسية الحديثة ولأسس العلاقات الإنسانية.

(3)- خبرة عملية كافية في التدريس والتوجيه الفني والإدارة التربوية.

(4)- القدرة علي التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنفيذ والتوجيه وتوزيع الاختصاصات والتقويم. (ص 14,15,16,17)⁽⁹⁾

(5)- توفر الصحة الجيدة بجانبها الجسمي والنفسي.

(6)- الاهتمام بمظهره الشخصي والاعتناء به.

(7)- الطلاقة اللفظية والقدرة علي التغير لأنها وسيلته الهامة في نقل أفكاره الي الآخرين.

(8)- القدرة علي تكوين علاقات إنسانية نشطة. (ص 92,93)⁽¹⁰⁾

(9)- التحلي بجميل الصفات كالصبر والصدق والعدل والحلم والتواضع والتقوى.

(10)- القدوة الحسنة في القول والفعل والقصد.

(11)- حل الخلافات بشكل فعال.

(12)- القدرة علي التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة.

(13)-المقدرة علي التجديد.(ص61,60)⁽¹²⁾**العوامل التي تساعد علي نجاح مدير المدرسة:**

ثمة أمور كثيرة تحول بين مدير المدرسة الفعال وبين تحقيق أهدافه والنجاح في تنفيذ أو تقويم خطته المدرسية إذ أن مصاعب العمل وتشعبها بالإضافة إلي حجم العمل الإداري والفني الذي يقع علي عاتق مدير المدرسة يضعه أمام معوقات كثيرة لا ينبغي له أن يستسلم لها بل من الحكمة أن يواجهها ويقلل من تأثيرها ويحد من اتساع حجمها، والعوامل التالية تضع مدير المدرسة أمام خيارات متعددة تحقق له النجاح :

- (1)- توفير المناخ الاجتماعي والنفسي الصالح لممارسة العمل التربوي الناجح وأشعار العاملين مدرسين وإداريين بالانتماء إلي المدرسة .
- (2)- الإدارة الناجحة للوقت وتحليل العوامل المؤثرة فيه وإتخاذ ما يكفل الحد من هدر الوقت.
- (3)- تفويض السلطات فمدير المدرسة الناجح هو الذي لا يتدخل في كل صغيرة كبيرة من أعمال المدرسة.
- (4)- تنظيم عمله الفني والإداري والاحتفاظ بسجلات وملفات تسهم في توثيق العمل من جانب وتسهم في الحصول علي المعلومة دون عناء.
- (5)- متابعة النمو المهني المستمر للمعلمين حتى يتمكن من تزويدهم بالأفكار والمعارف الجديدة اللازمة لتطوير العملية التربوية ودفعها للإمام.
- (6)- قدرته علي إقامة علاقات مع الآخرين وقدرته علي الإقناع بالحجة والمنطق لابلضغط والإكراه.(ص41-42-43)⁽³⁾
- (7)- يشترك في وضع الجدول المدرسي وفي جميع المعلومات اللازمة لوضعه.
- (8)- يشترك في تقويم ومراجعة المناهج والكتب المدرسية.
- (9)- يضع القرارات أو التعليمات والتوجيهات والنماذج الإدارية المنظمة للعمل والميسرة لأدائه.
- (10)- يتخذ القرارات التي تضع توصيات لجنة المدرسة أو مجلس المدرسين أو مجلس الآباء والمدرسين موضع التنفيذ.

(11)- يقابل المدرسين ويناقش معهم اقتراحاتهم وأرائهم ومطالبهم ومشكلاتهم, وكذلك يفعل مع التلاميذ.

(12)- يقابل الموجهين والفنيين والإداريين والمسؤولين في السلطة المركزية, ويناقش معهم قضايا مدرسته وما يمكن عمله لتحسين مستوى المدرسين.

(13)- يربط مدرسته بالمجتمع المحيط بها, ويضع البرامج العملية لهذا الربط, ولتحقيق النفع المشترك للمدرسة والمجتمع معا. (ص 86,87)⁽⁹⁾

(14)- الاهتمام بالطلبة: يبدي احتراما لمشاعرهم وحقوقهم, ويتعرف علي فردية الطلاب وخصوصيتهم.

(15)- الأنشطة المدرسية: أن يؤمن بأهمية الأنشطة المنهجية واللامنهجية, ويشارك الطلبة في نشاطاتهم, ويشجعهم علي القيام بالرحلات المدرسية.

(16)- التعلم والتعليم: يساعد الطلبة ضعاف التحصيل ويحلل نتائجهم, ويدعم الطلبة الموهوبين ويجمع بيانات عنهم, ويساعد الطلبة بطيئي التعلم, وينمي روح الاستقصاء لديهم.

(17)- ضبط الطلبة: يجتمع بجميع الأطراف قبل إصدار أي قرار, ويتحدث بحزم معهم إذا ما أساءوا التصرف, ويراقب سلوك الطلبة في غرفة الصف والساحات والشارع. (ص 66)⁽¹²⁾

الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية:

(1)- طبيعة النظام السياسي المتبع في البلاد وفلسفته أهدافه, ومدي ما يسمح به من لامركزية واستقلال لسلطات الحكم المحلي.

(2)- مدي مرونة القوانين واللوائح التي تصدرها السلطات التربوية, ومدي ما يملكه المسؤولون في الأجهزة المركزية التربوية من وعي إداري وخبرة إدارية حديثة, ومن استعداد للإشراك إدارة التعليم, ولتفويض بعض الاختصاصات الإدارية للوحدات المدرسية. (ص 82,83)⁽⁹⁾

(3)- كثرة الأعباء الإدارية علي مدير المدرسة وعلي المعلم.

(4)- العملية التربوية عملية معقدة ومتشابكة ومتعددة الجوانب تحتاج إلي وقت وجهد وإخلاص.

(5)- قلة الدورات التدريبية للمديرين والمعلمين: التدريب أثناء الخدمة ضروري لمدير المدرسة وللمعلم لان المواقف التي يواجهها كل منهما متغيرة.

(6)-ضعف قدرة مديري المدارس علي ممارسة الإشراف التربوي: الإدارة المدرسية قيادة تربوية تنفيذية وإشرافية وعليها من المسؤوليات ما يجعلها تحتاج إلي كفايات تربوية مميزة.

(7)- غياب معايير اختيار المعلمين الأكفاء.

(8)- قلة توفر الوسائل التعليمية اللازمة لعمليتي التعليم والتعلم.

(9)- قلة وجود حوافز مادية للمديرين والمعلمين.

(10)- ضعف العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين. (ص 184,185)(3)

(11)-عدم التناسب في الإعداد للطلبة الخريجين مع المهارات الحديثة المطلوبة في القائد التربوي .

(12)- الثورة العلمية تجبر القيادة المدرسية علي تجديد معلوماتها وتنوع التخصصات واكتساب العديد من المهارات والقدرات.

(13)- زيادة عدد الطلاب والقوي البشرية العاملة في المدرسة.

(14)- وجود حلقة مفقودة ما بين المخططون التربويون والمشرفون وبين المستوي التنفيذي الذي تمثله المدرسة. (ص 72,73)(12)

(15)- تنوع المهارات المطلوبة للقيادة المدرسية المستقبلية والتي تركز علي تنوع الخبرات العلمية العملية. (ص 100)(8)

المراجع

- (1)- القران الكريم.
- (2)-أبوبكر،فاتن أحمد(2000)،نظم الإدارة المفتوحة،ثورة الاعمال القادمة للقرن الحادي والعشرون،ط1،القاهرة،إيتراك للنشر والتوزيع
- (3)-أحمد جميل عايش(2009)،إدارة المدرسة،دار صفا للنشر والتوزيع،ط1.
- (4)-الخطيب محمد شحات وآخرون(1415) هـ،أصول التربية الإسلامية،دار الخريجي للنشر والتوزيع،ط1.
- (5)- الشلحوط فريز محمود(1423)هـ،نظريات في الإدارة التربوية،مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- (6)- العمائرة،محمد حسن،(2002)،مبادي الإدارة المدرسية،ط3،دار، المسيرة عمان.

(7)- الزبيدي سلمان عاشور،(2001).الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة،مطابع الثورة العربية الليبية،ليبيا.

(8)- عبدالحليم محمد(1995)،المتطلبات التربوية من التعليم الجامعي في ضوء بعض المتغيرات المحلية والعالمية،القاهرة،مجلة التربية والتنمية العدد(13)السنة5، مارس.

(9)- عمر محمد التومي الشيباني،(1992)،دراسات في الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي،دار الكتب الوطنية،بنغازي.

(10)- محمد منير مرسي(1998)،الإدارة المدرسية الحديثة،ط معدلة ومنقحة،عالم الكتب،القاهرة.

(- واصل 12. (1)ه،الإدارة المدرسية،دارصفا للنشر والتوزيع،ط1425)- مساد عمر حسن(11)
(1)،الإدارة المدرسية الفعالة،دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان،ط2008جميل حسين المومني)