

## دور المدير في النظام التعليمي الجديد

د. حسين علي رمضان القمباوي

أ.د. محمد ساسي عمران

كلية التربية - الزاوية - جامعة الزاوية

كلية التربية/ أبي عيسى - جامعة الزاوية

مقدمة:

يشكل المدير أحد الركائز الأساسية لإنجاز العملية التربوية بشكل جيد، من خلال دوره في ضبط المدرسة من جميع جوانبها، وهذه المهمة من المهام الصعبة وبهذا فكل مدير يدير مدرسته بالطريقة التي تساعد في إنجاز الأعمال اليومية وتطويرها إلى الأحسن، ولذلك له الحق في إصدار التعليمات لتنظيم العمل في مدرسته، ولتحقيق هدف العملية التربوية يجب على مدير المدرسة أن تتوافر له أدوار إدارية في اختيار المعلمين المناسبين في مهنة التدريس وأدوار تربوية في تقييم أدائهم، وإدارة المدرسة بشكل جيد، حتى يتمكن من الخروج عن إطار البيئة الهرمية التقليدية التي هيمنت على النظام التعليمي الجديد حقبة طويلة من الزمن، فما زالت المدارس في مجتمعنا متمسكة بالكثير من الممارسات العقيمة والتقليدية القائمة في مدارسنا على الاكتفاء بمجرد إلقاء دروس روتينية، والأخذ بأسلوب التلقين، وتعويد الطلاب على الحفظ، وتدل الشواهد على تدني مستوى العملية التعليمية في المدارس بكل مراحلها، ولكن لا يزال بعض مديري المدارس يواجهون عراقيل إدارية من قلة الأدوار الإدارية في اتخاذ قرارات تجاه المعلمين، كما يواجهون عراقيل تربوية من قلة الأدوار التربوية في تقييم أداء المعلمين في جميع التخصصات، مما أدى إلى عدم الرضاء والولاء الوظيفي للمدير، وعدم دافعيته للعمل بهذه الوظيفة، وتعد هذه من المشاكل التي تواجه مديري المدارس كونهم مسؤولين إداريين وتربويين في عملية ضبط المدرسة.

مشكلة البحث:

إن النظرة الفاحصة للممارسات الإدارية السائدة في المدارس اللببية توضح أن الإدارة في وضعها الحالي، وما تعانيه من قلة الأدوار الإدارية والتربوية للمدير التي تمثل عائقا في سبيل أي تطوير تعليمي منشود، وما زالت المدارس تمر بسوء الإدارة، وقد يرجع ذلك إلى أسباب عدة منها عدم وجود الاهتمام الكافي بمديري المدارس، وخاصة في قلة إعطاء الأدوار الإدارية الكاملة للمدير في اختيار المعلمين والأدوار التربوية في تقييم أدائهم بشكل كامل، مما يؤدي إلى ضعف المدير

في إدارة المدرسة بشكل جيد، وعدم سيطرته في توجيه المعلمين للالتزام بأعمالهم اليومية، وهذا يؤثر في عدم قدرة المدير على إدارة مدرسته بطريقة إيجابية، ويؤثر كذلك في إهمال الأعمال الأساسية للإدارة، ويصعب عليه ملاحظة مشاكل المدرسة بشكل جيد.

وقد أكد فندي (Fondy) إن نجاح المدرسة يعني نجاح المدير، قد أظهرت النتائج الدراسة إلى ضعف في متابعة أداء المعلمين في المدارس مما سبب في ذلك عدم انضباط المعلمين في الحضور والانصراف خلال اليوم الدراسي ويتم علاج ذلك عن طريق إعطاء أدوار أكثر ومسؤوليات للمعلمين<sup>(1)</sup>.

وتتمثل مشكلة البحث في تسليط الضوء على الأدوار الإدارية والتربوية التي تعترض مديري المدارس في تحقيق أهدافهم.

وعليه حدد الباحثان مشكلة البحث بالتساؤل التالي:

ما دور المدير (الإداري والتربوي) في النظام التعليمي الجديد؟

**أهمية البحث:**

تأتي أهمية البحث من حيوية المشكلة التي تتعرض لها؛ لأنها تمثل إحساسا عاما شائعا بين أفراد المجتمع، كما تمثل مشكلة عامة في المؤسسات التعليمية، كما تتجلى أهميتها في كون مدير المدرسة يمارس أدواراً إدارية وتربوية مهمة في التعليم، وتتبع أهميتها من كونها أحد المواضيع المهمة في إنجاح العملية التعليمية وفي دور المدير الوظيفي، وتعد الركيزة الأساسية في العمل المدرسي، ويعد دور مدير المدرسة أمراً في غاية الأهمية لرفع كفاية عملية التعليم والتعلم، باعتبار مدير المدرسة جزءاً مهماً في المدرسة، ويعد عنصراً مهماً من عناصر تطور العملية التعليمية، ويصعب الاستغناء عنه؛ لأنه هو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة.

**وتتلخص أهمية البحث في الآتي:**

- 1- توضح صورة واقعية عن دور المدير في التعليم.
- 2- تلفت أنظار المسؤولين للاهتمام بأدوار مديري المدارس .
- 3- تتناول جانبا مهما ومؤثرا في أداء مديري المدارس، وهي من حيث دور المدير الإداري والتربوي.
- 4- التزام المعلمين والدافعية في التدريس خلال تقويم يجريه المدير.

ونرجو أن يكون هذه البحث قد أسهم في تحقيق أهداف وغايات مديري المدارس بصورة أفضل.

#### أهداف البحث :

- يهدف البحث إلى تحديد صورة واقعية من بعض مديري المدارس للقيام بمهامهم، والمسؤولياتهم المرتبطة بأدوارهم المتعددة، ومن هنا نحدد أهم أهداف البحث وهي:
- التعرف على دور المدير الإداري في اختيار المعلمين المناسبين مما يؤدي إلى تحسين مستوى التعليم.
  - التعرف على دور المدير التربوي في تقييم المعلمين مما يؤدي إلى التزام المعلمين بالتدريس.

#### تساؤلات البحث:

- إن دور المدير في النظام التعليمي الجديد يعد نقطة الانطلاق في التطوير نحو الأفضل لمعالجة أوجه القصور فيها، ويتمحور البحث من خلال التساؤلات التالية:
- 1- هل دور المدير الإداري في اختيار المعلمين المناسبين يعالج من تندي مستوى التعليم؟
  - 2- هل دور المدير التربوي في تقييم المعلمين يؤدي إلى إلتزام المعلمين في التدريس؟

#### منهج البحث:

اعتمد الباحثان على المنهج المكتبي (الاستنباطي) الذي يقوم على جمع المعلومات والبيانات من مصادر الأولية والثانوية وتنظيم هذه المعلومات وتحليلها وتفسيرها واستنتاج النتائج منها، ومن ثم استخراج التوصيات والمقترحات.

#### مفاهيم البحث إجرائياً:

يقوم الباحثان بتحديد المفاهيم التي سترد في هذا البحث وذلك مما يضمن تسهيل مهمة القارئ بهذا البحث ووضوحها أمام القراء وسيحاول الباحثان تحديد هذه المفاهيم تحديداً علمياً وإجرائياً دقيقاً وهذه المفاهيم.

#### 1- المدير:

هو الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية والمسؤول التربوي الذي يتصف بخصائص، ومهارات تربوية وعلمية وفنية تتطلبها طبيعة الأدوار التي يمارسها في عمله الإداري والتربوي في

المدرسة عن أنشطة المعلمين كافة، وفي المجالات التربوية والتعليمية ويقوم بدوره الفعال الموكل له من قبل إدارة التعليم المحلي لتسيير العملية التعليمية داخل المدرسة ويقوم بتنفيذ الأعمال الإدارية والتربوية داخل المدرسة التي ترسم له من إدارة التعليم المخططة، ويتم اختياره للمدرسة كمدير عادة من ضمن أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة ضمن شروط ومواصفات معينة.

## 2- النظام التعليمي الجديد:

يسعى النظام التعليمي إلى تطوير المقررات الدراسية بما يتناسب مع متطلبات هذا العصر، وينسجم مع النظم التعليمية في العالم، ومقررات منظمة اليونسكو بمراحل التعليم الأساسي والثانوي.  
أدبيات البحث:

### أولاً- مدير المدرسة

تستطيع أي دولة أن تقيم مؤسساتها التعليمية المختلفة وأن تنتشر الإحصاءات ولكن إذا أردت أن تعرف حقيقة ما يجري في مدارسها أن تلمس صورة لمستقبلها؛ لأن المستقبل ينحصر كله ويتعلق بكيفية إعداد الأجيال المقبلة، وتقاس عظمة الأمم بما يجري في مدارسها، ويخضع مدير المدرسة للإشراف العام لرئيسه المدرسة، وهو مسؤول عن جميع الأعمال الإدارية والتربوية بالمدرسة.

ومن الواضح أن المدير في المدرسة يواجه مهمة صنع الحاضر، وصنع المستقبل في آن واحد، وهو لهذا لا بد أن يستوعب اتجاهات المستقبل وينظر إلى نفسه دائماً على ضوء هذه الاتجاهات وخصوصاً ونحن على أعتاب القرن الواحد العشرين، فالتعليم إذا يتأثر بالمستقبل ويؤثر فيه، أي إنه بلغة البحث العلمي عامل مستقل وعامل تابع في نفس الوقت، فقد عاش التعليم زمناً يتلبس قوالب موروثه ومنقولة من الماضي، ولم تعد تصلح أن تتماشى مع مجتمعنا اليوم، ويجب على المدير أن يعرف حقيقة ما يجري في مدرسته، لأن المستقبل المدرسي ينحصر كله، ويتعلق بسمعته الإدارية والتربوية والاجتماعية من المجتمع المحلي، ومن مسؤولي التعليم المحلي بكيفية إعداد الأجيال المقبلة والحفاظ عليهم، وإتاحة الفرصة الكاملة لنموهم، وتنظيم سير العمل المدرسي في تحقيق أهداف المعلم التي وضعتها وزارة التربية والتعليم، يتحقق التطوير في التعليم بأدوار

المدير الإدارية في المدرسة تعمل على اختيار المعلمين المناسبين، وأدوار المدير التربوية في تقييم أدائهم في التدريس، ومن خلال ذلك سنوضح التالي:

### 1- الدور الإداري للمدير:

الدور الإداري للمدير في اختيار المعلمين المناسبين هو من أهم الأعمال الإدارية التي قد تؤثر في المدرسة، فباختيار المعلمين غير المناسبين يحكم على المدرسة بالفشل، لذا فالحاجة ماسة إلى اختيار المعلمين المناسبين للتدريس في هذه المرحلة المهمة من مراحل التعليم وذلك ليكون مسؤولاً عن تطبيق نظم التعليم، وتنفيذها داخل الفصل الدراسي، ومن هاذ المنطلق فقد أصبح اختيار المعلمين المناسبين أمراً مهماً في مراحل التعليم الأساسي والثانوي، ولما كان مدير المدرسة مسؤولاً عن نجاح مدرسته، ولأنه مسؤول عن كل العاملين في المدرسة، وهو في المقابل مسؤول أمام وزارة التربية والتعليم في تحمل أعباء المدرسة، وتنظيمها الذي يساعد على خلق مناخ خال من الفوضى، وكذلك يدفع المعلمين إلى العمل بجد وإخلاص نحو تحقيق هدف المدرسة، فانه من الأنسب أن تعطي للمدير دور في اختيار المعلمين المناسبين للتدريس، والإسهام في تطويره بالطريقة التي يراها مناسبة، ويقوم بدور العدل بين المعلمين، وإعطاء كل معلم حصصاً تدريسية على وفق التخصص، وتقديم الذين يتمتعون بالكفاية والمقدرة على غيرهم<sup>(2)</sup>.

فاختيار المعلمين المناسبين في الدرس المناسب بطريقة صحيحة وبحسب التخصص، ومدى كفاية المعلمين يعني الحرص على النمو العلمي للتلاميذ.

لذا رأى الباحثان أن اختيار المعلمين الذين يتمتعون بالكفاية والمقدرة لمهنة التدريس أمر مهم لإنجاح عملية التعليم، وعلى المدير في حالة اختيار المعلمين المناسبين أن يتبع الخطوات التالية:

- تحديد مواصفات المعلمين المناسبين إلى هذه المهنة.
- إجراء مقابلة وامتحان شامل بهذه المهنة بحسب التخصص.

إن اختيار المعلمين المطلوبين عمل شاق يوازن أهمية الصفات المثالية التي يجب أن يتصف بها المعلمين بوضع الأسئلة الواضحة المدروسة، لأنه من خلال الرد عليها سيتمكن المدير من معرفة المعلمين بحيث تجعل منه جزءاً من عمله.

ومن خلال أدوار الإدارية للمدير سيتحقق مسؤولياته الإدارية في التالي<sup>(3)</sup>:

- كمنظم للعمل المدرسي: يشتمل دور مدير المدرسة التخطيطي على دراسة الأهداف العامة للتعليم وأهداف المرحلة التعليمية التي تتدرج تحت مدرسته، ثم أهداف السياسة التعليمية مركزية ومحلية.
  - كمنظم للعمل المدرسي: يقوم مدير المدرسة بعملية التنظيم لتنفيذ واجب أو تحقيق أهداف، فهو ينظم الأنشطة المدرسية بطريقة منطقية.
  - كمشرف فني مقيم للعمل المدرسي: يتمثل في مساعدة المعلمين عامة والجدد منهم خاصة على فهم أهداف المرحلة التي يعملون بها، ودراسة المناهج الدراسية بما تضمنه من مواد ومقررات دراسية وطرائق تدريس.
  - في تنمية العلاقات الإنسانية للعمل المدرسي: وهو يتعامل المدير مع كل القوى البشرية داخل المدرسة وخارجها، وإذا اكتفينا هنا بالبشر داخل المدرسة نجد أنه يتعامل مع الطالب كفرد له حاجاته وخصائصه وسماته الشخصية الفريدة.
  - في تحسين عملية الاتصال للعمل المدرسي: يعمل مدري المدرسة الناجح على ألا تكون اتصالات ذات اتجاه واحد، وبخاصة بالنسبة إلى الموضوعات التي تحتاج إلى الوقوف على صدى رسالة عند الآخرين ويحتاج المدير إلى أن تكون قنوات الاتصال بين مدرسته والبيئة المحيطة والإدارة التعليمية متعددة وخالية من العقبات التي تحول دون وصول الرسالة أو تحريفها.
  - في ربط مدرسته بالبيئة المحيطة: فإن نجاح المدرسة مرهون بارتباطها العضوي بالمجتمع الذي توجد فيه، ومن هنا صار من مسؤوليات إدارة المدرسة، والمدير على قمتها وذلك يجعل مدرسته منظومة مفتوحة على بيئتها من خلال البرامج لخدمة البيئة وفتح المدرسة بملاعبها وخاصة بعد انتهاء أوقات الدراسة.
- من خلال اختيار المعلمين المناسبين من قبل المدير يحقق الآتي:
- يؤدي إلى نجاح إدارة المدرسة.
  - يدفع المعلمين للرغبة والحماس للتدريس.
  - يؤدي إلى الانضباط التربوي في المدرسة.

- يؤدي إلى إحساسه بالمسؤولية بشكل أفضل.

## 2- الدور التربوي للمدير:

إن الدور التربوي للمدير في تقييم أداء المعلمين بالتدريس أمر مهم جداً يدفع المعلمين إلى تأدية مهمتهم بانتظام وبالطريقة الفعالة، ويساعده على بناء حياته المهنية بناءً سليماً في ظل المبادئ الديمقراطية التي تجعل المعلمين يحس بالأمان، والراحة، والسعادة في تأدية عملهم، والتقييم يُعدّ جزءاً مهماً من العملية التربوية المهنية، لأنه يعطي للمعلمين الفرصة للترقي المهني خلال قنوات النجاح في العمل، ومعالجة نواحي الضعف والقصور ودفعهم لرفع كفايتهم المهنية لديهم، وما دام المدير هو الشخصي المتعايش يومياً مع المعلمين لذلك نرى من الضروري تقييم المعلمين وتوجيههم نحو الطريق الصحيح لزيادة أدائهم وإنتاجهم، ويشمل والتقييم الأعمال التالية:

- التأكد من معلومات المعلمين، ومهارتهم في أدائهم.
- متابعة المعلمين في أسلوب استخدام الوسائل التعليمية.
- المناقشة الرسمية مع المعلمين وتشجيعهم على المثابرة، والتقدم في النواحي التي يتطلب الأمر المضي بها في الاتجاه الصحيح<sup>(4)</sup>.

ويقوم المدير بتقييم المعلمين للتأكد من تحسين العملية التعليمية، لذا فإن عملية تقييم المدير للمعلمين ما هي إلا تحسين أداء المعلمين وتطويرهم، لذا يعد مدير المدرسة مسؤولاً من ناحية قياس أداء المعلمين في المدرسة، ويتم ذلك عن طريق زيارة المدير للفصول الدراسية والتأكد من سير العملية التعليمية وكفاية المعلمين ومدى فهم الطلاب للمواد العلمية وذلك حتى تكون فعالية التدريس وفهم الطلاب لمدرسيهم والإلمام بالمواد العلمية أكثر فعالية، ولبعث الحماس في نفوس المعلمين ويعرف ما يدفعهم إلى العمل هو الحاجة المعنوية أو الشعور بأنهم جزء من المجتمع وتحقيق الأهداف الشخصية، إلا أن إشباع هذه الحاجات ليس كافياً، فلا ينسى أن لطريقة التقييم تأثيراً عميقاً في نفوس المعلمين، وقابليتهم على التدريس بجد واجتهاد ويشمل التقييم في أداء المعلمين في الآتي<sup>(5)</sup>:

- درجة نمو المستوى التعليمي للطلاب.
- الأداء والسلوك للمتعلم في بداية تعليمه.

ويعد التقويم وسيلة يتمكن مدير المدرسة بها من الوقوف على حسن سير العملية التعليمية، ومدى نجاح الجهود لتحسينها وتطويرها وهي من أهم أهداف العملية التعليمية لتحقيق مستويات تعليمية مناسبة إلى الطلاب ويرفع من مستوياتهم التعليمية.

وما دام المدير هو العنصر الفعال في العملية التعليمية ، وهو الذي يتولى تزويد المعلمين بالخبرات التعليمية المرئية، وانه يعمل على تنفيذ السياسة التعليمية، فإن تقويم أداء المعلمين مهم جدا لكونه يخضع للنجاح أو الفشل في إحداث التغييرات المطلوبة في سلوك الطلاب.

ويتناول مدير المدرسة بالتقويم أعمال المعلمين من حيث الجهد المبذول فيها، والنتائج المتوقعة لكل عمل تربوي تعليمي، في ضوء أهداف المدرسة وإمكاناتها ومدى تأثير كل ذلك على سلوك للطلاب كما أن من واجب مدير المدرسة التأكد من أن المعلم يحسن تقويم طلابه ويعرف أنواعها التقويم وخطواته ووسائله وأهدافه وأسسها، ويعتمد التقويم الجيد للعمل الدراسي على الأسس التالية<sup>(6)</sup>:

- الموضوعية، حيث ينبه مدير المدرسة إلى الفكرة أو العمل ذاته دون النظر إلى الأشخاص أو العلاقات الشخصية.
- تخصيص بطاقة لكل معلم تسجل فيها ملاحظات المدير عن فاعلية المعلم في عمله وقدراته واستعداداته وخصائصه، ومدى تقدمه العلمي والمهني.
- أن يكون الهدف من التقويم هو التوجيه وإصلاح العمل المدرسي، بحيث ينظر إلى المعلم ككل عند تقويمه ويعطى له التقدير الذي يستحقه.
- عدم المساواة بين المعلم، المهمل في واجباته وبين زميله الآخر الذي يمتاز عمله بالكفاءة والحرص والإتقان والفاعلية.
- وأول خطوة في هذا التقويم أدائه وكفاءته هو مساعدة المعلم على النحو المهني وتحسين مستوى.
- وثاني خطوة في تقويم المعلم هي التوصل إلى معايير موضوعية يمكن أن نقيس بها جوانب الكفاءة المنشودة في المعلم.
- وثالث خطوة في التقويم المعلم هي دراسة نتائج التقويم مع المعلم نفسه ومناقشته فيها.



ورابع خطوة في التقويم المعلم هي أن يوضع في ضوء نتائج التقويم برنامج لتوجيه المعلمين في الأمور المشتركة بينهم.

وهكذا يُعدّ تقويم المعلمين من دور الأساسي للمدير المدرسة، ويحقق الآتي:

- يؤدي إلى التزام المعلمين بالحصص الدراسية.
- يساعد على زيادة المستوى العلمي للطلاب.
- يخلق جو التنافس العلمي والتربوي لهم.
- يساهم في تسهيل مهمة المشرف التربوي.

#### ثانياً - النظام التعليمي الجديد:

إن الظاهرة التربوية المدروسة، تختلف باختلاف المجتمع الذي تنتمي إليه من حيث البناء التنظيمي لهذا المجتمع على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ونظام القيم والمعايير، إضافة إلى طبيعة النظام التعليمي وأشكال التخطيط التربوي الملائم ، لأن الظاهرة نفسها إذا ما درست في ظروف اجتماعية ومنهجية مختلفة لابد أن تؤدي إلى نتائج مختلفة وربما متناقضة وهذا ما يجعل الخلاف قائم حول أسلوب الممارسات التربوية الملائم لعدد من القضايا التربوية، إن مما لا شك فيه إن الإنسان المعاصر يعيش في زمن تتسارع فيه التغيرات وتلقى بظلالها على كافة مناحي الحياة، ولعل النظم التربوية في كافة المجتمعات تكافح من أجل مواكبة هذه التغيرات المتسارعة والتكيف مع مستلزماتها ومعطياتها والواقع أن هذا لم يعد كافياً في هذا العصر، حيث إنّ النظم التربوية لا تستطيع أن تكفي بردات الفعل، بل إن عليها أن تستوعب عملية التغيير وتتفاعل معه، كما إن عليها في الواقع إن تكون رائدة في إحداثه وبهذا المعنى لا تكون تابعة لحركة المجتمع بل رائدة في تحديثه وإصلاحه والسير به قدماً نحو مستقبل، برغم إن هذا العصر تجوبه عصر الاقتصاد والسياسة بمعنى أحدث تغيرات جذرية في الأوضاع والأساليب والمفاهيم التعليمية والتربوية وفي كل ما يرتبط بها ويتفاعل معها من عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية ، ومن ثم فإن الإدارة المدرسية المعاصرة ليست مجرد تحسينات في تقنية الإدارية والتربوية بقدر ما هي تغييرات والتطورات العالمية لتسيير هذا العصر بما فيه من تحديات عالمية تواجه العملية التعليمية، وقد بنى هذا النظام التعليمي الجديد بمراحله المختلفة على آراء الخبراء المختصين التربويين على

تحقيق فكرة الفصول الدراسية وإعداد مناهج حديثه بشكل علمي وتوهمهم، لحياتهم العملية وبما يحقق رفع المستوى التعليمي في المدارس، ثم إن النظام التعليم الجديد اليوم يحتاج إلى من ينظم نشاطاته، وينسق مهماته الإدارية والتربوية لتحقيق أهدافه، لذلك يجب تهيئة من يدير حلقة الجديد فمن الضروري إيجاد مدير مناسب إلى هذه المدرسة وعندها نطمئن على تنشئة جيل جديد يحترم المهام الموكلة إليه<sup>(7)</sup>.

### الدراسات السابقة:

يقوم الباحثان بعرض بعض الدراسات للاستفادة بها عن موضوع البحث دور المدير في النظام التعليمي الجديد ، وقد تم توزيع هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:  
1- دراسة (سلامة 2000)<sup>(8)</sup>: استهدفت الدراسة التعرف على الوقت الذي يقضيه المدير في أعماله ومستوى الرضا عن العمل، تكونت عينة الدراسة من (24) مديرا واستخدم فيها الباحثان أسلوب المقابلات وجمع المعلومات من الملفات إضافة إلى استخدام استبانة للكشف عن مستوى الرضا عن العمل، أوضحت نتائج الدراسة أن المدير يقضي (60%) من وقته في الأعمال الروتينية، و(40%) في اجتماعات مع المعلمين لحل المشكلات المدرسية.

2- دراسة (عباس 2001)<sup>(9)</sup>: التي تهدف إلى معرفة مجالات العمل والتي يقضي فيها مدير المدرسة، وهذه الدراسة طبقت على مديرو المدارس الابتدائية الإعدادية الثانوية بمدينة الإسكندرية في مصر، وتركزت على عينة المديرين فقط ، واعتمدت الدراسة على استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء تم تطبيقها على عينة قوامها 60 من مديرو المدارس ومن أهم ما توصلت إليه من نتائج أن عدم الانتظام في الدوام الرسمي، ومغادرتها قبل نهاية الدوام الرسمي، ويستهلكون وقتهم في أنشطة خاصة خارج المدرسة.

3- دراسة (عبد الصمد، 2002)<sup>(10)</sup>: التي هدفت الدراسة التحليلية لمشكلات التي تواجه مدارس التعليم الثانوي واستخدم الباحثان الاستبانة كوسيلة لتحقيق أهدافها والأداة طبقت على مدارس التعليم الثانوي وعينة من 22 معلما لنفس المدارس وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج وهي مشكلات من حيث قلة النظام والضبط في المدارس الثانوية، وقلة الأنشطة المدرسية وقلة فاعليات العملية التدريسية وقد تم تقديم بعض التوصيات والمقترحات لعلاج هذه المشكلات.

4- دراسة (بدر، 2003)<sup>(11)</sup> والتي استهدفت التعرف على أنماط الإدارة المدرسية السائدة في المدارس الثانوية، وتم استخدام الأدوات والمقاييس الآتية: استبيان أنماط القيادة، واستبيان القيادة التربوية والقدرة عليها.

وتم اختيار عينة الدراسة من محافظة المنيا مصر، من 31 من مديرو المدارس الثانوية واستخدام لباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم نتائج الدراسة أن التدريس ليس له اثر فعال في كافة توجهات أو ممارسات الإدارة المدرسية، وان المؤهل التربوي ليس له التأثير القوي في توجهات وممارسات القيادة المدرسية وعدم وجود فروق بين الجنسين في توجهات وممارسات القيادة المدرسية ومهاراتها.

5- دراسة (الخطيب، 2004)<sup>(12)</sup>: هدفت هذه الدراسة معرفة وتوضيح الدور الذي يقوم به المدير للمعلمين داخل المدرسة من أجل إحداث التنمية المهنية للمعلمين الذين يعملون معه، حيث تكونت عينة الدراسة من (364) معلماً، واستخدم الباحثان استبانة لدراسته، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وكان من أهم نتائجه إن ملاحظة المعلمين لبعضهم البعض هو أسلوب مجدي في تحقيق التنمية المهنية لهم، وإن المدير يحقق التنمية المهنية من خلال إرسال المعلمين إلى كليات التربية للاستفادة من خبرات المختص من الاستفادة بكل ما هو جديد في المجال التعليمي وكذلك حثهم على الاطلاع والقراءة بشكل دائم.

5- دراسة (عبدالملك، 2005)<sup>(13)</sup>: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نمط الإدارة المدرسية وعلاقته بفاعلية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية، واستخدم الباحثان في دراسته استبانة، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من الطلاب، وكان من نتائج الدراسة أن النمط السائد في مدارس التعليم الثانوي هو النمط المتوازن الذي يهتم بكل من العمل وتعامل المعلمين إيجابياً مع الطلاب داخل الفصل الدراسي، وأنه كلما ازدادت درجة ديمقراطية المديرين في تعاملهم وعملهم مع المعلمين ينعكس ذلك على تعامل وعمل المعلمين إيجابياً مع الطلاب داخل الفصل الدراسي.

### تعقيب على دراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تمت في مجال الإدارة المدرسية والتي لها علاقة بالتعليم الأساسي والثانوي ويمكن استخلاص ما يلي: إن العديد من الدراسات عالجت موضوع بذات العلاقة الإدارة المدرسية واختلفت هذه الدراسات وفقاً لطبيعتها، واختلاف العينة المختارة، وتشابهت هذه الدراسات بعلاقتها بالنظام التعليمي الثانوي، مع ذلك فإن البحث الحالي تكتسب وضعاً مختلفاً في الإدارة المدرسية من حيث الأدوار الإدارية والتربوية لمديري المدارس ومحاولة لمعالجة هذه القصور الإدارية والتربوية في المدارس.

### الاستنتاجات:

من خلال أدبيات البحث يستنتج الباحثان بالآتي:

- إبلاء الدور الإداري في اختيار المعلمين المناسبين من قبل المدير على مستوى الإدارة المدرسية اهتماماً خاصاً وأن تعزز مهارات إدارة التغيير للنهوض بالتربية.
- التوسع باستخدام المعلوماتية في تحديث الإدارة المدرسية عن طريق إقامة الشبكات الداخلية فيما بينها وبيد الإلكتروني والربط بشبكة المعلومات العالمية (الانترنت) وغيرها وهذا يقتضي تدريب العناصر الإدارية مسبقاً ورفع كفاياتهم في مجالات استخدام الحاسوب وتطبيقات المعلوماتية في العمل التربوي والمدرسي.
- إقامة دوريات لتأهيل المدراء في الإدارات المدرسية وإدخال شرط المؤهل الإداري التربوي في أسس القبول للعمل في الإدارة المدرسية.
- العمل على إيجاد مصفوفات للكفايات التي ينبغي أن يتحلى بها مدير المدرسة واعتمادها في التأهيل والتدريب والتقييم والعمل على تعزيز الاتجاه الإدارة المدرسية ونظام الجودة الشاملة.
- العمل على إيجاد المجالس التربوية التي يشارك فيها ممثلون من المجتمع المحلي وقطاع الأعمال والمؤسسات التعليمية والجمعيات المعنية وأولياء الأمور إضافة إلى المربين العاملين في التربية لبحث ومتابعة سير العملية التربوية وتقييم أدائها (المدير) تحقيق لمبدأ الديمقراطية والمشاركة وانفتاح المدرسة على المجتمع.

### التوصيات:

- يوصي الباحثان من خلال أدبيات البحث بالنقاط التالية:
- تفويض الأدوار الإدارية لمديري المدارس فيما يتعلق باختيار المعلمين، وتقييم أدائهم.
  - ضرورة اعتماد تقارير مديري المدارس التي تختص بترقية المعلمين.
  - التركيز من قبل وزارة التربية والتعليم على اختيار مديرو المدارس المتمكنين تربوياً، ذوي الخبرة في مجال الإدارة، وممن لديهم شخصية عالية في إقناع الوسط الذي يعملون فيه.
  - منح مديري المدارس فرصة للاستقلال الإداري والتربوي حتى تتسنى له الفرصة في اختيار المعلمين المناسبين وللتقويم الشامل للمعلمين، وتحديد جوانب الفشل، ومعالجتها.
  - ضرورة تكليف المدير من خارج المدينة، ووضع معايير في اختيار وظيفة مدير المدرسة.

### المقترحات:

- يقترح الباحثان من خلال أدبيات البحث بالتالي:
- التوجه نحو اللامركزية في الإدارة التربوية بما يمكنهم تعزيز الاستقلال المالي والإداري للمدرسة وإعطاء مديريها أدوار إدارية وتربوية ومالية أوسع.
  - تخصيص ميزانية خاصة للمدير المدرسة للصرف على احتياجاتهم الفورية والضرورية لسير العملية التعليمية.
  - إعطاء حوافز لمديري المدارس لخلق نوع من الاستقرار الوظيفي لهذه المهنة.
  - إجراء دراسة ميدانية على دور المدير في المراحل التعليمية المختلفة.

- (<sup>1</sup>) fondy peter effective schools, the role of the principal, mc millan publishing co, New york, 1998.
- (2) محمد حسن عشبية، فعالية التعليم في المدارس، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، 2009، ص176.
- (<sup>3</sup>) احمد حسن زكي، التعليم ساسة ونظريات، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر، 1999، ص123..
- (<sup>4</sup>) بهيرة الموجي، القصور الإداري في المدارس، الواقع والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002، ص98.
- (<sup>5</sup>) جانيس اوكارو، إصلاح التعليم، ترجمة سمير بسيوني، دار الأحمدي للنشر، القاهرة، 2002، ص201.
- (<sup>6</sup>) صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مكتبة عين شمس، 1993، ص197.
- (<sup>7</sup>) عبدالسلام القلاي، النظام التعليمي في ليبيا، بحث غير منشور في المؤتمر الوطني الثاني للتعليم ، طرابلس، 2006، ص65.
- (<sup>8</sup>) محمد جمال سلامة، قدرة مدير المدرسة على التصرف في غدارة الوقت، مجلة كلية التربية، جامعة القاهرة، مصر، 2000.
- (<sup>9</sup>) محمد حسين عباس، الإدارة الفعالة للوقت المدير في أداء العمل اليومي، مجلة كلية التربية، دراسة حالة، جامعة بنها، مصر، 2001.
- (<sup>10</sup>) احمد شحاته عبد الصمد: مشكلات التي تواجه مدارس التعليم الثانوي، دراسة ميدانية تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 2002.
- (<sup>11</sup>) إسماعيل محمد بدر: نماط الإدارة المدرسية السائدة في المدارس الثانوية، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة المنيا، 2003.
- (<sup>12</sup>) محمد عبدالغني الخطيب، الإدارة ودور المدير للمعلمين، أساسيات وسلوكيات مجلة كلية التربية، دراسة ميدانية، جامعة الزقازيق، مصر، 2004.
- (<sup>13</sup>) يوسف أحمد عبدالملك، نمط الإدارة المدرسية وعلاقته بفعالية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بدمنهور، جامعة الإسكندرية، مصر، 2004.